

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Inga ŽVINYTĖ

**VADOVAVIMO STILIUS KAIP DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS
VEIKSNYS
VIEŠOSIOS ĮSTAIGOS ATVEJO ANALIZĖ**

Magistro darbas

Šiauliai, 2009

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Inga ŽVINYTĖ

**VADOVAVIMO STILIUS KAIP DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS
VEIKSNYS
VIEŠOSIOS ĮSTAIGOS ATVEJO ANALIZĖ**

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

Magistro darbo autorius Inga Žvinytė
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas doc. dr. A. Kazlauskienė
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas prof. A. Garalis
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

TURINYS

SANTRAUKA	3
IVADAS	5
I. TEORINIAI TYRIMO ASPEKTAI	8
1. Iššūkiai šiuolaikinei organizacijai	8
1.1. Organizacijų tipai ir valdymas	8
1.2. Vadovavimas šiuolaikinėje organizacijoje	14
2. Vadovavimo stiliaus aiškinimų teoriniai aspektai	17
2.1. Vadovavimo samprata ir esmė	17
2.2. Vadovavimo stilių samprata ir klasifikacija	20
2.3. Vadovavimo stilių charakteristikos	24
2.4. Vadovavimo stilių kaita	27
3. Organizacija ir darbuotojų motyvacija	31
3.1. Darbuotojų motyvacijos samprata ir esmė	31
3.2. Sėkmingos darbuotojų motyvacijos teorijos	34
3.3. Darbuotojų motyvacijos veiksniai ir priemonės	40
3.4. Darbuotojų motyvavimo modeliai pagal vadovavimo stilių	46
3.5. Vadovavimo stiliaus įtaka darbuotojų motyvacijai	48
II. TYRIMO METODAI IR METODOLOGIJA	51
III. TYRIMO REZULTATAI	59
3.1. Viešosios įmonės situacijos analizė	59
3.2. Vadovavimo stilius kaip darbuotojų motyvacijos veiksnys tyrimo rezultatai	64
IŠVADOS	90
REKOMENDACIJOS	93
LITERATŪRA	94
PRIEDAI	97

SANTRAUKA

Inga Žvinytė

Vadovavimo stilius kaip darbuotojų motyvacijos veiksnys. Viešosios įstaigos atvejo analizė.

Magistro darbas

Vadovavimo ir vadybos plėtros srityje vyksta pokyčiai, todėl visų grandžių organizacijų vadovai, bet kuriame karjeros etape privalo ieškoti būdų ir priemonių, kaip tobulinti organizacijos veiklą, siekti efektyvių rezultatų bei išlaikyti profesionalius darbuotojus. Pastaruoju metu vis didesnę vaidmenį organizacijų veikloje vaidina žmogaus veiksnys, pastebimai didėja jo įtaka organizacijos veiklos rezultatams. Lietuvoje atliekami bendri darbuotojų motyvacijos tyrimai, kurių tikslas – atskleisti darbuotojų motyvaciją ir nustatyti tinkamas priemones bei metodus darbuotojams motyvuoti. Pateikiamos bendro pobūdžio rekomendacijos kaip tobulinti darbuotojų motyvavimo sistemą organizacijoje. Tačiau kol kas pasigendama tyrimų iš skirtingo tipo organizacijų analizuojant vadovavimo stilių ir jo poveikį darbuotojų motyvacijai. Darbo originalumą atspindi tas faktas, kad tyrimo metu įvertinami ne tik darbuotojų poreikiai, bet ir giliau analizuojami atskiri vadovavimo stiliaus komponentai – vadovo požiūris į darbo discipliną, sprendimų priėmimo būdai, kontrolės pobūdis, atsakomybės paskirstymas, požiūris į iniciatyvumą ir kt. Įvertinama ne tik darbuotojų, bet ir paties vadovo pozicija. *Teorinė literatūros analizė* buvo naudojama siekiant atskleisti motyvacijos bei vadovavimo sampratas, motyvaciją sąlygojančius veiksnius, vadovavimo stilių klasifikaciją bei poveikį darbuotojų motyvacijai; *anketinė apklausa* sudarė galimybę ištirti vado stiliaus poveikį darbuotojų motyvacijai viešojoje įstaigoje; *struktūruotas interviu* buvo naudotas siekiant sužinoti vadovo nuomonę apie jo organizacijose taikomus motyvavimo metodus bei vadovavimo stilių.

Darbą sudaro įvadas, trys skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas ir priedai. Teorinėje darbo dalyje išsamiai aptariama vadovavimo samprata, pateikiama vadovavimo stilių klasifikacija, aptariami veiksniai sąlygojantys vadovavimo stilių kaitą, vadovavimo stilius aptariamas kaip vienas iš veiksnių, sąlygojančių darbuotojų motyvaciją, aptariama motyvacijos samprata, apžvelgiamos pagrindinės motyvacijos teorijos bei darbuotojų motyvaciją skatinantys veiksniai. Antroji darbo dalis – tyrimo metodologija, o trečioji - empirinio tyrimo rezultatai. Tyrime vadovavimo stilius aptariamas kaip darbuotojų motyvacijos veiksnys. Viena iš organizacijos sėkmių garantų – vadovų elgesys su darbuotojais. Bet kuris vadovas gali pasiekti efektyvių rezultatų, tačiau svarbu įvertinti faktą, kad vadovai turi skirtingus valdymo stilius, kas nulemia organizacijos sėkmę ar nesėkmę. Atsižvelgiant į tyrimo duomenis daroma išvada, kad tyrimo hipotezė pasitvirtino - organizacijoje vadovo darbo stilius skatina darbuotojų motyvaciją.

Darbo apimtis 96 psl. Magistro darbe yra 10 lentelių ir 36 paveikslai. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos, šaltinių sąrašas, priedai.

SUMMARY

Inga Zvinyte

Management style as employee's motivation factor . Case study of a public enterprise.

Master thesis

There have been definite changes within leading and management development field lately, therefore chief persons of all levels at any stage of their career have to look for methods and adequate measures to improve company's activities, seek for effective results and sustain professional personnel. Lately human factor has become a key element in the activities of organizations and its impact towards the activity results has grown. Basic employee motivation studies are made in Lithuania, aiming at estimating the real motivation of the employees and defining suitable measures and methodologies to raise it. Therefore a set of basic recommendations is often being proposed to improve employee's motivation system within the organization. However there is still a lack of studies of different types of organizations based on management style and its impact towards the employee's motivation. Work originality is evidenced by the fact that during the study made it is not only the needs of employee to be evaluated, but also different separate components of management type to be analyzed, i.e. chief's attitude towards discipline, types of decision making, control nature, distribution of responsibility, attitude towards initiative and etc. Apart from employee's position, chief opinion is also taken into account. *Academic literature study* is used in order to reveal the conceptions of motivation and leading, motivation determining factors, management style classification and impact towards employees' motivation; *questionnaire survey* gives a possibility to investigate the influence of leading style towards employees' motivation within public enterprise; *structured interview* helps to find out chief's opinion on the motivation methods used in his organization and management style.

Thesis is composed of introduction, three chapters, conclusions, recommendations, bibliography list and appendixes. The theoretic part of the thesis properly discusses the conception of management, provides the classification of management styles, estimates the determining factors in management style change, presents management style as one of the key factors determining employees' motivation, defines the concept of motivation, reviews the main motivation theories and factors conditioning employees' motivation. The second part of thesis presents the research methodology, as the third one- the results of the empirical research made. The study delivers management style as a factor conditioning employees' motivation. One of the key guarantees to organization success is the behavior of chief persons with their employees. Any leader can achieve effective results, but still there is important fact to be considered, that all chief posses different management styles conditioning success or failure of the company. Based on the study findings, the conclusion is made indicating the approval of the hypothesis: management style promotes employees' motivation within the organization.

Total pages 96. Master thesis contains 10 tables and 36 pictures. At the end of paper conclusions, recommendations, bibliography list and appendixes are presented.

IVADAS

Tyrimo problematika ir aktualumas. Vadyba – sudėtinga žmonių veikla, kuri užima ypatingą vietą mūsų besikeičiančioje visuomenėje. Todėl įvairių organizacijų valdymas tampa vis profesionalesnis, o jų vadovai ir vadybos specialistai tampa profesionaliais darbuotojais (Kučinskas, Kučinskienė, 2002). Vadovavimo ir vadybos plėtros srityje vyksta pokyčiai, todėl visų grandžių organizacijų vadovai, bet kuriame karjeros etape privalo ieškoti būdų ir priemonių, kaip tobulinti organizacijos veiklą, siekti efektyvių rezultatų bei išlaikyti profesionalius darbuotojus.

Vadovas siekia tenkinti rinkos ekonomikos keliamus reikalavimus bei tolesnes organizacijos raidos kryptis savo pavaldinių pastangomis. Vadovo uždavinys rengti tokias organizacijos raidos kryptis ir pasiekti tokių veiklos rodiklių, kurie geriausiai atitiktų tiek investuotojų, tiek pačios organizacijos poreikius. Rinkos ekonomika ir didėjanti konkurencija skatina ieškoti naujų organizacijos valdymo metodų, ypatingai atkreipiant dėmesį į organizacijos žmogiškuosius išteklius. Darbuotojas tampa svarbiu veiksniumi, lemiančiu organizacijos veiklos efektyvumą (Matuzienė, Tijūnaitienė, Petukienė, 2004). Tačiau šioje vietoje iškyla sudėtingi vadovo santykiai su darbuotojais: vadovas visų pirma turi pasirūpinti, jog darbas tarp visų pavaldinių būtų paskirstytas taip, kad būtų geriausiai panaudojamos jų pačių ir turimų įrengimų galimybės. Paskirsčius darbus, reikia skatinti – sudaryti tokias sąlygas, kad darbuotojai, siekdami savo tikslų, dėl kurių jie ir įsiliejo į organizaciją, padarytų tai, ko iš jų nori vadovas. Aiškiausiai jaučiama ir geriausiai pavaldinių suprantama vadovo darbo apraška yra jo vadovavimo stilius. Vadovavimo stilius lieka ryškiausias vadovo asmenybės bruožas, kuris turi didžiulę įtaką socialiniam ir psichologiniam klimatui organizacijoje, o per jį ir visos organizacijos veiklos rezultatyvumui bei veiksmingumui (Butkus, 2007).

Pasak Adamonienės, Sakalo ir Šilingienės (2002) pastaruoju metu vis didesnę vaidmenį organizacijų veikloje vaidina žmogaus veiksnys, pastebimai didėja jo įtaka organizacijos veiklos rezultatams. Labai dažnai tinkamai parinkta ir įdiegta kompleksinė motyvavimo (skatinimo) sistema lemia aukštesnį organizacijos produktyvumą. (Leonienė, 2001). Todėl kiekvienam vadovui reikia ne tik suvokti žmogaus veiksmų svarbą, bet ir mokėti jį valdyti, siekiant organizacijos numatytų tikslų.

Vykstant pokyčiams, reikia keisti daugelį tradicinių požiūrių į konkrečius socialinius reiškinius. Pastaruoju metu vis didesnis dėmesys atkreipiamas į darbuotojų motyvaciją, šioje srityje atliekami tyrimai. Dauguma darbuotojų dirbti pradeda entuziastingai. Tačiau, pasak tyrėjų, per 6 mėnesius nuo įsidarbinimo net 85 proc. darbuotojų noras dirbti sparčiai mažėja. Didžiausia dalis atsakomybės už tokį motyvacijos praradimą tenka vadovams. Tiek vadovavimo politika ir procedūros, tiek įsigalėjęs vadovų ir darbuotojų bendravimo stilius turi įtakos darbuotojų norui dirbti (Pakalkaitė, 2008). Socialinių ir ekonominių tyrimų institute publikuojamame tyrime apie

darbuotojų migraciją Lietuvoje, atkreipiamas dėmesys, kad darbuotojų išvykimas iš Lietuvos per pastaruosius keletą metų tapo viena opiausių valstybės problemų. Tyrimas atliktas "TNS Gallup" parodė, kad Lietuvos darbuotojų lojalumas savo darbovietėje bei motyvacija - viena žemiausių Europoje. Savo darbdavius lietuviai vertina daug prasčiau, negu latviai ir estai. Sąryšis labai aiškus,- motyvacija dirbti – žemiausia, emigracija iš naujų ES šalių – aukščiausia (Glovackas, 2008). L. Marcinkevičiūtė 2004 m. atliko tyrimą, kurio tikslas identifikuoti darbuotojų veiklos motyvus ir motyvavimo priemones bei pagrįsti motyvavimo modelių plėtros strategines kryptis. I. Beniušienė, J. Vveinhardt ir I. Pauliulytė pristato vadovavimo stiliaus įtaką darbuotojų motyvacijai. Tyrimas atliktas vienoje mokykloje, o gauti rezultatai leido padaryti išvadą, kad vadovo darbo stilius tirtose mokykloje yra vienas iš pagrindinių motyvacijos elementų darbe (Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 2004). Darbuotojų motyvacijos problemą Lietuvoje tyrinėja tokie autoriai: V. Kulvinskienė ir A. Šalčius (1994), I. Bučiūnienė (1996), A. Seilius (1998), V. Ratkevičienė (1999), A. Sakalas (2001), I. Bakanauskienė (2002), ir kt.

Darbuotojų motyvacijos iššūkiai užsienyje jau senai pripažinti kaip sudėtinė organizacijos valdymo dalis. Pagal Edginton, Hudson ir Lankford (2001), motyvacija vaidina nepaprastai svarbų vaidmenį siekiant tobulinti organizacijos veiklą. Moorhead ir Griffin (1998) atlikti tyrimai leidžia daryti išvadą, kad gebėjimas motyvuoti darbuotojus yra vienas iš pagrindinių vadovo uždavinių. Šiam teiginiui pritaria daugelis motyvavimo ir organizacinės elgsenos autorių ir tyrėjų - Ambrose ir Kulik, (1999), Barron (1991), Ažurowa (1986), O'Reilly (1991), Host ir Brewer (2000) ir kt.

Mokslinė tyrimo problema. Lietuvoje atliekami bendri darbuotojų motyvacijos tyrimai, kurių tikslas – atskleisti darbuotojų motyvaciją ir nustatyti tinkamas priemones bei metodus darbuotojams motyvuoti. Pateikiamos bendro pobūdžio rekomendacijos kaip tobulinti darbuotojų motyvavimo sistemą organizacijoje. Tačiau kol kas pasigendama tyrimų iš skirtingo tipo organizacijų analizuojant vadovavimo stilių ir jo poveikį darbuotojų motyvacijai.

Darbo originalumą atspindi tas faktas, kad tyrimo metu įvertinami ne tik darbuotojų poreikiai, bet ir giliau analizuojami atskiri vadovavimo stiliaus komponentai – vadovo požiūris į darbo discipliną, sprendimų priėmimo būdai, kontrolės pobūdis, atsakomybės paskirstymas, požiūris į iniciatyvumą ir pan. Įvertinama ne tik darbuotojų, bet ir paties vadovo pozicija. Gauti tyrimo duomenys leidžia identifikuoti organizacijoje vyraujančius vadovo ir darbuotojų santykius, motyvacijos priemonių taikymą bei numatyti vadovo ir darbuotojų santykių gerinimo perspektyvas, kurios sudaro prielaidas organizacijos tobulėjimui bei veiklos efektyvumo gerinimui.

Tyrimo objektas – vadovavimo stilius kaip darbuotojų motyvacijos veiksnys.

Tyrimo dalykas – vadovavimo stiliaus įtaka darbuotojų motyvacijai.

Hipotezė. Organizacijoje vyraujantis vadovavimo stilius skatina darbuotojų motyvaciją.

Darbo tikslas – teoriškai ir empiriškai nustatyti viešosios įstaigos vadovavimo stilių kaip veiksnį darbuotojų motyvacijai.

Darbo uždaviniai:

1. Apibūdinti vadovo vaidmenį, vadovavimo stilius bei jų kaitą šiuolaikinėje organizacijoje;
2. Atskleisti svarbiausius darbuotojų motyvacijos aspektus, priemones ir veiksnius;
3. Išryškinti darbuotojų motyvavimo modelius pagal vadovavimo stilių;
4. Pristatyti vadovavimo stilių kaip vieną darbuotojų motyvacijos veiksnių.

Tyrimo metodai:

- *Teorinė literatūros analizė* buvo naudojama siekiant atskleisti motyvacijos bei vadovavimo sampratas, motyvaciją sąlygojančius veiksnius, vadovavimo stilių klasifikaciją bei poveikį darbuotojų motyvacijai;
- *anketinė apklausa* sudarė galimybę ištirti vado stiliaus poveikį darbuotojų motyvacijai viešojoje įstaigoje;
- *struktūruotas interviu* buvo naudotas siekiant sužinoti vadovo nuomonę apie jo organizacijose taikomus motyvavimo metodus bei vadovavimo stilių.

Teorinis tyrimo reikšmingumas. Apibendrinti teoriniai aiškinimai, susiję su vadovavimo stiliumi šiuolaikinėje organizacijoje bei pateiktas modelis, nusakantis vadovavimo stiliaus vietą darbuotojų motyvacijos kontekste.

Praktinis tyrimo reikšmingumas. Literatūros ir tyrimo duomenų analizė leidžia pateikti konkrečias rekomendacijas tyrime dalyvavusios viešosios įstaigos vadovui apie įstaigos darbuotojų motyvavimą, santykių su darbuotojais tobulinimą. Tai sudaro prielaidas įstaigos mikroklimato gerinimui, o be to netiesiogiai prisideda prie įstaigos veiklos ir rezultatų kokybės gerinimo. Parengtas instrumentas, kuris gali būti taikomas/adaptuojamas kitose viešosiose įstaigose.

Darbo struktūra. Darbą sudaro įvadas, trys skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas ir priedai. Teorinėje darbo dalyje išsamiai aptariama vadovavimo samprata, pateikiama vadovavimo stilių klasifikacija, aptariami veiksniai sąlygojantys vadovavimo stilių kaitą, vadovavimo stilius aptariamas kaip vienas iš veiksnių, sąlygojančių darbuotojų motyvaciją, aptariama motyvacijos samprata, apžvelgiamos pagrindinės motyvacijos teorijos bei darbuotojų motyvaciją skatinantys veiksniai. Antroji darbo dalis – tyrimo metodologija, o trečioji - empirinio tyrimo rezultatai. Tyrime vadovavimo stilius aptariamas kaip darbuotojų motyvacijos veiksnys.

Darbo apimtis 96 psl.

I. TEORINIAI TYRIMO ASPEKTAI

1. Iššūkiai šiuolaikinei organizacijai

1.1. Organizacijų tipai ir valdymas

Organizacija yra žmonių, kuriuos sieja bendradarbiavimo ryšiai ir bendri tikslai, grupė. Šiuo požiūriu kiekviena organizacija yra socialinė sistema. Tačiau kiekvienoje organizacijoje vyksta pirminis ekonominis procesas, atsiranda tam tikras produktas (medžiaginis, intelektinis ar kt.). Taigi, kiekviena organizacija yra ekonominė sistema. Todėl organizacija yra dualistinė sistema sandaros ir vykstančių procesų požiūriu. Žmones, kaip sudėtinius organizacijos elementus, vienu metu sieja dvejopi santykiai – bendražmogiški (socialiniai) ir produkto gamybos (ekonominiai). Šie santykiai tarpusavyje integruojasi ir vadinami socialiniais – ekonominiais santykiais. Socialiniai – ekonominiai santykiai organizacijoje yra labai glaudūs. Analizė rodo, kad organizacija yra didelė, sudėtinga, dinaminė atvira, tikslinga, valdom sistema (Kučinskas, Kučinskienė, 2002).

Literatūroje išskiriamos šios organizacijų funkcijų visuomenės gyvenime grupės:

- Gamybinės organizacijos (*pramonės, statybos, fabrikai ir kt.*);
- Komercinės organizacijos (*didmeninės ir mažmeninės prekybos įmonės, aprūpinimo agentūros ir kt.*);
- Finansinės organizacijos (*bankai, investicinės bendrovės, draudimo agentūros ir kt.*);
- Gamybinės infrastruktūros organizacijos (*transporto, ryšių, energijos tiekimo, komunalinių paslaugų ir kt.*);
- Socialinės infrastruktūros organizacijos (*mokslo, studijų, sveikatos apsaugos, kultūros, sporto, turizmo ir kt.*);
- Klubinės organizacijos (*kūrybinės sąjungos, visuomeninės ir tautinės bendrijos ir kt.*);
- Specialiosios organizacijos (*kariuomenė, policija, teismai, profsąjungos, bažnyčia ir kt.*);
- Politinės partijos, kaip organizacijos, išreiškiančios kurio nors visuomenės sluoksnio interesus ir atstovaujančios šiam sluoksniui valdžios institucijose.

Organizacijos gali būti *formalios* ir *neformalios*. Galima teigti, kad organizacijos apibūdinimas pritaikytas formaliai organizacijai. Tačiau kiekvienoje organizacijoje, išskyrus gal labai mažas, būna neformalios organizacijos. Egzistuoja jos ir šiaip, nebūtinai tik formaliose organizacijose, - tai grupės, kurios atsiranda spontaniškai, bet kuriose žmonės reguliariai sąveikauja (Seilius, 1998).

Formalios organizacijos paprastai yra skirstomos į dvi dideles grupes pagal pagrindinę ekonominę savo veiklos nuostatą: 1) į pelno siekiančias, verslo organizacijas arba įmones ir 2) ne pelno organizacijas.

Kalbant apie skirtingų organizacijų tipų valdymą išsiskiria šie pagrindiniai aspektai:

- *Pramonės įmonių* teikiamų medžiaginių produktų, gaminių daiktiškumas leidžia juos suskaičiuoti ir taip vertinti darbo kiekį. Visa tai sukuria pakankamai aiškiai apibrėžtus darbo pasidalijimo ir koordinavimo pagrindus.
- *Paslaugas teikiančios organizacijos* valdymo ypatybė yra ta, kad paslauga turi būti pradėta teikti tada, kai to nori vartotojas, ir todėl paslaugos teikimo procesas yra glaudžiai susietas su paklausa. Organizacija turi prisitaikyti prie galimo svyravimo: viena vertus, neprarasti vartotojų ir visus aptarnauti paklausai išaugus, antra vertus, rasti kuo užimti organizacijai naudingus darbuotojus paklausai sumažėjus. Paslauga teikiama artimai bendraujant su vartotoju, todėl abi veikloje dalyvaujančios pusės visada gali skirtingai vertinti ir būti nepatenkintos, o tai labai apsunkina bendro darbo valdymą.
- *Intelektinius produktus kuriančios organizacijos valdymas* ypatingas tuo, kad visas darbas, kurį reikia valdyti, vyksta žmogaus smegenyse. Kita valdymą apsunkinanti ypatybė yra ta, kad intelektinių produktų išraiška, dažniausiai visai negali atspindėti įdėto darbo kiekio. Intelektinio produkto kokybė negali būti pakankamai pagrįstai ir tiksliai vertinama. Dėl šių priežasčių šių organizacijų veikla yra sudėtingiausiai valdoma.
- *Organizacijose, naudojančiose nuoseklią technologiją*, kiekvienas žmogus turi aiškia savo vietą. Taigi, visas bendro darbo valdymas turi aiškius ir tvirtus technologijos pagrindus (Butkus 2007, p. 24-28).

Organizacinę struktūrą nulemia šie veiksniai:

- Veiklos pobūdis;
- Gamybos ar paslaugų tiekimo apimtys;
- Atliekamos funkcijos ir sprendžiamų uždavinių skaičius;
- Gamybos ar paslaugų tiekimo technologija;
- Darbo pasidalijimo ir specializacijos lygis;
- Vadybos organizacinis lygis.

Kad kiekvienas organizacijos narys žinotų savo ir kitų darbuotojų pareigybės turinį ir vietą, braižomos valdymo struktūrų schemos, kurios leidžia matyti hierarchinius ryšius bei analizuoti organizacijos struktūrą (Beržinskienė, Stoškus, 2005). Vadybos teorijoje ir praktikoje labiausiai paplitę šie struktūrų tipai:

- **Linijinė** – taikoma nedidelėse, siaura veikla užsiimančiose organizacijose;
- **Funkcinė** – taikoma, kai prekių asortimentas yra nedidelis ir rinkų yra nedaug.
 - 1) Centralizuota
 - 2) Decentralizuota.
- **Prekinė** – taikoma, kai prekių asortimentas ir rinkų skaičius padidėja.

- **Štabinė** – taikoma karyboje ir tikslines programas vykdančiose organizacijose;
- **Matricinė** – taikoma specifiška veikla (pvz., laivų statyba) arba tikslines programas vykdančiose organizacijose.
- **Projektinė** – taikoma konkrečioms uždaviniais spręsti.
- **Patriarchalinė** – taikoma tada, kai vadovas yra vienas ir aprėpia viską.
- **Inovacinė**
- **Regioninė**
- **Segmentinė**

Linijinė struktūra turi minimalų valdymo pakopų skaičių ir labai aiškiai išreikštą pavaldumą. Kiekvienas vadovas atlieka visas vadybos funkcijas jam pavestose srityse. Pagrindinė savybė – tiesioginiai ryšiai tarp visų valdymo lygių. Linijinė struktūra pozityvi tuo, kad pavaldiniai visada gauna vienareikšmiškus nurodymus, užtikrinamas vadovavimo vieningumas visuose hierarchiniuose lygiuose. Pagrindinis šios struktūros trūkumas – vadovas turi būti kompetentingas visais veiklos klausimais, o sudėtingose, didelėse organizacijose tai praktiškai neįmanoma (Kučinskas, Kučinskienė, 2002).

Funkcinė struktūra būdinga tuo, kad organizacija skirstoma į padalinius, kiekvienam priskiriant konkrečią užduotį ir pareigas. *Svarbiausi šios struktūros privalumai:*

- skatina dalykinę ir profesinę specializaciją;
- mažina dubliavimą atskirų vadybos funkcijų srityse;
- gerina funkcinį koordinavimą.

Didžiausi jos trūkumai:

- padaliniai savo tikslus ar uždavinius gali pradėti vertinti labiau už bendrus visai organizacijai tikslus ir dėl to gali kilti konfliktai;
- didelėje organizacijoje komandų grandinė nuo vadovo iki vykdytojo gali pasidaryti pernelyg ilga (Stoner, Freeman, Gilbert, 2001).

Centralizuota struktūra remiasi darbo skirstymu pagal nusistovėjusias bei naujai atsirandančias funkcijas ir darbuotojų specializaciją. Jos strateginis lankstumas yra mažas ir ji daugiau - orientuota trumpalaikiams rezultatams gauti. Tie patys padaliniai sprendžia strateginius ir operatyvinius klausimus. Tokiu atveju operatyviniai klausimai pradeda dominuoti, nes jų visada gerokai daugiau ir spręsti juos reikia nedelsiant.

Decentralizuota struktūra grindžiama funkcijų grupavimu pagal produkcijos rūšis sudarant atitinkamas tarnybas. Jų vadovai atsako už visą prekės gamybą ir už savo srities strateginius bei administracinius sprendimus. Ši struktūra yra lankstesnė strategijos, struktūros bei gamybos srityse, tačiau turi ir trūkumų: vieną rūšies produkcijos gamybą paskirsčius keliems padaliniams sumažėja gamybos lankstumas; padaliniams didėjant, ryškėja centralizuotos struktūros trūkumai; atskiras

funkcijas decentralizuojant, kyla paslaugų pirmumo konkurencija; kai tarnyba naujai produkcijai ir naujai rinkai įsisavinti necentralizuota, šios problemos sprendžiamos kaip centralizuotoje struktūroje (Stoner, Freeman, Gilbert, 2001).

Prekinė struktūra kiekvienai prekei sudaromas štabas, kuris rūpinasi jos rinkų tyrimu, organizuoja jos reklamą ir pardavimą. Ši struktūra padeda ir didelėje firmoje bet kuriai prekei skirti tiek pat dėmesio, kiek jo skiria maža firma. Prekinė struktūra greitai reaguoja į konkurencijos sąlygų, technologijos ir paklausos pasikeitimus.

Štabinė struktūra turi ryškius funkcinės struktūros požymius. Linijinis vadovas gali turėti didesnę ar mažesnę štabą ir panaudoti jį įvairioms problemoms tirti ir sprendimams parengti. Štabinį aparatą galima klasifikuoti, remiantis funkcijomis, kurias jis atlieka. Skiriami trys pagrindiniai tipai: konsultacinis aparatas; aptarnaujantis aparatas; asmeninis aparatas ((Beržinskienė, Stoškus, 2005).

Matricinė organizacijos struktūra primena tinklą- iš čia ir kilo jos didinimas. Šioje struktūroje darbo grupės narys yra pavaldus ir šios ir vadovui, ir vadovui to funkcinio padalinio, kuriame jis nuolat i. Svarbiausias šios struktūros trūkumas - jos sudėtingumas.

Projektinė struktūra. Kai uždavinį reikia išspręsti iki duoto laiko, sudaroma reikalingų specialistų grupė. Darbą atlikus, grupė išformuojama: darbuotojams duodamas kitas uždavinys arba jie grįžta į nuolatinį darbą, arba išeina iš organizacijos. Projektinė struktūra koncentruoja pastangas vienam uždaviniui spręsti.

Patriarchalinė struktūra. Vadovui vienam pavaldūs administracija ir visi darbuotojai. Šią struktūrą galima naudoti nedidelėje įmonėje, kai vienas žmogus dar sugeba atlikti visas vadybos funkcijas.

Inovacinė struktūra. Čia nusistovėjusių prekių gamyba ir pardavimas sujungiamas į normalizuotos gamybos padalinį, o naujų produktų kūrimas ir rėmimas - į paieškos padalinį. Paieškos padalinys sprendžia diversifikacijos ir gamybos plėtimo klausimus. Jis turi bandomąją gamybą, įveda prekes į rinką ir rūpinasi jomis tol, kol jos bus pripažintos rinkoje.

Regioninės orientacijos struktūra analogiška prekei, tik jos formavimo pagrindas yra ne prekė, o rinka. Ji tikslinga, kai organizacija veikia didelėse geografinėse zonose arba tarptautiniu mastu. Turint šią struktūrą, lengviau spręsti su vietiniais įstatymais šias problemas, tirti vartotojų įpročius ir poreikius; dėl to regionuose gali būti kuriami firmos filialai. Prekinės ir regioninės orientacijos struktūrose yra daug dubliuojančių padalinių - tai didelis trūkumas. Drauge šios struktūros turi ir privalumų: darbuotojai specializuojasi ir gali derinti savo pastangas; galima skirtingai reklamuoti kiekvieną prekę, kitaip ją įpakuoti, parduoti ir aptarnauti.

Segmentinė organizacijos struktūra buvo pradėta naudoti norint eliminuoti prekinės ir regioninės orientacijos struktūros neigiamus bruožus. Jai būdinga tai, kad administracija į blokus skaidoma pagal segmentus. Blokas dirba su savo segmento klientais ir potencialiais pirkėjais visose geografinėse rinkose. Ši struktūra racionali tada, kai prekių ar paslaugų asortimentas platus ir aptarnaujama keliolika didelių rinkų ar pirkėjų grupių, tikslas - visus vartotojus aptarnauti taip pat gerai, kaip daroma organizacijoje, turinčioje vieną rinką ar pirkėjų grupę (Stoner, Freeman, Gilbert, 2001).

Svarbu suprasti, kad organizacijos struktūra negali būti. Organizacijų struktūros sudaromos strateginiams tikslams įgyvendinti, ir jiems radikaliai pasikeitus, struktūrą tiesiog būtina keisti. Visos klestinčios organizacijos reguliariai tiria, kiek jų struktūros adekvačios tikslams bei susiklosčiusioms sąlygoms, ir jas keičia, kai pasikeitė tikslai ar išorės sąlygos to reikalauja.

Pagal išsiaiškintas organizacijų struktūras, aplinkas, tikslus ir uždavinius galima nusakyti organizacijų tipus ir jų bruožus.

- 1) **Antreprenerinė organizacija.** Tai paprastos struktūros, nedidelės organizacijos, kurių lyderiai sprendžia visus esminius jos veiklos klausimus. Jos struktūra paprasta, neformalizuota, lanksti, hierarchinė linija, neryški, pagalbinės tarnybos dažniausiai nesuformuotos. Veiklą koordinuoja įmonės vadovas, būdingas tiesioginis vadovavimas.
- 2) **Mechaninės organizacijos.** Tokių organizacijų yra bene daugiausia. Čia veiklos procesai yra jau nusistovėję, taisyklės seniai ir gerai žinomos daugumai (pavyzdžiui, mokykla, paštas, karinis dalinys ar vidutinio dydžio siuvimo įmonė). Šios organizacijos ypatumai: centralizuota biurokratija, procedūros formalizuotos, darbai specializuoti, padaliniai jungia artimo pobūdžio darbo vietas, ryškus funkcinis darbo pasidalijimas, ryški hierarchija. Linijinė hierarchija gerai išplėtotą. Techninis aprūpinimas gerai išvystytas ir užtikrina patikimą organizacijos veiklą.
- 3) **Diversifikuota organizacija.** Mechaninės struktūros paplito pasaulyje, o plečiantis jų veiklai tiek šalies viduje, tiek užsienyje atsirado diversifikuotos struktūros organizacijų. Šios organizacijos ypatumai: diversifikacija pagrįsta rinkų vieta, kiekvienas finalas yra autonomiškas. Autonomija pasireiškia operatyviojoje veikloje, kontrolė atliekama remiantis pagrindiniais finansiniais rodikliais. Diversifikuotos struktūros praktiškai įgyvendina monopoliją, todėl priklausomai nuo teisinių aktų gali dirbtinai skilti į savarankiškas įmones.
- 4) **Profesionali organizacija.** Organizacija gali būti biurokратиška, nebūdama tuo pat metu centralizuota. Tai atsitinka tais atvejais, kai darbas yra sudėtingas ir reikia

aukštos kvalifikacijos specialistų. Savotiška darbų standartizacija pasiekama keliant vienodus kvalifikacinius reikalavimus jos darbuotojams. Tokias struktūras galime rasti universitetuose, II ir III lygio ligoninėse, audito ar konsultacijų firmose. Visos jos teikia vartotojams gana standartizuotus produktus. Profesinė organizacija koordinuoja savo veiklą per vienodus kvalifikacinius reikalavimus, kurie pasiekiami per vienodą parengimo sistemą ir specialistų socializaciją organizacijoje. Specialistai tiesiogiai bendrauja su savo klientais (pavyzdžiui, gydytojas su savo ligoniais, o auditorius su firmos užsakovo personalu). Struktūros ypatumai: biurokratinė, decentralizuota, priklauso nuo kvalifikacinių reikalavimų daugeliui specialistų. Organizacijos viduje sukuriama padaliniai, galintys veikti autonomiškai; technostruktūra ir hierarchinė linija išvystyta tik tiek, kiek reikia padalinių autonomiškumui užtikrinti. Kontrolė apima visas sritis, tačiau yra paviršutiniška.

- 5) **Novatoriška organizacija.** Tai atskira organizacijos konfigūracija. Struktūroje nėra ryškios technostruktūros nei ryškių pagalbinių tarnybų. Specialistai skirstomi į padalinius pagal vykdomus projektus. Padalinių viduje yra suburti tiek hierarchinės linijos, tiek funkcinių padalinių, tiek kitų specializuotų padalinių atstovai. Tai, galima sakyti, yra matricinės struktūros organizacijos. Naujovėms diegti reikia atsisakyti įprastinių struktūrų, kurti lanksčias kintamas struktūras. Antreprenerinės organizacijos irgi turi lanksčią struktūrą ir būna imlios paprastoms naujovėms. Novatoriškos organizacijos kuria techniškai sudėtingus produktus.
- 6) **Misionieriška organizacija.** Misionieriška organizacija yra paremta ideologija. H.Mintzbergas organizacijos kultūros sąvoką keičia į organizacijos ideologiją. Organizacijos ideologija suprantama kaip tikėjimo ir vertybių sistema, kurią pripažįsta visi organizacijos nariai. Tai leidžia vieną organizaciją atskirti nuo kitos. Ideologija vienija organizacijos narius, sukuria bendrumo ir išskirtinumo pojūtį.
- 7) **Politiška organizacija.** Politika visada buvo ir yra susijusi su valdžios siekimu. Organizacijoje visada yra asmenų ir grupių, kurios siekia valdžios. Politiniai procesai organizacijoje gali arba išugdyti imunitetą ir sustabdyti griovimo procesus, arba suardyti organizaciją (Beržinskienė, Stoškus, 2005, p. 151-157).

Apibendrinant galime teigti, kad organizacijos valdymas – tai žmonių, dirbančių vadybinį darbą, informacinė veikla, reguliuojant kitų žmonių, tiesiogiai dalyvaujančių visuose minėtuose procesuose, veiklą. Valdymą realizuoja specialus organizacijos posistemis – valdymo sistema. Kiekvienas organizacijos tipas priklausomai nuo organizacijos tikslų, struktūros pasirenka jam tinkamiausią valdymo metodą – struktūrą, kuri apibrėžia darbuotojų ir vadovo santykius.

1.2. Vadovavimas šiuolaikinėje organizacijoje

Kas lemia sėkmingą vadovavimą, bandė atsakyti skirtingos *vadovavimo teorijos*. Sąlygiškai visų teorijų įvairovę galima suskirstyti į kelias dideles grupes:

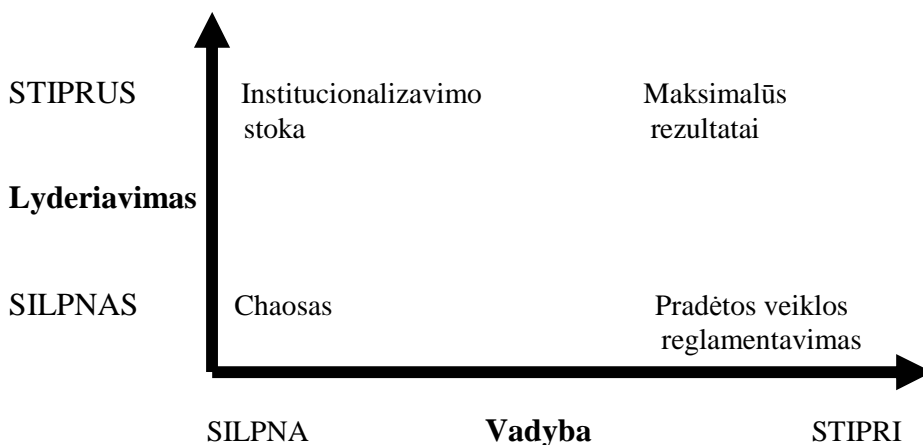
- *bruožų teorijos* – rėmėsi prielaida, kad svarbiausias veiksnys yra vadovo asmenybė ir galima išskirti tam tikrus sėkmingai dirbančio vadovo bruožus;
- *stilių teorijos* – remiasi prielaida, jog sėkmingą vadovavimą lemia vadovo propaguojamas vadovavimo stilius;
- *atitikimų teorijos* – teigia, kad universalios gero vadovavimo teorijos iš principo neįmanoma sukurti. Sėkmingą vadovavimą lemia kelių esminių veiklos faktorių atsitikimas;
- *dinamiškų santykių teorijos* – kaip būdingas šių teorijų pavyzdys pateikiamas Bass transakcinio ir transformacinio vadovavimo koncepciją. *Transakcinis (sąveikos)* vadovavimas pasižymi tuo, kad vadovas nustato, ką pavaldiniai turi daryti, išaiškina darbuotojams jų vaidmenis ir užduotis, įkvėpia jiems pasitikėjimo, kad jie gali užsibrėžtus tikslus pasiekti. *Transformacinis (pertvarkomasis)* vadovavimas pasižymi tuo, kad vadovas palaiko nuolatinių pokyčių atmosferą ir stengiasi sukurti palankią kaitai organizacijos kultūrą. Šiuo atveju vadovo misija yra motyvuoti darbuotojus pakilti aukščiau asmeninių siekių ir interesų (Želvys, 2003, p. 74 – 77).

Kaip matome, nėra vieningos teorijos, nusakančios kas lemia sėkmingą vadovavimą, akcentuojami vadovo bruožai, vadovavimo stilius ar net vadovo, darbuotojų ir užduoties ryšys. Kaip jau buvo minėta, vadovavimas yra procesas, todėl jį lemia daug nuolat kintančių veiksnių, tai reiškia, kad vadovavimas priklauso ir nuo paties vadovo pozicijos, vadovavimo stiliaus, nuo darbuotojų kompetencijos, motyvacijos, nuo darbuotojų ir vadovo santykio bei atliekamų užduočių pobūdžio. Skiriasi tik vadovavimo pobūdis, kuris gali būti nurodantis arba motyvuojantis.

Šiuo metu dažnai organizacijos lyderiu ir vadovu yra laikomas vienas ir tas pats asmuo. Tačiau Chmiel (2005), remdamasis Kotter (1990) idėjomis, pateikia lyderystės ir vadovavimo skirtumus. Vadovavimas remiasi planavimu, organizavimu, personalo parinkimu, užduočių paskirstymu, rezultatų užtikrinamumu. Lyderystė siekia suformuluoti kryptį, suvienyti žmones, motyvuoti juos ir įkvėpti, o rezultatus mato kaip tam tikras permainas organizacijoje.

Vadovavimas remiasi formalios jėgos pozicija, tačiau naujausiose vadybos teorijose vis labiau iškeliamas lyderio vaidmuo. Lietuvių autoriai Razauskas (1996), Barvydienė, Kasiulis (2001), Sakalas (2001) taip pat akcentuoja organizacijos vadovo lyderio svarbą. Lyderis gali būti formalus – paskirtas vadovauti grupei, arba neformalus- iškilęs iš grupės narių vertinimo bei pripažinimo (Barvydienė, Kasiulis, 2001). Taigi, koks turėtų būti lyderis organizacijoje? Lyderystę nagrinėjantys autoriai domisi lyderių asmeninėmis savybėmis ir jų galimybėmis daryti įtaką grupėms.

Labai svarbu, kad organizacijai vadovautų ne vien formalus lyderis, bet ir faktinis vadovas, kuriam organizacijos nariai pripažįsta teisę juos burti ir vesti užsibrėžto tikslo link. Tiek lyderio, tiek vadovo vaidmenys organizacijoje yra vienodai svarbūs.



1.1 pav. Vadovavimo ir lyderiavimo santykis

Stiprus lyderis, neturėdamas gerų vadybinių sugebėjimų, nuolat inicijuos naujoves ir skatins jas įgyvendinti savo sekėjus, tačiau nesugebės užtikrinti pasiekimų institucionalizavimo. Stiprus vadybininkas, nepasižymintis lyderio savybėmis, gerai organizuos kasdienę veiklą, tačiau vengs kelti drąsias vizijas ir inicijuoti naujoves. Maksimalių rezultatų leis pasiekti tik sėkmingas abiejų šių vaidmenų derinimas (Želvys, 2003, p. 13).

Razauskas (1997) remiasi valdymo teorijos pradininku Fajoliu, kuris teigė, kad pirma vadovas turi būti geru administratoriumi, t.y.: numatyti, organizuoti, tvarkyti, derinti, kontroliuoti. Antroji sąlyga – kompetentingumas, t.y. vadovas privalo išmanyti specialias įmonės funkcijas. Taip pat išskiriamos tokios savybės kaip sveikata, moralinės savybės (valia, energingumas, atsakomybė, pareigingumas), aukštas bendrosios kultūros lygis, bendras visų esminių funkcijų supratimas.

