

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Reda SAUCHATIENĖ**

**VADOVAVIMO STILIAUS IR VALDYMO METODŲ YPATUMAI,  
STATYBINĖS ORGANIZACIJOS VADOVO DARBE**

**Magistro darbas**

Šiauliai, 2009

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Reda SAUCHATIENĖ**

**VADOVAVIMO STILIAUS IR VALDYMO METODŲ YPATUMAI,  
STATYBINĖS ORGANIZACIJOS VADOVO DARBE**

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

**Magistro darbo autorius .....**  
(vardas, pavardė, parašas)

**Vadovas .....**  
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

**Recenzentas .....**  
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

## **SANTRAUKA**

Reda Sauchatiėnė

### **Vadovavimo stiliaus ir valdymo metodų ypatumai, statybinės organizacijos vadovo darbe.**

Magistro darbas.

Magistro darbe nagrinėjama problema – kaip vadovavimo stilius bei valdymo metodai įtakoja įmonės veiklos efektyvumą, atsižvelgiant į vadovų vertybių orientaciją, susiklosčiusias situacijas, aplinkybes, išanalizuoti ir susisteminti įvairių Lietuvos ir užsienio autorių teoriniai vadovavimo stiliai bei valdymo metodai. Praktinėje dalyje atliktas tyrimas, koks vadovavimo stilius bei valdymo metodai taikomi UAB „Steiga“ ir Panevėžio „Žemynos“ vidurinėje mokykloje.

Praktinėje dalyje atliekama surinktų anketinių duomenų analizė. Apžvelgus tyrimo rezultatus, galima konstatuoti, kad statybinės organizacijos „Steiga“ vadovas puoselėja autokratinio vadovavimo požymius, šioje įmonėje dirbantiems darbuotojams dominuojantys yra ekonominiai valdymo metodai. Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos direktorius priskiriamas demokratiško stiliaus vadovui, darbuotojams dažnai taikomi socialiniai-psichologiniai valdymo metodai.

Interpretuojant gautus duomenis, pateikiamos išvados ir praktinės rekomendacijos.

## **SUMMARY**

Reda Sauchatiėnė

### **Leadership style and management methods of the features of the leaders of construction work.**

Master's work.

Master's work examines the problem - as a leadership style and management methods affect the business performance, taking into account the value orientation of managers, situations, circumstances, analyze and codify the various Lithuanian and foreign authors theoretical leadership styles and management methods. A study carried out in practice, what leadership style and management techniques applied to UAB "Steiga" and Panevėžys "Žemyna" in high school.

Practice in a profile analysis of the data collected. Reviewing the results, it can be stated that the building „Steiga“ leader harbors signs of autocratic leadership, the company employed the workers are the dominant economic management methods. Panevėžys "Žemyna" school director assigned a democratic style leader, the workers are often subject to social-psychological approaches to the management.

Interpreting the data, draws conclusions and practical recommendations.

## TURINYS

IVADAS .....	9
1. VADOVAVIMO STILIAUS IR VALDYMO METODŲ VERTINIMAS ANKSTYVOSIOSE VADYBOS TEORIJOSE .....	11
1.1. Mokslinės valdymo teorijos esminės nuostatos .....	13
1.2. Klasikinės (administracinės) valdymo teorijų esminių nuostatų vertinimas .....	17
1.3. Žmogiškųjų santykių (elgsenos) valdymo teorija – socialinio žmogaus koncepcija ...	21
2. ESMINIAI VADOVO VEIKLOS KRITERIJAI KOKYBINIU ASPEKTU .....	23
2.1. Vadovavimo funkcijos esmė ir vadovavimo stiliaus samprata .....	23
2.2. Vadovo darbas organizacijoje esmės ir turinio požiūriu .....	25
3. VADOVAVIMO STILIŲ ANALIZĖ TEORINIU ASPEKTU .....	30
3.1. Autokratinis vadovavimo stilius .....	31
3.2. Demokratinis vadovavimo stilius .....	33
3.3. Liberalus vadovavimo stilius .....	36
4. VALDYMO METODŲ ANALIZĖ TEORINIU ASPEKTU .....	38
4.1. Ekonominiai valdymo metodai .....	40
4.2. Teisiniai-administraciniai valdymo metodai .....	43
4.3. Socialiniai-psichologiniai valdymo metodai .....	45
4.4. Filosofiniai valdymo metodai .....	46
5. VADOVAVIMO STILIŲ IR VALDYMO METODŲ ANALIZĖ UAB „STEIGA“ IR PANEVĖŽIO „ŽEMYNOS“ VIDURINĖJE MOKYKLOJE .....	50
5.1. UAB „STEIGA“ organizacinės ūkinės veiklos charakteristika .....	50
5.2. Panevėžio „ŽEMYNOS“ vidurinės mokyklos organizacinės ūkinės veiklos charakteristika .....	51
5.3. Tyrimo metodologija .....	52
5.4. UAB „Steiga“ ir Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos tyrimo rezultatų analizė demografiniu aspektu .....	56
5.5. UAB „Steiga“ bei Panevėžio „Žemynos: vidurinės mokyklos tyrimo rezultatų analizė vadovo vadovavimo stiliui nustatyti .....	60

5.6. UAB „Steiga“ bei Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos tyrimo rezultatų analizė vadovo valdymo metodui nustatyti .....	73
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS .....	82
LITERATŪRA .....	84
PRIEDAI .....	87
1 priedas. Anketa vadovui .....	
2 priedas. Anketa darbuotojui .....	

## **LENTELĖS**

**1 lentelė.** Vadovo ir lyderio skirtumai

**2 lentelė.** Vadovavimo stiliai

**3 lentelė.** Vadybos metodai, jų apraiškos būdai

**4 lentelė.** Anketos, skirtos vadovo valdymo stiliui nustatyti, raktas

**5 lentelė.** Vadovų demografiniai duomenys

## PAVEIKSLAI

- 1 pav.** Informacijos srautas, kai vadovas autokratas
- 2 pav.** Informacijos srautas, kai vadovas demokratas
- 3 pav.** Informacijos srautas, kai vadovas liberalas
- 4 pav.** Valdymo metodų klasifikacija
- 5 pav.** Žmogaus poreikiai, valdymo metodai ir konkretūs valdymo poveikiai
- 6 pav.** UAB „Steiga“ ir Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos respondentų pasiskirstymas pagal lytį
- 7 pav.** UAB „Steiga“ ir Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos respondentų pasiskirstymas pagal amžių
- 8 pav.** UAB „Steiga“ ir Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą
- 9 pav.** UAB „Steiga“ ir Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą
- 10 pav.** UAB „Steiga“ ir Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos vadovų pozicijos, sprendžiant įvairius veiklos klausimus
- 11 pav.** UAB „Steiga“ ir Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos vadovų sprendimų priėmimas
- 12 pav.** UAB „Steiga“ ir Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos vadovų požiūris į kontrolę
- 13 pav.** UAB „Steiga“ ir Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos darbuotojų psichologinio klimato charakteristika
- 14 pav.** UAB „Steiga“ ir Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos vadovų bendravimas su darbuotojais
- 15 pav.** UAB „Steiga“ ir Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos vadovo reakcija į kritiką
- 16 pav.** UAB „Steiga“ ir Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos vadovų požiūris į darbuotojų nuomonę
- 17 pav.** UAB „Steiga“ ir Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos vadovų požiūris į darbuotojų kvalifikaciją
- 18 pav.** UAB „Steiga“ ir Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos vadovų elgsena kritinėse situacijose
- 19 pav.** UAB „Steiga“ ir Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos vadovų darbo stilius
- 20 pav.** UAB „Steiga“ ir Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos darbuotojų vadovų charakteringos savybės

**21 pav.** UAB „Steiga“ ir Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos vadovų reakcija į prieštaravimus

**22 pav.** UAB „Steiga“ ir Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos vadovų požiūris į naujoves

**23 pav.** UAB „Steiga“ ir Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos vidaus tvarkos taisyklių egzistavimas

**24 pav.** UAB „Steiga“ ir Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos darbuotojų informavimas apie įmonės tikslus ir pasiekimus

**25 pav.** UAB „Steiga“ ir Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos darbuotojų darbo įvertinimo sužinojimas

**26 pav.** UAB „Steiga“ ir Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos vadovo valdymo metodų vertinimas

**27 pav.** UAB „Steiga“ ir Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos darbuotojų darbo proceso tikrinimas

**28 pav.** UAB „Steiga“ ir Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos darbuotojų nuobaudos

**29 pav.** UAB „Steiga“ ir Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos darbuotojų skatinimo priemonės

**30 pav.** UAB „Steiga“ ir Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos darbuotojų darbo efektyvumo skatinimas

**31 pav.** UAB „Steiga“ ir Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos darbuotojų darbo užmokesčio patenkinimas

**32 pav.** UAB „Steiga“ ir Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos darbuotojų gyvenimo prasmės suvokimas

**33 pav.** UAB „Steiga“ ir Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos valdymo metodų efektyvumas



## IVADAS

Vadybos vaidmuo Lietuvos įmonėse (įstaigose, organizacijose) pastaraisiais metais ypač išaugo ir vadyba tapo sunkiai pakeliama našta net ir patyrusiems vadovams, kurių dauguma atidavė visas jėgas darbui ir neturėjo laiko pasimokyti. Išaugus konkurencijai, vis didesnis vaidmuo tenka protingam, motyvuotam, pagrįstam vadovavimui.

Be efektyvaus vadovavimo kiekvieno verslo galimybės išlikti bus labai mažos. Vertinant vadovą ir jo valdymo stilių, būtina vadovautis ne asmeninėmis jo savybėmis ar gerais norais, bet rezultatais. Vadovo valdymo rezultatyvumas - tai kriterijus rodantis, kaip efektyviai dirba vadovas. Efektyviai dirbantys vadovas pasiekia rezultatų optimaliai panaudodamas išteklius: darbą, medžiagas ir laiką (Stoner, Freeman, Gilbert, 2005).

Šiuolaikinis vadovas turi sugebėti analizuoti ir vertinti situaciją, lanksčiai reaguoti į pokyčius, aiškiai formuluoti tikslus, ryžtingai imtis atsakomybės, atskleisti ir panaudoti žmogiškąjį potencialą.

**Darbo problema.** Organizacijos sėkmę pirmiausia lemia jos vadovas. Akivaizdu, kad vadovavimo efektyvumas priklauso nuo vadovavimo stiliaus bei valdymo metodų. Tačiau iškyla klausimas, kaip vadovavimo stilius bei valdymo metodai įtakoja įmonės veiklos efektyvumą, atsižvelgiant į vadovų vertybių orientaciją, susiklosčiusias situacijas, aplinkybes. Todėl nepaprastai svarbu, kad vadovas pasirinktų tinkamą organizacijai vadovavimo stilių ir valdymo metodus, kurių poveikis teigiamai atsispindėtų organizacijos veiklos rezultatuose.

**Tyrimo aktualumas.** Kiekvienos organizacijos sėkmė ar nesėkmė visuomet paliečia jose dirbančius žmones ir vadovavimą jiems. Tai galima teigti, kad vadovavimas žmonėms yra organizacijos svarbiausia funkcija ir jos egzistencijos garantas. Netinkamas valdymas įmonėse lemia didelę personalo kaitą, žemą vidinę motyvaciją, nepasiekiami norimi rezultatai. Vadovo veiklos pobūdis formuoja vadovavimo stilių, kuris turi įvairių bruožų. Temos aktualumą išryškina tai, kad baigiamajame darbe bandoma ieškoti sprendimų, kaip vadovavimo stilius ir valdymo metodai įtakoja statybinės organizacijos veiklos efektyvumą.

**Darbo naujumas.** Nėra pakankamai atliktų tyrimų ir galutinių išvadų, kurios leistų nuspręsti, koks vadovavimo stilius ir valdymo metodai yra efektyviausi ir atneštų didžiausią naudą organizacijai.

**Darbo objektas.** Vadovavimo stiliaus ir valdymo metodų ypatumai, statybinės organizacijos vadovo darbe.

**Darbo tikslas.** Įvertinti statybinės organizacijos UAB „Steiga“ vadovavimo stilių ir valdymo metodus bei jų įtaką įmonės veiklos efektyvumui.

**Darbo uždaviniai:**

- Išanalizuoti statybinės organizacijos vadovų vadovavimo stilių ir valdymo metodų įvairovę teoriniu aspektu;
- Tyrimo pagalba nustatyti statybinės organizacijos vadovų vadovavimo stilių bei valdymo metodus;
- Atlikti rezultatų palyginamąją analizę ir nustatyti vadovavimo stiliaus bei valdymo metodų poveikį statybinės organizacijos veiklos rezultatams.

**Hipotezė.** Keliama hipotezė, kad vadovavimo stilius ir valdymo metodai tiesiogiai įtakoja statybinės organizacijos darbo rezultatų efektyvumui.

**Tyrimo metodai:**

- Mokslinės literatūros analizė;
- Sistemimas ir apibendrinimas;
- Stebėjimas;
- Anketinė apklausa;
- Kompiuterinė duomenų analizė.

Literatūrinių šaltinių analizės pagrindą sudaro psichologijos ir vadybos mokslininkų darbai, mokslinių konferencijų publikuota medžiaga, vadybai skirti periodiniai leidiniai. Atlikta vadovų vadovavimo stilių bei valdymo metodų teorinė analizė rodo, jog visi autoriai vienareikšmiškai pabrėžia skirtingų vadovavimo stilių bei valdymo metodų buvimą.

Tiriamajoje dalyje pagal gautus apklausos rezultatus pateikiami respondentų socialiniai-demografiniai duomenys bei nustatyti vadovų vadovavimo stiliai bei valdymo metodai. Pabaigoje bandoma nustatyti vadovavimo stilių bei valdymo metodų įtaką statybinės įmonės veiklos efektyvumui.

## **1. VADOVAVIMO STILIAUS IR VALDYMO METODŲ VERTINIMAS ANKSTYVOSIOSE VADYBOS TEORIJOSE**

Vadybos praktika labai sena. Apie tai liudija gausūs senovės paminklai, kuriuos buvo galima pastatyti tik bendromis daugelio žmonių pastangomis. Senovės imperijų ir valstybių istorija mena, o kartu ryškesnis ir sudėtingesnis darėsi jų valdymas. Jose pastebimi beveik visų dabarties valdymo formų požymiai, bet apskritai jų valdymo pobūdis ir struktūra labai skiriasi nuo šiuolaikinių organizacijų valdymo. Senovės organizacijose aukščiausios grandies vadovų grupės buvo labai negausios, mažai buvo ir vidutiniosios grandies vadovų. Beveik viskas priklausydavo nuo valdovo valios, kuris sprendavo atsižvelgdamas į savo patirtį ir intuiciją. Tada mažai rūpėjo, kaip valdyti. Buvo galvojama, kaip organizacijas panaudoti turtui ar politinei valdžiai išigyti (Neverauskas, Rastenis, 2000, p. 13).

Mokslo žinių apie valdymą galime rasti dar gilioje senovėje. Pirmykštės visuomenės medžiotojai, burdamiesi į gentis ir pasidalindami darbą, egiptiečiai, statydami piramides bei reguliuodami Nilo vandens lygį, romėnai, organizuodami kariuomenę ir gindami savo imperiją ir miestus, privalėjo numatyti, organizuoti, skatinti ir kontroliuoti, tai yra valdyti. Senovės mąstytojai Platonas ir Aristotelis domėjosi valstybės valdymo teorija ir paliko mums raštinių šaltinių apie tai (Razauskas, Staškevičius, 1996, p. 5-6).

Istorijos kroniką rašo tas, kam svarbi dabartis, yra pasakęs vokiečių rašytojas, filosofas Johanas Volfgangas Gėtė (Johann Wolfgang Goethe; 1794-1832). Bet kuris mokslas iš prigimties yra istorinis, ir bet kuri žmonių veikla būtinai remiasi ankstesniųjų kartų patirtimi. Tvirtinama, kad žmogus, nežinantis istorijos, ir lieka vaiku. Vadybininkas, nesusipažinęs su vadybos teorijos ir praktikos istorija, taip pat yra vaikas vadybos srityje. Todėl reikia pasinaudoti praeities istorijos pamokomis, norint geriau suprasti tikrovę, o galų gale – ją pertvarkyti žmonių gerovei (Žilinskas, Martinkus, Starolenka, 2004, p. 28).

Tūkstančius metų žmonės kūrė planus, siekė tikslų ir organizacijų padedami atliko įvairius darbus. Pažvelgus pasaulio istoriją, galima rasti pasakojimų apie žmones, dirbusius formaliose organizacijose, tokiose kaip graikų ir romėnų armijos, Romos katalikų bažnyčia, „Est India“ kompanija ir pan. Žymiai anksčiau negu terminą „valdymas“ imta visuotinai vartoti, jau buvo rašoma apie tai, kaip organizacijas padaryti efektyvias. Valdymą, kaip veiklos sritį, jau seniai buvo bandoma tirti, siekiant suvokti ir išsiaiškinti veikiančius dėsnius ir parengti pagrindus šios veiklos kryptingai mokyti žmones. Didelę valdymo išmintį buvo sukaupę žyniai, kurie ir rengdavo vadovų

įpėdinius. Savo paveldėtojams valdovai pasitelkdavo išmintingiausias valstybės žmones. Pavyzdžiui, tarp Aleksandro Makedoniečio auklėtojų buvo senovės graikų mąstytojas Aristotelis. Matyt, didžioji valdymo išmintis buvo labai saugoma, kaip svarbus dinastijos turtas, nes mūsų beveik nepasiekė rašytinių šaltinių, smulkiau nagrinėjančių valdymo darbo ypatumus (Žilinskas, Martinkus, Starolenka, 2004, p. 28).

Pirmosios žinios apie vadybą aptinkamos 6000 metų senumo rašytiniuose šaltiniuose. Egipto piramidžių statyba, Aleksandro Makedoniečio karo žygiai, Romos imperijos galybė rodo, kad stambaus masto valdymo veikla praktiškai buvo svarbi jau nuo seno. Išliko daugybė valstybinės teisės paminklų, karybos dalykų aprašymų, o iš valdymo išminties paminklų reikšmingesnės tėra 1513 m. Parašytas Italijos politinio veikėjo, rašytojo, filosofo, istoriko Nikolo di Bernardo Makiavelio (Niccolo Machiavelli; 1469-1527) veikalas „Valdovas“ (Žilinskas, Martinkus, Starolenka, 2004, p. 28-29).

Nors būdvardis „machiaveliškas“ dažnai vartojamas apibūdinti sukčius, manipuluoti linkusius oportunistus, Machiavelli tvirtai tikėjo respublikos vertybėmis. Akivaizdžiai matoma iš jo parašytos knygos „Pokalbiai“ (Discourses“). Ją Machiavelli parašė 1531m., gyvendamas ankstyvojoje Florencijos respublikoje. Jo suformuluotus principus galime taikyti net šių dienų organizacijų valdymui:

- Organizacija stabilesnė, jei jos nariai turi teisę reikšti skirtingas nuomones bei spręsti jos vidaus konfliktus.
- Nors organizaciją įkurti gali vienas žmogus, „ji gyvuos ilgai, jei ja rūpinsis daugelis, trokš ją išlaikyti.“
- Silpnas vadovas gali sekti stipriu, bet ne kitu silpnu ir išlaikyti autoritetą.
- Vadovas, siekiantis pakeisti įkurtą organizaciją, „turėtų išlaikyti bent senųjų papročių šešėlį“ (Stoner, Freeman, Gilbert, 2005, p. 29).

Kitą klasikinį darbą, pateikiantį supratimą apie valdymą – „Karo menas“ („The Art of War“) – parašė kinų filosofas Sun Tzu daugiau kaip prieš 2000 metų. Jį pakeitė ir panaudojo Mao Zedongas, 1949 m. įkūręs Kinijos Liaudies Respubliką. Štai kai kurie Sun Tzu teiginiai:

- Kai priešas puola, mes traukiamės!
- Kai priešas sustoja, mes neduodame ramybės!
- Kai priešas mūsų stengiasi išvengti, mes puolame!
- Kai priešas traukiasi, mes persekiojame! (Stoner, Freeman, Gilbert, 2005, p. 29).

Nors nei N. Makiavelis, nei Sun Tzu nebandė sukurti vadybos teorijos p e r s e (lot. savaime pats vienas), tačiau jų išvalgumas suteikė valdymo žinių kuriant vadybos koncepcijas (Žilinskas, Martinkus, Starolenka, 2004, p. 29).

### **1.1. Mokslinės valdymo teorijos esminės nuostatos**

Pirmąją mokslinę valdymo koncepciją suformulavo Frederikas Teiloras (Frederick Tylor). Jis stengėsi žmogų priversti dirbti įmonės labui ir tam rengė procedūras, kontrolės sistemą, skatinimo priemones. F. Teiloras savo sistemos esmę taip aiškino „Mokslas vietoje tradicinių įgūdžių; harmonija vietoje nesutarimų; bendradarbiavimas vietoje individualaus darbo; maksimalus našumas vietoje jo ribojimo, kiekvieno darbininko tobulėjimas iki maksimalaus našumo ir gerovės“ (Neverauskas, Rastenis, 2000, p. 13).

Pasak F. Teiloro, kiekvienam turi būti duota konkreti ir tiksliai suformuluota užduotis. Laikas turėtų būti nurodytas konkrečioms operacijoms atlikti, o ne kaip viso darbo laiko suma. Darbo vietoje turi būti sudaromos sąlygos nepertraukiamam darbui, kad užduotį būtų galima atlikti nustatytu laiku (Žilinskas, Martinkus, Starolenka, 2004, p. 30).

Darbininkas iš anksto turi žinoti, ką jis gaus už atliktą užduotį ir ką praras, jos neatlikęs. Šį teiginį F. Teiloras įgyvendino, sukūręs specialią darbo užmokesčio sistemą, vadinamąją „diferencijuotą F. Teiloro sistemą“, kurioje numatomi padidinti įkainiai, įvykdžius užduotį ir sumažinti – jos neįvykdžius (Sakalas, Vanagas ir kt., 2000, p. 42).

Norint priversti darbininką našiai dirbti. F. Teiloro nuomone, būtina atsisakyti senų valdymo formų, kurios buvo grindžiamos asmeniniu patyrimu. Pasyvų vadovavimą turi pakeisti aktyvus vadovavimas, tai yra vadovavimas grindžiamas planavimu, standartizavimu, normavimu. Kiekvienas vykdytojas savo darbą turi organizuoti remdamasis detaliais paruoštomis instrukcijomis (Razauskas, Staškevičius, 1996, p. 14).

Frederikas Tayloras (1856-1915) grindžia savo filosofiją keturiais pagrindiniais principais:

- Tikro vadybos mokslo sukūrimas taip, kad būtų galima nustatyti geriausią kiekvienos užduoties atlikimo būdą.
- Darbininkų parinkimas moksliniais pagrindais, t. y. taip, kad kiekvienas darbuotojas būtų atsakingas už užduotį, kuriai jis labiausiai tinka.
- Mokslinis darbininkų lavinimas ir tobulinimas.
- Glaudūs ir draugiški ryšiai tarp administracijos ir darbininkų (Stoner, Freeman, Gilbert, 2005, p. 33).

Pats F. Teiloras, reziumuodamas savo sistemą, rašė: „Mokslas – vietoj tradicinių įgūdžių, harmonija – vietoj prieštaravimų, darbo našumo išvystymas iki maksimalaus“ (Paliulis, Chlivickas, 1998, p. 38).

F. Teiloro pasekėjas buvo amerikietis inžinierius Frankas Džilbretas (Frank B. Gilbreth; 1868-1924), kartu su žmona Lilija (Lilian; 1878-1972) psichologe dirbo išplėtotos masinės srovinės gamybos sąlygomis. Todėl čia svarbu ne tik darbo laiko sąnaudos: reikia tirti ir judesius ir tuo remiantis parengti efektyviausius darbo metodus. Jie nurodė, kad pirmiausia privalu išvengti nereikalingų darbininko judesių (mažiau pavargstama) ir nustatyti jų nuoseklumą; sukūrė judesių tyrimo metodiką, naudojant mikrochronometravimą ir filmavimą. F. Ir L. Džilbertų sukurti darbininkų judesių tyrimo metodai ir judesių ekonomiško principai papildė darbo mokslinio organizavimo arsenalą (Žilinskas, Martinkus, Starolenka, 2004, p. 31).

Sutuoktiniai F. ir L. Gilbretai ieškojo optimalių būdų bet kuriam darbui atlikti naudojant elementarius judesius. Nereikalingų judesių pašalinimas padeda tiksliau nustatyti išdirbio normas. Savo teiginius F. Gilbretas panaudojo praktikoje. Jis pirmasis darbo judesiams tirti panaudojo fotoaparata ir kino kamerą. L. Gilbret tyrė personalo valdymo problemas: parinkimą, paskirstymą ir paruošimą (Neverauskas, Rastenis, 2000, p. 14).

Stengdamiesi pagrįsti F. Teiloro teiginius, Lilijana ir Frankas stengėsi kelti darbo našumą, eliminuodami įvairias darbinio proceso kliūtis ir nesėkmes. Be to, sutuoktiniai teigė ir buvo įsitikinę, kad sumažinus judesių skaičių, proporcingai sumažės ir nuovargis. Jie savo tyrinėjimus bandė pagrįsti įvairiais būdais: fiziologiškai, psichologiškai ir kt. (Razauskas, Staškevičius, 1996, p. 20-21).

F. Gilbretas sukūrė ciklografinį judesių tyrimo metodą, naudojant fotografiją ir filmavimą. Analizuojant ciklogramas, nustatomos judesių trajektorijos, kurias galima racionalizuoti, pagerinti darbo metodus. F. Gilbretas sudarė darbo skaidymo į elementus sistemą, pagal kurią galima projektuoti racionalius darbo metodus, nustatyti kiekvieno judesio normatyvinę trukmę ir sudėjus gauti visos operacijos laiko normą. Taigi darbo normavimas tampa racionalia darbo metodų projektavimo priemone (Sakalas, Vanagas ir kt., 2000, p. 43).

F. Gilbretas tyrė darbo laiką ir judesius, nemažą vaidmenį jo tyrimuose vaidino žmogaus fiziologija ir psichologija. F. Gilbretas didelį dėmesį skyrė nustatydamas darbo instrumentų poveikį žmogaus organizmui, darbo ritmo poveikį darbo jėgos taupymui, darbo ir poilsio laiko sąryšį, temperatūros, drėgmės, apšvietimo, sienų spalvos, rūbų ir kt. poveikį darbo našumui. Išskyrė ir aprašė 17 pagrindinių elementarių rankos riešo judesių, rekomendavo juos naudoti racionaliam darbo procesui organizuoti (Paliulis, Chlivickas, 1998, p. 40).

F. ir L. Gilbretai įnešė savo indėlį į mokslinio valdymo judėjimą kaip ir žmonos komanda. Sutuoktiniai tyrinėjo nuovargį ir judesius, jie ypač domėjosi darbininkų gerovės kėlimo būdais. Pasak jų, galutinis mokslinio valdymo tikslas – padėti darbininkams pasijusti žmonėmis ir visiškai išnaudoti savo vidines galimybes (Stoner, Freeman, Gilbert, 2005, p. 35).

Žymus F. Teiloro pasekėjas yra Haringtonas Emersonas (Harrington Emerson; 1853-1921). Pagrindinis jo darbas: „12 našumo principų“ neprarado reikšmingumo iki šiol:

1. Reikia turėti aiškius tikslus. Jeigu kiekvienas vadovas suformuotų savo tikslus, juos išsiaiškintų pavaldiniams, stengtųsi įgyvendinti, tai tokia įmonė pasiektų aukštą individualų ir kolektyvinį našumą. Dar Seneka yra pasakęs: „Kas nežino, į kokį uostą plaukia, tam nėra palankaus vėjo“.
2. Pripažinti savo klaidas ir ieškoti jų priežasčių.
3. Kompetentingų specialistų konsultacijos ir valdymo sistemos tobulinimas jų rekomendacijų pagrindu.
4. Drausmės palaikymas aiškiai reglamentuojant veiklą, kontrolę ir skatinimą.
5. Teisingas požiūris į personalą.
6. Greita, patikima, tiksli, visiška ir nuolatinė apskaita.
7. Darbų dispečerizavimas pagal principą: „geriau dispečerizuoti neplanuotus darbus, negu planuoti darbus, bet jų nedispečerizuoti“.
8. Normos ir tvarkaraščiai, kurie skatina rezervų paiešką ir panaudojimą.
9. Darbo sąlygų norminimas.
10. Operacijų normavimas, standartizuojant jų atlikimo metodus ir reglamentuojant laiką.
11. Rašytinių standartinių instrukcijų parengimas.
12. Atlyginimas už našumą (Neverauskas, Rastenis, 2000, p. 14-15).

H. Emersonas iškėlė uždavinį racionaliai organizuoti ne atskiro vykdytojo darbą, ir net ne įmonės gamybos procesą, o kiekvieną tikslingą žmogaus veiklą. Jis tyrinėjo darbinės veiklos principus apskritai, nepriklausomai nuo konkretaus jų turinio. Jo tikslas buvo, skaidant darbo organizavimo procesą į sudėtingas dalis ir jas nagrinėjant kiekvieną atskirai sutelkti dėmesį į teorinę nagrinėjamos problemos pusę. Tokios analizės pagrindu H. Emersonas suformulavo našumo principus, kurie, pasak jo, garantuoja maksimalų darbo našumą bet kurioje veiklos sferoje: gamyboje, prekyboje, transporte, karyboje ir kt. (Žilinskas, Martinkus, Starolenka, 2004, p. 32).

Garantuotas valandinio užmokesčio dydis apskaičiuojamas, remiantis normuota operacijų trukme, kuri turi būti nustatoma, atsižvelgiant į techninius įrengimų duomenis, darbo sąlygas ir net darbininko asmenines savybes. Darbo normos ir įkainiai, kintant sąlygoms, turi būti nuolatos peržiūrimi. Progresinė premija pradedama mokėti jau už žemą našumą, kurią pasiekti lengva visiems darbininkams (Sakalas, Vanagas ir kt., 2000, p. 45-46).

Henris L. Gantas (Henry L. Gantt; 1861-1919) yra laikomas gamybos planavimo ir apskaitos grafinių metodų pradininkas. Jo didžiausias nuopelnas valdymo teorijai ir praktikai yra tas, kad jis pirmasis susidomėjo technologijos procesu kaip visuma ir jo valdymo galimybėmis (Razauskas, Staškevičius, 1996, p. 18-19).

H. Gantą domino jau ne atskiros operacijos ir darbo judesiai, o visas gamybos procesas. Žemą našumą jis aiškino tuo, kad uždaviniai ir jų sprendimo metodai formuojami remiantis ankstesne patirtimi, neįvertinami įvykę pasikeitimai (Neverauskas, Rastenis, 2000, p. 14).

Atsisakydamas diferencijuotos darbo užmokesčio sistemos, kaip turinčios nedidelį motyvacinį poveikį, H. Gantas pateikė naują idėją. Kiekvienas dienos užduotį įvykdęs darbininkas gaudavo 50 centų premiją. Po to jis įvedė antrinę motyvaciją. „Prižiūrėtojas“ (žemiausiojo lygio vadovas) turėtų gauti premiją už kiekvieną dienos normą įvykdžiusį darbuotoją plus atskirą premiją tuo atveju, jei visi darbininkai įvykdytų jiems skirtas dienos užduotis. Tai, Ganto manymu, turėjo paskatinti vadovus, kad jie mokytų savo darbininkus geriau atlikti darbą (Stoner, Freeman, Gilbert, 2005, p. 34).

H. Gantas parengė gamybos kalendorinio operatyvaus darbo planavimo metodus, kurių pagrindą sudaro tiesiniai grafikai (Ganto grafikai). H. Ganto nuopelnas vadybos teorijai ir praktikai yra tas, kad jis pirmasis suvokė gamybos procesą kaip sistemą ir tokiu aspektu ją nagrinėjo taikydamas kalendorinio planavimo metodus (Žilinskas, Martinkus, Starolenka, 2004, p. 31-32).

H. Ganto grafikai atkreipė įmonių vadovų dėmesį į tai, kad darbo laikas yra svarbiausias gamybos veiksnys. Ganto grafikai buvo taikomi darbo našumui tirti, staklių apkrovimui planuoti ir kitiems darbo bei gamybos organizavimo klausimams spręsti (Sakalas, Vanagas ir kt., 2000, p. 44).

Pirmojo Pasaulinio karo metu JAV atsirado nauja gamybos organizavimo sistema – fordizmas, pavadintas šios sistemos autoriaus Henrio Fordo vardu. Fordizmas – nuoseklus F. Teiloro, F. Gilbreto ir kitų darbo organizatorių tyrimų tęsinys nepertraukiamos srovinės gamybos sąlygomis. Labai vertingi buvo H. Fordo techniniai ir darbo bei gamybos organizavimo principai (Sakalas, Vanagas ir kt., 2000, p. 43).

H. Fordas manė, kad kiekviena ūkinė gamyba yra visuomeninė funkcija, o kadangi gamyboje dirbantys yra visuomenės dalis, todėl jie taip pat turi būti patenkinti. Pinigai H. Fordui didelės



reikšmės neturėjo. Jo nuomone, jie yra tik priemonė tam tikrai visuomenės funkcijai atlikti. Ir tai nebuvo vien tušti žodžiai, tai buvo H. Fordo gilus įsitikinimas ir jo veikos credo. Didelį dėmesį H. Fordas skyrė visų gamybos faktorių ir pirmiausia gamybos procesų tobulinimui, tai yra žaliavų panaudojimo minimizavimui, vienų medžiagų pakeitimui kitomis, gamybos atliekų antriniam perdirbimui, mechanizacijai, gamybos ciklo trumpinimui, darbininkų darbo sąlygų gerinimui bei apmokėjimo sistemos tobulinimui ir kt. H. Fordas suformulavo tris pagrindines taisykles:

1. Atlikdami darbą venkite nereikalingo formalumo ir įprasto kompetencijos padalijimo.
2. Gerai apmokėkite kiekvieno darbininko darbą.
3. Tinkamai prižiūrėkite visas mašinas (gamybos priemones) bei palaikykite absoliučią švarą darbo vietoje tam, kad įpratintumėte žmones gerbti savo darbo įrankius, supančią aplinką ir save (Paliulis, Chlivickas, 1998, p. 40-41).

Pagrindiniai H. Fordo pasiūlyti gamybos organizavimo principai: vertikali visos įmonės struktūra; masinė gamyba; standartizavimas; visiškas gamybos mechanizavimas ir darbo pasidalijimas (Žilinskas, Martinkus, Starolenka, 2004, p. 31).

H. Fordas pabrėžė, kad svarbiausias verslininkų uždavinys – sudaryti sąlygas, kurios leistų visiškai atsiskleisti tautos sugebėjimams, ir – ne atskirų žmonių ar atskirų socialinių grupių, o visų dirbančiųjų. Jis manė, kad pramonės tikslas ne tik aprūpinti vartotojus, bet ir ugdyti juos. Jo srautinė gamyba buvo aukšto techninio lygio, organizuota, atlyginimas pagal darbą, nuasmeninanti darbuotojus ir pasižyminti labai dideliu veiklos reglamentavimu (Neverauskas, Rastenis, 2000).

## **1.2. Klasikinės (administracinės) valdymo teorijų esminių nuostatų vertinimas**

Požiūris į žmogų kaip ekonominę būtybę sąlygojo pirmosios mokslinės valdymo koncepcijos – klasikinės valdymo teorijos – esmę. Ekonominio žmogaus koncepcijos atsiradimą sąlygojo 19 a. pab. – 20 a. pr. situacija pramonėje bei istoriniai įvykiai, kurie privertė iš esmės keisti požiūrį į organizacijų valdymą, o kartu ir į personalo valdymą (Sakalas, 2001, p. 50).

