

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Daiva SIDARIENĖ

HIPOTEKOS REGISTRO VALDYMO TOBULINIMAS

Magistro darbas

Šiauliai, 2007

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

HIPOTEKOS REGISTRO VALDYMO TOBULINIMAS

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

Magistro darbo autorius Daiva Sidarienė

Vadovas prof. dr. B. Martinkus
.....

Recenzentas
.....

SANTRAUKA

Daiva Sidarienė

Hipotekos registro valdymo tobulinimas.

Magistro darbas

Magistro darbe įvardijamas Hipotekos registro kaip organizacijos valdymo tobulinimas darbuotojų ir respondentų nuomonių aspektu. Darbe pateikiama įvairių Lietuvos ir užsienio autorių nuomonių analizė. Analizuojama organizacijos samprata, valdymo kriterijai, vadovavimo stiliai, mokymo reikšmė, mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo motyvai, darbo sąlygos, darbo užmokesčio bei skatinimo veiksniai. Darbe palyginamos darbuotojų ir klientų nuomonės dėl aptarnavimo lygio, atliekama darbuotojų nuomonės analizė organizacijos valdymo tobulinimo veiksniams nustatyti. Darbo rezultatai bus geri tada, kai darbuotojams ne tik bus išaiškinta, ko iš jų norima, bet ir išklausa jų, suteikiama tai, ko jie nori. Pasitvirtina teiginys, kad darbuotojai gerai, uoliai ir kokybiškai dirba gaudami už tai atitinkamą darbo atlygį, nuolat skatinami ir suteikiant jiems galimybę kelti kvalifikaciją ir tobulėti.

SUMMARY

Daiva Sidarienė

Refinement of Mortgage Registry Management

Master`s paper

This Master`s paper presents management refinement of a Mortgage Registry from employees` and respondents` point of view. It contains a deep analysis of Lithuanian and other foreign authors` opinions. The analysis is oriented around the conception of an organization, management criteria, management style, and meaning of training, learning and qualification refinement motives, work conditions, salary and its stimulation. This Master`s paper compares employee and customer opinions regarding the level of service provided as well as provides an analysis of employee opinion to determine what factors influence management development within an organization. The results will be satisfying only when employees are not only aware of what employer wants from them, but also when someone listens to employees and gives them what employees need. The affirmation that employees do a quality job when they get paid appropriate salary, when they are always encouraged and given an opportunity to develop and grow, truly holds.

TURINYS

ĮVADAS	5
1. ORGANIZACIJA. ORGANIZACIJOS VADOVAVIMO, JOS KLIMATO BEI DARBO APMOKĖJIMO TEORINIAI ASPEKTAI	10
1.1. Organizacija ir jos valdymo tobulinimo metodai	10
1.2. Vadovas ir vadovavimo stiliai	15
1.3. Mokymasis, kvalifikacijos kėlimo bei tobulėjimo reikšmė ir būtinumas.....	22
1.4. Bendravimo ir organizacijos mikroklimato reikšmė organizacijos valdyme	25
1.5. Darbo sąlygos ir darbo apmokėjimas, kaip valdymo tobulinimo kriterijus	29
1.6. Hipotekos registras kaip savita organizacija ir jos valdymo ypatumai	34
1.6.1. Hipotekos raidos istorija	34
1.6.2. Hipotekos registro atsiradimo sąlygos ir būtinumas.....	37
1.6.3. Hipotekos registro valdymo ypatumai.....	39
1.6.4. Hipotekos registro uždaviniai ir perspektyvos	43
2. TYRIMO METODIKOS PASIRINKIMO PAGRINDIMAS.....	48
3. HIPOTEKOS REGISTRO VALDYMO TOBULINIMO TYRIMAS.....	52
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	79
DISKUSIJA	83
PAGRINDINĖS SĄVOKOS.....	84
LITERATŪRA	86
PRIEDAI	89

LENTELĖS

1 lentelė. Objektīvūs veiksniai, turintys įtakos asmeninio stiliaus formavimuisi	16
2 lentelė. Subjektīvūs veiksniai, turintys įtakos asmeninio stiliaus formavimuisi	17
3 lentelė. Darbo vietos ir darbuotojo charakteristikų suderinimo būdai.....	30
4 lentelė. Tyrimo metodikos pasirinkimo pagrindimas	48
5 lentelė. Pagrindiniai tyrimo veiksniai	49
6 lentelė. Apklauskos respondentų skaičius	54
7 lentelė. Apklauskos rezultatų suvestinė.....	58
8 lentelė. Respondentų – klientų pasiskirstymas pagal veiklos bei darbo sritis.....	59
9 lentelė. Bendravimo su klientais palyginamoji rezultatų suvestinė.....	62
10 lentelė. Vadovavimo stilių rezultatų suvestinė.....	74

ILIUSTRACIJOS

1 pav. Pasitikėjimo aspektai	21
2 pav. Lietuvos Hipotekos registro funkcinė sistema.....	40
3 pav. Hipotekos registre 2001 - 2006 m. įregistruoti dokumentai	53
4 pav. Respondentų – darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį.....	55
5 pav. Respondentų – klientų pasiskirstymas pagal lytį.....	55
6 pav. Respondentų – darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių	56
7 pav. Respondentų – klientų pasiskirstymas pagal amžių	56
8 pav. Respondentų – darbuotojų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas	56
9 pav. Respondentų – darbuotojų pasiskirstymas pagal dirbamą laiką hipotekos sektoriuje.....	57
10 pav. Respondentų – klientų pasiskirstymas pagal fizinius asmenis ir įmones	59
11 pav. Ar žinote kas yra hipoteka?	60
12 pav. Ar teko naudotis hipotekos registro paslaugomis?	61
13 pav. Ar, Jūsų manymu, hipotekos įstaigoje užtrunkate per daug laiko, kol Jus aptarnauja?.....	64
14 pav. Respondentų – klientų nuomonių pasiskirstymas klausimu „Kas lemia darbo kokybę, klientų aptarnavimo lygį?“	64
15 pav. Respondentų - darbuotojų darbo vertinimo suvestinė	65
16 pav. Darbo sąlygų (darbo vietos) vertinimas pagal respondentų – darbuotojų rezultatus.....	67
17 pav. Mikroklimato vertinimas pagal respondentų – darbuotojų rezultatus	68
18 pav. Pasitenkinimas darbo užmokesčiu pagal respondentų – darbuotojų rezultatus.....	69
19 pav. Ar Jūsų įmonėje (skyriuje) taikomos skatinimo priemonės?.....	70
20 pav. Ar Jūsų pareigos atitinka Jūsų kvalifikaciją?.....	71
21 pav. Ar galite išsakyti pageidavimus / pastabas / nuomonę savo vadovui?	73
22 pav. Ar vadovas turi būti atsakingas už personalo nuotaikas, aptarnavimo mandagumą ir kt. ?	76
23 pav. Kas geriau padeda spręsti pavaldinių auklėjimo uždavinius ir atneša sėkmę?.....	77

IVADAS

„*Gabus žmogus – didžiulis turtas tautai. Gabus vadovas aiškiai ir apibrėžtai paskirstydamas pareigas ir atsakomybę, ugdo pavaldinių aktyvumą, atsakomybės jausmą, iniciatyvą ir kūrybinį požiūrį į pareigas ir darbą.*“ (A.Jarumbauskas. 1998)

Šiuolaikinė visuomenė skuba gyventi. Laimi tas, kas spėja įsijausti į dabartinį ritmą - tas, kuris yra stipresnis, aktyvesnis, gabesnis, apsuksesnis, kūrybiškesnis, mokantis greičiau nei kiti prisitaikyti ir keistis. Dabar tokios savybės ypač svarbios organizacijoms ir jų darbuotojams. Atitikti šiandieninio sudėtingo pasaulio reikalavimus nėra lengva; ekonomikoje savo sąlygas diktuoja rinka - norint, kad organizacija klestėtų, galėtų greitai ir kokybiškai patenkinti vartotojų, užsakovų interesus, pati turi būti efektyvi, "sveika", sugebanti sėkmingai įveikti išskylančius sunkumus. (E. Dereškevičiūtė)

Mokslinė problema. Jau žiloje senatvėje žmonės norėdami paveikti kitų elgesį pageidaujama linkme ir pasiekti trokštamų rezultatų, vartojo skirtingas poveikio priemones: prievartą (vergų darbas), bausmes, materialines (pinigai, žemė, brangenybės) ir moralines (pagyrimas ir pasmerkimas, titulai) nuobaudas ir paskatas. Vadovams nuo senovės reikėjo efektyvios planavimo, organizavimo, personalo, sprendimų vykdymų ir kontrolės sistemos. A. Sakalas knygoje „Organizacijų tobulinimo vadyba“ (1998) teigia, kad valdymo sistemą sudaro valdymo aparatas, valdymo funkcija ir technika. Autorius pažymi, kad įmonės valdymo aparatas yra darbuotojų kolektyvas – tai svarbiausia organizacijos sėkmės prielaida. Organizacijos valdymo tobulinimas – tai ne tik tinkamo vadovo ar valdymo sistemos parinkimas, bet labai svarbu ir dėmesys personalui. Jeigu darbuotojams suteikiamos geros darbo sąlygos, sukuriamas optimalus psichologinis mikroklimatas, jiems mokamas darbo krūvį atitinkantis atlyginimas, sudaromos sąlygos nuolat plėsti ir gilinti žinias, suteikiama galimybė realizuoti savo gabumus bei tobulintis, darbuotojas dirbs gerai ir kokybiškai. Dėmesys organizacijos veiklos tobulinimui bei personalo valdymui pastaraisiais metais labai išaugo. Valdymas ypač susijęs su laiko ir organizacijoje susiklosčiusių žmonių tarpusavio santykių klausimais. (J. A. F. Stoner ir kt., 2000) Įvairūs autoriai nagrinėjo organizacijų valdymo, bendravimo, darbo apmokėjimo bei personalo mokymo svarbą. I. Bučiūnienė, A. Seilius, V. Barvydienė, J. Kasiulis, A. Sakalas, V. Šilingienė, S. P. Robbins., J. A. F. Stoner ir kt. autoriai plačiai nagrinėjo organizacijos ir personalo valdymo klausimus. Vadovas turi suvokti, kad tik patenkintas savo darbu (suteiktos tinkamos darbo sąlygos, atitinkamas atlygis bei eras mikroklimatas kolektyve) darbuotojas sąžiningai ir kokybiškai atliks savo darbą, kas lemia organizacijos sėkmę.

Svarbiausia valdymo funkcija ir jo paskirtis yra suderinti, susieti įvairias ūkinės veiklos sritis ir užtikrinti jų sąveiką. Norint pasiekti tikslą, reikia nustatyti ir palaikyti būtinas kokybines ir kiekybines

skirtingų darbo ir veiklos rūšių sąsajas, jas tiksliai ir nuosekliai vykdyti laiko ir erdvės atžvilgiu, tikslingai ir racionaliai naudoti intelektualinius, materialinius bei darbo išteklius.

Taigi organizacijos valdymas yra kryptingas socialinis, ekonominis ir psichologinis poveikis dirbančiųjų kolektyvui, organizuojant ir koordinuojant jo veiklą efektyviausiems darbo rezultatams mažiausiomis sąnaudomis gauti. (A.Seilius, 1998)

Tyrimo problema. Tyrimo problemą galima apibrėžti tokiu klausimu: kokie pagrindiniai kintamieji įtakoja valdymą Hipotekos registro sistemoje?

Tyrimo aktualumas. Pastaruoju metu sparčiai tobulėja technologija, didėja informacijos kiekis, plečiasi žinių kiekis ir reikšmingumas, keičiasi požiūri į personalą, suteikiamas darbo sąlygas ir santykis tarp vadovo ir pavaldinio. Vadovai palaipsniui supranta, kad pagrindinis organizacijos sėkmę lemiantys veiksnys – darbuotojas. Darbuotojų svarbą organizacijoje ir sudaromas darbo sąlygas darbuotojui plačiai nagrinėjo daugelis autorių: A. Sakalas, V. Šilingienė, R.Kalinauskas, V.Barvydienė, J. Kasiulis, V. Dubinas ir kt.

Kiekvienas darbuotojas nuolat turi rūpintis savo kvalifikacijos kėlimu, savęs tobulinimu, kompetencijos aukštinimu, taip pat turi sugebėti prisitaikyti prie nuolat besikeičiančių išorinių sąlygų.

Organizacija visų pirma yra “socialinė sistema”, kadangi yra sudaryta iš elementų - žmonių ir jų grupių, sąveikaujančių tam tikrais ryšiais. Šių ryšių visuma sudaro socialinės sistemos struktūrą. Kitos organizaciją identifikuojančios sąvokos yra tikslai, kurių siekia kiekviena organizacija, veikla, kuria grindžiamas organizacijos egzistavimas, ir tai praktiškai paliečia kiekvieną jos narį. Socialinę sistemą neišvengiamai sudaro žmonės, komunikuojantys tarpusavyje. Taigi organizacija, kaip socialinė sistema, visų pirma nagrinėjama kaip sudėtingas įvairiai sąveikaujančių “žmogiškųjų santykių kompleksas”. Šis teiginys yra ypatingai svarbus, kadangi valdymas būtent ir atskleidžia sąveiką tarp organizacijos vadovo ir pavaldinių, o valdymo modeliai - šios sąveikos pobūdį. Daugeliu atveju valdymą galima vadinti ir socialiniu procesu, kuris atlieka koordinavimo, komunikavimo bei planavimo funkcijas, atskleidžiančias santykį tarp vadovo ir pavaldinių.

Kiekvienas žmogus turi įgimtų savybių, gabumų, kurie, jam sąveikaujant su aplinka, kinta ir vystosi. Kiekvienas žmogus yra nepakartojamas ir tik su didelėmis išlygomis galima žmones jungti į grupes, turinčias bendrus siekius, interesus. Priklausomai nuo charakterio, kiekvienas darbuotojas toje pačioje situacijoje dažnai elgiasi visiškai skirtingai. Todėl vadovas, norėdamas žmones motyvuoti kokio tai tikslo siekimui, turi žinoti jų poreikius. Pirmą kartą į žmonių elgsenos sudėtingumą dėmesys buvo atkreipta po Hotorno eksperimentų. Buvo pradėta suvokti, kad žmonių poreikiai, psichologinis darbo klimatas yra galinga darbo našumą įtakojanti jėga. Hotorno eksperimentų išvados davė pradžią naujai valdymo teorijos kryptims, apimančioms žmonių veiklos motyvavimo organizacijoje problemų

nagrinėjimą. Šios krypties tyrimo objektas - žmonių poreikiai, kaip jų veiklos elgesio motyvai ir jų patenkinimo būdai (A. Sakalas, 2000). J. A. F Stoner ir kt. (2000) nuomone, pagrindinė valdymo užduotis – numatyti organizacijos ateitį ir vesti į tą ateitį organizaciją. Hammeris ir Champy ragina vadovus pergaltoti patį organizacijų veikimo procesą, ir drąsiai imti keisti tuos procesus, kurie mažina organizacijos efektyvumą, savo knygoje akcentuoja J.A.F. Stoner ir kt. (2000).

Vadovavimą būtina traktuoti kaip ciklą, susidedantį iš konkrečių vadybininko darbo sričių, vadinamų valdymo funkcijomis. Vadovavimo klausimai nagrinėjami plačiai ir išsamiai, išskiriant atskirus valdymo stilius bei juos pritaikant konkretaus charakterio vadovui. Visa tai narinėja A. Sakalas, V. Šilingienė, R.Kalinauskas, V.Barvydienė, J. Kasiulis ir kt. Valdymo funkcijos turi specifinį charakterį, ypatingą turinį ir gali būti atliekamos savarankiškai kaip nesusijusios tarpusavyje, bet neatsiejamos viena nuo kitos. Įprasta, kad pagrindinės funkcijos, vykdomos valdymo procese, yra planavimas, organizavimas, motyvacija ir kontrolė. Kiekviena iš šių valdymo funkcijų yra gyvybiškai svarbi organizacijai. Valdymo funkcijos atskleidžia ir paaiškina valdymo esmę ir turinį įvairiais lygiais. Valdymo funkcijas nagrinėjo A. Sakalas, S. Stoškus, A. Seilius ir kiti autoriai.

Pasaulinė praktika rodo, kad efektyviai veikiančios organizacijos yra suinteresuotos visų savo darbuotojų profesiniu augimu, rūpinasi jų karjera bei siūlo įvairias jos planavimo programas. Personalo mokymo klausimai pastaruosiu metu tampa vis aktualesni. Kintant ekonominei bei socialinei aplinka, atsiranda vis naujesnių ir tobulesnių technologijų. Plačiai yra nagrinėjamos ne tik privataus, bet ir viešojo sektoriaus, valstybės tarnautojų mokymo, kvalifikacijos kėlimo bei karjeros temos. Šias temas nagrinėja A. Raipa, E. Gustas ir kiti. Valstybės tarnautojų mokymu susidomėta palyginti neseniai. Tik apie 1999 - 2000 m. atkreiptas pradėta plačiau svarstyti valstybės tarnautojų mokymo galimybes ir kriterijai, kurie buvo nustatyti LR valstybės tarnybos įstatyme.

Personalo valdymas yra bendradarbių santykių organizavimas ir koordinavimas, siekiant nustatyto tikslo. Taigi svarbiausi yra vadovų ir pavaldinių santykiai. Tai valdymo principai, modeliai, stilius, konkrečios taikomos priemonės ir pan., kurių reikia norint įgyvendinti valdymui keliamus uždavinius: kaip turi būti pasiekama vadovaujamos sistemos tikslų?

Organizacijos narių svarbiausias darbo skatinimo principas – sužadinti jų norą daryti tai, ko reikia organizacijai. Norint išsiaiškinti tuos įrankius, kuriais gali naudotis, orientuodami pavaldinių pastangas norima linkme, būtina suprasti visumą žmogaus poreikių, kurie jį skatina jungtis į organizaciją ir dirbti joje.

Tyrimo objektas – Hipotekos registro valdymo tobulinimas. Tyrimo objekto struktūrą sudaro šie pagrindiniai komponentai: valdymas, vadovavimo stilius, santykiai su kolegomis, santykiai su

vadovybe, bendras organizacijos mikroklimatas, darbo sąlygos, darbo užmokestis, skatinimas, mokymas ir kvalifikacijos kėlimo galimybės, karjera, informuotumas apie įmonę.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti Hipotekos registro valdymo tobulinimo galimybes.

(Hipotekos registras – valstybinė įmonė, pavaldi Teisingumo ministerijai. Hipotekos registras susideda iš 15 vietinių hipotekos skyrių ir centrinės hipotekos įstaigos. Tyrimui buvo pasirinkta 15 vietinių hipotekos registro skyrių, kurie yra skirtinguose Lietuvos miestuose).

Iškelti šie **uždaviniai**:

1. Atlikus mokslinės literatūros, nagrinėjančios organizacijos, valdymo ir vadovavimo stilių, bendravimo ir kolektyvo mikroklimato, darbo sąlygų bei darbo užmokesčio, mokymosi bei kvalifikacijos kėlimo apžvalgą, išskirti pagrindinius teorinius Hipotekos registro valdymo aspektus.
2. Remiantis atlikto Hipotekos registro darbuotojų ir atsitiktinių respondentų apklausos duomenimis, identifikuoti pagrindinius pasitenkinimo darbu kriterijus, įtakojančius veiksniai:

- Ø nustatyti vyraujančią Hipotekos registro skyrių vadovavimo stilių;
- Ø išryškinti Hipotekos registro skyriuose sąsajas su skyriaus tiesioginiu vadovu ir darbo kolegomis;
- Ø iširti Hipotekos registro skyrių darbuotojų pasitenkinimą darbo užmokesčiu bei taikomomis skatinimo priemonėmis;
- Ø įvertinti Hipotekos registro skyrių darbuotojų galimybę mokytis bei kelti kvalifikaciją;
- Ø įvertinti pagrindinių kriterijų įtaką Hipotekos registro valdymui.

Tyrimo metu buvo panaudoti šie **metodai**:

1. Mokslinių literatūrinių šaltinių analizė.
2. Darbuotojų standartizuota apklausa raštu.
3. Statistiniai metodai (svertinio vidurkio skaičiavimas).

Rezultatų naujumas, jų teorinis ir praktinis reikšmingumas. Šiame darbe analizuojama vadovavimo reikšmė atsižvelgiant į vadovavimo stilius, darbuotojų pasitenkinimas darbo sąlygomis bei darbo užmokesčiu, darbuotojų mokymo bei kvalifikacijos tobulinimo ypatumai pasirinktos organizacijos pavyzdžiu.

Tyrimo **teorinis reikšmingumas** susijęs su tuo, kad į valdymo problemas teoriniu aspektu pažvelgta kompleksiskai, t.y., integruojant materialines ir psichologines valdymo ir darbo motyvavimo priemones.

Tyrimo **praktinis reikšmingumas** ir taikymo perspektyvos susiję su tuo, kad diagnozavus pasitenkinimą darbo sąlygomis bei darbo užmokesčiu, kolektyvo mikroklimatą, pagrindines

motyvacijos priemonės, remiantis Hipotekos registro sistemoje dirbančiųjų nuomone, galima nustatyti valdymo tobulinimo būdus, užtikrinant palankesnius ir geresnius darbo motyvavimo veiksnius.

Magistro darbo apibendrinamojo tyrimo *empirinė bazė*: Lietuvos Respublikos Hipotekos registro darbuotojų nuomonių raiška darbo sąlygų, darbo užmokesčio, bendravimo bei motyvacijos aspektu; atsitiktinių respondentų nuomonių raiška apie aptarnaujantį personalą ir valdymo kriterijus. Visa tai nulėmė pagrindinio tyrimo metodo – anoniminės standartizuotos apklausos raštu pasirinkimą. Iš viso apklausoje dalyvavo 131 respondentas (37 respondentai – darbuotojai ir 94 respondentai – klientai).

Tyrimo teorinei daliai naudojama literatūros šaltinių analizė, palyginimas. Analizuojama mokslinė literatūra lietuvių ir užsienio kalbomis, taip pat straipsniai bei publikacijos mokslinėje bei periodinėje spaudoje, naudojamosi internetiniais šaltiniais bei žodynais.

1. ORGANIZACIJA. ORGANIZACIJOS VADOVAVIMO, JOS KLIMATO BEI DARBO APMOKĖJIMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Organizacija ir jos valdymo tobulinimo metodai

Tik gimęs žmogus iš karto patenka į organizaciją – šeimą. Toliau – visas žmogaus gyvenimas – kelionė per įvairiausias organizacijas: vaikų darželio grupė, mokyklos klasė, sporto ar kokio kito laisvalaikio pomėgio būrelis, organizacija, sudaranti materialines gyvenimo sąlygas – darbovietė, teigia F. S. Butkus (1996). Organizacija, anot P. Jucevičienės (1996), visų pirma yra socialinė sistema, kuri sudaryta iš aibės elementų – žmonių, jų grupių, susijusių tam tikrais ryšiais. Socialinę sistemą sudaro žmonės, komunikuojantys tarpusavyje.

S. P. Robbins (2006) savo knygoje organizaciją apibūdina kaip sąmoningai koordinuojamą socialinį vienetą, kurį sudaro du ar daugiau žmonių ir kuris funkcionuoja iš esmės nepertraukiamai, kad įgyvendintų bendrą tikslą ar tikslus. A. Seilius (1998) teigia, kad organizacija – tai ne paprasta individų grupė.

V. Barvydienė ir J. Kasiulis (1998) organizaciją apibūdina sekančiai: *organizacija* (pranc. organisation, gr. organizo – sutvarkau, surengiu):

- 1) kieno nors struktūra, sandara, sistema;
- 2) žmonių kolektyvas, susidaręs ar sudarytas tam tikrai veiklai ar darbui, dažnai turi atskyrą turtą ir valdymo organus.

Remiantis Civilinio kodekso 2.81 straipsnio 1 dalimi galima teigti, kad įmonės (organizacijos) valdymas yra sudedamoji ir neatskiriama įmonės kaip juridinio asmens, dalis. Tik per juos įmonė gali funkcionuoti ir įgyvendinti savo teises ir vykdyti pareigas [CK 2.81 str. 1 d.]. Todėl dalį teisių ir pareigų įmonės valdymo organai įgyja pagal įstatymą, o kitas teises ir pareigas nustato įmonės veiklos dokumentai. Vadinasi, įmonės vadovo kompetencija gali būti apibrėžiama:

- 1) įstatymų ir kitų teisės aktų;
- 2) įmonės įstatuose ir kituose jos veiklos dokumentuose. [CK 2.82 str. 1 d.]

Taigi, apibendrinanti organizacijos apibūdinimą galima A. Seiliaus žodžiais: „organizacija – tai įmonės struktūros sudarymo procesas, kuris leidžia žmonėms efektyviai kartu dirbti siekiant bendrų tikslų“. (A. Seilius, 1998, p. 75)

F. S. Butkaus (1996) manymu, organizacija greta savo pagrindinės funkcijos - darbo neišsiverčia be organizacijos valdymo. Taigi, valdymas ir vadyba yra vadovo atliekamos vadybos funkcijos organizacijoje, teigia F. S. Butkus (2003) „Valdymas užtikrina kryptingą organizacijos

funkcionavimą.“ (A. Seilius, 1998, p. 88) James A. F. Stoner ir kt. (2000) valdymą pateikia kaip sąmoningą ir nuolatinę organizacijos „formos palaikymą“.

A. Seiliaus manymu (1998), vadovas taip pat yra darbuotojas, tačiau tarp kitų darbuotojų turi išskirtinę privilegiją – priimti sprendimus. F. S. Butkus (1996) pažymi, kad vadovo darbą įprasmina jo vadovaujamų žmonių pastangomis pasiekti darbo rezultatai. Be to, teigia A. Seilius (1998), vadovas vadovauja rengiant sprendimus ir juos įgyvendinant. „Organizacijos valdymas yra sprendimų parengimo, priėmimo ir įgyvendinimo organizavimo procesas, o organizacijos vadyba praktine prasme – veikla, kurią atliekant vyksta šis procesas.“ (A. Seilius, 1998, p. 10-11)

„Nė vienas žmogus nesiims jokio, net menkiausio darbo, kurio nėra mokėsis, - tačiau kiekvienas mano esąs pasirengęs sunkiausiai iš darbų – vadovavimui.“ Sokratas. (L. Bagdonienė, J. Zemblytė, 2006, p. 7)

Pagal S. P. Robbins (2006) geras vadovavimas yra vienas iš svarbiausių verslo, vyriausybės bei organizacijų, kurios formuoja mūsų gyvenimą bei darbą, sėkmingo gyvavimo veiksmų. Patį vadovavimo apibrėžimą pateikia daugelis autorių. Kaip teigia S. P. Robbins (2006), vadovavimas – tai gebėjimas paveikti vieną asmenį ar grupę žmonių, kad jie įgyvendintų išskeltus tikslus. Vadovavimo klausimu gausu literatūros, teigia autorius, bet didžioji jos dalis yra paini ir prieštaringa.

Vadovavimas, visų pirma pasireiškia vienu žmonių įtaka kitiems žmonėms. Čia yra svarbu žinoti, kuo remdamiesi vadovai daro įtaką pavaldiniams. A. Sakalas (2001) akcentuoja, kad tam jie gali naudotis konkrečiomis poveikio formomis, tam tikrais valdymo būdais bei metodais ar atitinkamu vadovavimo stiliumi.

Dauguma autorių (A. Sakalas, P. Vanagas, B. Martinkus ir kt., 1996) pažymi, kad vadovavimui būdingi asmeniniai valdymo aspektai, skatinantys darbuotojus suvokti organizacijos tikslus, derinti juos su organizacijų padalinio (struktūros) bei individo (pavaldinio) tikslais, siekiant bendrų rezultatų. „Kitaip tariant, vadovavimas – tai individualus, tiesioginis ryšis su pavaldiniu palaikantis darbas, kai nuolat netiesiogiai kontroliuojami jo darbo rezultatai; koordinuojama, patikslinama jo pastangos; mokoma, auklėjama, ugdoma jo nuostata organizacijos atžvilgiu, darbas motyvuojamas materialinėmis bei socialinėmis – psichologinėmis priemonėmis.“ (cit. A. Seilius, 1998, p. 8)

„Valdymas – tai ne prievartos ir paklusnumo santykiai.“ Vadovas turi mokėti vesti paskui save žmones, teigia A. Seilius (1998). Dažnai tam reikia drąsos ir netgi pasiryžimo, juolab, anot autoriaus, mūsų žmonės nei teoriškai, nei praktiškai tam nepasirengę. Vyresnio amžiaus darbuotojus vis dar veikia administravimo ir prievartos palikimas, todėl būtina atsiminti, kad galutinis rezultatas, organizacijos sėkmė – joje dirbančių žmonių rankose. Autorius pažymi, kad „vadovas, koks jis bebūtų sumanus, reiklus ar tobulas – vienas nieko nenuveiks“. A. Sakalas (2001) akcentuoja, kad vadovai turi

prisiminti, jog darbo rezultatai bus geresni tada, kai darbuotojams ne tik bus išaiškinta, ko iš jų norima, bet ir išklausoma jų bei suteikiama tai, ko jie nori.

V. Baršauskienė ir B. Janulevičiūtė (1999) mano, kad, nepriklausomai nuo valdymo lygmens, visos viešojo sektoriaus personalo sistemos turi atlikti tam tikras funkcijas, kurios užtikrintų šio sektoriaus darbuotojams galimybę kompetentingai atlikti savo darbą patenkinamomis darbo sąlygomis. Šiuolaikinėje visuomenėje, kaip mano V. Baršauskienė ir kt. (1999), pagrindiniu organizacijos turtu tampa žmonės ir jų kompetencija.

Valdant labai svarbu siekti kuo geresnių rezultatų. Todėl vadovas turėtų siekti padedamas kitų žmonių – pavaldinių. Tyrimais įrodyta, kad efektyviau yra deleguoti dalį vadovavimo funkcijų vadovaujamaam personalui, nei pačiam vadovui gaišti savąjį laiką. V.Baršauskienė ir B.Janulevičiūtė (1999) mano, kad, nepriklausomai nuo valdymo lygmens, visos viešojo sektoriaus personalo sistemos turi atlikti tam tikras funkcijas, kurios užtikrintų šio sektoriaus darbuotojams galimybę kompetentingai atlikti savo darbą patenkinamomis darbo sąlygomis.

Valdymo struktūra turi atitikti pagrindines teorines nuostatas:

- atitikti darbo pasidalijimo pozicijas;
- turi turėti hierarchiją (valdymo lygius);
- struktūra turi atitikti organizacijos tikslus;
- neturi būti nereikalingų padalinių;
- turi būti apibrėžti reikalavimai padalinių vadovams;
- numatytas darbuotojų skaičius ir kt.

„Organizacinė valdymo struktūra tampa pagrindiniu organizacijos valdymo mechanizmu, nes tada jau galima parinkti žmones atitinkamoms pareigoms pagal nustatytus reikalavimus.“ (A.Seilius, 1998, p. 13-14) Tačiau norint sukurti veiksmingą personalo valdymo sistemą organizacijoje, neužtenka naudoti atskiras poveikio priemones, teigia A. Sakalas ir kt. (2000, p. 13) „Jos turi sudaryti bendrą sistemą, apimančią ir jungiančią visus pagrindinius personalo valdymo aspektus.“ Anot A. Seiliaus (1998), valdymo sistemą sudaro valdymo aparatas, valdymo informacija ir technika. Autorius (A. Seilius, 1998, p. 88) pažymi, kad „įmonės valdymo aparatas yra darbuotojų kolektyvas, realizuojantis kryptingą valdomojo objekto funkcionavimą.“ A. Sakalo ir kt. (2000) nuomone, organizacijose personalo valdymas bus veiksmingas tik tuo atveju, jeigu atitiks šias sąlygas:

- 1) nukreips darbuotojus siekti organizacijos keliamų tikslų;
- 2) patenkins darbuotojų lūkesčius bei viltis.

Viešasis sektorius turi svarbų vaidmenį kiekvienos šiuolaikinės valstybės gyvenime. Jis užtikrina normalų visuomenės funkcionavimą ir vystymąsi. Tai apima įvairias visuomenei teikiančias paslaugas organizacijas, kurias išlaiko valstybė. Šių struktūrų funkcionavimas dažniausiai priklauso nuo juose dirbančių žmonių. „Akivaizdu, kad žmonių asmenybės skiriasi. Tikriausiai didžiausia vertybė, kai vadovas supranta asmenybių skirtumus, yra ta, kad ją gali panaudoti atrinkdamas darbuotojus.“ (S. P. Robbins, 2006, p. 56)

I. Jermakovienė iškelia klausimą: „Ar pakanka darbuotojui mokėti algą ir tikėtis, kad jis puikiai dirbs?“ Autorės manymu, šiuolaikiniai vadovai jau supranta, jog vien tik pinigų už darbą neužtenka, kad žmogus atėjęs į darbą siektų kuo efektyviau panaudoti savo gabumus. Užsienio psichologai pabandė išskirti veiksnius, kuriais vadovai "įdėję vieną litą, uždirbtų tris".

I. Jermakovienė savo straipsnyje išskiria penkis veiksnius, kurie atneša naudos organizacijai:

1. Patogi darbo vieta.

Darbo vieta neturi kelti rūpesčių dėl saugumo. Kai darbuotojas nuolatos šąla ar jaučiasi nepatogiai, jis galvoja apie tai, kaip patogiau įsitaisyti, o ne apie tai, kaip geriau atlikti darbo užduotis. Neleiskite darbuotojų energijai nueiti veltui.

2. Malonus darbas.

Darbuotojas turi dirbti tą darbą, kuris jam patinka. Ar darbo užduotys darbuotojui bus malonios, reikia išsiaiškinti prieš priimant jį darbą. Nereikia priimti į darbą žmogaus tik dėl to, kad jam labai reikalingas darbas. Jeigu darbas bus nemalonus, tai ir vadovas, ir pats darbuotojas bus suinteresuotas išeiti į kitą darbovietę. Visa darbo energija bus iššvaistyta naujo darbo paieškoms, o ne pačiam darbui.

3. Entuziazmas.

Kad ir koks malonus būtų darbas, visą laiką atliekamos tos pačios užduotys nusibosta. O kai užduotys nuobodžios, darbuotojas dirba ne visu savo pajėgumu. Todėl vadovas turėtų suteikti darbuotojui vis sudėtingesnių užduočių, kurioms atlikti reikėtų ir daugiau atsakomybės, ir naujų įgūdžių. Tokiu būdu darbuotojui parodoma, kad vadovas juo pasitiki ir mano darbuotoją esant pakankamai sumanų, sugebantį atlikti sudėtingas užduotis. Taip skatinamas darbuotojo entuziazmas ir pašalinamas nuobodulys.

4. Adekvatus darbo krūvis.

Darbas gali būti malonus ir keliantis entuziazmą, bet jeigu darbo krūvis viršys galimybes, darbuotojas fiziškai ar protiškai pervargs. O persitempusio žmogaus, kad ir kaip jis norėtų dar dirbti, darbas nebus efektyvus. Be to, per didelis darbo krūvis kenkia darbuotojo sveikatai. O juk vadovui reikalingi sveiki darbuotojai. Todėl nepamirškite kartis peržiūrėti savo darbuotojų krūvį.

5. Santykiai kolektyve.

Darbuotojo darbo efektyvumui didelės įtakos turi ir vyraujantys darbo kolektyvo santykiai. Tai bendradarbių bei darbuotojų ir vadovo santykiai. Jei tarp vadovo ir darbuotojų vyrauja ne pagarbos, o baimės jausmas, jeigu bendradarbiai apšneka vieni kitus už nugarų, jeigu kolegos "kiša pagalius į ratus", nesveikai konkuruodami vieni su kitais, tuomet darbo santykiai virsta abipusiu karu, o energija iššvaistoma kivirčams, o ne darbui. Vadovas turi pastebėti tokius reiškinius pats ar pasitelkęs tarpininkus ir užkirsti kelią nenormaliems, trukdantiems dirbti santykiams kolektyve.

Šiam penketukui išskirti psichologai tyrė darbo charakteristikas (vieta, krūvis, kontrolė, bendradarbiavimas, savarankiškumas), darbo našumą, pasitenkinimą darbu ir darbuotojų fizinę bei psichinę sveikatą. Jeigu organizacijoje šis penketukas egzistuoja, žymiai padidėja darbuotojo pasitenkinimas darbu, darbo našumas ir bendras organizacijos efektyvumas.¹

T. Piterisas ir R. Votermenas (1991) išskiria pagrindinius tobulos organizacijos bruožus. Autoriai sukaupe didelę patirtį ir apibendrinę sukauptą informaciją konsultuojant daug ir įvairių organizacijų, paskelbė darbą, kuriame išdėsto savo sampratą apie *tobulą šiuolaikinę organizaciją*. Anot T. Piterso ir R. Votermeno, tobula organizacija privalo turėti šiuos pagrindinius bruožus:

1) *objektyvus vidinis poreikis* veikti. Organizacijos personalas nori tobulėti; vadovai asmeniškai dalyvauja daugelyje akcijų; vyrauja neformali atmosfera;

2) *veiklos ir vadybos atvirumas*. Atvirai skelbiama ir vykdoma organizacijos filosofija; vertybės aptariamoms atvirai; skatinamas pasitikėjimas, tikėjimas vizija;

3) *autonomiškumas*. Autonomiškai veikia atskiros grupės, komandos, padaliniai; skatinamas novatoriškumas, rizika, sugebėjimai integruoti idėjas, toleruojamos nesėkmės;

4) *produktyvumas dėka dirbančių firmoje žmonių*. Darbuotojai elgiasi bei dirba garbingai ir oriai; puoselėjamas entuziazmas, pasitikėjimas;

5) *visas dėmesys vartotojui*. Vartotojo patenkinimas – pagrindinė mintis, vyraujanti visose veiklos srityse; vartotojo nuomonė sąlygoja viską;

6) *paprastos vidinės organizacinės formos*. Valdymo personalo kiekis – minimalus, valdymas – decentralizuotas; skatinamos vadybinės inovacijos, diegiamos lanksčios organizacinės formos;

8) *liberalios ir griežtos tvarkos derinimas*. Griežta centro strateginė ir finansinė kontrolė derinama su taktinio ir operatyvinio valdymo decentralizavimu, autonomija, kūrybiškumu.

T. Piterso ir R. Votermeno tobulos organizacijos samprata yra viena iš pagrindinių sėkmingų organizacijų teorijų, kuria vadovaujamosi ir šiandien.

¹ Jermakovienė, I. Kaip skatinti darbuotojus. [Žiūrėta 2007-04-15] prieiga per internetą: <http://verslas.banga.lt/>

Apžvelgus įvairių autorių literatūrą, galima teigti, kad organizacija – tai žmonių grupė, kurie kartu dirba tam tikroje srityje siekdami tam tikrų tikslų. Dažniausiai tikslų siekimo procesą koordinuoja vienas asmuo - organizacijos vadovas. Tačiau vienas vadovas užsibrėžtų tikslų nepasieks, todėl jam reikalingi „pagalbininkai“ – personalas. Bet kai kurie autoriai kelia klausimą „Ar pakanka darbuotojams mokėti tikrai atlyginimą, tam, kad organizacija efektyviai dirbtų ir pasiektų užsibrėžtų tikslų?“ „Ar efektyviam įmonės valdymui pakanka tikrai gero vadovo?“ „Ką turi keisti savo organizacijoje vadovas, kad būtų pasiekti kuo geresni rezultatai?“ Įvairūs autoriai plačiai nagrinėja šiuos ir panašius klausimus teigdami, kad būtina atsižvelgti į personalo poreikius ir reikalavimus. Taigi, kokie bus rezultatai, kaip sėkmingai organizacija pasieks savo užsibrėžtus tikslus, priklauso ir nuo pavaldinių (darbuotojų), ir nuo organizacijos vadovų.

1.2. Vadovas ir vadovavimo stiliai

„Žmogus – tai asmenybė, kuriai reikalingos kuo palankesnės sąlygos egzistavimui, todėl šiandienos organizacijoje didžiulį vaidmenį atlieka darbo humanizavimo procesas.“ B. Martinkus (2003) teigia, kad „darbo proceso humanizavimas - tai darbo sąlygų plačiaja prasme gerinimas, siekiant darbuotojo, kaip asmenybės, tolesnio tobulėjimo, leidžiančio gerinti įmonės rezultatus.“

„Kaip kiekviena atskira organizacija sudaro unikalią individų, jos tikslų ir uždavinių kombinaciją, taip ir kiekvienas vadovas – tai unikali asmenybė, turinti ypatingų sugebėjimų. Todėl vadovavimo stiliai ne dažnai galima prilyginti kokiam nors konkrečiai kategorijai.“ (A.Seilius. 1993. p. 140)

„Vadovo veiklos būdas yra nustatomas vadovavimo stiliumi. Dažnai šis stilius turi bendrų bruožų su organizacijos elgsenos modeliu.“ (P. Jucevičienė, 1996, p. 171) Kaip teigia A.Sakalas (1998, p. 219), valdymo stilius – “tai vadovo poveikio bendradarbiams (pavaldiniams) būdas, kryptingai valdant jų elgseną ir sudarant palankiausias sąlygas užtikrinti veiklos efektyvumą.“ Anot autoriaus, pasirinkus tam tikrą valdymo stilių, nulemiama ir visų bendradarbių (pavaldinių) elgsena.

