

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Loreta BEREZINAITĖ

**VADOVŲ GALIŲ NAUDOJIMAS VERSLO ĮMONĖSE
MOTYVUOJANT DARBUOTOJUS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2011

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Loreta BEREZINAITĖ

**VADOVŲ GALIŲ NAUDOJIMAS VERSLO ĮMONĖSE
MOTYVUOJANT DARBUOTOJUS**

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

Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas:

Magistro darbo autorius Loreta Berezinaitė
(vardas, pavardė, parašas)

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

Recenzentas doc.dr. Artūras Blinstrubas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Loreta Berezinaitė

Vadovų galių naudojimas verslo įmonėse motyvuojant darbuotojus

Magistro darbas

Magistro baigiamajame darbe siekta įvertinti verslo įmonių vadovų naudojamas galias, kaip darbuotojų motyvacijos veiksnį, teoriniu bei empiriniu aspektais. Teorinėje darbo dalyje atskleistos galių bei motyvacijos sampratos ir esmė, išanalizuoti motyvaciją sąlygojantys veiksniai, išskirtos svarbiausios vadovų galios bei jų poveikis darbuotojų motyvacijai. Praktinėje darbo dalyje, remiantis kiekybiniais ir kokybiniais metodais, pateikiami vadovų galių naudojimo motyvuojant darbuotojus tyrimo rezultatai. Juose atsispindi, kaip verslo įmonių vadovai naudoja savo formalią, atsilyginimo, baudimo, ekspertinę ir patrauklumo galias motyvuoti darbuotojus dirbti. Atlikus tyrimą nustatyta, kad vadovų naudojamos galios, ypač formali, baudimo ir ekspertinė skatina darbuotojų motyvaciją. Išnagrinėjus teorinius ir praktinius vadovų galių naudojimo motyvuojant darbuotojus aspektus, pateikiamos baigiamojo darbo išvados ir rekomendacijos.

SUMMARY

Loreta Berezinaitė

Use of managers' powers when motivating employees in business companies

Master thesis

In this master thesis it was striven to assess powers used by business companies' managers as the factor for employees' motivation in the theoretical and empirical aspects. Conceptions and essence of powers and motivations have been revealed, factors predetermining motivation have been analysed and the most significant powers of managers and their impact on employees' motivation have been emphasized in the theoretical chapter. In the practical chapter of the thesis, referring to quantitative and qualitative methods, the research results related to the use of managers' powers when motivating their employees have been provided. They reflect how business companies' managers use their formal, remuneration, punishment, expert and attraction powers in order to motivate their employees for work. After having completed the research it was established that powers used by managers and especially formal, punishment and expert ones encourage motivation of the employees. Having analysed theoretical and practical aspects related to the use of managers' powers in motivation of their employees, conclusions and recommendations have been provided in the thesis.

TURINYS

SANTRAUKA.....	3
ĮVADAS.....	5
1. VADOVŲ GALIŲ NAUDOJIMAS: DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS ASPEKTAS.....	8
1.1. Vadovų galių konceptualizavimas.....	8
1.2. Vadovų galių poveikis ir jų naudojimo potencialas	13
1.3. Vadovų galių šaltinių tipologijos.....	16
1.4. Darbuotojų motyvacijos veiksniai	21
1.4.1. Darbuotojų motyvacijos konstrukto esmė	21
1.4.2. Darbuotojų motyvavimo būdai, priemonės ir jų klasifikacijos	24
1.4.3. Darbuotojų motyvavimo per vadovų galių raišką aktualijos ir galimybės.....	26
2. VADOVŲ GALIŲ NAUDOJIMO MOTYVUOJANT DARBUOTOJUS TYRIMO	
METODOLOGIJA.....	29
2.1. Vadovų galių panaudojimo tyrimo objektas, tikslas bei logika.....	29
2.2. Apklausos metodologija	31
2.3. Interviu metodologija	33
3. VADOVŲ GALIŲ NAUDOJIMAS MOTYVUOJANT DARBUOTOJUS VERSLO	
ĮMONĖSE TYRIMO REZULTATAI.....	35
3.1. Kiekybinio tyrimo rezultatų analizė	35
3.1.1. Respondentų demografinis profilis.....	35
3.1.2. Anketinio tyrimo apie vadovų galių naudojimą motyvuojant darbuotojus rezultatai	37
3.2. Kokybinio tyrimo apie vadovų galių naudojimą motyvuojant darbuotojus rezultatai	62
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	66
LITERATŪRA	69
PRIEDAI	74
1 priedas. Tyrimo anketa	75
2 priedas. Klausimynas vadovui.....	79

IVADAS

Temos aktualumas. Didėjanti konkurencija rinkos ekonomikoje skatina ieškoti naujų organizacijos valdymo metodų, ypatingai atkreipti dėmesį į organizacijos žmogiškuosius išteklius. Darbuotojas tampa svarbiausiu veiksniumi, lemiančiu organizacijos veiklos efektyvumą (Matuzienė, Petukienė, Tijūnaitienė, 2004). Kita vertus vadovai, atsižvelgdami į rinkos keliamus reikalavimus, planuoja tolesnes savo organizacijos raidos kryptis savo pavaldinių pastangomis.

Vadovavimas tampa vis sudėtingesnė veiklos sritis, susijusi su tarpasmeniniais valdymo aspektais (Stoškus, Beržinskienė, 2005). H. Mintzberg (1994) teigimu, organizacijoje visi socialiniai tarpusavio santykiai siejasi su galios naudojimu. Šioje vietoje iškylla sudėtingi vadovo santykiai su darbuotojais. Vadovas visų pirma turi pasirūpinti, jog darbas tarp visų pavaldinių būtų paskirstytas taip, kad būtų geriausiai panaudojamos jų pačių ir turimų įrengimų galimybės. Paskirsčius darbus, reikia skatinti – sudaryti tokias sąlygas, kad darbuotojai, siekdami savo tikslų, dėl kurių jie įsiliejo į organizaciją, padarytų tai ko iš jų nori vadovas.

Gerai vadovai – tokie, kurie geba užtikrinti geriausią įmanomą pavaldinių veiklą ir deda reikšmingas pastangas siekiant organizacijos tikslų – yra organizacijos sėkmės garantas. Tokius vadovus motyvuoja ne savęs išaukštinimas ar noras palaikyti gerus santykius su pavaldiniais, o siekis daryti įtaką jų elgesiui, siekiant organizacijos tikslų. Kitaip tariant, sėkmingiems vadovams reikalinga galia. Ekonominei situacijai visame pasaulyje atsidūrus ties nežinomybės riba, iškilo poreikis ieškoti papildomų galių pačiuose vadovuose, kurios turi nukreipti ir skatinti siekti organizacijos tikslo. Todėl galias ir jų poveikį svarbu analizuoti, norint suprasti organizacijos veiklą, nes organizacijoje visi tarpusavio santykiai siejasi su galios naudojimu.

Pasak B. Leonienės (2001) labai dažnai tinkamai parinkta ir įdiegta kompleksinė motyvavimo (skatinimo) sistema lemia aukštesnę organizacijos produktyvumą. Tad, siekiant motyvuoti darbuotojus, yra labai svarbios vadovų naudojamos galios. Nuo jų didžia dalimi priklauso visos organizacijos veiklos rezultatai, vadovo vadovaujamų žmonių pasitenkinimas darbu. Vadovai manipuliuoja galia, siekdami įgyvendinti savo tikslus, ir, daugeliu atvejų, sustiprinti savo pozicijas, o darbuotojų kontrolės efektyvumas priklauso nuo galių naudojimo (Bakanauskienė, Petkevičiūtė, 2003).

Pastaruju metu vis didesnis dėmesys atkreipiamas į darbuotojų motyvaciją, šioje srityje atliekami tyrimai. Tyrėjų teigimu, per 6 mėnesius nuo įsidarbinimo net 85 proc. darbuotojų noras dirbti sparčiai mažėja. Didžiausia dalis atsakomybės už tokį darbuotojų motyvacijos praradimą tenka vadovams. Rinkos tyrimų bendrovei „TNS Gallup“ atlikus 300 000 įmonių darbuotojų apklausą paaiškėjo, kad apie 80 proc. darbuotojų savo darbe pasiekia daug mažiau ir jaučiasi kur kas mažiau entuziastingi negu galėtų. Jeigu darbuotojai būtų „visiškai išitraukę“ į darbą, jie būtų

70 proc. lojalesni, apyvarta augtų 70 proc., o pelnai šokteltų 40 proc. (Būta, 2009). Socialinių ir ekonominių tyrimų instituto publikuojamas tyrimas parodė, kad Lietuvos darbuotojų lojalumas savo darbovietėje bei motyvacija – viena žemiausių Europoje. Savo darbdavius lietuviai vertina daug prasčiau, negu latviai ir estai. Sąryšis labai aiškus, – motyvacija dirbti – žemiausia, emigracija iš naujų ES šalių – aukščiausia (Glovackas, 2009).

Temos naujumas. Galios koncepcija – svarbus įvairių disciplinų (psichologijos, vadybos, filosofijos ir kt.) tyrinėjimo objektas. Pirmieji bandymai identifikuoti vadovų galias pastebėti daugiau negu prieš keturis dešimtmečius (French, Raven, 1969), o iki XX a. pab. sukaupta gana solidi vadovų galių tyrinėjimų bazė (McClelland, Burnham, 1976; McClelland, Burnham, 1977; Hammer, 1973; Skinner, Dubinsky, Donnelly, 1984; Hinkin, Schriesheim, 1990; Finkelstein, 1992; Fiske, 1993; Schoemaker, 1993; Zemanek, Pride, 1996; Ward, 1998; Appelbaum, Hebert, Leroux, 1999 ir kt.). XXI a. pr., šiai temai nepraradus savo aktualumo, mokslininkai ir toliau tęsė vadovų galių tyrinėjimus (Elangovan, Xie, 2000; Pearse, 2000; Bigley, Wiersema, 2002; Horton, 2003; Tjosvold, Sun, 2005; Liu, Fang, 2006; Martinelli, 2007; Mutshewa, 2007; Bell, Hughers – Jones, 2008; Horner, 2009; Davis, Bell, Payne, 2010 ir kt.), tačiau pastebima, jog didžiausia mokslinio vadovų galio potencialo dalis yra parengta užsienio mokslininkų, o Lietuvoje vadovų galios pradėtos tirti labai neseniai – tik prieš keletą metų. Pažymėtinas S. Staniulienės (2008) ir S. Staniulienės, L. Usonytės (2009) indėlis šioje srityje. Kiek kitokia situacija pastebima motyvacijos, kaip tyrimų objekto, atveju – šios koncepcijos tyrinėjimų gausu ne tik Lietuvoje (Bučiūnienė, 1996; Sakalas, 2003; Bakanauskienė, 2008 ir kt.), bet ir užsienio šalyse (Moorhead, Griffin, 1998 ir kt.), tačiau šiuose tyrimuose motyvacija nesiejama su vadovų galiomis. Taigi darbo analizei pasirinkta tema yra nauja fundamentaliu požiūriu. Praktiniu aspektu temos naujumas atsiskleidžia tuo, kad darbe pristatomi pirmą kartą Lietuvoje atlikto vadovų galių, kaip darbuotojų motyvavimo veiksnio, naudojimo verslo įmonėse tyrimo rezultatai.

Problema. Lietuvoje atliekami bendri darbuotojų motyvacijos tyrimai, kurių tikslas – atskleisti darbuotojų motyvaciją ir nustatyti tinkamas priemones bei metodus darbuotojams motyvuoti; pateikiamos tik bendro pobūdžio rekomendacijos kaip tobulinti darbuotojų motyvavimo sistemą organizacijoje. Tačiau pasigendama tyrimų iš organizacijų analizuojant vadovų galias ir jų poveikį darbuotojų motyvacijai. Taigi šio tyrimo problema gali būti formuluojama klausimu – **ar vadovų galių naudojimas motyvuoja jų pavaldinius?**

Problemos formuluotė leidžia suformuluoti **tyrimo hipotezę**: verslo įmonėse naudojamos vadovų galios skatina darbuotojų motyvaciją.

Tyrimo objektas – vadovų galios kaip darbuotojų motyvacijos veiksnys.

Darbo tikslas – įvertinti verslo įmonių vadovų naudojamas galias, kaip darbuotojų motyvacijos veiksnį.

Darbo uždaviniai:

1. apibūdinti vadovo vaidmenį, motyvuojant darbuotojus, jo veiklos ypatumus verslo įmonėje;
2. nustatyti svarbiausias vadovų galias, atskleisti jų ypatybes;
3. apibrėžti svarbiausius darbuotojų motyvacijos aspektus, priemones ir veiksmus;
4. išskirti svarbiausias vadovų galias motyvuojant darbuotojus.

Tyrimo metodai:

- *teorinė mokslinės literatūros ir kitų informacijos šaltinių analizė* naudojama siekiant atskleisti galių bei motyvacijos sampratą, motyvaciją sąlygojančius veiksniai, vadovų galių klasifikaciją bei poveikį darbuotojų motyvacijai. Literatūrinių šaltinių analizės pagrindą darbe sudaro psichologijos ir vadybos mokslininkų darbai, mokslinių konferencijų publikuota medžiaga, periodiniai leidiniai ir kt.;
- *anketinė apklausa* taikyta norint ištirti naudojamų vadovų galių poveikį darbuotojų motyvacijai verslo įmonėse;
- *struktūruotas interviu* naudojamas siekiant sužinoti vadovų nuomonę apie įmonėse naudojamą galias, taikomus motyvavimo metodus.

Teorinis tyrimo reikšmingumas. Pateikiami apibendrinti teoriniai aiškinimai, nusakantys vadovų galių vietą darbuotojų motyvacijos kontekste. Teorinė vadovų galių naudojimo motyvuojant darbuotojus analizė taip pat leidžia suformuluoti praktinio tyrimo metodiką, kuri galėtų būti pritaikyta ir kitų verslo įmonių vadovų galių įvertinimui.

Praktinis tyrimo reikšmingumas. Pirmą kartą Lietuvoje pristatomi vadovų galių naudojimo motyvuojant darbuotojus tyrimo rezultatai. Praktinio tyrimo rezultatai atskleidžia vadovų naudojamas galias verslo įmonėse ir sudaro prielaidas suformuluoti konkrečias rekomendacijas, kurios padės sėkmingai motyvuoti darbuotojus dirbti. Atliktas vadovų galių naudojimo motyvuojant darbuotojus tyrimas gali būti tęsiamas ir kitose Lietuvos organizacijose, nes tokių tyrimų praktikos dar nėra susiformavusios mūsų šalyje.

Darbo struktūra. Šis darbas sudaro įvadas, trys skyriai, išvados ir rekomendacijos, naudotos literatūros sąrašas, priedai. Teorinėje darbo dalyje atskleistos galių bei motyvacijos sampratų ir esmė, išanalizuoti motyvaciją sąlygojantys veiksniai, išskirtos svarbiausios vadovų galios bei jų poveikis darbuotojų motyvacijai. Praktinėje darbo dalyje pateikiami vadovų galių naudojimo motyvuojant darbuotojus tyrimo rezultatai. Darbo apimtis – 73 puslapiai, jame yra 15 lentelių ir 32 paveikslai. Bibliografinį aprašą sudaro 80 šaltinių. Darbo pabaigoje pateikti 2 priedai.

1. VADOVŲ GALIŲ NAUDOJIMAS: DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS ASPEKTAS

1.1. Vadovų galių konceptualizavimas

Apibrėžiant vadovų galių koncepciją, pirmiausia įvertinamos organizacijos, vadovavimo sampratos bei vadovavimo reikšmė šiuolaikinėms organizacijoms.

Organizacija yra žmonių, kuriuos sieja bendradarbiavimo ryšiai ir bendri tikslai, grupė. Šiuo požiūriu kiekviena organizacija gali būti apibūdinama kaip socialinė sistema. Tačiau kiekvienoje organizacijoje vyksta pirminis ekonominis procesas, atsiranda tam tikras produktas. Žmones, kaip sudėtinius organizacijos elementus, anot V. Kučinsko ir R. Kučinskienės (2002), vienu metu sieja dvejopi santykiai – bendražmogiški (socialiniai) ir produkto gamybos (ekonominiai). Šie santykiai yra tarpusavyje integruoti ir vadinami socialiniais – ekonominiais santykiais; tokie santykiai organizacijoje yra labai glaudūs. Taigi, organizacija gali būti traktuojama kaip didelė, sudėtinga, dinaminė atvira, tikslinga, valdoma sistema.

Anot A. Sakalo ir V. Šilingienės (2000, p. 124), „vadovavimas – tai žmonių nukreipimas ir jų motyvavimas siekti tam tikro tikslo, laikantis atitinkamo vadovavimo stiliaus, naudojant įvairias poveikio formas, valdymo būdus, metodus“. P. Jucevičienė (1996, p. 168) teigia, kad „vadovavimas – tai procesas, telkiantis žmones ir padedantis jiems ryžtingai siekti tikslų“. „Vadovavimas – tai taikant įvairius valdymo metodus, žmonių grupės sutelkimas ir nuteikimas vykdyti tam tikrus veiksmus, tų veiksmų koordinavimas, siekiant užsibrėžtų tikslų“ (Martinkus, Žičkienė, Žilinskas, 2002, p. 38). B. Martinkus ir V. Žilinskas leidinyje „Ekonomikos pagrindai“ vadovavimo veiklą apibrėžia kiek kitaip – „tai darbuotojų skatinimas, nukreipimas reikiama linkme, atitinkama įtaka, siekiant, kad jie atliktų būtinas užduotis“ (Martinkus, Žilinskas, 1997, p. 340). Vadovavimo termino apibrėžimų analizė rodo, jog visi autoriai (Sakalas, Šilingienė, 2000; Jucevičienė, 1996; Martinkus, Žičkienė, Žilinskas, 2002; Martinkus, Žilinskas, 1997) vadovavimo koncepciją traktuoja kaip procesą, tik skiriasi šie įvardijami procesai. Analizė rodo, jog vadovavimas gali būti žmonių nukreipimo ir jų motyvavimo, žmonių telkimo, pagalbos siekti tikslus suteikimo ar / ir tam tikrų veiksmų vykdymo nuteikimo procesas.

Vadovavimui svarbu žmonių santykiai ir laikas, nes jis glaudžiai sieja vadovą su visais kitais darbuotojais. Sudarydami tinkamą aplinką, vadovai padeda siekti darbuotojams geriausių rezultatų. Anot J. Kvedaravičiaus (2008), vadovavimo proceso išorinė funkcija (paskirtis) yra užtikrinti tos tvarkos išlaikymą laike ir erdvėje kasdien, kas savaitę ir pan. Taigi, atsižvelgiant į vadovavimo sampratą bei paskirtį, galima teigti, jog vadovavimas – tai žmonių nukreipimo / telkimo / nuteikimo bei motyvavimo procesas, kuriuo siekiama užtikrinti tvarką.

Vadovavimo veikla, J. Kvedaravičiaus (2008) teigimu, turi ir gali vykti tik organizacinėse – administravimo struktūrose. Tokia veikla įmanoma tik tomet (ir tik tokiose ribose), kai vadovaujami objektai (subjektai) neturi nuosavo nepriklausomo funkcionavimo, neformuoja nuosavų tikslų ir uždavinių. Kai tie objektai (subjektai) visiškai priima ir laikosi vadovavimo organo (subjekto) tikslų ir uždavinių – vadovavimo organas (subjektas) absoliučiai laikosi prielaidos, kad visa vadovaujama visuma veikia kaip vieninga sudėtinga priemonė jo tikslams siekti. Jeigu vadovavimo organas (subjektas) tam tikru laikotarpiu jokių savo tikslų nesiekia, tai minėtoji priemonė išvis nefunkcionuoja, neveikia, nes negauna iš viršaus jokių tikslų ir uždavinių. Šioje nuostatoje, kuriama, organizuojama ir įteisinama administracinė struktūra, leidžianti pavaldiniams perduoti vadovų tikslus ir uždavinius (Kvedaravičius, 2008, p. 62).

Žinoma nemažai organizacijų valdymo ir vadovavimo žmonėms teorijų, principų bei požiūrių, dažnai vienas kitą papildančių, vis dėlto kai kurios jų viena kitai prieštarauja. Todėl realiai veikiančioje organizacijoje nėra paprasta pasirinkti tą vienintelį modelį, kuris aprioriškai būtų teisingiausias. Paviršutiniškai žvelgiant visai tinkamos galėtų būti net klasikinės vadybos teorijos. Štai F. Taylor (1991) vadovavimo filosofiją grindžia keturiais pagrindiniais principais:

- tikro vadybos mokslo susikūrimas, kad būtų galima nustatyti geriausią kiekvienos užduoties atlikimo būdą;
- darbuotojų parinkimas, remiantis mokslinėmis teorijomis, t. y. taip, kad kiekvienas darbuotojas galėtų būti atsakingas už užduotį, kurią gali geriausiai atlikti;
- darbuotojų tobulinimas, lavinimas;
- glaudus vadovų ir darbuotojų bendradarbiavimas.

Taigi, minėtas autorius vadovavimo filosofiją grindžia vadybos mokslo sukūrimu bei tam tikromis žmogiškųjų išteklių valdymo funkcinėmis veiklomis (darbuotojų atranka, darbuotojų ugdymu bei santykių su darbuotojais organizavimu). Tačiau šio darbo autorės nuomone, vadovavimo filosofija organizacijoje turėtų būti grindžiama ir kitomis funkcinėmis žmogiškųjų išteklių veiklomis (darbuotojų adaptavimu, darbuotojų judėjimo valdymu, darbuotojų planavimu, darbuotojų skatinimu ir kt.). Darbuotojų skatinimo vaidmuo vadovavimo veikloje ypač svarbus, kadangi pats skatinimo terminas yra minimas vadovavimo veiklos apibrėžimuose.

Vadovai, siekiantys veiksmingo vadovavimo, turėtų naudotis šiais nedviprasmiškais trimis valdymo instrumentais: valdymo funkcijomis, vadovavimo žingsniais, organizacine kultūra. Valdymo funkcijos sudaro darnų kompleksinį, sisteminių, visuminį kiekvienos organizacijos valdymo mechanizmą, tik būtina atlikti visas, o ne tas, kurios patinka. Tai reiškia, kad pirmiausia planuojame, ką, kada ir kaip darysime, kam ir už kiek paruosime, kur visa tai vyks, tada organizuojame plano įgyvendinimą (jei reikia, sukuriame struktūrą), numatome veiklos barus, funkcinis vertikaliuosius ir horizontaliuosius ryšius, bendradarbiavimo ir bendravimo formas,

apibrėžiame pareigybės, numatome, kokio išsilavinimo, išsimokslinimo žmonių, su kokia patirtimi ar įgūdžiais reikės, tada parenkame personalą, vadovaujame jam skatindami produktyviai dirbti arba mokydami gerai atlikti jiems pavestą darbą ir kontroliuojame rezultatą. Pabrėžiame: kontroliuojame rezultatą, o ne žmogų, nes labai gąjį nuomonė, kad šukuosena arba apranga yra svarbiau už darbą, todėl kontroliuoja žmogų, o ne jo darbo rezultatus. Šitaip veikiant jau galima veiksmingai valdyti organizaciją. Vis dėlto akcentuotina, kad viskas priklauso nuo vadovo, jo mąstymo, todėl vadovas, siekdamas organizacijos ir joje dirbančių žmonių gerovės, privalo sąmoningai savo mąstymą keisti arba koreguoti (Seilius, Šimanskienė, 2006, p. 219). Tad vadovavimas turėtų būti grindžiamas ne tik vadybos mokslu bei žmogiškųjų išteklių valdymo veiklomis, bet ir kitomis valdymo funkcijomis, vadovavimo žingsniais bei organizacine kultūra.

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

Nėra vieningos teorijos, kuri nusakytų kas lemia sėkmingą vadovavimą, akcentuojami vadovo bruožai, vadovavimo stilius ar net vadovo, darbuotojų ir užduoties ryšys. Kaip buvo minėta anksčiau, vadovavimas yra procesas, todėl jį lemia daug nuolat kintančių veiksnių, tai reiškia, kad vadovavimas priklauso ir nuo paties vadovo pozicijos, vadovavimo stiliaus, nuo darbuotojų motyvacijos, kompetencijos, nuo vadovo ir darbuotojų santykio bei atliekamų užduočių pobūdžio.

Vadovavimas remiasi formalios jėgos pozicija, tačiau naujausiose vadybos teorijose vis labiau iškeliamas lyderio vaidmuo. Lietuvių autoriai R. Razauskas (1997), V. Barvydienė, J. Kasiulis (2001), A. Sakalas (2001) taip pat akcentuoja organizacijos vadovo lyderio svarbą. Lyderis gali būti tiek formalus (paskirtas vadovauti grupei), tiek neformalus (iškilęs iš grupės narių vertinimo bei pripažinimo).

Šioje vietoje galime kalbėti ir apie vadovo autoritetą. P. Jucevičienė (1996) išskiria formalųjį ir asmeninį autoritetą. Pasak autorės, formalųjį autoritetą vadovas įgyja kartu su valdžios įgaliojimais, tuo tarpu asmeninį autoritetą reikia užsitarnauti. Jis įgyjamas asmeninių savybių, žinių dėka. A. Sakalas (2001) autoritetą apibūdina kaip vadovo savybių visumą, kuri garantuoja, kad vadovą pripažins bendradarbiai, savanoriškai vykdys nurodymus. Pabrėžiama, kad autoritetas gali būti ir įgyjamas tokiomis priemonėmis kaip: įsakymai, baudos, priespauda. Autoritetui, kuris remiasi pasitikėjimu, kompetencija, įtikinėjamu teikiama pirmenybė prieš valdžios autoritetą.

D. C. McClelland ir D. H. Burnham (1976) pabrėžė, jog sėkmingam vadovui labiau imponuoja galios negu pasiekimo poreikis. Galių taikymas mokslinėje literatūroje įvardijamas kaip vienas iš geresnių santykių su personalu pasiekimo būdų (Skinner, Dubinsky, Donelly, 1984, p. 49) ar tiesiog svarbus santykių tarp vadovų ir pavaldinių aspektas (Ward, 1998, p. 364). Taigi, sėkmingi vadovai turėtų išmintingai pasinaudoti savo galiomis, siekdami efektyvios organizacijos veiklos.

Galios terminas naudojamas daugelyje disciplinų, siekiant suprasti, kaip individas ar organizacija veikia kito individo ar organizacijos elgseną (Skinner, Dubinsky, Donelly, 1984, p. 49). Dėl šios sąvokos taikomumo skirtingose disciplinose, susiformavo ir skirtingi požiūriai į galios koncepciją.

S. Staniulienė ir L. Usonytė (2009) išskyrė keletą pagrindinių požiūrių į vadovų galių formavimąsi (žr. 1 lent.). Anot autorių, į galią galima žvelgti struktūriniu, individualių skirtingumų, motyvacinio ir situatyviniu aspektais.

1 lentelė

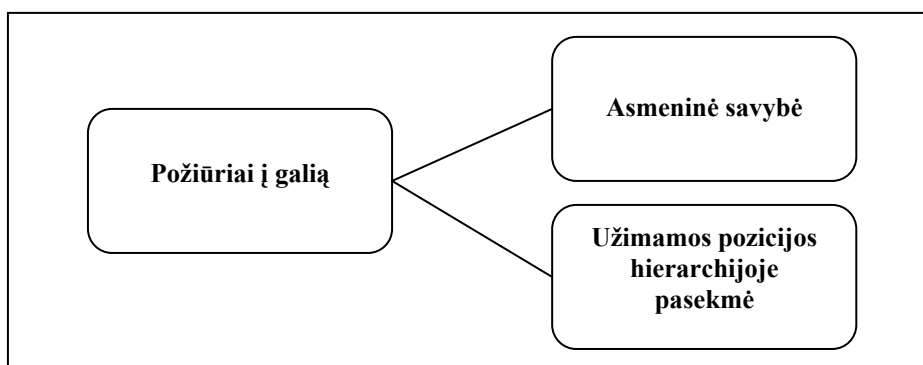
Pagrindiniai požiūriai į vadovų galių formavimąsi

Požiūris	Esminiai momentai
Struktūrinis	Organizacinė valdymo struktūra sukuria formalią galią – valdžią, paskiriant asmenis atlikti tam tikras funkcijas. Struktūrinė formali galia susiformuoja dėl formalios pozicijos organizacijoje, dėl turimų išteklių, informacijos ir teisės įtakoti sprendimų priėmimo procesą.
Individualių skirtingumų	Galios naudojimo ypatumai priklauso nuo naudotojo asmenybės bei konkrečių darbuotojų motyvacijos, kuriems įtakoti vadovas naudoja galią. Asmeninė galia atsiranda dėl individo asmeninių savybių, tokių kaip charizmos ir pan., tačiau tai gali padėti stiprinti ir pareigybės suteiktą formalią galią – valdžią organizacijoje.
Motyvacinis	Akcentuojami galios įgijimo ir naudojimo motyvai.
Situatyvinis	Galią galima tyrinėti kaip daugiaspektį fenomeną. Daugybė tyrėjų aiškinosi, kokie veiksniai įtakoja galių naudojimo pasirinkimą konkrečioje situacijoje.

Šaltinis: sudaryta pagal Staniulienė, S., Usonytė, L. (2009). Vadovų galių naudojimas Lietuvos įmonėse: vadovų ir jų pavaldinių požiūrių palyginimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 50, p. 92 – 94.

Struktūrinis požiūris į vadovų galias akcentuoja organizacinės valdymo struktūros formaliai suteikiamą galią. Pagal individualių skirtingumų požiūrį, asmeninė galia įgijama asmeninių savybių dėka. Galios įgijimo ir panaudojimo motyvai akcentuojami motyvaciniame požiūryje. O situatyvinis požiūris integruoja tam tikrus situatyvinius veiksnius.

K. S. Horton (2003) nuomone, egzistuoja du pagrindiniai požiūriai į vadovų galias (žr. 1 pav.).



1 pav. Požiūrių į galią tipologija

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Horton, K. S. (2003). Strategy, practice, and the dynamics of power. *Journal of business research*. Vol. 56, no. 2

Autoriaus išskirti požiūriai į galią yra tapatūs kai kuriems 1 lentelėje pateikiamiems požiūriams į galią. Asmeninių savybių požiūris yra identiškas individualių skirtingumų požiūriui, o užimamos pozicijos hierarchijoje pasekmė – struktūriniam požiūriui.

Mokslinėje literatūroje pateikiama labai plati galios termino apibrėžimų įvairovė, kuri leidžia identifikuoti ir daugiau vadovų galių aspektų – tai potencialas, poveikis, priemonė bei išteklius (žr. 2 lent.).

2 lentelė

Galios termino sampratos

Autorius(-iai)	Apibrėžimas	Požiūris
T. R. Hinkin, C. A. Schriesheim (1990, p. 222)	Vieno asmens (agento) išreikštas potencialas paveikti kitą asmenį (tikslą) veikti pagal agento norus.	Potencialas
P. J. Schoemaker (1993, p. 115)	Vadybinės įtakos raiška, įtakos darymo potencialas.	Potencialas
S. V. Horner (2009, p. 26)	Galimybė kontroliuoti sprendimus bei jų pasėkmes.	Potencialas
J. L. Davis et al. (2010, p. 44)	Galimybė tiesiogiai ar darant įtaką inicijuoti, varžyti, apriboti ar nutraukti veiksmus.	Potencialas
S. T. Fiske (1993, p. 25)	Poveikio kitų asmenų rezultatams darymas.	Poveikis
G. A. Bigley, M. F. Wiersema (2002, p. 38)	Vieno asmens poveikis kitiems asmenims daryti tam tikrus dalykus, nepaisant pasipriešinimo.	Poveikis
A. Mutshewa (2007, p. 254)	Tai, ką turi asmuo ir gali panaudoti kaip priemonę, įgyvendinant savo interesus.	Priemonė
C. M. Bell, J. Hughers – Jones (2008, p. 504)	Ištekliai, kuriuo asmuo disponuoja darydamas įtaką kitam asmeniui.	Ištekliai

Pastebima, jog populiariausias požiūris į galią traktuoja ją kaip potencialą (potencialą paveikti, daryti įtaką, inicijuoti, varžyti, apriboti, nutraukti). T. R. Hinkin ir C. A. Schriesheim (1990) bei P. J. Schoemaker (1993) pateikiamuose apibrėžimuose naudoja potencialo terminą, kuris reiškia, kad tikslinis asmuo (į kurį nukreiptas poveikis) suvokia galią kaip agento galimybę daryti įtaką esant poreikiui. Taigi, galia gali egzistuoti, tačiau ja gali būti nesinaudojama. Pozicija, užimama vadybinėje hierarchijoje, atskleidžia galios naudojimo potencialą. S. T. Fiske (1993) bei G. A. Bigley ir M. F. Wiersema (2002) galią suvokia ne kaip galimybę daryti įtaką, o kaip jau daromą veiksmą. Pagal G. A. Bigley, M. F. Wiersema (2002) apibrėžimą vadovas yra galingesnis, o darbuotojai – silpnesni, tačiau neakcentuojama, jog galia gali būti naudojama ir darbuotojų įgalinimui. Anot D. Tjosvold, H. F. Sun ir P. Wan (2005), galia turėtų būti dalijamasi ir ją vystyti turėtų tiek vadovai, tiek darbuotojai tam, kad darbuotojai galėtų efektyviai savarankiškai dirbti. A. Mutshewa (2007) galią traktuoja kaip priemonę, kuri gali būti panaudojama interesų įgyvendinimui. Kadangi šiuo atveju priemonė dar nėra naudojama, pastarasis apibrėžimas iš dalies tinka ir požiūriui, akcentuojančiam potencialą. Anot C. M. Bell, J. Hughers – Jones (2008), galios koncepcija apima išteklių kontrolę. Šie ištekliai – tai statusas, informacija, pinigai, produktai, draugystė bei paslaugos (Liu, Fang, 2006, p. 498). Atlikta galios termino apibrėžimų analizė rodo, jog nei vienas iš šių požiūrių neprieštarauja galios, kaip užimamos pozicijos hierarchijoje pasekmės interpretacijai. Visi šie apibrėžimai, išskyrus A. Mutshewa (2007) pateiktą apibūdinimą, tam tikra prasme akcentuoja ir asmeninę savybę (poveikio, kontrolės ir kt.).