Henris Fajolis (Henri Fayol; 1841-1925) paprastai yra vertinamas kaip klasikinės vadybos mokyklos įkūrėjas. Nes jis ne pirmasis tyrinėjo vadovų elgesį, bet ir pirmasis tai susistemino. F. Fajolis tikėjo, kad puiki valdymo praktika turi tam tikrų bendrų bruožų, kuriuos galima identifikuoti ir nagrinėti. Remdamasis šiuo savo išvalgumu, jis suformulavo idealios valdymo doktrinos kontūrus, kurie dar ir šiandien daug kur nepraranda savo galios (Stoner, Freeman, Gilbert, 2005, p. 35).

Svarbų indėlį, nagrinėdamas mokslinio valdymo teoriją, įnešė H. Fajolis, kuris vienas iš pirmųjų teoretikų pabandė suformuluoti universalią pažiūrą į administraciją ir jos principus. Pagal H. Fajolį valdymo organizavimo principai – tai pagrindas, kuriuo remdamasis valdymo subjektas turi siekti efektyvių rezultatų (Razauskas, Staškevičius, 1996, p. 41).

Svarbų vaidmenį moksle H. Fajolis skyrė organizacinio planavimo koncepcijai. Vertindamas planavimą kaip vieną iš svarbiausių organizacijos sėkmingos veiklos sąlygų, jis nurodė ir iškylančius sunkumus, kurie buvo susiję su nuolat kintančia rinka. Jo suformuluotas principas, kad planas turi numatyti ne įvykusių įvykių pasikartojimą, o galimus pokyčius ir dabar yra svarbiausias planuojant firmų ir korporacijų veiklą (Paliulis, Chlivickas, 1998, p. 42).

Pasak H. Fajolio, vadovas turi būti kvalifikuotas. Vadovas ir pavaldiniai turi vienas kitu pasitikėti. Vadovas turi šalinti negabius ar nenorinčius atlikti savo pareigų. Todėl pats vadovas turi būti aukštos moralės ir geru pavyzdžiu kitiems. H. Fajolis tyrinėjo, kokiomis individualiomis psichinėmis savybėmis turi pasižymėti administratorius ir kokiomis priemonėmis jis gali paveikti pavaldinius, siekdamas didesnio darbo našumo. Didelis H. Fajolio nuopelnas tas, kad jis pirmasis pasiūlė aukštųjų mokyklų inžinierių mokymo planuose numatyti administravimo kursą, nes jie, kaip ir kiekvienas visuomenės narys, privalo žinoti pagrindinę administracinės veiklos esmę (Martinkus, Žilinskas, 2001, p. 345).

H. Fajolis suformulavo 14 valdymo (administravimo) principų, kurie aktualūs ir šiandien:

- **Darbo pasidalijimas.** Kuo daugiau žmonės specializuojasi tam tikroje srityje, tuo efektyviau jie atlieka savo darbą. Šis principas įgyvendinamas šiuolaikinėse konvejerių linijose.
- **Valdžia.** Vadovai turi duoti nurodymus, kaip atlikti užduotis. Formali vadovų turima valdžia suteikia jiems teisę įsakinėti, tačiau ne visuomet pavyksta pasiekti paklusnumo, jei jie neturi asmeninio autoriteto (pavyzdžiui, reikiamos kompetencijos).
- **Drausmė.** Organizacijos nariai turi gerbti joje galiojančias taisykles ir nuostatas. Fayolio nuomone, drausmę garantuoja geras vadovavimas visuose organizacijos lygiuose, teisingos sutartys (pavyzdžiui, įsipareigojimas atlyginti už geresnę darbo kokybę) ir teisiškai patvirtintos baudos už prasižengimus.
- **Komandų vienovė.** Kiekvienas darbuotojas turi gauti instrukcijas tik iš vieno asmens. Fayolio manymu, jei darbuotojas yra tiesiogiai pavaldus keliems vadovams, tai neišvengiami prieštaravimai tarp instrukcijų ir neaiškumai dėl valdžios.
- **Krypties vienovė.** Toms organizacijos operacijoms, kurių tikslas tas pats, turi vadovauti tas pats vadovas pagal vieną planą. Pavyzdžiui, kompanijos personalo skyrius negali turėti dviejų direktorių, besilaikančių skirtingos samdymo politikos.

- **Individualių tikslų pajungimas bendrai gerovei.** Kad ir koks būtų įsipareigojimas, darbuotojų interesai negali būti svarbesni už visos organizacijos interesus.
- **Atlyginimas.** Už atliktą darbą turi būti atlyginama teisingai ir darbdaviams, ir darbuotojams.
- **Centralizacija.** Pavaldinių vaidmens sumažinimas priimant sprendimus yra centralizacija, o jų vaidmens padidinimas – decentralizacija. Fayolis manė, kad vadovai galiausiai vis tiek turi būti atsakingi už visą darbą, tačiau kartu jie turi suteikti savo pavaldiniams pakankamai atsakomybės savo darbus tinkamai atlikti. Kiekvienu atveju būtina nustatyti reikiamą centralizacijos laipsnį.
- **Hierarchija.** Valdžios linija organizacijoje – šiandien dažnai žymima tvarkingais keturkampiais ir linijomis organizacinėse struktūrose – visada įmonėje „brėžiama“ iš viršaus į apačią nuo aukščiausio iki žemiausio valdymo lygio.
- **Tvarka.** Medžiagos ir žmonės turi būti reikiamoje vietoje reikiamu metu. Žmonės turi užimti tokias pareigas ir dirbti tokį darbą, kurie jam labiausiai tinka.
- **Teisingumas.** Vadovai turi būti draugiški ir teisingi savo pavaldiniams.
- **Personalo stabilumas.** Didelė darbuotojų kaita trukdo organizacijai sėkmingai dirbti.
- **Iniciatyva.** Pavaldiniams turi būti leidžiama patiems kurti ir įgyvendinti savo planus, netgi jei kartais gali pasitaikyti ir klaidų.
- **Esprit de Corps (kolektyvo dvasia).** Komandos dvasios stiprinimas teikia organizacijai vieningumo. Pasak Fajolio, ją padeda ugdyti net ir nežymūs veiksniai. Pavyzdžiui, jis siūlė kur tik galima bendrauti tiesiogiai žodžiu, o ne formaliomis rašytinėmis priemonėmis (Žilinskas, Martinkus, Starolenka, 2004, p. 33-34).

H. Fajolis sukūrė administravimo doktriną. Jis išskyrė 6 operacijų grupes: technines, komercines, finansines, draudimo, apskaitos ir administravimo. Jos vykdomos kiekvienoje įmonėje ir yra tarpusavyje susijusios. Administravimo funkcijas H. Fajolis suskirstė į planavimą, organizavimą, motyvavimą, kontrolę ir koordinavimą (Neverauskas, Rastenis, 2000, p. 17).

Toliau klasikinę teoriją vystė L. Gulickas ir L. Urwickas, kurie pasinaudoję H. Fajolio išskirtomis valdymo funkcijomis, toliau jas tyrė ir griežčiau suskirstė bei susistemino. Praktiškai jie galutinai suformulavo valdymo funkcijų sąvoką, kuri vėliau beveik nekito. Klasikinės mokyklos svarbiausieji veiksniai yra organizacijos struktūra, valdymo funkcijos, valdymo ir organizavimo principai, kurie yra visos valdymo sistemos pagrindas (Paliulis, Chlivickas, 1998, p. 42).

Mary Parker Follett (1868-1933) buvo tarp teoretikų, kūrusių klasikinės mokyklos pagrindus. Tačiau ji įvedė ir daug naujų elementų, ypač žmonių santykių ir organizacinės struktūros srityse. Ji

numatė kryptis, kurias toliau plėtojo kylančios bihevioristinės (elgesio) ir vadybos mokslo mokyklos. M. P. Follett buvo įsitikinusi, kad negalima tapti pilnaverte asmenybe, jei nesi grupės narys; žmogus tobulėja bendraudamas organizacijoje su kitais žmonėmis. Ji net pavadino valdymą „menu kurti daiktus per kitus žmones“. M. P. Follett modelis buvo svarbus pirmtakas idėjos, kad valdymas reiškia daugiau, nei vien tai, kas vyksta konkrečioje organizacijoje. Į savo teoriją aiškiai įtraukdamas organizacijos aplinką, ji pagrindė vadybos teorijai kelią, apėmusi platesnę santykių skalę – ir organizacijoje, ir už jos ribų. Šiuolaikinių vadybos teorijų įvairovė šiuo atžvilgiu reiškia M. P. Follett deramą pagarbą (Stoner, Freeman, Gilbert, 2005, p. 36).

Klasikinės valdymo teorijos šalininkai didelę reikšmę teikia Makso Veberio (Max Weber; 1864-1920) įtakai plėtojusiai šią teoriją. Šis vokiečių sociologas tyrinėjo organizacijos principus ir suformulavo idealios administracinės organizacijos tipą. M. Veberis idealią organizaciją traktuoja kaip normų sistemą, nukrypimai nuo kurios yra dezorganizavimas, mažinantis sistemos efektyvumą (Razauskas, Staškevičius, 1996, p. 41).

M. Veberis manė, kad kiekvienos organizacijos veikla turi būti rūpestingai kontroliuojama, suformulavo biurokratinio valdymo teoriją. Biurokratinės organizacijos tikslai yra racionaliai apgalvoti, o darbo pasidalijimas aiškiai apibrėžtas (Sakalas, Vanagas ir kt., 2000, p. 46).

Šiandien mums biurokratija asocijuojasi su didelėmis beasmenėmis organizacijomis, kurios labiau rūpinasi beasmeniu efektyvumu, nei žmogaus poreikiais. Tačiau mes turėtumėme elgtis atsargiau, tokią neigiamą konotaciją pripildydami M. Veberio pavartotam „biurokratijos“ terminui. Jis siekė pagerinti socialiai svarbių organizacijų veiklą, jų operacijas padaryti valdomas ir produktyvias (Stoner, Freeman, Gilbert, 2005, p. 36).

Klasikinė vadybos teorija koncentruoja dėmesį į šiuos momentus:

1. Darbų grupavimas į sektorius, sektorių į skyrius, skyrių į didesnius padalinius.
2. Įgaliojimų delegavimas.
3. Atsakomybės už darbų atlikimą nustatymas.
4. Formalių santykių tarp dirbančiųjų nustatymas.
5. Tiesioginių vykdytojų darbo organizavimas (Paliulis, Chlivickas, 1998, p. 42).

Klasikinės vadybos teorija suformulavo daugelį teiginių, kuriais remiamasi, ir šiandien. Tačiau jiems būdinga ir nemaža trūkumų:

- Šios teorijos tinkamesnės stabilioms ir paprastoms, o ne šių dienų dinamiškoms ir kompleksinėms organizacijoms;
- Daugelis principų pateikiami kaip universalūs, tačiau šiandien jų negalima taikyti be išlygų;

- Nors atskirais atvejais ir įvertinamas žmogaus veiksnys, tačiau apskritai į darbuotoją žiūrima kaip į darbo įrankį (Sakalas, Vanagas ir kt., 2000, p. 46).

### **1.3. Žmogiškųjų santykių (elgsenos) valdymo teorija – socialinio žmogaus koncepcija**

Žmogiškųjų santykių teorijos atsiradimas siejamas su socialinio žmogaus koncepcijos susiformavimu. Čia kaip atsakas į klasikinės teorijos ribotumą akcentuojamas naujas požiūris į darbuotoją – ne kaip į paprastą darbo įrankį, bet kaip bendrų tikslų siekiantį bendradarbį (Sakalas, 2001, p. 51).

Žmogiškųjų santykių teorija iškelė darbininkų dalyvavimo idėją ir skelbė, jog būtina sudaryti „visišką interesų bendrumą“. Jie stengėsi įrodyti, kad pats darbas ir grynai fiziniai reikalavimai gamybos procesui turi santykinai mažesnę reikšmę už darbininko socialinę ir psichologinę padėtį, už jo savijautą gamybos procese. Žmogiškųjų santykių vadybos teorijos atstovai sako, kad valdymas yra veikla, kurią kuria žmonės, ji nukreipta į žmones ir tarp žmonių. Todėl tikslus ir detalus darbo pasidalijimas, pareigų ir teisių nustatymas nereikalingas ir net kenksmingas. Tai apriboja žmonių iniciatyvumą ir sudaro priežastis konfliktams. Svarbiausioji vadovo funkcija – paskatinti pavaldinius (ir materialiai, ir moraliai) darbui (Paliulis, Chlivickas, 1998, p. 48).

Žmogiškųjų santykių teorijos pradininkas yra amerikiečių sociologas Eltonas S. Mayo (Elton Mayo; 1880-1949). Jis tyrė veiksnius, turinčius įtakos darbo našumui (apšvietimas, triukšmas, užmokestis, šeimyniniai santykiai, poilsio trukmė ir kt.). Eksperimentas davė visai nelauktų rezultatų, kurie pakeitė jo tyrimų kryptį. E. S. Mayo nustebino tai, kad darbo našumas pakilo ne tik tame bare, kuriame buvo padidintas darbo vietų apšvietimas, bet ir kontrolinėje grupėje, kur darbo sąlygos nepasikeitė. Analizė parodė, svarbiausias darbo našumo padidėjimo veiksnys buvo dėmesys žmogui, jo darbo sąlygoms, kuri parodė eksperimentatoriai. Praktiškai E. S. Mayo eksperimentų rezultatus galima išaiškinti sakiniu: „Žmonėms patinka jausti savo reikšmę“. Jo eksperimentų išvados tapo naujos valdymo teorijos pagrindu, kuri Vakaruose plačiai žinoma žmogiškųjų santykių doktrino vardu (Razauskas, Staškevičius, 1996, p. 43-44).

Kartodamas ir plėsdamas panašius eksperimentus 1932 m. E. Mayo priėjo prie tokių išvadų:

1. Didelę reikšmę didinant darbo našumą turi draugiškas ir atidus dėmesys darbininkui.

2. Svarbus ne tik darbo užmokesčio dydis, bet ir jo ryšys su darbininko statusu (blogai, kai aukštesniojo statuso darbininkui moka mažiau, negu žemesniojo statuso darbininkui).
3. Žmogus – socialinė asmenybė ir griežtas jo elgesio reglamentavimas sukelia priešišumą, todėl svarbi pasitenkinimo darbų sąlyga yra darbo įvertinimas, darbininko savarankiškumas ir galimybė reikšti iniciatyvą (Paliulis, Chlivickas, 1998).

Vienas garsiausių žmoniškųjų santykių vadybos teorijos šalininkų buvo Masačusetso technologijos instituto prof. Duhglas Makgregoras, kuris, toliau plėtodamas šios mokyklos koncepcijas pritaikė prie šiuolaikinės gamybos ypatumų. Pasak D. Makgregoro, vadyba – tai žmonių santykių reguliavimo menas (Razauskas, Staškevičius, 1996, p. 44-45).

D. Makgregoras išskyrė alternatyvias pagrindines priemones apie žmones ir jų požiūrį į darbą. Pagal šias dvi prielaidas, kurias jis pavadino „X teorija“ ir „Y teorija“, žmonių pasiryžimas dirbti organizacijoje vertinamas visiškai skirtingai. „X teorijoje“ teigiama, kad neiniciatyviems atlikėjams būtina „griežta darbo reglamentacija ir kontrolė, nes tradicinis motyvacijos požiūris teigia, kad darbas yra nemalonus darbuotojams, todėl juos reikia skatinti jėga, pinigais ar pagyrimais. Žmonės nuolat dera įkalbinėti stengtis dirbti. „Y teorija“ remiasi kūrybine darbuotojų iniciatyva, nes prielaida, jog žmonės iš prigimties yra motyvuoti dirbti ir darbą atlikti gerai. Kūrybingiems darbuotojams būtina jų atliekamoms funkcijoms suteikti pakankamą veikimo laisvę. Žmonės mėgaujasi darbu ir imasi jo kaip galimybės plėtoti savo kūrybines galias. „Y teorija“ – tai „sudėtingo žmogaus“ koncepcijos pavyzdys (Martinkus, Žilinskas, 2001, p. 347).

Žmones skatinantys poreikiai pagal Abrahama Maslou (Abraham Maslow; 1908-1970) motyvacijos teoriją, sudaro tam tikrą hierarchiją, kurios apačioje yra fiziologiniai ir saugumo poreikiai (pvz., darbo užmokestis; kurio pakaktų pramisti patiems ir išmaitinti savo šeimas; sudaryti sau ir savo šeimai normalias gyvenimo sąlygas; jaustis saugiau darbe, kad būtų užtikrintos saugaus darbo garantijos), o viršuje – ego poreikiai (pvz., pagarbos) ir saviraiškos, arba savirealizacijos poreikiai (pvz., kūrybingumo ir asmenybės augimo, prasmės poreikis) (Žilinskas, Martinkus, Starolenka, 2004, p. 36).

Dabar valdymo praktikoje pastebimas didesnis dėmesys žmoniškųjų santykių mokyklai. Aktyviai propaguojama organizacinių veiksnių koncepcija, žmoniškųjų resursų valdymas ir pan. Vienas iš populiariausių valdymo teoretikų P. Drucker konstatuoja, kad tik žmoniškieji resursai gali gaminti ekonominius rezultatus. Visi kiti resursai pavaldūs mechanikos dėsniams. Juos galima geriau panaudoti, bet jų išėiga niekad nebus didesnė už jų sumą. Šios mokyklos šalininkai, operuodami individualia ir socialine psichologija, visą

dėmesį koncentruoja į žmogaus individualumą, kad vadovai ypač domėtusi žmonių psichologija ir jų elgesiu kolektyve (Paliulis, Chlivickas, 1998, p. 51).

Vėliau žmonių santykių tyrimai išsiplėtė, naudojantis socialinių mokslų ir kitų mokslų pasiekimais. Tyrinėtojai nagrinėjo sudėtingesnius metodus ir ėmė garsėti kaip „biheviorizmo“ atstovai, o ne kaip žmonių santykių teoretikai. Dabar šie mokslai vadinami elgsenos mokslai (Žilinskas, Martinkus, Starolenka, 2004, p. 35-36).

## **2. ESMINIAI VADOVO VEIKLOS KRITERIJAI KOKYBINIU ASPEKTU**

### **2.1. Vadovavimo funkcijos esmė ir vadovavimo stiliaus samprata**

Vadovavimas - viena iš vadybos funkcijų, kuri pasireiškia santykiais su pavaldiniais ir kitų rangų vadovais.

Vadovavimas - ypač svarbi ir sudėtinga vadybos funkcija. Jo specifika ta, kad išsiskiria žmogus ar asmenų grupė, lemianti kitų žmonių veiksmus ir pastangas, realizuojant bendrą tikslą, kad kuo efektyviau būtų panaudojami turimi ištekliai. Organizacija be vadovavimo yra tik žmonių ir įrengimų neaiškus rinkinys.

Per vadybos mokslo egzistavimo laikotarpį buvo sukurta daugybė vadovavimo apibrėžimų, pagrįstų tūkstančiais tyrinėjimų bei eksperimentų.

Apibrėžiant sąvoką „vadovavimas“, egzistuoja tiek vadovavimo apibrėžimų, kiek yra autorių, mėginančių šią sąvoką apibrėžti. Skirtingi požiūriai į vadovavimą, vadovo asmenybę lemia tai, kad šiandien turime nemažai teorijų, aiškinančių, kas yra vadovavimas, kam ir kaip reikia vadovauti:

- Drucker vadovavimą apibūdina kaip specifinę veiklos rūšį, kuri neorganizuotą minią paverčia efektyviai, tikslingai ir našiai dirbančia grupe (Drucker, 2002, p. 21);
- W. Bennis, B. Nanus (1998) teigia, kad vadovavimas - atsakomybė, o šios atsakomybės efektyvumas atsispindi pavaldinių požiūriuose;
- D. H. Kuck teigia, kad vadovavimas - tai menas suteikti žmonėms tai, ko jiems reikia ir ko jie nori;
- Anot P. Jucevičienės (1996), vadovavimas yra procesas, telkiantis žmones ir jiems padedantis ryžtingai siekti tikslų;
- Pagal J. M. Kouzes ir B. Z. Posner (2003) vadovavimas - tai procesas, kai eiliniai žmonės nuoširdžiomis savo ir kitų pastangomis gauna gerus rezultatus;
- H. Fajol pažymi, kad vadovauti - tai vesti įmonę prie tikslo maksimaliai išnaudojant visus turimus išteklius (Baranauskienė, Petkevičiūtė, 2003);

- Kaip teigia F. S. Butkus (1996): "Pagrindinis vadovavimo uždavinys- mokėti formuluoti teisingus, darbuotojams suprantamus ir priimtinus veiklos tikslus ir nurodyti kelius, kaip šių tikslų pasiekti".
- Priversti žmogų paklusti galima įvairiai, todėl ir vadovavimo stilių yra daug. Vadovavimo stilius - tai žmonių santykių organizacijoje (įstaigoje, įmonėje) visuma. Jam turi įtakos vadovo vertybės, pavaldinio lūkesčiai ir susiklosčiusi situacija (užduoties pobūdis, laiko limitas, darbo grupės dydis ir sutelktumas ir pan.) (Stoškus, Beržinskienė, 2005, p. 165);
- A. Sakalas ir V. Šilingienė (2000) vadovavimo stilių apibrėžia taip: vadovavimo stilius - tai vadovo poveikio pavaldiniui būdas, siekiant daryti jam įtaką ir skatinant jį siekti organizacijos tikslų;
- Vadovavimo stilius – tai vadovo poveikio pavaldiniui būdas, siekiant daryti jam įtaką ir skatinant jį siekti organizacijos tikslų (Stoškus, Beržinskienė, 2005, p. 167).

Išskiriami skirtingi požiūriai į vadovavimo stilių:

- Tradicinis ir šiuolaikinis vadovavimo stilių skirstymas;
- Vadovavimo stilių skirstymas pagal vadovų elgesį;
- Vadovavimo stilių skirstymas pagal vadovų orientaciją;
- Vadovavimo stilių skirstymas pagal vadovų orientaciją ir pavaldinių lygį;
- Situaciniai vadovavimo modeliai (Stoškus, Beržinskienė, 2005, p. 167).

Tradiciniai vadovavimo stiliai yra autoritariniai. Autoritarinis vadovavimo stilius pasižymi stipria valdymo centralizacija, visos valdžios koncentravimu vienos rankose. Prie tradicinių – autoritarinių vadovavimo stilių priskiriami charizmatinis, patriarchalinis, autokratinis ir biurokratinis valdymo stiliai.

**Charizmatinis** vadovavimo stilius - tai vadovavimas, remiantis asmeninio spinduliavimo jėga (Dievo dovana).

**Patriarchalinis** vadovavimo stilius – tai vadovavimas pagal analogą su tėvo ar motinos elgsena šeimoje.

**Autokratinis** vadovavimo stilius remiasi hierarchiškai organizuotu valdymo pobūdžiu ir paklusnumu. Kaip ir patriarchalinis, šis stilius grindžiamas besąlygišku vadovo autoritetu.

**Biurokratinis** vadovavimo stilius remiasi legalia, preciziška, teisę ir įstatymus atitinkančia reguliavimo sistema ir griežtu organizacijos narių pavaldumu ir paklusnumu.

Prie šiuolaikinių vadovavimo stilių priskiriamas **demokratinis** vadovavimo stilius, kuris remiasi valdžios pasidalijimu, įtraukiant pavaldinius į valdymą ir sprendimų



priėmimą. Demokratiniame vadovavime skiriamas kooperatinis ir laisvas vadovavimo stilius. **Kooperatiniam** vadovavimo stiliui būdinga tai, kad bendradarbiai priskiriami partneriams, ypač akcentuojamas bendradarbiavimas siekiant bendro tikslo. **Laisvas** vadovavimo stilius dažnai vadinamas liberaliu valdymo stiliumi, kuriam būdingas minimalus vadovo kišimasis į pavaldinių veiklą (Stoškus, Beržinskienė, 2005, p. 167-168).

## **2.2. Vadovo darbas organizacijoje esmės ir turinio požiūriu**

Anot P. Zakarevičiaus (2002), svarbiausias darbuotojas, atliekantis visuminės valdymo veiklos (vadybos) darbus, yra vadovas. Vadovas vadovauja (koordinuoja, derina pavaldinių veiksmus) rengiant sprendimus ir juos įgyvendinant.

Galima paminėti tokius svarbius vadovo darbo bruožus:

- Organizacijos vyriausiasis vadovas yra simbolinė figūra, atstovaujanti organizaciją kitur, pasirašo sutartis ir pan.;
- Tikrasis organizacijos vadovas yra lyderis;
- Vadovas yra jungianti grandis pasitarimuose, susirašinėjimuose ir t.t.;
- Vadovas - informacijos ieškotojas;
- Informacijos platintojas - perduoda informaciją kam reikia ir kur reikia, bei stengiasi, kad informacija nepaplistų kam nereikia;
- Vadovas vaidina svarbų vaidmenį rengiant ir įgyvendinant sprendimus, vystant verslą.
- Gamybos ar paslaugų organizatorius;
- Dispečeris;
- Išteklių paskirstytojas;
- Diplomatas (Organizacija, vadovas ir sėkmingas valdymas, 2008).

Vadovavimui svarbūs žmonių santykiai ir laikas, tai iš tikrųjų vadovavimas sieja vadovą su kitais dirbančiais jam darbuotojais. Vadovas mėgina įtikinti kitus telktis ir kartu siekti rezultatų, aiškėjančių iš planavimo bei organizavimo etapų. Sudarydami tinkamą aplinką, vadovai padeda darbuotojams siekti geriausių rezultatų (Stoner, Freeman, Gilbert, 2005).

Vadovai, siekdami įtikinti pavaldinius, retai remiasi tik juridine galia ar juo labiau fizine jėga. Dažniau vadovo ir darbuotojų santykiai primena sandorį ar mainus:

- Vadovas išaiškina, ko iš pavaldinių nori ir kokio atlygio jie gali tikėtis, atlikę darbą taip, kaip reikalaujama;
- Vadovas rūpinasi darbo organizavimu, užtikrindamas, kad visos užduotys būtų atliktos gerai ir laiku;

- Vadovas rūpinasi, kad mainais į tinkamą darbą pavaldiniai gautų tai, kas jiems aktualu (pinigai, pripažinimas, karjera ir kt.), arba sulauktų bausmės, jei darbas atliekamas netinkamai (Pakalnaitė, 2006).

L. Baranauskienė, N. Petkevičiūtė (2003) sako, jog efektyvūs lyderiai ne visuomet yra efektyvūs vadovai. Kartais jie trukdo formaliam organizacijos valdymui. Formalus vadovas turi organizacinį tikslą ir deleguotus įgaliojimus, tai yra valdžią. Lyderiais tampama be organizacijos valios.

P. Drucker (2002) teigia, kad „efektyvumas reiškia daryti dalykus teisingai, o efektyvumas – daryti teisingus dalykus“.

Anot F. Maliko (2005), efektyviam vadovavimui yra svarbus ne išmoktas ir išstobulintas stilius, bet elementarių manierų minimumas, tai yra minimalus padorumas.

W. Bennis, B. Nanus (1998) teigia, kad vadovavimas nėra efektyvus, jei jis nesiremia lyderiavimu. Vadovas gali būti kartu ir lyderis, ir vadovas, tik lyderis ar tik vadovas. Optimalus variantas, kai vadovas yra kartu ir lyderis. Vadovo pareigos organizacijoje suteikia jam tam tikrą valdžią ir galimybę vadovauti kitiems, tačiau realus lyderis yra kur kas daugiau negu valdžia, žinios, patirtis bei tam tikrų taisyklių laikymasis.

1 lentelė

### Vadovo ir lyderio skirtumai

Vadovas	Lyderis
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Stengiasi priimti neasmeniškas ar pasyvias nuostatas tikslams.</li><li>▪ Norėdami, kad žmonės priimtų atitinkamus požiūrius, pastoviai koordinuoja ir balansuoja, kad rastų kompromisus tarp konfliktuojančių vertybių.</li><li>▪ Santykiuose su kitais žmonėmis palaiko žemą emocinio išgyvenimo lygį.</li><li>▪ Mato save labiau kaip konservatyvaus ir regulatoriaus egzistuojančios tvarkos, kurią jis nustato ir už kurią atsako.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Priima asmenišką ir aktyvų nuostatą tikslams.</li><li>▪ Sukelia jaudulį žmonių darbe ir išvysto tokius pasirinkimus, kurie ir sukelia įvaizdžius, skatinančius jaudulį.</li><li>▪ Jaučia empatiją kitiems žmonėms ir atkreipia dėmesį į įvykių ir veiksmų emocinę reikšmę.</li><li>▪ Dirba, bet nepriklauso organizacijai. Jo identiteto pojūtis nepriklauso nuo dalyvavimo ar darbinių rolių, ir jis pasyviai ieško pokyčių galimybių.</li></ul>

Šaltinis: Baranauskienė, L., Petkevičiūtė, N. (2003). *Vadovo darbas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla

Iš pateiktos lentelės matyti, kad skirtumas tarp vadovo ir lyderio yra akivaizdus. Pateikti priešingi teiginiai, kurie nusako vadovo ir lyderio savybes.

Pasak S. Hillel (2006), pagrindinis argumentas tas, jog lyderis turi formuoti supratimą ir jautrumą keičiantis situacijoms ar esant organizaciniam suvaržymui.

Organizacijoje vadovai skirstomi į žemutinės grandies, viduriniojo lygio ir aukščiausio valdymo lygio vadovus. Skirtingo valdymo lygio vadovams keliami skirtingi reikalavimai, tačiau

visų lygių vadovai turi išmanyti vadovavimo stilius ir gebėti juos taikyti skirtingose situacijose. (Mileška, 2007).

Hierarchijos lygių skaičius organizacijose yra įvairus. Įmonės dydis taip pat vienas iš veiksnių, pagal kuriuos galima spręsti apie lygių skaičių joje. Išskiriami tokie pagrindiniai valdymo lygiai:

- Aukščiausiasis (top managers);
- Vidurinis (middle managers);
- Žemiausias (first - line managers) (Bagdonienė, Bagdonas, Kazlauskienė, Zemblytė, 2005).

**Žemiausiojo lygio vadovai.** Organizacijos žemiausiasis lygis, kuriame individai atsako už kitų žmonių darbą, yra vadinamas pirmąja linija, arba žemiausiuoju valdymo lygiu. Žemiausiojo lygio vadovai vadovauja ne valdymo darbuotojams. Jie kitų vadovų nevaldo. Žemiausiojo lygio vadovai dažnai vadinami „prižiūrėtojais“ (Stoner, Freeman, Gilbert, 2005).

Jie vadovauja eiliniams darbuotojams ar darbininkams. Tai labai atsakingas ir labai įvairus darbas - daug uždavinių ir jie labai skirtingi (Neverauskas, Rastenis, 2000).

**Viduriniojo lygio vadovai.** Šis terminas gali būti vartojamas vadinti ne vieno, o kelių organizacijos lygių vadovams. Viduriniojo lygio vadovai vadovauja žemesniojo lygio vadovams, ir kartais specialistų (paprastai ne vadovų) veiklai. Viduriniojo lygio vadovų pagrindinė funkcija - vadovauti jų organizacijos politikos įgyvendinimo veiksams ir derinti viršininkų reikalavimus su savo pavaldinių sugebėjimais (Stoner, Freeman, Gilbert, 2005).

Per paskutinį dešimtmetį vidurinėsios grandies vadovų gerokai padaugėjo. Tipiškos pareigybės yra skyriaus vedėjas, regiono prekybos vadovas ar filialo direktorius ir pan. Šios grandies vadovai koordinuoja aukščiausiosios ir žemiausiosios grandžių darbą (Damašienė, 2002).

Viduriniojo lygio vadovai, esantys įmonės hierarchijos viduryje, atsakingi už kitus vadovus, kartais ir už specialistų veiklą. Atsiskaito už save aukštesniojo lygio vadovams (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

**Aukščiausiojo lygio vadovai.** Jie atsako už visos organizacijos valdymą, jie kuria organizacijos veiklos politiką ir reguliuoja organizacijos ryšį su jos aplinka (Stoner, Freeman, Gilbert, 2005).

Tai aukščiausiasis organizacinis lygis. Tipiškos pareigybės - tai tarybos pirmininkas, prezidentas, korporacijos viceprezidentas ir pan. Dėl asmeninių savybių stiprieji vadovai tampa organizacijos simboliu. Pavyzdžiui, prezidentų vadovavimas šaliai: JAV - Kenedis, Niksonas, Reiganas. Sėkmingai veikantys aukščiausios grandies vadovai didžiosiose organizacijose ypač vertinami (Damašienė, 2002).

Aukščiausiojo lygio vadovai atsako už organizacijai reikšmingiausius sprendimus (Neverauskas, Rastenis, 2000).

Sociologas T. Parsons ižiūri tris kategorijas, susijusias su funkcijomis, atliekamomis vadovų organizacijoje:

- Techninio lygio asmenys organizuoja gamybos procesą ar rūpinasi efektyviu paslaugų teikimu, daugiausia kasdieninėmis operacijomis ir veiksmis, būtinais efektyviam darbui gamybos procese ar teikiant paslaugas;
- Valdymo lygio asmenys derina skirtingas veiklos formas ir stiprina skirtingus organizacijos poskyrius;
- Institucinio lygio vadovai užsiima perspektyvių planų rengimu, tikslų formulavimu (Damašienė, 2002).

Būti lyderiu - tai vadovauti, nukreipti ir vesti žmones paskui save. Norėdamas savo lyderiškumą ir įtaką padaryti veiksmingą, vadovas privalo naudoti ir stiprinti savo valdžią. Valdžia ir įtaka visada priklauso nuo asmenybės kuriai įtaka yra daroma, nuo situacijos ir vadovo sugebėjimų (Neverauskas, Rastenis, 2000).

Yra penkios valdžios formos:

- Prievarta paremta valdžia;
- Atlyginimu paremta valdžia;
- Eksperto valdžia;
- Pavyzdžio (etaloninė) valdžia;
- Teise paremta valdžia.

**Prievarta** visada lydi valdžią, kai žmogui ko nors labai reikia ir jis įsitikinęs, kad kitas visa tai gali atimti. Kai pavaldinys žino, kad viršininkas gali sukliudyti jam patenkinti kokius nors poreikius, jis jaučia baimę. Baimė sukuria prievartos vaizdinį. Net tais atvejais, kai prievartos nėra, baimė yra dažna priežastis, dėl kurios žmonės sąmoningai ar nesąmoningai pasiduoda kitų įtakai.

Darbo vieta teikia aibę galimybių stiprinti ir vystyti valdžią, pasitelkus baimę ir prievartą. Kai kada baimę taip lengva naudoti, kad daugelis vadovų tuo naudojasi (užuomina atleisti iš darbo, sumažinti įgaliojimus, pažeminti pareigas), ir tai duoda greitų rezultatų. Baimė veikia ne tik eilinius darbuotojus, bet ir aukščiausiojo rango vadovus, pvz., kai profsąjungos grasina streiku (Stoškus, 2002).

**Atlyginimu paremta valdžia.** Ji daro įtaką teigiamais stimulais. Pažadėti didesnę atlyginimą dažnai yra pats veiksmingiausias būdas daryti įtaką. Darbuotojai tam nesipriešina, nes mainais už vadovo norų įvykdymą gaus didesnę atlyginimą. Tokia valdžia bus stipri ir veiksminga, kai vadovai teisingai supras, kokio atlyginimo darbuotojai laukia (Neverauskas, Rastenis, 2000).