Kiekvienas vadovas turi savo asmeninį, individualų ir nepakartojamą vadovavimo stilių. Tai sąlygoja kiekvieno žmogaus savitumas, tik jam būdingi bruožai, ir tam tikri, nuo jo nepriklausantys veiksniai.

„Asmeninis vadovavimo stilius - tai tik tam tikram vadovui būdingas elgesio ir poveikio pavaldiniams būdas, sąlygojamas nepakartojamų jo asmeninių ir vadovaujamo kolektyvo savybių.“ (A. Sakalas, 2001, p. 65)

Asmeninio vadovavimo stilių formuoja du pagrindinius dalykai:

- sąlygos ir veiksniai, formuojantys vadovavimo stilių;

- vadovo galimybės pačiam jį kryptingai keisti ir tobulinti.

Anot A.Sakalo (2001), visus veiksnius, darančius įtaką kiekvieno vadovo stiliaus formavimuisi, galima suskirstyti į dvi pagrindines grupes: objektyvius ir subjektyvius. Objektyviems veiksniams priskirtini tie mus supančios aplinkos faktoriai, kuriems mes negalime daryti įtakos (arba labai nežymią). Subjektyvūs veiksniai yra tie, kurie priklauso nuo grynai asmeninių žmonių ypatybių ir kurias galima ugdyti ir tobulinti.

Objektyvų pagrindą asmeninio stiliaus formavimuisi turi keletas pagrindinių veiksnių (pateikti 1 lentelėje).

1 lentelė

Objektyvūs veiksniai, turintys įtakos asmeninio stiliaus formavimuisi

Veiksniai	Įtaka vadovavimo stiliui bei organizacijos valdymui
<i>Organizacijos ar įmonės, kuriai vadovaujama, specifika</i>	Lemia organizacijos siekiamus tikslus ir užduotis, jos veiklos pobūdį, tai reikalauja ir atitinkamo valdymo stiliaus. Kaip pavyzdį galima paminėti tokias organizacijas, kaip armija, bažnyčia, mokytojų, mokslininkų ar menininkų kolektyvai. Akivaizdu, jog kiekvienai iš šių organizacijų reikės atitinkamo vadovavimo stiliaus. Turbūt nelabai galima įsivaizduoti kariniam daliniui vadovaujantį demokrata, o tuo labiau liberalą seržantą ar generolą. Pats tokių organizacijų kaip kariuomenė ir bažnyčia pobūdis lemia griežto autokratinio vadovavimo stiliaus naudojimą. Menininkų kolektyvo pobūdis, priešingai, reikalauja kaip galima laisvesnio vadovavimo stiliaus. Taigi, vadovai savo stilių turi pritaikyti prie jų vadovaujamų organizacijų veiklos pobūdžio.
<i>Sprendžiamų klausimų specifika</i>	Lemia tam tikrų sąlygų, į kurias gali patekti organizacija, pobūdis. Šios sąlygos paprastai būna tam tikros laikinos būsenos, kurios po kurio laiko vėl normalizuojasi. Sąlygų pasitaiko įvairių: sudėtingų, labai sudėtingų, ekstremalių. Jeigu viskas vyksta normaliai, galima tartis, svarstyti, diskutuoti, tačiau kritinėje situacijoje reikia griežto, aiškaus, konkretaus ir nedviprasmiško vadovavimo. Kai dega namas, nėra laiko ilgoms diskusijoms dėl gaisro gesinimo priemonių ir būdų, toks vadovavimo stilius šioje situacijoje yra nepriimtinas.
<i>Valdymo lygis</i>	Yra pastebėta, kad kuo aukštesnę padėtį hierarchinėje struktūroje užima vadovas, tuo dažniau jis naudoja demokratinį vadovavimo stilių. Taip yra todėl, kad aukščiausiam lygyje sprendžiamos problemos dažniausiai turi strateginį pobūdį, o tokie klausimai paprastai svarstomi kolegialiai. Žemesnio lygio vadovai labiau linkę į autokratinį vadovavimo lygį. Be valdymo lygio įtakos, galima taip pat pastebėti ryšį tarp vadovavimo stiliaus ir vadovų išsilavinimo lygio bei vadovaujančio darbo stažo. Kuo aukštesnis vadovo išsilavinimo lygis, tuo daugiau jis linksta į demokratinį vadovavimą, dažniau atsisako autokratinio vadovavimo. Taip pat yra ir su vadovaujamo darbo stažu. Kuo jis didesnis, tuo mažesnė tikimybė, kad vadovas bus autokratas. Liberalų stilių dažniau renkasi neturintys patirties vadovai.

<i>Vadovaujamo kolektyvo ypatumai</i>	Tai vienas svarbiausių veiksnių, darančių įtaką vadovavimo stiliui. Tai pastebėjo ir situacinių teorijų atstovai, teigiantys, kad pavaldinių brandumo lygis reikalauja ir atitinkamo vadovo elgesio stiliaus. Kuo žemesnio lygio kolektyvas, turintis mažai iniciatyvių narių, tuo sunkiau demokratiškam vadovui sutelkti pavaldinius efektyviai veiklai. Autokratinis vadovas griežtais metodais tokiaame kolektyve, priešingai, gali pasiekti neblogų rezultatų. Tačiau jei pavaldinių išsilavinimo lygis aukštas, jiems vis aktualesniu tampa aukštesnio lygio poreikių patenkinimas. Tradiciniai autokratiniai vadovavimo metodai šiems darbuotojams yra nepriimtini. Todėl vadovai savo elgesiu turi siekti bendradarbiavimo ir palaikymo iš pavaldinių pusės.
<i>Vadovo karjeros kelias ir mokykla</i>	Nemažą įtaką vadovo asmeninio stiliaus formavimuisi turi jo karjere buvę tiesioginiai vadovai. Labai dažnai karjeros pradžioje vadovas, dar neturėdamas vadovavimo patirties, bando ne tik kopijuoti savo mokytojo darbo stilių, bet pamėgdžioja netgi jo kalbėjimo manierą ir laikyseną. Tačiau galimas ir priešingas variantas. Jeigu vadovo asmeninė patirtis savo buvusio vadovo atžvilgiu yra labai neigiama, tai egzistuoja tikimybė, jog pats tapęs vadovu, jis stengsis elgtis diametraliai priešingai.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis: Sakalas, A. 2001. Personalo vadyba: mokomoji knyga. Kaunas: Technologija. p. 65-66.

Subjektyvieji veiksniai, formuojantys asmeninį vadovavimo stilių, būtų šie:

2 lentelė

Subjektyvūs veiksniai, turintys įtakos asmeninio stiliaus formavimuisi

Veiksniai	Įtaka vadovavimo stiliui bei organizacijos valdymui
• individualios savybės;	Visi išvardinti veiksniai yra iš dalies įgimti, iš dalies įgyti. Būtent subjektyvių veiksnių visuma ir daro asmeninį vadovavimo stilių labai individualų ir nepakartojamą. Apie vadovo asmeninių savybių ir bruožų įtaką jau buvo kalbėta ankstesniuose knygos skyriuose. Čia reikia tik pridurti, kad tikslingas darbas su savimi, keliant kvalifikaciją, ugdant savikontrolę, tobulinant individualias savybes įgalina kryptingai formuoti savo asmeninį stilių.
• charakterio bruožai;	
• psichikos ypatybės;	
• elgsenos orientacija.	

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis: Sakalas, A. 2001. Personalo vadyba: mokomoji knyga. Kaunas: Technologija. p. 66.

R. Kalinauskas (1999), nagrinėdamas vadovo įtaką vadovaujant darbuotojams, išskyrė tradicinio ir šiuolaikinio vadovo savybes ir skirtumus. Taigi šiuolaikinis vadovas giria, nusako tikslą, paskatina, jam svarbiausia – pavaldinių darbo efektyvumas, su pavaldiniais jis draugiškas. A.Sakalas, V.Šilingienė

(2000) vadovavimo stilius skirsto į tradicinius ir naujuosius. Tradiciniams vadovavimo stiliams priskiriami:

1) **autokratinis**. Šis vadovavimo stilius remiasi hierarchiškai organizuotu valdymo aparatu ir paklusnumu. A. Sakalas ir V. Šilingienė (2000. p. 48) teigia, kad „autokratinis vadovavimo stilius pasižymi stipria valdymo centralizacija, visos valdžios koncentracija vienoje rankose.“ Autokratinis modelis pradėjo vyrauti industrinės revoliucijos laikotarpiu, teigia P. Jucevičienė (1994). Autokratinio modelio panaudojimas grindžiamas mintimi: „tie, kurie valdo, privalo turėti galią reikalauti“.

Prie tradicinių – autokratinų valdymo stilių, kaip teigia autoriai (A. Sakalas. V. Šilingienė. 2000), dar priskiriami charizmatinis, patriarchalinis, autokratinis ir biurokratinis valdymo stiliai.

2) **charizmatinis**. Tai vadovavimas, remiantis asmeninio spinduliavimo jėga (Dievo dovana). Vadovui duota išskirtinė dievo dovana veikti bendradarbius, kad jie savanoriškai darytų tai, ko iš jų laukia vadovas. Galima teigti, kad vadovas šiuo atveju pasižymi tam tikra hipnozės jėga. Charizmatiniam vadovui būdingas sugebėjimas užkrėsti kitus savo energija, puiki laikysena, geras charakteris, retoriniai gabumai. Jais žavimasi, tačiau jie ne egoistai.

3) **patriarchalinis**. Tai vadovavimas pagal analogiją su tėvo ar motinos elgsena šeimoje. Šis stilius turi galias tradicijas, tačiau jo taikymo galimybės ribotos. Tradicinis paklusnumas šeimos galvai šiandien daugumai nepriimtinas, nors jis turi didelę įtaką, ypač formuojantis įmonei. Šiuo metu šį stilių dar galima taikyti mažose įmonėse, tačiau egzistuoja sąlyga, kad patriarchas tikrai būtų vertas to autoriteto, kuriuo jis mėgina naudotis. Kitu atveju pasireikš iškreiptos formos - familiarumas, protekcionizmas savo šeimos atžvilgiu. Patriarchalinis stilius turi esminį privalumą - savo bendradarbiais rūpinamasi net ir tada, kai jie negali dirbti.

4) **autoritariniai**. Įsakymu tiksliai nurodoma, ką, kada ir kaip reikia padaryti. Laukiama, kad pavaldinys visa tai atliks laiku, tačiau jis yra nuolat kontroliuojamas. Vadovas priima visus sprendimus, pavaldiniai tam didesnės įtakos neturi, jie tik sprendimus pripažįsta ir vykdo. Darbas dažnai pertraukiamas, nes aukštesniame lygyje reikia priimti naujus sprendimus. Vadovaujant šiuo stiliumi, reikia stiprios vadovo asmenybės bei charakterio ir gero profesinio pasirėmimo.

5) **biurokratinis**. Biurokratinis vadovavimo stilius remiasi legalia, preciziška, teise ir įstatymus atitinkančia reguliavimo sistema ir griežtu organizacijos narių pavaldumu ir klusnumu. Žodinis įsakymas pakeičiamas popieriumi, nuasmeninamas, priskiriamas “ne mūsų lygio problemai”. Taip galima sumažinti sistemos pasipriešinimą (įsakymui dažnai paklūstama nesvarstant), tačiau kartu sumažinamas ir valdomos sistemos lankstumas. Biurokratinį stilių reikia vertinti labai atsargiai. Jis geras, jei reglamentuojamos paprastos procedūros, kurios gali būti lengvai koreguojamos. Tačiau jis yra netinkamas, jei biurokratizmas pernelyg išsiplečia. Kai įsakymas, reglamentas nekeičiamas

besikeičiant situacijai, atsiranda galimybė savo kalte suversti “blogam įsakymui”. Vadovas gali nusišalinti nagrinėjant realią situaciją ir vadovautis “nekintančiais” nurodymais iš viršaus. „Dar ir dabar daugelis susiduria su atvejais, kai valdininkas demonstruoja savo reiklumą ir principingumą varinėdamas savo kolegą ar interesantą dėl kiekvienos gramatinės klaidos prašyme, visai nekreipdamas dėmesio į jo esmę“, teigia F. S. Butkus (2003).

Prie naujų vadovavimo stilių priskiriamas demokratinis vadovavimo stilius. „Demokratinis vadovavimo stilius remiasi valdžios pasidalijimu, įtraukiant pavaldinius į valdymą ir sprendimų priėmimą.“ (A. Sakalas. V. Šilingienė, 2000, p. 50) Autoriai demokratiname vadovavime išskiria du vadovavimo stilius:

1) **kooperatinis**. Šiame vadovavimo stiliuje bendradarbiai traktuojami kaip partneriai. Šiame stiliuje ypač akcentuojamas bendradarbiavimas siekiant bendro tikslo. Vadovas supranta, kad vienas jis negali pasiekti organizacijos tikslų, kad nemaža sėkmės dalis priklauso nuo bendradarbių, todėl jis yra pasiruošęs deleguoti dalį savo darbų, stengiasi bendradarbiavimą grįsti savitarpio pagalba, o ne bausmėmis. Šis vadovavimo stilius labai aktyvina darbuotojus, leidžia atsiskleisti jų potencialui, realizuoti jų augimo siekius. Vienas svarbiausių šio stiliaus bruožų yra tas, kad darbuotojai įtraukiami į valdymą. Dėl to kooperatinis vadovavimo stilius geriausiai atitinka šiuolaikines sąlygas.

Kartu negalima nematyti ir kooperatinio stiliaus trūkumų. Dažniausiai sprendimui priimti reikia daugiau laiko, jie dažnai nepakankamai kryptingi. Taip atsitinka dėl to, kad išsiaiškinti nuomonių skirtumui visada reikia laiko. Derinant atskiras nuomones, dažnai priimamas kompromisas, o tai nėra pats geriausias sprendimas.

2) **laisvas**. Šis vadovavimo stilius (laissez - faire) nepripažįsta jokio griežto vadovavimo stiliaus. Darbuotojas kai ką sprendžia pats, kai kas jam nurodoma, tačiau įsakymų vykdymas nekontroliuojamas. Dėl šio lygybės principo gali iškrypti socialiniai ir darbo organizavimo santykiai: dažnai vienas darbuotojas neformaliai perima vadovo funkcijas. Tačiau aukšto lygio ir profesinio pasirengimo kolektyvuose jis pasiteisina.

V. Barvydienė ir J. Kasiulis (1998) pateikia charizmatinio (patrauklaus) ir mažiau naudojamo transformacinio (transakcinio (sąveikinio) ir transformacinio (pakeitimų)) vadovavimo stilius. Kaip teigia autoriai, „charizmatinė ir transformacinė teorijos yra įdomios tuo, kad sieja socialinės įtakos požiūrį su personologiniu. Vadovas turi tam tikrų bruožų ar tam tikrą elgesio stilių, kurį naudoja norėdamas įtikinti darbuotojus priimti savo požiūrį (poziciją), susijusį su organizacijos tikslais.“ (V. Barvydienė, J. Kasiulis, 1998, p. 147)

„1965 metais F.Fiedleris pateikė naują požiūrį į efektyvų vadovavimą. Pasak jo vadovavimas efektyvus bus tik tada, kai pavyks suderinti asmeninį stilių ir aplinkos veiksnius.“ (A. Sakalas., V.

Šilingienė, 2000, p. 57) „P.Hersio ir R.Blanšardo gyvenimo ciklo teorijoje teigiama, kad vadovavimo efektyvumas priklauso nuo pavaldinių brandumo lygio ir sugebėjimo parinkti atitinkamą elgsenos variantą.“ (A. Sakalas, V. Šilingienė, 2000, p. 60) Anot autorių, kai kurie vadovavimo stiliai artimi vienas kitam, tačiau kiekvienas geras vadovas suformuoja grynai savo vadovavimo stilių. „Vadovavimo stilių, kuriam pirmenybę teikia darbuotojai, pasak House‘o, iš dalies lemia jų būdo bruožai. Jis cituoja tyrimus, kuriuose teigiama, jog tiems asmenims, kurie tiki savo elgsenio įtaka aplinkai, priimtinesnis vadovavimo stilius dalyvaujant. Tie, kurie tiki sėkme ar lemtimi, linkę priimti labiau autoritarinį stilių.

Darbuotojų savų sugebėjimų vertinimas taip pat turės įtakos, kuriam stiliui teikiama pirmenybė. Tie, kurie jaučiasi esą aukštos kvalifikacijos ir gabūs, gali nepakęsti nuolat kontroliuojančio vadovo. Kita vertus, mažiau gabūs besijaučią darbuotojai gali pirmenybę teikti labiau nurodančiam vadovui. Jis atrodoys įgalinantis juos atlikti užduotis tinkamai ir pelnyti organizacijos padėką. “ (J. A. F. Stoner ir kt., 2000, Vadyba. p. 474-475)

Visuminės vadybinės veiklos turinys yra ne tik vadovo (sprendimų priėmimo, vadovavimo) veikla. A. Seiliaus (1998) manymu, kita šios veiklos dalis – rinkti informaciją, ją kaupti, sisteminti, analizuoti, rengti sprendimų projektus, įgyvendinti sprendimus, padėti vadovui kontroliuoti ir kt. Šiuos darbus atlieka vadybinio personalo dalis, kurią priimta vadinti „specialistai“. Tačiau šių laikų vadovams išskyla svarbesnis klausimas: pasitikėjimas arba jo stoka, teigia S. P. Robbins (2006). „Pasitikėjimas – tai pozityvus tikėjimas, kad žmogus – žodžiais, veiksmais ar sprendimais – nepasielgs oportunistiškai. Du svarbiausi apibrėžimo elementai – pažinimas ir rizika.“ Naujausių tyrimų duomenimis, yra penki pagrindiniai pasitikėjimo aspektai:

- 1) *garbingumas* – tai sąžiningumas ir teisingumas. Tai svarbiausias aspektas – „jei nemanoma, kad žmogus yra „moralus“ ir „iš esmės sąžiningas“, kiti pasitikėjimo aspektai netenka prasmės“ ;
- 2) *kompetencija* – tai bendravimo su kitais žinios bei įgūdžiai. Pagrindinis šio aspekto kriterijus – „ar žmogus supranta, apie ką kalba?“ ;
- 3) *nuoseklumas* – tai patikimumas, nuspėjimas, gebėjimas protingai spręsti sudėtingose situacijose. „Kai žodžiai skiriasi nuo darbų, mažėja pasitikėjimas“ ;
- 4) *lojalumas* – tai pasiryžimas apsaugoti kito žmogaus gerą vardą.
- 5) *atvirumas*. „Ar galite tikėti, kad kitas žmogus jums pasakys visą tiesą;

„Pasitikėjimas – vienas iš pagrindinių vadovavimo atributų. Jei pasekėjai pasitiki vadovu, jie yra pasiryžę pasikliauti vadovo veiksmais, - pasitiki, kad jų teisės ir interesai nebus pažeisti.“ (S. P.

Robbins, 2006, p. 183-184) Kaip akcentuoja J. Welch (2006), reikia nepraleisti progos įkvėpti pasitikėjimo tiems, kurie to verti. Jeigu darbuotojas pasitikės pats savimi, jis pasitikės ir savo vadovu.



1 pav. Pasitikėjimo aspektai

Šaltinis: Robbins., S. P., 2006, Organizacinės elgsenos pagrindai. Poligrafija ir informatika.

„Vadovavimas – darbuotojų skatinimas, nukreipimas reikiama linkme, atitinkama įtaka, siekiant, kad jie atliktų būtinas užduotis. Vadovavimui svarbiausia – žmonių santykiai ir laikas. Iš tikrųjų vadovavimas glaudžiai sieja vadovą su visais kitais jam dirbančiais žmonėmis.“ (J.A.F.Stoner ir kt., 2000, p. 11)

Literatūros šaltiniuose teigiama, kad dar ir šiais laikais jaučiami prievartos ir paklusnumo santykiai. Jie dažniausiai vyrauja organizacijoje, kur vadovauja vyresnio amžiaus “sovietinių laikų palikimo“ vadovas. Tačiau ir patys vyresnio amžiaus darbuotojai dažnai nedrįsta imtis iniciatyvos priimant sprendimus, juo veikia administravimo ir prievartos palikimas. Taigi, labai svarbu suprasti, kad galutinis rezultatas priklauso ne vien tik nuo vadovų, bet ir nuo joje dirbančių žmonių. Kiekvienas vadovas pasirinkdamas tam tikrą valdymo stilių, nulemiama ir visų pavaldinių elgseną. Vadovavimo stilius yra gana sudėtinga vadovo ir pavaldinių santykių visuma. Iš vadovų reikalaujama žinių, gebėjimo realiai įvertinti padėtį, mokėti įtikinti jam pavaldžius žmones. Labai svarbu, kad vadovas būtų autoritetas savo pavaldiniams, pavyzdys aplinkiniams, bei taptų jų vedliu (Seilius, 1998a). Taip pat svarbu įgyti pasitikėjimą savo pavaldinių atžvilgiu bei pasitikėti jais.

1.3. Mokymasis, kvalifikacijos kėlimo bei tobulėjimo reikšmė ir būtinumas

„Jums labai patrauklus gali atrodyti toks darbas, kur iš anksto matyti, kad sugebėsite jį nesunkiai atlikti“, savo knygoje teigia J. Welch su S. Welch (2006). „Garantuota sėkmė yra malonus dalykas ir sielai, ir piniginei.“ Bet autoriaus manymu daug geresnis yra toks darbas, kuriame galima ne tik maksimaliai panaudoti savo sugebėjimus bei žinias, bet ir nuolatos toliau tobulėti. J. Welch ir kt. pažymi, kad kiekvienas darbas turėtų skatinti siekti daugiau, o ne tenkintis tuo ką turime. (J. Welch su S. Welch, 2006, p. 266-267)

„Vakarų šalys jau seniai suvokė būtinumą turėti kvalifikuotus bei universalius darbuotojus. Išsivysčiusių šalių įmonėse yra sudaromos vieningos personalo mokymo ir ugdymo programos, apimančios daugelio tikslų įgyvendinimą.“ Tuo tarpu mūsų šalyje kvalifikacijos kėlimas dažniausiai susijęs su būtinybe, nėra derinamas su individualiais darbuotojų karjeros tikslais.

Ne visada pasiekti darbo rezultatai tenkina organizaciją, teigia F. S. Butkus (2003). Tyrimai rodo, kad dažniausia to priežastis – nepakankamos darbuotojo žinios arba įgūdžiai. Anot Z. Ginetienės ir kt. (2003), „geriausi darbdaviai tie, kurie gerbia savo darbuotojus, domisi jų darbu ir nori toliau juos išlaikyti savo įmonėje.“ „Jei subūrėte gerų darbuotojų komandą, tai puiki pradžia. Dabar reikia siekti, kad jie sutartinai dirbtų, nuolatos tobulėtų, būtų motyvuoti, kompanijoje turėtų gerų perspektyvų ir augtų kaip lyderiai.“ (J. Welch su S. Welch, 2006, p. 105) Pasak Z. Tamašauskienės (2002), žinių ir gebėjimų, kurie lemia darbuotojo kvalifikacijos lygį, įsigijimas yra tiesiogiai susijęs su darbu. Kaip teigia J.A.F.Stoner ir kt. (2000), mokymo ir tobulinimo tikslas – padidinti darbuotojo gebėjimą prisidėti prie organizacijos gerų rezultatų ar užsibrėžtų tikslų sėkmės.

Kiekvienos įmonės vadovai, administracija bei dažnai ir patys darbininkai yra suinteresuoti pasiekti kuo geresnių rezultatų. Jeigu tikėtumėme teiginiu, kad informacijos kiekis padidėja dvigubai kas penkeri metai, tai įgytas bazinis išsimokslinimas leidžia išlaikyti reikiamą pasirengimo lygį neilgai. Todėl personalo specialistams, tarnautojams ir netgi patiems vadovams būtina tobulėti – kelti kvalifikaciją. Dauguma autorių kvalifikaciją sieja su kitomis sąvokomis, tokiomis kaip ugdymas, mokymas, savęs tobulinimas ir kt. R. Adamonienė ir kt. (2003) pažymi, kad ugdymui „ugdymas yra nereglamentuojama, o ugdytojų organizuojama kūrybinė veikla.“ (Adamonienė ir kt., 2003, p. 11). Anot autorių, ugdymas yra švietimo politikos objektas, formuojamas naujas patyrimas bei siejamas ne tik su teorinėmis žiniomis, bet ir su darbuotojo realaus gyvenimo dalimi. A. Sakalas, A. Šalčius (1997) mano, kad pagrindinis kiekvieno vadovo uždavinys yra personalo ugdymas. Kaip teigia R. Adamonienė ir kiti (2003), ugdymo sudedamoji dalis yra mokymas, kurio pagalba perteikiama

informacija ir keičiamos besimokančiojo pažiūros bei vertybės. „Mokymas – tai įvairūs būdai, kaip naujam ir jau dirbančiam darbuotojui suteikti įgūdžių, reikalingų tam tikram darbui atlikti.” (R. C. Appleby, 2003, p. 373) A. Sakalas ir kt. (1996) teigia, kad organizacijoje darbo vietas turi užimti darbuotojai, turintys būtent tai darbo vietai reikalingų žinių ir sugebėjimų, juos tinkamai panaudoti, taip pat turi būti pakankamai motyvuoti. B. Martinkus ir kt. (2002, p. 49-50) knygoje pateikia J. Sauer kvalifikacijos apibūdinamą „mokymosi ir lavinimosi proceso rezultatas ir įgytų sugebėjimų pritaikymas; profesinis išsilavinimas, darbo patirties, mąstymo sugebėjimai.“ Taigi, anot autorių mokymasis yra kvalifikacijos sudedamoji dalis.

”Personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo svarbą lemia šios priežastys:

- nuolat keičiasi darbo pobūdis;
- įvairių ekonomikos šakų sandaros poslinkiai sąlygoja darbuotojų poreikio mažėjimą gamyboje, ir jo didėjimą aptarnavimo, informatikos srityse;
- mokslo ir technikos pažanga sukuria iš esmės naujų profesinių specialistų poreikį;
- darbuotojo profesinis pasirengimas ne visai tenkina įmonės reikalavimus;
- susidaręs požiūris, kad nuolatinis personalo kvalifikacijos kėlimas yra kiekvienos įmonės, kiekvieno asmens sėkmingos veiklos laidas.” (B. Leonienė, 1998, p. 160) Taigi, anot B. Leonienės (2001), kvalifikacijos tobulinimas – tai žinių atnaujinimas, papildymas, praplėtimas.

R. Adamonienė ir kiti (2003) kvalifikaciją apibūdina kaip reiškinį, išreikštą tam tikru dokumentu, liudijančiu išmoktą studijų programą. Čia atsispindi tam tikros profesijos įvaldymo lygis, profesinių žinių ir darbo įgūdžiai, kurie įgalina žmogų dirbti tam tikrą darbą. Profesinėje veikloje darbuotojų kvalifikacijos lygis išreiškiamas atitinkamomis pareiginėmis kategorijomis.

Ugdymasis, mokymasis ar tobulėjimas yra naudingas visiems – tiek kiekvienam individui atskirai, tiek ir visai organizacijai. Efektyviai veikiančios organizacijos yra suinteresuotos visų savo **darbuotojų profesiniu augimu**. Kaip teigia B. Martinkus, A. Sakalas, A. Savanevičienė (2003), darbuotojų mokymas, kvalifikacijos kėlimas ir perkvalifikavimas yra viena iš svarbiausių visuomenės vystymosi sąlygų. Kiekviena įmonė, anot A.Sakalo (1998), atsižvelgdama į aplinkos sąlygas, įmonės vidinius veiksnius, suformuoja individualią kvalifikacijos kėlimo ir perkvalifikavimo strategiją. Tai būdas įgauti daugiau pagrindinių žinių apie naujas technologijas, tyrimus, poslinkius mokslo srityje. Mokymasis, kvalifikacijos kėlimas kiekvienam personalo nariui naudingas dėl to, kad padidina darbo našumą bei darbinės veiklos vertę, padidina pasitikėjimą savo jėgomis, formuoja geresnį organizacijos klimata, aktyviau domisi iškilusiomis problemomis, dalyvauja jas sprendžiant, yra suinteresuoti visos organizacijos sėkme. Šiuo atveju darbuotojams patiems rūpi jų kvalifikacijos kėlimas, profesinių žinių

gilinimas ir atnaujinimas, pilnesnis savo galimybių panaudojimas. Darbuotojų mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas organizacijai naudingas tuo, kad didina personalo „augimą“ profesinėje srityje, užtikrina organizacijos narių reikiamo kvalifikacijos lygio palaikymą.

Amerikiečių psichologai mano, kad vadovo sėkmės raktas - tai jo sugebėjimas teisingai įvertinti savo pavaldinių brandos lygį ir pagal tai pasirinkti teisingą savo elgesio stilių. Pavaldinio brandą atspindi žmogaus sugebėjimas sėkmingai dirbti ir noras prisiimti atsakomybę už savo elgesį. Pagrindinis vadybinio proceso uždavinys – užtikrinti darbuotojų įgūdžių tobulinimo galimybes, sustiprinti jų atsakomybę, sukurti tokią atmosferą, kuri pozityviai veiktų jų norą prisidėti prie organizacijos tikslų. Organizacijos veiklos ir rezultatų kokybę įtakoja žmogaus tobulėjimas.

Pasak E. Chlivicko (2003), šiuolaikiniam viešajam administravimui būdingos reformos, pokyčiai ir inovacijos. Svarbiausia organizacijos sėkmės prielaida yra joje dirbantys žmonės, teigia A. Seilius (1998). Nuo jų labiausiai priklauso, ar savininkas (vadovas) galės įgyvendinti organizacijos, o kartu ir savo misiją bei tikslus. „Tai sudėtingiausia pozicija, kurią diagnozuoti nėra taip paprasta, kaip atrodo iš pirmo žvilgsnio. Kiekvienas žmogus yra sudėtinga ir nepakartojama asmenybė, o jo poelgiai, net ir žinant motyvaciją, nėra nuspėjami.“ (A. Seilius. 1998. p. 60)

Kiti autoriai (A. Stankevičienė, 2004, E.Gustas, 2003) išskiria šias problemas, kurios daro įtaką, trukdo darbuotoju mokymui bei kvalifikacijos kėlimui:

- nepakankamas finansavimas;
- nepakankama personalo motyvacija;
- rizika investuoti į personalą;

A. Raipa (2002) teigia, kad darbuotojų mokymas ir tobulinimas daugeliu atvejų yra būtinas.

Atlikus literatūros šaltinių analizę galima daryti išvadą, kad mokymasis, kvalifikacijos kėlimas kiekvienam personalo nariui, nesvarbu, ar jis vadovas ar pavaldinys, yra naudingas ir reikalingas. Visų pirma savęs tobulinimas padidina pasitikėjimą savimi, o dėl to padidėja darbo našumas ir kokybė, susiformuoja geresnis organizacijos klimatas. Darbuotojų mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas organizacijai naudingas ir tuo, kad didina personalo „augimą“ profesinėje srityje, užtikrina organizacijos narių reikiamo kvalifikacijos lygio palaikymą.

Daugumos autorių manymu, pagrindinės viešojo sektoriaus problemos – finansavimas. Taip pat vadovai nedaug dėmesio skiria darbuotojų motyvacijai tobulėti. Kvalifikacijos tobulinimas gali būti suvokiamas kaip darbuotojų motyvavimo priemonė, investicija į darbuotoją, kaip gerą ir naudingą specialistą.

1.4. Bendravimo ir organizacijos mikroklimato reikšmė organizacijos valdyme

Bendravimas atsirado kartu su žmonija, teigia V. Baršauskienė ir B. Janulevičiūtė (1999). „Žmogus – unikali asmenybė, ne tik dalyvaujant socialiniuose, tarpusavio santykiuose, bet ir kuriant, atsižvelgiant į savo asmeninius interesus, lūkesčius bei aplinkinių nuomonę. Nuo pat gimimo akimirkos, kai pirmąkart išvystame dienos šviesą, iki mirties esame tarp žmonių, todėl bendravimas su jais savaime yra vienas svarbiausių asmens poreikių.“ „Bendravimas – tai dviejų arba daugiau žmonių tarpusavio sąveika, kurios metu perduodama informacija ir patenkinami saugumo, saviraiškos, dominavimo ir kiti poreikiai.“ (V. Baršauskienė, B. Janulevičiūtė, 1999, p. 29) Kiekvienoje organizacijoje nuolat bei intensyviai keičiamasi informacija, žiniomis ir kt. ir keitimasis žiniomis ar emocijomis yra būtinas norint išsiaiškinti atitinkamus santykius organizacijoje ir visuomenėje. Tačiau žmonių tarpusavio santykiai laibai sudėtingas procesas. Tuos santykius reikia analizuoti žmonių sąveikos kontekste, nustatant santykius su kolegomis, įvertinant ne tik save, bet ir partnerius.

Tiksliausiai matyt, bendravimo esmę yra nusakęs socialinės psichologijos specialistas B. Paryginas. Jis bendravimą aiškina kaip “sudėtingą ir įvairiapusišką procesą, kuris tuo pačiu metu gali reikštis kaip individų tarpusavio poveikio procesas, kaip informacinis procesas ir kaip žmonių tarpusavio santykiai, jų išgyvenimų ir tarpusavio supratimo procesas”. Vadinasi, bendravimas – tai procesas, kurio metu keičiamasi informacija, perduodamas emocionalus būvis, daroma tam tikra įtaka.

Įrodyta, kad žmonių bendravimas kyla iš individo poreikio įgyvendinti tikslus, kuriuos pasiekti jis vienas biologiškai nepajėgus, akcentuoja A. Seilius (1998). Valdymo teorijoje prieita prie nuomonės, kad racionalumas turi savo ribas ir kad naujos teorijos remiasi pagrindiniais žmonių poreikiais organizacijose. „Bendradarbiavimas, tarpusavio supratimo pasiekimas priklauso nuo vienos pusės sugebėjimo daryti įtaką kitai pusei. Įtaka – neatskiriama bendravimo proceso dalis.“

A. Sakalo, V. Šilingienės (2000) manymu, tiek vadovai, tiek bendradarbiai yra žmonės su individualiomis savybėmis ir atitinkama elgsena. Kaip savo knygoje teigia J. Welch ir kt. (2006), „kai svarstote naują darbo pasiūlymą, pirmiausia atkreipkite dėmesį į žmones, nes netgi jeigu viskas darbe bus puiku – įdomios užduotys, geras užmokestis, puiki vieta, bet bendradarbiai neteiks jums džiaugsmo, darbas gali virsti kančia.“

„Darbuotojo darbo efektyvumui didelės įtakos turi ir vyraujantys darbo kolektyvo santykiai. Tai bendradarbių bei darbuotojų ir vadovo santykiai. Jei tarp vadovo ir darbuotojų vyrauja ne pagarbos, o baimės jausmas, jeigu bendradarbiai apšneka vieni kitus už nugarų, jeigu kolegos "kiša pagalius į ratus", nesveikai konkuruodami vieni su kitais, tuomet darbo santykiai virsta abipusiu karu, o energija

iššvaistoma kivirčams, o ne darbui. Vadovas turi pastebėti tokius reiškinius pats ar pasitelkęs tarpininkus ir užkirsti kelią nenormaliems, trukdantiems dirbti santykiams kolektyve.“ (I.Jermakovienė)

„Organizacijos klimatas – tai psichologinė organizacijos kokybė“, pažymi P. Jucevičienė (1996), atspindinti darbuotojų savijautos, emocinių būsenų bendrumus organizacijoje. Organizacijos klimatai įtakoja daug veiksnių, vienas iš pagrindinių, kompleksiskai veikiančių organizacijos klimato vystymąsi, yra organizacijos kultūra.

„Organizacijos klimatas – vyraujanti nuotaika, emocinis nusiteikimas organizacijos veiklos, jos gyvenimo atžvilgiu“, teigia V. Barvydienė ir kt. (1998) Organizacijos klimatui daro įtaką daugelis veiksnių, tačiau vienas pagrindinių, kompleksiskai veikiančių organizacijos klimato vystymąsi, – organizacijos kultūra. Reikia pažymėti, kad organizacijos kultūra neatsiejama nuo organizacijos klimato. Analizuodami organizacijos klimatai dauguma autorių (F. S. Butkus (1996), D. R. Denison (1996), E. McKenna (2000) ir kt.) aptaria organizacijos kultūros ypatumus. Autoriai teigia, kad „organizacijos kultūra ir klimatas neretai suvokiami kaip organizacijos socialinis kontekstas, kad organizacijos gera, aukštos kokybės kultūra sukuria vidinį organizacijos klimatą, kuris skatina darbuotojų elgesio savikontrolę, savarankiškumą ir pastovumą. Organizacijos klimatas atpažįstamas iš to, kaip organizacijoje (ar jos dalyje) elgiamasi su darbuotojais.“

Kultūra (lot. *cultura* – ugdymas, auklėjimas, lavinimas, tobulinimas, vystymasis) – žmogaus ir visuomeninės veiklos produktai, jos formos ir sistemos, kurių funkcionavimas leidžia kurti, panaudoti ir perteikti materialines ir dvasines vertybes; tobulumo laipsnis, pasiektas kurioje nors mokslo ar veiklos srityje, išprusimas.

Organizacijos kultūra – tai svarbiausias veiksnys, formuojantis ir palaikantis organizacijos identiškumą. L. Džūelis (Л. Джуелл, 2001) kultūrą apibūdina kaip organizacijos sielą. P. Jucevičienė (1996) organizacijos kultūrą apibūdina kaip esminių vertybių sistemą, kuria vadovaujama organizacijoje ir pripažįstama jos narių, daro įtaką jų elgesiui ir palaikoma organizacijos istorijų ir pasireiškianti per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius.

A. Zankovskij (А. Занковский, 2000) organizacijos kultūrą suskirsto į kelias skiriamąsias dalis:

- 1) *pasaulėžiūra* (tai - socialinis suvokimas, etinė kultūra, religija);
- 2) *organizacijos vertybės* (tai - mintys, vaizdiniai, emocijos);
- 3) *elgsena, jos savitumas* (tai - ritualai, ceremonijos, simboliai);
- 4) *elgesio normos* (tai - visuma organizacijos taisyklių);
- 5) *psichologinis klimatas* (tai – tarpusavio bendravimas, tarpusavio santykiai).

E. Schein (1990), Furnham (1999) nuomone, organizacinę kultūrą kuria du pagrindiniai veiksniai:

1) normų formavimas, kuris vyksta dėl kritiškų įvykių, ypač dėl klaidų, t. y. svarbių organizacijos įvykių (dažnai krizių) pamokos yra lemiami kultūros formavimo (arba kaitos) veiksniai;

2) susitapatinimas su vadovais ir to, į ką vadovai kreipia dėmesį, įvertinimas ir kontrolė; kaip vadovai reaguoja į lemiamus įvykius ir organizacijos krizes; darbuotojų atrankos priimant į darbą, paaugštinimo ir atleidimo kriterijai.

D. R. Denison (1996), E. Mckenna (2000) teigia, kad tiek kultūros, tiek ir klimato sąvokos susiję su organizacijos socialiniu aspektu, taip pat darbuotojų elgseną veikia vienodai. Tačiau W. Burke, G. Litwin (2000) nuomone, organizacijos darbuotojai mano, kad organizacijos klimatas yra kur kas svarbesnis, organizacijos kultūrą lieka antraeilė. Tačiau kiti autoriai (E. Lawler, 1992, M. Au-Yeung, 2002) nelinkę sieti organizacijos klimato su organizacijos kultūra.

A. Furnham (1999) pažymi, kad vidinis organizacijos klimatas suvienija organizacijos narių bendravimo svarbiausias savybes: tikslus, vadovavimo stilius, veiksnius, susijusius su bendravimu ir kt. Bet autorius išskiria, kad organizacijos klimatas – tai žmonių jausmai, emocijos, poelgiai, o organizacijos kultūra – tai normos, vertybės, interesai, ritualai ir kt.

P. Jucevičienė (1996) organizacijos klimatą charakterizuoja kaip psichologinę organizacijos kokybę, atspindinčią darbuotojų savijautos ir emocinių būsenų bendrumus organizacijoje. A. Sakalas ir kt. (2000) teigia, kad žmonių poreikiai, jų darbo sąlygos, *ypač psichologinis klimatas*, yra galinga darbo produktyvumą didinanti jėga.

V. Barvydiene ir J. Kasiulis (1998) teigia, kad psichologinį klimatą lemia įvairūs veiksniai. Autoriai veiksnius sugrupavo į kelias grupes:

- 1) darbuotojų vertikalūs ir horizontalūs tarpusavio santykiai;
- 2) vadovavimo stilius;
- 3) darbo sąlygos konkrečiose darbo vietose;
- 4) darbuotojų darbo ir poilsio organizavimas;
- 5) materialinis bei moralinis skatinimas.

