

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

Jolanta BEITNERIENĖ

**PERSONALO VALDYMO STILIAUS ĮTAKA VIEŠOJO
SEKTORIAUS ĮSTAIGOS MIKROKLIMATUI**

Magistro darbas

Tauragė, 2011

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

Jolanta BEITNERIENĖ

**PERSONALO VALDYMO STILIAUS ĮTAKA VIEŠOJO
SEKTORIAUS ĮSTAIGOS MIKROKLIMATUI**

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

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

Magistro darbo autorius

(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas

(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas

(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

ANOTACIJA

Jolanta Beitnerienė

Personalo valdymo stiliaus įtaka viešojo sektoriaus įstaigos mikro klimatui. Magistro darbas.

Šiuo magistro darbu siekta ištirti personalo valdymo stiliaus įtaką viešosios įstaigos, t.y. apylinkės prokuratūros, mikro klimatui. Buvo iškelta hipotezė, kad tiriamosiose įstaigose vyrauja teigiamas mikro klimatas, kadangi vadovai savo asmeninėmis savybėmis jį veikia pozityviai.

Išnagrinėjus mokslinę literatūrą apie personalo valdymo stilius bei organizacijos mikro klimatą buvo ištirta kokie valdymo stiliai ir organizacinis mikro klimatas vyrauja tiriamosiose įstaigose bei nustatyta personalo valdymo stiliaus įtaka įstaigos mikro klimatui. Tyrimo metu hipotezė pasitvirtino iš dalies.

ABSTRACT

Jolanta Beitnerienė

The influence of personnel management style on microclimate in public sector institution. Master thesis.

This thesis aim was to investigate the influence of personnel management style on microclimate in public sector institution, specifically in district prosecutor office. Hypothesis was raised that a good microclimate is dominant in research institution, because heads personal qualities influence it positive.

Research of scientific literature about personnel management styles and organizational microclimate revealed what management styles and organizational microclimate dominate in research institution and management style influence for organizational microclimate. The study hypothesis was confirmed in part.

TURINYS

ANOTACIJA / ANNOTATION	3
ĮVADAS	6
1. PERSONALO VALDYMO IR ORGANIZACIJOS MIKROKLIMATO TEORINĖ ANALIZĖ	11
1.1. Organizacijos bei vadovavimo samprata ir esmė.....	11
1.2. Personalo valdymo stiliai.....	14
1.2.1. Personalo valdymo stilių klasifikacija.....	17
1.2.2. Vadovavimo stilių charakteristika.....	20
1.3. Situacinis požiūris į valdymą.....	26
1.4. Organizacijos mikroklimas.....	31
1.4.1. Organizacijos mikroklimo sąvoka ir esmė.....	31
1.4.2. Organizacijos mikroklimą įtakojančios veiksniai.....	33
1.5. Personalo valdymo stiliaus įtaka organizacijos mikroklimui.....	39
2. PERSONALO VALDYMO STILIAUS ĮTAKOS PROKURATŪROS ORGANIZACINIAM MIKROKLIMATUI TYRIMO METODOLOGIJA	43
2.1. Tyrimo metodologija: metodai ir instrumentai.....	43
2.2. Tyrimo imtis ir eiga.....	46
3. PERSONALO VALDYMO STILIAUS ĮTAKOS PROKURATŪROS ORGANIZACINIAM MIKROKLIMATUI TYRIMO REZULTATAI	48
3.1. Tiriamos įstaigos organizacinė struktūra ir valdymas.....	48
3.2. Tyrimo rezultatų analizė.....	53
IŠVADOS IR SIŪLYMAI	79
LITERATŪRA	82
PRIEDAI	
1 Priedas. Lewin vadovavimo stiliai.....	88
2 Priedas. Vadovo vaidmenų susiskirstymas pagal Mintzberg.....	89
3 priedas. Organizacijos kultūros ir organizacinio mikroklimo elementų palyginimas.....	91
4 priedas. Organizacijos mikroklimo konceptų chronologija.....	95
5 priedas. Dažniausiai aptinkamos mikroklimą nusakančios charakteristikos.....	96

6 priedas. Organizacinio mikroklimato modeliai.....	98
7 priedas. Organizacijos mikroklimatą apibūdinančių teiginių suskirstymas pagal tai, teigiamą ar neigiamą mikroklimatą jie atvaizduoja.	100
8 priedas. Anketa darbuotojams	101
9 priedas. Klausimynas vadovui.....	111

IVADAS

Valdymo būtinumas egzistavo visuomet, net senovėje sukurti žmonijos stebuklai atsirado tik organizuotų pastangų dėka. Karlof ir Lovingsson (2006) aprašė vadybos vystymąsi nuo 5000 metų prieš Kr. gimimą iki šių laikų.

Organizacijos veiklos sėkmę lemia tokie veiksniai kaip organizacinė struktūra, žmoniškųjų išteklių valdymas, gebėjimas planuoti ir kt., tačiau pirmiausia ją lemia jos vadovas. Vadovauti žmonėms yra ne tik mokslas, bet ir menas, o vadovavimas – vienas iš žmonijos tarpusavio santykių išraiškų. Darna organizacijoje priklauso ne tik nuo geros vadovo nuotaikos ar gebėjimo tinkamai bendrauti, bet ir nuo jo elgesio, kuris atspindi tam tikrą vadovavimo stilių. Taigi vadovo darbo stilius nėra tik jo paties asmeninis reikalas, nes jis stipriai įtakoja visos organizacijos veiklos rezultatus ir personalo pasitenkinimą darbu.

Šiuolaikinėje organizacijoje vis svarbesnis dėmesys yra skiriamas vadovo kvalifikacijai ir asmeninei iniciatyvai, nes netinkamas personalo valdymas įtakoja didelę personalo kaitą, žemą vidinę motyvaciją, prastus organizacijos veiklos rezultatus. Iš to seka, kad vadovui būtina mokėti analizuoti ir vertinti situaciją bei lanksčiai reaguoti į pokyčius, taip pat formuluoti aiškius tikslus. Šiuolaikinis vadovas taipogi turi sugebėti atskleisti ir panaudoti žmogiškąjį potencialą, būti atsakingas, o kad tai pasiektų turi pasirinkti tinkamą organizacijai personalo valdymo stilių ir metodus, kurie teigiamai veiktų organizacijos veiklos rezultatus ir mikroklimatą.

Nagrinėjant organizacinį mikroklimatą aptariama daug veiksnių, tokių kaip darbas, bendravimas, valdymas, motyvacija, tradicijos, ir kt., bei pripažįstama, kad visi mikroklimatą įtakojantys veiksniai tarpusavyje susiję. Kaip teigia Guščinskienė (2002), socialinis - psichologinis mikroklimatas organizacijoje domina sociologus todėl, kad kolektyve atsispindi visi visuomenės pokyčiai. Seilius (1997) pastebi, kad kiekviena diskusija apie organizacijų sėkmę ar nesėkmę visuomet liečia jose dirbantį personalą ir vadovavimą jiems, todėl labai svarbu kaip konkrečioje organizacijoje gali reikštis individualybės, koks yra vadovu požiūris į jas. Kokie bus sukurti santykiai tarp žmonių, tokia bus organizacija (Butkus, 1996).

Tyrimo problema. Vadovo bendravimo su žmonėmis manieros, jo darbo stilius – tai visuomeninis reikalas, nes nuo to priklauso jo vadovaujamų žmonių pasitenkinimas darbu, psichologinė kolektyvo būklė ir darbo produktyvumas. Todėl vadovui reikia ne tik išmanyti technika ir technologija, bet ir būtina pažinti žmonių valdymo mokslo ir meno pagrindus (psichologiją, etiką, logiką ir kt.) bei mokėti šiuos pritaikyti kasdienėje veikloje. Vadovas savo asmeninių savybių dėka yra efektyvus valdymo proceso organizatorius, taigi išanalizavus vadovavimo personalui stilių ypatumus, ištyrus vadovams būdingas savybes ir kaip vadovai suvokia savo vaidmenį, įmanoma pasiekti gero psichologinio mikroklimato organizacijoje, kas teigiamai

įtakoja veiklos rezultatus. Vidinis organizacinis mikroklimatas skatina darbuotojų elgesio savikontrolę ir pastovumą. Organizacinis mikroklimatas atpažįstamas pagal tai, kaip organizacijoje (ar jos atskiroje dalyje) elgiamasi su darbuotojais ir jų aplinka.

Rašant šį darbą pirmiausiai susidurta su terminologijos problema, t.y. su painiais bei panašiais su personalo valdymu bei organizacijos mikroklimatu susijusiais terminais.

Valdymas, vadyba, vadovavimas, administravimas yra artimi, tačiau kiekvienas jų vartotinas konkrečioje situacijoje. Kalbant apie žmones yra vartojama vadovavimo sąvoka, todėl personalo valdyme - vadovavimas yra viena svarbiausių vadovo veiklos funkcijų, kuri susijusi su tarpasmeniniais valdymo aspektais, padedanti pavaldiniams suprasti įmonės tikslus ir efektyviai jų siekti. Stankevičienė ir Lobanova (2006) teigia, kad personalo valdymas, arba vadovavimas personalui – tai vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimo būdais bei organizacinės kultūros principais pagrįsta vadovavimo veiklos sritis, priklausanti nuo vadovų ir pavaldinių tarpusavio sąveikos ir apima valdymo metodus, personalo motyvavimą, valdymo stilius, vadybinio poveikio priemonių taikymą, konfliktų sprendimą, grupinio darbo metodų taikymą ir kt.

Analizuojant mikroklimato charakteristikas pastebėta, kad nėra vieningos organizacijos mikroklimatą apibūdinančios dimensijų sampratos. „Mikroklimatas“ užsienio bei Lietuvos autorių yra skirtingai įvardijamas, kaip: organizacijos klimatas, organizacinis klimatas, mikroklimatas, organizacijos psichologinis klimatas ir pan.

Tyrimo aktualumas. Viena svarbiausių organizacijos funkcijų – vadovavimas žmonėms, o teigiamą organizacijos mikroklimatą didele dalimi formuoja, vadovas bei jo asmeninės charakterio savybės. Dabartiniu visuomenės raidos laikotarpiu išsivysčiusių valstybių piliečiai tikisi vis geresnių valdžios įstaigų veiklos rezultatų ir nebetoleruoja jų neefektyvumo ar neproduktyvumo. Siekiant valdžios institucijų teikiamų paslaugų kokybės, valstybės tarnautojai skatinami keisti savo veiklos stilių: sugebėti dirbti komandoje, priimti sprendimus, atlikti įvairias papildomas užduotis, veiksmingai bendrauti (Gustas, 2003).

Šiame darbe mokslinių tyrinėjimų objektu buvo pasirinktos prokuratūros įstaigos. Teisėsaugos organizacijos tirtos ypatingai mažai dėl savo specifinės veiklos, uždaros sistemos. Kadangi teisėsaugos organizacijos pasižymi savita specifika, joms ne visada gali būti taikomi vadybos dėsningumai, taisyklės ir rekomendacijos, suformuluoti ištiriant verslo organizacijas. Personalo valdymo bei organizacinio mikroklimato tema teisėsaugos organizacijose mokslinių tyrimų stinga tiek Lietuvoje, tiek užsienio šalyse. Paprastai teisėsaugos organizacijos yra gana uždaros ir sunkiai įsileidžia į vidų, bet šiuo atveju tiriamojo darbo autorei buvos sudarytos palankios sąlygos atlikti tyrimą. Šio tyrimo rezultatai gali dominti ne tik tiriamų įstaigų vadovus, nes panašių tyrimų prokuratūros įstaigose iki šiol dar nebuvo atliekama.

Tyrimo teorinis ir praktinis reikšmingumas. Teorinių ir praktinių tyrimų tiek vadovavimo stilių, tiek organizacijos mikroklimato tema netrūksta, tačiau retai šie tyrimai būna atlikti teisėsaugos sistemos įstaigose, kai kurie jų paminėti ir šiame darbe. Dažniausiai Lietuvos teisėsaugos sistemos įstaigose tyrimai yra atliekami teisiniu aspektu, tačiau kad organizacijos veikla būtų sėkminga ir efektyvi, vienas pagrindinių vadovo tikslų turėtų būti darbuotojų gerovė. Šiuo žmogiškuoju aspektu Lietuvoje buvo atlikti: „Organizacinio klimato ir darbinio streso sąveikos laisvės atėmimo įstaigose tyrimas“ (Bimbirytė, Lementauskaitė, 2007), „Komandinio darbo ir organizacijos klimato raiškos ypatumai X rajono policijos komisariate“ (Beniušienė, Vveinhard, 2005), ir kt.

Kaip vadovo asmeninės savybės įtakoja prokuratūros mikroklimatą, moksliniuose darbuose praktiškai nenagrinėjama. Lietuvos prokuratūros sistemoje tokio pobūdžio teorinis ir praktinis tyrimas bus kaip ir pirmasis, kas rodo pasirinktos temos aktualumą ir naujumą. Šiuo metu ¹ prokuratūros sistemoje yra vykdomas valstybės projektas „Lietuvos Respublikos prokuratūros, kaip valstybės institucijos, valdymo efektyvumo didinimas“, kuriame kaip sprendina problema nurodoma „silpnai analizuojama prokuratūros vidinė aplinka“. Taigi išnagrinėjus organizacijos mikroklimatą ir tai, kokią įtaką jam daro personalo valdymo stilius, galima būtų geriau suprasti ko trūksta valdyme bei darbuotojų ir darbuotojų - vadovo tarpusavio santykiuose, o gautus rezultatus panaudoti organizacijos mikroklimatui gerinti, taip pagerinant ir organizacijos veiklos efektyvumą.

Pasirinktas tyrimo objektas yra sudėtingas, nes vadovavimas apima daugelį disciplinų, tokių kaip teisė, vadybą, psichologiją, sociologiją, edukologiją bei kt., o nagrinėjant organizacinį mikroklimatą aptariama daug veiksnių, tokių kaip darbas, bendravimas, valdymas, motyvacija, tradicijos ir kt. Taip pat teisėsaugos institucijos yra gana uždaros dėl savo specifinės veiklos

Tyrimo objektas. Personalo valdymo stilius ir mikroklimatas.

Tyrimo dalykas. Personalo valdymo stiliaus įtaka įstaigos mikroklimatui.

Tyrimo tikslas. Atskleisti vyraujančią tiriamų įstaigų personalo valdymo stilių ir mikroklimatą, bei nustatyti vadovavimo stiliaus įtaką organizacijos mikroklimatui.

Tyrimo uždaviniai

1. Išanalizuoti vadovo vaidmenį organizacijoje, personalo valdymo stilių klasifikaciją ir organizacijos mikroklimato esmę teoriniu aspektu;
2. Apibūdinti personalo valdymo stilių kaip organizacijos mikroklimatą įtakojančių veiksnių;
3. Atlikus empirinio tyrimo palyginamąją analizę nustatyti personalo valdymo stilių tiriamose įstaigose ir jo įtaką prokuratūros mikroklimatui.

¹ Projekto trukmė – 2010 m. vasario 10 d. – 2012 m. vasario 10 d.

Hipotezė. Tiriamosiose prokuratūrose vyrauja teigiamas mikroklimas, kadangi vadovai savo asmeninėmis savybėmis jį veikia pozityviai.

Tyrimo bazė. Metodologija. Vadybos literatūroje išskiriama daug skirtingų požiūrių į vadovavimo stilius, tačiau nėra vieningos vadovavimo stilių klasifikacijos. Pirmieji vadovavimo stiliaus klausimus nagrinėjo Lewin, Lippitt, White, (1939) – jie tyrė eksperimentiškai sukurtą aplinkos sąlygų įtaką berniukų elgesiui, remdamiesi geštaltistine visumos psichologijos kryptimi. Jų nuomone yra trys vadovavimo stiliai – autokratinis, demokratinis ir liberalus (nesikišimo). Lietuvoje valdymo stilius nagrinėjo nemažai autorių: Jucevičienė (1996); Stoškus, Beržinskienė, (2005); Adamonienė, Sakalas, Šilingienė (2002); Leonienės (2001); Razauskas (1997); Sakalas (2003); Valackienė (2005); Kasiulis ir Barvydienė (2003); Seilius (1998). Kadangi Lewin valdymo stilių klasifikacija pagal vadovo – pavaldinio santykius, remiantis valdžios pobūdžiu dabar yra plačiausiai naudojama, tad ja buvo remiamasi ir šiame tyrime bei duomenų analizėje.

Organizacijos klimato sąvoka, atsiradusi po Lewin, Lippitt ir White (1939) tyrimo turėjo didelę reikšmę organizacijos veiklos analizei. Vėliau organizacijos mikroklimą tyrinėjo daugelis užsienio bei Lietuvos mokslininkų: Furhnam, (1999); Koys, DeCotiis, (1991); Merkys (2005); Butkus (1996); Sakalas (2003); Denison (1996); Kasiulis, Barvydienė, (2003); Glick (1985); Taguiri (1968); Pikūnas, Palujanskienė (2005); Kangis ir kt. (2000); B. Martinkus (2003). Atliktų tyrimų rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad organizacijos mikroklimas sąveikauja su organizacijos veiklos rezultatais bei jį įtakoja žmogiškieji ištekliai, t.y. organizacija gali efektyviai veikti tik subūrusi tobulai veikiančią žmonių / bendradarbių grupę / kolektyvą, kurios veiklą sąlygoja palankus mikroklimas. Šiame darbe organizacijos mikroklimate tyrimas buvo atliktas remiantis prof. Merkio ir jo mokslinės grupės specialiai Lietuvos darbo organizacijoms sukurtu testu mokslinės teorijos analize.

Tyrimo metodika:

1. Mokslinės literatūros analizė, sisteminimas ir apibendrinimas: naudojama siekiant atlikti personalo valdymo stilių teorinę klasifikaciją bei pateikti organizacijos mikroklimate apžvalgą.
2. Anketinė apklausa, interviu bei kompiuterinė duomenų analizė: atliktas empirinis tyrimas, kuriuo buvo siekiama išsiaiškinti vyraujančią personalo valdymo stilių bei mikroklimą tiriamose įstaigose bei įvertinti kokią įtaką vadovo naudojamas vadovavimo stilius daro prokuratūros mikroklimatei.
3. Dokumentų analizė suteikė galimybę susipažinti su tiriama teisėsaugos organizacija, kaip viešojo sektoriaus organizacija bei jos vidaus veikla.

Tyrimo strategija:

1. Pirmas etapas (2009 m. rugsėjis – 2010 m. rugsėjis) – tyrimo metodologinis pagrindimas: literatūros studijavimas, tyrimo tikslų ir uždavinių nustatymas, hipotezės formulavimas.
2. Antras etapas (2010 m. spalio - 2011 m. sausis) – pasiruošimas tyrimui ir tyrimo organizavimas: tyrimo plano sudarymas, tyrimo procedūrų aptarimas. Bandomasis anketavimas, anketos koregavimas.
3. Trečias etapas (2011 m. vasaris – 2011m. kovas) – tyrimo (anketavimo ir interviu) atlikimas, tyrimo duomenų kaupimas.
4. Ketvirtas etapas (2011 m. balandis – 2011 m. gegužė) – tyrimo duomenų apdorojimas: statistinis gautų duomenų apdorojimas su SPSS ir MS EXCEL programomis, duomenų analizė ir apibendrinimas, išvados.

Darbo struktūra: anotacija (lietuvių ir anglų kalbomis), turinys, priedų sąrašas, įvadas, trys skyriai – konceptualusis, metodologinis ir diagnostinis, išvados ir siūlymai, literatūros sąrašas, priedai.

1. PERSONALO VALDYMO IR ORGANIZACIJOS MIKROKLIMATO TEORINĖ ANALIZĖ

1.1. Organizacijos bei vadovavimo samprata ir esmė

Įmonė, organizacija, bendrovė - tai žmonių kolektyvas, susidaręs arba sudarytas tam tikrai veiklai ir turintis tam tikrą valdymo formą. Bet kurios organizacijos valdymo struktūros viršuje yra vadovas – žmogus, atliekantis svarbiausią vadybos daro dalį, t.y. atsakingas už veiklos rezultatus, paskirstantis darbus bei juos koordinuojantis. Šioje darbo dalyje aptariami organizacijos bei vadovavimo samprata, vadovo darbas. Nepriklausomai nuo veiklos pobūdžio, visas socialines organizacijas vienija keletas bendrų bruožų, tai:

- *tikslas*. Jų nustatymas turi labai svarbią reikšmę organizacijos veiklos efektyvumui.
- *personalas*. Be jo negali egzistuoti jokia organizacija.
- *personalo valdymas*. Bendro tikslo siekimas lemia valdymo veiklos atsiradimą.
- *organizacijos kultūra*. Organizacijoje egzistuoja normos ir vertybės, turinčios didelę įtaką dirbančiųjų elgesiui: jos gali skatinti siekti bendro tikslo arba stabdyti.

Organizaciją sudaro valdančioji ir valdomoji visumos, o jų santykiai – tai žmonių tarpusavio santykiai. *Valdymo subjektas* (valdančioji sistema) - tai asmuo ar asmenų grupė, atliekanti valdymo funkcijas: formuluoja tikslus, uždavinius, formuoja pačią organizaciją, sukuria reikalingas jai funkcionuoti sąlygas bei motyvuoja veiklai. *Valdymo objektas* (valdomoji sistema) – tai atskiras organizacijos vienetas arba visa organizacija, kuriai skirta valdymo veikla, t.y. priima valdymo sistemos suformuluotus tikslus bei įgyvendina išskeltus uždavinius (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

Valdymo metodas – tai atskirų valdymo veiklos funkcijų realizavimo būdas. Jų klasifikavimas parodytas 1 lentelėje.

1 lentelė.

Valdymo metodų klasifikavimas

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

Vadovas – žmogus, vadovaujantis organizacijai, o siekdamas įgyvendinti organizacijos tikslus vadovas iš esmės atlieka daug vaidmenų (tarpininkas, politikas, diplomatas) ir yra atsakingas ne tik už savo, bet ir už pavaldinių darbą (Appleby, 2003). Visais organizacijos lygiais, siekdamas numatytų tikslų, vadovas dirba su žmonėmis ir per žmones. Šiandien vadovas atskaitingas ne tik savininkams ir direktoriams, bet ir pavaldiniams, kurie nelinkę vykdyti nepagrįstų įstatymų, taip pat

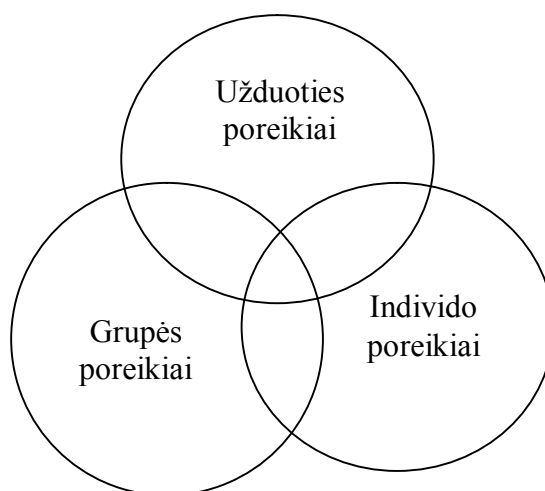
virtotojų grupėms ir kt. Vadovo pagrindinė funkcija – kūrybiškos idėjos ir veiklos turinys. Šiuolaikinės vadovo funkcijos anot Nelson ir Economy (2005) yra “teikti energiją”, įgalinti, palaikyti (paremti) ir komunikuoti.

Kad geriau suvokti vadovo darbą ir funkcijas, tikslinga išsamiau aptarti pačią vadovavimo sampratą. Kadangi vadovo atliekamos funkcijos yra įvairios, joms apibūdinti praktikoje naudojami skirtingi terminai, tokie kaip valdymas, vadyba, vadovavimas.

Valdymas – organizacijos narių darbo planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė; visų organizacijos išteklių panaudojimas išskeltiems organizacijos tikslams siekti (Stoner, 2005).

Personalo valdymas yra viena iš pagrindinių organizacijos egzistavimo sąlygų. Personalo valdymą - tai sistema, kurios pagrindinis tikslas yra užtikrinti efektyvų vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimą, siekiant organizacijos tikslų. Žmogus personalo valdyme užima dvejopą vaidmenį: pirma jis tampa vadovu, kuris atstovauja organizacijos interesus, atlieka valdymo funkcijas; antra - tai pavaldiniai arba bendradarbiai, nuo kurių pastangų, kvalifikacijos ir pasirengimo bendradarbiauti priklauso konkrečių užduočių praktinis įgyvendinimas.

Sėkmingai vadovauti elgsenos požiūriu: tai realizuoti tikslą (užduoties poreikiai); siekti, kad kiekvienas darbuotojas būtų aktyvus, laimingas ir patenkintas (individo poreikiai) bei siekti suburti komandą ir palaikyti bendradarbiavimo dvasią ir t.t. (grupės poreikiai) (žr. 1 pav.).



1 pav. Organizacijos ir individo poreikių derinimas.

Šaltinis: Barvydienė V., Kasiulis J. (2003). Vadovavimo psichologija. – Kaunas: Technologija.

Vadovavimas yra viena svarbiausių vadovo funkcijų, susijusių su tarpasmeniniais valdymo aspektais, padedanti pavaldiniams suprasti įmonės tikslus ir skatinanti efektyviai jų siekti. Vadovas įvairių individų visumą paverčia tikslingai ir efektyviai dirbančia žmonių grupe. (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

Adomienė ir kt. (2002) vadovavimą apibūdina kaip žmonių nukreipimą ir jų motyvavimą siekti tam tikro tikslo, laikantis atitinkamo vadovavimo stiliaus, naudojant įvairias poveikio formas,

valdymo metodus ir būdus. Vadovavimas pirmiausia pasireiškia vienu žmonių įtaka kitiems žmonėms, todėl svarbu žinoti, kuo remdamiesi vadovai daro įtaką pavaldiniams. Vadovavimas - tai žmonių nukreipimas ir jų motyvavimas siekti tam tikro tikslo, laikantis atitinkamo vadovavimo stiliaus, naudojant įvairias poveikio formas, valdymo būdus, metodus.

Vadovavimo teorijas, kurios apibūdina sėkmingo vadovavimo prielaidas, galima sąlygiškai suskirstyti į tokias grupes:

- *bruožų teorijos*. Daroma prielaida, kad vadovo asmenybė yra svarbiausias veiksnys, t.y. galima išskirti tam tikrus bruožus, būdingus sėkmingai dirbančiam vadovui.
- *stilių teorijos*. Remiamasi prielaida, kad sėkmingas vadovavimas priklauso nuo vadovo naudojamo vadovavimo stiliaus.
- *atitikimų teorijos*. Teigiama, kad universalios gero vadovavimo teorijos iš principo neįmanoma sukurti, nes sėkmingą vadovavimą lemia keletas esminių veiklos faktorių.
- *dinamiškų santykių teorijos*. Pvz. Bass transakcinio (sąveikos) ir transformacinio (pervarkymo) vadovavimo koncepcija. Transakcinis vadovas nustato ką pavaldiniai privalo daryti, išaiškina jiems užduotis, įkvepia pasitikėjimo tikslui pasiekti. Transformacinis vadovas palaiko nuolatinių pokyčių atmosferą bei stengiasi sukurti palankią organizacijos kultūrai kaitą (Želvyš, 2003).

Vieningos teorijos, nusakančios kas lemia sėkmingą vadovavimą nėra, nes vadovavimas yra sudėtingas procesas, kurį lemia daugybė nuolat kintančių veiksnių: nuo pačio vadovo pozicijos, vadovavimo stiliaus; nuo personalo kompetencijos; nuo vadovo bei personalo santykio bei atliekamų užduočių pobūdžio.

Naujausiuose vadybos teorijose vis labiau akcentuojamas lyderio vaidmuo (Barvydienė, Kasiulis, 2003; Sakalas, 2003). Gebėjimas lyderiauti siejamas su vadovo elgesiu: jo sugebėjimu paskirstyti užduotis, bendrauti su personalu. Vadinas vadovas turi turėti autoritetą. Pasak Jucevičienės (1996) autoritetas būna formalus (jį vadovas įgyja kartu su valdžios įgaliojimais) ir asmeninis (kuris įgyjamas dėl asmeninių savybių, žinių). Sakalas (2003) autoritetą apibrėžia kaip vadovo savybių visumą, kuri garantuoja, kad vadovą pripažins bendradarbiai ir pateikia tokias vadovo autoriteto sudedamąsias:

- asmeninis autoritetas (apima bendražmogiškas vertybes, tokias kaip teisingumas, atsakomybė už savo poelgius, sugebėjimas bendrauti, sąžiningumas ir kt.)
- dalykinis arba eksperto autoritetas – tai išskirtinės vadovo specialybės žinios, patirtis bei pasirengimas.
- valdžios arba baimės autoritetas – jis suteikiamas vadovui įstatymu, įmonės reglamentu ir jo apimtis priklauso nuo užimamos pozicijos lygio.

Akivaizdu, kad vadovo vaidmuo organizacijoje yra siejamas su jo autoritetu, įgūdžiais, sugebėjimas ir kitais aspektais. Pasak Mintzberg (Stoškus, Beržinskienė, 2005) *vadovo vaidmuo – tai taisyklių visumos, kurių būtina laikytis einant tam tikras pareigas, užtikrinimas*. Jis skiria tris vadovų vaidmenų grupes: tarpasmeninius, informacinius ir sprendimo (žr. 2 priedą).

„Leadership“ (angl. k.) į lietuvių kalbą gali būti išverčiamas ir kaip vadovavimas, ir kaip lyderiavimas. Tačiau vadovavimas nebus efektyvus, jei nesirems lyderiavimu, kuris pirmiausiai pasireiškia kaip vadovo sugebėjimas sutelkti žmones sėkmingiems tikslams realizuoti (Stoškus, Beržinskienė, 2005). Taigi tiek lyderiavimas, tiek vadovavimas yra svarbūs ir papildantys vienas kitą. Vadovo – lyderio svarbą organizacijai akcentuoja ir Razauskas (1996); Sakalas (2003); Barvydienė, Kasiulis (2003). Vadovavimo funkcija yra labai sudėtinga, nes vadovavimui būdingas situacinis pobūdis, t.y. kas tinkama ir efektyvu vienokioje situacijoje, kitokioje gali būti visiškai neefektyvu. Taigi vadovavimas kartu yra ir mokslas, ir menas (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

Apibendrinant galima teigti, organizacija yra dviejų valdymo posistemių visuma, o jų santykiai – tai žmonių (vadovo ir darbuotojų) tarpusavio santykiai, o vadovavimas – tai šių santykių reguliavimas taikant įvairias poveikio formas, būdus ir metodus. Kiekvienoje organizacijoje yra susiję užduoties, individo ir grupės poreikiai ir vadovo tikslas yra visus juos apjungti, taigi jis turi sugebėti vadovauti ir būti lyderis organizacijoje, tam kad užtikrintų sėkmingą organizacijos veiklą bei turėti autoritetą, kuris garantuotų jam bendradarbių pripažinimą.

1.2. Personalo valdymo stiliai

Vadovavimo stilių apibrėžimas yra elgesio teorijų nuopelnas, kurių atsiradimą sąlygojo tai, kad vadovo savybių ir asmeninių bruožų tyrimas nedavė tikslų paaiškinimų, nuo ko priklauso efektyvus vadovavimas. Todėl buvo pradėta tirti vadovavimo efektyvumą, siejant jį su vadovų elgesio pobūdžiu. Anot Želvio (1999) pagrindinis šios krypties atstovų (Lewin, McGregor, Likert) nuopelnas ir yra vadovavimo stilių apibrėžimas bei analizė. Vadovavimo stiliaus teorijos remiasi prielaida, kad sėkmingam vadovavimui lemiamos reikšmės turi ne asmenybės bruožai, bet vadovavimo stilius. Šioje darbo dalyje aptariami pagrindiniai vadovavimo stiliai ir jų charakteristikos.

Pirmas bandymas apibūdinti vadovų tipus ir atitinkamus vadovavimo stilius buvo veikale „Valstybė“, kur Platonas išskyrė keturis vadovavimo stilius – timokratiją, oligarchiją, demokratiją ir tironiją. Šiuo metu literatūroje yra labai daug skirtingų požiūrių į vadovavimo stilius.

Valdzia (organizacine prasme) yra galia paveikti darbuotojų veiklą organizacijos pageidaujama linkme, o valdžios santykis visuomet yra tarp dviejų žmonių: įsakančiojo ir paklūstančiojo (vykdančiojo). Galimybes daryti įtaką pavaldiniams sudaro:

- *teisėta valdžia* (formalus autoritetas), kurią suteikia vadovo pareigos;
- *asmeninė / pavyzdžio valdžia* (tikrasis autoritetas) – vadovas asmeninėmis savybėmis, elgesiu užsitarnauja pavaldinių pagarbą, darydamas jiems teigiamą įtaką;
- *eksperto / kompetencijos valdžia* – kompetentingas vadovas turi daugiau galimybių daryti įtaką pavaldiniams, taip ugdydamas jų pasitikėjimą;
- *atlygiu pagrįsta valdžia* – paveikti darbuotojus vadovas gali pasirinkdamas įvairias atlygio formas: materialus paskatinimas (svarbiausias stimulus), pareigų paaukštinimas ir pan.;
- *prievarta pagrįsta valdžia* – vadovo pareigos organizacijoje suteikia galimybių sustiprinti poveikį pavaldiniams naudojant prievartą ir baimę. Tačiau prievarta gali būti naudojama ir vadovams (pvz. darbuotojų streikai) (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

Kadangi priversti paklusti darbuotojus galima įvairiais būdais, tad ir vadovavimo stilių yra daug. **Vadovavimo stilius** – tai žmonių, santykių organizacijoje visuma (Stoškus, Beržinskienė, 2005). Vadovavimo stilius yra sudarytas iš paliepimų, stimulų ir argumentų. Pavaldiniai pradeda veikti tik gavę vadovo *paliepimą*, kurie skiriasi griežtumo laipsniu:

- įsakymas – griežčiausias, reikalaujantis laikytis taisyklių;
- nurodymas, kai nurodomas veiklos tikslas ir kartais pasiūlomas veikimo būdas;
- patarimas – mažiausiai griežtas paliepimas, kai pavaldinys pats pasirenka ir tikslą, ir veikimo būdą.

Stimulai (išoriniai, priklausantys nuo vadovo)– tai paskata veikti ir jie būna:

- prievartiniai - neįvykdžius jų pavaldinys turės nuostolių;
- pažadiniai – įvykdžius juos nauda bus didesnė nei įdėtos pastangos.

Argumentai (*įtikinėjimas*) būna dvejopi: racionalūs – nukreipti į protą, bei emociniai – nukreipti į jausmus ir jų taikymas priklauso tik nuo vadovo įgimto talento.

Aiškiausiai jaučiama ir geriausiai pavaldinių suprantama vadovo darbo apraiška yra personalo valdymo stilius. **Valdymo stilius** - tai vadovui būdingų jo bendravimo su pavaldiniais elgsenos bruožų visuma, sąlygota jo nuostatų bei asmenybės savybių (Butkus, 2008). Pasak Leonienės (2001) – **vadovavimo stilius**, tai visuma tarpusavyje susijusių valdymo metodų, elgsenos normų ir taisyklių, naudojamų vadovo darbe, darančių įtaką darbuotojų elgesiui ir skatinančių juos siekti organizacijos tikslų. Stoškus ir Beržinskienė (2005) teigia, kad **vadovavimo stilius** yra vadovo poveikio pavaldiniam būdas, siekiant daryti jiems įtaką ir skatinant pavaldinius siekti organizacijos tikslų. Šiuose apibrėžimuose akcentuojamas vadovavimo stiliaus poveikis darbuotojų elgesiui: tačiau Leonienė (2001) labiau akcentuoja valdymo metodus ir elgesio normas – kurie įtakoja darbuotojų elgesį; o Stoškus ir Beržinskienė (2005) – organizacijos tikslų siekimą.

Vadybos literatūroje išskiriama daug skirtingų požiūrių į vadovavimo stilius. Vadovo ir pavaldinių santykių įvairovė ir sudėtingumas lemia valdymo stilių įvairovę (Adamonienė, Sakalas, Šilingienė, 2002).

Nėra vieno geriausio vadovavimo stiliaus, nes geras vadovas skirtinguose situacijose derina vadovavimo stilius, pritaikydamas juos konkrečiai situacijai. Pasak Sakalo (2001), tas pats vadovas dažniausiai naudoja ne vienintelį valdymo stilių, atsižvelgiant į situaciją ir bendradarbius. Razauskas (1997) teigia, kad tame pačiame kolektyve skirtingi vadovai geriausių rezultatų pasiekia naudodami skirtingus valdymo stilius. Nors kai kurie vadovavimo stiliai yra artimi vienas kitam, tačiau geras vadovas suformuoja asmeninį, individualų ir nepakartojamą vadovavimo stilių. Anot Sakalo (2001), **asmeninis vadovavimo stilius** – tai tik tam tikram vadovui būdingas elgesio ir poveikio pavaldiniams būdas, sąlygojamas jo asmeninių ir vadovaujamo kolektyvo savybių.