Tačiau paveikti darbuotojus vadovas gali pasirinkdamas ir kitas atlygio formas - pavaldiniui gali būti pažadėtas pareigų paaukštinimas, suteikta galimybė mokytis, skiriamos atsakingesnės užduotys ir pan. (Stoškus, 2002).

**Eksperto valdžia** - tai įtaka daroma per protingą tikėjimą (pasitikėjimą). Tikima, kad vadovas turi pakankamai tam tikros srities žinių, ir pasikliauja juo, kaip ekspertu (Sprendimų tipai (programiniai ir neprograminiai), 2007).

Kai grupės narys laikomas ekspertu, rengiant sprendimą gali būti neigiamų padarinių. Kitas tos grupės narys gali būti labiau kompetentingas šioje srityje, bet savo minčių neišdėstys, nes pasikliaus ekspertu. Sąmoningas pasitikėjimas nėra stabilus. Ekspertinę valdžią reikia nuolat įrodinėti gilesnėmis už kitų žiniomis (Neverauskas, Rastenis, 2000).

**Pavyzdžio (etalono) valdžia** yra paremta vadovo asmeninėmis savybėmis ar sugebėjimais. Tai gryna asmenybės įtaka. Būdingiausi tokios asmenybės bruožai:

- Energingas - susidaro įspūdis, kad asmuo spinduliuoja vidinę energiją ir ja užkrečia kitus;
- Įspūdinga išvaizda - nebūtinai gražus, tačiau puikios laikysenos;
- Nepriklausomas charakteris - siekdamas gerovės darbuotojams ir pagarbos sau, jis nepasikliauja kitais;
- Oratoriniai sugebėjimai - moka sklandžiai kalbėti ir lengvai bendrauja;
- Suvokdamas, kad juo žavimasi, jis gerai jaučiasi, tai jo nevaržo, bet netampa išdidus ir savimyla;
- Visuomet atrodo susikaupęs ir valdantis situaciją.

Pavyzdžio valdžia yra aklas sekimas bei pamėgdžiojimas. Tai ganėtinai stabili ir ilgalaikė valdžia (Stoškus, 2002).

**Teisės valdžia.** Darbuotojas įsitikinęs, kad vadovas turi teisę duoti įsakymus, o jo pareiga yra juos vykdyti. Tikra teisinė valdžia yra tada, kai pavaldinys klauso vadovo tik todėl, kad jis yra aukštesnėje hierarchijos pakopoje. Darbuotojas vykdo įsakymus, nes patirtis rodo, jog paklusnumu patenkins savo reikmes. Dėl to teisinė valdžia dažnai vadinama tradicine. Tradicijomis paremta valdžia griūna, kai nepatenkina lojalių jos šalininkų poreikių. Sėkmingas organizacijos funkcionavimas priklauso nuo to, kiek pavaldiniai tradiciškai pasirengę pripažinti autoritetus - teisėtą valdžią. Tradicijos organizacijoms yra labai reikšmingos (Neverauskas, Rastenis, 2000).

### **3. VADOVAVIMO STILIŲ ANALIZĖ TEORINIŲ ASPEKTU**

Vadybos terminų žodyne vadovavimo stilius apibūdinamas kaip vadovo elgesio būdas įgyvendinant vadovavimo funkciją (Бизнес менеджмент терминологический словарь, 1997).

Vadovavimo efektyvumas nemažai priklauso nuo vadovavimo stiliaus.

S. Stoškus (2002) vadovavimo stilių apibrėžia, kaip vadovo poveikio pavaldiniui būdą, siekiant daryti jam įtaką ir skatinant jį siekti organizacijos tikslų.

A. Sakalas (2003) teigia, jog vadovavimo stilius - tai tik tam tikram vadovui būdingas elgesio ir poveikio pavaldiniams būdas, sąlygojamas jo asmeninių ir vadovaujamo kolektyvo savybių. Jis išskiria objektyvius ir subjektyvius veiksnius, formuojančius vadovavimo stilių. Prie objektyvių veiksnių priskiria organizacijos ir įmonės specifika, sprendžiamų klausimų specifika, valdymo lygį, vadovaujamo kolektyvo ypatumus, vadovo karjeros kelią ir mokyklą. Subjektyviems veiksniams priskiria individualias savybes, charakterio bruožus, psichikos ypatybes, elgsenos orientaciją.

Anot V. Žilinsko, B. Martinkaus, A. Starolenkos (2004), vadovavimo stilius - tai vadovo valdymo būdas kryptingai veikiant ir valdant pavaldinį. Pagrindiniai veiksniai lemiantys vienokį ar kitokį darbo stilių yra: organizacijos ar įmonės, kuriai vadovaujama specifika - jos tikslai ir užduotys, gamybinė aplinka - veiklos organizavimo formos, technologinis gamybos lygis, vadovaujamo kolektyvo ypatumai - jo sudėtis, pasiruošimo lygis, tarpusavio santykių pobūdis.

E. Bagdonas, L. Bagdonienė (2000) vadovavimo stilių apibūdina kaip žmonių santykių organizacijoje visumą. Jam įtakos turi vadovo vertybės, pavaldinio lūkesčiai ir susiklosčiusi situacija.

Pagal R. Razauską (1997) valdymo stilius - tai vadovavimo poveikio pavaldiniams būdingi bruožai. Čia reikšmingą vaidmenį vaidina vadovo intelektas, kultūra, profesinis pasirėngimas, charakteris ir temperamentas, jo vertybinė orientacija, sugebėjimas reaguoti į aplinkinių poreikius, kolektyvas.

Pagal J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert (1999) vadovavimo stilius - tai įvairūs elgesio būdai, kuriuos pasirenka vadovai, nukreipdami darbuotojus ir darydami jiems įtaką.

J. Kasiulis, I. Barvydienė (2003) vadovavimo stilių apibūdina kaip tarpusavyje susijusius vadovavimo metodus, elgesio normas, taisykles, kurias vadovas naudoja savo darbe, skatindamas pavaldinį siekti užsibrėžtų tikslų.

B. Neverauskas, J. Rastenis (2000) vadovavimo stilių traktuoja kaip įprastą vadovo elgesio su pavaldiniu maniera norint daryti jam įtaką ir skatinti siekti organizacijos tikslų.

J. Pacevičius (2002) straipsnyje „Elgesio ir profesinės veiklos stiliaus problema“ teigia, kad veikla didžia dalimi nulemta pasirinkto stiliaus adekvatumo. Vadovavimo stilių lemia:

- Vadovo asmeninės savybės;
- Jo darbo elgesio pobūdis, kuris gali būti nukreiptas arba žmonių geriesiems santykiams sukurti ir išsaugoti, arba gerai atlikti darbo užduotis;
- Nuo sugebėjimo adekvačiai suvokti formalią valdžią ir ja naudotis;
- Nuo pavaldinių darbo ir psichologinės kompetencijos;
- Nuo darbo užduočių sunkumo ir aiškumo pavaldiniams.

Labiausiai paplitusi vadovų darbo stilių klasifikacija, atsižvelgiant į vadovo ir pavaldinio santykius, remiantis valdžios pobūdžiu: **autokratija** - vieno valdžia; **demokratija** - daugumos valdžia; **liberalizmas** - niekieno valdžia (Žilinskas, Martinkus, Staleronka, 2004, p. 102).

2 lentelė

### Vadovavimo stiliai

	<b>Autokratinis</b>	<b>Demokratinis</b>	<b>Liberalus</b>
<b>Sprendimų priėmimo būdas</b>	Vienašališkas santykiuose su pavaldiniais	Konsultuojasi su pavaldiniais ar išklauso grupės nuomonę	Nurodymų pagrindu
<b>Sprendimų nukreipimas vykdytojams</b>	Įsakymas, potvarkis, komanda	Pasiūlymas	Prašymas
<b>Atsakomybės pasidalijimas</b>	Vadovo rankose	Atsižvelgiant į kompetenciją	Vykdytojai priima patys
<b>Požiūris į darbuotojų iniciatyvą</b>	Leidžiama išimtiniais atvejais	Skatinama ir naudojama	Pilnai perduodama bendradarbiams
<b>Personalo parinkimo principai</b>	Stiprių konkurentų pašalinimas	Orientacija į kvalifikuotus specialistus ir dalykinę pagalbą	Orientacija į kūrybiškus, patirtį turinčius darbuotojus
<b>Požiūris į žinias</b>	Mano, kad viską žino pats	Nuolat mokosi ir to paties reikalauja iš darbuotojų	Iniciatyva perduodama bendradarbiams
<b>Požiūris į tarnybinį bendravimą</b>	Neigiamas, palaikomas atstumas	Teigiamas, noriai bendrauja	Iniciatyva nerodoma
<b>Požiūris į darbuotojus</b>	Priklauso nuo nuotaikos, neigiamas	Tolygus, geranoriškas, reiklus	Minkštas, nereiklus
<b>Požiūris į drausmę</b>	Griežtas, formalus	Atsižvelgiama į situaciją	Minkštas, neformalus
<b>Požiūris į skatinimą</b>	Taikomos baudos, o skatinama retai	Skatinama dažnai, o baudžiama retai	Neaiški orientacija, vengiama paskatinimų

Šaltinis: Albrechtas, J. (2005). *Asmenybė ir karjera*. Vilnius: Naujoji matrica.

### 3.1. Autokratinis vadovavimo stilius

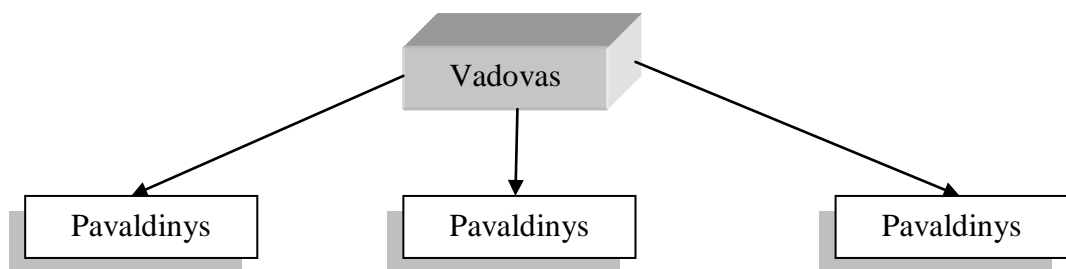
**Autokratas** turi pakankamai valdžios, kad primestų savo valią pavaldiniams ir - kai tik jam atrodo būtina - jis tuo pasinaudoja. McGregoras (1960) autokratinį vadovą priskiria teorijai "X". Ši teorija skelbia, kad:

- Žmogus iš prigimties nemėgsta darbo ir esant mažiausiai galimybei jo vengia;
- Žmogus neturi savigarbos ir jie stengiasi išvengti atsakomybės, atiduoda save valdyti kitiems;
- Labiausiai žmogus trokšta saugumo;
- Norint priversti žmogų dirbti galima tik prievarta, nuolat kontroliuojant ir grasinant bausmėmis.

S. Stoškus, D. Beržinskienė (2005) teigia, kad autokratinis vadovavimo stilius remiasi hierarchiškai organizuotu valdymo pobūdžiu ir paklusnumu. Kaip ir patriarchalinis, šis stilius grindžiamas besąlygišku vadovo autoritetu.

Šis stilius pasižymi stipria valdymo centralizacija, polinkiu į vienvaldiškumą, sprendžiant ne tik pačias sudėtingiausias, bet ir gana paprastas problemas. Autokratinis vadovavimo stilius sąlygoja kolektyvo pasyvumą, formalų požiūrį į darbą, susiskaldymą, nepasitikėjimą vienas kitu, priešišumą: vieni prisitaiko prie vadovo, kiti bando protestuoti prieš vienvaldiškumą. Reikalinga pastebėti, kad vadovai, kurių vadovavimo stilius – autokratinis, dažniausiai linkę į vienvaldystę, norint pasiekti geresnių rezultatų reikalinga, kad vadovai keistų šį vadovavimo stilių, nes šie vadovai neturi pakankamai kompetencijos, kad galėtų dirbti įvairiose srityse (Damašienė, 2002).

Levvinas pastebėjo, kad autokratiniai vadovai sugeba atlikti daugiau darbų nei demokratiniai. Tačiau, kita vertus, jų motyvacija yra žema, neoriginalūs sprendimai, prastesnis bendravimas kolektyve, nėra grupinio mąstymo, didesnis agresyvumas, labiau priklausoma ir paklusni elgsena (Seilius, 1998, p. 136).



**1 pav.** Informacijos srautas, kai vadovas autokratas



Šaltinis: Žilinskas, V., Martinkus, B., Staleronka, A. (2004). *Verslo vadybos pradmenys*. Kaunas: Naujasis lankas

Tokio darbo stiliaus vadovas autokratas apie padėtį įmonėje darbuotojų neinformuoja, nesupažindina jų su organizacijos perspektyva ar savo sprendimais, nes mano kad jie nepakankamai kompetentingi. Jei ir yra rengiami kažkokie susirinkimai, tai jie būna formalūs, nes visus klausimus jau pats vadovas dažniausiai būna išsprendęs.

Vadovas autokratas bendradarbius skiria į dvi grupes: mėgstamus ir nemėgstamus. Vieniems būna nepagrįstai nuolaidus, kitiems be priežasties priekabus. Efektyvaus darbo savybių vadovas autokratas turi nedaug. Autokrato vadovaujamos įmonės didžiąją dokumentacijos dalį sudaro įsakymai, instrukcijos, papeikimai (Baranauskienė, Petkevičiūtė, 2003).

Šis vadovavimo stilius turi ir teigiamų bruožų: užtikrinamas valdymo centralizavimas, operatyvumas ir vieningumas, jis tampa vis labiau neefektyvus ir nepriimtinas šiuolaikiniame pasaulyje (Seilius, 1998).

Vadovas autokratas, kuris savo autoritetą grindžia įsakymais ir nurodymais, gali lengvai prarasti darbuotojų pagarbą ir pasitikėjimą. Ką bedarytų vadovas, viskas bus vertinama neigiamai. Net piktas vadovo žvilgsnis ar replika sumažins pavaldinių darbingumą visai dienai. Jei pataikavimas tampa pagrindiniu pavaldinių bendravimo su vadovu stiliumi, darbas siejamas su įtampa, kurioje geras psichologinis klimatas neįmanomas (Ambrazevičius, 2007).

Anot mokslininko R. Razausko toks vadovas mėgsta kartoti: „Jūs privalote - aš jums už tai moku“. Autokratinio darbo stiliaus vadovui būdingas pagarbos pavaldiniams trūkumas. Autokratu tampa valdingi, užsispyrę, save pernelyg vertinantys žmonės, kuriems toks vadovavimo stilius tampa priedanga, slepianti menką jų kompetenciją (Žilinskas, Martinkus, 2004).

Taip pat visai atvirksčiai, yra atskleidžiami teigiami autokrato bruožai K. Levino darbuose. Jis pastebėjo, kad autokratiniai vadovai sugebėdavo atlikti daugiau darbų negu demokratiniai. Tačiau iš kitos pusės jų motyvacija buvo maža, neoriginalūs sprendimai, prastesnis bendravimas grupėse, didelis agresyvumas, labiau priklausoma ir paklusni elgsena (Razauskas, 1997).

### **3.2. Demokratinis vadovavimo stilius**

**Demokratinio** vadovo stilių McGregoras pavadino teorija „Y“ kuri tvirtina, kad:

- Darbas - natūralus procesas. Jeigu sąlygos patenkinamos, žmonės ne tik imasi atsakomybės, bet ir stengsis ją gauti;
- Jeigu žmonės dalyvauja kuriant organizacijos tikslus, tai jie naudosis savivalda ir savikontrolė;

- Prisdėjimas (dalyvavimas) yra atpildo funkcija, siekiant tikslo;
- Sugebėjimas kūrybiškai spręsti problemas yra dažnas, bet vidutinio žmogaus intelektualinis potencialas išnaudojamas tik iš dalies.

Anot P. Zakarevičiaus (2002), demokratinio stiliaus yra keli tipai:

- Komunikacinis (vadovaujama nuolat keičiantis informacija su pavaldiniais);
- Konsultacinis (vadovaujant nuolat konsultuojantis su pavaldiniais, išklausant jų nuomones);
- Bendrų sprendimų (vadovaujama kolegialiai priimant sprendimus kartu su pavaldiniais);
- Autonominis (vadovaujama sprendimų priėmimo teises perduodant pavaldiniams, o sau pasilikant tik moderatoriaus vaidmenį).

A. Sakalas ir V. Šilingienė (2000) knygoje „Personalo vadyba“ teigia, jog „demokratinis valdymo stilius teikia darbuotojams galimybę tiksliau suvokti darbo ar sprendžiamo klausimo esmę, pilnai panaudoti savo intelektualinį ir profesinį potencialą, bei suteikia galimybę tobulėti“.

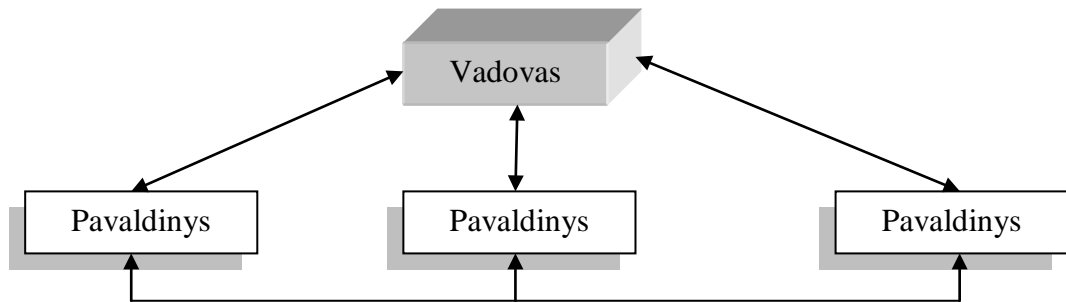
Demokratas remiasi aukštesnio lygio poreikiais. Kai dominuoja šis stilius, yra didelė įgaliojimų decentralizacija. Pavaldiniai aktyviai dalyvauja priimant sprendimus ir turi didelę laisvę atlikdami užduotis. Demokratinei vadovybei yra būdingas valdžios pasidalijimas ir darbuotojų dalyvavimas valdant: atsakomybė ne koncentruojama, o paskirstoma (Neverauskas, Rastenis, 2000).

Vadovas demokratas asmeniškai sprendžia tik ypač sudėtingus klausimus, visa kita pavaldiniam palieka spręsti kolektyviai. Jis skatina pavaldinių iniciatyvą, suteikia jiems galimybę dirbti savarankiškai, kartu stengdamas ugdyti tokius darbuotojus. Trūkumas – dėl daugybės kolektyviai sprendžiamų, net antraeilių klausimų, užsitęsia pasitarimai ar posėdžiai, o tai neigiamai veikia ir trikdo įmonės darbą (Juozaitytė, Staponkienė, 2003, p. 112).

I. Bakanauskienė (2002, p. 114) nurodo, kad kuo aukštesnis vadovo išsilavinimas, tuo labiau jis linkęs vadovauti demokratiškai, dažniau atsisako autokratinio vadovavimo stiliaus.

Demokratinis vadovo darbo stilius didžia dalimi priklauso nuo asmeninių vadovo savybių, būdo bruožų. Nurodymus pavaldiniams duoda aiškiai ir įtikinai suformuluotais siūlymais ir patarimais. Su pavaldiniais vadovas elgiasi visada pagarbiai, bendrauja mandagiai, taktiškai, atidžiai, stengiasi atsižvelgti į darbuotojo interesus. Toks vadovas dirba ne atsiribojęs nuo kolektyvo, bet kaip kolektyvo narys, bendradarbis (Žilinskas, Martinkus, 2004).

Demokratinio vadovo stilių D. McGregor pavadino teorija „Y“, kuri tvirtina, kad esant pakankamai geroms sąlygoms, kai žmogumi pasitikima, kai jam suteikiama galimybė dalyvauti kuriant organizacijos tikslus, delegavus pakankamai aukštus įgaliojimus, - tai jis gali savarankiškai ir labai atsakingai dirbti. Tai šiuo metu labiausiai vertinamas vadovavimo stilius (Seilius, 1998).



**2 pav.** Informacijos srautas, kai vadovas demokratas

Šaltinis: Žilinskas, V., Martinkus, B., Stalėronka, A. (2004). *Vėrslo vadybos pradmenys*. Kaunas: Naujasis lankas

Kalbant apie demokratišką vadovą, jo svarbus bruožas - žinių ir informacijos teikimas apie įmonės ar organizacijos padėtį. Informuoti darbuotojai teigiamai priima ir vertina darbo motyvus.

Kolektyve, kuriam vadovauja demokratiškas vadovas, vyrauja ne individualūs vadovo ir pavaldinio santykiai, o grupiniai, grindžiami visų darbuotojų bendradarbiavimu. Norėdamas rasti optimaliausią sprendimą, demokratiškas vadovas visada įsiklauso į kolegų nuomones, protingai reaguoja į kritiką ir atsižvelgia į ją, pripažįsta klydęs (Neverauskas, Rastėnis, 2000).

Demokratiškas vadovas apeliuoja į aukštesnio lygio poreikius, negu autokratas: autonomija, kilnūs idealai, saviraiška. Demokratas nesistengia centralizuoti ir koncentruoti valdžią, jis ją decentralizuoja. Jo pavaldiniai aktyviai dalyvauja priimant ir įgyvendinant valdymo sprendimus. Vietoj griežtos kontrolės čia paliekama kontrolės funkcija patiems dirbantiesiems. Iki galo ir kokybiškai atliktas darbas vertinamas labiausiai (Vadyba, 2008).

Kaip teigia J. Albrechtas (2005), demokratinis vadovavimo stilius pasižymi apibręžtų valdymo įgaliojimų pasiskirstymu tarp vadovo ir kolektyvo. Vadovas stengiasi reikalus tvarkyti pasitardamas su bendradarbiais ypatingai svarbiais klausimais, sudėtingose, nepaprastose valdymo situacijose bei su pasitenkinimu prisideda prie kolegų nuomonės. Darbe plačiai remiasi kolektyvo nuomone. O daugelį klausimų paveda spręsti visam kolektyvui. Vienvaldiškai sprendžia tik sunkius, operatyvius klausimus. Su pavaldiniais bendrauja prašymo, patarimo, rekomendacijų forma. Įsakinėja rečiau. Sistemingai kontroliuoja darbą, visuomet pažymi teigiamus ir neigiamus rezultatus, pagiria bendradarbius. Reiklus, tačiau teisingas. Bendraudamas su darbuotojais, visada mandagus ir

geranoriškas, reguliariai jiems praneša apie reikalų būklę, nurodo sunkumus, kuriuos reikės visiems kartu įveikti. Kritikuojamas neįsiseidžia, o išklauso. Jeigu pats ko nežino, nebijo tai parodyti, stengiasi pritraukti kvalifikuotus specialistus. Demokratiškas vadovas stengiasi, kad bendradarbiai dirbtų savarankiškai.

### 3.3. Liberalusis vadovavimo stilius

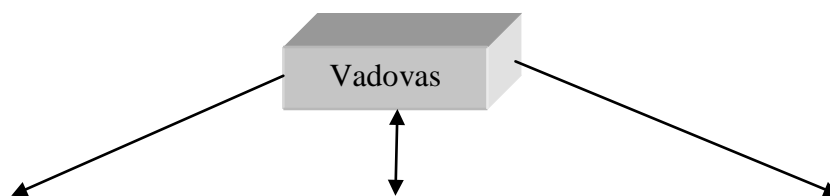
**Liberalusis** vadovavimo stilius pasižymi tuo, kad vadovas minimaliai kišasi į pavaldinių veiklą. Vadovas liberalas paprastai nedemonstruoja savo vadovaujančios padėties, nes nėra tikras dėl savo kompetencijos. Jis nuolat tikisi nurodymų iš viršaus ir netgi reikalauja jų. Nurodymai labiau primena prašymą, kreipimosi į pavaldinius maniera pabrėžtinai mandagi. Jis lengvai paveikiamas iš šalies, nes nemoka įtikinti pavaldinių, neturi polinkio organizaciniam darbui, stengiasi būti geras žmonėms todėl dažnai nesugeba apginti savo nuomonės. Liberalas vengia įsakinėti, kontroliuoti pavaldinius. Pavaldiniai, turintys didelę veiksmų laisvę, naudojami ja savo nuožiūra, patys kelia sau uždutis ir jas realizuoja, todėl teisingai sakoma, kad liberalą dažniau valdo pavaldiniai ir aplinkybės. Šis stilius gali būti sėkmingai taikomas ten, kur darbas individualus ir kūrybiškas.

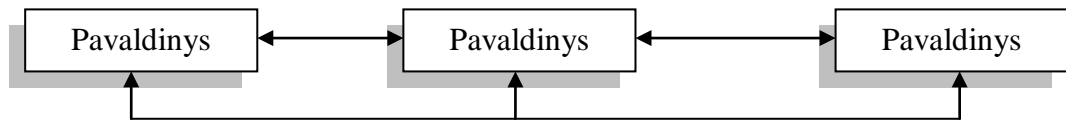
Liberalus vadovas - vadovas, apibrėžiantis planines uždutis ir leidžia pavaldiniams spręsti kaip jų siekti (Žilinskas, Martinkus, 2004).

Jo nurodymai dažnai primena prašymus, nes nenorėdamas gadinti tarpusavio santykių su pavaldiniais toks vadovas vengia įsakinėti. Pavaldiniai, turintys didelę veiksmų laisvę, naudojami ja savo nuožiūra, patys iškelia sau uždavinius ir juos realizuoja, todėl teisingai sakoma, kad liberalą dažniau valdo pavaldiniai ir aplinkybės. Bendraudamas su darbuotojais, vadovas liberalas ypatingai, gal netgi per daug mandagus, geranoriškas ir taktiškas (Damašienė, 2002).

Kaip teigia V. Martinkus ir B. Žilinskas (2004), liberalas vadovas visada išklauso kritiką ir kitų nuomonę, tačiau nesugeba nieko keisti. Toks vadovas nesiekia karjeros ir visai netinka sudėtingoms ir dinamiškoms gamybos sąlygoms.

Vadovas besiremiantis šiuo darbo stiliumi, yra neaktyvus, nenuoseklus veikloje, jį lengva paveikti iš šalies, jis linkęs nusileisti aplinkybėms, pavyzdžiui, gali be ypatingos priežasties atšaukti anksčiau priimtą sprendimą (Seilius, 1998).





**3 pav.** Informacijos srautas, kai vadovas liberalas

Šaltinis: Žilinskas, V., Martinkus, B., Staleronka, A. (2004). *Verslo vadybos pradmenys*. Kaunas: Naujasis lankas

Vadovas liberalas neturi polinkio organizaciniam darbui, silpnai ir tik retkarčiais kontroliuoja kolektyvą. Dažnai perduodant informaciją jis tampa tik tarpininku, laukiančiu nurodymų „iš viršaus“, bet ne savarankiškai priimančiu sprendimus vadovu (Žilinskas, Martinkus, 2004).

Liberalių vadovų tipui būdinga, kad jie ne tik nedemonstruoja, bet lyg ir gėdijasi savo kaip vadovo padėties (Baranauskienė, Petkevičiūtė, 2003).

Liberalai dažnai būna abejingi viskam, kas vyksta aplinkui. Brangi asmeninė ramybė. Tvarkingai atlieka savo pareigas, pavyzdžiui pasirašo dokumentus, priima lankytojus, tačiau vengia rizikos ir konfliktų (Razauskas, 1997).

Liberalusis vadovavimo stilius pasižymi minimalia vadovo įtaka pavaldinių veiklai. Liberalo trūkumai: neturi gebėjimų organizaciniam darbui, silpnai ir organizuotai kontroliuoja kolektyvą (Juozaitienė, Staponkienė, 2003, p. 113).

Rasti gryną vieną ar kitą valdymo stilių yra labai sunku. Realybėje tikrų autokratų, liberalų ar demokratų nėra. Dažniausiai vienas ir tas pats vadovas praktikuoja *ne vienintelį valdymo stilių, bet varijuoja atsižvelgdamas į situaciją ir bendradarbius*. Kiekvienas vadovavimo stilius gali būti geras ir pateisinamas tam tikrais atvejais ir aplinkybėmis. Praktikoje dažniausiai šie stiliai įgauna mišrią formą (Stoškus, 2002):

- Autokratinis – demokratinis;
- Liberalus – autokratinis;
- Demokratinis - liberalus;
- Demokratinis – autokratinis;
- Liberalus – demokratinis;
- Autokratinis — liberalus.

„Laisvas vadovavimo stilius dažnai vadinamas liberaliu valdymo stiliumi, kuriam būdingas minimalus vadovo kišimasis į pavaldinių veiklą“ (Stoškus. Beržinskienė, 2005).

Anot B. Neverausko ir J. Rastenio (2000), liberali vadovybė pasižymi minimaliu vadovo dalyvavimu - grupė turi visą laisvę sprendimams priimti. Palyginti su demokratine, liberali vadovybė pasiekia mažesnę našumą, žemesnę darbų kokybę, atsiranda daugiau neatsakingumo.

Vadovas liberalas besistengdamas sutvirtinti savo autoritetą, jis stiprina ne darbu (demokratas) ar griežiu valdymu (autokratas), bet bando įsiteikti pavaldiniams: suteikia jiems įvairias privilegijas, nepagrįstai moka premijas, dalija neįvykdomus pažadus (Jucevičienė, 1996).

#### **4. VALDYMO METODŲ ANALIZĖ TEORINIU ASPEKTU**

Bendro tikslo siekimas lemia organizacijos narių veiksmų ir pastangų derinimo būtinumą, tai yra valdymo veiklos atsiradimą. Valdymas yra veiklos veiksmų paskirstymas ir sinchronizavimas, savalaikis darbo objektų ir darbo priemonių panaudojimas vieningam tikslui pasiekti pagal parengtą planą (Žilinskas, Martinkus, Staleronka, 2004, p. 22).

Valdymas – tai poveikis visuomenei, turint tikslą ją tvarkyti, tobulinti. Jis būtinas dėl sudėtingos visuomenės struktūros, darbo visuomenės požiūrio, poreikio žmonėms bendrauti, pasikeitimo materialinėmis ir dvasinėmis vertybėmis. Anot V. Damašienės (2002, p. 75), valdymas neatsiejamas nuo darbo organizavimo, pasiskirstymo, žmogaus vietos ir funkcijų kolektyve nustatymo.

Kaip teigia I. Bakanauskienė (1998), valdymo sprendimų priėmimas – bet kurios organizacijos valdymo sudėtinė dalis. Dar daugiau – tai vienas esminių vadovų, kaip specifinės personalo kategorijos, veiklos elementų. Vadovo sugebėjimas priimti valdymo sprendimus žymia dalimi nulemia sėkminga organizacijos funkcionavimą ir vystymą.

Kaip pastebi R. W. Griffinas (1990), valdymo sprendimų priėmimas – tai procesas, susidedantis iš tokių pagrindinių etapų: priešasčių sprendimui priimti atsiradimas, galimų veiksmų įvardijimas ir pasirinkimas tarp veiksmų.

Kitas autorius M. H. Mescon (1988) tvirtina, kad valdymo sprendimo priėmimas – mąstymo ir darbo su žmonėmis procesas, reiškiantis pasirinkimą vieno iš galimų elgesio variantų ir jo įgyvendinimas kitų žmonių pagalba.

Pasak A. Juonaičio (1998, p. 56), metodas vadyboje – vadybos funkcijos realizavimo būdas arba kitais žodžiais tariant – vadovaujančio subjekto poveikis pavaldžiam objektui.

Metodas – tai tam tikras poveikio, uždavinio sprendimo būdas (Sakalas, 2000, p. 38).

Anot B. Martinkaus, G. Vaičiūno, R. Venckaus (2000, p. 14), metodas – tai tikslo siekimo, veikimo būdas, veiklos tvarka, sąmoningai pasirinkta kuriam nors tikslui pasiekti: tai tam tikras poveikis, priemonė, uždavinio sprendimo būdas, pažinimo bei tyrinėjimo būdas.

Valdymo metodai – tai poveikis tam tikrai sistemai, kad jos veikla būtų skirta norimam tikslui pasiekti. S. Stoškus, D. Beržinskienė (2005, p. 168) valdymo metodą apibūdina kaip atskirų valdymo veiklos funkcijų realizavimo būdą.

Parenkant valdymo metodą, reikia žinoti ir patenkinti poreikius, dėl kurių žmonės buriasi į grupes bendrai dirbti (Damašienė, 2002, p. 76).

Kokie valdymo metodai naudojami dažniau, o kokie rečiau, tai dažniausiai priklauso nuo įmonės valdymo lygio, vadovo charakterio, vadovavimo stiliaus, pavaldinių intelektualinio lygio ir kitų veiksnių. Dažniausiai tas pats vadovas naudoja keletą valdymo metodų, juos keičia, tobulintina, atsižvelgdamas į vadovaujamo kolektyvo darbo rezultatus, nuotaiką, nusiteikimą bei susitelkimą siekti geresnių veiklos rezultatų. Kita vertus, tam tikri valdymo metodai įmonėms yra privalomi bei numatyti įstatymuose ar Vyriausybės nutarimuose (Lukoševičius, Martinkus, 2001, p. 63).

B. Leonienė (1998, p. 149) teigia, kad valdymo metodų pasirinkimui įtakos turi organizacijoje narių poreikiai, kurie skirstomi į materialiuosius, moralinius (dvasinius) ir organizacinius. Pagal tai valdymo metodai skirstomi į:

- Ekonominius;
- Socialinius psichologinius;
- Administracinius (organizacinius).

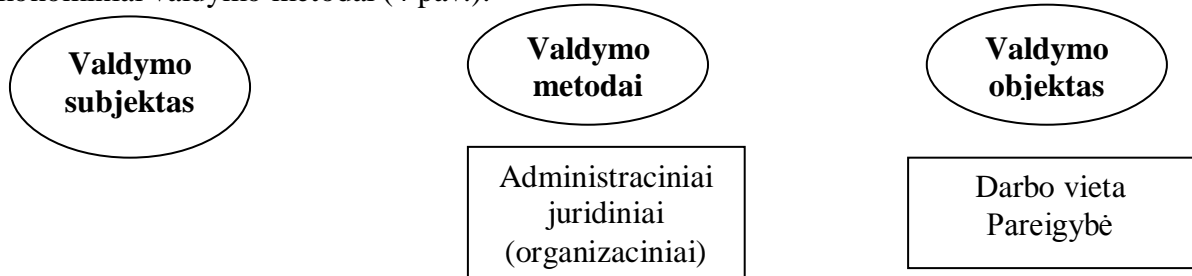
Anot K. Lukoševičiaus ir B. Martinkaus (2000, p. 28) įmonėse įvairiuose valdymo lygiuose naudojamus valdymo metodus galima suskirstyti į keturias grupes:

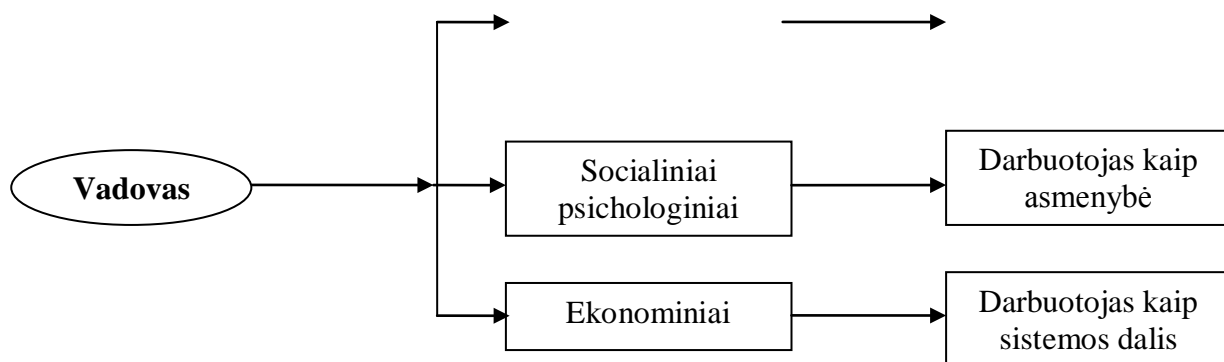
- Gamybinius-techninius;
- Ekonominius-socialinius;
- Administracinius (organizacinius);
- Psichologinius.