V. Barvydienė, J. Kasiulis (1998) pažymi, kad klimatas susidaro bendraujant ir atskleidžia darbuotojų tarpusavio santykius, jų vertybes, normas, interesus, išryškėja žmonių tarpusavio santykiai bei poveikis vienas kitam įvairiomis bendravimo situacijomis.

Kai kurie autoriai (R. J. House, 1972) organizacijos klimatą vertina išskiriant šiuos kriterijus: vadovavimą, motyvaciją, tikslo nustatymą, tarpusavio bendravimą bei įtaką, komunikaciją, sprendimų priėmimą, darbo kontrolę.

J. P. Platonovo (Ю. П. Платонов, 1992) manymu, „organizacijos klimatas savyje sujungia visą įvairių charakteristikų kompleksą: darbuotojų pasitenkinimas darbu ir jo turiniu, tarpusavio santykiai su

kolegomis ir vadybininkais, santykiai tarp lyčių, vadovavimo stilius, santykių konfliktiškumo lygis, personalo profesinis pasirengimas.“

Labai svarbu sukurti palankų klimatą organizacijoje. Tačiau tam reikšmės turi šie veiksniai:

- vadovavimo kokybė;
- pasitenkinimo darbuotojais lygis;
- komunikacija iš apačios į viršų ir iš viršaus į apačią;
- naudingo darbo pojūtis;
- suvokta atsakomybė už atliekamą darbą;
- teisingas atlyginimas;
- protingas „spaudimas“ darbui – tai yra darbo drausmė;
- galimybės panaudoti savo sugebėjimus ir gerai atlikti darbą;
- protinga kontrolė;
- darbuotojo dalyvavimas organizacijos veikloje.

Darbuotojai jaučia, kad klimatas yra palankus tada, kai jie atlieka naudingą darbą; tai leidžia pajauti savo vertę, teigia P. Jucevičienė (1996). A. Seilius (1998) pastebi, kad darbo pasidalijimas ir specializacija žymiai padidina darbo efektyvumą. P. Jucevičienė (1996) pastebi, kad dauguma darbuotojų nori jausti atsakomybę už atliekamą darbą bei turėti sąlygas jį gerai atlikti. Jie nori būti išklaustyti, pageidauja, kad su jais būtų elgiamasi kaip su individualybėmis, turinčiomis savo vertę, jausti, kad organizacija iš tikrųjų rūpinasi jų poreikiais ir problemomis. Tačiau, teigia A. Seilius (1998), jei nebus aiškiai apibrėžti ir sukoordinuoti žmonių ir organizacijos padalinių santykiai, tai specializacijos efektyvumas bus prarastas. Pagrindinis procesas yra įgaliojimų delegavimas, kuriuo vadovai nustato formalius tarpusavio santykius organizacijoje.

Apibendrinant bendravimo ir organizacijos klimato teorinę dalį galima padaryti išvadą, kad, bendraujant su darbo kolegomis, ypač užimant vadovaujamą pareigą, siekiant palankaus klimato organizacijoje, visų pirma reikia suvokti, kad organizaciją sudaro žmonių kolektyvas, kur kiekvienas individas turi savo charakterį, įsitikinimus ir poreikius. Vidinis organizacijos klimatas suvienija organizacijos narių bendravimo svarbiausias savybes: tikslus, vadovavimo stilius, veiksnius, susijusius su bendravimu ir kt. Žmonių jausmai, emocijos, poelgiai, normos, vertybės, interesai, ritualai ir kt. turi labai didelę įtaką organizacijos klimatui. Taigi, organizacijos klimatui daro įtaką daugelis veiksnių, atspindinčių darbuotojų savijautą ir emocinę būseną bendraujant organizacijoje. Cituojant A. Sakalą ir kt. (2000) galima teigti „kad žmonių poreikiai, jų darbo sąlygos, ypač psichologinis klimatas, yra galinga darbo produktyvumą didinanti jėga.“

1.5. Darbo sąlygos ir darbo apmokėjimas, kaip valdymo tobulinimo kriterijus

Svarbiausias darbo kokybę lemiantis veiksnys yra darbo aplinka, teigia A. Sakalas ir kt. (2004). Autoriai akcentuoja, kad aplinka veiklos (darbo) požiūriu lemia optimalų darbuotojų funkcionavimą, gerą darbingumą, minimalų nuovargį bei kokybinius darbo rezultatus ir kt. E. Bagdono ir E. Kazlauskienės (2002) manymu, personalo parinkimas pradedamas nuo darbo vietos aprašymo. Pagal autorius, labiausiai išsiskiria du darbo vietos modelius:

- 1) darbininko darbo vieta,
- 2) tarnautojo darbo vieta.

2002 m. birželio 4 d. patvirtintame LR darbo kodekso 15 straipsnyje **darbuotojas** apibrėžiamas kaip fizinis asmuo, turintis darbinį teisingumą ir veiksnumą, dirbantis pagal darbo sutartį už atlyginimą.

Visuomenės tarnautojas – tai asmuo dirbantis valstybiniame (valstybės ar savivaldybės institucijos ir įstaigos) ar visuomeniniame (visuomenės, nepelno siekiančios ir kt. organizacijos) sektoriuje. (J. Palidauskaitė, 2001)

Pagal A. Sakalą ir kt. (2000) darbo vietos aprašyme tiksliai ir sistemingai aprašomas darbo pobūdis bei pati darbo vieta. Pats darbo vietos aprašymas turi būti aiškus, dalykiškas suprantamas bei standartizuotas. Kaip teigia E. Bagdonas ir E. Kazlauskienė (2002), darbo vietos aprašymas apibūdina kokios užduotys bus vykdomos darbo vietoje ir kaip darbo vieta turi būti įrengta. Įrengiant gamybinę darbo vietą, ją būtina aprūpinti gamybiniais įrengimais, technologine ir organizacine įranga. Tarnautojo darbo vietai, anot autorių, keliami kiek kitokie reikalavimai, nes čia nėra įrengimų, išskyrus organizacinę įrangą (kompiuteriai, kopijavimo aparatai). Yra surašomos pareigines instrukcijos, kuriose nurodoma, kokie yra veiklos tikslai ir ką privalo atlikti darbuotojas, kad tikslai būtų pasiekti. Taip pat nurodoma atsakomybė už užduočių įvykdymą.

Kalbant apie darbo sąlygas, D. Rilis išskiria tris jų kategorijas:

- 1) fizinė ir psichologinė aplinka;
- 2) įvairios lengvatos ir parama darbuotojams;
- 3) darbuotojų autonomijos laipsnis.

A. Sakalas (1998) pabrėžia darbo vietos reikalavimų ir jų užimančio darbuotojo charakteristikų suderinimo svarbą. Autorius išskiria kelis suderinimo budus, kurie pažymėti 3 lentelėje.

Darbo vietos ir darbuotojo charakteristikų suderinimo būdai

Suderinimo būdas	Būdo apibūdinimas
Technokratinis būdas	Į turimą darbo vietą ieškoma geriausiai jos reikalavimus atitinkančio darbuotojo. Tačiau tokio neradus, reikalaujama, kad darbuotojas prisitaikytų prie darbo vietos reikalavimų.
Idealistinis būdas	Kiekvienam darbuotojui parinkti jo sugebėjimus ir norus atitinkančią darbo vietą.
Realusis būdas	Darbo vieta ir darbuotojas derinami vadovaujantis didžiausio efektyvumo principu.

Šaltinis: A. Sakalas (1998) *Personalo vadyba*, p. 94.

„Darbo vieta neturi kelti rūpesčių dėl saugumo. Kai darbuotojas nuolatos šąla ar jaučiasi nepatogiai, jis galvoja apie tai, kaip patogiau įsitaisyti, o ne apie tai, kaip geriau atlikti darbo užduotis. Neleiskite darbuotojų energijai nueiti veltui.“ (I. Jermakovienė)

Anot V. Baršauskienės ir B. Janulevičiūtės (1999), organizacijos kartais bando pasitelkti darbo sąlygas kaip motyvatorių, tačiau šios pastangos susiduria su kitais sunkumais – darbuotojai nevienodai vertina darbo sąlygas. Taigi, pastebi autorės, kad sunkiausia užduotis – suderinti organizacijos ir kiekvieno organizacijos nario individualius poreikius bei interesus.

Su darbo vietomis susijęs darbo vietų vertinimas, teigia A. Sakalas (1998). Darbo vietų vertinimo rezultatais remiamasi sprendžiant eilę problemų - nustatant darbuotojų darbo apmokėjimo bazę, nustatant reikalavimus darbo vietą užimančiam darbuotojui, parenkant ir išdėstant tinkamiausią įrangą. Anot autoriaus, jei yra įgyvendinami darbo humanizavimo principai, sprendžiama ir darbo humanizavimo prielaida.

Su darbo vietų vertinimu siejamas ir darbo užmokestis. Darbo vietų vertinimas įmonėse gali būti atliekamas siekiant įvairių tikslų. Tačiau, anot A. Sakalo ir kt. (2000) žvelgiant personalo motyvavimo sistemos požiūriu, darbo vietų vertinimas leidžia pasiekti du pagrindinius tikslus :

- 1) nustatyti darbo vietos reikalavimus ją užimančiam darbuotojui;
- 2) sudaryti pagrįstą darbuotojų darbo apmokėjimo bazę.

A. Sakalas ir kt. (2000) pažymi, kad šiuo metu pagrindinis daugumos dirbančiųjų darbo motyvas – darbo užmokestis. *Darbo užmokestis* – darbo įvertinimas pinigais, kurį sudaro pareiginė alga,

priemokos, priedai ir premijos. (Darbo rinkos terminų ir sąvokų žodynas, 1998) Analizuodami darbo apmokėjimo sistemą A. Sakalas ir kt. (2000) pažymi, kad pastovus darbo užmokestis nustatomas atsižvelgiant į darbo vietos keliamus reikalavimus. Anot autorių, darbo užmokesčio dydis turi atitikti darbo sudėtingumą, nuo kurio priklauso darbuotojo kvalifikacija, reikalinga konkrečioms pareigoms atlikti, atsakomybės lygis ir pan. I. Bučiūnienė (1996) teigia, kad darbo užmokesčio svarba priklauso ir nuo užimamų pareigų. Atlyginimo dydis labai svarbus darbininkams - tai vienas iš nepasitenkinimą darbu sukeliančių veiksnių. Net asmenims, užimantiems aukštas pareigas ir gaunantiems pakankamai aukštą darbo užmokestį, pajamų sumažėjimas sukelia nepasitenkinimą darbu. Taigi, darbo apmokėjimo sistema turi būti patraukli, leidžianti priimti, išlaikyti ir ugdyti kvalifikuotus darbuotojus, turi skatinti siekti tokių darbo rezultatų, kurie atneštų naudą įmonei, teigia A. Sakalas ir kt. (2000). Tačiau, anot A. Freeman (1995), palaipsniui didėja tendencija už darbą atlyginti kintamu darbo užmokesčiu. *Kintamas darbo užmokestis* – atlyginimo už darbą dalis, priklausanti nuo darbuotojo individualių, grupės ar visos organizacijos. Kintanti darbo užmokesčio dalis naudojama personalo skatinimui. *Skatinimas* – tai dauguma veiksnių, kurie sukelia žmogui norą dirbti, siekti kuo geresnių rezultatų bei užsibrėžtų tikslų. Ši užmokesčio dalis skirta individualių personalo pasiekimų įvertinimui, turi būti nustatoma priklausomai nuo darbuotojo asmeninių ir dalykinių savybių, elgsenos darbe, t.y. darbų kokybės, jų atlikimo kokybės, stropumo, universalumo. Kintamas užmokestis priklauso tiek nuo individualių, tiek ir nuo kolektyvinių (grupės) pasiekimų, teigia A. Sakalas (1998), – mokama už darbų kokybę, terminų laikymąsi ir pan. Taigi, kad skatinimas būtų sėkmingas, jis turi būti toks, kad darbuotojas būtų įsitikinęs, jog už savo darbą jis gauna pakankamai, akcentuoja P.Jucevičienė (1996) Kiti autoriai (G. Dessler, 2001, D. Jurčienė, 2001) išskiria dar vieną skatinimo būdą - apmokėjimas pagal nuopelnus. Tai darbo apmokėjimo būdas, kai darbuotojas gauna atlyginimą ar premijas, susijusius su dalykinių savybių įvertinimu. Vertinami tokie veiksniai, kaip darbo kokybė, apimtis, aktyvumas, požiūris į darbą, punctualumas ir kt. Norint, kad pagyrimas ar skatinimas būtų efektyvus, pagyrimo forma turi atitikti giriamojo pasiekimus ar laimėjimus. Už mažesnius individualius pasiekimus ar pastangas geriausia paskatinti darbuotoją asmeniškai, o už didelius gerus rezultatus skatinimas turėtų būti ne tik asmeniškai, bet ir paskelbiamas viešai. Ypač svarbu skatinimo sistemoje derinti materialines ir moralines darbo paskatas. Taigi vadovas turi skatinti savo pavaldinius, kai šie yra to verti. Pavaldinys turi pajusti, kad jis darbą padarė taip, kaip reikia ar net geriau. Anot F. S. Butkaus (1996), žmogaus veiklą organizacijoje skatina ne patys pinigai, o jų gavimo už atliktą darbą taisyklės.

Organizacijoje taikomos motyvavimo priemonės turi tenkinti darbuotojų tikslus, lūkesčius, interesus ir poreikius. Apie jų egzistavimą galima spręsti iš to, kaip darbuotojas elgiasi. Anot R. M. Steersas (1981), kiekvieno darbuotojo veikla ir elgsena vadovaujama tam tikrais tikslais, kiekviena

elgsena siekiama vienokio ar kitokio tikslo. Kuo sudėtingesni tikslai iškeliami darbuotojui, tuo didesnė bus ir darbo motyvacija. P. Jucevičienė (1996) teigia, kad svarbi darbuotojų motyvavimo priemonė yra pasitenkinimas darbu. Pasitenkinimas darbu – teigiamų ir neigiamų žmogaus jausmų rinkinys, parodantis, kaip darbuotojas vertina savo darbą. Autorė pažymi, kad nereikia painioti pasitenkinimo darbu, reiškiančiu malonumą arba nemalonumą, ar su atitinkamomis elgesio veiklos intencijomis. Tačiau visi šie trys požūriai (pasitenkinimas darbu, darbo vertinimas ir veiklos intencijos) padeda suprasti darbuotojų reakciją į darbą ir numatyti jo įtaką būsimai elgsenai.

Vienas svarbiausių ir sudėtingiausių personalo valdymo uždavinių, kurį pažymi F. S. Butkus (2003), – pasiekti, kad visi organizacijos nariai gerai ir našiai dirbtų, t.y. skatinti arba motyvuoti darbą. Kaip teigia F. S. Butkus (1996), šiuolaikinio darbo skatinimo pagrindus padėjo amerikiečių psichologas D. Makgregoras (1957). Tuomet viešpatavusį (pas mus jis gyvas kartais ir dabar) požūri į vadovybės ir darbuotojų santykius D. Makgregoras pavadino *teorija X*. Pagrindinius teiginius suformulavo taip: „iš prigimties žmogus yra tingus – dirba kuo mažiau; jam trūksta atsakomybės, jis mėgsta būti vedamas; jis yra abejingas organizacijos reikmėms. Todėl vadovauti – reiškia įtikinėti, mokėti atlyginimą, bausti, tikrinti ir taisyti bei nukreipti veiksmus tam tikra linkme.“ Kitą teoriją priešingai teorijai X D. Makgregoras pavadino *teorija Y*. pagrindiniai teiginiai yra: „žmonės pasyvūs arba priešiški organizacijos reikmėms, tokie jie pasidaro dėl savo patirties organizacijoje; skatinimas, potencialas augti, pajėgumas prisiimti atsakomybę, priimti organizacijos tikslus savaimė būdinga žmonėms; vadovybė tų bruožų nesukuria žmonėse, ji privalo padėti žmonėms atpažinti šiuos savo bruožus ir išsiugdyti juos.“ (F. S. Butkus, 1996, p. 84) Anot autoriaus, svarbiausia vadovybės užduotis ir yra sudaryti organizacines sąlygas ir veiklos metodus taip, kad žmonės galėtų geriausiai pasiekti savo pačių tikslus, nukreipdami pastangas organizacijos uždavinių linkme.

Kai kurių autorių (S. P. Robbins, 2000; P. Jucevičienė, 1994) manymu, pasitenkinimas darbu atspindi individo bendrąją nuostatą dėl darbo. Jei žmogus yra labai patenkintas darbu, jo nuostatos, t.y. pasitenkinimas darbu, yra teigiamos; jei nepatenkintas darbu, jo nuostatos dėl darbo neigiamos. “Tyrimais nustatyti svarbiausi veiksniai, lemiantys pasitenkinimą darbu, yra šie: proto pastangų reikalaujantis darbas, teisingas atlygis, palaikančios darbuotoją darbo sąlygos ir jį palaikantys kolegos.“ (S. P. Robbins, 2000, p. 39) Anot P. Jucevičienės (1996), pasitenkinimas darbu susijęs su įvairiais požūmiais, leidžiančiais nustatyti žmonių, dažniausiai patenkintų ar nepatenkintų darbu. Kai kurie iš šių požūmių apibūdina darbuotojus, o kai kurie – darbinę aplinką. Žmogaus pasitenkinimo lygis susijęs su savo pastangų (indėlio), kurias atiduoda organizacijai ir to, ką iš jos gauna palyginimais, teigia V. Barvydienė ir kt. (1998). Pasitenkinimo laipsnį, siekiant užsibrėžto tikslo, A. Seilius (1998) traktuoja tokiu pavyzdžiu: „žmogus jausdamas poreikį dirbti sudėtingą darbą, siekia užimti tokią darbo vietą,

kurioje dirbdamas patenkins šį poreikį.” P. Jucevičiene (1996) teigia, kad svarbi darbuotojų motyvavimo priemonė yra pasitenkinimas darbu. Pasitenkinimas darbu – teigiamų ir neigiamų žmogaus jausmų rinkinys, parodantis, kaip darbuotojas vertina savo darbą. Kaip teigia V. Kroll (2002) „darbuotojų pasitenkinimas darbu yra svarbi sąlyga, kad klientams būtų teikiamos aukštos kokybės paslaugos ir kad sklistų geri gandai apie organizaciją”. Pasitenkinimas darbu kaip darbo motyvacijos rezultato išraiškos forma, veikia tiek patį darbuotoją, tiek įtakoja visos organizacijos darbinės veiklos rezultatus.

Pasitenkinimo darbu svarbiausiais požymiais N. D. Glenn, P. Taylor ir Ch.Weaver (1977) įvardija amžių ir tarnybinę padėtį. Atlikti tyrimai leido pastebėti šį dėsningumą: kuo senesnis darbuotojas, tuo labiau jis patenkintas darbu. Tai, pirmiausia paaiškinama mažesniais ateities lūkesčiais, taip pat geresniu prisitaikymu prie darbo sąlygų, esant didesnei patirčiai, teigia P. Jucevičienė (1996). F. Herzberg atlikęs tyrimus apie darbuotojų pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu, išskiria dvi veiksmų grupes: higienos ir motyvavimo. Šis padalinimas nurodo dvi skirtingas veiksmų grupes, egzistuojančias nepriklausomai viena nuo kitos: buvimas vienu visai nekeičia kitu vertinimo. Tai reiškia, kad pasitenkinimas darbu dėl vienos priežasties gali padidėti, o dėl kitos sumažėti. A. Maslow (1985) teigimu, darbuotojų pasitenkinimą darbu sąlygojantys poreikiai sudaro tam tikrą hierarchinę sistemą.

„Labai svarbu, kad žmogus darbe teisingai suvoktų savo vaidmenį ar vaidmenis ir sugebėjimų juos keisti. Ypač svarbu vadovams, kuriems tenka plati vaidmenų gama – nuo vadovo iki pavaldinio. Darbe kontaktuojant dviem asmenim – vadovui ir pavaldiniui – kiekvienam iš jų reikia suvokti vaidmenis.“ (P. Jucevičienė, 1996, p. 43)

Išanalizavus teorinę darbo vietos bei darbo apmokėjimo literatūrą, galima teigti, kad sunkiausia organizacijos valdymo užduotis – suderinti pačios organizacijos ir kiekvieno organizacijos nario individualius poreikius bei interesus. Darbo vieta – tai ne tik darbo aprašyme tiksliai ir sistemingai aprašytas darbo pobūdis bei užduotys, kurio bus vykdomos darbo vietoje, bet ir saugi, tvarkinga ir materialiai aprūpinta darbo vieta.. Jeigu darbo vieta atitinka reikalavimus ir kriterijus, tuomet darbuotojai dirbs efektyviai ir galės pilnai panaudoti savo sugebėjimas ir jėgas.

Pasitenkinimo darbu rodiklis atskleidžia žmogaus ir organizacijos santykius, parodo, kaip yra vertinamas darbas. Nuo darbuotojų priklauso klientams teikiamų paslaugų kokybė, todėl organizacijų savininkai ar vadovai turi užtikrinti geras darbo sąlygas.

Kai kurių autorių manymu pagrindinis daugumos dirbančiųjų motyvas yra darbo užmokestis. Tačiau labai svarbu už gerus rezultatus skatinti darbuotojus. Darbuotojas turi jausti, kad už gerai atliktą darbą jis bus įvertintas.

1.6. Hipotekos registras kaip savita organizacija ir jos valdymo ypatumai

1.6.1. Hipotekos raidos istorija

Žodis hipoteka kilęs iš graikų kalbos žodžio “hypothêkê” ir reiškia “įkaitas, užstatas”. (Tarptautinių žodžių žodynas, 1969) Sakoma, kad jis kilęs iš to, kad senovėje graikai, įkeisdami žemę kreditoriui, savo žemėje prie kelio statydavo akmenį, į kurį įrėždavo kreditoriaus vardą, pavardę ir metus. Kaip teigia I. Nekrošius, V. Nekrošius, S. Vėlyvis (1999), įkeitimo teisės pradai siekia Babiloniją, kurioje jau prieš kelis tūkstančius metų daiktai buvo įkeičiami už skolą. Babilonijos Hamurapio teisyne buvo aiškiai išskirtos įkeitimo formos, pavyzdžiui, “skolininkas gavo iš kreditoriaus paskolą. Kol skolininkas skolą grąžins, kreditorius turi teisę sėdėti skolininko lauke” arba „skolininkas pateikė garantiją savo lauko sklypu“. Tai jie darydavo tam, kad kiekvienas matytų, jog ši žemė įkeista. Pasak autorių, įkeitimo teisė Romoje pradėjo plėtotis tada, kai kilo poreikis iš anksto išsklaidyti kreditoriaus baimę, kad skolininkas gali neįvykdyti savo įsipareigojimų. Hipoteka skyrėsi nuo kitų įkeitimo formų (fiducia, pinigus) tuo, kad skolininkas neperleisdavo kreditoriui įkaito objekto, o ir toliau likdavo jo savininkas ir valdytojas. Tačiau galiojo susitarimas, kad jeigu skola nebus sumokėta, kreditorius turės teisę patenkinti savo reikalavimą parduodamas įkeistą daiktą. Taigi, anot autorių, galutinai įkeitimo teisė Romoje susiformavo kaip daiktinė teisė parduodanti svetimą daiktą ir iš esmės liko tokia iki mūsų dienų.

Kaip teigia I.Nekrošius ir kt. (1999), romėnų teisė žinojo keturių rūšių realines sutartis (*nexum*):

- a) paskolos - *mutuum* (sunaudojamų daiktų);
- b) panaudos - *commodatum* (nesunaudojamų daiktų);
- c) pasaugos - *depositum*;
- d) įkeitimo - *pignus*.

Paskolos (*mutuum*) sutartimi viena šalis (kreditorius) duoda kitai (skolininkui) nuosavybėn tam tikrą kiekį pinigų arba kitokių rūšiniais požymiais apibrėžtų daiktų, o skolininkas įsipareigoja, suėjus tam tikram terminui arba kreditoriui pareikalavus, sugrąžinti jam tokį pat kiekį pinigų arba tokių pačių daiktų.

Panaudos (*commodatum*) sutartis - tai sutartis, kuria vienas asmuo - komodatorius, perduoda kitam - komodantui tam tikrą daiktą laikinai nemokamai naudotis. Panauda turėjo būti nemokama, nes kitaip tai nuomos sutartis, be to panauda - dvišalė sutartis.

Pasaugos sutartis (*depositum*)- tai sutartis, pagal kurią vienas asmuo - deponentas, perduoda kitam - depozitarijui, daiktą saugoti. Pasaugos sutarties šalių santykiai buvo panašūs į panaudos sutarties šalių.

Įkeitimo (*pignus*) sutartis viena iš pagrindinių įkaito gavėjo prievolių buvo sumokėjus skolą, gražinti nesugadintą, nepablogintą daiktą, o jos nesumokėjus - pasirūpinti, kad jis būtų kuo naudingiau panaudotas bei gražinti likutį įkaito davėjui. (I. Nekrošius ir kt., 1996)

Prievolė (*obligatio*) pagal klasikinės romėnų teisės apibrėžimus ir taip, kaip mes ją dabar įsivaizduojame, yra toks teisinis santykis, kada vienas subjektas – skolininkas (*debitor*) privalo atlikti kito subjekto – kreditoriaus (*creditor*) naudai tam tikrą veiksmą arba susilaikyti nuo atlikimo, o kreditorius turi teisę reikalauti iš skolininko, kad pastarasis įvykdytų savo pareigą. (I. Nekrošius ir kt., 1996)

Specialus Rusijos imperijos įstatymų sąvado X tomo 1 dalies skirsnis buvo skirtas reguliuoti sutartinius santykius. Sąvado šios srities nuostatos rėmėsi klasikiniiais principais: susitariančių šalių lygiateisiškumo (1528 str. Nustatyta, kad sutartis sudaroma susitariančių asmenų tarpusavio sutikimu), sutarties laivės (tebuvo nustatyta, kad sutarties objektas gali būti žmonių turtas arba veiksmai, taip pat nurodyta, jog sutarties tikslas negali „prieštarauti įstatymams, padorumui ir visuomenės tvarkai“), sutarties stabilumo (sutartys pagal 1536 str. turėjo būti vykdomos „pagal tikrąją jų prasmę, nežiūrint pašalinių aplinkybių ir nepaisant jokių asmenų“; turtinių sutarčių padariniai buvo privalomi ir šalių įpėdiniams, išskyrus sutartis dėl konkretaus asmens darbų).

Sutartys galėjo būti sudarytos namine tvarka žodžiu arba raštu ir notarine tvarka.

Pagal įstatymą paskolos sutartis negaliojo, jei ji buvo nepiniginė (pagal ją nebuvo gauta pinigų), sudaryta apgaule ar lošimui, buvo lupikiška. Tiesa, Rusijos imperijos įstatymų sąvade nenustatyta maksimalaus palūkanų dydžio, tai padaryta dviem (1932 m. ir 1933 m.) lietuviškais Civilinių įstatymų pakeitimo įstatymais, draudusiais didesnes nei dvylika procentų metines palūkanas ir vienodinamai pakeitusiais atitinkamus Rusijos imperijos įstatymų sąvado, Napoleono kodekso ir Pabaltijo civilinių įstatymų straipsnius.

Paskolos sutartys galėjo būti sudaromos namine arba notarine tvarka. Paskolos raštą kreditorius galėjo perduoti kitam asmeniui, pareiškusiam norą sumokėti jam už skolininką ir kartu įgyti teisę pačiam iš jo reikalauti skolos. Šiuo atveju perduodamame paskolos rašte kreditorius turėjo įrašyti perduodamąjį įrašą.

Į paskolos sutartį iš dalies buvo panaši, buityje dažnai taip pat vadinama skolinimu, panaudos sutartis, pagal kurią vienas asmuo neatlygintinai perduodavo kitam teisę laikinai naudotis savo kilnojamuoju (Užnemunėje – ir nekilnojamuoju) individualiai apibrėžtu turtu su sąlyga, kad bus gražintas tas pats ir toks pat, koks buvo duotas, daiktas.

Garantuoti sutarčių vykdymą Rusijos imperijos įstatymų sąvade (1554 str.) buvo nustatyti laidavimas, netesybos, kilnojamojo turto užstatymas ir nekilnojamojo turto įkeitimas Ypač detalai

reglamentuotas nekilnojamojo turto įkeitimas, kurį buvo galima atlikti tikta notarine tvarka. (V. Andriulis ir kt., 2002)

XIX a. Pradžioje atskirose Lietuvos dalyse galiojo skirtingi įstatymai, reguliavę disponavimą nekilnojamoju turto. (Vyriausybės žinios, 1936, Nr.560-3892) Klaipėdos krašte, Užnemunėje ir buvusioje Kuršo gubernijoje galiojusiais recepuotais įstatymais buvo numatyta taip pat tokia sutarčių užtikrinimo nekilnojamoju turto forma kaip hipoteka. Visoje Lietuvoje hipotekos institutas teįvestas 1938 m. sausio 1d., vadovaujantis 1936 m. Ipotekos įstatymu (V. Andriulis ir kt., 2002) – tai pirmasis vieningas Ipotekos įstatymas, kuris buvo paskelbtas 1936 m. lapkričio 30 d. (Vyriausybės žinios, Kaunas, 1936, Nr.560-3892.) Kiekvienoje apskrityje buvo įsteigtos ipotekos įstaigos, kuriose ipotekos knygas vedė ipotekos teisėjas, ipotekos sekretorius ir kiti tarnautojai. Duomenys apie turto įkeitimą turėjo būti įrašomi į apskričių hipotekos įstaigose tvarkomas hipotekos knygas ir galėjo liesti tik tą nekilnojamąjį turtą, kuris jau įrašytas į hipotekos knygas. Įkeisto turto savininkui skolos negražinus, pirmenybę tenkinant reikalavimus iš to turto turėjo hipotekinis kreditorius. Vienam reikalavimui užtikrinti buvo galima įkeisti kelis atskirus nekilnojamojo turto objektus, tas pats turtas galėjo būti keletu hipotekų dalyku. Pastaruoju atveju, atsiradus reikalui, kreditorių reikalavimai turėjo būti tenkinami pagal įrašų eiliškumą. Hipotekos knygų turinys buvo viešas, kiekvienas suinteresuotas asmuo galėjo susipažinti su hipotekos knygose esamais įrašais apie jam rūpimą turtą. (V. Andriulis ir kt., 2002)

Hipotekos teisei taikyti pagrindus pradėta kurti 1992 m. priimtu Hipotekos įstatymu. Tačiau šis įstatymas realiai nebuvo taikomas. Tik 1997 m. priėmus naują Hipotekos įstatymą nei kilnojamojo turto įkeitimo įstatymą pradėta hipoteką naudoti kaip veiksmingą skolinių įsipareigojimų užtikrinimo priemonę.

Kitų daiktinių teisių įgyvendinimas iki naujojo Lietuvos Respublikos civilinio kodekso įsigaliojimo nebuvo reglamentuotas. (V. Andriulis ir kt., 2002) Šiuolaikinis hipotekos registras nuo prieškarinio skiriasi ne tik tuo, kad visi duomenys apie įkeitimo sandorius registruojami į duomenų bazę, bet ir kai kuriomis funkcijomis: registre registruojami tik turto įkeitimo sandoriai, kuriais apsaugomos paskolos įkeičiant ne vien nekilnojamąjį, bet ir įvairų kilnojamąjį turtą, hipotekos teisėjai vykdo išieškojimą iš įkeisto turto, visuomenei sudarytos galimybės gauti informaciją apie visoje Lietuvoje įregistruotus ar tik pradėtus registruoti sandorius iš vienos vietos.

1.6.2. Hipotekos registro atsiradimo sąlygos ir būtinumas

Praktiškai visa žmogaus veikla susijusi su informacija. Ji supa mus kasdieninėje veikloje, kuriamos įvairios informavimo sistemos, tarnybos. Jos vis daugiau prireikia organizacijų personalui, o nuo tos informacijos gavimo laiko, tikrumo, patikimumo, ir kitų faktorių, priklauso jo atliekamo darbo ar vykdomų valdymo funkcijų efektyvumas.

Informacija – apibendrintai suvokiamos naujos žinios apie faktus, įvykius, daiktus, procesus, idėjas, sąvokas ir kitus objektus, kuriuos tam tikrame kontekste turi kokią nors prasmę, kurios leidžia įtakoti vykstančius procesus, susijusius su realių objektų ir pačios informacijos būkle bei kitimu, kurias galima perduoti, priimti, įsiminti.

Informacinė rinka apima:

- verslo, teisės, ekologinę, medicininę ir kitą paklausią informaciją;
- informaciją specialistams: apskaitos darbuotojams, vadybininkams, konstruktoriams, projektuotojams ir pan.;
- informaciją masiniam vartotojui.

Pasaulio informacinės rinkos bruožai:

1. Ryškus paklausos didėjimas.
2. Naujų technologijų diegimas.
3. Sparti programinio aprūpinimo plėtra.
4. Auga techninių priemonių ir programavimo kaina.

Informacinės rinkos subjektai:

- kompanijos, valdančios duomenų bazes;
- tarpininkai. (N. Langvinienė, 2005, p. 295-296)

Dauguma tyrimų, atliktų informacijos šaltinių efektyvumui nustatyti, identifiko tokias charakteristikas, kaip patikimumas ir fizinis patrauklumas. Informacijos patikimumo sąvoka seniai buvo pripažinta kaip svarbus elementas, apibrėžiantis šaltinio efektyvumą.²

Norint įgyvendinti idėjas dėl savo veiklos sukūrimo ir plėtojimo, gyvenimo sąlygų gerinimo, būtina turėti nemažą kapitalą, kuris dažnai yra skolintas. Kad būtų galima pasiskolinti didesnę sumą pinigų, kreditorius reikalauja užstato savo reikalavimo įvykdymo užtikrinimui. Kai yra užstatas, kreditorius skolina pinigus mažesne rizika, kad patirs nuostolius, nes jo tikslas taip pat yra gauti pelno iš šios paskolos.

² Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 32, 2004. VDU: Kaunas.

Hipoteka - esamo ar būsimo skolinio įsipareigojimo įvykdymą užtikrinantis daikto įkeitimas, kai daiktas neperduodamas kreditoriui. (D. Petrauskaitė, 2004, Nr.1(49)) Hipoteka neatima iš daikto savininko teisės valdyti, naudoti įkeistą daiktą bei juo disponuoti.³

1994-1996 metais pagausėjo įkeitimų, įformintų notarų biuruose. Tai turėjo nemažai neigiamų pasekmių, nes trūko reikiamo dėmesio, kontrolės ir informacijos. Labai dažnai įkeičiamo turto kaina būdavo dirbtinai padidinama ir neatitikdavo tikrosios turto vertės, o kreditorius patirdavo didžiulius nuostolius. Kita neigiama įkeitimo pusė būdavo ta, kad labai dažnai būdavo įkeičiamas trečiųjų asmenų (dažniausiai senyvo amžiaus žmonių) turtas. Tokiu atveju didžiausius nuostolius patirdavo jau ne kreditorius, o šie tretieji asmenys, kurių turtas būdavo perduodamas, kad būtų atlygintas skolinis įsipareigojimas.

Kad būtų galima kontroliuoti turo įkeitimą ir išieškojimą ir šio turto, 1992 m. spalio 6 dieną priimtas Lietuvos Respublikos hipotekos įstatymas, 1997 m. birželio 10 dieną priimtas Lietuvos Respublikos kilnojamojo turto įkeitimo įstatymas. 1998 m. Teismų įstatymas buvo papildytas ir nustatyta, kad apylinkių teismuose yra steigiami hipotekos skyriai, kuriuose dirbs hipotekos teisėjai. Nuo 1997 m. rudens prie apylinkės teismų įsteigta 10 hipotekos skyrių, o nuo 1998 m. balandžio 1d. pradėjo veikti hipotekos skyriai (dabar veikia 15 hipotekos registro skyrių), kurių paskirtis – vesti įkeisto turo apskaitą ir kontroliuoti įkeitimus. Šiuo metu veikia penkiolika hipotekos skyrių apylinkių teismuose. Hipotekos skyriams vadovauja hipotekos teisėjai, skiriami iš apylinkės teismų teisėjų tarpo. Pagrindinės hipotekos skyrių funkcijos – hipotekos registro tvarkymas, kreditorių reikalavimų tenkinimas iš įkeisto turto vertės ne ginčo tvarka bei išieškotų sumų paskirstymas tarp išieškotųjų. Registras yra viešas, informaciją operatyviai galima gauti ir šiuolaikinėmis ryšio priemonėmis (Interneto tinklu, automatiniu faksu, automatiniu telefonu atsakovu).⁴

Tai pilnai kompiuterizuota sistema su viena centrine baze, efektyvus ir patikimas, atviras visuomenei bei integruotas į bendrą registrų sistemą registras, kuris sudaro palankias sąlygas vystyti kreditavimą Lietuvoje. Taigi, šiuo metu patys įkeitimai ir išieškojimai iš įkeisto turto yra kontroliuojami, numatyta griežta išieškojimo tvarka. Teisės aktai reglamentuojantys registro veiklą skelbia, jog registras yra viešas, t.y. informacija prieinama kiekvienam. Duomenys apie įregistruotus įkeitimo sandorius yra svarbūs ne tik kreditoriams, bet ir asmenims prieš įsigyjant turtą.

Hipotekos registro steigėjas ir vadovaujančioji tvarkymo įstaiga yra Teisingumo ministerija.⁵

³ Europos parlamento teisėkūros rezoliucijos dėl hipotekinių kreditų ES. 2006. [žiūrėta 2007-01-10] Prieiga per internetą: <http://www.euro.lt/vadovas/lit/12.doc>.

⁴ Politiniai kriterijai. [žiūrėta 2006-12-17] Prieiga per internetą: <http://www.euro.lt>.

⁵ Centrinės hipotekos įstaigos internetinė svetainė. [žiūrėta 2006-01-05] Prieiga per internetą: www.lhr.lt.

Hipotekos registre, kaip ir kituose Valstybės registruose kaupiama informacija aktuali įvairioms visuomenės grupėms. Valdžios institucijoms informacijos reikia vykdant valstybės funkcijas. Gyventojams ir įmonėms registruose kaupiama informacija leidžia apsaugoti nuosavybės teises. Verslui registrų informacija būtina įvertinant klientų kreditingumą, prevenciškai apsaugoti nuo nemokių klientų ar išieškoti skolas, taip pat atlikti rinkos tyrimus ir vykdyti rinkodaros akcijas.