Analizuojant vadovo stiliaus pasirinkimą, reikia atsižvelgti į:

- *sąlygas ir veiksnius, formuojančius vadovavimo stilių. Objektiviūs veiksniai – tokie, kuriems negalima daryti įtakos (arba įtakojami nežymiai): tai organizacijos specifika, valdymo lygis, pavaldinių ypatumai ir pan. Subjektyviūs veiksniai priklauso nuo asmeninių žmogaus savybių, vadinasi juos galima tobulinti (charakterio bruožai, individualios savybės ir pan.);*
- *vadovo galimybes pačiam keisti ir tobulinti vadovavimo stilių.*

Nuo vadovo darbo stiliaus didžiąja dalimi priklauso visos organizacijos veiklos rezultatai bei pavaldinių pasitenkinimas darbu, todėl pasirinktas vadovavimo stilius nėra tik asmeninis jo reikalas. Vadovo požiūris į darbuotojus, atspindintis jo vertybes, paaiškina, kodėl skiriasi vadovavimo stilius (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

Metodologinis pagrindas, aiškinantis kaip formuojasi vadovavimo stilius, yra McGregor **X ir Y teorijos** (McGregor, 2005):

- *X teorija* – tradicinis požiūris į vadovavimą ir kontrolę, kai vadovas mano, kad pavaldiniai neiniciatyvūs ir neatsakingi, todėl vadovavimas remiasi formalia valdžia bei sukuriama griežtai reglamentuojanti pavaldinių elgesį rezultatų vertinimo sistema.
- *Y teorija* paaiškina individualių ir kolektyvinių tikslų integraciją. Teigiama, kad darbuotojai sąžiningai vykdo pareigas, profesiniu požiūriu yra subrendę ir atsakingi. Vadovo poveikis jiems grindžiamas tokia rezultatų vertinimo sistema, kuri skatina kompetencijos ugdymą, įgaliojimų ir atsakomybės darbuotojams delegavimą, sudaro sąlygas nesmulkmeniškai kontrolei.

McGregor autokratini vadovą priskiria teorijai "X", o demokratinio vadovo stilių pavadino teorija „Y“: taigi X teorija atspindi tradicinį požiūrį į vadovavimą ir kontrolę, o Y teorija paaiškina individualių ir kolektyvinių tikslų integraciją (Bagdonas, Bagdonienė, 2000).

1.2.1. Personalo valdymo stilių klasifikacija

Vadovui būdingi bruožai yra grupuojami ir analizuojami pagal tam tikrus kriterijus, tačiau iki šiol nėra vieningos valdymo stiliaus klasifikacijos, jie yra įvairiai klasifikuojami pagal skirtingus autorius ir mokyklas. Vadovavimo stilių klasifikacijas galima apibendrinti išskiriant keletą skirtingų **požiūrių į vadovavimo stilių skirstymą:**

- Tradicinis ir šiuolaikinis vadovavimo stilių skirstymas;
- Vadovavimo stilių skirstymas pagal vadovų elgesį;
- Vadovavimo stilių skirstymas pagal vadovų orientaciją;
- Vadovavimo stilių skirstymas pagal vadovų orientaciją ir pavaldinių lygį;
- Situaciniai vadovavimo modeliai (Sakalas, Šilingienė, 2000).

Kai kurių vadybos teoretikų nuomone, vadovo darbo stilius pirmą kartą bandė apibendrinti Platonas savo veikale “Valstybė”, kur vadovus klasifikavo taip:

- vadovas *timokratas*: jo valdymo stilių formuoja jo išdidumas bei valdžios troškimas;
- vadovas *demokratas*: jis išrenkamas pavaldinių. Tokiam valdymo stiliui būdinga visų piliečių lygybė.
- vadovas *tironas*: jo valdymo stilių formuoja žiaurūs polinkiai;
- vadovas *oligarchas*, jo pagrindinis motyvas yra godumas (Butkus, 2008).

Individualų valdymo stilių remdamasis eksperimentais 1938 m. pirmasis nagrinėjo amerikiečių psichologas Lewin (Jucevičienė, 1996). Jis skyrė šiuos pagrindinius vadovų tipus :

- *autoritarinis* arba valdingas;
- *liberalus* arba anarchinis;
- *demokratiškas* arba kolegialus.

1961 m. atlikęs tyrimus JAV draudimo bendrovėse, Likert (1967) praplėtė vadovavimo stilių diapazoną nurodydamas tarpinius, skirtingo autokratinio ir demokratinio laipsnio vadovavimo stilius, tokius kaip eksploatacinis – autokratinis, geranoriškas – autokratinis, konsultacinis – demokratinis ir kolegialus. Likert vadovavimo stilių klasifikaciją pirmą kartą publikavo 1961 m. straipsnyje „Naujieji vadovavimo modeliai“, o iki 1967 m., kada publikavo knygą, atliko tyrimus, kurių duomenimis remiantis nustatė kas įtakoja darbuotojų bei organizacijos veiklos efektyvumą. Jo nuomone didžiausios sėkmės ir efektyvumo pasiekia tos organizacijos ir vadovai, kurie valdyje naudoja kolegialius metodus.

Vadovavimo stilių **klasifikacija pagal vadovų orientaciją** yra grindžiama prielaida, kad kiekvienam vadovui rūpi du svarbiausi dalykai: pasiekti rezultatus (orientacija į „užduotį“) ir tarpusavio santykiai (orientacija į „žmones“) (Everard, Morris, 1997).

Į užduotį orientuotas stilius (autokratinis) - kai vadovas linkęs kontroliuoti darbuotojus, o darbas jam svarbesnis už darbuotojų asmeninį pasitenkinimą bei tarpusavio santykius. Vadovui būdingas pavaldinių darbo planavimas ir organizavimas, darbas turi būti atliktas laiku ir gerai.

Į darbuotojus orientuotas stilius (demokratinis) - kai vadovui svarbiau darbuotojų aukštesnio lygio poreikiai, o ne kontrolė. Santykiai su darbuotojais grįsti abipusiu pasitikėjimu, pagarba, darbuotojai įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą. (Sakalas, 2003).

Pirmąją vadovavimo stilių klasifikaciją, kurioje atsižvelgiama į abu šiuos aspektus, pasiūlė grupė Ohajo universiteto mokslininkų priėję išvados, kad efektyvus vadovas turi orientuotis ir į žmones, ir į darbą (Sakalas, Šilingienė, 2000). Šių mokslininkų nuomone vadovai gali sėkmingai derinti abi elgesio orientacijas: taigi yra galimos keturios skirtingos vadovų elgesio kombinacijos kurios atitinka keturis vadovavimo stilius. Tuo remdamiesi Bleik ir Mouton sukūrė vadovavimo (Želvys, 2003) arba elgsenos (Sakalas, Šilingienė, 2000) tinklėlį, kuriame pateikiami penki pagrindiniai vadovavimo tipai. Tyrimais buvo įrodyta, kad nei vienas vadovavimo stilius nėra geriausias visuose situacijose, todėl turi būti laikomasi situacinio požiūrio – vadovas turi naudoti visus valdymo stilius, metodus ir poveikio priemones, tinkančias susiklosčiusiai situacijai (Sakalas, Šilingienė, 2000).

1958 m. Tannenbaum ir Schmidt pasiūlė vadovavimo kontinuumą², o 1973 m. jį atnaujino. Savo darbe jie vadovavimo stilius siūlo skirstyti **pagal sprendimo priėmimo pobūdį** (žr. 2 lentelę). Jų nuomone sprendimų priėmime galimas platus valdymo stilių spektras – nuo direktyvinio iki integruojančio. Tannenbaum ir Schmidt vadovavimo stilių klasifikacija yra glaudžiai susijusi su McGregor X ir Y teorijomis (David Rees ir Porter, 2008).

2 lentelė

Vadovavimo stiliai pagal sprendimų priėmimo pobūdį

Direktyvinis(įsakymų) stilius ←			→ Integruojantis stilius			
Vadovo autokratiškumo lygis ←			→ Pavaldinio laisvė			
Pats sprendžia ir praneša pavaldiniams	„Įperša“ sprendimą pavaldiniams	Pateikia idėjas ir klausia kiekvieno darbuotojo nuomonės, o paskui sprendžia pats	Pateikia sprendimą, bet sako, kad jei reikės, jį pakeis	Pateikia problematiką, surenka pasiūlymus ir pats sprendžia	Nustato darbuotojams veikimo ribas ir palieka jiems teisę spręsti tose ribose	Pateikia užduotį, o kaip ją atlikti, palieka spręsti patiems darbuotojams

Šaltinis: Želvys R. (2003). Švietimo organizacijų vadyba: mokomoji priemonė. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

² Kontinuumas [lot. continuum — tolydus]: 1. neturinti pertrūkių ištisuma, vientisuma; vientisa, tolydi terpė, kurią tiriant nepaisoma jos atom. Sandaros. Prieiga per internetą: <http://www.zodynas2.lt/tarptautiniu-zodziu/zodis-kontinuumas-10468/> [žiūrėta 2010.10.10].

Pasak Želvio (2003) šie autoriai rėmėsi vadovavimo stilių klasifikacija pagal vadovų orientaciją ir pagal orientacijos pobūdį išskyrė keturis vadovavimo stilius:

1. Autokratinis (nurodo) - vadovui mažiausiai rūpi santykiai su žmonėmis.
2. Paternalistinis (įsiūlo) –arčiau kontinuumo vidurio: nors vadovas vadovauja vienvaldiškai, tačiau pasistengia savo idėjas įsiūlyti pavaldiniams ir įtikinti juos priimamų sprendimų tinkamumu.
3. Konsultacinis (įtraukia) –arčiau santykių su žmonėmis ir toliau nuo darbo rezultatų poliaus: darbuotojai realiai įtraukiami į vadovavimo procesą, nors vadovas pasilieka sau teisę priimti galutinį sprendimą.
4. Demokratinis (bendrai nusprendžia) - į santykius su žmonėmis labiausiai orientuotas vadovas: vadybiniai sprendimai priimami kartu, bendrai nutarus visiems darbuotojams.

Sadler ir Hofstede (1976) atlikę tyrimus pasiūlė valdymo stilius **klasifikuoti pagal sprendimų priėmimo būdus:**

- *Įsakymo stilius.* Vadovas pats priima sprendimus tik informuodamas pavaldinius bei laukdamas besąlygiško vykdymo.
- *Įkalbinėjimo stilius.* Vadovas prieš perduodamas paties priimtus nutarimus stengiasi įtikinti pavaldinius, kad tai geriausias sprendimas ir jį būtina priimti.
- *Konsultacinis stilius.* Vadovas priima sprendimus tik pasitaręs su pavaldiniais.
- *Kolektyvinis stilius* – kai vadovas formuluoja tik problemos esmę, o sprendimas priimamas kolektyviai (Jucevičienė, 1996).

Žinomas lenkų valdymo specialistas Zelenevskis (Razauskas, 1997) skiria du stilius:

1. Direktyvinis - reiškia, kad valdymas remiasi pavedimais, tiksliai suformuluotomis instrukcijomis, beveik visiškai ignoruojamas įtikinimas.
2. Integruotas - remiasi motyvais ir įtikinimu.

Bulgarų valdymo specialistas Genovas (Razauskas, 1997), nagrinėdamas valdymo stilių pagal vadovo darbo pobūdį, skiria šias grupes: biurokratinę, pažangią, voliuntaristinę, paradinę, triukšmingą, dalykinę.

Įdomią valdymo stiliaus klasifikaciją pateikia rusų autorė Kudriašova (Razauskas, 1997). Visus vadovus ji siūlo skirstyti į šias grupes:

1. Reglamentuotojas, Tai vadovas, kuris pavaldinių darbą stengiasi reglamentuoti įvairiomis instrukcijomis.
2. Kolegialus. Šis tipas visada viską stengiasi spręsti kolegialiai, mėgsta pasitarimus, komisijas ir kt.
3. Sprinteris. Nepakeičiamas, kai reikia skubiai sutelkti jėgas šiandienos darbui. Visai nesirūpinantis ateitimi, strategija.

4. Objektyvistas. Visuomet ieško objektyvių priežasčių, pateisinančių aplaidumą.
5. Rūpintojėlis. Jo įsitikinimu, valdymas - tai smulkmenos.

Kiti vadovavimo stiliai. Atsižvelgiant į du organizacijos modelius (*klasifikacija pagal organizaciją*) yra skiriami tokie vadovavimo stiliai: vadovavimas, orientuotas į hierarchinio modelio organizaciją ir vadovavimas, orientuotas į sisteminį organizacijos modelį, kurių kiekvienas atspindi visiškai skirtingus požiūrius į žmogų.

1. Orientuotam į hierarchinį organizacijos modelį vadovavimo stiliui būdinga: kontrolė, diskriminacija, lankstumo trūkumas, vadovas bet kokia kaina siekia laimėjimo. Šiuo atveju žmogus reiškia ne daugiau nei gamybos proceso dalis.

2. Orientuotam į sisteminio modelio organizaciją vadovavimo stiliui būdinga: delegavimas, savarankiškumo skatinimas, integracija, lankstumas, vadovas padeda kitiems laimėti. Žmogus šiuo atveju yra svarbi organizacijos kultūros, komunikacijos dalis.

Nei vienas iš šių vadovavimo stilių nėra geriausias., o jų vertė priklauso nuo to, kiek jie naudingi augant organizacijai. Siekiant optimaliausio rezultato ir renkantis vadovavimo stilių, reikia atsižvelgti į tai, koks konkrečiu atveju yra organizacijos modelis (Floistad, 2000).

Vadovavimo stiliai dar yra skirstomi atsižvelgdami į **organizacijoje tvyrančią atmosferą**. Išskiriamos tokios keturios socialinės aplinkos organizacijoje:

- *demokratinė*, kurioje jaučiama stipri komandinė dvasia ir bendradarbiavimas;
- *liberali*, kurioje komandos dvasia silpnesnė ir daug individualios veiklos;
- *dvi autoritarinės aplinkos (pavaldumo ir agresyvumo)*, kurioms būdingas pasyvumas ir nepaklusnumas.

Vienokią ar kitokią aplinką lemia tai, koku vadovavimo stiliumi remiantis yra vadovaujama organizacijoje.

Vadovavimo stilius taip pat siūloma klasifikuoti **pagal vadovų dėmesį strateginio vadovavimo elementams**. Pagal Chandler teoriją galima išskirti tris vadovavimo stilius – *strateginio planavimo, strateginės kontrolės ir finansinės kontrolės* (Smilga, Bosas, 1999). Taip klasifikacija yra galima, bet efektyviai valdoma organizacija turėtų vienodai gerai atlikti strateginį planavimą bei strateginę ir finansinę kontrolę.

1.2.2. Vadovavimo stilių charakteristika

Lewin pirmasis išskyrė pagrindinius individualius valdymo stilius (autokratas, demokratas ir liberalas) ir ši valdymo stilių klasifikacija pagal vadovo – pavaldinio santykius, remiantis valdžios pobūdžiu dabar yra plačiausiai naudojama. Jų skiriamieji bruožai glaustai pavaizduoti 1 priede.

Remiantis Jucevičiene (1996), Razausku (1997), Dobranskiene (2004), Juozaitiene ir Staponkiene (2004), Kasiuliu ir Barvydiene (2003), Sakalu (2003), Targamadze (1996), Želviu (2001) buvo išskirti tokie autokratiniam, demokratiniam ir liberaliam vadovo darbo stiliui būdingi bruožai:

Autokratinis (direktyvinis) vadovo darbo stilius - vieno valdžia. Šiam stiliui būdinga stipri valdymo centralizacija bei vienvaldiškumas sprendžiant problemas. Autokratas vadovas su pavaldiniais palaiko oficialius kontaktus, kuriuos sąmoningai riboja. Pavaldinius pastoviai kontroliuoja, laiko neatsakingais ir neorganizuotais, o geriausiai priverčiančia paklusti priemone laiko įsakymą bei instrukcijas. Pavaldinių savarankiškumas yra nevertinamas, slopinama jų iniciatyva, primetama vadovo valia. Labiausiai autokratas vadovas vertina pavaldinio nuolankumą, o nepakenčia kritikos ir prieštaravimų, tačiau pats pastoviai kitus kritikuoja. Toks vadovavimo stilius lemia nuolatinę personalo kaitą, nes savo vertę suvokiantys specialistai vengia tokio vadovo. Personalas nebūna supažindinamas su organizacijos perspektyvomis ar priimamais vadovo sprendimais, pasitarimai tokio vadovo valdomoje organizacijoje būna tik formalūs. Autokrato nuomone darbuotojai yra nekompetentingi, tad elgiasi su jais šturkščiai ir nepagarbiai, kai tuo tarpu su naudingais sau žmonėmis ar savo vadovais būna nuolankus.

Autokratinis valdymo stilius sąlygoja personalo formalų požiūrį į darbą, susiskaldymą, pasyvumą, priešišumą ir pan. Nors vadovas autokratas pats dirba daug, tačiau verčia ir personalą dirbti peržengiant nustatytas darbo normas ir mano, jog materialinis paskatinimas bei nuobaudos yra geriausias būdas veiklos efektyvumui užtikrinti. Autokratas negerbia savo pavaldinių, nors būna ir korektiškų autokratų, kurie išklauso pavaldinius bet priimdami sprendimus ignoruoja jų nuomonę. Vienas didžiausių autokratinio valdymo trūkumų yra tai, kad nėra išnaudojamas pavaldinių žinių ir sugebėjimų potencialas siekiant organizacijos tikslų, nes itin griežta kontrolė ir pastovūs vadovo nurodymai varžo pavaldinių kūrybiškumą bei blogina organizacijos mikroklimatą. Kaip autokratinio vadovavimo trūkumus galima paminėti ir tai, kad per didelė atsakomybė nuo vieno asmens (t.y.vadovo) didina nesėkmių organizacijos veikloje galimybę. Reikia paminėti, jog šis stilius daro neigiamą įtaką ir pačiam vadovui, nes skatina pernelyg didelį pasitikėjimą savimi bei nepasitikėjimą pavaldiniais. Tai suteikia galimybę vadovui pasisavinti laimėjimus, o atsakomybę už nesėkmes suversti pavaldiniams. Itin gerai save vertindamas vadovas gali pradėti piktnaudžiauti savo padėtimi, pav. naudodamas organizacijos išteklius savo reikmėms.

Autokratinį valdymo stilių gali lemti tiek individualios vadovo asmeninės savybės (valdingumas, užsispyrimas, aukšta savivertė), tiek organizacijos pobūdis (orientavimasis į sistemos funkcionavimo rezultata). Autokratinio valdymo stilius teigiamos savybės yra valdymo centralizavimo užtikrinimas, operatyvumas, o didžiausias privalumas – aiški asmeninė atsakomybė už organizacijos veiklą (sėkmę ar nesėkmę). Kaip privalumą galima paminėti ir mažesnes laiko sąnaudas priimant valdymo sprendimus, bei veiklos darnumą juos įgyvendinant. Tačiau šis valdymo

stilius šiuolaikiniame pasaulyje tampa vis nepriimtinesnis ir neefektyvesnis, nes dirbti su tokiu vadovu yra sudėtinga.

Demokratinis (konsultatyvus) valdymo stilius – daugumos valdžia. Demokratas vadovas valdydamas personalą remiasi žmonių sugebėjimais ir gerbia juos: sprendimų priėmime dalyvauja ir pavaldiniai (sprendimai priimami kolegialiai), vadovas su jais tariasi ir svarsto daugelį reikalų, savo asmeninei atsakomybei palikdamas tik ypač svarbius reikalus. Demokratas skatina pavaldinių savarankiškumą, iniciatyvumą, taip išnaudodamas jų intelektualinį bei profesinį potencialą ir ugdydamas darbuotojų lojalumą organizacijai. Pavaldiniams suteikiama galimybė tobulėti. Demokratiškas vadovas priima kritiką savo atžvilgiu, pripažįsta klydęs ir dirba kaip kolektyvo narys. Nurodymus teikia įtikinamai kaip pasiūlymus, su pavaldiniais elgiasi pagarbiai, atsižvelgia į jų interesus. Nors toks vadovas nekontroliuoja savo pavaldinių pastoviai, bet nuolat yra informuojamas apie organizacijos veiklos eigą. Svarbus demokrato bruožas – žinių ir informacijos apie organizacijos padėtį teikimas, o informuoti pavaldiniai teigiamai priima ir vertina darbo motyvus. Vadovas demokratas dirba kaip „kolektyvo narys“, taip sustiprindamas savo autoritetą, bei įgydamas didesnę pavaldinių pasitikėjimą ir pagarbą. Demokratinis vadovavimo stilius didele dalimi priklauso nuo asmeninių vadovo savybių, tokių kaip optimizmas, pusiausvyros išlaikymas, platus akiratis. Didžiausias demokratinio valdymo stiliaus privalumas – galimybė, remiantis pavaldinių žiniomis, visapusiškiau išnagrinėti darbo problemas bei parengti jų sprendimo variantus, taip didinant pavaldinių, dalyvavusių sprendimo priėmimo procese, iniciatyvumą ir atsakingumą. Tačiau reikia pabrėžti, jog pavaldinių tobulėjimo galimybė reikalauja didesnio jo išsilavinimo ir atsakomybės už bendro darbo rezultatus.

Demokratiškas valdymo stilius taip pat turi trūkumų, pvz.: vadovo nusišalinimas nuo atsakomybės už padarytas klaidas ir tų klaidų užkrovimas kolektyvui. Kitas trūkumas – pavaldiniai, dirbdami grupėje, gali pervertinti savo galimybes, nes susitapatinę su grupės potencialu praranda asmeninę atsakomybę ir priima rizikingesnius sprendimus. Didžiausiu šio valdymo stiliaus trūkumu laikomos didelės laiko sąnaudos, reikalingos sprendimo priėmimo procesui.

Niekieno valdžia – liberalus valdymo stilius. Vadovui liberalui būdingas minimalus vadovo kišimasis į personalo veiklą: vadovas liberalas vengia įsakinėti, jam sunku kontroliuoti pavaldinius, jis negarantuotas savo kaip vadovo užimama padėtimi ir kompetencija. Jis tiksliai vadovaujasi instrukcijomis ir įstatymais, atsargiai priima sprendimus, veikia nenuosekliai, yra lengvai paveikiamas ir prisitaiko prie aplinkybių, jo nurodymai labiau panašūs į prašymus. Liberalus vadovas yra mandagus, geranoriškas, taktiškas visada išklauso kritiką, bet nesugeba nieko pakeisti ar apginti savo nuomonės. Nereiklus, dažnai bando įsiteikti savo pavaldiniams, siekia bet kokiū būdu išvengti konflikto, o kebliose situacijose neretai pasimeta. Toks vadovas nesiekia karjeros, nesugeba organizuoti darbų, jam nepakanka ryžto priimant atsakingus sprendimus, jis beveik

nekontroliuoja kolektyvo. Dažnai tokį vadovą valdo pavaldiniai ar aplinkybės. Bandydamas sustiprinti savo autoritetą gali suteikti pavaldiniams nepagrįstas privilegijas, dalinti neįvykdomus pažadus. Siekdamas populiarumo gali atsisakyti savo principų.

Liberalus vadovavimo stilius priklauso nuo individualių vadovo asmenybės bruožų, jį pasirenka neryžtingi, nekonfliktiški, geranoriai asmenys. Nors liberalus vadovavimo stilius netinkamas dirbant sudėtingomis ir dinamiškomis sąlygomis, tačiau jo trūkumus dažniausiai atsveria jo profesinis autoritetas ir erudicija, todėl toks vadovas sėkmingai gali dirbti individualų ir kūrybišką darbą. Didžiausias šio vadovavimo būdo privalumas yra pavaldinių kūrybiškumo skatinimas, o didžiausias trūkumas – neaiškūs darbų terminai bei paslaugų ar produkto kokybė, bei valdymo funkcijų perleidimas darbuotojams.

Tačiau organizacijos praktikoje susiklostančių vadovų ir pavaldinių santykių vien šiais stiliais aprašyti nepakanka, nes „grynų“ autokratų ar demokratų yra mažai, dažniausiai yra derinami įvairių vadovavimo stilių elementai.

Tradiciniai ir naujieji valdymo stiliai. Anot Sakalo ir Šilingienės (2000) vadovavimo stilius pagal laikotarpį galima skirstyti į dvi grupes: tradicinius ir naujuosius, atsižvelgiant į tai, kaip pasikeitė praktinis požiūris į vadovo poveikio pavaldiniams pobūdį. Remiantis šiais autoriais galima teigti, jog *tradiciniai vadovavimo stiliai* yra autoritariniai, kai įsakymu tiksliai nurodoma, ką, kada ir kaip reikia padaryti, visiškai nevertinamas pavaldinių savarankiškumas. Laukiama, kad pavaldinys visa tai atliks laiku, tačiau jis yra nuolat kontroliuojamas. Autokrato vadovo santykiams su pavaldiniais trūksta pagarbos, jis ypač nemėgsta prieštaravimų ir kritikos. Informacija būna ribota, pasitarimai vyksta retai ir būna formalūs. Vadovas priima visus sprendimus pats, pavaldiniai tam didesnės įtakos neturi, jie tik sprendimus pripažįsta ir vykdo. Darbas dažnai pertraukiamas, nes aukštesniame lygyje reikia priimti naujus sprendimus. Vadovaujant šiuo stiliumi, reikia stiprios vadovo asmenybės bei charakterio ir gero profesinio pasirengimo. Ypatingai sunku šį stilių taikyti organizacijoje, kurios personalas yra pakankamai aukšto išsilavinimo, turintis ambicingus siekius.

Autokratinis vadovavimo stilius turi nemažai trūkumų: ypatingai tai pasireiškia per santykių kolektyve pobūdį bei pavaldinių elgsenos ypatumus – būdingas kolektyvo susiskaidymas, nepasitikėjimas, įtempta atmosfera. Kitas ryškus trūkumas – pavaldinių pasyvumas, formalus požiūris į darbą, kas sąlygoja nuolatinę darbuotojų kaitą.

Tačiau toks valdymo stilius turi ir teigiamų bruožų, nes užtikrina operatyvų problemų sprendimą, valdymo vienovę ir veiksmų koordinavimą. Geram autokratui būdinga energija, greita reakcija, sumanumas, darbštumas, sugebėjimas aiškiai formuluoti užduotis, organizuoti savo ir pavaldinių darbą (Sakalas, Šilingienė, 2000).

Tradiciniams vadovavimo stiliams priskiriami charizmatinis, patriarchalinis, autokratinis ir biurokratinis stiliai. Iš esmės jie atitinka tą vadovavimo stilių, kuris pagal teorijas yra vadinamas į

užduotis orientuotu vadovavimo stiliumi, skiriasi tik orientacijos intensyvumas (Sakalas, Šilingienė, 2000; Stoškus, Beržinskienė, 2005).

Charizmatinis vadovavimo stilius. Vadovas sugeba paveikti bendradarbius, kad jie savanoriškai darytų tai, ko iš jų yra laukiama, t.y. vadovas šiuo atveju pasižymi tam tikra hipnozės jėga. Galima teigti, kad visi geri vadovai turi ypatingo žavesio, poveikio jėgos. Charizmatiniam vadovui būdingas sugebėjimas užkrėsti kitus savo energija, puiki laikysena, geras charakteris, oratoriniai gabumai.

Patriarchalinis vadovavimo stilius turi galias tradicijas, tačiau jo taikymo galimybės ribotos. Tradicinis paklusnumas šeimos galvai šiandien daugumai nepriimtinas, nors jis turi didelę įtaką, ypač formuojantis įmonei. Patriarchalinis stilius turi esminį privalumą - savo bendradarbiais rūpinamasi net ir tada, kai jie negali dirbti.

Autokratinis vadovavimo stilius remiasi hierarchiškai organizuotu valdymo aparatu ir paklusnumu. Kaip ir patriarchalinis, šis stilius yra grindžiamas besąlygišku vadovo autoritetu, tačiau jis rūpinasi savo pavaldiniais tik tiek, kiek šie yra naudingi.

Biurokratinis vadovavimo stilius remiasi legalia, preciziška, teisę ir įstatymus atitinkančia reguliavimo sistema ir griežtu organizacijos narių pavaldumu ir klusnumu. Žodinis įsakymas pakeičiamas popieriumi, nuasmeninamas. Biurokratinis stilius yra geras, jei reglamentuojamos paprastos procedūros, kurios gali būti lengvai koreguojamos, bet jis netinkamas, jei biurokratizmas pernelyg išsiplečia. Kai įsakymas, reglamentas nekeičiamas besikeičiant situacijai, atsiranda galimybė savo kalte suversti "blogam įsakymui". Vadovas gali nusišalinti nagrinėjant realią situaciją ir vadovautis "nekintančiais" nurodymais iš viršaus.

Prie *naujų vadovavimo stilių* priskiriami kooperatinis ir laisvas vadovavimo stiliai.

Kooperatiniame vadovavimo stiliuje, anot Stoškaus ir Beržinskienės (2005), bendradarbiai traktuojami kaip partneriai, ypač akcentuojamas bendradarbiavimas siekiant bendro tikslo. Vadovas supranta, kad vienas jis negali pasiekti organizacijos tikslų, kad nemaža sėkmės dalis priklauso nuo bendradarbių, todėl jis yra pasiruošęs deleguoti dalį savo darbų, stengiasi bendradarbiavimą grįsti savitarpio pagalba, o ne bausmėmis. Šis vadovavimo stilius labai aktyvina darbuotojus, leidžia atsiskleisti jų potencialui, realizuoti jų augimo siekius. Vienas svarbiausių šio stiliaus bruožų yra tas, kad darbuotojai įtraukiami į valdymą. Dėl to kooperatinis vadovavimo stilius geriausiai atitinka šiuolaikines sąlygas.

Kooperatinio stiliaus trūkumai yra tai, kad dažniausiai sprendimui priimti reikia daugiau laiko, jie dažnai nepakankamai kryptingi. Taip atsitinka dėl to, kad išsiaiškinti nuomonių skirtumui visada reikia laiko. Derinant atskiras nuomones, dažnai priimamas kompromisas, o tai nėra pats geriausias sprendimas.

Laisvas vadovavimo stilius nepripažįsta jokio griežto vadovavimo stiliaus: pavaldiniai kai ką sprendžia patys, kai kas jiems nurodoma, tačiau įsakymų vykdymas nekontroliuojamas. Dėl šio lygybės principo gali iškrypti socialiniai ir darbo organizavimo santykiai: dažnai vienas darbuotojas neformaliai perima vadovo funkcijas. Sudėtingomis ir dinamiškomis sąlygomis šis vadovavimo stilius netinkamas, tačiau aukšto lygio ir profesinio pasirengimo kolektyvuose jis pasiteisina. Jis dar vadinamas liberaliu valdymo stiliumi.

Įvertinus tradicinių ir naujųjų vadovavimo stilius, galima išskirti tokias jų charakteristikas (3 lentelė):

3 lentelė.

Tradicinių ir naujųjų vadovavimo stilių klasifikacija

Tradiciniai vadovavimo stiliai				Naujieji vadovavimo stiliai	
Charizmatinis	Patriarchalinis	Autokratinis	Biurokratinis	Kooperatinis	Laisvas
Vadovas pasižymi tam tikra hipnozės jėga, žavesiu.	Tradicinis paklusnumas šeimos galvai.	Hierarchiškai organizuotas valdymo aparatas ir paklusnumas, besąlygiškas vadovo autoritetas.	Preciziška, teisė ir įstatymus atitinkanti reguliavimo sistema. Griežtas pavaldumas ir klusnumas.	Bendradarbiai traktuojami kaip partneriai, įtraukiami į valdymą.	Nėra jokio griežto vadovavimo stiliaus. Nėra kontrolės.

Matome, kad tradiciniai vadovavimo stiliai yra priešingi naujiesiems: tradiciniuose vyrauja vadovo autoritetas, griežta hierarchija ir kontrolė, naujieji – orientuoti į darbuotojus, bendradarbiavimą, užduočių delegavimą.

Stilių suderinamumas. Kiekvienas vadovas gali formuoti savo darbo stilių tikslingai. Darbo stiliaus formavimasis yra sudėtingas procesas ir jis trunka ilgą laiką. Vadovui nėra lengva surasti darbo stilių, kuris tenkintų kiekvieną kolektyvo narį ir atitinkantį darbo specifiką. Pagrindinis veiksnys, lemiantis konkretaus valdymo stiliaus pasirinkimą yra vadovo požiūris į personalą, jo sugebėjimus ir kolektyvo tradicijas, taip pat didelę įtaką turi paties vadovo požiūris į savo galimybes ir patirtį. Personalo valdymo stilius dažnai priklauso ir nuo darbo sąlygų, taigi kiekvienas stilius gali būti tinkamas tam tikrose situacijose (pvz. autokratinis stilius tinkamas ekstremaliuose situacijose, kai reikia staigiai apsispręsti dėl priimamų sprendimų). Valdymo stilius taipogi turi ryšį su vadovo išsilavinimu ir darbo stažu: kuo aukštesnis vadovo išsilavinimas, tuo demokratiškesnis pats vadovas arba kuo didesnis vadovo darbo stažas, tuo daugiau galimybės, kad vadovas nebus autokratas. Tarp didelį darbo stažą turinčių vadovų mažiausią populiarumą įgyja liberalus darbo stilius: didėjant vadovo patyrimui, vis dažniau renkamas demokratinis valdymo stilius.

Taigi vadovą demokratą, sugebantį savyje suderinti teigiamas liberalo savybes, profesinį autoritetą, toleranciją, su vadovo autokrato ryžtu ir sugebėjimu efektyviai veikti ekstremaliose situacijose, galima laikyti idealiu vadovu (Sakalas, 2003).

Apibendrinant galima teigti, kad vadybos literatūroje dažniausiai skiriami trys vadovavimo stiliai: autokratinis (diktatoriškas), demokratinis (konsultatyvus) ir liberalusis. Taip pat nėra vieningos vadovavimo stilių klasifikacijos: vieni autoriai akcentuoja asmenines vadovo savybes, kiti – vadovo orientaciją į darbo rezultatus arba į santykį su darbuotojais, dar kiti valdymo stilius skirsto pagal vadovų orientaciją ir pavaldinių lygį. Tačiau akivaizdu, kad vadovo ir darbuotojų tarpusavio santykiai iš dalies priklauso nuo pasirinkto valdymo stiliaus. Pats valdymo stilius gali kisti priklausomai nuo susiklosčiusios situacijos.

1.3. Situacinis požiūris į valdymą.

Įsivyrąja naujas – situacinis požiūris į valdymą, kuris reiškia, kad nėra vienintelio teisingo vadovavimo stiliaus ir personalo valdymo būdo, organizacijos tikslas – panaudoti kiekvieno darbuotojo specialias žinias ir įgūdžius. Geri specialistai yra mobilūs, tad organizacija turi rasti būdų, kaip juos pritraukti ir išlaikyti. Taigi vadovas turi sugebėti naudotis visais stiliais, metodais ir poveikio priemonėmis, tinkamiausiomis konkrečiai situacijai.

Norint sėkmingai valdyti organizaciją, reikia kurti ir puoselėti organizacinę kultūrą. Kotter ir Heskett (1992) padarė išvadą, kad korporacinė kultūra bus dar svarbesnis veiksnys, kuris lems įmonių sėkmę ar nesėkmę ateinančiais dešimtmečiais. Hofstede (1993) mano, kad visame pasaulyje negali būti taikomas vienas valdymo metodas. Skirtingos veiklos situacijos reikalauja skirtingų organizacijų struktūrų, skirtingų vadovo savybių, skirtingo valdymo stiliaus pasirinkimo. Vadinasi vadovas turi sugebėti keisti savo elgseną, priklausomai nuo situacijos. Šiuolaikinėse efektyvų valdymą tiriančiose teorijose, be valdymo stiliaus yra akcentuojama tokių veiksnių įtaka efektyviam valdymui:

- vadovo sugebėjimai ir asmeninės savybės;
- pavaldinių sugebėjimai ir asmeninės savybės;
- konkrečios situacijos reikalavimai (Sakalas, Šilingienė, 2000).

Geriau suprasti valdymo proceso sudėtingumą padeda keturi situaciniai modeliai (Barvydienė, Kasiulis 2003):

Fiedler (1965) situacinis valdymo modelis, dar vadinamas *kontingencijos (atsitiktinumo) modeliu*. Fiedler nuomone valdymas bus efektyvus, jei pavyks suderinti asmeninį stilių ir aplinkos veiksnys, o kai jie nesuderinami - geriau keisti asmeninį stilių, nei aplinką. Vadinasi nėra vienas valdymo stilius nėra geriausias, nes skirtingai aplinkai reikės skirtingo elgesio. Taigi efektyvus vadovas sugebės aplinką pritaikyti prie savo valdymo stiliaus. Fiedler modelyje išskirti trys veiksniai darantys įtaką vadovo elgesiui:

- santykiai tarp vadovo ir bendradarbių;
- užduočių struktūra;
- įgaliojimai.