Šiame darbe analizuojant vadovų galias vadovaujamosi J. L. Davis ir kt. (2010) pateiktu apibrėžimu. Tai suponavo šio apibrėžimo išsamumas – jame įvardijami pagrindiniai veiksmai, kuriais daromas poveikis. Parinkus tinkamiausią šio darbo objekto apibrėžimą, toliau šiame darbe analizuojamas vadovų galių poveikis ir jo reikšmė.

1.2. Vadovų galių poveikis ir jų naudojimo potencialas

Galios ir jos poveikių analizavimas yra svarbus, norint suprasti organizacijos veiklą. Organizacijoje visi socialiniai tarpusavio santykiai siejasi su galios naudojimu (Mintzberg, 1994). Kaip organizacijos padaliniai ir darbuotojai yra kontroliuojami priklauso nuo galių ir įtakos naudojimo. Sąvokos galia ir įtaka dažnai naudojamos kaip sinonimai organizacinės elgsenos literatūroje, tačiau yra subtilių, bet svarbių skirtumų. Įtaka yra susitarimas, kai B yra paveikiamas asmens A, kad elgtųsi tam tikru būdu. Kaip ir įtakoje, galioje yra dviejų žmonių tarpusavio santykiai. Anot kai kurių autorių, „A turi galių B atžvilgiu tokiu mastu, kad jis gali priversti B ką tai daryti, ko šis kitu atveju nedarytų“. Įtaka nuo galios skiriasi tuo, kad galia rodo

sugebėjimą priversti koki nors asmenį ką nors daryti, o įtaka yra šio sugebėjimo įgyvendinimas. Kitaip, galia yra galimybė įtakoti, kai įtaka yra galima dėl galios turėjimo. Reiškia, asmuo gali turėti galios (gebėjimą įtakoti), bet ją nenaudoti, kita vertus, asmuo negali įtakoti (priversti kažkaip elgtis), jei neturi galios (Staniulienė, 2008).

Sakoma, kad vienas asmuo turi galios kito asmens atžvilgiu. Reikia pabrėžti, kad galios turėjimas tai dviejų ar daugiau žmonių tarpusavio santykių aspektas (French, Raven, 1969). Jei A turi galios B, taip yra dalinai ir todėl, kad B nori tokių tarpusavio santykių. Ir jei B nebeturi daugiau tokių santykių su A, tai A daugiau nebeturės galios ir nebegalės daryti įtakos B elgesiui.

Galia, anot S. Staniulienės (2008), naudoja ir vadovai, ir ne vadovai. Jie manipuliuoja galia, siekdami įgyvendinti savo tikslus, ir daugeliu atvejų, siekdami sustiprinti savo pozicijas. Asmeninė sėkmė ar nesėkmė, naudojant ar reaguojant į galią, labiausiai priklauso nuo supratimo, kaip ir kada ją derėtų naudoti bei sugebėjimo prognozuoti jos galimą poveikį pavaldiniams ir visai organizacijai.

Labai svarbus galios aspektas yra tas, kad ji yra priklausomybės funkcija. Juo didesnė darbuotojo priklausomybė nuo vadovo, tuo didesnė vadovo galia tarpusavio santykiuose. Savo ruožtu priklausomybė grindžiama alternatyvomis, kurias, darbuotojo nuomone, jis turi, ir kiek pavaldiniui atrodo svarbios tos alternatyvos, kurias kontroliuoja vadovaujantis asmuo. Pavaldinys turi tam tikrą veiksmų laisvę, ir norint, kad vadovas priverstų pavaldinį daryti tai, ko jis kitu atveju nedarytų, reikia, jog darbuotojas turėtų veiksmų laisvę. Blogiausiu atveju, jei jo darbo elgesys yra taip užprogramuotas, tuomet jis nieko negali pakeisti. Pavyzdžiui, žmonių pasirinkimą varžo darbo kvalifikaciniai aprašymai, grupės normos, įmonės taisyklės ar reglamentas (Staniulienė, 2008). Taigi, vadovų galių stiprumas yra tiesiogiai susijęs su darbuotojų priklausomybės nuo vadovo stiprumu.

Kaip teigia D. C. McClelland (1975), galia gali būti taikoma atsakingai. Jis tyrė galios turėjimo poreikį, pavadinęs poreikį turėti įtakos kitiems žmonėms „n Pow“. Jis gali būti išreiškiamas:

- stipriais veiksmais, suteikiant pagalbą, patariant ar kontroliuojant kieno nors darbą;
- veiksmai, kurie iššaukia kitų emocijas.

Asmenys, kurie siekia įtakos, dažnai yra kompetentingi, agresyvūs, siekiantys prestižo, besirenkantys veiksmo situacijas ir daugelio grupių, komandų narys. Anot D. C. McClelland (1975), efektyvūs vadovai pasižymi auštu „n Pow“ indeksu, naudojami galiomis, siekdami organizacijos tikslų, naudoja dalyvavimo koncepciją, jiems nesvarbūs glaudūs tarpasmeniniai santykiai. Tai instituciniai vadovai, nes jie naudoja galią, siekdami organizacijos tikslų. Mažiau efektyvūs pasirodė asmeninės galios vadovai, kurie naudojami savo galia asmeniniais tikslais ir prisijungiantys vadovai, kuriems yra svarbiau patikti, nei naudotis galiomis.

Valdžia yra formali galia, priklausanti nuo asmens užimamos pozicijos organizacijoje. Aukštesniojo valdovo lygio vadovai naudoja valdžią vadovaudami savo pavaldiniams, kurie jų įsakymus turi vykdyti. Valdžios charakteristikos (French, Raven, 1969):

- valdžia suteikiama konkrečiai pareigybei ir nepriklauso nuo konkrečios asmenybės savybių;
- valdžia turi būti priimta pavaldinių, kitaip tarp šių asmenų negali susiklostyti vadovo ir pavaldinio santykiai;
- valdžia naudojama vertikalčiai, valdymo linija eina nuo aukščiausio valdymo lygio iki žemiausio.

R. P. French ir D. B. Raven D. B. (1969) požiūriu, egzistuoja tik struktūrinė galia. Autoriai nieko neužsimena apie individualių skirtingumą, motyvacinę ar situatyvinę galias.

Valdžios turėjimas nereiškia, kad konkretus pavaldinys klausys visų vadovo nurodymų. Šie turi papulti į pavaldinio indiferentiškumo (abejingumo) zoną, t. y. būti pavaldiniui priimti vykdyti. Nepagrįsti, nepriimti nurodymai į šią zoną gali nepapulti ir pavaldinys jų nevykdys. Asmens indiferentiškumo zona gali būti platesnė ar siauresnė, ir tai priklauso nuo daugelio veiksnių, tame tarpe ir nuo to, kiek kitų nei valdžios (formalios galios) galių valdovas turi konkrečiam pavaldiniui.

Vadovai, naudodami savo galias ir siekdami jas didinti, gali imtis įvairių įtakos taktikų (Staniulienė, Usonytė, 2009, p. 94):

- organizacinės sankcijos ir hierarchijos pabrėžimas – užuominos ar gąsdinimas atleidimu iš darbo, nuobaudomis, raportais aukštesnei valdžiai ir pan.;
- mainai, atsilyginant už atliktą darbą ar suteiktas paslaugas;
- racionalus išaiškinimas, kodėl to reikia;
- asmeninis kategoriškumas, nuolat primenant ar įsakant;
- koalicijos, siekiant užsitikrinti bendradarbių paramą dėl jo reikalavimų;
- pataikavimas, elgiantis nuolankiai, ypač draugiškai prieš prašant ką nors atlikti.

Pabrėžtina, jog vadovai turi teisę įgalinti žemesniojo valdymo lygio darbuotojus, taip pasidalindami valdžia, turimais ištekliais, sprendimų priėmimo teise bei informacija, tačiau daugelis vadovų bijo, kad jų įgyta galia sumažės ar baiminasi dėl nedeleguojamos atsakomybės pasilikimo, nes nesupranta, jog pavaldinių įgalinimas nereiškia galios praradimo (Staniulienė, Usonytė, 2009, p. 95). Tokiu būdu organizacijoje realizuojami hierarchijos bei delegavimo principai.

R. F. Pearse (2000) išskyrė pagrindinius vadovų galioms įtakos turinčius veiksnius: vadovo pozicija organizacinėje struktūroje, vadovo vieta tarpasmeniniuose ir funkciniuose organizaciniuose tinkluose, autonomijos lygis, įvaizdis, patirtis, įgūdžiai, charizma, aktyvumas,

dalyvavimas grupėse. Šie vadovų galių veiksniai „susiveda“ į esminius požiūrius į vadovų galias (žr. 1.1 lent.).

Vadovo galios naudojimas naudingas tuo, kad nubrėžia konkrečias įgaliojimų ribas, pagreitina strateginių sprendimų priėmimą ir pagerina išorinę atskaitomybę (Davis et al., 2010, p. 44). Tačiau nauda gali būti nevienoda priklausomai nuo galios šaltinių, tad jie ir aptariami kitame šio darbo poskyryje.

1.3. Vadovų galių šaltinių tipologijos

Kaip dėl galios koncepcijos, tai ir dėl vadovų galių šaltinių mokslininkai neturi vieningos nuomonės. Dėl vieningos nuomonės nebuvimo skirtingi autoriai išskiria įvairias galios šaltinių tipologijas.

Pagal galios šaltinius vadovų galia gali būti priklausoma, nepriklausoma, institucionalizuota bei sąveikaujanti (žr. 2 pav.).

		Galios šaltiniai	
		Kiti	Pats
Galios tikslas	Pats	I stadija. Priklausomumas (veikiamas kitų, galia nukreipta į save)	II stadija. Nepriklausomumas (veikiamas savęs, galia nukreipta į save)
	Kiti	IV stadija. Sąveikavimas (veikiamas kitų, galia nukreipta į kitus)	III stadija. Institucionalizavimas (veikiamas savęs, galia nukreipta į kitus)

2 pav. Galios šaltiniai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal The new source of power (1998). *Leader to leader*. No. 3, p. 60.

Šiuolaikiniai vadovai, siekdami veikti efektyviai, turėtų pereiti visas paveikslė pavaizduotas stadijas, – pirmiausia, asmuo yra veikiamas kitų ir galia sukoncentruota ties jo paties veikla, o galiausiai, galia kyla iš paties asmens yra sutelkta į kitus asmenis. Tačiau pastebima, jog dauguma vadovų nepasiekė ketvirtosios stadijos ir yra trečiame lygmenyje, kur galia kyla iš pačių vadovų ir yra nukreipta į kitus.

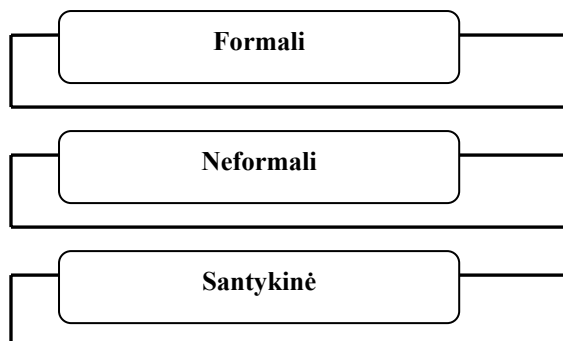
A. M. M. Liu ir Z. Fang (2006) nuomone, galias pagal šaltinius galima skirstyti į:

- pozicinę galią (įgytą dėl asmens pozicijos organizacijoje);
- asmeninę galią (nulemtą asmeninių savybių).

Anot autorių, disponavimas informacija bei sociopolitiniai ryšiai taip pat gali būti įvardijami kaip galios šaltiniai (Liu, Fang, 2006, p. 498). Šie šaltiniai siejami su struktūriniu,

individualių skirtingumų bei situatyviniu požiūriais į vadovų galias. Konkrečiu atveju ignoruojamas motyvacinis požiūris.

J. L. Davis et al. (2010) išskiria tris galios tipus – formalią, neformalią bei santykinę galias (žr. 3 pav.).



3 pav. Galios tipai pagal J. L. Davis et al.

Šaltinis: sudaryta pagal Davis, J. L., Bell, R. G., Payne, G. T., Kreiser, P. M. (2010). Entrepreneurial orientation and firm performance: the moderating role of managerial power. *American journal of business*. Vol. 25, no. 2.

Formali galia yra grindžiama veiksniais, kurie vadovui suteikia tiesioginę sprendimų priėmimo įtaką, pavyzdžiui, nuosavybės turėjimas. Neformali galia siejama su veiksniais, kurie tiesiogiai nepriklauso nuo formalios vadovo pozicijos. Tokie veiksniai – tai vadybiniai tinklai, valdymo teisės ar patirtis įvairiose veiklos srityse. Santykinė galia siejama su veiksniais, kurie veikia tiek formalią, tiek neformalią galią.

S. Finkelstein (1992) parengė multidimensinį galios modelį, kuris padeda suprasti vadovų galios kompleksškumą. Autorius, siekdamas nustatyti keturių vadovų galių dimensijų patikimumą ir validumą, atliko tyrimą, kuriame dalyvavo 1763 aukščiausiojo lygio vadovai. S. Finkelstein (1992) identifikavo keturias galios dimensijas (žr. 3 lent.).

3 lentelė

Galios dimensijos pagal S. Finkelstein

Galia	Apibūdinimas
Ekspertinė galia	Gebėjimas efektyviai valdyti organizaciją
Prestižo galia	Ją suteikia vadovo lygmuo, statusas ar prestižas
Struktūrinė galia	Ji įgijama dėl formalios valdžios ir dažnai siejama su hierarchine galia
Nuosavybės galia	Ją suteikia nuosavybės santykiai

Šaltinis: sudaryta pagal Finkelstein, S. (1992). Power in top management teams: dimensions, measurement and validation. *Academy of management journal*. No. 35.

S. Finkelstein taip pat atliko tyrimą, kuriuo nustatė, kad trys iš minėtų keturių dimensijų yra tiesiogiai susijusios su organizacijos rezultatais. Ekspertinė, prestižo ir struktūrinė galios dimensijos tiesiogiai veikia vadovo galimybes įgyvendinti jo sprendimus organizacijoje. Minėtų trijų galios dimensijų poveikį verslo orientacijai bei organizacijos veiklai 2010 m. tyrė J. L. Davis et al. (2010); šie autoriai kiek išsamiau apibūdino kiekvieną iš šių dimensijų.

Ekspertinė galia siejama su individo gebėjimu veikti kitus ar sprendimus, remiantis faktinėmis ar įgytomis žiniomis, praeities patirtimi tam tikroje srityje. Vadovai, kurie turi strategiškai svarbios funkcinės patirties disponuoja ekspertine galia (Davis et al., 2010, p. 45). Iš dalies tai gali būti siejama su situatyviniu požiūriu į galią. **Prestižo galia** – tai individo gebėjimas paveikti elgseną, remiantis statusu ar prestižu. Prestižo galia – tai tinkliniu požiūriu grindžiamas konstruktas, susiformavęs dėl nuostatos, kad santykiai, vystomi ugdymo, socialiniame bei profesiniame kontekstuose gali būti naudingi valdant organizaciją šiuolaikinėje nepastovioje aplinkoje (Davis et al., 2010, p. 45). Santykiai su išoriniais subjektais gali būti naudingi, kadangi suteikia prieigą prie tų informacijos, žinių, kapitalo bei materialinių išteklių, kurių organizacija neturi. Prestižo galia yra susijusi su individualių skirtingumų požiūriu į vadovų galias. **Struktūrinė galia** siejama su individo gebėjimu veikti kitų elgseną bei sprendimų, grindžiamų jo hierarchiniu, teisiniu statusu organizacijoje, priėmimu. Struktūrinė galia koncentruojasi ir ties titulais, kuriuos vadovas turi (Davis et al., 2010, p. 45). Struktūrinė galia grindžiama struktūriniu požiūriu į galią.

Dažniausiai galia yra suvokiama kaip socialinės galios teorijos konstruktas (Ward, 1998, p. 364), kuri taip pat išskiria tarpasmeninių galių šaltinius. R. P. French ir D. B. Raven D. B. (1969) pasiūlė penkis tarpasmeninių galių šaltinius (žr. 4 lent.).

4 lentelė

Tarpasmeninių galių šaltiniai

Galia	Apibūdinimas
Formali galia	Tai valdžia, įstatyminė galia. Ji rodo asmens galimybę įtakoti, atsirandančią dėl turimos pozicijos organizacijoje. Asmuo iš aukštesnio valdymo lygio turės formalią galią – valdžią žemesniojo valdymo lygio darbuotojams. Tačiau tai reiškia, kad skirtingi to paties valdymo lygio atstovai savo valdžią naudosis vienodai, nes tai priklauso ir nuo vadovų gebėjimų ir savybių.
Atsilyginimo galia	Ji pagrįsta asmens galėjimu atsilyginti kitam asmeniui už paklusnumą. Ji naudojama formalios galios sustiprinimui. Jei pavaldiniai jaus, kad jiems gali būti atsilyginama (pripažinimu, karjera, atlyginimo didinimu, papildomais išteklių nurodymų vykdymu ir pan.) už paklusnumą, jie mieliau vykdys nurodymus.
Baudimo galia	Ji yra priešinga atsilyginimo galiai, paremta prievarta. Pavaldiniai paklūsta dėl baimės ar galimo nepageidaujamo vadovo elgesio (per aktyvaus priekabiavimo, dėl darbo kokybės, atsisakymo paaukštinti ir pan.).

Ekspertinė galia	Asmuo ją turi dėl turimų specializuotų žinių, įgūdžių, mokėjimų, patirties. Ekspertinė galia galima ir žemesniajame valdymo lygyje. Ji galima techninėje, administracinėje ar asmeninėje srityje. Kuo sunkiau pakeisti konkretų ekspertą kitu, tuo daugiau ekspertinės galios jis turi.
Patrauklumo galia	Kai asmenys bando identifikuoti save su konkrečiu asmeniu organizacijoje, yra įtakojami jo asmenybės ar elgsenos stiliaus. Šios galios šaltinis yra asmens turima charizma.

Šaltinis: sudaryta pagal French, R. P., Raven, D. B. (1969). *The Bases of Social Power*. Studies in Social Power.

Atsilyginimo ir baudimo galios yra siejamos su galimybe kontroliuoti finansinį ir nefinansinį atpildą bei bausmes. Ir nors pagal R. P. French ir D. B. Raven (1969) klasifikaciją, tai atskiri tarpasmeninių galių šaltiniai, visgi, kaip nurodo C. M. Bell ir J. Hughers – Jones (2008), praktikoje jie neretai persidengia, kadangi atlyginimą ir bausmes organizacijoje dažniausiai kontroliuoja vienas asmuo. Atsilyginimas ir baudimas yra grupės narių kontrolės priemonės ir yra veiksmingiausios tuomet, kai grindžiamos visuotinai priimtinomis taisyklėmis bei procesais. Formali galia apima socialinius nurodymus ir yra siejama su asmens teise formuoti taisykles ir tikėtis jų laikymosi. Ši teisė ypač priklauso nuo kolektyvo palaikymo. Formaliai galiai įtakos turi vadovo ir pavaldinių abipusis supratimas ir egzistuojančių nurodymų pripažinimas (Bell, Hughers – Jones, 2008, p. 505). Likusios dvi galios formos – tai ekspertinė ir patrauklumo. Patrauklumo galia grindžiama asmens galimybe daryti įtaką per tapatinimąsi su pavaldiniu (Bell, Hughers – Jones, 2008, p. 505). Ši galios forma akcentuoja tarpasmeninį prisirišimą, pagarbą ir yra sąlygojama individo asmenybės ir tarpasmeninių įgūdžių. Ekspertinė galia – tai galimybė daryti poveikį kitiems, kuris yra grindžiamas žiniomis, įgūdžiais ar patirtimi (Bell, Hughers – Jones, 2008, p. 506). Ir nors ekspertinės galios sritis yra užduoties atlikimas, pasikeitimas patarimais ar instrukcijomis gali formuoti įtakos apraiškas. Pavyzdžiui, asmuo, kuris vadovaujasi labiau negu jis patyrusio ir įgudusio kolegos patarimu, ir po to iš to turi naudos, yra savotiškai įsipareigojęs patarėjui.

Vadovai gali tiesiogiai kontroliuoti savo ekspertinę ir patrauklumo galias, o formali, atsilyginimo bei baudimo galios labiau priklauso organizacinei kontrolei ir yra varžomos žemesnių hierarchinių lygių (Ward, 1998, p. 365). Taigi vadovai savo galias gali kontroliuoti patys arba juos varžo organizacinė kontrolė, hierarchija.

Formali, atsilyginimo ir baudimo galios yra priskiriamos organizacijos, o ekspertinė ir patrauklumo priklauso nuo asmens savybių. Šie galių tipai nėra nepriklausomi. Priešingai, asmuo gali naudoti šių galių šaltinius įvairiomis kombinacijomis, siekdamas efektyvumo savo darbe. Vienos iš galių turėjimas gali įtakoti kitų galių atsiradimą ir atvirkščiai (Staniulienė, 2008, p. 124). Kuo daugiau išvardytų savybių galių turės vadovas, tuo veiksmingiau jis vadovaus.

Svarbu, kad vadovas, naudodamas savo galią, skatintų darbuotojų bendrais tikslais paremtą bendravimą, pagrįsta apibūsiu pasitikėjimu (Leonienė, 1997).

Vėliau R. P. French ir D. B. Raven D. B. (1969) pasiūlė į galių šaltinių sąrašą įjungti **informacinę galią** – galią asmens, kuris daro įtaką kitam asmeniui, dėl to, kad disponuoja tam tikra informacija, kuri reikalinga ir pastarajam asmeniui. Visgi, minėtoji galia nesusilaukė pripažinimo ir iki šiol empiriniuose tyrimuose dažniausiai naudojama penkių tarpasmeninių galių šaltinių tipologija.

Minėtoji galių tipologija susilaukė kritikos, nes šios klasifikacijos pagrindu laikomi šaltiniai veikiantys socialiniame kontekste, visgi, mokslininkai šią tipologiją vadina priimtinausia (Mutshewa, 2007, p. 254; Zemanek, Pride, 1996) ir ji yra plačiai naudojama empiriniuose tyrimuose (Hammer, 1973; Skinner, Dubinsky, Donnelly, 1984; Ward, 1998; Elangovan, Xie, 2000; Bell, Hughers – Jones, 2008 ir kt.) jau daugiau nei 40 metų.

Vadovas, darydamas įtaką organizacijos darbuotojams, vadovaujasi skirtingais galios šaltiniais. Vadybinėje literatūroje jie paprastai minimi, nenurodant jų eiliškumo bei prioriteto, priklausomai nuo vadovo veiklos stadijos ir karjeros. Tačiau dažniausia esti šioks toks eiliškumas: nors vienu metu ir yra vadovaujama keliais galios šaltiniais, vis dėlto galima išskirti vieną iš jų pagrindinį. Jeigu vadovas geras savo srities profesionalas, tai šiuo atveju didelę reikšmę gali turėti toks galios šaltinis, kaip žinių galia. Pavaldiniai kompetentingam, profesionaliam sprendimui paprastai neoponuoja ir noriai vykdo nurodymus. Tačiau, perėjus į aukštesnę hierarchijos pakopą, susiduriama su pavojumi ir toliau vaidinti savo ankstesnės veiklos srities specialistą, siekiant visiškai panaudoti profesionalo valdžios potencialą, kartu pamirštant arba nepakankamai gebant skirti savo jėgas ir laiką naujoms pareigoms vykdyti. Ypač reikšmingas galios šaltinis yra asmenybės galia, siejama su turima charizma. Tačiau nevertėtų pamiršti, kad vien charizma (ypač jei nėra žinių ar kitų išteklių pagrindo) neįmanoma ilgai išlaikyti autoriteto tarp pavaldinių bei užtikrinti, kad jie reikiamai atliktų veiklą (Marčinskas, Diska, 2009, p. 51). Todėl tikslingiausia būtų organizacijoje naudotis daugiau negu vienu galios šaltiniu.

Atlikta mokslinių šaltinių analizė rodo, jog populiariausia tarpasmeninių galių šaltinių klasifikacija yra pateikta R. P. French ir D. B. Raven D. B. (1969), pagal kurią galios gali būti formali, atsilyginimo, baudimo, ekspertinė bei patrauklumo. Būtent šia galių tipologija bus vadovaujama atliekant empirinį tyrimą.

1.4. Darbuotojų motyvacijos veiksniai

1.4.1. Darbuotojų motyvacijos konstrukto esmė

Kad vadovavimas būtų efektingas, o organizacijos veikla – naši ir efektyvi, darbuotojus būtina skatinti gerai dirbti. Tai daro vadovai, savo sprendimams įgyvendinti taikantys motyvavimo principus (Kučinskas, Kučinskienė, 2002). Organizacinėje elgsenoje svarbiausia vieta, be abejonės, tenka motyvacijai (Elangovan, Xie, 2000). Vadybos mokslo pradžioje buvo pastebėta, kad valdymo efektyvumą itin lemia tai, kaip gebama darbuotojus sudominti darbu ir paskatinti juos rezultatyviai veikti. Stebėjimų duomenys patvirtina, kad gerai organizuotas skatinimas įgalina darbuotojus veikti taip, kad kuri laiką jiems neprireikia jokio vadovavimo (Leonienė, 2001). Darbuotojų motyvavimo reikšmingumą pagrindžia ir tai, kad analizuotuose vadovavimo termino apibrėžimuose buvo akcentuojamos motyvavimo, skatinimo veiklos.

Motyvavimo sąvoka kilusi iš lotynų kalbos žodžio „movere“ (judėti, versti). Motyvavimas suprantamas kaip judėjimo, veiklos priežastis, kuri skatina veikti ir kažką daryti. Kalbant apie motyvaciją, reikėtų prisiminti ir tokias sąvokas, kaip poreikis bei motyvas. Individai siekia tikslų įvairiais elgesio būdais, tačiau jų elgesį lemia **poreikiai**, t. y. vidinė žmogaus būseną, įtampa, kurią sukelia ko nors stoka. Poreikiai aktyvina žmogų. Priklausomai nuo jų patenkinimo žmogus išgyvena įvairias emocijas: įtampos, palengvėjimo, pasitenkinimo, nepasitenkinimo ir kt. (Lapė, 1980). Tad motyvavimas – judėjimo, veiklos priežastis, o poreikiai – tai būsenos, sukeliančios šias priežastis.

Žmogaus poreikiai, anot P. Jucevičienės (1996), – tai tokia individo jaučiama įtampa, kurią žmogus paprastai išreiškia mintimis „man reikia“. Poreikius galima suskirstyti į: 1) pagrindinius fizinius poreikius, kurie kyla iš esminių gyvenimo būtinybių ir yra svarbūs žmogaus egzistencijai; 2) socialinius bei psichologinius poreikius, kurie atstovauja dvasios ir proto poreikiams. Yra poreikių, kurie tenkinami (Barvydienė, Kasiulis, 2001):

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

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

Motyvas gali būti traktuojamas kaip veiklos priežastis, susijusi su objektyvių poreikių patenkinimu. Psichologijos žodyne (1993) motyvai apibrėžiami kaip veiklos stimulai, susiję su

individo poreikių tenkinimu: individo aktyvumą skatinantys ir jo veiklos kryptį lemiantys aplinkos arba vidaus veiksniai; materialūs arba individualūs individo tikslai; individo veiksmų ir poelgių pasirinkimo priežastis, kurią pats individas suvokia. L. Jovaišos (1993) nuomone, motyvas – tai sąmoninga ar nesąmoninga veiksmo priežastis, kylantis dėl asmenybės ir objekto (situacijos), patenkinančios jos poreikius, interesus, vertybes, tikslus, sąveikos (Jovaiša, 1993). D. Antinienė (2002) pabrėžia, jog motyvu paprastai tampa įsisąmonintas poreikis. Žmogus, pajutęs kokį nors trūkumą ir įtampą, visų pirma stengiasi suprasti, kas ją sukelia ir ieško būdų tai pašalinti. Įsisąmoninus įtampą sukėlusias priežastis ir suradus objektą, kuris padės ją pašalinti (t. y. supratęs savo poreikį ir jo patenkinimo galimybes), šis poreikis tampa veiklos motyvu, skatina pradėti aktyviai veikti. Taigi, poreikis perauga į motyvą, kai žmogus aptinka veiklos objektą, padėsiantį šį poreikį patenkinti. Motyvu gali būti mūsų interesai, įsitikinimai, vertybės, gyvenimo tikslai. Kai kada veiklą skatinančių motyvų funkcijas gali atlikti ir emocijos, pavyzdžiui, aistra (Antinienė ir kt., 2002, p.103).

A. Stankevičienė ir L. Lobanova (2006) išskiria tokius glaudžiai tarpusavyje susijusius, žmogų skatinančius dirbti motyvus:

- 1) tiesioginiai – tai tokie motyvai, kuriems veikiant individas pasitenkina pačiu darbo procesu ir jo rezultatais;
- 2) netiesioginiai – tai tokie motyvai, kuriems veikiant individą skatina dirbti ne pats darbas ar jo rezultatai, o pašaliniai dalykai: darbo užmokestis, pripažinimas, padėtis visuomenėje ir pan. Vyraujant netiesioginiams motyvams, darbuotojas mažiau linkęs keisti darbovietę, būna aukšta darbo kokybė.

Rinkdamasis veiklos bei elgesio motyvus, kiekvienas individas pasirenka tai, kas jam tuo momentu yra svarbu, reikšminga bei prasminga. Motyvu grindžiamos žmogaus veiklos priežastys, o jo vidiniai ir išoriniai formavimosi mechanizmai atspindimi sudėtingesniu dariniu – **motyvacija**. Mūsų poreikiai ir siekimas juos įgyvendinti yra pirmasis motyvacijos šaltinis (Gage, Berliner, 1994). Motyvacija gali būti apibūdinama kaip elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo sistema, kurią sukelia įvairūs motyvai. Motyvacija apima žmogaus poreikius, troškimus ir įsisąmonintus norus, interesus ir polinkius, vertybes, pažiūras ir įsitikinimus (Minkutė, 2000). V. Ratkevičienė (1999) motyvaciją įvardina kaip psichologinę savybę, lemiančią asmens įsipareigojimo laipsnį. Motyvacija yra svarbi dėl to, kad nulemia, jog elgesys yra orientuotas į tikslą. Reikia pažymėti, kad motyvacijos sąvokos akcentuoja tris pagrindinius dalykus: tai, kas sužadina žmogaus elgesį, kas formuoja šį elgesį ir kaip jis palaikomas ir stiprinamas.

Darbuotojų **motyvavimas** yra sudėtingas reiškinys. Kaip rašo A. Stankevičienė, L. Labanova (2006, p. 154), pradinė motyvacijos sąvokos samprata, atsiradusi ekonomikos srityje, reiškė veiksmų, lemiančių vartotojo elgesį, visumą. Motyvacija priklauso nuo individo, sąlygų ir

laiko, ji nėra pastovi ir nuolat kinta (Sakalas, 2001). Kiekvienas žmogus turi įgimtų savybių, gabumų, kurie sąveikaujant su aplinka kinta ir vystosi. Todėl vadovas, norėdamas žmones motyvuoti tikslo siekimui, turi žinoti jų poreikius. Motyvavimas – tai savęs ir kitų veiklos, siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų, skatinimo procesas (Adamonienė, Sakalas, Šilingienė, 2002). V. Barvydienės ir J. Kasiulio (2001) nuomone, motyvavimas – poveikis darbuotojų motyvacijai (o poveikio priemonės ir metodai – motyvavimo priemonės ir metodai). Taigi, motyvavimas yra procesas, kurio metu įvairiomis poveikio priemonėmis skatinama darbuotojus siekti organizacijos tikslų.

Motyvavimas tiesiogiai susijęs su darbuotojų poreikiais, jų patenkinimu. Anot, V. Kučinsko ir R. Kučinskienės (2002) motyvavimas – savęs ir kitų rengimas veikti asmens ar organizacijos naudai. Motyvavimas remiasi motyvacija – psichologine savybe, lemiančia įsipareigojimo laipsnį. Iš motyvavimo praktikos seka:

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

Anot D. Šavareikienės (2008), motyvavimo procesą galima išskaidyti į šešias stadijas:

- poreikių atsiradimas – žmogus pradeda jausti, kad jam kažko trūksta. Poreikiai gali būti fiziologiniai, psichologiniai, socialiniai;
- poreikių patenkinimo būdų paieška;
- veiksmų krypties nustatymas – žmogus aiškinasi ko ir kokiomis priemonėmis privalo siekti, kad poreikis būtų patenkintas;
- veiksmų įgyvendinimas – žmogus deda pastangas tam, kad įgyvendintų siekius ir gautų tai, kas patenkintų jo poreikius;
- atlygio gavimas – žmogus gauna atlygį už tai, ką jis panaudojo siekiant patenkinti poreikį;
- poreikio patenkinimas – priklausomai nuo to kaip buvo patenkintas poreikis, toliau yra sustiprinama arba susilpninama veiklos motyvacija, ir žmogus arba toliau tęsia veiklą arba nutraukia ją iki naujo poreikio atsiradimo.