1.6.3. Hipotekos registro valdymo ypatumai

Įmonių sugebėjimas pasinaudoti savo nematerialiu turtu tampa vis svarbesnis palyginti su jų sugebėjimais investuoti ir valdyti materialųjį turtą. Rinkai vystantis, o technologijų įvairovei ir konkurentų skaičiui augant, produktams ir paslaugoms senstant, sėkmingai veikiančios įmonės pradedamos vertinti pagal jų gebėjimą pastoviai atsinaujinti, kurti naujas žinias, jas įsisavinti ir panaudoti naujuose produktuose ar paslaugose. Žinios nepasiduoda tradiciniams ekonomikos dėsniams, kalbantiems apie kapitalo gražos dinamiką. Materialus turtas – pavyzdžiui, gamybos įranga – jį naudojant praranda savo vertę. Su žiniomis yra priešingai: jas naudojant, jų kuriama vertė auga. Pasaulinio garso vadybos guru Peteris Druckeris pateikia vykusį knygos pavyzdį: kai atiduodi ar parduodi knygą (materialų turtą), ją prarandi. Nebegali jos vėl parduoti. Tuo tarpu tas pačias žinias gali parduoti vėl ir vėl. Tas pats galioja ir žinių naudojimui. Ekonomistai praminė tai augančios gražos dėsniu: kuo daugiau žinios naudojamos, tuo daugiau vertės sukuriama. Žinių valdymo sistemos leidžia įmonėms išspausti iš šio dėsnio didesnę praktinę naudą.⁶

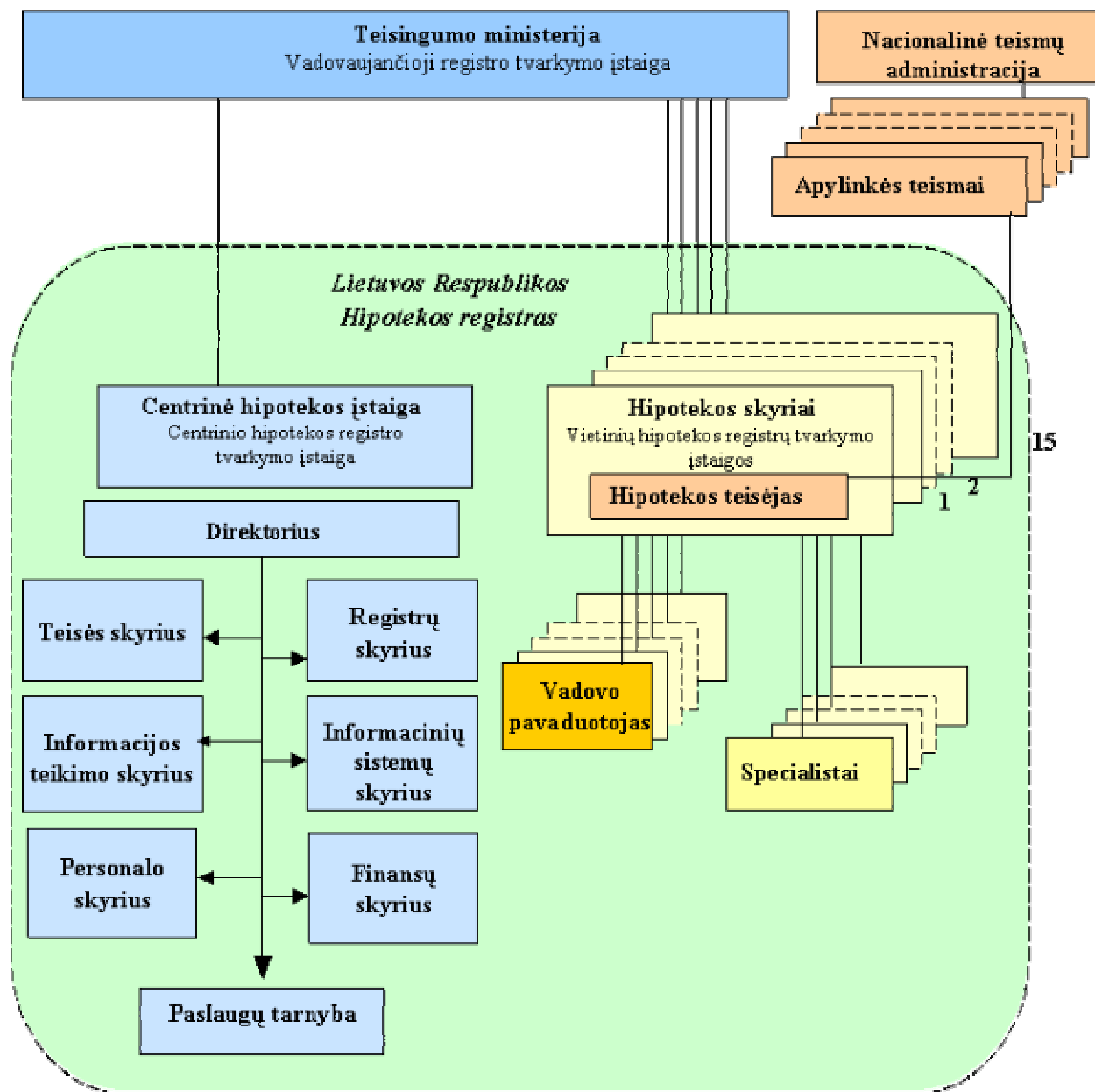
Hipotekos registras tvarkomas vadovaujantis Lietuvos Respublikos hipotekos įstatymu, Lietuvos Respublikos kilnojamojo turto įkeitimo įstatymu, Lietuvos Respublikos teismų įstatymu, Lietuvos Respublikos valstybės registrų įstatymu, kitais įstatymais, nuostatais, kitais teisės aktais, reglamentuojančiais valstybės registrų veiklą.

Vadovaujančioji hipotekos registro tvarkymo įstaiga yra Teisingumo ministerija (Lietuvos Hipotekos registro funkcinė sistema – žr. 2 pav.). Lietuvos Respublikos teismų įstatymo nustatyta tvarka Teisingumo ministras nustato apylinkės teismus, kuriuose steigiami hipotekos skyriai. Yra 15 apylinkės teismų, kuriuose įsteigti hipotekos skyriai (vietiniai hipotekos registrų tvarkymo įstaigos). Teisingumo ministras taip pat nustato šių skyrių veiklos teritoriją, apylinkės teismo pirmininko pasiūlymu iš paskirtų teisėjų skiria pareigoms hipotekos skyrių hipotekos teisėjus bei atleidžia juos iš šių pareigų, nustato hipotekos skyrių darbuotojų skaičių, jų darbo užmokestį, organizuoja hipotekos skyrių darbuotojų tobulinimąsi. Skyriams vadovauja hipotekos teisėjai. Taip pat yra vadovo

⁶ Praktinio informacinių technologijų taikymo ir elektroninio verslo sprendimų įmonėse metodinis vadovas: Žinių valdymas. [Žiūrėta 2006-12-17] Prieiga per internetą: <http://www.verslovertai.lt>.

pavadootojas, kuriam, atskirais atvejais, yra suteikiama teisė tvirtinti dokumentus. Taip pat yra techniniai darbuotojai, kurie yra valstybės tarnautojai arba dirba pagal terminuotas darbo sutartis. Centrinė hipotekos įstaiga – tai centrinė hipotekos registro tvarkymo įstaiga.

LIETUVOS RESPUBLIKOS HIPOTEKOS REGISTRO FUNKCINĖ SCHEMA



2 pav. Lietuvos Hipotekos registro funkcinė sistema
 Šaltinis: Centrinės hipotekos įstaigos internetinis puslapis www.lhr.lt

Centrinė hipotekos įstaiga tvarko kompiuterinius archyvus, aprūpina vietinius hipotekos registru skyrius kompiuterine technika, prižiūri ir tvarko duomenų bazes, kontroliuoja darbą, organizuoja

mokymo kursus. Centrinei hipotekos įstaigai vadovauja direktorius, kurį skiria į pareigas ir atleidžia iš jų teisingumo ministras.

Centrinė hipotekos įstaiga, kaip ir 15 hipotekos registro skyrių, yra biudžetinė įstaiga. Centrinės hipotekos įstaigos steigėjo funkcijas vykdo Teisingumo ministerija. Hipotekos registras savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, įstatymais, kitais Lietuvos Respublikos Seimo priimtais teisės aktais, Lietuvos Respublikos tarptautinėmis sutartimis, Lietuvos Respublikos Prezidento dekretais, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, Ministro Pirmininko potvarkiais, kitais teisės aktais ir šiais nuostatais.

Kaip teigia J. A. F. Stoner ir kt. (2000), nuo organizacijos vadovų labai daug priklauso, kaip sėkmingai organizacija pasieks savo tikslus ir vykdys socialinius įsipareigojimus. Vadovų priimami sprendimai daro poveikį tiek pačiai organizacijai, tiek ir už jos ribų. Pažangios įmonės siekiamos efektyviai vystyti savo veiklą integracijos ir veikimo Europos Sąjungoje perspektyvoje bei įgyti ilgalaikį konkurencingumą rinkoje, turi performuoti savo vidines struktūras, diegti naujus personalo valdymo būdus, didinančius personalo motyvaciją ir įgalinčius kuo geriau ugdyti ir panaudoti jų potencialą siekiant ir užtikrinant darbo ir paslaugų kokybę, pažymi A. Sakalas (1998) J. A. F Stoner ir kt. (2000) nuomone, pagrindinė valdymo užduotis – numatyti organizacijos ateitį ir vesti į tą ateitį organizaciją. Hammeris ir Champy ragina vadovus pergalvoti patį organizacijų veikimo procesą, ir drąsiai imti keisti tuos procesus, kurie mažina organizacijos efektyvumą, savo knygoje akcentuoja J.A.F. Stoner ir kt. (2000).

Valdymo organizavimas turi būti labai mobilus – dažnai teks pertvarkyti struktūras, deleguoti funkcijas, keisti veikimo sąlygas, būdus ir metodus, o kartais (gal būt ir gana dažnai) permąstyti firmos veiklos konceptualinius pagrindus ir priimti naują jos koncepciją, teigia P. Zakarevičius (2002). Ši valdymo sistemų mobilumo užtikrinimo teorija netgi įgavo pavadinimą „3R“ – restruktūrizavimas, reorganizavimas, rekonceptualizavimas.

Restruktūrizavimas – organizacinės struktūros pertvarkymas, padalinių jungimas, išskyrimas, funkcijų pardalijimas, ryšių kanalų optimizavimas ir pan. Keičiantis vidaus ir išorės sąlygoms, tokie pertvarkymai periodiškai yra būtini, nes vienu funkcijų apimtis mažėja, kitos gal visiškai išnyksta, atsiranda naujos. Todėl negalima sutikti, kad restruktūrizavimas nieko neduoda, tai tik „kėdžių perstumdyimas“ ir „dokumentų pernešimas nuo vienu stalų ant kitų“. Siekiant užtikrinti valdymo mobilumą, periodinis restruktūrizavimas yra būtinas.

Reorganizavimas – vadybinio veikimo būdų ir metodų keitimas. Reorganizuojant veiklą, nebūtina daryti struktūrinių pakitimų – svarbius rezultatus galima pasiekti įvedus naujas vadybines

technologijas, procesus, darbuotojams įsisavinus naujus vadybinio darbo metodus. Todėl reorganizavimas ypatingai sietinas su personalo ugdymu, jo kvalifikacijos tobulinimu.

Rekonceptualizavimas – organizacijos veiklos, o kartu ir vadybos organizavimo, koncepcijos permąstymas ir keitimas. Rekonceptualizavimas – dualistinis procesas. Pirmiausia – tai intelektualinė, minties veikla, generuojant naują firmos gyvenimo koncepciją, misiją ir įvaizdžio kūrimo technologiją, koncepcijos realizavimo būdus bei procesus ir pan. Antra vertus, rekonceptualizavimas neturi prasmės, jei jis lieka tik idėja ir koncepcijų lygyje – būtina įgyvendinti šias naujas idėjas. Todėl rekonceptualizavimo antroji dalis – praktinis koncepcijų realizavimas – jungia ir restruktūrizavimą bei reorganizavimą, kaip konceptualiųjų idėjų įgyvendinimo mechanizmas.

Ministrų kabinetas 2007-02-27 pritarė nutarimui „Dėl Hipotekos registro vystymo koncepcijos patvirtinimo“. Hipotekos registro vystymo koncepcija parengta siekiant reorganizuoti Hipotekos registro informacinę sistemą – atsisakant teritorinių duomenų bazių ir visas registravimo procedūras atliekant vienoje centrinėje duomenų bazėje - Centriniam hipotekos registre. Vadovaujantis šia koncepcija rengiami teisės aktų, reguliuojančių hipotekos registro ir Turto arešto aktų registro veiklą, pakeitimai, užtikrinantys „vieno langelio“ principo taikymą. Pagrindinis minėtos koncepcijos tikslas yra iš esmės pakeisti esamą hipotekos (įkeitimo) registravimo, išieškojimo iš įkeisto turto modelį, pasiekti, įgyvendinus koncepcijos nuostatas, kad duomenys Hipotekos, Turto arešto aktų registrams būtų teikiami ir tvarkomi elektroniniu būdu, o minėtų registrų tvarkymas taptų žymiai efektyvesnis ekonominiu požiūriu. Koncepcijoje ketinama įtvirtinti keletą svarbių naujovių. Siūloma iš esmės pakeisti esamą hipotekos (įkeitimo) registravimo, išieškojimo iš įkeisto turto modelį, įgyvendinant „vieno langelio“ principą. Koncepcija norima sudaryti pagrindą sukurti tokį teisinio reguliavimo modelį, kad asmeniui, norinčiam Hipotekos registre įregistruoti hipotekos ar įkeitimo sandorį, tereiktų apsilankyti tik notaro biure. Notaras visus reikiamus duomenis elektroniniu būdu pateiktų Centrinei hipotekos įstaigai, o ši – atitinkamiems turto registrams. Kita naujovė - hipotekos skyriai, koncepcijos įgyvendinimo laikotarpiu, bus pertvarkyti į Centrinės hipotekos įstaigos teritorinius padalinius, o koncepciją įgyvendinus – sprendžiamas klausimas dėl jų likvidavimo, nes duomenys registrams bus pateikiami elektronine forma tiesiogiai iš registrų duomenų teikėjų – notarų, teismų, mokesčių administravimo institucijų – darbo vietų. Koncepciją numatoma įgyvendinti per 2 – 3 metus, kadangi jos įgyvendinimas susijęs su teisės aktų pakeitimais, kitais Teisingumo ministerijos vykdomais informacinių sistemų vystymo projektais.⁷

⁷ Prieiga per internetą: www.lhr.lt [žiūrėta 2007-03-12]

„Visi šiuolaikinės vadybos tyrinėtojai vieningai teigia, kad šiandien ir ypatingai ateityje pagrindiniu organizacijų ir jų valdymo sistemų tobulėjimo, vystymosi resursu tampa informacija, žinios apie galimus būsimus pasikeitimus technologijoje, vartotojų poreikiuose, gamtos aplinkoje, pagaliau žmonių mąstyme, kultūriniuose procesuose ir t.t. organizacijų valdymo mobilumas, kai jo pagrindiniu mechanizmu yra rekonceptualizavimas, įmanomas tik ypatingos informacinės veiklos sąlygomis.“ (P. Zakarevičius, 2002. p. 210-212)

Vadybos tyrinėtojai išskėlė mintį, kad organizacijos valdymo tobulinimas – tai ne periodiniai, o juo labiau ne vienkartiniai veiksmai, o nuolatinis, kasdieninis procesas. Šis procesas turi vykti kartu su kitų organizacijos posistemų keitimusi ir atitikti jų išsivystymo lygį.⁸

1.6.4. Hipotekos registro uždaviniai ir perspektyvos

Šiandieninės ekonomikos sąlygos – ekstremalios. Tai sąlygoja valdymo orientacija į tikslus, konkurencijos augimas, rinkos prisotinimas ir internacionalizavimas, gamybos bei darbo organizavimo formų kaita, Lietuvoje – perėjimas nuo centralizuotai valdomos į rinkos ekonomiką ir kitos priežastys. A. Sakalo (1998) nuomone tai verčia ieškoti naujų šaltinių efektyvumui didinti visose srityse kuriant naujus gaminius, diegiant pažangią techniką, technologiją, organizuojant darbą ir valdymą.

Hipotekos registras finansuojamas Lietuvos Respublikos biudžeto lėšomis ir lėšomis, gautomis už įkeitimų registravimą bei hipotekos registro duomenų naudojimą. Atlyginimo už įkeitimų įregistravimą bei hipotekos registro duomenų naudojimą dydį ir tvarką nustato Lietuvos Respublikos Vyriausybė.⁹

Lietuvos Respublikos Hipotekos registras steigiamas pagal Lietuvos Respublikos hipotekos steigimo įstatymą. Hipotekos registras - tai pilnai kompiuterizuotas pagrindinis valstybės registras funkcionuojantis nuo 1998 m. balandžio 1d. Hipotekos registro veiklą reglamentuoja Lietuvos Respublikos Civilinis kodeksas (žin., 200, Nr.74-2262), Lietuvos respublikos Civilinio proceso kodeksas (Žin., 2002, Nr.36-13400), Lietuvos Respublikos Hipotekos registro steigimo įstatymas (Žin., 1996. Nr.1-15440), Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas “Dėl Lietuvos Respublikos hipotekos registro nuostatų patvirtinimo” (Žin., 2001, Nr.90-3173).¹⁰

Hipotekos registro paskirtis – rinkti, kaupti, apdoroti, sisteminti, saugoti, naudoti ir teikti suinteresuotiems asmenims Lietuvos Respublikos hipotekos įstatyme, Lietuvos Respublikos kilnojamojo turto įkeitimo įstatyme, Lietuvos Respublikos nekilnojamojo turto registro įstatyme,

⁸ Informacijos visuomenė ir jos vadyba. [žiūrėta 2006-10-12] Prieiga per internetą:

<http://www.infovi.vu.lt/ivs/biblioteka/temos/>.

⁹ Prieiga per internetą: www.lhr.lt [žiūrėta 2006-01-05]

¹⁰ Centrinė Hipotekos įstaiga, 2001. Metų ataskaita.

kituose įstatymuose bei nurodytuose nuostatuose nurodytus duomenis apie hipotekos ir įkeitimo sandorius.

Pagrindinė Hipotekos registro funkcija – teisiškai registruoti nekilnojamojo ir kilnojamojo turto įkeitimus, kaupti informaciją ir teikti ją visuomenei.

Registro objektai – Lietuvos Respublikos nekilnojamojo turto registro įstatyme nurodyti nekilnojamieji daiktai, daiktinės teisės į juos, šių teisių suvaržymai ir su nekilnojamaisiais daiktais, teisių į juos suvaržymais bei daiktinėmis teisėmis susiję juridiniai faktai, taip pat įmonių pirkimo–pardavimo sutartys ir įmonių nuomos sutartys.

Išskirtinis Hipotekos registro struktūros bruožas yra ypatinga dvipakopė šio registro funkcinė sistema, užtikrinti dvigubą svarbiausių registro duomenų fiksavimą bei savotišką sąveiką tarp vykdomosios ir teisminės valdžios šakų, nes Hipotekos registras susideda iš vietinių hipotekos registru, tvarkomų apylinkių teismų skyrių, ir centrinio hipotekos registro, tvarkomo Teisingumo ministerijos įgaliotos institucijos – Centrinės hipotekos įstaigos. Ir, nors apylinkių teismų hipotekos skyriai yra steigiami LR Teismų įstatymo nustatyta tvarka ir laikomi sudėtine teismų dalimi, tačiau konkrečius apylinkės teismus, kuriuose tokie skyriai bus steigiami, parenka, jų veiklos teritoriją nustato vykdomasis valdžios atstovas – Teisingumo ministras. Apskritai, teismų sistemos panaudojimas hipotekos sandorių teisiniam registravimui pasaulyje nėra naujas reiškinys. Paprastai pasaulinėje praktikoje, siekiant registracijos proceso paprastumo ir greitumo, teisinė registracijos procedūra yra neteisminė (*jurisdictio voluntaris*), tačiau pati teisinė registracijos sistema dažniausiai remiasi teismų nepriklausomumu, o registravimo darbus atlieka teisminė valdžia arba tai daroma jos priežiūroje. Pavyzdžiui, Vokietijoje, remiantis BGB§1115 ir žemės knygos tvarkymo ir vedimo tvarka (GBVfg) apsauginės hipotekos (*Buchhypothek*) teisinę registraciją žemės knygoje (*Grundbuch*) vykdo apylinkių teismai (*Amtsgericht*). Panaši situacija yra ir Prancūzijoje, Danijoje, Norvegijoje, Suomijoje, Slovėnijoje, Šveicarijoje, Italijoje, Belgijoje ir Islandijoje. Šiuo atžvilgiu Lietuvos pasirinktas Hipotekos registro sistemos organizavimo modelis tikrai atspindi geriausius užsienio pasiekimus nagrinėjamoje srityje.¹¹

Pagrindiniai Hipotekos registro kūrimo tikslai:

1. Kaupti visus hipotekų ir įkeitimų duomenis.
2. Palaikyti informaciją apie visoje šalyje atliktas registracijas iki tam tikro laiko.
3. Pastoviai atnaujinti informaciją.
4. Užtikrinti saugų duomenų perdavimą tinklais.

¹¹ Centrinė hipotekos įstaiga, 2004. Metų ataskaita.

5. Pastoviai keistis informacija su kitais registrais.
6. Teikti hipotekos registro informaciją visiems vartotojams.
7. Teikti statistinę informaciją apie visus įkeitimus Lietuvoje.
8. Tinkamai tvarkomas centrinio hipotekos registro archyvas.

Vyksta nuolatinė kaita tarp įvairių Lietuvos Respublikos registru. Registro funkcionavimui užtikrinti, naudojama šių valstybės registru bei institucijų, registruojančių atitinkamus turto objektus, informacija:¹²

- 1) Valstybės registrai:
- 2) Gyventojų registras;
- 3) Įmonių registras;
- 4) Nekilnojamojo turto registras;
- 5) Transporto priemonių registras;
- 6) Valstybės orlaivių registras;
- 7) Civilinių orlaivių registras;
- 8) Vidaus vandenu laivų rejestro knygos;
- 9) Laivų registras (rejestras);
- 10) Mažųjų ir sportinių laivų registras;
- 11) Traktoriai ir kitą žemės ūkio techniką apskaitančios institucijos.

Teismų skyriai per centrinę hipotekos įstaigą tikrina informaciją kituose registruose, taip pat visiems registrams teikiama informacija apie įvykusius pasikeitimus hipotekos registre. Registru informacija siejama su hipotekos registro informacija per skolininko, įkeisto turto savininko, kreditoriaus bei įkeičiamo turto identifikavimo kodus (Informacinės sistemos informacijos srautai – žr. 5 priedas). Hipotekos registras yra viešas. Kiekvienas asmuo gali susipažinti su hipotekos registro duomenimis įstatymų ir šių nuostatų nustatyta tvarka. Lietuvos hipotekos registras - vienas jauniausių pilnai kompiuterizuotų registru šalyje. Registrą sudaro 15 hipotekos skyrių, registruojančių įkeitimo sandorius, ir Centrinė hipotekos įstaiga, kaupianti duomenis bei teikianti juos visuomenei. Teisiniai aktai, reglamentuojantys registro, veiklą skelbia, jog registras yra viešas, t.y. informacija prieinama kiekvienam. Duomenys apie įregistruotus įkeitimo sandorius yra svarbūs ne tik kreditoriams, bet ir asmenims prieš įsigyjant turtą.

¹² Prieiga per internetą: www.lhr.lt [žiūrėta 2006-01-05]

Informacijos potencialūs gavėjai:¹³

- Ø Bankai;
- Ø Draudimo kompanijos;
- Ø Nekilnojamojo turto agentūros;
- Ø Notarai;
- Ø Advokatų ir juridinės kontoros;
- Ø Finansų maklerio įmonės;
- Ø Fiziniai ir juridiniai asmenys.

Informacija platinama:

- Ø Tiesioginiu kompiuteriu - internetu;
- Ø Reguliariais informacijos persiuntimais;
- Ø Telefonu ir faksu;
- Ø Asmeniškai arba paštu.

Europos hipoteka – tai galimybė susilpninti sąsają tarp hipotekos užstato ir hipotekos sutarties. Ji galėtų tapti europine priemone, palengvinančia skolinimą kitose valstybėse ir apimančia keletą turto rūšių. Skirtingose šalyse taikomos skirtingos išankstinio grąžinimo ir išlaidų sąlygos. Taisyklės, kurios apriboja kreditoriaus ir kredito gavėjo laisvę susygti dėl išankstinio grąžinimo sąlygų ir mokesčių, gali kenkti konkurencijai ir trukdyti europinės finansavimo rinkos plėtrai.¹⁴

Per pastaruosius 5 metus vidutinis metinis hipotekinių kreditų augimas sudarė 8,5 proc. Jais buvo finansuojama auganti būsto rinka, o kai kuriose šalyse skolinamos lėšos už įkeistą turta, pavyzdžiui, pensijoms finansuoti. Hipotekinio finansavimo sektorius yra vienas iš sektorių, kuris, kaip prognozuojama, per artimiausius 15 metų dar augs. Būstas daugeliui žmonių yra didžiausias pirkinys jų gyvenime, o su tuo susijusi hipoteka yra didžiausias finansinis įsipareigojimas. Hipotekos skola dėl išlaidų būstui daro įtaką vartotojų paklausai ir visai ekonomikai.¹⁵

Žaliojoje knygoje teigiama, kad ES hipotekinių kreditų rinkos yra menkai integruotos, nurodoma, kad trūksta tarpvalstybinio kreditavimo, skirtingų valstybių siūlomų produktų įvairovės. Ankstesnės iniciatyvos leidžia bankams lengviau vykdyti tarpvalstybinę veiklą (pavyzdžiui, steigiant filialus), tačiau mažmeninės rinkos integracija yra vis dar nepakankama. Finansinių paslaugų veiksmų plane didžiausias dėmesys buvo skiriamas didmeninėms rinkoms. Tarp skirtingų valstybių narių egzistuoja daug skirtumų, kurie atspindi skirtingas jų socialines, teines ir fiskalines sąlygas. Vyrauja tendencija, kad nuosavame būste gyvenančių žmonių skaičius yra didesnis pietinėse ir rytinėse šalyse. Hipotekiniai kreditai naujosiose valstybėse narėse sudaro palyginti nedidelę dalį, nors jose, regis, yra vystoma dinamiška būsto rinka. Hipotekos skola sudaro nuo 111 proc. VP Nyderlanduose iki 2,3 proc. BVP

¹³ Prieiga per internetą: www.lhr.lt [žiūrėta 2005-12-12]

¹⁴ Europos parlamento teisėkūros rezoliucijos dėl hipotekinių kreditų ES. 2006. [žiūrėta 2006-12-14] Prieiga per internetą: <http://www.europart.europa.eu>.

¹⁵ Europos parlamento teisėkūros rezoliucijos dėl hipotekinių kreditų ES. 2006. [žiūrėta 2007-01-10] Prieiga per internetą: <http://www.euro.lt/vadovas/lit/12.doc>.

Slovėnijoje „London Economics“ studijoje keliama problema, kad hipotekos arba vidaus kredito sąvokos nėra pakankamai apibrėžiamos visose valstybėse narėse. Kai kurios šalys hipotekos sąvoką apibrėžia kaip paskolą, užtikrintą turtu, kitos šalys būsto paskoloms garantuoti taiko asmenines garantijas. Egzistuoja didelė produktų, paskirstymo struktūrų, paskolų trukmės ir finansavimo mechanizmų įvairovė. Nesuderinamos fiskalinės sąlygos, taip pat papildomi kontrolės arba apsaugos nuo rizikos reikalavimai, kuriuos nustato nacionalinės kontrolės institucijos, apsunkina įėjimą į naujas rinkas, dėl to patiriama daugiau išlaidų. Be to, nacionalinėms būsto rinkoms yra būdingi dideli socialiniai ir kultūriniai skirtumai.¹⁶

¹⁶ Europos parlamento teisėkūros rezoliucijos dėl hipotekinių kreditų ES. 2006. [žiūrėta 2006-12-14]Prieiga per internetą: <http://www.europart.europa.eu>.

2. TYRIMO METODIKOS PASIRINKIMO PAGRINDIMAS

Išanalizavus sociologinės informacijos gavimo būdus (stebėjimą, dokumentų analizę, apklausą (interview/anketavimas)), statistinio stebėjimo rūšis (ištininis/dalinis), bei imties metodą (neatsitiktinė imtis / atsitiktinė imtis), pasirinkta: anketavimas, dalinis stebėjimas, atsitiktinės imties metodas. Metodikos pasirinkimo pagrindimas pateiktas 4 lentelėje.

4 lentelė

Tyrimo metodikos pasirinkimo pagrindimas

Pasirinkimas	Pasirinkimo pagrindimas
Anketavimas	Tiriamas: 1) darbuotojų pasitenkinimas darbo sąlygomis, atlyginimu, santykiais su bendradarbiais bei vadovais; darbuotojų kvalifikacijos lygis, skatinimo veiksniai. 2) Respondentų santykis su hipotekos registru; jų nuomonė apie dirbantį hipotekos registre personalą bei vadovus.
Dalinis stebėjimas	Statistinių tyrimų praktikoje įsitikinta, kad informacijos rinkimas apie visus tiriamos visumos vienetus brangus ir ne visada pasiteisinantis. Statistinė patirtis parodė, kad gana nedidelė imtis, tinkamai paimta, savo apibendrinančiomis charakteristikomis pakankamai tiksliai atspindi daug kartų už ją didesnę visumą.
Atsitiktinė imtis	Tokia atranka suteikia vienodas galimybes visiems visumos elementams patekti į tyrimą. Užtikrinamas reprezentatyvumas – gauti duomenys objektyviai atspindi nagrinėjamą reiškinį.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis, Luobikienė, I. 2000. Sociologija: bendrieji pagrindai ir tyrimų metodika. - Kaunas: Technologija, . – p. 188.

Tyrimas buvo atliekamas anketavimo metodu (žr. 3 ir 4 priedus). Dauguma autorių mano, kad kuo anketoje daugiau klausimų, tuo tyrimas efektyvesnis ir patikimesnis. Tačiau verta pastebėti, kad kiekvienas klausimas – tai tyrimo dalis ir kiekvienas klausimas yra matavimo rodiklis. Šio darbo tyrimui atlikti sudarytos dvi anketos – viena anketa skirta hipotekos registro darbuotojams (anketos pavyzdys pateiktas 1 priede), antroji – atsitiktiniams respondentams (anketos pavyzdys pateiktas 2 priede). Rengiant anketas buvo analizuojama mokslinė literatūra, remtasi teoriniais aspektais.

Tyrimo instrumentą sudarė 2 anketos: pirmojoje anketoje pateikti 28 klausimai hipotekos registro darbuotojams, antrojoje anketoje pateikti 17 klausimų respondentams. Anketoje, skirtoje darbuotojams,

klausimai apima darbuotojų bendravimą su klientais, darbuotojų pasitenkinimo darbu veiksniais (pvz.: „Kaip Jūs vertinate savo darbo sąlygas?“ „Ar Jus tenkina darbo užmokestis?“), darbuotojų galimybes kelti kvalifikaciją, tobulėti (pvz.: „Ar Jums suteikiamos galimybės kelti savo kvalifikaciją?“). Išnagrinėjus literatūrą šiais klausimais, akivaizdu, kad tai tik dalis veiksnių, kurie lemia gerus įmonės rezultatus bei tobulos įmonės įvaizdį. Anketoje taip pat pateikiami klausimai apie santykius su vadovu (pvz.: „Ar galite išsakyti pageidavimus / pastabas / nuomonę savo vadovui?“). Santykiai tarp vadovo ir pavaldinių taip pat lemia klientų aptarnavimo lygį bei organizacijos rezultatų kokybę. Anketose taip pat pateikti demografinio pobūdžio klausimai: lytis, amžius, pareigos ar veiklos sritis.

Anketa, skirta hipotekos registro darbuotojams buvo išsiųsta elektroniniu paštu į respublikoje esančius hipotekos skyrius. Anketa, skirtą respondentams, buvo prašoma užpildyti hipotekos registro klientų įvairiuose miestuose. Anketa buvo platinama elektroniniu paštu, tiesioginio kontakto metu, tiesiogiai užduodant anketos klausimus bei anketas paliekant respondentams.

5 lentelė

Pagrindiniai tyrimo veiksniai

Pagrindiniai veiksniai	Pagrindiniai teiginiai
Darbe tiriamas pasitenkinimas šiomis darbo charakteristikomis:	santykiai su bendradarbiais
	darbo sąlygos
	darbo užmokestis, skatinimai
	kvalifikacijos kėlimas
	santykiai su vadovu
	nuomonė apie valdymo stilių
Pagrindiniai pasitenkinimo kintamieji:	santykiai su bendradarbiais
	darbo sąlygos
	darbo užmokestis / skatinimo forma
	kvalifikacijos kėlimo galimybė
	santykiai su vadovu
Šalutiniai kintamieji:	lytis
	amžius
	pareigos
	statusas

Anketų klausimai formuluoti kaip nuomonės klausimai, nes empirinio tyrimo tikslas – nuodugniai iširti darbuotojų pasitenkinimą darbu, veiklos motyvus, vadovavimo pobūdį, gauti išsamesnę informaciją apie vartotojų bei tiriamųjų elgsenos pobūdį. Klausimai anketose savotiškai indikatoriai,

nustatantys tiriamą požymį, darbuotojų. Tyrimo metu tinkamiausiais indikatoriais laikomi pagrindiniai metodologiniai reikalavimai:

- vartojamos aiškios, lengvai suprantamos sąvokos;
- klausimų struktūra paprasta ir aiški;
- klausimai nukreipti į pagrindinius darbuotojų (respondentų) elgseną nulemiančius veiksniai.

Anketos, skirtos hipotekos registro darbuotojams, klausimai, priklausomai nuo jų turinio, suskirstyti į dvi grupes:

1) klausimai apie faktus (demografiniai), iš šių klausimų gautos objektyvios žinios apie klausiamąjį, atskleidžiantys tiriamųjų lytį, amžių, profesiją, statusą;

2) klausimai apie darbuotojo motyvus, vertinimus ir nuomones. Tokiu būdu sužinoma ką apklausiamasis galvoja, kokia jo nuomonė vienu ar kitu klausimu organizacijos viduje, kokie norai ar planai ateityje.

Anketos, skirtos hipotekos registro klientams / atsitiktiniams respondentams, klausimai, priklausomai nuo jų turinio, suskirstyti į tris grupes:

1) klausimai apie faktus (demografiniai), iš šių klausimų gautos objektyvios žinios apie klausiamąjį, atskleidžiantys tiriamųjų lytį, amžių, profesiją, statusą;

2) klausimai apie organizaciją, iš kurių sužinome, kiek hipotekos registras yra žinoma plačiajai visuomenei, kaip dažnai jie naudojami ar visiškai nesinaudoja organizacijos teikiamomis paslaugomis;

3) klausimai apie respondentų motyvus, vertinimus ir nuomones. Tokiu būdu sužinoma kokia apklausiamojo jo nuomonė apie aptarnaujantį personalą, vadovus, teikiamas paslaugas.

Anketų klausimai pagal formą suskirstyti į uždarus, pusiau atvirus ir atvirus klausimus. Juos derinant siekta gauti tikslesnę, išsamesnę ir konkretesnę informaciją. Pusiau atvirais klausimais suteikiama galimybė respondentams išreikšti savo nuomonę ir laisvai papildomai komentuoti, reikšti pastabas tyrimui svarbiais klausimais. Bendrasis vertinimo balas gaunamas susumuojant atsakymo variantus į kiekvieną klausimą. Laikytina, kad tyrimo objektyvumo rodiklis yra patenkinamas, anketos yra anoniminės:

a) hipotekos registro darbuotojų užpildytos anketos buvo atsiunčiamos tokiu pat būdu, kuriuo ir pateikiamos – elektroninių paštu, tačiau tik atspausdinus, dėl objektyvumo ir patikimumo, atsiųstosios anketos buvo pašalinamos iš elektroninio pašto dėžutės – tokiu būdu garantuojama respondentų anonimiškumas; respondentai laikomi kompetentingais objektyviai atsakyti į anketos klausimus;

b) tyrėja neturi jokios įtakos atsitiktiniams respondentams, jų asmeniškai nepažįsta ir neturi jokių institucinių ar asmeninių poveikio priemonių padaryti įtaką jų atsakymams; respondentai laikomi kompetentingais objektyviai atsakyti į anketos klausimus.

Atliekant abiejų anketų analizę, jos tarpusavyje susiejamos ir palyginamos. Lyginama darbuotojų santykiai su klientais ir klientų atsiliepimai apie darbuotojų bendravimą su jais.

3. HIPOTEKOS REGISTRO VALDYMO TOBULINIMO TYRIMAS

Praktiškai visa žmogaus veikla susijusi su informacija. Ji supa mus kasdieninėje veikloje, kuriamos įvairios informavimo sistemos, tarnybos. Jos vis daugiau prireikia organizacijų personalui, o nuo tos informacijos gavimo laiko, tikrumo, patikimumo, ir kitų faktorių, priklauso jo atliekamo darbo ar vykdomų valdymo funkcijų efektyvumas.

„Žmogus – tai asmenybė, kuriai reikalingos kuo palankesnės sąlygos egzistavimui, todėl šiandienos organizacijoje didžiulį vaidmenį atlieka darbo humanizavimo procesas.“ B. Martinkus (2003) teigia, kad „darbo proceso humanizavimas - tai darbo sąlygų plėčią prasmė gerinimas, siekiant darbuotojo, kaip asmenybės, tolesnio tobulėjimo, leidžiančio gerinti įmonės rezultatus.“

Lietuvos hipotekos registras - vienas jauniausių pilnai kompiuterizuotų registru šalyje. Registrą sudaro 15 hipotekos skyrių, registruojančių įkeitimo sandorius, ir Centrinė hipotekos įstaiga, kaupianti duomenis bei teikianti juos visuomenei.

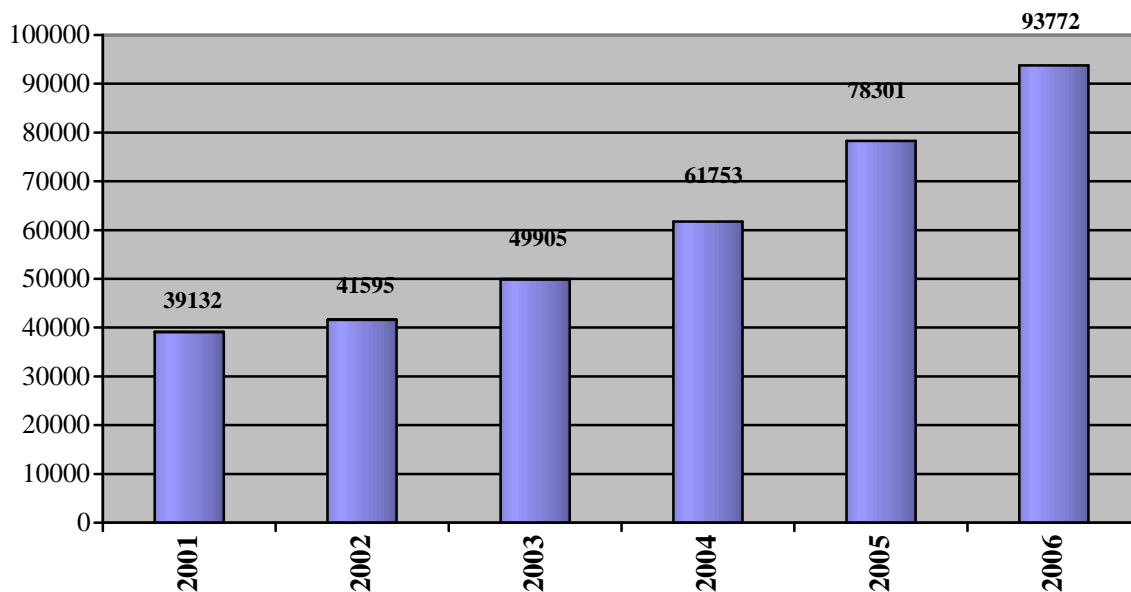
Bendras hipotekos registro darbo krūvis. Augantis įregistruotų įkeitimų skaičius (žr. 3 pav.) byloja, jog hipotekos registras tampa vis tvirtesniu, kreditavimo rinką stabilizuojančiu bei riziką mažinančiu veiksmu. Palyginti paprasta išieškojimo procedūra ne ginčo tvarka, kvalifikuoti registro darbuotojai, o svarbiausia – hipotekos teisėjai, tvirtinantys sandorių teisėtumą, hipotekos registrą daro patikimu skolinimosi garantu ir vieninteliu registru, kurį tvarko teisininkai.

Ypač svarbu tai, kad hipotekos registre galima gauti informaciją apie kilnojamojo, kituose registruose neregistruojamo, turto įkeitimus. Informacijos aktualumas, jos teikimo būdų įvairovė padidino informacijos vartojimą.

Centrinė hipotekos įstaiga tvarko centrinį hipotekos registrą ir jo duomenų bazės archyvą, teikia informaciją apie daikto įkeitimą, hipotekos (įkeitimo) sandorius ar asmens dalyvavimą hipotekos (įkeitimo) sandoriuose, Hipotekos registro išrašus, suvestines ir kitą informaciją, be to, Centrinė hipotekos įstaiga vysto Hipotekos registro informacinę sistemą, užtikrina saugų duomenų perdavimą kompiuteriniais tinklais, teikia hipotekos skyriams metodines rekomendacijas dėl duomenų registravimo Hipotekos registre.

Apylinkės teismų hipotekos skyriai registruoja hipotekos, priverstinės hipotekos sandorius ir kilnojamojo daikto (turtinės teisės) įkeitimo, priverstinio įkeitimo sandorius, keičia Hipotekos registro duomenis, taiso klaidas bei išregistruoja hipotekas ir įkeitimus. Hipotekos teisėjai taip pat atlieka priverstines išieškojimo iš įkeisto turto ne ginčo tvarka procedūras. Hipotekos skyriai, vadovaudamiesi Hipotekos registro nuostatais, tvarko dokumentų archyvą ir užtikrina jo apsaugą, tačiau hipotekos

skyriuose archyvams skirtos patalpos yra per mažos ir dažnai neatitinka dokumentų saugykloms keliamų reikalavimų, o kai kurie skyriai net neturi dokumentų archyvams reikalingų patalpų ir darbuotojų, galinčių kvalifikuotai sutvarkyti dokumentus.¹⁷



3 pav. Hipotekos registre 2001 - 2006 m. įregistruoti dokumentai (vnt.)

Šaltinis: Centrinės hipotekos įstaigos internetinis puslapis www.lhr.lt

Nagrinėjant 3 paveikslą matyti, kad hipotekos registro darbuotojų darbo krūvis kiekvienai metais palaipsniui didėjo. 2001 m. ir 2002 m. įregistruotų dokumentų skaičius buvo apytikriai panašus, tačiau nuo 2002 m. dokumentų kiekis tendencingai augo, kas byloja apie nuolatinį darbo krūvio didėjimą. Vizualiai palyginus dokumentų vienetų skaičius 2002 – 2004 m. matyti, kad vidutiniškai kasmet padidėdavo apie 10000 vnt., kas sudaro apie 19 procentų bendro darbo krūvio. Nuo 2004 m. įregistruojamų dokumentų skaičius dar sparčiau išaugo ir vidutiniškai per metus padidėdavo apie 15000 vnt. Lyginant 2005 – 2006 m. darbo krūvis išaugo taip pat apytiksliai 19 procentų, tačiau, jeigu palygintume 2004 ir 2006 m., darbo krūvis padidėjo net apie 53 procentus.