Apibendrinant įvairių autorių nuomonę, galime teigti, kad tiek lyderio, tiek vadovo vaidmenys yra svarbūs ir papildantys vienas kitą. Jei vadovas yra atsakingas už organizacijos politiką, užduočių vykdymą, darbo organizavimą, tai lyderis prisiima atsakomybę už naujovių inicijavimą bei darbuotojų įsitraukimą į darbą. Galime teigti, kad lyderis motyvuoja darbuotojus veikti, pasitikėdamas darbuotojais, suteikdamas jiems daugiau laisvės veikti savarankiškai ir atsižvelgdamas į darbuotojų poreikius.

Taigi, gebėjimas lyderiauti siejamas su vadovo elgesiu, t.y. gebėjimu skirstyti užduotis, bendrauti su darbuotojais, motyvuoti jų veiklą.

Šioje vietoje galime kalbėti ir apie vadovo autoritetą. Jucevičienė (1996) išskiria formalųjį ir asmeninį autoritetą. Pasak autorės, formalųjį autoritetą vadovas įgyja kartu su valdžios

įgaliojimais, tuo tarpu asmeninį autoritetą reikia užsitarnauti. Jis įgyjamas asmeninių savybių, žinių dėka. Sakalas (2001) autoritetą apibūdina kaip vadovo savybių visumą, kuri garantuoja, kad vadovą pripažins bendradarbiai, savanoriškai vykdys nurodymus. Pabrėžiama, kad autoritetas gali būti ir įgyjamas tokiomis priemonėmis kaip: įsakymai, baudos, spauda. Autoritetui, kuris remiasi pasitikėjimu, kompetencija, įtikinėjimu teikiama pirmenybė prieš valdžios autoritetą.

Jei Jucevičienė (1996) išskiria tik formalųjį ir asmeninį autoritetą, tai Sakalas (2001) pateikia kelias vadovo autoriteto sudedamąsias:

- **Asmeninis autoritetas** – apima tokias svarbias bendražmogiškas vertybes kaip teisingumas, betarpiškumas, atsakomybė už savo poelgius kolektyvui ir visuomenei, sugebėjimas bendrauti, sąžiningumas, pasiruošimas padėti, moralinis tyrumas.
- **Dalykinis (eksperto) autoritetas** – apima išskirtines vadovo specialybės žinias – pasirengimą ir patyrimą, įgalinančius koordinuoti ir organizuoti bendradarbius siekti bendro tikslo.
- **Valdžios/ baimės autoritetas** – tai įstatymų, įmonės reglamentų valdžiai suteikiamas autoritetas. Vadovui suteikiama tam tikrų teisių, pareigų, atsakomybės, kurių apimtis priklauso nuo užimamos pozicijos lygio. Taip pat naudojamos ir tokios priemonės kaip: pareiginėse instrukcijose įteisinamos bendradarbių teisės, pareigos, atsakomybė; vadovai visapusiškai remiami aukštesniuose lygiuose; vadovai gali naudoti ir nešvarias priemones (sudaryti geresnes sąlygas naudingiems darbuotojams, skatinti skundikus, persekioti nepatenkintus ir kt.) (p.63).

Apibendrinant Sakalo (2001) pateiktas autoriteto sudedamąsias, formalųjį autoritetą galime tapatinti su valdžios autoritetu, kuris priklauso nuo užimamos pozicijos lygio. Dalykinis ir asmeninis autoritetas daugiau susijęs su lyderio pozicija, kadangi užsitarnaujamas tam tikrų savybių bei įgūdžių dėka.

Sakalas (2001) teigia, kad dalykinis ir asmeninis autoritetas yra svarbesnis nei valdžios autoritetas, tačiau kiekvienas vadovas turi didesnę ar mažesnę asmeninį, dalykinį ir valdžios autoritetą. Kalbant apie autoritetą, išlieka ir tokie dalykai, kaip simpatijos – antipatijos santykiai, kadangi net ir pasižymint puikiomis asmeninėmis savybėmis jų išvengti sunku, todėl neformalus – profesinis ir asmeninis autoritetas visada svarbiau, nei formalus – valdžios autoritetas.

Taigi, tampa aišku, kad vadovo vaidmuo organizacijoje yra svarbus, siejamas su jo autoritetu, įgūdžiais, gebėjimais bei kitais aspektais. Kitaip tariant vaidmuo yra tam tikras įgūdžių rinkinys. Tai taisyklių rinkinys esamu laiku tam tikroje organizacijoje. Vadovams įvairiu laiku tenka daugybė konkrečių vaidmenų.

Apibendrinant galime teigti, kad vadovavimo sąvoka apima vadybininko, lyderio ir administratoriaus aspektus. Vadovas turi sugebėti ne tik vadovauti, bet būti ir lyderis

organizacijoje, tam, kad sugebėtų inicijuoti naujoves ir užtikrintų sėkmingą organizacijos funkcionavimą. Administratoriaus funkcija turi užtikrinti organizacijos užduočių vykdymą. Valdymo teorijos prasidėjo nuo žmogaus kaip ekonominės būtybės suvokimo, vėliau pereinant prie socialinio žmogaus koncepcijos. Galime teigti, kad valdymo teorijos prasidėjo nuo tikslo realizavimo siekimo, vėliau akcentuojant darbuotojo (individo) poreikius ir galiausiai perėjo prie bendradarbiaujančios komandos kūrimo ir grupės poreikių. Taip pat atkreipiamas dėmesys į vadovo, jo pavaldinių bei užduočių santykį. Kiekvienoje organizacijoje yra susiję užduoties, individo ir grupės poreikiai, o vadovo tikslas yra visus šiuos uždavinius apjungti. Vadovo gebėjimas lyderiauti siejamas su jo elgesiu: gebėjimu skirstyti užduotis, bendrauti su darbuotojais, palaikyti juos ir motyvuoti jų veiklą. Vadovas organizacijoje turi turėtų autoritetą, kuris garantuotų, kad vadovą pripažins bendradarbiai. Tam tikra prasme vadovo autoritetas gali būti susijęs su lyderiavimu. Viso proceso metu turi būti geras vadovo ir jo pavaldinių ryšys – nuolatinis keitimasis informacija, grįžtamasis ryšys darbuotojams apie tai, kaip vertinamas jų darbas. Taigi, akcentuojami vadovo ir jo darbuotojų tarpusavio santykiai, kurie iš dalies priklauso nuo vadovo pasirinkto vadovavimo stiliaus.

2. Vadovavimo stiliaus aiškinimų teoriniai aspektai

2.1. Vadovavimo samprata ir esmė

Nepriklausomai nuo organizacijos tipo, jos valdymo struktūros viršūnėje paprastai yra vadovas. Vadovas – žmogus, atsakingas už bendro darbo rezultatus ir turintis įgaliojimus paskirstyti darbą bei jį koordinuoti. Taigi, jis atlieka svarbiausią vadybos darbo dalį, o kartais ir visą vadybos darbą (Butkus, 2007). Šioje darbo dalyje aptarsime vadovo darbą, vadovavimo stilių klasifikacijas ir veiksnius, sąlygojančius vadovavimo stilių kaitą.

Tam, kad geriau suvoktume vadovo darbą ir funkcijas, tikslinga aiškiau ir išsamiau aptarti pačią vadovavimo sampratą.

Kaip teigia Barvydienė ir Kasiulis (2001), vadyba - specifinė darbinės veiklos rūšis, kuri susiformavo darbo pasidalijimo procese, kuomet žmonės pradėjo burtis į bendro tikslo siekiančias organizacijas. Želvys (2003) pažymi, kad be vadybos sąvokos, dažnai vartojamos kitos giminingos, tačiau ne tapačios sąvokos – valdymas, administravimas, vadovavimas, lyderiavimas.

Vadovo veikla bei atliekamos funkcijos yra labai įvairios ir sudėtingos, todėl joms apibūdinti praktikoje yra naudojama keletas terminų – valdymas, vadyba, vadovavimas, administravimas. Adamonienė, Sakalas, Šilingienė (2002) teigia, kad **valdyti** galima daiktus, gamyboje vykstančius procesus, susijusius su žmogaus fiziniu darbu, atliekamu pagal tam tikrą modelį. Įvairios institucijos ar įstaigos yra **administruojamos**, o kalbant apie žmones naudojama **vadovavimo** sąvoka.

Organizacijos **valdymas** yra procesas, apimantis planavimą, organizavimą, vadovavimą, išteklių panaudojimą, kontrolę ir motyvavimą. Vadinasi, **vadovavimas** yra vienas iš vadybos aspektų.

Autoriai Barvydienė ir Kasiulis (2001) **vadovavimą** apibūdina kaip procesą, telkiantį žmones siekti ir realizuoti tam tikrus tikslus. Vadovavimo specifika reiškia, kad tam tikras žmogus ar asmenų grupė lemia kitų žmonių veiksmus, realizuojant bendrą tikslą, kad kuo efektyviau būtų panaudoti visi turimi ištekliai.

Vadovavimas yra viena iš svarbiausių vadovo veiklos funkcijų, susijusių su tarpasmeniniais valdymo aspektais, ar, kitaip tariant – su vadovo ir darbuotojo santykiais, kuriais remdamasis vadovas padeda darbuotojams suprasti organizacijos tikslus ir efektyviai jų siekti. Vadovavimo esmė atsiskleidžia per vadovo sugebėjimą atskirų individų visumą paversti tikslinga ir efektyviai dirbančia žmonių grupe (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

Adamonienė, Sakalas ir Šilingienė (2002) **vadovavimą** apibrėžia kaip žmonių nukreipimą ir jų motyvavimą siekti tam tikro tikslo, laikantis atitinkamo vadovavimo stiliaus, naudojant įvairias poveikio formas, valdymo būdus, metodus.

Administravimas – tai veikla, kurią atliekantys vadovai reguliuoja kitų, žemesnio valdymo lygmens vadovų (vykdytojų) darbą. Tai integruoto valdymo sudedamoji dalis (Stoškus, Brižinskienė, 2005, p. 87).

Taigi, vadovavimas yra paremtas vadovo ir darbuotojų tarpusavio santykiais organizacijoje, taikant tam tikrą vadovavimo stilių, poveikio formas, būdus bei metodus. Vadovavimo funkcija kito nuo žmogaus kaip ekonominės būtybės suvokimo iki darbuotojo, kaip bendradarbio suvokimo ir, galiausiai, žmogaus poreikių tekinimas suvokiamas kaip priemonė organizacijos tikslams patenkinti. Jei iš pradžių teorijose buvo akcentuojami tik organizacijos tikslai ir poreikiai, vėliau dirbančio žmogaus poreikiai, tai šiuolaikinės vadovavimo teorijos apjungia šiuos du požiūrius ir pabrėžia, kad žmogaus poreikių tenkinimas turi vesti link organizacijos tikslų. Barvydienė, Kasiulis (2001) taip pat pabrėžia, kad šių sąvokų prasmė yra skirtinga: vadovavimas remiasi formalios jėgos pozicija, turinčia įtakos žmonėms, o lyderiavimas kyla iš socialinės įtakos proceso. Želvys (2003) pabrėžia, kad lyderis – „aplinkinių pripažintas žmogus, kuriam kiti organizacijos nariai suteikia teisę priimti sprendimus ir burti žmones užsibrėžtam veiklos tikslui pasiekti“ (p. 11). Vadinasi, asmuo gali būti vadovas, lyderis arba ir vadovas, ir lyderis. Pirmiausia aptarsime vadovo vaidmenį organizacijoje.

Cooke (1991) vadovą apibūdina kaip žmogų, kuris yra atsakingas už darbų apimtį, didesnę nei jis pats gali atlikti, ir kuriam pavaldūs kiti darbuotojai, padedantys pasiekti numatytų rezultatų. Vadovas turi mokėti prisitaikyti prie įvairių aplinkos reikalavimų ir padėti organizacijai prisitaikyti prie besikeičiančių jos aplinkos sąlygų, be to jis atsakingas už organizacijos teikiamų paslaugų ar

prekių kokybę ir kiekybę (p.5). Ši autoriaus Cooke (1991) vadovo apibūdinimą papildo Iglehart (2003), kuris išskiria vadovo darbo turinį atspindinčias pagrindines valdymo savybes:

- biudžeto sudarymas,
- rūpinimasis tiekimu,
- paslaugų kokybės gerinimas,
- žodinis ir rašytinis bendravimas,
- kompiuterinių ir informacinių sistemų naudojimas,
- darbuotojų reguliacijos vykdymas,
- etiškas elgesys,
- paramos teikimas personalui,
- darbuotojų konkurencingumo ir produktyvumo ugdymas.

Taigi, matome, kad vadovas turi turėti įgūdžius, susijusius su veiklos planavimu, organizavimu, turi sugebėti bendrauti su darbuotojais, juos palaikyti bei ugdyti jų kompetenciją. Vadovas yra atsakingas ne tik už darbus organizacijoje, bet ir už kolektyvo palaikymą, stiprinimą, darbuotojų kaitos reguliavimą. Visa tai susiveda į vieningą vadovo darbo visumą.

Vadovų darbas labai priklauso ir nuo jų hierarchinės padėties: aukščiausiojo lygio vadovams daugiausia tenka kardinalūs, strateginiai sprendimai, viduriniojo lygio vadovams – taktiniai sprendimai, o žemiausiojo lygio vadovams – jų realizavimas. Tačiau nepaisant didelės vadovų veiklos įvairovės, yra vienas bendras jų veiklos bruožas – tai vadovo vaidmuo, kuris apibūdinamas kaip taisyklių visuma, kurių būtina laikytis, einant tam tikras pareigas. Stoškus ir Beržinskienė (2005) pristato H. Mintzbergo 10 vadovo vaidmenų, kurie sąlygiškai skirstomi į tris grupes (žr. 1.1 lentelę):

1.1 lentelė. Vadovo vaidmenų suskirstymas pagal H. Mintzbergą
(Stoškus, Beržinskienė. *Vadyba, Kaunas, 2005, P. 161*)

VAIDMUO	TURINYS	VEIKLOS POBŪDIS
I. INTERPERSONALINIAI VAIDMENYS		
1. Reprezentacinis	Vadovas – organizacijos simbolis, kurio kompetencija – įprastų teisinių arba socialinio pobūdžio pareigų vykdymas	Atstovauja organizacijai tarptautinėse, valstybinėse organizacijose. Dalyvauja oficialiuose susitikimuose, konferencijose. Yra įvairių komitetų narys.
2. Vadas	Įteigia įmonės tikslus jos darbuotojams.	Vadovauja grupei, personalui, motyvuoja, vertina darbuotojus.
3. Tarpininkas	Palaiko santykius tarp organizacijos ir aplinkos (sutartys, pavedimai)	Reklamuoja ir propaguoja savo organizaciją, tikėdamasis naujų klientų, sutarčių, pavedimų. Veikla susijusi su išorinėmis organizacijomis bei asmenimis.

II. INFORMACINIAI VAIDMENYS		
1. Įmonės atstovas	Su kitų organizacijų atstovais aptaria tam tikras temas, problemas.	Tariasi su profesionalais ir profsąjungų atstovais, pateikia tam tikrų žinių apie gaminį, skyrių ar įmonę.
2. Ekspeditorius	Perdavėjas – suteikia informacijos kitiems organizacijos nariams.	Parengia ir išsiunčia ataskaitas, laiškus.
3. Ekspertas specialistas	Renka su organizacijos veikla susijusią informaciją (pardavimas, mokesčiai)	Analizuoja su organizacijos specifika susijusius leidinius, keliauja tarnybos reikalais, priiminėja svečius.
III. SPRENDŽIAMIEJI VAIDMENYS		
1. Vystymosi stimulatorius	Ieško naujų galimybių ir sistemingai tobulina organizaciją.	Skatina darbuotojus pareikšti savo nuomonę, sumanymus, susijusius su gaminamu produktu, organizacijos vystymu. Skatina mokslinius tyrimus. Ragina neatmesti rizikos.
2. Arbitras	Šalina iš organizacijos darbo negatyvius reiškinius.	Organizacijų struktūrų analizė. Negatyvių reiškinių priežasčių analizė ir sprendimai.
3. Išteklių skirstymas	Paskirsto deficitinius išteklius ir nustato prioritetus.	Padedą sudaryti organizacijos biudžetą. Sprendžia apie mašinų ir įrankių atnaujinimą, darbuotojų priėmimą ar atleidimą.
4. Derybininkas	Atstovauja organizacijai	Numato problemos sprendimo sąlygas.

Apibendrinant galime teigti, kad vadovavimas yra procesas, telkiantis žmones, o vadovui šiame procese tenka svarbus uždavinys – padėti organizacijos darbuotojams siekti tikslų. Vadovas turi turėti įgūdžius, susijusius su veiklos planavimu, organizavimu, turi sugebėti bendrauti su darbuotojais, juos palaikyti bei ugdyti jų kompetenciją. Vadovas organizacijoje atlieka tarpasmeninių santykių, informacinius ir sprendimo priėmimo vaidmenis, o tai reiškia, kad vadovas yra atsakingas už informacijos teikimą, skleidimą ir įvertinimą, darbuotojų motyvavimą, poreikių derinimą, dalyvavimą priimanč sprendimus, iškilusių problemų šalinimą, išteklių paskirstymą.

2.2. Vadovavimo stilių samprata ir klasifikacija

Kiekvienas vadovas pasižymi jam būdingais bruožais bei įgūdžiais, kuriais remdamasis vadovauja organizacijai. Tai lemia, kad kiekvienas vadovas naudoja sau būdingą vadovavimo stilių. Svarbu yra tai, kaip vadovas elgiasi, bendrauja, kaip ir koku lygiu deleguoja įgaliojimus, kokius naudoja valdžios tipus, kaip rūpinasi žmogiškaisiais santykiais. Šioje darbo dalyje aptarsime pagrindinius vadovavimo stilius bei jų charakteristikas.

Literatūroje randama daug skirtingų požiūrių į vadovavimo stilius. Pasak Adamonienės (2002) tai lemia vadovo ir darbuotojų santykių įvairovė bei sudėtingumas.

Leonienė (2001) **vadovavimo stilių** apibūdina kaip visumą tarpusavyje susijusių valdymo metodų, elgsenos normų ir taisyklių, naudojamų vadovo darbe, darančių įtaką darbuotojų elgesiui bei skatinančių juos siekti organizacijos tikslų.

Valdymo metodas – tai atskirų valdymo veiklos funkcijų realizavimo būdas. Valdymo metodai klasifikuojami į ekonominius, administracinius juridinius ir socialinius – psichologinius (Beržinskienė, Stoškus, 2005, P. 168):

1.2 lentelė
Valdymo metodų klasifikavimas

Valdymo subjektas	Valdymo metodai	Valdymo objektas
VADOVAS	Administraciniai juridiniai	Darbo vieta, pareigybė
	Socialiniai - psichologiniai	Darbuotojas kaip asmenybė
	Ekonominiai	Darbuotojas kaip sistemos dalis

Vadovavimo stilius – tai vadovo poveikio pavaldiniams būdas, siekiant daryti jam įtaką ir skatinant jį siekti organizacijos tikslų (Stoškus, Beržinskienė, 2005, p.167).

Kaip matome, apibrėžimuose akcentuojama, kad vadovavimo stilius daro poveikį darbuotojų elgesiui. Leonienė (2001) akcentuoja valdymo metodus, elgsenos normas, kurios daro įtaką darbuotojų elgesiui. Kiti autoriai (Stoškus, Beržinskienė, 2005) akcentuoja organizacijos tikslų siekimą.

Taigi, apibendrinant skirtingus apibrėžimus, galime teigti, kad vadovavimo stilius yra susijęs su vadovo elgesiui, taikomais metodais bei santykiais su darbuotojais. Vadovavimo stilius yra tikslingas priemonių taikymas, siekiant paveikti darbuotojus siekiant organizacijos tikslų.

Geras vadovas skirtingose situacijose derina vadovavimo stilius, pritaiko juos konkrečiai situacijai spręsti. Nėra vieno geriausio vadovo stiliaus. Vienas vadovas tame pačiame kolektyve geriausių rezultatų pasieks dirbdamas vienokiu, kitas – kitokiu stiliumi (Razauskas, 1997). Dažniausiai vienas ir tas pats vadovas praktikuoja ne vienintelį valdymo stilių, bet varijuoja, atsižvelgdamas į situaciją ir bendradarbius (Sakalas, 2001).

Nagrinėjant vadovo stiliaus pasirinkimą, reikia kalbėti apie du pagrindinius dalykus: sąlygas ir veiksnius, formuojančius vadovavimo stilių; vadovo galimybes pačiam jį kryptingai keisti ir tobulinti. Visus veiksnius, darančius įtaką vadovo stiliaus formavimuisi, galima suskirstyti į dvi grupes: objektyvūs ir subjektyvūs veiksniai. Objektyviems veiksniams priskiriami tie veiksniai, kuriems mes negalime daryti įtakos (arba nežymią). Subjektyvūs veiksniai yra tie, kurie priklauso nuo grynai asmeninių žmonių ypatybių, kurias galima ugdyti ir tobulinti (Adamonienė, 2002). Remiantis Adamonienės (2002) įvardintais veiksniais, sudaryta 1.3 lentelė:

1.3 lentelė

Veiksniai, darantys įtaką vadovavimo stiliaus formavimuisi (sudaryta autorės)

Objektyvūs veiksniai	Subjektyvūs veiksniai
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizacijos specifika ▪ Sprendžiamų klausimų specifika ▪ Valdymo lygis ▪ Vadovaujamo kolektyvo ypatumai ▪ Vadovo karjeros kelias ir mokykla 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Individualios savybės ▪ Charakterio bruožai ▪ Psichikos ypatybės ▪ Elgsenos orientacija

Organizacijos specifika lemia siekiamus tikslus, užduotis ir veiklos pobūdį, o tai reikalauja atitinkamo valdymo stiliaus. Sprendžiamų klausimų specifika lemia tam tikrų sąlygų, į kurias gali patekti organizacija, pobūdis.

Literatūroje nėra pateikiama vieningos vadovavimo stilių klasifikacijos. Skirstant vadovavimo stilius į tradicinius ir naujuosius, atsižvelgiama į tai, kaip pasikeitė praktinis požiūris į vadovo poveikio darbuotojams pobūdį. Įvertinus įvairių autorių požiūrius, sudaryta 1.4 lentelė, kurioje pateikiamos tradicinių ir naujųjų vadovavimo stilių charakteristikos:

1.4 lentelė

Tradicinių ir naujųjų vadovavimo stilių klasifikacija (sudaryta autorės)

<i>Tradiciniai vadovavimo stiliai</i>				<i>Naujieji vadovavimo stiliai</i>	
<i>Charizmatinis</i>	<i>Patriarchalinis</i>	<i>Autokratinis</i>	<i>Biurokratinis</i>	<i>Kooperatinis</i>	<i>Laisvas</i>
Remiasi asmeninio spinduliavimo jėga.	Atitinka tėvo ar motinos elgseną šeimoje.	Remiasi hierarchiškai organizuotu valdymo aparatu ir paklusnumu.	Remiasi legalia, teisę ir įstatymus atitinkančia reguliavimo sistema ir griežtu organizacijos narių paklusnumu ir pavaldumu.	Bendradarbiai traktuojami kaip partneriai	Nepripažįsta jokios griežto vadovavimo stiliaus, įsakymų vykdymas nėra kontroliuojamas.

Iš pateiktos 1.2.3 lentelės matome, kad tradiciniai vadovavimo stiliai yra radikaliai priešingi naujesiems vadovavimo stiliams. Tradiciniai vadovavimo stiliai yra autoritariniai, remiasi vadovo autoritetu, hierarchija bei kontrole. Tuo tarpu naujieji vadovavimo stiliai labiau atitinka šiuolaikines sąlygas, yra orientuoti į darbuotojų potencialo stiprinimą. Efektyviai dirba tos organizacijos, kuriose atsiranda žmogus gebantis tinkamai atlikti funkcijas susijusias su užduotimi bei atlikti organizacijos narių tarpusavio santykių palaikymo funkciją. Šios funkcijos yra siejamos su dviem skirtingais vadovavimo stiliais:

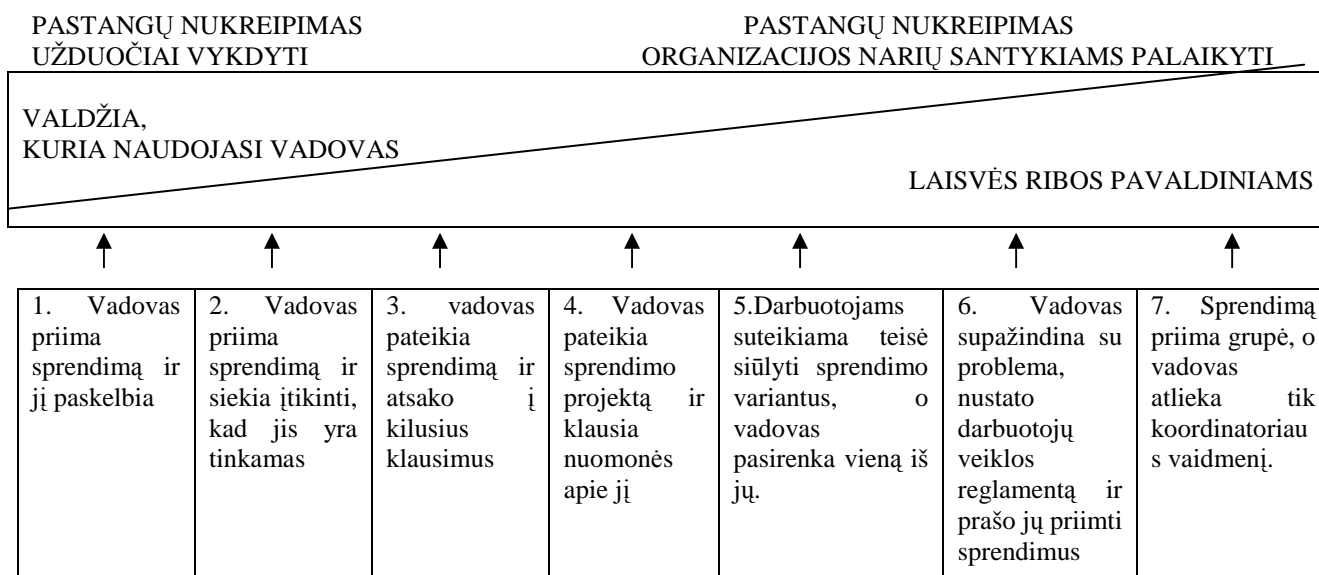
- ***Į užduotį orientuotas stilius (autokratinis)*** – vadovams darbas yra svarbesnis už darbuotojų asmeninį pasitenkinimą, tarpusavio santykius. Toks vadovas yra linkęs kontroliuoti darbuotojus.
- ***Į darbuotojus orientuotas stilius (demokratinis)***– vadovams svarbiau ne kontrolė, o darbuotojų motyvavimas, su darbuotojais vadovas palaiko draugiškus, abipusiu pasitikėjimu grįstus santykius, įtraukia juos į sprendimų priėmimo procesą (Sakalas, 2001, p.56).

Šie du stiliai yra kraštutinumai, kurių vienas remiasi darbuotojų kontrole, o kitas – darbuotojų motyvavimu. Pirmu atveju darbuotojas vadovui yra priemonė tikslui pasiekti, o antru – lygiavertis partneris siekiant bendro tikslo.

Autoriai Tanenbaum ir Schmidt (1958) kalbėdami apie vadovavimo stilius taip pat rėmėsi prielaida, kad egzistuoja dvi priešingos vadybinės orientacijos: orientacija į darbo rezultatus arba orientacija į santykius su žmonėmis. Pirmoji remiasi nurodymu arba kontrole, o kita bendradarbiavimu. Kuo vadovui svarbesni darbo rezultatai, tuo mažiau jis rūpinasi santykiais su darbuotojais ir gerų santykių palaikymu, o kuo vadovui svarbesni žmonių santykiai – darbo rezultatai jam vaidins antraeilį vaidmenį. Želvys (2003) pažymi, kad vadovui gali būti svarbūs ir darbo rezultatai, ir santykiai tarp žmonių. Jucevičienė (1996) teigia, kad pagrindinis vadovavimo uždavinys – mokėti formuluoti teisingus, darbuotojams suprantamus ir priimtinius veiklos tikslus ir nurodyti kelius, kaip šių tikslų pasiekti. Pagal „tikslų – kelio“ vadovavimo modelį, vadovas nustato darbuotojų poreikius, formuluoja atitinkamus tikslus, susieja atlyginimą su tikslų realizavimu, padeda darbuotojui numatyti tikslo realizavimo kelią bei teikia pagalbą šiame kelyje. Šitaip darbuotojai pajaučia pasitenkinimą ir motyvuojami tolesnei veiklai ir vadovo pripažinimui; viso to rezultatas – pasiekama efektyvaus atlikimo, darbuotojai bei organizacija gerai realizuoja savo tikslus. Todėl galime teigti, kad vadovui, siekiančiam efektyvaus organizacijos vystymo vienodai svarbūs yra ir organizacijos tikslai, ir santykiai su darbuotojais. Šioje vietoje matome, kad į vieną visumą susilieja vadovo ir lyderio pozicija (p. 169).

Galimiems vadovavimo stiliaus tipams pavaizduoti Tanenbaumas ir Šmidtas sudarė vadovo elgsenos skalę (žr. 1.2.1 pav.). Tanenbaumas ir Šmidtas aiškiai išskyrė vadovo pastangas užduočiai vykdyti, bei vadovo pastangas organizacijos narių santykiams palaikyti, nes būtent nuo to, pasak autorių, ir priklauso vadovavimo stilius bei taikomi metodai. Galvodamas tik apie užduoties įvykdymą vadovas priima sprendimą ir jį paskelbia, kitu atveju – siekia įtikinti, kad o sprendimas yra tinkamas arba pateikia sprendimą ir atsako į kilusius klausimus, bet nė vienu iš šių atvejų vadovas nelaidžia priimti sprendimo patiems darbuotojams, nelaidžia ištraukti į sprendimo priėmimą. Pateiktoje vadovo elgsenos skalėje (žr. 1.2.1 pav.) matome, kad kuomet vadovas yra orientuotas į organizacijos narių santykius, jis gali priimti sprendimą, tačiau klausia ir darbuotojų

nuomonės, kitu atveju vadovas suteikia darbuotojams teisę siūlyti sprendimus ir pasirenka vieną iš jų. Šiuo atveju vadovas prisiima atsakomybę už sprendimo priėmimą. Kuomet darbuotojams suteikiama visiška laisvė, jie įgauna teisę patys priimti sprendimus, o vadovas juos tik koordinuoja.



1.2 pav. Vadovo elgsenos skalė (Leonienė, 2001, p. 64)

Apibendrinant galime teigti, kad nėra vieningos vadovavimo stilių klasifikacijos, vieni autoriai akcentuoja vadovo elgsenos savybes, kiti vadovo orientaciją į darbo rezultatus arba į santykius su darbuotojais, treči autoriai vadovavimo stilius skirsto vadovų orientaciją ir pavaldinių lygį. Vadovui, siekiančiam efektyvaus organizacijos vystymo vienodai svarbūs turi būti tiek organizacijos tikslai, tiek santykiai su darbuotojais.

2.3. Vadovavimo stilių charakteristikos

Vadovo darbo stilius pirmą kartą bandė apibendrinti Platonas savo veikalė „Valstybė“. Jis vadovus klasifikuoja taip: vadovas timokratas - vadovas, kurio valdymo stilių formuoja jo išdidumas bei valdžios troškimas; vadovas demokratas - vadovas, kuris pareigas įgyja burtų ar rinkimų keliu; vadovas tironas - vadovas, kurio valdymo stilių formuoja jo žiaurūs polinkiai; vadovas, kurio valdymo stilius oligarchinis - tokio vadovo pagrindinis motyvas yra gobšumas (Sakalas, 2001, p. 2003, p. 46). Individualų valdymo stilių remdamasis eksperimentais pirmasis nagrinėjo amerikiečių psichologas Levinas (1938), kuris išskyrė šiuos pagrindinius vadovų tipus: autoritarinis arba valdingas, liberalus arba anarchinis, demokratiškas arba kolegialus. Ši klasifikacija dabar ir yra plačiausiai naudojama.

Literatūroje pateikiamos įvairios vadovavimo stilių rūšys, tačiau apibendrintai smulkiau aptarsime pagrindinius literatūroje minimus vadovavimo stilius: autokratinį, demokratinį, liberalųjį, įtikinėjantį, konsultuojantį.

Autokratinis. Vadovas autokratas – tai dėmesio ir veiklos centre esantis vadovas. Autokratas yra linkęs visą valdžią paimti į savo rankas. Šio tipo vadovai nustato griežtą savo įstatymų vykdymo kontrolę, kišasi į smulkmenas, kaip vaizdžiai sakoma, „kvėpuoja į pakaušį pavaldiniams“ (Razauskas, 1997). Šis stilius pagrįstas besąlygišku vadovo autoritetu (Sakalas, 2001). Pavaldumas grindžiamas manipuliuojant garbingumu, kaltinimais ir apdovanojimais. Šio tipo vadovai sąmoningai riboja ryšius su pavaldiniais. Jo ryšiai individualūs: į tokio vadovo kabinetą galima užėiti tik po vieną. Vadovas autokratas, duodamas nurodymus pavaldiniui, informuoja jį tiek, kiek pačiam atrodo reikalinga. Autokratas uzurpuoja teisę vertinti, interpretuoti ir apibendrinti informaciją, daryti išvadas. Neretai iš tokio vadovo galime išgirsti: „Savo nuomonę pasilikite sau. Mane domina tik faktai“ (Razauskas, 1997). Šitaip jis slopina darbuotojo iniciatyvumą, skatina tarpusavio nepasitikėjimą. Darbuotojų pareiga pas tokį vadovą būtų besąlygiškai vykdyti pavedimus, neklausinėti, neinterpretuoti.

Autokratais dažniausiai tampa valdingi, užsispyrę, dažnai save pervertinantys žmonės, kuriems toks valdymo stilius tampa priedanga, slepianti jų nekompetenciją. Tačiau tokį valdymo stilių gali lemti ne tik individualios vadovo charakterio savybės, bet ir organizacijos, kuriai reikia vadovauti, pobūdis. Organizacijoms, kuriose svarbiausias yra sistemos funkcionavimo rezultatas, o priemonės, kuriomis šis rezultatas pasiekiamas nėra svarbios, būdingas autokratinis valdymo stilius. Nežiūrint į tai, kad autokratinis valdymo stilius turi ir teigiamų bruožų: užtikrinamas valdymo centralizavimas, operatyvumas ir vieningumas, jis tampa vis labiau neefektyvus ir nepriimtinas šiuolaikiniame pasaulyje.

Demokratinis. Demokratiškas vadovas reikalus linkęs tvarkyti kolegialiai. Jis pasilieka teisę spręsti po to, kai klausimą aptaria su daugeliu darbuotojų. Demokratas suteikia bendradarbiams galimybę dirbti savarankiškai, rodyti iniciatyvą. Nesikiša į jų darbo detales, neprimeta smulkmeniškų globos ir kontrolės, tačiau nuolat būna informuotas apie reikalus. Demokratas paprastai stengiasi įtikinti ir skatinti pavaldinius. Demokratas nevengia atsakomybės už savo ir pavaldinių klaidas, kai tuo tarpu autokratas būtinai ieško ir randa atpirkimo ožį arba kompromisą atsakomybei išvengti. Demokratiškas vadovas pavedimus formuluoja aiškiai ir įtikinamai (Razauskas, 1997). Demokratinis vadovo darbo stilius didžia dalimi priklauso nuo asmeninių vadovo savybių, bei charakterio bruožų. Demokratais dažniausiai tampa žmonės, išlaikantys pusiausvyrą, optimistai. Kadangi demokratinio tipo vadovai dažniausiai būna plataus akiračio žmonės, jie ypač efektyviai dirba ne tik gamybiniuose, bet ir kūrybinių organizacijų kolektyvuose.

Liberalusis stilius yra toks, kai vadovas mažiausiai kišasi į grupės veiklą. Šiam vadovo tipui būdinga tai, kad jis ne tik nedemonstruoja, bet lyg ir gėdijasi savo kaip vadovo padėties. Nurodymai labiau primena prašymą, kreipimosi į pavaldinius maniera pabrėžtinai mandagi. Darbuotojams suteikiama didelė veiksmų laisvė. Liberalai paprastai labai atsargiai priima sprendimus, matyti, todėl, kad nepasitiki savo kompetencija ir padėtimi. Jie nuoseklūs lengvai pasiduoda kito nuomonei. Tokio tipo vadovas neaktyvus, dažniau būna tik informacijos perdavėjas iš viršaus į apačią, o ne jos kūrėjas, laukia nurodymų iš viršaus, nes tai būna veiklos akstinas. Liberalinis valdymo stilius didžia dalimi priklauso nuo individualių vadovo charakterio bruožų. Dažnai tokį valdymo stilių pasirenka neryžtingi, geranoriški, vengiantys konfliktų žmonės. Liberalu gali būti ir labai kūrybingas asmuo, kuriam trūksta organizatoriaus talento. Todėl liberalus vadovas gali sėkmingai dirbti tuomet, kai darbas yra individualus ir kūrybiškas, pavyzdžiui pedagogų ar mokslininkų kolektyve, nes čia kai kuriuos liberalaus vadovo trūkumus kompensuoja jo erudicija ir profesinis autoritetas.

Įtikinėjantis. Vadovas sprendžia vienas, bet stengiasi motyvuoti žmones, įtikinėdamas juos, kad tai geras sprendimas, pateikdamas tokio sprendimo priežastis ir privalumus. Šis būdas tinka, kai vadovas vienintelis turi visą informaciją. Kai darbuotojai nori dirbti, bet stokoja gebėjimų, patirties, vadovui tenka daug dėmesio skirti ir užduoties aiškinimui, ir santykių su darbuotojais palaikymui, nes jiems reikia vadovo pagalbos ir padrąsinimo (Leonienė, 2001).

Konsultuojantis. Vadovas prieš priimdamas sprendimą, kalbasi su kolektyvu, atsižvelgia į jo nuomonę, nuotaikas, jausmus. Vadovas pristato idėjas ir priima klausimus, pasiūlymus ir, atsižvelgdamas į juos, priima sprendimus. Šis būdas tinka tada, kai informacija, reikalinga sprendimo priėmimui, yra padalinta tarp grupės narių, kai reikia kūrybiško problemos sprendimo, kai vadovas turi laiko kalbėtis su pavaldiniais (kai nėra „deganti“ situacija) (Razauskas, 1997, p. 142).

Stilių derinamumas. Iš visų išvardintų vadovavimo stilių nė vienas nėra geresnis už kitus. Vadovai pagal situaciją naudoja visus būdus. Kalbant apie vadovavimo stilius tenka pastebėti, kad praktikoje retai kada pasitaiko vienas „grynas“ stilius. Vadovo darbo stilius dažnai priklauso nuo darbo sąlygų. Kai kolektyvas silpnai organizuotas, jame maža iniciatyvių žmonių, demokratiškam vadovui yra sunku sutelkti pavaldinius konkrečiam darbui atlikti, ir atvirkščiai autokratas tokia kolektyve griežtais valdymo metodais gali pasiekti gerų rezultatų. Taigi kiekvienas darbo stilius gali būti geras ir pateisinamas tam tikrose situacijose, pavyzdžiui autokratinis stilius nėra vengtinas ekstremaliomis situacijomis, kai trūksta laiko pasitarti su kolektyvu arba, kai tenka bendrauti su žmonėmis, manančiais, kad demokratinis darbo stilius - vadovo silpnumo požymis ir jie gali veikti savavališkai. Antra vertus, šiais laikais vadovas, besielgiantis su savo pavaldiniais tik kaip su

įrankiais tikslui pasiekti, gerų rezultatų tikėtis negali. Liberalo veiksmai dažnai nėra teigiamai vertinami, bet toks vadovas patrauklus savo pavaldiniams bendravimo maniera.

Valdymo lygis taip pat daro įtaką vadovavimo stiliui, pastebėta, kad vadovavimo stilius priklauso nuo vadovo išsilavinimo ir darbo stažo. Sakalas (2001) teigia, kad kuo vadovo išsilavinimo lygis aukštesnis, tuo mažiau tikėtina, kad jis bus autokratas. Jis tada vertina savo pavaldinių kompetentingumą, savarankiškumą, kūrybiškumą. Žemesnio išsilavinimo lygio vadovas, pats nepasitikėdamas savo žiniomis, taip pat vertins ir savo pavaldinius. Taip pat kuo vadovo darbo stažas didesnis, tuo jis demokratiškesnis. Jis nelinkęs griežtai kontroliuoti pavaldinių darbo, užsikrauti visą atsakomybę ant savo pečių. Jauni vadovai nori viską kontroliuoti, dažniau naudojami autokratinio vadovavimo būdu, kartais, gerai neišmanydami vadovavimo meno, renkasi liberalųjį vadovavimo būdą. Tokie vadovavimo stiliaus pokyčiai arba jų nesuderinamumas neprideda potencialo darbuotojams. Darbuotojai turi jaustis saugūs, turi jaustis jog jais pasitiki ir jie turi būti suinteresuoti gerai ir kokybiškai siekti savo darbo sėkmės. Adamonienė (2002) teigia, kad vadovaujamo kolektyvo ypatumai yra vienas svarbiausių veiksnių darančių įtaką vadovavimo stiliui.

Apibendrinant galime teigti, kad kiekvienas vadovavimo stilius akcentuoja skirtingus aspektus. Aptarę visus vadovavimo stilius galime daryti bendrą išvadą, jog organizacijos darbo sėkmė ir taip pat organizacijos sėkmė, labai priklauso nuo pasirinkto vadovavimo stiliaus. Jei ilgą laiką vadovauja autokratas, dažniausiai toks kolektyvas suyra, nes nėra augimo, judėjimo arba užsisklendžia viduje ir morališkai gali degraduoti. Kai kurie žmonės iš prigimties turi polinkį į autokratizmą ar yra įsitikinę, kad jie yra geri vadovai. Kiti, atvirkščiai, linkę konsultuotis, yra komandos žmonės. Jie irgi geri vadovai, bet turi pripažinti savo silpnybes, nes žmonės gali pradėti žaisti jais. Geras vadovas skirtingose situacijose naudoja visus būdus. Labai pavojinga „užstringti“ ir naudoti tik vieną vadovavimo stilių. Tada organizacija liks nekintanti ir nedinamiška. Galima teigti, kad yra daug teorijų, kuriomis vadovai gali remtis savo veikloje, tačiau kiekvienas vadovas suformuluoja grynai asmeninį, individualų vadovavimo stilių.

2.4. Vadovavimo stilių kaita organizacijoje

Pokyčių laikotarpis – tai perėjimas iš modernaus į postmodernųjį laikotarpį. Technologinė bei socialinė pažanga, ekonominiai pokyčiai neišvengiamai daro įtaką organizacijoms bei skatina jų kaitą; nauja situacija keičia nusistovėjusius modelius, tradicinę organizacijos struktūrą, klasikinius organizacijos modelius (Chreptavičienė, Kondratas, 2003). Nuolatinė kaita ir spartus gyvenimo tempas neišvengiamai turi įtakos ir darbo jėgos kitimui, požiūriui į darbą.

Kalbant apie vadovavimo stilių kaitą, tikslinga prisiminti, kaip keitėsi pati vadovavimo funkcijos samprata.