F. S. Butkus (2003) teigia, kad remiantis A. Maslou poreikių klasifikacija ir pavadinant metodus vardu to mokslo, kurio turi sukaupęs daugiausiai žinių, reikalingų taikant tuos metodus, jie gali būti suskirstyti į keturias grupes:

- Teisinius;
- Ekonominius;
- Psichologinius;
- Filosofinius.

Labiausiai įmonėse paplitę administraciniai (organizaciniai), socialiniai psichologiniai ir ekonominiai valdymo metodai (4 pav.).





4 pav. Valdymo metodų klasifikacija

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

Kaip teigia F. S. Butkus (2003, p. 74), bendras organizacijos tikslas yra jos paskirtis arba misija dažnai nesutampanti su svarbiausiais žmogaus poreikiais, kurių vedamas jis ateina į ją, todėl kuriant organizaciją, jos vadovybė turi numatyti būdus, kaip sudominti žmones organizacija ir patraukti dirbti joje. Susistemint šiuos valdymo metodus, 1 lentelėje pateikiama vadybos metodų trumpi aprašymai bei jų apraiškos būdai.

3 lentelė

#### Vadybos metodai, jų apraiškos būdai

Vadybos metodai	Apibūdinimas	Jų apraiškos būdai
<b>Teisiniai-administraciniai</b>	Remiasi žmogaus saugumo poreikiu.	Darbo sutartis, kolektyvinė sutartis, valdymo struktūra, dalinių, padalinių pareiginių nuostatai, įvairūs standartai, instrukcijos ir kitokie reglamentai, normos, vadovo įsakymai, potvarkiai, kiti parėdymai.
<b>Ekonominiai</b>	Remiasi žmonių pirminių poreikių tenkinimu.	Užmokestis už darbą, premijos, įvairios privilegijos.
<b>Socialiniai-psichologiniai</b>	Remiasi žmogaus priklausymo, pagarbos, galimybių plėtojimo poreikiais.	Darbo vertinimas, moralinis skatinimas, galimybių ugdyti šiuos gebėjimus sudarymas, darbo turinio pritaikymas žmogaus poreikiams, įtikinimas, gero klimato sudarymas.

Šaltinis: Butkus, F. S. (2003). *Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. Vilnius.

V. Damašienės teigimu (2003, p. 76), reikia pasirinkti ir paskirstyti personalą atsižvelgiant gamybinius, ekonominius ir socialinius-psichologinius reikalavimus, sudarant sąlygas efektyviai dirbti nuolat plėsti darbuotojų iniciatyvą bei kūrybinį aktyvumą. Taip pat reiktų reguliariai tikrinti kaip dirbama, objektyviai vertinti kolektyvo ir kiekvieno darbuotojo veiklą, taikyti skatinimo metodus. Taigi organizacijoje naudojami valdymo metodai darbuotojus, kurie gali geriau atlikti pavestą darbą. Reikėtų nepamiršti juos taikyti kiekvienam darbuotojui atskirai, žinant kiek leidžia galimybės, nes kas vieną motyvuoja dirbti gerai, kitam gali neturėti jokios įtakos.

Suklasifikavus vadybos metodus, galima išryškinti kiekvienos jų grupės pranašumus ir trūkumus, palyginti su kitomis bei nustatyti jų efektyvumo dėsnius.



#### **4.1. Ekonominiai valdymo metodai**

Valdymo santykius pirmiausia lemia ekonominiai santykiai, žmogaus baziniai poreikiai, kurie dažniausiai yra nepakankamai patenkinti, todėl, daugelio autorių nuomone, ekonominiai valdymo metodai yra patys svarbiausi.

Ekonominių valdymo metodų paskirtis – formuoti ekonominius kryptingos veiklos motyvus (Damašienė, 2002, p. 80).

A. Juonaitis (1998, p. 56) teigia, kad ekonominiai valdymo metodai – tai būdų ir veiksmų visuma darbuotojų veiklai aktyvinti, materialiai juos skatinant, priklausomai nuo darbo rezultatų. Ekonominiais metodams priskiriama darbuotojams sudaromos galimybės bei sąlygos kelti savo kvalifikaciją, kilti tarnyboje, socialinė rūpyba ir visa tai turi vykti organizacijos lėšomis.

Anot K. Lukoševičiaus, B. Martinkus (2000), ekonominiai metodai – tai poveikio įmonei, padaliniam, kolektyvui, naudojant ekonominius ir socialinius svertus, būdai. Įmonėse dažniausiai naudojamos šios ekonominių ir socialinių metodų formos:

- Gamybos (veiklos) užduotys pagal atskirus įmonės padalinius skirtingam laikotarpiui;
- Darbo užmokesčio įkainiai, tarifai, pareigybinės algos;
- Darbo užmokesčio kintamosios dalies didinimo (mažinimo) koeficientas;
- Materialinio skatinimo nuostatos;
- Pelno paskirstymo tvarka, panaudojimo nuostatos;
- Socialinės pagalbos kompensacijų nuostatos.

Taikant šiuos valdymo metodus, rekomenduojama vadovautis tokiais principais:

- Ekonominio pagrįstumo (veiklos užduotys ir kiti ekonominiai normatyvai turi būti pagrįsti realiais ekonominiais skaičiavimais, techniniais bei organizaciniais sprendimais);
- Teisėtumo (nustatant darbo apmokėjimo sąlygas bei įvairias normas privalu vadovautis galiojančiais įstatyminiais aktais);
- Ekonominio suinteresuotumo (taikoma darbo apmokėjimo ir materialinio skatinimo sistema turi skatinti (suinteresuoti) kiekvieną darbuotoją dirbti kuo geriau ir efektyviau);
- Naudingumo tiek sau, tiek visai įmonei;
- Paprastumo, aiškumo (rekomenduojama naudoti tokius rodiklius, ekonominius kriterijus, kuriuos būtų galima apskaičiuoti ir įvertinti naudojantis esama apskaitos sistema ir kurių įvertinimo metodika būtų suinteresuotiems asmenims pakankamai aiški).

B. Martinkus, G. Vaičiūnas, R. Venckus (2000, p. 17) nurodo, kad ekonominiiais valdymo metodais formuojami kryptingumo veiklos motyvai ir išskiriamos dvi grupės: tiesioginio ir netiesioginio poveikio.

A. Sakalas (2000, p. 40) išskiria tiesioginio ir netiesioginio ekonominio valdymo metodų grupes. **Tiesioginio** poveikio priemonės remiasi tiesioginiais santykiais ir materialinių išteklių skirstymu. Jais naudojamosi nustatant planinius normatyvus ir rodiklius. Šių būdų išraiška – centralizuotas, planingas vadovavimas, kurių padariniai mūsų ekonomikai vertinami vienareikšmiškai – neigiamai. **Netiesioginio** poveikio ekonominių būdų pagrindas yra ekonominis ūkinės veiklos skatinimas, kuris pasireiškia per tarpusavyje glaudžiai susijusias sistemas – ūkiskaitos mechanizmą, darbuotojų materialinio skatinimo sistemą, kreditavimą, finansavimą bei ekonomiškai pagrįstomis kainomis. Šios poveikio priemonės remiasi galimybe įmonės išteklius naudoti asmeninims tikslams (tarnybinis butas, automobilis), galimybe gauti pigesnę maitinimą ar tiesiog kompensacijas už mokslą. Čia išryškėjas ir valstybės reguliavimas, nes nustatydamas mokesčių dydį, kreditavimo sąlygas, valstybė kišasi į įmonės raidą, skatina ar slopina ją.

Galima teigti, jog žmonės, visų pirma, dirba dėl pinigų, o pinigai jiems reikalingi, kad galėtų patenkinti savo poreikius. Daugelis autorių ekonominius metodus laiko pačiais svarbiausiais, teigia, jog valdymo santykius pirmiausiai lemia ekonominiai santykiai ir jų bazėje besiformuojantys žmogaus interesai bei poreikiai.

Anot D. Šavareikienės, V. Dubino (2003, p. 23), egzistuoja trys motyvacijos strategijos:

- **Skatinimas ir bausmė.** Žmonės dirba dėl atlyginimo: tiems, kurie dirba daug ir gerai – mokama gerai; tiems, kurie dirba dar daugiau – mokama dar daugiau; tie, kurie dirba nekokybiškai – jie yra baudžiami.
- **Motyvavimas darbu.** Jeigu darbas žmogui įdomus ir teikia jam pasitenkinimą, tai ir jo atliekamo darbo kokybė bus aukšta.
- **Sisteminis valdymas.** Darbo tikslai turi būti nustatomi kartu su pavaldiniais. Ypač svarbus grįžtamasis ryšys santykiuose su pavaldiniais.

L. Juozaitienė, J. Staponkienė (2003, p. 107) nurodo, kad individualus pasitenkinimas gerai atliktu darbu ir didžiavimasis jo rezultatais ugdo atsakomybę. Žmogus įgytą kvalifikaciją, gebėjimus, žinias bei patirtį siekia panaudoti savo darbe ir kuo geriau jam sekasi, tuo didesnis yra jo pasitenkinimo ir motyvacijos lygis.

Darbuotojų skatinimas glaudžiai susijęs su motyvacijos procesu. Kaip teigia A. Sakalas ir V. Šilingienė (2000), motyvavimas – tai savęs ir kitų veiklos, siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų, skatinimo procesas. Motyvavimo procesas didele dalimi yra susijęs su skatinimu, kuris iš esmės yra savotiškas motyvacijos „variklis“ bei paskata.

Vadovas, norėdamas darbuotojui sudaryti motyvą darbui, turi parinkti atitinkamas motyvavimo priemones. Pripažinimas – padėka, dėmesio pareiškimas ar palankus atsiliepimas – taikomas kaip priemonė pažymėti ir psichologiškai atlyginti asmenims už pastangas siekti organizacijos tikslų (Leonienė, 2001, p. 152).

M. Le Beonfli (1991) pastebi, kad svarbiausia, ką turite atminti yra tai, kad jūs nukreipiate žmones, o ne valdote juos. Kai tik nustatysite tinkamo atlyginimo už pasiektus rezultatus sistemą, žmonės patys sau taps geriausiais vadovais.

Prie ekonominių valdymo metodų yra priskiriamas ir kompensavimas – jo sinonimas skatinimas – dažniausiai personalo vadyboje apibrėžiamas kaip atlyginimas darbuotojams už jų darbą organizacijos naudai. Personalo kompensavimo ir apsaugos veiklos paskirtis – užtikrinti efektyvų ir efektingą visų organizacijos narių darbą (Bakanauskienė, 2002, p. 125).

Ekonominiai vadybos metodai lemia daugumos žmonių elgesį darbe, tik jie turi kiekybinę išraišką, todėl ypač patogūs vadybai – lengva norimu laipsniu didinti arba mažinti jų poveikį. Iš trūkumų paminėtina, kad tik jų ištekliai yra riboti, todėl vadovai iš anksto turi susidaryti aiškius tų išteklių naudojimo pagrindus ir pasilikti rezervą netikėtoms situacijoms. Kitas trūkumas, kad jie remiasi labai stipriu ir iš esmės labai egoistišku poreikiu, todėl, to laiku nepastebėjus, gali sukelti individo ir organizacijos, o kartais ir platesnės bendruomenės interesų susikirtimą, kartais atnešanti apčiuopiamos žalos (Butkus, 1996, p. 86).

Ekonominiai gamybos metodai labai efektyvūs, nes žemesnio ekonominio išsivystymo šalyse atitinka vieną svarbiausių visuomenės narių poreikių. Geri jie ir tuo, kad vieninteliai iš visų vadybos metodų turi kiekybinę išraišką, todėl vadovybė naudodama juos pagal reikalą gali didinti arba mažinti jų skatinamąjį poveikį. Vienas didžiausių trūkumų, palyginti su kitais, kad jie vieninteliai turi ribotus išteklius, todėl vadovai turi iš anksto aiškiai apsispręsti dėl jų naudojimo pagrindų ir pasilikti rezervą netikėtoms situacijoms. Be to, jie remiasi labai stipriu ir iš esmės egoistišku poreikiu, todėl, laiku į tai neatkreipus dėmesio, gali būti pažeisti organizacijos arba kitų žmonių interesai (Butkus, 2003, p. 170).

## **4.2. Teisiniai-administraciniai valdymo metodai**

Vienas svarbiausių poreikių, dėl kurių žmogus jungiasi į organizaciją, yra saugumas šiuolaikinėje labai specializuotoje visuomenėje, negalėdamas pats vienas pateikti vartotojui produkto, kuris garantuotų jam pragyvenimą, ir reaguoti į rinkos konjunktūros pokyčius, jis įsijungia į organizacijas, kuriose randa geriausias sąlygas savo poreikiams tenkinti. Žinodamas, kad negalės išgyventi vienas, įsijungęs į organizaciją, jis iš karto sąmoningai prisiima tam tikrus

organizacijos apribojimus elgesiui, kurių laikosi jau vien dėl to, kad nusprendė dirbti šioje, o ne kitoje organizacijoje (Butkus, 20003, p. 169).

Administracinių metodų pasirinkimas dažniausiai reglamentuotas tam tikruose įstatyminiuose aktuose, įmonės įstatuose ir darbo reglamentuose. Šių metodų naudojimas daro tiesioginį poveikį įmonės darbuotojams bei teisiškai pagrindžia santykių normas.

Administraciniai valdymo metodai dažnai vadinami tvarkomaisiais, teisiniais metodais. Jie pasitelkiami, siekiant užtikrinti valdymo sistemos vientisumą ir reglamentuoja organizacinius darbuotojų santykius. Šiuo metu šie metodai vadinami biurokratiniais ir pastebima kovos su jais tendencija. Tačiau nereikia pamiršti, jog prie elementarių taisyklių per ilgą laiko tarpą priprantama ir jos tampa elgsenos normos, todėl administraciniai valdymo metodai ir dabar yra labai svarbūs valdymo praktikoje, jei reglamentavimas netampa neprotingu.

Teisinių-administracinių valdymo metodų rūšis pagal A. Sakalą (2000, p. 39) galima suskirstyti į:

- **Organizacinius stabilizuojančius** valdymo metodus ir potvarkius, kurie nustato ilgesnio laikotarpio organizacinės veiklos variantą – organizacinė valdymo struktūra, vadovo įsakymai, nutarimai. Potvarkiai atlieka reguliuojančias funkcijas, kai patenkama į situacijas, kurių iš anksto nebuvo galima numatyti. Potvarkiai savo ruožtu pagal veikimo būdą skirstomi į:
  - a) Reglamentuojančius – tiksliai nurodančius, ką daryti;
  - b) Nurodančius – teikiančius tam tikrą veikimo laisvę;
  - c) Instruktuojančius – supažindinančius su geriausiais, tačiau neprivalomais veiklos variantais.
- **Administracinio poveikio metodus** – įsakymai, kurie valdo kitus, įgaliojimai, komandos, žodiniai paliepimai. Juos dar galima vadinti kasdieniniais valdymo metodais.
- **Disciplinos metodus**, kurie koreguoja nukrypimus nuo tvarkos. Jiems priskiriami: papeikimai, nuobaudos, atleidimas iš darbo.

K. Lukoševičius ir B. Martinkus (2001, p. 64) nurodo poveikio būdus, kurie taikomi teisinių-administracinių santykių tarp atskirų įmonės padalinių, darbuotojų, vadovų ir pavaldinių reglamentavimui bei koordinavimui, kurie išsiskiria šiomis ypatybėmis:

- Sudaro galimybes išreikšti tiesioginį direktyvinį poveikį visai įmonei ar atskiriems jos padaliniais, jų veiklos kryptims.
- Suteikia galimybę vadovui priimti vienareikšmį sprendimą, išreikšti aiškią vadovo poziciją.
- Leidžia įgyvendinti teisiškai pagrįstas darbuotojų ir darbdavių, vadovų ir pavaldinių tarpusavio santykių reguliavimo normas ir priemones.

Teisinių-administracinių metodų pagrindinis privalumas yra tas, kad tik jie yra tiesioginiai. Apsisprendęs prisidėti prie organizacijos, žmogus iš karto susitaiko su tam tikrais savo elgesio apribojimais ir tiesiog automatiškai vykdo visus nurodymus, kurie nepažeidžia kitų, jam svarbesnių interesų. Visais kitais atvejais yra aiškus skirtumas: organizacija nori vienokio rezultato, o darbuotojas sau – kitokio. Tie dalykai turi būti derinami, o apie automatizmą negali būti nė kalbos. Todėl teisiniai vadybos metodai dominuoja operatyviai valdant veiklą ir krizinėse situacijose. Reikia žinoti, kad nuolat naudoti, jie slopina darbuotojų iniciatyvą, net ugdo abejingumą. Dėl savo paprastumo jie būna per daug patrauklūs pradedantiems vadovams, neturintiems deramo teorinio pasirengimo. Tokie vadovai pradeda piktnaudžiauti tais metodais ir patys tampa autokratais, pakerta bendradarbių ansamblio dinamiškos raidos galimybes (Butkus, 1996, p. 86).

Teisinių-administracinių metodų privalumas, palyginti su kitais, yra tas, kad jie vieninteliai yra tiesioginiai. Apsisprendęs dirbti organizacijoje žmogus susitaiko su tam tikrais reikalavimais, ir jei jie nepažeidžia kitų, jam svarbesnių poreikių, vykdo juos automatiškai, net negalvodamas, kokią naudą iš to turės. Kitų gi metodų taikymo atveju organizacija nori vieno, o jos narys kažko kito, ir reikia sukurti tokias sąlygas, kad žmogus pasiektų savo norimą tikslą padaręs tai, ko reikia organizacijai. Todėl teisiniai metodai vyrauja operatyvaus veiklos valdymo srityje. Jų trūkimas tas, kad nuolat naudojami jie slopina iniciatyvą, net ugdo abejingumą, ir apskritai trukdo organizacijos kūrybinio potencialo ugdymui. Be to, dėl savo paprastumo jie dažnai tampa per daug patrauklūs nepakankamai darbo skatinimo klausimais apsišvietusiems vadovams, ima ryškiai vyrėti organizacijoje ir gali atvesti vadovą į autokratizmą, o pačią organizaciją – į degradavimą (Butkus, 2003, p. 171).

### **4.3. Socialiniai-psichologiniai valdymo metodai**

Socialiniai-psichologiniai valdymo metodai reguliuoja santykius tarp žmonių formuojant kolektyve palankų psichologinį mikroklimatą. Tai labai svarbūs veiksniai, kadangi psichinė žmogaus būklė lemia ne tik jo asmeninius, bet ir viso kolektyvo darbo rezultatus (Lukoševičius, Martinkus, 2001, p. 6).

B. Martinkus, G. Vaičiūnas, R. Venckus (2000, p. 17) socialinius-psichologinius metodus išskiria į dvi valdymo metodų grupes: socialines ir psichologines.

**Socialinę metodų grupę** sudaro:

- Socialinio normavimo būdai (gamybinio etiketo taisyklės, visuomeninės ir kolektyvinės nuostatos ir kt.);
- Socialiniai politiniai būdai (auklėjimas, įtikinėjimas, agitacija ir kt.);
- Socialinės iniciatyvos būdai (pažangos skleidimas, lenktyniavimas, kritika ir savikritika);

- Socialinio reguliavimo būdai (tarpusavio įsipareigojimai, sutartys, vykdymo sistema, socialinių poreikių ir interesų tenkinimo eiliškumas);
- Socialinio perimamumo būdai (įmonės tradicijos, konkursai, apžiūros);
- Moralinio skatinimo būdai (padėkos, privilegijos, ritualai ir kt.).

**Psichologinę metodų grupę sudaro:**

- Mažų grupių ir kolektyvų formavimas;
- Darbo humanizavimas;
- Psichologinis motyvavimas;
- Profesinė atranka ir mokymas.

Socialiniai-psichologiniai vadybos metodai geresni už kitus tuo, kad skatina žmogaus veiklą paties darbo proceso ar jo organizacinių sąlygų teikiamomis galimybėmis. Blogesni jie už kitus tuo, kad, kaip ir ekonominiai, remiasi poreikiais, kurie savo prigimtimi yra egoistiniai. Kadangi jie nėra tokie aiškūs kaip ekonominiai, yra sunkiai atpažįstami ir keičiami. Todėl žmonės, kurių vienas svarbiausių darbo motyvų yra mėgavimasis darbu, laikui bėgant taip susitapatina su darbo procesu, kad savo asmeninius poreikius darbe supainioja su paties darbo poreikiais, tampa sunkiai valdomi ir gali virsti didele kliūtimi, keičiant produkciją ar tobulinant darbų technologiją (Butkus, 2003).

#### **4.4. Filosofiniai valdymo metodai**

**Filosofiniai valdymo metodai** skiriasi iš kitų. Jeigu žmogus turi aiškų ir tvirtą nusistatymą dėl savo gyvenimo prasmės ir tas nusistatymas iš esmės yra humanistinis, dorovingas, tai veikti jį efektyviausia filosofiniais metodais, nes viskas, ką didelio žmogus yra padarę, yra padaryta kaip tik siekiant įprasminti savo gyvenimą, o ne tenkinant kitus poreikius. Taigi, suderinus gyvenimo prasmę skatinimo žmogaus tikslus su organizacijos paskirtinimi ir strateginiais tikslais, galima tikėtis, kad jis panaudos visas savo galimybes organizacijos labui. Iš karto matyti, kad šiuos metodus taikyti galima tik tada, kai žmogus dorai ir sąmoningai suvokia savo gyvenimo prasmę, kitaip darbuotojas tiesiog nepajus vadovo poveikio, orientuoto į gyvenimo prasmę. Kitas tam tikra prasmę trūkumas, kad filosofinių vadybos metodų taikymas kelia labai didelius reikalavimus pačiai vadovo asmenybei, kuri irgi yra svarbaus poveikio pavaldiniui veiksnys (Butkus, 1996, p. 86-88).

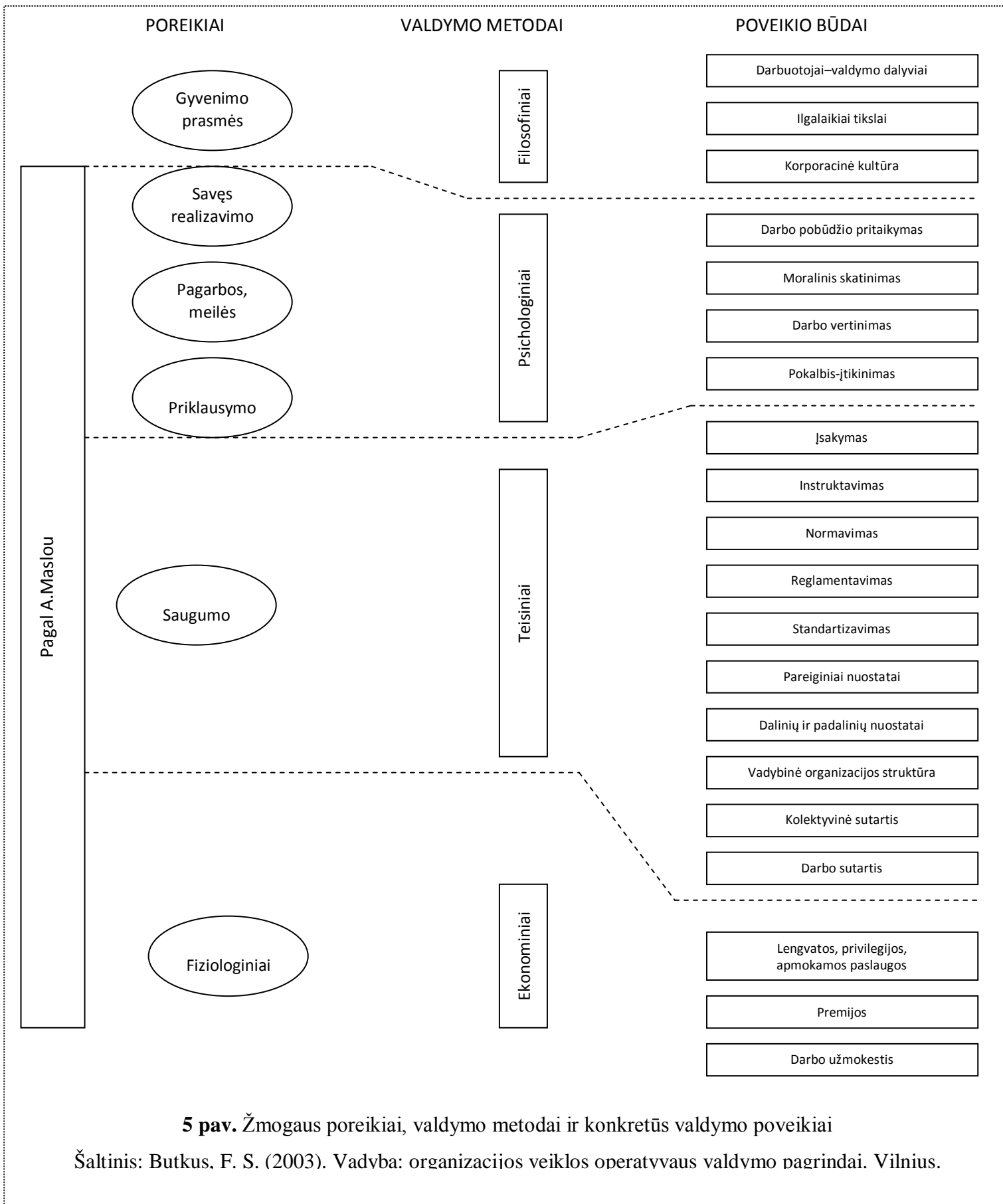
Pasak I. Kanto (2000, p. 32), svarbiausias dalykas žmogui yra žinoti, kaip jis deramai užpildo savo vietą pasaulyje ir teisingai supranta, kuo reikia būti, kad taptum žmogumi. I. Kantas (2000, p. 61) teigia, kad „kas nedirba, kamuojasi iš nuobodulio ir yra apkurtintas ir išsekintas pasilinksminimų, niekada nebūna atsigavęs ir patenkintas“.

B. Kuzmickas (2001, p. 79) įvardija, jog prasmę gyvenimui suteikia vertybės. Savo gyvenimo prasmingumą suvokiame tiek, kiek jaučiame jo vertingumą. Kas siekia įprasminti savo gyvenimą,

tas teigia ir vienokias ar kitokias vertybes, o kartu ir gyvenimą. Prasmės suradimas, tikėjimas savo darbų vertingumu ir ne vienadieniu jų reikšmingumu yra viena esminių laimingo gyvenimo prielaidų.

Asmenybė susideda iš dviejų dalykų: asmeninių savybių, kurias žmogus atsineša gimdamas, ir filosofijos, kurią susikuria savo gyvenimo kelyje. Kitaip tariant, asmenybė, tai yra žmogaus dvasia, išsiugdo tada, kai prie įgimtų dalykų – charakterio savybių – pridedama tai, kas įgyjama, - filosofija (Inamori, 2006, p. 74).

Jei žmogus turi aiškų ir tvirą nusistatymą dėl gyvenimo prasmės ir tas nusistatymas yra humanistinis, dorovingas, tai veikti jį efektyviausia filosofiniais vadybos metodais, parodant, kad būtent sąžiningai atlikdamas savo pareigas organizacijoje, jis gali daugiausia priartėti prie savo gyvenimo įprasminimo, o kiti jam prieinami būdai yra mažiau rezultatyvūs ir efektyvūs. Nepamirština, kad viskas, ką reikšmingo žmogus yra padaręs, deja, ne tik dideli laimėjimai ir žygdarbiai, bet ir dideli nusikaltimai, padaryta ne siekiant materialinės naudos, ne iš baimės ir ne mėgaujantis darbu, o tik siekiant įprasminti savo gyvenimą, palikti ateinančioms žmonių kartoms reikšmingus pėdsakus. Čia matyti ir pagrindinis trūkumas, nes šių metodų poveikiui gali būti jautrūs tik pakankamai aukštos kultūros žmonės, ne tik mąstantys apie savo gyvenimo prasmę, bet ir besivadovaujantys aukštos dorovės reikalavimais. Taigi tarp filosofinių vadybos metodų turėtų savo vietą rasti ir kryptingos vadovybės pastangos ugdyti organizacijos narių bendrą kultūrą ir dorovę. Dar vienas pabrėžtinai ypatingas filosofinių vadybos metodų taikymo bruožas yra tas, kad taikant juos labai svarbiu poveikio veiksniumi tampa paties vadovo asmenybė. Todėl vadovas, besiremiantis filosofiniais vadybos metodais, turi smarkiai sugriežtinti reikalavimus patys sau, kitaip gali būti sukompromituota pati žmogaus galimybių geriausiai įprasminti savo gyvenimą dirbant organizacijoje idėja (Butkus, 2003, p. 171).



5 pav. Žmogaus poreikiai, valdymo metodai ir konkretūs valdymo poveikiai

Šaltinis: Butkus, F. S. (2003). Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai. Vilnius.



## IŠVADOS

- Kiekvienas vadovas susiformuoja individualųjį vadovavimo stilių, kaip poveikio pavaldiniams būdą, siekiantį daryti jiems įtaką. Įvertindamas pavaldinių interesus, vadovas skatina juos siekti organizacijos tikslų.
- Amerikiečių psichologas K. Levinas išskyrė 3 vadovavimo stilius: autokratinį, demokratinį ir liberalųjį. Iš pagrindinių autorių aptariamų vadovavimo stilių priimtinausias yra demokratinis stilius, autokratinis – šiek tiek per griežtas, liberalusis – per atlaidus.
- Išnagrinėjus mokslinėje literatūroje siūlomus valdymo metodų aspektus, buvo nustatyti keturi pagrindiniai valdymo metodai: ekonominiai, teisiniai-administraciniai, socialiniai-psichologiniai bei filosofiniai.
- Išanalizavus vadovavimo stiliaus sampratą, vadovavimo stiliaus tipus, galime teigti, jog vadovavimo stilius - tai griežtai individuali charakteristika, nėra vieno optimalaus vadovavimo stiliaus, tinkamo kiekvienoje situacijoje. Vadovavimo rezultatyvumas siejamas su vadovo asmeninėmis savybėmis, su tam tikrais elgesio ypatumais ir su situaciniais veiksniais (užduoties pobūdžiu, pavaldinių charakteristikomis ir kt.). Neegzistuoja vienas optimalus vadovavimo stilius, kuris tiktų visiems valdymo atvejams. Galimas platus vadovavimo stilių spektras – nuo direktyvinio iki integruojančio pavaldinius. Vadovavimo stilius priklauso ne tik nuo vadovo, bet ir nuo pavaldinių, susiklosčiusių tam tikrų aplinkybių.
- Išanalizavus valdymo metodų mokslines teorijas galima teigti, kad valdymo metodai yra nukreipti darbuotojų skatinimui, tam, kad didintų organizacijos veiklos efektyvumą. Norint, kad naudojami valdymo metodai būtų efektyvūs ir darbuotojai būtų suinteresuoti siekti organizacijos tikslų, jie turi darbuotojus skatinti atlikti užduotį, o ne nemotyvuojančiai veikti. Valdymo metodai yra labai svarbūs, kai jie yra taikomi kompleksiskai.
- Taigi, siekiantis efektyviai dirbti vadovas turi sugebėti pasirinkti iš įvairiausių darbo stilių ir metodų tuos, kurie labiausiai tinka konkrečiai situacijai.

## **5. VADOVAVIMO STILIŲ IR VALDYMO METODŲ ANALIZĖ UAB „STEIGA“ IR PANEVĖŽIO „ŽEMYNOS“ VIDURINĖJE MOKYKLOJE**

### **5.1. UAB „STEIGA“ organizacinės ūkinės veiklos charakteristika**

Uždaroji akcinė bendrovė „Steiga“ susikūrė 1994 metais. Šiuo metu įmonė užsiima didmenine ir mažmenine prekyba statybinėmis medžiagomis (apšiltinimo medžiagos, stogų dangos, lietaus nuvedimo sistemos, izoliacinės plėvelės, stogų langai, fasadų apdailos medžiagos, pastatų ir išorės sienų apšiltinimo sistemos). UAB „Steiga“ prekiauja tokių garsių firmų, kaip „Paroc“, „Ruukki“, „Knauf“, „Velux“, „Wavin“, „Monier“, „Mida“, „Eternit“ kokybiškais gaminiais.

UAB „Steiga“ yra įkurtas parduotuvė-salonas. Jame galima įsigyti apšiltinimo medžiagų, tvirtinimo elementų, vandens nutekėjimo sistemų, glaistų, plėvelių, izoliacinių medžiagų, stogų dangos ir kitokių prekių.

UAB „Steiga“ užsiima ne tik statybinių medžiagų prekyba, bet ir stogų dengimo bei remonto darbais, daugiabučių namų modernizavimu. Įmonėje dirba kvalifikuoti specialistai, kurie profesionaliai atlieka visus darbus: išmatuoja stogą, sudaro sąmatas ir, žinoma, jį uždengia ar suremontuoja. Įmonėje dirba 70 darbuotojų.

UAB „Steiga“ parduoda apšiltinimo medžiagas:

- Statybinė ir techninė šilumos izoliacija iš akmens vatos.
- Pastatų konstrukciniai elementai, paneliai.
- Putų polistirolas grindų ir sienų apšiltinimui.
- Akyto betono blokeliai sienų mūriui.
- Stogo dangos (bituminės, ritininės prilydomos dangos, gruntai, mastikos, ventiliaciniai kaminėliai; plieninė stogo ir sienų danga, laikantieji paklotai, lankstiniai, stogo priedai; beasbestinė įvairių spalvų stogo danga; banguoti bituminiai lakštai; bituminės čerpės; keraminės ir betoninės čerpės; skaidri stogo danga).
- Lietaus nuvedimo sistemos (plieninės ir plastikinės lietvamzdžių sistemos. Izoliacinės plėvelės: (antikondensacinės, difuzinės, vėjo ir garso izoliacinės plėvelės šlaitinių stogų ir sienų konstrukcijos).
- Stogo langai (įvairių tipų stogo langai, liukai, priedai langams).
- Apdailos medžiagos (gipso kartono plokštės, lubų ir sienų profiliai, glaistai, dekoratyviniai tinkai; gipso plaušo plokštės „Vidiwall“; akustinės lubų sistemos; plokštė „Cetris“ išorės ir vidaus darbams; impregnuotos skiedrų plokštės; plastikinės dailylentės).
- Pastatų išorės sienų apšiltinimo sistemos (išorės sienų apšiltinimo medžiagos, tinkai, dažai).

Įmonė teikia tokias paslaugas:

- Pastatų išorės sienų apšiltinimas.
- Statybos montavimo darbų vykdymas, konsultacijos, techninė priežiūra.
- Sutapdintų ir šlaitinių stogų dengimas, renovacija.
- Įvairūs skardos lankstiniai. Gamyba, prekyba, montavimas.
- Vidaus ir išorės apdailos darbai.
- Statybinių medžiagų pristatymas į objektus
- Stogo langų montavimas.

## **5.2. Panevėžio “Žemynos” vidurinės mokyklos organizacinės ūkinės veiklos charakteristika**

Panevėžio “Žemynos” vidurinė mokykla įsteigta 1979 m. Tada mokykla vadinosi 14-ąja vidurine mokykla.