Nagrinėjant darbo apimtį atskiruose hipotekos registro skyriuose, labai ženkliai išsiskiria Vilniaus miesto 1-os apylinkės teismo hipotekos skyrius. (žr. 6 priedas) Kiek mažiau dokumentų įregistruojama Kauno miesto ir Klaipėdos miesto apylinkės teismų hipotekos skyriuose. Mažiausia dokumentų įregistruojama Ignalinos rajono apylinkės teismo hipotekos skyriuje. Nagrinėjant bendrą įregistruojamų

¹⁷ Prieiga per internetą: www.lhr.lt [žiūrėta 2006-10-19]

dokumentų pokytį matome, kad palaiapsniui jų skaičius augo, kas byloja apie darbo krūvių didėjimą ne tik bendroje hipotekos registro statistikoje, bet kiekviename skyriuje atskirai. Taigi, didėjant darbo krūviui, priimama vis daugiau darbuotojų, kas atsispindi ir anketos duomenyse – 43 proc. darbuotojų hipotekos registro sistemoje dirba 2 – 5 metus.

Apklauso tyrimo imtis. Siekiant įvertinti Hipotekos registro valdymo lygį, buvo atliktas darbuotojų pasitenkinimo darbo sąlygomis, darbo užmokesčiu, galimybės tobulėti, siekti karjeros bei mikroklimate apklausos tyrimas. Atliekant tyrimą buvo bandoma išsiaiškinti, kaip savo darbo sąlygas, mikroklimatą ir kitus kriterijus vertina patys hipotekos registro darbuotojai. Taip pat buvo apklausiami atsitiktiniai respondentai, kurie galėjo pareikšti savo nuomonę apie hipotekos supratimą bei apie aptarnaujantį personalą. Kaip jau minėta ankstesnėje darbo dalyje, anketa, skirta hipotekos registro darbuotojams (toliau respondentai - darbuotojai) buvo išsiųsta elektroniniu paštu į respublikoje esančius hipotekos skyrius. Anketa, skirtą atsitiktiniams respondentams (toliau respondentai – klientai), buvo prašoma užpildyti hipotekos registro klientų įvairiuose miestuose. Anketa buvo platinama elektroniniu paštu bei tiesioginio kontakto metu tiesiogiai užduodant anketos klausimus ar anketas paliekant respondentams. Tačiau atliekant anketinę analizę anketų grįžtamumas nebūna šimtaprocentinis – dalis anketų negražinamos. Apklauso respondentų skaičius pateikiamas 6 lentelėje.

6 lentelė

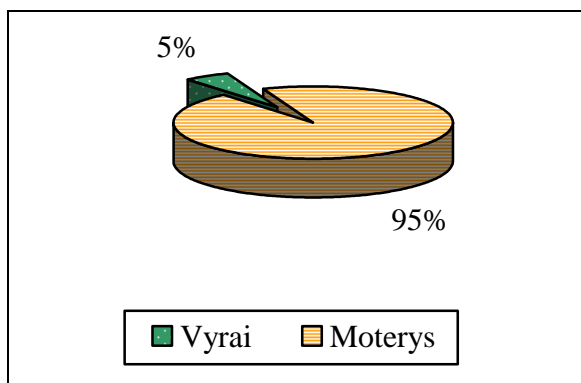
Apklauso respondentų skaičius

Respondentai	Išsiųsta anketų	Gauta anketų	Gauta anketų (%)
Respondentai - darbuotojai	50	37	74
Respondentai - klientai	100	94	94
Viso:	150	131	87

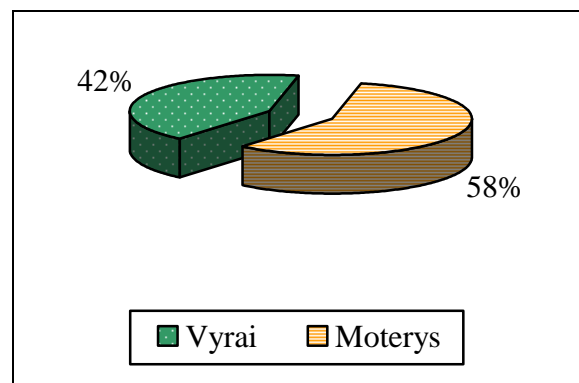
Respondentams viso buvo išsiųsta arba išdalinta 150 anketų. Sugrįžo 131 (87%) anketa. Respondentams - darbuotojams buvo išsiųsta (vietiniame skyriuje išdalinta) 50 anketų, o sugrįžo 37 anketos. Iš respondentų - klientų sugrįžo 20% daugiau. Tai labai daug nulėmė tiesioginis bendravimas su respondентаis – klientais tiesiogiai. Tačiau kai kurios anketos buvo nepilnai užpildytos arba pasirinkta daugiau atsakymo variantų, nei nurodyta klausime.

Demografinių rodiklių analizė. Nuo pat Hipotekos registro įsikūrimo organizacijoje dirbo daugiau moterų nei vyrų, todėl ir respondentų - darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį labai ženkliai skiriasi (žr. 4 pav.). Nagrinėjant gautus respondentų - klientų rezultatus pagal lytį, šiuo atveju pasiskirstę apytikriai vienodai (žr. 5 pav.).

Iš 4 paveikslo matyti, kad respondentų – darbuotojų moterų yra ženkliai daugiau nei vyrų, jie tesudaro 5% pildžiusiųjų anketas. Respondentai – klientai pasiskirstė apytikriai po lygiai. Hipotekos registro klientai yra įvairūs: įvairaus amžiaus, kreipiasi dėl įvairių priežasčių. Daug klientų yra – šeimos. Asmenys bandydami įsigyti gyvenamąjį būstą, kreipiasi paskolos užstatydami įsigyjamą turta. Taigi, anketas dažnai pildydavo abu sutuoktiniai. Iš 5 paveikslo matyti, kad respondentai – klientai vyrai sudaro 42 procentus, tuo tarpu moterys 58 procentus.



4 pav. Respondentų – darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį (proc.)

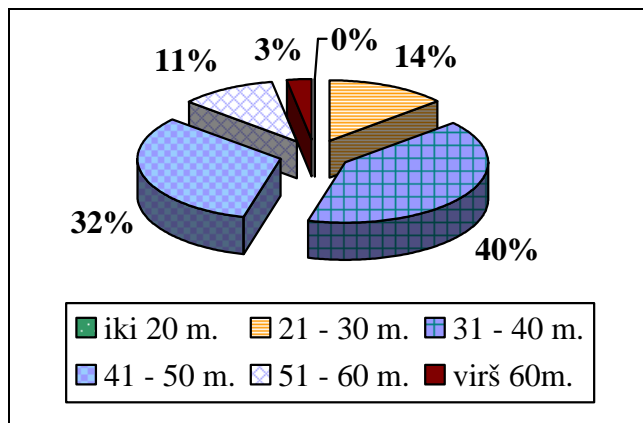


5 pav. Respondentų – klientų pasiskirstymas pagal lytį (proc.)

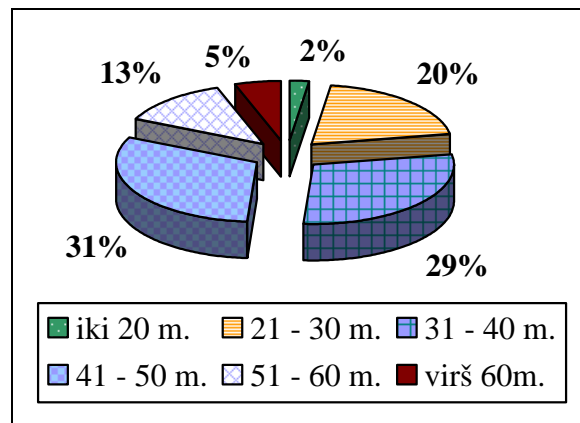
Nagrinėjant apklaustuosius pagal amžių, buvo suskirstyta į šešias grupes (iki 20 m., 21 – 30m., 31 – 40m., 41 – 50m., 51 – 60m., virš 60m.). respondentų pasiskirstymas pateiktas atitinkamai 6 ir 7 paveiksluose.

Nagrinėjant respondentų – darbuotojų amžių matome, kad pasiskirstė nevienodai. Daugiausia (40%) yra 31 – 40 m. amžiaus grupės. Tai asmenys, kurie jau pabaigę aukštąsias mokyklas – yra jauni specialistai. Vienas iš reikalavimų dirbantis į hipotekos registro organizaciją – darbas kompiuteriu. Tad šios amžiaus grupės specialistai dažniausiai aukštojoje mokykloje būna įvaldę kompiuterines programas.

Vyresnio amžiaus žmonės (amžiaus grupė 51 – 60 m.) dažnai vis dar baiminasi darbo su kompiuteriu. Panagrinėjus anketas matyti, kad vyresni respondentai – darbuotojai šioje sistemoje dirba 2 – 5 m. arba nuo pat hipotekos registro įsikūrimo pradžios (plačiau pavaizduota 8 paveiksle). Amžiaus grupėje 21 – 30 m. priklausantys asmenys yra tik pabaigę studijas arba dar studijuojantys, todėl kai kurie respondentai nurodė, kad šiuo metu ieškosi darbo – jiems tai tarsi „startinė stotelė“.



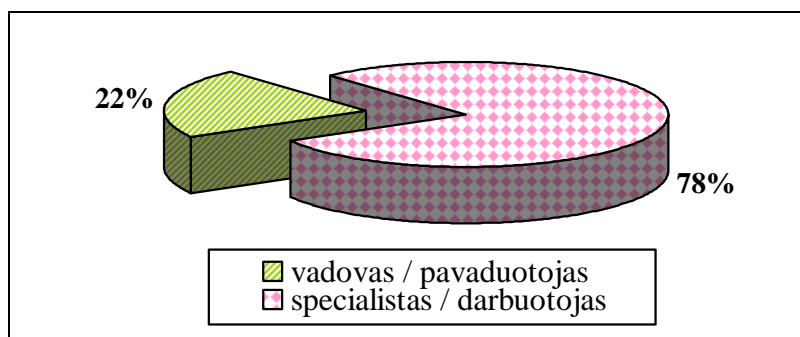
6 pav. Respondentų – darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių (proc.)



7 pav. Respondentų – klientų pasiskirstymas pagal amžių (proc.)

Nagrinėjant respondentų - klientų amžių matyti, kad pagrindiniai klientai priklauso 31 – 40 m. (29%) ir 41 – 50 m. (31%) amžiaus grupėms. Tai asmenys, kurie jau rūpinasi savo gyvenamuoju būstu ar kuria savo verslą. Kaip buvo minėta teorinėje dalyje „norint įgyvendinti idėjas dėl savo veiklos sukūrimo ir plėtojimo, gyvenimo sąlygų gerinimo, būtina turėti nemažą kapitalą, kuris dažnai yra skolintas. Kad būtų galima pasiskolinti didesnę sumą pinigų, kreditorius reikalauja užstato savo reikalavimo įvykdymo užtikrinimui.“ Asmenys, priklausantys amžiaus grupei virš 60 m. sudaro 5 procentus respondentų – klientų. Bendraujant su šiais respondentais tiesiogiai paaiškėjo, kad dalis jų kreipėsi į hipotekos registrą gražinę paskolas ir norėdami išregistruoti turto įkeitimą, kiti, kaip ir respondentai – klientai iki 20 m., iš viso nežinojo kas tai yra hipoteka.

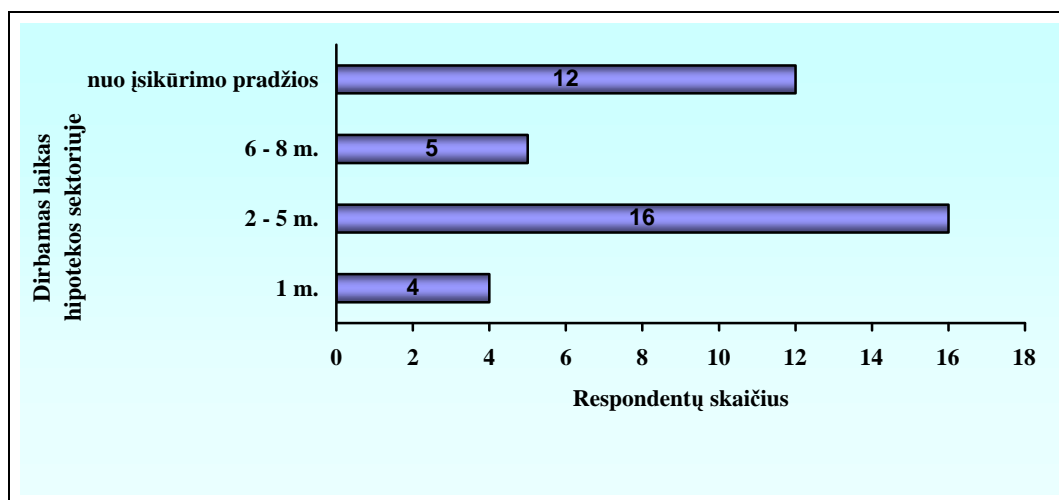
Respondentų – darbuotojų užimamos pareigos ir darbo pobūdis. Kaip matėme iš 6 paveikslo, Hipotekos registro sistemoje daugiausia dirba nuo 31 iki 50 metų amžiaus darbuotojai. Vadovo / pavaduotojo pareigoms užimti reikalingas aukštasis teisinis universitetinis išsilavinimas, o dirbant specialisto / darbuotojo pareigose užtenka ir aukštesniojo išsilavinimo.



8 pav. Respondentų – darbuotojų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (proc.)

Nagrinėjant anketos klausimą „Jūsų užimamos pareigos?“ (žr. 8 pav.) matome, kad specialistų / darbuotojų daugiau pareiškė savo nuomonę - 78 procentai (pagal skaičių hipotekos registro sistemoje jų daugiau vadovų / pavaduotojų). Tačiau, žinant, kad vadovų / pavaduotojų yra ženkliai mažiau, 8 iš 37 pareiškusių savo nuomonę – geras aktyvumo rezultatas.

Nagrinėjant respondentų – darbuotojų rezultatus, kiek laiko jie dirba hipotekos registro sistemoje, matome (žr. 9 pav.), kad daugiausia (16 resp.) dirba 2 – 5 metus. Pirmus metus dirba 4 respondentai. Tačiau nemažai dirba ir nuo pat hipotekos registro įsikūrimo pradžios – 32 procentai. Vis tik, daug darbuotojų dirba daugiau nei 6 metus, todėl galima sakyti, kad jie turi nemažą darbo patirtį šioje srityje.



9 pav. Respondentų – darbuotojų pasiskirstymas pagal dirbamą laiką hipotekos sektoriuje (vnt.)

Dauguma, net 81 procentas, respondentų – darbuotojų dirba priima klientus ir taip pat dirba su dokumentais (žr. 7 lentelė). Keli (5 iš 37) darbuotojai pažymėjo, kad jie dirba tik su dokumentais. Jų darbas gali būti duomenų suvedimas į kompiuterinius žurnalus arba įkeitimo sandorių teisinis tyrimas bei jų patvirtinimas. Analizuojant koku būdu dažniausiai klientams suteikiama informacija (žr. 7 lentelė), respondentai darbuotojai nurodė, kad tai dažniausiai būna žodine forma (62 proc.) ir tai būna daroma telefonu (51 proc.).

7 lentelė

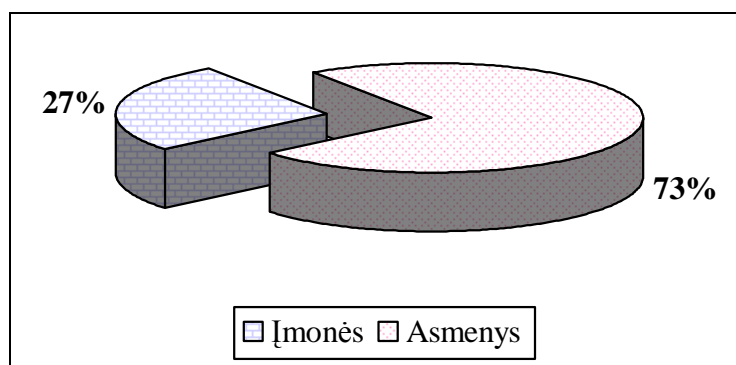
Apklauso rezultatų suvestinė

JŪS DIRBATE:	SKAIČI US	PROCE NTAI
tik su dokumentais	5	14
tik su klientais	2	5
ir su dokumentais, ir su klientais	30	81
<i>Klientams informacija dažniausiai pateikiama:</i>		
žodine forma	23	62
spausdintine forma	14	38
asmeniškai	11	30
paštu	7	19
telefonu	19	51
<i>Klientui kreipiantis į Jūsų skyrių informacijos ar paslaugos, Jūs:</i>		
visada suteikiu reikiamą informaciją	7	19
jeigu reikiamos informacijos suteikti negaliu, tada nukreipiu pas specialistą, kuris kompetentingas šiuo klausimu	21	57
stengiuosi kuo greičiau išspręsti kliento užduodamus klausimus, kad tai netrukdytų mano tiesioginiam darbui	4	11
nukreipiu klientus kitur, nes aš dirbu tik su dokumentais, o klientai man trukdo susikaupti	5	13
kita	-	-
<i>Ar Jūsų įmonėje / skyriuje yra darbo pasidalijimas (kiekvienas darbuotojas yra atsakingas tik už tam tikrą funkciją)?</i>		
taip	37	100
ne	-	-
nežinau	-	-

Analizuojant respondentų – darbuotojų atsakymą į klausimą „Klientui kreipiantis į Jūsų skyrių informacijos ar paslaugos, Jūs (kaip pasielgiate)?“ (žr. 7 lentelė), arba patys suteikia reikiamą informaciją (7 iš 37), o jei negali suteikti reikiamos informacijos, nukreipia pas specialistą, kuris kompetentingas reikiamu klausimu – 57 procentai. Tačiau, darbuotojai, kurie dirba tik su dokumentais, stengiasi klientų problemas išspręsti kuo greičiau (11 proc.) arba iš karto juos nukreipia kitur (13 proc.), kad netrukdytų tiesioginiam jų darbui. Ir visa tai patvirtina anketoje užduotas 12 klausimas „Ar Jūsų įmonėje / skyriuje yra darbo pasidalijimas?“ (žr. 7 lentelė), nes visi 100 procentų

respondentų – darbuotojų atsakė, kad jų skyriuje yra darbo pasidalijimas. „Sakoma, kad joks žmogus vienas nei fiziškai, nei psichologiškai nepajėgus atlikti visas operacijas, iš kurių susideda sudėtingiausios užduotys – netgi įvertinant tai, kad tokiu atveju vienas asmuo turi turėti visus specialius įgūdžius visam darbui atlikti. O darbą pasidalijus užduotys supaprastinamos. Jas lengva greitai išmokyti ir atlikti.“ (J. A. F. Stoner ir kt., 2000, p. 310) Darbo pasidalijimas apibrėžia darbuotojo veiklą, kas palengvina darbą.

Respondentų – klientų pasiskirstymas pagal veiklos bei darbo sritis. Respondentai – klientai buvo skirstomi į įmones ir fizinius asmenis (tačiau kai kurie respondentai užpildė abu klausimus). Kaip matyti 10 paveiksle, iš 94 respondentų – klientų pildžiusių anketas 23 buvo juridinių asmenų (įmonių) atstovai, likusieji 69 – fiziniai asmenys.



10 pav. Respondentų – klientų pasiskirstymas pagal fizinius asmenis ir įmones (proc.)

Pasiskirstymas pagal veiklos bei darbo sritis pateiktas 8 lentelėje. Įmonių atstovai daugiausia nurodė paslaugų sritį – tai sudaro 48 procentus respondentų – klientų (bendraudant tiesioginio kontakto metu sužinota, kad tai daugiausia bankų (kreditorių) atstovai). Tačiau nemažai įmonių atstovų ir iš prekybos srities – 40 procentų. Gamybinės veiklos respondentai apklausoje nedalyvavo visiškai.

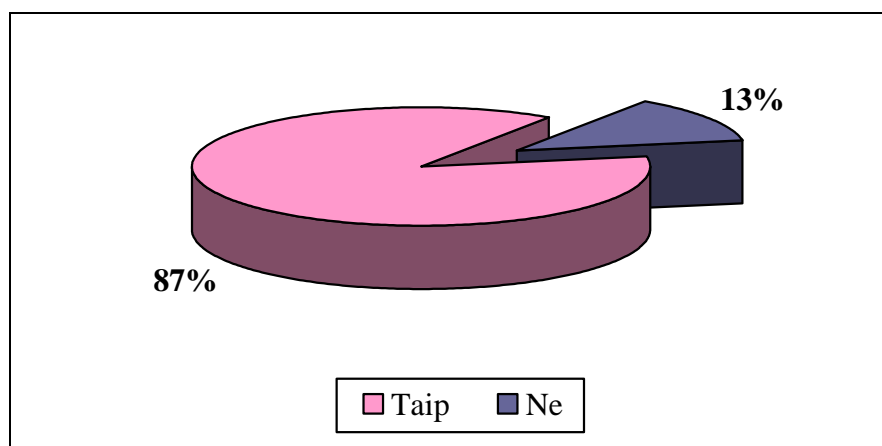
8 lentelė

Respondentų – klientų pasiskirstymas pagal veiklos bei darbo sritis.

IMONĖ (IMONĖS ATSTOVAI)	SK.	%	FIZINIAI ASMENYS	SK.	%
<i>Jūsų veiklos sritis?</i>	25		<i>Kokioje srityje dirbate (asmuo)?</i>	69	
Prekybos	10	40	Prekyba	24	35
Gamybos	-	-	Gamyba	2	3
Statybos	2	8	Statyba	5	7
Paslaugų	12	48	Žemės ūkis	4	6
Kita	1	4	Socialinė sritis (švietimas, sveikatos aps., ir pan.)	13	19
			Kita	21	30

Analizuojant fizinių asmenų darbo sritį matome, kad respondentų – klientų daugiausia dirbančių prekybos srityje – 35 procentai. Nemažai (21 resp. iš 69) respondentų nurodė ir kitą sritį – tai valstybės tarnyba, teisėsauga ir pan.

Respondentai – klientai buvo ne vien tik hipotekos registro klientai. Dalis jų buvo atsitiktiniai asmenys, kurie sutiko pabendrauti ir atsakyti į užduodamus klausimus. Į klausimą „Ar žinote kas yra hipoteka?“ (žr. 11 pav.), iš 94 apklaustųjų 82 respondentai atsakė, kad žino, ir tik 13 procentų nežinojo, ar visiškai apie tai nebuvo girdėję.



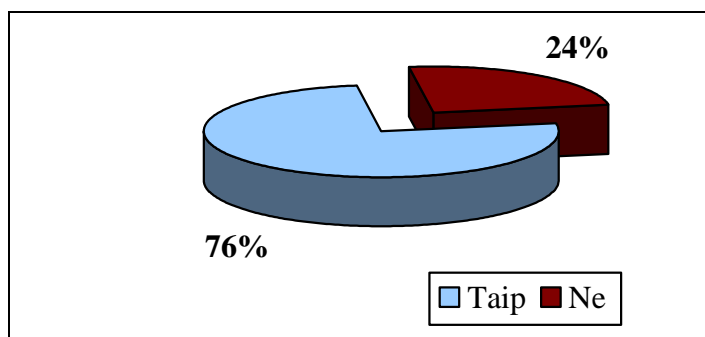
11 pav. Ar žinote kas yra hipoteka? (proc.)

Nagrinėjant anketos rezultatus matome, kad dauguma respondentų turėjo tiesioginį ryšį su hipotekos registru – 71 respondentas iš 94 apklaustųjų, arba 86 procentai iš 82 žinančiųjų, kas yra hipoteka. Paaiškėjo, kad asmenys, kurie ir neturėjo santykių su hipotekos registru, žinojo kas yra hipoteka ir kai kurie iš dalies teisingai apibūdino nurodydami, kad tai yra „įkeičiamo kilnojamojo ir nekilnojamojo turto registras“, „paskolų sutarčių registras“, „turto arešto registras“ ar „tai turto įregistravimas į viešąjį registrą imant paskolas“. Tačiau visa tai yra hipotekos registro atliekamos funkcijos, kurias respondentai panašiai apibūdino. 2 respondentai nurodė, kad apie hipoteką sužinojo studijuodami civilinę teisę. Jie taip pat labai tiksliai pateikė hipotekos apibūdinimą „esamo ar būsimo skolinio įsipareigojimo įvykdymą užtikrinantis nekilnojamojo ar daikto įkeitimas“. Negalima sakyti, kad vien tik jauni (iki 20 m.) ar pagyvenę (virš 60 m.) respondentai nežino kas yra hipoteka. 13 procentų nežinojusiųjų sudaro ir vidutinio amžiaus asmenys (31 – 40 m. ar 41 – 50 m.). Todėl galima teigti, kad tai žino daugiausia asmenys, kurie tiesiogiai susiduria su hipotekos registru.

1994-1996 metais pagausėjo įkeitimų, įformintų notarų biuruose. Tai turėjo nemažai neigiamų pasekmių, nes trūko reikiamo dėmesio, kontrolės ir informacijos. Labai dažnai būdavo įkeičiamas trečiųjų asmenų (dažniausiai senyvo amžiaus žmonių) turtas. Tokiu atveju didžiausius nuostolius

patirdavo jau ne kreditorius, o šie tretieji asmenys, kurių turtas būdavo parduodamas, kad būtų atlygintas skolinis įsipareigojimas. Kad būtų galima kontroliuoti turo įkeitimą ir išieškojimą ir šio turto, įsteigtas hipotekos registras, kurio pagrindinė paskirtis – vesti įkeisto turo apskaitą ir kontroliuoti įkeitimus. Taigi, hipotekos registras pilnai kompiuterizuota sistema su viena centrine baze, efektyvus ir patikimas, atviras visuomenei bei integruotas į bendrą registrų sistemą registras, kuris sudaro palankias sąlygas vystyti kreditavimą Lietuvoje. Šiuo metu patys įkeitimai ir išieškojimai iš įkeisto turto yra kontroliuojami, numatyta griežta išieškojimo tvarka. Teisės aktai reglamentuojantys registro veiklą skelbia, jog registras yra viešas, t.y. informacija prieinama kiekvienam. Duomenys apie įregistruotus įkeitimo sandorius yra svarbūs ne tik kreditoriams, bet ir asmenims prieš įsigyjant turtą.

Ar teko naudotis hipotekos registro paslaugomis? Hipotekos registro paslaugomis teko naudotis daugumai respondentų – 76 procentams (žr. 12 pav.). 23 respondentai – klientai atsakė, kad paslaugomis naudotis neteko (o bendraujant tiesioginio kontakto metu atsakydavo, kad ir ateityje nežada naudotis, nes nežada nei pirkti, nei parduoti, nei imti paskolų, kurias tektų įregistruoti hipotekos registre).



12 pav. Ar teko naudotis hipotekos registro paslaugomis? (proc.)

Hipotekos registro paslaugomis dažniausiai naudojasi asmenys, kurie ima paskolas ir jiems tenka kreiptis, kad įregistruoti (arba jau grąžinus paskolą – išregistruoti) turto įkeitimo sutartis – tai sudaro 63 procentai respondentų – klientų, kurie atsakė, kad teko naudotis teikiamomis paslaugomis. 24 procentai kreipėsi informacijos apie perkamą / parduodamą turtą, ir tik 1 procentas kreipėsi dėl areštuoto turto informacijos. Taigi, dauguma klientų kreipiasi dėl sandorių įregistravimo (išregistravimo). Daugiausia (41 proc.) respondentų – klientų hipotekos registro paslaugomis yra pasinaudoję du kartus, viena, tris ar keturis kartus naudojosi panašiai vienodas skaičius respondentų – iš 71 nuo 10 iki 16 klientų. Tačiau yra respondentų – klientų kurie hipotekos registro paslaugomis naudojosi daugiau nei penkis kartus. taip pat respondentai – klientai dažniausiai kreipiasi į apylinkės teismo hipotekos skyrių (96 proc.),

nors yra asmenų (4 proc.), kurie kreipiasi ir į centrinę hipotekos įstaigą. Šie respondentai pagal anketose pateiktą informaciją kreipėsi dėl informacijos apie areštuotą turtą. Nagrinėjant respondentų – klientų anketą matyti, kad klientai patys asmeniškai nuvyksta į reikiamą hipotekos registro skyrių – tai sudaro 89 procentus respondentų, kurie naudojami hipotekos registro paslaugomis. 8 procentai respondentų dokumentus, pašymus siunčia paštu, analogiškai pageidaudami, kad atsakymas būtų pateikiamas taip pat paštu. Tačiau yra asmenų (3 proc.), kurie informacijos teiraujasi telefonu.

Nagrinėjant respondentų – darbuotojų klausimą „Bendraujant su klientais, Jūs būnate?“ ir respondentų – klientų klausimą „Kaip hipotekos darbuotojai su Jumis bendravo Jums lankantis hipotekos įstaigoje?“, juos palyginu (žr. 9 lentelė). Tai tas pats klausimas abiemis respondentų grupėms.

9 lentelė

Bendravimo su klientais palyginamoji rezultatų suvestinė

<u>KLAUSIMAS</u> <u>RESPONDENTAMS -</u> <u>DARBUOTOJAMS</u>	<u>SK.</u>	<u>%</u>	<u>KLAUSIMAS</u> <u>RESPONDENTAMS</u> - <u>KLIENTAMS</u>	<u>SK.</u>	<u>%</u>
<u>Bendraujant su klientais, Jūs būnate?</u>			<u>Kaip hipotekos darbuotojai su Jumis bendravo Jums lankantis hipotekos įstaigoje?</u>		
visada paslaugūs ir mandagūs	26	70	griežtai dalykiškai;	45	63
dažniausiai susierzinęs	-	-	mandagiai, maloniai	19	27
visada griežtas ir dalykiškas	3	8	nelabai mandagiai;	2	3
kartais kalbu ne apie esmę	2	5	nemandagiai;	2	3
rimtas ir visada susikaupęs	5	14	pakeltu tonu, grubiai.	3	4
kartais būnu išsiblaškęs	1	3			

Nagrinėjant gautus rezultatus matome, kad abi respondentų grupės bendravimą su klientais nurodė panašiai pasirinkdamos. Respondentai – darbuotojai daugiausia pažymėjo, kad jie „visada paslaugūs ir mandagūs“ – tai sudaro 70 procentų. Tuo tarpu respondentai – klientai darbuotojų paslaugumą ir mandagumą gali susieti su griežtai dalykišku požiūriu į klientą, taip pasisakė 63 procentai respondentų – klientų, nors patys darbuotojai save griežtais ir dalykiškais laiko tik 8 procentai. Keli respondentai – klientai darbuotojų bendravimą su jais apibūdina kaip nemandagų ar pakeltu tonu ir grubų. Visi šie respondentai sudaro 10 procentų apklaustųjų. 27 procentai nurodė, kad darbuotojai su jais elgėsi mandagiai, maloniai. Patys darbuotojai daugiau linkę matyti, kad jie yra paslaugūs ir mandagūs, nei, kad būna susierzinę (prie tokių savęs nepriskyrė nei vienas respondentas – darbuotojas). Tačiau vienas

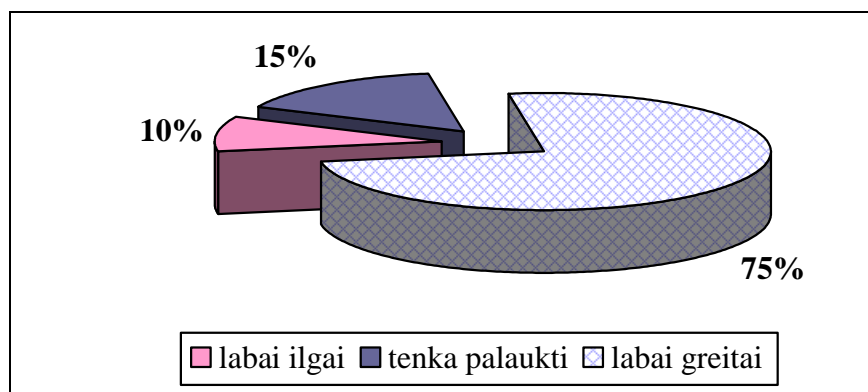
darbuotojas pažymėjo, kad „kartais būnu išsiblaškęs“. Atidžiau peržiūrėjus anketas, matome, kad tai darbuotojas, kuris priskyrė save amžiaus grupei virš 60 metų.

Anketoje respondentams – klientams buvo pateiktas klausimas apie tai, kaip jie vertina darbuotojų atliekamą darbą profesiniu atžvilgiu suteikdami informaciją ar paslaugą. 66 procentai atsakė, kad darbuotojus vertina gerai „gerai – paaiškinant pagrindinius kriterijus“, nors yra respondentų, kurie nepatenkinti hipotekos darbuotojų darbu – 3 procentai pažymėjo, kad „blogai – paaiškina tik papildomai paprašius (sugrįžus atgal)“. Tai gali reikšti, kad darbuotojas tuo klausimu buvo nekompetentingas, arba klientas nepilnai įsiklausė į darbuotojo paaiškinimus. Vis tik, anketoje respondentams – klientams buvo užduotas klausimas „Ar esate pareiškęs savo nuomonę apie aptarnavimą?“, dauguma respondentų atsakė, kad „ne“. „Ne“ atsakė 42 procentai, o 16 procentų pasisakė už tai, kad „ne, bet norėčiau“. Tik 11 procentų respondentų – klientų atsakė, kad savo nuomonę apie aptarnavimą pareiškė įstaigos darbuotojams ar vadovui. Tad, jei aptarnavimo tonas ar darbuotojų elgesys neatitinka reikalavimų, kodėl tada yra nuomonė išsakoma tik savo draugams / pažįstamiems („taip, savo draugams / pažįstamiems“) – tokį atsakymo variantą pažymėjo 31 procentas respondentų.

Respondentų – klientų buvo tikslinga paklausti „Kokie, Jūsų nuomone, pagrindiniai aptarnavimo trūkumai?“. 20 procentų respondentų nurodė, kad nepatogus darbo laikas. Tiesioginio kontakto metu, respondentai tokį pasirinkimą komentuodavo tuo, kad dirba biudžetinėse įstaigose, kur sutampa darbo ir pietų laikas, todėl turėdami galimybę pristatyti dokumentus per pietų pertrauką arba po darbo (po 17 val.), pas mus taip pat pietų pertrauka arba darbo diena pasibaigus. Todėl, jų nuomone, darbo laikas galėtų skirtis „radėti dirbti valanda anksčiau arba dirbti valanda ilgiau, ir pan.“ Keli respondentai nurodė, kad nemalonus ar ilgia trunka pats aptarnavimas. Tačiau 59 procentai respondentų pažymėjo grafą „kita“ ir tik nedaugelis pažymėjo priežastį – „trūkumų nėra“, ar „su trūkumais nesusidūriau“. Dar keli respondentai nurodė priežastį, kad „už paslaugas negalima sumokėti pačiame skyriuje“. Iš tiesų dauguma klientų iš kreditoriaus ateina nesumokėję už įregistravimo (išregistravimo) paslaugas, todėl turi gaišti laiką, kad tai atliktų. Tai gali padaryti bet kuriame banke ar jo filiale, tačiau klientų laikas dėl tos priežasties yra užimamas. Norint išsiaiškinti ar klientai per ilgai užtrunka hipotekos įstaigoje, anketoje buvo pateiktas klausimas „Ar, Jūsų manymu, hipotekos įstaigoje užtrunkate per daug laiko, kol Jus aptarnauja?“ (žr. 13 pav.).

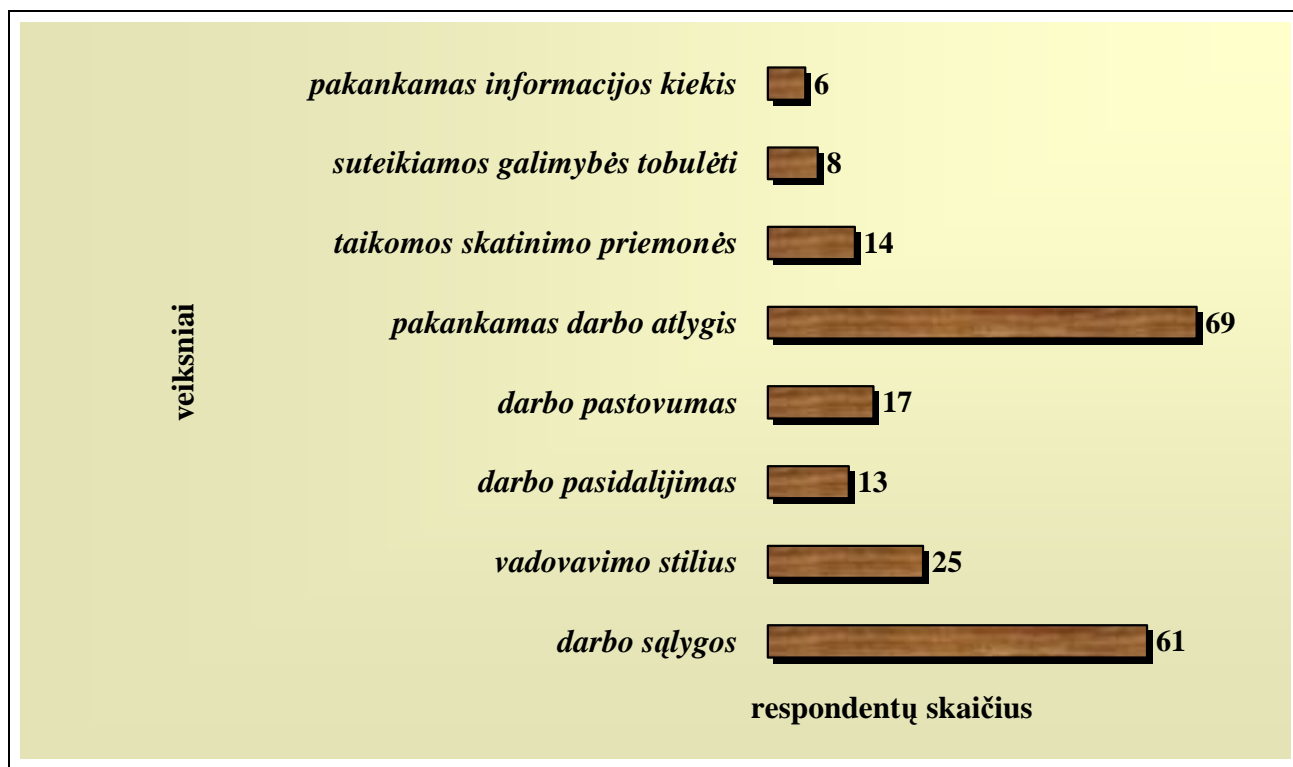
Taigi ir į anketoje pateiktą klausimą „Ar, Jūsų manymu, hipotekos įstaigoje užtrunkate per daug laiko, kol Jus aptarnauja?“ 10 procentų atsakė, kad „taip – tenka laukti labai ilgai“. Dauguma respondentų (75 procentai) nurodė, kad aptarnauja labai greitai. Tačiau, jeigu svarstyti tokią galimybę

kaip klientui susimokėti pačioje hipotekos įstaigoje, ar kvitų išrašymas ir panašūs veiksniai neužimtų dar daugiau laiko?



13 pav. Ar, Jūsų manymu, hipotekos įstaigoje užtrunkate per daug laiko, kol Jus aptarnauja? (proc.)

14 paveiksle pateikta respondentų – klientų nuomonių pasiskirstymas klausimu „Kas lemia darbo kokybę, klientų aptarnavimo lygį?“ Nagrinėjant 13 paveikslą matome, kad respondentai – klientai pažymi visų svarbiausių veiksnių „pakankamas darbo atlygis“ – 69 respondentai iš 71. Tačiau ne ką mažiau svarbų veiksnių išskyrė ir „darbo sąlygos“ – 61 respondentas.