Visuomenės transformacijų procese keitėsi vadovavimo funkcijos samprata, keitėsi požiūris į darbuotoją. Globalinė kaita ir spartus gyvenimo tempas neišvengiamai turi įtakos ir darbo jėgos kitimui, darbo krūviui, požiūriui į darbą ir darbuotoją. Tradicinėse organizacijose daug dėmesio skiriama organizacijos tikslams, darbo pasidalijimui ir formaliems organizacijos struktūros aspektams (Barvydienė, Kasiulis, 2001). Žmogus buvo suvokiamas kaip ekonominė būtybė, žmogiškasis veiksnys nepakankamai vertinamas. Buvo iškeliamas aiškus organizacijos prioritetas prieš asmenybę. Vėliau, akcentuojant naują požiūrį į darbuotoją – ne kaip į paprastą darbo įrankį, bet kaip į bendrą tikslų siekiantį bendradarbį, akcentuojami tarpusavio santykiai, aplinkos sąlygos, valdymo metodai, įgalinantys maksimaliai pasireikšti iniciatyvai, savarankiškumui, savęs realizavimui. Šiuolaikinės valdymo teorijos antrą kartą atsigręžia į žmogų, tačiau šį kartą akcentuojamas ne žmonių poreikių tenkinimas, bet siekis jų poreikių patenkinimą palenkti organizacijos tikslų įgyvendinimui. Ypatinę reikšmę įgauna bendradarbiavimo santykių, pagrįstų abipusiu pasitikėjimu, susiformavimas, auga kvalifikacijos kėlimo, žmonių sugebėjimų, kūrybiškumo ir iniciatyvos plėtojimo reikalavimai. Motyvų ir stimulų sistemoje ima aiškiai dominuoti ne ekonominiai, o socialiniai motyvai, pagrindinis akcentas – žmogiškam gamybos veiksmui. Šiuolaikinėms valdymo teorijoms būdingas žmogaus kaip visapusiškos, kompleksiškos asmenybės supratimas (Sakalas, 2001).

Kaip matome vadovavimo funkcija kito nuo žmogaus kaip ekonominės būtybės suvokimo iki darbuotojo, kaip bendradarbio suvokimo ir, galiausiai, žmogaus poreikių tekinimas suvokiamas kaip priemonė organizacijos tikslams patenkinti. Jei iš pradžių buvo akcentuojami tik organizacijos tikslai ir poreikiai, vėliau dirbančio žmogaus poreikiai, tai šiuolaikinės organizacijos apjungia šiuos du požiūrius ir pabrėžia, kad žmogaus poreikių tenkinimas turi vesti link organizacijos tikslų. Sakalas (2001) pabrėžia, kad vadovavimo stilius nėra stabilus, jis gali keistis atsižvelgiant į: situaciją (normali ar kritinė), bendradarbius (iniciatyvūs – inertiški, kūrybingi – pasyvūs) bei vadovų orientaciją (autokratai – demokratai) (p.65).

Šiais permainingais laikais vadovui vis sunkiau suvaldyti aplinką, todėl ypač svarbu tinkamai vadovauti pokyčiams, juos suprasti ir valdyti. Vadovų tikslas yra ne tik pasiekti sėkmingai gyvuojančios organizacijos lygį, bet ir jį išlaikyti (Ruibytė, Raubienė, 2005). Organizaciją neišvengiamai veikia tokios išorinės jėgos kaip:

- *Besikeičianti darbo jėgos prigimtis* (personalo politika turi keistis, siekiant pritraukti ir išlaikyti įvairialypę darbo jėgą. Rinkos santykių veikiamas keičiasi ekonomikos struktūra, atsiranda naujų specialybių poreikis, didėja darbuotojų profesionalumo ir kvalifikacijos reikalavimai. Organizacijos tikslams įgyvendinti reikalingas efektyvus darbas, todėl jos personalas turi būti atitinkamų specialybių ir reikiamos kvalifikacijos. Darbuotojai privalo sugebėti mąstyti, būti iniciatyvūs ir veiklūs, sugebėti numatyti ūkio struktūros perspektyvą

(Bagdonas, Rapalienė, 1996).

- *Technologija*. Technologija priskirtina prie veiksmų, kurių poveikį organizacija patiria tiek dėl vidinių, tiek dėl išorinių sąlygų pasikeitimo. Mechanizacija, automatizacija, kompiuterizacija, iš esmės pakeičia techniką, organizacijos veiklą, procedūras, ryšių metodus
- *Ekonominiai sukrėtimai*. Šiuolaikinė ekonomika tarsi tampa neatsiejama vadovo asmeninio gyvenimo dalimi. Be abejo, kad neprognozuojami ekonomikos pokyčiai formuoja vadovo elgseną organizacijos atžvilgiu. Vadovui tenka nuolat priimti rizikingus sprendimus, kad vykdoma veikla duotų kuo optimalesnių rezultatų. Jei vadovo elgsenys priešinsis tikrovei, jei jis net nesistengs prognozuoti, bus pasyvus, tai tokios organizacijos ateitis tikrai nebus perspektyvi.
- *Konkurencija*. Organizacijos turi dirbti greičiau ir lanksčiau, kokybiškiau, nevengti naujovių. Čia ir vėl susiduriama su vadovo pozicija konkurencijos atžvilgiu. Konkurencija naudinga visiems: vartotojas gauna modernesnę ir geresnės kokybės prekę ar paslaugą, neretai ir pigesnę, o organizacijos verčiamos nuolat tobulėti, įveikti kliūtis ir ieškoti naujovių (Bagdonas, Rapalienė, 1996). Kiek vadovas leidžia sau tobulėti, kaip priima naujoves ir sugeba konkuruoti, tuo konkurencingesnė ir yra organizacija.
- *Socialinės tendencijos*. Socialinės jėgos yra dinamiškos: keičiasi gyventojų vertybių sistema, požiūriai, nuomonės, gyvenimo stilius, demografinės charakteristikos. Šie socialiniai veiksniai taip pat turi įtakos organizacijos veiklai. Keičiasi ir darbuotojų nuostatos. Žmogus nebenori būti vien priemone produkcijai gaminti, jis siekia sąmoningai dalyvauti organizacijos veikloje. Jaunimui ypač nepriimtini „vaikų ir tėvų“ santykiai organizacijoje. Jauni darbuotojai nori didesnio savarankiškumo ir pagarbos sau darbe. Svarbu, kad vadovai suprastų šiuos nuostatų pasikeitimus ir motyvuotų darbuotojus (Bagdonas, Rapalienė, 1996).
- *Pasaulinė politika*. Didelę įtaką organizacijos veiklai turi politinės padėties stabilumas valstybėje, santykiai su užsieniu. Vyriausybės politikos pokyčiai gali priversti organizaciją peržiūrėti ir modifikuoti strateginius planus (Bagdonas, Rapalienė, 1996). Kaip ir ekonominė situacija, taip ir politinė ypatingai veikia vadovų požiūrį ir elgseną. Vadovas turėtų nuolat sekti politinius pokyčius, prognozuoti galima kaitą bei numatyti organizacijos perspektyvą vienomis ar kitomis politinėmis sąlygomis.

Adamonienė, Sakalas, Šilingienė (2002) pateikia tris veiksmus, darančius įtaką vadovo elgesiui:

- santykiai tarp vadovo ir bendradarbių – įvertinamas pavaldinių reiškiamas lojalumas ir pasitikėjimas vadovu bei vadovo asmenybės patrauklumas pavaldiniams;

- užduočių struktūra – įvertinamas užduoties formulavimo aiškumas ir struktūrizavimas;
- įgaliojimai – tai valdžios, susijusios su vadovo pareigomis, dydis, leidžiantis naudoti įtaką.

Žmonės – tai organizacijos pagrindas. Daugiausia įtakos žmogaus veiklai turi jo sugebėjimai, talentas, poreikiai, lūkesčiai, vertybės ir požiūris į darbą. Vadovas turi gerai pažinti savo darbuotojus ir juos motyvuoti. Vadybos moksle nagrinėjami trys žmogaus elgesio organizacijoje aspektai: darbuotojo elgesys, darbo grupės elgesys, vadovo elgesys ir jo įtaka darbuotojams (Bagdonas, Rapalienė, 1996).

Labai stipriai vadovo elgseną įtakoja organizacijos darbuotojai, t.y. jų kvalifikacija ir sugebėjimai, darbo kokybė, užduočių atlikimo laikas, noras dirbti savarankiškai. Galima net teigti, kad vadovo vadovavimo stilius iš dalies priklauso ir nuo pačių darbuotojų. Tačiau ir nuo paties vadovo priklauso kokią darbo aplinką jis sukuria savo darbuotojams, ir kokioms vertybėms teikia prioritetą.

Organizacijos struktūra – tai ryšiai tarp padalinių, valdymo lygių ir funkcinių sričių. Tikslai ir struktūra yra glaudžiai susiję ir veikia vienas kitą: kokią struktūrą kurti, lemia organizacijos veiklos ypatumai, geografinė padėtis, darbuotojų profesionalumas, patyrimas ir kiti veiksniai. Kiekvienoje organizacijoje egzistuoja vertikalus ir horizontalus darbo pasidalijimas. Esant horizontaliam pasidalijimui, sukuriama specializuotoms užduotims atlikti, pavyzdžiui, rinkodaros, apskaitos, personalo ir pan. Pagrindinė šios struktūros idėja – maksimaliai panaudoti specializacijos privalumus ir sumažinti vadovų apkrovimą. Vertikalaus darbo pasidalijimo esmė – atskirti koordinavimo veiklą nuo tiesioginio funkcijų valdymo (Bagdonas, Rapalienė, 1996). Esant horizontaliam darbo pasidalijimo struktūrai, vadovas yra mažiau apkrautas, todėl jis gali atlikti savo tiesiogines, kaip vadovo, funkcijas. Jo užduotis – tik teisingai paskirstyti darbus padaliniams.

Visus šiuos veiksnius turi įvertinti ir organizacijos vadovas, tam, kad galėtų efektyviai vadovauti bei išlaikyti darbuotojus. Kiekvienas naujas požiūris praplečia supratimą apie motyvaciją ir suteikia papildomų galimybių praktiniam darbuotojų motyvavimui. Tai verčia ieškoti naujų sprendimų, mobilizuoti vidinius resursus, keisti tradicinius valdymo metodus, taikant naujus, pažangesnius ir susijusius su žmogaus poreikiais (Marcinkevičiūtė, 2004).

Geras vadovas skirtingose situacijose derina vadovavimo stilius, pritaiko juos konkrečiai situacijai spręsti. Nėra vieno geriausio vadovo stiliaus. Vienas vadovas tame pačiame kolektyve geriausių rezultatų pasieks dirbdamas vienokiu, kitas – kitokiu stiliumi (Razauskas, 1997). Dažniausiai vienas ir tas pats vadovas praktikuoja ne vienintelį valdymo stilių, bet varijuoja, atsižvelgdamas į situaciją ir bendradarbius (Sakalas, 2001).

Pasak Adamonienės (2002), asmeninis vadovavimo stilius – tai tam tikram vadovui būdingas elgesio ir poveikio darbuotojams būdas, sąlygojamas nepakartojamų jo asmeninių ir vadovaujamo kolektyvo savybių.

Apibendrinant galime teigti, kad vadovavimo stilius keičiasi priklausomai nuo situacijos, bendradarbių ir vadovo orientacijos. Taigi iš dalies vadovavimo stilius yra ir vadovo bei darbuotojų sąveikos rezultatas. Vadovavimo stilius priklauso tiek nuo paties vadovo savybių, charakterio bruožų, elgesio, tiek nuo darbuotojų iniciatyvumo ar kūrybingumo. Vadovavimo stilius yra susijęs su vadovo elgesiu. Vadovas yra neatsiejama organizacijos dalis, todėl kintant organizacijai turi keistis ir vadovo elgsena, t.y. vadovavimo stilius. Organizaciją veikia tokie veiksniai kaip besikeičianti darbo jėgos prigimtis, ekonominiai sukrėtimai, konkurencija, socialinės tendencijos, pasaulinė politika. Atsižvelgiant į šiuos veiksnius, kinta ir vadovo elgsena, tam, kad kuo efektyviau prisiakyti prie vykstančių pokyčių ir išlaikyti efektyvią organizaciją. Organizacijos viduje vadovą veikia vadovo ir darbuotojų santykiai, užduotys bei įgaliojimai, kuriuos vadovas turi.

3. Organizacija ir darbuotojų motyvacija

3.1. Darbuotojų motyvacijos samprata ir esmė

Kad vadovavimas būtų efektingas, o organizacijos veikla – naši ir efektyvi, darbuotojus būtina skatinti gerai dirbti. Tai daro vadovai, savo sprendimams įgyvendinti taikantys motyvavimo principus (Kučinskas, Kučinskienė, 2002). Vadybos mokslo pradžioje buvo pastebėta, kad valdymo efektyvumą itin lemia tai, kaip gebama darbuotojus sudominti darbu ir paskatinti juos rezultatyviai veikti. Stebėjimų duomenys patvirtina, kad gerai organizuotas skatinimas įgalina darbuotojus veikti taip, kad kuri laiką jiems neprireikia jokio vadovavimo (Leonienė, 2001). Todėl šiame skyriuje pristatysime motyvacijos sampratą, pagrindines motyvacijos teorijas bei darbuotojų motyvaciją sąlygojančius veiksnius.

Motyvacijos sąvoka kilusi iš lotynų kalbos žodžio „movere“ (judėti, versti). Motyvavimas suprantamas kaip judėjimo, veiklos priežastis, kuri skatina veikti ir kažką daryti. Kalbant apie motyvaciją, reikėtų prisiminti ir tokias sąvokas, kaip poreikis bei motyvas. Individai siekia tikslų įvairiais elgesio būdais, tačiau jų elgesį lemia **poreikiai**, t.y. vidinė žmogaus būseną, įtampa, kurią sukelia ko nors stoka. Poreikiai aktyvina žmogų. Priklausomai nuo jų patenkinimo žmogus išgyvena įvairias emocijas: įtampos, palengvėjimo, pasitenkinimo, nepasitenkinimo ir kitus (Lapė, 2003).

Žmogaus **poreikiai** - tai tokia individo jaučiama įtampa, kuria žmogus paprastai išreiškia mintimis „man reikia“ (Jucevičienė, 1996).

Poreikius galima suskirstyti į: 1) pagrindinius fizinius poreikius, kurie kyla iš esminių gyvenimo būtinybių ir yra svarbūs žmogaus egzistencijai; 2) socialinius bei psichologinius poreikius, kurie atstovauja dvasios ir proto poreikiams.

Yra poreikių, kurie tenkinami:

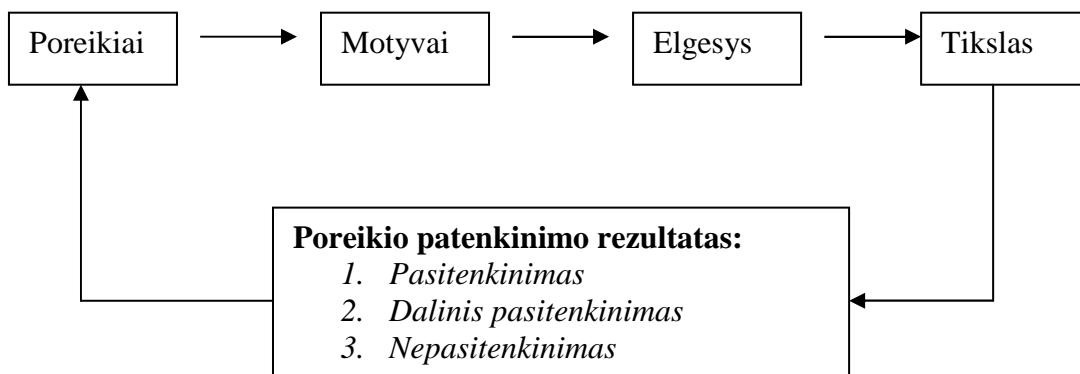
- tuo, ką žmogus gauna už darbą (atlygis);
- darbo aplinka (bendravimas ir kontaktai);
- ir pačiu darbu (saviraiška ir kt.) (Barvydienė, Kasiulis, 2001, p. 26).

Tai, ką žmogus gauna už darbą yra susiję su jo pagrindinių poreikių tenkinimu, o darbo aplinka bei saviraiška yra susiję su aukštesnių socialinių bei psichologinių poreikių tenkinimu. Kiekvienas poreikis savaime iškelia jo patenkinimo motyvus, kurie kreipia elgseną į tikslo siekimą.

Motivas – veiklos priežastis, susijusi su objektyvių poreikių patenkinimu.

Psichologijos žodyne (1993) **motyvai** apibrėžiami kaip veiklos stimulai, susiję su individo poreikių tenkinimu: individo akyvumą skatinantys ir jo veiklos kryptį lemiantys aplinkos arba vidaus veiksniai; materialūs arba individualūs individo tikslai; individo veiksmų ir poelgių pasirinkimo priežastis, kurią pats individas suvokia.

Motivas – tai sąmoninga ar nesąmoninga veiksmo priežastis, kylantis dėl asmenybės ir objekto (situacijos), patenkinančios jos poreikius, interesus, vertybes, tikslus, sąveikos (Jovaiša, 1993). Poreikių, motyvų, elgesio bei tikslo sąsaja pateikiama 1.3 paveiksle.



1.3 pav. Supaprastintas elgesio per poreikius modelis (Barvydienė, Kasiulis, 2001, p.26)

Rinkdamasis veiklos bei elgesio motyvus, kiekvienas individas pasirenka tai, kas jam tuo momentu yra svarbu, reikšminga bei prasminga. Motyvu grindžiamos žmogaus veiklos priežastys, o jo vidiniai ir išoriniai formavimosi mechanizmai atspindimi sudėtingesniu dariniu – **motyvacija**.

Mūsų poreikiai ir siekimas juos įgyvendinti yra pirmasis motyvacijos šaltinis (Gage, Berliner, 1993).

Motyvacija - elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo sistema, kurią sukelia įvairūs motyvai.

Motyvacija apima žmogaus poreikius, troškimus ir įsisąmonintus norus, interesus ir polinkius, vertybes, pažiūras ir įsitikinimus (Minkutė, 2000).

Ratkevičienė (1999) **motyvaciją** įvardina kaip psichologinę savybę, lemiančią asmens įsipareigojimo laipsnį.

Motyvacija yra svarbi dėl to, kad nulemia, jog elgesys yra orientuotas į tikslą.

Reikia pažymėti, kad motyvacijos sąvokos akcentuoja tris pagrindinius dalykus: tai, kas sužadina žmogaus elgesį, kas formuoja šį elgesį ir kaip jis palaikomas ir stiprinamas.

Darbuotojų motyvavimas yra sudėtingas reiškinys. Motyvacija priklauso nuo individo, sąlygų ir laiko, ji nėra pastovi ir nuolat kinta (Sakalas, 2001). Kiekvienas žmogus turi įgimtų savybių, gabumų, kurie sąveikaujant su aplinka kinta ir vystosi. Todėl vadovas, norėdamas žmones motyvuoti tikslo siekimui, turi žinoti jų poreikius.

Motyvavimas – tai savęs ir kitų veiklos, siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų, skatinimo procesas (Adamonienė, Sakalas, Šilingienė, 2002).

Motyvavimas – poveikis darbuotojų motyvacijai (o poveikio priemonės ir metodai – motyvavimo priemonės ir metodai) (Barvydienė, Kasiulis, 2001).

Taigi, motyvavimas yra procesas, kurio metu įvairiomis poveikio priemonėmis skatinama darbuotojus siekti organizacijos tikslų. Motyvavimas tiesiogiai susijęs su darbuotojų poreikiais, jų patenkinimu.

Pasak, Kučinsko ir Kučinskienės (2002) motyvavimas – savęs ir kitų rengimas veikti asmens ar organizacijos naudai. Motyvavimas remiasi motyvacija – psichologine savybe, lemiančia įsipareigojimo laipsnį. Iš motyvavimo praktikos seka:

- 1) motyvaciją priimta laikyti teigiamu dalyku;
- 2) motyvacija – vienas iš keleto veiksnių, lemiančių asmens veiklos rezultatus;
- 3) motyvacija nėra nuolatinė būseną, todėl ją reikia periodiškai atnaujinti;
- 4) motyvacija – priemonė, kuria vadovai gali valdyti darbo santykius organizacijoje (p. 23).

Skirtingų teorijų požiūris į motyvaciją kai kuriais aspektais skiriasi, tačiau Bučiūnienė (1996) pateikia tokį darbo motyvacijos apibūdinimą, kuris neprieštarauja skirtingų krypčių motyvacijos teorijoms ir puikiai atspindi motyvacijos esmę, įvertindamas motyvacijos kilmę ir individo ryšius su darbo užduotimi. Taigi, **darbo motyvacija** yra iš sąmoningų ir nesąmoningų jėgų kylanti energija, kuri veikia individo darbo rezultatus ir sąlygoja jo elgesio darbe orientaciją ir pokyčius (p. 31).

Apibendrinant galime teigti, kad vadovas norėdamas efektyviai siekti tikslų, privalo koordinuoti žmonių darbą ir taikyti priemones, kurios padėtų įgyvendinti organizacijos tikslus. Motyvacijos dalis apima žmogiškųjų santykių sritį. Motyvacija apibrėžiama kaip tam tikrų individo poreikių patenkinimas. Tačiau motyvaciją lemia tiek pats individas, tiek jo bendradarbiai, tiek organizacija su savo kultūra. O šiuos tris aspektus apjungia socialinė, ekonominė ir ekologinė aplinka. Taigi tampa aišku, kad motyvacija yra sąveikos tarp individo, darbo grupės ir organizacijos procesas, kurį galima įtakoti ir keisti. Siekiant paaiškinti motyvaciją, jos veiksniai buvo kuriamos motyvacijos teorijos.

3.2. Sėkmingos darbuotojų motyvacijos teorijos

Motyvacijos teorijos susiformavo XIX – XX amžiaus sandūroje. Kiekviena motyvacijos teorija mėgina apibūdinti, kokie žmonės yra ir kokie gali tapti. Todėl įprasta sakyti, jog motyvacijos teorija išreiškia ypatingą požiūrį į žmones. Motyvacijos teorijų turinys padeda suprasti dinamiškų santykių pasaulį, kuriame gyvuoja organizacijos, apibūdinamas kasdieninius vadovų ir darbuotojų ryšius organizacijose. Kadangi motyvacijos teorijos nagrinėja žmonių tobulėjimą, tai jos taip pat padeda vadovams ir darbuotojams galvoti su organizacijos gyvenimo dinamika.

Motyvacijos teorijos siekia paaiškinti, kokius tikslus nori pasiekti individai, kokie jų poreikiai, kokios elgesio alternatyvos. Nėra sukurtos vienos teorijos, kadangi pagrindinę žmogaus elgesio priežastį sąlygoja susidariusi situacija, kurioje jis atsiduria, susiklosčius tam tikroms aplinkybėms ir tam tikru laiku. Dėl motyvacijos sudėtingumo neįmanoma vienareikšmiškai atsakyti, kas geriausiai motyvuoja darbuotojus. Tačiau kiekvienas požiūris praplečia supratimą apie motyvaciją ir suteikia papildomų galimybių pasirenkant darbuotojų motyvavimo priemones.

Sakalas (2001) išskiria dvi motyvavimo teorijų grupes:

- **Pasitenkinimo darbu (poreikių) teorijos.** Šiose teorijose akcentuojami žmonių poreikiai - tai kas motyvuoja žmones veiklai, nagrinėjami asmeniniai žmonių stimulai, tikslai, kurių jie siekia.
- **Procesinės teorijos.** Šiose teorijose daugiau dėmesio skiriama ne tam, kas žmones motyvuoja veiklai, o tam, kaip jie paskirsto savo pastangas, siekdami skirtingų tikslų (p.56)

Sukurta nemažai darbo motyvacijos teorijų, todėl Muchinsky (1993) siūlo jas skirstyti į tris grupes: teorijos, kurios remiasi prielaida, kad žmones skatina vidiniai veiksniai (poreikių teorijos); teorijos, kurios remiasi prielaida, jog žmonės yra racionalūs (lūkesčių ir tikslų išsikėlimo teorija); teorijos, kurios remiasi prielaida, kad žmones skatina išoriniai veiksniai (teisingumo teorija) (Chmiel, 2005).

Šiame darbe plačiau pristatomos procesinės bei pasitenkinimo darbu (turinio) teorijos, susijusios su žmogaus poreikiais.

Poreikių teorijos. Turinio (poreikių) teorijos, analizuoja bazinius žmogaus poreikius. Juos žinodami vadybininkai geriau suvokia darbuotojo reikmes (Bagdonienė, Bagdonas ir kt., 2005).

Maslow motyvavimo teorija. Maslow pirmasis pradėjo kalbėti apie žmogaus poreikių sudėtingumą ir jų įtaką darbo motyvacijai. Maslow savo motyvacijos teorijoje teigė, kad žmonės turi daug įvairių poreikių, tačiau visus juos pagal svarbą sąlyginai galima suskirstyti į 5 lygius:

- fiziologiniai poreikiai
- saugumo poreikiai
- meilės ir priklausymo poreikiai

- savigarbos poreikiai
- saviaktualizacijos poreikiai (Sakalas, 2001, p.56).

Remiantis poreikių teorija, asmuo motyvuotas tada, kai jis gyvenime dar nepasiekė tam tikro pasitenkinimo lygio.

Maslow poreikių hierarchiją skirsto dar į du lygius: 1. Aukštesniojo lygmens poreikiai (saviraiškos ir pagarbos); 2. Žemesniojo lygmens poreikiai (socialiniai, saugumo ir fiziologiniai). Nagrinėdamas šiuos du lygius Maslow teigia, kad žmonės nėra motyvuoti patenkinti dviejų lygių poreikių vienu metu.

Herzberg dviejų veiksnių teorija. Maslow poreikių teoriją toliau vystė Herzberg, kuris savo dviejų veiksnių teorijoje išskyrė higieninius ir motyvacinius veiksnius.

Higieniniai (palaikymo) veiksniai susiję su aplinka, kurioje žmonės dirba: administracijos politika, darbo sąlygos, atlyginimas už darbą, santykiai su vadovais, pavaldiniais, kolegomis, tiesioginės kontrolės lygis. Pasak Herzberg, jeigu šių veiksnių lygis yra nepakankamas, žmogus jaučia nepasitenkinimą darbu, o jei pakankamas - žmogus jų nepastebi, taigi šie veiksniai žmonių geriau dirbti nemotyvuoja, o tik apsaugo juos nuo nepasitenkinimo. Motyvaciniai veiksniai susiję su paties darbo pobūdžiu bei turiniu. Tai – sėkmė, karjera, profesinis augimas, pripažinimas atsakomybė, kūrybinis ir dalykinis tobulėjimas. Šių veiksnių nebuvimas nesukelia nepasitenkinimo, o buvimas – sąlygoja pasitenkinimą ir motyvuoja darbuotojus efektyviau dirbti (Sakalas, 2001).

Herzbergas nustatė, kad darbo užduoties turinys veikia motyvuojančiai ir suformulavo pasiūlymus pasikartojančių darbų užduotims praturtinti: sumažinti kontrolę ir padidinti darbuotojų atsakomybę; didinti atsakomybę matuojant rezultatus (o ne užduotis); kiekvienam duoti užbaigtą ir natūralų darbo vienetą (modulį), taikyti grupinį darbą; didinti sprendimų priėmimo darbe galimybes; vykdytojui atsiskaityti vadovui; papildyti užduotis naujomis, sudėtingesnėmis; papildomą užduotį turi sąlygoti darbuotojo asmeninės savybės. Palaikymo ir motyvacijos veiksniai gali tapti motyvacijos šaltiniu ir priklausyti nuo atskirų poreikių. Kadangi žmonių poreikiai yra įvairūs, tai jie ir motyvuos įvairius žmonių veiksmus. Palaikymo ir motyvaciniai veiksniai skatina norą dirbti ir kartu atsiranda pasitenkinimas darbu atliekant įdomią ir atsakingą užduotį, leidžiančią tobulėti (Barvydienė, Kasiulis, 2001).

Bučiuonienė (1996) taip pat išskiria demotyvaciją. Užduoties turinys, jos patrauklumas, darbo stažas, grupės ir organizacijos suderinamumas yra veiksniai, kurie daro įtaką teigiamo ar neigiamo emocinio ryšio formavimuisi. Demotyvacijos būseną gali iššaukti pasibjaurėjimas darbu, kenksmingos darbo sąlygos, užduoties skurdumas, trūkstanti atsakomybė, tironiškas vadovavimas.

McGregor X ir Y teorija. X teorija yra visiškai neigiamas požiūris į žmogų, o Y teorija yra teigiamas. Pagal X teoriją vadovas daro prielaidą, kad visi darbuotojai iš prigimties nekenčia darbo, juos reikia versti, kontroliuoti ir gąsdinti, darbuotojai vengia atsakomybės, stengiasi gauti oficialius

nurodymus, dauguma darbuotojų iš visų su darbu susijusių veiksnių labiausiai vertina saugumą ir per daug nesistengia ko nors pasiekti. Pagal Y teoriją vadovas daro prielaidą, kad darbuotojai gali laikyti darbą tokiu natūraliu dalyku, kaip poilsis ir žaidimai; jei žmonės siekti kokių nors tikslų, jie patys sau vadovaus ir patys save kontroliuos; vidutinis žmogus gali imtis atsakomybės ir netgi jos siekti; daugelis žmonių turi gebėjimą priimti novatoriškus sprendimus, ir tai nebūtinai yra vien tik vadovų reikalas (Robbins, 2002).

McClelland poreikių teorija. Šioje teorijoje išskiriami 4 motyvaciniai modeliai: pasiekimo, vienijimo, kompetencijos ir valdžios. *Pasiekimo motyvacinis modelis* paremtas žmonių pastangomis įveikti iššūkius ir kliūtis siekiant tikslų. *Vienijimo motyvacinis modelis* remiasi pastangomis vienyti žmones socialiniu pagrindu. *Kompetencijos motyvacijos modelis* remiasi pastangomis dirbti labai kokybiškai. *Valdžios motyvacinis modelis* remiasi darbuotojų polinkiu daryti įtaką žmonėms ir situacijoms (Jucevičienė, 1996). Koks modelis konkrečiam žmogui būdingas, labiausiai priklauso nuo kultūrinės aplinkos, kurioje šis žmogus gyvena. Pritaikius atitinkamą modelį konkrečiam darbuotojui galima parinkti jam labiausiai tinkamą darbą

Alderfer poreikių teorija akcentuoja egzistencijos, giminystės ir augimo poreikių grupes. Egzistencijos poreikiai susiję su fizine organizmo būseną ir atitinka Maslow fiziologinę ir saugumo pakopas. Giminystės poreikiai – tai tarpasmeninio bendravimo poreikiai, jie atitinka Maslow hierarchijos saugumo ir socialinius poreikius. Augimo poreikiai – tai asmeninio vystymosi ir tobulėjimo poreikiai, jie atitinka Maslow hierarchijos pagarbos ir saviraiškos poreikius. Alderfer teorijoje nėra griežtos hierarchijos, todėl nebūtina patenkinti žemesnio lygmens poreikius prieš tenkinant aukštesnius (Robbins, 2002). Teigiama, kad vienu metu gali veikti daugiau negu vienas poreikis, o poreikio patenkinimas paskatina kito – aukštesnio poreikio pasireiškimą. Patenkinus žemesniojo lygmens poreikius, aukštesniojo lygmens poreikiai tampa dar svarbesni. Visos trys poreikių grupės (egzistencijos, giminystės, augimo) gali veikti vienu metu.

Murray akivaizdžių poreikių teorija apibrėžia poreikius kaip pasikartojančius interesus. Išskiriami 25 poreikiai: agresijos, atsisakymo, autonomijos, auklėjimo, dominavimo, jautrumo, gynybos, kantrumo, ištvermės, neliečiamumo, pagalbos, pagarbos, partnerystės, pasiekimo, pasikeitimo, pažeminimo, pranašumo, prisijungimo, sekso, skirtingumo, supratimo, susitarimo, tvarkos, vienumos, žaidimo, žalos nedarymo poreikiai. Autorius teigia, kad reikalingos tam tikros sąlygos, kad poreikis taptų akivaizdžiu. Murray teigia, kad poreikiai nėra griežtai hierarchiniai, todėl teorijai būdingas lankstumas: žmogus tuo pačiu metu gali būti motyvuojamas daugiau nei vieno poreikio ir poreikiai gali kirstis vienas su kitu (Jucevičienė, 1996).

Apibendrinant poreikių teorijas, jas galime pavaizduoti lentelėje, kurioje aiškiai matosi kokius poreikius akcentuoja kiekviena iš teorijų (žr. 1.5lentelę).

1.5 lentelė

Maslow, Alderfer, Herzberg ir McClelland teorijų palyginimas (sudaryta autorės)

Maslow hierarchija	Alderfer EGA	Herzberg	McClelland
Saviraiškos poreikis	Augimo poreikis	Motyvuojantys veiksniai	Pasiekimo poreikis
Pagarbos poreikis			Valdžios poreikis
Socialiniai poreikiai	Giminystės poreikis	Higienos veiksniai	Pasiekimų poreikis
Saugumo poreikiai	Egzistencijos poreikiai		
Fiziologiniai poreikiai			

Maslow teorija pabrėžia griežtą poreikių hierarchiją, tuo tarpu kitos teorijos neakcentuoja griežtos hierarchijos ir teigia, kad vienu metu gali veikti keli poreikiai, kurie skatina motyvaciją. Alderfer egzistenciniai poreikiai atitinka Maslow fiziologinius ir saugumo poreikius, giminystės poreikis atitinka Maslow socialinius poreikius, o augimo poreikis – Maslow pagarbos ir saviraiškos poreikius. Alderfer giminystės ir augimo poreikiai atitinka Herzberg'o motyvuojančius veiksnius. Pateiktos teorijos aiškina motyvaciją per žmogiškų poreikių patenkinimą. Turinio teorijose iš esmės keliamas klausimas „kodėl žmonės dirba?“. Darbo motyvacijos priežastys bandomos išvesti iš bendrosios žmonių motyvacijos priežasčių.

Proceso teorijos tiria mentalinius procesus, veikiančius žmogaus elgseną ir aiškina, kokiais būdais darbuotojas siekia atlygio (Bagdonas, Bagdonienė ir kt., 2005).

Lūkesčių teoriją galutinai suformulavo V.Vroom (1964). Pagrindinė mintis yra ta, kad tendencija veikti tam tikru būdu priklauso nuo lūkesčių, kad tam tikrą veiklą seks tam tikras rezultatas, stiprumo ir to rezultato patrauklumo individui. Tai teorija teigianti, kad individai, priimdami sprendimą, kokią iš elgesio alternatyvų pasirinkti, renkasi tą, kuri jų manymu padės pasiekti pageidaujamą rezultatą.

V. Vroom (1964) ištyrė, kad žmogaus motyvaciją lemia trys veiksniai:

1. Lūkesčiai (L);
2. Instrumentalumas (I);
3. Valentingumas (V) (Bučiūnienė, 1996):

Šie veiksniai priklauso nuo darbo proceso ir darbo rezultato.

Valentingumas – tai suvokta rezultato vertė. Tai laukiamas pasitenkinimo arba nepasitenkinimo lygis, gaunamas iš su darbu susijusių rezultatų. V.Vroom valentingumą apibrėžia kaip svarbumą, patrauklumą, norą ar laukiama pasitenkinimą rezultatu.

Instrumentalumas – tai santykio tarp darbo proceso ir rezultato suvokimas. Darbo procesas dar vadinamas pirmo lygio rezultatu, kuris veda prie antro lygio rezultatų, t.y. atlygio. Darbuotojas turi tikėti, kad yra ryšys tarp pirmo ir antro lygio rezultatų, kad pirmo lygio rezultatai yra

instrumentalūs antro lygio rezultatų įgijimui arba išvengimui. Instrumentalumas interpretuojamas ne tik kaip ryšys tarp dviejų rezultatų, bet ir kaip galimybė išgauti rezultatą.

Lūkesčiai – tai suvokta tikimybė, kad pastangos ves prie efektyvaus darbo proceso. Kai kuriuose darbuose gali nebūti jokio ryšio tarp to, kaip labai žmogus stengiasi ir to, kaip gerai atlieka darbą. Kituose priešingai, gali būti labai aiškus ryšys: kuo labiau stengiesi, tuo efektyvesnis darbo procesas. Praktikoje lūkesčiai kartais matuojami ne tik kaip suvoktas santykis tarp pastangų ir darbo proceso, bet ir kaip santykis tarp pastangų ir darbo rezultatų.

Pagal *lūkesčių* teoriją, pirmasis motyvacinis komponentas yra norimas rezultatas, jo valentingumas, jei asmuo yra abejingas rezultatui, tai nėra priežasties sunkiai dirbti, kad būtų pasiektas rezultatas. Antra, asmuo privalo tikėti, kad yra ryšys tarp darbo atlikimo ir rezultato pasiekimo (instrumentalumas). Trečias lemiamas faktorius, yra lūkesčių supratimas. Žmonės turi matyti ryšį tarp to, kaip sunkiai jie stengiasi ir to, kaip gerai atlieka darbą. Darbuotojas nebus motyvuotas dirbti, jei manys, kad jo pastangos nepadės jam pasiekti norimo darbo atlikimo (Bučiūnienė, 1996).

Taikydami lūkesčių teorijos modelį, vadovai yra paskatinti detaliau išanalizuoti motyvacijos procesą ir sukurti tokį motyvacinį klimata, kuris leistų pasiekti norimą darbuotojų elgesį. Taip pat jie turi pripažinti, kad kiekvienas individas turi savo unikalią valentingumo, instrumentalumo kombinaciją. Motyvavimas remiantis lūkesčiais ir tikslais yra grindžiamas prielaida, kad darbuotojas bus motyvuotas tik tada, kai iš jo reikalaujantis asmuo suteiks jam galimybę realizuoti savo norus. Siekiant tokios pusiausvyros, organizacijai labai svarbu suderinti organizacijos tikslus, lūkesčius, faktiškus resursus su kiekvieno darbuotojo lūkesčiais bei galimybėmis, o kiekvienam darbuotojui kiek galima aiškiau išreikšti savo norus

Teisingumo teorija remiasi tokia prielaida – žmonės organizacijoje nori būti įvertinti teisingai ir bešališkai. Tai teorija aiškinanti kaip žmogus paskirsto savo jėgas tikslams pasiekti. Joje teigiama, kad žmogaus pasitenkinimo lygis susijęs su savo pastangų, kurias atiduoda organizacijai ir to, ką iš jos gauna palyginimas, taip pat lyginant tai, ką gauna individas ir ką gauna kiti už tokį pat darbą. J.S.Adams išvystė teisingumo teoriją, kuri aiškina, kokią įtaką daro neteisingas atlygis už darbą darbo kokybei, požiūriui į darbą. Jis neteisingumą apibrėžia taip: žmogus jaučia neteisingumą, kai jo įdėjimų nekompensuoja gautas atlygis.

Indėliui priskiriama: laikas, išsilavinimas, patirtis, gabumai, kūrybiškumas, vyresniškumas, lojalumas organizacijai, amžius, asmenybės bruožai, asmeninė iniciatyva. O *atlygiui* priskiriami: užmokestis, piniginis skatinimas, išskirtinis dėmesys, darbo saugumas, karjeros galimybė, statusas, maloni darbo aplinka, galimybė tobulėti, rėmimas, pripažinimas, dalyvavimas, sprendžiant svarbius klausimus (Jucevičienė, 1996, P. 109).

Žmogus lygina:

1. Savo indėlį su gautu atlygiu;
2. Savo indėlio ir atlygio santykį su kito darbuotojo indėjimu ir atlygio santykiu;
3. Savo indėlio ir atlygio santykį organizacijos mastu (Dessler, 2001).

Pagrindinė J.S.Adams (1965) modelio mintis yra ta, kad individas visada jaučia pusiausvyrą, kai jo atlygio ir indėlio santykis lygus kitų individų atlygių ir indėlių santykiui. Jei palyginimas rodo disbalansą ir neteisybę, jei žmogus mano, kad už tokį pat darbą kitas gavo daugiau, tai asmuo jaučia vidinę įtampą, kuri motyvuoja jį keisti situaciją, kad būtų grąžintas teisingumas. Tuomet vadovas privalo motyvuoti šį darbuotoją ir teisybei grąžinti ištaisyti disbalansą. Vadovas mėgindamas spręsti motyvacijos problemą, turi išsiaiškinti konkrečius darbuotojo lūkesčius ir palyginti juos su įmonės ar savo paties lūkesčiais. Tada belieka juos sujungti. Toks sujungimas, yra supratimas, kad už konkretų lūkesčių patenkinimą darbuotojas turi atitinkamai patenkinti ir vadovo lūkesčius (Barvydienė, Kasiulis, 1998).

E.Lawler – L.Porter modelis (1968). Pagal šį modelį pasiekti rezultatai priklauso nuo darbuotojo įdėtų jėgų, gabumų ir charakterio ypatumų, taip pat nuo jo vaidmens organizacijoje. Modelyje išskiriami šie veiksniai:

- darbuotojo pastangos;
- darbuotojo vaidmens organizacijoje suvokimas;
- gauti rezultatai;
- atlygis;
- pasitenkinimo lygis.

E.Lawler – L.Porter atkreipia dėmesį į tai, kad už laimėjimus veikloje darbuotojas susilaukia dvejopo atlyginimo:

- išorinio, t.y. premijos, pagyrimo, pareigų paaukštinimo, kuriuos suteikti gali vadovas arba darbo grupė;
- vidinio, kurį kaip psichologinį atpildą pajunta pats individas, didžiuodamasis savo sėkme, lūkesčių išsipildymu, laimėjimais asmeninio tobulėjimo srityje.

Viena iš svarbiausių E.Lawler – L.Porter išvadų – *rezultatyvus darbas suteikia pasitenkinimą*. Jie teigia, kad baigto darbo jausmas sukelia pasitenkinimą ir turi įtakos tolesniam rezultatyvumui. Šis modelis parodė, kad svarbu sujungti tokius kintamuosius, kaip pastangos, gabumai, rezultatai, atlygis, pasitenkinimas, į kompleksinę visumą (Barvydienė, Kasiulis, 1998).

Galime teigti, kad proceso teorijomis nepaneigiamas poreikis, bet manoma, kad žmogaus elgesys yra jo suvokimo ir laukimo, susijusio su situacija ir galimomis jo pasirinkto elgesio pasekmėmis, funkcija. Proceso teorijose domimasi poreikių ir motyvų realizavimu ir konkrečiais elgesio būdais – poreikių transformacija elgsenoje.

Apibendrinant motyvacijos teorijas – turinio ir proceso – galime teigti, kad jos siekia paaiškinti, kokius tikslus nori pasiekti individai, kokie jų poreikiai, kokios elgesio alternatyvos. Turinio teorijos aprašo, kas duoda individui impulsą elgtis tam tikru būdu, o proceso teorijos parodo, kaip skatinamas žmogaus elgesys. Turinio teorijos yra labiau statiškesnės, o proceso – dinamiškesnės.

3.3. Darbuotojų motyvacijos veiksniai ir priemonės

Kaip jau buvo minėta, motyvavimas yra procesas, kurio metu įvairiomis poveikio priemonėmis skatinama darbuotojus siekti organizacijos tikslų. Tačiau tam, kad paskatinti darbuotojų motyvaciją tikslinga aptarti veiksnius, kurie daro įtaką darbuotojų motyvacijai.