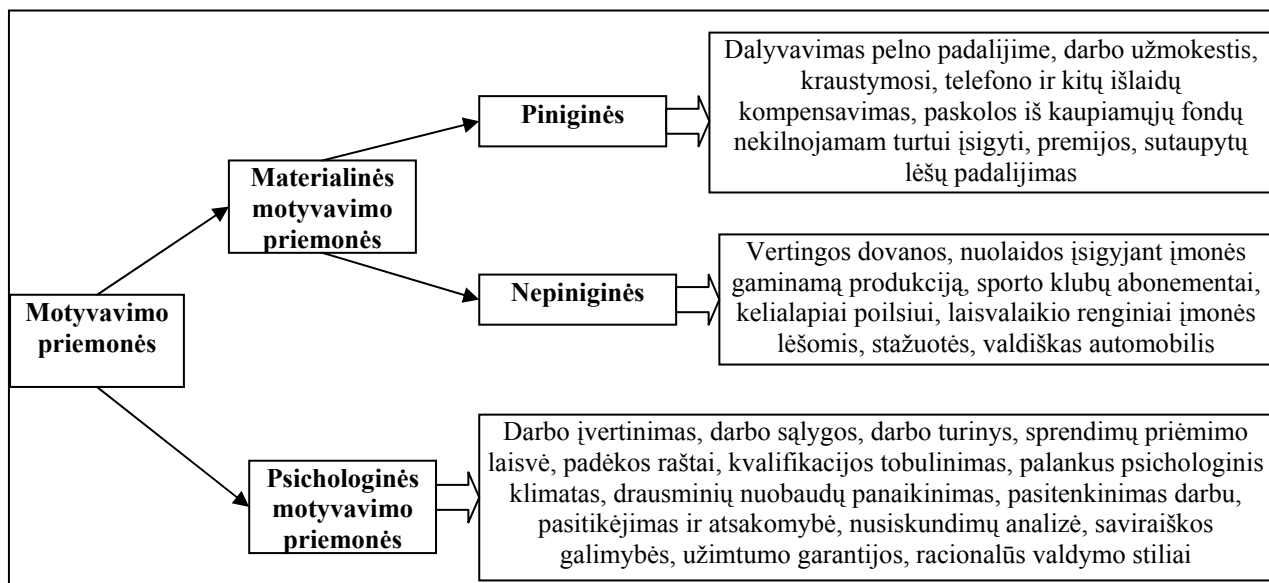
Skirtingų teorijų požiūris į motyvaciją kai kuriais aspektais skiriasi, tačiau I. Bučiūnienė (1996) pateikia tokį darbo motyvacijos apibūdinimą, kuris neprieštarauja skirtingų kryptių motyvacijos teorijoms ir puikiai atspindi motyvacijos esmę, įvertindamas motyvacijos kilmę ir individo ryšius su darbo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

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

1.4.2. Darbuotojų motyvavimo būdai, priemonės ir jų klasifikacijos

Visuotinai žinoma, kad darbuotojai yra nevienodų charakterių, kas suponuoja skirtingų veiklos bei elgsenos motyvų egzistavimą. Todėl darbuotojams būtinos skirtingos motyvavimo priemonės, kurios užtikrintų aukštą pasitenkinimo darbu lygį. Efektyvias motyvavimo priemones parinkti yra labai sudėtinga, nes ne visos priemonės gali daryti teigiamą poveikį. Skirtingi autoriai siūlo nevienodas motyvavimo priemonių klasifikacijas.

Yra žinomos tokios motyvavimo priemonės: ekonominės, teisinės, psichologinės, nepiniginės, piniginės, materialinės, demotyvuojančios, piniginės ir socialinės, formalios, neformalios, piniginės ir moralinės (Marcinkevičiūtė, 2005, p. 81). Remdamasi minėta tipologija autorė motyvavimo priemones suskirstė į dvi pagrindines grupes: materialines ir psichologines, kurios pateikiamos 4 paveiksle.



4 pav. Lietuvos įmonių darbuotojų motyvavimo priemonės

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Marcinkevičiūtė, L. (2005). Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 34, p. 81.

P. Zakarevičius ir kt. (2008) pateikia kitokią motyvavimo būdų ir priemonių klasifikaciją (žr. 5 lent.). Autorių pateiktoje klasifikacijoje motyvavimo būdai ir priemonės yra skirstomi į tris pagrindines grupes: ekonominius, organizacinius bei sociopsichologinius būdus, ekonominiai būdai savo ruožtu dalinami dar į dvi grupes – piniginius ir nepiniginus.

5 lentelė

Motyvavimo būdų ir priemonių klasifikacija

Ekonominiai (materialiniai) būdai		Organizaciniai (administraciniai, teisiniai) būdai	Sociopsichologiniai būdai
Piniginiai	Nepiniginiai		
Darbo užmokestis, išmokėjimai iš pelno, sutaupyto lėšų padalijimas, šventinės premijos, fiksuotos išmokos ryšių, transporto, reprezentacinėms išlaidoms, paskolos be palūkanų.	Nemokamas maitinimas, nuolaidos perkant organizacijos produkciją, nemokamas naudojimas firmos automobiliu, nemokami kelialapiai poilsiui, vertingos dovanos, nemokami laisvalaikio renginiai.	Tikslus veiklos reglamentavimas (pareigos, teisės, atsakomybė), objektyvi kontrolės sistema, optimalus darbų koordinavimas, drausmės ir tvarkos laikymasis, įsakymai, nurodymai ir jų vykdymas, tikslus funkcijų pasidalijimas ir delegavimas.	Užimtumo garantijos, karjeros perspektyvos, įdomus darbo turinys, geras psichologinis mikroklimatas, laisvas darbo grafikas, pagyrimai (garbės vardai, padėkos raštai ir pan.), tobulėjimo ir saviraiškos galimybės, demokratiškas vadovavimas.

Šaltinis: sudaryta pagal Zakarevičius, P., Kontautienė, R., Gumuliauskienė, A., Pukelis, K., Savickienė, I. (2008). *Modernios organizacijų valdymo teorijos*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, p. 29.

F. S. Butkus (2003), remdamasis vadybos literatūra, analizuoja vadybos metodus, kurie suprantami, kaip poveikio pavaldiniui būdai ir grupuojami pagal žmogaus poreikius, kas leidžia giliau suprasti įvairių poveikio priemonių efektyvaus taikymo dėsningumus. Jis išskiria:

- 1) *ekonominius metodus* (pagal A. Maslow poreikių hierarchiją tenkina fiziologinius poreikius). Priemonės: darbo užmokestis, įvairios premijos, privilegijos, lengvatos, organizacijos mokami patarnavimai;
- 2) *teisinius metodus* (tenkina saugumo poreikius). Priemonės: darbo sutartis, kolektyvinė sutartis, įvairūs standartai, normos, instrukcijos, planai, vadovų įsakymai ir pan.;
- 3) *psichologinius metodus* (tenkina priklausymo, pagarbos ir meilės bei savireguliacijos poreikius). Priemonės: darbo vertinimas, moralinis skatinimas, galimybių sudarymas ugdyti savo gebėjimus, palankaus socialinio, psichologinio klimato sukūrimas;
- 4) *filosofinius metodus* (tenkina gyvenimo prasmės poreikį). Priemonės: paversti darbuotojus vadybos dalyviais, valdyti ilgalaikiais tikslais, suformuoti korporacinę kultūrą, kaip bendrą vertybinių orientacijų lauką, nukreipiantį kiekvieno organizacijos nario pastangas norima linkme, ugdyti tradicijas.

Parenkant motyvavimo priemones, anot A. Milašiaus (2008), labai svarbu atsižvelgti į darbuotojo amžių. Pavyzdžiui, vyresniems darbuotojams gali būti svarbus saugumo jausmas ir žinojimas, kad organizacijoje siekiama skatinti darbuotojų lojalumą, mažinti rotaciją, kai tuo tarpu jaunesniems darbuotojams šie aspektai gali būti visiškai neaktualūs, nes dažnai jie yra linkę aktyviau keisti darbą. Jaunesniesiems svarbiausiomis motyvavimo priemonėmis tampa darbo užmokestis bei papildomai teikiamos naudos (pavyzdžiui, abonementas lankytis sporto klube).

Skirtingų tipų, skirtinguose sektoriuose veikiančių organizacijų darbuotojams gali būti aktualūs nevienodi veiksniai. Keičiantis darbo sąlygoms, veiksnių svarba taip pat gali kisti. Parenkant motyvavimo priemones yra būtina atsižvelgti ir į asmenines savybes. Rekomenduotina organizacijų vadovams naudoti ne pavienes motyvavimo priemones, o šių priemonių kompleksus. Pavyzdžiui, siūlomas toks derinys: įdomus darbas, tobulėjimo ir karjeros galimybės, atsakomybė, pripažinimas.

1.4.3. Darbuotojų motyvavimo per vadovų galių raišką aktualijos ir galimybės

XX a. 5 – aji dešimtmetį D. McClelland nustatė, kad 80 proc. žmonių, nepriklausomai nuo kultūros ar socialinės klasės, yra motyvuojami viena iš šių trijų priemonių (The new source of power, 1998, p. 59):

- pasiekimais (tinkamas paskirtos užduoties atlikimas);
- ryšiais (mėgavimasis draugyste ir bendruomeniškumu);
- galia (įtakos kitiems darymas).

Tad jau 5 – aji XX a. dešimtmetį galia buvo įvardijama kaip viena iš daugumos žmonių motyvavimo priemonių. Prabėgus šešioms dešimtmečiams pastebima, jog darbuotojus labiausiai motyvuoja galia (The new source of power, 1998, p. 59). Ir nors pasiekimai bei ryšiai šiais laikais taip pat yra svarbūs motyvaciniai veiksniai, jie neprilygsta galios poveikiui. Taigi, galia – svarbi darbuotojų motyvavimo priemonė ir, kaip nurodo S. H. Appelbaum, D. Hebert, S. Leroux (1999), galia visuomet buvo centrinis darbuotojų motyvacijos aspektas. Šio aspekto reikšmingumą lemia tai, kad tikima, jog darbuotojas, motyvuojamas per galias, bus suinteresuotas efektyviau atlikti savo darbą, labiau gerbti vadovą (McClelland, Burnham, 1977, p. 27). Įdomu tai, jog galia pripažįstama viena efektyviausių motyvavimo priemonių, tačiau ankstyvosiose motyvacinėse teorijose ji tiesiogiai neakcentuojama.

Vadovų galių ir motyvacijos ryšys mokslinėje literatūroje labai mažai tirtas (Skinner, Dubinsky, Donnelly, 1984, p. 50). Tačiau keletas bandymų tai daryti rasta.

S. J. Skinner, A. J. Dubinsky ir J. H. Donnelly (1984) teigimu, darbuotojus motyvuoja atlyginimas, tad vienas iš motyvacijos didinimo metodų yra papildomas atsilyginimas. Vadovų ir

pavaldinių atveju kai kurie galios šaltiniai gali būti suvokiami kaip atpildas. Pavyzdžiui, vadovas gali padidinti pavaldinio atlyginimą (atsilyginimo galia), sumažinti pavaldinio galimybes būti pakeltam pareigose (baudimo galia), teikti papildomas žinias (ekspertinė galia) ar skatinti asmenybės vystymąsi (patrauklumo galia). Bet kuriuo iš minėtų atveju vadovas turi galios koreguoti atpildą pavaldiniui (Skinner, Dubinsky, Donnelly, 1984, p. 51). Tad darbuotojo motyvacija dirbti yra tiesiogiai veikiami visų galių – atsilyginimo, baudimo, ekspertinės bei patrauklumo.

A. R. Elangovan ir J. L. Xie (2000) nurodo, jog vadovų galios turi įtakos darbuotojų rezultatams, produktyvumui, pasitenkinimui vadovybe, pasitenkinimui darbu, kaitai bei pravaikštoms. Kadangi visi iš minėtų aspektų gali būti įvardijami motyvaciniais veiksniais, galima teigti, kad vadovų galios, jei naudojamos tinkamai, daro poveikį darbuotojų motyvacijai. Anot autorių, vien jau skirtingų motyvacijos teorijų koncepcijos leidžia tvirtinti, jog formali, atsilyginimo, ekspertinė ir patrauklumo galios teigiamai veikia darbuotojų motyvaciją. Formali vadovo galia išryškina darbuotojo pareigas, stiprina atsakomybės bei įsipareigojimo jausmus, o tai motyvuoja darbuotoją atlikti savo pareigas, tam, kad gautų teisingą atlygį, statusą, pripažinimą, atitinkamas darbo sąlygas ir kt. Vadovų atsilyginimo galia parodo darbuotojams, kad jie turi galimybę gauti tam tikrą atpildą. Žvelgiant iš lūkesčių teorijos perspektyvos, tai tobulins priemonių (veikla – atpildo tikimybė) komponentą ir taip didins jo motyvaciją. Ekspertinė galia vadovas teikia patarimus bei pagalbą įgyvendinant užduotis, kas didina darbuotojo lūkesčių (pastangos – veiklos galimybės) komponentą ir teigiamai veikia motyvaciją. Pagal tikslo nustatymo teoriją (ją 1968 m. sukūrė E. A. Locke), kuomet vadovo ekspertinė galia yra stipri, didelė bus ir tikslo priimtino pavaldiniams galimybė, kadangi tikslas bus suvokiamas kaip realistiškas, o tai turės teigiamos įtakos darbuotojų motyvacijai. Patrauklumo galia taip pat siejama su teigiamu poveikiu motyvacijai, kadangi pavaldiniai identifikuoja save su vadovu (Elangovan, Xie, 2000, p. 321). Tad kiekvienas galios tipas turi reikšmingos įtakos darbuotojų motyvacijai.

Tyrimų, skirtų nustatyti motyvavimo per vadovų galias galimybes, pasaulyje atlikta nedaug. O ir tie, kurie jau buvo atlikti, koncentruoti tik į specifines rinkas. T. Hammer (1973) nustatė, jog darbuotojus, dirbančius su metalu, motyvuoja atsilyginimo bei ekspertinė galios, o tarp baudimo galios ir darbo motyvacijos nenustatytas reikšmingas ryšys. O S. J. Skinner, A. J. Dubinsky, J. H. Donnelly (1984) nustatė, jog formali ir ekspertinė galios daro teigiamą įtaką darbuotojų motyvacijai. Taigi, anot autorių, vadovų formali ir ekspertinė galios gali būti naudingos motyvuojant darbuotojus.

Ilgus metus vadovai kaip savo galios šaltinius įvardindavo asmeninę charizmą ar valdančiąją poziciją; hierarchija suteikdavo jiems galią. Tačiau XX a. 9 – aji dešimtmetį vadovai

ėmė savo galias identifikuoti su grupe; savo galią jie „užsidirbo“ savo efektyviu darbu grupėse. Tokias tendencijas lėmė lyderystės svarba pastaraisiais metais. Ir jei anksčiau galias vadovams suteikdavo hierarchija, tai pastaruoju metu pastebima, kad tokias galias suteikia tam tikra darbuotojų grupė (The new source of power, 1998, p. 59). Logiška, jog jei galias suteikia pati grupė, tai ji vadovu tiki ir vadovų galių panaudojimas grupės narius potencialiai gali motyvuoti.

Anot A. Martinelli (2007) siekiant sėkmės, labai svarbus vaidmuo tenka tikslams, ištekliams ir motyvacijai. Autorė šį ryšį išreiškia tokia formule:

$$\text{Tikslai} + \text{ištekliai} + \text{motyvacija} = \text{laukiama sėkmė.}$$

Ir nors ši išraiška iki šiol nėra empiriškai pagrįsta ir nenustatyta jokių kiekybinių ryšių tarp sumuojamų elementų, visgi, galima sutikti su tokia autorės pozicija. Tikslai – vienas svarbiausių organizacijos strategijos elementų ir tik nuo jų priklauso, kaip turėtų būti valdomi ištekliai. Valdant išteklius naudojama galia, o ši galia turėtų būti naudojama tinkama linkme – taip, kad motyvuotų darbuotojus. Tad jei vadovų galios naudojamos tinkama linkme, tikėtina, jog organizacija sulauks sėkmės.

Mokslinės literatūros analizė leidžia suformuluoti prielaidą, kad darbuotojai gali būti veiksmingai motyvuojami per vadovų galias, tačiau tam, kad ši prielaida būtų patvirtinta / paneigta, iškyla būtinybė atlikti vadovų galių, kaip darbuotojų motyvavimo veiksnio, naudojimo Lietuvos organizacijose tyrimą.

2. VADOVŲ GALIŲ NAUDOJIMO MOTYVUOJANT DARBUOTOJUS TYRIMO METODOLOGIJA

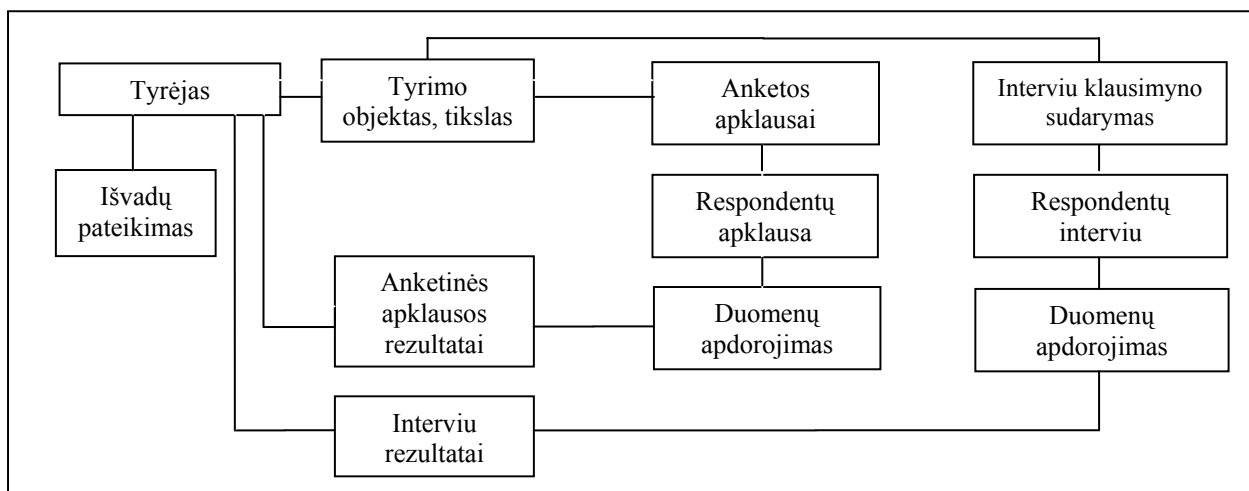
2.1. Vadovų galių panaudojimo tyrimo objektas, tikslas bei logika

Siekiant empiriškai patikrinti teorinėje darbo dalyje suformuluotas vadovų galių, kaip darbuotojų motyvavimo veiksnio, naudojimo koncepcijas, atliekamas tyrimas verslo įmonių pavyzdžiu.

Empirinio *tyrimo objektas* – vadovų galios, kaip darbuotojų motyvavimo veiksnys, verslo įmonėse. Atliekamo *tyrimo tikslas* – surinkti informaciją ir įvertinti vadovų galių, kaip darbuotojų motyvavimo veiksnio, naudojimą verslo įmonėse.

Tyrimo hipotezė: vadovų galios, kaip darbuotojų motyvavimo veiksnys, yra aktyviai naudojamas verslo įmonėse ir pozityviai veikia darbuotojus.

Suformuluotos hipotezės verifikavimui panaudotas sociologinės informacijos rinkimo būdai – anketinė apklausa bei interviu. Šių metodų integravimas atsispindi vadovų galių, kaip darbuotojų motyvavimo veiksnio, naudojimo verslo įmonėse tyrimo schemeje, pateiktoje 5 paveiksle.



5 pav. Tyrimo vykdymo schema

Ši tyrimo vykdymo schema integruoja tiek kiekybinį, tiek kokybinį tyrimo metodus. Mokslininkų teoriniai tyrimai atskleidė vadovų galių, kaip darbuotojų motyvavimo veiksnio, sudėtingumą, ir daugiafaktoriškumą, todėl sudėtinga jų naudojimo raišką įvertinti tik kiekybiniais tyrimais, naudojant konkrečias matavimo priemones. Todėl vadovų galių naudojimo įvertinimui buvo pasirinktas ir kokybinis metodas. Anketinės apklausos metodu tiriama

darbuotojų nuomonė dėl vadovų galių, kaip motyvavimo veiksnio, naudojimo. Interviu metodas taikomas, siekiant nustatyti vadovų poziciją šiuo klausimu.

Interviu. Interviu yra informacijos rinkimas komunikuojant interviu gavėjui ir respondentui. Tai abipusis sandėris tarp klausiančiojo ir atsakinėjančiojo. Interviu yra viena iš apklausos rūšių, integruotų į stebėjimo metodų grupę (Kardelis, 1997, p. 126). Giluminis interviu yra vienas dažniausiai naudojamų kokybinių duomenų rinkimo būdų (Bagdonienė, Zemblytė, 2005). Tyrimui atlikti buvo pasirinktas būtent toks verbalinis metodas, kadangi, anot R. Tidikio, interviu, kaip ir pokalbis, yra vienas iš efektyviausių kokybinio tyrimo metodų (Tidikis, 2003). Giluminis interviu – tai asmeninis bendravimas su vienu žmogumi ilgą laiko tarpą. Giluminiai interviu gali būti struktūrizuoti arba nestruktūrizuoti. Nestruktūrizuoti interviu turi tik pagrindinę tikslą ir dažnai neturi jokios naudos duomenų analizei. Todėl tyrimui pasirinktas struktūrizuotas interviu.

Anketinė apklausa. Darbuotojų pozicijai įvertinti buvo pasitelkta pirminių duomenų rinkimo procedūra – specialiai tyrimo tikslui įgyvendinti sudaryta anketa. Anketinis tyrimas buvo pasirinktas neatsitiktinai. Anketinės apklausos metodo pasirinkimą lėmė tai, kad pakankamai aukštas standartizavimo lygis leidžia gana sėkmingai ir paprastai atlikti surinktų duomenų analizę. Tačiau reikia pažymėti, kad apklausos rezultatai turi ir trūkumų. K. Kardelis (2002) nurodo, kad informacija, gauta iš respondento atspindi realią padėtį pagal tai, kaip tą realybę priėmė kiekvienas individualiai. Anketų metodas taikomas tais atvejais, kai reikia gauti informaciją iš didelio skaičiaus žmonių (Brazionienė, 2001). G. Merkys (1995) teigia, kad pagrindinis šio metodo trūkumas tas, kad apklausa visada reaktyvi. Ne visada žmonių nuomonės atspindi realią padėtį.

Anketuojami bei interviuojami UAB „Artilux NMF“ ir UAB „Frilux“ darbuotojai ir vadovai. UAB „Artilux NMF“ yra bendra Lietuvos – Švedijos įmonė, gaminanti šviestuvus. Įmonės steigėjai yra Švedijos įmonė AB „Artilux“ bei Lietuvos įmonė AB „Neaustinių medžiagų fabrikas“. UAB „Artilux Baltija“ buvo įsteigta 2002 metų rudenį, o 2007 m. pabaigoje pavadinimas pakeistas į „Artilux NMF“ siekiant nurodyti įmonės ryšį su Neaustinių Medžiagų Fabriko grupe. Didelė dalis šviestuvų komplektuojama plastikinėmis dalimis bei komponentais pagamintais dukterinėje įmonėje „Frilux“. UAB „Frilux“ – dukterinė UAB „Artilux NMF“ įmonė specializuojasi plastiko liejimo srityje. Įmonė gamina platų plastikinių detalių asortimentą:

- komponentai buitiniams šviestuvams, lempų gaubtai, komplektuojančios detalės;
- buitinių prietaisų korpusai ir komplektavimo detales;
- namų apyvokos reikmenys.

UAB „Artilux NMF“ dirba 227 darbuotojai, o UAB „Frilux“ – 84.

Atliekant tyrimą labai svarbus vaidmuo tenka tyrėjui. Jį galima apibūdinti kaip atliekamo tyrimo išeities tašką, kadangi nuo tyrėjo pasiruošimo bei tyrimo atlikimo išsamumo priklauso ar bus sėkmingai įgyvendintas tyrimo tikslas.

2.2. Apklausos metodologija

Apklausa raštu – vienas populiariausių socialiniuose tyrimuose naudojamų metodų, kuriuo tiriamos nuostatos, nuomonės, žinios. Socialiniuose moksluose apklausos yra vienos dažniausiai taikomų tyrimo metodų. Bene pagrindinė priežastis, kodėl šis metodas gana dažnai taikomas – jo patikimumas apibendrinant tyrimo eigoje gautus rezultatus ir darant atitinkamas išvadas.

Tyrimo imtis. Atliekant tiriamąjį darbą svarbu nustatyti reikalingą minimalų tiriamųjų skaičių, siekiant suformuluoti pagrįstas išvadas. Imties dydžiui apskaičiuoti taikoma Paniott formulė (Paulauskaitė, Vanagas, 1998):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} \quad ; \quad (1)$$

Čia: Δ – atrankos paklaida;

N – tiriamos visumos dydis;

n – imties dydis.

Atrankos paklaida pasirenkama 5 proc. Tai dažniausiai socialiniuose tyrimuose naudojama paklaida, ir jos dydis yra priimtinausias. Tiriamos visumos dydis bei nustatytas imties dydis pateikiami 6 lentelėje.

6 lentelė

Imties dydžio nustatymas

Įmonė	N (darbuotojų skaičius)	Δ	n
UAB „Artilux NMF“	227	0,05	145
UAB „Frilux“	84	0,05	69

Atlikus skaičiavimus, matoma, jog siekiant, kad tyrimo imtis atspindėtų tiriamą visumą, reikia apklausti 145 UAB „Artilux NMF“ ir 69 UAB „Frilux“ darbuotojus.

Tyrimo instrumentas. Tyrimui atlikti sudaryta anketa apima 21 klausimą. Anketos klausimai sudaryti remiantis išanalizuota teorine madžiaga, kurie gali būti skirstomi į dvi grupes:

- 1) respondentų demografinėms charakteristikoms nustatyti skirti klausimai;
- 2) vadovų galių, kaip motyvavimo veiksnio, naudojimo įvertinimui skirti klausimai.

Rengiant tyrimo instrumentą, darbuotojų požiūrio į vadovų galias įvertinimui buvo panaudotas S. J. Skinner, A. J. Dubinsky ir J. H. Donnely (1984) tokio pobūdžio tyrimams rekomenduojamas teiginių rinkinys:

- aš darau tai, ką nurodo mano tiesioginis vadovas, kadangi jis gali mane paaukštinti pareigose ar suteikti tam tikrų privilegijų (atsilyginimo galia);
- aš darau tai, ką nurodo mano tiesioginis vadovas, kadangi jis gali pažeminti mane pareigose ar pritaikyti kitas nuobaudos priemones (baudimo galia);
- aš darau tai, ką nurodo mano tiesioginis vadovas, kadangi jis turi formalias galias tikėtis, kad jo bus klausoma (formali galia);
- aš darau tai, ką nurodo mano tiesioginis vadovas, kadangi man patinka jo asmenybė (patrauklumo galia);
- aš darau tai, ką nurodo mano tiesioginis vadovas, kadangi aš manau, kad jis yra kompetentingas savo srityje, turi pakankamai žinių (ekspertinė galia).

Pagal respondentų atsakymus buvo galima preliminariai spręsti apie problemos reikšmingumą, savarankiškai formuluoti atsakymą. Tyrimo metu laikytasi tyrimo etikos principų: gavus įmonių vadovų sutikimą atlikti tyrimą, respondentų buvo paprašyta atsakyti į anketos klausimus, pabrėžiant jų apsisprendimo teisę dalyvauti ar nedalyvauti tyrime (teisė savarankiškai apsispręsti dėl dalyvavimo tyrime). Respondentams garantuota teisė būti nepažeistiems, nepateikiant asmeniškų klausimų, kurie galėtų respondentams kenkti (konfidencialumo užtikrinimas).

K. Kardelis (2002) nurodo, kad parengus anketą, būtini žvalgomieji tyrimai, padedantys patikrinti anketos klausimų kokybę, aprobuoti pagal nustatytus kriterijus bei nustatyti imties tūrį, jeigu iki tol jis dar nebuvo žinomas. Atliekant žvalgomąjį tyrimą buvo apklausti 5 respondentai. Atlikto žvalgomojo tyrimo pagrindu buvo pakoreguotos kai kurios vertinimo metodikos ir galutinai parengti klausimynai pagrindiniam tyrimui.

Anketinis tyrimas buvo atliekamas 2011 m. kovo mėn. 20 – 30 dienomis. Paruošta ir atspausdinta anketa asmeninių kontaktų pagalba buvo platinama UAB „Artlux NMF“ ir UAB „Frilux“ darbuotojams. Daliai respondentų anketa pateikta tiesiogiai, o kai kuriems – išsiųsta elektroniniu paštu.

Kad anketinė apklausa būtų kokybiška G. Merkys (1995) išskiria svarbius apklausos kokybės rodiklius: anketų grįžtamumo kvota, kuri turi būti didesnė nei 50 proc.; anketų užpildymo baigtumo laipsnis, kuriose 30 proc. ir daugiau klausimų likus be atsakymų, brokuojamos ir statistiškai neapdorojamos. Iš viso potencialiems tyrimo dalyviams buvo išdalinta 230 anketų, iš kurių tyrėjai sugrįžo 193, tad anketų grįžtamumas siekė 83,91 proc. Taigi, apklausa atitiko kokybės rodiklius.

Gautų duomenų analizė. Anketinio tyrimo rezultatai apdorojami ir sisteminami „Ms Excel“ ir SPSS programomis. Tyrimo rezultatų analizė struktūrizuojama pagal anketos klausimų blokus.

Skirtumų tarp tyrimo duomenų tarpusavio ryšiui nustatyti naudotas χ^2 (chi kvadratu) kriterijus. B. Bitino (1998) teigimu, kriterijaus χ^2 testo taikymas leidžia nustatyti reikšmingumo lygmenį. Kai reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$ laikoma, kad skirtumas statistiškai reikšmingas; kai reikšmingumo lygmuo $p < 0,01$ – skirtumas esminis; kai reikšmingumo lygmuo $p < 0,001$ – skirtumas labai ryškus; kai reikšmingumo lygmuo $p < 0,0001$ – visiškas skirtumas. Kai reikšmingumo lygmuo $p > 0,05$ laikoma, kad skirtumai tarp dažnių yra statistiškai nereikšmingi.

2.3. Interviu metodologija

Interviu imtis. Kadangi tyrimo respondentų atranka buvo ribota, interviu šiame darbe naudojamas kaip savarankiškas informacijos rinkimo metodas. Interviu atliekamas tik su UAB „Artilux NMF“ ir UAB „Frilux“ aukščiausiojo bei viduriniojo lygio vadovais, tad tiriamųjų atranka konkrečiu atveju yra tikslinė. Tikslinė atranka reiškia, jog nesiekama suformuoti reprezentatyvios imties vien tik dėl reprezentatyvumo parametro realizavimo, kaip tai daroma kiekybiniuose tyrimuose. Taigi interviu dalyvavo 4 aukščiausiojo bei viduriniojo lygio vadovai.

Interviu klausimynas. Struktūruotas interviu įpareigoja apklausėją visiems tiriamiesiems užduoti vienodus klausimus, t.y. visiems tiriamiesiems naudojamas tas pats interviu planas. Šis interviu turi griežtą planą – klausimai užduodami tam tikra seka, vienodi visiems. Interviu dalyviams užduoti klausimai pateikiami 2 priede. Interviu klausimynas apima 18 klausimų.

Sudarant interviu klausimyną atsižvelgta į tai, kad kiekvienas klausimas būtų konkretus ir suteikiantis reikalingą kiekį informacijos tyrimui.

Tyrėjo vaidmuo. Atliekamame tyrime tyrėjas tiesiogiai sąveikauja su tiriamaisiais, atlieka mokslinio pažinimo instrumento funkciją. Tyrėjo vaidmuo nėra paslėptas, o atviras, kadangi manoma, jog yra geriau, kai visi žino, koks yra tyrėjo tikslas ir to nesibaimina, neturi prižasčių keisti savo elgesį jo akivaizdoje. Konkrečiu atveju interviuotojas yra iniciatorius, organizuojant ir vedant pokalbį, o tyrimui pasirinktų įmonių vadovams priklauso vedamojo, informacijos šaltinio vaidmuo.

Gautų duomenų analizė. Kokybinio tyrimo metu gautai informacijai apdoroti netaikytini statistiniai metodai. Čia duomenų interpretavimas neišvengiamai priklauso nuo subjektyvaus apklausėjo vertinimo. Kokybinio tyrimo metu analizuojami kokybiniai duomenys, išreikšti žodine forma, teiginiais, kategorijomis ir vertinami subjektyviai (Bitinas, 2006). Atliekant tyrimo metu gautos informacijos analizę, didžiausia reikšmė teikiama dalykiniams teoriniams

samprotavimams, gautų duomenų mokslinei interpretacijai, remiantis loginiais, filosofiniais, psichologiniais, teisiniais ir kitais metodais. Taikomas turinio analizės metodas: pasitelkus šį metodą, analizuojamas interviu dalyvių požiūris į savo galias, kaip darbuotojų motyvavimo veiksnį.