1996 rugsėjo 20 d. mokyklai suteiktas “Žemynos” vidurinės mokyklos vardas. Žemyna - žemės, augmenijos, vaisingumo ir visokios gyvybės deivė. Žemyna buvo garbinama pradedant arimą, sėją, nuimant derlių. Kovo 25-oji – Žemės diena. Tą dieną švenčiame ir mokyklos vardo šventę.

Mokyklai nuo jos įkūrimo vadovauja direktorius Romualdas Grilauskas. Šiuo metu mokykloje mokosi 1009 mokiniai.

“Žemynos” vidurinė mokykla – vienintelė mokykla mieste, kuri turi baseiną. Jame treniruojasi 238 mokiniai.

Mokykloje dirba 106 mokytojai ir specialistai. Be privalomųjų mokomųjų dalykų aukštesniųjų klasių mokiniai gali laisvai pasirinkti šiuos mokomuosius dalykus: braižybą, trečiąją užsienio (anglų, vokiečių, prancūzų, rusų) kalbą, teisės pagrindus, ekonomiką ir verslą.

Mokiniai aktyviai dalyvauja mokyklos gyvenime. Įkurtos jaunimo organizacijos: “Ateitininkai”, “Maironiečiai”, “Kudirkaičiai”, "Skautai". Mokiniai dalyvauja įvairiose miesto ir respublikinėse olimpiadose, konkursuose, sporto varžybose.

Mokykloje įrengti 43 mokomieji kabinetai, biblioteka, skaitykla, aktų, choreografijos ir sporto salės, baseinas, sporto aikštynas, veikia valgykla.

Mokiniai ir kiti bendruomenės nariai turi galimybę naudotis internetu, elektroniniu paštu informatikos kabinetuose, bibliotekoje, mokinių skaitykloje, darbo kabinetuose, mokytojų kambaryje. Mokykloje į tinklą sujungti 98 staliniai kompiuteriai ir 4 nešiojami.

2007 m. atlikta mokyklos renovacija. Pastatas, materialinė bazė ir mokyklos teritorija eksploatuojama gerai. Prižiūri ir aptarnauja 44 darbuotojai.

Mokykla tvarkosi savarankiškai, turi savo buhalteriją, yra asignavimų valdytoja.

**Mokyklos vizija** - moderni, atvira pozityviai kaitai, nuolat besimokanti organizacija, teikianti mokiniams ugdymą pagal formaliojo pradinio, pagrindinio, vidurinio ir plaukimo neformaliojo ugdymo programas. 2010 metais vidurinė mokykla reorganizuojama į pagrindinę mokyklą.

**Mokyklos misija** - skiria dėmesį kiekvienam ugdytiniam, suteikia žinių ir išmoko įgūdžių pagal jo sugebėjimus. Vadovaujantis demokratiškumo, bendradarbiavimo ir humaniškumo principais, ugdo laisvą, pilietiškai brandžią, dvasiškai ir doroviškai tobulą asmenybę, kuri būtų atsakinga už savo veiksmus, sugebėtų savarankiškai mąstyti ir socializuotis gyvenime.

**Mokyklos filosofija** - žmogaus ugdymas - mokymo ir mokymosi procesas, padedantis atsiskleisti vaiko individualybei ir paremtas teisių bei pareigų suvokimu, tarpusavio pagarba ir pasitikėjimu.

**Mokyklos credo** - kantriai diegti, ugdyti ir puoselėti.

### 5.3. Tyrimo metodologija

Mokslinės žinios kaupiamos formuluojant ir sprendžiant mokslines bei taikomąsias problemas bei atliekant tyrimus (Guščinskienė, 2002).

Bet kuris tyrimas yra pagrįstas moksliniais metodais ir jam galioja reikalavimai, taikomi moksliniam tyrimui. Suprantama, kad tyrimai, atliekami rašant baigiamąjį darbą, yra mažesnio masto, juose nagrinėjami paprastesni ir konkretesni klausimai, dažniausiai susiję su praktinėmis visuomenės ir organizacijos problemomis. Atliekant tokius tyrimus, paprastai remiamasi socialinio tyrimo samprata bei metodologija, kadangi sociologinių tyrimų reiškiniai susiję su žmonėmis, jų grupėmis, organizacijomis, bendravimu ir sąveika (Skrestonienė, Valickas, 2008).

A. Giddens (2005) teigia, kad sociologiniai tyrimai gali būti skirstomi į grupes pagal klausimo, kuris paskatino tyrimą, pobūdį. Labai svarbu tiksliai ir aiškiai formuluoti klausimus, surinkti duomenis (faktinius įrodymus), o po to galima daryti išvadas. Tyrimuose keliami klausimai dažnai panašūs į tuos, kurie aktualūs ir visuomenei.

**Metodologija** - mokslas apie mokslinio tyrinėjimo metodą, tyrinėjime naudojamų metodų visumą (Kardelis, 2002).

Tyrimo metodologija ir metodika - pažintiniai instrumentai, priemonės, būdai, iš kurių metodologija - bendrosios strategijos sritis, o metodika - tyrimo taktika. Metodologijai priskirtinos bendramokslės pažinimo priemonės, pirmiausia - socialinių procesų tyrimo metodas, socialinė-struktūrinė objektų analizė ir labiau specifiniai betarpiškai susiję su tyrimo sritimi. Tyrimo metodika - tai operacijų, būdų, procedūrų nustatant faktus, jų sisteminio ir analizės būdų sistema.

Įvairių teoretikų požiūriai į tyrimus bei jų organizavimą skiriasi. Tai priklauso ir nuo tyrimo pravedimo laiko ir vietos, tačiau visi tyrimai praeina tam tikrus etapus, bendrus visiems tyrėjams. Pagal amerikiečių sociologą Beili, yra penki tyrimo etapai, kuriais remiantis ir atliktas tyrimas (Bailey, 1987):

1. Tyrimo problemos parinkimas;
2. Tyrimo plano sudarymas;
3. Informacijos rinkimas;
4. Duomenų analizavimas;
5. Rezultatų interpretavimas ir rezultatų pateikimas.

Šie tyrimo etapai turi vykti nuosekliai, sudarydami tam tikrą ciklą.

Atliekant tyrimą turi būti iškelta problema, apibrėžtas objektas ir tyrimo aktualumas. Galima skirti šiuos tyrimo aktualumo momentus: socialinį, praktinį, duotos tyrimų krypties ir konkretaus tyrimo aktualumą. Metodologiniu požiūriu reikšmingiausias yra konkretaus tyrimo aktualumas, kurį sąlygoja mokslinės problemos formulavimas.

**Problemų formulavimas** - viena esmingiausia tyrimų etapų. Problema formuluojama atskleidžiant konkretaus objekto pažinimo prieštaravimus. Tačiau formuluojant problemą labai lengva apsiriboti tik duotos tyrimų krypties problematikos atskleidimu arba vietoj mokslinės problemos pateikiant praktinę problemą (Merkys, 1999).

Pirminė informacija suvokiama kaip neapibendrinti duomenys, bet kuria forma surinkti tyrimo rezultatu (užfiksuoti anketose, dokumentų analizės ir stebėjimo metu), kuriuos reikia statistiškai apdoroti ir apibendrinti.

**Metodas** - būdas, priemonė pirminei informacijai gauti. Pasirenkant pirminės informacijos metodą atsižvelgta į šias nuostatas (Luobikienė, 2001):

- Tyrimo operatyvumas ir ekonomiškumas neturėtų kenkti duomenų kokybei;
- Nėra nė vieno universalus „gero“ ar „blogo“ metodo, yra tiksliai tinkami realizuojant tyrimo programoje iškeltus uždavinius;
- Metodo patikimumas apsprendžia ne vien jo pasirinkimo pagrindumas, bet ir jo taikymo galimybės.

Užsienio autorių darbuose apie tyrimus organizacijose matyti, kad greta tradicinių kiekybinių tyrimo metodų pasaulyje vis dažniau pasitelkiami kokybiniai. Kokius ir kiek metodų taikyti priklauso nuo tyrėjo nuostatos ir nuo tiriamo objekto, tyrimo tikslo. Kokybiniai metodai tyrimui teikia daug lankstumo, nes jie yra gana jautrūs. Juos naudojant galima suvokti kaitos procesą ir atlikti detalią jos analizę. Kokybiniai metodai dažnai paaiškina ne tik tai, kad kažkas pasikeitė, bet ir kodėl pasikeitė. Tačiau socialinių mokslų srityje kokybinių tyrimo metodų reikšmė dar nėra pakankamai suvokta, o patys metodai nėra kompleksiskai įdiegti (Vanagas, Paulauskaitė, 1998).

Dažniausiai naudojamos organizacijų tyrimo priemonės iki šiol buvo anketines apklauso ir pokalbiai su dirbančiais. Anketos arba klausimynai kaip tyrimo priemonė yra sudaromi iki susidūrimo su konkrečia organizacija. Anketa gali būti ribota išankstiniais vertinimo rėmais, kurie gali neatitikti organizacijos tikrosios esmės. Anketos kalba gali neatitikti tiriamoje organizacijoje vartojamos kalbos, todėl kai kurie anketos klausimai gali būti neteisingai suprasti ir gauti klaidingi apklauso rezultatai (Vanagas, Paulauskaitė, 1998).

Taigi norint gauti patikimesnę ir visapusišką informaciją geriau būtų vykdyti ir kokybinį, ir kiekybinį tyrimą. Tačiau iškeltas tyrimo tikslui užtenka ir vieno tyrimo metodo.

**Anketa** - klausimų, kuriuos jungia tyrėjo siekimas ištirti kokį nors reiškinį ar procesą, visuma. Anketinės apklauso metu respondentai patys raštu atsako į tyrėjo pateiktus anketos klausimus. Ši apklauso lapą apklausiamasis užpildo savarankiškai pagal nurodytas taisykles. Anketa – tai klausimų lapas, skirtas tik respondentams. Šio metodo privalumai (Luobikienė, 2001):

- Apklausiama didelė žmonių grupė;
- Didelis anketų sugražinimo procentas (tiesioginė apklausa);
- Galima instruktuoti respondentui (pvz., respondentas nesuvokia klausimo esmės);
- Respondentai gali pasikonsultuoti su apklauso atlikėju (minimaliai);
- Galima kontroliuoti situaciją, sekti atsakymų į klausimus eigą, gauti papildomos informacijos stebėjimo būdu;
- Pagal respondentų reakciją galima spręsti apie problemos aktualumą, anketos klausimų sudarymo ir išdėstymo techniką.

Anketinės apklauso metodas turi ir trūkumų (Luobikienė, 2001):

- Tyrėjo įtaka respondentams (balsas, išvaizda, bendravimo kultūra ir t.t.);
- Ribotas laikas atsakyti į anketos klausimus. Dėl skirtingos respondentų reakcijos, mąstymo ypatumų į anketos klausimus atsakoma ne vienu metu, kai kurie respondentai ne iki galo arba skubotai užpildo anketas;
- Aplinkos poveikis, nes anketuojama dažniausiai ne įprastoje, bet rašyti tinkamoje vietoje;
- Respondentai būgštauja, kad bus identifikuoti, todėl atsakymai ne visada patikimi.

Prieš ruošiant anketas svarbu žinoti, kokie klausimai bus įtraukti į anketą. Anketa turi būti sukurta tam tikra tema, kiekvienas klausimas susijęs su tiriamu objektu (Skrestonienė, Valickas, 2008).

Tyrimui atlikti buvo pasirinktas trianguliacijos būdas, kuris leidžia analizuoti reiškinį iš kelių pozicijų. Todėl norint nuodugniau ir plačiau suvokti tiriamąjį reiškinį, pravartu taikyti kelis tyrimo metodus (Kardelis, 2002). Tai vienas populiariausių ir paprasčiausių būdų apklausti žmones ir išsiaiškinti jų nuomonę bet kokių rūpimų klausimų (Tidikis, 2003).

Anketavimo metodas parinktas todėl, kad tai yra vienas iš patogiausių, greičiausių ir pasižymintis mažiausiomis laiko ir finansų sąnaudomis, norint surinkti reikiamus duomenis. Toks metodas taupo laiko, nes respondentai į klausimus dažniausiai atsakinėja iš karto. Surenkami duomenys būna objektyvesni, nes išlaikoma respondentų anonimiškumas.

Tiriamąjį darbo duomenims surinkti buvo parengta anketa darbuotojams, kurią sudaro uždaro tipo klausimai (teiginiai). Anketa pateikta 2 priede.

Apklausoje dalyvavo 50 UAB „Steiga“ ir 50 Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos darbuotojų. Anketa darbuotojams sudaro įvadinė dalis bei keturiasdešimt teiginių (žr. 1 priedas). Įvadinėje dalyje nurodoma tyrimo tema bei organizatorius. Anketos klausimai uždari (pateikti teiginių forma, kuriuose galimi trys atsakymų variantai). Anketos pabaigoje pateikti socialiniai-demografiniai klausimai, kurie padėjo išsiaiškinti respondentų lytį, amžių, išsilavinimą bei darbo stažą įmonėje. Anketos tikslas – nustatyti vadovo valdymo stilių bei metodus darbuotojų atžvilgiu.

Anketoje darbuotojams pateiktų teiginių atsakymai buvo užslėpti atitinkamai pagal pagrindinius valdymo stilius bei metodus. Pirmieji teiginių atsakymai atskleidžia autokratinį valdymo stilių, antrieji atsakymai – demokratinį valdymo stilių ir tretieji – liberalųjį valdymo stilių.

Tokiu pat principu atlikta apklausa ir įmonės vadovų. Jiems buvo sudaryta atskira anketa (žr. 1 priede), kurią sudaro įvadinė dalis bei 60 teiginių, į kuriuos galima atsakyti „taip“ arba „ne“ bei 16 klausimų. Anketos pabaigoje pateikti socialiniai-demografiniai klausimai apie vadovo lytį, amžių, išsilavinimą bei darbo stažą įmonėje. Anketos tikslas – išsiaiškinti, ką patys vadovai mano apie savo darbo stilių bei metodus.

Vadovo anketos raktinis nustatymas pavaizduotas 4 lentelėje.

4 lentelė

#### **Anketos, skirtos vadovo valdymo stiliui nustatyti, raktas**

Atsakymai į 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19, 22, 25, 28, 31, 34, 37, 40, 43, 46, 49, 52, 55, 58 teiginius	Pabrėžia Autokrato valdymo stilių
Atsakymai į 3, 6, 9, 12, 15, 18, 21, 24, 27, 30, 33, 36, 39, 42, 44, 47, 50, 53, 56, 59 teiginius	Pabrėžia Demokrato valdymo stilių
Atsakymai į 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 45, 48, 51, 54, 57, 60 teiginius	Pabrėžia Liberalo valdymo stilių

Surinkti duomenys buvo apdoroti MS Exel bei SPSS kompiuterinėmis programomis.

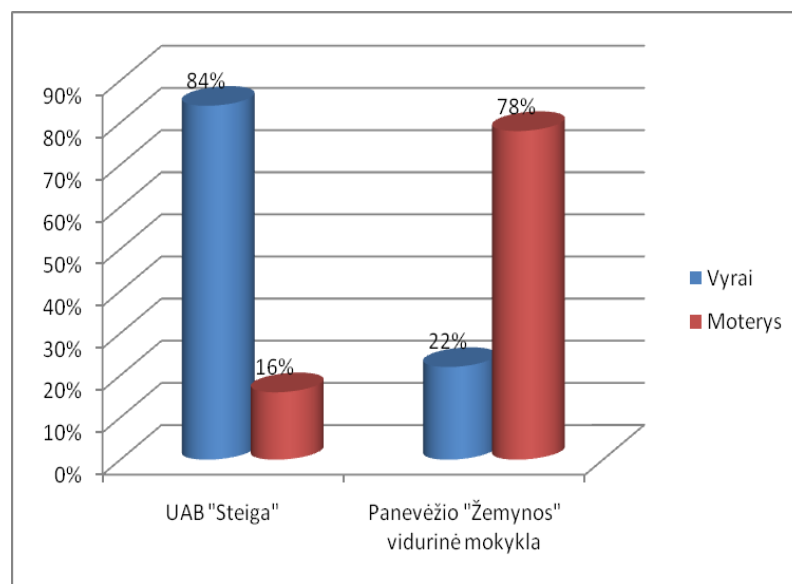
Oficijalia anketa vadovui, iš pateiktų atsakymų buvo įvertintas vadovo valdymo stilius bei metodai.

Anonimine anketa pavaldiniams buvo siekiama sužinoti, kaip darbuotojai vertina vadovo valdymo stilių bei metodus įvairiais aspektais.

#### 5.4. UAB „Steiga“ ir Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos tyrimo rezultatų analizė demografiniu aspektu

Tyrimė dalyvavo dviejų įmonių darbuotojai ir vadovai. Tiek vadovų, tiek darbuotojų anketose buvo klausimų apie demografinius jų duomenis, kuriuos būtina įvertinti norint išsiaiškinti, kaip tam tikras išsilavinimas, amžius, lytis ar darbo stažas gali įtakoti vadovo valdymo stilių bei metodus. Susumuoti anketos tyrimo rezultatai padėjo nustatyti tiriamųjų socialinę demografinę charakteristiką.

Pirmiausia buvo siekiama išsiaiškinti, kaip vyrai ir moterys organizacijose pasiskirstę pagal lytį. Lyčių pasiskirstymas organizacijose pateikiamas 6 paveiksle.

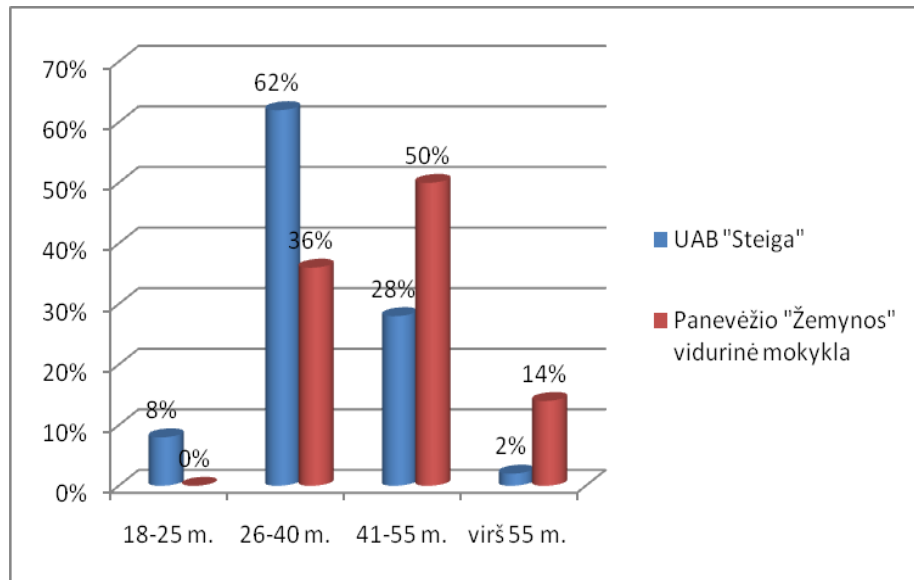


**6 pav.** UAB „Steiga“ ir Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Kaip matyti iš 6 paveikslo daugiausiai vyrų, net 84 proc., dirba UAB „Steiga“, tokį lyčių pasiskirstymą įmonėje lemia darbo pobūdis tai yra veikla, susijusi su statybomis, kurioje dažniausiai specializuojasi vyrai. Nemažai moterų, net 78 proc., dirba Panevėžio „Žemynos“ vidurinėje mokykloje, taigi šią organizaciją sudaro daugiau moteriškas kolektyvas, tai lemia organizacijos veiklos pobūdis.

Taip pat buvo siekiama išsiaiškinti, kaip organizacijose darbuotojai pasiskirstę pagal amžių. Darbuotojų pasiskirstymas organizacijose pagal amžių pateikiamas 7 paveiksle.



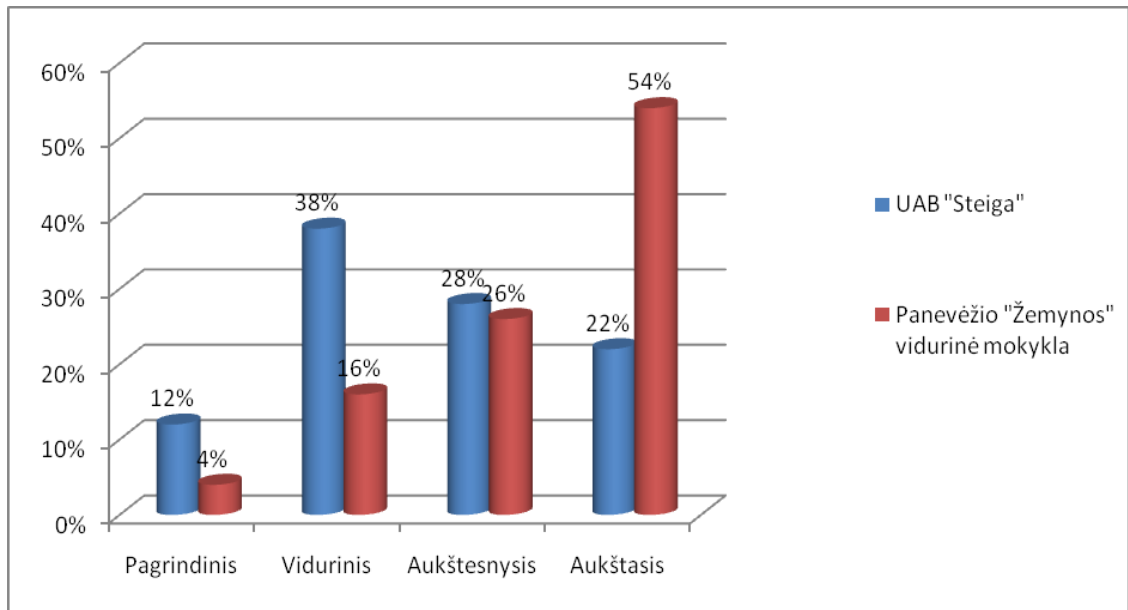


**7 pav.** UAB „Steiga“ ir Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Iš 7 paveiksle pateiktų duomenų matyti, kad daugiausiai iš apklaustųjų respondentų UAB „Steiga“, net 62 proc., yra 26-40 metų amžiaus darbuotojų. Kadangi buvo apklausta daugiau fizinių darbą dirbančių darbininkų, tai atitinkamai ir gauti rezultatai rodo, jog įmonėje vyrauja jaunesnio amžiaus darbuotojai. 28 proc. apklaustų respondentų sudarė 41-55 metų amžiaus darbuotojai, tai galima pagrįsti tuo, jog norint užimti aukštesnes pareigas, reikia sukaupti didesnę patirtį, turėti organizacinių įgūdžių, išmanyti gamybos procesą.

Tuo tarpu Panevėžio „Žemynos“ vidurinėje mokykloje daugiausia dirba vyresnio amžiaus darbuotojai. 50 proc. respondentų sudarė 41-55 metų amžiaus darbuotojai. Tai galima pagrįsti tuo, jog dauguma apklaustų respondentų dirbdami pedagoginį darbą turi sukaupti didelę patirtį.

Išanalizuoti, kodėl organizacijoje vyrauja tam tikras valdymo stilius buvo siekiama išsiaiškinti, kokio išsilavinimo žmonės joje dirba. Todėl 8 paveiksle pateikiamas darbuotojų pasiskirstymas organizacijoje pagal išsilavinimą.

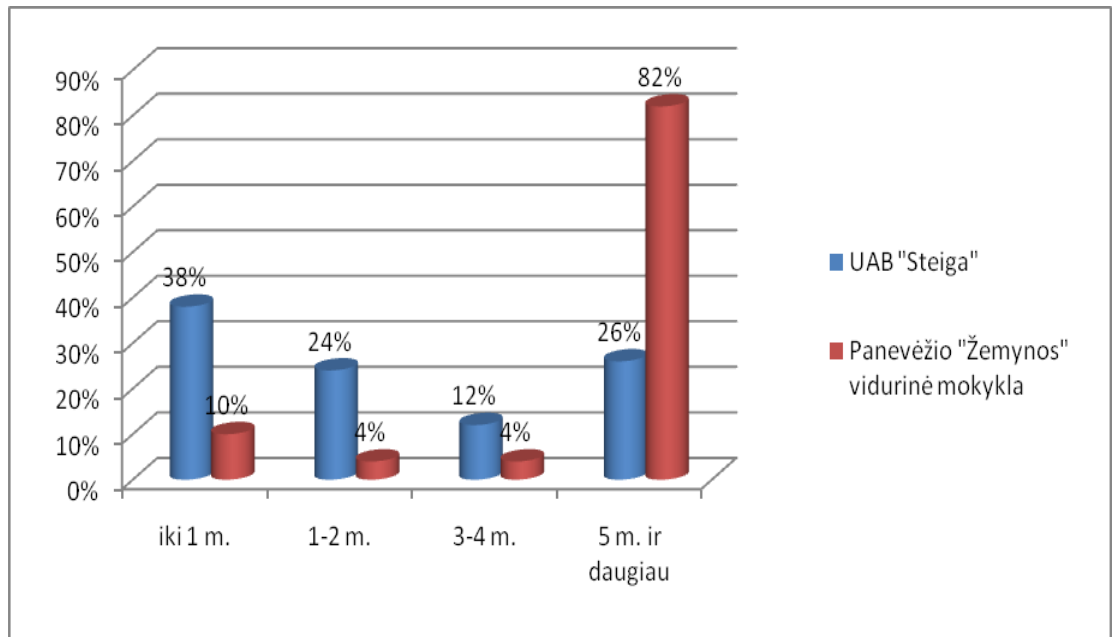


**8 pav.** UAB „Steiga“ ir Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Kaip matyti iš 8 paveiksle pateiktų duomenų, aukštąjį išsilavinimą turintys, daugiausiai, tai yra 54 proc., darbuotojų dirba Panevėžio „Žemynos“ vidurinėje mokykloje. Tokį išsilavinimo pasiskirstymą lemia darbo pobūdis, vyksta labai svarbus ir atsakingas mokymo procesas, kur darbuotojams tenka didelė atsakomybė.

Tai kad UAB „Steiga“ 28 proc. apklaustų respondentų turi aukštesnįjį išsilavinimą, lemia įmonės veiklos pobūdis, kur reikalauja tik kvalifikuotų statybininko išsilavinimą turinčių darbininkų. 38 proc. apklaustųjų turi vidurinį, o 12 proc. - pagrindinį išsilavinimą. Galima daryti prielaidą, jog šiems apklaustiesiems nebuvo būtinybės įgyti aukštesnės pakopos išsilavinimą, nes jų darbo pobūdis to nereikalauja.

Nustatyti, kodėl darbuotojai vienaip ar kitaip vertina vadovo valdymo stilių, reikia ištirti kiek ilgai darbuotojas dirba toje organizacijoje. Todėl 9 paveiksle pateikiau darbuotojų pasiskirstymą organizacijose pagal darbo stažą.



**9 pav.** UAB „Steiga“ ir Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Iš respondentų atsakymų matyti, kad mažiausią darbo stažą toje organizacijoje - iki 1 metų, 38 proc. darbuotojų, turi UAB „Steiga“ apklausti respondentai, tai lemia įmonės veiklos pobūdis, kur atliekami statybos darbai, tad čia darbuotojai samdomi tam tikriems darbams atlikti, ar tam tikram sezonui.

Panevėžio „Žemynos“ vidurinėje mokykloje net 82 proc. apklaustų respondentų turi virš 5 metų darbo stažą. Tai lemia organizacijos veiklos pobūdis. Šioje įmonėje darbuotojai samdomi sudėtingam ir atsakingam mokymo procesui užtikrinti.

5 lentelė

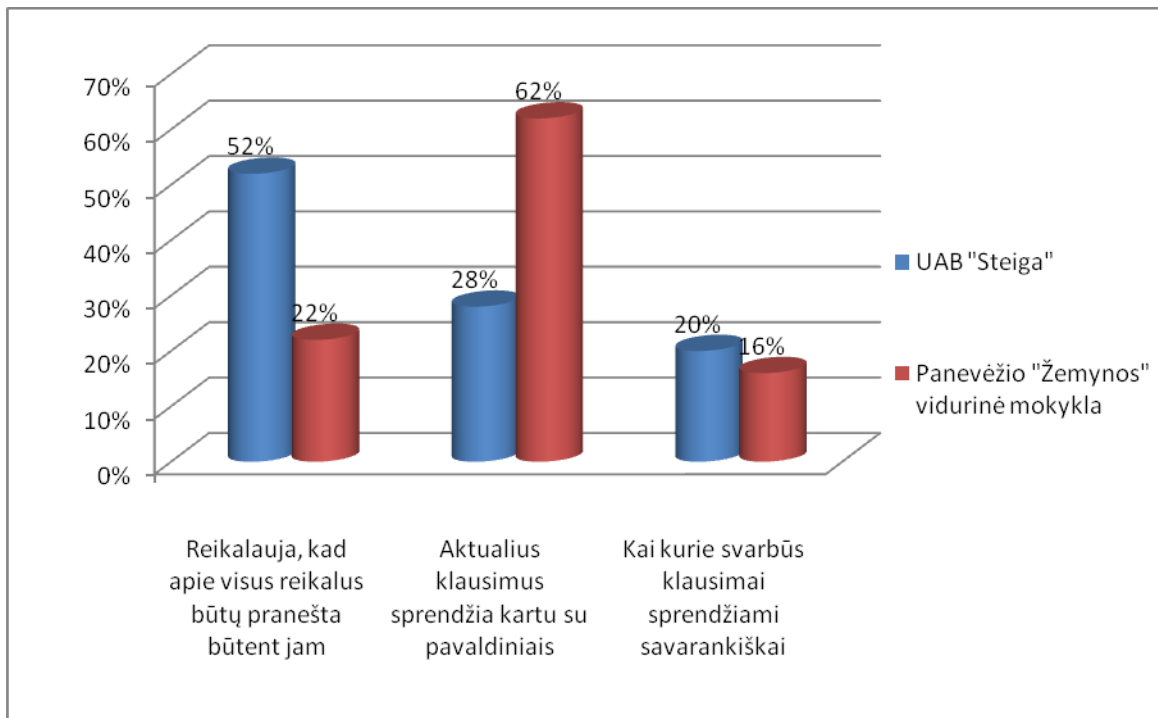
#### Vadovų demografiniai duomenys

Įmonės pavadinimas	Vadovo lytis	Vadovo amžius	Vadovo išsilavinimas	Vadovo darbo stažas organizacijoje
UAB „Steiga“	Vyras	Virš 55 m.	Aukštasis	5 m. ir daugiau
Panevėžio „Žemynos“ vidurinė mokykla	Vyras	41-55 m.	Aukštasis	5 m. ir daugiau

Organizacijų vadovų demografiniai duomenys pateikti 4 lentelėje. Kaip matyti iš pateiktų duomenų, abiejose įmonėse vadovaujantį postą užima vyrai, panašaus amžiaus ir darbo stažo.

### 5.5. UAB „Steiga“ bei Panevėžio „Žemynos: vidurinės mokyklos tyrimo rezultatų analizė vadovo vadovavimo stiliui nustatyti

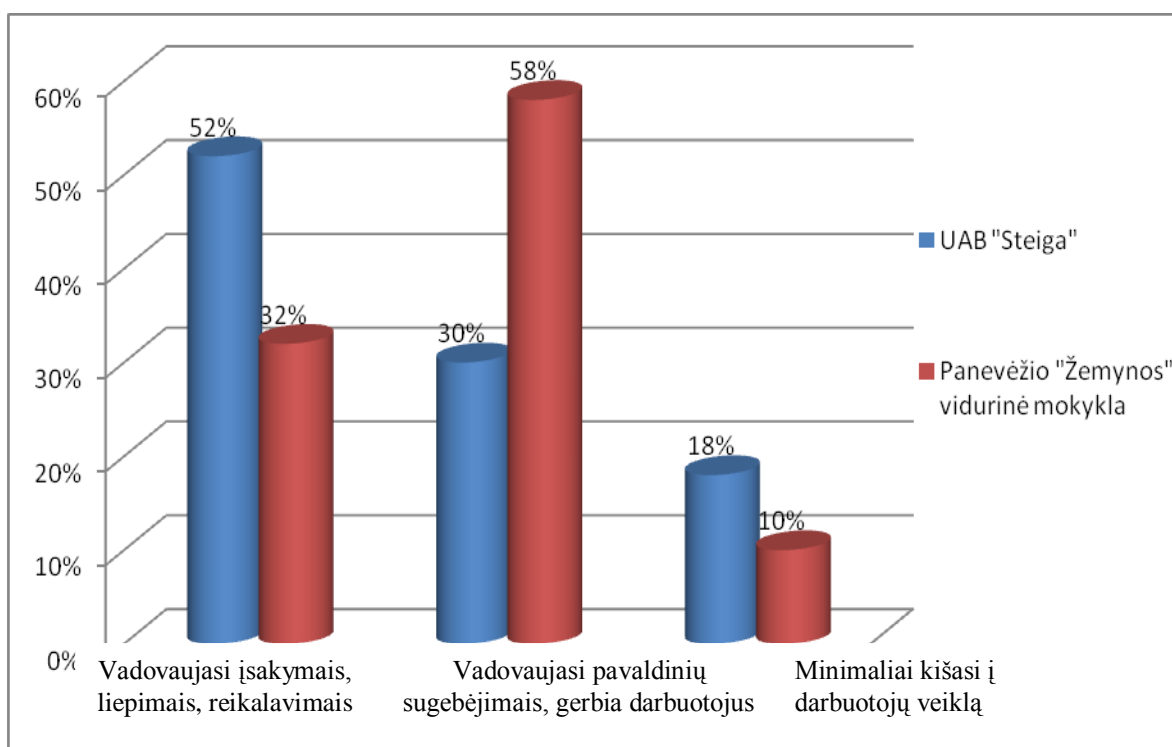
Magistro baigiamojo darbo vienas iš pagrindinių tikslų – nustatyti statybinės organizacijos vadovo vadovavimo stiliaus ypatumus bei jo įtaką veiklos efektyvumui. Vadovo vadovavimo stiliui nustatyti buvo vadovaujamosi dviejų rūšių anketomis.



**10 pav.** UAB „Steiga“ ir Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos vadovų pozicijos, sprendžiant įvairius veiklos klausimus

Dešimtame paveiksle pateiktas įmonių darbuotojų nuomonių pasiskirstymas, parenkant teiginius, kaip elgiasi vadovas, sprendžiant įvairius klausimus. Kaip matyti iš paveikslo, daugiausiai respondentų, apklaustų Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos, tai yra 62 proc., atsakė, jog vadovas aktualius klausimus sprendžia kartu su pavaldiniais. Apklaustų respondentų pasirinkimas šį teiginį įrodo, kad vadovas yra demokratas, nes, kaip jau buvo minėta, anketos teiginių punktai yra užslėpti, šis teiginys apibūdina demokratinio vadovavimo stiliaus vadovą. 22 proc. apklaustų respondentų pasirinko teiginį, kuris pabrėžia vadovą autokratą. Vadovas autokratas reikalauja, kad apie visus reikalus būtų pranešta būtent jam. Panašus skaičius respondentų, tai yra 16 proc. atsakė, kad kai kurie svarbūs klausimai sprendžiami savarankiškai, vadovui nedalyvaujant. Šis teiginys nurodo liberalaus vadovo darbo stilių.