Pasak Fiedler, nors kiekvienai situacijai tinka konkretus valdymo stilius, tačiau vieno vadovo asmeninis stilius išlieka pastovus. Jis, laikydamasis požiūrio, kad žmogus negali keisti asmeninio savo stiliaus, siūlo vadovui parinkti situacijas, geriausiai atitinkančias jo asmeninį stilių, taip užtikrinant patikimą pusiausvyrą tarp konkrečios situacijos keliamų reikalavimų ir asmeninių vadovo savybių bei elgesio. Šis modelis davė pradžią situaciniam požiūriui į vadovavimą, parodė kad nėra vieno, visoms situacijoms tinkamo vadovavimo stiliaus. Nors Fiedler vadovavimo modelis turi trūkumų, tačiau jo praktiškas taikymas gali padėti parinkti ir paskirstyti į konkrečias darbo vietas vadovus.

Hersey ir Blanchard (1988) situacinio vadovavimo teorija, dar vadinama *gyvenimo ciklo teorija*. Autoriai teigia, kad vadovo veiklos efektyvumas priklauso nuo pavaldinių brandumo lygio ir sugebėjimo parinkti atitinkamą elgsenos variantą. Pavaldinių brandumas, tai sugebėjimas formuluoti ir siekti aukštų tikslų, noras ir sugebėjimas prisiimti atsakomybę už jų įgyvendinimą, taip pat už žinias, darbo įgūdžius ir patirtį.

Hersey ir Blanchard taip pat išskiria dvi pagrindines vadovų elgesio orientacijas: *orientuotus į žmogiškus santykius* bei *orientuotus į užduotį*. Vadovai, priklausomai nuo pavaldinių brandumo, gali pasirinkti vieną iš keturių valdymo stilių: įsakymą, įtikinimą, dalyvavimą ar delegavimą (Sakalas, 2003):

Įsakymas - tai stilius, kuris reikalauja aukštos orientacijos į užduotį ir žemos į tarpusavio santykius. Toks stilius turi būti taikomas, kai žemas pavaldinių brandumo lygis ir jie nesugeba atlikti skirtų užduočių bei nenori prisiimti atsakomybės: vadovas privalo duoti aiškius įsakymus, griežtai vadovauti ir kontroliuoti.

Įtikinimas - taikomas tada, kai pavaldinių brandumo lygis yra tarp žemo ir vidutinio. Tokiu atveju pavaldinys nėra pakankamo profesinio brandumo, nors yra pakankamai motyvuotas ir nori prisiimti didesnę atsakomybę: vadovas privalo suderinti tinkamą požiūrį ir į santykius, ir į užduotį.

Dalyvavimas - taikomas kai pavaldinio brandumo lygis yra tarp vidutinio ir aukšto., t.y kai jis gali prisiimti atsakomybę, bet to nenori. Tokiu atveju vadovas privalo nurodinėti, o ugdyti pavaldinių atsakomybės jausmą, turi padidinti darbinę jų motyvaciją. Šis stilius reikalauja, kad būtų aukštas orientacijos į santykius ir žemas orientacijos į užduotį lygis.

Delegavimas - taikomas tik labai aukšto brandumo pavaldiniams, kurie sugeba atlikti užduotis ir turi didelį norą imtis atsakomybės. Vadovas tokiu atveju gali derinti žemą požiūrį į santykiu ir užduotį. Jis gali nesikišti į pavaldinių darbą ir nesistengti palaikyti gerų santykių su jais. Kadangi pavaldinių motyvacija ir taip yra aukšta, tai vadovas gali jos nekelti.

Nėra vieno geriausio vadovavimo stiliaus, sėkmingas vadovavimas turi būti individualizuotas, t.y. elgesys pasirenkamas pagal konkretaus pavaldinio ar jų grupės pasirengimo darbui lygį (Barvydienė, Kasiulis, 2003).

Mitchel ir Haus (1974) „kelio – tikslo“ modelis yra susijęs su Fiedler modeliu: čia taip pat rekomenduojama vadovams taikyti situacinį valdymo stilių, paaiškinant kokį poveikį vadovo elgesys daro pavaldinių motyvacijai, pasitenkinimui ir darbo našumui. Šiame modelyje yra analizuojami keturi pagrindiniai valdymo stiliai:

- *palaikymo stilius*, panašus orientuotam į žmogiškuosius santykius valdymo stiliui;
- *direktyvinis stilius*, analogiškas orientuotam į darbą ar užduotį valdymo stiliui;
- *dalyvavimo stilius*, kai vadovas dalijasi turima informacija su pavaldiniais, o priimdamas sprendimus remiasi pavaldinių idėjomis ir pasiūlymais;
- *orientuotas į pasiekimus stilius* reikalauja pakankamai griežto tikslų nustatymo pavaldiniams bei tikėjimo, jog jie dirbs visiškai atsidavę.

Barvydienė ir Kasiulis (2003) šį modelį apibūdina kaip integruojantį pasitenkinimą darbu, motyvaciją ir vadovavimo stilių į vieną visumą, bei pabrėžia tokį vadovo elgesį, kuris skatina pavaldinius siekti savo tikslų ir stengiasi numatyti vadovavimo veiksmingumą įvairiose situacijose. Vadovas, pasirinkdamas valdymo stilių, privalo suprasti, jog jo elgesys bus priimtinas pavaldiniams tuo atveju, jei jie šį elgesį supras kaip tiesioginio pasitenkinimo šaltinį arba būsimo pasitenkinimo priemonę.

Vroom - Yetton (1973) sprendimų priėmimo modelio pagrindas yra dėmesio koncentravimas į sprendimų priėmimo procesą. Šio modelio autorių manymu yra penki valdymo stiliai, kuriuos galima naudoti priklausomai nuo to, koku lygiu pavaldiniams leidžiama dalyvauti priimant sprendimus (žr.4 lentelę). Šis modelis dar vadinamas „sprendimų medžiu“.

4 lentelė

Vroom - Yetton penki valdymo stiliai

1	Autokratas (AI)	Vadovas pats sprendžia ir priima sprendimą, vadovaudamasis turima informacija.
2	Autokratas (AII)	Vadovas surenka informaciją iš pavaldinių, po to pats sprendžia problemą. Jis, rinkdamas informaciją, gali įvardinti problemą arba ne. Pavaldinių vaidmuo apsiriboja informacijos pateikimu, bet ne alternatyvų paieška ir vertinimu.
3	Konsultacinis (KI)	Vadovas supažindina su problemom asmeniškai tuos pavaldinius, kuriems ši problema svarbi, išklauso jų idėjas bei pasiūlymus. Tada pats priima sprendimą, kuriame(ne)atspindi pavaldinių įtaka sprendimui.
4	Konsultacinis (KII)	Vadovas supažindina su problema savo pavaldinius, išklauso visus pasiūlymus. Po to vadovas pats priima sprendimą, kuriame (ne)atspindi pavaldinių įtaka sprendimui.
5	Dalyvavimo (DI)	Vadovas kartu su pavaldiniais ieško ir vertina alternatyvas, paskui bando rasti bendrą sprendimą. Vadovo vaidmuo panašus į pirmininkaujančio. Jis nesistengia paveikti grupės, o pasirengęs priimti grupės pasiūlytą sprendimą.

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

Sakalas ir Šilingienė (2000) šį sprendimo priėmimo modelį apibūdina taip: vadovavimas efektyvus tada, kai vadovas tinkamai įtraukia pavaldinius priimant sprendimus. Paulauskas (1999)

teigia, kad šiuolaikinio vadovo veiklai būdingi autokratinis, demokratinis ir liberalusis stiliai, bei pateikia tokias vadovo ir valdinio sąveikos charakteristikas (žr. 5 lentelė):

5 lentelė

Vadovo ir pavaldinio stilių sąveika.

Vadovo stilius / pavaldinio stilius	Autokratinis (A)	Demokratinis (D)	Liberalus (L)
Vykdytojas (V)	AV	DV	LV
Bendradarbis (B)	AB	DB	LB
Savarankiškas (S)	AS	DS	LS

Šaltinis: Šarapajevienė R. (2004). Vadovavimas socialinio pedagogo veiklai. Magistro darbas. Vilnius

Vadovų stiliai:

- *Autokratinis stilius* – tai neribota vieno asmens valdžia.
- *Demokratinis stilius* būdingas vadovui, kuris bendradarbiauja su valdiniais, deleguoja įgaliojimus, valdiniai dalyvauja priimant sprendimus, vadovas su valdiniais tariasi.
- *Liberalusis stilius* – būdingas vadovui, kuris taiko negriežtus valdymo būdus bei metodus, suteikdamas didelę pasirinkimo laisvę visam personalui.

Pavaldinių stiliai:

- *Vykdytojas* – tai darbuotojas, kuris aklaui vykdo vadovo nurodymus, o jo kultūros lygis žemas.
- *Bendradarbis* – siekia aktyviai dalyvauti valdymo procese; jo kultūros lygis pakankamai aukštas.
- *Savarankiškas* – labai aukštos asmeninės kultūros žmogus, kuris sugeba savarankiškai ir atsakingai vykdyti jam pavestas funkcijas.

Taigi socialiniai santykiai kolektyve susideda iš vadovo stiliaus bei pavaldinio stiliaus, ir jų sąveika lemia viso personalo veiklą. Personalo veikla bus pakankamai stabili ir kolektyvo aktyvumas priklausys nuo vadovo aktyvumo, kai vadovas - autokratas, o valdiniai absoliutūs vykdytojai (**AV**). Kai vadovas autokratas, o valdiniai linkę bendradarbiauti ar net veikti savarankiškai, (**AB**, **AS**) – personalo veikla bus nestabili. Tokiu atveju dažniausiai pavaldiniai turi keisti savo stilių į vykdytojų (nes tikimybė, kad vadovas taps demokratu ar liberalu yra maža), tačiau save gerbiantys žmonės dažniausiai renkasi išėjimą iš darbo, kitą kolektyvą ar vadovą.

Demokratiškasis vadovas puikiai sutaria su bendradarbiaujančiais pavaldiniais (**DB**), o kolektyvo aktyvumas lygus vadovo ir kiekvieno pavaldinio aktyvumo sumai. Tačiau demokratiškas vadovas susidūręs su pavaldiniais, kurių kultūros lygis žemas (**DV**), yra priverstas nurodinėti, t.y. šio taikyti autokratinis valdymo metodus šiems pavaldiniams. Atvirkščiai yra tada, kai pavaldinio kultūros lygis yra aukštas (**DS**) - tokio darbuotojo gali netenkinti vien tik bendradarbiavimas su vadovu ir kitais bendradarbiais.

Liberalus vadovas savarankiškam pavaldiniui (LV) sudaro pernelyg daug galimybių veikti savarankiškai, todėl veikla yra visiškai nestabili. Taigi vadovas turi griežtinti savo vadovavimo stilių, nes tikimybė, kad pavaldinys nuo vykdytojo lygmens pakiltų iki savarankiško yra nedidelė. Panaši, kiek švelnesnė situacija yra su pavaldiniais, kurie yra linkę tik bendradarbiauti su vadovu (LB). Liberalią bendriją (LS) sudaro liberalus vadovas ir savarankiškas pavaldinys, jai būdinga maksimali energija ir didelės personalo galimybės. Tam tikromis aplinkybėmis kolektyvą gali užvaldyti anarchija, o padariniai tapti nekontroliuojamais, tačiau jei vadovas ir savarankiški pavaldiniai supranta ir įgyvendina jiems iškeltus tikslus – jų veikla grindžiama bendraautorystės principu (Šarapajevienė, 2004).

Vroom - Yetton modelyje yra pabrėžiama, jog nėra vieno optimalaus būdo paveikti pavaldinius, o efektyviausias valdymo stilius kinta besikeičiant situacijai sprendimų priėmimo procese (Barvydienė, Kasiulis, 2003). 1988 m. šis modelis buvo išplėstas, įtraukus į jį situacijos kintamuosius. Vroom – Yetton siūlo septynių kriterijų sistemą, kuria vadovas turėtų vadovautis siekdamas įvertinti situaciją “vadovas – pavaldinys” (žr. 6 lentelę).

6 lentelė

Kriterijai, padedantys vadovams įvertinti situaciją

Sprendimo kokybė	<ol style="list-style-type: none"> 1. sprendimo kokybės reikšmė; 2. vadovo turima informacija ir patirtis, reikalinga priimti kokybišką sprendimą; 3. problemos struktūrizavimo lygis;
Veiksniai, ribojantys pavaldinių palaikymą	<ol style="list-style-type: none"> 4. pavaldinių pritarimo organizacijos tikslams ir dalyvavimo efektyviame sprendimo įgyvendinime reikšmė; 5. tikimybės, kad pavaldiniai pritaras autokratiškam vadovo sprendimui, remiantis praeities patyrimu, nustatymas; 6. pavaldinių motyvacijos pasiekti organizacijos tikslus lygio nustatymas formuluojant problemą; 7. konflikto tarp pavaldinių renkantis alternatyvą tikimybės lygis.

Vienas naujausių požiūrių į vadovavimo teoriją yra Bass (1990) transformacinio lyderio teorija, kuri išsiplėtojo iš Mitchel ir Haus (1974) „kelio – tikslo“ modelio. Šiame modelyje yra teigiama, kad lyderis sugeba transformuoti pavaldinių lūkesčius, keisti jų požiūrius ir poreikius organizacijos tikslų ir poreikių kryptimi, aiškiai apibrėžiant ir pristatant numatomų tikslų realizavimo būdus.

Apibendrinus vadovavimo stilių teorijas, galime teigti, kad egzistuoja daug vadovavimo stilių, o asmeninį vadovo stilių sąlygoja pavaldinių stilius (psichologinė branda)- taigi skirtingose situacijose vadovas elgiasi skirtingai, kas patvirtina vadovavimo stiliaus situacinį požiūrį. Vadovavimo teorijose aiškiai parodyta asmenybės (tiek vadovo, tiek pavaldinio) įtaka organizacijos santykiams. Veiksmingiausias vadovavimo stilius yra orientuotas į realybę, integruojantis savyje vadovavimą ir lyderiavimą.

1.4. Organizacijos mikroklimatas

1.4.1. Organizacijos mikroklimato sąvoka ir esmė

Istoriškai, organizacinio mikroklimato suvokimas formavosi nuo plataus visaapimančio aspekto iki susiaurintos teikiamos individui saugumo naudos sąvokos. Ši sąvoka remiasi organizacijos narių elgsenos bazinėmis normomis, kurios yra palaikomos ir vertinamos visų organizacijos narių. Siekiant apibrėžti sąvoką „organizacinis mikroklimatas“, reikia apibūdinti kas sudaro klimata, kaip jį apibrėžti ir pamatuoti. Visos organizacijos funkcionuoja tam tikrame klimate – jos yra veikiamos išorinės aplinkos pokyčių, tačiau analizuojant organizaciją yra kalbama apie **organizacinį mikroklimatą, kaip** vidinę organizacijos charakteristiką, kuri charakterizuoja vidinę organizacijos aplinką psichologiniu aspektu. Toliau šiame darbe analizuojama sąvoka „organizacinis mikroklimatas“ būtent organizacijos kontekste.

Organizacijos mikroklimato sąvoka vartojama jau labai seniai: praėjusio amžiaus pradžioje atlikti socialinės psichologijos tyrimai parodė, kad žmonių elgsensys priklauso nuo to, kaip jie suvokia situaciją, o ne nuo to, kokia ji objektyviai yra (Lewin, Lippitt, White; 1939). Organizacijos mikroklimato sąvoka organizacinės psichologijos literatūroje vartojama labai plačiai ir kartais apibrėžia ne visai tuos pačius fenomenus, o netikslus sąvokos apibrėžimas pridarė nemažai painiavos tyrėjams ir praktikams. Organizacijos mikroklimatas vadybinėje literatūroje persipina su psichologinio mikroklimato ir organizacijos kultūros sąvokomis. Psichologinis mikroklimatas literatūroje siejamas su individo darbo aplinkos suvokimu ir teigiama, kad organizacijos mikroklimatas susideda iš psichologinio mikroklimato rezultatų.

Organizacijos mikroklimato sąvoka mokslinėje literatūroje (Butkus, 1996; Denison, 1996; Sakalas, 2003) neretai tapatinama su organizacijos socialiniu kontekstu, pripažįstant tik organizacijos kultūros kompleksiskumą ir multifunkcionalumą. Taigi moksliniame ir praktiniame lygmenyje susiduriama su dilema, ar organizacijos kultūros formuojama samprata gali atspindėti psichologinio pobūdžio kokybę, t.y. organizacijos mikroklimatą. Visgi organizacijos mikroklimatas nėra organizacijos kultūros sinonimas, nes yra koncentruotas į individų suvokimą organizacijose, o ne į vertybes ar normas. Organizacijos kultūra mikroklimatą gali įtakoti tik kaip veiksnys. Kasiulis ir Barvydienė (2003) pateikia koncepcinį organizacijos kultūros ir mikroklimato elementų lyginamąją charakteristiką (žr. 3 priedą).

Visoje organizacijos mikroklimato literatūroje galima išskirti tris teorijų grupes, kurios atskiria psichologinį mikroklimatą, kaip organizacijos narių patiriamos organizacijos aplinkos suvokimą, nuo socialinių psichologinių sąlygų, kurios vadinamos organizacijos mikroklimatu, ir nuo objektyvaus ir struktūruoto socialiai nulemtų sąlygų rinkinio, kuris irgi vadinamas organizacijos mikroklimatu (Denison, 1996; Glick, 1985). Anot James, James ir Ashe (1990) organizacijos

mikroklimato atskaitos taškas išlieka individas, nes jis suvokia ir interpretuoja savo aplinką. Tačiau Denison (1996) teigia, kad organizacijos mikroklimatas yra sąlygų, kurios egzistuoja organizacijoje ir daro įtaką individo elgesiui, visuma³.

Į organizacinio mikroklimato sąvoką plačiau pradėta gilintis XX a. 6 – amė dešimtmetyje, kai vadovai pradėjo ieškoti geriausių žmoniškųjų išteklių valdymo sprendimų. Buvo analizuojama kokie veiksniai įtakoja žmonių elgesį organizacijose ir nustatyta, kad vienas tokių veiksnių yra psichologinė atmosfera (mikroklimatas) organizacijos padaliniuose ir smulkesniuose jos vienetuose – grupėse (Butkus, 1996; Denison, 1996; Sakalas, 2003; Barvydienė ir Kasiulis, 2003).

Taguri (1968) pateikė įvairius organizacijos mikroklimato sinonimus, tokius kaip atmosfera, sąlygos, kultūra, ekologija, taip pabrėždamas organizacijos kaip organizmo esmę, kurią suvokia tiek organizacijos nariai (vidiniai stebėtojai), tiek išoriniai stebėtojai. Anot šio autoriaus, *organizacijos mikroklimatas - tai sąlyginai ilgalaikė organizacijos vidinės aplinkos savybė, kurią jaučia jos nariai, kuri įtakoja jų elgesį ir kurią galima apibrėžti konkrečių organizacijos charakteristikų ar savybių vertėmis.*

James ir Jones (1974) pasiūlė sąvoką psichologinis mikroklimatas, akcentuojant, kad tai yra apibendrintas organizacijos žmogiškųjų išteklių supratimas (suvokimas), atsirandantis iš esamos organizacijos situacijos ir reprezentuojantis organizacijos bruožų, reiškinių ir procesų reikšmes.

Lapė(1980) mikroklimatą traktuoja kaip psichologinę organizacijos darną, kuris yra geriausias kolektyvo, grupės narių savybių derinys, padedantis sėkmingai dirbti ir lemiąs pasitenkinimą darbu (Pikūnas ir Palujanskienė, 2005).

Kangis ir kt. (2000) organizacijos mikroklimatą charakterizuoja kaip organizaciją, kuri:

- įgyvendina narių kolektyvinį suvokimą apie organizaciją, akcentuojant tokius aspektus kaip autonomija, pasitikėjimas, sąjunga, parama, pripažinimas, inovacijos ir teisingumas;
- sudaryta narių bendravimu, bendradarbiavimu;
- atspindi dominuojančias organizacijos kultūros normas ir požiūrius;
- veikia kaip įtakos šaltinis darbuotojų elgesiui.

Martinkus (2003) gero mikroklimato įmonės lygiu sukūrimą traktuoja kaip:

- gerų tarpusavio santykių su vadovaujančiais darbuotojais užtikrinimą;
- gero kolektyvo subūrimą;
- tinkamai organizuotą kultūrinį, sportinį gyvenimą;
- nusipelnusių darbuotojų pagerbimą; grupinio darbo skatinimą;
- darbuotojų įtraukimą į valdymą.

³ Verslo žinios. Konsultacijos vadovui. Personalo valdymas. 2008/3 (vasaris).

Organizacinio mikroklimato apibrėžimų chronologija pateikta 4 priede, kuriame matyti, kad skirtingi autoriai apibūdindami mikroklimatą išskiria daug panašių savybių, t.y. mikroklimato samprata turi tam tikrų bendrumų ir autoriai pripažįsta mikroklimato įtaką elgesiui bei jo tęstinumo arba ilgalaikio stabilumo savybę, bei tai, kad mikroklimatas gali būti suvokiamas ne tik pavieniai, bet ir kolektyviai.

Guion (1973) argumentavo, kad mikroklimato suvokimas apima tiek požymius organizacijoje, tiek individualų suvokimą apie juos ir tai, kad dažnai mikroklimatas suvokiamas kaip paprasčiausios alternatyvios reakcijos (tokios kaip pasitenkinimas darbu ar pan.) į organizaciją. Anot Furnham ir Gunter (1993), Rousseau teigė, jog mikroklimatas kaip konceptas turi aiškias ribas, skiriančias jį nuo kitų charakteristikų ir suvokimų. Taigi tyrėjams nesutarus kuri mikroklimato suvokimą laikyti konsensuali, reikėjo apibrėžti skirtingus mikroklimato tipus. Rousseau (1988) mikroklimato konceptą diferencijavo ir išskyrė keturis mikroklimato tipus:

1) *Psichologinis mikroklimatas* – tai, kaip atskiri darbuotojai suvokia aplinką. Psichologinį mikroklimatą formuoja veiksniai, apimantys individualų mastymo stilių, pažinimo procesą, kultūrą, organizacijos struktūrą ir socialines sąveikas.

2) *Bendrasis mikroklimatas*, kurį sudaro sudėtiniai, apibendrinti individualūs suvokimai darbo grupės, padalinio, skyriaus ar organizacijos lygiu.

3) *Kolektyvo mikroklimatas* skirtingai nuo bendrojo mikroklimato, yra atpažįstamas, kai individualūs suvokimai apie situacinius veiksnius jungiami į klasterius, atspindinčius panašius mikroklimato rezultatus.

4) *Organizacinis mikroklimatas*. Dabartiniuose moksliniuose mikroklimato tyrimuose išskiriamas aiškus skirtumas tarp organizacinio mikroklimato ir organizacijos struktūros ar kitų panašių konstrukto, matuojamų individualiais suvokimais, yra tai, kad mikroklimatas atspindi vidinio organizacijos dalyvio – nario orientaciją, bet ne išorinio stebėtojo analitinę klasifikaciją.

1.4.2. Organizacijos mikroklimatą įtakojantys veiksniai

Kiekviena organizacija yra įtakojama daugybės kultūrinių, ekonominių, politinių, teisinių ir kitokių veiksnių. Organizacijos mikroklimatui įtakos turinčius veiksnius Field ir Abelson (1982) grupuoja į:

- *išorinius* (fizinė ir sociokultūrinė aplinka);
- *organizacinius* (centralizacija, konfigūracija, formalizacija, standartizacija, organizacija, dydis, struktūra, technologija);
- *asmeninius* (lyderių elgesys, lyderiavimo stilius), kurių visuma ir įtakoja organizacijos mikroklimato pobūdį.

James ir Jones (1979) visoms organizacijoms nustatė tokius penkis organizacijos komponentus, kurie tiesiogiai daro įtaką organizacijos mikroklimatui, bei jo kaitai:

1. *Organizacijos kontekstas* - pasireiškia per organizacijos tikslus ir metodus, (pvz. dėmesys darbuotojų sveikatai) kurie yra nukreipti į žmones, išreiškiami politika, taisyklėmis, nuostatais ir veiksmiais bei teigiamai įtakoja organizacijos mikroklimatą.

2. *Organizacijos struktūra arba hierarchija* - sukuria formalius santykius ir paskirsto autoritetą ir funkcinę atsakomybę, (pvz. maža organizacija turės labiau artimą vidinę aplinką negu didelė organizacija). Tai rodo organizacijos dydžio įtaką mikroklimatui.

3. *Organizacijos procesas*. Vadovavimo ir komunikavimo stiliai parodo procesus ar būdus, kuriais vadovai įvykdo ir pasiekia tikslus. Santykiai tarp vadovo ir pavaldinio yra ne tik tarpasmeninio charakterio, bet ir įtakoja organizacijos mikroklimatą, darbo atlikimo lygį.

4. *Fizinė aplinka* – vidinė ir išorinė. Darbuotojas, dirbantis santykinai ramioje, švarioje ir saugioje aplinkoje, turbūt turės palankesnę mikroklimato suvokimą, negu dirbantis triukšmingoje, nešvarioje ir pavojingoje aplinkoje. Išorinė aplinka - geografinė vietovė, jos dydis (miesto dydis ir pan.), ekologija (oras ir pan.) - yra labai svarbūs.

5. *Vertybių ir normų sistemos*. Formali vertybių sistema organizacijoje yra paprastai aiški ir akivaizdi bei atspindi organizacijos politikoje, taisyklėse ir nuostatuose. Organizacijoje egzistuojančią neformalią vertybių sistemą nustatyti sunku, nes ta pati veikla vienoje organizacijoje gali būti atlyginama, o kitoje baudžiama. Formalių ir neformalių grupių vertybės yra labai galingos nustatant organizacijos mikroklimatą.

Barvydienė ir Kasiulis (2003), Jucevičienė (1996) išskiria tokius veiksnius, įtakojančius organizacijos mikroklimatą:

- *Organizacijos kultūra* - esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija. Ji yra pripažįstama organizacijos narių, įtakoja jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius.
- *Etinis klimatas* - darbuotojų bendras teisingo elgesio supratimas, taip pat – nuostatos, kaip šie klausimai turi būti tvarkomi.
- *Grupių psichologinis mikroklimatas* - atspindi žmonių psichologinę savijautą darbo grupėje, susidūrusią tarpasmeniniuose ir dalykiniuose santykiuose.

Kadangi tyrinėtojai išskiria skirtingas organizacijos mikroklimato sudedamąsias dalis ir mikroklimatą įtakojančius veiksnius, tad tam, kad organizacinio mikroklimato sąvoka taptų aiškesnė - ją reikia apriboti tam tikromis, jai priskirtinomis dimensijomis (žr. 5 priedas). Apibendrinat išskirtas organizacijos mikroklimato dimensijas, matomas panašumas leidžia daryti prielaidą, kad skirtingų autorių mikroklimato samprata turi tam tikrų bendrumų. Taigi galima išskirti sekančius svarbiausius organizacijos mikroklimato veiksnius.

Organizacijos sąveika su išorine aplinka. Anot Ališausko ir Balvočiūtės (2004), kai išoriniai veiksniai viršija vidines organizacijos transformacijas, siekiant išlaikyti efektyvumą, organizacija turi reaguoti į tuos pasikeitimus.

Saugumo / apibrėžtumo pojūtis. Kiekvienas organizacijos narys siekia priklausomybės visumai, tobulėti, įrodyti savo profesinį tinkamumą, bei patenkinti savo saugumo poreikį (Šimanskienė, 2001; Matuzienė ir Šavareikienė, 2002). Jucevičienė (1996) teigia, kad pasitenkinimas darbu yra teigiamų ir neigiamų žmogaus jausmų rinkinys, parodantis, kaip darbuotojas vertina savo darbą ir šis rinkinys yra dinamiškas. Darbuotojas, ateidamas į organizaciją, jau turi tam tikrą vertybių ir lūkesčių sistemą ir ši visuma sukuria tai, ko žmogus tikisi iš darbo. Kiekvienas darbuotojas siekia ne tik tobulėti, įrodyti savo profesinį tinkamumą, bet ir nori patenkinti savo saugumo poreikį. Šimanskienė (2001) darbuotojo saugumą sieja su organizacijos valdymu, o kiekvienas žmogus turėtų būti to valdymo dalimi.

Komunikacija – tai mokėjimas klausyti ir teisingai perteikti savo mintis, perduoti bei įsisavinti informaciją (Jucevičienė, 1996). Gali būti naudojama *verbalinė* (simboliais, žodžiu, raštu) ir *neverbalinė* (gestais, mimika ir pan.) *komunikacijos struktūros formos*. Komunikacijos struktūros įtakoja bendravimo efektyvumą. Anot Sakalo (2003), geras bendradarbių informuotumas yra būtina sudėtinė jų valdymo dalis.

Žmogiškieji santykiai pasak Šarkiūnaitės ir Česynienės (2002) turi didžiausią įtaką darbiniam mikroklimatui. Tarpusavio santykiai - tai tokie santykiai organizacijoje, kurie reiškiasi tam tikru bendravimo laipsnio lygiu tarp įvairių hierarchinio lygio asmenų. Seiliaus (1998) bei Šaparnio ir Merkio (2001) nuomone, humanizmu bei demokratiškumu grindžiami įvairių hierarchinio lygio asmenų (vadovo ir personalo) santykiai formuoja išskirtinį tarpusavio santykių elgesio organizacijoje dalį. Pasak Neverausko ir Rastenio (2000) - bendravimas organizacijoje lemia žmogaus darbo sėkmę. Bendravimas - tai keitimasis žiniomis, emocijomis tarp dviejų ar daugiau asmenų yra būtinas tuo atveju, kai norima išsiaiškinti socialinius vaidmenis ir asmeninius santykius. Seiliaus (1999) manymu, bendravime svarbu yra ne tik klausyti, bet ir išgirsti. Bendrauti privalo ne tik vadovai, bet ir visi organizacijos nariai, o ypatingas dėmesys turi būti skiriamas vadovo santykiams su pavaldiniais.

Vyro ir moters tarpusavio santykiai. Lubys (1998) teigia, kad vyro ir moters tarpusavio santykiai, elgesys tarnyboje yra viena aktualiausių dalykinio etiketo temų, kur didžiausias subtilumas glūdi demonstruojant geras manieras ir neduodant preteksto apkaltinti nepadoriu elgesiu kitos lyties darbo partnerio.

Humoras taip pat formuoja gerus santykius kolektyve. Kumpikaitė (2000) pabrėžia, kad tik laimingas, gerai nusiteikęs darbu žmogus dirba veiksmingai ir našiai. Anot Jarumbausko (1998)

juokas savo bendradarbiams perteikia pasitikėjimą ir taip skatina juos geriau dirbti, o humoro pagalba galima išvengti konfliktinių situacijų, kurios neigiamai veikia mikroklimatą.

Konfliktas - tai procesas, kuriame dalyvauja dvi ar daugiau šalių. Berg ir Smith teigimu (Stoner ir kt., 2001), konfliktai būdingi pačiai grupės gyvenimo koncepcijai, ir jei grupė negali konfliktuoti savo naudai, ji negali tobulėti. Šimanskienės (2001) nuomone, organizacija visai be konfliktų - tai organizacija be vystymosi. Nors Sakalas (2003) teigia, kad efektyviai valdomose įmonėse kai kurie konfliktai yra nepageidautini ir dažniausiai jų metu išaiškėja skirtingi požiūriai, gaunama papildoma informacija, iškeliama daugiau alternatyvų ir problemų. Tačiau Seilius (1998) pabrėžia, kad žmonija šiandien yra pajėgi išsiaiškinti konfliktinių situacijų priežastis, teisingai jas įvertinti ir nukreipti visuomenei naudinga kryptimi.

Psichologinis organizacijos mikroklimatas – visuma psichologinių sąlygų, įtakančių efektyvią grupinę veiklą, produktyvumą, asmenybės raidą, darbuotojų gyvenimo kokybę ir kt. Sveikas organizacijos psichologinis mikroklimatas padeda apsisaugoti nuo daugelio nepageidaujamų reiškinių, tokių kaip darbuotojų konfliktai, neloyalumas, išėjimas iš darbo.

Barvydienė ir Kasiulis (2003) pateikia tokius keturis psichologini mikroklimatą lemiančius veiksniai:

- darbuotoju vertikalūs ir horizontalūs santykiai;
- vadovo vadovavimo stilius;
- darbo sąlygos konkrečiose darbo vietose;
- darbo ir darbuotoju poilsio organizavimas, materialinis ir moralinis skatinimas.

Anot Guščinskienės (2002), psichologinis mikroklimatas susiformuoja organizacijos nariams bendraujant ir per tarpasmeninius santykius paveikia kiekvieną asmenybę, o gerą psichologinį mikroklimatą bei jo sukūrimą veikia tokie veiksniai, kaip vadovavimo kokybė; pasitenkinimo darbuotojais lygis; komunikacijos lygis; naudingo darbo pojūtis; suvokta atsakomybė; teisingas atlyginimas; darbo drausmė; galimybės pasinaudoti savo sugebėjimais bei darbuotojo dalyvavimas organizacijos veikloje.

Akivaizdu, kad psichologinis mikroklimatas yra įtakojamas daugelio organizacijos charakteristikų. Organizacijos vadovui būtina žinoti esamą psichologinio mikroklimato lygį ir nepasitenkinimo šaltinius, nes daugelį mikroklimatą įtakančių faktorių galima keisti, taip gerinant darbuotojų pasitenkinimą darbu (Barvydienė, Kasiulis, 2003).

Darbuotojų motyvacija yra neatsiejama nuo psichologinio mikroklimato ir yra susijusi tiek su skatinimu, tiek su bausmių (keliančių baimę, nepasitikėjimą, todėl vengtinų) strategija (Pacevičius, 2002; Šavareikienė, Dubinas, 2003).

Palankus darbo mikroklimatas bei įdomūs laisvalaikio praleidimo būdai yra būtini siekiant komandos vieningumo, numatytų tikslų siekimo, taip pat norint pagerinti dirbančių organizacijoje bendravimą, ugdyti elgesio kultūrą, geras manieras ir karjerą (Lubys, 1998).

Mokslinėje literatūroje skiriami trys **organizacinio mikroklimato modeliai**: Litwin ir Stringer (1968) modelis, Kolb (1986) modelis ir Sbragia (1983) modelis (žr. 6 priedą).

Litwin ir Stringer pirmieji atliko tyrimus didelėse įmonėse: jiems buvo leista sugretinti gautus įmonių rezultatus, o gauti organizacinio mikroklimato tyrimų rezultatai paskatino revoliuciją elgsenos teorijoje. Kolb modelis pasirodė prieš ketvirtį amžiaus JAV, juo buvo stengtasi papildyti, patobulinti Litwin ir Stringer modelį ir pritaikyti organizacijos psichologijoje. Antrajame (t.y. Kolb) modelyje yra išskiriami septyni indikatoriai, tarp kurių yra trys Litwin ir Stringer modelyje paminėti indikatoriai - atsakomybė, standartai ir atlygis. Trečiąjį modelį sukūrė profesorius Roberto Sbragia iš San Paulo universiteto, kuris tyrė organizacinį mikroklimatą vyriausybės institute remdamasis Litwin ir Stringer modeliu, iš viso panaudojant dvidešimt indikatorių.

Anot Targamadžės (1996), organizacijos skiriasi savo mikroklimatu, todėl jį vertinant yra labai sunku nustatyti mikroklimatas yra "geras" ar "blogas". Mikroklimatas turi vertę tik tada, kai su juo yra susiję tam tikri rezultatai ir pasekmės. "Geras" mikroklimatas yra tas, kuris leidžia organizacijai efektyviai veikti, tai yra siekti užsibrėžtų specifinių tikslų. Baršauskienė ir Janulevičiūtė (Valackienė, 2005) išskiria šiuos, palankiam organizaciniam mikroklimatui turinčius reikšmės veiksnius:

- Gera bendravimo atmosfera;
- Aktyvumas svarstant įvairiausių klausimus ir problemas;
- Pagarba kito nuomonei ir galimybė laisvai reikšti savo jausmus ir nuomonę;
- Protingas pareigų pasiskirstymas tarp organizacijos narių;
- Bendros kolektyvo narių vertybinės orientacijos;
- Didelis vadovo autoritetas;
- Veiksminga kolektyvo veikla ;
- Vadovavimo kokybė;
- Pasitenkinimo darbuotojais lygis;
- Komunikacija iš apačios į viršų ir iš viršaus į apačią;
- Nudingo darbo pojūtis;
- Suvokta atsakomybė už atliekamą darbą;
- Teisingas atlyginimas;
- Protingas "spaudimas" darbui - tai yra, darbo drausmė, kontrolė;
- Galimybės panaudoti savo sugebėjimus ir gerai atlikti darbą;
- Darbuotojo dalyvavimas organizacijos veikloje.

Pasak Furnham (2005) dar 1960 m. Gellerman pavadino mikroklimatą organizacijų „asmenybe“ ir išvardino penkis organizacijos charakteristikos analizės žingsnius:

1. *Identifikuoti* organizacijoje tuos žmones, kurių nuostatas (požiūrius) galima pamatuoti, išskirti;
2. *Ištirti* šiuos žmones – apibrėžti jų tikslus, taktiką ir paslėptas pažiūras;
3. *Išanalizuoti* su kokiais ekonominiais iššūkiais susiduria organizacija politinių sprendimų sąlygomis;
4. *Atsigręžti* į organizacijos istoriją, ypač atkreipti dėmesį į jos lyderių karjerą;
5. *Sujungti* į visumą kiekvieno žingsnio rezultatus, siekiant išskirti bendrus vardiklius.