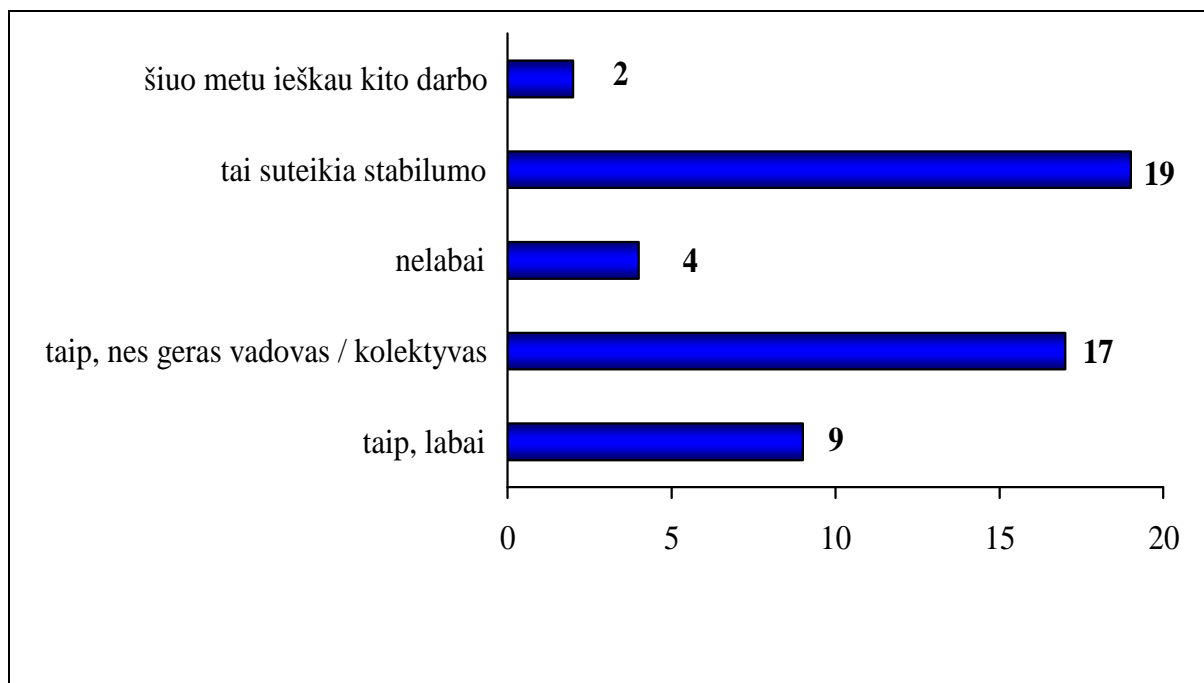


14 pav. Respondentų – klientų nuomonių pasiskirstymas klausimu „Kas lemia darbo kokybę, klientų aptarnavimo lygį?“

Vadovavimo stilius, darbo pastovumas bei darbo pasidalijimas respondentų – klientų nuomone turi mažesnę reikšmę darbo kokybei bei aptarnavimo lygiui. Respondentai linkę manyti, kad galimybės tobulėti ar pakankamas informacijos kiekis daro mažiausią įtaką. Tai pažymi tik apie 7 respondentus iš 71. *Darbo sąlygos ir darbo apmokėjimas – tai vieni iš pagrindinių veiksnių, kurie lemia ne tik darbo kokybę ar klientų aptarnavimo lygį. Šie veiksniai yra vieni iš pagrindinių ir valdymo kriterijų.*

Išskaidžius 14 paveiksle pateiktus veiksnius į atskirus klausimus, buvo pateikta anketoje respondentams – darbuotojams.

Darbuotojų pasitenkinimo darbu vertinimas. Nepriklausomai nuo to, kokioje organizacijoje ar įstaigoje dirba žmogus, koks jo amžius, išsilavinimas ar užimamos pareigos, kiekvienas siekia pagrindinio dalyko – patenkinti savo poreikius. Taigi, buvo pateiktas klausimas „Ar Jums patinka Jūsų dirbamas darbas?“, kur buvo galima pasirinkti kelis atsakymo variantus, nes variantai - skirtingi. Šie pasirinkami kriterijai parodo, kaip darbuotojas vertina savo darbą ir kas jam yra svarbiausia (žr. 15 pav.).



15 pav. Respondentų - darbuotojų darbo vertinimo suvestinė

Pasitenkinimas darbu – tai asmeninis kiekvieno žmogaus suvokimas, kaip jo poreikiai yra tenkinami darbu. Kiekvienas žmogus tikisi, kad patenkins savo norus, poreikius, lūkesčius ir pan. E.Bagdono, E.Kazlauskienės nuomone „jei darbuotojas patenkintas darbu, bet nepatenkintas

atlyginimu, tuomet tikriausiai nesistengs sparčiai ir gerai dirbti.“ Darbuotojų menkas pasitenkinimas darbu rodo, kad organizacijoje egzistuoja problemos. Tai dažniausia būna blogo darbo, žemos darbo kokybės, dažnos personalo kaitos priežastimi. Todėl galima teigti, jog pasitenkinimas darbu yra labai svarbus organizacijos žmonių darbo veiksnys. Į pateiktą klausimą klausimas „*Ar Jums patinka Jūsų dirbamas darbas?*“, daugiau kaip 50 procentų atsakė, kad „tai suteikia stabilumo – garantija dėl atlyginimo, fiksuotos darbo valandos“. Tik 5 procentais mažiau respondentų pažymėjo, kad „taip, nes geras vadovas / kolektyvas“. Šis rodiklis labai svarbus, nes parodo, kad respondentai vertina gerą kolektyvą bei vadovą, kad mikroklimatas organizacijoje yra geras. Yra darbuotojų, kurie šiuo metu ieškosi darbo – tai kaip minėjau anksčiau, ši darbo vieta gali būti tik „startinė stotelė“ į karjerą. Ir vis tik, trečdalis respondentų – darbuotojų savo dirbamą darbą vertina ir pasisako kad „taip, labai“ patina. Jeigu remtumėmės prielaida, kad darbo motyvacijos lygį įtakoja motyvavimo priemonės naudojimo lygis organizacijoje (kuo geresnės taikomos motyvavimo priemonės, tuo didesnis yra pasitekinimo lygis), galima teigti, kad hipotekos registro darbuotojai šią prielaidą patvirtina. Dauguma respondentų pažymi, kad turimas darbas garantuoja stabilumą dėl atlyginimo. Taigi, kai kurių autorių teigimu, jei geras atlyginimas ir darbuotojas patenkintas savo turimu darbu, tuomet ir dirbs sparčiai ir gerai. Tačiau, kaip teigia A. Sakalas (1998) „N. Dglenn, P.Taylor ir Ch. Weaver (1977) atlikti tyrimai leido pastebėti dėsnį: kuo senesnis darbuotojas, tuo labiau jis patenkintas darbu. Tai pirmiausia paaiškinama mažesniais ateities lūkesčiais, taip pat geresniu prisitaikymu prie darbo sąlygų, esant didesnei patirčiai.“

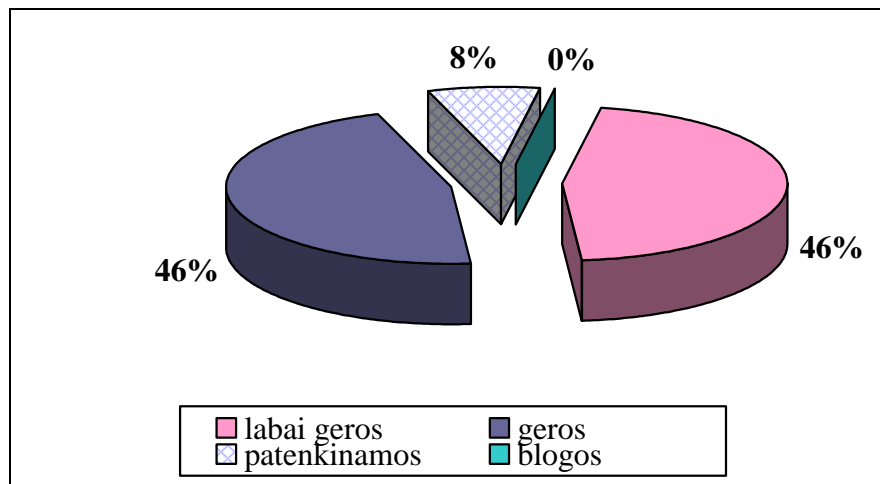
Vien pagal darbuotojų pasitenkinimą darbu negalima spręsti apie organizacijos valdymo lygį ir koku būdu jį pagerinti. Todėl būtina įvertinti visus motyvavimo sistemos veiksnys: darbo sąlygas, vyraujančią mikroklimatą organizacijoje, darbuotojų bendravimo lygį, vadovavimo stilių bei naudojamų skatinimo priemonių taikymą organizacijoje. Tik atlikus visų šių veiksnių išsamesnę analizę galima įvertinti valdymo lygį ir bandyti tobulinti patį valdymą

Pasitenkinimas darbo sąlygomis. Siekiant išsiaiškinti, ar darbuotojai patenkinti savo darbo vieta ir darbo sąlygomis, buvo pateiktas klausimas „*Kaip vertinate savo darbo sąlygas (darbo vietą)?*“ (žr. 16 pav.).

Darbo sąlygos – tai aplinka, kurioje dirbame ir kurioje praleidžiame didelę dienos dalį. Darbo aplinkos kokybė yra labai svarbus motyvuojantis veiksnys darbuotojui. Viskas, kas susiję su darbo sąlygų gerinimu, darbo priemonių pritaikymu, patalpų tvarka ir kt. atspindi rūpinimąsi darbuotoju ir pagarbą jam.

Kaip matyti iš 16 paveikslo, savo darbo vietą labai gerai ar gerai vertina po lygiai respondentų – darbuotojų – po 46 procentus, ir tik 8 procentai vertina patenkinamai. Blogai savo darbo vietos (turimų

darbo sąlygų) nepažymėjo nei vienas respondentas. Tai galima daryti išvada, kad hipotekos registro darbuotojai dirba geromis sąlygomis, kad jais yra rūpinamasi, jų darbo vietos tinkamai įrengtos.



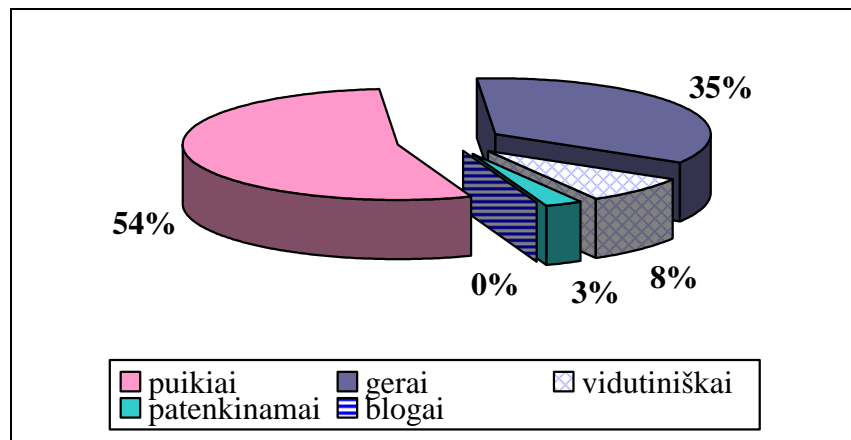
16 pav. Darbo sąlygų (darbo vietos) vertinimas pagal respondentų – darbuotojų rezultatus (proc.)

Bendravimo ir organizacijos mikroklimato vertinimas. Mokslinėje literatūroje teigiama, kad bendravimas – tai dviejų arba daugiau žmonių tarpusavio sąveika, kurios metu perduodama informacija ir patenkinami saugumo, saviraiškos, dominavimo ir kiti poreikiai, kad darbuotojo darbo efektyvumui didelės įtakos turi ir vyraujantys darbo kolektyvo santykiai. Tai bendradarbių bei darbuotojų ir vadovo santykiai. Tuos santykius reikia nuolat analizuoti nustatant santykius su kolegomis, įvertinant ne tik save, bet ir kolegas. Bendradarbiavimas, tarpusavio supratimo pasiekimas priklauso nuo vienos pusės sugebėjimo daryti įtaką kitai pusei. Anketoje respondentams – darbuotojams buvo užduotas klausimas „Ar esate linkę padėti bendradarbiui, jeigu jis nespėja laiku atlikti savo užduoties?“ Šiuo klausimu buvo bandoma išsiaiškinti, ar bendradarbių tarpusavio santykiai geri ar jie vengia pagalbos vieni kitiems. Jei žvelgtumėme į anksčiau analizuotą klausimą „Ar Jūsų įmonėje / skyriuje yra darbo pasidalijimas?“, matytumėme, kad kiekviename skyriuje yra darbo pasidalijimas ir, kad kiekvienas darbuotojas atlieka konkrečiai jam priskirtas funkcijas. Vadinasi, kiekvienas turėdamas nustatytas savo darbo funkcijas kitam darbuotojui gali nepadėti, jei pastarasis nespėja. Tačiau nagrinėjant respondentų pasisakymus matome, kad vieni kitiems linkę padėti – taip pasisako 100% respondentų – darbuotojų. Tokiu atveju galima teigti, kad ir mikroklimatas yra geras. Tai patvirtina ir respondentų atsakymai į klausimą „Kaip vertinate mikroklimatą kolektyve?“ (žr. 17 pav.).

V. Barvydienė ir J. Kasiulis pažymi, kad klimatas susidaro bendraujant ir atskleidžia darbuotojų tarpusavio santykius. Organizacijos klimatas savyje sujungia visą įvairių charakteristikų kompleksą:

darbuotojų pasitenkinimą darbu, tarpusavio santykius su kolegomis ir vadovais, santykiai tarp lyčių, vadovavimo stilių, personalo profesinį pasirengimą.

Nagrinėjant 17 paveikslą matome, kad daugiau nei pusė respondentų - darbuotojų kolektyvuose mikroklimatą vertina labai gerai (54 proc.) arba gerai (35 proc.). 3 procentai respondentų mikroklimatą kolektyve vertina patenkinamai. Jeigu teigti, kad kiekvienas žmogus yra individualybė – tai ir tame pačiame kolektyve kiekvienas asmuo jaučiasi skirtingai – vienas gali pritapti ir sutarti su visais gerai, kitas gali atsiskirti ir bendrauti labai mažai.



17 pav. Mikroklimato vertinimas pagal respondentų – darbuotojų rezultatus (proc.)

Pasitenkinimo gaunamu atlyginimu vertinimas. Hipotekos registras yra valstybinė įstaiga. Biudžetinėje organizacijoje darbo užmokesčio dydis priklauso nuo lėšų skiriamų iš valstybės biudžeto ir darbuotojai gauna reguliarių ir stabilų atlyginimą, pagrįstą ne rezultatyvumo principu, o atitinkanti darbo funkcijas, darbo stažą, suteiktą rangą. I. Bučiūnienė teigia, kas „vienas universaliausių veiksnių, motyvuojančių žmones darbui, yra darbo užmokestis.“

Valstybės tarnybos darbuotojams atlyginimas nustatomas pagal Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymą. Darbo užmokestis susideda iš: *pareiginės algos* (arba valandos (dienos) atlygio), *priedų, priemokų*.

Pareiginė alga priklauso nuo valstybės tarnautojo kategorijos. Visos pareigybės, kurios priklauso tai pačiai kategorijai, turi vienodą pareiginę algą.

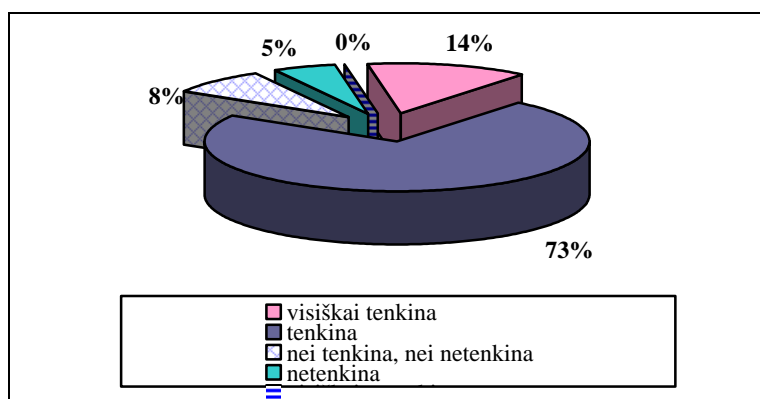
Priedai – papildomos išmokos, numatytos įstatymų, kitų teisės aktų už darbuotojo profesionalumą, kvalifikaciją (už kategorijas, laipsnius, rangus ir pan.)

Priemokos gali būti mokamos už darbą poilsio bei švenčių dienomis, nakties metu, už darbą kenksmingomis sąlygomis, už pareigybės aprašyme nenurodytą ar įprastą darbo krūvį viršijančią veiklą. Priemokos – kompensacinės išmokos, tiesiogiai susijusios su darbo sąlygomis (jeigu yra

nukrypimų nuo normalių darbo sąlygų, darbas nakties metu, viršvalandžiai ir kitais įstatymų, teisės aktų numatytais atvejais), papildomų funkcijų, darbų, pareigų atlikimu. Už labai gerus tarnybos rezultatus valstybės tarnautojui gali būti skiriama *piniginė priemoka* iš valstybės tarnautojams skatinti numatytų lėšų, jeigu jo tarnybinė veikla per vienerius metus įvertinama labai gerai.

Premija – materialinė paskata už labai gerą darbą, svarbų ir skubų užduočių vykdymą ar už ypač reikšmingą įstaigai, organizacijai veiklą, tai vienkartinė darbo užmokesčio suma, išmokama už didesnius nei planuoti pasiekimus. Tai priedas prie įprasto užmokesčio.

Į anketoje pateiktą klausimą „Ar Jus tenkina darbo užmokestis?“ (žr. 18 pav.) dauguma respondentų nurodė, kad „tenkina“ – 73 procentai, ir dar 14 procentų nurodė, kad „visiškai tenkina“. Tačiau 2 procentai respondentų nurodė, kad jų „netenkina“ gaunamas darbo užmokestis. Likusieji 8procentai negalėjo pasakyti ar tenkina toks darbo užmokestis, kurį jie gauna.

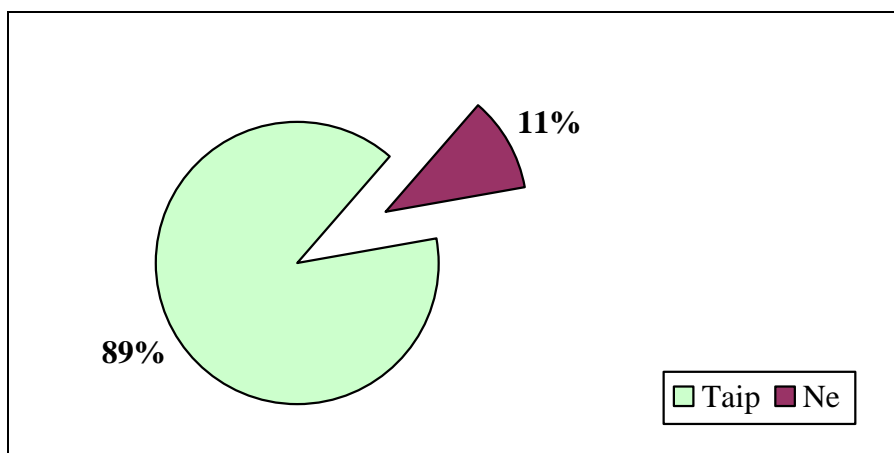


18 pav. Pasitenkinimas darbo užmokesčiu pagal respondentų – darbuotojų rezultatus (proc.)

Buvo pateiktas klausimas „Jūsų manymu, ar darbo krūvis atitinka gaunamą darbo atlygį?“ beveik pusė (49 proc.) respondentų – darbuotojų atsakė, kad „visiškai atitinka“. 24 procentai pasisakė už tai, kad „kartais, jei gaunu premiją“, o tai galime priskirti prie 8 procentų respondentų, kurie mano, kad „neatitinka“.

Skatinimo vertinimas. Darbo užmokestis yra pagrindinis darbo motyvas. Kita vertus yra pripažįstama, kad pinigai skatina darbuotoją veikti tik kaip laukiama atlygis. Kai kurie autoriai teigia, kad nuo darbo užmokesčio priklauso ne tik darbo kokybė, bet ir pats darbo reikšmingumas. Mokslinėje literatūroje teigiama, kad palaipsniui didėja tendencija už darbą atlyginti kintamu darbo užmokesčiu. *Kintamas darbo užmokestis* – atlyginimo už darbą dalis, priklausanti nuo darbuotojo individualių, grupės ar visos organizacijos. Kintanti darbo užmokesčio dalis naudojama personalo skatinimui. *Skatinimas* – tai dauguma veiksmų, kurie sukelia žmogui norą dirbti, siekti kuo geresnių rezultatų bei

užsibrėžtų tikslų. Anketoje respondentams – darbuotojams buvo pateiktas klausimas „Ar Jūsų įmonėje (skyriuje) taikomos skatinimo priemonės?“ (žr. 19 pav.).



19 pav. Ar Jūsų įmonėje (skyriuje) taikomos skatinimo priemonės? (proc.)

Nagrinėjant 19 paveiksle pateiktus rezultatus matome, kad 11 procentų teigia, kad pas juos skatinimo priemonės netaikomos. 89 procentai (arba 33 respondentai iš 37) respondentų teigia, kad jų skyriuje taikomos skatinimo priemonės. Iš pasisakiusių, kad pas juos yra taikomos skatinimo priemonės, 79 procentai yra visiškai patenkinti gaunamais skatinimais, tačiau 15 procentų – nepatenkinti skatinimo priemonėmis.

V. Barvydienė ir J. Kasiulis pateikia tam tikrus akcentus, kurie svarbūs atitinkamo amžiaus asmenų grupėms:

- 1) jaunam (18 - 25 metų) pradedančiam darbuotojui svarbus yra pažinimas, mobilus skatinimas – nuvykti į kursus, konferencijas, konkursus, sąskrydžius, bei pamatyti, pasimokyti, pasirodyti ir t.t.;
- 2) kuriančiam šeimą (20 - 30 m.) darbuotojui aktualiausias yra materialinis skatinimas;
- 3) įvaldžiusiam profesiją, pasiekusiam tobulumo joje (25 - 35 m.) žmogui svarbi savirealizacija, pasiekimo, saviraiškos galimybė, pripažinimas;
- 4) brandžiam (35 - 45 m.) darbuotojui būtinas komfortas, sąlygos;
- 5) baigiančiam darbo karjerą asmeniui (45 - 60 m.) materialus skatinimas.

Anketoje buvo pateikta dvidešimt veiksnių, kurie galėtų būti skatinimo priemonėmis. Respondentų – darbuotojų buvo prašoma pažymėti penkis iš jų, kurie jų manymu labiausiai skatintų gerai atlikti darbą (žr. 7 priedas). Nagrinėjant gautus suvestinės rezultatus labai ženkliai išsiskiria du galimi skatinimo veiksniai: „aukštas darbo užmokestis“ – 34 respondentai – darbuotojai ir „priedai prie atlyginimo“ – 33 respondentai – darbuotojai. Tokias pagrindines skatinimo priemones mokslinėje

literatūroje išskiria daugeli autorių. Tačiau nemažai svarbūs skatinimo veiksniai „premijos“ (23 respondentai), „socialinės garantijos“ (20 respondentų) bei „draugiški santykiai su bendradarbiais“ (16 respondentų). Likusieji skatinimo veiksniai kiek mažiau svarbūs – juos pažymėjo vos vienas kitas respondentas. Nors daugelis tyrimų parodė, kad monotoniškas darbas bukina žmogaus dėmesį, dėl ko krinta darbo kokybė, padaroma daugiau niekalo, sumažėja net ir darbo našumas – suirzęs nuobodu darbą dirbantis žmogus ima dirbti lėčiau, daryti pertraukas darbe ir t.t. Tačiau tokius veiksnius, kaip „savirealizacija“ ar „stažuotės“ svarbiais pažymėjo tik keli respondentai. Taigi, galima daryti išvadą, kad labai svarbiausios skatinimo priemonės yra atlygis už darbą, socialinės garantijos ir geri santykiai kolektyve arba geras kolektyvo mikroklimatas.

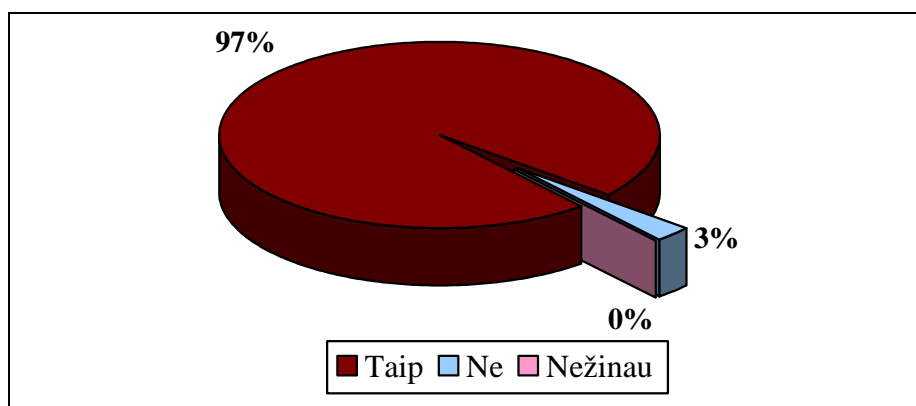
Kvalifikacijos kėlimo ir karjeros galimybės. Tai viena iš galimų skatinimo sudedamųjų dalių. Panagrinėkime kitą galimą skatinimo variantą – galimybę kelti kvalifikaciją ar daryti karjerą.

Kaip teigiama mokslinėje literatūroje, Lietuvos įmonėse mokymo ir kvalifikacijos kėlimo poreikiai nustatomi tokiais būdais:

- Ø sprendžia padalinių vadovai, reaguojant į situaciją (40% atsakymų);
- Ø pagal darbuotojų pageidavimus (23% atsakymų);
- Ø tuo rūpinasi personalo padalinys ar specialistas (18 % atsakymų).

Tačiau labai dažnai pastebima, kad kvalifikacijos kėlimas pačių darbuotojų reikalas. Kaip vieną iš kvalifikacijos tobulinimo problemų, kai kurie autoriai įvardina, tai, kad „dažniausiai kvalifikacijos kėlimas susijęs su gamybine būtinybe ir nėra derinamas su individualiais darbuotojų karjeros tikslais. Iš kitos pusės, kai įmonėje nėra organizuoto kvalifikacijos tobulinimo ar karjeros planavimo perspektyvų numatymo, darbuotojai tampa nesuinteresuoti gilinti žinias.

Anketoje respondentams – darbuotojams buvo pateiktas klausimas „Ar Jūsų pareigos atitinka Jūsų kvalifikaciją?“ (žr. 20 pav.). Dauguma respondentų – klientų (97 proc. arba 36 respondentai iš 37) pasisakė, kad jų pareigos atitinka kvalifikaciją, ir tik 1 (vienas) respondentas pažymėjo, kad neatitinka.



20 pav. Ar Jūsų pareigos atitinka Jūsų kvalifikaciją? (proc.)

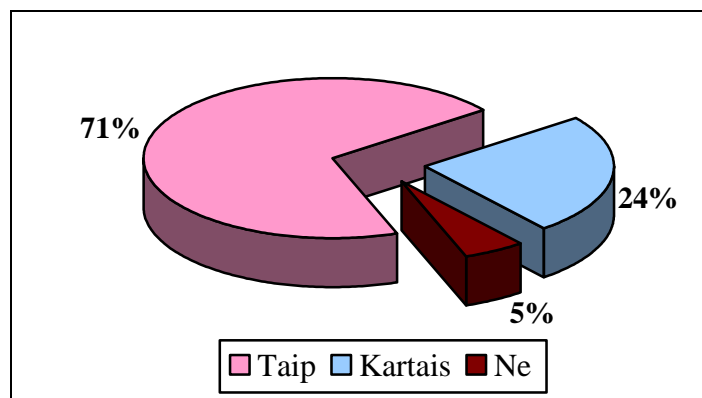
Hipotekos registro sistemoje dirbantys darbuotojai, dalyvavę anketinėje apklausoje, sutinka, kad jiems suteikiamos galimybės kelti savo kvalifikaciją (taip pasisakė 89 proc., ne – 10 proc.). 12 respondentų pažymėjo kodėl nekelia savo kvalifikacijos. Dauguma nurodo, kad to nereikalauja darbo sutartis, o keli pažymi, kad įmonė nesuteikia galimybės arba nurodo kitą priežastį. Priežastis nurodo įvairias: „neorganizuojami kursai susiję su darbu“ arba „antras aukštasis mokslas yra mokamas ir tam nėra lėšų“. Kvalifikacijos kėlimas gali būti susijęs ne tik su profesine veikla ar būtinai tai turi būti aukštoji mokykla. Darbuotojų mokymo sistemą reglamentuoja LR Valstybės tarnybos įstatymas. Jame numatomos įvadinis darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos kėlimas. Taigi, kiekvienas valstybės tarnautojas turi teisę į kvalifikacijos kėlimą pagal LR Valstybės tarnybos įstatyme nurodytus punktus.

„Ar įmonė / įmonės vadovas suteikia perspektyvas Jūsų karjerai?“ Į šį klausimą respondentai – darbuotojai atsakė sekančiai: 51 procentas pasisakė, kad „taip, žinoma“, dalis pasirinko atsakymo variantą „abejoju“ – 24 procentai, ir tik vienas respondentas pažymėjo, kad pas juos vadovas nesuteikia perspektyvos karjerai.

Vadovas ir vadovavimo stilius. Nagrinėjant valdymo tobulinimo klausimą, labai svarbu nustatyti santykius tarp vadovų ir pavaldinių. Hipotekos registro įstaiga susideda iš 15 vietinių hipotekos registru, kurie yra apylinkės teismų skyriai ir centrinės hipotekos įstaigos (žr. 5 priedas. Informacinės sistemos informacijos srautai). Vietinių skyrių pagrindinė funkcija registruoti ir teikti informaciją suinteresuotiems asmenims. Kiekvienam vietiniam skyriui yra hipotekos teisėjas, kuris yra ir skyriaus vadovas. Taigi, buvo pateiktas klausimas „Kaip Jūs vertinate savo santykius su vadovu?“ Beveik pusė respondentų (49 proc.) pažymėjo, kad jų santykiai puikūs, ir 32 procentai pažymėjo, kad gerai vertina santykius vadovu. 5 procentai respondentų nurodė, kad santykius su vadovu vertina patenkinamai.

Literatūros šaltiniai teigia, kad galutinis rezultatas, organizacijos sėkmė – joje dirbančių žmonių rankose, o vadovas, koks jis bebūtų sumanus, reiklus ar tobulas – vienas nieko nenuveiks. Dėl tos priežasties vadovai turi prisiminti, jog darbo rezultatai bus geresni tada, kai darbuotojams ne tik bus išaiškinta, ko iš jų norima, bet ir *išklausoma jų bei suteikiama tai, ko jie nori*.

Anketoje buvo pateiktas klausimas „Ar galite išsakyti pageidavimus / pastabas / nuomonę savo vadovui?“ (žr. 21 pav.). Dauguma respondentų (apie 71 proc.) akcentavo, kad „taip“ jie gali išsakyti pageidavimus / pastabas / nuomonę savo vadovui. 5 procentai visiškai negali pareikšti savo nuomonės ar pateikti savo pageidavimų vadovui. Jeigu žiūrėtumėme į tai, kad beveik trečdalis respondentų (24 proc.) tikrai kartais gali išsakyti savo nuomonę vadovui, tai galima daryti išvadą, kad arba vadovas turi griežtą savo nuomonę kiekvienu klausimu ir pavaldinių nuomonę jam visiškai nesvarbi, arba pavaldiniai bijo savo vadovo.



21 pav. Ar galite išsakyti pageidavimus / pastabas / nuomonę savo vadovui?

Nors į pateiktą klausimą „*Kaip vadovas reaguoja į Jūsų pageidavimus?*“ 65 procentai respondentų atsakė, kad „gerai“, tačiau apie 10 procentų pažymėjo, kad vidutiniškai arba patenkinamai. Kad puikiai reaguoja į išsakytus pageidavimus pažymėjo 24 procentai respondentų. Taigi, tai patvirtina ir kitas anketoje užduotas klausimas „*Dėl darbo procese iškylančių problemų Jūs (ar kreipiatės į vadovą)?*“ 68 procentai respondentų pasisakė, kad „drąsiai kreipiasi pagalbos į vadovą“. Likusieji 32 procentai „į vadovą kreipiasi tik dėl labai rimtų problemų“, tai sąlygoja, kad dalis respondentų vis tik nelinkę kreiptis į vadovą.

Kaip teigiama mokslinėje literatūroje, norint sukurti veiksmingą personalo valdymo sistemą organizacijoje, neužtenka naudoti atskiras poveikio priemones. Jos turi sudaryti bendrą sistemą, apimančią ir jungiančią visus pagrindinius personalo valdymo aspektus. Valdymo sistemą sudaro valdymo aparatas, valdymo informacija ir technika. Mano manymu, vadovai turėtų informuoti savo pavaldinius apie įmonės padėtį, tikslų siekimą ar naujoves, pasikeitimus pačioje įstaigoje. Anketoje buvo pateiktas klausimas „*Ar įmonės vadovas Jus informuoja apie įmonės padėtį, tikslų siekimą, naujoves?*“, į kurį daugiau kaip pusė (57 proc.) respondentų atsakė, kad „taip, visada“. Likusieji respondentai pažymėjo, kad vadovai informuoja, nes to reikalauja dabas, arba, kad tik pačią svarbiausią informaciją. Taigi galima daryti išvadą, dalis vadovų tiesiog neinformuoja savo pavaldinių apie įmonės padėtį arba tiesiog nepasitiki savo pavaldiniais.

A. Seiliaus teigimu, kaip kiekviena atskira organizacija sudaro unikalią individų, jos tikslų ir uždavinių kombinaciją, taip ir kiekvienas vadovas – tai unikali asmenybė, turinti ypatingų sugebėjimų. Vadovo veiklos būdas yra nustatomas vadovavimo stiliumi. Dažnai šis stilius turi bendrų bruožų su organizacijos elgsenos modeliu. Literatūros šaltiniuose teigiama, kad valdymo stilius – tai vadovo poveikio bendradarbiams (pavaldiniams) būdas, kryptingai valdant jų elgseną ir sudarant palankiausias

sąlygas užtikrinti veiklos efektyvumą. Pasirinkus tam tikrą valdymo stilių, nulemiama ir visų bendradarbių (pavaldinių) elgsena.

Kiekvienas vadovas turi savo asmeninį, individualų ir nepakartojamą vadovavimo stilių. Tai sąlygoja kiekvieno žmogaus savitumas, tik jam būdingi bruožai, ir tam tikri, nuo jo nepriklausantys veiksniai. Apie vadovavimo stilius buvo pateiktas klausimas abiemis respondentų grupėms: respondentams – darbuotojams „*Jūsų manymu, kuri vadovavimo stilių atitinka Jūsų skyriaus vadovas?*“, o respondentams – klientams „*Jūsų manymu, koks geriausias vadovavimo stilius?*“ Šių abiejų klausimų atsakymus palyginimui pateikta 10 lentelėje. Abiejų grupių respondentai labiausiai iš visų išskyrė „kooperatinį“ vadovavimo stilių. Hipotekos registro skyrių respondentai dauguma (76 proc.) pažymėjo, kad jų vadovo vadovavimo stilius atitinka „kooperatinio“ vadovavimo stiliaus kriterijus. 11 procentų respondentų – darbuotojų mano, kad jų vadovo vadovavimo stilius yra „biurokratinis“, o 8 procentai, kad „autokratinis“. Tik 5 procentai savo vadovą priskiria „laisvo arba liberalaus“ vadovavimo stiliui.

Kad kooperatinis vadovavimo stilius geriausias pažymėjo 57 procentai respondentų – klientų. Tačiau nemažai mano, kad neblogai ir „biurokratinis“ (17 proc.) ar „laisvas arba liberalus“ (19 proc.) vadovavimo stiliai. Analizuojant anketas išsamiau pastebimas faktas, kad vyresnio amžiaus respondentai – klientai yra linkę pasirinkti biurokratinį vadovavimo stilių, o tuo tarpu jaunesni respondentai – klientai daugiau pritaria laisvam arba liberaliam vadovavimo stiliui.

10 lentelė

Vadovavimo stilių rezultatų suvestinė

<u>KLAUSIMAS RESPONDENTAMS - DARBUOTOJAMS</u>	<u>SK</u>	<u>%</u>		<u>KLAUSIMAS RESPONDENTAMS - KLIENTAMS</u>	<u>SK</u>	<u>%</u>
<u><i>Jūsų manymu, kuri vadovavimo stilių atitinka Jūsų skyriaus vadovas?</i></u>	:			<u><i>Jūsų manymu, koks geriausias vadovavimo stilius?</i></u>	:	
autokratinis	3	8		autokratinis	7	7
biurokratinis	4	11		biurokratinis	16	17
kooperatinis	28	76		kooperatinis	53	57
laisvas arba liberalus	2	5		laisvas arba liberalus	18	19

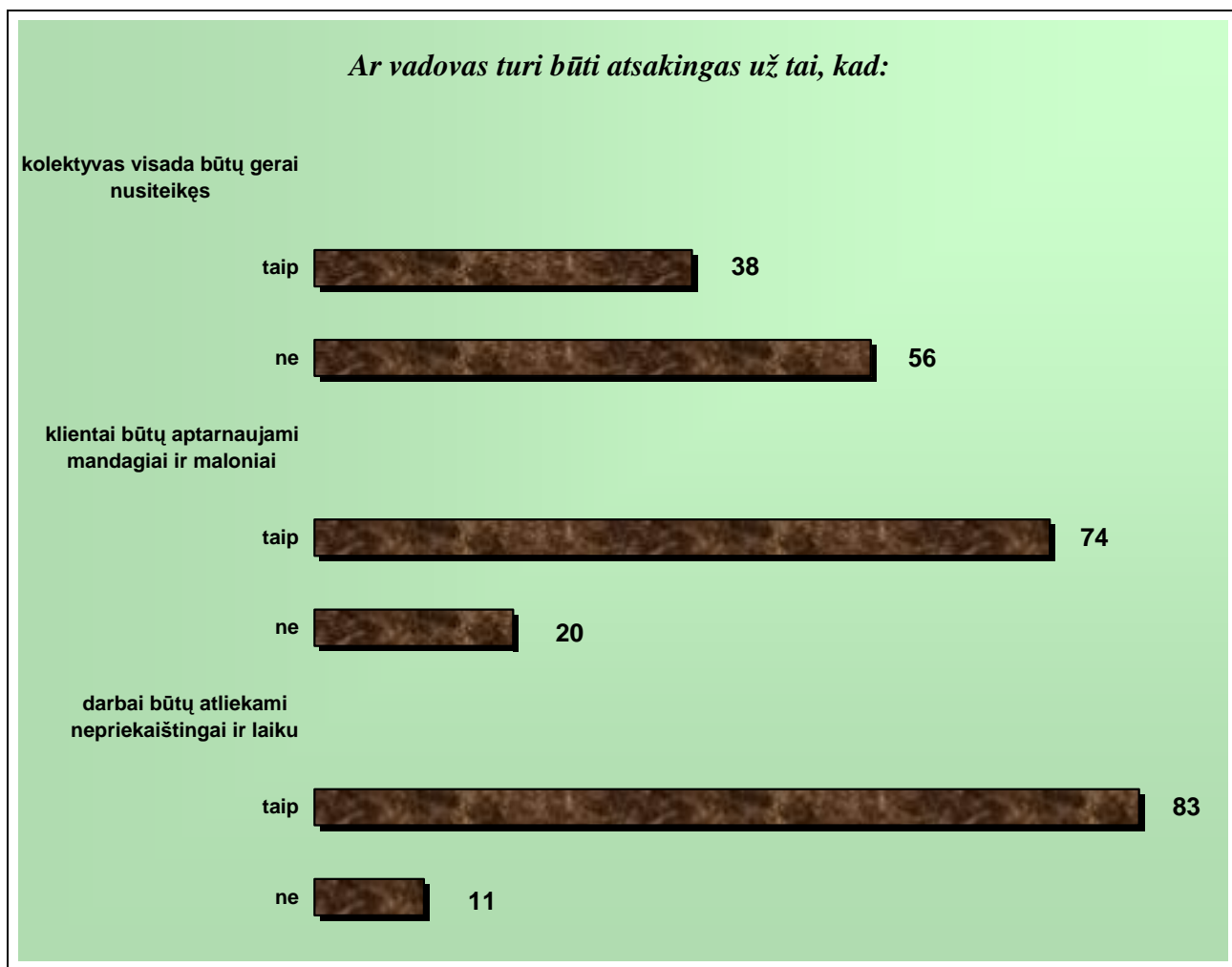
Kooperatinis vadovavimo stilius. Kaip teigia literatūros šaltiniai, šiame stiliuje ypač akcentuojamas bendradarbiavimas siekiant bendro tikslo. Vadovas supranta, kad vienas jis negali pasiekti organizacijos tikslų, kad nemaža sėkmės dalis priklauso nuo bendradarbių, todėl jis yra pasiruošęs deleguoti dalį savo darbų, stengiasi bendradarbiavimą grįsti savitarpio pagalba, o ne bausmėmis. Šis vadovavimo stilius labai aktyvina darbuotojus, leidžia atsiskleisti jų potencialui, realizuoti jų augimo siekius. Vienas svarbiausių šio stiliaus bruožų yra tas, kad darbuotojai įtraukiami į valdymą. Dėl to kooperatinis vadovavimo stilius geriausiai atitinka šiuolaikines sąlygas.

Kartu negalima nematyti ir kooperatinio stiliaus trūkumų. Dažniausiai sprendimui priimti reikia daugiau laiko, jie dažnai nepakankamai kryptingi. Taip atsitinka dėl to, kad išsiaiškinti nuomonių skirtumui visada reikia laiko. Derinant atskiras nuomones, dažnai priimamas kompromisas, o tai nėra pats geriausias sprendimas.