Tuo tarpu UAB „Steiga“ respondentų daugiausiai, net 52 proc., pasirinko teiginį, jog vadovas reikalauja, kad apie visus darbus būtų pranešta būtent jam, šis teiginys slepia vadovo autokrato bruožus. Toks vadovas daugumą klausimų sprendžia savarankiškai, nepasitardamas su darbuotojais. 28 proc. respondentų mano, kad vadovas aktualius klausimus sprendžia kartu su pavaldiniais, kolegialiai, tai atspindi demokratišką vadovavimo stilių ir tik 20 proc. darbuotojų mano, jog svarbūs klausimai sprendžiami savarankiškai. Analizuojant duomenis pastebėta, kad už vadovą demokratą pasisakė aukštąjį išsilavinimą ir didesnę darbo stažą turintys darbuotojai, o už vadovą autokratą – vidurinį ir aukštesnį išsilavinimą bei nedidelę darbo stažą turintys darbuotojai.



**11 pav.** UAB „Steiga“ ir Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos vadovų sprendimų priėmimas

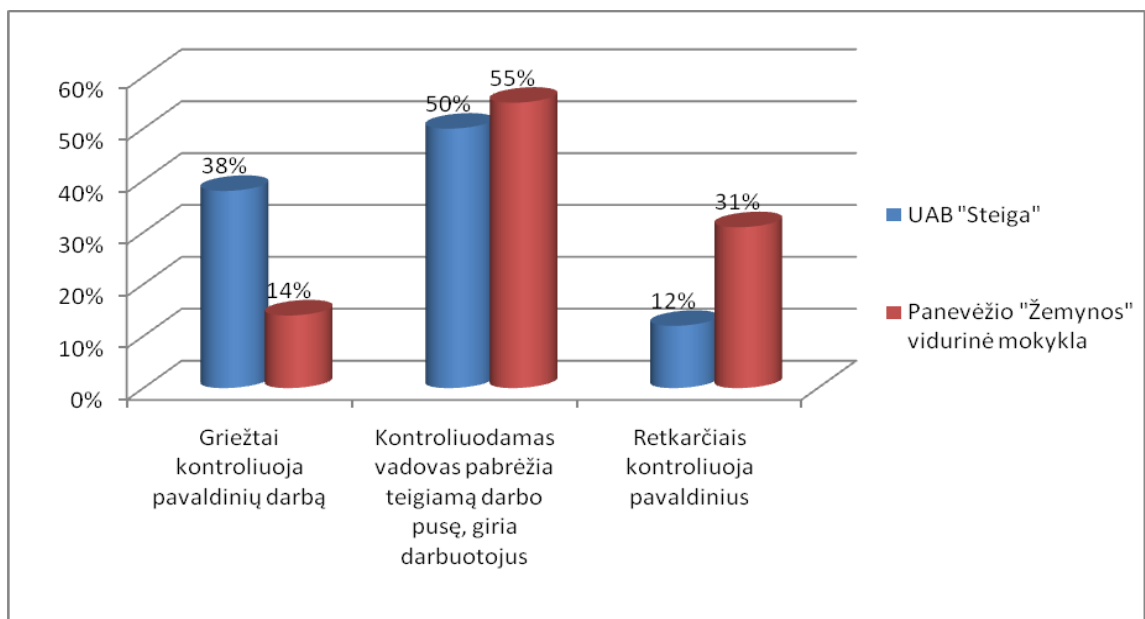
Sprendimo priėmimas yra labai svarbi vadovavimo funkcija. Kaip ir bendravimas, ji vyksta kiekvienoje vadovavimo situacijoje. Sprendimas priimamas ir planuojant, ir organizuojant, ir valdant, ir kontroliuojant, ir, žinoma, bendraujant. Be sprendimo priėmimo nevykdoma nė viena ši funkcija. Sprendimo priėmimas priklauso ne tik nuo to, kas tą sprendimą priima, bet ir nuo to, ką sprendžiame, kur sprendžiame, kada sprendžiame ir kaip. Vienuoliktame paveiksle pavaizduotas tyrime dalyvavusių apklaustųjų iš UAB „Steiga“ ir Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos nuomonių pasiskirstymas kalbant apie priimamus vadovo sprendimus. Dauguma UAB „Steiga“ respondentų, tai yra 52 proc., pasirinko teiginį, kuris apibūdina autokratinį vadovo vadovavimo stilių. Toks vadovas vadovaujasi įsakymais, liepimais, nurodymais. Vadovas autokratas stengiasi

centralizuoti ir koncentruoti valdžią. Galima daryti prielaidą, jog šį teiginį respondentai pasirinko įvertinę realią vadovo darbo situaciją. Todėl, kad bet koks vadovas, ar jis būtų demokratas, liberalas ar autokratas, jis privalo laikytis įstatymų, reglamentuojančių jų įmonės veiklą.

Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos apklaustų respondentų daugiausiai, tai yra 58 proc., priešingai nei UAB „Steiga“, pasirinko teiginį, kuris apibūdina demokratinį vadovo vadovavimo stilių. Toks vadovas priimant sprendimus remiasi pavaldinių sugebėjimais, gerbia darbuotojus, jų nuomonę. Jo pavaldiniai aktyviai dalyvauja priimant ir įgyvendinant valdymo sprendimus. 32 proc. apklaustų darbuotojų mano, kad vadovo požiūris priimant sprendimus yra autokratiškas ir teigia, jog vadovas priimant sprendimus įsakinėja, liepia, nurodo.

Trečiąjį teiginį pasirinko 18 proc. apklaustųjų iš UAB „Steiga“ ir 10 proc. iš Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos. Jie mano, kad jų vadovas minimaliai kišasi į darbuotojų veiklą. Taip apibūdinamas liberalusis vadovo vadovavimo stilius.

Lyginant amžiaus grupes nustatyta, kad darbuotojai, priklausantys 26-40 metų amžiaus grupei, dirbančių UAB „Steiga“ ir Panevėžio „Žemynos“ vidurinėje mokykloje, mano, kad vadovo požiūris priimant sprendimus yra autokratiškas.



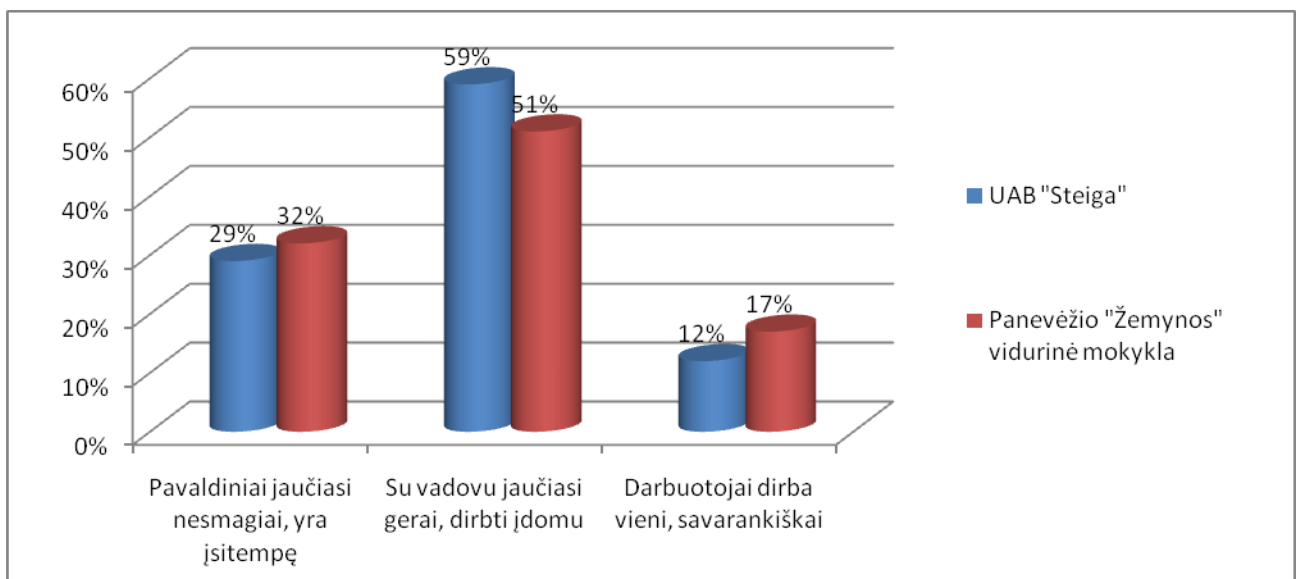
**12 pav.** UAB „Steiga“ ir Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos vadovų požiūris į kontrolę

Kontrolė yra labai reikšminga ir sudėtinga vadybos funkcija. Kaip ir organizavimo funkcija, ji yra viską aprėpianti vadybos funkcija. Kiekvienas vadovas, nepaisant jo rango, privalo kontroliuoti, ir tai įeina į jo pareigas. Ji reikalinga tam, kad viskas būtų daroma pagal planus, įstatymus, įsakymus ir nutarimus. Jos tikslas yra pamatyti ir parodyti klaidas, siekiant jas ištaisyti ir vėliau jų nekartoti. Kontroliuoti reikia viską: žmones, medžiagas, įrenginius, veiksmus ir visą veiklą. Kontroliuoti reikia pradėti tuojau pat, kai suformuluoti tikslai, paskirstytos užduotys arba įkurta

organizacija. Kiekviena organizacija siekia laiku pastebėti savo klaidas ir jas ištaisyti, kol nesužlugo užsibrėžti tikslai. Kontrolė skatina palaikyti viską, kas organizacijoje yra gero. Kontrolė duoda garantiją, kad organizacija pasieks savo tikslus. Vadovas turi būti nuolat informuojamas apie veiklą, kuriai jis vadovauja. Kiek vadovas prižiūri ir seka pavaldinių darbą, apibūdina kontrolės lygis. Todėl siekiant nustatyto vadovo vadovavimo stilių, reikia įvertinti pavaldinių nuomonę darbo kontrolės klausimu. Kaip matome iš 12 paveikslo, ties kontrolės klausimu respondentai pasiskirstę nevienodai, tačiau dauguma UAB „Steiga“ apklaustųjų, tai yra 50 proc. ir 55 proc. Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos apklaustųjų, pasirinko teiginį, apibūdinantį demokratinį vadovo valdymo stilių. Šiuo teiginiu pabrėžiama, kad vadovas kontroliuodamas pavaldinius išvelgia teigiamą darbo pusę, giria darbuotojus. Vadovas griežtos kontrolės neįveda, bet nori būti informuojamas apie pavaldinių veiklą.

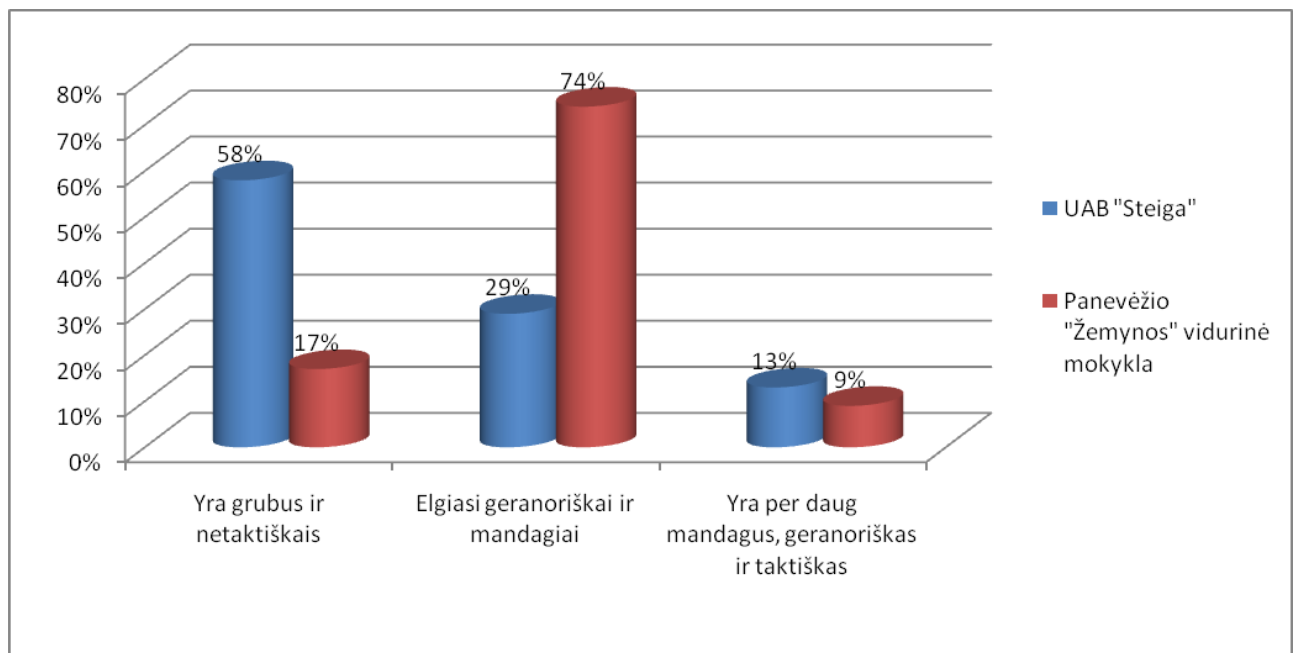
Dalis UAB „Steiga“ apklaustų darbuotojų, tai yra 12 proc. ir 31 proc. Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos darbuotojų pasirinko teiginį, kuris sako, kad vadovas retkarčiais kontroliuoja pavaldinius. Šis teiginys apibrėžia liberalųjį vadovavimo stilių. Pavaldiniai, turintys didelę veiksmų laisvę, naudojami ja savo nuožiūra, patys iškelia sau uždavinius ir juos realizuoja, todėl yra sakoma, kad liberalą dažniau valdo pavaldiniai ir aplinkybės.

Lyginant abiejų įmonių respondentų nuomonių pasiskirstymą pasirenkant pirmąjį teiginį, net 38 proc. UAB „Steiga“ darbuotojų pasirinko teiginį, būdingą autokratiniam valdymo stiliui, kur vadovas griežtai kontroliuoja pavaldinių darbą. Tuo tarpu Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos apklaustų respondentų šį teiginį pasirinko tik 14 proc. apklaustųjų.



**13 pav.** UAB „Steiga“ ir Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos darbuotojų psichologinio klimato charakteristika

Psichologinis organizacijos klimatas – visuma psichologinių sąlygų, įtakančių efektyvią grupinę veiklą, produktyvumą, asmenybės raidą, darbuotojų gyvenimo kokybę ir kt. Sveikas organizacijos klimatas padeda apsisaugoti nuo daugelio nepageidaujamų reiškinių – darbuotojų konfliktų, ne lojalumo, išėjimo iš darbo. Nuo jo priklauso įmonės veiklos rezultatai. Šiuo aspektu dauguma apklaustųjų UAB „Steiga“ respondentų, tai yra 59 proc., bei 51 proc. Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos darbuotojų, kaip matome iš 13 paveikslo, patvirtino, kad su vadovu jaučiasi gerai, dirbti įdomu. Šis teiginys atskleidžia užslėptą demokratinį vadovo vadovavimo stilių. Kolektyve, kuriam vadovauja demokratiškas vadovas, vyrauja ne individualūs vadovo ir pavaldinio santykiai, o grupiniai, grindžiami visų darbuotojų bendradarbiavimu. 29 proc. UAB „Steiga“ ir 32 proc. Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos apklaustų darbuotojų teigė, jog jaučiasi nesmagiai, įsitempę. Šis teiginys apibūdina autokratinį valdymo stilių. Tuo tarpu tik 12 proc. UAB „Steiga“ ir 17 proc. Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos darbuotojų atsakė, jog dirba vieni, savarankiškai. Šis teiginys atskleidžia liberalųjį vadovavimo stilių, kuriam būdingas didelis laisvės suteikimas darbuotojams.



**14 pav.** UAB „Steiga“ ir Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos vadovų bendravimas su darbuotojais

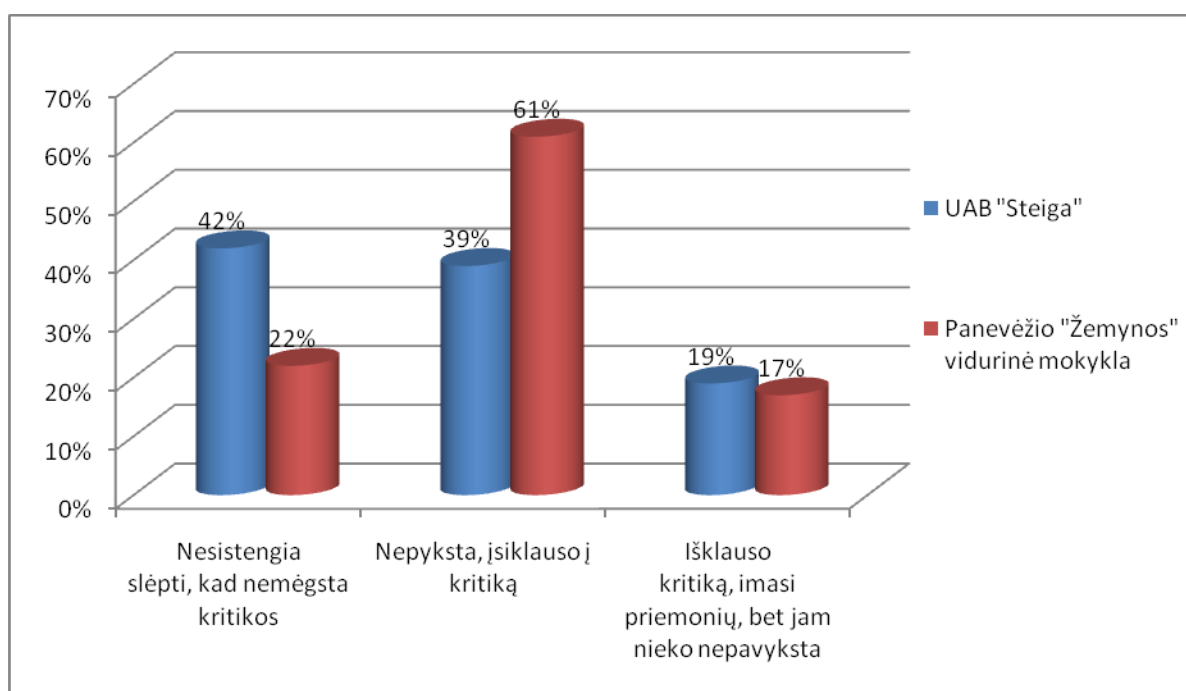
Vadovui kasdien tenka bendrauti su įvairiais žmonėmis. Bendravimo su žmonėmis manieras - tai ne asmeninis, bet visuomeninis reikalas, nes nuo to priklauso jo vadovaujamų žmonių pasitenkinimas darbu, psichologinis kolektyvo klimatas, o kartu ir darbo produktyvumas. Vadovui nepakanka gerai išmanyti savo darbą, jam būtina pažinti dirbančių žmonių psichologiją, žinoti jų interesus, poreikius, įsitikinimus, nuotaikas ir nuomones. Nežinant potencialių darbuotojų



galimybių, jų vidinio pasaulio, neįmanoma su jais efektyviai dirbti. Išanalizavimus gautus anketų duomenis, galima teigti, jog daugiausiai UAB „Steiga“ darbuotojų, net 58 proc. pasirinko teiginį, kuris apibūdina autokratinį vadovo vadovavimo stilių. Vadovas griežtai kontroliuoja pavaldinių darbą, darbuotojai nedalyvauja valdymo sprendimų įgyvendinimo procese. Kaip teigiama McGregoro „X“ teorijoje: priversti žmogų dirbti galima tik prievarta, nuolat kontroliuojant ir grasinant bausmėmis (Neverauskas, Rastenis, 2000). 29 proc. apklaustų respondentų mano, jog jų vadovas bendraudamas su darbuotojais elgiasi geranoriškai ir mandagiai. Šis teiginys būdingas demokratiniam vadovo vadovavimo stiliui.

74 proc. Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos apklaustųjų mano, jog jų vadovas elgiasi geranoriškai ir mandagiai. Šis teiginys atskleidžia demokratinį vadovo vadovavimo stilių. Su pavaldiniais vadovas elgiasi pagarbiai, bendrauja mandagiai, taktiškai, atidžiai. Darbuotojai dalyvauja priimant ir įgyvendinat valdymo sprendimus. Vietoj griežtos kontrolės, čia paliekama kontrolės funkcija patiems dirbantiems.

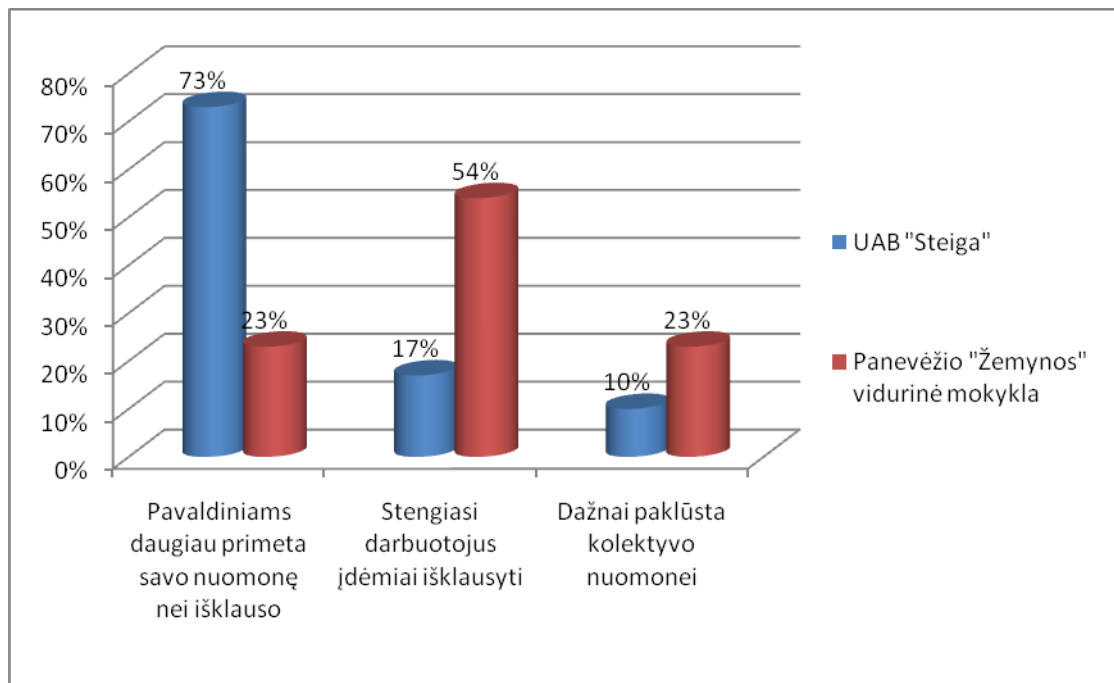
Ir tik maža dalis UAB „Steiga“ darbuotojų, tai yra 13 proc. bei 9 proc. Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos apklaustų respondentų pasirinko teiginį, kuris sako, jog vadovas yra per daug mandagus, geranoriškas ir taktiškas. Šis teiginys apibūdina liberalųjį vadovavimo stilių. Bendravimas, komunikavimas, esant vadovui liberalui, vyksta daugiau tarp pačių darbuotojų. Tarp darbuotojų ir vadovo nėra grįžtamojo ryšio, vadovas liberalas daugiau mėgsta individualų darbą.



15 pav. UAB „Steiga“ ir Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos vadovo reakcija į kritiką

Kritika yra vienas menkiausiai suprantamų žmonių bendravimo dalykų, nors vienaip ar kitaip suprantamos jos griebiamasi itin dažnai: nuo „asmeninės nuomonės išsakymo“ iki svaraus indėlio į projekto kūrimą ir tobulinimą. „Kritika“ dangstomi asmeniniai išpuoliai ir net žodinis chuliganizmas. Todėl vertėtų kartelį aptarti, kas tai vis dėlto yra, ir kam ji reikalinga. Kritika įkvepia. Kritika žudo. Vienas neigiamas atsiliepimas gali sužlugdyti žmogų visam gyvenimui arba atvirkščiai, - paskatinti jį tobulėti ir siekti užsibrėžto tikslo. Iš apklaustų respondentų atsakymų nustatyta, kad UAB „Steiga“ darbuotojų nuomone, vadovas yra autokratas pasirinko 49 proc. apklaustų respondentų. Vadovas nemėgsta kritikos ir nesistengia to slėpti. Tokių nuomonių pasiskirstymą įtakojo žemesnis pavaldinių išsilavinimas. Pavaldiniai, manydami, kad , yra nepakankamai kompetentingi, vengia išsakyti savo nuomonę vadovui. Kad vadovas demokratas, UAB „Steiga“ darbuotojų manančių buvo 39 proc., ir tik 19 proc. apklaustų respondentų mano, jog vadovas yra liberalas.

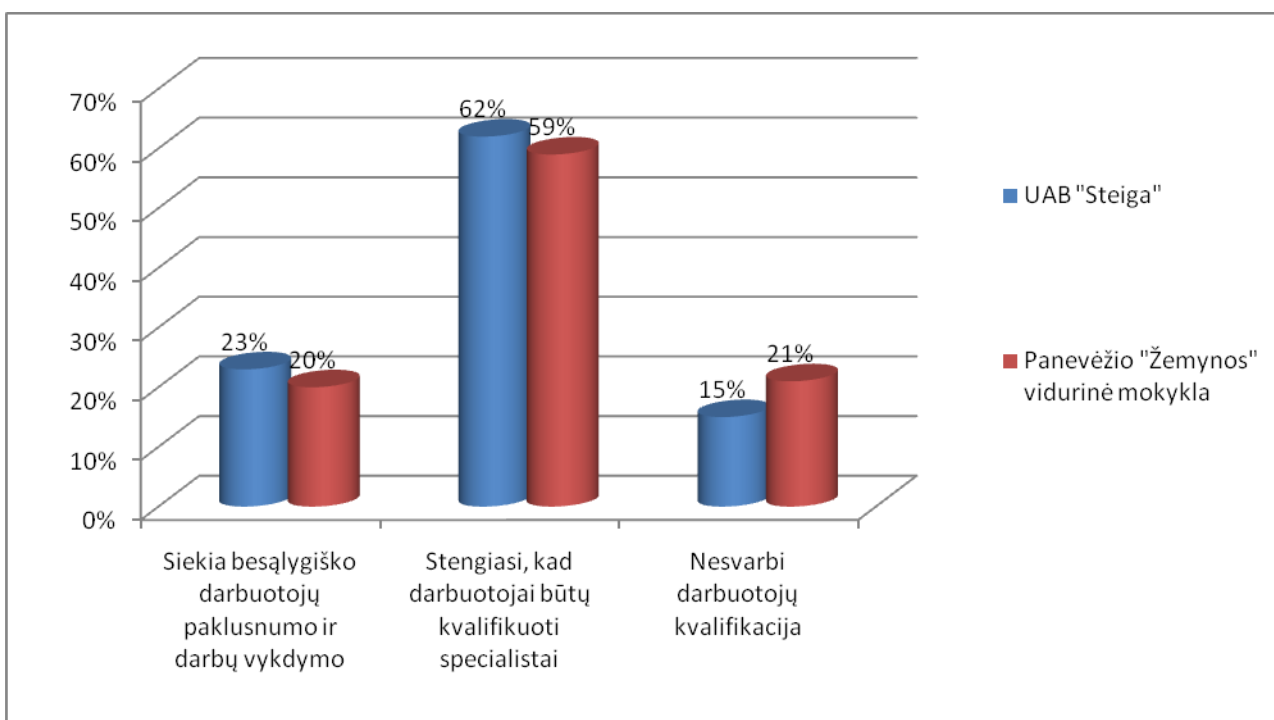
Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos darbuotojų nuomone, vadovas šiuo aspektu yra demokratas, teigiamai reaguoja į kritiką ir stengiasi iš jos pasimokyti. Teiginį, kuris parodo, jog vadovas yra demokratas, pasirinko net 61 proc. apklaustų respondentų. Tokia nuomonė vyrauja tarp aukštesnįjį ir aukštąjį išsilavinimą turinčių darbuotojų. Todėl galime teigti, jog vadovas labiau linkęs priimti aukštesnio išsilavinimo žmogaus kritiką, laikydamas ją labiau pagrįsta.



**16 pav.** UAB „Steiga“ ir Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos vadovų požiūris į darbuotojų nuomonę

Šiame paveiksle matome, jog daugiausiai, tai yra net 73 proc. UAB „Steiga“ darbuotojų, mano, jog vadovas pavaldiniams daugiau primeta savo nuomonę nei išklauso. Šis teiginys apibūdina autokratinį vadovo vadovavimo stilių. Autokratas vadovas retai kada atsižvelgia į darbuotojų nuomonę, priimdamas sprendimus. 17 proc. darbuotojų mano, jog vadovas stengiasi darbuotojus įdėmiai išklausti ir tik 10 proc. apklaustų respondentų teigia, jog vadovas dažnai paklūsta kolektyvo nuomonei.

Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos darbuotojų teigimu, jų vadovas stengiasi darbuotojus įdėmiai išklausti. Šį teiginį pasirinko 54 proc. respondentų. Vadovas dažnai atsižvelgia į darbuotojų interesus, vertina jų nuomonę. Po lygiai, tai yra po 23 proc. likusių apklaustų respondentų teigė, jog jų vadovas daugiau primeta savo nuomonę nei išklauso bei kita dalis mano, jog vadovas dažnai paklūsta kolektyvo nuomonei. Tokių nuomonių pasiskirstymą lėmė apklaustų respondentų amžiaus grupės. Vyresnio amžiaus darbuotojai teigė, jog yra išklausti, atsižvelgiama į jų interesus ir nuomonę.

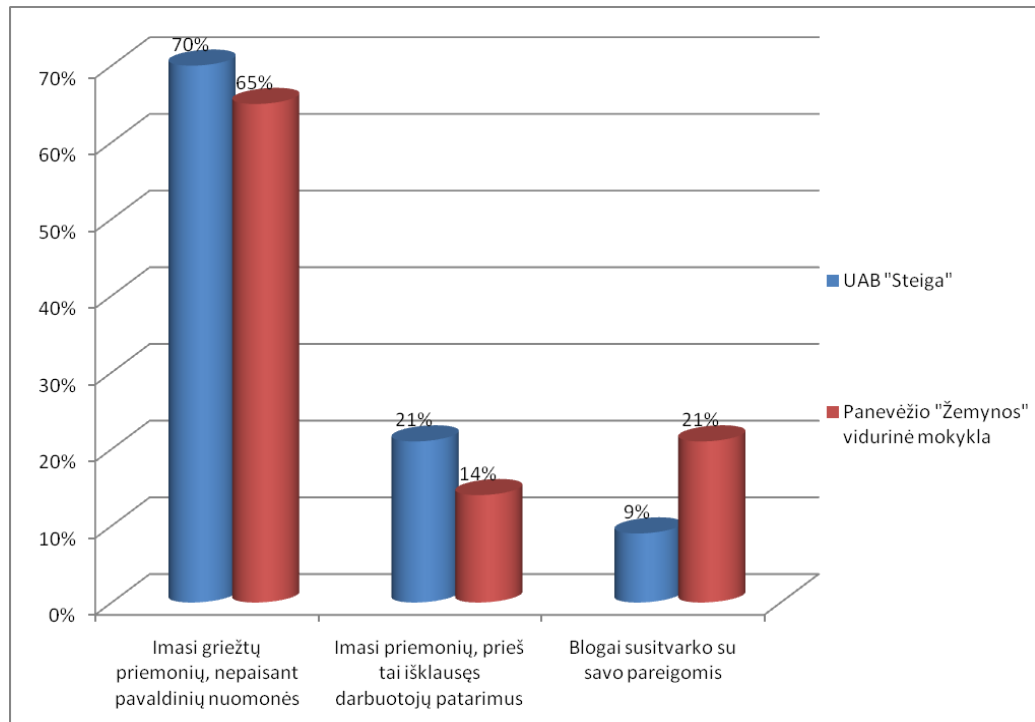


**17 pav.** UAB „Steiga“ ir Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos vadovų požiūris į darbuotojų kvalifikaciją

Vienas iš svarbiausių vadovo uždavinių – pasirinkti tinkamus darbuotojus. Vadovas privalo žinoti, į kokius kriterijus jis turi atsižvelgti pasirinkdamas vienos ar kitos specialybės darbuotoją. Nes darbuotojų kvalifikacija ir sugebėjimas efektyviai dirbti įtakoja ir to paties vadovo elgseną. Tačiau ir pats vadovas turėtų pasirūpinti darbuotojų kvalifikacijos kėlimu, siūsti į įvairius kvalifikacijos kėlimo kursus, seminarus, leisti darbuotojui mokytis, jei tik jis turi tokio noro.

Tuomet darbuotojas jausis reikalingas ir suprastas, jausis, kad vadovas stengiasi dėl jo, tai ir jis stengsis dirbti kuo produktyviau. Jei vadovas visiškai neatsižvelgs į darbuotojo poreikį tobulėti, tai darbo aplinka tikrai nebus maloni, ir gerų darbo rezultatų neverta tikėtis. Kaip matome 16 paveiksle, daugiausiai apklaustųjų, tai yra 62 proc. UAB „Steiga“ ir 59 proc. Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos darbuotojų atsakė, jog vadovas stengiasi, kad darbuotojai būtų kvalifikuoti specialistai, vadinasi vadovas stengiasi dėl savo darbuotojų, suteikdamas galimybes jiems tobulintis.

23 proc. UAB „Steiga“ ir 20 proc. Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos darbuotojų pasisakė už teiginį, kuris apibūdina vadovą autokratą. Vadovas siekia besąlygiško darbuotojų paklusnumo ir darbų vykdymo. 15 proc. UAB „Steiga“ ir 21 proc. Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos darbuotojų mano, jog vadovui nesvarbi darbuotojų kvalifikacija. Šis teiginys apibūdina vadovą liberalą.

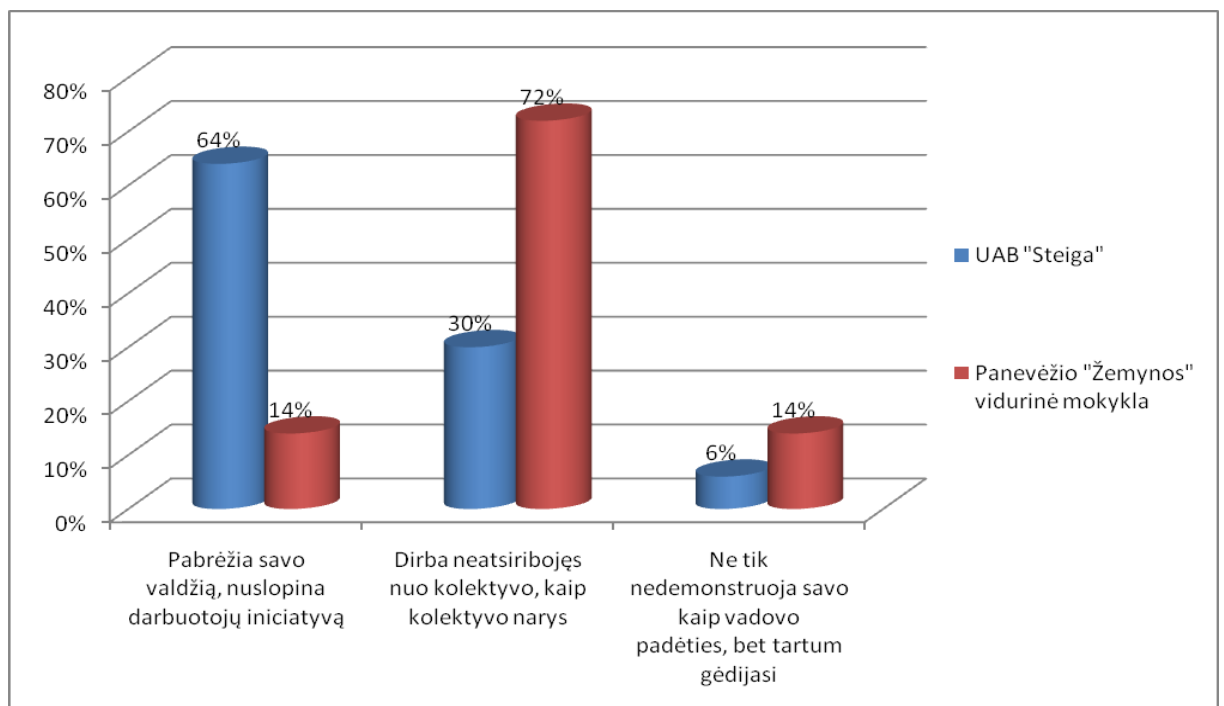


**18 pav.** UAB „Steiga“ ir Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos vadovų elgsena kritinėse situacijose

Kaip matyti iš 18 paveikslo, daugiausiai darbuotojų, tai yra 70 proc. UAB „Steiga“ bei 65 proc. Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos darbuotojų mano, jog jų vadovas kritinėse situacijose imasi griežtų priemonių, nepasidamas darbuotojų nuomonės. Ši savybės dažnai įvardijama kaip stiprus asmenybės bruožas. Jeigu vadovui pavyksta išvengti kritinės situacijos arba kompensuoti jos padarinius, įmonė iš tokios padėties išeina susitelkusi ir galinti efektyviai spręsti žymiai sudėtingesnius uždavinius negu anksčiau.