Siekiant sukurti tinkamą darbo aplinką reikėtų įvertinti visus veiksnius, sukeliančius neigiamas pasekmes darbuotojui, darbdaviui bei jų santykiams. Taip pat atsižvelgti į fizinius, psichologinius ir organizacinius įmonės darinius, aplinkas bei užkirsti kelią nepakankamam bendravimui, netinkamam užduočių išsiaiškinimui, sukurti galimybes dalyvauti darbuotojui ar išsakyti savo nuomonę, priimant sprendimus; apibrėžti karjeros ir darbo statusą, darbuotojo vaidmenį ir dar daugelį kitų veiksnių, kurie sukurtų gerą darbo aplinką.

Organizacijos mikroklimato vertinimas padeda organizacijai suvokti kokios yra jos stiprybės tokiose srityse kaip lyderystė, motyvavimas, darbuotojų bendradarbiavimas, sprendimų priėmimas, kontrolė ir kt. Organizacijos mikroklimato tyrimas yra reikalingas, nes organizacijos nuolat keičiasi, tad yra būtina žinoti ar šie pasikeitimai leidžia pasiekti geresnių rezultatų, didesnio efektyvumo ir didesnio pavaldinių pasitenkinimo bei tobulėjimo. Šiuolaikinės ekonomikos sąlygomis reikia susitelkti ties tais pasikeitimais, kurie atneša didesnę naudą organizacijai⁴.

Apibendrinant galima teigti, kad mokslinėje literatūroje organizacinis mikroklimatas minimas kaip: organizacijos mikroklimatas, psichologinis mikroklimatas, klimatas, psichologinis klimatas, socialinis psichologinis mikroklimatas, psichologinė darna. Iki šiol nėra vieningos organizacijos mikroklimato struktūros apibrėžimo, tačiau išanalizavus įvairių autorių pateiktus organizacijos mikroklimato apibrėžimus, galima išskirti dvi pagrindines tendencijas: organizacijos mikroklimatas yra jos narių suvokiamų atributų rinkinys bei organizacijos mikroklimatas – tai organizacijos narių patiriamas vidinės aplinkos poveikis jų elgesiui. Taigi organizacijos mikroklimatas gali būti įvardintas kaip visuma psichologinių sąlygų, turinčių įtakos organizacijos veiklos efektyvumui, darbuotojų elgesiui, vadinasi norint sukurti gerą mikroklimatą reikia į visą organizacijos valdymą žvelgti per psichologinę prizmę, nepamirštant kad organizacijos mikroklimatas yra tokia savybė, kurią žmonės jaučia kasdien.

⁴ Justice System Assessment & Training. Prieiga per internetą: <http://j-sat.com/Toolkit/Agency/5556b5b6-6d95-44ab-929b-07e5bb9dfb2a> [žiūrėta 2010-06-01]

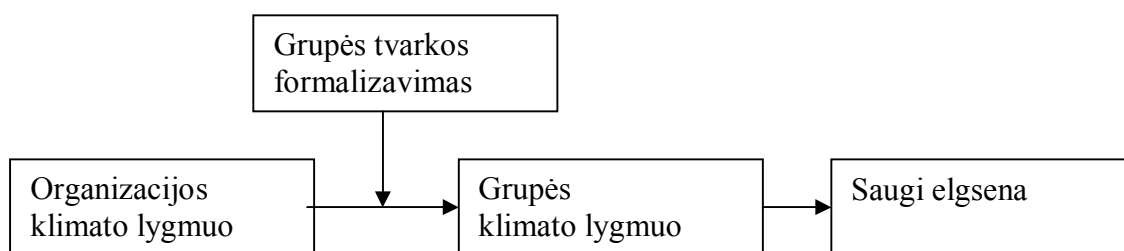
1.5. Personalo valdymo stiliaus įtaka organizacijos mikroklimatui

Šio amžiaus pradžioje buvo manoma, kad ideali organizacija yra biurokratija, o idealus būdas siekti našumo – mokslinis vadovavimas (Dobraskienė, 2004). Tačiau moksliniai tyrimai ir organizacijų patirtis parodė, kad žmonių poreikiai, įsitikinimai, vertybės, motyvacija, požiūriai turi įtakos jų atliekamo darbo kokybei, o vadovavimo stilius ir organizacijos mikroklimatas lemia organizacinės veiklos efektyvumą. Litwin ir Stringer (1968) atliko tyrimą, kuriame siekė įvertinti elgesio, vadovavimo stiliaus poveikį organizaciniam mikroklimatui bei motyvacijai organizacijoje. Šių autorių teigimu, vadovas – lyderis savo energija teigiamai paveikdamas darbuotojus, sutelkia jų pastangas siekiant veiklos efektyvumo. Litwin ir Stringer nustatė, kaip skirtingi vadovavimo stiliai įtakoja organizacijos klimato dimensijas, ir kaip skirtingi klimatai daro įtaką darbuotojų jausmams, elgesiui, veiklai, motyvacijai. Jų nuomone, vadovai norėdami pagerinti savo vadovavimo efektyvumą bei organizacijos veiklos rezultatus, turi pasinaudoti organizacijos klimatu: nors jis nematomas, bet realiai veikia darbuotojų motyvaciją.

Organizacijos mikroklimatas, veikiamas įvairių veiksnių, daro poveikį organizaciniams ir psichologiniams procesams, o per juos--organizacijos veiklos rezultatams (Rekašūtė – Balsienė, 2006). Lietuvoje buvo atlikti įvairūs organizacijos mikroklimato tyrimai (Beniušienė, Vveinhardt 2005; Beniušienė ir kt. 2005; Merkys ir kt. 2005; Vveinhardt, Beniušienė 2006; Rekašūtė - Balsienė 2006; Merkys ir kt. 2007). Neill ir Borell (1999), atlikę tyrimus, pastebėjo, kad organizacijos sėkmei didelę įtaką turi „holistinė“ vadyba ir tinkamas organizacijos mikroklimatas, kas sumažina darbuotojų kaitą. Tyrimai įrodo organizacijos mikroklimato svarbą organizacijos veikloje, o mikroklimatas labai priklauso nuo vadovo. Kai kurie vadovai linkę sukurti atmosfera, paremta įtampa, baime ir nerimu (Pikūnas, Palujanskienė 2005). Todėl vadovams svarbu žinoti, koks yra organizacijos mikroklimatas, kad būtų galima jį koreguoti.

Pagrindiniai organizacijos aspektai, tokie kaip klientų aptarnavimas, darbo saugumo reikalavimai, konkurencija, veiklos efektyvumas, socialinė atsakomybė yra labiausiai tinkami indikatoriai, kurie įtvirtinami kaip organizacijos valdymo politika, procedūros ir praktikos, nurodančios elgsenos prioritetus darbovietėje atskiriems darbuotojams, padaliniais ir darbo grupėms (Zohar, Luria, 2005). Tokiu būdu organizacijos bendras mikroklimatas daro poveikį kiekvieno darbuotojo kasdieninei veiklai ir jį (de)motyvuoja. Psichologinis mikroklimatas priklauso nuo tokių vidinių darbo aplinkos dedamųjų kaip: individo darbas, vaidmuo, kurį jis atlieka, lyderio pozicija darbuotojo atžvilgiu, darbo grupė, kurioje veikia individas ir pati organizacija. Šiuo atveju svarbu suvokti ar darbo aplinkos suvokimas susietas su motyvacija iki to lygio, kuris sukelia pasitenkinimo, įsipareigojimo ir dalyvavimo jausmus. Zohar ir Luria (2005) taip pat pažymi, kad

organizacijos mikroklimatas ir grupės mikroklimatas yra tam tikra prasme lygiaverčiai, nes abu sąlygoja individo saugumo jausmą, o darbo formalizavimas normalizuoja mikroklimatą (žr. 2 pav.).



2 pav. Tikėtini mikroklimato lygmens santykiai

Šaltinis: Zohar D., Luria G. (2005). A Multilevel Model of Safety Climate: Cross-Level Relationships Between Organization and Group-Level Climates // *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90 Issue 4.

Šio modelio esmė yra ta, kad mikroklimatas, pagrįstas visapusišku susitarimu, tinkamai motyvuoja personalą ir sudaro palankų psichologinį mikroklimatą organizacijoje bei kuria saugią elgseną.

Organizacijų vadovams siekiant efektyviau integruotis į tarptautinę rinką, siekiant konkurencinio pranašumo efektyviai panaudojant personalą, veikiant rinkos ekonomikos sąlygomis svarbu žinoti, kokios asmeninės savybės gali būti susijusios su darbuotojų motyvacija dirbti, kokie atlygiai ar motyvai skatina individualų žmogų. Taigi viena iš praktinio bei mokslinio susidomėjimo darbuotojų asmenybės savybių svarba organizacijoje priežasčių – vadovų noras priimti į darbą tam tikromis savybėmis (pvz., orientacija į tikslą, atsakingumas, organizuotumas) pasižyminčius žmones ir, atvirkščiai, turinčių tam tikrų savybių (pvz., tingumas, neatsakingumas) žmonių nepriimti (Genevičiūtė - Janonienė, Endriulaitienė, 2010).

Anot Zakarevičiaus (2003) pagrindinės sąmoningo poveikio, įtakojančio organizacijos mikroklimato turinį, priemonės ir būdai yra tokie:

1. Organizacijos nariams svarbių ir priimtinių vertybių, idealų, požiūrių visapusiškas deklaravimas bei kasdieninis jų praktinio veiksmingumo ir naudingumo demonstravimas, tuo įtikinant darbuotojus, kad šios vertybės yra tikrai reikšmingos jų gyvenime.
2. Veiklos, bendradarbiavimo, elgsenos principų, nuostatų, normų kodekso sudarymas ir jų laikymosi užtikrinimas, sukuriant reikiamą atmosferą, mikroklimatą, skatinimo sistemą. Principų ar normų nepaisymas turi sukelti darbuotojui nejaukumo, netikrumo jausmus.
3. Darbuotojų tobulinimosi sistemos, kurios turinys orientuotas organizacijos vertybių, idealų, principų įtvirtinimui, organizavimas. Tobulinimasis turi apimti ne tik dalykinės, kompetencinės kvalifikacijos kėlimą, bet ir vertybinių nuostatų ugdymą.
4. Sociopsichologinių priemonių, ugdančių pasididžiavimą savo organizacija, jos pasiekimais, atskirų narių veiklos rezultatais ir pan., realizavimas.

5. Emocinių priemonių komplekso įgyvendinimas: tradicijų puoselėjimas ir naujų tradicijų kūrimas, ceremonijų ir ritualų tobulinimas, istorijų ir mitų perdavimas, nusipelnusių darbuotojų pagerbimas, ankstesniais laikais ypač pasižymėjusių darbuotojų garbinimas, simbolių svarbos pabrėžimas

Modernioje organizacijoje dėmesys pirmiausia sutelkiamas ne į struktūrą, bet į žmonių elgseną bei tarpusavio santykius. Formuojant grupę bei nuotaiką joje didžiausią įtaką daro vadovas, kuriam keliamas uždavinys – suderinti gana prieštarigus kolektyvo, atskirų darbuotojų, organizacijos ir savo asmeninius interesus. Kad tai pasiekti vadovas turi naudoti efektyvų vadovavimo stilių, išsikvoti autoritetą. Sukurti palankų mikroklimatą grupėje yra vienas sunkiausių ir daugiausia pastangų reikalaujantis vadovo veiklos uždavinių, nes vadovas turi atsižvelgti į savo darbuotojų individualius tikslus ir nustatyti, ar šie jų tikslai derinasi su organizacijos tikslais. Kiekvienas darbuotojas turi žinoti savo organizacijos tikslus ir sugebėti juos derinti su savaisiais, nes tuomet bendras tikslas bus greičiau bei lengviau įgyvendinamas ir duos naudą tiek organizacijai, tiek jos nariams (Dobraskienė, 2004).

Akivaizdu, kad didelės įtakos organizacijos nariams turi vadovas: jo elgesys, veikla, asmeninės ypatybės. Vadovo asmenybėje galima išskirti tris sritis, kurios tiesiogiai veikia socialinį - psichologinį mikroklimatą: tai vadovavimo stilius, vadovo santykių su pavaldiniais tipas ir vadovo elgesys, požiūris į veiklą. Kolektyvo sutelktumas beveik visuomet būna susijęs su visomis vadovo stiliaus ypatybėmis, tačiau glaudžiausiai - su vadovo santykiu su žmonėmis. Sėkmingas, efektyvus vadovavimas neįmanomas be vadovo kompetencijos bei sugebėjimų. Dažniausiai susiduriama su kompetencija priimant sprendimus, profesinio bendravimo metu. Juozaitienės ir Staponkienės (2004) nuomone, vadovui neužtenka būti kompetentingam, t.y. turėti profesinę kompetenciją, jis turi būti geras organizatorius ir administratorius, t.y. jis turi žinoti ne tik tai, ką atlikti, bet ir tai, kaip tai atliekama.

Anot Valackienės (2005) vienas iš veiksnių, kuris lemia organizacijos mikroklimatą yra vadovavimo grupei stilius. Vadovas turėtų stengtis, kad grupė palaipsniui virstų komanda, t.y., kad visose veiklos srityse žmonės dalyvautų vienoda proporcija, kad visiems nariams grupės gyvenimas būtų vienodai svarbus. Jei vadovas nuo kokios nors pareigos darbuotoją atleidžia, daro jam išimti, reikėtų informuoti grupę apie tai, nes žmonės vieni kitus stebi, mato ir daro subjektyvias išvadas, kurios tik blogina mikroklimatą.

Vičev nuomone (Valackienė, 2005), santykius grupėje lemia vadovo autoritetas ir vadovavimo stilius bei metodai. Organizacijos mikroklimatą veikia vadovo savybės bei grupės narių individualios asmenybės savybės. Vadovas parenka darbuotojus, juos paskirsto, skatina ir baudžia, organizuoja darbą, auklėja (plačiąja prasme) žmones, informuoja juos, ugdo tokias savybes, kurios užtikrina grupės aktyvų, draugišką, našų darbą bei kuria teigiamą nuotaiką.

Pasak Juozaitienės ir Staponkienės (2004), vadovas privalo formuluoti užduotis ir nurodymus pavaldiniams, operatyviai priimti ir įgyvendinti sprendimus, taip pat vykdyti efektyvią pavaldinių veiklos kontrolę. Geras vadovas turi perduoti įgaliojimus ir paskirstyti atsakomybę tarp pavaldinių taip, kad galėtų užtikrinti bendrą jų veiklos efektyvumą, o jam pačiam liktų tik bendras vadovavimas ir veiklos kontrolė. Geras vadovas turi turėti tam tikras moralines nuostatas ir gebėti sudominti, patraukti pavaldinius, įgyti jų pasitikėjimą, taip sukuriant kūrybišką mikroklimatą kolektyve, kas leidžia pasiekti gerų darbo rezultatų.

Kaip teigia Barvydienė ir Kasiulis (2003) grupės psichologinį mikroklimatą lemia: darbuotojų vertikalūs bei horizontalūs tarpusavio santykiai, vadovavimo grupei stilius, darbo sąlygos konkrečiose darbo vietose, darbo ir darbuotojų poilsio organizavimas, materialinis ir moralinis skatinimas, t.y. santykiams grupėje daug įtakos turi vadovas. Nors apie vadovavimo stilių daug rašyta, pateikiama įvairių klasifikacijų, Barvydienė ir Kasiulis (2003) pabrėžia, kad nėra gero ar blogo vadovavimo stiliaus, yra tik tinkamas ar netinkamas tai grupei, toje situacijoje, tiems uždaviniams tuo momentu išspręsti. Ir vis dėlto vadovavimas grupei turėtų būti arčiau kolegialaus, demokratinio stiliaus.

Dobranskienės (2004) nuomone, sėkmingas vadovavimas – tai mokėjimas jungti geriausius kiekvieno stiliaus bruožus į vientisą vadovavimo procesą, pereiti iš vieno stiliaus į kitą, panaudoti kiekvieno stiliaus privalumus, atsižvelgiant į konkrečią situaciją.

Taip pat ir Appleby (2003) pažymi, kad vadovas dirba su žmonėmis ir per žmones, dirba visais organizacijos lygiais, siekdamas numatytų tikslų, todėl vadovas turi būti lankstus, kad galėtų atitinkamai ir veiksmingai keisti vaidmenis.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos mikroklimatas daro poveikį kiekvieno darbuotojo kasdieninei veiklai ir jį motyvuoja ar demotyvuoja. Mikroklimatas priklauso nuo tokių vidinių darbo aplinkos dedamųjų kaip: individo darbas, vaidmuo, kurį jis atlieka, lyderio pozicija darbuotojo atžvilgiu, darbo grupė, kurioje veikia individas. Siekiant, kad organizacija nuolat tobulėtų, dirbtų pelningai ir kad visi jos darbuotojai jaustų jai priklausomybę, bei dirbdami joje matytų savo ateitį ir gyvenimo prasmę, būtina, kad tokiai organizacijai vadovautų žmogus, kuris sugebėtų apjungti visų dirbančiųjų interesus organizacijos tikslų įgyvendinimui. Vadovavimo stilius yra labiausiai vadovo asmenybės įtakotu vadovo darbo bruožu, kuris turi didelę įtaką socialiniam – psichologiniam mikroklimatui organizacijoje.

2. PERSONALO VALDYMO STILIAUS ĮTAKOS PROKURATŪROS ORGANIZACINIAM MIKROKLIMATUI TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo metodologija: metodai ir instrumentai

Mokslinių tyrimų svarba yra vis labiau akcentuojama ir pabrėžiama, jog gyvenimo kokybė gerėja per mokslinius tyrimus visuomenei rūpimais klausimais. Tačiau tai reikalauja aukštos tyrimų atlikimo kokybės, kurie turi būti subalansuoti ir patikimi, atitikti moralinius ir etinius principus. Pasak Kardelio (2002) gerai parengtas ar pritaikytas metodas palengvina tyrimą, o nuo metodo priklauso viso tyrimo sėkmė.

Anot Kardelio (2002), norint nuodugniau ir plačiau suvokti tiriamąjį reiškinį, reikėtų taikyti kelis tyrimo metodus, nes tai leistų reiškinį analizuoti iš kelių pozicijų, nes vieno metodo taikymas socialiniuose tyrimuose yra vienpusis, ne visą apimantis. Taigi šiame darbe buvo naudojami šie tyrimo metodai:

1. Anketinė apklausa,
2. interviu,
3. statistinė duomenų analizė: duomenys bus dorojami kompiuteriu naudojant Excel, SPSS programas.

Išanalizavus įvairių autorių pateikiamas vadovavimo, vadovavimo stilių bei organizacijos mikroklimate sampratas, vadovavimo stilius bei jų įtaką organizacijos mikro klimatui, viešojoje organizacijoje buvo atliktas empirinis tyrimas, kuriam atlikti buvo panaudoti du apklausos metodai: anketa bei interviu.

Apklausa labiausiai paplitusi rinkos tyrimuose taikoma duomenų rinkimo forma, kurios esmė susistemintas informacijos iš respondentų rinkimas, juos apklausiant.

Anketa – tai klausimų, kuriuos apjungia tyrėjo siekimas iširti kokį nors socialinį reiškinį ar procesą, visuma (Luobikienė, 2010). Šiame tyrime buvo naudota standartizuota apklausa, kai numatyti tikslūs klausimai ir jų eilės tvarka, kadangi toks metodas garantuoja respondentų anonimiškumą kas leidžia tikėtis tikslesnių atsakymų nei naudojant interviu metodą. Anketinė apklausa kaip tyrimo būdas buvo pasirinkta todėl, kad ji reikalauja minimalių pastangų iš respondento, nes klausimai yra lengvai suprantami, konkretūs. Anketos klausimai yra sudaryti remiantis teorinėje dalyje aptartais vadovavimo stiliaus bei organizacijos mikroklimate bruožais, veiksniais ir metodais. Tyrime reikšminga aptarti ir respondentų demografinius rodiklius tokius kaip išsilavinimas, lytis, darbo stažas, kurie gali pagelbėti analizuojant vadovavimo stilių ir organizacinį mikro klimatą tiriamosiose organizacijose. Respondentų apklausai buvo sudaryta

anketa darbuotojams (žr. 8 priedą): pateikti klausimai apie organizacijos mikroklimatą bei apie vadovavimo stilių organizacijoje.

Klausimynas. Klausimynas, pateiktas respondentams, yra sudarytas iš tokių dalių:

- Įvadinė – joje paaiškintas tyrimo tikslas bei garantuotas respondento anonimiškumas. Taip pat pateikta atsakymų į klausimus žymėjimo instrukcija.
- Sociodemografinė – tai informacija apie respondentą: amžius, lytis, išsilavinimas ir kt.
- Pagrindinė – jos pagalba tikimasi išsiaiškinti koks vadovavimo stilius bei mikroklimatas vyrauja tiriamosiose įstaigose, bei kaip vadovavimo stilius įtakoja organizacinį mikroklimatą.

Anot Valackienės (2007) parengus anketą reikia parengti instrumentarijus pagrindimą, o kad tyrimas būtų kuo tikslesnis reikia įvesti konkrečius rodiklius arba diagnostinius indikatorius, taigi buvo išskirti tyrimo kriterijai ir indikatoriai (žr. 7 lentelę).

7 lentelė

Tyrimo kriterijai ir indikatoriai

Kriterijai	Kriterijaus apibūdinimas	Indikatoriai
Vadovavimo stilius (pagal Lewin (1938), Stoškų ir Beržinskienę (2005))	Leidžia įvertinti kaip yra vadovaujama organizacijoje, kokie yra darbuotojo ir vadovo tarpusavio santykiai, kaip tai veikia organizacijos mikroklimatą.	<ul style="list-style-type: none"> • Vadovo vaidmuo organizacijoje; • Vadovo bendravimo stilius; • Santykių su pavaldiniais pobūdis; • Vadovo požiūris į darbuotojų iniciatyvą bei kūrybiškumą; • Vadovo požiūris į darbo discipliną; • Sprendimų priėmimo būdas organizacijoje; • Paliepimų dėl užduočių atlikimo teikimas pavaldiniams; • Kontrolės pobūdis organizacijoje, bausmės; • Atsakomybės pasiskirstymas; • Problemų sprendimo būdai.
Organizacijos mikroklimatas (pagal Merkį ir kt. (2005))	Leidžia įvertinti esamą organizacijoje mikroklimatą ir atpažinti „pavojaus zonas“ – sritis, kur artimiausiu metu gali iškilti problemų. Vadovui būtina žinoti koks mikroklimatas yra jo vadovaujamoje organizacijoje, nes daugelį mikroklimatą įtakančių veiksnių jis gali keisti.	<ul style="list-style-type: none"> • Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas; verbalinė ir neverbalinė komunikacija; humoras; • Kartų santykiai, tarpusavio santykiai; santykius ir darbingumą trikdanti aplinka; grupuočių susidarymas; • Konfliktai; • Santykiai su vadovais; valdymo, vadovavimo stilius; • Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės; • Informacija/ komunikacija; • Atvirumas, tolerantiškumas; gandai, apkalbos, veidmainiavimas; • Kontrolė; • Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos; • Vertybės ir kultūra, tradicijos, šventės.

Siekiant išsiaiškinti koks vadovavimo stilius vyrauja tiriamosiose įstaigose buvo remtasi Lewin vadovavimo stilių klasifikacija (žr. 1 priedą): buvo sudaryti teiginių blokai kiekvienam stiliaus skiriamajam bruožiui, leidžiantys identifikuoti vadovo naudojamą vadovavimo stilių. Šioje anketos dalyje buvo suformuoti pusiau uždaro tipo klausimai: suformuluoti teiginiai bei paliktas vienas atviras atsakymo variantas, kad respondentai galėtų išsakyti savo nuomonę, jei nei vienas pateiktas teiginys jo netenkino.

Organizacijos mikroklimatas yra psichologinio pobūdžio kokybė, kurio nusakymui gana sunku rasti vieningus indikatorius. Sąvokos „mikroklimatas“ ribas galima nustatyti daugeliu būdų, priskiriant jai tam tikrus bruožus, pasirinktus iš daugelio, kurie laikomi jos savybėmis. Tyrimui atlikti, t.y. anketos klausimams sudaryti buvo pasiremta Merkio ir kt. (2005) išskirtais organizacijos mikroklimatą nusakančiais kriterijais. Buvo sudaryti atskiri teiginių blokai išskirtiems indikatoriams įvertinti ir duoti penki atsakymų variantai iš kurių vieną, labiausiai tinkantį kiekvienam teiginiui, respondentai turėjo pažymėti. Organizacijos mikroklimatui vertinti buvo naudojama Likert ranginė skalė, kur respondentai galėjo rinktis iš tokių atsakymų: visiškai sutinku, iš dalies sutinku, nežinau (neturiu nuomonės), iš dalies nesutinku, visiškai nesutinku.

Kiekvienam atsakymui įvertinti buvo priskirtos skirtingos reikšmės aprašant respondentų atsakymus SPSS programa. Teiginiams, kurie iliustruoja teigiamą organizacijos mikroklimatą, buvo priskirtos vienos reikšmės, o iliustruojantiems neigiamą mikroklimatą – priešingos (žr. 8 lentelę).

8 lentelė

Organizacijos mikroklimato atsakymų vertinimo reikšmių paskirstymas

Reikšmė	Teiginys iliustruojantis teigiamą mikroklimatą	Teiginys iliustruojantis neigiamą mikroklimatą
2	Visiškai sutinku	Visiškai nesutinku
1	Iš dalies sutinku	Iš dalies nesutinku
0	Nežinau, neturiu nuomonės	Nežinau, neturiu nuomonės
-1	Iš dalies nesutinku	Iš dalies sutinku
-2	Visiškai nesutinku	Visiškai sutinku

Taigi, visi teiginiai, įvertinantys teigiamą ar neigiamą organizacijos mikroklimatą buvo suskirstyti į pozityvius (t.y. teigiamai iliustruojančius mikroklimatą) ir negatyvius (t.y. neigiamai iliustruojančius mikroklimatą) bei juos aprašant SPSS programa naudotasi 8 lentelėje nurodytais reikšmių paskirstymais (žr. 7 priedą). Tokiu būdu grafiškai juos atvaizduojant buvo aiškiai vizualiai išskirta taip, kad atsakymai, nurodantys teigiamą organizacijos mikroklimatą vertinimo skalėje išsidėstė teigiamoje skalės pusėje (nuo 0 į viršų), o teiginiai, nurodantys neigiamą organizacijos mikroklimatą – neigiamoje (nuo 0 žemyn). Šitoks išskirstymas leido vizualiai aiškiai išskirti kiekvienos tirtos organizacijos mikroklimato vertinimą: tiek teigiamą, tiek neigiamą.

2.2. Tyrimo imtis ir eiga

2011 metų kovo mėnesį buvo vykdoma apklausa, kurios tikslas empiriškai ištirti ir išanalizuoti, koks vadovavimo stilius ir mikroklimatas vyrauja tiriamosiose įstaigose, bei kokią įtaką organizacijos mikroklimatui turi vadovo pasirinktas vadovavimo stilius.

Tyrimo proceso schema:

1. Pasirinktas duomenų rinkimo metodas (apklausa raštu / anketa) bei tyrimo organizavimas (respondentų atranka ir anketų parengimas);
2. Duomenų rinkimas;
3. Gautų duomenų apdorojimas ir jų interpretavimas;
4. Išvadų formavimas.

Tyrimo dalyvių atranka ir imtis. Tyrimui atlikti pasirinkta viešoji teisėsaugos įstaiga – prokuratūra, tačiau buvo išreikštas pageidavimas neminėti tyrime dalyvaujančių organizacijų tikslų pavadinimų, leidžiančių jas identifikuoti. Gerbiant tokį pageidavimą, organizacijos buvo įvardintos kaip X, Y ir Z apylinkių prokuratūros.

Respondentai yra X, Y ir Z apylinkių prokuratūrų personalas: pareigūnai, valstybės tarnautojai bei darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, šiuose prokuratūrose. Taip pat tyrime dalyvavo ir organizacijos vadovai, kadangi buvo tiriamas vadovo valdymo stilius. Šio tyrimo imtis – 35 respondentai (3 iš jų - vadovai). Siekiant gauti duomenis, kurie atspindėtų tikrąją situaciją organizacijoje, tyrimo patikimumą, testavimas buvo atliekamas užtikrinant anonimiškumą.

Tyrimo metu buvo laikomasi tokių tyrimo etikos principų, kaip:

1. Pagarba žmogui bei organizacijai;
2. Teisė apsispręsti dėl dalyvavimo tyrime;
3. Konfidencialumo užtikrinimas;
4. Respondentams suteikta informacija apie tyrimo tikslą bei duomenų panaudojimą.

Prieš pradėdant tyrimą buvo susitikta su respondентаis, jiems pristatytas tyrimas, paaiškinti jo tikslai bei sutarta dėl tyrimo atlikimo laiko bei proceso. Buvo gautas organizacijų, dalyvaujančių tyrime, vadovų bei darbuotojų sutikimas. Dalis respondentų susidomėjo vykdomu tyrimu, dalis į tyrimą reaguavo abejingai, bet dalyvauti tyrime sutiko. Keletas darbuotojai dalyvauti tyrime atsisakė, motyvuodami tuo, kad niekada nedalyvauja jokiuose tyrimuose ir nepildo anketų. Dėl didelių respondentų darbo apkrovų, tyrimo atlikimas buvo suderintas kovo mėnesį, kuomet darbo krūvis nėra toks intensyvus lyginant su metų galu.

Anketos buvo išdalintos tiesiogiai visiems respondentams, tačiau pageidaujant daugiau laiko jų pildymui – anketas buvo sutarta grąžinti po keleto dienų. Anketos grąžintos per pasiuntinių tarnybą

darbo autorę kuriojančiam prokurorui. Interviu su vadovais buvo atliktas anketų išdalavimo dienas: vadovai buvo pageidavę iš anksto žinoti interviu struktūrą, todėl pusiau struktūruotas interviu klausimynas jiems buvo pateikti elektroniniu paštu, prieš dalinant anketas darbuotojams. Interviu vadovams buvo paremtas planu, kuriame numatyti konkretūs klausimai, jų pateikimo seka, tačiau numatyta, kad tyrimo eigoje kilus papildomiems klausimams bus galima juos pateikti (žr. 9 priedą).

Iš išdalintų respondentams 40 anketų sugrįžo 32, vadinasi anketų grįžtamumas siekė 80% - tai gana gera rezultatas, nes siekiamas šimtaprocentinis grįžtamumas yra retenybė. Visos grįžusios anketos buvo užpildytos išsamiai, nebuvo palikta neatsakytų klausimų. Pastebėta, kad respondantai nebuvo linkę rinktis atvirą atsakymo variantą, kuriame reikėjo įrašyti savo nuomonę. Taip pat siekiant patikrinti atsakymų į klausimus patikimumą, buvo įkomponuoti dubliuojantys (kontroliniai) klausimai – tačiau analizuojant atsakymus prieštaravimų nepastebėta.

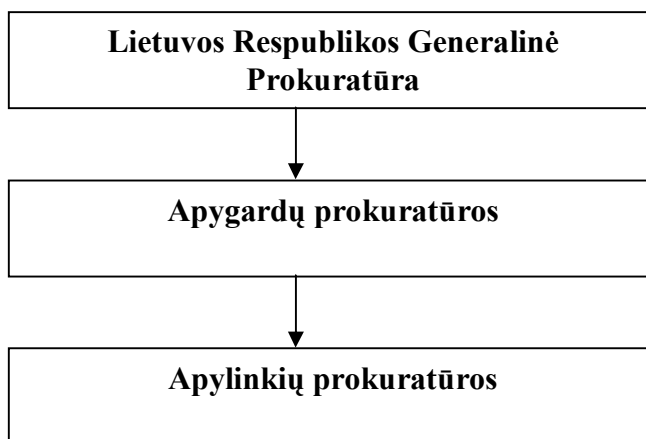
3. PERSONALO VALDYMO STILIAUS ĮTAKOS PROKURATŪROS MIKROKLIMATUI TYRIMO REZULTATAI

3.1. Tiriamos įstaigos organizacinė struktūra ir valdymas

Tiriamų organizacijų identifikacija ir jų pagrindinių charakteristikų apžvalga yra svarbi atliekant tyrimą ir tiksliai interpretuojant gautus rezultatus. Šiame skyriuje aptarsiu trijų miestų (įvardinsiu juos kaip X, Y ir Z miestus) prokuratūras ir atliksiu bendrą jų charakteristikų lyginamąją analizę. Visos trys tyrime dalyvaujančios apylinkės prokuratūros priklauso tai pačiai apygardos prokuratūrai, yra panašios savo dydžiu - taip tikimasi gauti tikslesnius tyrimo duomenis.

„Prokuratūra yra valstybės institucija, atliekanti Lietuvos Respublikos Konstitucijoje, Prokuratūros įstatyme ar kituose įstatymuose nustatytas funkcijas. Prokuratūra padeda užtikrinti teisėtumą ir teismui vykdyti teisingumą⁵“. Prokuratūra – savarankiška ir nepriklausoma institucija. Vykdydama veiklą, prokuratūra taiko aukštus reikalavimus profesinės veiklos kokybei ir veiksmingumui.

LR Prokuratūros struktūrą sudaro trys skirtingi dydžiai: Lietuvos Respublikos generalinė prokuratūra ir teritorinės prokuratūros – apygardų ir apylinkių prokuratūros (žr. 3 pav.).



3 pav. LR Prokuratūros struktūra

LR apygardų prokuratūros yra penkios ir suskirstytos pagal didžiausius LR miestus: tai Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, Šiaulių ir Panevėžio apygardos prokuratūros. Kiekvieną apygardos prokuratūrą sudaro nuo 8 iki 13 apylinkių prokuratūrų (žr. 9 lentelę).

⁵Prokuratūros veiklos kryptys: vizija, misija. Prieiga per internetą:
<http://www.prokuraturos.lt/Veikla/Veikloskryptys/tabid/287/Default.aspx> [žiūrėta 2010-11-07]

LR apygardų prokuratūrų sudėtis

	Vilniaus Apygardos Prokuratūra	Kauno Apygardos Prokuratūra	Šiaulių Apygardos Prokuratūra	Klaipėdos Apygardos Prokuratūra	Panevėžio Apygardos Prokuratūra
1.	Vilniaus m.	Kauno m.	Šiaulių m.	Klaipėdos m.	Panevėžio m.
2.	Druskininkų m.	Alytaus m.	Akmenės raj.	Klaipėdos raj.	Anykščių raj.
3.	Ignalinos raj.	Jonavos raj.	Joniškio raj.	Kretingos raj.	Biržų raj.
4.	Molėtų raj.	Jurbarko raj.	Kelmės raj.	Palangos m.	Kėdainių raj.
5.	Šalčininkų raj.	Kaišiadorių raj.	Mažeikių raj.	Plungės raj.	Kupiškio raj.
6.	Širvintų raj.	Kauno raj.	Pakruojo raj.	Skuodo raj.	Pasvalio raj.
7.	Švenčionių raj.	Lazdijų raj.	Radviliškio raj.	Šilalės raj.	Rokiškio raj.
8.	Trakų raj.	Marijampolės raj.	Raseinių raj.	Šilutės raj.	Utenos raj.
9.	Ukmergės raj.	Prienų raj.	Šiaulių raj.	Tauragės raj.	
10.	Varėnos raj.	Šakių raj.	Telšių raj.		
11.	Visagino m.	Vilkaviškio raj.			
12.	Vilniaus raj.				
13.	Zarasų raj.				

LR prokuratūros įstatyme numatyta, kad prokuratūra yra teisminės valdžios dalis. Lietuvoje yra 57 prokuratūros. Prokuratūroms vadovauja prokurorai, kurie kontroliuoja prokuratūros pareigūnų veiklą. 2003m. gegužės 1d. patvirtintas naujas Prokuratūros įstatymas: Seimas priėmė naujos redakcijos Prokuratūros įstatymą (toliau tekste – Prokuratūros įstatymas). Prokuratūra apibūdinama kaip savarankiška institucija, kuri už savo veiklą atsiskaito Respublikos Prezidentui ir Seimui. Įteisinta prokuratūros struktūra – generalinė prokuratūra ir teritorinės prokuratūros (apygardų ir apylinkių prokuratūros), struktūrizuotos pagal prokuratūros atskiras pagrindines funkcijas ir prokurorų kompetenciją, t.y. prokuratūra nefunkcionuoja prie atitinkamo lygmens teismo, kaip buvo numatyta anksčiau. Taip pat nustatyta tvarka ir pagrindai, konkretūs prokuroro įgaliojimai, pareigos ir teisės. Reglamentuotas prokurorų administracinis pavaldumas ir aukštesniojo prokuroro įgaliojimai, išsaugantys prokuroro proceso nepriklausomumą; prokuroram suteikiami kvalifikaciniai rangai, kurie žymi jų pasirengimo lygį ir einamas pareigas; atsisakyta prokuroro uniformos, atitinkamų karinių laipsnių ir kitų buvusių priedų.