Tyrimo validumas ir patikimumas. Pasirinktas tyrimo metodas yra pritaikytas konkrečiai situacijai, parinktas tinkamas klausimų tipas (atviri), išvengta klausimų, kurie iš karto pasufleruoja pageidautiną atsakymą, arba kurie suformuluoti taip, jog jų neįmanoma suprasti.

Validumas apima: tinkamą interviu dalyvių parinkimą, tinkamų klausimų interviu metu pateikimą, neteisimo, pagarbos bei empatijos nuostatų užtikrinimą interviu metu, tinkamą interviu transkripciją, tinkamą transkripcijų analizę (Žydzžiūnaitė, Jonušaitė, 2007). Tyrimo metu minėtieji principai užtikrinami.

Interviu organizavimas ir etika. Interviu buvo atliekamas 2011 m. kovo mėn. 3 – 15 d., su dalyviais telefonu ar elektroniniu paštu iš anksto susitarus dėl susitikimo laiko ir vietos. Giluminio interviu metu, respondentui buvo paaiškintas tyrimo tikslas ir, jam sutikus dalyvauti tyrime, užduodami tyrimo instrumente numatyti klausimai. Interviu dalyviai turėjo teisę neatsakyti į klausimus bei teisę į atsakymų anonimiškumą.

Pokalbio su respondentu trukmė – 30 – 60 min.

Tyrimo dalyviai interviu dalyvavo tiesiogiai, taigi, interviu atlikti nebuvo taikoma pasiekimo per tarpininkus strategija, kuri remiasi neformaliais ryšiais. Iš respondentų tyrimas reikalavo pakankamo dėmesio, laiko ir pasitikėjimo.

Tyrimo apribojimai. Tyrime išvelgiami kai kurie ribotumai, neleidžiantys daryti griežtų apibendrinimų apie vadovų galių, kaip darbuotojų motyvacijos veiksnio, naudojimą, kadangi tyrime įvesti:

- 1) anketinio tyrimo respondentais pasirinkti dviejų įmonių darbuotojai;
- 2) interviu dalyviais pasirinkti dviejų įmonių vadovai.

Tyrimo surinkta informacija atspindi tik anketinės apklausos bei interviu dalyvių išreikštą nuomonę. Pastebėtina, jog tiek darbuotojai, tiek vadovai į savo veiklą yra įsitraukę skirtingu metu ir neturi lygiavertės patirties, todėl į vadovų galių naudojimą yra skirtingai išgilinę, pripažįsta, jog į kai kuriuos klausimus negali tiksliai atsakyti. Tokių tyrimo dalyvių atsakymai gali būti paviršutiniški ir netikslūs, todėl jų nuomonė priimtina kaip sąlyginė.

Tyrimo metu identifikuojamų vadovų galių naudojimo aspektų neįmanoma statistiškai tarpusavyje palyginti su vadovų galių naudojimu kitose Lietuvos organizacijose, kadangi mūsų šalyje dar nėra susiformavusios tokių tyrimų praktikos.

3. VADOVŲ GALIŲ NAUDOJIMAS MOTYVUOJANT DARBUOTOJUS VERSLO ĮMONĖSE TYRIMO REZULTATAI

3.1. Kiekybinio tyrimo rezultatų analizė

3.1.1. Respondentų demografinis profilis

Organizacija, siekdama efektyvios veiklos, turi sugebėti panaudoti žmogiškuosius išteklius, kurie yra sąlygojami daugelio aplinkybių: lyties, amžiaus, išsilavinimo bei kitų charakteristikų. Todėl susumavus anketos duomenis būtina įvertinti tiriamųjų demografines charakteristikas.

Pirmiausia buvo siekiama išsiaiškinti, kaip respondentai pasiskirstę pagal lytį. UAB „Frilux“ ir UAB „Artilux NMF“ darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį atsispindi 7 lentelėje.

7 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (N = 193)

Lytis	UAB „Frilux“		UAB „Artilux NMF“	
	Absoliutinis dažnis, N	Santykinis dažnis, %	Absoliutinis dažnis, N	Santykinis dažnis, %
Moteris	50	68,49	77	65,80
Vyras	23	31,51	43	34,20
Iš viso	73	100,00	120	100,00

Tyrimo rezultatai rodo, kad UAB „Frilux“ buvo apklausta 68,49% moterų ir 31,51% vyrų. Panašus darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį dominuoja UAB „Artilux NMF“. Šioje įmonėje apklausoje dalyvavo 65,80% moterų ir 34,20% vyrų. Situacija iliustruoja, jog tiriamose įmonėse daugiau dirba moterų.

Respondentų pasiskirstymas pagal amžių pateikiamas 8 lentelėje.

8 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (N = 193)

Amžius	UAB „Frilux“		UAB „Artilux NMF“	
	Absoliutinis dažnis, N	Santykinis dažnis, %	Absoliutinis dažnis, N	Santykinis dažnis, %
Iki 30 m.	13	17,81	22	18,33
31 – 40 m.	20	27,40	36	30,00
41 – 50 m.	29	39,73	47	39,17
51 m. ir daugiau	11	15,07	15	12,50
Iš viso	73	100,00	120	100,00

Įvertinus šios lentelės pateiktus rezultatus, matome, jog daugiausiai tyrime dalyvavo 31 – 50 metų amžiaus asmenys, kurie sudaro 68,40% visų apklaustųjų. Tarp apklaustųjų taip pat yra nemažai jaunesnio ir vyresnio amžiaus darbuotojų, atitinkamai 18,13% ir 13,47% visų tyrime

dalyvavusių respondentų. Rezultatai leidžia daryti prielaidą, jog respondentų, dirbančių gamybinėse įmonėse, amžius yra skirtingas.

Tiriant respondentų pasiskirstymą pagal išsilavinimą išaiškėjo ši situacija (žr. 9 lentelę).

9 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N = 193)

Išsilavinimas	UAB „Frilux“		UAB „Artilux NMF“	
	Absoliutinis dažnis, N	Santykinis dažnis, %	Absoliutinis dažnis, N	Santykinis dažnis, %
Pagrindinis	3	4,11	4	3,33
Vidurinis	17	23,29	27	22,50
Profesinis	44	60,27	44	36,67
Aukštasis neuniversitetinis	0	0,00	11	9,17
Aukštasis universitetinis	8	10,96	34	28,33
Kita	1	1,37	0	0,00
Iš viso	73	100,00	120	100,00

Tyrimo duomenys parodė, kad 60,27% UAB „Frilux“ respondentų išsilavinimas yra profesinis, 23,29% – vidurinis, 10,96% – aukštasis universitetinis. UAB „Artilux NMF“ įmonėje tarp apklaustųjų 36,67% darbuotojų turi profesinį išsilavinimą, 22,50% – vidurinį, 28,33% – aukštąjį universitetinį. Taigi tyrime daugumos respondentų išsilavinimas yra profesinis. Tokių darbuotojų pasiskirstymą pagal išsilavinimą lėmė tai, kad apklausoje dalyvavę respondentai dirba įmonėse, kurių veiklos pobūdis nereikalauja aukšto išsilavinimo turinčių darbuotojų.

Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą pateikiamas 10 lentelėje.

10 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą (N = 193)

Stažas	UAB „Frilux“		UAB „Artilux NMF“	
	Absoliutinis dažnis, N	Santykinis dažnis, %	Absoliutinis dažnis, N	Santykinis dažnis, %
Iki 1 m.	17	23,28	11	9,17
1 – 4 m.	36	49,32	51	42,50
4 – 8 m.	15	20,55	48	40,00
8 m. ir daugiau	5	6,85	10	8,33
Iš viso	73	100,00	120	100,00

Gauti rezultatai parodė, kad dauguma apklausoje dalyvavusių UAB „Frilux“ ir UAB „Artilux NMF“ respondentų įmonėse dirba 1 – 4 metų, t. y. atitinkamai 49,32% ir 42,50%. Taip pat UAB „Frilux“ tarp apklaustųjų 20,55% darbuotojų, kurie dirba 4 – 8 metų, 6,85% dirba 8 metus ir daugiau. UAB „Artilux NMF“ įmonėje 40,00% darbuotojų darbo stažas 4 – 8 metų, 8,33% darbuotojų įmonėje dirba 8 metus ir daugiau. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą rodo, kad įmonėse dauguma žmonių dirba pakankamai ilgai, taigi galima tikėtis objektyvių nuomonių apie vadovų naudojamas galias darbuotojų motyvacijai.

Anketinėje apklausoje respondentų buvo prašoma pažymėti užimamas pareigas organizacijoje pagal pateiktus variantus: vidutinės grandies vadovas (skyriaus viršininkas), žemesnės grandies vadovas (meistras), darbuotojas (neturintis pavaldinių) bei darbininkas. Tyrimo rezultatai pateikti 11 lentelėje.

11 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (N = 193)

Pareigos	UAB „Frilux“		UAB „Artilux NMF“	
	Absoliutinis dažnis, N	Santykinis dažnis, %	Absoliutinis dažnis, N	Santykinis dažnis, %
Vidutinės grandies vadovas	1	1,37	5	4,16
Žemesnės grandies vadovas	1	1,37	3	2,50
Darbuotojas	12	16,44	35	29,17
Darbininkas	59	80,82	77	64,17
Iš viso	73	100,00	120	100,00

Iš respondentų atsakymų matyti, kad net 80,82% UAB „Frilux“ ir 64,17% UAB „Artilux NMF“ įmonių darbuotojai sudaro darbininkai. Daug mažesnę dalį, t. y. 1,37% tarp UAB „Frilux“ apklaustųjų sudaro ir vidutinės grandies ir žemesnės grandies vadovas. Panaši situacija atsispindi UAB „Artilux NMF“ įmonėje, kurioje 4,16% respondentų pagal užimamas pareigas sudaro vidutinės grandies vadovai ir 2,50% – žemesnės grandies vadovai. Šiuos duomenis galima susisiekti su tuo, jog analizuojamos įmonės yra gamybos įmonės, gaminančios šviestuvus dideliais kiekiais, todėl jose daugiausiai dirba paprastų darbininkų.

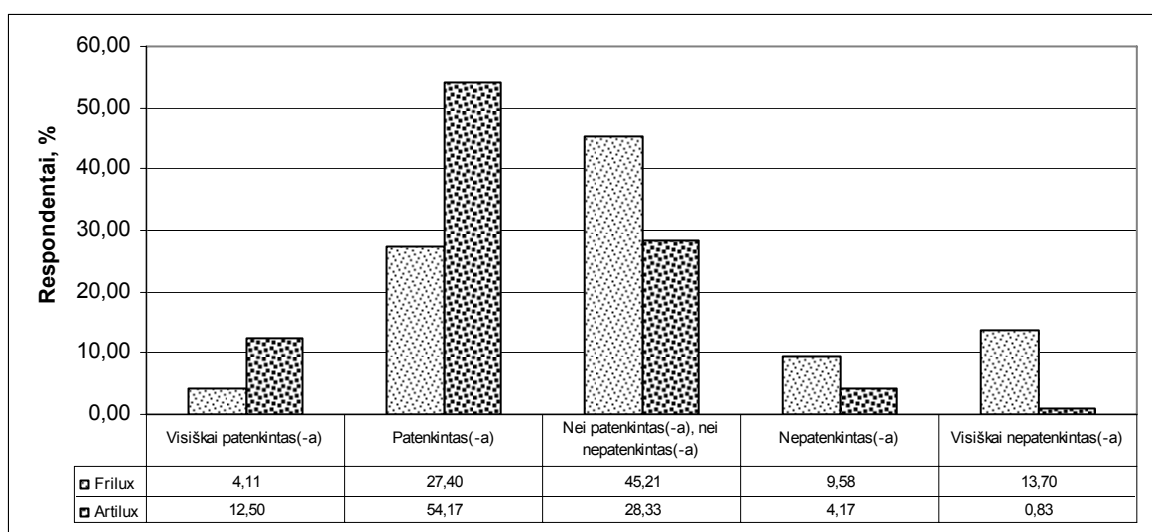
Tyrimas atskleidė, kad apklausoje iš viso buvo apklausta 65,80% moterų ir 34,20% vyrų. Daugiau nei pusė (68,40%) respondentų priklauso 31 – 50 metų amžiaus grupei. Tarp apklaustųjų 45,60% darbuotojų, turintys profesinį išsilavinimą ir 22,80% – vidurinį, likusiųjų darbuotojų išsilavinimas yra vidurinis, aukštasis universitetinis ar neuniversitetinis. Pagal darbo stažą dominuoja respondentai išdirbę nuo 1 iki 4 metų. Net 70,50% apklaustųjų sudaro paprasti darbininkai.

3.1.2. Anketinio tyrimo apie vadovų galių naudojimą motyvuojant darbuotojus rezultatai

Svarbu žinoti, kuo remdamiesi vadovai daro įtaką pavaldiniams, norėdami juos paveikti. Teorinėje šio darbo dalyje buvo nustatyta, jog populiariausios vadovo galios, leidžiančios pasiekti, kad pavaldinys vykdytų jo valią yra formali galia, atsilyginimo galia, baudimo galia, ekspertinė galia bei patrauklumo galia.

Vadovo naudojamos galios nėra tik asmeninis jo reikalas. A. Seiliaus (1998) teigimu, nuo galių panaudojimo didžia dalimi priklauso visos organizacijos veiklos rezultatai, žmonių

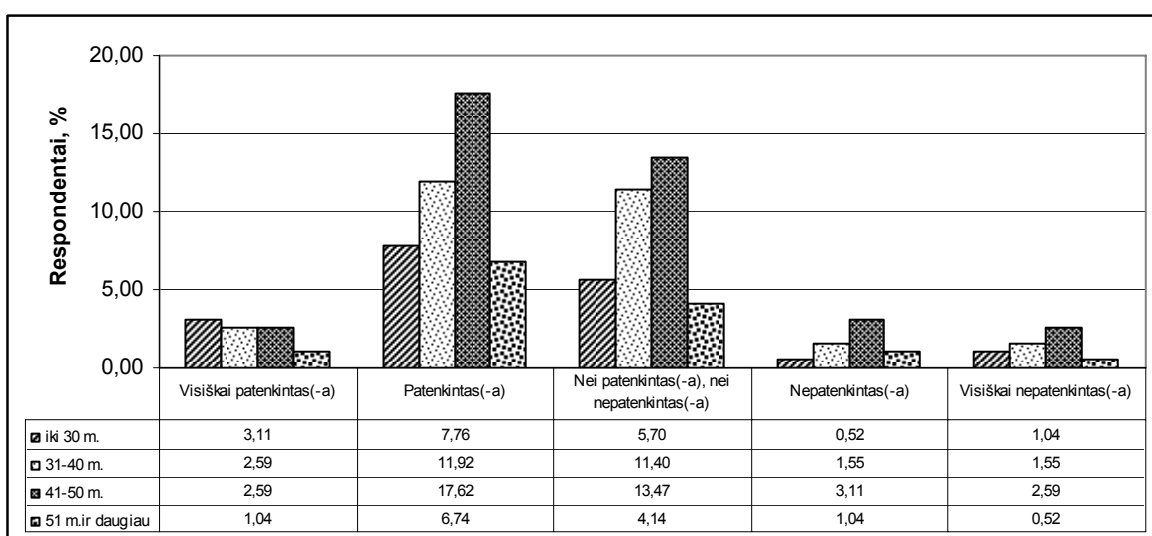
pasitenkinimas darbu. Taigi respondentų buvo prašoma įvertinti, kiek jie yra patenkinti savo darbu. Rezultatai pateikti 5 paveiksle.



5 pav. Respondentų pasitenkinimas darbu (N = 193)

Apibendrinus gautus rezultatus paaiškėjo, jog 54,17% UAB „Artilux NMF“ respondentų nurodė, kad yra patenkinti savo darbu, 12,50% – visiškai patenkinti. Tuo tarpu 45,21% apklaustųjų UAB „Frilux“ darbuotojų yra nei patenkinti, nei nepatenkinti savo darbu. Tik 27,40% įmonės respondentų teigė, kad yra patenkinti savo darbu. Kaip teigia P. Jucevičienė (1996), pasitenkinimas darbu tai teigiamų ir neigiamų žmogaus jausmų rinkinys, parodantis, kaip darbuotojas vertina savo darbą. Net 23,28% UAB „Frilux“ tiriamųjų nurodė, kad yra nepatenkinti ar visiškai nepatenkinti savo darbu. Taigi, galima daryti prielaidą, jog UAB „Frilux“ darbuotojų pasitenkinimas darbu yra mažesnis, nes jie yra mažiau motyvuoti.

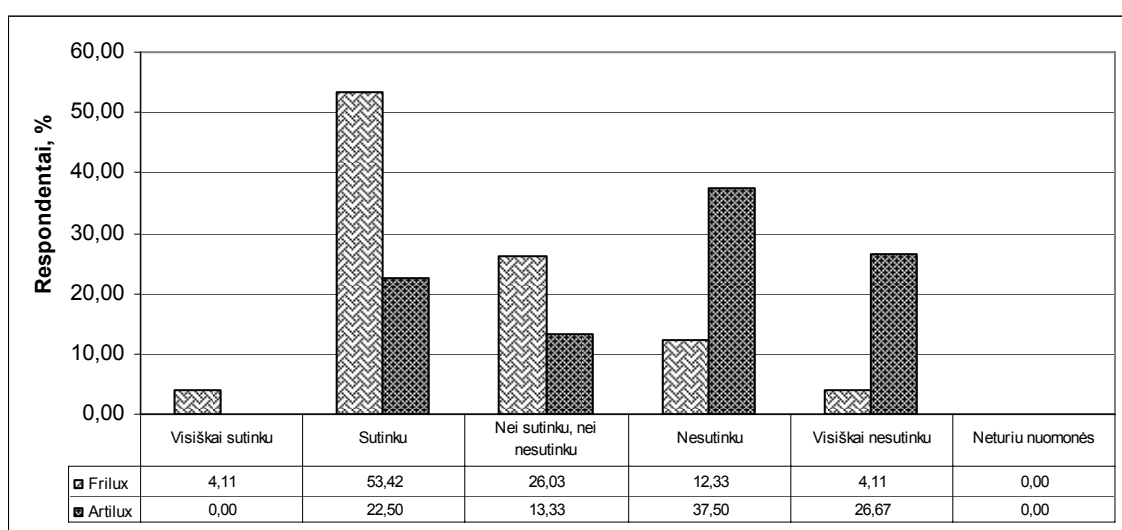
Pasitenkinimo darbu svarbiausiais požymiais autoriai įvardija amžių ir tarnybinę padėtį, todėl 6 paveiksle pateikti duomenys, atspindintys darbuotojų pasitenkinimą darbu pagal amžių.



6 pav. Respondentų pasitenkinimas darbu atsižvelgiant į amžių (N = 193)

Rezultatai rodo, kad labiausiai patenkinti savo darbu 41 – 50 metų amžiaus darbuotojai, jie sudaro 17,62% apklaustųjų. Kiek mažesnė dalis, t. y. 11,92% 31 – 40 metų apklaustųjų taip pat yra patenkinti savo darbu. Remiantis A. Milašiumi (2008), jaunesni darbuotojai dažniau yra linkę keisti darbą, todėl ir šiame tyrime gauti rezultatai parodo, kad mažiausiai savo darbu patenkinti jaunesnio ir vyresnio amžiaus darbuotojai, atitinkamai 7,76% ir 6,74%.

Kaip jau buvo minėta anksčiau, darbuotojų požiūrio į vadovų galias įvertinimui buvo panaudotas S. J. Skinner, A. J. Dubinsky ir J. H. Donely (1984) rekomenduojamas teiginių rinkinys. Formalios galios įvertinimui, anketoje darbuotojams buvo pateiktas šis teiginys: „Aš darau tai, ką nurodo mano tiesioginis vadovas, kadangi jis turi formalias galias ir tiki, kad jo bus klausoma“. Duomenys pateikti 7 paveiksle.

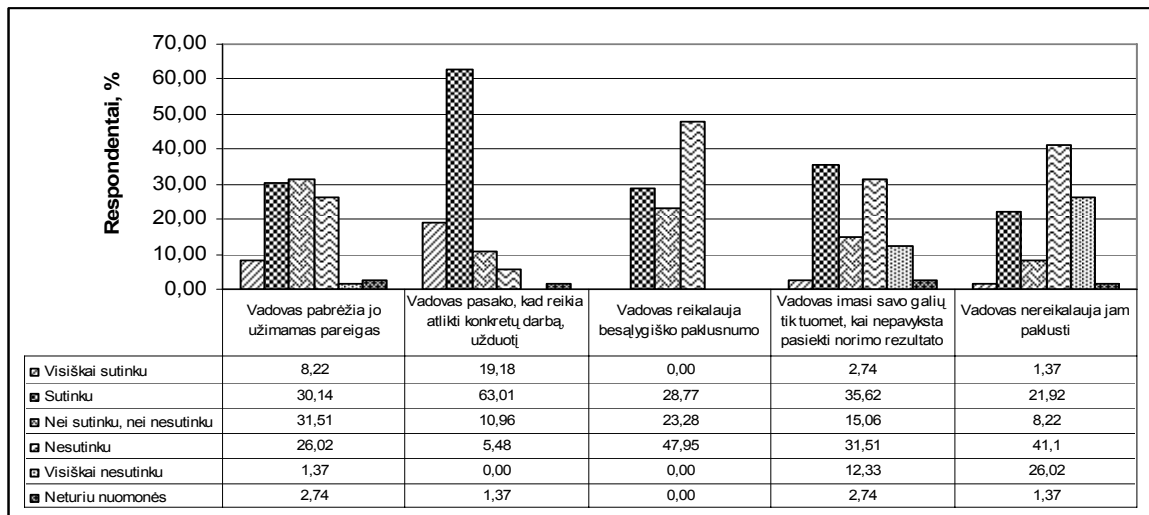


7 pav. Teiginio „Aš darau tai, ką nurodo mano tiesioginis vadovas, kadangi jis turi formalias galias ir tiki, kad jo bus klausoma“ atsakymų pasiskirstymas (N = 193)

Kaip matome iš pateiktų duomenų, daugiau nei pusę, t. y. 53,42% apklaustųjų UAB „Frilux“ darbuotojų sutinka su šiuo teiginiu. Tai rodo, kad įmonės darbuotojai pripažįsta savo vadovo valdžią, įstatyminę galią. Kita dalis, t. y. 26,03% respondentų nei sutinka, nei nesutinka, o 12,33% – nesutinka, jog atlieka tai, ką nurodo jų vadovas, nes jis turi formalias galias.

Visiškai kitokia situacija atsispindi UAB „Artilux NMF“. Šios įmonės 37,50% apklaustųjų nesutinka ir 26,67% – visiškai nesutinka su šiuo teiginiu. Taigi, didžioji dauguma UAB „Artilux NMF“ tiriamųjų nepritaria, kad jie atlieka tai, ką nurodo vadovas dėl jo formalių galių. Gali būti, kad šios įmonės vadovas nesinaudoja savo valdžia įtakoti pavaldinius, kurie jo nurodymus turi vykdyti.

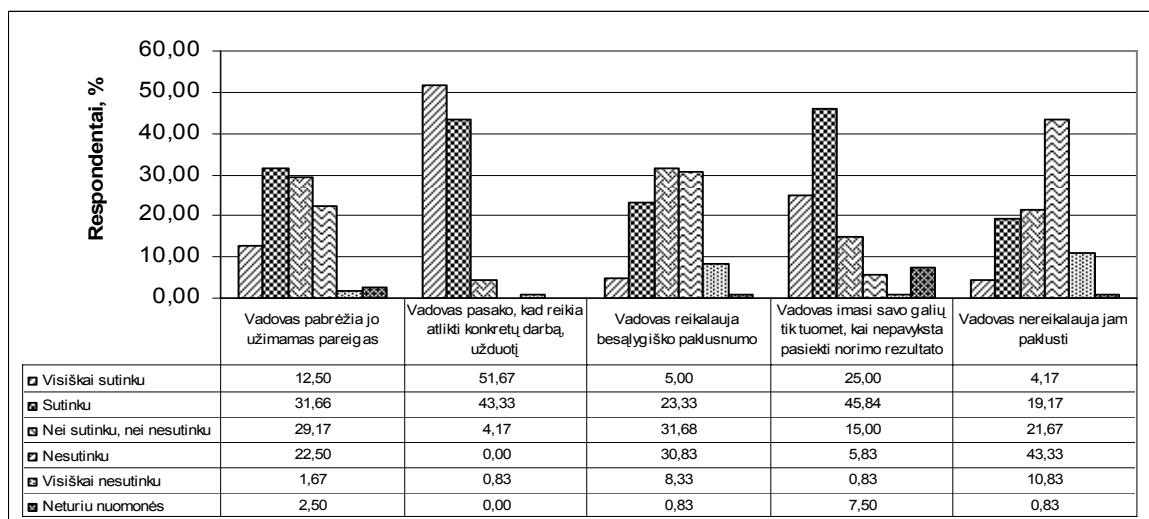
Tyrimo rezultatai apie vadovų formalias galias UAB „Frilux“ ir UAB „Artilux NMF“ įmonėse skiriasi. Duomenys apie tai, kaip šių įmonių vadovai panaudoja savo formalią galią motyvuojant darbuotojus pateikti 8 ir 9 paveiksluose.



8 pav. UAB „Frilux“ respondentų atsakymų į klausimą „Kaip Jūsų vadovas panaudoja savo formalią galią“ pasiskirstymas (N = 73)

Iš pateiktų respondentų atsakymų matyti, kad 63,01% UAB „Frilux“ tiriamųjų darbuotojų sutinka, jog vadovas pasako, kad reikia atlikti konkretų darbą ar užduotį. 31,51% įmonės respondentų nei sutinka, nei nesutinka, kad jų vadovas pabrėžia savo užimamas pareigas. Nemaža dalis, t. y. 47,95% apklaustųjų teigė, jog vadovas nereikalauja besąlygiško paklusnumo, tačiau imasi savo galių tuomet, kai nepavyksta pasiekti norimo rezultato, tai nurodė 35,62% respondentų.

Panašus formalios valdžios panaudojimas pastebimas ir UAB „Artilux NMF“ sekančiame paveiksle.



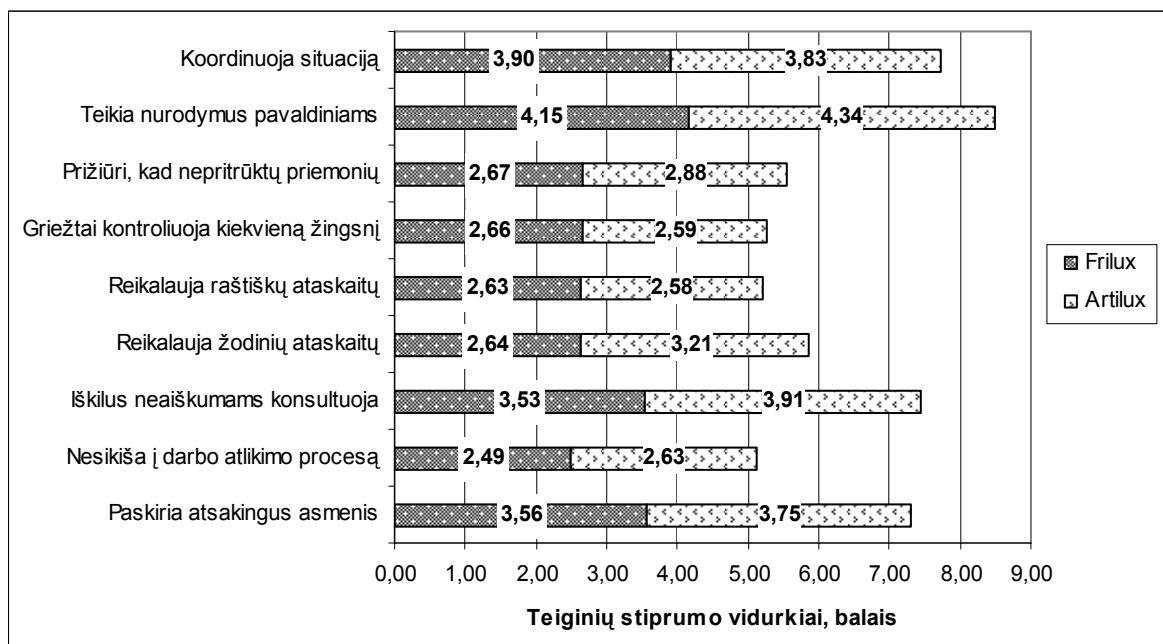
9 pav. UAB „Artilux NMF“ respondentų atsakymų į klausimą „Kaip Jūsų vadovas panaudoja savo formalią galią“ pasiskirstymas (N = 120)

Remiantis 9 paveiksle pateiktais duomenimis matome, kad didžioji dauguma, t. y. 95% apklaustųjų sutinka ar visiškai sutinka su tuo, jog jų vadovas pasako, kai reikia atlikti kokį nors

darbą, užduotį. Su teiginiu, kad vadovas pabrėžia savo užimamas pareigas sutinka 31,66% respondentų. Kita dalis, t. y. 31,68% apklaustųjų darbuotojų nei sutinka, nei nesutinka, jog vadovas reikalauja besąlygiško paklusnumo. Tačiau 45,84% apklaustųjų pažymėjo, kad vadovas imasi savo galių tuomet, kai nepavyksta pasiekti norimo rezultato.

Taigi apklausa parodė, kad abiejų įmonių vadovai panašiai panaudoja savo formalią galią. Formali galia dažniausiai yra pabrėžiama iškilus problemoms įmonėse, kai nepavyksta pasiekti norimo rezultato. Griežtesnis formalios galios panaudojimas pastebimas vadovui nurodinėjant pavaldiniams atlikti užduotis ar darbus. Visgi, gamybinės paskirties įmonėse dauguma darbuotojų yra mažiau išsilavinę, turintys mažiau kompetencijos darbininkai, kuriems prižiūrėti reikalingas didesnis formalios galios panaudojimas.

Anketoje respondentų buvo prašoma nuo 1 iki 5 balų (1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku) įvertinti savo vadovo elgesį, darbuotojų darbų kontrolės aspektu. Taikant aritmetinio vidurkio formulę, gauti tokie teiginių stiprumo vidurkiai (balais) (žr. 10 pav.).



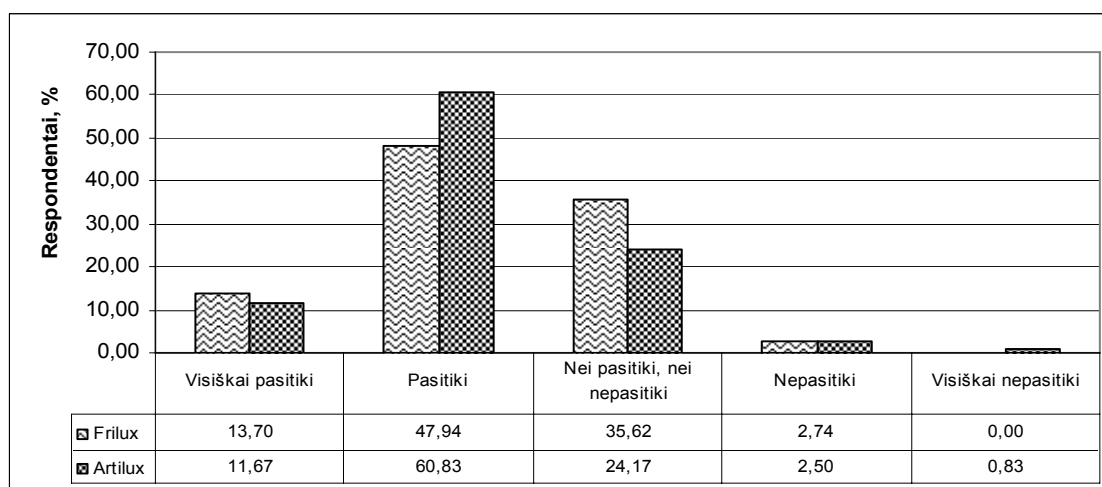
10 pav. Teiginių apie vadovų elgesį, darbuotojų darbų kontrolės aspektu, pasiskirstymas balais (N = 193)

Nustatyta, kad daugiausiai, 4,15 balo UAB „Frilux“ ir 4,34 balo UAB „Artilux NMF“ įmonėse priskirta teiginiui, jog vadovas „teikia nurodymus pavaldiniams“. Dažniausiai gamybinių įmonių vadovai yra linkę teikti pavaldiniams nurodymus, kokią užduotį po kurios vykdyti, kokias priemones ir metodus pasirinkti ir pan. Tiek 3,90 balo UAB „Frilux“, tiek 3,83 balo UAB „Artilux NMF“, kad darbai vyktų reikiama seka, priskirta teiginiui, jog vykdant darbų kontrolę, vadovas „koordinuoja situaciją“. Labai panašus balų priskyrimas (3,56 balo UAB „Frilux“ ir 3,75 balo UAB „Artilux NMF“) ir teiginiui, kad vadovas darbų kontrolei „paskiria

atsakingus asmenis“. Nemažai balų, t. y. 3,53 balo UAB „Frilux“ ir 3,91 balo UAB „Artilux NMF“, priskirta teiginiui, kad vadovas „iškilus neaiškumams konsultuoja“. Vadovas turi pasirūpinti, kad darbuotojams nepritruktų išteklių, priemonių, darbuotojų ir pan. Teiginiui, jog vadovas „prižiūri, kad nepritruktų priemonių“ UAB „Frilux“ ir UAB „Artilux NMF“ darbuotojai, atitinkamai priskyre 2,67 balo ir 2,88 balo. Matyti, jog 2,66 balo UAB „Frilux“ ir 2,88 balo UAB „Artilux NMF“ priskirta teiginiui, kad vadovas, vykdant darbų kontrolę, „griežtai kontroliuoja kiekvieną žingsnį“. Tuo tarpu 2,49 balo UAB „Frilux“ ir 2,63 balo UAB „Artilux NMF“ priskirta teiginiui, kad vadovas „nesikiša į darbo atlikimo procesą“. Tai rodo, kad vadovas daugiau savarankiškumo suteikia patiems darbuotojams atlikti jiems priskirtas užduotis ir pats minimaliai kontroliuoja jų atlikimo eigą. Pastebėta, kad įmonėse vadovai nėra linkę nuolat reikalauti raštiškų ataskaitų (2,63 balo UAB „Frilux“ ir 2,58 balo UAB „Artilux NMF“), o dažniau (2,64 balo UAB „Frilux“ ir 3,21 balo UAB „Artilux NMF“) reikalauja žodinių ataskaitų apie darbą iš savo pavaldinių.