Ilgą laiką buvo domimasi veiksniais, darančiais įtaką darbuotojų motyvacijai. Elgesys priklauso nuo individo savybių ir aplinkos, nuo jų tarpusavio sąveikos ir nuo to, ką žmogus galvoja, kaip vertina savo elgesį (Gage, Berliner, 1993).

Žmogaus sąveika su darbu yra sąlygojama įvairiausių vidinių ir išorinių veiksnių. Darbo motyvaciją, darbuotojo elgesį darbe, viltis ir laukimus susijusius su darbu lemia:

- pats individas, jo amžius, darbo stažas, gabumai, sugebėjimai, patirtis;
- darbo grupė, sudaryta iš bendradarbių, grupės normos, bendravimas, konfliktai, vertybės ir santykiai veikia elgesio pasirinkimą;
- organizacija, savo kultūra ir bendrais tikslais vienijanti darbuotojus ir nustatanti jų veiklos pobūdį;
- visuomenė arba socialinė, ekonominė ir ekologinė aplinka, kuri persmelkia ir veikia visus tris anksčiau paminėtus lygius (Bučiūnienė, 1996, p.7).

Leonienė (2001) apibendrintai pateikia šiuos vidinius ir išorinius veiksnius: *vidiniai veiksniai*: lūkesčiai ir asmeninės savybės; *išoriniai veiksniai*: darbo sąlygos, santykiai su bendradarbiais, atlyginimų sistema, atliekamos užduotys. Jeigu išorinius veiksnius yra sudėtinga valdyti, tai veiksnių susijusių su darbuotojų asmeninėmis savybėmis bei lūkesčiais įtakoti dažnai yra neįmanoma.

Myers (2000) išskiria, kad dirbant pasireiškia dvi motyvacijos rūšys: vidinė ir išorinė motyvacija. Vidinė motyvacija – tai noras būti veiksmingam ir veikti dėl pačios veiklos, o išorinė motyvacija susijusi su išorinio atlygio siekiu arba noru išvengti bausmės. Mokslininkai Spence ir Helmreichas padarė išvadą, kad vidinė motyvacija lemia didelius laimėjimus, o išorinė motyvacija dažnai didelių laimėjimų nelemia.

Myers (2000) teigia, kad išvystyti ir palaikyti vidinę motyvaciją galima naudojant šiuos elementus:

- informacija ir skatinimas,

- bendravimas,
- aktyvus įtraukimas,
- pavyzdys ir lyderystė (p. 176).

Aptariant paminėtus veiksnius svarbu išskirti, kad geras bendradarbių informuotumas yra būtina ir sudėtinė valdymo dalis. Pasak Sakalo (2003) tik gerai informuotas darbuotojas gali gerai įvykdyti jam deleguotus uždavinius ir įvertinti savo darbo rezultatus. Myers (2000) teigia, kad atlygis, kuris informuoja žmogų apie gerą jo veiklos kokybę, gali stiprinti kompetencijos jausmą bei vidinę motyvaciją. Gage ir Berliner (1993) daro prielaidą, kad darbuotojų, turinčių stiprų bendravimo motyvą pasiekiami rezultatai yra geresni, kadangi bendrumo nuotaikos sudaro galimybę išreikšti savo nuomonę, dalyvauti pokalbiuose, įvykdyti pateiktas užduotis, sulaukti pripažinimo. Zemdliauskaitė (2006) teigia, kad dažniausiai žmonės išeina dėl vadovavimo ar bendravimo klaidų įmonėje. Vienas iš labai atmosferą organizacijoje įtakančių faktorių - bendravimo su viršininku ar vadovu pobūdis. Dažnai žmonės jaučiasi daug geriau, kai su jais yra bendraujama betarpiškai. Betarpiškas bendravimas įmonėje motyvuoja darbuotojus. Tai suteikia galimybę jiems pasijusti svarbiais, geriau dirbti komandinį darbą. Žinoma, vadovas ne visada gali spėti su kiekvienu darbuotoju pabendrauti ar net kiekvienam ryte. Bet, ko gero, svarbiausia, kad darbuotojai nesijaustų įbauginti ir jaustų atsakomybę už savo darbą. Aktyvus įtraukimas susijęs su darbuotojo galimybių vystymu, jo dalyvavimo svarbos akcentavimu. Lyderis per pagarbą, bendravimą šiuo atveju tampa pavyzdžiu darbuotojams.

Bagdonas, Bagdonienė, Kazlauskienė ir Zemlytė (2005) išskiria šiuos motyvacijos sėkmės veiksnius:

- Įvertintos individualios darbuotojų savybės, poreikiai, lūkesčiai, vertybės, pažiūros, įpročiai;
- Įvertintos darbo ypatybės (būtinai įgūdžiai, užduočių įvairovė, savarankiškumo būtinybė ir kt.);
- Įvertintos organizacijos ypatybės (taisyklės, nuostatai, tradicijos) (P. 120)

Literatūroje išskiriami skirtingi veiksniai, kurie daro įtaką darbuotojų motyvacijai organizacijoje. Rillis (1993) įvardino 5 pagrindines motyvacijos priemones: bendrieji socialiniai motyvatoriai, organizacijos tikslai, darbo turinys, darbo sąlygos, pinigai.

Bendrieji socialiniai motyvatoriai. Bendrųjų socialinių motyvatorių prigimtis per žmonijos istoriją keitėsi – nuo katalikiško požiūrio, kad viskas ką darome skirta Dievui garbinti, iki Durkheimo socialinio solidarumo idėjos, kad reikia dirbti gerai tam, kad užtikrinti ne tik savo, bet ir kitų gerovę. Socialinius motyvatorius, remiantis Maslow, galima skirstyti į tris grupes:

- socialiniai motyvai, grįsti bendravimo galimybėmis, meile, priklausomybe – kuo geresnis kolektyvas, tuo labiau darbuotojas patenkintas, jau pati priklausomybė tam tikrai grupei yra pripažinimo, statuso pagrindas;

- savęs išraiškos galimybės per pripažinimą, statusą, prestižą, dėmesį – iš dalies tai susiję su pirmos grupės motyvais, tačiau čia keliami didesni reikalavimai pripažinti darbuotoją;
- savęs ugdymo motyvai yra tikrieji augimo motyvai – žmogus siekia, kad darbas jam būtų tikrai malonus, įdomus, kad jis galėtų vystytis pagal poreikius ir sugebėjimus (Sakalas, 2001, p. 61).

Socialinius santykius sąlygoja ir materialiniai veiksniai – galima mokėti didelį darbo užmokestį arba skirti dalį lėšų socialinei infrastruktūrai, darbo santykiams tobulinti. Socialiniai motyvatoriai yra nukreipti į:

- individualių siekių įgyvendinimą;
- santykių kolektyve, įmonėje gerinimą.

Konkrečiai socialiniai motyvatoriai įgyvendinami taikant tinkamą delegavimą, vadovavimo stilių, įtraukiant darbuotojus į valdymą ir t.t. (Sakalas, 2001).

Leonienė (2001) teigia, kad pripažinimas – padėka, dėmesio pareiškimas ar palankus atsiliepimas – taikomas kaip priemonė pažymėti ar psichologiškai atlyginti asmenims už pastangas. Tai tampa tarsi vidinis atlyginimas, kuris leidžia individui patenkinti pagarbos poreikį.

Su bendraisiais socialiniais motyvatoriais susijęs atlygis – asmeninis pasitenkinimas, kylantis iš atliktos pareigos jausmo. Tai susiję su vidine žmogaus motyvacija, organizacijai nelengva jį naudoti motyvacijai. Vidinė motyvacija padeda siekti laimėjimų, ypač tuomet, kai žmonės dirba savarankiškai. Myers (2000) teigia, kad ugdant darbuotojų vidinę motyvaciją reikia pateikti užduotis, kurios yra pakankamai sudėtingos ir žadina smalsumą. Skatinant vidinę motyvaciją reikia vengti kontrolės, tikslinga paremti, sudominti, informuoti darbuotoją, nes tai stiprina kompetencijos jausmą bei vidinę motyvaciją.

Organizacijos tikslai. Aiškūs tikslai padeda sutelkti dėmesį, ugdo pastangas ir atkaklumą, padeda taikyti kūrybiškas strategijas (Myers, 2000). Tikėtina, kad žmonės atsidavę tikslams, kurie sutampa su organizacijos tikslais, jausis labiau motyvuoti. Organizacijos tikslai gali būti įvairūs ir skirtingų lygių. Tačiau kai kurių organizacijų tikslai nėra stiprūs motyvatoriai - kuomet jie yra neaiškūs, neapibrėžti ir net diskutuoti. Dauguma profesionalų darbuotojų daugiau dėmesio skiria savo kasdieninio darbo atlikimui ar specifiniams savo profesijos tikslams. Profesiniai tikslai paprastai konkretesni nei organizacijos tikslai. Pasak Seiliaus (1998) kad vieni iš svarbiausių yra darbuotojų socialiniai tikslai – organizacijos klimato gerinimas, sąlygų gebėjimams ugdyti kūrimas, optimalių darbo sąlygų sudarymas, kad darbuotojai jaustų tvirtą ryšį su organizacija.

Darbo turinys daugumai individų yra pagrindinis motyvatorius. Geriausiai motyvuoja pasitenkinimas darbu, tačiau šis motyvatorius nėra visiškai pavaldus organizacijai, kadangi yra susijęs su vidine žmogaus motyvacija, todėl jį sunku kontroliuoti. Pasak Baršauskienės (1999) su šiuo atlygiu susiję šaltiniai yra aiškiai vidiniai – niekas kitas, kaip pats individas nežino, kas jam

patinka darbe ir ar jo atliekamas darbas kelia jam pasitenkinimą. Darbo turinys gali veikti kaip stipri motyvacijos ir pasitenkinimo darbu priemonė. Tačiau su tuo yra susiję keletą sunkumų. Pirmiausia, yra tokių darbuotojų, kurie vargu ar gali sukelti pasitenkinimą (pvz. šiukšlių išvežimas), todėl sudėtinga rasti būdus, kaip motyvuoti tokius darbuotojus. Antras sunkumas susijęs su tuo, kad individai, mėgstantys savo darbą, nori jį atlikti jiems įprastais būdais, kurie gali tapti nebepriimtini organizacijai.

Darbo sąlygos. Rillis (1993) išskiria tris darbo sąlygų kategorijas – fizinę ir psichologinę aplinką, lengvatą ir paramą darbuotojams, darbuotojų autonomijos laipsnį. Viskas, kas susiję su darbo sąlygų, aplinkos gerinimu, individą veikia motyvuojančiai. Akivaizdu, kad darbo sąlygos priklauso prie išorinių motyvatorių, nes juos gali kontroliuoti organizacija. Tačiau svarbu pastebėti, kad ne darbuotojai nevienodai vertina darbo sąlygas ir autonomijos porėkį, todėl tenka atsižvelgti į kiekvieno organizacijos nario individualius poreikius. Darbo sąlygų pagerinimo įtaka motyvacijai yra gana trumpalaikė, nes darbuotojai greitai apsipranta su pakeitimais ir pradeda traktuoti tai kaip savaime suprantamą dalyką.

Pinigai. Pasak Seiliaus (1998) pinigai – tai akivaizdžiausias būdas, kuriuo organizacija gali atlyginti žmonėms už darbą. Žmonės tikisi, kad kiekvienais metais piniginis atlyginimas didės. Dauguma organizacijų, anot Baršauskienės (1999) veikia remdamosi prielaida, kad pavykus susieti minėtus lūkesčius su geru darbu, pinigai gali tapti vienu svarbiausių motyvuojančių veiksnių.

Pasak Sakalo (2001) šalyse, kuriose pasiektas aukštas pragyvenimo lygis, fizinis ir socialinis saugumas, žemiausio lygio veiksniai nėra išskiriami kaip motyvatoriai. Tačiau kai kurie autoriai vis dėlto teigia, kad darbo užmokestis turi didelę įtaką aukštesnio lygio poreikiams realizuoti (statusui, saviraiškos galimybėms). Besivystančiose šalyse, prie kurių priskiriama ir Lietuva, ne visada net minimaliai ar vidutiniškai yra patenkinami žemiausio lygio poreikiai, todėl juos patenkinti yra svarbu, norint didinti darbuotojų suinteresuotumą. Leonienė (2001) pažymi, kad pinigai žmones skatina tik tol, nepatenkinti jų esminiai – fiziologiniai ir saugumo poreikiai. Tačiau turint pakankamai lėšų, svarbesni tampa socialiniai motyvatoriai.

Piniginio atlyginimo sistema yra susijusi tiek su gyvybinių žmogaus poreikių tekiniu, tiek su individų pasiekimų įvertinimu ir pripažinimu. Leonienė (2001) tvirtina, kad piniginis užmokestis geriausia motyvavimo priemonė tik tol, kol nepatenkinami esminiai (fiziologiniai ir saugumo) poreikiai. Sakalas (1998) prieštarauja Leonienei ir teigia, kad darbo užmokestis turi didelę įtaką aukštesnio lygio poreikiams realizuoti.

Piniginio kiekio, būtino efektyviai veiklai motyvuoti, vertinimai yra labai priešaringi. Leonienės (2001) teigimu, užmokesčio didinimas pats savaime neskatina geriau dirbti. Darbuotojai dirbs geriau tik tada, kai atlyginimas bus nustatomas taip, kad taps pagrindiniu motyvu ir pasitenkinimo priemone, skatinančia siekti idealių rezultatų. Todėl organizacijoms siūloma kurti

darbuotojų paskatų ir pripažinimo programas. Paskatos suprantamos kaip išorinis atlyginimas, papildoma kompensacija gerai dirbantiems asmenims, pripažinimas leidžia darbuotojams patenkinti pagarbos poreikį. Darbo užmokestis ir socialiniai motyvatoriai papildo vienas kitą. Leonienė (2001) pateikia atlyginimo už darbą sistemą (žr. 1.6 lentelę). Pastovioji darbo užmokesčio dalis garantuoja darbuotojo ir jo šeimos fiziologinių, saugumo poreikių tenkinimą. Ši dalis beveik nebeturi skatinamojo poveikio reikšmės, todėl motyvavimas gali būti vykdomas tik efektyviai taikant kintamąją dalį.

1.6 lentelė
Atlyginimo už darbą sudėtis (*Leonienė, 2001, P. 152*)

Atlyginimas		
Materialinis atlyginimas		Moralinis atlyginimas
<i>Darbo užmokestis</i>	Pastovioji dalis, kurios dydį lemia darbo vietoje atliekamo darbo turinys.	Vadovų taikomos moralinio poveikio priemonės, kuriomis darbuotojams sudaromas psichologinis komfortas.
	Kintamoji dalis, kurios dydį lemia dalykinės darbuotojo savybės ir jo elgsena darbe.	
<i>Vienkartinės išmokos</i>	Vienkartinės išmokos (premijos) skiriamos grupei darbuotojų ar atskiriems asmenims už itin reikšmingus rezultatus, gerokai padidinusius įmonės pelną ir pagerinusius veiklos kokybę.	

Remiantis Maslow terija, siekdamas motyvuoti, vadovas turi suteikti pavaldiniams galimybę patenkinti poreikius tokiu būdu, kuris sąlygotų ir organizacijos tikslų įgyvendinimą. Tai reiškia, kad neturi būti apsiribojama vien ekonominėmis poveikio priemonėmis, o reikia atkreipti dėmesį į aukštesnio lygio poreikius (žr. 1.7 lentelę):

1.7 lentelė
Aukštesnio lygio poreikių patenkinimo metodai (*Sakalas, 2001, P. 57*).

Socialiniai priklausomumo poreikiai
<ol style="list-style-type: none"> 1. Duoti bendradarbiams tokį darbą, kuris leistų jiems bendrauti 2. Darbo vietose sukurti vieningos komandos dvasią 3. Rengti su pavaldiniais reguliarius pasitarimus 4. Neardyti neformalių grupuočių, jeigu tik jos nedaro organizacijai realios žalos 5. Sudaryti sąlygas socialiniam bendravimui ne darbo metu už organizacijos ribų.
Pagarbos poreikiai
<ol style="list-style-type: none"> 1. Duoti pavaldiniams turiningesnę darbą 2. Įvertinti ir skatinti pasiektus pavaldinių rezultatus 3. Įtraukti pavaldinius į tikslų nustatymo ir sprendimų priėmimo procesą 4. Deleguoti pavaldiniams papildomas teises ir įgaliojimus 5. Sudaryti palankias sąlygas karjerai

Savęs realizavimo poreikiai

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Sudaryti pavaldiniams sąlygas mokytis ir tobulėti, kas leistų panaudoti visą potencialą2. Duoti pavaldiniams sudėtingą ir svarbų darbą, reikalaujantį visiško atsidavimo3. Skatinti ir ugdyti pavaldinių iniciatyvą ir kūrybiškumą. |
|--|

Aukštesnio lygio poreikių tenkinimas yra susijęs su socialiniais, pagarbos ir savęs realizavimo poreikiais.

Motyvavimo metodai ir motyvavimo priemonės daro poveikį darbuotojų motyvacijai, o tuo pačiu ir jų elgesiui. Kiekvienas vadovas turėtų žinoti, kaip jis turi veikti, kad darbuotojai noriai dirbtų ir būtų patenkinti darbu. Bučiūnienė (1996) motyvatorius įvardina kaip pasitenkinimą individui keliančius, lemiančius jo elgesį.

Keičiantis socialinėms – ekonominėms sąlygoms, kinta ir taikomi darbuotojų motyvavimo metodai. Remiantis Bučiūniene (1996) galime išskirti šias motyvavimo metodų grupes:

- *motyvavimo metodai, susiję su fiziologinių ir saugumo poreikių tenkinimu* (1900 – 1930 m.)- naudojamos tokios priemonės kaip geras darbo organizavimas, griežtas reglamentavimas, normalios darbo sąlygos, stimuliuojanti darbo užmokesčio ir griežta kontrolės bei nuobaudų sistema;
- *motyvavimo metodai, susiję su individų socialinių priklausymo, pagarbos, pripažinimo ir bendravimo poreikių tenkinimu* – šie poreikiai tenkinamai, pasitelkiant tinkamą valdymo stilių, skiriant darbuotojams sudėtingesnes užduotis, suteikiant didesnę atsakomybę, mažinant kontrolę, įvertinant individualius pasiekimus, įtraukiant į sprendimų priėmimą;
- *motyvavimo metodai skirti darbuotojų individualioms savybėms pažinti ir jų elgesiui darbe reguliuoti* – motyvavimas remiasi atskirom individų motyvavimo priemonėmis ir nepateikia visaapimančios motyvavimo sistemos;
- *šiuolaikiniai darbuotojų motyvavimo metodai* – darbuotojų motyvavimas tampa bendrosios organizacijų strategijos dalimi, kurios tikslas – suvienyti darbuotojus ir nukreipti juos bendram tikslui (Bučiūnienė, 1996, p. 33-42).

Taigi, matome, kad motyvavimo metodai kito lygiagrečiai su motyvacijos teorijų vystymusi, požiūrio į žmogų (darbuotoją) kitimą. Motyvavimo metodai kito nuo fiziologinių žmogaus poreikių tenkinimo iki dėmesio atkreipimo į aukštesnius žmogaus poreikius, tokius kaip priklausymo, pagarbos, pripažino, saviraiškos ir kt. Šiuolaikiniai motyvavimo metodai tampa organizacijos strategijos dalimi.

Apibendrinant galime teigti, kad darbuotojų motyvaciją organizacijoje veikia organizacijos tikslai, darbo turinys, darbo sąlygos. Tačiau kaip motyvavimo priemonės dažniausiai yra naudojami socialiniai motyvatoriai bei darbo užmokestis (pinigai). Reikia suteikti galimybę

darbuotojams poreikius patenkinti tokiu būdu, kuris sąlygotų ir organizacijos tikslų įgyvendinimą. Socialinius motyvatorius sudėtinga kontroliuoti, tačiau vien ekonominio poveikio priemonės neužtikrina darbuotojų motyvacijos organizacijoje. Darbo užmokestis ir socialiniai motyvatoriai turi papildyti vienas kitą. Tai, kokius motyvacijos metodus taiko vadovas priklauso ir nuo jo vadovavimo stiliaus, bei vadovo ir jo darbuotojo santykių. Vadovo stilius, jo vadovavimo metodai taip pat turi įtakos darbuotojų motyvacijai.

3.4. Darbuotojų motyvavimo modeliai pagal vadovavimo stilių

Šiais laikais, kai viskas nuolat keičiasi: situacija rinkoje, įmonių struktūra, technologijos, keičiasi ir vadovams keliami reikalavimai - gebėti vadovauti vykstant nepalaujamoms permainoms. Darbuotojo išlaikymas darbo vietoje yra susijęs ir su organizacijos įvaizdžiu, jos politika ir tikslais, su tuo, kaip darbuotojai vienas kitą vertina ir kaip dirba komandose, kaip kiekvienas vertinamas kaip žmogus ir kaip darbuotojas organizacijoje, su efektyviu lyderiavimu ir vadovavimu, organizacijos vieta rinkoje ir kiekvieno darbuotojo tikėjimu organizacija perspektyvumu. Visi šie veiksniai motyvuoja darbuotojus pasilikti ir dirbti organizacijos labui. Demokratinėje visuomenėje personalo motyvacijai skiriamas ypatingas dėmesys, tik efektyviai panaudojant darbuotojų gebėjimus galima pasiekti būtinus įmonės tikslus (Matuzienė, Šavareikienė, 2004).

Įvairiose organizacijose vadovų elgsenos modeliai bei valdymo stiliai skiriasi. Vadovo elgsenos modelis pasako apie vadovo požiūrį į darbuotojus, o tai nulemia ir tai, kiek darbuotojai yra motyvuoti efektyviai atlikti savo darbą. Kuris organizacijos valdymo modelis yra geriausias, sunku vienareikšmiškai atsakyti, vadovavimo stilius efektyvus tada, kai jis atitinka susidariusias sąlygas (Marcinkevičiūtė, 2004, p. 136).

Sprendžiant įvairius valdymo uždavinius vadovams nuolat tenka nukreipti, koordinuoti pavaldžių darbuotojų pastangas, duoti nurodymus, tikrinti kaip jų laikomasi. Vadovai padeda žmonėms formuotis kaip darbuotojams ir kaip asmenybėms. Todėl, pasak Marcinkevičiūtės (2004), kiekvienas vadovas, kurdamas darbo aplinką ir siekdamas efektyvaus vadovavimo, privalo išstudijuoti vadovavimo stilių klasifikaciją ir nustatyti, kuris stilius dominuoja jo vadovaujamoje įmonėje. Įvertinus vadovavimo stilius ir darbdavių galimybes, įmonėse galima taikyti šiuos darbuotojų motyvavimo modelius: modelį pagal dalyvavimą įmonės valdyme, modelį pagal skatinamąjį vadovavimą, modelį pagal įsakomąjį vykdomąjį vadovavimą, modelį pagal įmonės laimėjimus.

- *Modelis pagal dalyvavimą įmonės valdyme.* Pagrindas – teigimas vadovo elgsens, apimantis pavaldinių nuomonių ir pasiūlymų išklausymą, dalyvavimą priimant sprendimus. Toks elgsens skatina diskusijas ir pasiūlymus darbo grupėse, o tai susiję su

tu, kad sureikšminamas darbuotojų pasitikėjimas savimi, jie jaučia socialinę paramą ir dėl to įsipareigoja kokybiškai dirbti.

- *Modelis pagal skatinamąjį vadovavimą.* Pagrindas – skirtingų darbuotojų poreikių tobulėjimas ir augimas. Darbuotojų pasitikėjimo savimi didinimas keičia darbuotojų požiūrį į darbą, o individualių darbuotojų laimėjimų vertinimas suteikia jiems galimybę kilti karjeros laiptais. Darbo užmokestis susietas su darbuotojo motyvais, norimo darbuotojų elgesio pastiprinimas priklauso nuo atitinkamo atlyginimo ir bausmių.
- *Modelis pagal įsakomą – vykdomąjį vadovavimą.* Pagrindas – užduočių paskirstymas ir tikslus darbo reglamentavimas. Tikslus užduočių planavimas ir konkrečių atlikimo terminų nustatymas įpareigoja vadovus konkrečiai nurodyti, ką reikia padaryti. Griežta kontrolė ir nuobaudos leidžia vadovams nuolat tikrinti pavaldinių darbą. Darbuotojų darbo užmokestis didėja kartu su užduočių skaičiumi.
- *Modelis pagal įmonės laimėjimus.* Pagrindas – tinkamas darbuotojų profesinių gebėjimų panaudojimas. Personalo profesiniai gebėjimai ugdomi įsisavinant, o paskui ir kūrybiškai įsisavinant žinias, įgūdžius ir mokėjimus. Taikydami šį motyvavimo modelį vadovai turėtų žinoti, kokiam poreikiui pirmenybę teikia jo pavaldiniai atlygio sistemoje, nes laikui bėgant poreikiai kinta ir motyvavimo priemonės, kurios pasitvirtino vieną kartą kitą kartą gali būti neefektyvios (Marcinkevičiūtė, 2004, p. 136-143).

Minėti modeliai yra susiję su vadovavimo stiliumi, todėl kiekvienas vadovas pagal savo stilių pasirenka ir motyvavimo modelį. Visų vadovavimo modelių taikymas yra tiesiogiai susijęs su egzistuojančiais darbuotojų poreikiais. Tai aiškiausiai matyti, aptartus vadovavimo stilius siejant su Maslow poreikių hierarchija. Autokratinis modelis siejamas su egzistencijos poreikiais, globos modelis – su saugumo, skatinimo modelis – su socialiniais (bendravimo) bei pagarbos ir statuso, kolegialus modelis – su saviraiškos poreikiais (Jucevičienė, 1996). Vadovo asmenybė ir valdymo stilius turi didelės reikšmės kolektyvo psichologiniam klimatui. Bendravimas sudaro apie 80-90 procentų vadovo darbo laiko, todėl sakoma, kad nesugebantis su pavaldiniais bendrauti vadovas – ne vadovas, o vadovas, kuris tikrai nesukurs ilgalaikių šiltų darbinių santykių (Ambrazevičius, 2004). Pasak Neverausko ir Rastenio (2001), bendravimas organizacijoje lemia žmogaus darbo sėkmę. Organizacijoje ypatingas dėmesys turi būti skiriamas ne tik bendravimui, bet ir geriems vadovo santykiams su pavaldiniais. Šie vertikalūs ryšiai formuoja tarpusavio santykių elgesio organizacijoje dalį: bendravimo laipsnis, sukeliantis pozityvų ar negatyvų aspektą: norą bendradarbiauti su kolegomis ar vadovais, gerą nuotaiką ir pan., kitu atveju – stresą, nuovargį, pyktį nepasitenkinimą (Matuzienė, Šavareikienė, 2004).

Vadovas turi rasti tam tikrą protingą pusiausvyrą tarp trijų funkcijų (užduoties apibrėžimo ir įgyvendinimo, darbuotojų parinkimo užduočiai atlikti ir kiekvieno poreikių išsiaiškinimo): jei

vadovas visą dėmesį sukaups ties užduoties vykdymu ir visiškai užmirš darbuotojų poreikius, anksčiau ar vėliau sulauks neigiamos jų reakcijos ir tai, žinoma, atsilies darbo kokybei; jei vadovas per daug dėmesio skirs šiltos darbo atmosferos, gerų darbuotojų tarpusavio santykių kūrimui, gali nukentėti pats darbo motyvas, t.y. užduoties įgyvendinimas; jei vadovas pernelyg pasiners į pavienių grupės narių problemas ir neskirs pakankamo dėmesio visos komandos darbui, netrukus įsitikins, kad bendras grupės efektyvumas mažėja ir kyla pavojus užduoties įgyvendinimui.

3.5. Vadovavimo stiliaus įtaka darbuotojų motyvacijai

Kaip teigia Beniušienė, Vveinhardt ir Tijūnienė (2004), vadovo stilius, jo vadovavimo metodai turi įtakos darbuotojų motyvacijai. Bet kuris vadovas gali pasiekti efektyvių rezultatų, tačiau svarbu įvertinti faktą, kad vadovai turi skirtingus valdymo stilius, kas nulemia organizacijos sėkmę ar nesėkmę. Viena iš organizacijos sėkmių garantų – vadovų elgesys su darbuotojais (p. 42).

Taigi, toliau aptarsime, kaip kiekvienas vadovavimo stilius veikia darbuotojų motyvaciją.

Autokratinis. Vadovas turi pakankamai valdžios, kad galėtų primesti savo valią darbuotojams. Autokratas kaip galima labiau centralizuoja įgaliojimus, struktūrizuoja pavaldinių darbą ir neduoda jiems galimybės priimti sprendimus. Šio tipo vadovai sąmoningai riboja ryšius su pavaldiniais. Skatinant ar baudžiant pavaldinius, vadovo nuomonė svarbiausia (Razauskas, 1997). Šitaip jis slopina darbuotojo iniciatyvumą, skatina tarpusavio nepasitikėjimą. Darbuotojų pareiga pas tokį vadovą būtų besąlygiškai vykdyti pavedimus, neklausinėti, neinterpretuoti. Todėl galime prieiti prie išvados, kad tokio vadovavimo stiliaus apriboti darbuotojai pripranta prie vienareikšmių sprendimų, laukia jų ir savo veiklą orientuoja ne į racionalų darbą, o į vertinimo sistemą, kuria vadovaujasi jų vadovas. Kai darbuotojų motyvacija, mokėjimas dirbti bei patirtis yra nepakankami, vadovui daug dėmesio tenka skirti užduoties aiškinimui, instruktavimui bei kontrolės procedūrai (Leonienė, 2001). Taigi, galima daryti išvadą, kad jei vadovas autokratas, tai darbuotojas, kuriam svarbesnė vidinė, o ne išorinė motyvacija, motyvacijos nesulauks.

Demokratinis. Toks vadovas sudaro darbuotojams pakankamai geras sąlygas. Kai žmogui pasitikima ir suteikiama galimybė dalyvauti kuriant organizacijos tikslus, delegavus pakankamai didelius įgaliojimus, jis gali savarankiškai ir labai atsakingai dirbti (Beniušienė, Vveinhardt, Tijūnienė, 2004). Svarbiausias demokratiško vadovo bruožas – žinių ir informacijos apie organizacijos padėti suteikimas. Pavesdamas pavaldiniui ką nors, demokratas informacijos suteikia daugiau nei reikia tam klausimui išspręsti. Todėl ir rezultatai teigiami: darbuotojai turi galimybę planuoti savo darbą, tiksliau suvokia to darbo ar sprendžiamo klausimo esmę, jaučiasi savarankiškesni, jiems nereikia kiekvienu atveju kreiptis į vadovą patarimo, nurodymo, papildomos informacijos. Tačiau pavaldinių sėkmę šio vadovo vadovaujamoje organizacijoje lemia patys

darbuotojai, tiek kiek jie gabūs tiek kiek jie supranta. Demokratinis vadovavimo stilius skatina darbuotojų iniciatyvumą, suteikia galimybę dirbti savarankiškai, skatina panaudoti savo intelektualinį ir profesinį potencialą (Bakanauskienė, Petkevičiūtė, 2003). Tai yra pati geriausia motyvavimo ir skatinimo forma, nes darbuotojas yra įvertintas.

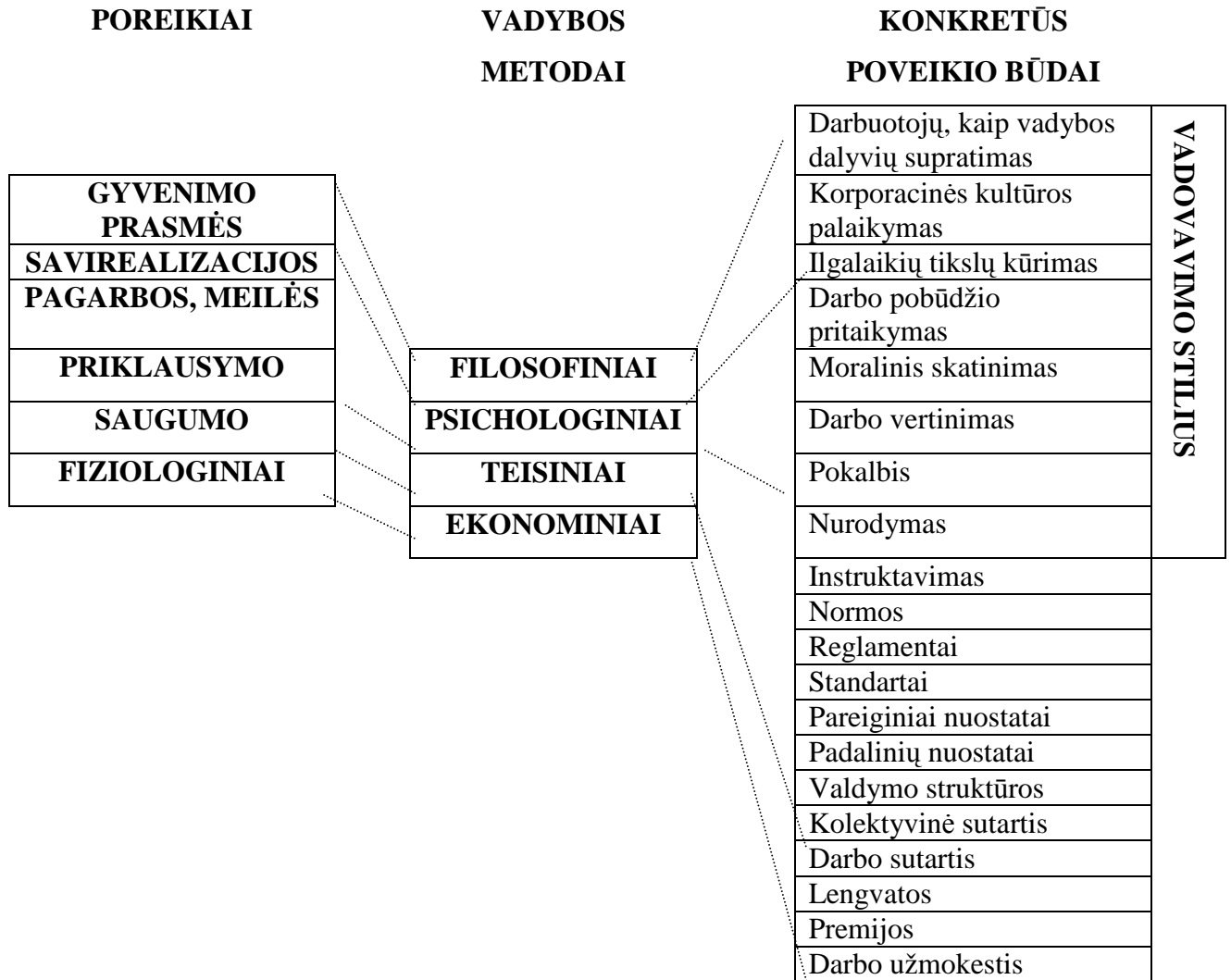
Liberalusis. Esant šio vadovo aplinkoje žmonės dirba neplaningai, kritinės pastabos jiems daromos prabėgomis lyg bijant. Tokiame kolektyve atsiranda grupė žmonių, nuolat ir sąmoningai vengiančių susitikti su vadovu, kad negautų darbo, užtat kiti tampa atpirkimo ožiais ir dažnai niekur nespėja, kas ištiktųjų labai nepadeda siekti užsibrėžtų tikslų, ar gauti gerų veiklos rezultatų. Šis stilius priklauso nuo darbuotojų brandumo: kuo žmogus brandesnis, tuo jis jaučia didesnę pasitenkinimą darbe ir jo beveik visiškai nereikia kontroliuoti ((Beniušienė, Vveinhardt, Tijūnienė, 2004).

Įtikinėjantis. Taikant šį būdą visi žmonės turi jaustis komandos dalimi. Šis būdas – tai lyg sušvelnintas autokratinis vadovavimo stilius. Iš tiesų kai kuriems žmonėms to tik ir reikia, jiems trūksta darbo komandoje, informacijos, galimybės pasitarti, o tokios galimybės atsiradimas jiems teikia daug pasitikėjimo savimi.

Konsultuojantis. Vadovas klausia ir priima pavaldinių pasiūlymus ir niekada nepriima sprendimo nepasitaręs su tais žmonėmis, kuriuos tas sprendimas gali veikti. Vadovas mielai paveda atsakomybę kažką atlikti, bet išlieka virš, jo žodis lieka lemiamas. Tačiau darbuotojai dėl to gali jaustis saugesni, nes jiems nereikia prisiimti atsakomybės už galutinį sprendimą, nes jį vis tiek taria vadovas.

Apibendrinant galime daryti išvadą, kad vadovo pasirinktas vadovavimo stilius veikia darbuotojų motyvaciją: vienu atveju ją skatina (pvz. demokratinis, liberalus), kitu – slopina (pvz. autoritarinis). Vadovo stilius daro didžiausią įtaką darbuotojų motyvacijai. Jei vadovo stilius bus orientuotas tik į pavaldinių darbą (autokratas), tai tokioje organizacijoje žmogus nebus vertinamas, neskatinamas. Vadovo ir darbuotojo santykiai gali pasirodyti nesudėtingi. Vadovas turi teisę įsakinėti, reikalauti, kontroliuoti, o pavaldinys privalo sąžiningai dirbti. Paprastai pavaldiniai nori, kad vadovas aiškiai ir nedviprasmiškai pateiktų užduotį, sudarytų tinkamas darbui sąlygas. Darbuotojai taip pat tikisi grįžtamojo ryšio, darbo įvertinimo ir pagalbos, jei ji reikalinga. Tai būtinos sąlygos, norint išlaikyti normalius darbinius santykius. Pagrindinės vadovų klaidos yra nesugebėjimas skirti darbą kitiems, nemokėjimas išugdyti kitų žmonių atsakomybės ir nuolatinis nepagrįstas pavaldinių stebėjimas, kišimasis, kontroliavimas, visa tai neigiamai veikia darbuotojų motyvaciją.

Apibendrintai darbuotojų poreikius, vadybos metodus ir vadybos poveikio būdus galima pavaizduoti schematiškai:



II. Tyrimo metodai ir metodologija

Tyrimo metodologija remiasi šiomis esminėmis teorijomis, prielaidomis, požiūriais ir koncepcijomis:

- **Pasitenkinimo darbu (poreikių) teorija.** Šioje teorijoje akcentuojami žmonių poreikiai - tai kas motyvuoja žmones veiklai, nagrinėjami asmeniniai žmonių stimulai, tikslai, kurių jie siekia (Sakalas, 2001).
- Vadovaujamosi **prielaida**, kad turi egzistuoti vadybinė orientacija į santykius su žmonėmis, kuri remiasi bendradarbiavimu (Tanenbaum, Schmidt, 1958).
- Remiamasi **požiūriu**, kad kiekvienas vadovas, kurdamas darbo aplinką ir siekdamas efektyvaus vadovavimo, privalo išstudijuoti vadovavimo stilių klasifikaciją ir nustatyti, kuris stilius dominuoja jo vadovaujamoje įmonėje. Įvertinus vadovavimo stilius ir darbdavių galimybes, įmonėse galima taikyti darbuotojų motyvavimo modelius (Marcinkevičiūtė, 2004).
- **Sisteminu požiūriu** į reiškinius, ypač jų tarpusavio sąveiką (Jucevičienė, 1997).

Tyrimo metodai

Pasak Kardelio (2005), metodologiją galima apibrėžti kaip teoriją, kuri nagrinėja mokslinio pažinimo procesą, jo principus bei mokslinio tyrimo metodus ir techniką. Kaip teigia I. Luobikienė (2002) metodika „charakterizuoja techninių priemonių (būdų), susietų su duotu metodu, visumą, įskaitant atskiras operacijas, jų nuoseklumą ir tarpusavio ryšį” (p. 19).

Darbe buvo naudojami šie tyrimo *metodai*:

1. Anketinė apklausa;
2. Interviu;
3. Statistinė duomenų analizė;
4. Kokybinė duomenų analizė.

Personalo motyvavimo tyrimas yra sudėtingas procesas, todėl, anot K. Kardelio (1997), norint nuodugniau ir plačiau suvokti tiriamąjį reiškinį, pravartu taikyti kelis tyrimo metodus, t.y. remtis trianguliacijos principu, leidžiančiu reiškinį analizuoti iš kelių pozicijų. Nes bet koks vieno metodo taikymas socialiniuose tyrimuose yra vienpusis, ne visa apimantis.

Atliekant personalo motyvacijos tyrimą buvo naudoti kiekybinis ir kokybinis tyrimo metodai, nes kiekybinis tyrimas, pasak Kardelio (1997), leidžia atskleisti faktus, bet nepakankamai atspindi egzistuojančią situaciją. Kadangi tyrime buvo siekiama ne tik faktinės situacijos įvertinimo, ryšių tarp atskirų kintamųjų išmatavimo, bet ir konkrečių tiriamo reiškinio elementų svarbos vertinimų ir tokių vertinimų priežasčių išsiaiškinimo, t.y. esminis klausimas buvo ne tik “kas, kaip (svarbu)”,

bet ir “kodėl (svarbu)”, lėmė ir kokybinės, interpretacinės tyrimo metodikos pasirinkimą. Interviu metodas įgalina abi tyrime dalyvaujančias puses – tyrinėtoją ir respondentą – kartu išsiaiškinti pateiktų formuluočių prasmes, sudaro galimybes įsigilinti į pokalbio temą, patikrinti įvairias detales, stebėti respondentą, jo reakcijas, o tai dažniausiai neįmanoma padaryti anketų metu.

Be to, atliekant *organizacijos personalo motyvavimo* tyrimą *anketos ir interviu* pagalba gauti rezultatai yra patikimesni ir teisingesni, nes tokiu būdu jie vienas kitą papildo ir patikrina.

Atlikus mokslinės literatūros analizę, t.y. išanalizavus įvairių autorių pateikiamas motyvacijos sampratas, motyvacijos metodus ir veiksnius, vadovavimo sampratą, vadovavimo stilius bei vadovavimo stiliaus įtaką darbuotojų motyvacijai, viešojoje įstaigoje buvo atliktas empirinis tyrimas.

Tyrimo instrumentai. Empiriniam tyrimui atlikti buvo naudojami du apklausos metodai: *anketa ir interviu*.

Anketa - tai klausimų, kuriuos apjungia tyrėjo siekimas ištirti kokį nors socialinį reiškinį ar procesą, visuma (Luobikienė, 2002). Pagal apklausos strategiją pasirinkta standartizuota apklausa, t. y. numatyti tikslūs klausimai ir tų klausimų eilės tvarka (Vaitkienė, 2004). Šis metodas garantuoja respondentų anonimiškumą, todėl yra didesnė tikimybė, kad atsakymai yra tikslesni nei naudojant interviu metodą. Be to anketavimas yra ekonomiškėsnis apklausos būdas nei interviu tiek laiko, tiek pinigų atžvilgiu.

Anketinė apklausa (anketa) – tam tikra forma bei loginį nuoseklumą sudėliotų klausimų kompleksas, naudojamas informacijai iš apklausiamųjų asmenų surinkti (Praniulis, 1998). Toks tyrimo būdas minimaliai reikalauja apklausiamojo pastangų, klausimai yra konkretūs, lengvai suprantami, nereikalaujantys daug laiko. Yra galimybė per trumpą laiką apklausti kelis ar keliolika respondentų vienu metu.