Mokslinėje literatūroje teigiama, kad vadovavimas efektyvus bus tik tada, kai pavyks suderinti asmeninį stilių ir aplinkos veiksnius.

Respondentams – klientams buvo pateiktas klausimas „Ar vadovas turi būti atsakingas už personalo nuotaikas, aptarnavimo mandagumą ir kt.“ (žr. 22 pav.). Nagrinėjant respondentų – klientų pareikštų nuomonių rezultatus matome, kad 20 procentų respondentų daugiau mano, vadovas neturi būti atsakingas už kolektyvo nusiteikimą. Tačiau net 79 procentai respondentų mano, kad jis turi būti atsakingas už mandagų ir malonų klientų aptarnavimą ir dar daugiau (88 proc.) mano, kad vadovas turi būti atsakingas už nepriekaištingai ir laiku atliekamą darbą. Galima daryti išvadą, kad vadovas turi būti atsakingas už savo pavaldinių gerą nuotaiką ir gerą aptarnavimo lygį.

Jeigu pažvelgtumėme į anksčiau nagrinėtus klausimus, pastebėtumėme, kad personalo gera nuotaika, geras kolektyvo mikroklimatas bei geras, kokybiškas ir nepriekaištingas darbas priklauso nuo darbuotojui suteikiamų darbo sąlygų, nuo gaunamo darbo užmokesčio bei skatinimo priemonių. Taigi, kad personalas būtų gerai nusiteikęs, mandagiai ir maloniai aptarnautų klientus bei darbai būtų atliekami nepriekaištingai ir laiku, visų pirma darbuotojui turi būti suteikiamos tam atitinkamos darbo sąlygos ir darbo užmokestis. Šios prielaidos patvirtina respondentų – klientų pasisakymą anketoje pateiktu klausimu „Ar manote, kad dauguma žmonių: „mėgsta dirbti gerai ir uoliai“, „sąžiningai dirba tik tada, kai už jų darbą tinkamai mokama“, „laiko darbą būtinybe, ne daugiau?“ Dauguma (66 proc.) respondentų – klientų mano, kad „sąžiningai dirba tik tada, kai už jų darbą tinkamai mokama“. 20 procentų respondentų mano, kad dauguma žmonių „laiko darbą būtinybe, ne daugiau“. Vis tik 14 procentų apklaustųjų mano, kad žmonės „mėgsta dirbti gerai ir uoliai“. Taigi, patvirtinamas teiginys, kad dauguma žmonių gerai dirba tik gaudami už tai tinkamą atlygį.

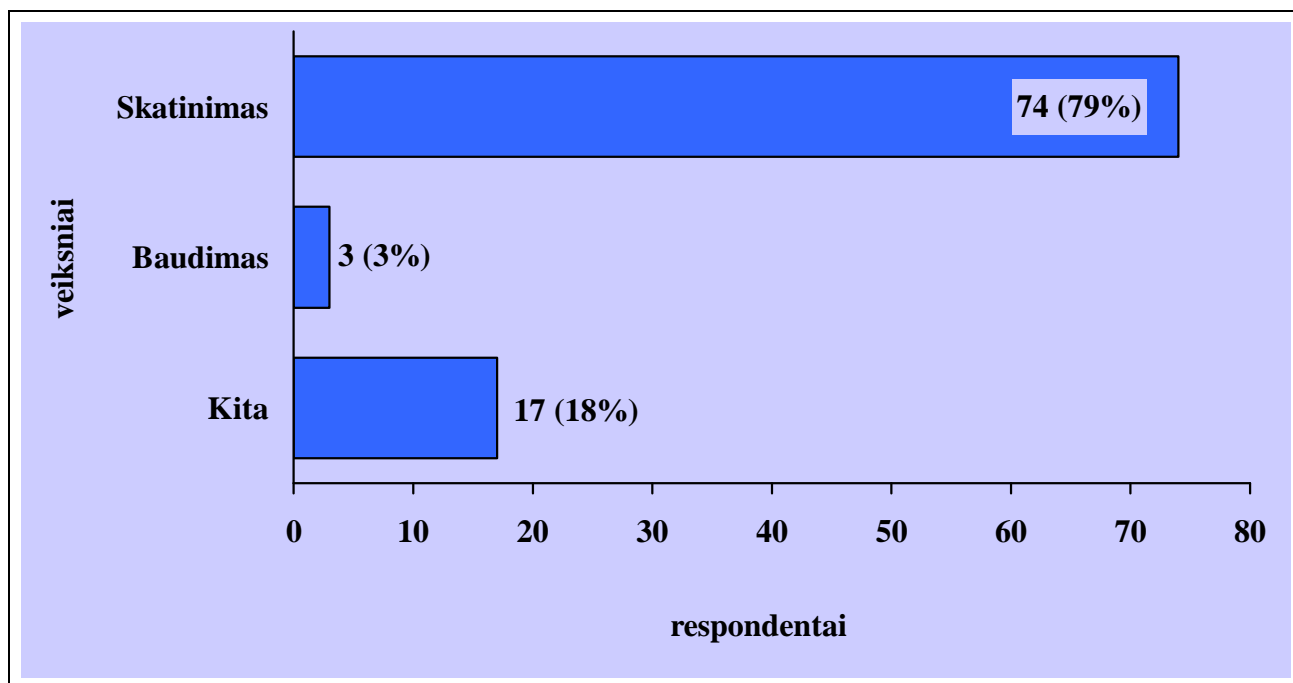


22 pav. Ar vadovas turi būti atsakingas už personalo nuotaikas, aptarnavimo mandagumą ir kt.?

Respondentams – klientams buvo pateiktas klausimas „Kas geriau padeda spręsti pavaldinių auklėjimo uždavinius ir atneša sėkmę?“ (žr. 23 pav.).

Tai, kad skatinimas vienas iš pagrindinių motyvų, užtikrinančių kokybišką darbą ir mandagų bendravimą su klientais, užakcentavo ir respondantai – klientai atsakydami į klausimą *Kas geriau padeda spręsti pavaldinių auklėjimo uždavinius ir atneša sėkmę?* Iš 23 paveikslo matome, kad 74 respondantai iš 94 (t.y. 79 proc.) pasisakė, kad skatinimas yra geriausia priemonė siekiant užsibrėžtų tikslų ir sprendžiant pavaldinių motyvavimą. Ir vis tik 3 procentai respondentų mano, kad baudimas yra geriausia sprendžiant pavaldinių auklėjimo uždavinius. Tačiau mokslinėje literatūroje teigiama, kad baismės, kaip vienos iš darbuotojų valdymo priemonių panaudojimas organizacijos veikloje suburia

apie save aibę jos priešininkų ir šalininkų. Jos panaudojimas valdymo politikoje gali duoti tiek neigiamų, tiek teigiamų rezultatų. Neigiami gali pasireikšti per demotyvuojantį nepasitikėjimo ir baimės atmosferos išsivyravimą įmonėje, kas smarkiai sumažina tiek produktyvumo, tiek kūrybiškumo rodiklius. 18 procentų nurodė kitą pavaldinių auklėjimo veiksnį, tokį kaip: „Protingas vadovas“, „Geras vadovavimo stilius“, „Nuoširdumas“ ar „Pasitikėjimas“.



23 pav. Kas geriau padeda spręsti pavaldinių auklėjimo uždavinius ir atneša sėkmę?

Taigi, jei apibendrinti 23 paveikslo duomenis, galima teigti, kad skatinimas yra geriausias pavaldinių auklėjimo būdas.

Į respondentams – darbuotojams anketoje pateiktą klausimą „Kokie pasikeitimai, Jūsų nuomone, hipotekos įstaigų darbe yra būtini?“ atsakė ne visi respondentai. Tačiau dauguma respondentų nurodė, kad „kita“, kur dalis nurodė, kad reikia tobulinti (atnaujinti) darbo priemones (kompiuterinę įrangą, programas), arba tai, kad dažniau reikia organizuoti mokymo kursus, kur būtų sprendžiami labai dažnai darbo srityje išskylantys klausimai. Kai kurie darbuotojai (9 resp.) mano, kad reikia keisti požiūrį į žmogų, naudojant ne valstybės įstaigų taisyklę „klientas visada teisus“, o 8 respondentai mano, kad „būtina kelti informacijos lygį“, kas yra susiję su kvalifikacijos kėlimu bei savęs tobulinimu.

Vieną iš pagrindinių motyvų respondentai – darbuotojai nurodė „didesnis darbo užmokestis“ atsakydami į klausimą „Kokios priežastys verstų Jus pereiti dirbti į kitą darbą?“ Atsakydami respondentai galėjo nurodyti kelis atsakymo variantus, todėl dalis nurodė kaip „karjeros galimybės“,

„savirealizacija“ ar kitus kriterijus, tokius kaip „Likvidavimo / reorganizacijos atveju“, „Jei dar padidėtų darbo krūvis“. Anksčiau nagrinėti klausimai apie bendradarbių tarpusavio santykius, mikroklimatą kolektyve bei darbo sąlygas, buvo nustatyta, kad kolektyvuose vyrauja geras mikroklimas, bendradarbių santykiai geri, darbo sąlygos taip pat yra geros ar labai geros. Tai patvirtina ir tai, kad respondentai – darbuotojai atsakinėdami į klausimą „*Kokios priežastys verstų Jus pereiti dirbti į kitą darbą?*“, nei vienas respondentas nenurodė, kad darbo keitimo sąlyga galėtų būti „geresni santykiai tarp darbuotojų / vadovo“ ir tik 3 respondentai nurodė, kad tai galėtų būti „geresnės darbo sąlygos“. Apibendrinant galima daryti išvadą, kad pagrindinis veiksnys keičiant darbą – didesnis darbo užmokestis.

Mokslinėje literatūroje teigiama, kad svarbu išsiaiškinti, kokie veiksniai turi įtakos organizacijos valdymui, kurie yra veiksmingi kaip skatinimo priemonė ir į kokius veiksnius labiausiai turi atkreipti dėmesį kiekvienas vadovas savo organizacijoje.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

I. Išanalizavus mokslinę literatūrą galimų *valdymo tobulinimo* aspektų klausimu, galima daryti tokias išvadas:

1. Organizacijos valdymo tobulinimas glaudžiai siejamas su personalu. Organizacijos sėkmė priklauso ne tik nuo tinkamo vadovo ar valdymo sistemos parinkimo bei paskyrimo, bet labai svarbu ir personalas, kuris daugumos autorių nuomone, yra pagrindinis sėkmės garantas. Dėmesys organizacijos veiklos tobulinimui bei personalo valdymui pastaraisiais metais labai išaugo. Vadovas turi suvokti, kad tik patenkintas savo darbu (suteiktos tinkamos darbo sąlygos, atitinkamas atlygis bei eras mikroklimatas kolektyve) darbuotojas sąžiningai ir kokybiškai atliks savo darbą, kas lemia organizacijos sėkmę. Jeigu darbuotojams suteikiamos geros darbo sąlygos, sukuriamas optimalus psichologinis mikroklimatas, jiems mokamas darbo krūvį atitinkantis atlyginimas, sudaromos sąlygos nuolat plėsti ir gilinti žinias, suteikiama galimybė realizuoti savo gabumus bei tobulintis, darbuotojas dirbs gerai ir kokybiškai.

2. *Organizacija* – tai žmonių grupė, kurie kartu dirba tam tikroje srityje siekdami tam tikrų tikslų. Dažniausiai tikslų siekimo procesą koordinuoja vienas asmuo - vadovas. Kokie bus rezultatai, kaip sėkmingai organizacija pasieks savo užsibrėžtus tikslus, priklauso ir nuo pavaldinių (darbuotojų), ir nuo organizacijos vadovų.

3. *Vadovavimas, vadovavimo stilius*, vadovų požiūris į pavaldinius ir jų santykiai, nulemia visos organizacijos rezultatus.

4. *Mokymasis, kvalifikacijos kėlimas* kiekvienam personalo nariui, nesvarbu, ar jis vadovas ar pavaldinys, yra naudingas ir reikalingas. Visų pirma savęs tobulinimas padidina pasitikėjimą savimi, o dėl to padidėja darbo našumas ir kokybė, susiformuoja geresnis organizacijos klimatas.

5. *Organizacijos klimatui* daro įtaką daugelis veiksnių, atspindinčių darbuotojų savijautą ir emocinę būseną bendraujant organizacijoje. Vidinis organizacijos klimatas suvienija organizacijos narių bendravimo svarbiausias savybes: tikslus, vadovavimo stilius, veiksnis, susijusius su bendravimu ir kt.

6. *Darbo vieta* turi atitikti reikalavimus ir kriterijus, tuomet darbuotojai dirbs efektyviai ir galės pilnai panaudoti savo sugebėjimas ir jėgas.

7. Dirbančiųjų pagrindinis motyvas - *darbo užmokestis*. Tačiau labai svarbu už gerus rezultatus skatinti darbuotojus. *Skatinimas* turi atitikti pasiektus rezultatus.

8. Turto įkeitimas žinomas nuo romėnų laikų. Romėnų teisė padėjo didelius pagrindus civilinėje teisėje. Kintant ekonominei ir ūkinei raidai, civilizacijai bei įtakojant kitiems reiškiniams, civilinė teisė kito, tobulėjo, nebeliko tokių bausmių, pvz.: už prievolių nevykdymą. Kaip ir anksčiau taip ir dabar atsakomybę už prievolę gali nešti tek vienas, tiek ir keli asmenys. „Tačiau kaip anksčiau, taip ir dabar, kai kurios prievolės, anot romėnų, yra savotiški pančiai.“ (I. Nekrošius ir kt., 1996)

II. Apibendrinant atliktą empirinį tyrimą, galima padaryti šias išvadas:

1. Apylinkės teismų hipotekos skyriai – tai hipotekos (įkeitimo) sandorių registras. Hipotekos skyriuose registruojama hipotekos, priverstinės hipotekos sandorius, kilnojamojo daikto (daiktinės teisės) įkeitimo, priverstinio įkeitimo sandorius, keičiama Hipotekos registro duomenys bei išregistruoja hipotekas ir įkeitimus. Įregistruojamų dokumentų skaičius kasmet auga, kas byloja apie darbo krūvio didėjimą ne tik bendroje hipotekos registro statistikoje, bet kiekviename skyriuje atskirai. Taigi, didėjant darbo krūviui, didėja darbuotojų poreikiai ir reikalavimai darbo sąlygoms bei darbo užmokesčiui, taip pat didėja įtampa tarp personalo ir vadovų, ir tarp pačių bendradarbių. Norint užtikrinti stabilumą organizacijoje, vadovas turi daug dėmesio personalui, jo pažinimui.

2. Siekiant tobulinti organizaciją, tikslinga atkreipti dėmesį organizacijos vadovą ir jo vadovavimo stilių, nes kiekvienas vadovas turi savitą vadovavimo stilių. Tai sąlygoja kiekvieno žmogaus asmeniniai bruožai, kurie yra būdingi tik jam. Dauguma darbuotojų nuomone, jų skyriaus vadovo vadovavimo stilius – kooperatinis. Kaip kiekvienas vadovavimo stilius, taip ir kooperatinis turi savitų teigiamų ir neigiamų pusių. Šio vadovavimo stiliaus teigiamoji pusė – vadovas aktyvina darbuotojus leisdamas jiems išsakyti savo nuomonę, darbuotojai įtraukiami į organizacijos valdymą, jiems deleguojama dalis vadovo darbų. Neigiamoji pusė – dėl to, kad yra svarbi kiekvieno darbuotojo nuomonė, ieškoma kompromiso tarp įvairių nuomonių, todėl užtrunka sprendimų priėmimas. Tačiau lyginant kooperatinį vadovavimo stilių su kitais, šis geriausias tiek vadovavimo atžvilgiu, tiek ir vadovo pavaldiniams. Todėl šis kriterijus valdymo tobulinimui – netikslingas.

3. Pasitenkinimo darbu rodiklis atskleidžia žmogaus ir organizacijos santykius, parodo, kaip yra vertinas darbas. Hipotekos registro darbuotojai savo turimą darbą vertina palankiai ir kaip pagrindinį kriterijų nurodo kaip „darbą suteikiantį stabilumo dėl atlyginimo ir darbo valandų“. Dirbant biudžetinėje įstaigoje, darbo užmokestis garantuotas, o darbo valandos fiksuotos.

4. Nuo darbuotojų priklauso klientams teikiamų paslaugų kokybė, todėl organizacijų savininkai ar vadovai turi užtikrinti geras darbo sąlygas. Darbo sąlygų gerinimas – vienas iš galimų kriterijų tobulinant organizacijos valdymą. Hipotekos registro didžioji dauguma darbuotojų nurodė, kad jų darbo sąlygos yra geros arba labai geros. Todėl šis kriterijus valdymo tobulinimui – netikslingas.

5. Bendravimas bei kolektyvo mikroklimato gerinimas gali būti vienas iš organizacijos valdymo tobulinimo veiksnių. Bendraujant su darbo kolegomis, ypač užimant vadovaujamas pareigas, siekiant palankaus klimato organizacijoje, visų pirma reikia suvokti, kad organizaciją sudaro žmonių kolektyvas, kur kiekvienas individas turi savo charakterį, įsitikinimus ir poreikius. Tarpusavio santykių atmosferą susikuria jie patys dirbantieji. Pateiktas anketas pildė darbuotojai iš 15 hipotekos registro skyrių. Galima teigti, kad kiekvienas skyrius – tai atskiras kolektyvas, kuriam vadovauja atskiras vadovas. Hipotekos registro darbuotojai labai teigiamai įvertino mikroklimatą savo kolektyve. Taip pat visi darbuotojai yra linkę padėti savo kolegoms. Tokiu atveju ir šis veiksnys netinka organizacijos valdymo gerinimui, nes kiekvienas vadovas yra subūręs gerą, draugišką ir tarpusavyje sutariantį kolektyvą.

6. Organizacijos valdymo tobulinimo pagrindinis kriterijus – darbo užmokestis. Darbo užmokestis yra pagrindinis Hipotekos registro darbuotojų darbo motyvas. Nors dauguma darbuotojų, dalyvavusiųjų anketinėje apklausoje, gaunamą darbo užmokestį vertino palankiai, tačiau kaip pagrindinį skatinimo veiksni nurodė aukštą darbo atlygį arba priedą prie atlyginimo. Taigi, jeigu darbo užmokestį traktuoti kaip vieną iš valdymo gerinimo veiksnių, tai šis veiksnys turėtų būti peržiūrimas ir gerinamas, atsižvelgiant į darbuotojų poreikius. Didinant darbo užmokestį, gretinant su netiesioginėmis moralinio skatinimo priemonėmis, tokiomis kaip tarnybinio automobilio ar telefono skyrimas, apmokymai organizacijos sąskaita, socialinės garantijos ir kt. Priemokos, priedai bei vienkartinės piniginės išmokos, tai tik momentinis skatinimas. Skatinama turėtų būti ir už tokius kriterijus, kaip geras darbo rezultatus, ypatingi laimėjimai.

7. Mokslinėje literatūroje teigiama, kad informacijos apimtis padvigubėja kas penkeri metai. Bazinis išsimokslinimas leidžia išlaikyti reikiamą pasirengimo lygį neilgai. Praėjus tam tikram laikotarpiui, kiekvienas darbuotojas turi tobulinti savo kvalifikaciją. Būtinumą mokytis Hipotekos registro darbuotojai taip pat mano labai reikalingą ir skatintiną veiksni. Kvalifikacijos kėlimas svarbus darbuotojams ir darbdaviams, nes leidžia suvienodinti ką tik parengtų ir seniau parengtų specialistų profesinį išsilavinimą. Tačiau pas mus personalo mokymui skiriamas nepakankamas dėmesys, organizacijos vadovai turėtų būti suinteresuoti kurti vieningas darbuotojų mokymo ar kvalifikacijos tobulinimo programas. Norėdama sukurti sėkmingai dirbančią ir perspektyvią organizaciją, jos vadovybė turi suvokti, kad technikos naujovių ir aplinkos pokyčių tempai neišvengiamai spartės, todėl skatins ir pačią organizaciją tobulėti. Besimokanti organizacija skatina savo narius nuolat mokytis ir tobulėti, siekdama aukštesnės darbo kokybės.

Pagrindiniai darbo veiklos motyvai.

Hipotekos registro darbuotojų pagrindiniai darbo veiklos motyvai yra tokie: didelis darbo užmokestis, atitinkamos skatinimo priemonės, galimybė kelti profesinį – kvalifikacinį lygį.

Rekomendacijos.

Ø Didėjant darbo krūviui, didėja darbuotojų poreikiai ir reikalavimai darbo sąlygoms bei darbo užmokesčiui, auga įtampa tarp personalo ir vadovų, ir tarp pačių bendradarbių. Gauti rezultatai rodo, kad ne visi darbuotojai gali drąsiai kreiptis į savo vadovą iškilus problemai. Norint užtikrinti stabilumą organizacijoje, vadovas turi daug dėmesio skirti personalui, jo pažinimui. Tik gerai pažinus savo pavaldinį galima suteikti jam tai, ko jis nori tuo pačiu reikalaujant iš pavaldinio kokybiško ir efektyvaus darbo.

Ø Užtikrinti palankias, reikalavimus atitinkančias darbo sąlygas, gerą bendravimo lygį sistemoje “vadovas - pavaldinys” galima. Nėra vienodų pavaldinių, kaip nėra vienodų vadovų. Dirbti su žmonėmis ir jiems vadovauti - mokslas ir menas. Net ir sunkiausiam darbe vadovui svarbiausia turėtų būti pas jį dirbantys žmonės.

Ø Pagrindinis darbo motyvas – pakankamas atlygis už darbą. Išanalizavus ir įvertinus darbo krūvį, siūlytina peržiūrėti darbo užmokestį bei plėsti skatinimo ir motyvavimo priemonių įvairovę.

Ø Kvalifikacijos kėlimas svarbus darbuotojams ir darbdaviams, nes leidžia suvienodinti ką tik parengtų ir seniau parengtų specialistų profesinį išsilavinimą. Tačiau personalo mokymui skiriamas nepakankamas dėmesys. Organizacijos vadovai turėtų būti suinteresuoti kurti vieningas darbuotojų mokymo ar kvalifikacijos tobulinimo programas, organizuoti kursus, sudaryti darbuotojams sąlygas kelti kvalifikaciją, nes nuolat kintančioje aplinkoje dėl spartėjančios mokslo ir technikos pažangos kyla ir reikalavimai dirbantiesiems. Savo gebėjimų ugdymas užtikrina darbuotojui ne tik esamos padėties stabilumą, bet ir organizacijai reikalingumo jausmą.

DISKUSIJA

Kiekviena įmonė turi savitą funkcinę ir valdymo sistemas. Hipotekos registro funkcinė sistema ypatingai sudėtinga, todėl ir valdymo tobulinimo klausimus spręsti labai sudėtinga. Hipotekos registras pavadus Teisingumo ministerijai. Yra 15 skyrių ir centrinė hipotekos įstaiga, kurie kiekvienas turi savo atskirus vadovus. Sudėtinga spręsti valdymo tobulinimo klausimą vadovų lygyje.

Tyrimui buvo pasirinktas personalas (vadovų pavaduotojai ir techninis personalas). Tyrimas tik apžvalginis, nes hipotekos registro darbuotojai nelabai aktyviai dalyvavo anketinėje apklausoje. Iš gautų rezultatų negalima spręsti apie viso hipotekos registro trūkumus ir problemas. Darbe padarytos išvados skatina giliau nagrinėti šį procesą. Darbo krūvis kiekvienais metais ženkliai didėja, todėl tikslinga nuolat vertinti darbo sąlygas, darbo apmokėjimą ir kitus kriterijus, kurie lemia kokybišką ir gerą darbą.

Tyrimo dalyvavo ir hipotekos registro klientai arba atsitiktiniai asmenys – respondentai. Dauguma klientų patenkinti hipotekos registro darbuotojų teikiamų aptarnavimo paslaugų kokybe. Tačiau jų manymu, klientai per daug laiko sugaišta pateikdami dokumentus registracijai. Nors jiems yra galimybė dokumentus pateikti paštu, tačiau didžioji dauguma klientų patys atvyksta į reikiamą hipotekos registro skyrių.

Hipotekos registro vadovai palaipsniui orientuojasi į vartotoją – klientą. Nuo šių metų prailgintas dokumentų priėmimo laikas. Tai tik vienas kriterijus, tačiau pirmieji žingsniai žengti tobulinant hipotekos registro veiklą ir valdymą.

Ateityje turi nuolat didėti dėmesys personalo valdymo klausimais. Pagrindinis žinių (informacijos) kaupėjas, naudotojas yra darbuotojas, asmuo arba jų grupė. Stipri yra ta organizacija, kuri sugeba išlaikyti gabius, išsimokslinčius ir nuolat besitobulinančius, neabejingus naujovėms darbuotojus. Tokie darbuotojai ieškos organizacijos, kurioje gera ekonominio veiklos skatinimo sistema, yra galimybė realizuoti savo gabumus, optimalus psichologinis mikroklimatas, sudaromos sąlygos nuolat plėsti ir gilinti žinias, tobulintis ir t.t. Būtent šiuos klausimus reikia spręsti tobulinant hipotekos registro valdymą.

PAGRINDINĖS SĄVOKOS

Atlyginimas – atpildas už atliktą darbą ir suteiktas paslaugas.

Asmeninis vadovavimo stilius – tai tik tam tikram vadovui būdingas elgesio ir poveikio pavaldiniams būdas, sąlygojamas nepakartojamų jo asmeninių ir vadovaujamo kolektyvo savybių.

Darbas – indėlis į našią veiklą, žmogaus daromas ir rankomis ir protu.

Darbdavys – asmuo ar firma, kuri samdo (įdarbina) darbo jėgą kaip išteklius prekių ar paslaugų gamybai.

Darbo aplinka – tai laiko ir erdvės ribojama visuma veiksnių, lemiančių visų darbo proceso dalyvių gerovę fizine, psichine, dvasine, intelektine, emocine bei socialine prasmėmis ir darbuotojo asmenybės tapsmą, jo sveikatą.

Darbo santykiai – tokia procesų, jėgų ir institucijų veikla, kada darbdaviai ir darbuotojai nustato ir reguliuoja savo darbo veiklą. Ja nusakomi visi darbo santykiai ir su jais susijusių institucijų socialinė bei ekonominė padėtis.

Darbo sutartis – raštiškas susitarimas tarp tarnautojo ir bendrovės, kuriai jis dirba, numatantis jo samdymo sąlygas.

Darbo užmokestis – darbo įvertinimas pinigais, kurį sudaro pareiginė alga, priemokos, priedai ir premijos.

Darbuotojas – fizinis asmuo, turintis darbinį teisnumą ir veiksnumą, dirbantis pagal darbo sutartį už atlyginimą.

Darbuotojų motyvavimas – materialinių ir moralinių paskatų vaidmuo darbuotojo veikloje, jo pažiūroje į darbą.

Hipoteka - esamo ar būsimo skolinio įsipareigojimo įvykdymą užtikrinantis daikto įkeitimas, kai daiktas neperduodamas kreditoriui.

Motyvavimas – valdymo proceso dalis, reiškianti poveikio žmonių elgesiui darymą.

Organizacija – tai du ar daugiau žmonių, kartu dirbančių tam tikroje struktūroje, kad pasiektų tikslą ar tam tikrų tikslų visumą.

Organizacijos valdymas – sprendimų parengimo, priėmimo ir įgyvendinimo organizavimo procesas, o organizacijos vadyba praktine prasme – veikla, kurią atliekant vyksta šis procesas.

Organizacinė kultūra – organizacijos tradicijų bei elgsenos būdų visuma, sujungianti esmines organizacijos vertybes, bei darbuotojų požiūrius į vertybes.

Personas – kaip darbo jėga vienas iš gamybos veiksmų, objekto požiūriu – tai valdomas objektas, turintis savo tikslus.

Poreikiai – poreikis prekėms ar paslaugoms. Bandytas patenkinti poreikius sudaro visos ekonominės veiklos pagrindą. Poreikiai išreiškiami rinkoje ne poreikiu ar troškimu, bet noru ir sugebėjimu faktiškai pirkti reikiamą prekę ar paslaugą.

Premija – materialinė paskata už labai gerą darbą, svarbių ir skubių užduočių vykdymą ar už ypač reikšmingą įstaigai, organizacijai veiklą.

Priedai – papildomos išmokos, numatytos įstatymų, kitų teisės aktų už darbuotojo profesionalumą, kvalifikaciją (už kategorijas, laipsnius, rangus ir pan.).

Priemokos – kompensacinės išmokos, tiesiogiai susijusios su darbo sąlygomis (jeigu yra nukrypimų nuo normalių darbo sąlygų, darbas nakties metu, viršvalandžiai ir kitais įstatymų, teisės aktų numatytais atvejais), papildomų funkcijų, darbų, pareigų atlikimu.

Tarnautojas – asmuo, kuri samdo (įdarbina) kitas asmuo arba firma, kad aprūpintų darbu kaip gamybos ištekliumi prekių ir paslaugų gamybai.

Vadovas – asmuo, atsakingas už tai, kad pastangos būtų nukreiptos organizacijos tikslams siekti.

Vadovavimas – grupės ar visos organizacijos narių veiklos nukreipimas, štakos darymas, siekiant atlikti būtinas užduotis.

Valdymas – organizacijos narių darbo planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė; visų organizacijos išteklių panaudojimas iškeltiems organizacijos tikslams siekti.

Valdymo stilius – tai vadovo poveikio bendradarbiams (pavaldiniams) būdas, kryptingai valdant jų elgseną ir sudarant palankiausias sąlygas užtikrinti veiklos efektyvumą.

Visuomenės tarnautojas – tai asmuo dirbantis valstybiniame (valstybės ar savivaldybės institucijos ir įstaigos) ar visuomeniniame (visuomenės, nepelno siekiančios ir kt. organizacijos) sektoriuje.

Žmonių santykiai tai, kai vadovai elgiasi su kitais darbuotojais ar naujai priimtaisiais.

LITERATŪRA

1. Adamonienė, R., Daukilas, S., Palujauskienė A., Krikščiūnas, B., Maksvienė, I. (2003). Profesinio ugdymo psichologija ir pedagogika. Utena: Indra.
2. Andriulis V., Maksimaitis, M., Pakalniškis, V., Pečkaitis, J. S., Šenavičius, A. (2002). Lietuvos teisės istorija: vadovėlis aukštųjų mokyklų studentams. Vilnius: Justitia.
3. Appleby, R. C. (2003). Šiuolaikinio verslo administravimas. Vilnius. Charibdė.
4. Bagdonas, E., Kazlauskienė, E. (2002). Verslo pradmenys: vadovėlis. Kauno technologijos universitetas.
5. Bagdonienė, L., Zemblytė, J. (2006). Organizacijų vadybos praktikumas: mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
6. Baršauskienė, V., Janulevičienė, B. (1999). Žmogiškieji santykiai. Kaunas: Technologija.
7. Barvydienė, V., Kasiulis, J. (1998). Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija.
8. Bučiūnienė, I. (1996). Personalo motyvavimas. Kaunas: Technologija.
9. Bučiūnienė, I. (2002). Pardavimo valdymas. Kaunas: Technologija.
10. Butkus, F. S. (1996). Organizacijos ir vadyba. Vilnius: Alma litera.
11. Butkus, F. S. (2003). Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai. Vilnius: Eugrimas.
12. Chlivickas, E. (2003). Valstybės tarnyba: žmogiškųjų išteklių tobulinimas. Viešasis administravimas. Nr. 2. Vilnius.
13. Dessler, G. (2001). Personalo valdymo pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir Informatika.
14. Джуелл, Л. (2001). Индустриально – организационная психология. Санкт – Петербург: Питер.
15. Freeman, A. (1995). Human resources forecast 1995. HR Magazine. /February/.
16. Furhnam, A. (1999). The psychology of behaviour at work. United Kingdom: Biddles.
17. Ginetienė, Z., Korsakaitė, D., Kučinskienė, M., Tamulėvičius, J. (2003). Verslas. Vilnius: Rosma.
18. Jarumbauskas, A. (1998 m. balandžio 23-24d.) Ekonomika ir vadyba. Žmogiškojo faktoriaus vaidmuo įmonės ekonomikoje. LŽŪA. Kaunas: Technologija.
19. Jucevičienė, P. (1996). Organizacijos elgsena. Kaunas: Technologija.
20. Jurčienė, D. (2001). Kodėl žmonės turėtų Jums dirbti? Atlyginimo sistemos /Nr.2, 3, 4/ Vadovo pasaulis (nr.6, 8, 10).
21. Kalinauskas, R. (1999). Struktūra – vadybos objektas ir kibernetikos dalykas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. /10/.
22. Kroll, V. (2002). Kaip išklausti darbuotus. Personalo vadyba 2. Verslo žinios.
23. Langvinienė, N. (2005). Paslaugų teorija ir praktika. Kaunas: Technologija.
24. Leonienė, B. (1998). Verslo pradmenys. Kaunas: Poligrafija ir Informatika.
25. Martinkus, B. (2003). Darbo procesų valdymas. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
26. Martinkus, B., Neverauskas, B., Sakalas, A. (2002). Vadyba: specialistų rengimo kiekybinis ir kokybinis aspektas. Kaunas: Technologija.
27. Mckenna, E. (2000). Business Psychology and organizationl behaviour. Great Britain: Bookcraft.
28. Nekrošius, I., Nekrošius, V., Vėlyvis, S. (1996). Romėnų teisė. Kaunas: Vijusta.
29. Nekrošius, I., Nekrošius, V., Vėlyvis, S. (1999). Romėnų teisė. Vilnius: Justitia.
30. Palidauskaitė, J. (2001). Viešojo administravimo etika. Kaunas: Technologija.
31. Piteras, T., Votermenas, R. (1991). Menedžerio knyga: geriausių JAV kompanijų patirtis. Vilnius: Mintis.

32. Платонов, Ю. П. (1992). Социальная психология трудовой деятельности. Москва: СПб.
33. Raipa, A. (2002). Viešasis administravimas ir jo efektyvumo galimybės. *ekonomika ir vadyba*, 1, p. 18-34.
34. Robbins., S., P. (2006). Organizacinės elgsenos pagrindai. Poligrafija ir informatika.
35. Sakalas, A. (1998). Personalo vadyba. Margi raštai. Vilnius.
36. Sakalas, A. (2001). Personalo vadyba: mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
37. Sakalas, A., Šalčius, A. (1997). Karjeros valdymas. Kaunas: Technologija.
38. Sakalas, A., Šilingienė V. 2000. Personalo valdymas. Kaunas: Technologija.
39. Sakalas, A., Vanagas, P., Martinkus, B., Prokopčiukas, B., Venskus, R., Viršilaitė, R., Ivaškienė, A. (1996). Pramonės įmonių vadyba. Kaunas: Technologija.
40. Seilius, A. 1993. Valdymo funkcijos. Klaipėda.
41. Seilius, A. 1998. Organizacijų tobulinimo vadyba. Klaipėda.
42. Seilius, A. (leidinio mokslinis redaktorius). Kolektyvinė monografija. (2004). Valdymo problemos: teorija ir tendencijos. Klaipėda.
43. Stankevičienė, A. (2003). Personalo ugdymo proceso įvertinimas Lietuvos įmonėse. Verslas, vadyba ir studija 2003. Vilnius: Technika.
44. Steers, M. 1981. Employee Turnover and Post - decision Accomodation Processes.
45. Stoner, J. A. F, Freeman, R. E., Gilbert, D. R. 2000. Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
46. Stoškus, S. (2002). Bendrieji vadybos aspektai. VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
47. Tamašauskienė, Z. 2002. Žmogiškasis kapitalas ir investicijos į jį optimalios apimties nustatymo modeliai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos: Ernesto Galvanausko mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga /Šiauliai, 2002-11-22/*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
48. Welch, J., Welch, S. 2006. Laimėti. Alma litera.
49. Zakarevičius, P. 2002. Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos. Kaunas, Vytauto Didžiojo universitetas.
50. Занковский, А. 2000. Организационная психология. Москва: Флинта.

Kiti šaltiniai:

1. Centrinė Hipotekos įstaiga, 2001. Metų ataskaita.
2. Centrinė hipotekos įstaiga, 2004. Metų ataskaita.
3. Darbo rinkos terminų ir sąvokų žodynas, 1998.
4. Dereškevičiūtė, E. Nestabilu viršuje – koks vadovas, tokia ir organizacija, *Psichologija* tau.1993.Nr.4. p.6
5. Ekonomikos terminų žodynas. (1997).Vilnius: Baltijos biznesas.
6. Gustas, E. (2003). Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas. *Viešoji politika ir administravimas*, 5, p. 65-70.
7. Lietuvos Respublikos Civilinis kodeksas.
8. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 32, 2004. VDU: Kaunas.
9. Petrauskaitė, D. 2004. Lietuvos Respublikos civilinio kodekso komentaras. *Justitia*. Nr.1(49)
10. Tarptautinių žodžių žodynas, 1969. Vilnius: Mintis.
11. Tarptautinių žodžių žodynas. 1985. Vilnius: Vyriausioji enciklopedijų redakcija.
12. Vyriausybės žinios. 1936. Kaunas. Nr.560-3892.

Elektroniniai šaltiniai:

1. Denison, D. R. 1996. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native of view on a decade of paradigm wars. [žiūrėta 2007-03-21] Prieiga per internetą: www.denisonculture.com/articles/paradigm_wars.pdf.
2. Europos parlamento teisėkūros rezoliucijos dėl hipotekinių kreditų ES. 2006. [žiūrėta 2006-12-14] Prieiga per internetą: <http://www.europart.europa.eu>.
3. Informacijos visuomenė ir jos vadyba. [žiūrėta 2006-10-12] Prieiga per internetą: <http://www.infovi.vu.lt/ivs/biblioteka/temos/>.
4. Jermakovienė, I. Kaip skatinti darbuotojus. [žiūrėta 2007-03-28] Prieiga per internetą: <http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/>.
5. Praktinio informacinių technologijų taikymo ir elektroninio verslo sprendimų įmonėse metodinis vadovas: Žinių valdymas. [žiūrėta 2006-12-17] Prieiga per internetą: <http://www.verslovartai.lt>.
6. Centrinės hipotekos įstaigos internetinė svetainė. [žiūrėta 2006-01-05] Prieiga per internetą: www.lhr.lt.

PRIEDAI

ANKETA

anoniminė



*... šiek tiek informacijos iš
darbuotojų...*



Gerbiamas hipotekos darbuotojau,

Šios apklausos tikslas – ištirti hipotekos įstaigos darbuotojų pasitenkinimą darbu, sistemos veikimo patikimumą bei nustatyti kriterijus, kaip būtų galima tai tobulinti.

*Atsakinėdami į klausimus pasirinkite vieną
(jei kitaip nenurodyta) iš galimų atsakymų.
Jums tinkantį atsakymą pažymėkite taip: ✕*

1. Jūsų lytis :

- Vyras
- Moteris



2. Jūsų amžius:

- iki 20 m.
- 20 – 30 m.
- 31 – 40 m.
- 41 – 50 m.
- 51 – 60 m.
- virš 60 m.

3. Kiek laiko dirbate hipotekos sektoriuje?

- pirmi metai;
- 2 – 5 metus;
- 6 – 8 metus;
- nuo hipotekos registro įsikūrimo pradžios.

4. Jūsų užimamos pareigos?

- vadovas, pavaduotojas;
- specialistas / darbuotojas.



5. Jūs dirbate:

- tik su dokumentais;
- tik su klientais;
- ir su dokumentais, ir su klientais.

6. Bendraujant su klientais, Jūs būnate:

- visada paslaugus ir mandagus;
- dažniausiai susierzinęs;
 - visada griežtas ir dalykiškas;
 - kartais kalbu ne apie esmę;
- rimtas ir visada susikaupęs;
- kartais būnu išsiblaškęs.



7. Klientams informacija dažniausiai pateikiama:

(pasirinkti iš abiejų stulpelių)

- | | |
|---|-----------------------------------|
| <input type="radio"/> žodine forma; | <input type="radio"/> asmeniškai; |
| <input type="radio"/> spausdintine forma; | <input type="radio"/> paštu; |
| | <input type="radio"/> telefonu. |

8. Klientui kreipiantis į Jūsų skyrių informacijos ar paslaugos, Jūs:

- visada suteikiu reikiamą informaciją;
 - jeigu reikiamos informacijos suteikti negaliu, tada nukreipiu pas specialistą, kuris kompetentingas šiuo klausimu;
 - stengiuosi kuo greičiau išspręsti kliento užduodamus klausimus, kad tai netrukdytų mano tiesioginiam darbui;
 - nukreipiu klientus kitur, nes aš dirbu tik su dokumentais, o klientai man trukdo susikaupti;
 - kita
-



9. Ar Jums patinka Jūsų dirbamas darbas? (galite pasirinkti du atsakymo variantus)

- taip, labai;
 - taip, nes geras vadovas / kolektyvas;
 - nelabai;
 - tai suteikia stabilumo – garantija dėl atlyginimo, fiksuotos darbo valandos;
 - šiuo metu ieškausi kito darbo;
 - kita
-



10. Kaip vertinate savo darbo sąlygas (darbo vietą)?

- labai geros;
- geros;
- patenkinamos;
- blogos.