Taigi, kiekvienas vadovas privalo kontroliuoti darbo procesą, nes tai įeina į jo pareigas. Reguliarus pavaldinių darbo proceso tikrinimas padeda nenukrypti nuo planų. Išanalizavus šiuos duomenis, galima teigti, kad abiejų įmonių vidutiniai teiginių įvertinimai darbų kontrolės aspektu yra labai panašūs. UAB „Frilux“ ir UAB „Artilux NMF“ įmonėse vadovai, vykdant darbų kontrolę, koordinuoja situaciją, teikia nurodymus, kaip atlikti darbus, esant reikalui ar neaiškumams konsultuoja. Pastebėta, kad UAB „Frilux“ įmonėje vadovas griežčiau kontroliuoja kiekvieną pavaldinių žingsnį. Galima daryti prielaidą, kad tai yra dėl mažesnio darbuotojų skaičiaus. Tuo tarpu UAB „Artilux NMF“ įmonėje dirba žymiai daugiau darbuotojų, todėl griežta kontrolė yra sunkiai įmanoma.

Anketine apklausa siekiau nustatyti respondentų nuomonę, kaip vadovas jais pasitiki. Rezultatai pateikti 11 paveiksle.



11 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Kaip vadovas Jumis pasitiki“ pasiskirstymas

(N = 193)

Iš atlikto tyrimo rezultatų matyti, kad didžioji dauguma, t. y. 60,83% UAB „Artilux NMF“ ir 47,94% UAB „Frilux“ apklaustųjų yra linkę manyti, jog vadovai pasitiki jais. Kita dalis, t. y. 35,62% UAB „Frilux“ ir 24,17% UAB „Artilux NMF“ respondentų nėra tvirtai įsitikinę dėl vadovų pasitikėjimo ir nurodo, kad vadovai nei pasitiki, nei nepasitiki jais. Tik 2,74% UAB „Frilux“ ir 2,50% UAB „Artilux NMF“ apklaustųjų darbuotojų nurodė, kad vadovai nepasitiki jais. Nustatyta, jog tyrimo dalyviai vadovo pasitikėjimą vidutiniškai įvertino 3,77 balo iš 5 galimų. Taigi, galima teigti, jog vadovai pasitiki savo darbuotojais, žino, kad jie tinkamai atliks užduotis.

Siekiant nustatyti, ar vadovo pasitikėjimas savo darbuotojais priklauso nuo demografinių charakteristikų, naudotas χ^2 (chi kvadratu) kriterijaus testo taikymas (žr. 12 lentelė).

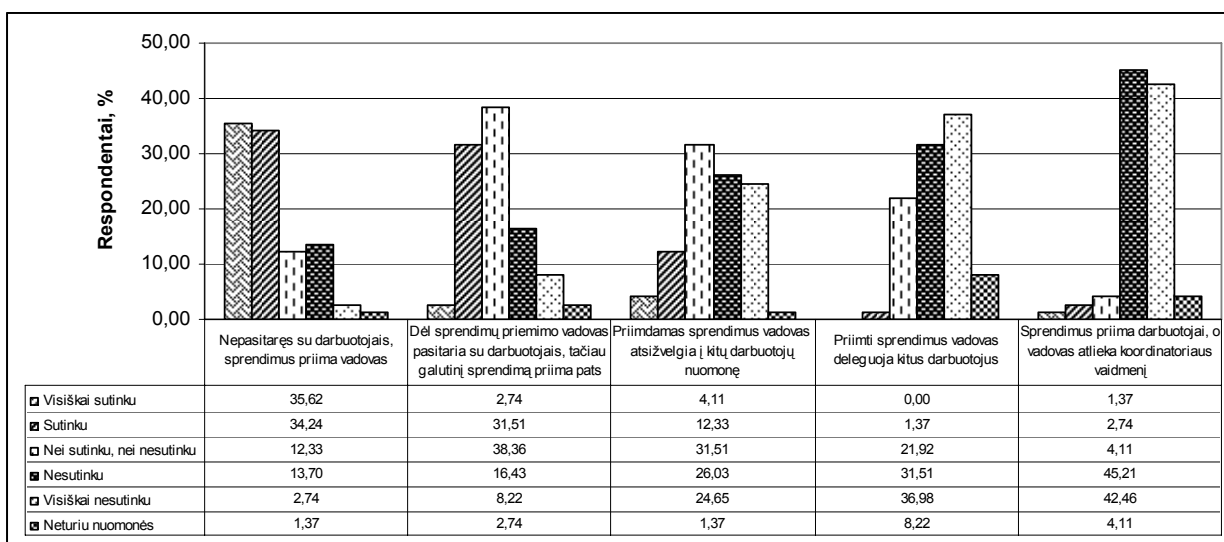
12 lentelė

Chi kvadratų tarp vadovo pasitikėjimo darbuotojais ir demografinių charakteristikų testų rezultatai (N = 193)

Demografinės charakteristikos	Vadovo pasitikėjimas darbuotojais	
	χ^2	p
Lytis	6,72	0,15
Amžius	9,59	0,65
Išsilavinimas	27,66	0,12
Stažas	11,19	0,51
Pareigos	41,64	0,00

Chi kvadratu testo kriterijaus p reikšmė pagal Pearson'o formulę, neviršijanti reikšmingumo lygmens 0,05, lentelėje paryškinta. Taigi, iš lentelės duomenų matyti, jog esminis skirtumas yra reikšmingas tik tarp vadovo pasitikėjimo darbuotojais ir užimamų pareigų. Kuo darbuotojas užima aukštesnes pareigas, tuo vadovas labiau juo pasitiki. Kai reikšmingumo lygmuo p viršija 0,05 laikoma, kad skirtumai tarp dažnių yra statistiškai nereikšmingi, todėl nenustatyta jokių reikšmingų sąryšių tarp vadovo pasitikėjimo darbuotojais bei lyties, amžiaus, išsilavinimo ir stažo.

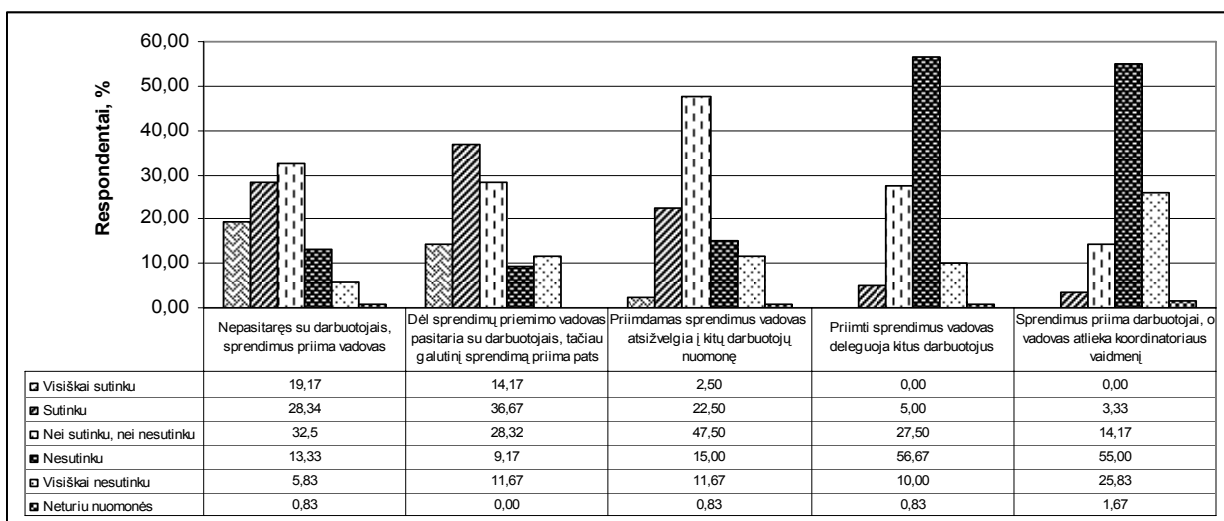
Pastaruoju metu organizacijos pereina prie didesnių įgaliojimų suteikimo kolektyvui, priimant sprendimus. Daugumai darbuotojų tai gali būti itin efektyvi motyvavimo priemonė. Dalyvaudami valdyme, darbuotojai ieško tikslų pasiekimo kelių, nori veikti drauge su vadovybe. Todėl tyrimo metu norėta išsiaiškinti, kokie sprendimų priėmimo būdai vyrauja organizacijose. Rezultatai pateikti 12 ir 13 paveiksluose.



12 pav. UAB „Frilux“ respondentų atsakymų į klausimą „Kokie sprendimų priėmimo būdai vyrauja Jūsų organizacijoje“ pasiskirstymas (N = 73)

Išanalizavus 12 paveikslo rezultatus matyti, kad net 69,86% UAB „Frilux“ tiriamųjų sutinka ar visiškai sutinka su tuo, jog jų vadovas priima sprendimus su jais nepasitaręs. Kad vadovas tariasi su darbuotojais, tačiau galutinį sprendimą priima pats, sutinka 31,51% apklaustųjų. Tuo tarpu 38,36% respondentų nei sutinka, nei nesutinka su šiuo teiginiu. Tik 12,33% darbuotojų teigė, kad vadovas, priimdamas sprendimus, tariasi su kolektyvu, atsižvelgia į kitų darbuotojų nuomonę. Taip pat labai maža dalis apklaustųjų nurodė, kad jų vadovas priimti sprendimus deleguoja kitus darbuotojus ar, kad sprendimus priima darbuotojai, o vadovas tik koordinuoja, atitinkamai 1,37% ir 2,74%.

Duomenys apie tai, kokie sprendimų priėmimo būdai vyrauja UAB „Artilux NMF“ įmonėje pateikti 13 paveiksle.

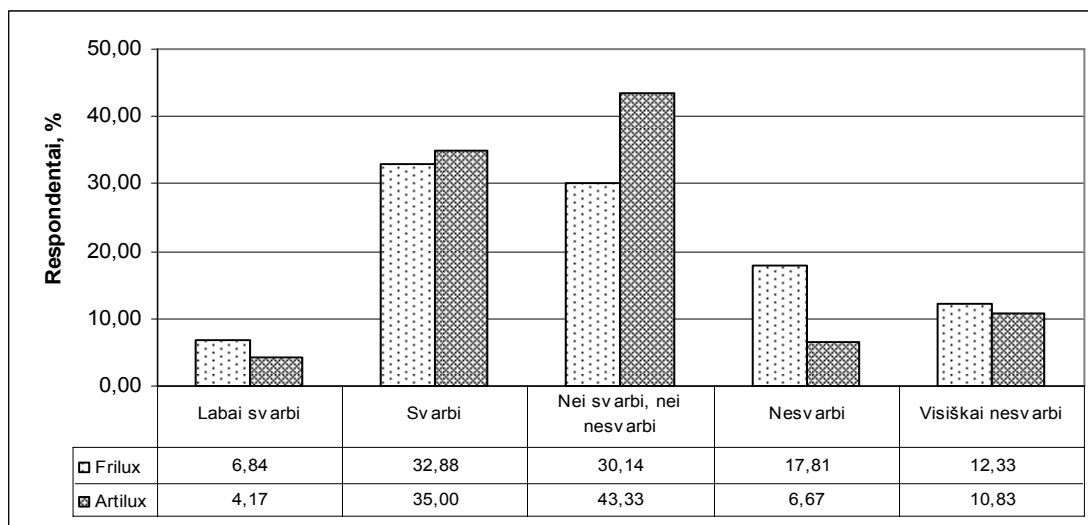


13 pav. UAB „Artilux NMF“ respondentų atsakymų į klausimą „Kokie sprendimų priėmimo būdai vyrauja Jūsų organizacijoje“ pasiskirstymas (N = 120)

Tyrimo duomenys rodo, kad 28,34% apklaustųjų darbuotojų mano, kad vadovas, nepasitaręs su jais, priima sprendimus. Kiek didesnė dalis, t. y. 36,67% respondentų sutinka, jog vadovas pasitaria su darbuotojais, tačiau galutinį sprendimą priima pats. Kad vadovas atsižvelgia į kitų darbuotojų nuomonę nurodė 22,50% tiriamųjų, o 47,50% neapsisprendę – nei sutinka, nei nesutinka su šiuo teiginiu. Tuo tarpu, 56,67% respondentų nuomone, sprendimų priėmimui, vadovas nepaskiria kitų darbuotojų. Panaši dalis, t. y. 55,00% įmonės darbuotojų taip pat nesutiko, jog sprendimus priima darbuotojai, o vadovas tik koordinuoja jų veiklą.

Apibendrinus gautus rezultatus paaiškėjo, jog verslo įmonėse tik kai kurie darbuotojai yra įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą. Dažniausiai nepasitarę su darbuotojais sprendimus priima vadovai arba pasitaria su darbuotojais, tačiau galutinį sprendimą priima patys. Pažymėtina, kad šiose įmonėse yra nemažas darbuotojų skaičius ir vadovas negali jų visų įtraukti į sprendimų priėmimo procesą.

Kad būtų galima išsamiau išanalizuoti, kodėl darbuotojai nėra įtraukiami į sprendimų priėmimą, anketoje respondentų buvo prašoma įvertinti, kaip jų nuomonė yra svarbi vadovui. Rezultatai pateikti 14 paveiksle.



14 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Kaip Jūsų nuomonė yra svarbi vadovui“ pasiskirstymas (N = 193)

Rezultatai rodo, kad 32,88% UAB „Frilux“ ir 35,00% UAB „Artilux NMF“ apklaustųjų pažymėjo, kad vadovams jų nuomonė yra svarbi. Panaši dalis, tiek 30,14% UAB „Frilux“, tiek 35,00% UAB „Artilux NMF“ darbuotojų nuomonė vadovams atrodo nei svarbi, nei nesvarbi. UAB „Frilux“ 17,81% respondentų mano, kad jų nuomonė nėra svarbi, o 12,33% – visiškai nėra svarbi. Kiek mažiau, t. y. 6,67% UAB „Artilux NMF“ apklaustųjų nurodė, kad jų nuomonė vadovui nėra svarbi ir 10,83% – visiškai nėra svarbi. Įvertinus tyrimo rezultatus, nustatyta, jog respondentai savo nuomonės svarbumą vadovui, iš 5 balų, vidutiniškai įvertino 3,11 balo.

Galima teigti, kad vadovams darbuotojų nuomonė atrodo svarbi tik iš dalies. Gali būti, kad dėl šios priežasties įmonėse darbuotojai nėra įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą.

Norint nustatyti, ar darbuotojų nuomonės svarba vadovui priklauso nuo demografinių charakteristikų, atlikti χ^2 (chi kvadratu) kriterijaus testai. Rezultatai pateikti 13 lentelėje.

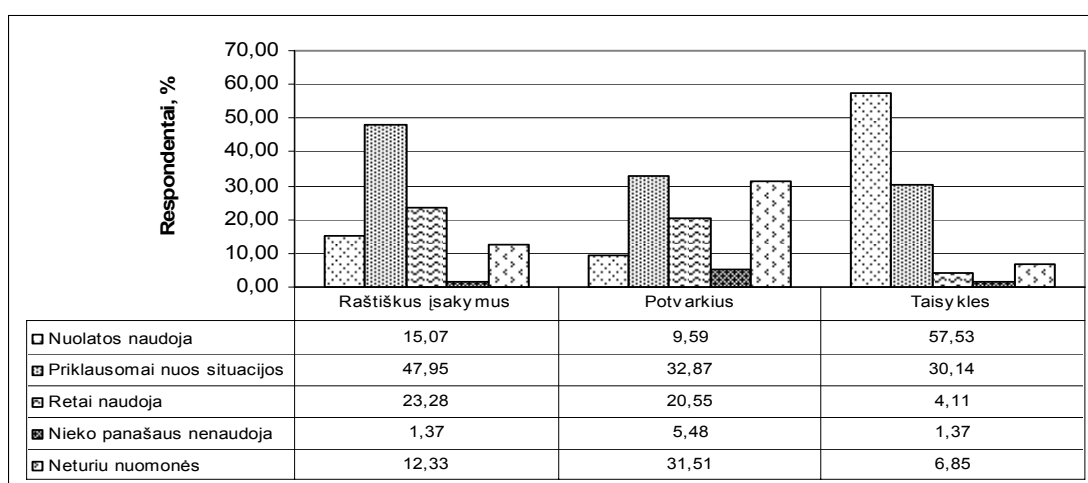
13 lentelė

Chi kvadratų tarp darbuotojų nuomonės svarbos vadovui ir demografinių charakteristikų testų rezultatai (N = 193)

Demografinės charakteristikos	Darbuotojų nuomonės svarba vadovui	
	χ^2	p
Lytis	5,14	0,27
Amžius	11,82	0,46
Išsilavinimas	33,67	0,03
Stažas	16,66	0,16
Pareigos	32,38	0,00

Kai reikšmingumo lygmuo p pagal Pearson'o formulę neviršija 0,05 laikoma, kad skirtumas yra statistiškai reikšmingas. Nustatyta, jog statistiškai skirtumas yra reikšmingas tarp vadovui darbuotojų nuomonės svarbos ir išsilavinimo bei užimamų pareigų. Skirtumai tarp darbuotojų nuomonės svarbos vadovui ir tokių demografinių charakteristikų, kaip lytis, amžius, stažas yra statistiškai nereikšmingi, kadangi jų reikšmingumo lygmuo p viršija 0,05. Taigi paaiškėjo, kad vadovams nuomonės svarba priklauso nuo darbuotojų išsilavinimo ir užimamų pareigų organizacijoje. Galima teigti, jog darbuotojų su aukštesniu išsilavinimu ir užimančių aukštesnes pareigas nuomonė, vadovui yra svarbesnė, negu darbuotojų, turinčių prastesnį išsilavinimą ar užimančių žemesnes pareigas.

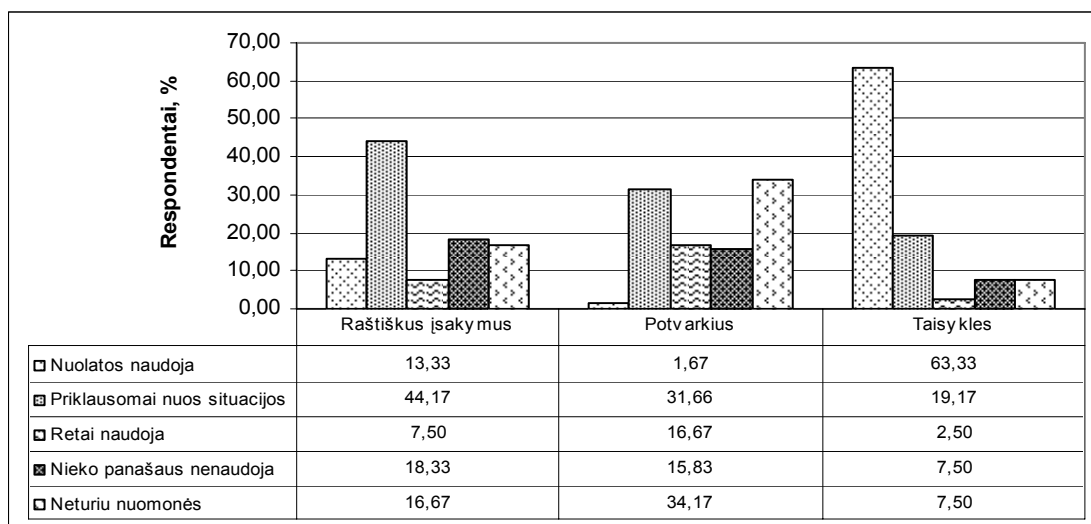
Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, ar vadovai, turintys formalią galią, darbuotojų motyvacijai naudoja raštiškus įsakymus, potvarkius, taisykles ar kitus dokumentus. Duomenys pateikti 15 ir 16 paveiksluose.



15 pav. UAB „Frilux“ respondentų atsakymų „Ar Jūsų vadovas darbuotojų motyvacijai naudoja išvardintus dokumentus“ pasiskirstymas (N = 73)

Atlikus tyrimą paaiškėjo, jog UAB „Frilux“ vadovas nuolatos naudoja taisykles, tai nurodė 57,53% respondentų. Nemaža dalis, t. y. 47,95% apklaustųjų teigė, kad vadovas priklausomai nuo situacijos naudoja raštiškus įsakymus. Respondentų nuomone, potvarkius vadovas naudoja retai arba priklausomai nuo situacijos, atitinkamai 20,55% ir 32,87%.

Duomenys apie tai, kaip UAB „Artilux NMF“ įmonės vadovas naudoja dokumentus pateikti 16 paveiksle.



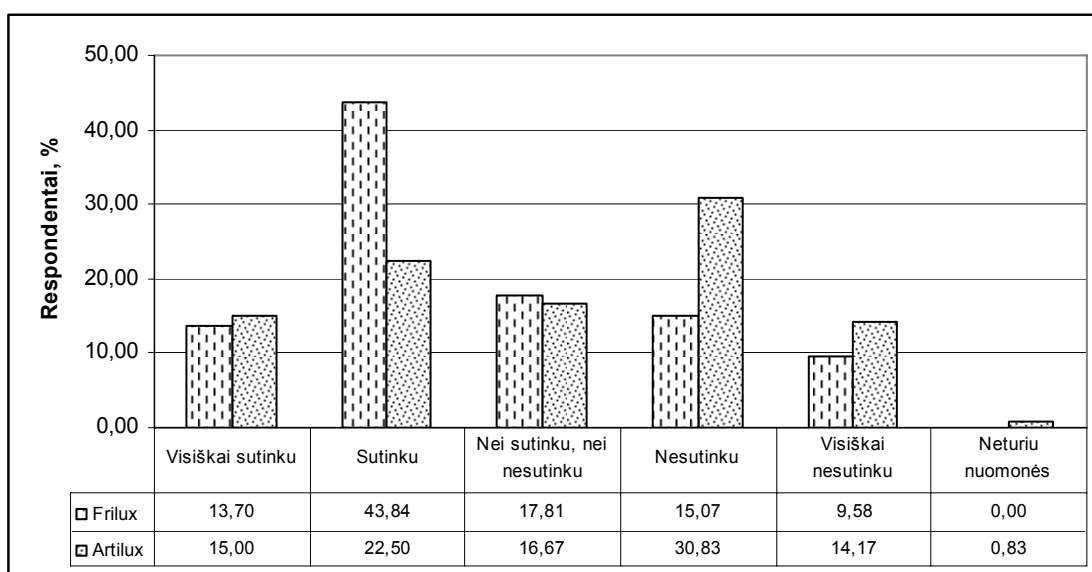
16 pav. UAB „Artilux NMF“ respondentų atsakymų „Ar Jūsų vadovas darbuotojų motyvacijai naudoja išvardintus dokumentus“ pasiskirstymas (N = 120)

Iš pateiktų respondentų atsakymų, matyti, kad net 63,33% apklaustųjų nurodė, jog vadovas nuolatos naudoja taisykles. Raštiški įsakymai įmonėje naudojami priklausomai nuo situacijos, teigė 44,17% tiriamųjų. Kad priklausomai nuo situacijos naudojami potvarkiai nurodė 31,66% respondentų, o štai 34,17% apklaustųjų darbuotojų neturi nuomonės dėl potvarkių panaudojimo įmonėje.

Išanalizavus gautus rezultatus, pastebėta, jog tiek UAB „Frilux“, tiek UAB „Artilux NMF“ įmonių vadovai darbuotojų motyvacijai dažniausiai naudoja taisykles. Gali būti, kad įmonėse yra nustatytos vidaus tvarkos taisyklės, kurių darbuotojai turi laikytis. Vadovai nedažnai, t. y. priklausomai nuo situacijos naudoja raštiškus įsakymus ir potvarkius. Šie dokumentai daugiau naudojami didelėse įmonėse, kuriose vadovas negali kiekvienam darbuotojui visko paaiškinti žodžiu, todėl viską stengiasi pateikti rašytine forma.

Remiantis, R. P French, D. B Raven (1969), formalios galios sustiprinimui naudojama atsilyginimo galia. Tai jėga, atsirandanti dėl to, kad vienas žmogus turi galimybę atsilyginti kitam už įvairius nurodymų vykdymus. Nagrinėjant vadovo atsilyginimo galią verslo įmonėse, kaip darbuotojų motyvacijos veiksnį, pirmiausia įvertintas S. J. Skinner, A. J. Dubinsky ir J. H. Donely (1984) rekomenduojamas teiginys: „Aš darau tai, ką nurodo mano tiesioginis vadovas,

kadangi jis gali mane paaukštinti pareigose ar suteikti tam tikrų privilegijų“. Duomenys pateikti 17 paveiksle.



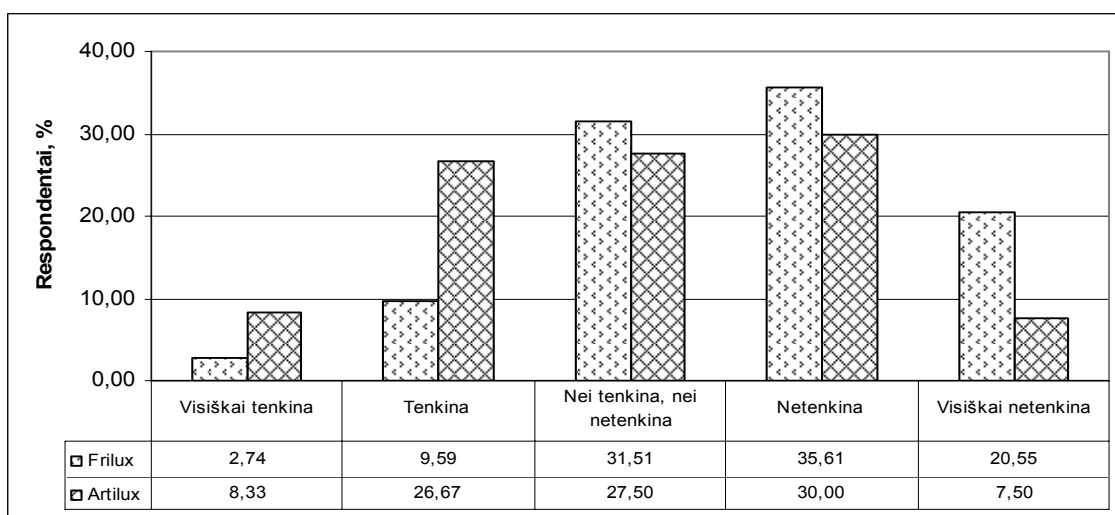
17 pav. Teiginio „*Aš darau tai, ką nurodo mano tiesioginis vadovas, kadangi jis gali mane paaukštinti pareigose ar suteikti tam tikrų privilegijų*“ atsakymų pasiskirstymas (N = 193)

Tyrimo duomenimis, daugiausiai, t. y. 43,84% UAB „Frilux“ apklaustųjų darbuotojų sutinka su teiginiu, jog daro tai ką nurodo vadovas, nes jis gali suteikti tam tikrų privilegijų. Kita dalis, t. y. 17,81% respondentų nei sutinka, nei nesutinka su šiuo teiginiu. Įmonėje buvo ir 15,07% darbuotojų, kurie nepritarė teiginiui apie vadovo atsilyginimo galią.

Šiuo klausimu, kiek kitokia situacija atsispindi UAB „Artilux NMF“ įmonėje. Daugumos, t. y. 30,83% įmonės tiriamųjų nuomone, jie nesutinka, jog daro tai ką nurodo vadovas, dėl to, kad jis gali paaukštinti pareigose ar suteikti privilegijų. Šios įmonės 22,50% apklaustųjų sutinka su šiuo teiginiu, o 16,67% – sutinka tik iš dalies.

Taigi apibendrinus gautus rezultatus, matome, jog UAB „Frilux“ ir UAB „Artilux NMF“ įmonėse atsakymų į teiginį apie vadovų atsilyginimo galią buvo įvairių. Galima teigti, kad vadovų atsilyginimo galios panaudojimas įmonėse nėra labai populiarus. Vienas iš pagrindinių atsilyginimo galios tikslų yra motyvuoti darbuotojus geriau atlikti darbus. Gali būti, kad nagrinėjamų įmonių darbuotojai nėra motyvuojami teigiamais stimulais, įvairiomis atlygio formomis, kad mieliau vykdytų vadovų nurodymus.

Vadovai turėtų žinoti, kas skatina darbuotojus dirbti, gali pritaikyti darbo užduotis ir atsilyginimą taip, kad žmonės jaustųsi patenkinti. Todėl respondentų buvo klausta, ar juos tenkina atsilyginimas už darbą. Rezultatai pateikti 18 paveiksle.



18 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar Jus tenkina atsilyginimas už darbą“ pasiskirstymas (N = 193)

Rezultatai rodo, kad daugiausiai, t. y. 35,61% UAB „Frilux“ ir 30,00% UAB „Artilux NMF“ apklaustųjų darbuotojų netenkina atsilyginimas už darbą. Kita dalis, t. y. 31,51% UAB „Frilux“ ir 27,50% UAB „Artilux NMF“ respondentų sakėsi esantys patenkinti atsilyginimu už darbą iš dalies. Tik 9,59% UAB „Frilux“ apklaustųjų tenkina atsilyginimas už darbą. Taip pat nelabai didelė dalis, t. y. 26,67% UAB „Artilux NMF“ tiriamųjų darbuotojų, kurie būtų patenkinti atsilyginimu už darbą. Tad galima teigti, jog abiejų įmonių darbuotojus atsilyginimas už darbą netenkina arba tenkina tik iš dalies. Tai patvirtino ir visų apklaustųjų darbuotojų gautas vidutinis pasitenkinimo atsilyginimu už darbą įvertinimas, kuris yra 2,76 balai iš 5 galimų.

14 lentelėje pateikti χ^2 (chi kvadratu) kriterijaus testų rezultatai, siekiant nustatyti ar darbuotojų pasitenkinimas atsilyginimu už darbą priklauso nuo demografinių charakteristikų.

14 lentelė

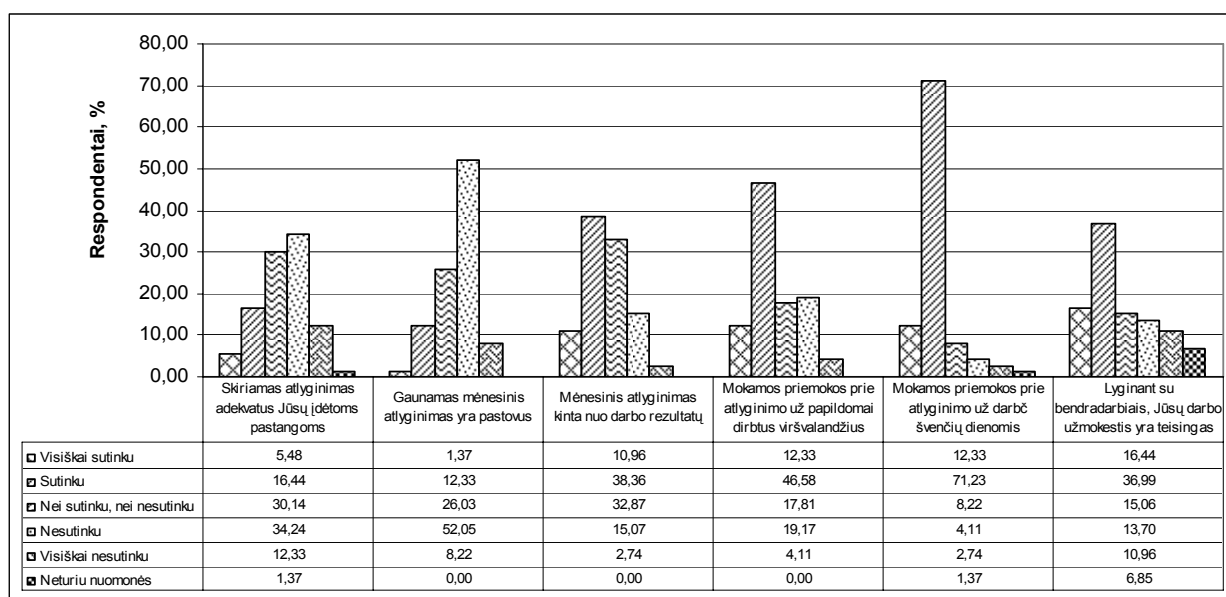
Chi kvadratų tarp darbuotojų pasitenkinimo atsilyginimu už darbą ir demografinių charakteristikų testų rezultatai (N = 193)

Demografinės charakteristikos	Darbuotojų pasitenkinimas atsilyginimu už darbą	
	χ^2	p
Lytis	4,51	0,34
Amžius	19,68	0,07
Išsilavinimas	44,14	0,01
Stažas	14,02	0,29
Pareigos	37,02	0,00

Iš lentelės duomenų matyti, jog statistiškai skirtumas yra reikšmingas tarp darbuotojų pasitenkinimo atsilyginimu už darbą ir išsilavinimo, kai reikšmingumo lygmuo $0,01 < 0,05$ ($p = 0,01$). Taip pat nustatyta, jog esminis skirtumas yra reikšmingas tarp darbuotojų pasitenkinimo

atsilyginimu už darbą ir užimamų pareigų, nes reikšmingumo lygmuo $0,00 < 0,01$ ($p = 0,00$). Nenustatyta jokių reikšmingų sąryšių tarp darbuotojų pasitenkinimo atsilyginimu už darbą ir lyties, amžiaus bei stažo. Akivaizdu, kad darbuotojai, turintys aukštesnį išsilavinimą ir užimantys aukštesnes pareigas, atsilyginimu už darbą jaučiasi labiau patenkinti.