Klausimyne pateikiamos 3 klausimų ir atsakymų rūšys.

- Klausimų rūšys: *uždari dichotominiai klausimai* – dvigubo pasirinkimo klausimai, kuriuose iš dviejų atsakymų prašoma pasirinkti po vieną, o atsakymų kategorijos aiškiai numatomos; *uždari multichotominiai klausimai* – apklausiamojo prašoma parinkti atsakymą daugiau negu iš dviejų variantų; *atvirieji klausimai* – respondentams reikia pasirinkti vieną ar kelis atsakymus, kurie geriausiai atspindėtų respondentų nuomonę.
- Atsakymų rūšys: *dvivariančiai atsakymai* – kai pasirenkamas vienas iš dviejų uždaru atsakymų; *daugiavariantiniai atsakymai* – prašoma parinkti vieną ar kelis atsakymus, kurie atspindėtų respondentų nuomonę; *atviri atsakymai* – galima pasiūlyti alternatyvas, kurios nebuvo patektos uždarose klausimuose.

Anketos klausimai sudaryti remiantis literatūrinėje dalyje aptartais darbuotojų motyvacijos veiksniais, metodais bei vadovavimo stiliumi.

Klausimyno charakteristika. Klausimyną, patektą respondentams (žr. 1 priedą) sudaro:

- ✓ *Įvadinė dalis*, kurioje paaiškinamas tyrimo tikslas, prašoma atsakyti į klausimus, pateikiamos žymėjimo instrukcijos, garantuojamas respondentų anonimiškumas.
- ✓ *Pagrindinė dalis*, kurios pagalba siekiama išsiaiškinti kaip motyvuojami darbuotojai organizacijoje, kokie motyvacijos metodai taikomi, kas svarbu darbuotojams, kaip vadovas ir jo vadovavimo stilius skatina darbuotojų motyvaciją.
- ✓ *Sociodemografiniai duomenys* – informacija apie respondentą, jo lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą organizacijoje.

Pagrindinę anketos dalį sudaro klausimų grupės skirtos išsiaiškinti, kas darbe svarbu darbuotojams, ką jie vertina, ką jiems reiškia darbas, kokios motyvacijos priemonės yra taikomos, kurios iš jų skatina pasitenkinimą darbu, kaip vadovas skatina darbuotojų motyvaciją, kokios galimybės sudarytos siekti karjeros, kokios nuobaudos yra taikomos, kaip darbuotojai yra įtraukiami į sprendimų priėmimą, koks yra kontrolės pobūdis organizacijoje ir kaip darbuotojai kaip vertina savo vadovą.

Baigiamąją anketos dalį sudaro viena klausimų grupė, skirta išsiaiškinti demografinius respondentų duomenis.

Organizacijos vadovas buvo apklaustas žodžiu, t.y. taikant *interview metodą*. Pasirinktas struktūrizuotas (tiriamasis) interviu su organizacijos vadovu. Interviu tikslas – gauti informaciją būtiną tyrimo uždaviniams. Struktūrizuotas (tiriamasis) interviu – pokalbis, kurio procedūra numatoma iš anksto, situacija esti apibrėžta, jos eigoje mažai kas keičiama (Kardelis, 2005). Interviu klausimai suformuluoti analogiškai darbuotojų anketoje pateiktiems klausimams.

Tyrimo instrumentų pagrindimas. Respondentų apklausai buvo sudaryta: *anketa* darbuotojams (žr. 1 priedas) ir *interview (apklausa raštu) vadovui* (žr. 2 priedas). Anketų pagrindinės dalies klausimus galima būtų suskirstyti į du blokus. Anketoje darbuotojams pateikti klausimai apie motyvacijos sistemą organizacijoje bei apie vadovavimo stilių.

Parengus anketa, pasak R. Vaitkienės (2004), rekomenduojama parengti instrumentarijus pagrindimo lentelę.

Darbuotojų ir vadovo klausimynų pagrindimas

Klausimas	Argumentas
Vadovavimo stilius	
1. Jūsų nuomone Jūsų organizacijos vadovas yra? * Jūsų nuomone, savo organizacijos darbuotojams Jūs esate?	Atsakymai į klausimą leis išsiaiškinti koks vadovas vadovauja organizacijai: ar šiuolaikinis vadovas-lyderis, ar tradicinis vadovas su savo vadovavimo stiliumi.
2. Kaip apibūdintumėte savo vadovo bendravimo stilių? 3. Kokį vadovavimo stilių naudoja Jūsų vadovas?	Atsakymai i šiuos klausimu atskleis vadovo stilių, bendravimo su darbuotojais ypatybes.
4. Koks Jūsų vadovo požiūris į darbo discipliną? 6. Koks sprendimų priėmimo būdas vyrauja Jūsų organizacijoje? 7. Koks kontrolės pobūdis vyrauja Jūsų organizacijoje?	Atsakymai į klausimus išryškins vadovo darbo stilių. Be to, išryškės, ar vadovai ir pavaldiniai teisingai suvokia savo vaidmenis bei apie tuos pačius valdymo aspektus galvoja vienodai. Atsakymai į klausimus leis spręsti kiek darbuotojai įtraukiam į organizacijos valdymą, kiek turi laisvės ir galimybės pasireikšti.
5. Teiginiai apie vadovavimo stilių	Atsakymai į teiginius leis įvertinti vadovo darbo stilių
8. Kaip manote, kas svarbiausia Jūsų vadovui?	Šiuo klausimu siekiama išsiaiškinti vadovo orientaciją – orientacija į žmones, jų motyvavimą, ar orientacija į užduotis ir darbo rezultatus.
9. Kaip Jūsų vadovas paskirsto atsakomybę už atliekamas užduotis? 10. Koks vadovo požiūris į Jūsų iniciatyvumą ir aktyvumą?	Atsakymai į klausimus išryškins vadovo darbo stilių, požiūrį į darbuotojus.
11. Jūsų pasitenkinimas darbu žymiai padidėtų, jeigu Jūsų vadovas: ... * Darbuotojų darbas žymiai padidėtų jeigu Jūs ...	Atsakymai į klausimus išryškins darbuotojų požiūrį į vadovą bei atskleis vadovo veiklos trūkumus (požymius, kurie neigiamai veikia darbuotojų motyvaciją).
Darbuotojų motyvacija	
12. Ką darbas šioje organizacijoje Jums reiškia? *Ką reiškia darbas darbuotojams Jūsų organizacijoje? 13. Ar jūs esate patenkintas savo darbu įmonėje? 15. Jums svarbu Jūsų darbe? * Kas svarbu darbe Jūsų darbuotojams? 16. Kurie iš šių veiksmų Jus skatina geriau dirbti? * Kokie veiksniai skatina Jūsų darbuotojus geriau dirbti?	Šiais klausimais siekiama išsiaiškinti vadovų ir pavaldinių požiūrį į savo darbovietę bei atliekamą darbą, kokie veiksniai darbe yra svarbūs ir motyvuoja dirbti.
14. Ar jūs esate patenkintas savo vadovu ir jo vadovavimo stiliumi?	Šis klausimas atskleidžia darbuotojų pasitenkinimą vadovo darbo stiliumi
17. Kokios motyvavimo priemonės taikomos Jūsų organizacijoje? 18. Kokių skatinimo būdų Jūs pasigendate savo organizacijoje? 19. Kokios skatinimo priemonės Jums yra svarbiausios? * Kaip manote, kokios skatinimo priemonės darbuotojams yra svarbiausios? 20. Ko labiausiai pasigendate savo darbe? * Kaip manote, ko labiausiai pasigenda darbe Jūsų	Šiais klausimais siekiama išsiaiškinti, kokia darbuotojų motyvavimo sistema yra taikoma organizacijoje, kokios skatinimo priemonės yra naudojamos. Atsakymai į klausimus padės išsiaiškinti, kokių skatinimo priemonių darbuotojai pasigenda, kas jiems yra svarbu, taip pat atskleis vadovo požiūrį į darbuotojų skatinimo sistemą.

darbuotojai?	
21. Kas Jums trukdo pasiekti geresnių rezultatų darbe ir mažina darbo motyvaciją? * Kaip manote, kas Jūsų darbuotojams trukdo pasiekti geresnių rezultatų ir mažina motyvaciją darbe?	Atsakymas į šį klausimą padės išsiaiškinti, kokie veiksniai trukdo pasiekti geresnių rezultatų ir mažina darbuotojų motyvaciją?
22. Teiginiai apie vadovavimo stilių ir motyvaciją darbe	Teiginiais siekiamas įvertinti ryšys tarp vadovavimo stiliaus ir darbuotojų motyvacijos
23. Jūsų nuomone, ar vadovas teisingai vertina Jūsų darbą? *. Jūsų nuomone, ar teisingai vertinate darbuotojų darbą? 24. Kaip pasireiškia neteisingas darbo vertinimas? 25. Jūsų nuomone, kas turi įtakos Jūsų darbo vertinimui? 26. Ar teisingas darbo vertinimas yra stimulas geriau dirbti?	Šiais klausimais siekiama išsiaiškinti, kiek darbuotojams yra svarbus vadovo vertinimas, ar teisingas vertinimas yra stimulas geriau dirbti. Siekiama atskleisti vadovo požiūrį į darbuotojų darbą, bei darbuotojų nuomonę į darbo vertinimą.
27. Ar taikomos organizacijoje nuobaudos?	Šis klausimas leidžia įvertinti ne tik skatinimo, bet ir nuobaudų sistemą organizacijoje
28. Ar organizacijoje sudaromos realios galimybės kilti karjeros laiptais? 29. Kaip pasireiškia sudaromos galimybės darbuotojams kilti karjeros laiptais?	Atsakymai į šiuos klausimus leis sužinoti darbuotojų ir vadovo požiūrį į karjeros galimybes organizacijoje. Ar darbuotojams tai yra aktualu? Kokios galimybės yra sudaromos? Tai atspindi ir vadovo požiūrį į darbuotojus – ar vadovas yra suinteresuotas, kad jo darbuotojai tobulėtų ir augtų kartu su organizacija.
Sociodemografiniai duomenys	
Jūsų lytis? Jūsų amžius? Jūsų išsilavinimas? Kiek laiko dirbate šioje organizacijoje?	Atsakymai į klausimus leis pažinti respondentus socialiniu – demografiniu aspektu.

Norint tiksliau diagnozuoti viešosios įmonės situaciją minėtų diagnostinių blokų aspektu, į tyrimo instrumentą buvo būtina įvesti konkrečius rodiklius, ženklus arba *diagnostinius indikatorius*, kurie padėtų pamatyti ir įvertinti minėtus diagnostinius blokus (žr. 2.2 lentelę).

2.2 lentelė

Tyrimo kriterijai ir indikatoriai

<i>Kriterijai</i>	<i>Kriterijaus apibūdinimas</i>	<i>Indikatoriai</i>
Darbuotojų motyvavimas	Šis kriterijus leidžia įvertinti ar darbuotojai motyvuojami darbui, kokios motyvacijos priemonės yra taikomos ir kokius darbuotojų poreikius tenkina.	Darbo reikšmė darbuotojams
		Motyvaciją skatinantys veiksniai
		Darbuotojų motyvavimo metodai
		Motyvaciją mažinantys veiksniai
		Skatinimo – atlyginimo už darbą sistema
		Karjeros galimybės organizacijoje
		Teisingas vadovo vertinimas
		Darbo užmokestis
		Karjeros galimybės
Vadovavimo stilius	Šis kriterijus leidžia įvertinti kaip organizacijoje yra vadovaujama, kokie darbuotojo ir vadovo santykiai vystomi ir kaip tai veikia darbuotojų motyvaciją	Vadovo vaidmuo organizacijoje
		Vadovo bendravimo stilius
		Vadovo požiūris į darbo discipliną
		Sprendimų priėmimo būdas organizacijoje
		Kontrolės pobūdis organizacijoje
		Atsakomybės paskirstymas
		Vadovo požiūris į darbuotojų iniciatyvumą ir

Baigiamojoje anketos dalyje pateikti bendri klausimai. Darbuotojams: klausimai apie amžių, lytį, išsimokslinimą, darbo stažą.

Interviu struktūra. Kadangi tiesioginis interviu šiame tyrime naudotas kaip kokybinis metodas, todėl jį ruošiant laikytasi kokybiniais metodams būdingų principų. Klausimai (kurie naudojami ir anketinėje apklausoje) bei visa procedūra buvo numatyta iš anksto. Pokalbių metu stengtasi palaikyti jaukią atmosferą, pašnekovas buvo atidžiai išklausomas, jo pasakytos mintys užrašomos popieriuje. Vadovas pasirinktas neatsitiktinai, Jis atsakingas už viešosios įmonės darbuotojų planavimą, paiešką, atranką, adaptaciją, ugdymą, motyvaciją, karjeros planavimą ir vystymą. Užrašyta interviu medžiaga kartu su susistemintais anketos rezultatais buvo išanalizuota, palyginta su darbuotojų nuomonėmis ir apibendrinta.

Tyrimo organizavimas

Tyrimo dalyvių atranka. Atlikti tyrimui buvo pasirinkta viešoji įmonė teikianti administravimo paslaugas. Įmonės vadovybė išreiškė norą nenaudoti tyrime organizacijos tikrojo pavadinimo. Gerbiant organizacijos vadovo valią, tirama paslaugų organizacija įvardinta viešąja įmone. Tyrimui pasirinkti viešosios įmonės vadovas ir darbuotojai. Vadovas, pasirinktas todėl, kad jis atsakingas už personalo valdymą bei motyvavimą.

Tyrimo imtis. Atliekant empirinį tyrimą svarbu tinkamai suformuoti tyrimo imtį, skirti dėmesį jos sudarymo metodologiniams parametrams (Merkys, 1995, Kardelis, 1997, Bitinas, 1998). Šio kiekybinio tyrimo imtį sudarančių respondentų (viešosios įmonės vadovas bei jam pavaldūs 30 darbuotojų) nuomonės reprezentuoja personalo valdymo procesą viešojoje įmonėje.

Tyrimo eiga

Tyrimo eigą galima suskirstyti į šiuos etapus:

1. Pasiruošimas tyrimui:
 - tyrimo tikslo ir uždavinių nustatymas,
 - tyrimo plano sudarymas,
 - tyrimo metodų parinkimas.
2. Tyrimo organizavimas:
 - respondentų atranka,
 - anketų parengimas.
3. Duomenų rinkimas.
4. Duomenų analizė (tyrimo duomenys sisteminami ir analizuojami naudojant programą Microsoft Excel).
5. Išvadų rengimas.

Tam, kad įvertinti, ar sudarytas klausimynas validus, ar jame pateikti klausimai informatyvūs ir suprantami respondentams, pirmiausia buvo atliktas žvalgomasis tyrimas. Būsimiems respondentams buvo išdalintos 7 anketos ir kartu stebėta, kaip vyksta anketos pildymas, ar respondentams neiškyla klausimų. Tačiau šis tyrimas pavyko puikiai, todėl, padarius keletą neesminių pertvarkymų klausimuose, anketa buvo padauginta ir išdalinta respondentams.

Empirinis tyrimas atliktas 2009 m. kovo – balandžio mėn. (teorinė analizė atlikta 2009 m. sausio - balandžio mėnesiais).

Tyrimo metu buvo laikomasi tyrimo etikos principų, kurie paremti pagarba žmogui, organizacijai. Atliekant tyrimą visų pirma buvo gautas įstaigos, kurioje buvo išdalintos anketos, darbuotojų sutikimas. Respondentams suteikta teisė apsispręsti dalyvauti ar nedalyvauti tyrime

(teisė savarankiškai apsispręsti dėl dalyvavimo tyrime). Užtikrintas konfidencialumas, taip pat užtikrinta informacija apie tyrimo tikslą, duomenų panaudojimą ir pan. (teisė gauti informaciją).

Prieš pradėdant tyrimą, buvo planuota apklausti 35 organizacijos darbuotojus. Buvo išdalintos 35 anketos, iš jų sugrįžo 30 anketų (anketų grįžtamumas 85 proc.). Visi pirmieji kontaktai su organizacijos vadovu ir darbuotojais, kurie sutiko dalyvauti tyrime, vyko betarpiško susitikimo metu. Jiems trumpai buvo pristatytas tyrimas, jo tikslai ir susitarta dėl susitikimo laiko. Susitikus buvo supažindinama su tyrimo anketa. Vieni tyrimo subjektai, sužinoję apie organizuojamą tyrimą, jo tikslus, buvo susidomėję ir neprieštarėdami sutiko susitikti ir pasikalbėti apie tai išsamiau, taip pat dalyvauti tyrime. Šie asmenys iškart buvo susidomėję vykdomu tyrimu, jų tiriamos organizacijos rezultatais. Kita dalis potencialių respondentų buvo gana abejingi, tačiau tyrime sutiko dalyvauti, užpildyti anketas. Penki planuoti apklausti respondentai tyrime dalyvauti atsisakė, paaiškindami, jog šiuo metu neturintys laiko. Vienintelė problema susijusi su tyrimu yra ta, kad keletas darbuotojų, pildydami anketas, kai kuriuos klausimus atsakė ne pagal pildymo nurodymus pateiktus prie kiekvieno klausimo. Tai galėjo sąlygoti respondentų neatidumas. Tačiau tai nebuvo esminis trūkumas analizuojant gautus duomenis.

Interviu. Su interviu dėl vadovo buvo tartasi iš anksto. Organizacijos vadovas nesutiko, kad interviu metu būtų naudojamas diktofonas, todėl visi vadovo atsakymai buvo fiksuojami raštu. Po interviu vadovas pageidavo perskaityti interviu metu užfiksuotą informaciją.

III. TYRIMO REZULTATAI

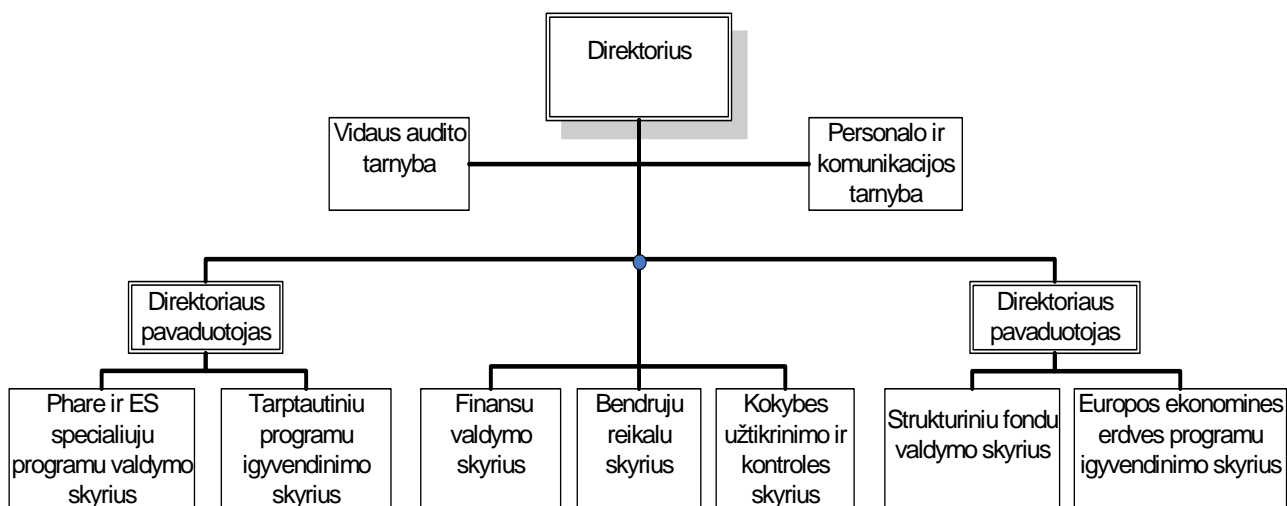
3.1. Viešosios įmonės situacijos analizė

Tyrimas atliktas viešojoje įstaigoje, kurią įsteigė Lietuvos Respublikos finansų ministerija. Organizacijos misija yra administruoti ir įgyvendinti valstybės, savivaldybių bei kitų subjektų programas ir projektus, finansuojamus iš Europos Sąjungos, tarptautinių finansinių organizacijų, valstybės, savivaldybių, agentūros ir kitokių lėšų. Organizacija įsteigta 2003 metų pradžioje.

Organizacijos X veiklos tikslai:

- užtikrinti efektyvų Europos Sąjungos, tarptautinių finansinių organizacijų ir kitų institucijų suteiktos finansinės paramos naudojimą;
- užtikrinti efektyvų programų ir projektų valdymą – parengimą, atranką, vertinimą, pirkimų organizavimą, įgyvendinimo priežiūrą ir kontrolę, lėšų išmokėjimą ir apskaitą;
- palaikyti ir stiprinti santykius su partneriais,
- remti ir skatinti Europos Sąjungos, tarptautinių finansinių organizacijų ir kitų institucijų investicines programas bei projektus,
- dalintis projektų administravimo patirtimi.

Organizacinė struktūra.



Organizaciją sudaro 10 skyrių, iš kurių kiekvienas atlieka savo funkcijas:

- 1) *Vidaus audito tarnyba* (VAT) – organizacijos X veiklos auditas, siekiant nustatyti, kaip efektyviai veikia vidaus valdymo kontrolės sistema.

- 2) *Bendrujų reikalų skyrius (BRS)* – dokumentų tvarkymas, biuro administravimas, pastato bei kito agentūros turto priežiūra, tinkamo ir saugaus informacinių bei komunikacijos sistemų darbo užtikrinimas, organizacijos X teisiniai klausimai.
- 3) *Struktūrinių fondų valdymo skyrius (SFVS)* – efektyvus BPD priemonių ir projektų administravimas; dalyvavimas pasirengimo BPD priemonės (ar jos dalies) ir projektų administravimui veiklose, projektų atrankos konkursų skelbimas ir paraiškų vertinimas, paramos sutarčių sudarymas, projektų administravimo organizavimas ir atlikimas. Techninės pagalbos veiksmų įgyvendinimas, SF paramos viešumo strategijos įgyvendinimas, mokymų pareiškėjams bei projektų vykdytojams organizavimas, dalyvavimas pasirengimo 2007–2013 m. ES struktūrinės paramos programavimo laikotarpiui procese.
- 4) *PHARE ir ES specialiųjų programų valdymo skyrius (PVS)* – PHARE programos, Pereinamojo laikotarpio institucijų plėtros priemonės, Šengeno priemonės, Specialiosios Kaliningrado Tranzito programos ir Ignalinos programos projektų įgyvendinimo valdymas: projektų įgyvendinimo planavimas; projektų viešųjų pirkimų vykdymas ir/ar jų vykdymo priežiūra, sutarčių sudarymas ir/ar jų sudarymo priežiūra, projektų įgyvendinimo priežiūra, mokėjimo dokumentų tikrinimas ir kt.
- 5) *Tarptautinių programų įgyvendinimo skyrius (TPIŠ)* – tarptautinių finansinių institucijų suteiktų paskolų lėšomis finansuojamų programų ir/ar projektų įgyvendinimo valdymas: investicinių projektų įgyvendinimo planavimas; projektų viešųjų pirkimų vykdymo priežiūra, sutarčių sudarymo priežiūra, projektų įgyvendinimo priežiūra, mokėjimo dokumentų tikrinimas. Skyriui taip pat priskirta funkcija – pagal poreikį teikti inžinerines ekonomines konsultacijas kitiems agentūros skyriams dėl jų administruojamų projektų, susijusių su investicijomis į statinių statybą ir rekonstrukciją, įgyvendinimo.
- 6) *Europos ekonominės erdvės programų įgyvendinimo skyrius (EEEPIŠ)* – parengiamieji darbai Europos ekonominės erdvės ir Norvegijos finansinių mechanizmų įgyvendinimui Lietuvoje, projektų atrankos konkursų skelbimas ir paraiškų vertinimas, projektų įgyvendinimo sutarčių sudarymas, projektų įgyvendinimo administravimas, metodinė parama pareiškėjams ir paramos gavėjams.
- 7) *Kokybės užtikrinimo ir kontrolės skyrius (KUKS)* – projektų rengimo, vertinimo, pirkimų, įgyvendinimo dokumentacijos patikra, projektų patikra vietoje, veiklos procedūrų, tipinių pirkimo dokumentų rengimas ir tobulinimas, kokybės sistemos organizacijoje kūrimas, diegimas ir tobulinimas, bendrojo vertinimo modelio (organizacijos įvertinimo) organizacijoje taikymas, geros praktikos formavimas, pažeidimų valdymas, rizikos valdymas
- 8) *Finansų valdymo skyrius (FVS)* – finansų valdymas: pinigų srautų planavimas, pasirašomų sutarčių tikrinimas, išlaidų tinkamumo įvertinimas, mokėjimo prašymų patikra, mokėjimo

paraiškų rengimas, ataskaitų rengimas, programų ir projektų apskaitos tvarkymas ir atskaitomybė; organizacijos buhalterinės apskaitos tvarkymas.

9) *Personalo ir komunikacijos tarnyba* (PKT) – vykdo organizacijos X personalo planavimo, atrankos bei įdarbinimo, darbuotojų kvalifikacijos kėlimo, personalo dokumentų administravimo funkcijas, vykdo vidinės ir išorinės komunikacijos bei viešųjų ryšių funkcijas.

10) *Pirkimų sprendimų skyrius* (PSS) – įgyvendina bandomąjį viešųjų pirkimų vykdymo per centrinę perkančiąją organizaciją projektą.

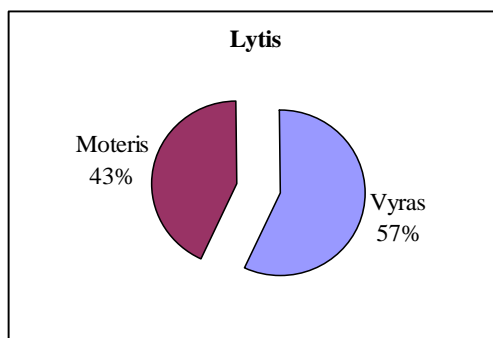
Žmogiškieji ištekliai. 2008 m. gruodžio 31 d. Viešojoje įstaigoje dirbo 128 darbuotojai, iš jų 6 trumpalaikiai įvairių sričių ekspertai. Darbuotojų kvalifikacija yra pakankamai aukšta sėkmingam organizacijos veiklos tikslų įgyvendinimui. Darbuotojų išsilavinimas: 95% darbuotojų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 63% darbuotojų turi magistro kvalifikacinį laipsnį. Organizacijos darbuotojų išsilavinimas pagal sritis: inžineriniai mokslai – 17 %, informacinės technologijos ir fizikos mokslai – 10%, ekonomikos ir vadybos mokslai – 51%, teisės mokslai – 15%, humanitariniai mokslai – 14%, politikos mokslai – 7%.

Viešojoje įstaigoje didelis dėmesys skiriamas darbuotojų kompetencijų ugdymui. Darbuotojų kvalifikacija nuolat keliama įvairių išorinių, vidinių mokymų metu, taip pat mokymosi vizitų bei mokymosi darbo vietoje metu. Darbuotojai yra įgiję gebėjimų administruoti skirtingas Europos Sąjungos, tarptautinių finansinių institucijų programas, administruoti projektus pagal skirtingas procedūras (paraiškų vertinimas, viešųjų pirkimų vykdymas ir/arba priežiūra, sutarčių rengimas, projektų įgyvendinimo priežiūra, finansinė apskaita bei mokėjimai). Taip pat stiprūs darbuotojų gebėjimai rengti procedūras bei atlikti projektų finansinį, ekonominį, socialinį vertinimą.

Organizacijoje daug dėmesio skiriama bendrosioms kompetencijoms tobulinti. Organizuojami komandos formavimo, bendravimo su klientais, vadovavimo kompetencijų tobulinimo mokymai. Efektyviam personalo valdymui užtikrinti yra parengtos ir įgyvendinamos šios personalo valdymo procedūros: darbuotojų atrankos, įdarbinimo ir naujų darbuotojų įvedimo, darbuotojų kvalifikacijos kėlimo bei darbuotojų veiklos aptarimo procedūra. Šios procedūros yra nuolat tobulinamos, atsižvelgiant į veikiančių procedūrų trūkumus bei darbuotojų ir vadovų lūkesčius.

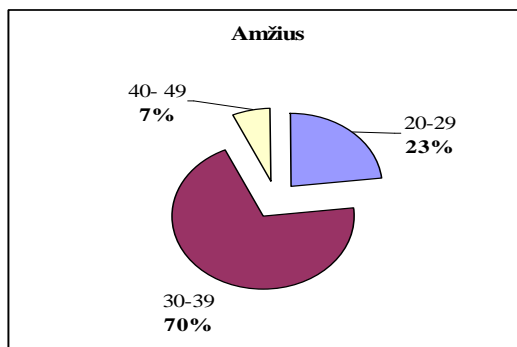
Sociodemografiniai tyrimo respondentų duomenys. Demografiniai požymiai, kaip lytis, amžius, išsilavinimas turi reikšmės respondentų požiūriui į darbą, motyvavimo metodus bei vadovavimo stilių – taigi yra itin svarbūs analizuojant tyrimo duomenis.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį įstaigoje pakankamai heterogoniškas – 17 vyrų ir 13 moterų (atitinkamai 57 proc. ir 43 proc.). Tyrime dalyvavęs įstaigos vadovas – vyras.



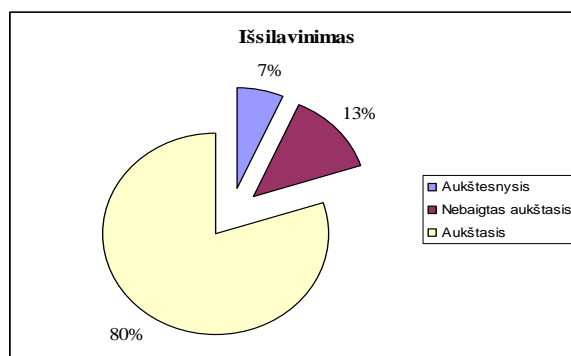
3.1 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal lytį

Įvertinat tyrimo dalyvių amžių pastebėta, kad tiriamojoje organizacijoje didžiąją darbuotojų dalį sudaro 30-39 metų specialistai (70 proc.), 23 proc. darbuotojų jauno 20-29 metų amžiaus (žr. 3.2 pav.). Organizacijos darbuotojams vadovauja jaunas – 36 metų vadovas.



3.2 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal amžių

Taigi, galime daryti išvadą, kad didelę darbuotojų dalį sudaro jauni, darbingo amžiaus specialistai, galintys turėti tam tikras ambicijas tobulėjimui bei karjeros siekimui. Šią prielaidą patvirtintų ir specialistų išsilavinimo rodikliai (žr. 3.3 pav.):



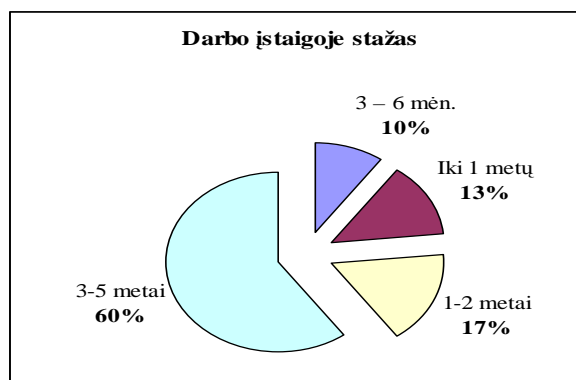
3.3 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal išsilavinimą

3.3 pav. pateikti tyrimo duomenys rodo, kad didžiausia dalis (80 proc.) darbuotojų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą. 13 proc. darbuotojų – aukštojo išsilavinimo siekia. Taigi, apibendrinant amžiaus bei išsilavinimo rodiklius, galime daryti prielaidą, kad įstaigoje dirba jauni

bei išsilavinę specialistai, kurie gali aiškiai formuluoti ir kelti savo poreikius bei reikalavimus įstaigos vadovui. Jauni, išsilavinę bei ambicingi specialistai, gebantys išreikšti savo nuomonę bei nepasitenkinimą motyvavimo priemonėmis ar vadovavimo stiliumi, gali laisvai keisti darbo vietą. Todėl vadovas, remdamasis savo asmeniniu vadovavimo stiliumi bei naudodamas atitinkamas motyvavimo priemones turėtų būti itin suinteresuotas išlaikyti jaunus bei išsilavinusius specialistus savo įstaigoje.

Kalbant apie išsilavinimą, svarbu ir kokį išsilavinimą yra įgijęs organizacijos vadovas – ar turi vadybinių žinių, ar yra kitos srities specialistas. Pagal vadovo išsilavinimą galima spręsti ar jis turi pakankamai kompetencijos vadovauti darbuotojams. Paaiškėjo, kad organizacijos vadovas yra įgijęs aukštąjį ekonomikos bei administravimo išsilavinimą, taigi turi žinių ir tiek apie finansinių, tiek apie žmogiškųjų organizacijos išteklių valdymą.

Darbo įstaigoje stažas šiuo atveju yra susijęs ir su įstaigos įkūrimo data. Kadangi organizacija įkurta 2003 metais, tai didžiosios dalies tyrimo respondentų (60 proc.) darbo stažas neviršija 5 metų. Tačiau šioje vietoje tenka pastebėti, kad didžioji dalis organizacijos darbuotojų dirba nuo įstaigos įsikūrimo pradžios (žr. 3.4 pav.):



3.4 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal darbo laiką įstaigoje

Kalbant apie išdirbto darbo laiką įstaigoje, svarbu, kiek įstaigai vadovauja vadovas. Pagal tai galima spręsti kiek vadovas yra susipažinęs su darbuotojais bei jų poreikiais. Vadovas įstaigai vadovauja tik 2 metus, taigi galime daryti prielaidą, kad vadovas yra pakankamai jaunas ne tik amžiaus bet ir vadovavimo prasme. Tai gali reikšti, kad vadovo vadovavimo stilius dar nėra galutinai susiformavęs ir gali kisti, atsižvelgiant tiek į pačios organizacijos pokyčius, tiek į darbuotojų reikalavimus.

Apibendrinant respondentų sociodemografinę statistiką, galime teigti, kad tyrime dalyvavo jauni, darbingi, išsilavinę asmenys, iš kurių daugiau nei pusė (60 proc.), dirba organizacijoje nuo jos įsikūrimo pradžios. Tai reiškia, kad darbuotojai gali aiškiai formuluoti ir išsakyti savo poreikius dirbant organizacijoje. Tiek pati organizacija, tiek jos vadovas jauni. Tai reiškia, kad vadovo stilius gali būti dar nepakankamai susiformavęs ir šio tyrimo rezultatai gali padėti vadovui geriau įvertinti

savo santykius su darbuotojais, taikomas motyvavimo priemonės bei išvelgti pokyčių organizacijoje perspektyvas.

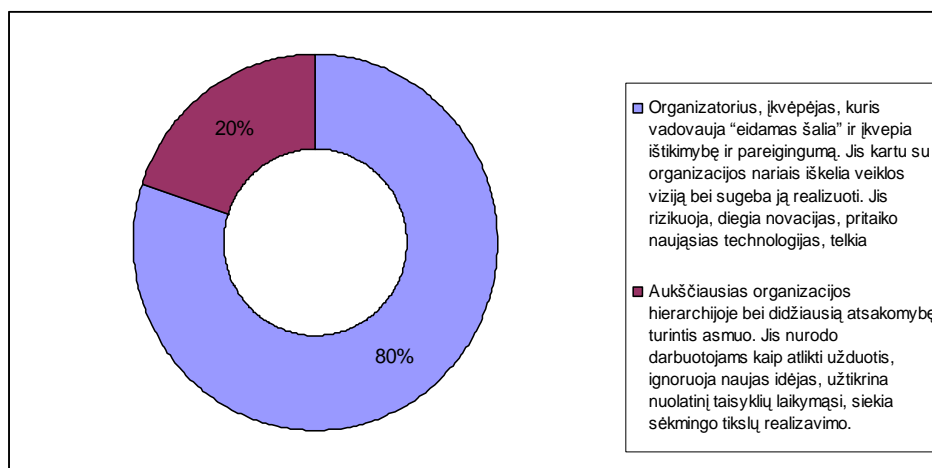
3.2. Vadovavimo stilius kaip darbuotojų motyvacijos veiksnys tyrimo rezultatai

Siekiant nustatyti viešosios įstaigos vadovavimo stilių kaip veiksnį darbuotojų motyvacijai tyrime buvo analizuojami:

- Vadovo vadovavimo stilius (*bendravimas, kontrolės pobūdis, atsakomybės paskirstymas, požiūris į iniciatyvumą ir kt.*)
- Nuomonė apie organizacijos vadovą ir jo santykius su organizacijos darbuotojais.
- Motyvavimo priemonių taikymas;
- Veiksniai, skatinantys geriau dirbti;

Vadovavimo stilius. Šiuolaikiniai vadovai organizacijoje yra laikomi grandimi, kuri ne tik kuria viziją bei misiją, rūpinasi harmonija ir organizacijos augimu, bet ir padeda darbuotojams realizuoti jų individualius, organizacinius bei socialinius vaidmenis, o kad jie būtų realizuojami reikia pasirinkti vadovui tokį vaidmenį kuris prisidėtų ir prie darbuotojų motyvacijos. Organizacija yra socialinė sistema, sudaryta iš žmonių ir jų grupių sąveikaujančių tarpusavyje. Vadovo ir darbuotojo santykiams turi įtakos bendravimas, vadovo požiūris į discipliną, darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą, atsakomybės paskirstymas, vadovo požiūris į darbuotojų iniciatyvumą ir aktyvumą.

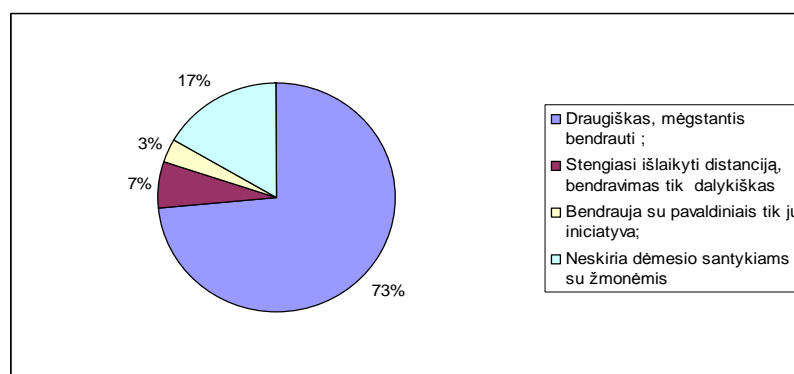
Interviu metu, organizacijos vadovas save apibūdino labiau kaip organizatorių bei įkvėpėją, kuris vadovauja „eidamas šalia“, kartu su organizacijos nariais iškeliantį veiklos viziją. Vadovo nuomone, jis mėgsta rizikuoti, diegia novacijas ir pritaiko naujasias technologijas. Tačiau nepaisant, pasak paties vadovo, būna situacijų, kuomet jis pats prisiima didžiausią atsakomybę ir tuomet nediskutuodamas su darbuotojais nurodo kaip atlikti užduotis ir griežtai reikalauja laikytis nurodytų taisyklių. Darbuotojų nuomonė apie vadovą išsiskyrė, tačiau nepaisant to, didžioji dalis – 80 proc. apibūdina vadovą, kaip organizacijos įkvėpėją, kuris vadovauja „eidamas šalia“ (žr. 3.5 pav.).



3.5 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal nuomonę, koks yra organizacijos vadovas

Remiantis 3.5 paveiksle pateiktais duomenimis, tik 20 proc. tyrimo respondentų vadovą apibūdina kaip aukščiausią organizacijos hierarchijos asmenį, nurodantį kaip atlikti užduotis, ignoruojantį naujas idėjas ir siekiantį sėkmingo tikslų realizavimo. Šie duomenys patvirtina ir tai, ką išsakė pats vadovas, kad priklausomai nuo situacijos jam tenka prisiimti atsakomybę ir griežtai nurodyti darbuotojams, kaip jiems atlikti užduotį. Tai rodo, kad tam tikromis situacijomis vadovas nepakankamai pasitiki savo darbuotojais ir visą atsakomybę ir darbų paskirstymą yra linkęs prisiimti sau. Tačiau tai, jog 80 proc. respondentų vis dėlto apibūdina vadovą kaip organizacijos įkvėpėją, rodo, kad vadovas yra pakankamai demokratiškas ir linkęs bendradarbiauti su savo darbuotojais. Statistiškai reikšmingų skirtumų lyties, amžiaus, darbo stažo aspektu nepastebėta ($p > 0,005$).

Vadovo ir darbuotojų santykius atspindi bendravimo stilius organizacijoje. Šiuo tikslu darbuotojams buvo užduotas klausimas „Kaip apibūdinumėte savo vadovo bendravimo stilių“. 73 proc. darbuotojų apibūdino savo vadovą kaip draugišką ir mėgstantį bendrauti, 17 proc. – mano, kad vadovas neskiria dėmesio santykiams su žmonėmis ir 7 proc. respondentų teigia, kad jų vadovas stengiasi išlaikyti distanciją ir palaiko tam tikrą atstumą su žmonėmis (žr. 3.6 pav.):

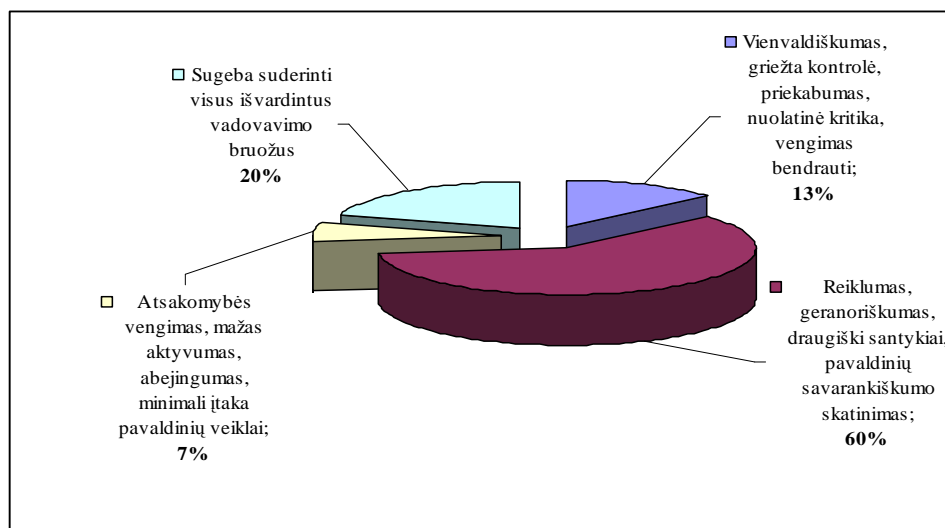


3.6 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal vadovo bendravimo stiliaus apibūdinimą

Pats vadovas teigia, kad <„su darbuotojais stengiuosi palaikyti draugiškus ryšius, tačiau esu linkęs išlaikyti tam tikrą atstumą, nes darbuotojas visuomet turi jausti tą tarpą tarp vadovo ir draugo. Priešingu atveju, peržengus ribas, mažėja atsakomybė už darbą. Draugiški santykiai kaip ir leidžia lengviau „praslysti“. Todėl stengiuosi, kad darbuotojas bendraudamas su manimi, jaustų aiškią atsakomybę už jam priskirtą darbą“>.