11. Kaip vertinate mikroklimatą kolektyve? (prašome įvertinti 5-bale sistema)

- 5 – puikiai,
- 4 – gerai,
- 3 – vidutiniškai,
- 2 – patenkinamai,
- 1 – blogai.

12. Ar Jūsų įmonėje / skyriuje yra darbo pasidalijimas (kiekvienas darbuotojas yra atsakingas tik už tam tikrą funkciją)?

- taip;
- ne;
- nežinau.

13. Ar esate linkęs padėti bendradarbiui, jeigu jis nespėja laiku atlikti savo užduoties?

- taip, visada padedu;
- retai;
- nelinkęs padėti;
- niekada nepadedu.



14. Ar Jus tenkina darbo užmokestis?

- visiškai tenkina;
- tenkina;
- nei tenkina, nei netenkina;
- netenkina;
- visiškai netenkina.

15. Jūsų manymu, ar darbo krūvis atitinka gaunamą darbo atlygį?

- visiškai atitinka;
- kartais, jei gaunu premiją;
- neatitinka;
- niekada apie tai nesvarsčiau.

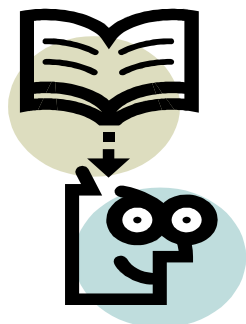


16. Ar Jūsų pareigos atitinka Jūsų kvalifikaciją?

- taip;
- ne;
- nežinau.

17. Ar Jums suteikiamos galimybės kelti savo kvalifikaciją?

- taip
- ne

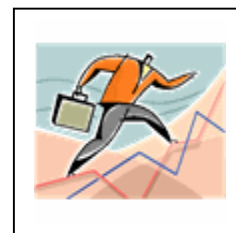


17.1. Jeigu nekeliate savo kvalifikacijos ir nesimokote, nurodykite kodėl:

- nenoriu;
- neturiu laiko;
- įmonė nesuteikia galimybių;
- nereikalauja darbo turinis;
- kita priežastis _____

18. Ar įmonė / įmonės vadovas suteikia perspektyvas Jūsų karjerai?

- taip, žinoma;
- abejoju;
- ne;
- kita _____



19. Ar įmonės vadovas Jus informuoja apie įmonės padėtį, tikslų siekimą, naujoves?

- taip, visada;
- taip, nes to reikalauja mano darbas;
- kartais, tik pačią svarbiausią informaciją;
- kartais pasidomiu;
- ne, niekada;
- ne, nes man neįdomu.

20. Ar Jūsų įmonėje taikomos skatinimo priemonės?

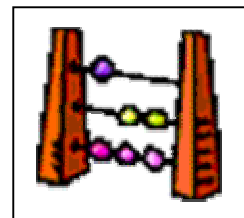
- taip
- ne

20.1. Jei taikomos, tai ar Jus tenkina tokios skatinimo priemonės?

- tenkina;
- nežinau;
- netenkina.

21. Pažymėkite 5 veiksnius, kurie labiausiai skatintų gerai atlikti darbą.

1	Aukštas darbo užmokestis	
2	Premijos	
3	Priedai prie atlyginimo	
4	Priemoka už viršvalandžius	
5	Tarnybinis transportas	
6	Tarnybinis telefonas	
7	Vertingos dovanos	
8	Socialinės garantijos	
9	Draudimas firmos sąskaita	
10	Paaukštinimas	
11	Atskiras kabinetas	
12	Draugiški santykiai su bendradarbiais	
13	Konfliktų nebuvimas	
14	Apmokymas firmos sąskaita	
15	Vadovo asmeninė padėka	
16	Stažuotės	
17	Galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo procese	
18	Atstovavimas firmai per apdovanojimus	
19	Savirealizacijos galimybės	
20	Firmos šventės	



22. Kaip Jūs vertinate savo santykius su vadovu? (prašome įvertinti 5-bale sistema)

5 – puikiai, 4 – gerai, 3 – vidutiniškai, 2 – patenkinamai, 1 – blogai.

23. Ar galite išsakyti pageidavimus / pastabas / nuomonę savo vadovui?

- taip
- kartais
- ne

24. Kaip vadovas reaguoja į Jūsų pageidavimus? (prašome įvertinti 5-bale sistema)

5 – puikiai, 4 – gerai, 3 – vidutiniškai, 2 – patenkinamai, 1 – blogai.

25. Dėl darbo procese išylančių problemų Jūs:

- drąsiai kreipiatės pagalbos į vadovą;
- į vadovą kreipiatės tik dėl labai rimtų problemų;
- į vadovą nesikreipiate, nes bijote būti apkaltinti nekompetentingumu ar nesugebėjimu dirbti savarankiškai;
- Kita _____

26. Jūsų manymu, kurį vadovavimo stilių atitinka Jūsų skyriaus vadovas?

- autokratinis – grindžiamas besąlygišku vadovo autoritetu, organizuotu valdymo aparatu ir paklusnumu; vadovas rūpinasi savo pavaldiniais tik tiek, kiek šie jam naudingi.
- biurokratinis – remiasi legalia, preciziška, teisę ir įstatymus atitinkančia reguliavimo sistema, griežtu organizacijos narių pavaldumu bei klusnumu; vadovas apibrėžia užduotis ir kontroliuoja jų atlikimą.
- kooperatinis – remiasi valdžios pasidalijimu, įtraukiant pavaldinius į valdymą ir sprendimų priėmimą, pasilieka sau teisę priimti sprendimą; bendradarbiavimą grindžia savitarpio pagalba, o ne bausmėmis.
- laisvas arba liberalus – pavaldiniams suteikiama didelė veiksmų laisvė, nes sprendimų įgyvendinimas priklauso nuo pačių vykdytojų iniciatyvos. Vadovas nesikiša, nėra reiklus, nesugeba apginti savo nuomonės.

27. Kokie pasikeitimai, Jūsų nuomone, hipotekos įstaigų darbe yra būtini?

- reikia keisti požiūrį į žmogų, naudojant ne valstybės įstaigų taisyklę “klientas visada teišus”;
- būtina kelti informacijos pateikimo lygį;
- reikia kelti aptarnavimo lygį;
- kita _____

28. Kokios priežastys verstų Jus pereiti dirbti į kitą įmonę?

- didesnis darbo užmokestis;
- geresnės darbo sąlygos;
- karjeros galimybės;
- geresni santykiai tarp darbuotojų / vadovo;
- tradicijos ir vertybės;
- savirealizacijos galimybės;
- kiti kriterijai _____

AČIŪ UŽ NUOŠIRDŽIUS ATSAKYMUS !
SĖKMĖS !



ANKETA

anoniminė



... šiek tiek informacijos apie respondentą...

Gerbiamas respondente,

Šios apklausos tikslas – iširti hipotekos įstaigos darbo kokybę, hipotekos registro sistemos veikimo patikimumą bei nustatyti kriterijus, kaip būtų galima tai tobulinti.

Atsakinėdami į klausimus pasirinkite vieną

(jei kitaip nenurodyta) iš galimų atsakymų.

Jums tinkantį atsakymą pažymėkite taip: X



4. Kokioje srityje dirbate (asmuo)?

- Prekyba;
- Gamyba;
- Statyba;
- Žemės ūkis;
- Socialinė sritis (švietimas, sveikatos aps., ir pan.)
- Kita _____



1. Jūsų lytis :

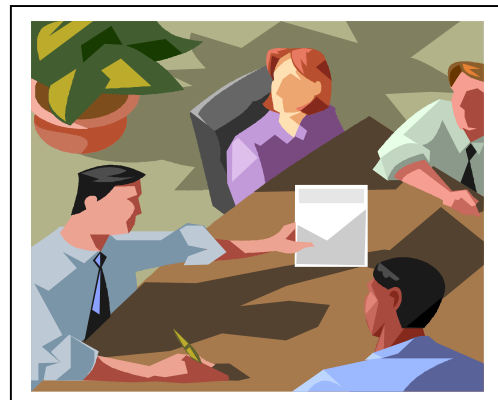
- Vyras
- Moteris

2. Jūsų amžius:

- iki 20m.
- 20 - 30m.
- 31 - 40m.
- 41 - 50m.
- 51 - 60m.
- virš 60m.

3. Jūsų veiklos sritis (įmonė)?

- Prekybos;
- Gamybos;
- Statybos;
- Paslaugų;
- Kita _____





... šiek tiek informacijos apie hipoteką...



5. Ar žinote kas yra hipoteka?

- Taip Ne

5.1. Jei taip, tai iš kur sužinojote?

- bendradarbių, draugų, giminaičių, kurie turi (turėjo) santykių su hipoteka;
- turiu (turėjau) santykių su hipoteka asmeniškai;
- informaciją perskaičiau internete;
- kita _____

5.2. Gal galite trumpai apibūdinti, kas yra hipoteka?



5.3. Gal žinote kokias atlieka funkcijas / teikia paslaugas hipotekos registras?

6. Ar teko naudotis hipotekos registro paslaugomis?

- Taip Ne (Jei neteko naudotis,
savo nuomonę pareiškite
7 ir nuo 15 klausimo)



6.1. Jei teko naudotis hipotekos registro paslaugomis, tai kokių tikslų?

- informacijos apie perkamą / parduodamą turta;
- įregistruoti / išregistruoti paskolos sutartį (lakštą);
- informacijos dėl areštuoto turto;
- kita _____

6.2. Kaip dažnai naudojate hipotekos paslaugomis? (pabraukti/apibraukti)



6.3. Kur Jūs dažniausiai kreipiatės dėl reikiamos informacijos ar paslaugos suteikimo?

- Centrinėje hipotekos įstaigoje;
- Apylinkės teismo hipotekos skyriuje.

6.4. Kokių būdu prašote suteikti informaciją ar suteikti kitas paslaugas?



- nuvykstu į reikiamą vietą asmeniškai;
- informacijos teiraujuosi telefonu;
- dokumentus išsiunčiu ir atsakymą prašau atsiųsti paštu;
- kita _____





... šiek tiek informacijos apie pavaldinius ir vadovus...

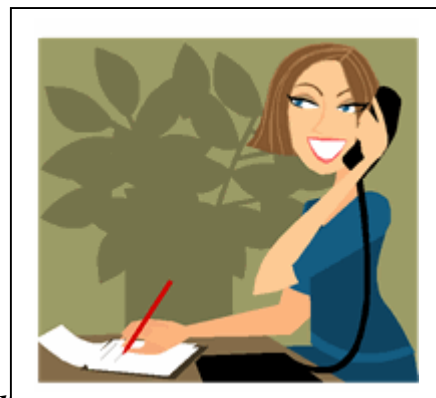
7. Ar manote, kad dauguma žmonių:

- mėgsta dirbti gerai ir uoliai;
- sąžiningai dirba tik tada, kai už jų darbą tinkamai mokama;
- laiko darbą būtinybe, ne daugiau.

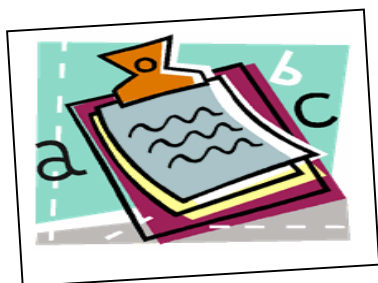
Pavaldiniai:

8. Kaip hipotekos darbuotojai su Jumis bendravo Jums lankantis hipotekos įstaigoje?

- griežtai dalykiškai;
- mandagiai, maloniai;
- nelabai mandagiai;
- nemandagiai;
- pakeltu tonu, grubiai.



9. Jums prašant suteikti informaciją ar paslaugą, hipotekos darbuotojai išsamiai aiškinantį dokumentą. Kaip vertinate hipotekos darbuotojų atliekamą darbą profesiniu atžvilgiu?



- labai gerai – viską išsamiai paaiškinant;
- gerai – paaiškinant pagrindinius kriterijus;
- patenkinamai – trumpai apibendrinant dokumento turinį;
- blogai – paaiškinant tik papildomai paprašius (sugrįžus atgal);
- labai blogai – nepaaiškinant / nesuteikiant jokios informacijos.

10. Visą reikalingą informaciją apie konkretaus reikalo sutvarkymą:

- gaunu iš anksto pasiteiravęs telefonu;
- gaunu atvykęs į įstaigą visą informaciją viename kabinete žodžiu ir pats užsirašau;
- gaunu atvykęs į įstaigą visą informaciją viename kabinete atspausdintą arba nukopijuotą;
- reikiamos informacijos tenka kreiptis į skirtingus kabinetus ir pačiam užsirašyti;
- dažniausiai išsamios informacijos gauti nepavyksta, todėl reikalus tenka tvarkyti ženkliai daugiau laiko, dėl informacijos stokos reikalų tvarkyme dažnos klaidos.

11. Kokie, Jūsų nuomone, pagrindiniai aptarnavimo trūkumai?

- nepatogus darbo laikas;
- ilgai trunka pats aptarnavimas;
- nemalonus aptarnavimas;
- nereaguoja į pastabas;
- kita _____



12. Ar, Jūsų manymu, hipotekos įstaigoje užtrunkate per daug laiko, kol Jus aptarnauja?

- taip - tenka laukti labai ilgai;
- neilgai - tenka palaukti, tačiau neilgai;
- ne - aptarnauja labai greitai.

13. Kas, Jūsų manymu, lemia darbo kokybę, klientų aptarnavimo lygį?

(prašome įvertinti 3-bale sistema: 3 – labiausiai, 2 – vidutiniškai, 1 – mažiau)

1	darbo sąlygos	
2	vadovavimo stilius	
3	darbo pasidalijimas	
4	darbo pastovumas	
5	pakankamas darbo atlygis	
6	taikomos skatinimo priemonės	
7	suteikiamos galimybės tobulėti	
8	pakankamas informacijos kiekis	

14. Ar esate pareiškęs savo nuomonę apie aptarnavimą?

- taip, įstaigos darbuotojams / vadovui;
- taip, savo draugams / pažįstamiems;
- ne, bet norėčiau;
- ne.



Vadovai:

15. Ar vadovas turi būti atsakingas už tai, kad:

15.1. kolektyvas visada būtų gerai nusiteikęs;

- taip ne

15.2. klientai būtų aptarnaujami mandagiai ir maloniai;

- taip ne

15.3. darbai būtų atliekami neprikaištingai ir laiku.

- taip ne



16. Jūsų manymu, koks geriausias vadovavimo stilius?

autokratinis – grindžiamas besąlygišku vadovo autoritetu, organizuotu valdymo aparatu ir paklusnumu; vadovas rūpinasi savo pavaldiniais tik tiek, kiek šie jam naudingi.

biurokratinis – remiasi legalia, preciziška, teisę ir įstatymus atitinkančia reguliavimo sistema, griežtu organizacijos narių pavaldumu bei klusnumu; vadovas apibrėžia užduotis ir kontroliuoja jų atlikimą.

kooperatinis – remiasi valdžios pasidalijimu, įtraukiant pavaldinius į valdymą ir sprendimų priėmimą, pasiliekant sau teisę priimti sprendimą; bendradarbiavimą grindžia savitarpio pagalba, o ne bausmėmis.

laisvas arba liberalus – pavaldiniams suteikiama didelė veiksmų laisvė, nes sprendimų įgyvendinimas priklausė nuo pačių vykdytojų iniciatyvos. Vadovas nesikiša, nėra reiklus, nesugeba apginti savo nuomonės.

17. Kas geriau padeda spręsti pavaldinių auklėjimo uždavinius ir atneša sėkmę?

Skatinimas.

Baudimas.

Kita (įrašyti)



ACIŪ UŽ NUOŠIRDŽIUS ATSAKYMUS !



SĖKMĖS !



Apklauso rezultatų suvestinė pagal hipotekos registro darbuotojų gautus rezultatus

KL. NR.	APKLAUSOS KLAUSIMAS <hr/> ATSAKYMŲ VARIANTAI	RESPONDENTŲ SKAIČIUS – 37 - 100%	
		Atsakymai	
		skaičius	procentai
1.	<i>Jūsų lytis:</i>		
	Vyras	2	5
	Moteris	35	95
2.	<i>Jūsų amžius:</i>		
	iki 20 m.	-	
	20 – 30 m.	5	14
	31 – 40 m.	15	40
	41 – 50 m.	12	32
	51 – 60 m.	4	11
	virš 60 m.	1	3
3.	<i>Kiek laiko dirbate hipotekos sektoriuje?</i>		
	pirmi metai	4	11
	2 – 5 metai	16	43
	6 – 8 metai	5	14
	nuo hipotekos registro įsikūrimo pradžios	12	32
4.	<i>Jūsų užimamos pareigos?</i>		
	vadovas / pavaduotojas	8	22
	specialistas / darbuotojas	29	78
5.	<i>Jūs dirbate:</i>		
	tik su dokumentais	5	14
	tik su klientais	2	5
	ir si dokumentais, ir du klientais	30	81
6.	<i>Bendraujant su klientais, Jūs būnate?</i>		
	visada paslaugus ir mandagus	26	70
	dažniausiai susierzinęs	-	-
	visada griežtas ir dalykiškas	3	8
	kartais kalbu ne apie esmę	2	5
	rimtas ir visada susikaupęs	5	14
	kartais būnu išsiblaškęs	1	3
7.	<i>KLIENTAMS INFORMACIJA DAŽNIAUSIAI PATEIKIAMA:</i>		
	žodine forma	23	62

	spausdintine forma	14	38
	asmeniškai	11	30
	paštu	7	19
	telefonu	19	51
8.	<i>Klientui kreipiantis į Jūsų skyrių informacijos ar paslaugos, Jūs:</i>		
	visada suteikiu reikiamą informaciją	7	19
	jeigu reikiamos informacijos suteikti negaliu, tada nukreipiu pas specialistą, kuris kompetentingas šiuo klausimu	21	57
	stengiuosi kuo greičiau išspręsti kliento užduodamus klausimus, kad tai netrukdytų mano tiesioginiam darbui	4	11
	nukreipiu klientus kitur, nes aš dirbu tikrai su dokumentais, o klientai man trukdo susikaupti	5	13
	kita	-	-
9.	<i>Ar Jums patinka Jūsų dirbamas darbas?</i>		
	taip, labai	9	-
	taip, nes geras vadovas / kolektyvas	17	-
	nelabai	4	-
	tai suteikia stabilumo – garantija dėl atlyginimo, fiksuotos darbo valandos	19	-
	šiuo metu ieškausi kito darbo	2	-
	kita	-	-
10.	<i>Kaip vertinate savo darbo sąlygas (darbo vietą)?</i>		
	labai geros	17	46
	geros	17	46
	patenkinamos	3	8
	blogos	-	-
11.	<i>Kaip vertinate mikroklimatą kolektyve? (įvertinti 5-bale sistema)</i>		
	5 – puikiai	20	54
	4 – gerai	13	35
	3 – vidutiniškai	3	8
	2 – patenkinamai	1	3
	1 – blogai	-	-
12.	<i>Ar Jūsų įmonėje / skyriuje yra darbo pasidalijimas (kiekvienas darbuotojas yra atsakingas tik už tam tikrą funkciją)?</i>		
	taip	37	100
	ne	-	-
	nežinau	-	-
13.	<i>Ar esate linkę padėti bendradarbiui, jeigu jis nespėja laiku atlikti savo užduoties?</i>		

	taip, visada padedu	37	100
	retai	-	-
	nelinkęs padėti	-	-
	niekada nepadedu	-	-
14.	Ar Jus tenkina darbo užmokestis?		
	visiškai tenkina	5	14
	tenkina	27	73
	nei tenkina, nei netenkina	3	8
	netenkina	2	5
	visiškai netenkina	-	-
15.	Jūsų manymu, ar darbo krūvis atitinka gaunamą darbo atlygį?		
	visiškai atitinka	18	49
	kartais, jei gaunu premiją	9	24
	neatitinka	3	8
	niekada apie tai nesvarsčiau	7	19
16.	Ar Jūsų pareigos atitinka Jūsų kvalifikaciją?		
	taip	36	97
	ne	1	3
	nežinau	-	-
17.	Ar Jums suteikiamos galimybės kelti savo kvalifikaciją?		
	taip	33	89
	ne	4	11
17.1.	Jeigu nekeliate savo kvalifikacijos ir nesimokote, nurodykite kodėl: (atsakė ne visi respondentai - 12)		
	nenoriu	-	-
	neturiu laiko	-	-
	įmonė nesuteikia galimybės	2	17
	nereikalauja darbo sutartis	7	58
	kita priežastis	3	25
18.	Ar įmonė / įmonės vadovas suteikia perspektyvas Jūsų karjerai?		
	taip, žinoma	19	51
	abejoju	9	24
	ne	1	3
	kita	8	22
19.	Ar įmonės vadovas Jus informuoja apie įmonės padėtį, tikslų siekimą, naujoves?		
	taip, visada	21	57
	taip, nes to reikalauja mano darbas	6	16

	kartais, tik pačią svarbiausią informaciją	10	27
	kartais pasidomiu	-	-
	ne, niekada	-	-
	ne, nes man neįdomu	-	-
20.	Ar Jūsų įmonėje taikomos skatinimo priemonės?		
	taip	33	89
	ne	4	11
20.1.	Jeigu taikomos, tai ar Jus tenkina tokios skatinimo priemonės?	33	
	tenkina	26	79
	nežinau	2	6
	netenkina	5	15
21.	Pažymėkite 5 veiksnius, kurie labiausiai skatintų gerai atlikti darbą.		
	Aukštas darbo užmokestis	34	-
	Premijos	23	-
	Priedai prie atlyginimo	33	-
	Priemoka už viršvalandžius	5	-
	Tarnybinis transportas	3	-
	Tarnybinis telefonas	3	-
	Vertingos dovanos	-	-
	Socialinės garantijos	20	-
	Draudimas firmos sąskaita	3	-
	Paaukštinimas	2	-
	Atskiras kabinetas	3	-
	Draugiški santykiai su bendradarbiais	16	-
	Konfliktų nebuvimas	7	-
	Apmokymas firmos sąskaita	7	-
	Vadovo asmeninė padėka	4	-
	Stažuotės	3	-
	Galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo procese	1	-
	Atstovavimas firmai per apdovanojimus	-	-
	Savirealizacijos galimybės	3	-
	Firmos šventės	2	-
22.	Kaip Jūs vertinate savo santykius su vadovu? (įvertinti 5-bale sistema)		
	5 – puikiai	18	49
	4 – gerai	12	32
	3 – vidutiniškai	5	14

	2 – patenkinamai	2	5
	1 – blogai	-	-
23.	Ar galite išsakyti pageidavimus / pastabas / nuomonę savo vadovui?		
	taip	26	71
	kartais	9	24
	ne	2	5
24.	Kaip vadovas reaguoja į Jūsų pageidavimus? (įvertinti 5-bale sistema)		
	5 – puikiai	9	24
	4 – gerai	24	65
	3 – vidutiniškai	3	8,0
	2 – patenkinamai	1	3
	1 – blogai	-	
25.	Dėl darbo procese išskylančių problemų Jūs:		
	drąsiai kreipiatės pagalbos į vadovą	25	68
	į vadovą kreipiatės tik dėl labai rimtų problemų	12	32
	į vadovą nesikreipiate, nes bijote būti apkaltinti nekompetentingumu ar nesugebėjimu dirbti savarankiškai	-	-
	kita	-	-
26.	Jūsų manymu, kurį vadovavimo stilių atitinka Jūsų skyriaus vadovas?		
	autokratinis	3	8
	biurokratinis	4	11
	kooperatinis	28	76
	laisvas arba liberalus	2	5
27.	Kokie pasikeitimai, Jūsų manymu, hipotekos įstaigų darbe yra būtini?		
	reikia keisti požiūrį į žmogų, naudojant ne valstybės įstaigų taisyklę „klientas visada teisus“	9	24
	būtina kelti informacijos lygį	8	22
	reikia kelti aptarnavimo lygį	-	-
	kita	12	32
28.	Kokios priežastys verstu Jus pereiti dirbti į kitą darbą?		
	didesnis darbo užmokestis	21	-
	geresnės darbo sąlygos	3	-
	karjeros galimybės	8	-
	tradicijos ir vertybės	1	-
	savirealizacijos galimybės	7	-
	kiti kriterijai	7	-

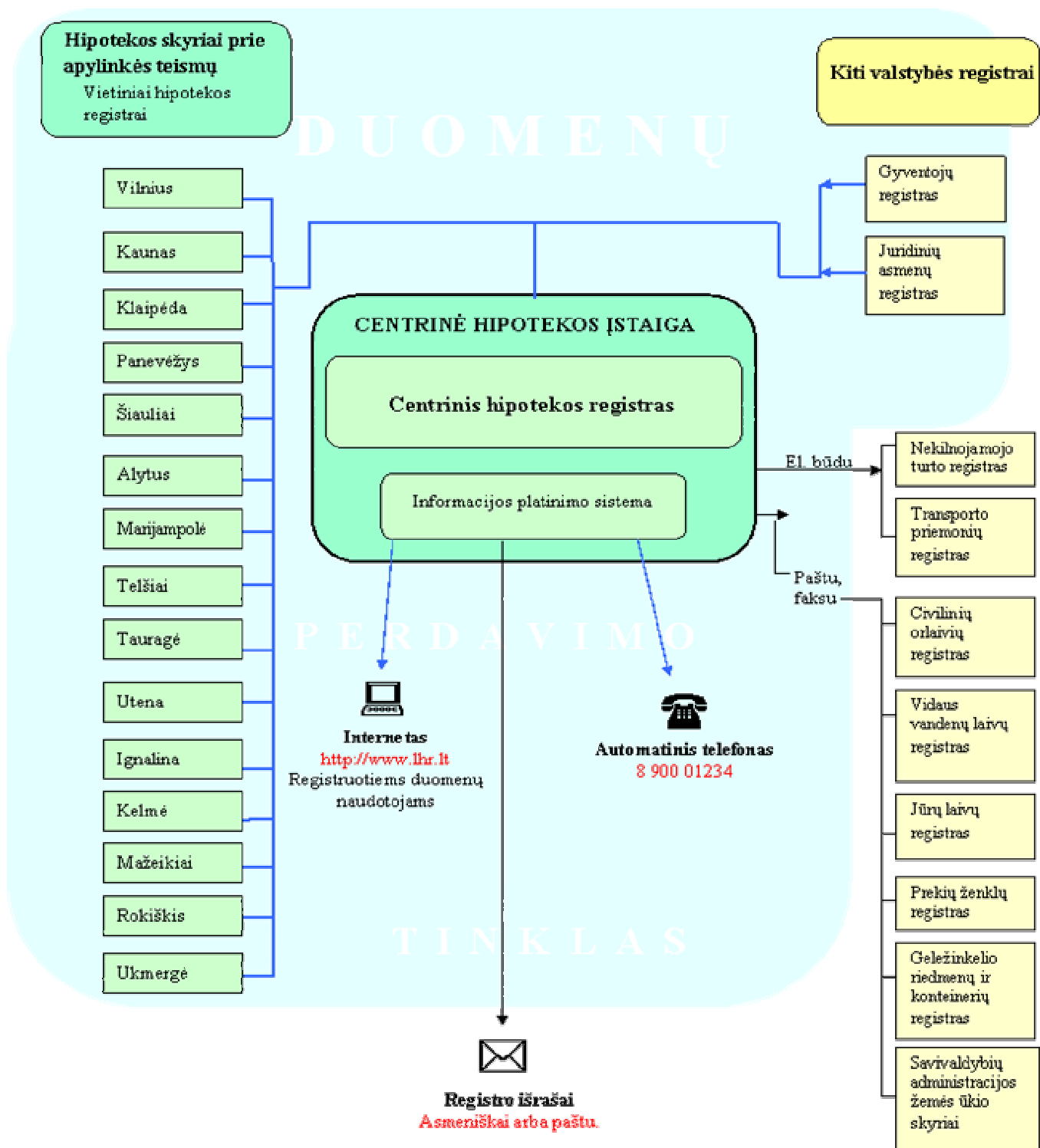
Apklauso rezultatų suvestinė pagal atsitiktinių respondentų gautus rezultatus

KL. NR.	APKLAUSOS KLAUSIMAS ATSAKYMŲ VARIANTAI	RESPONDENTŲ SKAIČIUS – 94	
		Atsakymai	
		skaičius	procentai
1.	<i>Jūsų lytis:</i>		
	Vyras	41	44
	Moteris	53	56
2.	<i>Jūsų amžius:</i>		
	iki 20 m.	2	2
	20 – 30 m.	19	20
	31 – 40 m.	27	29
	41 – 50 m.	29	31
	51 – 60 m.	12	13
	virš 60 m.	5	5
3.	<i>Jūsų veiklos sritis (įmonė)?</i>	25	
	Prekybos	10	40
	Gamybos	-	-
	Statybos	2	8
	Paslaugų	12	48
	Kita	1	4
4.	<i>Kokioje srityje dirbate (asmuo)?</i>	69	
	Prekyba	24	35
	Gamyba	2	3
	Statyba	5	7
	Žemės ūkis	4	6
	Socialinė sritis (švietimas, sveikatos aps., ir pan.)	13	19
	Kita	21	30
5.	<i>Ar žinote kas yra hipoteka?</i>		
	Taip	82	87
	Ne	12	13
5.1.	<i>Jei taip, tai iš kur sužinojote?</i>		
	bendradarbių, draugų, giminaičių, kurie turi (turėjo) santykių su hipoteka;	6	-
	turiu (turėjau) santykių su hipoteka asmeniškai;	71	-
	informaciją perskaičiau internete;	3	-
	Kita - studijų.	2	-

5.2.	<i>GAL GALITE TRUMPAI APIBŪDINTI, KAS YRA HIPOTEKA?</i>		
5.3.	<i>Gal žinote kokias atlieka funkcijas / teikia paslaugas hipotekos registras?</i>		
6.	<i>Ar teko naudotis hipotekos registro paslaugomis?</i>		
	Taip	71	76
	Ne	23	24
6.1.	<i>Jei teko naudotis hipotekos registro paslaugomis, tai kokiu tikslu?</i>		
	informacijos apie perkamą / parduodamą turtą;	17	24
	įregistruoti / išregistruoti paskolos sutartį (lakštą);	45	63
	informacijos dėl areštuoto turto;	9	1
	kita.	-	-
6.2.	<i>Kaip dažnai naudojate hipotekos paslaugomis?</i>		
	vieną kartą	16	23
	du kartus	29	41
	tris kartus	10	14
	keturis kartus	12	17
	penkis kartus	1	1
	daugiau nei penkis kartus	3	4
6.3.	<i>Kur Jūs dažniausiai kreipiatės dėl reikiamos informacijos ar paslaugos suteikimo?</i>		
	Centrinėje hipotekos įstaigoje;	3	4
	Apylinkės teismo hipotekos skyriuje.	68	96
6.4.	<i>Kokiu būdu prašote suteikti informaciją ar suteikti kitas paslaugas?</i>		
	nuvykstu į reikiamą vietą asmeniškai;	63	89
	informacijos teiraujuosi telefonu;	2	3
	dokumentus išsiunčiu ir atsakymą prašau atsiųsti paštu;	6	8
	kita		
7.	<i>Ar manote, kad dauguma žmonių:</i>		
	mėgsta dirbti gerai ir uoliai	13	14
	sąžiningai dirba tik tada, kai už jų darbą tinkamai mokama;	62	66
	laiko darbą būtinybe, ne daugiau.	19	20

8.	<i>KAIP HIPOTEKOS DARBUOTOJAI SU JUMIS BENDRAVO JUMS LANKANTIS HIPOTEKOS ĮSTAIGOJE?</i>		
	griežtai dalykiškai;	45	63
	mandagiai, maloniai	19	27
	nelabai mandagiai;	2	3
	nemandagiai;	2	3
	pakeltu tonu, grubiai.	3	4
9.	<i>Jums prašant suteikti informaciją ar paslaugą, hipotekos darbuotojai išduoda atitinkamą dokumentą. Kaip vertinate hipotekos darbuotojų atliekamą darbą profesiniu atžvilgiu?</i>		
	labai gerai – viską išsamiai paaiškinant;	9	13
	gerai – paaiškinant pagrindinius kriterijus;	47	66
	patenkinamai – trumpai apibendrinant dokumento turinį;	13	18
	blogai – paaiškinant tik papildomai paprašius (sugrįžus atgal);	2	3
	labai blogai – nepaaiškinant / nesuteikiant jokios informacijos.	-	-
10.	<i>Visą reikalingą informaciją apie konkretaus reikalo sutvarkymą:</i>		
	gaunu iš anksto pasiteiravęs telefonu;	2	-
	gaunu atvykęs į įstaigą visą informaciją viename kabinete žodžiu ir pats užsirašau;	4	-
	gaunu atvykęs į įstaigą visą informaciją viename kabinete atspausdintą arba nukopijuotą;	49	-
	reikiamos informacijos tenka kreiptis į skirtingus kabinetus ir pačiam užsirašyti;	16	-
	dažniausiai išsamios informacijos gauti nepavyksta, todėl reikalus tenka tvarkyti ženkliai daugiau laiko, dėl informacijos stokos reikalų tvarkyme dažnos klaidos.	-	
11.	<i>Kokie, Jūsų nuomone, pagrindiniai aptarnavimo trūkumai?</i>		
	nepatogus darbo laikas;	14	20
	ilgai trunka pats aptarnavimas;	4	6
	nemalonus aptarnavimas;	8	11
	nereaguoja į pastabas;	3	4
	kita.	42	59
12.	<i>Ar, Jūsų manymu, hipotekos įstaigoje užtrunkate per daug laiko, kol Jus aptarnauja?</i>		
	taip - tenka laukti labai ilgai;	7	10
	neilgai - tenka palaukti, tačiau neilgai;	11	15
	ne - aptarnauja labai greitai.	53	75

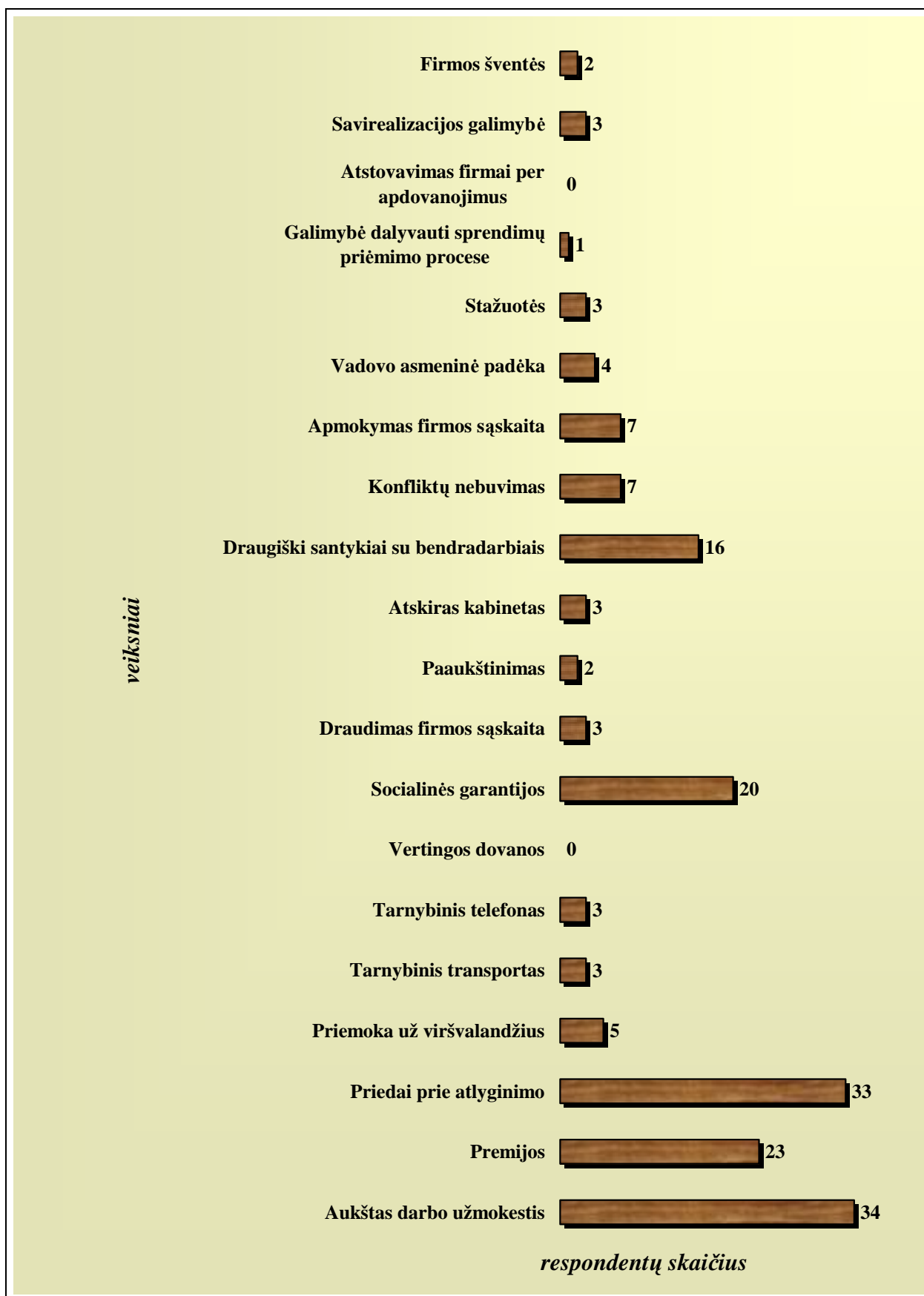
13.	<i>KAS, JŪSŲ MANYMU, LEMIA DARBO KOKYBĘ, KLIENTŲ APTARNAVIMO LYGĮ?</i> (VERTINTI 3-BALE SISTEMA: 3 – LABIAUSIAI, 2 – VIDUTINIŠKAI, 1 – MAŽIAU)		
	darbo sąlygos	12	-
	vadovavimo stilius	7	-
	darbo pasidalijimas	5	-
	darbo pastovumas	7	-
	pakankamas darbo atlygis	21	
	taikomos skatinimo priemonės	5	
	suteikiamos galimybės tobulėti	8	
	pakankamas informacijos kiekis	7	
14.	<i>Ar esate pareiškęs savo nuomonę apie aptarnavimą?</i>		
	taip, įstaigos darbuotojams / vadovui;	8	11
	taip, savo draugams / pažįstamiems;	22	31
	ne, bet norėčiau;	11	16
	ne.	30	42
15.	<i>Ar vadovas turi būti atsakingas už tai, kad:</i>		
15.1.	<i>kolektyvas visada būtų gerai nusiteikęs</i>		
	taip	38	40
	ne	56	60
15.2.	<i>klientai būtų aptarnaujami mandagiai ir maloniai</i>		
	taip	74	79
	ne	20	21
15.3.	<i>darbai būtų atliekami nepriekaištingai ir laiku</i>		
	taip	83	88
	ne	11	12
16.	<i>Jūsų manymu, koks geriausias vadovavimo stilius?</i>		
	autokratinis	7	7
	biurokratinis	16	17
	kooperatinis	43	57
	laisvas arba liberalus	28	19
17.	<i>Kas geriau padeda spręsti pavaldinių auklėjimo uždavinius ir atneša sėkmę?</i>		
	Skatinimas	74	79
	Baudimas	3	3
	Kita.	17	18



Informacinės sistemos informacijos šrautai
 Šaltinis: Centrinės hipotekos įstaigos internetinis puslapis www.lhr.lt

Hipotekos skyrių darbo apimtys 2001 – 2006 m.

Hipotekos skyriaus pavadinimas	2001 m.	2002 m.	2003 m.	2004 m.	2005 m.	2006 m.
Vilniaus miesto 1 - os apylinkės teismo	11201	13549	16294	21238	27231	30769
Kauno miesto apylinkės teismo	7736	8659	10351	12561	15771	18307
Klaipėdos miesto apylinkės teismo	6166	6119	7496	9032	12253	14984
Panevėžio miesto apylinkės teismo	3087	2913	3516	4198	4651	5305
Šiaulių miesto apylinkės teismo	3232	2858	3498	4245	5387	6477
Alytaus rajono apylinkės teismo	1632	1844	1823	2324	2646	3138
Marijampolės rajono apylinkės teismo	1483	1475	1903	2219	2578	3811
Tauragės rajono apylinkės teismo	938	739	1031	1165	1359	1904
Telšių rajono apylinkės teismo	578	658	802	1096	1474	2037
Utenos rajono apylinkės teismo	1149	868	1077	1287	1606	2308
Ignalinos rajono apylinkės teismo	215	186	141	229	308	214
Kelmės rajono apylinkės teismo	325	303	335	357	507	607
Mažeikių rajono apylinkės teismo	707	691	841	930	1300	2018
Rokiškio rajono apylinkės teismo	303	207	278	331	485	691
Ukmergės rajono apylinkės teismo	380	436	519	541	745	902
Iš viso:	39132	41 595	49905	61753	78301	93772



Veiksniai, kurie labiausiai skatintų gerai atlikti darbą