Pasak A. Seiliaus (1998), pinigai – tai akivaizdžiausias būdas, kuriuo organizacija gali atlyginti žmonėms už darbą. Atlyginimas už darbą kiekvienoje įmonėje vaidina skatinamąjį vaidmenį, todėl jis turi būti teisingas, nešališkas, nuoseklus ir aiškus. Taigi 19 ir 20 paveiksluose pateikti duomenys, atspindintys tiriamųjų įmonių respondentų nuomonę apie gaunamą atlyginimą už darbą.



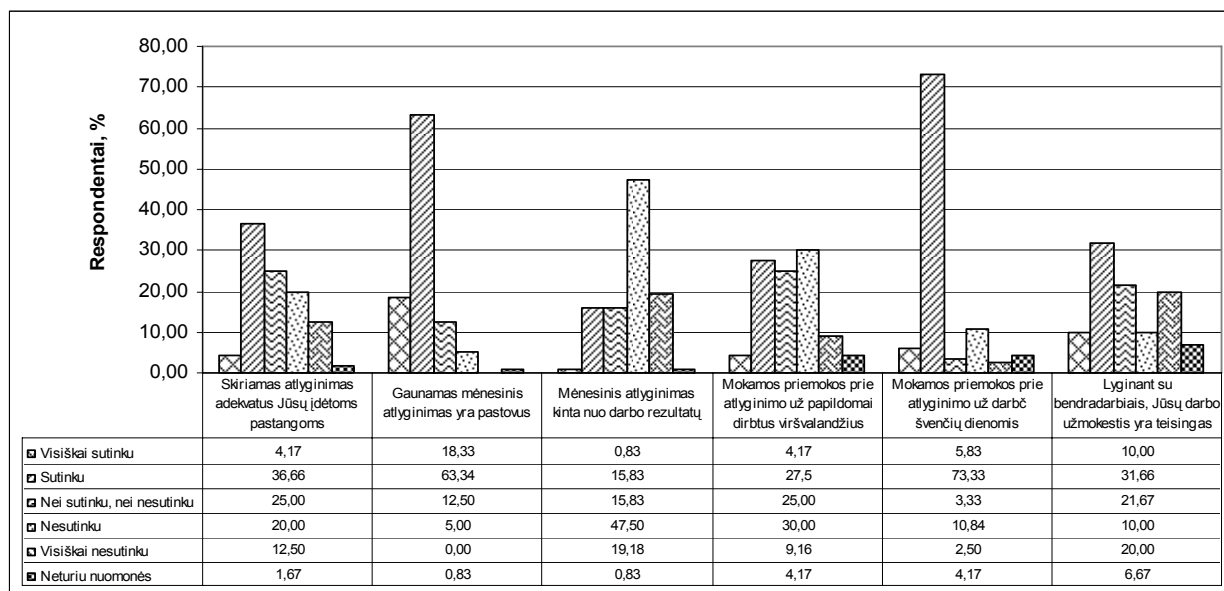
19 pav. UAB „Frilux“ respondentų atsakymų apie gaunamą atlyginimą pasiskirstymas

(N = 73)

Apklauso duomenimis, dauguma, t. y. 34,24% UAB „Frilux“ apklaustųjų nesutinka su teiginiu, kad jiems „skiriamas atlyginimas yra adekvatus jų įdėtoms pastangoms“. Akivaizdu, kad kiekvienas darbuotojas ieško balanso tarp to, kokias pastangas jis įdėjo ir to, kokius rezultatus iš to gavo. Kaip matome, šioje įmonėje darbuotojai jaučiasi nepakankamai įvertinami už savo darbą. Daugiau nei pusė, t. y. 52,05% respondentų taip pat nesutinka, kad jų „gaunamas mėnesinis atlyginimas yra pastovus“. 38,36% tiriamųjų nuomone, jų „mėnesinis atlyginimas kinta nuo darbo rezultatų“. Galima daryti prielaidą, jog darbuotojams už gerus darbo rezultatus yra mokamos priemokos prie atlyginimo ir atvirkščiai. Priemokos prie atlyginimo gali būti mokamos ir už darbą poilsio bei švenčių dienomis, ir papildomai dirbtas valandas. Tad teiginiui, kad įmonėje yra „mokamos priemokos prie atlyginimo už papildomai dirbtus viršvalandžius“ pritarė 46,58% apklaustųjų. Net 71,23% respondentų sutinka, kad jų įmonėje taip pat yra „mokamos priemokos prie atlyginimo už darbą švenčių dienomis“. Darbuotojų atsakymai į

teiginį, jog „lyginant su bendradarbiais, darbo užmokestis yra teisingas“ pasiskirstė gana tolygiai. Dalis, t. y. 36,99% tiriamųjų sutinka, o 16,44% – visiškai sutinka, kad palyginus su bendradarbiais, jų darbo užmokestis yra teisingas. Taigi, galima manyti, kad UAB „Frilux“ įmonėje atlyginimo paskirstymas tarp darbuotojų yra teisingas.

UAB „Artilux NMF“ įmonės darbuotojų nuomonė apie gaunamą atlyginimą pateikta sekančiame paveiksle (žr. 20 pav.).



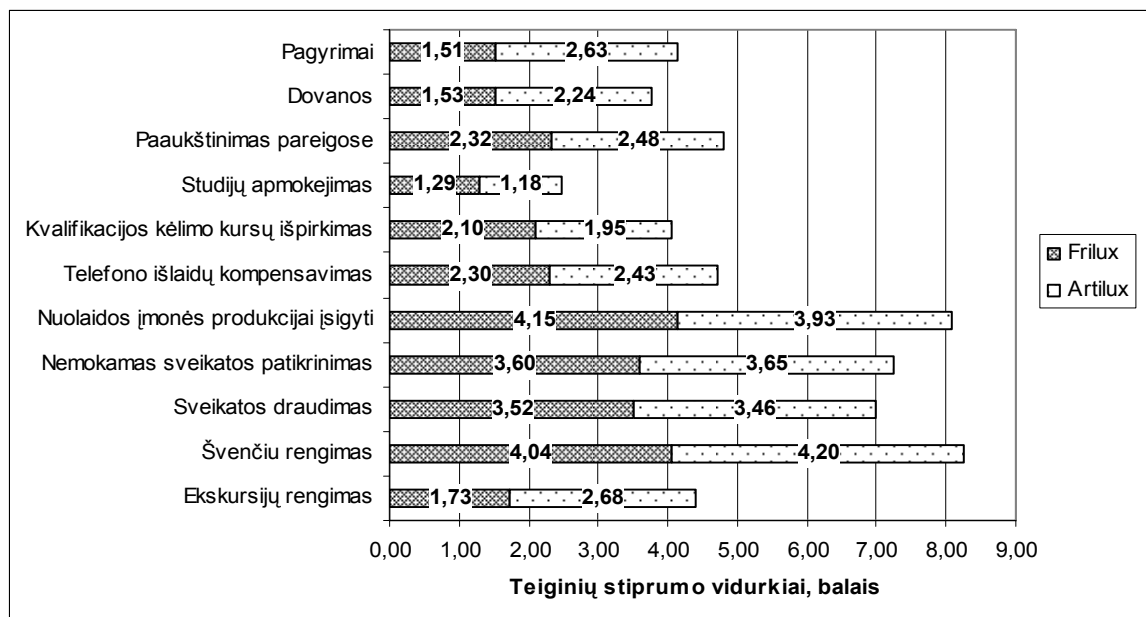
20 pav. UAB „Artilux NMF“ respondentų atsakymų apie gaunamą atlyginimą pasiskirstymas (N = 120)

Kaip matome iš pateiktų duomenų, šioje įmonėje su teiginiu, jog „skiriamas atlyginimas yra adekvatus įdėtoms pastangoms“, atvirkščiai nei UAB „Frilux“, sutinka 36,66% respondentų. Jei UAB „Frilux“ apklaustųjų nuomone, jų atlyginimas nėra pastovus, tai šioje įmonėje net 63,34% tiriamųjų sutinka, kad jų „gaunamas mėnesinis atlyginimas yra pastovus“. Įmonėje, skirtingai nei UAB „Frilux“, dauguma respondentų nepritaria teiginiam, jog „mėnesinis atlyginimas kinta nuo darbo rezultatų“ ir „mokamos priemokos prie atlyginimo už papildomai dirbtus viršvalandžius“, atitinkamai 47,50% ir 30,00%. Didžiausio darbuotojų pritarimo susilaukė teiginys apie „mokamas priemokas prie atlyginimo už darbą švenčių dienomis“. Šiam teiginiui pritarė net 73,33% įmonės apklaustųjų darbuotojų. Su teiginiu, jog „lyginant su bendradarbiais, darbo užmokestis yra teisingas“ dauguma, t. y. 31,66% respondentų sutinka, o 10,00% – visiškai sutinka.

Apibendrinant galima teigti, jog tyrime dalyvavusių verslo įmonių apmokėjimo sistemos skiriasi. UAB „Artilux NMF“ įmonėje dažniausiai vyrauja nustatytas pastovus darbo užmokestis, tik mokamos priemokos už darbą švenčių dienomis. Tuo tarpu UAB „Frilux“ darbuotojai prie pastovaus atlyginimo yra skatinami kintama dalimi, kuri priklauso nuo darbo rezultatų.

Pastebėta, kad įmonėje, kurioje taikoma mišri atlygio sistema, darbuotojai jaučiasi nepakankamai finansiškai įvertinami už savo darbą, nei įmonėje, kurioje vyrauja pastovus darbo užmokestis. Paprastai ne tiek svarbus darbo užmokesčio dydis, kiek svarbu, kad žmogus jaustųsi teisingai atlygintas už darbą. Taigi, įmonėse darbo apmokėjimo sistemos turi būti sukurtos taip, kad taptų darbuotojų pasitenkinimo priemone, skatinančia siekti gerų darbo rezultatų.

Paveikti darbuotojus vadovas gali ir panaudodamas kitas atlygio formas. Siekiant nustatyti, kokios papildomos atsilyginimo priemonės yra taikomos įmonėse, buvo paskaičiuoti jų stiprumo vidurkiai (balais). Rezultatai pateikti 21 paveiksle.

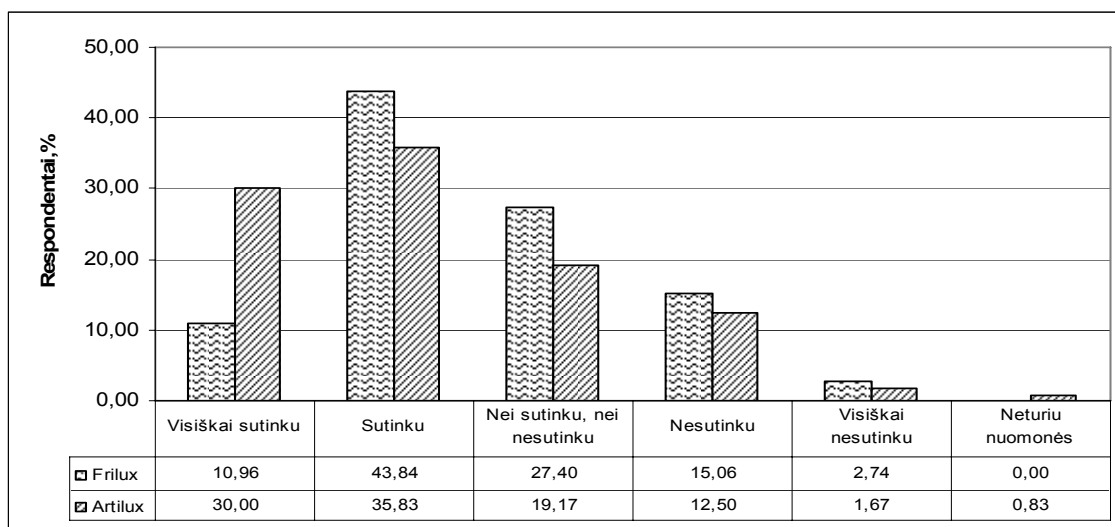


21 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Kokios papildomos atsilyginimo priemonės yra taikomos Jūsų organizacijoje“ pasiskirstymas balais (N = 193)

Rezultatai parodė, kad UAB „Frilux“ populiariausia papildoma atsilyginimo priemonė yra nuolaidos įmonės produkcijai įsigyti (4,15 balo). Tuo tarpu UAB „Artilux NMF“ įmonėje didžiausias balas (4,20 balo) priskirtas švenčių rengimui. Tiek UAB „Frilux“, tiek UAB „Artilux NMF“ panašus balų pasiskirstymas nustatytas dėl darbuotojams suteikiamo nemokamo sveikatos patikrinimo, atitinkamai 3,60 balo ir 3,65 balo. Kita, ne ką mažiau populiari atsilyginimo forma yra sveikatos draudimas. Tai parodo gauti 3,52 balo UAB „Frilux“ ir 3,46 balo UAB „Artilux NMF“. Nustatyti 2,30 balai UAB „Frilux“ ir 2,43 balai UAB „Artilux NMF“ parodo, jog telefono išlaidų kompensavimas nėra labai populiarus atlygio forma. Panašiai, t. y. 2,32 balo UAB „Frilux“ ir 2,48 balo UAB „Artilux NMF“ nustatyta papildomai atsilyginimo priemonei, paaukštinimui pareigose. Dar mažiau naudojama atlygio forma įmonėse yra kvalifikacijos kėlimo kursų išpirkimas, kuriai respondentų skirta 2,10 balo UAB „Frilux“ ir 1,95 balo UAB „Artilux NMF“. Darbuotojams už darbą atsilyginti ekskursijų rengimu vadovai taip pat

nesistengia, tai patvirtina 1,73 balo UAB „Frilux“ ir 2,68 balo UAB „Artilux NMF“. Kita mažai naudojama darbuotojams atsilyginimo priemonė – dovanos, kuri gavo 1,53 balo įvertinimą UAB „Frilux“ ir 2,24 balo UAB „Artilux NMF“. Pagyrimas darbe gali būti puiki motyvavimo priemonė: jis ir skatina žmones ir nekainuoja pinigų. Tačiau tik 1,51 balo UAB „Frilux“ ir 2,63 balo UAB „Artilux NMF“ parodo, kad ši priemonė naudojama labai retai arba visai nenaudojama. Iš gautų balų matyti, kad UAB „Frilux“ ir UAB „Artilux NMF“ įmonėse pati nepopuliariausia atlygio forma yra studijų apmokėjimas, atitinkamai 1,29 balo ir 1,17 balo.

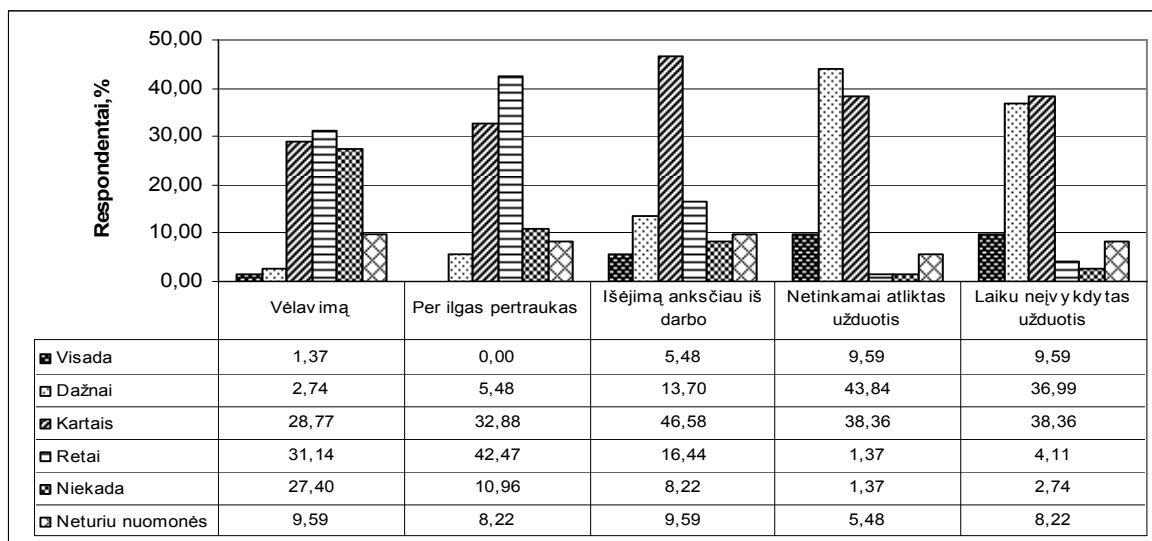
Neigiamoji atsilyginimo galios pusė – baudimo galia, paremta prievarta. Kaip teigia B. Neverauskas, J. Rastenis (2000), prievarta visada lydi valdžią, kai žmogui ko nors labai reikia ir jis įsitikinęs, kad kitas visa tai gali atimti. Kai pavaldinys žino, kad vadovas gali sukliudyti jam patenkinti kokius nors poreikius, jis jaučią baimę, dėl kurios sąmoningai ar nesąmoningai pasiduoda įtakai. Baudimo galios įvertinimui, darbuotojams pateiktas S. J. Skinner, A. J. Dubinsky ir J. H. Donely (1984) teiginys: „*Aš darau tai, ką nurodo mano tiesioginis vadovas, kadangi jis gali pažeminti mane pareigose ar pritaikyti kitas nuobaudos priemones*“. Duomenys pateikti 22 paveiksle.



22 pav. Teiginio „*Aš darau tai, ką nurodo mano tiesioginis vadovas, kadangi jis gali pažeminti mane pareigose ar pritaikyti kitas nuobaudos priemones*“ atsakymų pasiskirstymas (N = 193)

Kaip matome iš pateiktų duomenų, 43,84% UAB „Frilux“ ir 35,83% UAB „Artilux NMF“ respondentų sutinka, jog daro tai ką liepia vadovas, nes jis gali pritaikyti nuobaudos priemones. UAB „Artilux NMF“ 30,00% apklaustųjų visiškai sutinka su šiuo teiginiu. Galima teigti, kad tiriamųjų įmonių darbuotojai paklūsta savo vadovui dėl baimės būti nubausti. Kita dalis, t. y. 27,40% UAB „Frilux“ ir 19,17% UAB „Artilux NMF“ apklaustųjų darbuotojų nei sutinka, nei nesutinka, jog atlieka vadovų nurodymus dėl baimės būti nubausti. Su teiginiu apie vadovo baudimo galią nesutinka 15,06% UAB „Frilux“ ir 12,50% UAB „Artilux NMF“ respondentų.

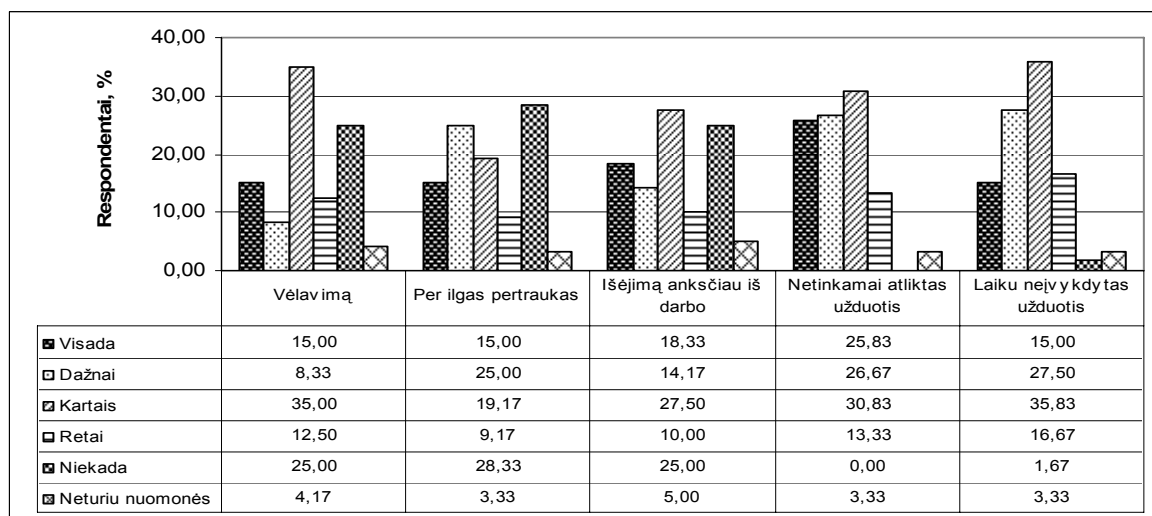
Nagrinęjant vadovo baudimo galią, respondentų buvo klausta, ar organizacijoje baudžiama už tokius nusižengimus: vėlavimą, per ilgas pertraukas, išėjimą anksčiau iš darbo, netinkamai atliktas užduotis, laiku neįvykdytas užduotis. Rezultatai pateikti 23 ir 24 paveiksluose.



23 pav. UAB „Frilux“ respondentų atsakymų į klausimą „Ar Jūsų organizacijoje baudžiama už tokius nusižengimus“ pasiskirstymas (N = 73)

Nustatyta, kad 31,14% UAB „Frilux“ apklaustųjų darbuotojų nurodė, jog už vėlavimą įmonėje baudžiama retai, o 27,40% – niekada. Kad vadovas retai arba kartais baudžia savo pavaldinius už per ilgas pertraukas, atitinkamai nurodė 41,47% ir 32,88% tiriamųjų. Už išėjimą anksčiau iš darbo, 46,58% respondentų teigė, kad yra baudžiami tik kartais. Kaip nurodė 43,84% apklaustųjų, darbuotojai dažniausiai yra baudžiami už netinkamai atliktas užduotis. Kai užduotys neįvykdomos laiku, darbuotojai yra dažniausiai (36,99%) arba tik kartais (38,36%) baudžiami.

Duomenys apie UAB „Artilux NMF“ įmonėje nusižengimų baudimą pateikti 24 paveiksle.

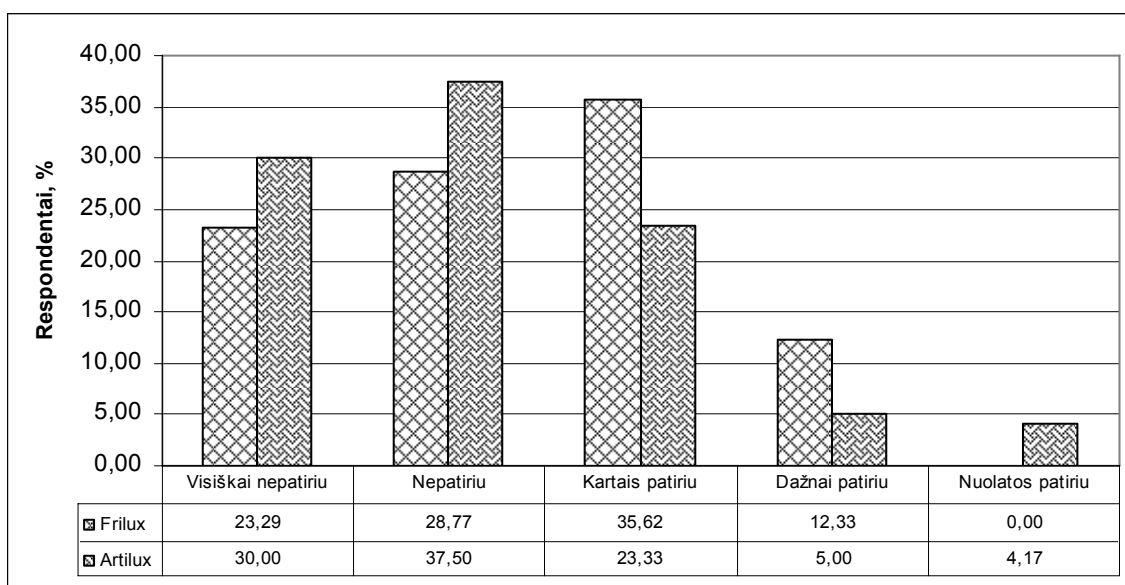


24 pav. UAB „Artilux NMF“ respondentų atsakymų į klausimą „Ar Jūsų organizacijoje baudžiama už tokius nusižengimus“ pasiskirstymas (N = 120)

Apklaustos duomenimis, 35,00% respondentų teigė, jog vadovas už vėlavimą baudžia tik kartais. Kita dalis (25,00%) tiriamųjų nurodė, kad už vėlavimą yra nebaudžiami. Už tokį nusižengimą, kaip per ilgas pertraukas, 28,33% apklaustųjų darbuotojų nurodė, jog taip pat nėra baudžiami. Tačiau kiti 25,00% respondentų teigė, kad yra dažnai baudžiami už šį nusižengimą. Darbuotojai kartais yra baudžiami už išėjimą anksčiau iš darbo, tai nurodė 27,50% respondentų. Kiti 25,00% apklaustųjų teigė, jog niekada nebaudžiami, kad anksčiau išeina iš darbo. Jei netinkamai atliktos užduotys, 30,83% tiriamųjų darbuotojų nuomone, jie yra baudžiami kartais, 26,67% – dažnai, 25,83% – visada. Už laiku nepadarytas užduotis, darbuotojai įmonėje yra dažnai ar kartais baudžiami, tai atitinkamai nurodė 27,50% ir 35,83% respondentų.

Apibendrinus gautus rezultatus paaiškėjo, kad vadovai savo pavaldinius kartais baudžia už vėlavimą, per ilgas pertraukas bei išėjimą anksčiau iš darbo. Dažniau darbuotojai yra baudžiami už netinkamai atliktas ir laiku neįvykdytas užduotis. Paaiškėjo, jog UAB „Frilux“ už netinkamai atliktą darbą baudžiama dažniau nei UAB „Artilux NMF“ įmonėje. Galima daryti prielaidą, kad UAB „Frilux“ įmonė yra mažesnė, joje dirba mažiau darbuotojų, todėl juos galima labiau stebėti, lengviau kontroliuoti, o pastebėjus kokius nors neatitikimus iš karto nubausti.

UAB „Frilux“ ir UAB „Artilux NMF“ darbuotojų buvo prašoma įvertinti, ar jie patiria grąsinimus iš savo vadovo. Respondentų atsakymai pateikti 25 paveiksle.



25 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar patiriate grąsinimus iš savo vadovo“ pasiskirstymas (N = 193)

Iš pateiktų respondentų atsakymų, matyti, jog daugiausiai, t. y. 35,62% UAB „Frilux“ apklaustųjų kartais patiria grąsinimus iš savo vadovo. Tuo tarpu, didžioji dauguma, t. y. 37,50% UAB „Artilux NMF“ tiriamųjų nepatiria grąsinimų iš savo vadovo. Kiti 23,33% UAB „Artilux NMF“ respondentai taip pat nurodė, kad kartais patiria grąsinimus. Įmonėse buvo ir tokių, kurie

dažnai patiria grasinimus iš savo vadovo, tai atspindi 12,33% UAB „Frilux“ ir 5,00% UAB „Artilux NMF“ darbuotojų.

Norint įvertinti, ar darbuotojų patiriami grasinimai iš vadovo priklauso nuo demografinių charakteristikų, atlikti χ^2 (chi kvadratu) kriterijaus testai. Rezultatai pateikti 15 lentelėje.

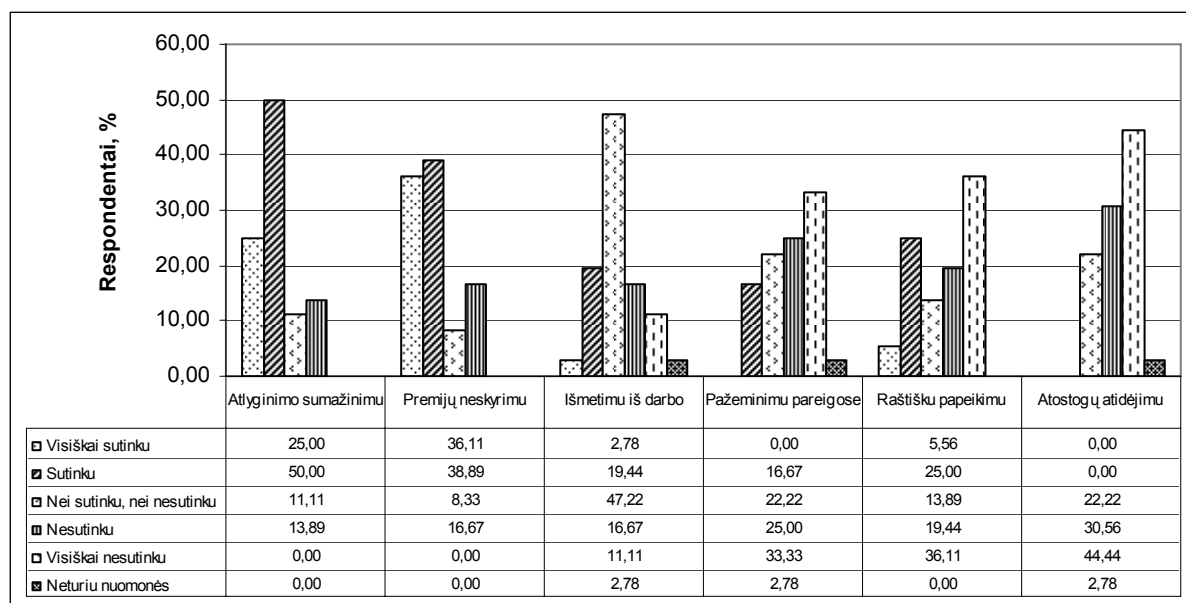
15 lentelė

Chi kvadratų tarp darbuotojų patiriamų grasinimų iš vadovo ir demografinių charakteristikų testų rezultatai (N = 193)

Demografinės charakteristikos	Darbuotojų patiriami grasinimai iš vadovo	
	χ^2	p
Lytis	0,94	0,92
Amžius	19,11	0,09
Išsilavinimas	37,88	0,01
Stažas	12,40	0,41
Pareigos	41,58	0,00

Chi kvadratų testai atskleidė, kad darbuotojų patiriami grasinimai iš jų vadovo priklauso nuo dviejų demografinių veiksnių: darbuotojų išsilavinimo ($p = 0,01$, t. y. $p < 0,05$) ir darbuotojo užimamų pareigų ($p = 0,00$, t. y. $p < 0,01$). Nustatyta, kad darbuotojai, turintys žemesnį išsilavinimą ir užimantys darbininkų pareigas dažniau patiria grasinimus iš savo vadovų.

Duomenys, apie tai, kokiomis sankcijomis (bausmėmis) įmonėse yra grasinama atsispindi 26 ir 27 paveiksluose.

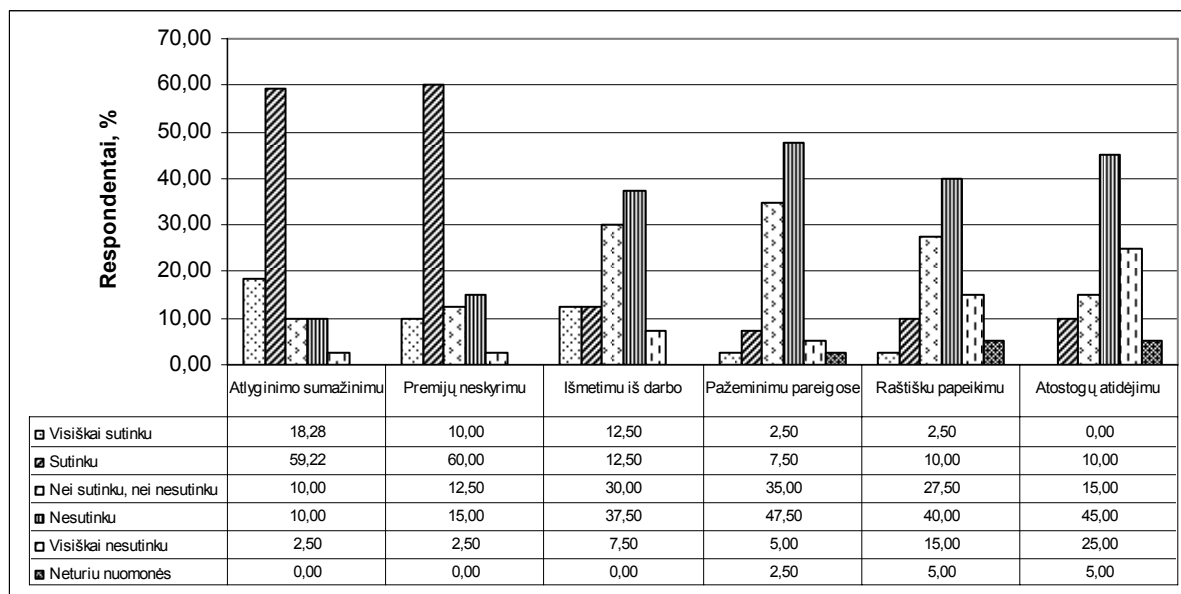


26 pav. UAB „Frilux“ respondentų atsakymų į klausimą „Kokiomis sankcijomis (bausmėmis) Jums grasinama darbe“ pasiskirstymas (N = 73)

Duomenys rodo, kad UAB „Frilux“ 50,00% respondentų sutinka, o 25,00% – visiškai sutinka, jog darbe grasinama atlyginimo sumažinimu. Nemaža dalis, t. y. 75,00% apklaustųjų

taip pat sutinka ar visiškai sutinka su tuo, jog įmonėje grasinama ir premijų neskyrimu. Dauguma, t. y. 47,22% tiriamųjų darbuotojų tik iš dalies sutinka, kad įmonėje grasinama išmetimu iš darbo. Tokiomis bausmėmis, kaip pažeminimu pareigose ar raštišku papeikimu, atitinkamai 33,33% ir 36,11% apklaustųjų nuomone, visiškai nėra grasinama darbe. Taip pat 75,00% respondentų nesutinka ar visiškai nesutinka, kad įmonėje yra grasinama atostogų atidėjimu.