Generalinė prokuratūra atsakinga už prokurorų ir prokuratūros personalo valdymo politikos formavimą. Pagrindiniai šios politikos uždaviniai – žmogiškųjų išteklių atranka ir karjeros užtikrinimas, efektyvus valdymas ir motyvacija, prokuratūros vidaus organizacinės kultūros formavimas.

Prokuratūros įstatymas taip pat nustato prokurorų statusą, kompetenciją, teises ir pareigas, socialines garantijas. Pagal šio įstatymo 35 straipsnį prokuroram suteikiami šie kvalifikaciniai rangai, žymintys jų kvalifikaciją ar einamas pareigas:

- 1) jaunesnysis justicijos patarėjas (žemiausias rangas);
- 2) justicijos patarėjas;
- 3) vyresnysis justicijos patarėjas;

- 4) vyriausiasis justicijos patarėjas;
- 5) valstybinis justicijos patarėjas;
- 6) vyriausiasis valstybinis justicijos patarėjas (aukščiausias rangas, suteikiamas generaliniam prokurorui).

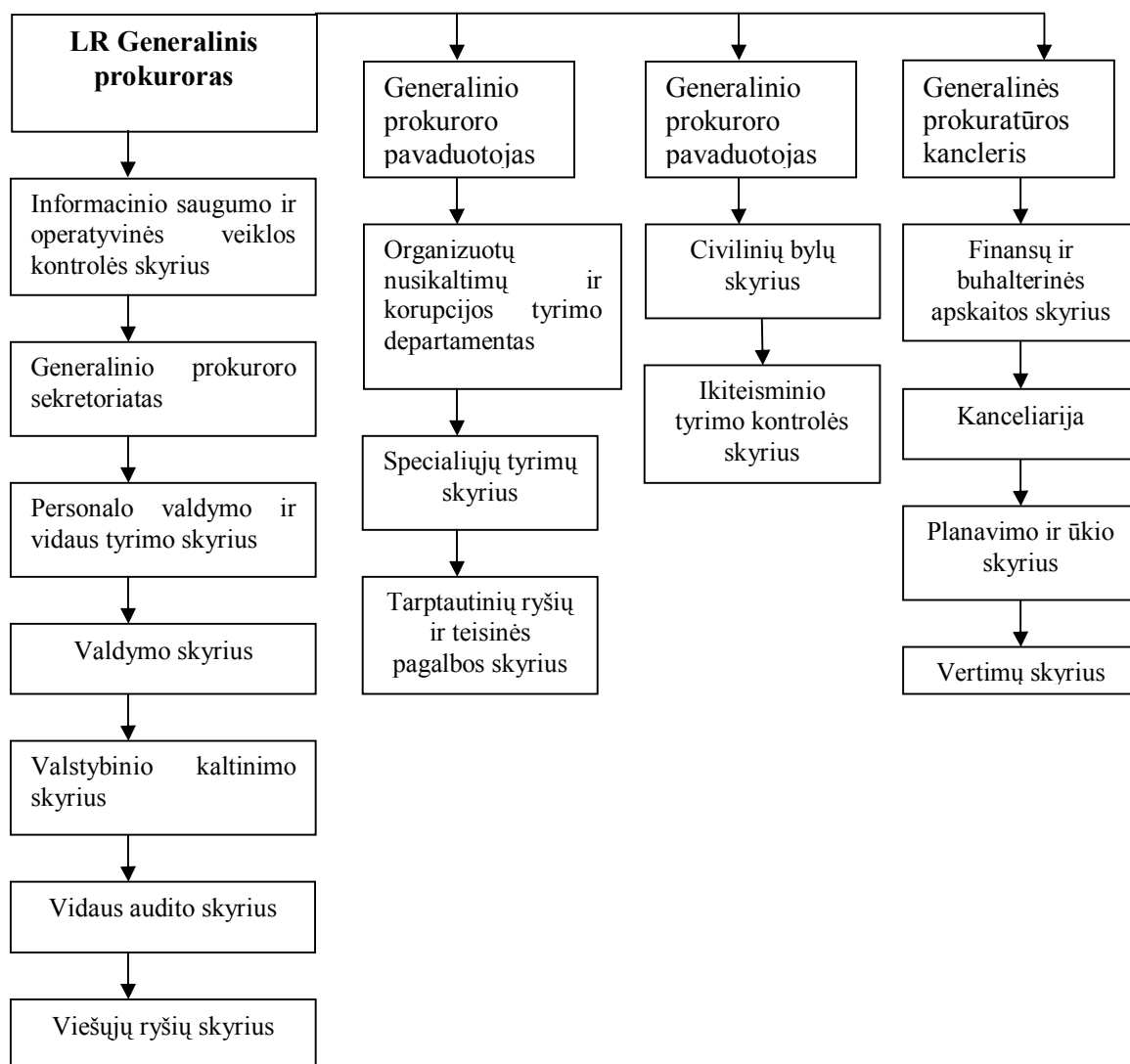
Generaliniam prokurorui vyriausiojo valstybinio justicijos patarėjo kvalifikacinį rangą, generalinio prokuroro pavaduotojui valstybinio justicijos patarėjo kvalifikacinį rangą suteikia Respublikos Prezidentas, skirdamas juos į pareigas. Prokurorui kvalifikacinį rangą suteikia generalinis prokuroras įsakymu remdamasis Atestacijos komisijos išvadamis po jo kvalifikacijos vertinimo arba skatinimo tvarka.

Lietuvos prokuratūros sistema ir struktūra. Visi Lietuvos Respublikos prokurorai ir kiti prokuratūros pareigūnai priklauso vientsiai, centralizuotai prokuratūros sistemai (žr. 3 pav.). Generalinė prokuratūra yra prokuratūros sistemai vadovaujanti ir ją kontroliuojanti institucija. Generalinei prokuratūrai vadovauja generalinis prokuroras ir generalinio prokuroro pavaduotojai pagal kompetenciją (žr. 4 pav.). Lietuvos Respublikos generalinis prokuroras vadovauja visų prokuratūrų veiklai ir ją kontroliuoja, nustato prokuratūrų vidaus struktūrą ir etatus. Už prokuratūros veiklą jis atsako Respublikos Prezidentui ir Lietuvos Respublikos Seimui. Generalinio prokuroro įsakymai ir nurodymai privalomi visiems prokuratūros pareigūnams. Generalinį prokurorą septyneriems metams skiria ir iš pareigų atleidžia Respublikos Prezidentas Seimo pritarimu. Generalinis prokuroras turi du pavaduotojus, kuriuos septyneriems metams skiria ir atleidžia Respublikos Prezidentas generalinio prokuroro teikimu.

Prokurorai ir prokuratūros personalas. Prokuratūros personalą sudaro:

1. *pareigūnai* – prokurorai (jų tarnybos sąlygas ir tvarką nustato Prokuratūros ir kt. įstatymai, Valstybės tarnybos įstatymas jiems netaikomas).
2. *prokuratūros valstybės tarnautojai*: vyriausiojo prokuroro padėjėjai, prokuroro padėjėjai, vyriausieji specialistai, vyresnieji specialistai, specialistai ir kiti valstybės tarnautojai (jų tarnybos sąlygas ir tvarką nustato Valstybės tarnybos įstatymas);
3. *darbuotojai* (prokuratūros darbuotojų darbo sąlygas ir tvarką nustato Darbo kodeksas ir kiti darbo santykius reglamentuojantys teisės aktai).⁶

⁶LR Prokuratūros įstatymo pakeitimo įstatymas. Prieiga per internetą:
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=281302&p_query=&p_tr2=&p_hil=&p_sess=&p_no=1
[žiūrėta 2010-11-21].



4 pav. Generalinės prokuratūros struktūra

2010 m. vasario 10 d. Generalinė prokuratūra, Vidaus reikalų ministerija ir Europos socialinio fondo agentūra pasirašė valstybės projekto „Lietuvos Respublikos prokuratūros, kaip valstybinės institucijos, valdymo efektyvumo didinimas“ finansavimo ir administravimo sutartį.⁷ Projekto įgyvendinimo metu, t.y. iki 2012 m. vasario 10 d., bus tobulinamas strateginis planavimas, diegiamos priemonės ir sistemos, būtinos naujesiems struktūriniais bei strateginiams pokyčiams įgyvendinti. Projekte numatyti įgyvendinti struktūriniai ir strateginiai pokyčiai apims visą prokuratūros sistemą: Generalinę prokuratūrą, 5 apygardų prokuratūras ir 51 apylinkės prokuratūrą, t.y. 885 prokurorus, 228 valstybės tarnautojus ir 546,5 darbuotojus, dirbančius pagal darbo sutartis⁸. Siekiant didinti prokuratūros valdymo efektyvumą, projekto įgyvendinimo metu bus sprendžiamos

⁷LR Prokuratūra, ES projektai, Prokuratūros valdymo efektyvumo didinimas. Prieiga per internetą: <http://www.prokuraturos.lt/ESprojektai/Prokurat%C5%ABrosvaldymoefektyvumodidinimas/tabid/445/Default.aspx> [žiūrėta 2010-11-16]

⁸T.p.

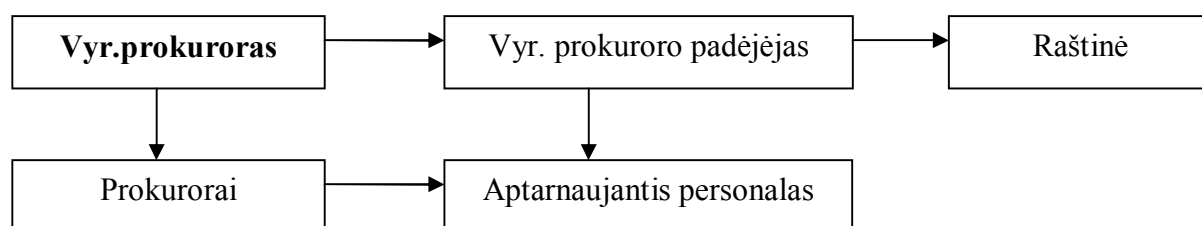
pagrindinės problemos: prokuratūros, teismo, policijos, kitų ikiteisminio tyrimo įstaigų veiklos teritorijų suderinamumas; prokurorų procesinės veiklos ir vidaus valdymo veiklos atskyrimas (subalansavimas); prokuratūros vidinės aplinkos analizavimas, institucijos personalo identiteto vystymas; personalo politikos formavimas; prokuratūros vidaus struktūros optimizavimas ir kt.⁹

Prokuratūros veiklos organizavimo tikslas yra veiksmingai ir lanksčiai veikianti institucija. Tuo tikslu prokuratūra palapsniui įdiegia tikslinį veiklos valdymą. Taip pat yra rengiamasi prokuratūros struktūros reformai, kurią įgyvendinant numatoma stambinti prokuratūros bei perskirstyti jų funkcijas „iš viršaus į apačią“, taip pat yra svarstomas klausimą dėl didžiųjų miestų ir rajonų prokuratūrų sujungimo.

Nors Seime tik svarstoma reorganizuoti prokuratūros sistemą, generalinis prokuroras jau pasirašė ne vieną įsakymą, kuriuo prokurorai iš Generalinės prokuratūros perkeliami į kitas prokuratūras.¹⁰ Generalinės prokuratūros istorijoje tai pirmas atvejis, kai keičiantis institucijos vadovybei vyksta toks kadrų valymas¹¹.

Kadangi tyrimas vyks apylinkių prokuratūrose, tad toliau apžvelgsiu apylinkių prokuratūrų struktūrą (5 pav.)

Apylinkių prokuratūrose įstaigos personalui vadovauja vyr. prokuroras. Nors dar visai neseniai apylinkių prokuratūrose dar buvo vyr. prokuroro pavaduotojo etatas, bet šiuo metu prokuratūros sistemoje vykstant reorganizacijai, Generalinės Prokuratūros nurodymu naikinami kai kurie skyriai, vyr. prokuroro pavaduotojo etatai perversti į paprastą prokuroro etatą. Vyr. prokuroras turi padėjėją, kuris yra valstybės tarnautojas ir yra tiesiogiai pavaldus tik vyr. prokurorui. Raštinėje dirba specialistės, kurios registruoja raštus, tvarko archyvą. Kai kurie apylinkių prokuratūrų etatai yra laisvi.



5 pav. Apylinkių prokuratūrų valdymo struktūra

⁹ „Prokuratūros reformai milijoninė injekcija“ (2010). Prieiga per internetą:

<http://www.valstietis.lt/Pradzia/Naujienos/Lietuvoje/Prokuraturos-reformai-milijonine-injekcija> [žiūrėta 2010-11-21]

¹⁰ „Generalinėje prokuratūroje – kadrų valymas“. Prieiga per internetą:

<http://www.prokuraturos.lt/Naujiena/tabid/104/ItemID/3732/Default.aspx> [žiūrėta 2011-01-18]

¹¹ „Prokurorai varomi dirbti kitur“. Prieiga per internetą:

http://www.respublika.lt/lt/naujienos/lietuva/lietuvos_politika/prokurorai_varomi_dirbti_kitur/ [žiūrėta 2011-01-18]

Visi apylinkių prokurorai kontroliuoja tam tikras konkretesnes sritis: vienas FNNT - finansų tarnybą, kitas VSAT (Valstybinės sienos apsaugos tarnybos) A rinktinę - pasieniečius, t.y. viską kas susiję su kontrabanda, sienos perėjimu. Kiti prokurorai pagal Baudžiamojo kodekso straipsnius kuruoja tam tikrą sferą: vienas - narkotikus ir šaunamuosius ginklai, kitas - sveikatos sutrikdymus, kitas - viešosios tvarkos pažeidimus, seksualinius nusikaltimus ir t.t. Tarkime prokuroras, ginantis viešąjį interesą, taip pat kuruoja auto vagystes, nusikaltimus aplinkos apsaugai. Vagystės, plėšimai, sukčiavimai skirstomi beveik visiems, nes tokių nusikaltimų yra labai daug. Tačiau vagysčių negauna tie prokurorai, kurie dirba su VSAT ir FNNT.

Taip pat prokuratūrose vyksta natūrali rotacija - vieni išeina į pensiją, kiti migruoja pagal gyvenamąją vietą, taip lieka tušti etatai. Priėmimai į naujus etatus yra sustabdyti iš esmės dėl lėšų trūkumo, nors yra norinčių ir galinčių užimti laisvus etatus.

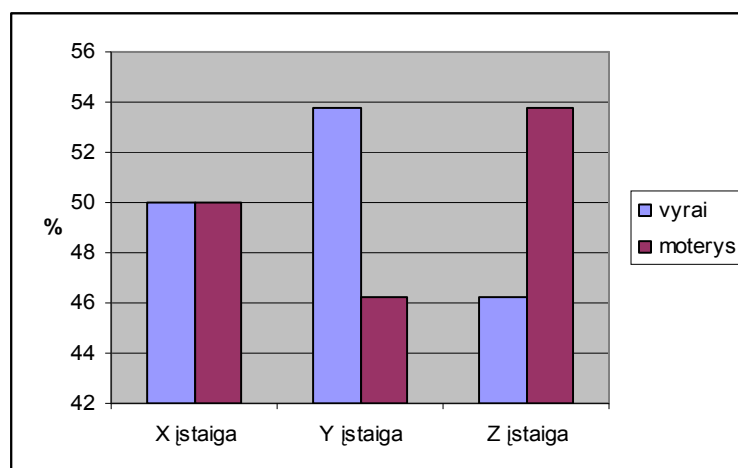
3.1. Tyrimo rezultatų analizė

2010m. gruodžio 31d. visoje prokuratūros sistemoje dirbo 885 prokurorai, 228 valstybės tarnautojai ir 546,5 darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis¹². Tiriamosiose įstaigose iš viso dirbo 43 žmonės, iš jų: 25 pareigūnai, 8 valstybės tarnautojai ir 10 asmenų, dirbančių pagal darbo sutartis. Tam, kad įvertinti sudaryto klausimyną, t.y. ar pateikti klausimai yra aiškūs, informatyvūs bei suprantami respondentams buvo atliktas bandomasis tyrimas: būsimiems respondentams buvo padalintos 3 anketos. Pildant šias anketas respondentams kilo keletas klausimų, todėl padarius keletą pirtvarkymų klausimuose, anketa buvo padauginta ir išdalinta respondentams. Prieš pradėdant tyrimą buvo planuota apklausti visus 43 trijų tiriamų įstaigų darbuotojus, tačiau keletui jų iškart atsisakius dalyvauti tyrime buvo išdalinta 40 anketų, iš jų sugrįžo 32 (vadovai į šį skaičių neįtraukti). Taigi anketų grįžtamumas siekė 80%.

Sociodemografiniai tyrimo duomenys. Demografiniai duomenys (lytis, amžius, išsilavinimas) turi reikšmės respondentų požiūriui į darbą, organizacijos mikroklimato formavimuisi bei vadovavimo stiliui, vadinasi jie yra taip pat itin svarbūs ir analizuojant tyrimo duomenis. Tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį yra 50% vyrų ir 50% moterų įvairiai pasiskirsčiusių įstaigose (žr. 6 pav.). Visi trys tyrime dalyvavę vadovai – vyrai (jie į bendrą respondentų skaičių neįtraukti). Remiantis 2009m. prokuratūros veiklos ataskaita tarp prokuratūros darbuotojų moterys sudaro 47 %, vyrai – 53 % visų prokurorų.

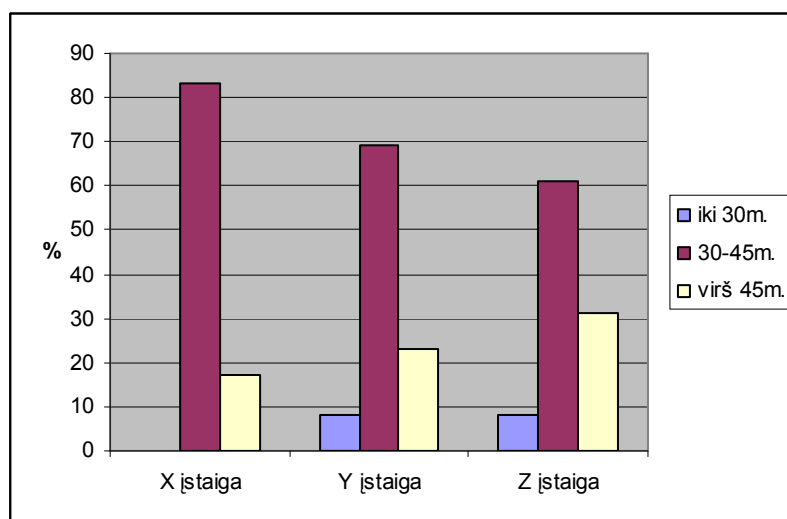
¹²Prokuratūra, etatų skaičius. Prieiga per internetą:

<http://www.prokuraturos.lt/Strukt%C5%ABrairkontaktai/Prokurat%C5%ABrosstrukt%C5%ABra/Etat%C5%B3skai%C4%8Dius/tabid/280/Default.aspx> [žiūrėta 2010-12-20].



6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

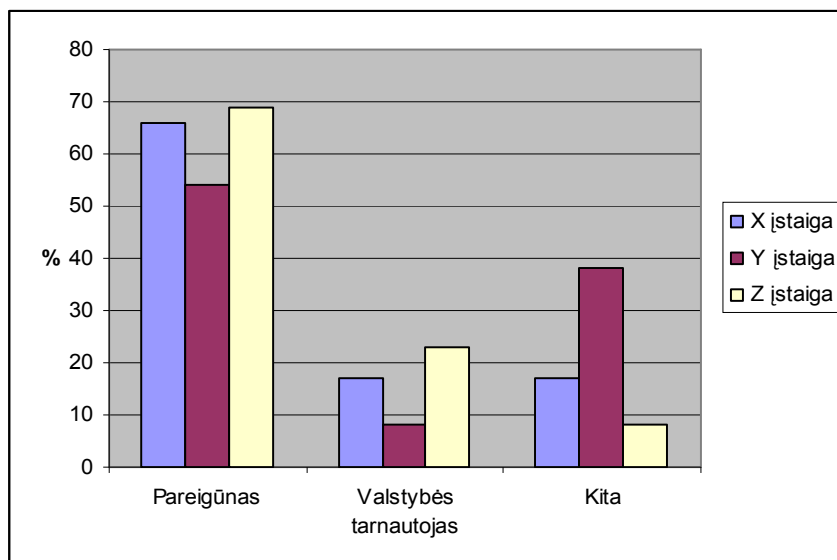
.Vertinant respondentų amžių pastebėta, kad didžiąją dalį tiriamose organizacijose dirbančių darbuotojų sudaro 30 – 45 metų specialistai (žr. 7 pav.). Tai visiškai suprantama dėl pačios organizacijos statuso – darbuotojai turi turėti atitinkamą išsilavinimą, tobulinti savo kompetencijas, praeiti griežtą atranką, o visam šitam reikia nemažai laiko, todėl jaunų specialistų (iki 30m.) įstaigoje nėra daug. Taipogi remiantis 2009m. prokuratūros veiklos ataskaita, prokurorų amžiaus vidurkis – 40 metų, kas leidžia daryti prielaidą, jog tokia tendencija išsilaikė keletą pastarųjų metų.



7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Darbuotojų kvalifikacija yra pakankamai aukšta: tyrimo duomenimis aukštąjį išsilavinimą turi net 78% darbuotojų, kas patvirtina išsilavinimo reikšmę siekiant karjeros šioje įstaigoje. Visi pareigūnai (jie sudaro 62% visų darbuotojų), dirbantys šioje įstaigoje privalo turėti (tyrimas parodė kad taip ir yra) atitinkamą aukštąjį išsilavinimą. Tam įtakos turėjo ir 2009 m. pakeistas Generalinės

prokuratūros vyriausiojo prokuroro padėjėjo pareigybės aprašymo specialusis reikalavimas, kuriame nurodyta, jog valstybės tarnautojas, pretenduojantis užimti Generalinės prokuratūros vyriausiojo prokuroro padėjėjo pareigas, privalo būti įgijęs aukštąjį universitetinį arba jam prilygintą socialinių mokslų studijų srities teisės krypties bakalauro ir magistro kvalifikacinio laipsnio išsilavinimą.



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

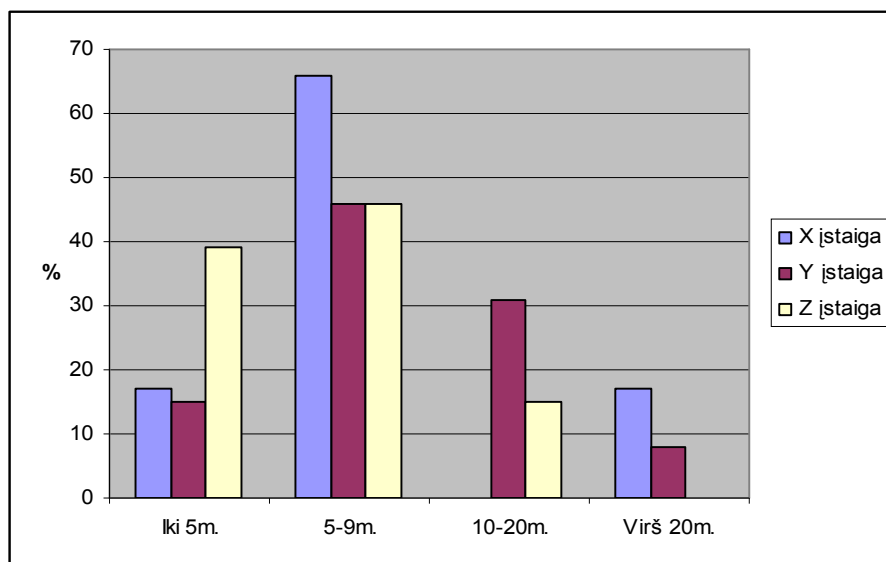
Taigi, apibendrinant respondentų amžiaus ir išsilavinimo bei užimamų pareigų rodiklius, galime daryti prielaidą, kad įstaigoje dirba vidutinio amžiaus bei išsilavinę specialistai, kurie gali aiškiai įvertinti situaciją, formuluoti savo poreikius bei kelti reikalavimus įstaigos vadovui. Tai ambicingi ir siekiantys karjeros žmonės, dėl darbo specifikos turintys nemažų analitinių sugebėjimų, taigi sugebantys išreikšti savo nuomonę bei teisingai įvertinti esamą įstaigos mikroklimatą bei vadovavimo stilių.

Pagal vadovo išsilavinimą galima spręsti ar jis pakankamai kompetentingas vadovauti darbuotojams. Teisinių pasirengimą turintys vadovai išmano, kaip valdyti rizikas, tačiau jiems dažniausia trūksta žinių apie žmogiškąjį valdymo faktorių: taigi būtų idealu, jei tiriamųjų įstaigų vadovai be privalomo darbui teisinio išsilavinimo turėtų ir vadybinių, psichologinių ir kt. sričių žinių. Tiriamųjų įstaigų vadovai kelia savo kvalifikaciją bei gilinaisi į personalo valdymo ir kt. sritis įvairiuose mokymuose: kaip pavyzdį galima paminėti 2010 m. „Prokuratūros vadovų kvalifikacijos kėlimo programą“, kuri apėmė tiek įstaigų administravimo, tiek žmogiškųjų išteklių valdymo bei komunikacijos įstaigos viduje ir kt. sritis.

Remiantis 2009m. prokuratūros veiklos ataskaita, prokuratūrų vadovų rotacija – tai vienas instrumentų, siekiant modernizacijos ir atsinaujinimo, stiprinant pasitikėjimą karjeros prokuratūroje sistema. Rotacijos įgyvendinimo principai ir procedūros buvo svarbus 2009 m. Generalinės

prokuratūros atlikto tyrimo dalykas. Kai kurie teritorinių prokuratūrų vadovai tas pačias pareigas eina 15 ir daugiau metų.

Tyrimo duomenys atskleidė, kad didžioji dalis respondentų dirba nuo 5 iki 10 metų šiose organizacijose, kas sudaro 50%. Reikia pažymėti, kad dalis darbuotojų keičia darbovietę rotacijos būdu, siekiant karjeros ar geresnių darbo sąlygų. Tai leidžia daryti prielaidą, kad personalo kaita nėra didelė, ypač įvertinus tą faktą, kad net 19% dirba jau virš 10m.



9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Taip pat yra labai svarbu kiek laiko vadovas dirba vadovaujama darbą organizacijoje, kadangi tai parodo kiek jis pažysta savo darbuotojus, žino jų poreikius ir galimybes. Tarp prokuratūros vadovų vykdoma rotacija neleidžia vadovui išgilinti į darbuotojus bei situaciją organizacijoje, todėl jo vadovavimo stilius kinta atsižvelgiant į išdirbtą laiką organizacijoje, į pačios organizacijos pokyčius ar į darbuotojų poreikius bei reikalavimus. Pastebėta, kad mažiausią darbo stažą turintį įstaigos vadovą pavaldiniai vertina kaip liberalų, neryžtingą vadovą, kuris minimaliai kišasi į pavaldinių veiklą. O turintį didžiausią darbo stažą – Y įstaigos vadovą vertina kaip demokratą ir įvardina jį kaip „įstaigos administratorių“.

Apibendrinant respondentų sociodemografinius duomenis, galime teigti, jog tyrime dalyvavo darbingi, išsilavinę, ambicingi, karjeros siekiantys vidutinio amžiaus asmenys, kurie nelinkę keisti darbo vietos nebent kylant karjeros laiptais ar gerinant darbo sąlygas. Jie sugeba aiškiai formuluoti ir išsakyti savo poreikius, turi gerus analitinius sugebėjimus vertinant situaciją, todėl tikėtina kad tyrimo rezultatai yra gana tikslūs (atitinkantys tikrovę). Kadangi šiose įstaigose dirba patyrę ir ambicingi darbuotojai, vadovas turi sugebėti apjungti visų dirbančiųjų interesus organizacijos tikslų įgyvendinimui pasirinkdamas tinkamą vadovavimo stilių.

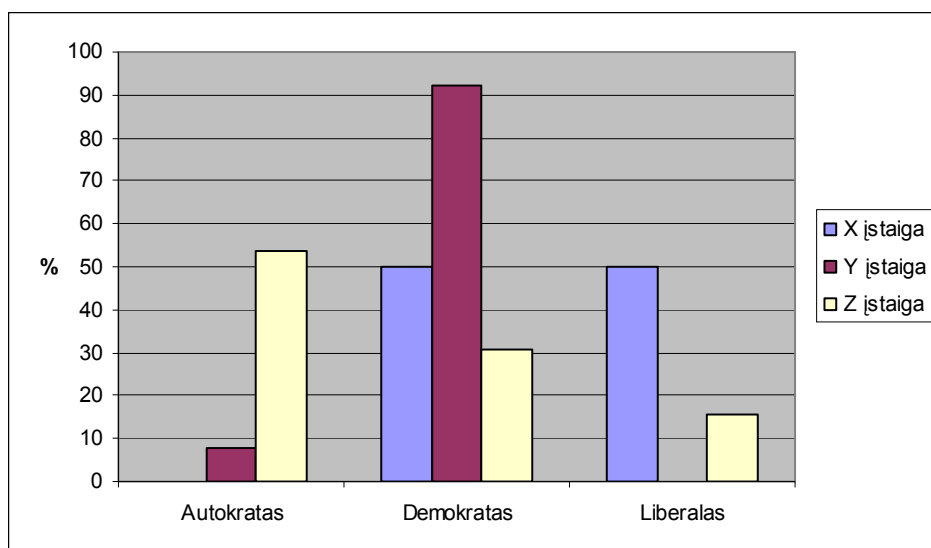
Vadovavimo stiliaus tiriamosiose įstaigose analizės duomenys: siekiant nustatyti organizacijos vadovavimo stilius, kaip mikroklimatą įtakojančio veiksnio, svarbą tyrime buvo analizuojama:

- personalo valdymo stilius: bendravimas, kontrolė, atsakomybės paskirstymas, požiūris į iniciatyvą ir t.t.
- darbuotojų nuomonė apie vadovą bei jo santykius su personalu;

Šiuolaikinėje organizacijoje vadovas ne tik kuria viziją ir misiją, bet ir rūpinasi darbuotojais, padeda jiems realizuoti asmeninius bei socialinius vaidmenis juos panaudojant organizacijos augimui. Taigi vadovas turi pasirinkti tinkamą vadovavimo stilių, taip formuodamas gerą organizacijos mikroklimatą, kas skatintų darbuotojus stengtis bendram tikslui.

Kadangi organizacija yra socialinė sistema, ją sudaro atskiri asmenys bei jų grupės, kurios sąveikauja tarpusavyje. O tarpusavio santykius tarp vadovo ir darbuotojų įtakoja vadovo požiūris į discipliną, į darbuotojų iniciatyvumą, atsakomybės paskirstymas, darbuotojo įtraukimas į sprendimų priėmimą bei vadovo bendravimo būdas (t.y. vadovavimo stilius).

X įstaigos vadovą darbuotojai apibūdino kaip demokratą – liberalą (50:50%), pats vadovas save interviu metu buvo linkęs laikyti labiau demokratišku nei liberaliu vadovu. Y įstaigos vadovą darbuotojai mato kaip demokratą (92% respondentų nuomone). Šios įstaigos vadovo nuomonė apie savo vadovavimo stilių sutapo su darbuotojų. Tuo tarpu Z įstaigoje respondentai labai skirtingai įvertino savo vadovą: 46% teigia, kad vadovas yra liberalas, tuo tarpu 39% jį linkę vertinti kaip autokratą. Paties vadovo nuomone pats organizacijos veiklos profilis jį įpareigoja laikytis labiau autokratinio vadovavimo, tačiau jo nuomone šis stilius ne visuomet yra naudingas ir tinkamas taikyti, todėl savo vadovavimo stilių vadovas apibūdino kaip autokratišką – demokratišką.

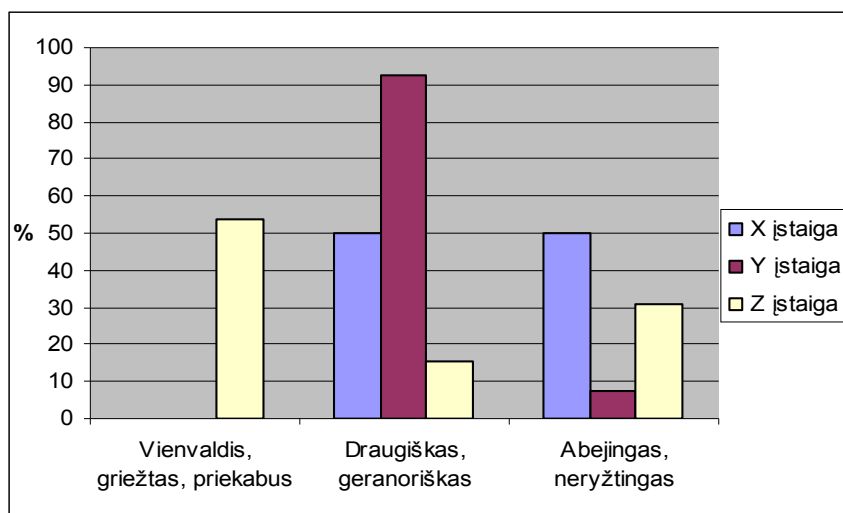


10 pav. Vadovavimo stilių pasiskirstymas pagal įstaigas: darbuotojų nuomonė

10 paveiksle pavaizduota kaip kiekvienos įstaigos vadovą mato jo darbuotojai, tačiau palyginus darbuotojų ir pačių vadovų nuomone matome, kad tą pati situacija yra vertinama skirtingai. Iš esmės nepaisant to, kad darbuotojų nuomonės apie vadovą išsiskyrė, didžioji dalis (net 69%) respondentų savo vadovą įvertino kaip demokratišką.

Tuo tarpu visi trys vadovai save vertina labiau kaip demokratišką ir nei vienas nelinkęs savęs vertinti kaip liberalų vadovą. Tačiau vadovas turi sugebėti naudotis visais stiliais, metodais ir poveikio priemonėmis, tinkamiausiomis konkrečiai situacijai, kadangi geri specialistai yra mobilūs.

Kadangi vadovo bendravimo stilius stipriai įtakoja vadovo ir bendradarbių santykius, anketoje buvo apie pateikti klausimai. Didžioji dalis respondentų vadovą apibūdino kaip mėgstantį bendrauti, draugišką, geranorišką – tai beveik tiek pat, kiek ir vadovą įvertinusių kaip demokratišką (žr. 10 pav.). Likę respondentai savo vadovą kaip griežtą, vienvaldį arba kaip neryžtingą, abejingą vertino panašiai: atitinkamai 12% ir 9%. Analizuojant pagal įstaigas, matome kad demokratiškiausias vadovas yra X įstaigos, o labiausiai autokratiškas – Z įstaigoje (žr. 11 paveikslą).

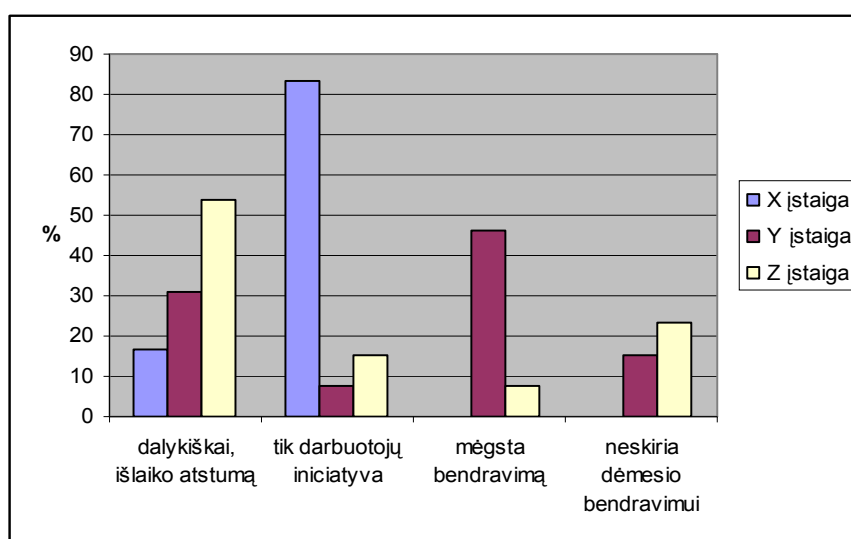


11 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas vertinant vadovą

Panašiai savo bendravimą vertina ir patys vadovai. Interviu metu vienos iš tiriamų įstaigų vadovas teigė, kad „dirbame kaip draugiškas kolektyvas, darbuotojai supratingi ir atsakingi, nelinkę peržengti bendravimo ribų. Manau, kad gerai pažįstu savo darbuotojus, palaikau su jais gerus santykius, tačiau statusas verčia palaikyti tam tikras atstumą, kad neatsirastų noras „pasinaudoti draugiškais santykiais“ norint išvengti atsakomybės ar pan.“ Panašiai kalbėjo ir kitas vadovas: „stengiuosi asmeniškai bendrauti su visais įstaigos darbuotojais, kadangi kolektyvas nedidelis – tai nėra sudėtinga. Tačiau ne visada pasiseka su visais pabendrauti ar vienodai skirti dėmesio, todėl kartais gali susidaryti klaidinga nuomonė, kad vieni yra ignoruojami ar atvirkščiai – proteguojami.“ Tiesa, trečio vadovo nuomonė apie bendravimą su pavaldiniais šiek tiek skyrėsi nuo kitų: „esu griežtas, reiklus vadovas ir nors visuomet išklausau ir darbuotojo nuomonę, bet sprendimą priimu

pats. Žinoma, kiek tai įmanoma, bandau rasti sprendimą, kuris tenkintų darbuotoją, jei tai nesikerta su organizacijos tikslais.“

Iš 12 pav. matome, kad X įstaigos vadovas su bendradarbiai linkęs bendrauti tik jiems patiems rodant iniciatyvą, kas atitiktų liberalų valdymo stilių naudojantį vadovą. Tuo tarpu daugiau nei pusė (54%) Z įstaigos darbuotojų mano, kad jų vadovas išlaiko atstumą ir bendrauja tik dalykiškai, o 15% mano kad vadovas aplamai neskiria dėmesio bendravimui – kas vadovą leidžia apibūdinti kaip autokratą. Y įstaigoje darbuotojų nuomonės išsiskyrė, didžioji dalis (46%) mano, kad jų vadovas mėgsta bendravimą, kiti (31%) linkę manyti, kad vadovas bendrauja tik dalykiškai – iš ko galime daryti išvadą, jog vadovas naudoja demokratinį – autokratinį stilių priklausomai nuo esamos situacijos, kas ir įtakoja tokių nuomonių pasiskirstymą.