Taigi, pats vadovas siekdamas efektyvesnių veiklos rezultatų yra linkęs išlaikyti tam tikras ribas, bendraujant su darbuotojais, tačiau iš pateiktų tyrimo rezultatų galime daryti prielaidą, kad įstaigai vadovauja demokratiškas vadovas, kuris palaiko draugiškus santykius. Galime daryti prielaidą, kad vadovui yra svarbūs žmogiškieji santykiai.

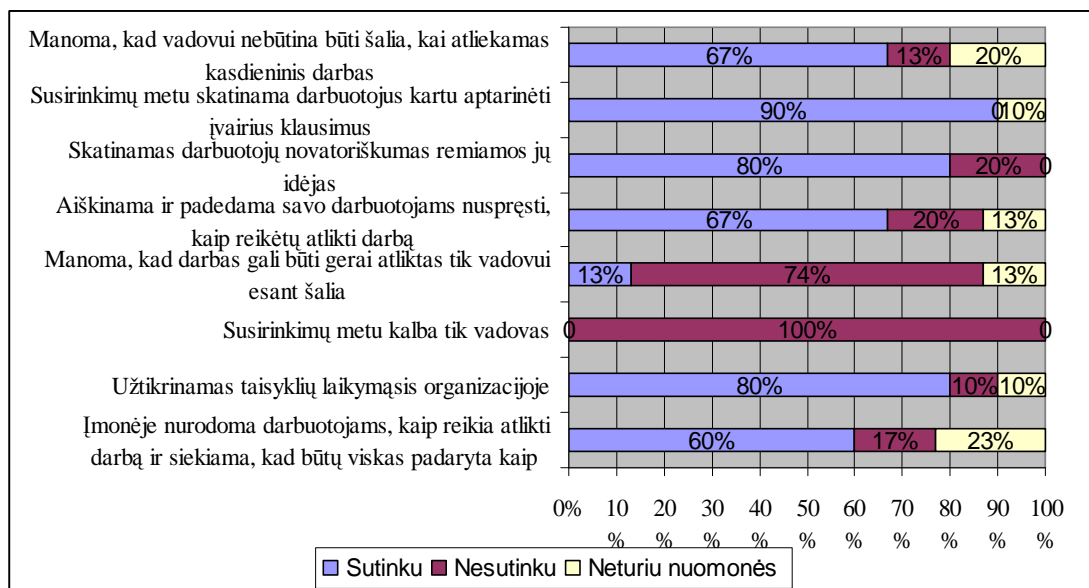
Vadovui sunku surasti darbo stilių, tenkinantį kiekvieną kolektyvo narį ir atitinkantį darbo specifiką. Pagrindinis veiksnys, lemiantis vieno ar kito darbo stiliaus pasirinkimą, yra vadovo požiūris į pavaldinius ir jų sugebėjimus, pasirengimą dirbti, kolektyvo tradicijas. Toliau tyrimo respondentų buvo paprašyta apibūdinti, kokį vadovavimo stilių naudoja jų vadovas. Rezultatai pateikiami 3.7 paveiksle:



3.7 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal nuomonę, kokį vadovavimo stilių naudoja vadovas

Remiantis tyrimo duomenis pateiktais 3.7 paveiksle, 60 proc. darbuotojų savo vadovą apibūdina kaip reiklų, geranorišką, skatinanti darbuotojų savarankiškumą, 20 proc. teigia, kad vadovas derina griežtumą, kontrolę su reiklumu, geranoriškumu o kartais yra abejingas ir minimaliai įtakoja pavaldinių veiklą. Tai gali būti susiję su veiklos pobūdžiu ar priklausyti nuo skirtingo sudėtingumo ir pobūdžio užduočių. Pats vadovas teigia, kad <“šiaip esu griežtas ir reiklus, tačiau visuomet stengiuosi išklausti ir darbuotojų nuomonę. Tačiau, tai nereiškia, kad turiu į ją atsižvelgti. Bet diskutuojant dažniausiai prisieka priimti abiem pusėm naudingą sprendimą...“>. Taigi galime daryti išvadą, kad vadovas yra lankstus ir tam tikrą vadovavimo stilių naudoja atsižvelgdamas į situaciją ar užduočių pobūdį.

Siekiant išsiaiškinti, koks vadovavimo stilius vyrauja tiriamojame įstaigoje, darbuotojams buvo pateikti teiginiai apie užduočių nurodymo pobūdį, taisyklių laikymąsi, kontrolės pobūdį, novatoriškumą, susirinkimus. Rezultatai pateikiami 3.8 paveiksle:

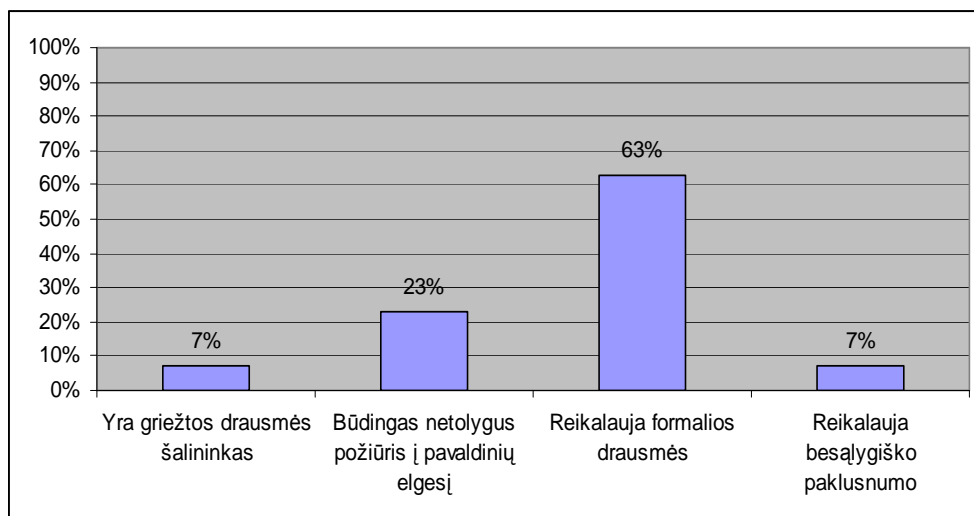


3.8 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal atsakymus į pateiktus teiginius

3.8 paveiksle pateikti tyrimo duomenys rodo, kad 67 proc. darbuotojų sutinka, kad organizacijoje vadovui nebūtinai būti šalia, kai atliekamas kasdienis darbas. Tai rodo, kad organizacijos vadovas nėra nuolat kontroliuojantis darbuotojus. 90 proc. darbuotojų teigia, kad susirinkimų metu skatinama darbuotojus kartu aptarinėti įvairius klausimus ir tai rodo, kad darbuotojai turi galimybę išsakyti tiek savo nuomonę, tiek poreikius. 80 proc. tyrime dalyvavusių darbuotojų teigia, kad organizacijoje užtikrinamas taisyklių laikymasis ir tai leidžia daryti išvadą, kad organizacijoje egzistuoja aiškios ribos, funkcijos ir taisyklės. 60 proc. darbuotojų teigia, kad įmonėje nurodoma kaip reikia atlikti darbą ir siekiama, kad būtų viskas padaryta kaip liepiama. Tai susiję su aiškiais įmonės taisyklėmis ir disciplina. *Apibendrinus duomenis galime teigti, kad organizacijos vadovas yra pakankamai aiškiai apibrėžęs įmonės darbuotojų funkcijas, kelia jiems aiškius reikalavimus, tačiau tuo pat metu darbuotojams yra suteikiama galimybė pasisakyti ir išreikšti savo nuomonę bei naujas idėjas.*

Drausmė organizacijoje susijusi su tam taisyklių laikymusi organizacijoje bei personalo ir vadovo santykiais. Kuomet vadovas yra griežtos drausmės šalininkas ar reikalauja besąlygiško paklusnumo, darbuotojams nėra sudaroma pakankamai galimybių pasireikšti, jie tampa priklausomi nuo vadovo. Kaip matome pateiktame 3.9 paveiksle, 63 proc. tyrimo dalyvių teigia, kad vadovas reikalauja formalios drausmės, 23 proc. mano, kad vadovui būdingas netolygus požiūris į

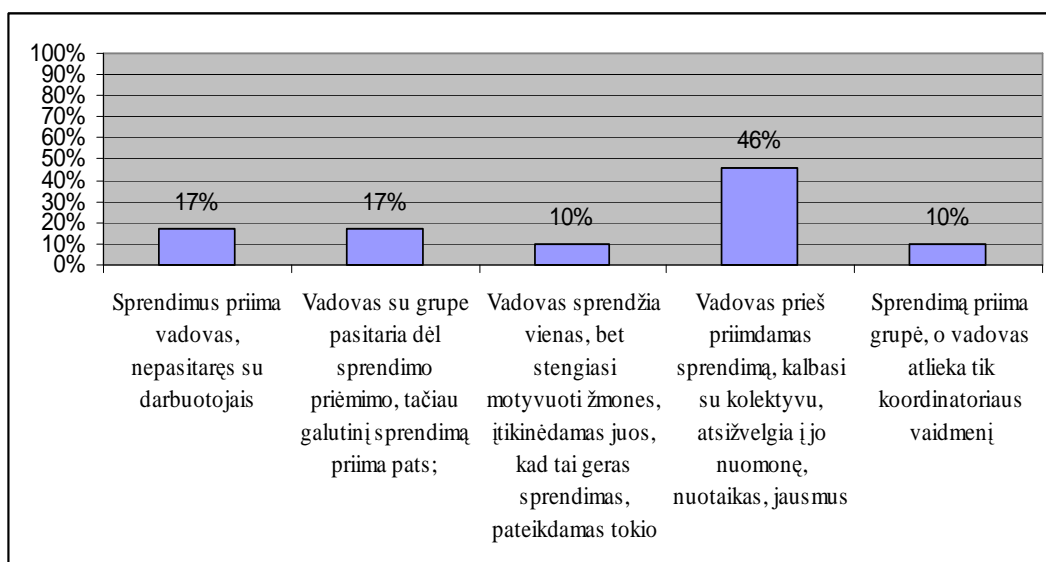
pavaldinių elgesį, o po 7 proc. respondentų mano, kad vadovas yra griežtos drausmės šalininkas ir reikalauja besąlygiško paklusnumo.



3.9 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal nuomonę, koks yra vadovo požiūris į darbo discipliną

Remiantis 3.9 paveiksle pateiktais duomenimis galime teigti, kad vadovas yra linkęs palaikyti darbo discipliną ir organizacijos darbuotojai tai aiškiai supranta bei įvardina. Svarbu pastebėti, kad drausmė organizacijoje vis dėl to turi būti, kad darbuotojai galėtų dirbti savo darbą ir nevyrautų chaosas. Tai patvirtina ir vadovo interviu metu išsakyta nuomonė, kad *„tvarka turi būti, ir ją aiškiai visi turi suprasti, darbuotojai turi žinoti, kas įstaigoje toleruojama ir kas ne, nes kitu atveju bus netvarka, tiek darbo vietoje, tiek siekiant kokybiškai atlikti užduotis, kurios jiems yra priskirtos. Nuo darbo drausmės priklauso ne tik santykiai kolektyve, darbo pasidalijimas, bet ir pačios organizacijos prestižas – tai, kaip į tave žiūri tavo partneriai. Jei nesugebi susitvarkyti „savo kieme“, tai ir kiti į tave žiūri ne tik, kad nepatikliai, bet ir nepagarbiai...“*.

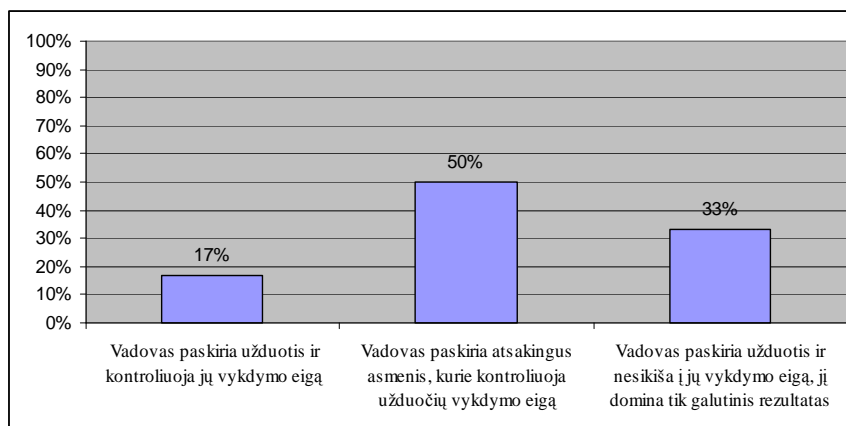
Būtinybė įtraukti darbuotojus į organizacijų valdymą, suteikti jiems didesnius įgaliojimus, priimant sprendimus, pripažinta palyginti neseniai. Tradiciškai darbininkams, tarnautojams, netgi žemesnio lygio vadovams buvo skiriamas atlikėjų, įsakymų vykdytojų vaidmuo. Tačiau pastaruoju metu organizacijos pereina prie didesnių įgaliojimų suteikimo kolektyvui, priimant sprendimus. Tyrimo metu darbuotojų buvo klausama koks sprendimų priėmimas vyrauja jų organizacijoje. Rezultatai pateikiami 3.10 paveiksle:



3.10 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal nuomonę, kokie sprendimo priėmimo būdai vyrauja organizacijoje

Daugumai darbuotojų itin tinkama ir efektyvi motyvavimo priemonė gali būti dalyvavimas organizacijos valdyme. Jei valdymo stilius – demokratinis, tai vadovai į savo veiklą įtraukia pavaldinius. Dalyvaudami valdyme, darbuotojai ieško tikslų pasiekimo kelių, nori veikti drauge su vadovybe. Tokiu būdu jie prisiima ir dalį asmeninės atsakomybės už grupės veiklą. 3.10 paveiksle pateiktuose tyrimo rezultatuose pateikti duomenys rodo, kad 46 proc. tyrimo dalyvių teigia, jog vadovas tariasi su kolektyvu, atsižvelgia į darbuotojų nuomonę. Tuo tarpu 17 proc. darbuotojų atrodo, kad vadovas tariasi su darbuotojais, tačiau galutinį sprendimą priima pats. Dar 17 proc. tyrime dalyvavusių darbuotojų mano, kad vadovas priima sprendimus su jais nepasitaręs. Tai sutampa ir su anksčiau vadovo išsakyta mintimi, kad jis visada išklauso darbuotojo nuomonę, tačiau tai dar nereiškia, kad į ją visuomet yra atsižvelgiama. Tyrimo duomenys rodo, kad įstaigoje vis dėlto nėra vieno sprendimų priėmimo stiliaus – kai kurie darbuotojai yra įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą, kiti – ne. Galima daryti prielaidą, jog taip yra dėl nemažo kolektyvo narių skaičiaus, vadovas tiesiog neturi galimybių visų įtraukti į sprendimų priėmimo procesą.

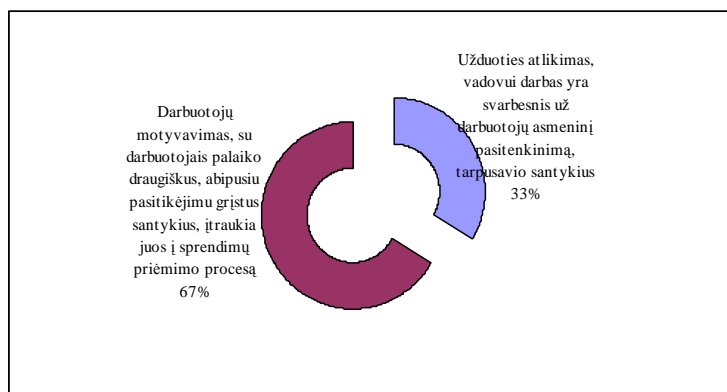
Šioje vietoje svarbu pastebėti, kad sprendimų priėmimas susijęs ir su organizacijos struktūra. Todėl svarbu yra išsiaiškinti, koks kontrolės pobūdis vyrauja organizacijoje, kam patikima atsakomybė už užduočių vykdymą.



3.11 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal nuomonę, koks kontrolės pobūdis vyrauja organizacijoje

Remiantis 3.11 paveiksle pateiktais duomenimis galime teigti, kad puse (t.y. 50 proc.) apklaustų įmonės darbuotojų teigia, kad vadovas priskiria atsakingus asmenis, kurie kontroliuoja užduočių vykdymo eigą. 33 proc. tyrime dalyvavusių darbuotojų teigia, kad vadovas paskiria užduotis ir nesikiša į jų vykdymo eigą. Tai rodo, kad vadovas suteikia pakankamai atsakomybės patiems darbuotojams atlikti jiems priskirtas užduotis ir pats minimaliai kontroliuoja jų atlikimo eigą. Pats vadovas teigia, kad *“nesu linkęs kontroliuoti savo darbuotojų, tačiau, kaip minėjau esu reiklus ir jie tai žinodami, jaučia atsakomybę už jiems patikėtas užduotis. Kita vertus yra dalykų, dėl kurių man pačiam neramu ir aš noriu matyti kaip vyksta procesas, nes pats iš dalies jaučiu didelę atsakomybę, bet tai, jog noriu žinoti kaip ir kas vyksta dar nereiškia, jog noriu viską kontroliuoti. Tai gal labiau pasireiškia atėjus naujam darbuotojui, kuris nėra įgijęs pasitikėjimo ar įrodęs savo kompetencijos...“*. Iš vadovo žodžių galime spręsti, kad jeigu jis ir linkęs kontroliuoti, tai tik žmones, kuriais mažiau pasitiki, pvz. naujai atėjusius darbuotojus.

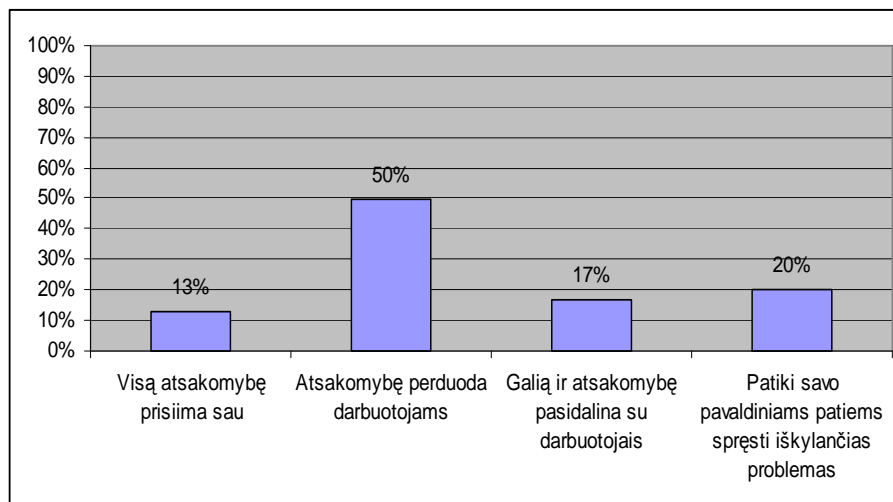
Kaip jau buvo minėta, vadovavimo stilius įtakoja ir vadovo požiūrį į darbuotojus. Siekiant išsiaiškinti vadovo orientaciją (orientuotas į užduotis ar į santykius), tyrimo anketoje buvo užduotas klausimas „Kaip manote, kas svarbiausia Jūsų vadovui?“. Didžioji dalis respondentų (67 proc.) mano, kad vadovui svarbesnis yra darbuotojų motyvavimas (žr. 3.12 pav.):



3.12 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal nuomonę, kas svarbiausia vadovui

3.12 paveiksle pateikti tyrimo duomenys rodo, kad 33 proc. tyrime dalyvavusių darbuotojų vis dėlto mano, vadovui svarbesnis užduoties vykdymas, o ne darbuotojų pasitenkinimas ir tarpusavio santykiai. Tai gali būti susiję, su tuo, kad ir pats vadovas išsako, jog yra reiklus, stengiasi išlaikyti atstumą ir visų pirma dėmesį skiria užduoties atlikimui, darbo disciplinai. Pats vadovas atsakydamas į šį klausimą, neišskyrė vienos konkrečios krypties teigdamas, kad <“viskas yra svarbu, tiek užduotis, tiek darbuotojas. Be darbuotojo niekas neatliks užduoties, o kita vertus, nemotyvuotas darbuotojas irgi padarys tik, kad padaryt .. ir klausimas kiek tai bus kokybiška. Normalūs santykiai kolektyve leidžia geriau išspręsti užduotis. Darbuotojas turi ne bijoti klausti, nebijoti suklysti ir žinoti, kad atsidūręs ties sudėtingu sprendimu, neturi jo priimti vienas, o turi kreiptis pagalbos, patarimo .. O kas liečia pačias užduotis, tai aišku, visuomet norisi, kad klientas, užsakovas liktų patenkintas, tai šia prasme – siekiam maksimalaus rezultato“>. Tai, kad vadovas neišskiria vienos krypties iš dalies susiję ir su tuo, kad vadovas derina kelis vadovavimo stilius.

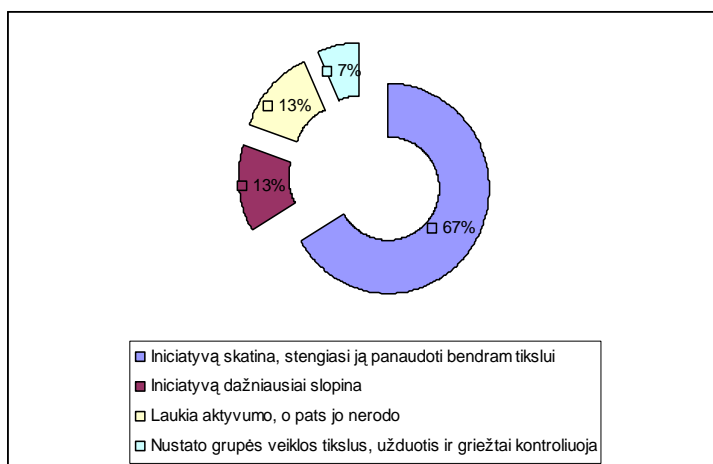
Atsakomybės delegavimas darbuotojams yra viena iš motyvavimo priemonių, kuri ne tik suteikia darbuotojui įgaliojimus veikti, bet ir skatina geriau dirbti (kadangi darbuotojas jaučiasi atsakingas už savo darbą). Tyrime siekta išsiaiškinti, kaip vadovas paskirsto atsakomybę.



3.13 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal nuomonę, kaip vadovas paskirsto atsakomybę

Remiantis 3.13 paveiksle pateiktais duomenimis matome, kad pusė respondentų (50 proc.) teigia, kad atsakomybė organizacijoje yra perduodama darbuotojams, 20 proc. teigia, kad vadovas patiki savo pavaldiniams patiems spręsti iškilusias problemas, 17 proc. mano, kad galią ir atsakomybę vadovas pasidalina su darbuotojais ir tik 13 proc. atsakė, kad vadovas visą atsakomybę prisiima sau. Išanalizavę tyrimo duomenis galime teigti, kad vadovas yra linkęs perduoti darbuotojams arba dalinasi atsakomybe su darbuotojais.

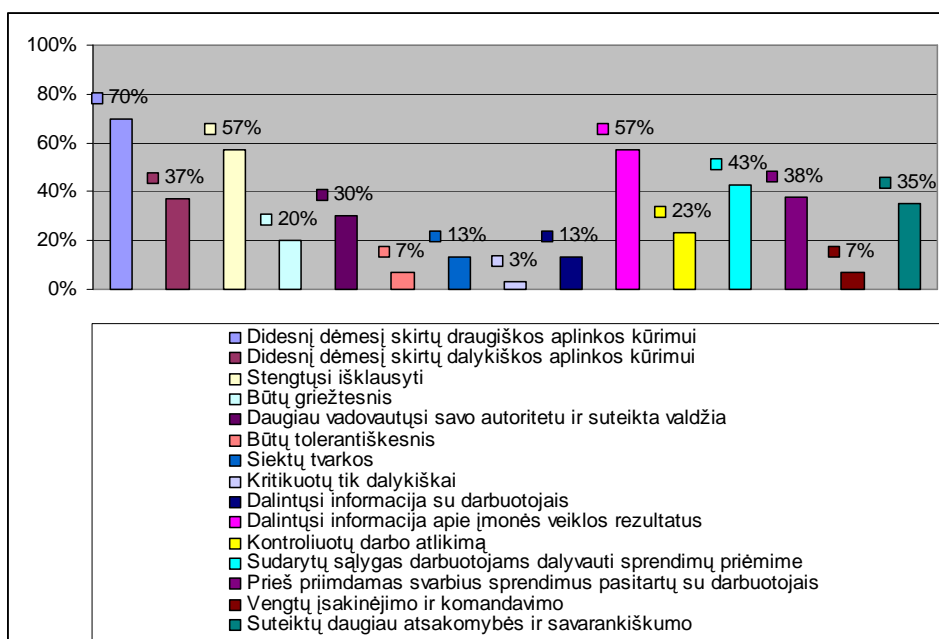
Nuo vadovo stiliaus priklauso, ar jis leidžia darbuotojams pasireikšti organizacijoje, ar slopina darbuotojų iniciatyvą.



3.14 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal nuomonę, koks vadovo požiūris į iniciatyvumą

Darbuotojų nuomonės apie vadovo požiūrį į darbuotojų aktyvumą ir iniciatyvumą išsiskyrė. 3.14 paveiksle pateikti duomenys rodo, kad 67 proc. tyrime dalyvavusių darbuotojų mano, kad vadovas skatina iniciatyvą ir stengiasi ją panaudoti bendram tikslui, 13 proc. mano, kad vadovas laukia aktyvumo, tačiau pats jo nerodo. 13 proc. teigia, kad vadovas iniciatyvą dažniausiai slopina, o 7 proc. teigia, kad vadovas nustato užduotis ir griežtai kontroliuoja. Pats vadovas šiuo požiūriu taip pat išsako dvigubą nuomonę: <“iniciatyvumas yra gerai, tačiau tik iki tol, kol tai netampa savivaliavimu ar nesiskaitymu su įstaigos taisyklėmis. Aš visada už iniciatyvą, aktyvumą, tačiau vėlgi yra dalykų, kuriuos turi atlikti aiškiai ir tiksliai, ir nieko naujo neišrasi. Naujovės taip pat turi būti pamatuotos, apsvarstytos, negali imti visko, kur kas ką pasiūlo“>.

Siekiant išsiaiškinti, ką reikėtų vadovui tobulinti vadovaujant organizacijai, buvo užduotas klausimas, kokie vadovavimo veiksniai padidintų pasitenkinimą darbu. Respondentų nuomonės pasiskirstė labai įvairiai (žr. 3.15 pav.).



3.15 pav. Pasitenkinimo darbu veiksniai, susiję su vadovavimu

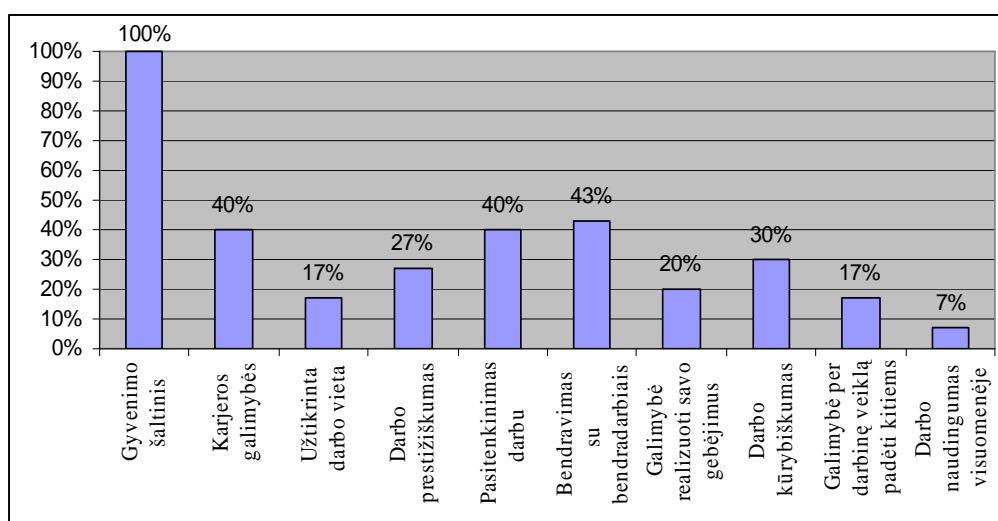
3.15 paveiksle pateikti tyrimo duomenys rodo, kad darbuotojų nuomonės pasiskirstė gana įvairiai ir tai leidžia daryti prielaidą, kad vadovui gana sunku patenkinti visų darbuotojų lūkesčius. 70 proc. darbuotojų mano, kad vadovas turėtų didesnę dėmesį skirti draugiškos aplinkos kūrimui. Tai gali būti susiję su tuo, kad vadovas linkęs palaikyti labiau formalius santykius su darbuotojais. Po 57 proc. pageidautų, kad vadovas stengtųsi išklausti bei dalintųsi informacija apie veiklos rezultatus. 43 proc. tyrimo dalyvių pageidautų, kad būtų sudarytos sąlygos dalyvauti sprendimų priėmimo, o 38 proc. norėtų, kad vadovas prieš priimdamas sprendimus pasitartų su darbuotojais. Iš to galime spręsti, kad organizacijoje reikėtų daugiau konstruktyvaus dialogo tarp vadovo ir darbuotojų, kurio metu būtų ne tik paskirstomos užduotys, bet ir aptariamasis sprendimų priėmimo procesas bei galutiniai rezultatai. Matome, kad neišsiskyrė viena nuomonė, ko trūksta vadovui ir rodo, kad darbuotojai yra skirtingi ir kelia skirtingus reikalavimus. Vadovas, paklaustas, kokių priemonių galėtų, ar turėtų imtis, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu padidėtų, atsakė: <“*Visų pirma į visus reikia žiūrėti kaip į žmones galinčius, norinčius ir sugebančius dirbti. Jei galvosi apie savo darbuotojus vien tik blogai – jie tokie ir bus. Aišku, per tą skubėjimą, gal ir nespėji visiems gero žodžio pasakyti, nes jau atrodo natūralu – kad žmonės gerai dirba. Tai gal tą ir reikėtų dažniau akcentuoti, kad jie yra svarbūs, kompetentingi ir pan. Taip, sakant, kad jie nepamirštų, kad aš tai žinau. O kas liečia kažkokius tai valdymo dalykus, tai aš manau, gal jie labiau įvardintų, ko jiems iš manęs trūksta. Kol niekas nesiskundžia, aš manau, kad kol kas viskas neblogai ir nieko keisti nereikia. Kita vertus, jei sulauksiu kažkokios kritikos, gal ir pamąstysiu, ką man reikėtų keisti“>. Taigi, iš vadovo požiūrio matome, kad jis neįvardina konkrečių priemonių, kurių galėtų imtis pagerinti savo vadovavimui, tačiau iš kitos pusės – jis atviras kritikai bei pasiūlymams, ką būtų galima keisti.*

Apibendrinant aptartus vadovavimo stiliaus aspektus galime teigti, kad nuo vadovo orientacijos priklauso koks kontrolės pobūdis vyrauja organizacijoje, kaip priimami sprendimai ir kaip vertinamas darbuotojų iniciatyvumas. Visi šie veiksniai susiję su darbuotojų lūkesčiais bei motyvais, todėl turi įtakos jų motyvacijai. Nuo vadovo priklauso, kam organizacijoje yra skiriamas prioritetas – žmogui ar užduoties vykdymui. Pastebėta, kad tiriamojoje organizacijoje nėra vieno aiškaus vadovo stiliaus – vadovas derina savarankiškumą, atsakomybę ir kontrolę, draugiškai bendrauja su darbuotojais, tačiau tuo pat metu stengiasi išlaikyti atstumą ir palaikyti formalų bendravimą, vertina tiek rezultata, tiek jo siekiančius žmones. Taigi, tiriamos įstaigos atveju vadovo darbo vertinimas kinta priklausomai ir nuo paties vadovo, ir nuo darbuotojų profesionalumo, ir nuo užduoties pobūdžio. Skirtingose situacijose vadovas prisiima skirtingą stilių, tačiau tyrimas atskleidė, kad tirtoje organizacijoje vis dėlto išlieka aiški disciplina, funkcijos ir darbo pobūdis – o tai yra svarbūs darbuotojų motyvacijos veiksniai.

Darbuotojų motyvacija.

Kiekvienas darbuotojas turi savo poreikius, žino, ko jis trokšta iš savo darbo. Jis veikia, įgyvendindamas šiuos poreikius ir idėjas, priimdamas sprendimus, dirbdamas tam tikroje organizacijoje. Svarbu paminėti, kad darbas yra svarbus psichologinei, socialinei ir ekonominei gyvenimo sferoms. Dirbdamas žmogus tenkina materialinės reikmės bei finansinio saugumo, savigarbos, socialinio palankumo, visuomeninės padėties, kitų žmonių pagarbos, asmeninės raidos ir gyvenimo kokybės, gyvenimo struktūros ir aktyvumo bei socialinių kontaktų poreikius.

Todėl tyrimo metu buvo svarbu išsiaiškinti, ką darbas tiriamojoje organizacijoje reiškia tyrimo respondentams. Iš to galime spręsti, kokius poreikius tyrimo respondentai patenkina darbe organizacijoje. Rezultatai pateikiami 3.16 paveiksle:



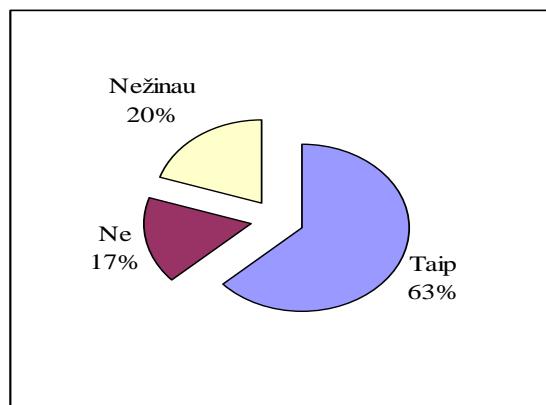
3.16 pav. Darbo reikšmė tiriamosios organizacijos darbuotojams

3.16 paveiksle pateikti tyrimo metu gauti duomenys rodo, kad absoliučiai visiems (100 proc.) tyrimo respondentams darbas visų pirma yra pragyvenimo šaltinis. Iš to galime daryti prielaidą, kad darbo teikiama finansinė nauda tyrimo respondentams yra vienas iš svarbiausių veiksnių. Po 40 proc. respondentų atsakė, kad jiems darbe svarbu karjeros galimybės bei pasitenkinimas darbu. Tai susiję su sociodemografinėmis tyrimo dalyvių charakteristikomis – kadangi didžioji dauguma tyrimo dalyvių yra jauni, aukštąjį išsilavinimą turintys specialistai. 43 proc. tyrime dalyvavusių respondentų kaip vieną iš svarbesnių veiksnių išskyrė bendravimą su bendradarbiais, tai rodo, kad santykiškai kolektyve taip pat yra vienas iš pasitenkinimo darbu veiksnių. Tenka pastebėti, kad vadovo darbo stilius taip pat turi įtakos kolektyvo bendravimui bei mikroklimatui. Jei vadovas kuria bendradarbiavimu pagrįstą atmosferą, tai tikimybė, jog darbuotojau jaus didesnę pasitenkinimą darbu ir bus labiau motyvuoti, didėja. Kaip svarbius darbo motyvacijos veiksnius respondentai taip pat išskyrė darbo kūrybiškumą (30 proc.), darbo prestižiškumą (27 proc.), galimybę realizuoti savo gebėjimus (20 proc.), užtikrintą darbo vietą (17 proc.).

Organizacijos vadovas kalbėdamas apie darbo reikšmę darbuotojams teigė: <“Visų pirma, tai aišku, yra atlyginimas, nes visi turi šeimas, kurias reikia išlaikyti. Pas mus dauguma darbuotojų jauni, o jiems viskas dar prieš akis, gyvenimas tik pradėdamas kurti. Aišku, svarbu ir kolektyvas. Juk maloniau ateiti į darbą, kur esi laukiamas ir gerbiamas. Pareigos mūsų įstaigoje yra tokios, kad bet kas tokio darbo dirbti negali, reikalingas išsilavinimas, kompetencija, tai gal kažkiek turi reikšmės socialiniam statusui visuomenėje“>. Matome, kad organizacijos vadovas akcentuoja, kad darbas organizacijoje darbuotojams yra gyvenimo šaltinis. Taip pat vadovas paminėjo bendravimo su bendradarbiais, arba kitaip tariant, socialinių kontaktų svarbą organizacijoje. Pasirinktas vadovavimo stilius turi reikšmės vadovo požiūriui į darbuotojus bei jų poreikius. Galime daryti prielaidą, kad vadovas vertina ne tik fiziologinių poreikių tenkinimą darbe, bet suvokia ir socialinių poreikių tekinimo svarbą. Svarbu tai, kad tyrime tiek vadovas, tiek darbuotojai akcentuoja tuos pačius veiksnius. Tai rodo, kad vadovas supranta organizacijos darbuotojų poreikius. Apibendrinant tyrimo dalyvių atsakymus, galima teigti, kad darbas organizacijoje darbuotojams yra: 1) gyvenimo šaltinis; 2) karjeros galimybės; 3) galimybė realizuoti savo gebėjimus. Vadinasi darbe tenkinami ne tik pagrindiniai fiziologiniai žmogaus poreikiai, bet siekiama ir savirealizacijos per karjeros galimybes ir gebėjimų realizavimą. Nuo vadovo priklauso, kokios galimybės yra sudaromos darbuotojams patenkinti savo poreikius bei lūkesčius.

Į klausimą „ar esate patenkintas savo darbu įmonėje“, 70 proc. darbuotojų atsakė teigiamai, 20 proc. atsakė neigiamai, o 10 proc. – negalėjo tiksliai atsakyti į šį klausimą. Šie rezultatai rodo, kad didžioji dauguma tyrime dalyvavusių respondentų yra patenkinti savo darbu įmonėje. Tai gali būti susiję ir su darbo įstaigoje trukme, kadangi dauguma darbuotojų dirba nuo įstaigos įsikūrimo pradžios ir tai, jog jie nepakeitė darbo per 5 metus taip pat atspindi tam tikrą požiūrį į įstaigą ir jos veiklą.

Kadangi pasitenkinimas darbu priklauso ir nuo vadovo vadovavimo įgūdžių, buvo užduotas klausimas, ar „esate patenkintas savo vadovu ir jo vadovavimo stiliumi“. 63 proc. respondentų atsakė, kad yra patenkinti savo vadovu ir jo vadovavimo stiliumi (žr. 3.17 pav.):

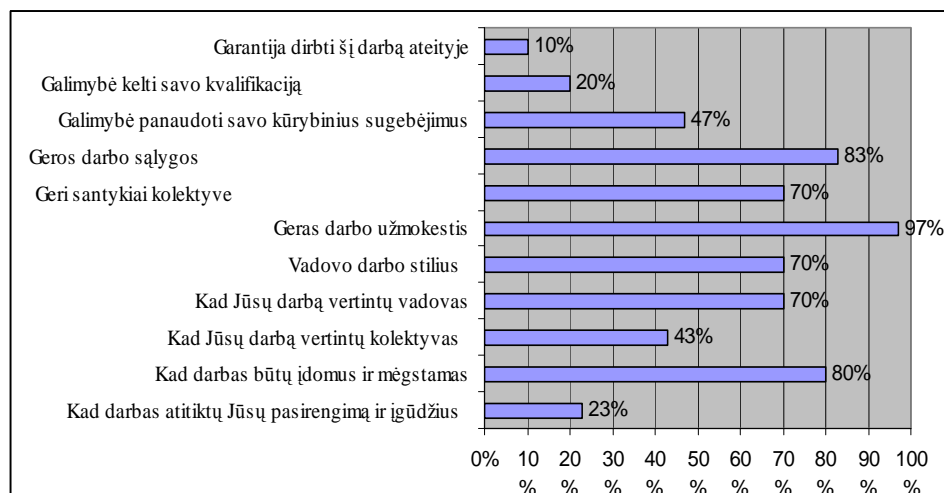


3.17 pav. Organizacijos darbuotojų pasitenkinimas vadovu ir jo vadovavimo stiliumi

Remiantis 3.17 paveiksle pateiktais tyrimo duomenimis matome, kad tik 17 proc. darbuotojų yra nepatenkinti vadovo vadovavimo stiliumi. Tai kad 20 proc. negalėjo tiksliai atsakyti į šį klausimą gali būti susiję ir su tuo, kad vadovas organizacijai vadovauja tik 2 metus, o nemaža dalis darbuotojų organizacijoje taip pat dirba neilgą laiką, taigi negali tinkamai įvertinti vadovo darbo stiliaus.

Analizuojant tyrimo rezultatus pastebėtas statistiškai reikšmingas skirtumas amžiaus aspektu. Vyresnieji darbuotojai mažiau linkę pasitenkinti vadovavimo stiliumi nei jaunesnieji ($p < 0,05$).

Darbo pasirinkimą lemia įvairūs motyvai, kurie formuoja pagrindinę žmogaus elgseną. Organizacijai svarbu suinteresuoti darbuotoją siekti organizacijos tikslų bei suderinti organizacijos ir individo interesus. Vadovas pasirenka, kas jam yra svarbiau ir atitinkamai taiko motyvacijos priemones. Motyvacija lemia pasitenkinimą darbu. Todėl tyrime buvo siekiama išsiaiškinti, kas darbuotojams yra svarbu dirbant darbą. Darbuotojai, išskyrė šiuos veiksnius (žr. 3.18 pav.):



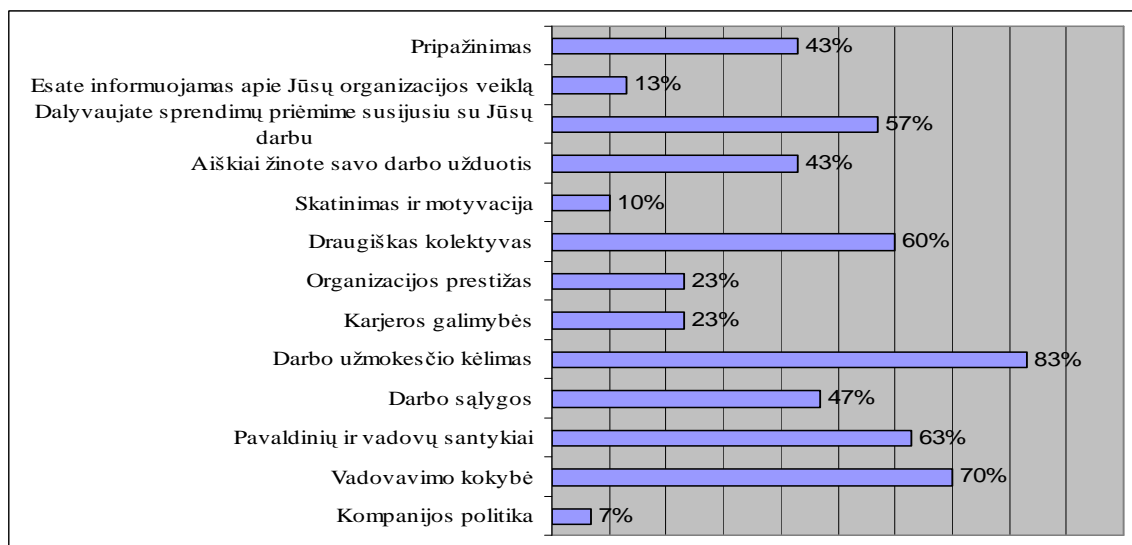
3.18 pav. Svarbūs darbo veiksniai organizacijos darbuotojų požiūriu

Remiantis tyrimo duomenimis pateiktais 3.18 paveiksle, 97 proc. respondentų svarbus geras darbo užmokestis. Šis rodiklis susijęs su tuo, kad prieš tai pateiktame klausime 100 proc. respondentų darbą įvardino kaip pragyvenimo šaltinį. Pinigai visuomet išlieka svarbiu darbo motyvacijos šaltiniu. Kuo žmogui svarbesni aukštesnieji poreikiai, tuo daugiau jam reikia pinigų, nes egzistencijos poreikių tenkinimas organizacijai kainuoja pigiau. 83 proc. tyrime dalyvavusių organizacijos darbuotojų akcentavo geras darbo sąlygas. 80 proc. respondentų įvardino, kad svarbu, jog darbas būtų įdomus ir mėgstamas. Kuomet darbas yra įdomus ir mėgstamas, žmogus yra motyvuotas dirbti, motyvacija kyla iš vidaus. Tai labai svarbus veiksnys, galvojant apie darbuotojų motyvaciją organizacijoje. Darbuotojai pasirengimo ir įgūdžių neišskiria kaip svarbaus veiksnio (23 proc.). 70 proc. respondentų išskyrė vadovo darbo stilių.