UAB „Artilux NMF“ darbuotojų nuomonė, kokiomis sankcijomis (bausmėmis) yra grasinama darbe pateikta sekančiame paveiksle (žr. 27 pav.).



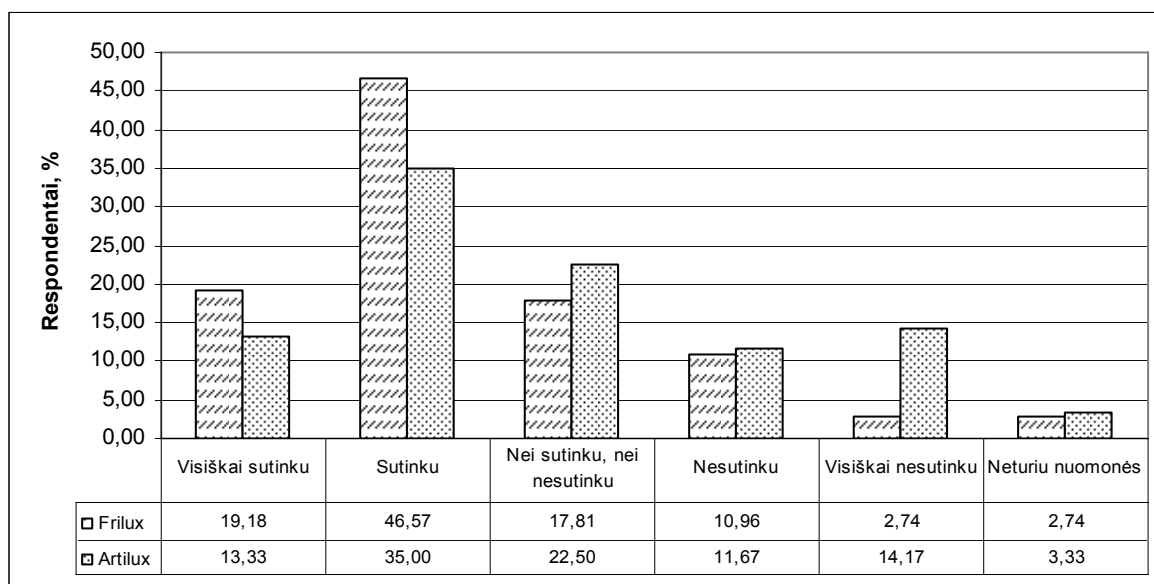
27 pav. UAB „Artilux NMF“ respondentų atsakymų į klausimą „Kokiomis sankcijomis (bausmėmis) Jums grasinama darbe“ pasiskirstymas (N = 120)

Remiantis respondentų nuomone, pagrindinės bausmės, kuriomis grasinama yra atlyginimo sumažinimas ir premijų neskyrimas, tai atitinkamai pažymėjo 59,22% ir 60,00% darbuotojų. Kad įmonėje yra grasinama išmetimu iš darbo, 30,00% tiriamųjų nei sutinka, nei nesutinka, o 37,50% – nesutinka. Įmonės 47,50% apklaustųjų darbuotojų taip pat nesutinka, kad jiems yra grasinama pažeminimu pareigose, 40,00% – raštišku papeikimu, 45,00% – atostogų atidėjimu.

Kaip matome iš pateiktų rezultatų, daugiausia UAB „Frilux“ ir UAB „Artilux NMF“ darbuotojams yra grasinama finansiškai, t. y. atlyginimo sumažinimu, premijų neskyrimu. Taigi galima teigti, kad įmonių pavaldiniai dažniausiai už netinkamą elgesį ar prastą užduočių vykdymą yra baudžiami atlygio sumažinimu ar premijos neskyrimu. Norint, kad šios vadovo baudimo priemonės būtų veiksmingos motyvavimo priemonės, darbuotojas turi žinoti, kokią nuobaudą už kokį elgesį jie gali gauti.

Kita vadovui suteikta galia darbe – ekspertinė galia. Ekspertinės galios įvertinimui, pirmiausia darbuotojams buvo pateiktas S. J. Skinner, A. J. Dubinsky ir J. H. Donely (1984) šis

teiginys: „Aš darau tai, ką nurodo mano tiesioginis vadovas, kadangi aš manau, kad jis yra kompetentingas savo srityje, turi pakankamai žinių“. Duomenys pateikti 28 paveiksle.



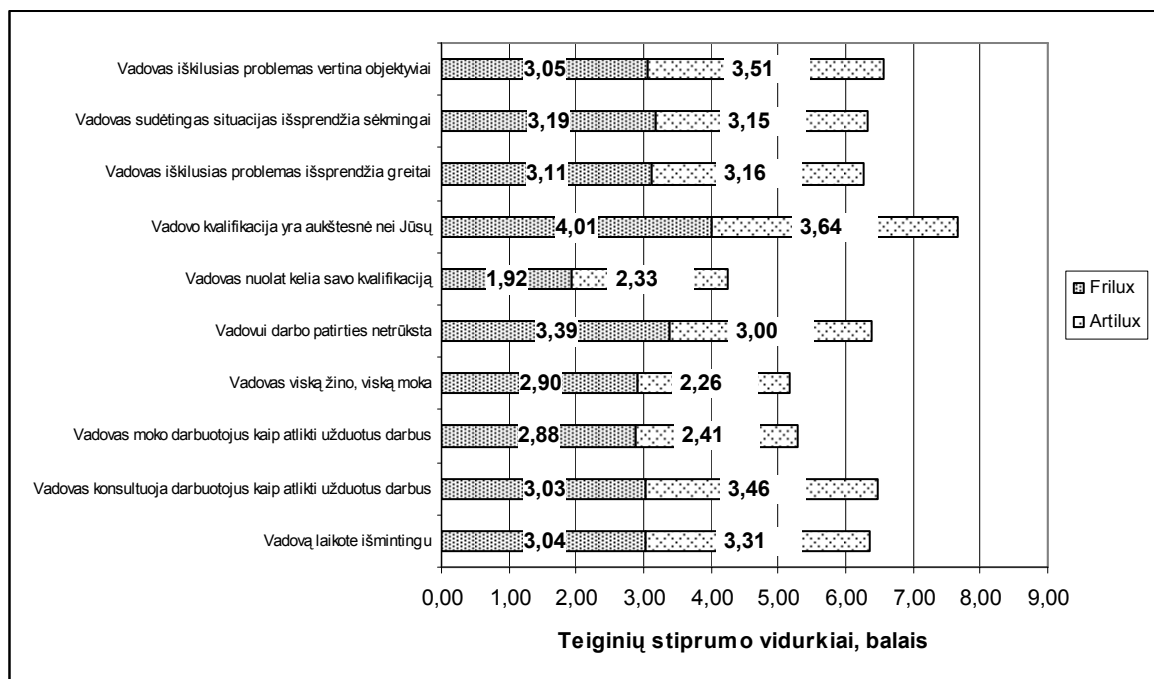
28 pav. Teiginio „Aš darau tai, ką nurodo mano tiesioginis vadovas, kadangi aš manau, kad jis yra kompetentingas savo srityje, turi pakankamai žinių“ atsakymų pasiskirstymas (N = 193)

Atlikus tyrimą paaiškėjo, jog 46,57% UAB „Frilux“ apklaustųjų darbuotojų sutinka su teiginiu, kad vykdo vadovo nurodymus, nes jis yra kompetentingas savo srityje. Kiti, t. y. 19,18% respondentų nurodė, kad visiškai sutinka su šiuo teiginiu. Kad daro tai, ką nurodo vadovas dėl jo turimų žinių, 17,81% apklaustųjų sutinka tik iš dalies. Mažesnę dalis, t. y. 10,96% darbuotojų nesutinka, kad vykdo vadovo nurodymus dėl jo kompetencijos. Įmonėje buvo ir 2,74% respondentų, kurie visiškai nesutinka su šiuo teiginiu.

UAB „Artilux NMF“ 35,00% tiriamųjų sutinka su teiginiu apie vadovo ekspertinę galią. Kita dalis, t. y. 22,50% apklaustųjų darbuotojų nei sutinka, nei nesutinka su teiginiu, jog daro tai, ką nurodo vadovas dėl jo kompetencijos ar turimų žinių. Įmonės 11,67% darbuotojų nurodė, kad nesutinka su tuo, jog vykdo vadovo nurodymus, nes jis yra kompetentingas savo srityje, o 14,17% – visiškai nesutinka.

Taigi, išanalizavus tyrimo duomenis, galima patvirtinti, kad dauguma UAB „Frilux“ ir UAB „Artilux NMF“ darbuotojų paklūsta savo vadovui dėl jo ekspertinės galios. Įmonių darbuotojai tiki, kad jų vadovas turi pakankamai tam tikros srities žinių ir pasikliauja juo, kaip ekspertu.

Tyrimo metu, respondentų buvo prašoma nuo 1 iki 5 balų (1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku) įvertinti, kaip jų vadovas pasižymi ekspertine galia. Rezultatai pateikti 29 paveiksle.

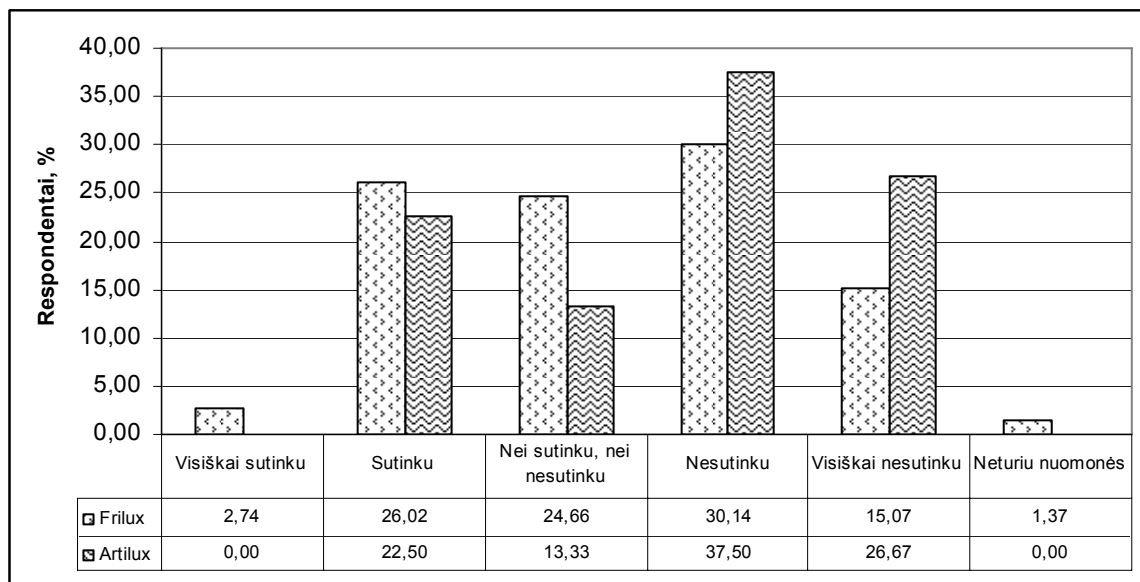


29 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Kaip Jūsų vadovas pasižymi ekspertine galia“ pasiskirstymas balais (N = 193)

Iš pateiktų respondentų atsakymų nustatyta, kad aukščiausi balai, t. y. 4,01 UAB „Frilux“ ir 3,64 UAB „Artilux NMF“ priskiriami teiginiui, kad „vadovo kvalifikacija yra aukštesnė nei Jūsų“. Galima teigti, jog dauguma apklaustųjų darbuotojų mano, kad jų vadovas turi aukštesnę kvalifikaciją nei jie patys. Tačiau tik 1,92 balo UAB „Frilux“ ir 2,33 balo UAB „Artilux NMF“ įvertintas teiginys, kad „vadovas nuolat kelia savo kvalifikaciją“. Teiginiui, kad „vadovas iškilusias problemas vertina objektyviai“ priskirta 3,05 balo UAB „Frilux“ ir 3,51 balo UAB „Artilux NMF“. Labai svarbu, kad vadovas mokėtų sėkmingai ir kuo greičiau išspręsti iškilusius sunkumus jo darbinėje veikloje. Teiginiui, kad „vadovas sudėtingas situacijas išsprendžia sėkmingai“ vidutiniškai priskirta 3,19 balo UAB „Frilux“ ir 3,15 balo UAB „Artilux NMF“. Panašus balų pasiskirstymas, 3,11 balo UAB „Frilux“ ir 3,16 balo UAB „Artilux NMF“, įvertinant teiginį, jog „vadovas iškilusias problemas išsprendžia greitai“. Kaip yra žinoma, vadovo ekspertinė galia pasižymi turimomis specializuotomis žiniomis, įgūdžiais, mokėjimais. Todėl ekspertinę galią reikia nuolat įrodinėti gilesnėmis už kitų žiniomis. Teiginys, jog „vadovui darbo patirties netrūksta“ vidutiniškai įvertintas 3,39 balo UAB „Frilux“ ir 3,00 balo UAB „Artilux NMF“. Kitam teiginiui, kad „vadovas viską žino, viską moka“ įvertintas 2,90 balo UAB „Frilux“ ir 2,26 balo UAB „Artilux NMF“. Kukliau, t. y. 2,88 balo UAB „Frilux“ ir 2,41 balo UAB „Artilux NMF“ priskirta teiginiui, kad jų „vadovas moko darbuotojus, kaip atlikti užduotus darbus“. Kiek daugiau, t. y. 3,03 balo UAB „Frilux“ ir 3,46 balo UAB „Artilux NMF“ surinko teiginys, jog „vadovas konsultuoja darbuotojus kaip atlikti užduotus darbus“. Taip pat vidutinį

balų skaičių, t. y. 3,04 balo UAB „Frilux“ ir 3,31 balo UAB „Artilux NMF“ įvertintas teiginys, kad „vadovą laikote išmintingu“.

Kita vadovo galia, paremta asmeninėmis savybėmis – patrauklumo galia. Patrauklumo galios įvertinimui taip pat pateiktas S. J. Skinner, A. J. Dubinsky ir J. H. Donely (1984) teiginys: „Aš darau tai, ką nurodo mano tiesioginis vadovas, kadangi man patinka jo asmenybė“. Duomenys pateikti 30 paveiksle.



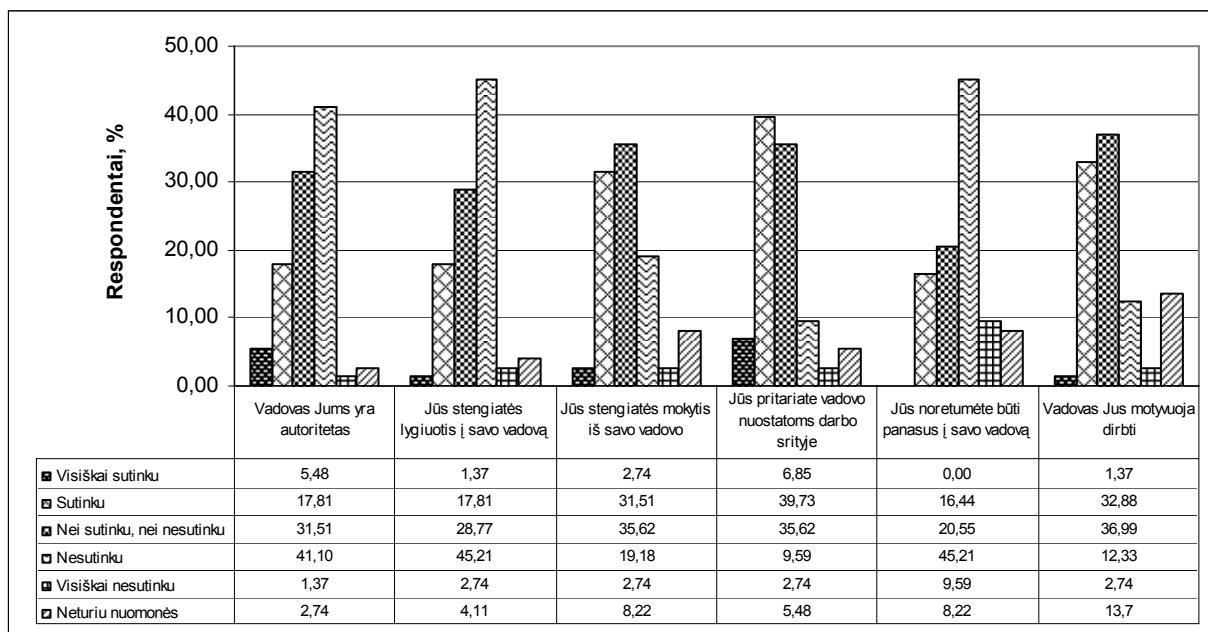
30 pav. Teiginio „Aš darau tai, ką nurodo mano tiesioginis vadovas, kadangi man patinka jo asmenybė“ atsakymų pasiskirstymas (N = 193)

Apklauskos duomenimis, 24,66% UAB „Frilux“ tiriamųjų darbuotojų nei sutinka, nei nesutinka su teiginiu, jog daro tai ką nurodo vadovas, nes jiems patinka jo asmenybė. Kiti, t. y. 30,14% respondentų nepitaria šiam teiginiui apie vadovo patrauklumo galią. Įmonėje buvo 26,02% apklaustųjų, kurie sutinka su teiginiu, jog vykdo vadovo nurodymus dėl jo asmenybės.

Didžioji dalis, t. y. 64,17% UAB „Artilux NMF“ apklaustųjų darbuotojų nesutinka ar visiškai nesutinka su teiginiu, kad vykdo vadovo nurodymus dėl jo asmenybės patrauklumo. Kita dalis, t. y. 22,50% respondentų sutinka, jog daro tai ką nurodo vadovas, nes patinka jo asmenybė. Likusieji, t. y. 13,33% darbuotojų pažymėjo, kad tik iš dalies sutinka su šiuo teiginiu.

Apibendrinus gautus rezultatus paaiškėjo, jog tiek UAB „Frilux“, tiek UAB „Artilux NMF“ darbuotojai nėra linkę vykdyti vadovo nurodymus dėl jo asmenybės patrauklumo. Galima daryti prielaidą, kad įmonėse vadovai neįtakoja darbuotojų savo pavyzdžiu arba patrauklumo galia naudojama menkai.

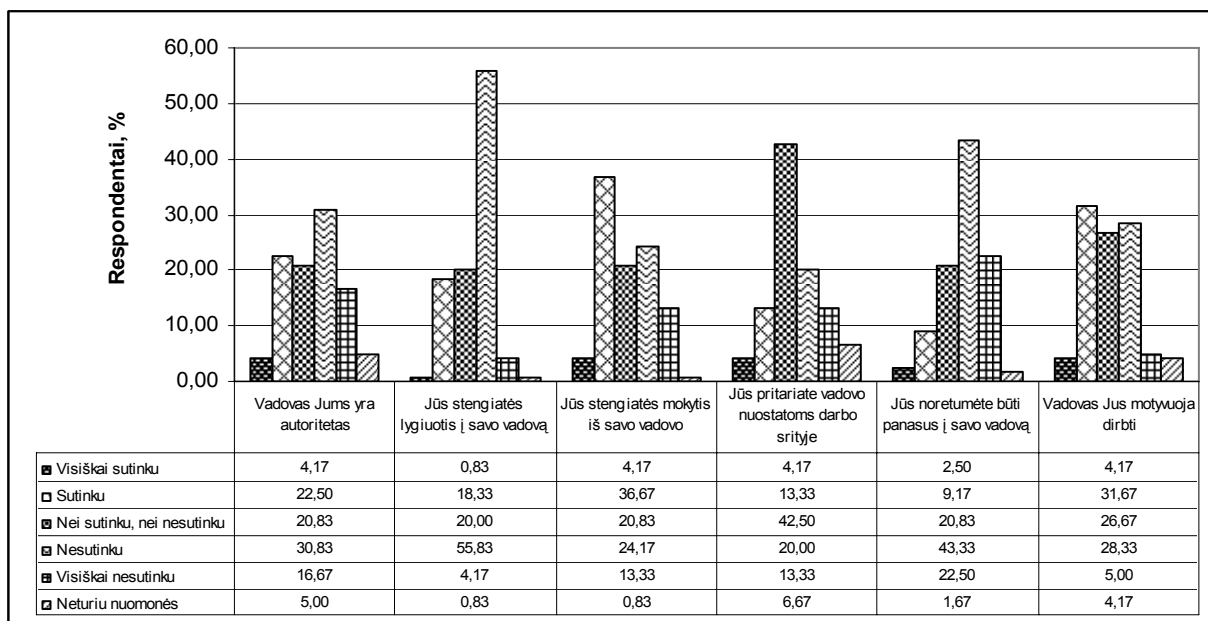
UAB „Frilux“ ir UAB „Artilux NMF“ įmonių vadovų patrauklumo galios įvertinimai pateikti 31 ir 32 paveiksluose.



31 pav. UAB „Frilux“ respondentų įvertinimų apie vadovo patrauklumo galią pasiskirstymas (N = 73)

Nustatyta, kad 41,10% UAB „Frilux“ apklaustųjų nesutinka, kad vadovas jiems yra autoritetas. Taip pat 45,21% įmonės tiriamųjų pavaldinių nėra linkę lygiuotis į savo vadovą. Tačiau 39,73% respondentų pritaria savo vadovo vertybėms ir nuostatomis darbo srityje. Nemaža dalis, t. y. 45,21% apklaustųjų nurodė, jog nenorėtų būti panašūs į savo vadovą.

Duomenys apie UAB „Artilux NMF“ vadovo patrauklumo galios įvertinimą atsispindi sekančiame paveiksle (žr. 32 pav.).



32 pav. UAB „Artilux NMF“ respondentų įvertinimų apie vadovo patrauklumo galią pasiskirstymas (N = 120)

Išanalizavus duomenis matyti, kad 30,83% respondentų nesutinka, jog vadovas jiems yra autoritetas. Dauguma, t. y. 55,83% apklaustųjų taip pat nesutinka, jog jie stengiasi lygiuotis į savo vadovą. Tačiau 36,67% tiriamųjų pavaldinių sutinka, kad jie stengiasi mokytis iš jiems vadovaujančio asmens. Daugiausia, t. y. 42,50% apklaustųjų tik iš dalies pritaria vadovo nuostatomis darbinėje veikloje. Taip pat dauguma, t. y. 65,83% respondentų nesutinka ar visiškai nesutinka, jog norėtų būti panašūs į savo vadovą.

Apibendrinant galima teigti, jog tiek UAB „Frilux“, tiek UAB „Artilux“ atsakymų apie vadovų patrauklumo galią buvo įvairių. Daugiausiai apklaustųjų tik iš dalies pritaria vadovų nuostatomis darbo srityje. Taip pat pavaldiniai nenorėtų būti panašūs į savo vadovą, tačiau stengiasi mokytis iš jiems vadovaujančių asmenų. Taigi tampa aišku, kad verslo įmonėse vadovų patrauklumo galia nėra visiškai išvystyta motyvuojant darbuotojus.

Kiekybinio tyrimo rezultatai atskleidė, jog darbuotojus daugiausiai motyvuoja formali, baudimo ir ekspertinė galios. Darbuotojai nėra visiškai patenkinti, kaip jų vadovai naudoja savo atsilyginimo ir patrauklumo galias. Formali vadovų galia dažniausiai įmonėse yra pabrėžiama iškilus problemoms, kai nepavyksta pasiekti norimo rezultato. Baudimo galia verslo įmonių vadovai naudojami, siekdami paveikti darbuotojus už netinkamą elgesį ar prastą užduočių vykdymą. Įmonių darbuotojai taip pat paklūsta savo vadovams dėl jų ekspertinės galios. Pavaldiniai tiki, kad jų vadovas turi pakankamai specializuotų žinių, mokėjimų, įgūdžių ir pasikliauja juo, kaip ekspertu. Galima teigti, jog šios vadovų naudojamos galios yra vienas iš veiksmų, kuris turi įtakos darbuotojų motyvacijai.

3.2. Kokybinio tyrimo apie vadovų galių naudojimą motyvuojant darbuotojus rezultatai

Vadovas – tai žmogus, atsakingas už veiklos rezultatus ir turintis įgaliojimus paskirstyti darbą bei jį koordinuoti. Tačiau, norėdamas sėkmingai dirbti, vadovas turi ne tik sugebėti įgyvendinti darbo užduotis ir jų vykdymui parinkti tinkamus darbuotojus, bet ir stengtis specifinėmis vadovavimo priemonėmis motyvuoti juos dirbti. Taigi šioje darbo dalyje pateikiami kokybinio tyrimo rezultatai, atspindintys tiriamųjų įmonių vadovų galių naudojimą darbuotojų motyvacijai.

Interviu metu vadovų buvo klausta apie jų turimas galias ir kaip jos yra panaudojamos. Vadovai savo galias įvardijo glaustai, išskirdami tokias, su pagrindiniu organizacijos darbu susijusias funkcijas: <„*įmonės darbo organizavimas, komandos formavimas, tikslų nustatymas, sprendimų priėmimas*“>; <„*visos gamybos veiklos koordinavimas, darbuotojų priėmimas,*

atleidimas“>; <„skyriaus atliekamų darbų kontrolė, skyriaus struktūros kūrimas, atlygio sistema ir priedai“>; <„visas pozicines galias pagal pareigybinius nuostatus, bendradarbiavimo galią, įtakos darymo galią“>. Iš atsakymų matyti, kad vadovai daugiausiai įvardijo savo formalią galią, kurią naudoja dėl turimos pozicijos organizacijoje.

Tyrimo dalyvių pasiteiravus, kaip turimas galias panaudoja darbuotojų kontrolei, sulaukta panašių atsakymų. UAB „Frilux“ ir UAB „Artilux“ įmonių vadovas teigė, kad *<„padalinių vadovai ir kai reikia atskiri darbuotojai atsiskaito apie atliktas užduotis, materialiai atsakingi darbuotojai turi pasirašę pilnos materialinės atsakomybės sutartis“>. Kitas UAB „Artilux“ įmonės vadovas nurodė, jog <„darbuotojai kontroliuojami ataskaitų bei susirinkimų pavidalu. Reikia, kad jie žinotų, kad aš žinau, kokių darbo rezultatų jie yra pasiekę, kad aš kontroliuoju situaciją“>. Kito tyrimo dalyvio teigimu, <„koordinuoju darbuotojų veiklą“>. Galima teigti, kad darbuotojų kontrolė įmonėse grindžiama formalios valdžios panaudojimu. Vadovai yra linkę iš savo pavaldinių reikalauti ataskaitų apie darbą, koordinuoti situaciją, kad darbai vyktų reikiama seka.*

Tyrimo metu vadovų buvo klausta apie tai, kaip įmonėje vyksta sprendimų priėmimas. UAB „Frilux“ ir UAB „Artilux“ vadovo teigimu, *<„kiekviena darbuotojų kategorija turi savo sprendimo priėmimo teisių ribas. Stengiuosi pastebėti iniciatyvius darbuotojus ir jiems deleguoti sudėtingesnes užduotis. Sprendimus susijusius su investicijomis, finansavimu dažniausiai priimu pats“>. Vienas iš UAB „Artilux“ vadovų teigė, jog <„tam tikro lygio sprendimus gali priimti patys darbuotojai. Į aukščiausiam lygyje sprendžiamus klausimus darbuotojai nėra įtraukiami“>. Kitas tyrime dalyvavęs vadovas nurodė, jog <„kiekvienas darbuotojas įmonėje yra atsakingas už tam tikrą sritį ir darbus. Tai kas liečia jo valdomą sritį, jis privalo priimti sprendimus pats. Strateginiai sprendimai priimami susirinkimo metu ir yra fiksuojami susirinkimų protokoluose“>. Remiantis interviu duomenimis, darbuotojai yra įtraukiami į sprendimų priėmimą, tik svarbesnius sprendimus dažniausiai vadovai priima patys. Darbuotojai dalyvaudami sprendimų priėmime jaučia savo svarbą organizacijoje, o tai skatina juos siekti organizacijos tikslų.*

Paprašius vadovų nurodyti, kokius dokumentus jie naudoja norėdami paveikti savo pavaldinius, sulaukta vienareikšmiškų atsakymų. Tyrimo dalyvių, turinčių formalią galią nuomone, tai darbo tvarkos taisyklės, IWAY standartas (socialiniai ir darbo sąlygų reikalavimai), įmonės darbo procesai ir procedūros, įsakymai ir tvarkos, su kuriais supažindami darbuotojai pasirašytinai.

Remiantis atliktu tyrimu, galima teigti, jog vadovai tolygiai naudoja savo formalią galią motyvuojant darbuotojus. Formali vadovo galia išryškina darbuotojo pareigas, stiprina

atsakomybės jausmą, o tai motyvuoja darbuotojus atlikti savo pareigas, kad gautų teisingą atlygį, statusą, pripažinimą ir kt.

Kokybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbuotojai nėra patenkinti gaunamu atsilyginimu už darbą. Todėl vadovų klausta, kaip darbuotojams yra atsilyginama už atliktą darbą. UAB „Frilux“ ir UAB „Artilux“ vadovas teigė, jog *„visų darbuotojų paketą sudaro pagrindinis atlyginimas, kintama dalis, papildomas skatinimas. Administracijos darbuotojams atskiru sprendimu skiriame papildomus skatinimus metų gale arba kas ketvirtį“*>. Likusieji tyrimo dalyviai taip pat nurodė, kad darbuotojams už gerus darbo rezultatus mokami priedai, skiriamos premijos prie pagrindinio atlyginimo. Galima teigti, jog vadovai atsilyginimo galiai taiko mišraus darbo užmokesčio sistemą. Šiuo atveju vadovai turi įvertinti darbo rezultatus, rodančius, kurie darbuotojai yra pažangūs ir kurių darbas turi būti stimuliuojamas papildomais priedais, darbo užmokesčio didinimu.

Norint pasiekti ilgalaikį darbuotojų motyvavimo efektą, vadovai turėtų taikyti įvairesnes atsilyginimo priemones. Interviu metu dalyviai išskyrė tokias pagrindines papildomas atsilyginimo priemones taikomas darbuotojams: pagyrimas, padėka, dovana, valdiškas automobilis, paaukštinimas pareigose, švenčių rengimas, ekskursijų rengimas. Jei darbuotojai žinos, kad jiems už darbą gali būti atsilyginama šiomis priemonėmis, tai skatins juos siekti geresnių darbo rezultatų. Taigi, vadovo atsilyginimo galia parodo darbuotojams, kad jie turi galimybę gauti tam tikrą atpildą ir tai didina jų motyvaciją darbui.

Apibendrinus vadovų nuomones apie baudimo galią, nustatyta, jog darbuotojai įmonėse yra baudžiami už tam tikrus nusižengimus. Dažniausiai pavaldiniai yra nubaudžiami papeikimu, įspėjimu, pažeminimu pareigose, atleidimu iš darbo, pinigineis drausminimo priemonėmis (priedo prie atlyginimo sumažinimas arba nebuvimas), izoliavimu nuo informacijos, žemesnio lygio užduočių skyrimu.

Interviu metu vadovų buvo klausta, ar jie yra linkę mokyti darbuotojus, teikti konsultacijas, kaip atlikti užduotus darbus. Vienas iš UAB „Artilux“ vadovų teigė, jog *„ir taip, ir ne. Kartais tenka viską rodyti nuo A iki Z, kartais užtenka nurodyti kryptį. Jei darbuotojas užduotį supranta ir žino kaip ją atlikti, papildomai nemokau“*>. Kito UAB „Artilux“ vadovo teigimu, *„tik tuo atveju, jei darbuotojas pats tikrai nežino kaip atlikti užduotį. Šiaip nesu linkęs mokyti, o labiau patarti“*>. UAB „Frilux“ ir UAB „Artilux“ vadovas nurodė, kad *„mokyti, patarti stengiuos visada. Laikausi principo, kad mano kaip vadovo pareiga parinkti suteiktoms pareigoms tinkamus aktorius, kurie mokėtų spręsti problemas, o ne lakstyti kaip paštininkai norėdami gauti sukramtytą atsakymą. Nemėgstu, kai žmonės nenorėdami mąstyti ateina su problema, patys neturėdami jokio pasiūlymo, o tik bandydami nusimesti atsakomybę“*>.

Remiantis interviu duomenimis paaiškėjo, jog vadovai tik iškilus neaiškumams moko, konsultuoja darbuotojus, kaip atlikti užduotis. Taip vadovai panaudoja savo specifines žinias, pasirengimą, patyrimą, įgalinančius organizuoti pavaldinius siekti bendro tikslo. Ekspertine galia vadovai teikia patarimus bei pagalbą įgyvendinant užduotis ir teigiamai veikia darbuotojų motyvaciją.