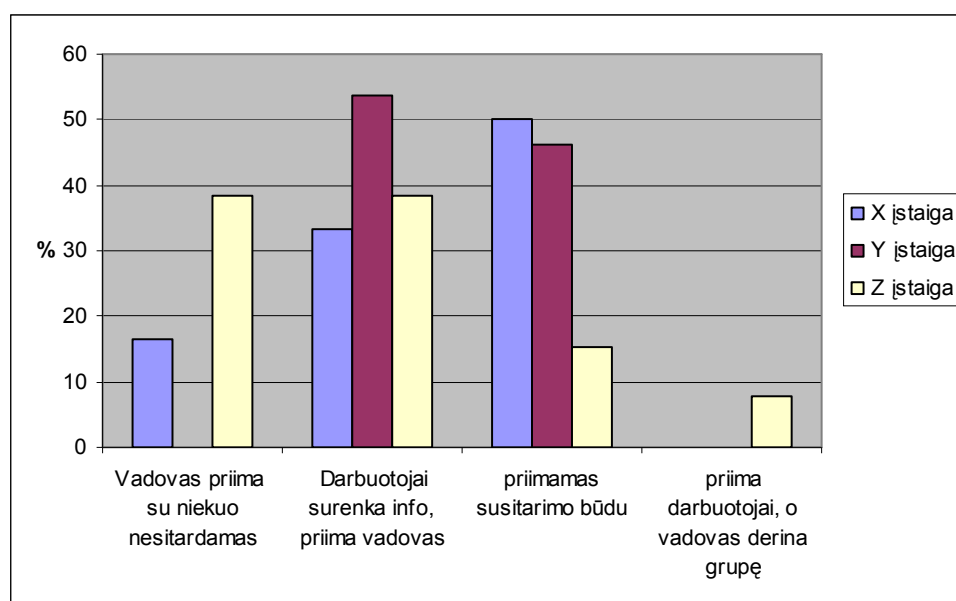


12 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas vertinant vadovo bendravimo būdą

Apibendrinus galima pasakyti, kad vadovams yra svarbūs žmogiškieji santykiai, todėl jie palaiko draugiškus ryšius, tačiau siekdami išvengti piktnaudžiavimo išlaiko tinkamą atstumą, kas kartais būna traktuojama darbuotojų kaip griežtumas arba abejingumas. Vadinas vadovai gana lanksčiai taiko vadovavimo stilių, atsižvelgdami į susiklosčiusią situaciją.

Toliau tikslinga buvo apžvelgti, koks vadovavimo stilius vyrauja kiekvienoje iš tiriamųjų organizacijų pagal tam tikrus požymius. Tam tikslui respondentams buvo pateikti klausimai apie vadovo požiūrį į jų iniciatyvumą bei kūrybiškumą darbe, darbo discipliną, sprendimų priėmimą, užduočių atlikimą bei atsakomybę už jas, kontrolę bei problemų sprendimo būdus. Į klausimus buvo pateikti atsakymų variantai, kurie apibūdina tris pagrindinius vadovavimo stilius: autokratišką, demokratišką bei liberalų. Taip pat kiekvienam klausimui duotas vienas atviras atsakymas, kur respondentai galėjo išreikšti savo nuomonę, jei nei vienas iš duotų atsakymo variantų jų netenkino. Tačiau respondentai nebuvo linkę rinktis atvirą atsakymo variantą ir įrašyti savo nuomonę.

Išanalizavus sprendimų priėmimą (žr. 13 pav.) matome, kad Y įstaigoje darbuotojai labiausiai jaučiasi įtraukiami į sprendimų priėmimą, nors galutinis žodis ir paliekamas vadovui. Tiek X, tiek Y organizacijose darbuotojai linkę manyti, jog sprendimą vadovas priima kartu su darbuotojais. Tačiau Z organizacijoje darbuotojų nuomonės išsiskiria: 15% linkę pritarti savo kolegoms iš X ir Y įstaigų. Likusi dalis Z organizacijoje turi kitokią nuomonę: 39% mano, kad vadovas priima sprendimus vienvaldiškai, lygiai tiek pat – kad sprendimas priimamas susitarimo būdu, ir tik šioje įstaigoje yra 8% manančių, kad sprendimą priima darbuotojai. Taigi aiškiai matomas Z įstaigos darbuotojų nuomonių susiskaidymas šiuo klausimu: tikėtina, kad respondentai šioje įstaigoje skirtingai supranta patį sprendimų priėmimo procesą.

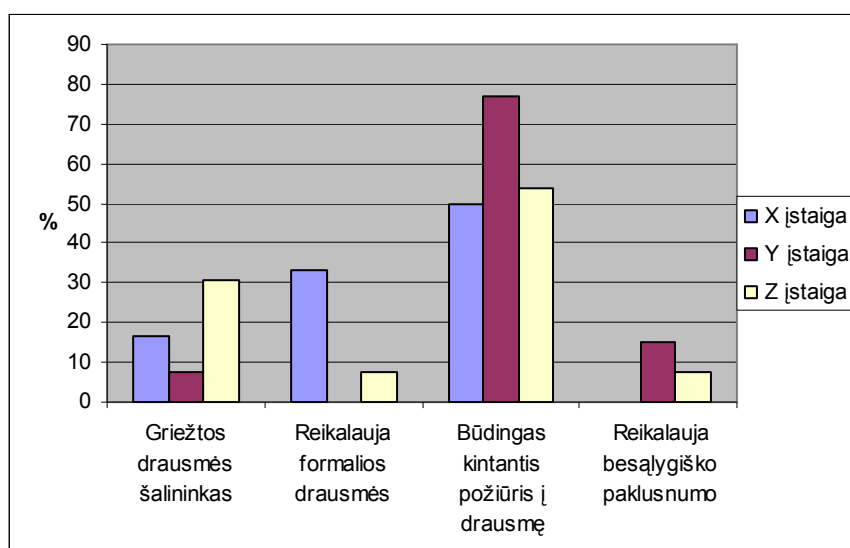


13 pav. Sprendimų priėmimas tiriamosiose organizacijose

Visgi bendrame palyginime beveik pusė respondentų mano, kad sprendimų priėmimas yra vadovo kompetencijoje, tačiau ir patys jaučiasi reikšmingi šiame procese. Vadovai interviu metu išsakė panašią nuomonę, kad sprendimų priėmimas yra jų kompetencijoje ir pripažino didelį darbuotojų indelį šiame procese. Anot X įstaigos vadovo „sprendimas gimsta diskusijoje“, o Y įstaigos vadovas mano, kad darbuotojai įneša svarų indelį atrinkdami svarbiausią reikalingą informaciją, nes pats jis tiesiog nepajėgus apdoroti tokius informacijos kiekius vienas. Tai leidžia daryti prielaidą, kad nėra vieningo sprendimų priėmimo stiliaus (vieni darbuotojai yra įtraukiami į sprendimų priėmimą, kiti – ne).

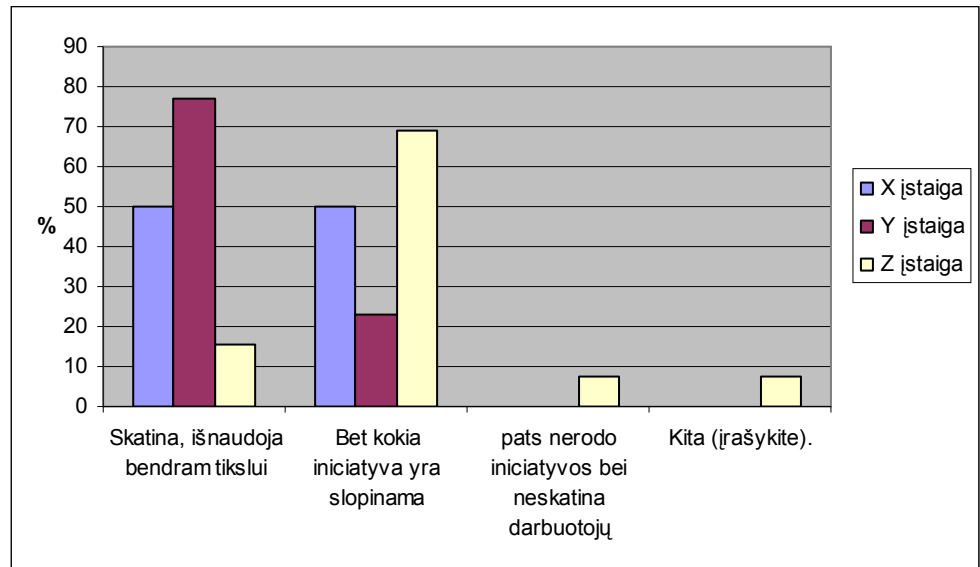
Dėl vadovo požiūrio į darbo discipliną sutaria didžioji dalis tyrime dalyvavusių respondentų – 65% mano, kad vadovui būdingas kintantis požiūris į drausmę, kas leidžia daryti išvadą, jog įstaigose vyrauja demokratinis valdymas, kolektyve sudaromos palankios darbo sąlygos, pakankama darbo drausmė, darbuotojams nereikia griežtos priežiūros, nes kiekvienas jaučia atsakomybę už savo funkcijų atlikimą (žr. 14 pav.). Mano nuomone tam didelės įtakos turi

organizacijos statusas, kas leidžia numanyti jog darbuotojai patys puikiai suvokia bei žino darbo disciplinos būtinumą. Tačiau 10% mano, kad vadovas yra griežtos drausmės šalininkas ir 5% teigia, kad vadovas reikalauja besąlygiško paklusnumo. Tai leidžia daryti išvadą, kad tiriamosiose organizacijose yra užtikrinamas taisyklių laikymasis, egzistuoja aiškios ribos, funkcijos ir taisyklės, ir esant reikalui vadovas panaudoja autoritarinį vadovavimo stilių, kuris tuo metu gali būti efektyvesnis už demokratinį, nes įneša tvarkos, tuo pačiu didindamas vadovo galimybes sužadinti darbuotojų tarpe norą geriau dirbti. Labiausiai demokratiškas požiūris į darbo discipliną yra Y įstaigoje, o Z įstaigos vadovas dažniausiai tarp tiriamų naudoja autokratinį vadovavimo stilių, nes anot jo „tvarka turi būti, nes nuo to priklauso organizacijos prestižas“.



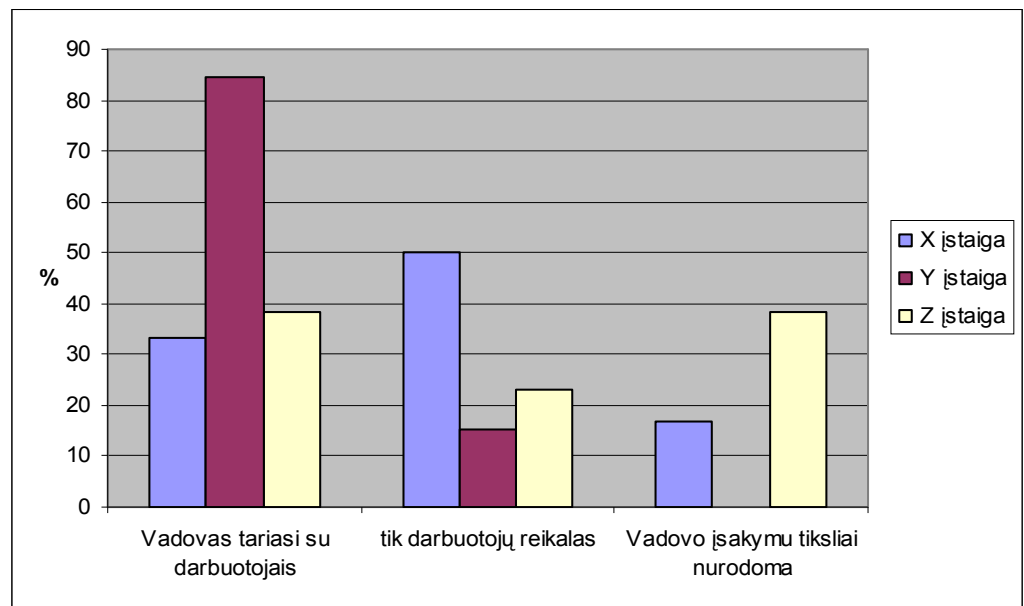
14 pav. Vadovo požiūris į darbo discipliną

Kiek organizacijoje leidžiama pasireikšti darbuotojų iniciatyvumui irgi priklauso nuo vadovo pasirinkto valdymo stiliaus. 15 paveiksle matome kaip tiriamų įstaigų vadovai vertina darbuotojų iniciatyvumą: labiausiai skatinami ir bendram tikslui panaudojamas darbuotojų Y įstaigoje iniciatyvumas (77%), kas dar kartą patvirtina jog šios įstaigos vadovas linkęs vadovauti demokratiškai. O labiausiai autokratišką vadovavimą, kada iniciatyva yra užgniaužiama, naudoja Z įstaigos vadovas (69%) – šioje įstaigoje vėl pasikartoja didelis darbuotojų nuomonių nesutapimas. Vienas respondentas pasirinkęs atvirą atsakymo variantą, įrašė jog įstaigoje kūrybiškumui pasireikšti nėra galimybių, o iniciatyvumas yra skatinamas tik vadovo proteguojamų bendradarbių.



15 pav. Iniciatyvumo, kūrybiškumo skatinimas

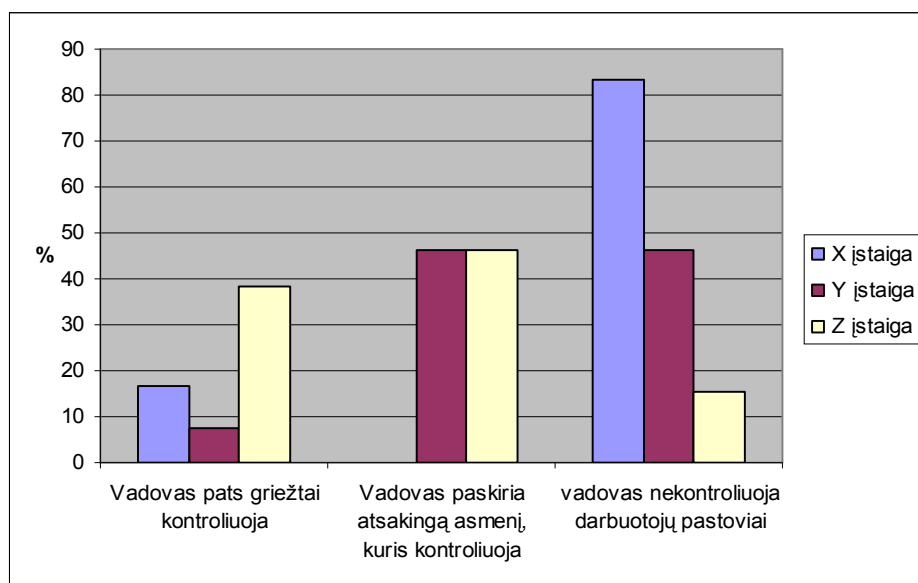
16 paveiksle pateikti duomenys rodo, kad respondentų nuomonės šiuo klausimu labai skirtingos. Visgi labiausiai sutaria Y įstaigos darbuotojai (85%), teigdami kad vadovas tariasi dėl užduočių atlikimo eigos, terminų ir pan. – kas leidžia daryti prielaidą, jog šioje vyrauja demokratiški valdymo principai. X įstaigoje užduočių vykdymas yra pačių darbuotojų reikalas, teigia 50% tos įstaigos darbuotojų, nors 33% mano, jog vadovas tariasi su darbuotojais šiuo klausimu – ir taip iš dalies patvirtinama labiau liberalaus vadovavimo stiliaus prielaida X įstaigoje. Labiausia išsiskyrė vėlgi Z įstaigos darbuotojų nuomonės: 23% mano kad užduočių atlikimas yra tik jų reikalas, o likusi dalis respondentų pasidalinusi pusiau.



16 pav. Užduočių atlikimas tiriamosiose įstaigose

Net 83% X įstaigos respondentų nurodo, kad vadovas minimaliai kontroliuoja jų darbą, tai rodo, kad vadovas suteikia pakankamai atsakomybės patiems darbuotojams, o jį domina tik galutinis rezultatas. Y įstaigoje nuomonės pasiskirstė po lygiai (po 46%) teigiant, kad vadovas nekontroliuoja bei kad vadovas paskiria atsakingą asmenį, kuris kontroliuoja. Labiausiai kontroliuojami jaučiasi Z įstaigos darbuotojai: 39% teigia, jog vadovas pats griežtai kontroliuoja, o 46% - kad kontroliuoja paskirtas asmuo.

Y įstaigos vadovas teigė, kad „nors neesu linkęs kontroliuoti savo darbuotojų, pasitikiu jais. Jie yra atsakingi darbuotojai, jaučiantys savo atsakomybę už jiems skirtas užduotis. Bet ir aš pats jaučiu didelę atsakomybę už visos įstaigos veiklą, todėl kartais stebiu kas ir kaip vyksta, bet nesikišu jei nėra būtinybės. Todėl galbūt kai kuriems atrodo, kad aš esu griežtas ir reiklus bei pastoviai kontroliuju, nors taip nėra.“ Griežtesnis požiūris į kontrolę buvo išsakytas Z įstaigos vadovo, kurio manymu „pastovi kontrolė yra būtina tam, kad darbuotojai neatsipalaiduotų, nes darbo pobūdis įpareigoja būti atsakingam už kiekvieną sprendimą. Todėl stengiuosi pastoviai kontroliuoti savo darbuotojus.“ Su šiomis nuomonėmis linkęs nesutikti X įstaigos vadovas, kurio nuomone „darbuotojai yra tiek pat kiek ir aš pats atsakingi, ambicingi, savikritiški ir patys suinteresuoti galutiniu rezultatu, todėl kontrolė nėra reikalinga ar gali pakenkti tarpusavio santykiams sukeldami bereikalingą įtampą.“

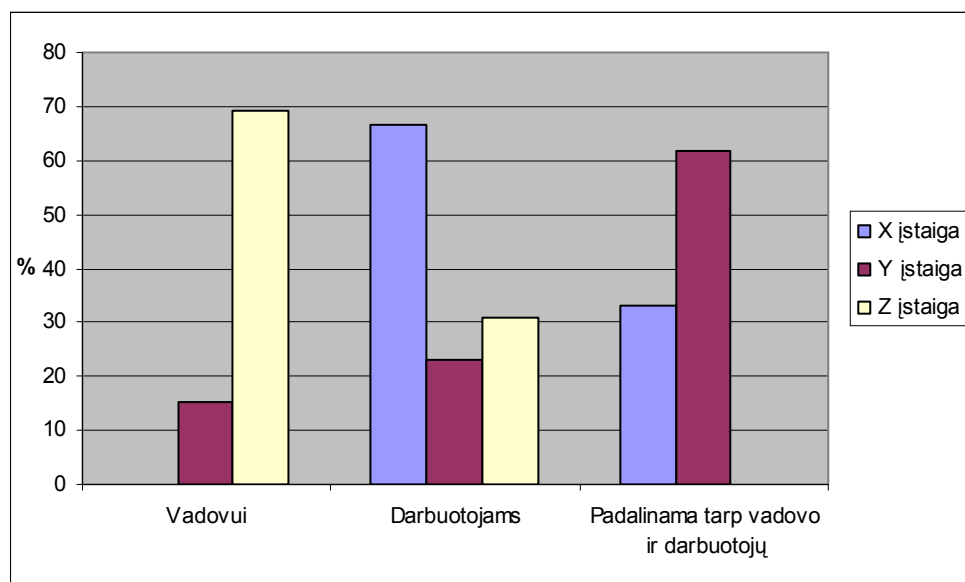


17 pav. Kontrolės pobūdis tiriamosiose įstaigose

Akivaizdu, kad skirtingos vadovų pozicijos šiuo klausimu itin jaučiamos kiekviename kolektyve ir sutampa su vadovo išsakytomis nuomonėmis.

Atsakomybės delegavimas ne tik suteikia darbuotojui įgaliojimus veiklai, bet ir skatina juos, suteikia pasitikėjimo savimi. Tyrimo metu buvo siekta išsiaiškinti, kaip kiekvienoje įstaigoje vadovai paskirsto atsakomybę savo pavaldiniams (žr. 18 pav.). Remiantis pateiktais duomenimis,

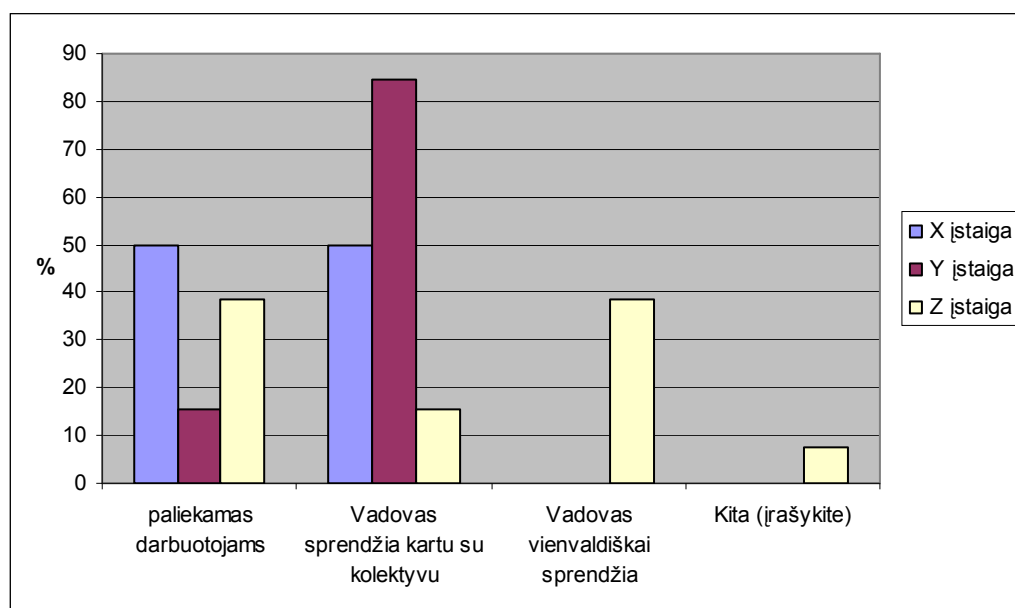
matome kad Z įstaigos vadovas atsakomybę prisiima sau 69% šios įstaigos respondentų nuomone, o visiškai kitokia nuomonė vyrauja X įstaigoje – čia net 68% mano, jog vadovas visą atsakomybę perleidžia jiems. Anot Y įstaigos respondentų, atsakomybė dalinama tarp vadovo ir pavaldinių (62%), likę mano kad atsakomybė yra tik vadovo arba tik darbuotojo reikalas. Apibendrinant galime pasakyti, kad vadovai visgi yra linkę perduoti atsakomybę darbuotojams (40% visų respondentų nuomone) arba vadovas dalinasi atsakomybe su jais (32% visų respondentų nuomone).



18 pav. Atsakomybės pasidalijimas tiriamosiose organizacijose

Vadovas turi duoti daugiau laisvės ir sudaryti didesnę galimybę dalyvauti valdyme pavaldiniams, jei jie nori nepriklausomybės ir veiksmų laisvės, nori jaustis atsakingi už priimamus sprendimus ir organizacijos tikslus, turi pakankamai žinių ar noro jų siekti, yra pakankamai patyrę, kad galėtų kvalifikuotai spręsti problemas, ir turi patirties, kuri padeda įsitraukti į valdymą. Vadovas turi skatinti pavaldinių sugebėjimus problemoms spręsti, padėti darbuotojams įsisavinti problemas ir jų sprendimo būdus. 19 paveiksle matome, kad 50% visų respondentų mano, jog problemos yra sprendžiamos bendrai vadovo su pavaldiniais arba darbuotojai patys sprendžia iškylančias problemas (34% visų respondentų).

Analizuojant pagal įstaigas, akivaizdžiai išsiskiria Y įstaigos rezultatai: čia problemos sprendžiamos bendrai (85%). X įstaigoje respondentų nuomonės skyla pusiau (50:50%), jie teigia, kad problemos sprendžiamos kartu su vadovu ar tik asmeniškai. Labiausiai susiskaidė Z įstaigos kolektyvo nuomonės, ir tik šioje įstaigoje buvo respondentų (39%) kurie mano, jog problemų sprendimas – tik vadovo kompetencija.



19 pav. Problemų sprendimas tiriamosiose organizacijose

Interviu su vadovais parodė, kad dažniausiai problemų sprendimas yra visų bendras: tiek kolektyvas, tiek pats vadovas dalyvauja šiame procese. Tiesa, X įstaigos vadovas teigė, kad „pavaldiniai yra pakankamai kompetentingi didžiąją dalį problemų spręsti savarankiškai.“ Tačiau priešingai šiai nuomonei kalbėjo Z įstaigos vadovas, kurio nuomone „ pagrindinis žodis bet kokios problemos sprendime turi būti vadovo. Kolektyvas gali siūlyti tam tikrus problemos sprendimo būdus, tačiau kurį pasirinkti – jau vadovo atsakomybėje.“ Taigi apibendrinant galima teigti, jog įstaigose stengiamasi sutelkti visų bendradarbių pastangas problemoms išspręsti, tačiau tam tikrose situacijose vadovas iniciatyvos šiuo klausimu imasi pats.

Apžvelgus respondentų nuomones, galima daryti išvadas kad šiuose trijuose įstaigose vyrauja skirtingi vadovo naudojami vadovavimo stiliai. Gana vieningai dėl savo vadovo nuomonę išreiškė Y įstaigos kolektyvas. Jie vadovą apibūdina kaip demokratišką, kuris apsieina be šurkštaus spaudimo, remiasi pavaldinių sugebėjimais ir gerbia juos. Jis linkęs daugumą klausimų spręsti kolegialiai, pasitariant ir pasvarstant, o asmeniškai sprendžia tik itin svarbius reikalus. Respondentų nuomone jų vadovas skatina pavaldinių iniciatyvą, suteikia jiems galimybę dirbti savarankiškai, tiksliau suvokti sprendžiamo klausimo esmę ir iki galo panaudoti savo intelektualinį ir profesinį potencialą bei suteikia galimybę tobulėti.

Kiek kitaip savo vadovą mato X įstaigos darbuotojai, kurie apibūdina jį kaip liberalą, nors apžvelgus jau išanalizuotus duomenis, matome kad šis vadovas turi liberalo – demokrato bruožų. Šiam vadovui būdingas minimalus kišimasis į pavaldinių veiklą, jis nedemonstruoja savo vadovaujančios padėties, atsargiai priima sprendimus, linkęs vadovautis įstatymais, instrukcijomis. Tai gali įtakoti tokios aplinkybės, kaip kad vadovaujamą darbą šis vadovas dirba tik keletą metų, jis

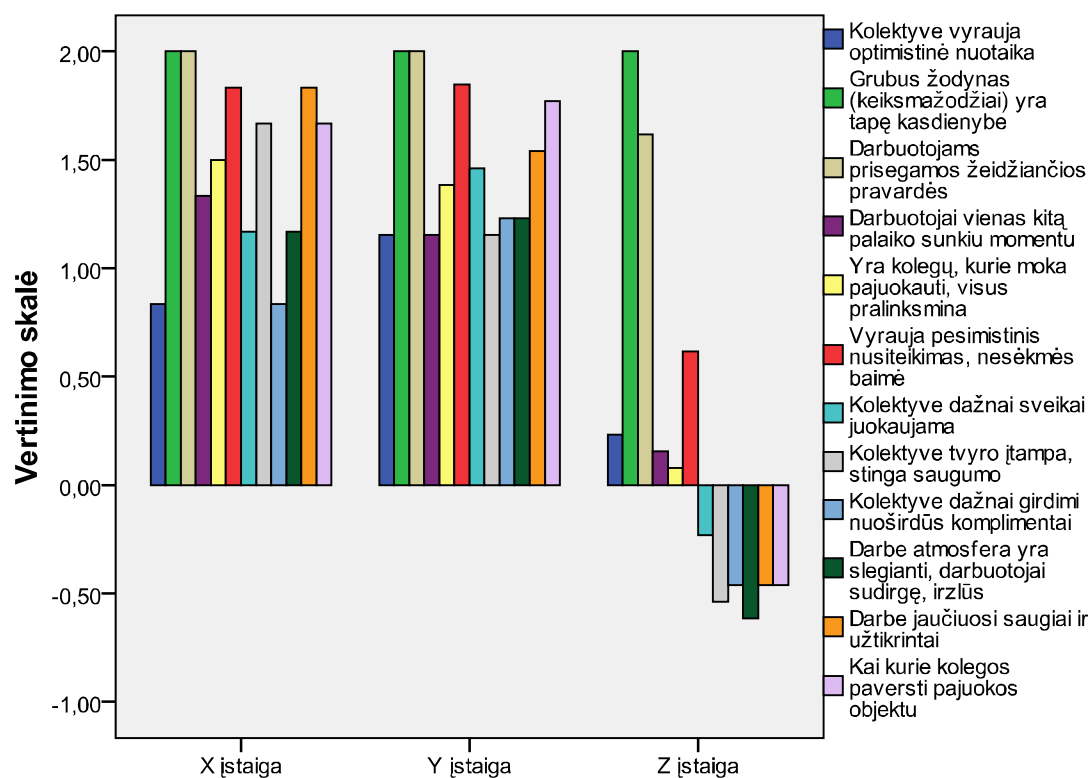
yra jaunas vadovas vadovavimo prasme, todėl gali būti kad nėra įsitikinęs savo kaip vadovo užimama padėtimi ir kompetencija. Tačiau pastebėta, kad didėjant vadovų patyrimui, jie vis dažniau renkasi demokratinį valdymo stilių, o šiame vadove irgi pastebimi demokrato bruožai, tad galime daryti prielaidą kad didėjant vadovavimo stažui demokratiniai šio vadovo bruožai vis stiprės.

Labiausiai susiskaldžiusi Z įstaigos kolektyvo nuomonė, tačiau labiausiai išryškėja autokratiški šio vadovo valdymo bruožai: polinkis į vienvaldiškumą sprendžiant ne tik sudėtingiausias, bet ir paprastas problemas; požiūris, kad pavaldinius reikia nuolat kontroliuoti ir priversti paklusti; vadovas siekia įtvirtinti savo valdžią, įtaką, autoritetą.

Vadovui sunku pasirinkti darbo stilių, tenkinantį kiekvieną kolektyvo narį ir atitinkantį darbo specifiką, o pagrindinis veiksnys, lemiantis vieno ar kito darbo stiliaus pasirinkimą, yra jo požiūris į pavaldinius ir jų gebėjimus, taip pat asmeninis vadovo požiūris į savo galimybes, išsilavinimą, patyrimą. Vadovo darbo stilius dažnai priklauso nuo darbo sąlygų: susiklosčius tam tikroms aplinkybėms autokratas griežtais valdymo metodais gali pasiekti gerų rezultatų, ypač šis stilius nėra vengtinas ekstremaliomis situacijomis, kai trūksta laiko pasitarti su kolektyvu. Taigi tikėtina, kad šio tyrimo rezultatai gali padėti vadovui geriau įvertinti savo santykius su darbuotojais, organizacijos mikroklimatą bei vadovavimo stiliaus įtaką jo formavimuisi.

Tiriamų įstaigų mikroklimato analizės duomenys. Taigi vadovavimo stilius priklauso ir nuo kolektyvo, todėl tikslinga apžvelgti koks mikroklimatas vyrauja tiriamosiose įstaigose. Atsižvelgiant į tai, kad organizacijos mikroklimatą kai kurie mokslininkai traktuoja kaip psichologinę organizacijos darną (Pikūnas ir Palujanskienė, 2005), buvo tikslinga ištirti kaip respondentai vertina psichologinį komfortą savo įstaigose, ar jie jaučiasi saugūs ir užtikrinti dirbdami šiose įstaigose (žr. 20 pav.).

Paprašyti įvertinti anketoje pateiktus teiginius, kurie apibrėžia psichologinį komfortą, X ir Y įstaigų respondentai pažymėjo, jog jų įstaigose vyrauja teigiamas psichologinis klimatas ir jie jaučiasi saugūs dirbdami šiose įstaigose. Z įstaigos respondentų nuomonės išsiskyrė: nedidelė dalis jų mano, kad kolektyve vyrauja optimistinė nuotaika, tuo tarpu didesnioji dalis teigia – jog atmosfera yra slegianti. Kadangi psichologinis klimatas yra tai, kaip atskiri darbuotojai suvokia aplinką, galima daryti išvadą, jog Z įstaigos darbuotojų vertinimui turėjo įtakos individualus mąstymo stilius: vertindami savo darbą visi turi tam tikrą vertybių ir lūkesčių sistemą, todėl kiekvienas skirtingai vertina tą pačią aplinką.

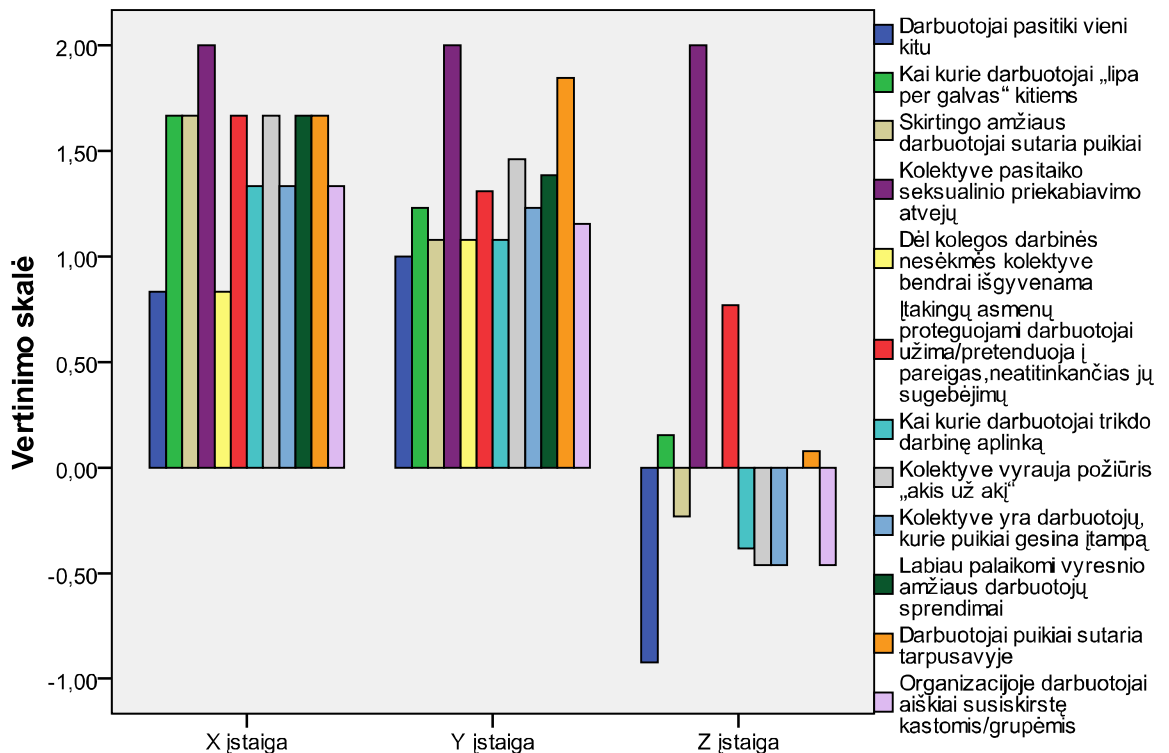


20 pav. Psichologinis komfortas, saugumo jausmas tiriamosiose įstaigose

Pastebėta, kad visiškai visi respondentai paneigė, jog kolektyve naudojamas grubus žodynas (keiksmazodžiai) bei didžioji dalis visų respondentų nesutiko, jog darbuotojams yra prisegamos žeidžiančios pravardės. Anot psichologų, pravardės yra mūsų bendravimo atributas, todėl jos neišvengiamos. Pravardės yra naudojamos dėl įvairių priežasčių: norint išskirti asmenį iš kitų; norint įžeisti; norint pabrėžti žmogaus tam tikrą fizinę ar charakterio savybę. Taigi pravardės yra viena iš bendravimo formų, o žeidžiančios pravardės priskiriamos agresyviai bendravimo stiliui.