Jei žmogus organizacijoje dirba mėgiamą darbą, kurį vertina jo vadovas ir bendradarbiai, tai organizacijoje sukuriama draugiška atmosfera, kuri veikia kaip darbuotoją motyvuojantis veiksnys. Šiuo atveju darbuotojų motyvacija yra susijusi su socialiniais motyvatoriais: santykiais su vadovu, santykiais su kolektyvu, tobulėjimo ir karjeros perspektyvomis, pasitenkinimu darbu ir jo aplinka. 70 proc. respondentų svarbu, kad darbą vertintų vadovas. Tai jau susiję su vadovo bei darbuotojo santykiais. Jei darbuotojas nežino, ar vadovas patenkintas jo darbu, jį gali apimti baimė, nepasitikėjimas savo jėgomis, o tai neigiamai atsiliepia vėlesniems rezultatams. Vadovo vertinimas yra susijęs su darbuotojų pripažinimo poreikio tenkinimo bei karjeros galimybėmis. Nuo to, koki vadovavimo stilių pasirenka vadovas, priklauso ir tai, kiek jis bendrauja su darbuotojais bei kaip suteikia jiems grįžtamąjį ryšį. Jei vadovas nuolat įsakinėja, kritikuoja darbuotojus, tuomet tai neigiamai veikia darbuotojų motyvaciją bei pasitenkinimą darbu. Taip pat 43 proc. svarbu, kad jų darbą vertintų kolektyvas – tai susiję su pripažinimo poreikiu bei santykiais kolektyve.

Organizacijos vadovas akcentavo, kad *<„darbas turi atitikti pasirengimą ir įgūdžius, kitaip jei darbuotojas nesusidoroja su jam paskirta atsakomybe, pasitenkinimo jis tikrai negaus“>*. Tai rodo, kad vadovas yra suinteresuotas kokybišku darbo atlikimu ir vertina žmogiškuosius išteklius. Jei vadovui svarbu, kad jo darbuotojai būtų atitinkamai pasirengę ir turėtų reikiamus darbui įgūdžius, vadinasi jis bus suinteresuotas kelti darbuotojų kvalifikaciją bei ugdyti įgūdžius. Tai rodo, kad vadovui darbuotojai nėra tik priemonė organizacijos tikslams siekti.

Žmogaus sąveika su darbu yra skatinam įvairiausių veiksnių. Motyvaciją darbe lemia tiek vidiniai, tiek išoriniai veiksniai. Todėl siekiant išsiaiškinti, kas motyvuoja organizacijos darbuotojus, respondentams buvo pateiktas klausimas apie veiksnius, kurie skatina geriau dirbti, t.y. lemia darbuotojų motyvaciją. Respondentai, išskyrė šiuos pagrindinius veiksnius, skatinančius geriau dirbti (3.19 pav.):



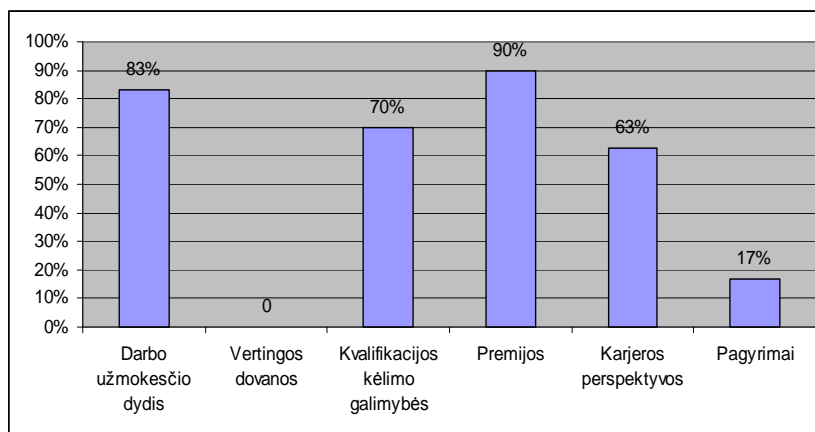
3.19 pav. Veiksniai, skatinantys geriau dirbti darbuotojų nuomonė

3.19 paveiksle pateikti tyrimo duomenys rodo, kad 83 proc. darbuotojų kaip pagrindinį veiksnį geriau dirbti įvardina darbo užmokesčio kėlimą. Tai rodo, jog darbo užmokestis vis dar lieka svarbus, darbuotojų motyvaciją skatinantis veiksnys. užmokestis turi didelę įtaką aukštesnio lygio poreikiams realizuoti (statusui, saviraiškos galimybėms). Net 70 proc. respondentų kaip veiksnį geriau dirbti įvardino vadovavimo kokybę, tai rodo, jog vadovavimo stilius šalia ekonominių veiksnių užima svarbią vietą motyvuojant darbuotojus darbui. Taip pat, 63 proc. įvardino pavaldinių ir vadovų santykius. Kiekvienas vadovavimo stilius pasireiškia per bendravimą su darbuotojais. Jei vadovas autokratas, tai jam nerūpi santykiai su žmonėmis, jis daugiau linkęs į užduoties vykdymą, demokratiškas vadovas per santykius su darbuotojais linkęs siekti organizacijos tikslų. 60 proc. darbuotojų įvardino draugišką kolektyvą. Tai rodo, kad organizacijoje psichologiniu požiūriu organizacijos mikroklimatas yra teigiamas. Įdomu tai, kad tik 10 proc. respondentų įvardino, jog skatinimas ir motyvacija skatina juos geriau dirbti. Iš to galime spręsti, kad netiesioginiai motyvacijos veiksniai (vadovavimo stilius, bendravimo kultūra, santykiai su kolektyvu) turi daugiau reikšmės, nei taikomi motyvacijos metodai.

Organizacijos vadovas mano, kad darbuotojus skatina geriau dirbti tokie veiksniai kaip darbo sąlygos, karjeros galimybės, draugiškas kolektyvas, pripažinimas. Tai rodo, kad vadovas pakankamai gerai susipažinęs su darbuotojų poreikiais, todėl galime daryti prielaidą, kad siekdamas darbuotojus išlakyti – taiko atitinkamus darbuotojų poreikių patenkinimo metodus.

Apibendrinant galime teigti, kad darbuotojų motyvaciją skatina tiek vidiniai, tiek išoriniai veiksniai. Darbas visų pirma yra gyvenimo šaltinis, leidžiantis patenkinti pagrindinius žmogaus poreikius. Tyrime pasitvirtino tai, kad darbo užmokestis vis dar turi didelę reikšmę bei įtaką aukštesnio lygio poreikiams patenkinti. Tačiau tyrime atsiskleidė, kad pinigai nėra vienas iš pagrindinių veiksnių, skatinančių geriau dirbti. Vadovavimo stilius yra vienas iš veiksnių, kuris turi įtakos darbuotojų motyvacijai, kadangi nuo vadovo požiūrio į darbuotojus, santykių su darbuotojais, priklauso, kokios galimybės tobulėti, kilti karjeros laiptais yra sudaromos, kaip vadovas įvertina darbuotojus.

Motyvavimo priemonių taikymas. Kiekvienas žmogus ateina dirbti su savais lūkesčiais, todėl negalima tikėtis, jog vadovo pasirinkti skatinimo būdai (motyvatoriai) visus veiks vienodai. Todėl tyrime siekta išsiaiškinti kokios motyvavimo priemonės yra taikomos, kokių darbuotojai dar pasigenda ir kokios skatinimo priemonės jiems yra svarbiausios. Atlikus tyrimą paaiškėjo, organizacijoje taikomos tiek materialinės, tiek socialinės motyvacijos priemonės. 3.20 paveiksle pateikiami atsakymo „Kokios motyvavimo priemonės taikomos Jūsų organizacijoje“ rezultatai:

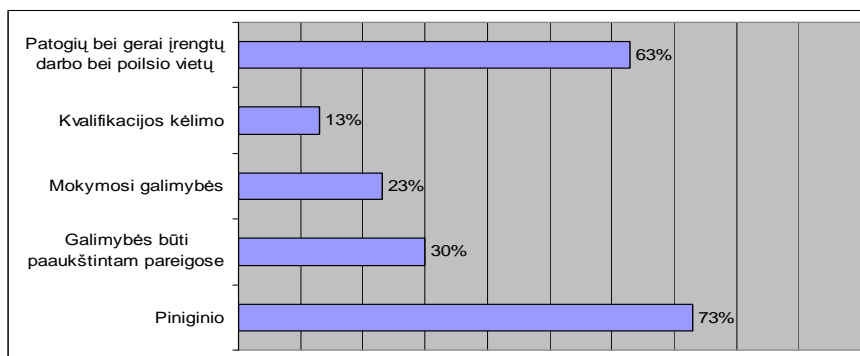


3.20 pav. Motyvavimo priemonės taikomos organizacijoje

3.20 paveiksle pateikti tyrimo duomenys rodo, kad pirmenybė organizacijoje teikiama piniginiams skatinimo būdams – 90 proc. darbuotojų įvardino premijas, 83 proc. – darbo užmokesčio dydį. Tačiau organizacijoje lygiagrečiai su piniginiams skatinimo būdais taikomi ir socialiniai motyvatoriai. 70 proc. darbuotojų įvardino kvalifikacijos galimybes, 63 proc. – karjeros perspektyvas. Kaip jau buvo minėta, organizacijoje dirba jauni, išsilavinę specialistai, turintys lūkesčių, susijusių su karjera. Todėl kvalifikacijos kėlimas yra galimybė ne tik ugdyti savo sugebėjimus, įgūdžius, bet ir susijęs su galimybe siekti karjeros. Tik 17 proc. respondentų nurodė pagyrimą. Ši motyvavimo priemonė yra svarbi, leidžia darbuotojui pajauti, kad jo darbas yra vertinamas, o iš kitos pusės nereikalauja iš organizacijos didelių pastangų ir lėšų, todėl galėtų būti daug plačiau taikoma. Organizacijos vadovas taip pat labiausiai akcentavo pinigines skatinimo priemones – atlyginimo dydį bei premijas.

Išryškėjo statistiškai reikšmingas skirtumas amžiaus aspektu. Jaunesniesiems darbuotojams žymiai svarbesnės karjeros perspektyvos, pagyrimai nei vyresniojo amžiaus darbuotojams ($p < 0,05$).

Tačiau skirtingi darbuotojai turi skirtingus poreikius bei motyvus dėl kurių dirba, todėl, tai, kas tinka vienam darbuotojui skatinti, gali netikti kitam. Todėl tyrime siekta išsiaiškinti, kokių skatinimo būdų pasigenda tiriamosios organizacijos darbuotojai. Klausimo „Kokių skatinimo būdų pasigendate savo organizacijoje“ rezultatų analizė pateikiama 3.21 pav.:



3.21 pav. Kokių skatinimo būdų darbuotojai organizacijoje pasigenda

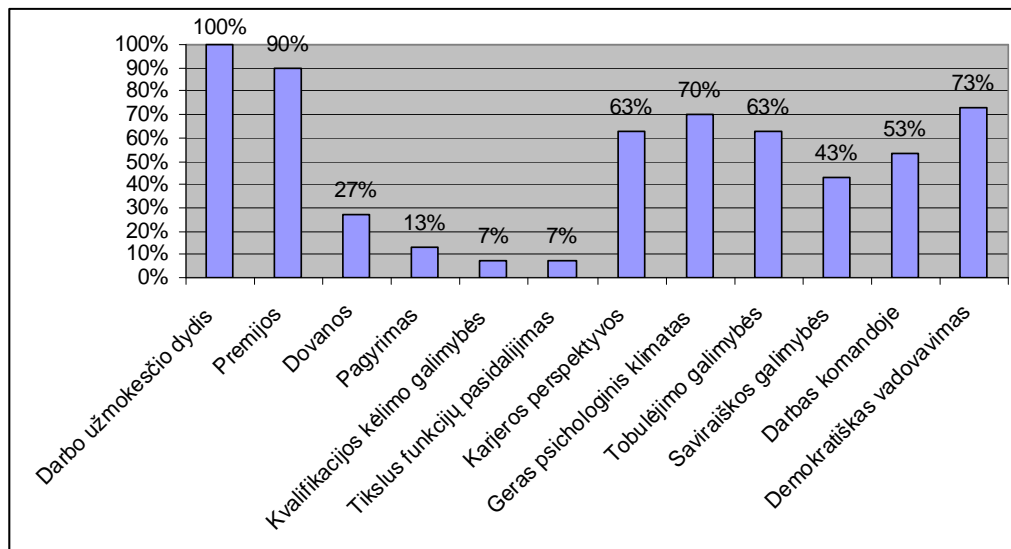
Tyrimo rezultatai atskleidė, kad 73 proc. respondentų pasigenda piniginio skatinimo, nors 3.21 paveiksle pateikti duomenys rodo, kad organizacijoje premijos bei darbo užmokesčio dydis yra taikomi kaip motyvavimo priemonės. Tai leidžia daryti išvadą, kad materialinis skatinimas galbūt nėra pakankamas organizacijoje. Tai gali būti susiję su tuo, kad piniginio kiekio, būtino efektyviai veiklai motyvuoti, vertinimas yra prieštaringas. 63 proc. tyrimo dalyvių pasigenda patogių bei gerai įrengtų darbo arba poilsio vietų, nors anksčiau tyrimas atskleidė, kad darbo sąlygos nėra veiksnys skatinantis organizacijos darbuotojus geriau dirbti. 30 proc. tyrimo dalyvių pasigenda galimybės būti paaukštinti pareigose. 23 proc. pasigenda mokymosi galimybės, 13 proc. pasigenda kvalifikacijos kėlimo.

Apibendrinant rezultatus vis dėl to galime teigti, kad vadovas organizacijoje sudaro galimybes mokytis, kelti kvalifikaciją bei siekti karjeros (kadangi šių veiksmų pasigenda nedidelė dalis respondentų). Todėl galime daryti prielaidą, kad vadovas teigiamai įtakoja darbuotojų motyvaciją. Šioje vietoje dar reikėtų įvertinti ir tai, kad organizacija yra pakankamai jauna ir, galima sakyti, dar kūrimosi stadijoje, todėl motyvavimo priemonių taikymo modelis dar nėra pilnai susiformavęs. Darbuotojai dirba nuo 3 mėn. iki 5 metų, todėl galime daryti prielaidą, kad ne visiems buvo suteikta galimybė mokytis, kelti kvalifikaciją ar būti paaukštintam pareigose.

Išryškėjo statistiškai reikšmingas skirtumas amžiaus aspektu. Jaunesnieji darbuotojai pasigenda daugiau šių skatinimo būdų: mokymosi galimybių, kvalifikacijos kėlimo nei vyresniojo amžiaus darbuotojai ($p < 0,05$).

Tačiau organizacijos vadovui vertėtų atsižvelgti į šiuos darbuotojų lūkesčius vystant organizacijos personalo motyvavimo modelį. Pats vadovas, kalbėdamas apie motyvavimo priemones teigė, kad *“negali darbuotojams vien už tai, kad geri dirba mokėti tūkstančius. Kažkur vis tiek yra riba, ir ta riba visiems daugiau ar mažiau yra aiški. Piniginiai resursai priklauso nuo darbo rezultatų, taigi, jei yra rezultatai – yra ir premijos. Viskas priklauso nuo jų pačių“*.

Galvojant apie darbuotojų motyvacijos vystymą svarbu įvertinti kiekvieno darbuotojo poreikius bei lūkesčius. Atsižvelgus į tai, kas svarbu kiekvienam darbuotojui, galima sukurti motyvavimo sistemą, kuri patenkintų organizacijos darbuotojų poreikius ir didintų darbo efektyvumą. Motyvavimo sistemos yra veiksmingos tik tuo atveju, kai tenkina dvi pagrindines sąlygas, t.y. jos motyvuoja darbuotojus siekti organizacijos keliamų tikslų, ir patenkina darbuotojų lūkesčius bei viltis. Darbuotojai aktyviai sieks karjeros organizacijoje, jeigu bus įsitikinę, kad patenkins ir savo poreikius, bei interesus. Anksčiau aptarti tyrimo rezultatai atskleidė, kad organizacijoje sudaromos kvalifikacijos kėlimo galimybės, mokamos premijos bei atsižvelgiama į darbo užmokesčio dydį. Tačiau reikia įvertinti ir tai, kas svarbu patiems respondentams. Šiuo tikslu respondentams buvo užduotas klausimas „Kokios skatinimo priemonės Jums yra svarbiausios“. Rezultatai pateikiami 3.22 paveiksle:

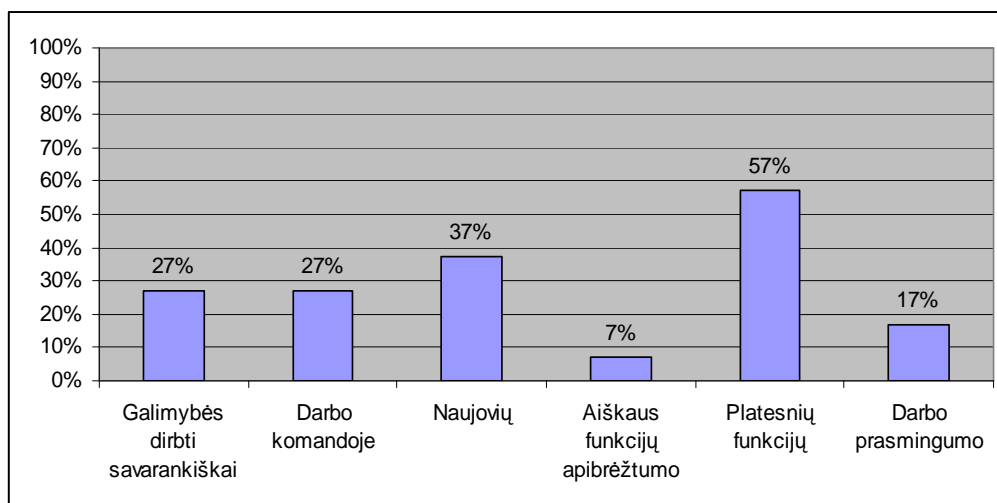


3.22 pav. Tyrimo dalyviams svarbiausios skatinimo priemonės

3.22 paveiksle pateikti duomenys rodo, kad visi respondentai (100 proc.) vienareikšmiškai išskyrė darbo užmokesčio dydį, o 90 proc. paminėjo premijas – tai dar kartą patvirtino, kad organizacijoje dirbantys darbuotojai labiausiai vertina pinigines motyvacijos skatinimo priemones. Tačiau ne ką mažesnę reikšmę turi ir socialiniai motyvatoriai – demokratiškas vadovavimas (73 proc.), geras psichologinis klimatas (70 proc.), karjeros perspektyvos ir tobulėjimo galimybės (po 63 proc.), darbas komandoje (53 proc.). Tik po 7 proc. respondentų kaip svarbiausias skatinimo priemones paminėjo kvalifikacijos kėlimo galimybes bei tikslų funkcijų pasidalijimą. Galime daryti prielaidą, kad organizacijos darbuotojai jaučiasi pakankamai kvalifikuoti savo darbe. Ryšį tarp vadovavimo stiliaus bei darbuotojų motyvacijos rodo tai, kad net 73 proc. respondentų kaip svarbiausią skatinimo priemonę paminėjo demokratišką vadovavimą. Tačiau tokie veiksniai kaip saviraiškos galimybės, darbas komandoje, tikslus funkcijų pasidalijimas, kvalifikacijos kėlimo galimybės taip pat yra susiję su demokratišku vadovavimu, ir, kaip atskleidė tyrimas, yra svarbūs motyvavimo veiksniai. Taigi, tyrimas patvirtino, kad respondentų motyvaciją didina ne tik teisinga apmokėjimo už darbą sistema, bet ir sudarytos sąlygos atskleisti ir ugdyti savo sugebėjimus, užtikrinti profesinį augimą.

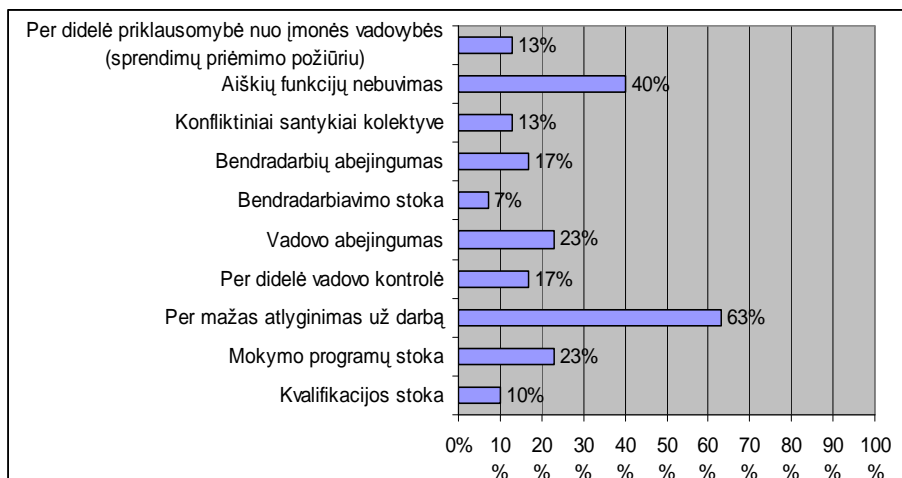
Vadovas, apibūdindamas svarbias skatinimo priemones neišskyrė vienos: *< negali sakyti, kad tik nuo vieno konkretaus veiksnio priklauso. Aišku, vienas iš stipriausių yra piniginis motyvas, bet svarbūs yra ir tarpusavio santykiai, kolektyvo atmosfera. Svarbu, kiek žmogus jaučiasi laisvas išsakyti savo idėjas kažkokias ar nepasitenkinimą, svarbu, kiek laiko turi pailsėti. Viskas susideda į vieną visumą >*.

Kiekvienoje organizacijoje veikia veiksniai, kurie vienaip ar kitaip slopina darbuotojų motyvaciją bei pasitenkinimą darbu. Darbo pobūdis, darbo sąlygos, grupės suderinamumas, konfliktai, tironiškas vadovavimas yra veiksniai, kurie daro įtaką darbo rezultatams bei darbo motyvacijai. Tačiau tyrimo respondentai išsakė, kad darbe labiausiai pasigenda platesnių funkcijų (57 proc.), naujovių (37 proc.), galimybės dirbti savarankiškai ir darbo komandoje (po 27 proc.). Rezultatai pateikiami 3.23 paveiksle:



3.23 pav. *Ko labiausiai pasigendama darbe*

Norint efektyviai pašalinti neigiamus veiksnius, visų pirma reikia juos identifikuoti. Šiuo tikslu organizacijos darbuotojams buvo užduotas klausimas, kas trukdo pasiekti geresnių rezultatų ir mažina darbo motyvaciją. Darbuotojai išskyrė šiuos, neigiamą įtaką turinčius veiksnius, kurie pateikiami 3.24 paveiksle:



3.24 pav. *Veiksniai, trukdantys pasiekti geresnių rezultatų ir mažinantys darbo motyvaciją*

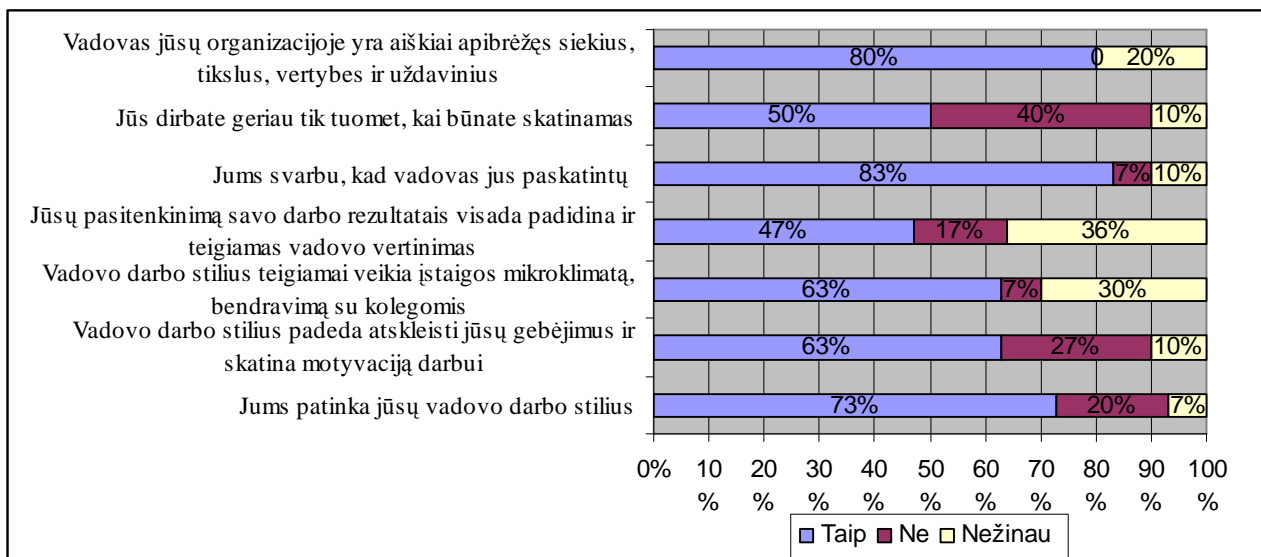
Duomenys, pateikti 3.24 paveiksle rodo, kad pagrindinis motyvaciją mažinantis veiksnys vis dėlto išlieka per mažas atlyginimas. Šį veiksniį įvardino 63 proc. respondentų. Tai dar kartą patvirtina, kad materialiniai veiksniai, jų nepakankamumas neigiamai veikia darbo motyvaciją. Pinigai yra akivaizdžiausias būdas, kuriuo organizacija gali atlyginti žmonėms. Todėl visų pirma, į ką atkreipia dėmesį darbuotojai – atlyginimas. Svarbu, kad kylant reikalavimams personalui, tolygiai kiltų ir užmokestis už jų darbą, nes kitu atveju per mažas atlyginimas tampa svarbiausiu nepasitenkinimą sukeliančiu veiksniu. Tačiau kiti tyrimo metu įvardinti motyvaciją mažinantys veiksniai susiję su santykiškai kolektyve bei pačiu vadovu bei jo vadovavimo stiliumi.

Išryškėjo statistiškai reikšmingas skirtumas amžiaus aspektu. Vyresniesiems darbuotojams labiau trukdo per didelė vadovo kontrolė ir vadovo abejingumas nei jaunesniojo amžiaus darbuotojams ($p < 0,05$).

40 proc. respondentų kaip motyvaciją mažinantį veiksniį nurodo aiškių funkcijų nebuvimą. Organizacijoje turi būti aiškiai paskirstytos funkcijos bei atsakomybė. Pagrindinis vadovo uždavinys – mokėti formuluoti teisingus, darbuotojams suprantamus ir priimtinus veiklos tikslus ir nurodyti kelius, kaip šių tikslų pasiekti. Vadovas nustato darbuotojų poreikius, formuluoja atitinkamus tikslus, susieja atlyginimą su tikslų realizavimu, padeda darbuotojui numatyti tikslo realizavimo kelią, tuomet darbuotojai pajaučia pasitenkinimą ir motyvuojami tolesnei veiklai ir vadovo pripažinimui. Žinodamas ką ir kaip turi daryti darbuotojas jaučiasi saugesnis, todėl jo motyvacija darbai didėja.

Kaip neigiamą veiksniį 23 proc. respondentų įvardino vadovo abejingumą. Tai rodo, kad respondentams svarbu jausti vadovo pripažinimą. Konfliktinius santykius paminėjo tik 13 proc. respondentų, todėl galime daryti prielaidą, kad organizacijoje vyrauja pakankamai geras psichologinis klimatas, nėra dažnų konfliktų, dėl kurių stipriai sumažėtų respondentų motyvacija.

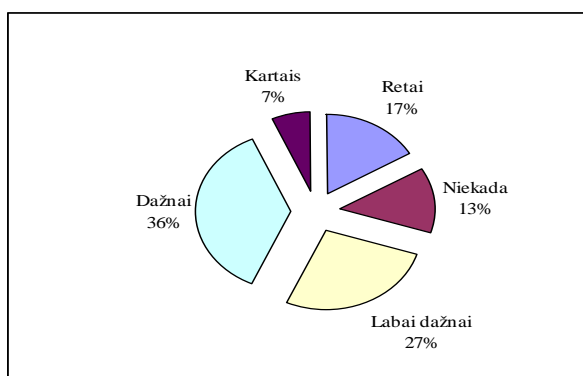
Tyrimo duomenys rodo, kad organizacijos darbuotojams yra svarbus vadovo paskatinimas. Rezultatai aiškiai atskleidžia, kad darbuotojų motyvacija susijusi ne tik su įvairiomis skatinimo priemonėmis, bet ir vadovo darbo stiliumi (žr. 3.25 pav.):



3.25 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal atsakymus į pateiktus teiginius apie vadovo darbo stiliaus poveikį motyvacijai

3.25 paveiksle pateikti duomenys rodo, kad net 83 proc. respondentų yra svarbus vadovo paskatinimas. 63 proc. teigia, kad vadovo darbo stilius teigiamai veikia įstaigos mikroklimatą bei bendravimą su kolegomis. 63 proc. darbuotojų teigia, kad vadovo darbo stilius padeda atskleisti jų gebėjimus ir skatina motyvaciją darbui. 73 proc. respondentų yra patenkinti vadovo darbo stiliumi. Taigi, rezultatai rodo, kad tiriamosios organizacijos darbuotojai teigiamai atsiliepia apie vadovo darbo stilių. Itin svarbu tai, kad vadovas yra aiškiai apibrėžęs organizacijos tikslus bei padeda atskleisti darbuotojų gebėjimus. Šios motyvavimo priemonės nėra susijusios su materialinėmis reikmėmis ir padeda mažesnėmis ekonominėmis sąnaudomis kelti darbuotojų motyvaciją ir tuo pat metu siekti kokybiškesnių darbo rezultatų.

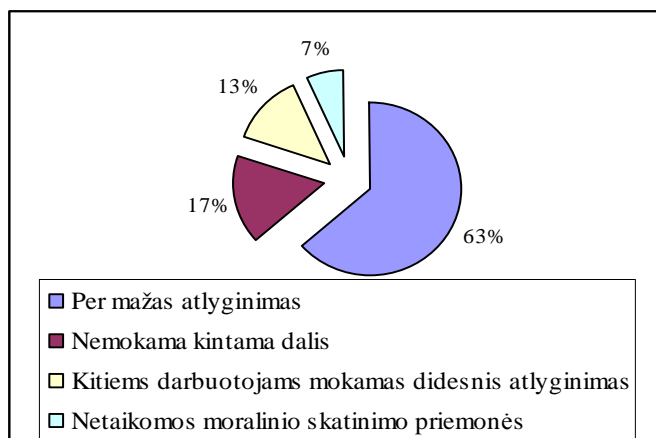
Vadovo vertinimo reikšmė darbuotojų motyvacijai. Anksčiau aptarti tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad respondentams vadovo vertinimas yra ypač svarbus. 47 proc. respondentų teigė, kad jiems svarbu, jog jų darbą vertintų vadovas. Vadinasi, galime teigti, kad vadovo vertinimas yra svarbus motyvaciją skatinantis veiksnys. 27 proc. respondentų teigė, kad vadovas labai dažnai teisingai vertina jų darbą, 36 proc. respondentų atsake, kad vadovas dažnai teisingai vertina. Taigi daugiau nei pusė respondentų įvardina, kad jų darbas dažnai yra teisingai vertinamas (žr. 3.26 pav.).



3.26 pav. Vadovo darbo vertinimas darbuotojų požiūriu

17 proc. teigė, kad vadovas retai teisingai vertina jų darbą, o 13 proc. mano, kad vadovas niekada teisingai neįvertino jų darbo. Vadovas, kalbėdamas apie darbo vertinimą teigė: <“... sunku pasakyti su tuo vertinimu. Tai priklauso nuo atliekamo darbo. Yra užduotys, kurios turi labai konkrečius vertinimo kriterijus, tada ir man, ir pačiam darbuotojui yra aišku, kaip ir už ką yra vertinama. Šiaip, visi darbuotojai yra vertingi, visų darbas reikalingas, tik gal ne visuomet tas yra pasakoma. Gal kažkam atrodo, kad nėra tinkamai įvertintas, ar kad per mažai vertinamas. Čia kartais labai subjektyvu yra – pasakyti, kas gerai, o kas ne“>. Vadovas įvardina, kad kai kurių darbuotojų darbas yra vertinamas pagal aiškius kriterijus, tačiau tai priklauso nuo darbo pobūdžio. Taigi, ne visi darbuotojai gali būti vertinami, remiantis tais pačiais kriterijais, todėl dėl to kyla kai kurių darbuotojų nepasitenkinimas, jie nesijaučia teisingai įvertinti. Tai susiję tiek su atliekamų užduočių pobūdžiu, tiek su tarpusavio komunikacija – kiek vadovas bendrauja su visais darbuotojais. Vadovas tiesiogiai įtakoja darbuotojų motyvaciją ne tik per skatinimo priemones, bet ir vertindamas jų darbą.

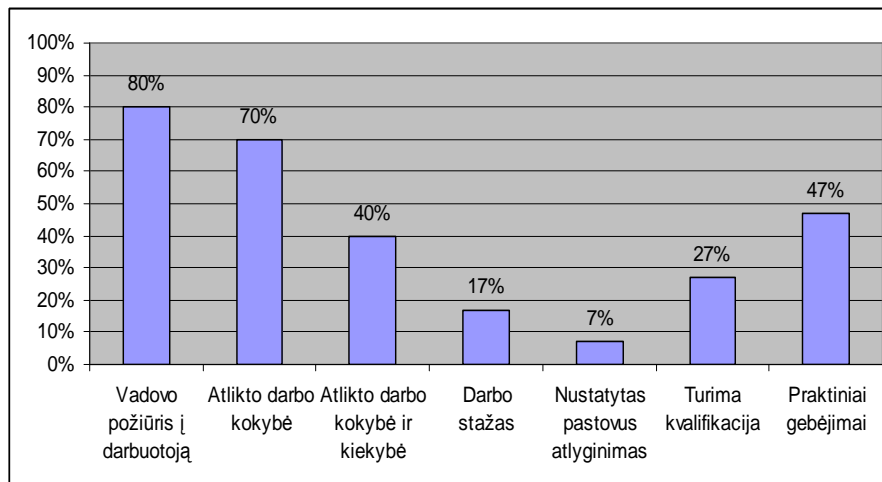
Neteisingą darbo vertinimą 63 proc. respondentų sieja su per mažu atlyginimu. Galime daryti išvadą, kad darbuotojai remiasi gana subjektyviu kriterijumi, kadangi kiekvieno poreikiai yra skirtingi. 13 proc. pastebi, kad kitiems darbuotojams mokamas didesnis atlyginimas, 17 proc. teigia, kad nemokama kintama dalis. Tenka pastebėti, kad tik 7 proc. respondentų paminėjo, kad netaikomos moralinio skatinimo priemonės (žr. 3.27 pav.)



3.27 pav. Neteisingo darbo vertinimo raiška darbuotojų požiūriu

Galime daryti išvadą, kad respondentams neteisingas darbo vertinimas susijęs su užmokesčiu už atliekamą darbą. Tenka pastebėti, kad vienas iš veiksnių, kuris prisidėtų prie darbo motyvacijos didinimo organizacijoje yra kintama darbo užmokesčio dalis. Vadovas teigia:< *stengiuosi, kad visi būtų tinkamai ir teisingai vertinami. Kiek man tai pavyksta sunku pasakyti, gal kažkas ir jaučiasi nuskriaustas ar nepastebėtas, gal kažkas jaučiasi vertesnis didesnio atlyginimo, bet galimybės yra ribotos. Visiems sunku įtikti“>.*

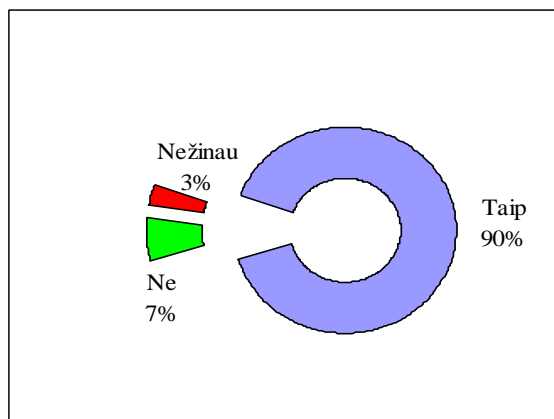
Tyrimo buvo siekiama išsiaiškinti, kas turi įtakos darbuotojų darbo vertinimui, kokius kriterijus išskiria darbuotojai, ir kokius vadovas.



3.28 pav. Darbuotojų darbo vertinimo veiksniai

3.28 paveiksle pateikti organizacijos darbuotojų apklausos duomenys rodo, 80 proc. respondentų mano, kad įtakos darbo vertinimui turi vadovo požiūris į darbuotoją, 70 proc. mano, kad atlikto darbo kokybė. 47 proc. išskiria praktinius gebėjimus, 40 proc. – atlikto darbo kokybę ir kiekybę. Taigi, apibendrinant galima išskirti tris pagrindinius kriterijus turinčius įtakos darbuotojų darbo vertinimui – vadovo požiūris, atlikto darbo kokybę ir praktiniai gebėjimai. Įdomu tai, kad pats vadovas atsakydamas į pateiktą klausimą, kas turi įtakos vertinant darbuotoją – požiūrio į darbuotoją neišskyrė, tačiau akcentavo praktinius gebėjimus ir darbo kokybę: < „visų pirma svarbu kaip darbas atliktas, kokie rezultatai pasiekti, ar gavome iš to naudos. Savaime suprantama, kad tinkamai atlikti darbą reikalingi tam tikri įgūdžiai bei gebėjimai, kuriuos pasitelkęs darbuotojas atlieka darbą“>.

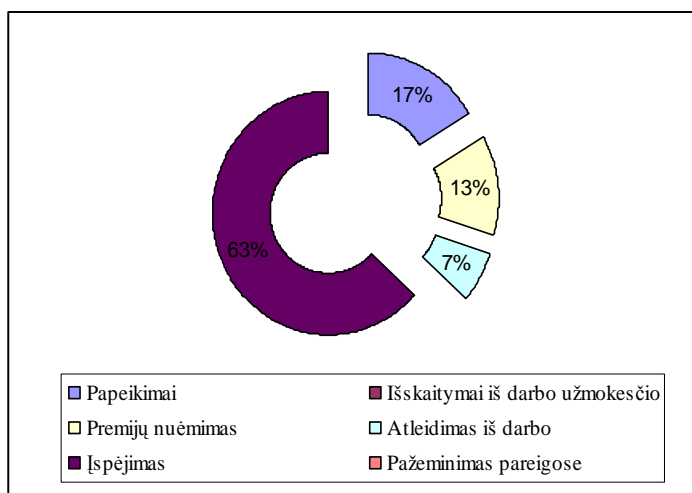
Teisingas darbo vertinimas organizacijos darbuotojams yra stimulas geriau dirbti (žr. 3.29 pav.):



3.29 pav. Darbuotojų požiūris ar teisingas darbo vertinimas yra stimulas geriau dirbti

Remiantis tyrimo rezultatais, galime daryti prielaidą, kad respondentams vadovo požiūris į juos yra svarbus. Net 90 proc. respondentų teisingas darbo vertinimas yra stimulas geriau dirbti. Vertinant darbą tiek vadovas, tiek respondentai išskyrė atlikto darbo kokybę bei praktinius įgūdžius, taigi galime spręsti, kad darbuotoji žino, kuo remiantis yra vertinamas jų darbas. Tai, kad vadovui svarbi ne tik kiekybė, bet ir darbo kokybė, rodo tam tikrą požiūrį ir į darbuotojus bei jų motyvavimą. Siekdamas kokybiško darbo, vadovas yra suinteresuotas, kad jo darbuotojai keltų kvalifikaciją bei tobulintų su darbu susijusius praktinius įgūdžius.

Su vadovo požiūriu į darbuotojus yra susijusi ne tik paskatinimo sistema, bet ir taikomos nuobaudos. Pateikus klausimą „Ar taikomos organizacijoje nuobaudos?“ paaiškėjo, kad organizacijoje dažniausiai yra taikomas išpėjimas, šią nuobaudą pažymėjo 63 proc. respondentų, 17 proc. teigė, kad taikomi papeikimai, 13 proc. teigė, kad nuimamos premijos (žr. 3.30 pav.):

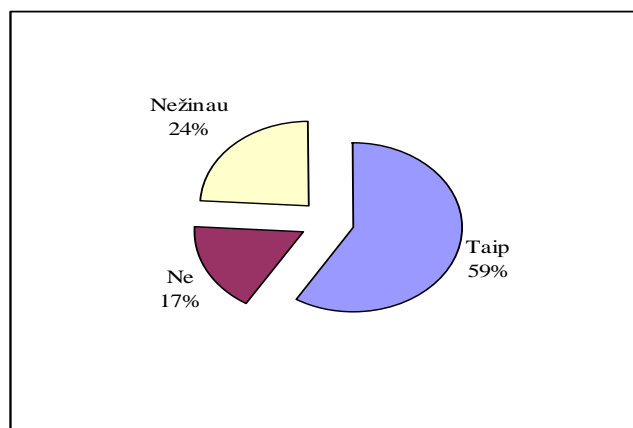


3.30 pav. Kokios nuobaudos taikomos organizacijoje

Organizacijos vadovas prie taikomų nuobaudų priskyrė išpėjimus ir kritiką. Iš pateiktų duomenų galime teigti, kad organizacijoje taikomos moralinio poveikio nuobaudos, išpėjant ar kritikuojuant ir mažiau taikomos materialinio poveikio priemonės – premijos nuėmimas. 3.30 paveiksle matome, kad nė vienas respondentų nepažymėjo pažeminimo pareigose. Galime daryti prielaidą, kad po išpėjimo ar papeikimo darbuotojui gresia pati griežčiausia nuobauda - atleidimas iš darbo.