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, ar vadovai taiko savo patrauklumo galią motyvuojant darbuotojus. Todėl tyrimo dalyvių klausta apie tai, ar darbuotojams jie yra pavyzdys. UAB „Artilux“ vadovo teigimu, <„stengiuosi būti demonstruodama lojalumą, polinkį į bendradarbiavimą, tikslo siekimą, atsakomybės prisiėmimą“>. Kito UAB „Frilux“ vadovo nuomone, <„manau ne, nes vadovas darbuotojams visada yra neišmanėlis ir nieko nedirba tik vadovauja. Nors visada laikausi duoto žodžio, neteisiu ir nekaltinu, stengiuosi būti atviras, kosmopolitiškas“>. UAB „Frilux“ ir UAB „Artilux“ vadovas teigė, kad <„sunku pasakyti, nes nesistengiu labai toli atsiriboti nuo darbuotojų. Laikausi principo „darbe dirbam, po darbo mes eiliniai žmonės“. Kai kuriems žmonėms tai sunku atskirti vėliau. Nesistengiu specialiai būti pavyzdžiu ar įtikti. Pats atiduodu daug laiko ir pastangų įmonės tikslų pasiekimui“>.

Atliktas tyrimas leidžia teigti, kad vadovai specialiai nesistengia būti pavyzdžiu savo pavaldiniams. Tačiau jei vadovai turi ir naudoja savo ekspertinę galią, didelė tikimybė, kad jie taip pat turi ir patrauklumo galią. Patrauklumo galia siejama su teigiamu poveikiu motyvacijai, nes vadovų asmeninės savybės, sugebėjimai kelia darbuotojų pasitikėjimą ir skatina juos geriau dirbti.

Tyrimo metu išsiaiškinta, kokių priemonių galėtų ar turėtų imtis vadovai, kad pavaldinių pasitenkinimas darbu padidėtų: aiškūs tikslai, darni komanda, pagarbi darbo atmosfera, geros darbo sąlygos, aiškios „žaidimo“ taisyklės, darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą, konkurencingas atlygis. Vienas iš tyrimo dalyvių teigė, kad <„iš patirties žinau, kad neužtenka tik pakelti atlyginimus, nes viskas kas daroma darbo sąlygom pagerinti veikia tik kokį mėnesį. Paskui darbuotojas to nebevertina ir priima tai kaip normalias darbo sąlygas“>.

Atliktas kokybinis tyrimas atskleidė, jog vadovai mažiau ar daugiau naudoja savo galias motyvuoti darbuotojus. Jie įtakoja darbuotojus dėl turimos pozicijos organizacijoje (formali galia), gali padidinti darbuotojų atlyginimą, pritaikyti įvairias atlygio formas (atsilyginimo galia), nubausti dėl nepageidaujamo elgesio (baudimo galia), teikti papildomas specifines žinias, patirtį (ekspertinė galia) ar savo pavyzdžiu skatinti darbuotojų asmenybės vystymąsi (patrauklumo galia). Vadovų galios rodo jų gebėjimą daryti įtaką pavaldiniams, priverčiant juos pasielgti taip, kaip kitu atveju jie nepasielgtų. Taigi tampa aišku, kad tai pagrindas, kuriuo remdamiesi vadovai, veikia savo darbuotojus.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Vadovas yra atsakingas už valdomo padalinio veiklos rezultatus ir turintis įgaliojimus paskirstyti darbą bei jį koordinuoti. Tačiau siekdamas efektyvios veiklos, vadovas turi ne tik sugebėti organizuoti bendrą valdomosios sistemos darbą ir jos vykdymui parinkti tinkamus darbuotojus, bet ir stengtis specifinėmis vadovavimo priemonėmis motyvuoti juos dirbti.

Atlikta mokslinės literatūros analizė atskleidė, jog vadovai gali turėti formalią, atsilyginimo, baudimo, ekspertinę bei patrauklumo galias. *Formali galia* pasireiškia, kai darbuotojas pripažįsta, jog vadovas turi teisę daryti įtaką dėl turimos pozicijos organizacijoje. *Atsilyginimo galia* pagrįsta vadovo galėjimu atlyginti darbuotojui už įvykdytą įsakymą ar patenkintus veiklos reikalavimus. Tuo tarpu *baudimo galia* paremta vadovo galėjimu nubausti darbuotoją už nepatenkintus reikalavimus. *Ekspertinė galia* pagrįsta įsitikinimu, jog vadovas turi atitinkamos patirties ar specialių žinių, kurių neturi darbuotojas. *Patrauklumo galia* grindžiama darbuotojo troškimu susitapatinti, mėgdžioti savo vadovą, dėl jo asmenybės ar elgsenos stiliaus.

Darbuotojų motyvavimas yra procesas, kurio metu įvairiomis poveikio priemonėmis daroma įtaka žmogaus elgesiui, siekiant jį nukreipti organizacijai reikalinga kryptimi, reguliuojant jo veiklos intensyvumą, skatinant jo atkaklumą. Mokslinėje literatūroje išskiriamos socialinės, ekonominės, teisinės bei psichologinės motyvavimo priemonės. Tad vadovai gali naudotis konkrečiomis poveikio formomis, tam tikromis galiomis.

Anketinio tyrimo rezultatų analizė atskleidė, jog vadovų galios, ypač formali, baudimo ir ekspertinė galia skatina darbuotojų motyvaciją dirbti. Darbuotojai nėra visiškai patenkinti, kaip jų vadovai naudoja savo atsilyginimo ir patrauklumo galias.

Vadovai tolygiai naudoja savo formalią galią. Dažniausiai formali galia įmonėse yra pabrėžiama tada, kai nepavyksta pasiekti norimo rezultato. Griežtesnis formalios galios panaudojimas pastebimas vadovui nurodinėjant pavaldiniams atlikti užduotus darbus. Formali vadovo galia išryškina darbuotojo pareigas, o tai motyvuoja atlikti pavestas užduotis, kad gautų teisingą atlygį, pripažinimą, statusą ir kt.

Organizuojant ir kontroliuojant pavaldinių darbą vadovai taip pat naudojami savo formalia galia, tačiau pastebima, jog ne visi darbuotojai yra įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą.

Tyrimas atskleidė, kad formaliai galiai didelės įtakos turi vadovų ir pavaldinių abipusis egzistuojančių taisyklių pripažinimas. Todėl verslo įmonių vadovai darbuotojų motyvacijai naudoja taisykles, kurių darbuotojai turi laikytis.

Nustatyta, kad darbuotojai nėra patenkinti, kaip jų vadovai naudoja savo atsilyginimo galią motyvuojant darbuotojus. Nors tiriamųjų verslo įmonių apmokėjimo sistemos skiriasi, darbuotojai jaučiasi nepakankamai įvertinami už savo darbą ir pastangas. Populiariausios

papildomos atsilyginimo priemonės taikomos įmonėse – nuolaidos įmonės produkcijai įsigyti ir švenčių rengimas.

Tyrimo rezultatų analizė atskleidė, jog verslo įmonių vadovai išmaniai naudojami savo baudimo galia. Dažniausiai įmonių pavaldiniai finansiškai yra baudžiami už netinkamą elgesį ar prastą užduočių vykdymą. Norint, kad šios vadovo baudimo priemonės būtų veiksmingos motyvavimo priemonės, darbuotojas turi žinoti, kokią nuobaudą už kokį elgesį jie gali gauti.

Tyrimo duomenys patvirtino, kad darbuotojai paklūsta savo vadovui dėl jo ekspertinės galios. Verslo įmonių darbuotojai tiki, jog jų vadovas turi pakankamai specializuotą žinių ir pasikliauja juo, kaip ekspertu. Ekspertine galia vadovai teikia pagalbą įgyvendinant užduotis, o tai teigiamai veikia darbuotojų motyvaciją.

Nustatyta, jog vadovų patrauklumo galia verslo įmonėse nėra visiškai išvystyta motyvuoti darbuotojus. Darbuotojai nebando savęs sutapatinti su vadovu organizacijoje, tačiau stengiasi mokytis iš jiems vadovaujančių asmenų. Jei vadovai turi ir naudoja savo ekspertinę galią, didelė tikimybė, kad jie turi ir patrauklumo galią, kuri kelia darbuotojų pasitikėjimą ir skatina juos geriau dirbti.

Kokybinis tyrimas atskleidė, jog vadovai mažiau ar daugiau naudoja savo galias motyvuoti darbuotojus. Tačiau paaiškėjo, kad patys vadovai turi geresnę nuomonę apie savo naudojamas galias, nei ją išreiškė jų pavaldiniai.

Taigi, atliktas empirinis tyrimas patvirtino hipotezę, jog verslo įmonėse naudojamos vadovų galios skatina darbuotojų motyvaciją. Vadovų galios rodo jų gebėjimą daryti įtaką pavaldiniams, priverčiant juos pasielgti taip, kaip kitu atveju jie nepasielgtų. Tampa aišku, kad vadovų galios yra vienas iš veiksmių, skatinančių darbuotojų motyvaciją.

Žinant, kokia yra reali vadovų galių naudojimo motyvuojant darbuotojus situacija verslo įmonėse, galima pateikti šias **rekomendacijas**:

- Vadovai naudodamiesi savo formalia galia turėtų įtraukti darbuotojus priimant sprendimus. Kuo labiau darbuotojas yra įtraukiamas į sprendimų priėmimą, tuo didesnis pasitikėjimas juo pademonstruojamas. Taigi, verslo įmonių vadovai norėdami įgalinti savo darbuotojus dirbti turi pasitikėti jais, bendradarbiauti, suteikti jiems galimybę priimti sprendimus.
- Kad skatinimas vadovo atsilyginimo galia būtų sėkmingas, jis turi būti toks, kad darbuotojai būtų įsitikinę, jog už savo darbą gauna pakankamai. Vienas iš verslo įmonių taikomų piniginių atlygio sistemos tobulinimo būdų galėtų būti darbo ir socialinių tyrimų instituto parengta, šalies įmonėms rekomenduotina taikyti „darbų ir pareigybių vertinimo metodika“. Šios metodikos taikymas padidintų darbo apmokėjimo skaidrumą, leistų objektyviau įvertinti darbų sudėtingumą.

- Verslo įmonių vadovams taip pat siūloma vystyti nepiniginio darbuotojų skatinimo programas. Tai galėtų būti darbuotojų paaukštinimas pareigose, pripažinimas, dovanos, transporto išlaidų apmokėjimas, studijų, kvalifikacijos kėlimo išlaidų kompensavimas, laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis, papildomos atostogos.
- Verslo įmonėse nuobaudų sistema turi būti aiški. Vadovų baudimo galia bus veiksminga motyvavimo priemonė, kai darbuotojai žinos, kokią nuobaudą už koki elgesį jie gali gauti. Tai turėtų būti pristatyta darbuotojui prieš įvedant jį į organizaciją.
- Norint išlaikyti savo ekspertinę galią, verslo įmonių vadovams reikia ją nuolat įrodinėti gilesnėmis už kitų žiniomis.
- Vadovų patrauklumo galia priklauso nuo jų asmeninio autoriteto. Todėl vadovai turi stengtis visuomet spinduliuoti vidine energija ir ja užkrėsti kitus, būti išpūdingos išvaizdos, pasižymėti oratoriniais sugebėjimais, atrodyti susikaupę ir valdantys situaciją. Darbuotojams tai keltų didesnę pasitikėjimą vadovais ir skatintų geriau dirbti.

LITERATŪRA

1. Adamonienė, R., Sakalas, A., Šilingienė, V. (2002). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
2. Antinienė, D. ir kt. (2002). *Psichologija studentui*. Kaunas: Technologija.
3. Appelbaum, S., H., Hebert, D., Leroux, S. (1999). Empowerment: power, culture and leadership – a strategy or fad for the millennium? *Journal of workplace learning: employee counselling today*, 11(7), p. 58 – 72.
4. Bagdonienė, L., Zemblytė, J. (2005). Paslaugų tyrimai: kiekybinės ir kokybinės prieigos privalumai bei ribotumai. *Socialiniai mokslai*, 4(50), p. 84.
5. Bakanauskienė, I. (2008). *Personalo valdymas*. Kaunas: VDU leidykla.
6. Bakanauskienė, I., Petkevičiūtė, N. (2003). *Vadovo darbas*. Kaunas: VDU leidykla.
7. Barvydienė, V., Kasiulis, J. (2001). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
8. Bell, C., M., Hughers – Jones, J. (2008). Power, self regulation and the moralization of behavior. *Journal of business ethics*, 83, p. 497 – 513.
9. Bigley, G., A., Wiersema, M., F. (2002). New CEOs and corporate strategic refocusing: how experience as heir apparent influences the use of power. *Administrative science quarterly*, 47, p. 36 – 43.
10. Bitinas, B. (2006). *Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas*. Vilnius: Kronta.
11. Bitinas, B. (1998). *Ugdymo tyrimų metodologija*. Vilnius: Jošara.
12. Brazionienė, J. (2001). Vartotojų poreikių tyrimo metodai ir jų taikymas. *Verslas, vadyba ir studijos '2001*. Vilnius: Technika.
13. Bučiūnienė, I. (1996). *Personalo motyvavimas*. Kaunas: Technologija.
14. Būta, A. (2009). Vadovo asmeninės galios: ar įmanoma galėti daugiau, ir kaip [interaktyvus]. Verslo žinios [žiūrėta 2010-01-12]. Prieiga per internetą: <<http://archyvas.vz.lt/news.php?strid=915089>>.
15. Butkus, F., S. (2003). *Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. Vilnius: Eugrimas.
16. Chmiel, N. (2005). *Darbo ir organizacinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
17. Davis, J., L., Bell, R., G., Payne, G., T., Kreiser, P., M. (2010). Entrepreneurial orientation and firm performance: the moderating role of managerial power. *American journal of business*, 25(2), p. 44 – 53.

18. Elangovan, A., R., Xie, J., L. (2000). Effects of perceived power of supervision on subordinate work attitudes. *Leadership & organization development journal*, 21(6), p. 317 – 325.
19. Finkelstein, S. (1992). Power in top management teams: dimensions, measurement and validation. *Academy of management journal*, 35, p. 92 – 115.
20. Fiske, S., T. (1993). Controlling other people: the impact of power on stereotyping. *American psychologist*, 48, p. 24 – 29.
21. French, R., P., Raven, D., B. (1969). *The Bases of Social Power*. Studies in Social Power.
22. Gage, N., L., Berliner, D., C. (1994). *Pedagoginė psichologija*. Vilnius: Alma litera.
23. Glovackas, S. (2009). Darbuotojų emigracija – valstybės problema [interaktyvus]. Vilnius: Socialinių ekonominių tyrimų institutas [žiūrėta 2010-01-12]. Prieiga per internetą: <http://www.seti.lt/?_nm_mid=EQNQ3d3&_nm_lid=0&session=no>.
24. Hammer, T. (1973). *Towards an understanding of the leadership construct: construct validation of a leadership process model*. Unpublished paper. New York: school of industrial labor relationships.
25. Hinkin, T., R., Schriesheim, C., A. (1990). Relationships between subordinate perceptions of supervisor influence tactics and attributed bases of supervisory power. *Human relations*, 43(3), p. 118 – 225.
26. Horner, S., V. (2009). Board power, CEO appointments, and CEO duality. *Proceedings of the academy of strategic management*, 8(1), p. 24 – 32.
27. Horton, K., S. (2003). Strategy, practice, and the dynamics of power. *Journal of business research*, 56(2), p. 83 – 105.
28. Jovaiša, L. (1993). *Pedagogikos terminai*. Kaunas: Šviesa.
29. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Kauno Technologijos universitetas.
30. Juozaitienė, L., Tijūnaitienė, R. (2008). *Studijų darbų rengimo metodinės rekomendacijos pirmosios pakopos (bakalauro) studijoms*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
31. Kardelis, K. (1997). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Technologija.
32. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex.
33. Kučinskas, V., Kučinskienė, R. (2002). *Vadybos įvadas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
34. Kvedaravičius, J. (2008). Vadybos sampratos plėtra ir praktinė reikšmė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 46, p. 61 – 68.
35. Lapė, J. (1980). *Darbo psichologija*. Vilnius: Mokslas.
36. Leonienė, B. (1997). *Verslo pradmenys*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

37. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.
38. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). *Magistro darbo rengimo metodika*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
39. Liu, A., M., M., Fang, Z. (2006). A power – based leadership approach to project management. *Construction management and economics*, 24, p. 486 – 502.
40. Marcinkevičiūtė, L. (2005). Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 34, p. 79 – 84 .
41. Marčinskas, A., Diska, V. (2009). Vadovų vadybinių vaidmenų prioritetai viešajame sektoriuje. *Viešasis administravimas*, 3 – 4, p. 47 – 65.
42. Martinelli, A. (2007). People power ... brings power to the business. *Credit Management*, 7, p. 49.
43. Martinkus, B., Žičkienė, S., Žilinskas, V. (2002). *Įmonės ekonomika*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
44. Martinkus, B., Žilinskas, V. (1997). *Ekonomikos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
45. Matuzienė, I., Petukienė, E., Tijūnaitienė, R. (2004). Darbo motyvacija: kvalifikacijos kėlimo aspektas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, p. 178 – 184.
46. McClelland, D., C. (1975). *Power: The Inner Experience*. N. Y.: Irvington Publ.
47. McClelland, D., C., Burnham, D., H. (1976). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, 2, p. 47.
48. McClelland, D., C., Burnham, D., H. (1977). Power is the great motivator. *The McKinsey Quarterly*, 2, p. 19 – 30.
49. Merkys, G. (1995). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
50. Milašius, A. (2008). Reikia mokytis mylėtis ir bausti. *Verslo žinios*, p. 10 – 12.
51. Minkutė, R. (2000). *Pasiekimo testai ir testavimas kaip asmenybės motyvavimo studijoms veiksnys*. Kaunas: Technologija.
52. Mintzberg, H. (1994). Power and Organizational Life Cycles. *Academy of Management Review*, October, p. 37.
53. Moorhead, G., Griffin, R., W. (1998). *Organizational behavior: managing people and organizations*. Boston: Houghton Mifflin Company.
54. Mutshewa, A. (2007). A theoretical exploration of information behaviour: a power perspective. *Aslib proceedings: new information perspectives*, 59(3), 253 – 261.
55. Neverauskas, B., Rastenis, J. (2000). *Vadybos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
56. Paulauskaitė, N., Vanagas, P. (1998). *Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą*. Kaunas: Technologija.

57. Pearse, R. F. (2000). Understanding organizational power and influence systems. *Compensation & Benefits Management*, 3, p. 95 – 118.
58. *Psichologijos žodynas* (1993). Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidykla.
59. Ratkevičienė, V. (1999). *Valdymo psichologija*. Kaunas: Akademija.
60. Razauskas, R. (1997). *Aš vadovas: Gero vadovo beiėškant*. Vilnius: Pačiolis.
61. Sakalas, A. (2001). *Personalo vadyba*. Kaunas: Technologija.
62. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
63. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
64. Schoemaker, P. J. (1993) Strategic decisions in organizations: rational and behavioural views. *Journal of management studies*, 30, p. 114 – 121.
65. Seilius, A. (1998). Vadovo darbo stiliaus įtaka valdinių veiklai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 6, 137 – 145.
66. Seilius, A., Šimanskienė, L. (2006). Verslo organizacijų valdymas globalizacijos sąlygomis: teorinis požiūris. *Verslas: teorija ir praktika*, 7(4), p. 216 – 225.
67. Skinner, S., J., Dubinsky, A., J., Donnelly, J., H. (1984). The use of social bases of power in retail sales. *Journal of personal selling & sales management*, 11, p. 42 – 53.
68. Staniulienė, S. (2008). Vadovų galių naudojimas Lietuvos įmonėse jų pavaldinių požiūriu. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 48, p. 121 – 137.
69. Staniulienė, S., Usonytė, L. (2009). Vadovų galių naudojimas Lietuvos įmonėse: vadovų ir jų pavaldinių požiūrių palyginimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 50, p. 92 – 106.
70. Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika.
71. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija.
72. Šavareikienė, D. (2008). *Motyvacija vadybos procese*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
73. The new source of power (1998). *Leader to leader*, 3, p. 57 – 79.
74. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
75. Tjosvold, D., Sun, H., F., Wan, P. (2005). An experimental examination of social contexts and the use of power in a Chinese sample. *The journal of social psychology*, 45(6), p. 61.
76. Ward, E. A. (1998). Managerial power bases and subordinates' manifest needs as influences on psychological climate. *Journal of business and psychology*, 12(3), p. 358 - 374.

77. Zakarevičius, P., Kontautienė, R., Gumuliauskienė, A., Pukelis, K., Savickienė, I. (2008). *Modernios organizacijų valdymo teorijos*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
78. Zemanek, J., E., Pride, W., M. (1996). Distinguishing between manufacturer power and manufacturer salesperson power. *Journal of business & industrial marketing*, 11(2), p. 104.
79. Žydžiūnaitė, S., Jonušaitė, V. (2007). Fenomenografija – kokybinės diagnostikos metodas: metodologinis pagrindimas. *Pedagogika*, 85, p. 74 – 79.
80. Тейлор, Ф. (1991). *Принципы научного управления*. Москва.

PRIEDAI

Tyrimo anketa

Gerb. Respondente,

Tiriamas vadovų galių naudojimas verslo įmonėse kaip darbuotojų motyvacijos veiksnys. Jūsų nuomonė yra labai svarbi šio tyrimo tikslui pasiekti. Apklausa yra ANONIMINĖ, gauti duomenys bus naudojami socialiniams tyrimams.

Prašome Jums priimtina klausimo atsakymo variantą(-us) pažymėti taip: ✕
Dėkoju už sugaištą laiką.

1. Jūs esate:

- vyras moteris

2. Jūsų amžius:

- iki 30 m. 31 – 40 m. 41 – 50 m. 51 m. ir daugiau

3. Jūsų išsilavinimas:

- pagrindinis profesinis aukštasis universitetinis
 vidurinis aukštasis neuniversitetinis kita.....

4. Jūsų darbo trukmė (stažas) dabartinėje įmonėje:

- iki 1 m. 1 – 4 m. 4 – 8 m. 8 m. ir daugiau

5. Jūsų užimamos pareigos dabartinėje įmonėje:

- vidutinės grandies vadovas (skyriaus viršininkas) darbuotojas (neturintis pavaldinių)
 žemesnės grandies vadovas (meistras) darbininkas

6. Pažymėkite tinkamiausią įvertinimą, kiek esate patenkintas(-a) savo darbu (1 – visiškai nepatenkintas(-a), 2 – nepatenkintas(-a), 3 – nei patenkintas(-a), nei nepatenkintas(-a), 4 – patenkintas(-a), 5 – visiškai patenkintas(-a)).

1 (Visiškai nepatenkintas(-a))	2	3	4	5 (Visiškai patenkintas(-a))

7. Kaip vertinate šiuos teiginius?

Teiginiai	Visiškai sutinku (5)	Sutinku (4)	Nei sutinku, nei nesutinku (3)	Nesutinku (2)	Visiškai nesutinku (1)	Neturiu nuomonės (0)
1. Aš darau tai, ką nurodo mano tiesioginis vadovas, kadangi jis gali mane paaukštinti pareigose ar suteikti tam tikrą privilegiją						
2. Aš darau tai, ką nurodo mano tiesioginis vadovas, kadangi jis gali pažeminti mane pareigose ar pritaikyti kitas nuobaudos priemones						
3. Aš darau tai, ką nurodo mano tiesioginis vadovas, kadangi jis turi formalias galias ir tiki, kad jo bus klausoma						
4. Aš darau tai, ką nurodo mano tiesioginis vadovas, kadangi man patinka jo asmenybė						
5. Aš darau tai, ką nurodo mano tiesioginis vadovas, kadangi aš manau, kad jis yra kompetentingas savo srityje, turi pakankamai žinių						

8. Kaip Jūsų vadovas panaudoja savo formalią galią?

Formali galia	Visiškai sutinku (5)	Sutinku (4)	Nei sutinku, nei nesutinku (3)	Nesutinku (2)	Visiškai nesutinku (1)	Neturiu nuomonės (0)
1. Vadovas pabrėžia jo užimamas pareigas						
2. Vadovas pasako, kad reikia atlikti konkretų darbą, užduotį						
3. Vadovas reikalauja besąlygiško paklusnumo						
4. Vadovas imasi savo galių tik tuomet, kai nepavyksta pasiekti norimo rezultato						
5. Vadovas nereikalauja jam paklusti						
6. Kita (įrašykite).....						

9. Įvertinkite vadovo elgesį, darbuotojų darbų kontrolės aspektu.

Vadovo elgesys	Visiškai sutinku (5)	Sutinku (4)	Nei sutinku, nei nesutinku (3)	Nesutinku (2)	Visiškai nesutinku (1)	Neturiu nuomonės (0)
1. Koordinuoja situaciją						
2. Teikia nurodymus pavaldiniams						
3. Prižiūri, kad nepritrūktų priemonių						
4. Griežtai kontroliuoja kiekvieną žingsnį						
5. Reikalauja raštiškų ataskaitų						
6. Reikalauja žodinių ataskaitų						
7. Iškilus neaiškumams konsultuoja						
8. Nesikiša į darbo atlikimo procesą						
9. Paskiria atsakingus asmenis						

10. Pažymėkite, Jūsų nuomone, tinkamiausią įvertinimą, kaip vadovas Jumis pasitiki (1 – visiškai nepasitiki, 2 – nepasitiki, 3 – nei pasitiki, nei nepasitiki, 4 – pasitiki, 5 – visiškai pasitiki).

1 (Visiškai nepasitiki)	2	3	4	5 (Visiškai pasitiki)

11. Kokie sprendimų priėmimo būdai vyrauja Jūsų organizacijoje?

Sprendimų priėmimas	Visiškai sutinku (5)	Sutinku (4)	Nei sutinku, nei nesutinku (3)	Nesutinku (2)	Visiškai nesutinku (1)	Neturiu nuomonės (0)
1. Nepasitaręs su darbuotojais, sprendimus priima vadovas						
2. Dėl sprendimų priėmimo vadovas pasitaria su darbuotojais, tačiau galutinį sprendimą priima pats						
3. Priimdamas sprendimus vadovas atsižvelgia į kitų darbuotojų nuomonę						
4. Priimti sprendimus vadovas deleguoja kitus darbuotojus						
5. Sprendimus priima darbuotojai, o vadovas atlieka koordinatoriaus vaidmenį						
6. Kita (įrašykite).....						

12. Pažymėkite tinkamiausią įvertinimą, kaip Jūsų nuomonė yra svarbi vadovui (1 – visiškai nesvarbi, 2 – nesvarbi, 3 – nei svarbi, nei nesvarbi, 4 – svarbi, 5 – labai svarbi).

1 (Visiškai nesvarbi)	2	3	4	5 (Labai svarbi)

13. Ar Jūsų vadovas, darbuotojų motyvacijai, naudoja žemiau išvardintus dokumentus?

Dokumentai	Nuolatos naudoja	Priklausomai nuo situacijos	Retai naudoja	Nieko panašaus nenaudoja	Neturiu nuomonės
1. Raštiškus įsakymus					
2. Potvarkius					
3. Taisykles					
4. Kita (įrašykite).....					

14. Pažymėkite tinkamiausią įvertinimą, ar Jus tenkina atsilyginimas už darbą (1 – visiškai netenkina, 2 – netenkina, 3 – nei tenkina, nei netenkina, 4 – tenkina, 5 – visiškai tenkina).

1 (Visiškai netenkina)	2	3	4	5 (Visiškai tenkina)

15. Ar pritariate šioms teiginiams?

Teiginiai	Visiškai sutinku (5)	Sutinku (4)	Nei sutinku, nei nesutinku (3)	Nesutinku (2)	Visiškai nesutinku (1)	Neturiu nuomonės (0)
1. Skiriamas atlyginimas adekvatus Jūsų įdėtoms pastangoms						
2. Gaunamas mėnesinis atlyginimas yra pastovus						
3. Mėnesinis atlyginimas kinta nuo darbo rezultatų						
4. Mokamos priemokos prie atlyginimo už papildomai dirbtus viršvalandžius						
5. Mokamos priemokos prie atlyginimo už darbą švenčių dienomis						
6. Lyginant su bendradarbiais, Jūsų darbo užmokestis yra teisingas						

16. Kokios papildomos atsilyginimo priemonės yra taikomos Jūsų organizacijoje?

Papildomos atsilyginimo priemonės	Visiškai sutinku (5)	Sutinku (4)	Nei sutinku, nei nesutinku (3)	Nesutinku (2)	Visiškai nesutinku (1)	Neturiu nuomonės (0)
1. Pagyrimai						
2. Dovanos						
3. Paaukštinimas pareigose						
4. Studijų apmokėjimas						
5. Kvalifikacijos kėlimo kursų išpirkimas						
6. Telefono išlaidų kompensavimas						
7. Nuolaidos įmonės produkcijai įsigyti						
8. Nemokamas sveikatos patikrinimas						
9. Sveikatos draudimas						
10. Švenčių rengimas						
11. Ekskursijų rengimas						
12. Kita (įrašykite).....						

17. Ar Jūsų organizacijoje baudžiama už tokius nusižengimus.

Nusižengimai	Visada (5)	Dažnai (4)	Kartais (3)	Retai (2)	Niekada (1)	Neturiu nuomonės (0)
1. Vėlavimą						
2. Per ilgą pertrauką						
3. Išėjimą anksčiau iš darbo						
4. Netinkamai atliktas užduotis						
5. Laiku neįvykdytas užduotis						

18. Įvertinkite, ar patiriate grasinimus iš savo vadovo (1 – visiškai nepatiriu, 2 – nepatiriu, 3 – kartais patiriu, 4 – dažnai patiriu, 5 – nuolatos patiriu).

1 (Visiškai nepatiriu)	2	3	4	5 (Nuolatos patiriu)

Jei atsakydamas(-a) į 18 – aji anketos klausimą pasirinkote atsakymo variantą „ne“, tuomet toliau anketą pildykite nuo 20 – ojo klausimo.

19. Kokiomis sankcijomis (bausmėmis) Jums grasinama darbe?

Bausmės	Visiškai sutinku (5)	Sutinku (4)	Nei sutinku, nei nesutinku (3)	Nesutinku (2)	Visiškai nesutinku (1)	Neturiu nuomonės (0)
1. Atlyginimo sumažinimu						
2. Premijų neskyrimu						
3. Išmetimu iš darbo						
4. Pažeminimu pareigose						
5. Raštišku papeikimu						
6. Atostogų atidėjimu						
7. Kita (įrašykite).....						

20. Įvertinkite, kaip Jūsų vadovas pasižymi ekspertine galia.

Ekspertinė galia	Visiškai sutinku (5)	Sutinku (4)	Nei sutinku, nei nesutinku (3)	Nesutinku (2)	Visiškai nesutinku (1)	Neturiu nuomonės (0)
1. Vadovas iškilusias problemas vertina objektyviai						
2. Vadovas sudėtingas situacijas išsprendžia sėkmingai						
3. Vadovas iškilusias problemas išsprendžia greitai						
4. Vadovo kvalifikacija yra aukštesnė nei Jūsų						
5. Vadovas nuolat kelia savo kvalifikaciją						
6. Vadovui darbo patirties netrūksta						
7. Vadovas viską žino, viską moka						
8. Vadovas moko darbuotojus kaip atlikti užduotus darbus						
9. Vadovas konsultuoja darbuotojus kaip atlikti užduotus darbus						
10. Vadovą laikote išmintingu						

21. Įvertinkite savo vadovo patrauklumo galią.

Patrauklumo galia	Visiškai sutinku (5)	Sutinku (4)	Nei sutinku, nei nesutinku (3)	Nesutinku (2)	Visiškai nesutinku (1)	Neturiu nuomonės (0)
1. Vadovas Jums yra autoritetas						
2. Jūs stengiatės lygiuotis į savo vadovą						
3. Jūs stengiatės mokytis iš savo vadovo						
4. Jūs pritariate vadovo nuostatomis darbo srityje						
5. Jūs norėtumėte būti panašus į savo vadovą						
6. Vadovas Jus motyvuoja dirbti						

DĖKOJU!

Klausimynas vadovui

1. Kokias galias turite kaip vadovas? Kokiomis formomis jas panaudojate?
2. Kaip turimas galias panaudojate darbuotojų kontrolei?
3. Kokiais būdais iš darbuotojų reikalaujate atsiskaityti už atliktas užduotis?
4. Kaip įmonėje vyksta sprendimų priėmimas? Kam patikite svarbių sprendimų priėmimą? Ar darbuotojai yra įtraukiami į sprendimų priėmimą?
5. Kokius dokumentus (raštiškus įsakymus, potvarkius, taisykles ar kt.) naudojate norėdamas paveikti savo pavaldinius?
6. Kaip manote, ar darbuotojai yra patenkinti atsilyginimu už darbą?
7. Kaip atsilyginama darbuotojams už gerai atliktą darbą? Ar keičiasi darbuotojų mėnesinis atlyginimas nuo galutinių darbo rezultatų?
8. Kokios papildomos atsilyginimo priemonės yra taikomos darbuotojams?
9. Ar baudžiate darbuotojus už tam tikrus nusižengimus? Kokias nuobaudas taikote darbuotojams?
10. Kaip pasižymi Jūsų galia, sprendžiant iškilusias problemas?
11. Kaip manote, ar darbo patirties Jums netrūksta?
12. Ar esate linkęs darbuotojus mokyti, kaip atlikti užduotus darbus?
13. Ar esate linkęs darbuotojams teikti konsultacijas?
14. Ar darbuotojams Jūs esate pavyzdys? Kokių priemonių imatės, kad būtumėte autoritetas savo pavaldiniams?
15. Kaip manote, kokių priemonių galėtumėte ar turėtumėte imtis, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu padidėtų?