21 proc. UAB „Steiga“ bei 14 proc. Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos darbuotojų teigia, jog vadovas kritinėse situacijose imasi priemonių, prieš tai išklausęs darbuotojų patarimus. Šis teiginys apibūdina demokratinį vadovo vadovavimo stilių. Galima daryti prielaidą, jog toki respondentų pasiskirstymą nulėmė tai, jog abi įmonės yra gana nemažos ir turi maži galimybių dažnai bendrauti su vadovais.

Likusi dalis apklaustų respondentų, tai yra 9 proc. UAB „Steiga“ bei 21 proc. Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos darbuotojų mano, jog kritinėse situacijose vadovas blogai susitvarko su savo pareigomis. Šis teiginys apibūdina vadovą liberalą.

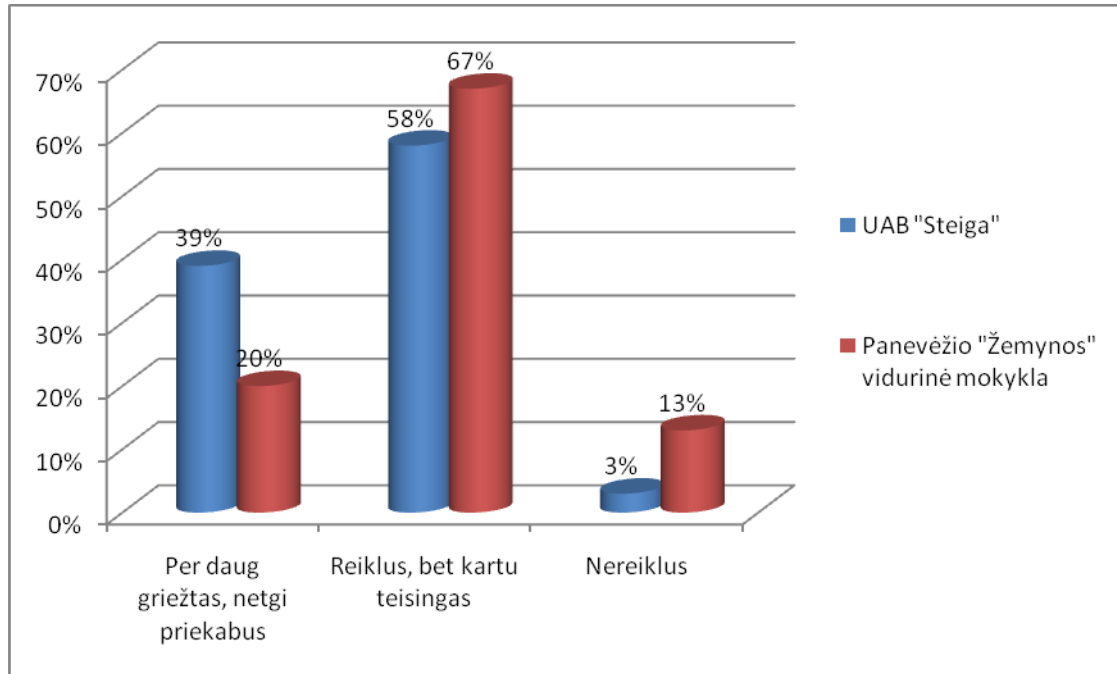


19 pav. UAB „Steiga“ ir Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos vadovų darbo stilius

Išanalizavus gautus duomenis, kaip matyti iš 19 paveikslą net 64 proc. UAB „Steiga“ apklaustų darbuotojų pasirinko teiginį, jog vadovas pabrėžia savo valdžią, nuslopina darbuotojų iniciatyvą. Šis teiginys apibūdina autokratinį vadovo vadovavimo stilių. Autokratiniam darbo stiliui būdingas polinkis į vienvaldiškumą, sprendžiant ne tik pačias sudėtingiausias, bet ir gana paprastas problemas. Tokie vadovai dažnai naudoja prievartą. 30 proc. UAB „Steiga“ darbuotojų pasirinko teiginį, atspindintį demokratinį vadovo vadovavimo stilių.

Priešingai nei UAB „Steiga“ darbuotojai, Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos apklausti respondentai daugiausiai, tai yra net 72 proc., atsakė, jog jų vadovas dirba neatsiribojęs nuo kolektyvo, kaip kolektyvo narys. Šis teiginys pabrėžia demokratinį vadovavimo stilių. Demokratiškas vadovas įmones valdo be grubaus spaudimo, remdamasis jų sugebėjimais ir gerbdamas juos. Jis skatina pavaldinių iniciatyvą, suteikia jiems galimybę dirbti savarankiškai.

Ir tik 6 proc. UAB „Steiga“ bei 14 proc. Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos apklaustųjų pasirinko trečiąjį teiginį, kuris demonstruoja vadovą liberalą. Liberalus vadovavimo stilius pasižymi tuo, kad vadovas minimaliai kišasi į pavaldinių veiklą. Vadovas liberalas paprastai nedemonstruoja savo vadovaujančios padėties, nes nėra tikras dėl savo kompetencijos.



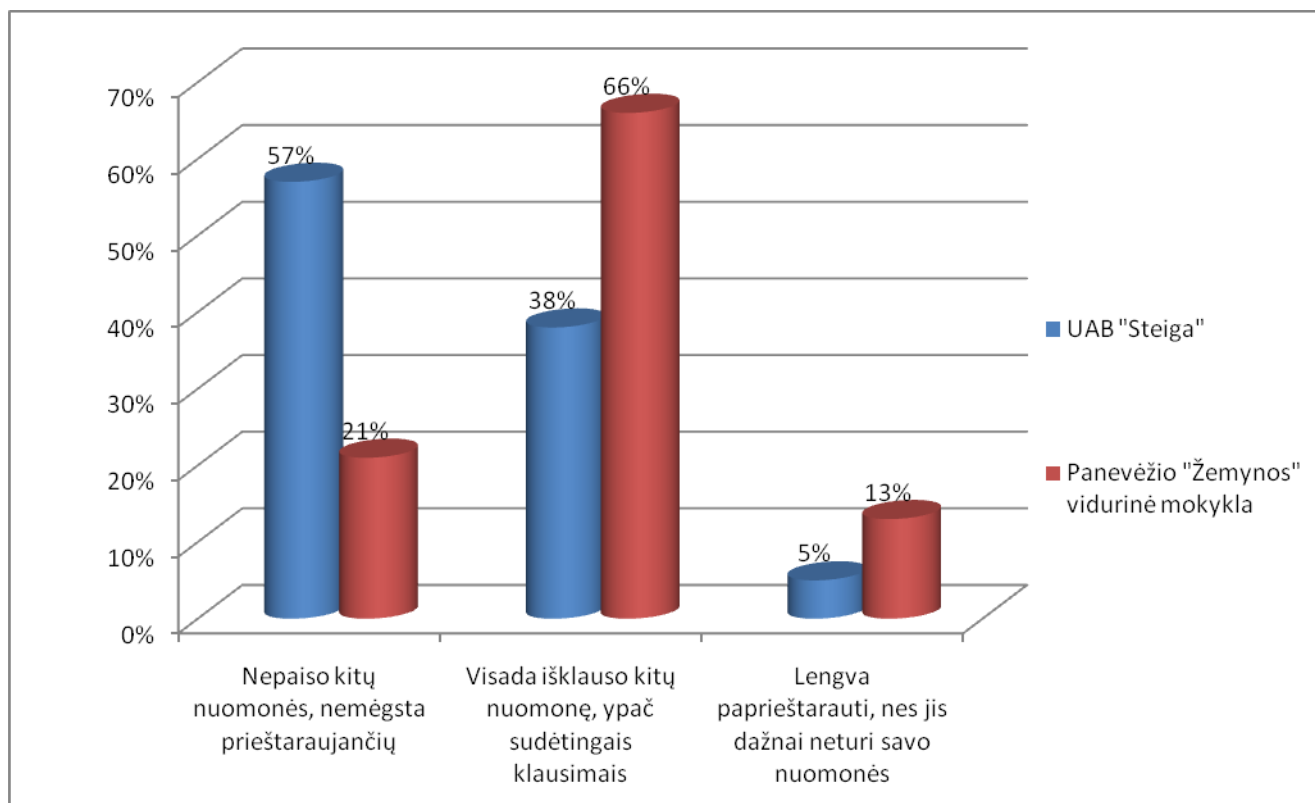
**20 pav.** UAB „Steiga“ ir Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos darbuotojų vadovų charakteringos savybės

Kaip matyti iš 20 paveikslo, daugiausiai apklaustų respondentų iš abiejų įmonių, tai yra 58 proc. UAB „Steiga“ ir 67 proc. Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos darbuotojų mano, jog jų vadovas yra reiklus, bet kartu ir teisingas. Šis teiginys apibūdina vadovo demokratinį vadovavimo stilių. Norėdamas pasiekti gerų darbo rezultatų, vadovas turi būti reiklus ne tik sau, bet ir kolektyvo nariams. Yra vadovų, manančių apie save geriau, negu iš tikrųjų yra. Jie dažnai linkę save teisinti ir išteisinti, visuomet sau daro nuolaidas, o kitiems kelia didesnius negu reikia reikalavimus. Tokiu atveju geras vadovas sau turi būti reiklesnis negu kitiems.

UAB „Steiga“ 39 proc. ir 20 proc. Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos darbuotojų teigė, jog jų vadovas yra per daug griežtas, netgi priekabus ir tai atskleidžia vadovą autokratą, kuris į pavaldinius žiūri ne kaip į sau lygius, vengia kontakto su jais, visus klausimus sprendžia pats, nevertina pavaldinių, stokoja pagarbos, kalba šiurkščiai. Tokiu elgesiu vadovas dažniausiai slepia nekompetenciją.

Ir tik minimali dalis apklaustų respondentų pasirinko teiginį, kuris apibūdina vadovą liberalą. Toks vadovas minimalus vadovo kišimasis į pavaldinių veiklą, nedrąsus, jis nemoka įsakinėti, jį

lengva paveikti iš šalies, keičia savo sprendimus, mandagus pavaldiniams, geranoriškas, taktiškas, nereiklus, stengiantis įsiteikti pavaldiniam.

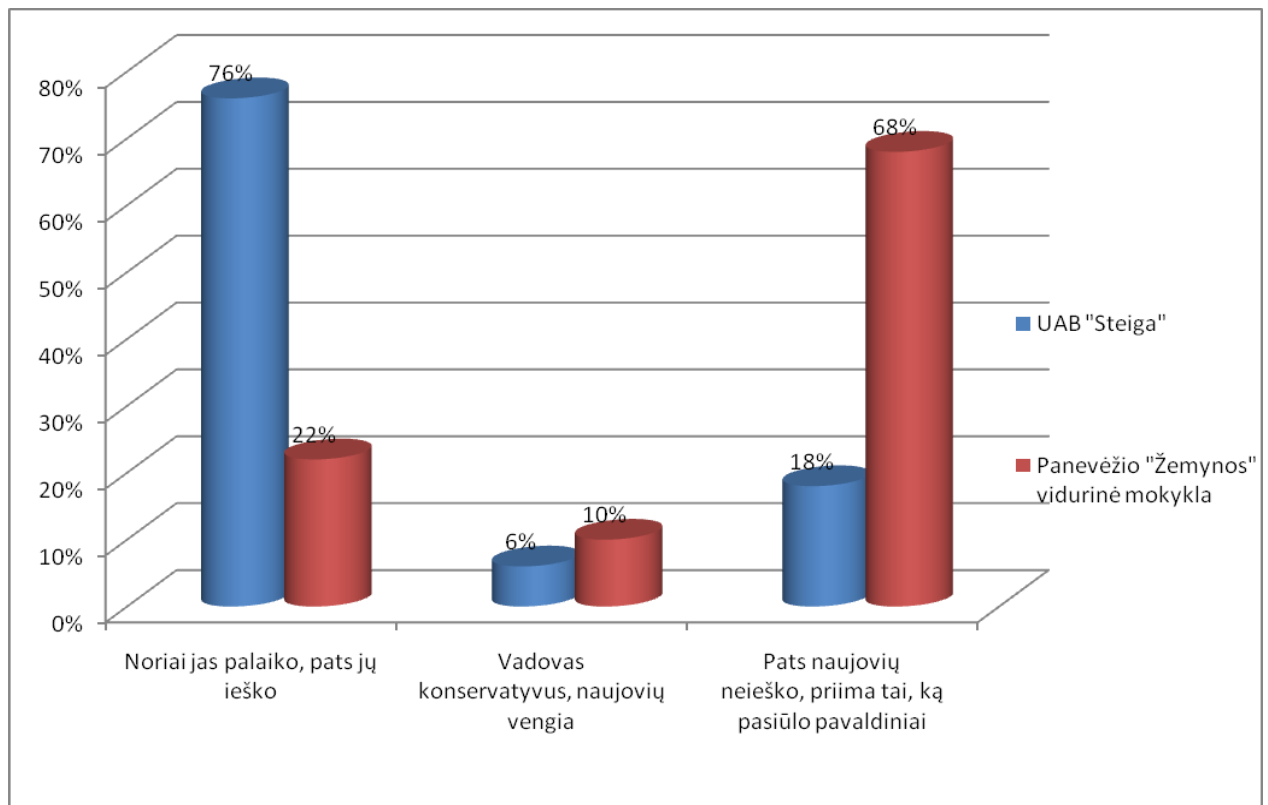


**21 pav.** UAB „Steiga“ ir Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos vadovų reakcija į prieštaravimus

UAB „Steiga“ daugiausiai apklaustų respondentų, net 57 proc. teigė, jog jų vadovas nepaiso kitų nuomonės, nemėgsta prieštaraujančių. Šis teiginys atskleidžia vadovą autokrata. Autoritarinis lyderis laiko visą valdžią savo rankose, nepaiso kitų grupės narių nuomonės, įsakinėja, komanduoja. 38 proc. šios įmonės darbuotojų mano, jog jų vadovas visada išklauso kitų nuomonę, ypač sudėtingais klausimais.

Tuo tarpu Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos darbuotojų nuomone, daugiausiai, tai yra net 66 proc. apklaustų respondentų, pasirinko teiginį, apibūdinantį vadovo demokratinį vadovavimo stilių. Demokratinis lyderis leidžia kitiems grupės nariams išsakyti savo nuomonę, tariausi su grupe, priimdamas sprendimus.

5 proc. UAB „Steiga“ ir 13 proc. Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos darbuotojų teigė, jog vadovui lengva paprieštarauti, nes jis dažnai neturi savo nuomonės. Šis teiginys slepia vadovo liberalųjį vadovavimo stilių. Liberalusis lyderis suteikia grupės nariams visišką laisvę, pats elgiasi lyg būtų paprastas grupės narys, nevadovauja.



**22 pav.** UAB „Steiga“ ir Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos vadovų požiūris į naujoves

Šiandieniniame pasaulyje naujovės ir kaita tampa nuolatinių reiškiniu, leidžiančiu organizacijoms greičiau prisitaikyti prie kintančių aplinkos sąlygų, geriau ištvirtinti rinkoje bei sėkmingai dirbti ir plėtoti savo verslą. Originaliai mąstantis, naujoves propaguojantis vadovas sutelkia žmones siekti bendro tikslo ir ieškoti vizijos įgyvendinimo būdų. Be to, toks vadovas geba sutelkti aplink save visą būrį ištikimų bendražygių, kurie ir padeda jam įgyvendinti grandiozines idėjas. Tai kur kas veiksmingesnis veiklos variklis už materialines ar socialines skatinimo priemones mainais į gerai atliktas pareigas. Vadovo požiūrį į naujoves, lemia jo valdymo stilius, todėl svarbu išsiaiškinti, kaip vadovas priima inovacijas. Vadovo požiūris į naujoves pateikiamas 22 paveiksle.

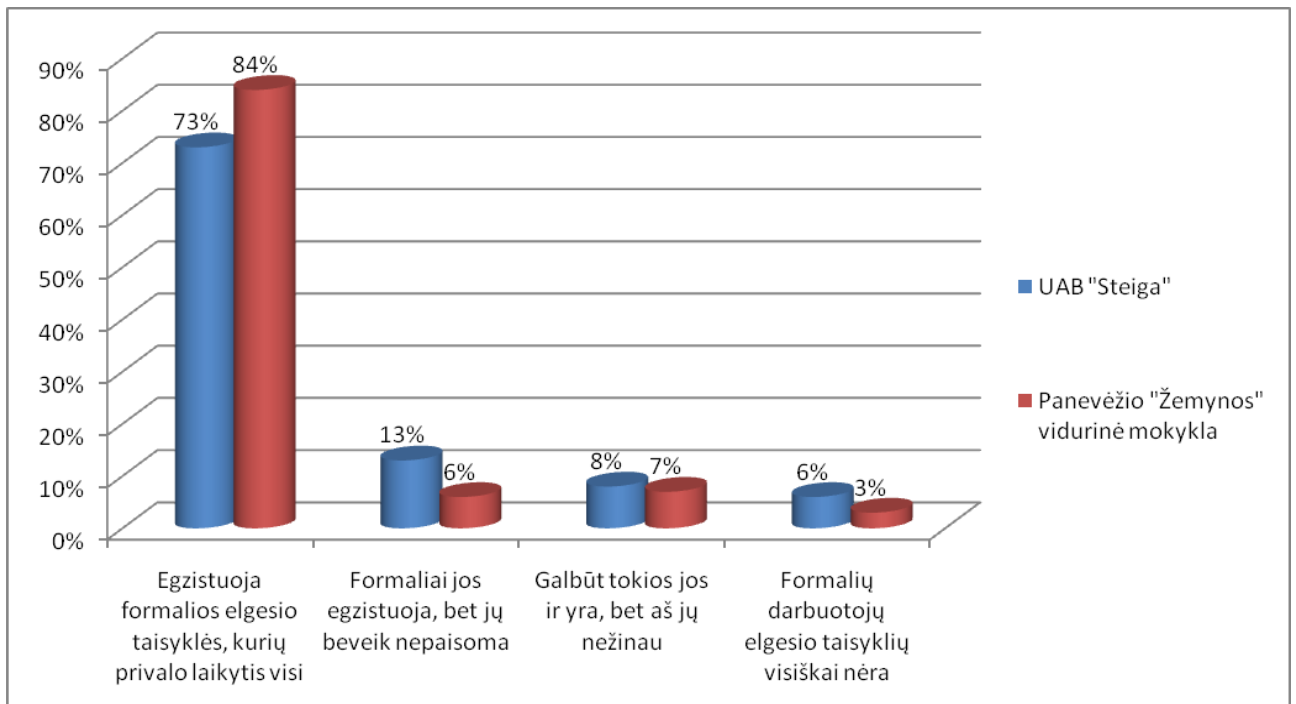
UAB „Steiga“ apklaustų respondentų, tai yra 6 proc. mano, kad vadovas yra konservatyvus, naujovių neieško, net 76 proc. darbuotojų teigė, kad vadovas naujovių ieško ir noriai jas palaiko ir 18 proc. respondentų mano, jog jų vadovas pats naujovių neieško, priima tai, kad pasiūlo pavaldiniai. UAB „Steiga“ tokį nuomonių pasiskirstymą galėjo lemti tai, kad šioje įmonėje pavaldinių išsilavinimas žemesnis, todėl vadovas nepatikliai žiūri į jų pasiūlomas naujas idėjas.

Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos darbuotojų nuomone, vadovas mielai priima tas idėjas, kurias pasiūlo pavaldiniai. Šį teiginį pasirinko net 68 proc. apklaustų respondentų. Tokių nuomonių pasiskirstymą lėmė tai, kad organizacijoje dirba aukštos kvalifikacijos, turintys pedagoginį išsilavinimą žmonės, kurie turi nemažai idėjų, galinti pagerinti veiklos rezultatus.



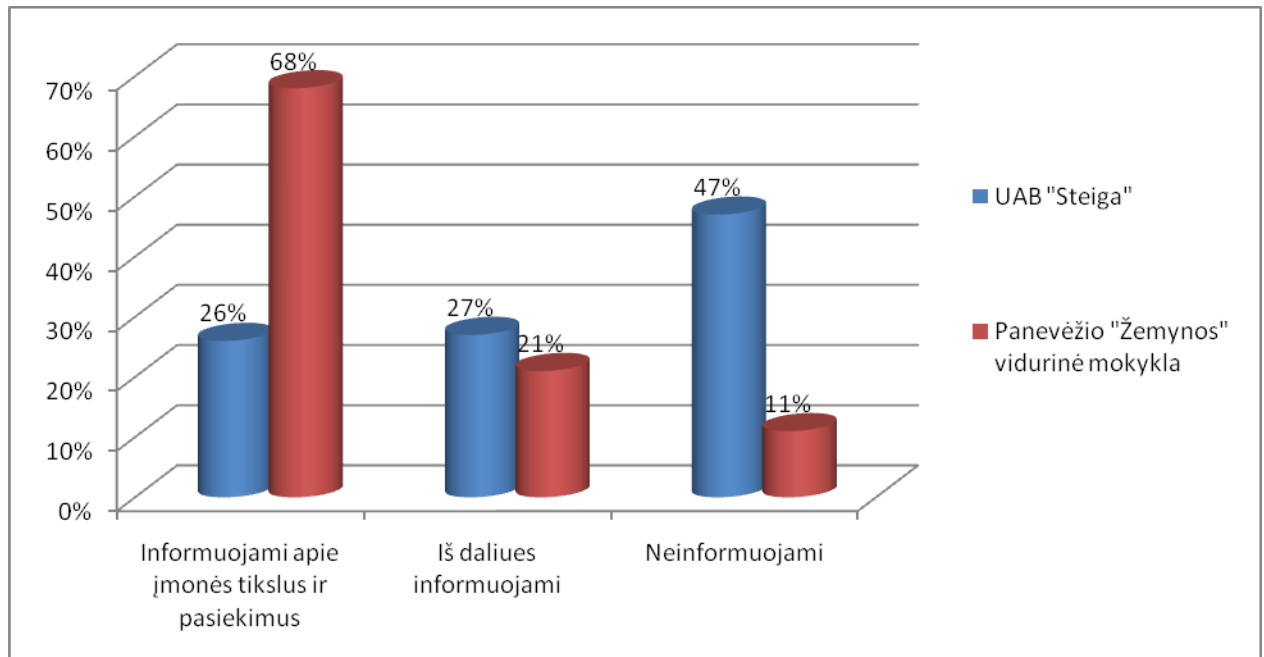
## 5.6. UAB „Steiga“ bei Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos tyrimo rezultatų analizė vadovo valdymo metodui nustatyti

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, ar darbuotojai įmonėse laikosi nustatytais vidaus tvarkos taisyklėmis, ar tiesioginiai vadovai instruktuoja savo pavaldinius prieš pradėdami jiems dirbti. 23 paveiksle pavaizduota įmonių vidaus tvarkos taisyklių ir instruktavimo taikymo respondentų rezultatai.



23 pav. UAB „Steiga“ ir Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos vidaus tvarkos taisyklių egzistavimas

Kaip matyti iš 23 paveikslo, ir UAB „Steiga“, ir Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos daugiausiai apklaustų respondentų atsakė, jog egzistuoja vidaus tvarkos taisyklės bei jų yra laikomasi. Kad formalių darbuotojų elgesio taisyklių visiškai nėra, iš UAB „Steiga“ nurodė tik 6 proc. respondentų, o iš Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos apklaustų darbuotojų nurodė tik 3 proc. Analizuojant gautus rezultatus pastebėta, kad darbuotojai, kurie atsakė, jog įmonėje nėra vidaus tvarkos taisyklių, turi vidurinį išsilavinimą bei nedidelį darbo stažą.



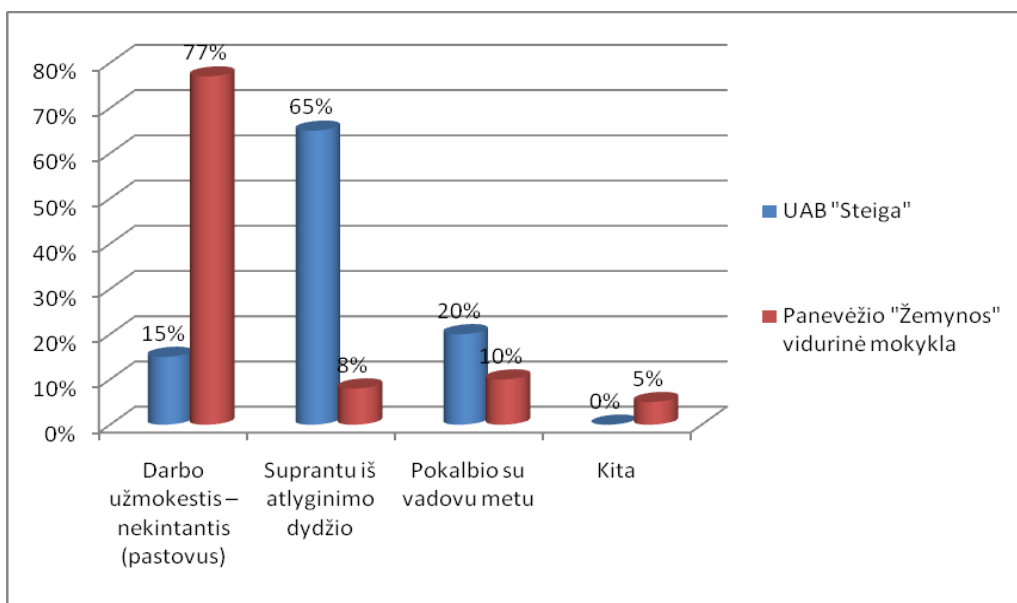
**24 pav.** UAB „Steiga“ ir Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos darbuotojų informavimas apie įmonės tikslus ir pasiekimus

Kiekvienas organizacijos narys turi būti efektyviai įtrauktas į įmonės strategijų, tikslų ir uždavinių planavimą bei problemų sprendimą. Visuotinis dalyvavimas pagrįstas vadovybės noru ir pasiryžimu, vystymosi vizijos sukūrimu, skatinimu bei kompensavimu, komandiniu darbu, darbuotojų mokymu. Darbuotojų dalyvavimas įmonės planų realizavime yra motyvuojanti jėga. Kuo daugiau darbuotojai yra informuojami apie įmonės būklę, tuo geriau jie yra susipažinę su įmonės strategija, labiau atsidavę atlieka jiems skirtas pareigas, jaučia didesnę atsakomybę.

UAB „Steiga“ daugiausiai apklaustų respondentų, tai yra net 47 proc. teigė, jog jie neinformuojami apie įmonės tikslus bei pasiekimus, 27 proc. respondentų nurodė, kad jie iš dalies informuojami ir 26 proc. – jog informuojami. Tokį nuomonių pasiskirstymą lėmė tai, jog UAB „Steiga“ samdomi darbininkai konkrečiam darbui atlikti, jie nedalyvauja įmonės pasitarimuose, kur skelbiami įmonės tikslai bei pasiekimai.

Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos daugiaisiais apklaustų darbuotojų, net 68 proc. teigė, jog jie yra informuojami apie įmonės tikslus bei pasiekimus. Ir tik 11 proc. apklaustų respondentų teigė, jog nežino jų.

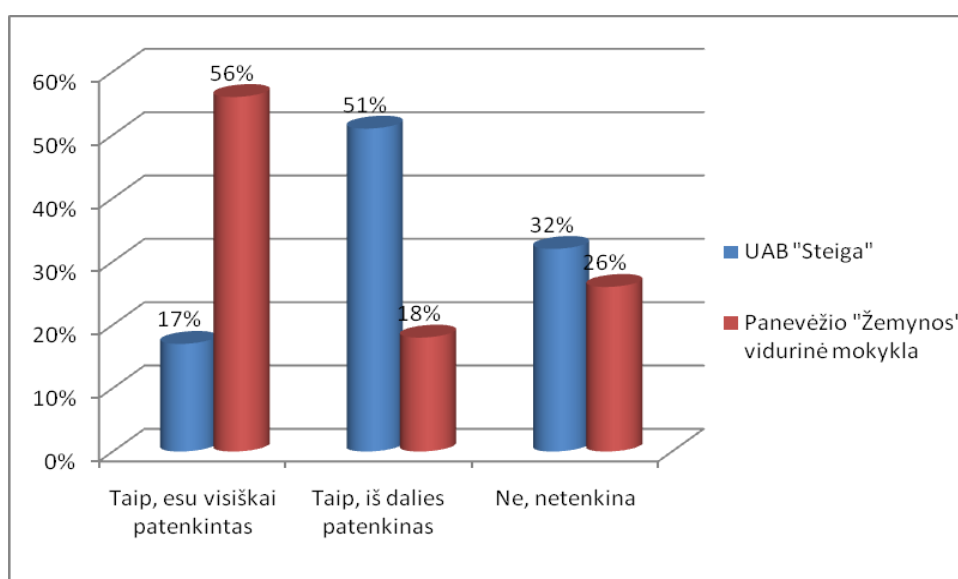
Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip darbuotojai sužino apie savo darbo įvertinimą. Darbų įvertinimas yra praktinė priemonė kokybiniam darbo skirtumams nustatyti, kurios pagalba įmonės ir organizacijos gali sukurti teisingas ir logiškas apmokėjimo sistemas, o šios materialiai motyvuotų darbuotojus siekti veiklos kokybės. Atlyginimą už darbą, reikia traktuoti ne tik kaip kaštus – turi būti atsižvelgta į tai, kad atlyginimas už darbą atitiktų kiekvieno darbuotojo indėlį, siekiant įmonės tikslų, ir motyvuotų ir toliau kuo visapusiškiau panaudoti žmogiškąjį potencialą.



**25 pav.** UAB „Steiga“ ir Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos darbuotojų darbo įvertinimo sužinojimas

Kaip matyti iš 25 paveikslo, daugiausiai apklaustų UAB „Steiga“ respondentų, tai yra 65 proc. teigė, jog jie savo darbo įvertinimą supranta iš atlyginimo dydžio. Atlyginimas priklauso nuo atliktų darbų apimtys bei kokybės. 20 proc. apklaustų respondentų teigė, jog jie apie savo darbo įvertinimą sužino pokalbio su vadovu metu ir 15 proc. darbuotojų darbo užmokestis yra nekintantis, pastovus.

Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos apklaustų darbuotojų daugiausiai, net 77 proc. teigė, jog jų darbo užmokestis yra pastovus. Kadangi dauguma respondentų yra mokytojai, tai jų atlyginimas yra nekintantis.

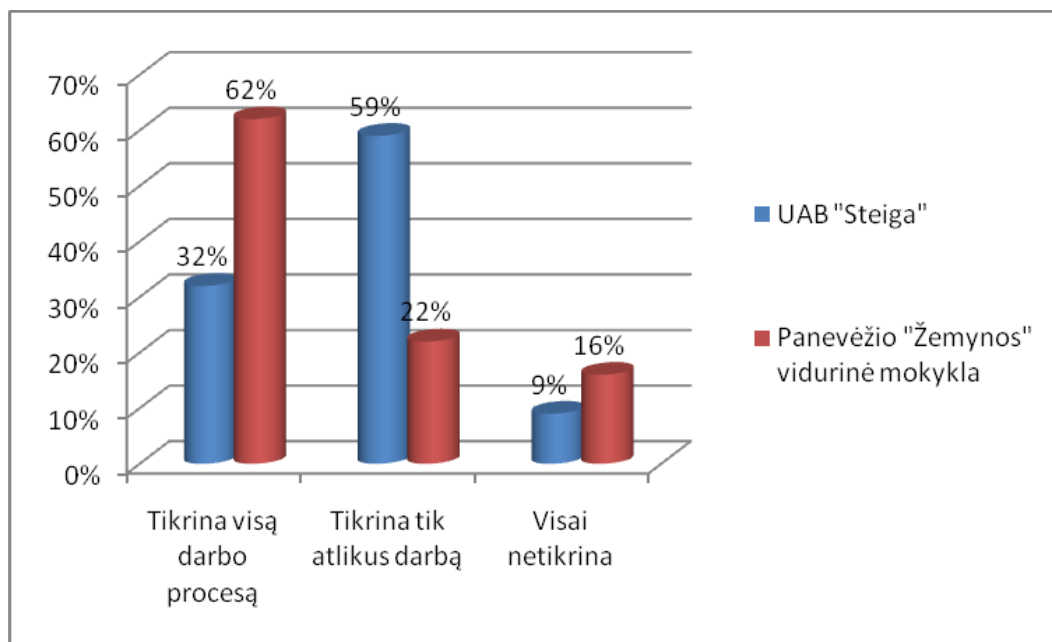


**26 pav.** UAB „Steiga“ ir Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos vadovo valdymo metodų vertinimas

Tiek vadovas, tiek pavaldinys daro didžiulę įtaką vienas kito darbui. Ryšys tarp pavaldinio ir vadovo vadinamas vadovo ir nario sąveika. Aukštos kokybės sąveika turi įtakos aukštesnei vadovavimo kokybei, produktyvumui ir pasitenkinimui darbu. Su labai retomis išimtimis galioja taisyklė, kad darbuotojai menkiau vertina vadovus, kurie neatsižvelgia į jų nuomonę, negirdi, kas yra sakoma. Jie mano, kad kai nesiklausai, ką sako aplinkiniai, jų nevertini kaip lygiaverčių pašnekovų, vadinasi, negali jų suprasti. O tam, kad valdytum žmones ir jų gebėjimus, reikia žinoti, su kuo dirbi.

Kaip matyti iš 26 paveikslo UAB „Steiga“ apklaustų respondentų nuomone daugiausiai, tai yra 51 proc., teigė, jog jie yra iš dalies patenkinti savo vadovo vadovavimo metodais, tik 17 proc. yra visiškai patenkinti, ir 32 proc. apklaustų respondentų netenkina vadovo vadovavimo metodai.