Apibendrinant galima teigti, jog X ir Y įstaigose psichologinis komfortas ir saugumas yra teigiamas, tuo tarpu Z kolektyve šiuo klausimu respondentų nuomonės nesutampa: nors beveik visi teigia, kad kolektyve nenaudojamas grubus žodynas bei žeidžiančios pravardės, tačiau jie mano, kad kolektyve tvyro įtampa, darbuotojai sudirgę, irzlūs, atmosfera darbe slegianti, jie nesijaučia saugūs ir užtikrinti savo darbe. Tai leidžia identifikuoti labiau neigiamam mikroklimatui būdingus bruožus ir Z įstaigoje tai glaudžiai susiję su darbuotojų tarpusavio santykiais.

Kokie darbuotojų tarpusavio santykiai vyrauja tiriamosiose įstaigose pavaizduota 21 paveiksle. Žmogiškieji santykiai turi didžiausią įtaką organizacijos darbiniam klimatui (Šarkiūnaitė, Česnylienė, 2002). Kad tai įvertinti, anketoje buvo pateikti įvairūs teiginiai, susiję su santykiais organizacijoje tarp bendradarbių bei tarp vadovo ir kolektyvo.



21 pav. Darbuotojų tarpusavio santykiai tiriamosiose įstaigose

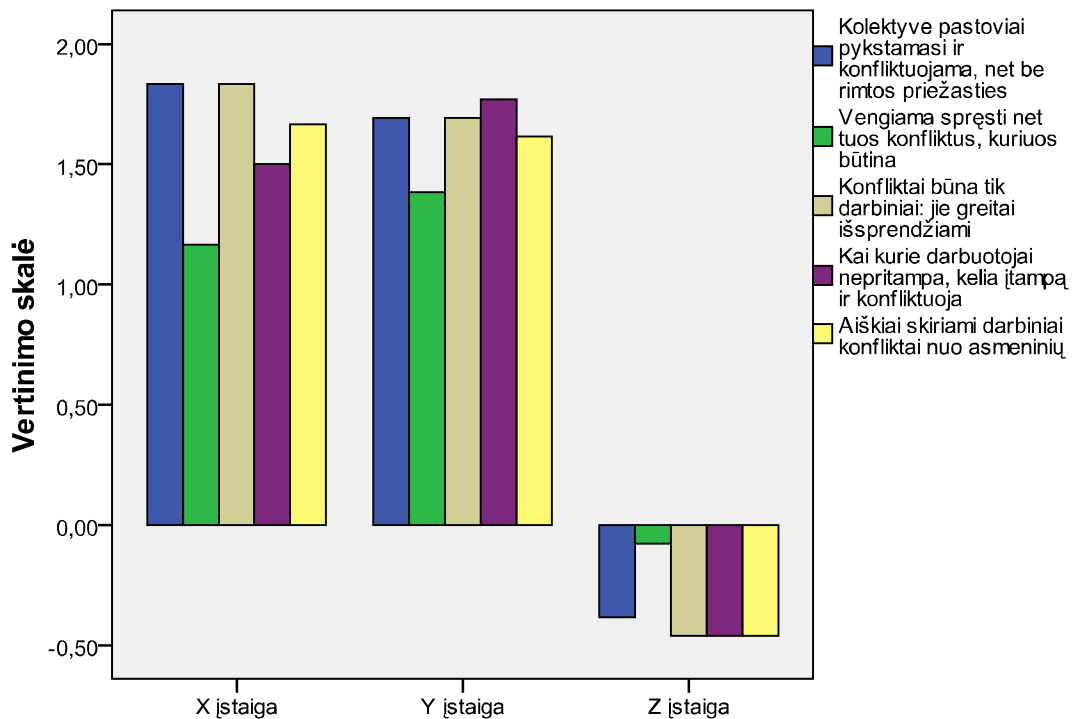
Šiame teiginių bloke vėl išsiskyrė vienas teiginys, su kuriuo visi respondentai nesutiko – t.y. 100 % buvo paneigta, jog tiriamosiose įstaigose pasitaiko seksualinio priekabiavimo atvejų. Toks paneigimas tikėtina atitinka realią situaciją, nes pati organizacijos misija yra padėti užtikrinti teisėtumą ir teismui vykdyti teisingumą, o vizijoje numatyta formuoti žmogaus teises ir laisves užtikrinančią baudžiamojo persekiojimo praktiką. Tiriamųjų įstaigų personalas puikiai įsisavinęs vyro ir moters tarpusavio santykių tarnyboje subtilumus ir neduoda preteksto apkaltai šiuo klausimu.

Taip pat didžioji dalis visų respondentų sutinka, kad pareigas užima tik atitinkamų sugebėjimų joms turintys asmenys. Tai taipogi tikėtina, kad atitinka realią situaciją tiriamosiose įstaigose, kadangi asmuo gali būti priimtas į tarnybą prokuratūroje ir paskirtas į prokuroro pareigas, jei jis išlaikė pretendentų į prokurorus egzaminą ir turi atrankos komisijos teikimą; o į valstybės tarnautojo etatą priimami pretendentai turi atitikti specialiuosius reikalavimus, nustatytus pareigybės aprašyme bei išlaikę egzaminą. Tai leidžia daryti prielaidą, kad į šias pareigas priimamų darbuotojų atitikimas yra maksimaliai patikrinamas ir protegavimas šiuo klausimu netoleruotinas.

Tiek X, tiek Y įstaigose darbuotojų santykiai yra vertinami respondentų teigiamai. Atskirais klausimais jų nuomonės šiek tiek skiriasi, tačiau bendrai sutariama, kad darbuotojai pasitiki vieni kitais, o dėl kolegų nesėkmės išgyvena bendrai visas kolektyvas, šiuos įstaigose neįsijaučiamas „kartų konfliktas“, t.y. darbuotojai puikiai sutaria tarpusavyje. Z įstaigoje didelė dalis respondentų nurodė, kad nėra pasitikėjimo tarp kolektyvo narių, kiek mažesnė dalis patvirtino, kad darbuotojai

yra susiskirstę grupėmis, vyrauja požiūris „akis už akį“, kai kurie darbuotojai trikdo darbinę aplinką, jaučiamas kartų konfliktas. Tai parodo, jog šioje įstaigoje vyrauja problemiški tarpusavio santykiai. Problemiški žmonių santykiai organizacijoje daro neigiamą įtaką siekiant bendro tikslo, o vidaus tarpusavio konfliktų aiškinimasis užima nemažai laiko. Tai, jog darbuotojai puikiai sutaria, mano nedidelė dalis Z įstaigos respondentų – toks prieštaravimas galimai kyla dėl to, kad šioje įstaigoje kolektyvo nariai susiskirstę grupėmis.

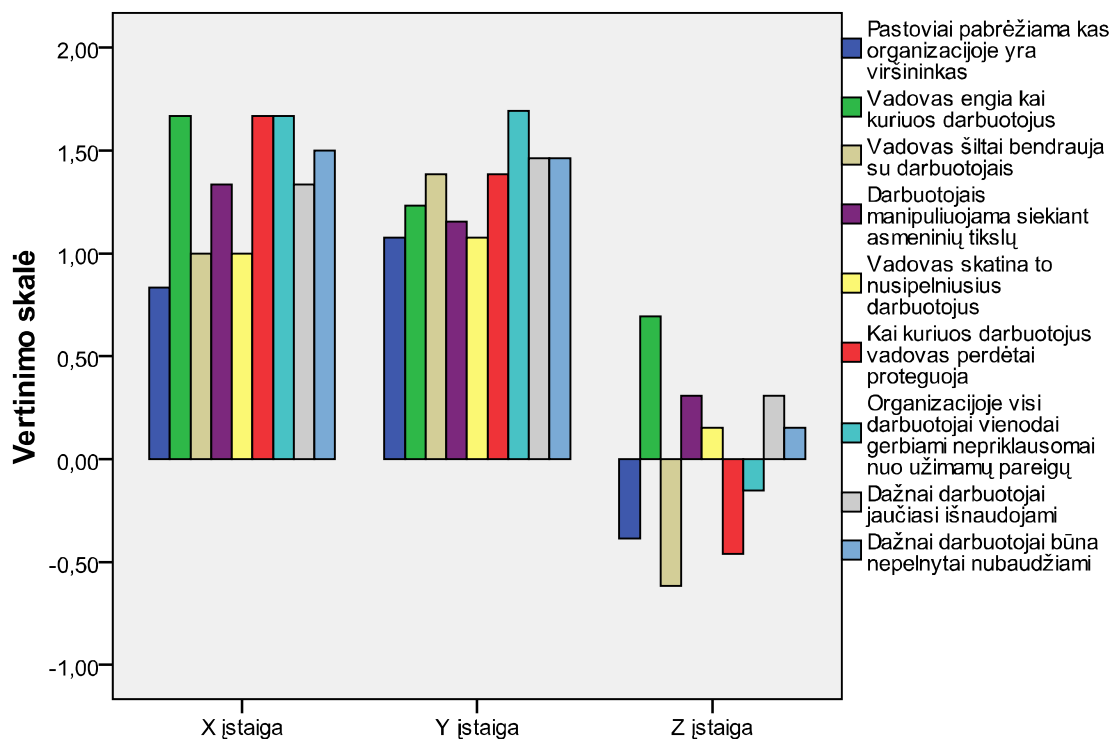
Individualūs poreikiai, tikslai ir skirtingos vertybės, įvairios nuomonės ir išreiškiamos emocijos darbinėje aplinkoje gali sukelti konfliktus. Tačiau konfliktai gali arba sukelti diskusijas ieškant tinkamiausio sprendimo, taip skatindami aktyvumą bei kūrybiškumą; arba apsunkinti tarpasmeninį bendravimą, taip padidindami įtampą ir mažindami darbo efektyvumą. Kiekviena organizacija patiria konfliktų, o kaip konfliktai pasireiškia tiriamosiose įstaigose pavaizduota 22 paveiksle.



22 pav. Konfliktų pasireiškimas ir jų sprendimas tiriamosiose įstaigose

Šiame paveiksle labai ryškiai išsiskiria X ir Y bei Z įstaigų situacija, vertinant konfliktus. Akivaizdu, kad X bei Y įstaigose konfliktai jei ir pasireiškia, tai jie būna darbiniai ir greit išsprendžiami. Tuo tarpu Z įstaigos respondentų nuomonių vidurkis rodo, jog kolektyve konfliktuojama dažnai, konfliktai nesprenžiami, kai kurie darbuotojai kelia įtampą. Jau 21 pav. matėme, kad šiame kolektyve vyrauja požiūris „akis už akį“, kas tikėtina tik paaštrina konfliktus. Nelankstus konfliktų sprendimas sukelia nepasitenkinimą, kuris ardo kolektyvo bendrus ryšius ir sukelia tokias nepageidaujamas pasekmes, kaip vėluojantis informacijos perdavimas, mažėjanti

kolektyvo darne. Tačiau konfliktai galimi tiek tarp vieno lygio darbuotojų, tiek tarp vadovybės ir darbuotojų, todėl būtina apžvelgti kokie kolektyvo santykiai su vadovais yra tiriamosiose įstaigose (žr. 23 pav.).

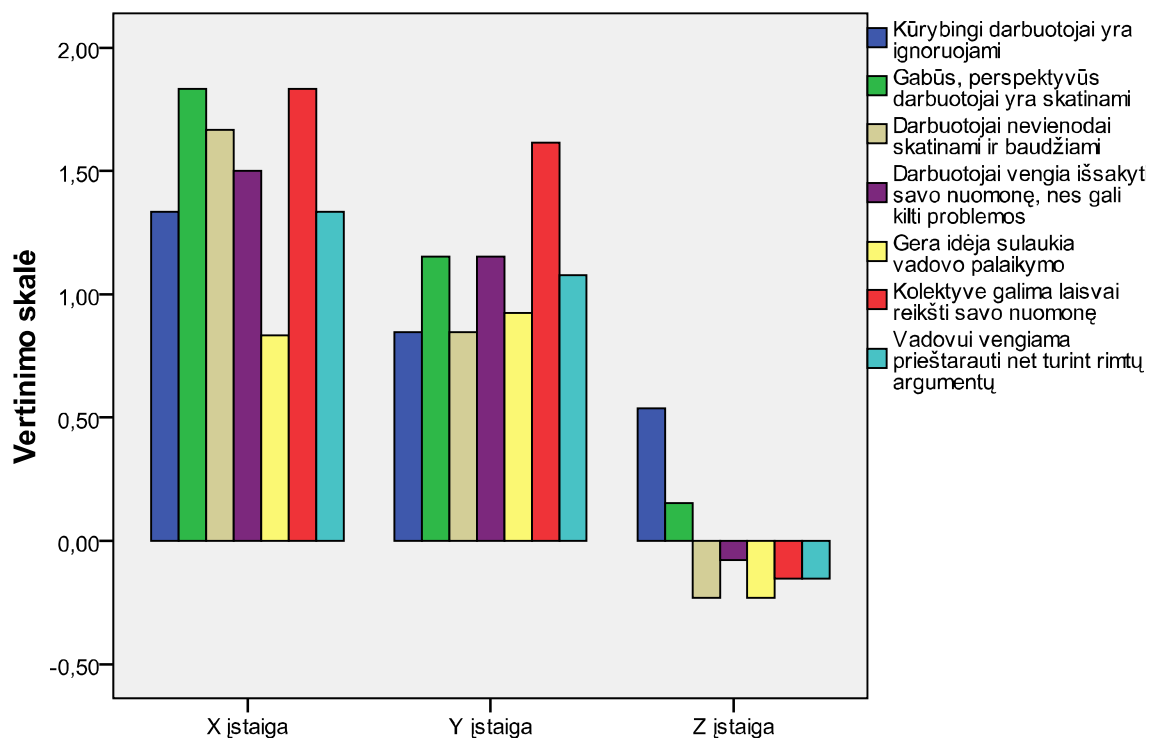


23 pav. Darbuotojų santykiai su vadovu bei valdymo stiliaus pasireiškimas tiriamosiose įstaigose

Respondentai beveik vieningai sutiko, kad visuose trijuose tiriamosiose įstaigose vadovas neengia savo darbuotojų. Didelė dalis respondentų teigia, jog vadovas vengia manipuliuoti darbuotojais siekiant asmeninių tikslų, todėl logiška, jog jie nesijaučia išnaudojami. Tačiau vėlgi akivaizdžiai išsiskiria Z įstaigos respondentų nuomonės: didžioji dalis teigia, kad vadovo bendravimas nėra „šiltas“, jis pastoviai pabrėžia, jog yra viršininkas. Dalis respondentų teigia, kad ne visi darbuotojai yra vienodai gerbiami, o kai kurie kolektyvo nariai yra vadovo proteguojami. Tokia respondentų nuomonė tik patvirtina, kad kolektyvas susiskaidęs ir tam įtakos turi ir vadovo elgesys (išskiria kai kuriuos darbuotojus): iš to kyla slegianti darbinė atmosfera (20 pav.), tarpusavio nepasitikėjimas ir susiskirstymas grupėmis (21 pav.), darbiniai ir asmeniniai konfliktai (22 pav.).

Gebėjimas laiku identifikuoti konfliktus ir juos tinkamai išspręsti yra būtina kiekvieno vadovo (tame tarpe ir pačių darbuotojų) savybė. Nors konfliktai yra natūralus visų organizacijų reiškinys, tačiau teigiamus pokyčius jie atneša tik tada, jei būna tinkamai išspręsti. Neigiamą pobūdį konfliktai įgyja, kai yra nesprenžiami arba sprenžiami nekonstruktyviai.

Toliau tyrime buvo analizuojamas darbuotojų kūrybiškumo bei iniciatyvumo skatinimas ir nuobaudos (24 pav.). Iniciatyvumas apibrėžiamas, kaip užtikrintas sprendimų priėmimas bei sugebėjimas apsispręsti, įvertinus aplinkybes; kūrybiškumas – kaip sugebėjimas kelti naujas idėjas, mąstyti savarankiškai, nestereotipiškai, greitai orientuotis situacijoje ir lengvai spręsti.



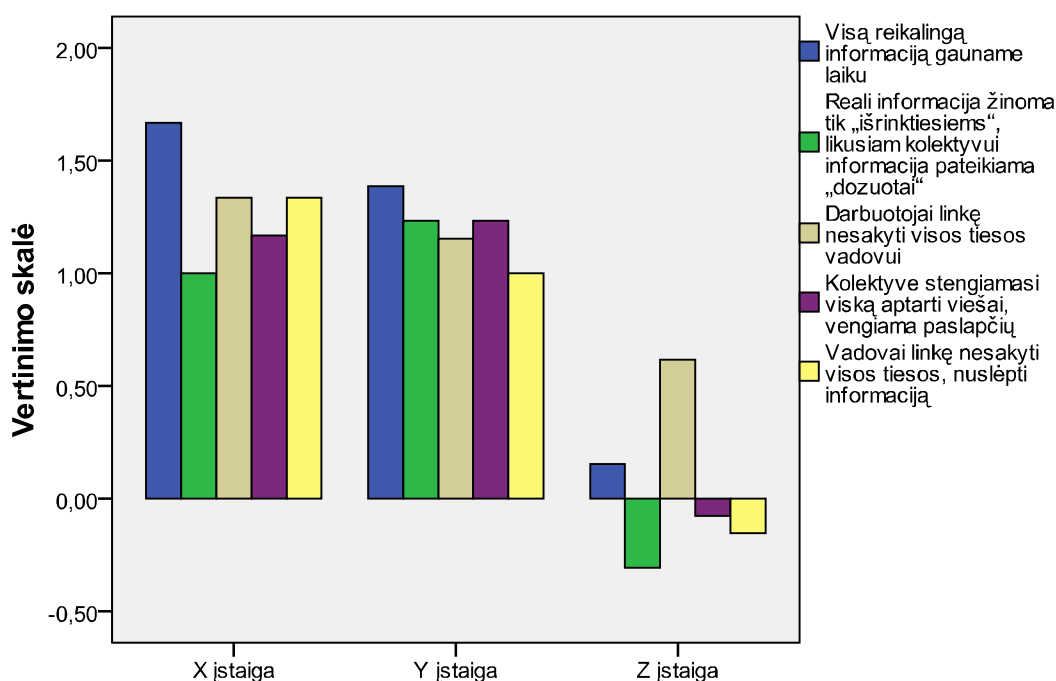
24 pav. Iniciatyvos, kūrybiškumo skatinimas ir bausmių skyrimas tiriamosiose įstaigose

Taigi X ir Y įstaigų respondentų nuomone, jų kūrybiškumas ir iniciatyvumas sulaukia palaikymo, yra skatinamas, o nuobaudos skiriamos atitinkamai prasižengimams. Jie gali drąsiai reikšti savo nuomonę kolektyve, nebijo prieštarauti vadovui, jei turi rimtų kontrargumentų. Tai ryškiau matoma X įstaigoje, tačiau ir Y įstaigoje kūrybiškumas ir iniciatyvumas yra skatinamas. Z įstaigoje susiklosčiusi kitokia situacija: nors dalis respondentų teigia, kad kūrybiški darbuotojai nėra ignoruojami ar net yra skatinami, visgi didesnė dalis likusi su tuo nesutikti. Didelis šios įstaigos nuomonių nesutapimas išryškėja dar kartą ir vėlgi galutinį rezultatą persveria į neigiamą vertinimo skalės pusę. Z įstaigos darbuotojai nelinkę išsakyti savo nuomonės, rodyti iniciatyvą ar kūrybiškumą, nes geros idėjos nesulaukia palaikymo, skatinimas ir bausmės skiriami nevienodai, o savos nuomonės išsakymas sukelia papildomas problemas.

Apibendrinant galime teigti, kad reikėtų atsižvelgti į tai, kad iniciatyvūs ir kūrybiški darbuotojai, kurie gali pasiūlyti geresnių sprendimų, bet yra ignoruojami arba pasiduoda, arba palieka organizaciją. Tad Z įstaigos vadovui reikėtų skatinti darbuotojų iniciatyvumą ir kūrybiškumą, nes kūrybiškas darbuotojų mąstymas gali paskatinti naują požiūrį į problemą, o

susiklosčius „netikusiai“ situacijai - iniciatyvus darbuotojas nelauks, kol kažkas jam padės išsikapstyti. Mokslinėje literatūroje teigiama, kad įstaigoje vyraujant autokratiniam vadovavimo stiliui, ilgai vadovavimas tampa neefektyvus, nes jis slopina kūrybiškumą, kliudo vystyti aktyvumui bei iniciatyvai. Šio tyrimo pirmoje dalyje yra nustatyta, jog Z įstaigos vadovas naudoja autokratinį personalo valdymo stilių, taigi gauti rezultatai patvirtina, kad toks vadovavimas įstaigoje nesudaro galimybės dirbantiems atsiskleisti kaip kūrybiškoms, ieškančioms asmenybėms. Tačiau Z įstaigos vadovas ir kolektyvas gali pagerinti šios įstaigos psichologinį mikroklimatą, darbo procese vadovaujantis partneriško bendravimo principais, kūrybiškumą skatinančiais veiksniais ir savanoriška savikontrolė.

Efektyvus ir ilgalaikis vadovavimas grindžiamas investicijomis į organizacijos žmogiškuosius išteklius, t.y. kolektyvas turi būti parengtas taip, kad sugebėtų savo informacinėje ir komunikacinėje veikloje pasiekti kūrybiškumo ir pragmatizmo (veikla ar elgesys, kuris remiasi naudos siekimu) balanso. Komunikacija socialinių mokslų kontekste apibūdinama kaip “socialinė sąveika per pranešimus”, bendravimas, informacinė sąveika, tad vienu iš šio tyrimo teiginių blokų buvo bandoma išsiaiškinti kaip vyksta informacijos perdavimas tiriamosiose įstaigose (25 pav.).



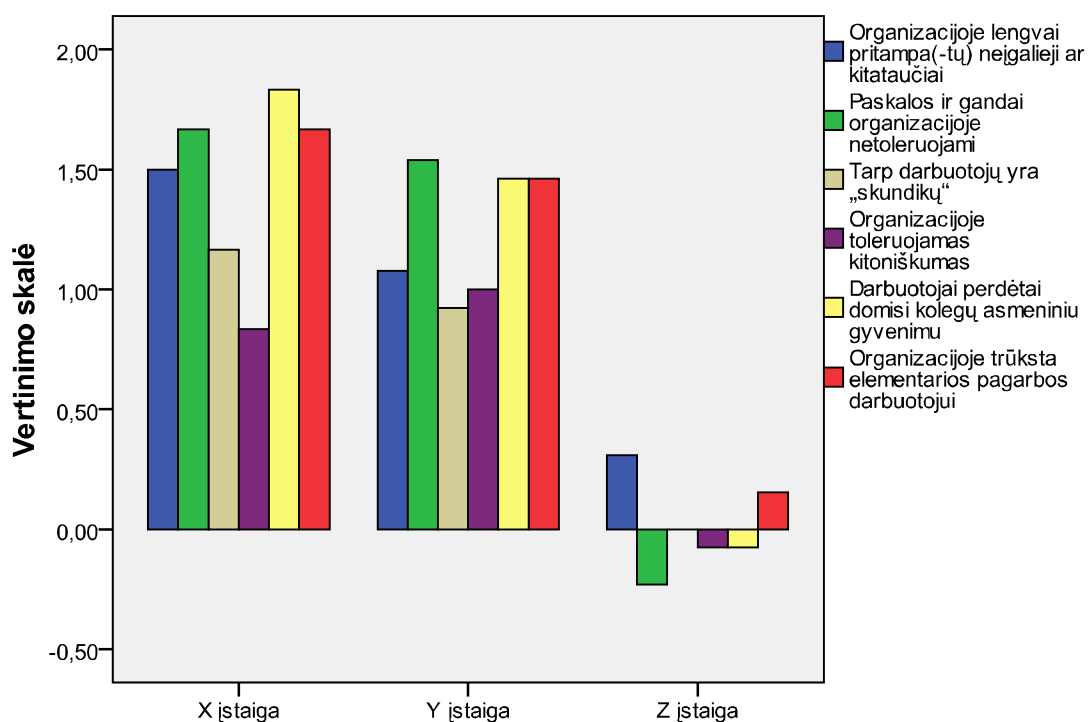
25 pav. Informacijos pateikimas tiriamosiose įstaigose

Apžvelgus respondentų nuomonių pasiskirstymą vertinant informacijos (komunikacijos) veiklą tiriamosiose įstaigose, matome, jog informacijos savalaikiškumas labiausiai pasireiškia X įstaigoje, šiek tiek mažiau – Y įstaigoje, ir nedidele persvara tarp Z įstaigos respondentų informacijos savalaikiškumas patvirtinamas pastarojoje įstaigoje. Kadangi savalaikė, tiksli ir lengvai pasiekama informacija padeda kryptingai siekti organizacijos tikslų ir priimti teisingus sprendimus, Z įstaigoje

jai turi būti skiriamas didesnis dėmesys, tuo labiau, kad didesnė dalis respondentų teigia, jog reali informacija prieinama tik „išrinktiesiems“, kolektyve nevensgiama nuslėpti informaciją. Analizuojant informacijos nuslėpimą, dauguma X įstaigos respondentų teigia, jog tiek jie, tiek jų vadovas nėra linkę slėpti informacijos. Y įstaigoje respondentų nuomonės pasidalino panašiai, tačiau didesnė dalis respondentų čia teigė, jog vadovas gali būti nelinkęs sakyti visos tiesos. Z įstaigos vadovas, respondentų šioje įstaigoje nuomone, yra linkęs nuslėpti informaciją. Tam įtakos turi ir Z įstaigos susiskaldymas į grupuotes (žr. 21 pav.), kas kliudo efektyviai komunikacijai ir informacija dažnai naudojama kaip jėgos šaltinis.

Šiuolaikinėje organizacijoje informacijos slėpimas turi būti netoleruotinas, taigi vadovai negali remti tokio elgesio ar patys taip elgtis. Idealiausia, kai kolektyve yra stengiasi visokeriopai dalintis turima informacija, kartu aiškintis organizacijos problemas ir ieškoti jų sprendimų būdų.

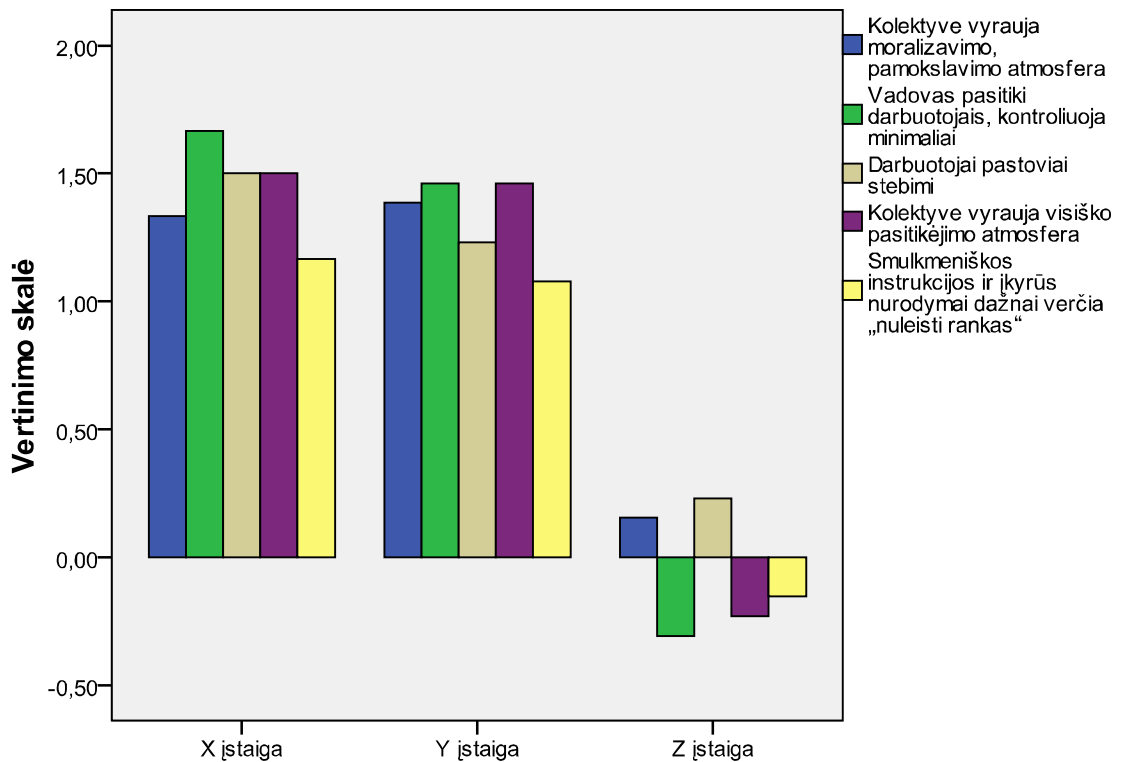
Kaip pasireiškia tolerantiškumas tiriamosiose įstaigose matome 26 paveiksle. Šiuolaikinėse organizacijose dirba šalia ar net kartu skirtingi žmonės: skirtingų tautų, kultūrų, religijų, įsitikinimų ir pan. Didžioji dalis respondentų mano, kad organizacijoje toleruojami kitataučiai bei neįgalieji, ir nors X bei Y įstaigų respondentai teigia, jog toleruojamas ir kitoniškumas, su tuo nelinkę sutikti Z įstaigos respondentai. Jie mano, kad kolektyve yra pernelyg domimasi darbuotojų asmeniniu gyvenimu, o paskalos ir gandai yra platinami tarp organizacijos narių. Tačiau didesnioji dalis Z įstaigos respondentų teigia, jog elementarios pagarbos jų įstaigoje pakanka, su jais sutinka ir didžioji dalis X bei Y įstaigų respondentų.



26 pav. Tolerancijos pasireiškimas tiriamosiose įstaigose

Tolerancija (pakantumas), kaip ir kiekvienas reiškinys, yra ir geras, ir blogas. Pakantumas visada veda į konfliktą, kur susiduria dvi priešingos nuomonės, o pati tolerancijos samprata reiškia, kad visų nuomonės turėtų būti išgirstos ir vertinamos. Suprantama, kad visiška tolerancija nėra galima, tačiau Z įstaigos kolektyvui reikėtų „auginti nuolankumą“ kitokių įsitikinimų, pažiūrų ar nuomonių atžvilgiu.

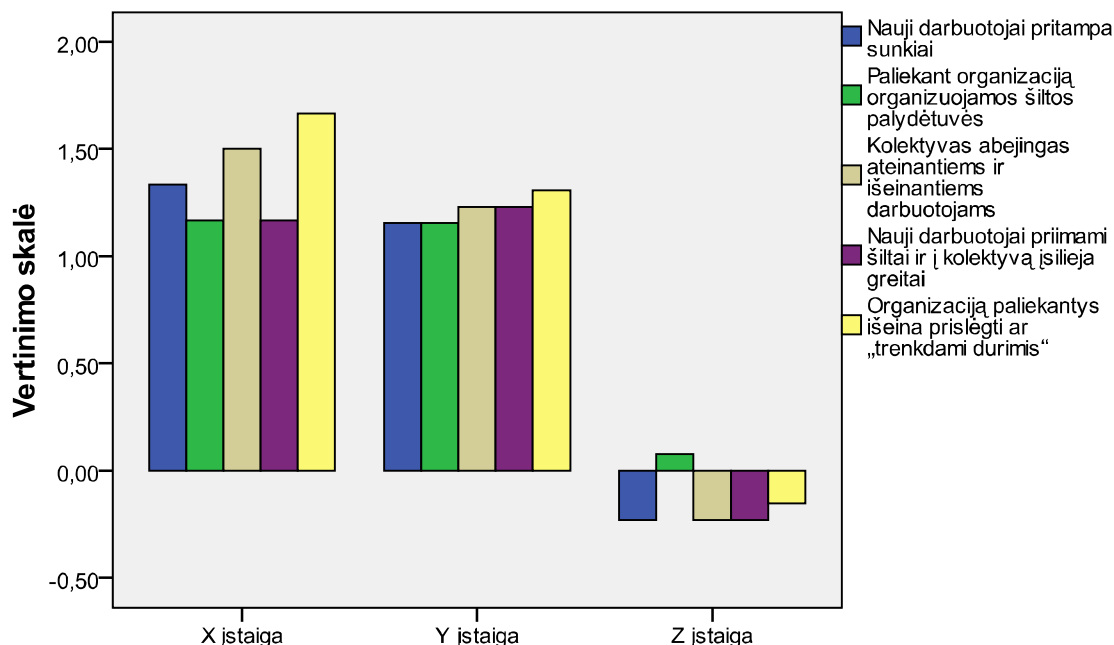
Kad organizacijos sėkmingai funkcionuotų, o jos veikla būtų koordinuota bei tikslinga, reikalinga kontrolė. Galutinis kontrolės tikslas yra išspręsti problemas, todėl ji turi užtikrinti priimtina darbuotojų elgesį, apsaugoti organizacijos turtą, išlaikyti produktų ir paslaugų kokybę, apriboti valdžią ir pan. Kadangi kiekvienas vadovas privalo kontroliuoti pavaldinius, nes tai viena iš jo pareigų, buvo tikslinga apžvelgti kaip tiriamosiose įstaigose yra vykdoma kontrolės funkcija darbuotojų atžvilgiu (27 pav.).



27 pav. Kontrolės procesas tiriamosiose ...

Kad kontrolė vykdoma minimaliai, o kolektyve vyrauja visiško pasitikėjimo atmosfera teigė didelė dalis X ir Y įstaigų respondentų. Suprantama, jie nesutiko su tuo, jog yra pastoviai sekami, varžomi smulkmeniškų instrukcijų. Priešinga situacija yra susiklosčiusi Z įstaigoje, kurios respondentai mano, jog kolektyve trūksta pasitikėjimo tiek tarp darbuotojų, tiek tarp vadovo ir darbuotojų; taip pat yra daug smulkmeniškų instrukcijų ir apribojimų, kurie verčia „nuleisti rankas“. Taigi perdėta kontrolė priveda prie neigiamų tarpusavio santykių, todėl tam, kad vyrautų teigiamas mikroklimatas organizacijoje, būtina vengti perdėtos kontrolės ir nepasitikėjimo.

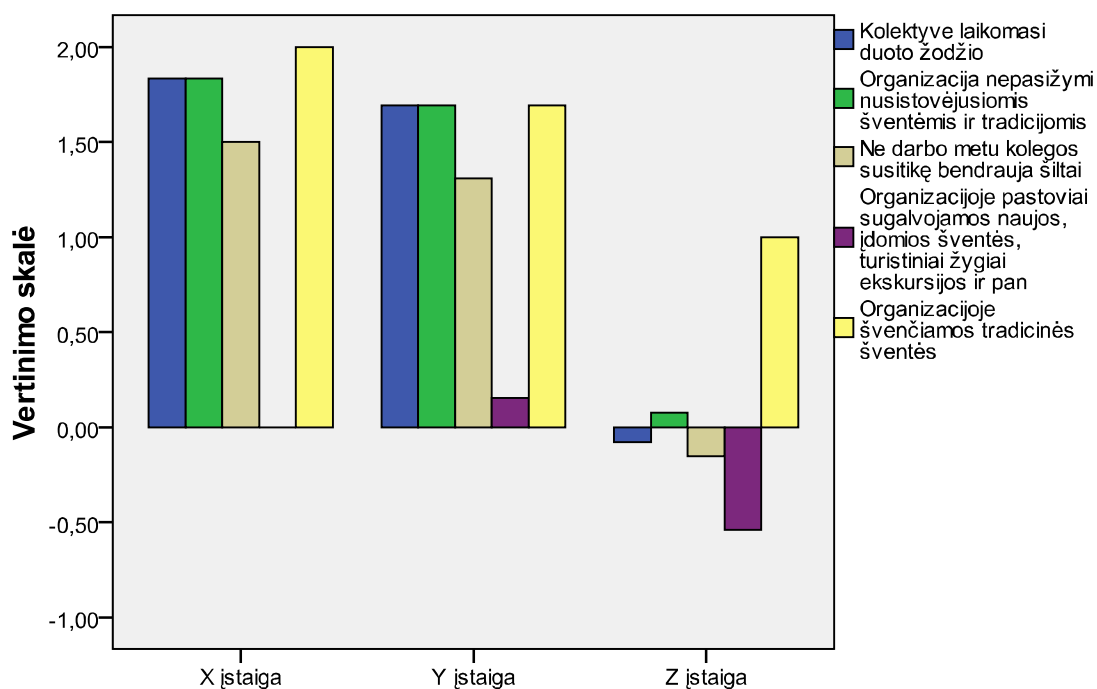
Kuriant naujo darbuotojo ir įmonės kolektyvo tarpusavio santykius, vienodai atsakingos yra abi pusės, o tuo atveju kai darbuotojas išeina motyvuodamas jog nepritaipo prie kolektyvo, verta paanalizuoti, kodėl taip nutiko ir koks yra kolektyvo senbuvių indėlis šioje situacijoje. Taigi 28 paveiksle yra pavaizduota, kaip šią situaciją savo organizacijoje vertina patys darbuotojai.