Nuo vadovo požiūrio į darbuotojus priklauso, kiek jis leidžia darbuotojams atsiskleisti ir kiek yra sudaromos galimybės organizacijoje kilti karjeros laiptais, sulaukti pripažinimo ir realizuoti savo gebėjimus. Sėkmingas karjeros planavimas organizacijoje padeda patenkinti darbuotojų potencialo ugdyimo ir profesinio augimo poreikius, efektyviai panaudoti jų galimybes, atsirasti pagarbiems santykiams tarp organizacijos ir pavaldinių.

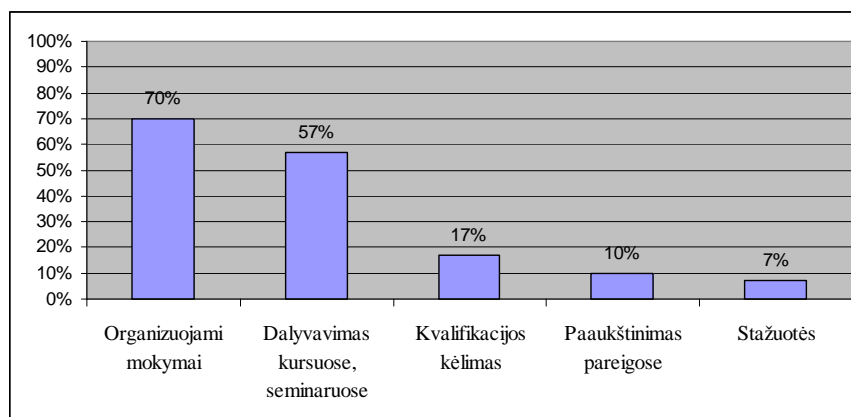
Daugiau nei pusė (59 proc.) respondentų teigė, kad organizacijoje yra galimybė kilti karjeros laiptais ir tik 17 proc. atsakė, jog tokių galimybių nėra (žr. 3.31 pav.):



3.31 pav. Ar organizacijoje sudaromos galimybės kilti karjeros laiptais

24 proc. apie galimybę kilti karjeros laiptais nežinojo. Šioje vietoje vertėtų paminėti, kad karjeros galimybės priklauso nuo darbuotojų amžiaus, turimos patirties, kvalifikacijos, darbo pobūdžio bei pačios organizacijos struktūros ir vadovo požiūrio į darbuotoją. Organizacija neseniai įsikūrusi, respondentai dirba neilgai, todėl galime daryti prielaidą, kad kai kurie iš jų dar neturėjo galimybės kilti karjeros laiptais, dėl patirties ar kvalifikacijos trūkumo, nes per trumpą laiką dar negalėjo jų įgyti. Vadovas teigia, kad „organizacijoje sudaromos realios galimybės kilti karjeros laiptais. Kas nori ir stengiasi – nelieka nepastebėtas, kiek leidžia galimybės. Gal ta karjera tik labiau susijusi ne tiek su aukštesnėmis pareigomis, kiek su sudėtingesnių užduočių patikėjimu. Bet nuo užduočių sudėtingumo ir jų sprendimo iš dalies priklauso ir atlyginimo dydis“>. Tai rodo, kad vadovas yra demokratiškas ir suinteresuotas darbuotojų tobulėjimu bei kilimu, o tai teigiamai veikia darbuotojų motyvaciją.

Darbuotojai galimybes kilti karjeros laiptais sieja su galimybių tobulėjimui sudarymu. 70 proc. paminėjo, kad galimybė kilti karjeros laiptais sudaroma organizuojant mokymus, 57 proc. paminėjo dalyvavimą kursuose seminaruose, 17 proc. – kvalifikacijos kėlimą (žr. 3.32 pav.):



3.32 pav. Kaip vadovas sudaro galimybes organizacijoje kilti karjeros laiptais

Įdomu tai, kad tik 10 proc. respondentų galimybę kilti karjeros laiptais sieja su paaukštinimu pareigose. Tai rodo, kad darbuotojams svarbiau yra įgyjamos žinios bei įgūdžiai, nei užimamos pareigos organizacijoje. Organizacijoje galimybės kilti karjeros laiptais, vadovo nuomone: <“sudaromos organizuojant įvairius mokymus ar seminarus, kurių metu darbuotojai tobulina savo įgūdžius, kompetencijas, o tai jiems suteikia daugiau patirties bei galimybės ateityje būti paaukštintiems pareigose ar gauti atsakingą užduotį“>.

Apibendrinant tyrimo rezultatus galime teigti, kad vadovas turi didelę įtaką darbuotojų motyvacijai. Nuo vadovo orientacijos priklauso koks kontrolės pobūdis vyrauja organizacijoje, kaip priimami sprendimai, kiek atsakomybės suteikiama darbuotojams, kokios karjeros galimybės yra sudaromos ir kaip vertinamas darbuotojų iniciatyvumas. Visi šie veiksniai susiję su darbuotojų lūkesčiais bei motyvais, todėl turi įtakos jų motyvacijai. Taigi, atsižvelgiant į tyrimo duomenis galime daryti išvadą, kad tyrimo hipotezė pasitvirtino - organizacijoje vadovo darbo stilius skatina darbuotojų motyvaciją.

IŠVADOS

Teorinės literatūros analizė leidžia teigti, kad:

1. Vadovas – žmogus, atsakingas už bendro darbo rezultatus ir turintis įgaliojimus paskirstyti darbą bei jį koordinuoti. Vadovavimas apibrėžiamas kaip žmonių nukreipimas ir jų motyvavimas siekti tam tikro tikslo, laikantis atitinkamo vadovavimo stiliaus, naudojant įvairias poveikio formas, valdymo būdus, metodus. Kiekvienas vadovas naudoja sau būdingą vadovavimo stilių. Išskiriami šie pagrindiniai vadovavimo stiliai: autoritarinis, liberalusis, demokratinis, įtikinėjantis, konsultuojantis. Yra išskiriamos dvi skirtingos vadovų orientacijos- vienu atveju vadovams darbas yra svarbesnis už darbuotojų asmeninį pasitenkinimą, tarpusavio santykiu, kitu - su darbuotojais vadovas palaiko draugiškus, abipusiu pasitikėjimu grįstus santykius, įtraukia juos į sprendimų priėmimo procesą. Šiuolaikinėje organizacijoje vadovavimo stilius keičiasi priklausomai nuo situacijos, bendradarbių ir vadovo orientacijos. Taigi iš dalies vadovavimo stilius yra ir vadovo bei darbuotojų sąveikos rezultatas. Vadovavimo stilius priklauso tiek nuo paties vadovo savybių, charakterio bruožų, elgesio, tiek nuo darbuotojų iniciatyvumo ar kūrybingumo.
2. Darbuotojų motyvavimas yra procesas, kurio metu įvairiomis poveikio priemonėmis skatinama darbuotojus siekti organizacijos tikslų. Motyvavimas tiesiogiai susijęs su darbuotojų poreikiais, jų patenkinimu. Darbuotojų motyvaciją organizacijoje veikia organizacijos tikslai, darbo turinys, darbo sąlygos. Tačiau kaip motyvavimo priemonės dažniausiai yra naudojami socialiniai motyvatoriai bei darbo užmokestis (pinigai). Motyvavimo metodai gali būti susiję su fiziologinių ir saugumo poreikių tenkinimu, individų socialinių priklausymo, pagarbos, pripažinimo ir bendravimo poreikių tenkinimu, skirti darbuotojų individualioms savybėms pažinti ir jų elgesiui darbe reguliuoti. Šiuolaikiniai motyvavimo metodai tampa organizacijos strategijos dalimi, kurios tikslas – suvienyti darbuotojus ir nukreipti juos bendram tikslui.
3. Įvertinus vadovavimo stilius įmonėse galima taikyti šiuos darbuotojų motyvavimo modelius: modelį pagal dalyvavimą įmonės valdyje, modelį pagal skatinamąjį vadovavimą, modelį pagal įsakomąjį vykdomąjį vadovavimą, modelį pagal įmonės laimėjimus. Visų vadovavimo modelių taikymas yra tiesiogiai susijęs su vadovavimo stiliumi ir siekia patenkinti egzistuojančiais darbuotojų poreikius. Tai aiškiausiai matyti, aptartus vadovavimo stilius siejant su Maslow poreikių hierarchija. Autokratinis

modelis siejamas su egzistencijos poreikiais, globos modelis – su saugumo, skatinimo modelis – su socialiniais (bendravimo) bei pagarbos ir statuso, kolegialus modelis – su saviraiškos poreikiais. Vadovo pasirinktas vadovavimo stilius veikia darbuotojų motyvaciją: vienu atveju ją skatina (pvz. demokratinis, liberalus), kitu – slopina (pvz. autoritarinis).

Atlikus tyrimą ir apibendrinus duomenų rezultatus, galima teigti, kad:

4. Atliktas tyrimas patvirtino hipotezę – kad organizacijoje vadovo darbo stilius skatina darbuotojų motyvaciją. Taigi galime teigti, kad vadovavimo stilius yra vienas iš darbuotojų motyvaciją skatinančių veiksnių.
5. Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad organizacijoje vyrauja demokratinis vadovavimo stilius, kuris skatina darbuotojų iniciatyvumą, suteikia galimybę dirbti savarankiškai, skatina panaudoti savo intelektualinį ir profesinį potencialą, o tai yra pati geriausia motyvavimo ir skatinimo forma. Tyrime išryškėjo šie vadovavimo bruožai, teigiamai veikiantys darbuotojų motyvaciją:
 - 63 proc. respondentų teigia, kad vadovo darbo stilius teigiamai veikia įstaigos mikroklimatą bei bendravimą su kolegomis. 63 proc. darbuotojų teigia, kad vadovo darbo stilius padeda atskleisti jų gebėjimus ir skatina motyvaciją darbui. 73 proc. respondentų yra patenkinti vadovo darbo stiliumi. Taigi, galime daryti išvadą, kad tiriamosios organizacijos darbuotojai teigiamai atsiliepia apie vadovo darbo stilių bei poveikį motyvacijai;
 - Tyrimas atskleidė, kad darbo užmokestis yra svarbus darbuotojų motyvaciją skatinantis veiksnys. 83 proc. darbuotojų kaip pagrindinį veiksni geriau dirbti įvardina darbo užmokesčio kėlimą. Darbo užmokestis turi didelę įtaką aukštesnio lygio poreikiams realizuoti (statusui, saviraiškos galimybėms). Tačiau net 70 proc. respondentų kaip veiksni geriau dirbti įvardino vadovavimo kokybę, tai rodo, jog vadovavimo stilius šalia ekonominių veiksnių užima svarbią vietą motyvuojant darbuotojus darbui.
 - Viešojoje įstaigoje nėra vieno aiškaus vadovo stiliaus – vadovas derina savarankiškumą, atsakomybę ir kontrolę, draugiškai bendrauja su darbuotojais, tačiau tuo pat metu stengiasi išlaikyti atstumą ir palaikyti formalų bendravimą, vertina tiek rezultata, tiek jo siekiančius žmones. Tačiau remiantis tyrimo duomenimis galime daryti prielaidą, kad įstaigai vadovauja demokratiškas vadovas kadangi tyrime

dalyvavę viešosios įstaigos darbuotojai turi galimybę išsakyti tiek savo nuomonę, tiek poreikius;

- Įstaigoje nėra vieno sprendimų priėmimo stiliaus – kai kurie darbuotojai yra įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą, kiti – ne. Galima daryti prielaidą, jog dėl nemažo organizacijos darbuotojų skaičiaus, vadovas neturi galimybių visų įtraukti į sprendimų priėmimo procesą. Skirtingose situacijose vadovas prisiima skirtingą stilių, tačiau viešojoje įstaigoje išlieka aiški disciplina, funkcijos ir darbo pobūdis – o tai yra svarbūs darbuotojų motyvacijos veiksniai;
- Tai, kad vadovui svarbi ne tik kiekybė, bet ir darbo kokybė, rodo tam tikrą požiūrį ir į darbuotojus bei jų motyvavimą. Siekdamas kokybiško darbo, vadovas yra suinteresuotas, kad jo darbuotojai keltų kvalifikaciją bei tobulintų su darbu susijusius praktinius įgūdžius. Vadovas yra demokratiškas ir suinteresuotas darbuotojų tobulėjimu bei kilimu, o tai teigiamai veikia darbuotojų motyvaciją.

REKOMENDACIJOS

Vadovams

- Vadovo vertinimas yra svarbus darbuotojų motyvaciją skatinantis veiksnys ir stimulas geriau dirbti. Kadangi viešojoje įstaigoje darbuotojams svarbus vadovo vertinimas, tikslinga pasiūlyti vadovui organizuoti susirinkimus, kurių metu jis suteiktų „grįžtamąjį ryšį“ savo darbuotojams apie jų darbą. Tai leistų pajauti darbuotojams, kad jų darbas yra vertinamas, suteiktų daugiau pasitikėjimo savimi bei užtikrintų geresnį vadovo ir darbuotojo ryšį.
- Darbuotojų motyvaciją veikia tiek vidiniai, tiek išoriniai veiksniai, todėl viešosios įstaigos vadovas turėtų užtikrinti geras darbo sąlygas, tinkamą atlyginimą bei suteikti galimybę tobulėti ir siekti karjeros organizacijoje.
- Viešosios įstaigos darbuotojai vertina mokymosi, tobulėjimo bei karjeros galimybes. Taigi, šios organizacijos vadovas turėtų daugiau dėmesio skirti kvalifikacijos kėlimo, tobulinimosi įgūdžių programų kūrimui bei įgyvendinimui. Vertėtų sukurti karjeros planavimo sistemą, kurioje būtų aiškiai apibrėžti kriterijai, kuriuos įvydę darbuotojai galėtų tikėtis paaugštinimo.
- Norint palaikyti teigiamą atmosferą darbe, vadovas turėtų ne tik pats bendrauti su darbuotojais, palaikyti su jais ryšį, bet ir skatinti darbuotojus palaikyti bendradarbiaujančius santykius.

Kvalifikacijos kėlimo institutams/centrams

- Keliant vadovų kvalifikaciją tikslinga supažindinti vadovus su darbuotojų motyvacijos priemonėmis bei metodais ir akcentuoti, kad motyvacija nėra nuolatinė būseną, ją reikia nuolat atnaujinti, t. y. keisti motyvacijos priemones.
- Padedant vadovams formuluoti bei nustatyti organizacijos strategiją, kaip vieną strateginių kryptį akcentuoti darbuotojų motyvavimo sistemą.
- Skatinti vadovus atlikti organizacijose vadovavimo stiliaus bei darbuotojų motyvavimo tyrimus ir remiantis tyrimų duomenimis taikyti atitinkamas darbuotojų motyvacijos priemones.

LITERATŪRA

1. Adamonienė R., Sakalas A., Šilingienė V. Personalo valdymas. Mokomoji knyga – Kaunas: Technologija, 2002
2. Bagdonas E, Bagdonienė L. Administravimo pagrindai. – Kaunas: Technologija, 2000
3. Bagdonas E, Rapalienė L. Administravimo principai – Kaunas. Technologija, 1996
4. Bagdonas E., Bagdonienė L., Kazlauskienė E., Zemblytė J. Organizacijų vadyba. Kaunas: Technologija, 2005
5. Bakanauskienė I. Personalo valdymas: metodinė priemonė – Kaunas: VDU leidykla, 2002
6. Bakanauskienė I., Petkevičiūtė N. Vadovo darbas. Metodinės priemonės. Kaunas: VDU leidykla, 2003
7. Baršauskienė V, Janulevičiūtė B. Žmogiškieji santykiai. Kaunas, Technologija 1999
8. Barvydienė V., Kasiulis J. Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija, 2001
9. Beniušienė I., Vveinhardt J., Pauliulytė I. Vadovavimo stiliaus įtaka darbuotojų motyvacijai// *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. ISSN 1648-9098. 2004, Nr. 4, p. 41-46.
10. Bučiūnienė I. Personalo motyvavimas. Kaunas, Technologija, 1996.
11. Butkus F.S. Vadyba. Mokomoji knyga. Vilnius: Vilniaus Technikos leidykla, 2007
12. Butkus F.S. Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai. Vilnius: Eugrimas, 2003
13. Chmiel N. Darbo ir organizacinė psichologija – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005
14. Cooke S, Slack N. Making Management decisions. Page Bross: Hall International UK, 1991
15. Dessler G. Human Resource Management, 8th Edition – New York: Prentice Hall, 2000
16. Gage N. L., Berliner D.C. Pedagoginė psichologija – Vilnius: Alna Litera, 1994
17. Iglehart J. K. Good science and the marketplace. *Affairs* 2003, p. 119-127.
18. Janušonis V. Organizacijų valdymas. Klaipėda: Klaipėdos Universitetas, 2000
19. Jecikevičius A. Žmonių grupių (socialinė) psichologija. – Vilnius: Žodynas 1995, p. 82
20. Jucevičienė P. Organizacijos elgsena. Kaunas: Kauno Technologijos Universitetas, 1996
21. Jucevičienė P. Ugdymo mokslo raida: nuo pedagogikos iki šiuolaikinės edukologijos. Kaunas: Technologija. 1997
22. Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas, 2002. p. 400.
23. Kučinskas V., Kučinskienė R. Vadybos įvadas. Vadovėlis. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2002
24. Kulvinskienė V.R., Šalčius A. Darbo veiklos motyvacija – V., 1994
25. Lapė J. Darbo psichologija – Vilnius: Mokslas, 1980

26. Lapė, J., Navikas, G. Psichologijos įvadas: vadovėlis. – Vilnius: LTU leidybos centras, 2003
27. Leonienė B. Darbuotojų vadyba. Kaunas :Šviesa, 2001 p.
28. Long R. Leading at the Speed of Light. Healthcare Financial Management 2001, p. 6-55
29. Longes B. Jr. Managerial Roles .Topics 75,1997, p. 1-13
30. Luobikienė I. Sociologinių tyrimų metodika // Pagrindiniai sociologinio tyrimo metodai. Kaunas, 2003. p. 73-110;
31. Marcinkevičiūtė L. Darbuotojų motyvavimo modeliai besikeičiančios rinkos sąlygomis// Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. ISSN 1648-9098. 2004, Nr. 4, p. 136-143.
32. Maslow A.H. Motyvacija ir asmenybė – Vilnius: Apostrofa, 2006
33. Matuzienė I., Petukienė E., Tijūnienė R. Darbo motyvacija: kvalifikacijos kėlimo aspektas// Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. ISSN 1648-9098. 2004, Nr. 4, p. 178-187.
34. Minkutė R. Pasiiekimo testai ir testavimas kaip asmenybės motyvavimo studijoms veiksnys : monografija. Kaunas: Technologija, 2000.
35. Mintzberg H. The nature of Managerial Work. New York: Harper –Row, 1973
36. Myers G.D. Psichologija – Kaunas : Poligrafija ir informatika, 2003
37. Neverauskas B., Rastenis J. Vadybos pagrindai : mokomoji knyga. Kaunas : Technologija, 2001.
38. Pakalkaitė L. Vadovavimas besikeičiančiame pasaulyje // Vadovo pasaulis. ISSN 1392-4761. 2006, nr. 2, p. 68-71.
39. Psichologijos žodynas.- Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidykla, 1993
40. Ratkevičienė V. Valdymo psichologija: paskaitų konspektas. Kaunas: Akademija, 1999
41. Razauskas, R. Aš vadovas. Gero vadovo ieškant. Vilnius: Pačiolis, 1996
42. Robbins, S.P., Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas, Poligrafija ir informatika, 2003
43. Ruibytė L., Raubienė K. Pokyčių šiuolaikinėje organizacijoje suvokimo ypatumai// Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos.. ISSN 1648-9098. 2005, Nr. 5, p. 335-339.
44. Sakalas A. Personalo vadyba. Mokomoji knyga. Kaunas, Technologija, 2001
45. Seilius A. Ar galima vadovauti be prievartos ?// Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai – Kaunas : VDU, 1999 Nr. 9, p. 163-170.
46. Seilius A. Organizacijų tobulinimo vadyba. – Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 1998
47. Seilius, A. Aplinkos poveikis ir sėkmingo vadovavimo organizacijoms prielaidos. Valdymo problemos. Tiltai, priedas Nr. 13, tomas Nr. 2, p. 39-68, 2004.
48. Stephen P. Robbins. Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003.
49. Stoner J. AF. Vadyba. Kaunas:Poligrafija ir informatika. 1999

50. Stoner J.A., Freeman R.E., Gilbert D.R. Vadyba – Kaunas, 2000
51. Stoškus S., Beržinskienė D. Vadyba: vadovėlis. Kaunas: Technologija, 2005
52. Želvys, R. Švietimo organizacijų vadyba: mokomoji priemonė. Vilnius : Vilniaus universiteto leidykla, 2003.
53. Ambrazevičius Robertas. Psichologinis klimatas – kaip tai veikia? [interaktyvus]. 2009 [žiūrėta 2009-04-15]. Prieiga per internetą :
<http://www.klaipeda.daily.lt/temp.php?data=2007-03-10&id=1173114501>
54. Glovackas S. Darbuotojų migracija – valstybės problema. Socialinių ekonominių tyrimų institutas [interaktyvus], 2009 [žiūrėta 2009-03-25]. Prieiga per internetą :
http://www.seti.lt/?_nm_mid=TXI3M0xEQXNNQ3d3&_nm_lid=0&session=no
55. Pakalkaitė L. Kaip išlaikyti darbuotojų motyvaciją. [interaktyvus]. 2008 [žiūrėta 2009-03-10]. Prieiga per internetą :
http://www.infoverslui.lt/index.php?cid=1257&new_id=3812

PRIEDAI

1 PRIEDAS

ANKETA



DARBUOTOJAMS

Šiaulių universiteto, socialinių mokslų fakulteto studentė Inga Žvinytė atlieka tyrimą, kurio tikslas – atskleisti vadovavimo stiliaus įtaką darbuotojų motyvacijai.

Jūsų nuomonė labai svarbi atliekant tyrimą. Anketa yra anoniminė, t.y. gauti duomenys bus naudojami tik apibendrinančiai analizei, pateikiant darbuotojų gerinimo galimybes.

Pasirinkite Jums tinkamą variantą ir pažymėkite x, arba įrašykite

Iš anksto dėkojame Jums už atsakymus.

VADOVAVIMO STILIUS

1. Jūsų nuomone, Jūsų organizacijos vadovas yra:

<input type="checkbox"/> Organizatorius, įkvėpėjas, kuris vadovauja “eidamas šalia” ir įkvepia ištikimybę ir pareigingumą. Jis kartu su organizacijos nariais iškelia veiklos viziją bei sugeba ją realizuoti. Jis rizikuoja, diegia novacijas, pritaiko naujas technologijas, telkia darbuotojus sėkmingam tikslų realizavimui;	<input type="checkbox"/> aukščiausias organizacijos hierarchijoje bei didžiausią atsakomybę turintis asmuo. Jis nurodo darbuotojams kaip atlikti užduotis, ignoruoja naujas idėjas, užtikrina nuolatinį taisyklių laikymąsi, siekia sėkmingo tikslų realizavimo. <input type="checkbox"/> Kita (įrašykite) _____
--	---

2. Kaip apibūdintumėt savo vadovo bendravimo stilių?

<input type="checkbox"/> Draugiškas, mėgstantis bendrauti ; <input type="checkbox"/> Stengiasi išlaikyti distanciją, bendravimas tik dalykiškas;	<input type="checkbox"/> Bendrauja su pavaldiniais tik jų iniciatyva; <input type="checkbox"/> Neskiria dėmesio santykiams su žmonėmis; <input type="checkbox"/> Kita (įrašykite) _____
---	---

3. Kokį vadovavimo stilių naudoja Jūsų vadovas?

<input type="checkbox"/> Vienvaldiškumas, griežta kontrolė, priekabumas, nuolatinė kritika, vengimas bendrauti; <input type="checkbox"/> Reiklumas, geranoriškumas, draugiški santykiai, pavaldinių savarankiškumo skatinimas;	<input type="checkbox"/> Atsakomybės vengimas, mažas aktyvumas, abejingumas, minimali įtaka pavaldinių veiklai; <input type="checkbox"/> Sugeba suderinti visus išvardintus vadovavimo bruožus.
---	--

4. Koks Jūsų vadovo požiūris į darbo discipliną?

<input type="checkbox"/> Yra griežtos drausmės šalininkas; <input type="checkbox"/> Būdingas netolygus požiūris į pavaldinių elgesį; <input type="checkbox"/> Reikalauja formalios drausmės;	<input type="checkbox"/> Reikalauja besąlygiško paklusnumo; <input type="checkbox"/> Kita (įrašykite)
--	--

5. Pažymėkite tinkamus teiginius:

Teiginys	Sutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės
Įmonėje nurodoma darbuotojams, kaip reikia atlikti darbą ir siekiama, kad būtų viskas padaryta kaip liepiama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Užtikrinamas taisyklių laikymasis organizacijoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Susirinkimų metu kalba tik vadovas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manoma, kad darbas gali būti gerai atliktas tik vadovui esant šalia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aiškinama ir padedama savo darbuotojams nuspręsti, kaip reikėtų atlikti darbą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skatinamas darbuotojų novatoriškumas remiamos jų idėjas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Susirinkimų metu skatinama darbuotojus kartu aptarinėti įvairius klausimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manoma, kad vadovui nebūtina būti šalia, kai atliekamas kasdieninis darbas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Kokie sprendimų priėmimo būdai vyrauja Jūsų organizacijoje?

<input type="checkbox"/> Sprendimus priima vadovas, nepasitaręs su darbuotojais; <input type="checkbox"/> Vadovas su grupe pasitaria dėl sprendimo priėmimo, tačiau galutinį sprendimą priima pats; <input type="checkbox"/> Vadovas sprendžia vienas, bet stengiasi motyvuoti žmones, įtikinėdamas juos, kad tai geras sprendimas, pateikdamas tokio sprendimo priešastis ir privalumus;	<input type="checkbox"/> Vadovas prieš priimdamas sprendimą, kalbasi su kolektyvu, atsižvelgia į jo nuomonę, nuotaikas, jausmus; <input type="checkbox"/> Sprendimą priima grupė, o vadovas atlieka tik koordinatoriaus vaidmenį. <input type="checkbox"/> Kita (įrašykite) _____
---	---

7. Koks kontrolės pobūdis vyrauja Jūsų organizacijoje?

<input type="checkbox"/> Vadovas paskiria užduotis ir kontroliuoja jų vykdymo eigą; <input type="checkbox"/> Vadovas paskiria atsakingus asmenis, kurie kontroliuoja užduočių vykdymo eigą;	<input type="checkbox"/> Vadovas paskiria užduotis ir nesikiša į jų vykdymo eigą, jį domina tik galutinis rezultatas. <input type="checkbox"/> Kita (įrašykite) _____
--	--

8. Kaip manote, kas svarbiausia Jūsų vadovui?

<input type="checkbox"/> Užduoties atlikimas, vadovui darbas yra svarbesnis už darbuotojų asmeninį pasitenkinimą, tarpusavio santykius;	<input type="checkbox"/> Darbuotojų motyvavimas, su darbuotojais vadovas palaiko draugiškus, abipusiu pasitikėjimu grįstus santykius, įtraukia juos į sprendimų priėmimo procesą. <input type="checkbox"/> Kita (įrašykite) _____
---	--

9. Kaip Jūsų vadovas organizacijoje paskirsto atsakomybę už atliekamas užduotis?

<input type="checkbox"/> Visą atsakomybę prisiima sau;	<input type="checkbox"/> Patiki savo pavaldiniams patiems spręsti išskylančias problemas.
<input type="checkbox"/> Atsakomybę perduoda darbuotojams;	<input type="checkbox"/> Kita (Įrašykite) _____
<input type="checkbox"/> Galią ir atsakomybę pasidalina su darbuotojais;	

10. Koks vadovo požiūris į Jūsų iniciatyvumą ir aktyvumą?

<input type="checkbox"/> Iniciatyvą skatina, stengiasi ją panaudoti bendram tikslui;	<input type="checkbox"/> Laukia aktyvumo, o pats jo nerodo;
<input type="checkbox"/> Iniciatyvą dažniausiai slopina;	<input type="checkbox"/> Nustato grupės veiklos tikslus, užduotis ir griežtai kontroliuoja;
	<input type="checkbox"/> Kita (įrašykite) _____

11. Jūsų pasitenkinimas darbu žymiai padidėtų, jeigu vadovas :

<input type="checkbox"/> Didesnį dėmesį skirtų draugiškos aplinkos kūrimui;	<input type="checkbox"/> Dalintųsi informacija su darbuotojais;
<input type="checkbox"/> Didesnį dėmesį skirtų dalykiškos aplinkos kūrimui;	<input type="checkbox"/> Dalintųsi informacija apie įmonės veiklos rezultatus;
<input type="checkbox"/> Stengtųsi išklaudyti;	<input type="checkbox"/> Kontroliuotų darbo atlikimą;
<input type="checkbox"/> Būtų griežtesnis;	<input type="checkbox"/> Sudarytų sąlygas darbuotojams dalyvauti sprendimų priėmime;
<input type="checkbox"/> Daugiau vadovautųsi savo autoritetu ir suteikta valdžia;	<input type="checkbox"/> Prieš priimdamas svarbius sprendimus pasitartų su darbuotojais;
<input type="checkbox"/> Būtų tolerantiškesnis;	<input type="checkbox"/> Vengtų įsakinėjimo ir komandavimo;
<input type="checkbox"/> Siektų tvarkos;	<input type="checkbox"/> Suteiktų daugiau atsakomybės ir savarankiškumo;
<input type="checkbox"/> Kritikuotų tik dalykiškai;	<input type="checkbox"/> Kita (įrašykite) _____

DARBUOTOJŲ MOTYVACIJA

12. Ką Jums reiškia darbas jūsų įmonėje?:

<input type="checkbox"/> Gyvenimo šaltinis	<input type="checkbox"/> Bendravimas su bendradarbiais
<input type="checkbox"/> Karjeros galimybės	<input type="checkbox"/> Galimybė realizuoti savo gebėjimus
<input type="checkbox"/> Užtikrinta darbo vieta	<input type="checkbox"/> Darbo kūrybiškumas
<input type="checkbox"/> Darbo prestižiškumas	<input type="checkbox"/> Galimybė per darbinę veiklą padėti kitiems žmonėms
<input type="checkbox"/> Pasitenkinimas darbu	<input type="checkbox"/> Darbo naudingumas visuomenėje
<input type="checkbox"/> Kita (įrašykite)	

13. Ar jūs esate patenkintas savo darbu įmonėje?:

- Taip
- Ne
- Nežinau

14. Ar jūs esate patenkintas savo vadovu ir jo vadovavimo stiliumi?:

- Taip
- Ne
- Nežinau

15. Jūsų darbe Jums svarbu?

<input type="checkbox"/> Kad darbas atitiktų Jūsų pasirengimą ir įgūdžius	<input type="checkbox"/> Geri santykiai kolektyve
<input type="checkbox"/> Kad darbas būtų įdomus ir mėgstamas	<input type="checkbox"/> Geros darbo sąlygos
<input type="checkbox"/> Kad Jūsų darbą vertintų kolektyvas	<input type="checkbox"/> Galimybė panaudoti savo kūrybinius sugebėjimus
<input type="checkbox"/> Kad Jūsų darbą vertintų vadovas	<input type="checkbox"/> Galimybė kelti savo kvalifikaciją
<input type="checkbox"/> Vadovo darbo stilius	<input type="checkbox"/> Garantija dirbti šį darbą ateityje
<input type="checkbox"/> Geras darbo užmokestis	<input type="checkbox"/> Kita (įrašykite) _____

16. Kurie iš šių veiksnių Jus skatina geriau dirbti?

<input type="checkbox"/> Kompanijos politika	<input type="checkbox"/> Skatinimas ir motyvacija
<input type="checkbox"/> Vadovavimo kokybė	<input type="checkbox"/> Aiškiai žinote savo darbo užduotis
<input type="checkbox"/> Pavaldinių ir vadovų santykiai	<input type="checkbox"/> Dalyvaujate sprendimų priėmimo susijusiu su Jūsų darbu
<input type="checkbox"/> Darbo sąlygos	<input type="checkbox"/> Esate informuojamas apie Jūsų organizacijos veiklą
<input type="checkbox"/> Darbo užmokesčio kėlimas	<input type="checkbox"/> Pripažinimas
<input type="checkbox"/> Karjeros galimybės	<input type="checkbox"/> Kita (įrašykite) _____
<input type="checkbox"/> Organizacijos prestižas	
<input type="checkbox"/> Draugiškas kolektyvas	

17. Kokias motyvavimo priemones taiko jūsų įmonės vadovas?

<input type="checkbox"/> Darbo užmokesčio dydis	<input type="checkbox"/> Premijos;
<input type="checkbox"/> Vertingos dovanos	<input type="checkbox"/> Karjeros perspektyvos;
<input type="checkbox"/> Kvalifikacijos kėlimo galimybės	<input type="checkbox"/> Pagyrimai;
	<input type="checkbox"/> Kita (įrašykite) _____

18. Kokių skatinimo būdų iš savo vadovo pasigendate?

<input type="checkbox"/> Piniginio;	<input type="checkbox"/> Kvalifikacijos kėlimo;
<input type="checkbox"/> Galimybės būti paaukštintam pareigose;	<input type="checkbox"/> Patogių bei gerai įrengtų darbo bei poilsio vietų;
<input type="checkbox"/> Mokymosi galimybės;	<input type="checkbox"/> Kita (įrašykite) _____

19. Kokios skatinimo priemonės Jums yra svarbiausios?

<input type="checkbox"/> Darbo užmokesčio dydis	<input type="checkbox"/> Karjeros perspektyvos
<input type="checkbox"/> Premijos	<input type="checkbox"/> Geras psichologinis klimatas
<input type="checkbox"/> Dovanos	<input type="checkbox"/> Tobulėjimo galimybės
<input type="checkbox"/> Pagyrimas	<input type="checkbox"/> Saviraiškos galimybės
<input type="checkbox"/> Kvalifikacijos kėlimo galimybės	<input type="checkbox"/> Darbas komandoje
<input type="checkbox"/> Tikslus funkcijų pasidalijimas	<input type="checkbox"/> Demokratiškas vadovavimas
	<input type="checkbox"/> Kita (įrašykite) _____

20. Ko labiausiai pasigendate savo darbe?

<input type="checkbox"/> Galimybės dirbti savarankiškai	<input type="checkbox"/> Platesnių funkcijų
<input type="checkbox"/> Darbo komandoje	<input type="checkbox"/> Darbo prasmingumo
<input type="checkbox"/> Naujovių	<input type="checkbox"/> Kita (įrašykite) _____
<input type="checkbox"/> Aiškaus funkcijų apibrėžtumo	

21. Kas Jums trukdo pasiekti geresnių rezultatų ir mažina darbo motyvaciją?

<input type="checkbox"/> Kvalifikacijos stoka; <input type="checkbox"/> Mokymo programų stoka; <input type="checkbox"/> Per mažas atlyginimas už darbą; <input type="checkbox"/> Per didelė vadovo kontrolė; <input type="checkbox"/> Vadovo abejingumas; <input type="checkbox"/> Bendradarbiavimo stoka;	<input type="checkbox"/> Bendradarbių abejingumas; <input type="checkbox"/> Konfliktiniai santykiai kolektyve; <input type="checkbox"/> Aiškių funkcijų nebuvimas; <input type="checkbox"/> Per didelė priklausomybė nuo įmonės vadovybės (sprendimų priėmimo požiūriu) <input type="checkbox"/> Kita (įrašykite) _____
---	---

22. Pažymėkite jums tinkamus teiginius:

Teiginys	Taip	Ne	Nežinau
Jums patinka jūsų vadovo darbo stilius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovo darbo stilius padeda atskleisti jūsų gebėjimus ir skatina motyvaciją darbui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovo darbo stilius teigiamai veikia įstaigos mikroklimatą, bendravimą su kolegomis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jūsų pasitenkinimą savo darbo rezultatais visada padidina ir teigiamas vadovo vertinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jums svarbu, kad vadovas jus paskatintų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jūs dirbate geriau tik tuomet, kai būnate skatinamas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas jūsų organizacijoje yra aiškiai apibrėžęs siekius, tikslus, vertybes ir uždavinius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. Jūsų nuomone, ar vadovas teisingai vertina Jūsų darbą?

<input type="checkbox"/> Retai <input type="checkbox"/> Niekada	<input type="checkbox"/> Labai dažnai <input type="checkbox"/> Dažnai <input type="checkbox"/> Kartais
--	--

24. Kaip pasireiškia neteisingas darbo vertinimas?

<input type="checkbox"/> Per mažas atlyginimas <input type="checkbox"/> Nemokama kintama dalis <input type="checkbox"/> Kita (įrašykite)	<input type="checkbox"/> Kitiems darbuotojams mokamas didesnis atlyginimas <input type="checkbox"/> Netaikomos moralinio skatinimo priemonės
--	---

25. Jūsų nuomone, kas turi įtakos Jūsų darbo vertinimui?

<input type="checkbox"/> Vadovo požiūris į darbuotoją <input type="checkbox"/> Atlikto darbo kokybė <input type="checkbox"/> Atlikto darbo kokybė ir kiekybė <input type="checkbox"/> Praktiniai gebėjimai	<input type="checkbox"/> Darbo stažas <input type="checkbox"/> Nustatytas pastovus atlyginimas <input type="checkbox"/> Turima kvalifikacija <input type="checkbox"/> Kita (įrašykite) _____
---	---

26. Ar teisingas darbo vertinimas Jums yra stimulas geriau dirbti?

<input type="checkbox"/> Taip	<input type="checkbox"/> Ne	<input type="checkbox"/> Nežinau
-------------------------------	-----------------------------	----------------------------------

27. Kokias nuobaudas taiko jūsų vadovas?

<input type="checkbox"/> Papeikimai <input type="checkbox"/> Išskaitymai iš darbo užmokesčio <input type="checkbox"/> Premijų nuėmimas	<input type="checkbox"/> Atleidimas iš darbo <input type="checkbox"/> Įspėjimas <input type="checkbox"/> Pažeminimas pareigose <input type="checkbox"/> Kita (įrašykite) _____
--	---

28. Ar įmonėje vadovas sudaro realias galimybes kilti karjeros laiptais?

<input type="checkbox"/> Taip	<input type="checkbox"/> Ne	<input type="checkbox"/> Nežinau
-------------------------------	-----------------------------	----------------------------------

29. Kaip vadovas sudaro galimybes darbuotojams kilti karjeros laiptais?

<input type="checkbox"/> Organizuojami mokymai	<input type="checkbox"/> Paaukštinimas pareigose
<input type="checkbox"/> Dalyvavimas kursuose, seminaruose	<input type="checkbox"/> Stažuotės
<input type="checkbox"/> Kvalifikacijos kėlimas	<input type="checkbox"/> Kita (įrašykite) _____ -

SOCIODEMOGRAFINIAI DUOMENYS

30. Jūsų lytis

<input type="checkbox"/> Vyras	<input type="checkbox"/> Moteris
--------------------------------	----------------------------------

31. Jūsų amžius:

<input type="checkbox"/> 20-29	<input type="checkbox"/> 40- 49
<input type="checkbox"/> 30-39	<input type="checkbox"/> 50-59
	<input type="checkbox"/> 60-69

32. Jūsų išsilavinimas:

<input type="checkbox"/> Pradinis	<input type="checkbox"/> Profesinis
<input type="checkbox"/> Pagrindinis	<input type="checkbox"/> Nebaigtas aukštasis
<input type="checkbox"/> Vidurinis	<input type="checkbox"/> Aukštasis

33. Kiek laiko dirbate šioje įmonėje?

<input type="checkbox"/> Iki 3 mėn.	<input type="checkbox"/> 6-10 metų
<input type="checkbox"/> 3 – 6 mėn.	<input type="checkbox"/> 11-15 metų
<input type="checkbox"/> Iki 1 metų	<input type="checkbox"/> daugiau kaip 15 metų.
<input type="checkbox"/> 1-2 metai	
<input type="checkbox"/> 3-5 metai	

2009 m. kovas

Nuoširdžiai dėkojame už Jūsų atsakymus !

2 PRIEDAS

Klausimynas vadovui

VADOVAVIMO STILIUS:

1. Kaip apibūdintumėte savo vadovavimo stilių?

- kaip bendraujate su savo darbuotojais?
- Kaip paskirstote darbuotojų atsakomybę?
- Kam patikite svarbių sprendimų priėmimą?
- Kaip esate linkęs kontroliuoti savo darbuotojus?
- Ar organizacijoje egzistuoja realios galimybės kilti karjeros laiptais?
- Kokios galimybės sudaromos kilti darbuotojams karjeros laiptais?
- Koks Jūsų požiūris į darbuotojų iniciatyvumą ir aktyvumą?

2. Jūsų nuomone, savo organizacijos darbuotojams Jūs esate:

a) Organizatorius, įkvėpėjas, kuris vadovauja “eidamas šalia” ir įkvepia ištikimybę ir pareigingumą. Jūs kartu su organizacijos nariais iškeliate veiklos viziją bei sugebate ją realizuoti. Jūs rizikuojate, diegiate novacijas, pritaikote naujas technologijas, telkiate darbuotojus sėkmingam tikslų realizavimui;

b) aukščiausias organizacijos hierarchijoje bei didžiausią atsakomybę turintis asmuo. Jūs nurodote darbuotojams kaip atlikti užduotis, ignoruojate naujas idėjas, užtikrinatė nuolatinį taisyklių laikymąsi, siekiate sėkmingo tikslų realizavimo.

3. Kas jums yra svarbiau? Užduoties atlikimas ar darbuotojų motyvavimas?

4. Kaip manote, kokių priemonių galėtumėte ar turėtumėte imtis, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu padidėtų?

DARBUOTOJŲ MOTYVACIJA:

1. *Ką reiškia darbas organizacijoje Jūsų darbuotojams ?*
2. *Kas svarbu darbe Jūsų darbuotojams?*
3. *Kokie veiksniai skatina Jūsų darbuotojus geriau dirbti?*
4. *Kokias darbuotojų motyvavimo priemones Jūs taikote savo organizacijoje?*
5. *Kaip manote, kokių skatinimo būdų dar trūksta Jūsų organizacijoje?*
6. *Kaip manote, kokios skatinimo priemonės yra svarbiausios?*
7. *Kaip manote, ko Jūsų darbuotojai labiausiai pasigenda darbe?*
8. *Kas trukdo Jūsų darbuotojams pasiekti geresnių rezultatų ir mažina jų motyvaciją darbui?*
9. *Ar manote, kad darbuotojai dirba geriau tik tuomet, kai yra skatinami?*
10. *Dėl kokių priežasčių darbuotojai nemato prasmės stengtis ir geriau dirbti?*
11. *Jūsų nuomone, ar visada teisingai vertinate darbuotojų darbą?*
12. *Kaip pasireiškia neteisingas darbo vertinimas?*

13. Kuo remiantis vertinate darbuotojų darbą?

14. Jei darbuotojai mano, kad teisingai vertinami ar tai yra stimulus jiems geriau dirbti?

15. Kaip atlyginama darbuotojams už gerai atliktą darbą?

16. Ar keičiasi darbuotojų darbo užmokestis priklausomai nuo galutinių įmonės veiklos rezultatų?

17. Ar taikote nuobaudas? Jei taip, tai kokias?

APIE JUS:

1. Jūsų amžius?

2. Kokius mokslus esate baigęs?

3. Kiek laiko vadovaujate šiai įmonei?

2009 m. kovas

Nuoširdžiai dėkojame už Jūsų atsakymus !