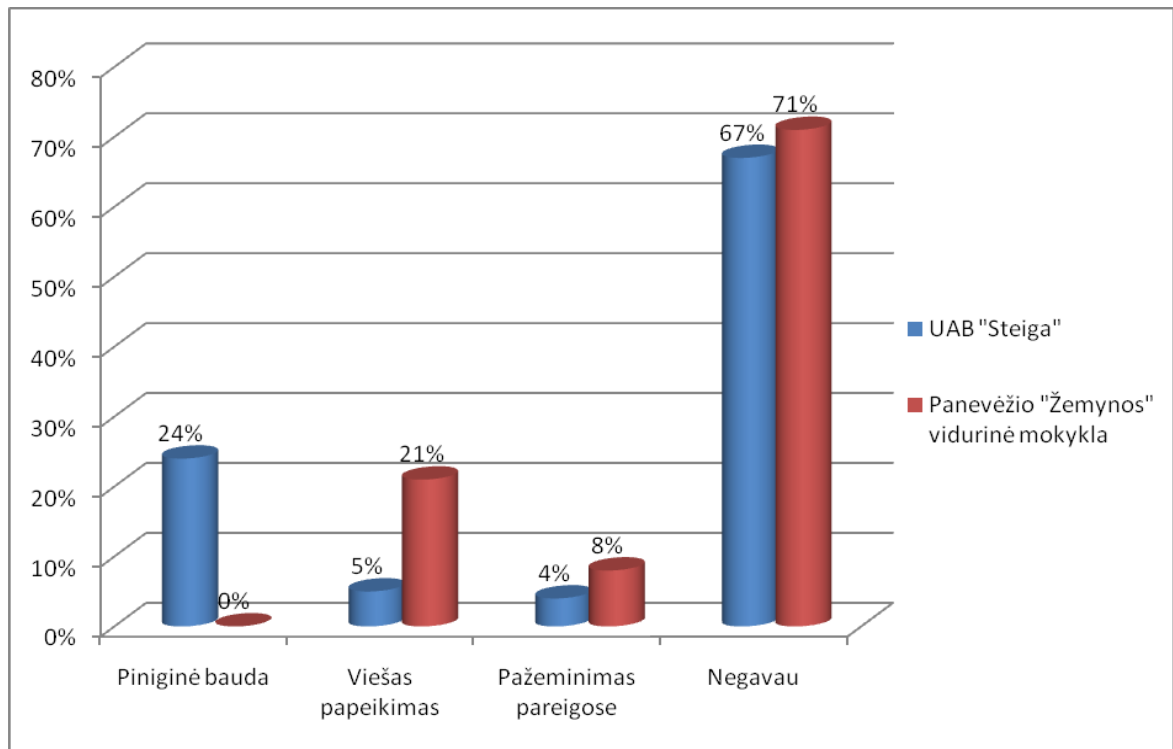
Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos darbuotojų nuomone, priešingai nei UAB „Steiga“, net 56 proc. respondentų yra visiškai patenkinti vadovo vadovavimo stiliumi, 18 proc. – iš dalies, ir 26 proc. apklaustų darbuotojų nėra patenkinti savo vadovo vadovavimo metodais.



**27 pav.** UAB „Steiga“ ir Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos darbuotojų darbo proceso tikrinimas

Kontrolė reikšminga ir sudėtinga vadybos funkcija. Kiekvienas vadovas, nepaisant jo rango, privalo kontroliuoti, nes tai įeina į jo pareigas net tada, kai specialiai to jam niekas nepavedė. Todėl kontrolė negali virsti tik kontrolieriumi paskirto vadovo ir jo pavaldinių prerogatyva. Kontrolė yra reikalinga tam, kad viskas būtų daroma pagal planus, instrukcijas ir įsakymus. Reguliarus pavaldinių darbo proceso tikrinimas, išlikusių problemų aptarimas padeda nenukrypti nuo planų ir instrukcijų.

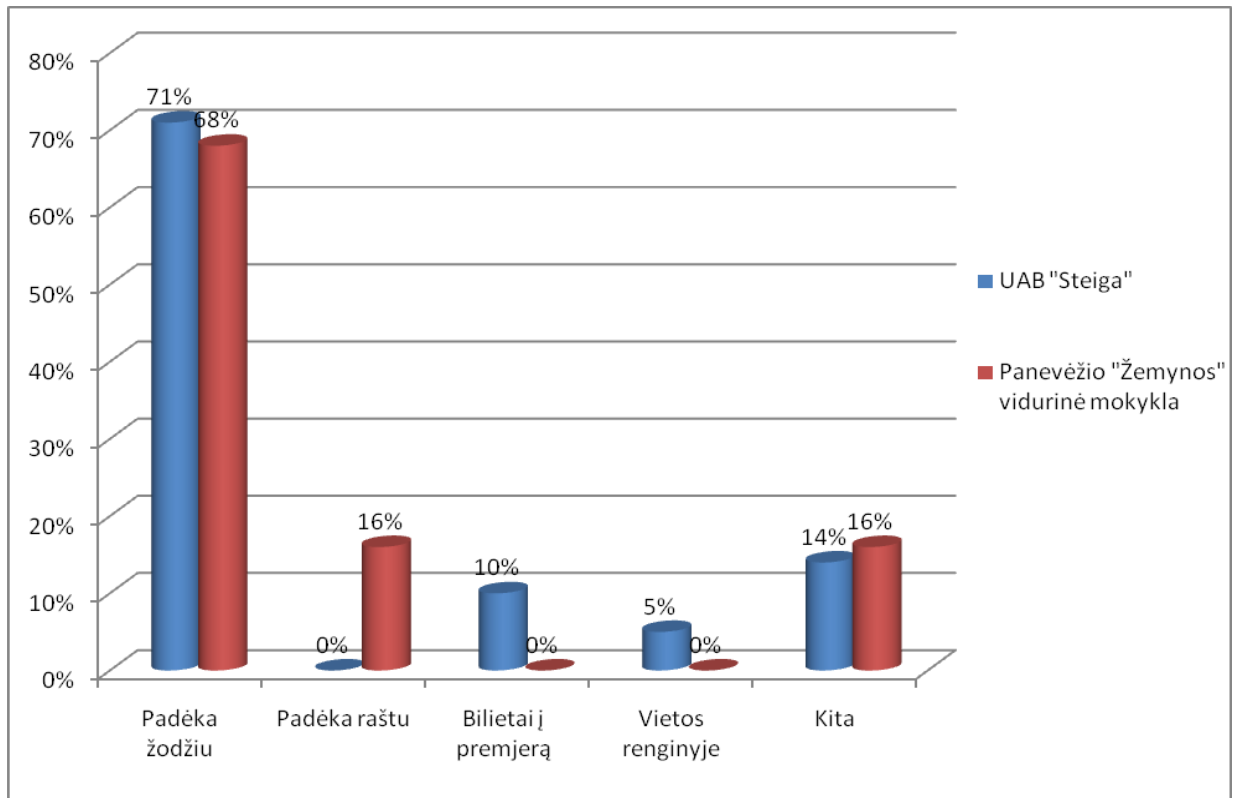
Pagal gautus rezultatus, galima teigti, jog UAB „Steiga“ daugiausiai apklaustų respondentų, net 62 proc., teigė, jog nėra suteikiama savarankiškumo, tikrinamas visas darbo procesas įmonėje. Priešingai nei UAB „Steiga“, Panevėžio „Žemynos“ vidurinėje mokykloje, anot apklaustų darbuotojų, tikrinamas darbo procesas tik atlikus darbą.



**28 pav.** UAB „Steiga“ ir Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos darbuotojų nuobaudos

Darbuotojas turi žinoti, ko iš jo tikimasi, kokie reikalavimai jam keliami, kokie jo darbo tikslai ir pageidaujami darbo atlikimo standartai. Tik tuomet jis galės tinkamai atlikti tai, ko iš jo reikalaujama, ir prisiimti atsakomybę už savo veiklos pasekmes. Nuobauda turi būti parenkama atsižvelgiant į tam tikrus veiksnius – į darbo drausmės pažeidimo sunkumą, pažeidimo pasekmes, darbuotojo kaltę.

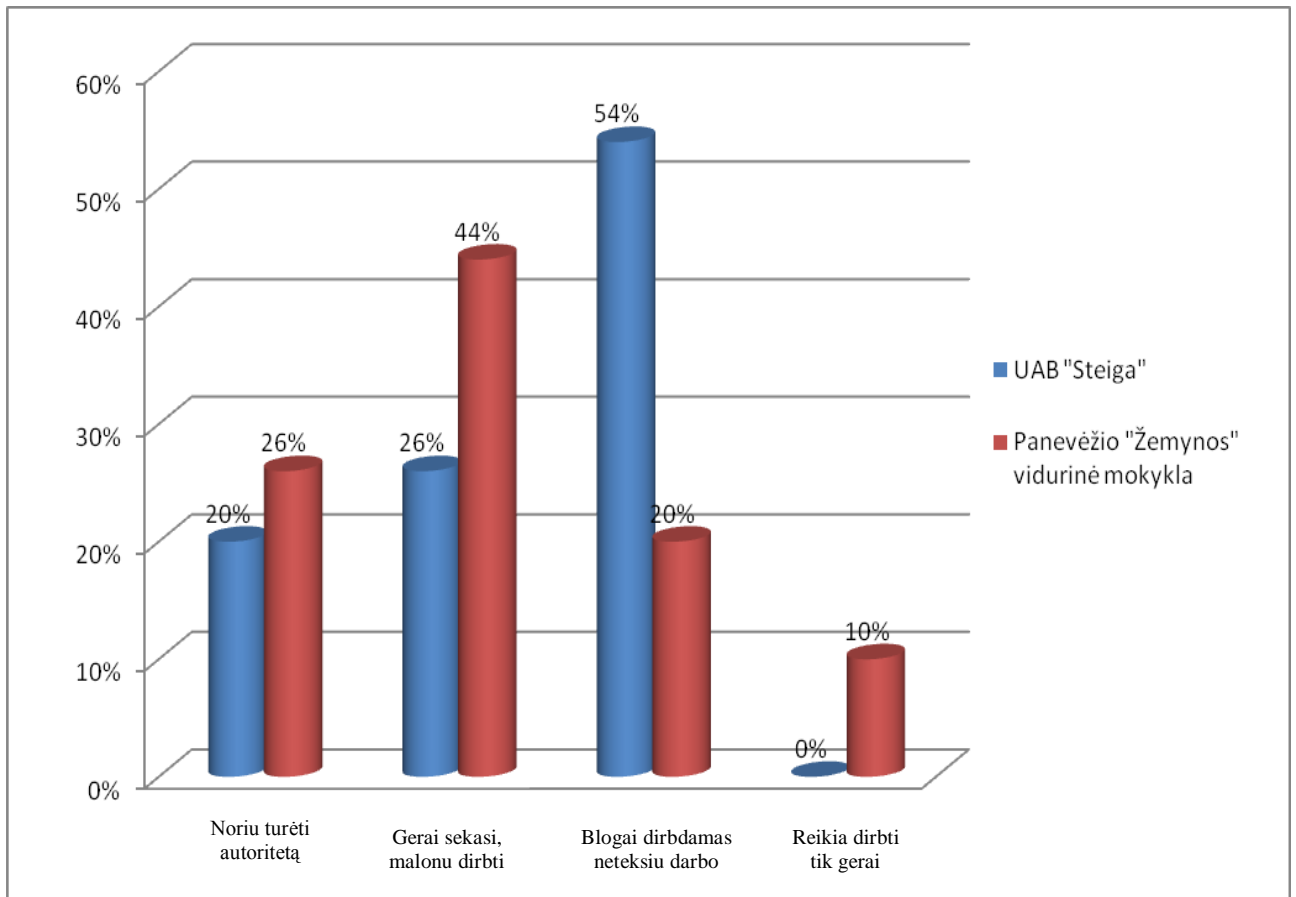
Kaip matyti iš 28 paveikslo, UAB „Steiga“ dažniausiai skiriama piniginė bauda. Tokių nuomonių pasiskirstymą lėmė tai, jog įmonė atlieka statybos bei remonto darbus, darbuotojai netinkamai atlikę savo darbą, dažniausiai baudžiami piniginių nuobaudomis. O Panevėžio „Žemynos“ vidurinė mokykla yra švietimo įstaiga, todėl dažniausia nuobauda čia – viešas papeikimas bei pažeminimas pareigose.



**29 pav.** UAB „Steiga“ ir Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos darbuotojų skatinimo priemonės

Nuolatinis darbuotojų skatinimas - verslo sėkmės dalis. Tik motyvuoti ir visiškai darbu patenkinti darbuotojai gali dirbti net geriau, nei iš jų tikimasi. Skatinant darbuotojus verta prisiminti, kad žmogui svarbu ne tik pinigai. Pagyrimas, didesnės atsakomybės suteikimas, sudėtingesnės užduoties skyrimas, galimybė tobulintis, suteikta išėiginė diena - visa tai yra puikūs skatinimo būdai, ypač jei jie taikomi atsižvelgiant į tai, kas konkrečiam darbuotojui yra svarbu.

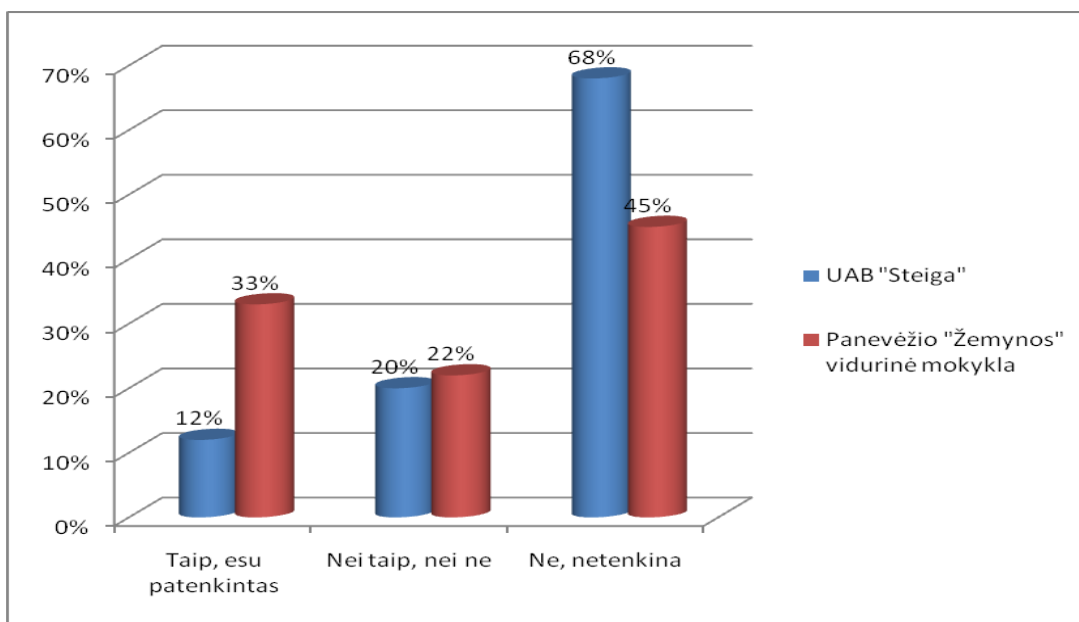
Pagal tyrimo metu gautus rezultatus, kurie pavaizduoti 29 paveiksle matome, kad abiejose įmonėse viena iš populiariausių skatinimo priemonių yra padėka žodžiu. Panevėžio „Žemynos“ vidurinėje mokykloje dar viena iš darbuotojų skatinimo priemonių yra padėka raštu. O UAB „Steiga“ vadovas naudoja kitas skatinimo priemones – bilietai į premjerą ir vietos renginius. Į laisvo klausimo atsakymą „Kita“, abiejų įmonių respondentai nurodė vieningai, kad nėra taikoma jokių skatinimo priemonių.



**30 pav.** UAB „Steiga“ ir Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos darbuotojų darbo efektyvumo skatinimas

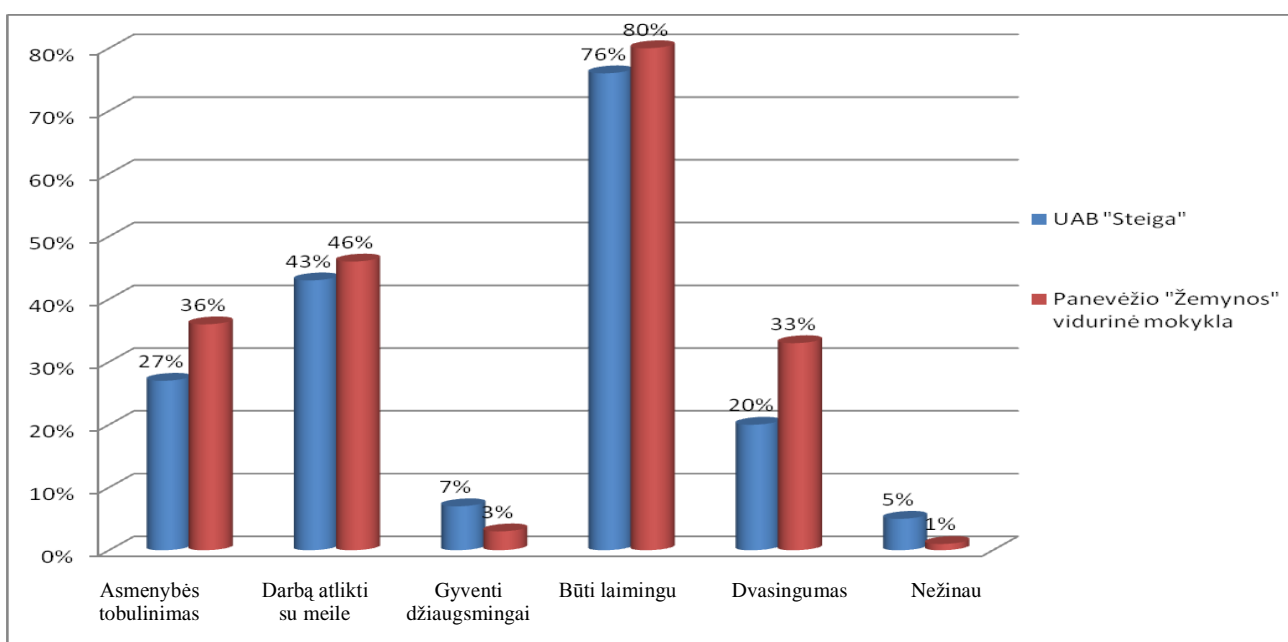
Kaip matyti iš 30 paveikslo, UAB „Steiga“ dalis apklaustų respondentų, tai yra 20 proc., teigė, jog geriau ir efektyviau juos skatina dirbti – noras turėti autoritetą, 26 proc. nurodė, jog jiems gerai sekasi bei malonu dirbti. Pagirtina, kai darbas atliekamas sąžiningai ir atsakingai, tačiau daugiausiai, tai yra 54 proc. apklaustų darbuotojų teigė, jog darbas reikalingas tik dėl materialinio atlygio ir bijo, jog blogai dirbdami neteks darbo.

Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos daugiausiai apklaustų darbuotojų, tai yra 44 proc. mano, jog jie dirba mylimą darbą, jiems gerai sekasi. 26 proc. darbuotojų nori turėti autoritetą, 20 proc. teigė, jog bijo netekti darbo, jei dirbs blogai ir 10 proc. apklaustų respondentų nurodė, jog reikia dirbti tik gerai.



**31 pav.** UAB „Steiga“ ir Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos darbuotojų darbo užmokesčio patenkinimas

Kaip matyti iš 31 paveikslo, daugiausiai apklaustų UAB „Steiga“ respondentų, tai yra 68 proc. bei Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos apklaustų darbuotojų, tai yra 45 proc. teigė, jog jie nėra patenkinti savo darbo užmokesčiu. Iš dalies patenkinti savo darbo užmokesčiu UAB „Steiga“ buvo 20 proc. apklaustų darbuotojų, o Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos – 22 proc. Ir tik maža dalis apklaustų respondentų, tai yra 12 proc. UAB „Steiga“ bei 33 proc. Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos darbuotojų buvo visiškai patenkinti savo darbo užmokesčiu.

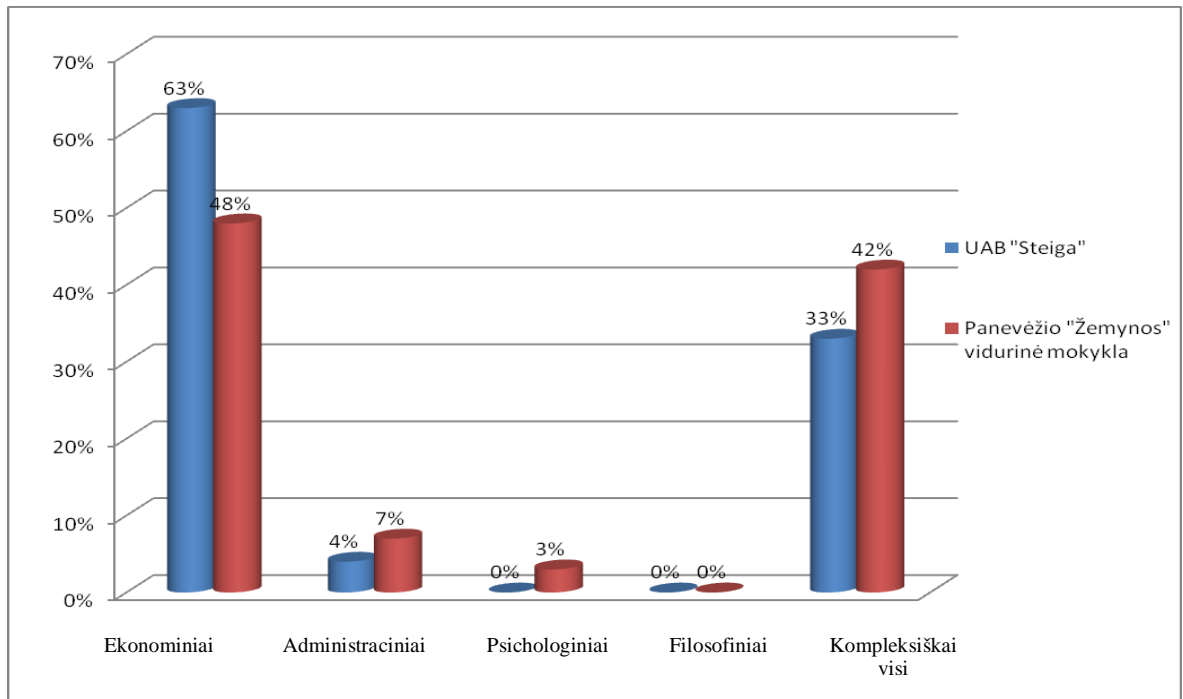


**32 pav.** UAB „Steiga“ ir Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos darbuotojų gyvenimo prasmės suvokimas



Gyvenimo prasmės klausimas yra modernaus žmogaus rūpestis. Šis rūpestis išreiškia orientacijos netektį, saugumo ir pasisekusio gyvenimo iešką. 31 paveiksle pateikta apklaustų respondentų gyvenimo prasmės samprata, kur darbuotojai galėjo pasirinkti tris atsakymų variantus. Tiek UAB „Steiga“, tiek Panevėžio „Žemynos“ vidurinėje mokykloje respondentų nuomonės buvo panašios, daugiausiai darbuotojai nurodė, kad jų gyvenimo prasmė – būti laimingais bei darbą atlikti su meile. Turintys aukštąjį ir aukštesnįjį išsilavinimą apklausti respondentai nurodė, jog jų gyvenimo prasmė yra asmenybės tobulinimas.

Kiekvienas valdymo metodas turi privalumų bei trūkumų. Norint įmonėje pasiekti efektyviausių rezultatų, negalima išskirti vieno metodo ir jį taikyti, geriausias rezultatas bus pasiektas tada, kai įmonėje bus naudojami vis valdymo metodai kompleksiskai. Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kokius valdymo metodus respondentai pasiūlytų efektyviam įmonės valdymui. Duomenys pateikti 32 paveiksle.



**33 pav.** UAB „Steiga“ ir Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos valdymo metodų efektyvumas darbuotojų nuomone

Kaip matyti iš 33 paveikslo, abiejų įmonių respondentai iš visų metodų išskyrė du - ekonominius bei naudoti visus kompleksiskai. Filosofinių valdymo metodų nepažymėjo nei vienas respondentas. Galima teigti, kad žmonės visų pirma dirba dėl pinigų, o pinigai jiems reikalingi, kad jie galėtų patenkinti savo poreikius. Pinigai daugelį žmonių veikia kaip stimulas: jei žmogus suvokia, kad atitinkamas veiksmas veda link pinigų gavimo, jis yra labiau linkęs atitinkamu būdu elgtis.

## **IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS**

### **Išanalizavus mokslinę literatūrą galime daryti tokias išvadas:**

- Kiekvienas vadovas susiformuoja individualųjį vadovavimo stilių, kaip poveikio pavaldiniams būdą, siekiantį daryti jiems įtaką. Įvertindamas pavaldinių interesus, vadovas skatina juos siekti organizacijos tikslų.
- Amerikiečių psichologas K. Levinas išskyrė 3 vadovavimo stilius: autokratinį, demokratinį ir liberalųjį. Iš pagrindinių autorių aptariamų vadovavimo stilių priimtinausias yra demokratinis stilius, autokratinis – šiek tiek per griežtas, liberalusis – per atlaidus.
- Išnagrinėjus mokslinėje literatūroje siūlomus valdymo metodų aspektus, buvo nustatyti keturi pagrindiniai valdymo metodai: ekonominiai, teisiniai-administraciniai, socialiniai-psichologiniai bei filosofiniai.
- Išanalizavus vadovavimo stiliaus sampratą, vadovavimo stiliaus tipus, galime teigti, jog vadovavimo stilius - tai griežtai individuali charakteristika, nėra vieno optimalaus vadovavimo stiliaus, tinkamo kiekvienoje situacijoje. Vadovavimo rezultatyvumas siejamas su vadovo asmeninėmis savybėmis, su tam tikrais elgesio ypatumais ir su situaciniais veiksniais (užduoties pobūdžiu, pavaldinių charakteristikomis ir kt.). Neegzistuoja vienas optimalus vadovavimo stilius, kuris tiktų visiems valdymo atvejams. Galimas platus vadovavimo stilių spektras – nuo direktyvinio iki integruojančio pavaldinius. Vadovavimo stilius priklauso ne tik nuo vadovo, bet ir nuo pavaldinių, susiklosčiusių tam tikrų aplinkybių.
- Išanalizavus valdymo metodų mokslines teorijas galima teigti, kad valdymo metodai yra nukreipti darbuotojų skatinimui, tam, kad didintų organizacijos veiklos efektyvumą. Norint, kad naudojami valdymo metodai būtų efektyvūs ir darbuotojai būtų suinteresuoti siekti organizacijos tikslų, jie turi darbuotojus skatinti atlikti užduotį, o ne nemotyvuojančiai veikti. Valdymo metodai yra labai svarbūs, kai jie yra taikomi kompleksiskai.

### **Atlikus empirinį tyrimą galime daryti tokias išvadas:**

- Vadovų apklausos rezultatų duomenimis paaiškėjo, kad tiek UAB „Steiga“, tiek Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos vadovai priskiria save demokratiškam vadovavimo stiliui, nors statybinės organizacijos vadovas pripažįsta, jog yra linkęs panaudoti ir autokratišką vadovavimo stilių.

- Respondentų apklausos duomenimis, didžioji dalis UAB „Steiga“ darbuotojų mano, jog jų vadovas yra autokratas, o Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos respondentai teigė, jog jų vadovas yra demokratas.
- Susisteminius anketų duomenis matyti, kad daugumai statybinės organizacijos darbuotojų svarbus yra materialinis skatinimas, tačiau šioje organizacijoje jis taikomas retai. Nemaža dalis Panevėžio „Žemynos“ vidurinės mokyklos apklaustų respondentų didelį dėmesį skiria ekonominiam nematerialiniam skatinimui, tobulėjimui.
- Tyrimo metu nustatyta, kad abiejose įmonėse labiausiai taikoma moralinė skatinimo priemonė yra „Padėka žodžiu“ nėra efektinga. Darbuotojų veiksmingiausias darbo įvertinimas yra piniginis atlygis.
- Vadovaujantis tyrimo rezultatais nustatyta, jog abiejose įmonėse taikomi visi valdymo metodai, tik statybinėje organizacijoje skiriamas didesnis dėmesys ekonominiams valdymo metodams, o švietimo įstaigoje – socialiniams-psichologiniams.
- Vadovavimo rezultatyvumas siejamas su vadovo asmeninėmis savybėmis, su tam tikrais elgesio ypatumais ir su situaciniais veiksniais (užduoties pobūdžiu, pavaldinių charakteristikomis ir kt.), todėl siekiantis efektyviai dirbti vadovas turi sugebėti pasirinkti iš įvairiausių darbo stilių ir metodų tuos, kurie labiausiai tinka konkrečiai situacijai.

**Remiantis atlikto tyrimo medžiaga teikiamos tokio pobūdžio rekomendacijos:**

- Darbuotojus motyvuoti ir skatinti įvairiomis priemonėmis, tai yra premijomis, poilsio dienomis, mokėjimais už mokslą.
- Didinti darbuotojų savarankiškumą, įtraukti juos į sprendimų priėmimą darbų vykdytojo ketvirtinių planų sudaryme.
- Skatinti pavaldinių bendravimą neformalioje aplinkoje, kurti tradicijas, rengiant bendras šventes, susibūrimus, organizuoti išvykas.
- Bent kartą per metus siūsti darbuotojus į kvalifikacijos kėlimo kursus.
- Organizuoti darbuotojams 2-3 mėnesių mokymus statybų sektoriuje.
- Organizuoti tikslines komandiruotes ir stažuotes užsienyje.
- Dalyvauti pasaulinėje statybos parodoje Šanchajuje EXPO 2010.

## LITERATŪRA

1. Albrechtas, J. (2005). *Asmenybė ir karjera*. Vilnius: Naujoji matrica.
2. Ambrazevičius, R. *Psichologinis klimatas – kaip tai veikia*. [žiūrėta 2008-06-22]. Prieiga per internetą: <<http://www.klaipėda.daily.lt/temp.php?data=2007-03-10&id=1173114501>>
3. Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.
4. Bagdonienė, L., Bagdonas, E., Kazlauskienė, E., Zemblytė, J. (2005). *Organizacijų vadyba*. Kaunas: Technologija.
5. Bailey, K. D. (1987). *Methods of social research*.
6. Bakanauskienė, I. (1998). *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas.
7. Bakanauskienė, I. (2002). *Personalo valdymas*. Kaunas.
8. Baranauskienė, L., Petkevičiūtė, N. (2003). *Vadovo darbas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
9. Bennis, W., Nanus, B. (1998). *Lyderiai: atsakomybės strategija*. Vilnius: Algarvė.
10. Butkus, F. S. (1996). *Organizacijos ir vadyba*. Vilnius.
11. Butkus, F. S. (2003). *Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. Vilnius.
12. Damašienė, V. (2002). *Valdymo pagrindai*. Šiauliai.
13. Друкер, П. Ф. (2002). *Практика менеджмента*. Москва – СанктПетербург – Киев.
14. Giddens, A. (2005). *Sociologija*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
15. Griffin, R. W. (1990). *Management. 3-rd ed*. Houghton Mifflin Co.
16. Guščinskienė, J. (2002). *Taikomoji sociologija: struktūrinės loginės schemos ir komentarai*. Kaunas: Technologija.
17. Hillel, S. (2006). *Leadreship styles and leadreship change in human and community service organizations*. [žiūrėta 2008-05-28]. Prieiga per internetą: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=23554652&site=bsi-live>
18. Inamori, K. (2006). *Gyvenimo filosofija*. Vilnius: Versus aureus leidykla.
19. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
20. Juonaitis, A. (1998). *Vadybos ABC*. Vilnius.
21. Juozaitienė, L., Staponkienė, J. (2003). *Verslo ir vadybos įvadas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
22. Kantas, I. (2000). *Tavo gyvenimo prasmė*. Kaunas: Spindulys.
23. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Technologija.
24. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2003). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.

25. Kouzes, J. M., Posner, B. L. (2003). *Iššūkis vadybai*. Kaunas: Smaltijos leidykla.
26. Kuzmickas, B. (2001). *Laimė, asmenybė, vertybės*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
27. Le Beonfli, M. (1991). *Motivation process*. New York.
28. Leonienė, B. (1998). *Verslo pradmenys*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
29. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas.
30. Lukoševičius, K., Martinkus, B. (2000). *Mažųjų ir vidurinių įmonių vadyba*. Kaunas: Technologija.
31. Lukoševičius, K., Martinkus, B. (2001). *Verslo vadyba*. Kaunas: Technologija.
32. Luobikienė, I. (2001). *Sociologija: bendrieji pagrindai ir tyrimų metodika*. Kaunas: Technologija.
33. Malik, F. (2005). *Vadovauti, veikti, gyventi. Veiksmingas valdymas naujausiais laikais*. Vilnius: Mūsų knyga.
34. Martinkus, B., Vaičiūnas, G., Venckus, R. (2000). *Gamybos vadyba*. Šiauliai.
35. Merkys, G. (1999). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys*. Šiauliai: Šiaulių pedagoginis institutas.
36. Mescon, M. H., Albert, M., Khedouri, F. (1988). *Management*. Harper&Row publ.
37. Mileška, A. *Vadovavimo stiliai ir vadovavimo klaidos*. [žiūrėta 2008-05-22]. Prieiga per internetą: <<http://www.manager.lt/karjera/index.php?st=41>>
38. Neverauskas, B., Rastenis, J. (2000). *Vadybos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
39. *Organizacija, vadovas ir sėkmingas valdymas*. [žiūrėta 2008-06-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.straipsniai.lt/vadyba/puslapis/2789>>
40. Pacevičius, J. (2002). *Elgesio ir profesinės veiklos stiliaus problema*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos.
41. Pakalnaitė, L. (2006). *Vadovavimas besikeičiančiame pasaulyje. Vadovo pasaulis*. 2006 Nr.2. [žiūrėta 2008-05-18]. Prieiga per internetą: <<http://www.manager.lt/karjera/index.php?st=61>>
42. Paliulis, N., Chlivickas, E. (1998). *Vadybos pagrindai*. Vilnius: Technologija.
43. Razauskas, R. (1997). *Aš vadovas: Gero vadovo beiėškant*. Vilnius: Pačiolis.
44. Razauskas, R., Staškevičius, A. T. (1996). *Vadybos mokslo pradininkai ir jų palikimas*. Vilnius.
45. Sakalas, A., Vanagas, P. ir kt. (2000). *Pramonės įmonių vadyba*. Kaunas: Technologija.
46. Sakalas, A. (2001). *Personalo vadyba*. Kaunas: Technologija.
47. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
48. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas; Technologija.

49. Seilius, A. (1998). *Vadovo darbo stiliaus įtaka valdinių veiklai. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai Nr. 6.*
50. Skerstonienė, A., Valickas, A. (2008). *Tyrimo metodika, testai ir situacijos: vadybos ir verslo etikos praktiniams užsiėmimas.* Vilnius.
51. *Sprendimų tipai (programiniai ir neprograminiai).* [žiūrėta 2008-05-27]. Prieiga per internetą: <<http://www.straipsniai.lt/mokslai/puslapis/3097>>
52. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (1999). *Vadyba.* Kaunas: Poligrafija ir informatika.
53. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2005). *Vadyba.* Kaunas: Poligrafija ir informatika.
54. Stoškus, S. (2002). *Bendrieji vadybos aspektai.* Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
55. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Pokyčių valdymas.* Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
56. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Vadyba.* Kaunas.
57. Šavareikienė, D., Dubinas, V. (2003). *Integruota vadybinio proceso motyvacija.* Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
58. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų ir tyrimų metodologija.* Vilnius: LTU.
59. *Vadyba.* žiūrėta [2008-04-06]. Prieiga per internetą: <[http://www.mip.lt/temp/w200502151626\\_Vadyba.doc](http://www.mip.lt/temp/w200502151626_Vadyba.doc)>
60. Vanagas, P., Paulauskaitė, N. (1998). *Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadyba.* Kaunas: Technologija.
61. Zakarevičius, P. (2002). *Vadyba: genezė, dabartinės tendencijos.* Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
62. Žilinskas, V., Martinkus, B., Starolenka, A. (2004). *Verslo vadybos pradmenys.* Kaunas: Naujasis lankas.
63. *Бизнес менеджмент терминологический словарь* (1997). Москва: Инфра-М.

# **PRIEDAI**