28 pav. Atėjimas į kolektyvą bei išėjimas iš jo tiriamosiose įstaigose

Akivaizdi susiklosčiusi tendencija rodo, jog X ir Y kolektyvuose vyrauja teigiamas mikroklimatas, todėl natūralu, kad šiuose įstaigose nauji darbuotojai pritampa nesunkiai, nes yra šiltai priimami, o išeinantys „netranko durimis“, bet yra gražiai palydimi. Tačiau lygiai taip pat akivaizdu, jog Z įstaigoje mikroklimatas labiau neigiamas, nei teigiamas – ką iliustruoja anksčiau aptarti šio tyrimo rezultatai. Vyraujantis „blogas“ įstaigos mikroklimatas atsiskleidžia ir vertinant naujų darbuotojų įsiliejimą, kuris šioje įstaigoje yra komplikuoatas: nauji darbuotojai pritampa sunkiai, kolektyvas yra abejingas tiek atėjusiems naujokams, tiek išeinantiems senbuviams, kurie dažniausiai išeina „trenkdami durimis“- tai gali būti slegiančios organizacijos atmosferos (20 pav.) pasekmė. Nedidelė dalis Z įstaigos darbuotojų mano, kad vis dėlto palydėtuvės yra suorganizuojamos šiltos. Tai paaiškinti galima būtų tokia prielaida, kad šiltos palydėtuvės gali būti organizuojamos tik iš darbo išeinant neformalių grupių nariams, nes šioje įstaigoje darbuotojai susiskirstę kastomis (žr. 21 pav.).

Kiekviena organizacija turi savo tradicijas, vertybes, nerašytas taisykles, kurias kuria ir palaiko ten dirbantys žmonės. Kadangi organizacijos kultūra atlieka daug funkcijų, kurių daugelis naudingos ir organizacijai, ir darbuotojui, buvo tikslinga apžvelgti vertybių bei tradicijų pasireiškimą tiriamosiose įstaigose (žr. 29 pav.).



29 pav. Vertybių, tradicijų pasireiškimas tiriamosiose įstaigose

Labiausia respondentų nuomonė sutampa vertinant tradicinių švenčių šventimą tiriamosiose įstaigose, bei teigiant, kad organizacija pasižymi nusistovėjusiomis šventėmis ir tradicijomis. Labiausiai naujų švenčių ar panašių atrakcijų, vienijančių kolektyvą, pasigenda Z įstaigos respondentai, o Y įstaigoje dalis respondentų teigė, kad jų kolektyve pastoviai sugalvojamos naujos šventės. Kolektyve duoto žodžio laikymąsi, kaip vertybę, nurodė tiek X, tiek Y įstaigų respondentai ir jų nuomone nedarbo metu bendravimas tarp darbuotojų išlieka šiltas. Kitokia situacija matoma išanalizavus Z įstaigos respondentų atsakymus – čia nedarbo metu susitikę kolegos nebendrauja, o kolektyve duotas žodis nėra vertybė.

Apibendrinant šį paveikslą galima teigti, kad vertybės - tai organizacijos pamatas, todėl Z įstaigos vadovas turėtų atkreipti dėmesį ir imtis veiksmų, siekiant įgyvendinti pokyčius savo įstaigos vertybių sistemoje, t.y. stiprinti tradicijas, ceremonijas, kadangi tai gali padėti susieti įstaigos narius, apsaugoti nuo susvetimėjimo.

Interviu metu buvo išklaudyta vadovų nuomonė apie jų įstaigose vyraujančius santykius, konfliktus (jų priežastis ir sprendimo būdus), kontrolę, komunikaciją, informacijos perdavimą, psichologinį mikroklimatą, vadovų požiūrį į darbuotojų iniciatyvą bei kūrybiškumą, toleranciją, organizacijos vertybes bei tradicijas, naujų darbuotojų pritaipimą prie kolektyvo ir pan.

X įstaigos vadovo nuomone, jo vadovaujamoje įstaigoje yra „geras“ psichologinis mikroklimatas, darbuotojai patenkinti savo darbu, jaučiasi saugūs, asmeninių tarpusavio konfliktų teigia nepastebintis, „kolektyvas yra mandagus, tolerantiškas ir darbštus“, o darbuotojams ypač svarbi galimybė „daryti karjerą, profesionaliai atsiskleisti“. Taip pat X įstaigos vadovas pabrėžė,

kad labiausiai drausminančia priemone tarp darbuotojų laiko tarnybines nuobaudas. Šio vadovo nuomone įstaigoje yra susiformavusios pastovios tradicijos: švenčiamos tradicinės ir profesinės šventės. Nauji darbuotojai į kolektyvą įsilieja lengvai, senieji darbuotojai išeidami iš darbo yra „šiltai“ palydimi, o dažniausiai darbą palieka išeidami į pensiją ar kildami karjeros laiptais, perkeliami į kitą prokuratūrą. Šio vadovo vadovavimo laikotarpiu savo noru iš darbo neišejo nei vienas darbuotojas. X įstaigos vadovas interviu metu atsiskleidė kaip labiau orientuotas į žmogiškuosius išteklius vadovas, jo nuomone šios įstaigos kolektyvas yra jos veiklos efektyvumo garantas, o darbuotojai atsakingi ir kompetentingi asmenys, kuriais jis pilnai pasitiki.

Y įstaigos vadovo pozicija yra panaši: jis savo kolektyvą taip pat apibūdino kaip atsakingą, veiklą, kompetentingą. Jo teigimu, konfliktai šioje įstaigoje ypač reti, dažniausiai greit išsprendžiami ir tik darbiniai. Vadovo nuomone kolektyvo psichologinis mikroklimatas geras, darbuotojai tarpusavyje sutaria puikiai, nejaučiamas nei kartų, nei padėties susiskirstymas. Tačiau pats vadovas pripažįsta išlaikantis tam tikrą atstumą ir nors bendrauja su kolektyvu šiltai, tačiau „nesileidžia į familiarumus“. Pavaldinius jis kontroliuoja „tik tiek, kiek tai yra būtina“. Į klausimą apie darbuotojų skatinimą ir bausmes, šis vadovas atsakė, jog tai yra daroma remiantis Prokuratūros įstatymu: tačiau pabrėžė, kad jo įstaigoje nuobaudos yra skiriamos itin retai, o skatinimas dažniausiai apsiriboja padėkomis, nes yra taupomos biudžeto lėšos. Tačiau jo nuomone darbuotojai šiame kolektyve jaučiai saugiai, jie patenkinti savo darbu, mielai ir noriai organizuoja bei švenčia tradicines šventes. Taip pat teigė nepastebėjęs, jog naujiems darbuotojams įsilieti į kolektyvą būtų sudaromos kliūtys, jo nuomone kolektyvas yra draugiškas ir tolerantiškas. Kaip neigiamą įtaką įstaigos mikroklimatui darančių veiksnių, šis vadovas paminėjo vykstančią Prokuratūros veiklos reorganizaciją: „tai sukėlė papildomą įtampą kolektyve, ruošiamas atleisti kai kuriuos darbuotojus, kas savaime suprantama teigiamų jausmų niekam nekelią“.

Z įstaigos vadovo pozicija yra labiau „orientuota į užduočių vykdymą“ nei į žmogiškuosius išteklius. Jo nuomone, santykiai kolektyve yra geri, tačiau „darbuotojai čia susirenka dirbti, todėl negali būti kalbos apie kolegų nesuderinamumus. Bendravimas ne darbinėje aplinkoje pačių darbuotojų reikalas“. Tačiau vadovas neneigė, jog konfliktai tarp darbuotojų „kartais iškyla, tačiau greitai būna išsprendžiami, o asmeniniai konfliktai iš vis netoleruoti įstaigoje“. Iš savo darbuotojų šis vadovas reikalauja „nepriekaištingos elgsenos, nes dėl netinkamai vykdomų funkcijų menkinamas prokurorų ir prokuratūros autoritetas, mažėja visuomenės pasitikėjimas institucija“, todėl pavaldinius pastoviai kontroliuoja. Dažniausiai taikoma nuobauda įvardino papeikimus, pažeminimus pareigose, o labiausiai motyvuojančia siekti veiklos efektyvumo priemone laiko galimybe būti pakeltam karjeroje. Jo nuomone vykstanti Prokuratūros veiklos reorganizacija didelės įtakos kolektyvo psichologiniam mikroklimatui neturi, nes atleisti iš pareigų ruošiamasi tik žemiausios grandies darbuotojus. Taigi galime daryti išvadą, jog egzistuoja susiskirstymas

kolektyve pagal pareigas. Savo santykius su personalu apibūdino taip: „kaip vadovas esu įpareigotas kontroliuoti pavaldinių veiklą, tenka įsakinėti, taigi bendravimas su pavaldiniais yra oficialus“. Naujai ateinančių darbuotojų įsiliejimas į kolektyvą šio vadovo nuomone vyksta normaliai („vieni pritampa greičiau, kiti lėčiau“).

Nei vienas vadovas interviu metu nenurodė ko galėtų ar turėtų imtis gerinant prokuratūros mikroklimatą: X įstaigos vadovo nuomone „šiuo metu mikroklimas įstaigoje yra geras, nereikia nieko keisti“ o Z įstaigos vadovas teigė, kad „įstaigos mikroklimas normalus, todėl nėra būtinybės kažko imtis“.

Apibendrinant vadovų poziciją jų vadovaujamų įstaigų mikroklimato atžvilgiu, galime daryti išvadą, kad tiek X, tiek Y įstaigų vadovai yra labiau orientuoti į žmogiškuosius išteklius, o Z įstaigos – į užduočių vykdymą. Gauti tyrimų rezultatai parodė, kad visų vadovų nuomone organizacinis klimatas jų vadovaujamosiose įstaigose reiškiasi palankiai, tačiau Z įstaigoje išryškėja ir neigiamo mikroklimato bruožų vertinant vadovo pateiktą informaciją. Galime daryti išvadą, kad Z įstaigoje organizacinis klimatas yra nepalankus, čia neišvengiamas grupuočių susidarymas, informacijos stygius, būdingi gandai ir apkalbos.

Sugretinus darbuotojų bei vadovų nuomones, galime daryti išvadą, jog X ir Y įstaigose vyrauja teigiamas mikroklimas, nes vadovai savo demokratišku vadovavimu jį veikia pozityviai. Tačiau kitokia situacija yra Z įstaigoje, kur vadovo ir darbuotojų, bei darbuotojų tarpusavio nuomonės daugeliu klausimų skyrėsi, o išanalizavus tyrimo metu gautą informaciją galime daryti išvadą, jog Z įstaigoje vyrauja neigiamas mikroklimas, nes vadovo naudojamas labiau autokratinis vadovavimo būdas jį veikia negatyviai.

IŠVADOS

Išanalizavus mokslinę literatūrą galime daryti tokias išvadas:

Išanalizavus vadovavimo stiliaus sampratą ir klasifikaciją, galima teigti, kad vadovavimo stilius - tai individuali charakteristika, nes kiekvienas vadovas susiformuoja individualų vadovavimo stilių, kuriuo daro įtaką pavaldiniams, siekiant organizacijos tikslų. Nėra vieno optimalaus vadovavimo stiliaus, tinkamo kiekvienai situacijai. Vadovavimo stilius priklauso ne tik nuo vadovo, bet ir nuo pavaldinių, susiklosčiusių aplinkybių, todėl galimas platus vadovavimo stilių spektras – nuo direktyvinio iki integruojančio pavaldinius. Plačiausiai yra naudojama Lewin valdymo stilių klasifikacija pagal vadovo – pavaldinio santykius, remiantis valdžios pobūdžiu: autokratinis, demokratinis ir liberalus. Daugumos tyrinėtojų nuomone priimtinausias yra demokratinis stilius, autokratinis – šiek tiek per griežtas, liberalusis – per atlaidus. Tačiau kiekvienas valdymo stilius turi savo privalumų ir trūkumų (tarkime dažnai kritikuojamas autokratinis valdymo stilius yra nepakeičiamas kritinėje situacijoje, kai reikia žaibiškų sprendimų). Šiuolaikinėje organizacijoje vadovavimo stilius keičiasi priklausomai nuo situacijos, pavaldinių ir vadovo orientacijos.

Mokslinėje literatūroje nėra vieningos mikroklimate traktuotės, jis persipina su psichologinio mikroklimate bei organizacijos kultūros sąvokomis. Tačiau skirtingi autoriai išskiria daug panašių savybių apibūdinanti mikroklimate: tai organizacijos vidinės aplinkos savybė, kuri yra jaučiama organizacijos narių ir kuri įtakoja jų elgesį. Mikroklimate pagrindas - žmonių jausmai, santykiai, emocijos. Organizacijos mikroklimate būklė atsiskleidžia analizuojant saugumą, kūrybiškumą bei iniciatyvumą, vertybes ir tradicijas, atėjimą į organizaciją bei išėjimą iš jos, informacijos sklaidą, santykius su vadovais, kontrolę, darbuotojų tarpusavio santykius, tolerantiškumą, bei konfliktus.

Organizacijos mikroklimate kontekste svarbiausi yra socialiniai – psichologiniai valdymo metodai, nes juose atsispindi vadovų požiūris į personalą, jie formuoja asmenybę, ugdo kolektyvą, mažina konfliktų tikimybę. Vadovavimo kolektyvui stilius yra vienas iš veiksnių, nulemiančių organizacijos mikroklimate.

Atlikus empirinį tyrimą galime daryti tokias išvadas:

Tirtose apylinkių prokuratūrose, darbuotojų nuomone, vyrauja demokratinis vadovavimas, skirtingose įstaigose jis derinamas su autokratiu bei liberaliu: X įstaigos darbuotojų nuomonės vertinant vadovą pasidalino per pusę: jie vadovą apibūdino kaip demokratą – liberalą. Y įstaigos vadovas daugumos darbuotojų nuomone yra demokratiškas vadovas, o Z įstaigoje darbuotojų nuomonės labai išsiskyrė: daugiau nei pusė darbuotojų vadovą vertino kaip autokratą, likusi dalis kaip demokratą ar liberalą. Patys vadovai savo vadovavimo stilių vertino kaip demokratišką.

Išanalizavus respondentų nuomonės vertinant atskirus vadovavimo stiliaus veiksnius galime daryti prielaidą, kad X įstaigos vadovas yra labiau liberalas nei demokratas, Y įstaigos –

demokratas, o Z įstaigos vadovui būdingesni autokratiško vadovavimo bruožai. Vertinant vadovavimo stilių pasireiškimą savo įstaigose, labiausiai išsiskiria Z įstaigos respondentų nuomonės. Tiriamų prokuratūrų vadovai yra išsilavinę ir turintys nemažą vadovaujamo darbo stažą asmenys (išskyrus X įstaigos vadovą, kuris nurodė nedidelį vadovaujamo darbo stažą). Kadangi vadovavimo stilius turi ryšį su vadovo išsilavinimu ir darbo stažu bei žinodami, kad X įstaigos vadovas apibūdinamas kaip liberalas – demokratas, galime daryti prielaidą kad didėjant vadovo patyrimui jis bus linkęs rinktis labiau demokratišką vadovavimo stilių.

Išanalizavus respondentų nuomonės vertinant įstaigos mikroklimatą galime padaryti išvadą, kad tiek X, tiek Y įstaigose vyrauja teigiamas mikroklimatas. Z įstaigos respondentų nuomonės labai išsiskyrė, tačiau visumoje šios įstaigos mikroklimatas gali būti vertinamas kaip neigiamas. Šios įstaigos darbuotojų nuomone jų kolektyve tvyro įtampa, darbuotojai sudirgę, irzlūs, atmosfera darbe slegianti, jie nesijaučia saugūs ir užtikrinti savo darbe, nėra pasitikėjimo tarp kolektyvo narių, darbuotojai yra susiskirstę grupėmis, vyrauja požiūris „akis už akį“, kai kurie darbuotojai trikdo darbinę aplinką, jaučiamas kartų konfliktas, kas parodo, jog šioje įstaigoje vyrauja problemiški tarpusavio santykiai.

Išnagrinėjus kokie vadovavimo stiliai naudojami kiekvienoje iš tiriamųjų įstaigų bei koks juose vyrauja mikroklimatas, galime daryti išvadą, jog autokratinis valdymo stilius daro daugiau nepalankią įtaką psichologiniam klimatui Z įstaigoje. Kadangi prokuratūros personalas yra pakankamai aukšto išsilavinimo, turintis ambicingus siekius – šis stilius sukelia vidinį konfliktą įstaigos viduje, kuris aiškiai matomas vertinant įstaigos mikroklimatą.

Įstaigų vadovų nuomone vykstanti prokuratūros veiklos reorganizacija, etatų mažinimas ir neaiškios ateities perspektyvos (ketinama atsisakyti iš dalies arba visai apylinkių prokuratūrų, jų funkcijas perkeliant apygardų prokuratūroms) daro neigiamą įtaką įstaigos mikroklimatui: darbuotojai yra įsitempę, nesijaučia saugūs. Tačiau bendrai įstaigoje vyraujančią mikroklimatą visi vadovai linkę vertinti teigiamai, pabrėždami, kad kolektyvas suformuotas iš ambicingų darbuotojų, todėl konfliktai kartais neišvengiami, bet jie greit išsprendžiami.

Atliktas tyrimas iš dalies patvirtino šiame darbe iškeltą hipotezę, t.y. dviejuose iš trijų tirtų prokuratūrų iš tiesų vyrauja teigiamas mikroklimatas, nes šių įstaigų vadovų naudojamas vadovavimo stilius jį veikia pozityviai.

Tačiau atliktas tyrimas parodė, jog anketine apklausa negalima pasiekti išsamių ir patikimų rezultatų, ypač kai tiriamas objektas yra tokia uždara organizacija. Šis tyrimo metodas atskleidė tik problemos reikšmę, o siekiant išsamesnių ir objektyvesnių tyrimo rezultatų reikėtų derinti anketinę darbuotojų apklausą su vadovų interviu bei kiekvienos įstaigos stebėjimu, kad būtų galima įvertinti visus – vadovo, darbuotojo ir situacijos – veiksnius, galinčius nulemti tyrimo rezultatus.

REKOMENDACIJOS

Vadovams

Vadovai turėtų daugiau dėmesio skirti bendravimui su pavaldiniais, skatinti darbuotojus palaikyti bendradarbiaujančius santykius, nes partneriškai sąveikaujantys įstaigos nariai kuria pozityvų mikroklimatą. Taip pat vadovai turėtų nepamiršti informacijos bei komunikacijos svarbos, nes tik savalaikė ir išsami informacija skatins atlikti organizacijos užduotis, stiprins darbuotojų ryšius su organizacija. Ypatingą dėmesį reikėtų atkreipti į konfliktus: nors nesutarimų tarp kolegų pasitaiko įvairiuose kolektyvuose, neigiamą pobūdį konfliktas įgyja tada, kai jis nesprenžiamas, sprenžiamas nekonstruktyviai, nes tai neigiamai įtakoja organizacijos mikroklimatą.

Z įstaigos vadovas turėtų orientuotis labiau į demokratinį vadovavimą: autokratinis vadovavimo stilius yra ypač netinkamas taikyti šioje įstaigoje, kadangi jos personalas yra pakankamai aukšto išsilavinimo, turintis ambicingus siekius. Darbuotojams reikia suteikti sprendimų laisvę ir atsakomybę už galutinį rezultatą, juos skatinti savarankiškai spręsti problemas, nes tai motyvuos darbuotojus siekti organizacijos tikslų.

Norint atskleisti, kodėl šioje įstaigoje susiklostė gana nepalankus mikroklimatas, reikalingi platesni kokybiniai tyrimai, kuriuos galėtų inicijuoti įstaigos vadovas. Tikslinga būtų kolektyvą supažindinti su tyrimo rezultatais, skatinti jų aptarimą, tai tikėtina turėtų sudaryti prielaidas organizacijos mikroklimatui pagerinti bei išsaugoti.

Generaliniam prokurorui

Prokuratūra yra labai svarbi valstybės institucija, todėl kad vykdoma reforma būtų efektyvesnė reikia plačios, išsamios ir atviros diskusijos tiek politiniu, tiek visuomeniniu lygmenimis. Vykstanti prokuratūros reforma palietė nemažą dalį jos darbuotojų, todėl kyla nepasitenkinimas. Kol kas jokiomis analizėmis nepagrįsti reorganizacijos veiksmai sukėlė įtampą tarp prokuratūros darbuotojų, tačiau į žmogiškąjį faktorių nekreipiama dėmesio, bet verta prisiminti, kad organizacijos veiklos efektyvumas didele dalimi priklauso būtent nuo žmogiškųjų išteklių. Tačiau, kol darbuotojai yra kamuojami nežinomybės, žeminami pareigose, patiria įtampą bijodami atleidimo iš darbo – vargu ar bus įmanoma pasiekti reformos tikslą.

LITERATŪRA

1. Adomienė R., Sakalas A., Šilgalienė V. (2002). *Personalo valdymas*. Mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
2. Alavi H. R., Jahandari R. (2005). The Organizational Climate of Kerman Shahid Bahonar University // *Public Personnel Management*. Vol. 34, Issue 3, p. 247-260.
3. Ališauskas K., Balvočiūtė R. (2004). Diagnostikos proceso įtaka organizacijos mokymuisi // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. E. Galvanausko tarptautinė mokslinė konferencijos medžiaga, p. 6-12. Šiauliai: ŠU.
4. Anikejeva N. (1988). *Mokytojui apie psichologinį klimatą mokykloje*. Kaunas: Šviesa.
5. Appleby R. C. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Charibdė.
6. Ashkanasy N. M., Wilderom C. P. M., Peterson M. F., (2000). *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. Second edition. USA: SAGE publications.
7. Bagdonas E., Bagdonienė L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.
8. Barvydienė V., Kasiulis J. (2003). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
9. Beniušienė I., Vveinhardt J. (2005). Komandinio darbo ir organizacijos klimato raiškos ypatumai statutinėje viešojo sektoriaus organizacijoje: X rajono policijos komisariato situacija // *Magistro darbas*. Šiauliai: ŠU.
10. Beniušienė I., Vveinhardt J., Merkys G., Dromantas M. (2005). Komandinio darbo ir organizacijos klimato sąryšio ypatumai // *Socialiniai tyrimai*, Nr. 1(5), p. 38-44.
11. Beniušienė I., Vveinhardt J., Tijūnaitienė R. (2004). Vadovavimo stiliaus įtaka darbuotojų motyvacijai // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. E. Galvanausko tarptautinė mokslinė konferencijos medžiaga, p. 41-46. Šiauliai: ŠU.
12. Bimbirytė N., Lementauskaitė K. (2007). Organizacinio klimato ir darbinio streso sąveikos diagnostinis tyrimas: laisvės atėmimo įstaigų atvejis // *Magistro darbas*. Šiauliai: ŠU.
13. Burton R., Lauridsen J., Obel B. (1999). *Tension and Resistance to Change in Organizational Climate: Managerial Implications for a Fast Paced World*. Prieiga per internetą:
<http://www.lok.cbs.dk/images/publ/Burton%20og%20Obel%20og%20Lauridsen%20tension%202000.pdf> [žiūrėta 2011-02-02].
14. Butkus F. S. (1996) *Organizacijos ir vadyba*. Vilnius: Alma Littera.
15. Butkus F. S. (2008). *Vadyba kiekvienam*. Vilnius: Eugrimas.
16. Carnegie D. (2007). *Kaip įsigyti draugų ir daryti įtaką žmonėms*. Vilnius: Dajalita.
17. David Rees W., Porter Ch. (2008). *The skills of management*. 6th edition. UK: Cengage Learning EMEA.

18. Dobranskienė R. (2004). *Mokyklos bendruomenės vadyba*. Monografija, 3-as pataisytas leidimas. Klaipėda: KU.
19. Dr. Denison D. R. (1996). *What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars*. University of Michigan. Academy of Management Review, No 3. Prieiga per internetą: http://www.denisonconsulting.com/dc/Portals/0/Docs/Paper_paradigm_wars.pdf [žiūrėta 2010-06-04].
20. Ekvall G., Arvonen J., Galdenström-Lindblad I. (1983). *Creative organizational climate: construction and validation of a measuring instrument*. The Swedish Council for Management and Work Life Issues.
21. Everard B., Morris G. (1997). *Efektyvus mokyklos valdymas*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
22. Field G. R. H., Abelson M. A. (1982). Climate: A Reconceptualization and Proposed Model // *Human Relations*, Nr. 35(3), p. 191-201.
23. Floistad G. (2000). *The Art of Getting Along: a book About Leadership, Company Culture and Ethics*. No:Gyldandal Academic Publishers.
24. Furnham A. (2005). *The psychology of behaviour at work: the individual in the organization*. 2nd ed. UK: Psychology Press.
25. Furnham A., Gunter B. (1993). *Corporate assessment– auditing a company's personality*. UK: Routledge.
26. Genevičiūtė - Janonienė G., Endriulaitienė A. (2010). Darbuotojų asmenybės bruožų, subjektyviai vertinamo transformacinio vadovavimo stiliaus, darbo motyvacijos ir įsipareigojimo organizacijai sąveikos modelis // *Psichologija* Nr. 41. Prieiga per internetą: http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Psichologija/2010_41/50-67.pdf [žiūrėta 2011-01-22].
27. Gonder P. O., Hymes D. L. (1994). *Improving School Climate & Culture*. USA: American Association of School Administrators.
28. Gustas E., (2003). Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas // *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 5. Prieiga per internetą: <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/z5/1648-2603-2006-nr5-65.pdf> [žiūrėta 2011-04-30].
29. Guščinskienė J. (2002). *Organizacijų sociologija*. Kaunas: Technologija.
30. Hersey P., Blanchard K. H. (1988). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. UK: Prentice Hall.

31. Hofstede G. (1993). Cultural constraints in management theories // *Academy of Management Executive*, Vol. 7 No. 1, Prieiga per internetą: <http://www.nitbj.com/content/references/Hofstede,%20G..pdf> [žiūrėta 2010-12-12]
32. House R. J. (1996). Path – goal theory of leadership: lessons, legacy, and a reformulated theory // *Leadership quarterly*, 7(3), p. 323 – 352. Prieiga per internetą: <http://knowledge.wharton.upenn.edu/papers/674.pdf> [žiūrėta 2011-01-25].
33. House R. J., Mitchell T. R. (1974). Path – goal theory of leadership // *Journal of Contemporary Business*, Nr. 3, p. 81 – 97.
34. Jacikevičius A. (1995). *Žmonių grupių (socialinė) psichologija*. Vilnius: Žodynas.
35. James L. R., James L. A., Ashe D. K. (1990). The meaning of organization: the role of cognition and values // B. Schneider (Ed.). *Organizational Climate and Culture*, p. 40–84. USA: Jossey-Bass.
36. Jarumauskas A. (1998). Žmogiškojo faktoriaus vaidmuo įmonės ekonomikoje // *Ekonomika ir vadyba*. Tarptautinė konferencijos medžiaga. Kaunas: Technologija.
37. Jones A., James L. (1979). Psychological climates: dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perception // *Organizational Behavior and Performance*, Nr.23, p. 201-250.
38. Jucevičienė P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
39. Juozaitienė L., Staponkienė J. (2004). *Verslo ir vadybos įvadas*. Šiauliai: ŠU leidykla.
40. Kangis P., Gordon D., Williams S. (2000). Organisational climate and corporate performance: an empirical investigation // *Management Decision*, Vol. 38 Issue 8, p. 531 – 540.
41. Kardelis K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas: Judex. Prieiga per internetą: http://www.vgtu.lt/upload/vvf_vtk/naukonsp%202.pdf [žiūrėta 2011-02-05].
42. Karlof B., Lovingsson F. H. (2006). *Vadybos koncepcijos ir modeliai nuo A iki Z*. Vilnius: Verslo žinios.
43. Koys D., DeCotiis T. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate // *Human Relations*, Vol. 44, Nr. 3, p. 265–285.
44. Kolb D. A., Rubin I. M., McIntyre J. M. (1986). *Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial*. Br: Atlas.
45. Kotter P., Heskett J. L (1992). *Corporate culture and performance*. USA: The Free Press.
46. Kumpikaitė V. (2000). Darbuotojų svarba organizacijai // *Ekonomika ir vadyba: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga*, p. 538. Kaunas: Technologija.
47. Lapė J. (1980). *Darbo psichologija*. Vilnius: Mokslas.

48. Leonienė B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.
49. Lewin K., Lippitt R., White R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates" // *Journal of Social Psychology*, Nr. 10, p. 271-99.
50. Likert R. (1967). *The Human Organization*. New York: McGraw-Hill.
51. Lileikienė A., Šaparnis G., Tamošiūnas T. (2004). *Magistro darbo rengimo metodika*. Šiauliai: ŠU leidykla.
52. Lippitt G. L. (1961). *What do we know about leadership? Leadership in Action*. USA: National Education Association.
53. Litwin G. H. Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organization climate*. USA: Harvard University press.
54. Lubys A. (1998). Bendravimo reikšmė personalo vadyboje // *Ekonomika ir vadyba. Tarptautinė konferencijos medžiaga*. Kaunas: Technologija.
55. Luobikienė I. (2010). *Sociologinių tyrimų metodika*. Mokomoji knyga. 7 pataisyta ir papildyta laida. Kaunas : Technologija.
56. Martinkus B. (2003). *Darbo procesų valdymas*. Šiauliai: ŠU leidykla.
57. Matuzienė I., Šavareikienė D. (2002). Šiaulių miesto organizacijų personalo darbo motyvaciją lemiantys veiksniai // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Šiauliai: ŠU leidykla.
58. McGregor D. (2005). *The Human Side of Enterprise, Annotated Edition*. USA: McGraw-Hill.
59. Mearns K. J., Flin R. (1999). Assessing the State of Organizational Safety – Culture or Climate? // *Current Psychology*, Vol. 18, Nr. 1, p. 5-17.
60. Merkys G., Kalinauskaitė R., Beniušienė I., Vveinhardt J., Dromantas M. (2005). Organisational Climate Test for Lithuanian Work Organisations: Validation and Correlation with Team Work Test // *Socialiniai mokslai* Nr. 3(49). Prieiga per internetą: <http://www.minfolit.lt/arch/1001/1055.pdf> [žiūrėta 2011-01-25].
61. Merkys G., Kalinauskaitė R., Eitutytė D. (2007). New test for organization climate assessment: validation and test-retest analysis // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 42, p. 57-68.
62. Milton Ch. R (1981). *Human Behavior in Organization: three levels of behavior*. USA: Prentice-Hall.
63. Neill T. V., Borell M. H. (1999). Maximizing your return on investment in human performance // *Outlook* 2(11). Prieiga per internetą: <http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/humanperformance2.pdf> [žiūrėta 2010-10-11].

64. Nelson B., Economy P. (2005). *The Management Bible*. USA: Wiley.
65. Neverauskas B., Rastenis J. (2000). *Vadybos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
66. Obrikytė Ž. (2006). Koncepto organizacijos klimatas traktuotė vadybos moksle ir organizacijos psichologijoje // *Ekonomikos ir vadybos aktualijos. Šeštoji studentų mokslinė konferencija*. Šiauliai: ŠU leidykla.
67. Pacevičius J. (2002). Vadybinės veiklos psichinė savireguliacija ir jos efektyvinimo būdai // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. E. Galvanausko mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga, p. 59-61. Šiauliai: ŠU leidykla.
68. Palidauskaitė J. (2001). *Viešojo administravimo etika*. Kaunas: Technologija.
69. Parker Ch. P., Baltes B. B., Young S. A., Huff J. W., Altmann R. A., Lacost H. A., Robbets J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review // *Journal of Organizational Behavior*, Nr. 24, p. 389–416. Prieiga per internetą:
http://download.clib.psu.ac.th/datawebclib/e_resource/trial_database/WileyInterScienceCD/pdf/JOB/JOB_4.pdf [žiūrėta 2010-05-05].
70. Pikūnas J., Palujanskienė A. (2005). *Stresas. Atpažinimas ir įveikimas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių centras.
71. 20 Aš vadovas. *Gero vadovo beieškant*. Vilnius: Pačiolis.
72. Rekašiutė - Balsienė R. (2006). Tikslinga organizacijos klimato kaita ir jos įvertinimas // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 37, p. 127–139. Kaunas: VDU.
73. Sadler P., Hofstede G. (1976). Leadership Styles, preferences and perceptions of employees of an International Company in different countries // *International Studies of Management and Organization*, Vol. 6, Nr. 3, p. 87-113.
74. Sakalas A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
75. Sakalas A., Šilingienė V. (2000) *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
76. Sbragia R. (1983). Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa // *Revista de Administração*, Vol. 18, Nr. 2, p. 30-39.
77. Schein E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. USA: Wiley.
78. Seilius A. (1997). Efektyvus vadovavimas // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 5, p. 107-114. Kaunas: VDU leidykla.
79. Seilius A. (1998). Vadovo darbo stilius įtaka pavaldinių veiklai // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 6, p. 212-221. Kaunas: VDU leidykla.
80. Seilius A. (1999). Kolektyvinis valdymas: teorija ir praktika // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 12, p. 189–209. Kaunas: VDU leidykla.

81. Smilga E., Bosas A. (1999). Vadovas ir jo komanda: vadovavimo (funkcionavimo) - bendradarbiavimo procesas ir jo ypatybės // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 12. p. 211-225. Kaunas: VDU leidykla.
82. Stankevičienė A., Lobanova L. (2006). *Personalo vadyba organizacijoje*. Mokomoji knyga. Vilnius: VGTU.
83. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
84. Stoškus S., Beržinskienė D. (2005). *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: ŠU.
85. Stoškus S., Beržinskienė D. (2005). *Vadyba: vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
86. Šaparnis G., Merkys G. (2001). Psichosocialinės vadybos problemos organizacijoje: santykių sritis vadovas - techninis personalas // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, nr. 17. p. 215-225. Kaunas: VDU leidykla.
87. Šarapajevienė R. (2004). Vadovavimas socialinio pedagogo veiklai. *Magistro darbas*. Vilnius.
88. Šarkiūnaitė I., Česnienė R. (2002). Human Relations in Organization. // *Inžinerinė ekonomika*, Nr. 1(27), p. 56-63. Kaunas: KTU.
89. Šavareikienė D., Dubinas V. (2003). *Integruota vadybinio proceso motyvacija*. Šiauliai: ŠU leidykla.
90. Šimanskienė L. (2001). Vertybių organizacinės kultūros formavimui įtaka // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 18, p. 113- 124. Kaunas: VDU.
91. Taguiri R., Litwin G. H., Barnes L. B (1968). *Organizational climate: explorations of a concept*. USA: Harvard University Press.
92. Targamadžė V. (1996). *Švietimo organizacijų elgsena*. Vadovėlis. Kaunas: KTU.
93. Valackienė A. (2005). *Krizių valdymas ir sprendimų priėmimas*. Kaunas: Technologija.
94. Valackienė A. (2007). *Sociologinis tyrimas*. Vadovėlis: 4-oji patais. ir papild. laida. Kaunas: Technologija.
95. Vroom V. H., Yetton P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. USA: University of Pittsburg Press.
96. Vveinhardt J., Beniušienė I. (2006). Expressions of team work and organizational climate in "X" police office // *Jaunųjų mokslininkų darbai*, Nr. 1(8), p. 140–148. Šiauliai: ŠU leidykla.
97. Zakarevičius P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas: VDU.
98. Zohar D., Luria G. (2005). A Multilevel Model of Safety Climate: Cross-Level Relationships Between Organization and Group-Level Climates // *Journal of Applied*

Psychology, Vol. 90 Issue 4. Prieiga per internetą: <http://www.pro-mind.co.il/UploadFiles/file/multilevel.pdf> [žiūrėta 2010.12.11].

99. Želvys R. (1999). *Švietimo vadyba ir kaita*. Vilnius: Garnelis.
100. Želvys R. (2001). *Švietimo vadybos pagrindai*. Vilnius: VU leidykla.
101. Želvys R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba: mokomoji priemonė*. Vilnius: VU leidykla.

Kiti šaltiniai:

1. Lietuvos Respublikos Konstitucija, piliečių priimta 1992 m. spalio 25 d. referendume. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/home/Konstitucija/Konstitucija.htm> [žiūrėta 2010-06-21]
2. Lietuvos Respublikos prokuratūros įstatymo pakeitimo įstatymas (2003). Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=281302 [žiūrėta 2010-07-07].
3. Lietuvos Respublikos Prokuratūra, Lietuvos Respublikos valstybės institucija. Prieiga per internetą: <http://www.prokuraturos.lt/> [žiūrėta 2010-05-07].
4. Lietuvos Respublikos Prokuratūros ir prokurorų kompetencijos nuostatai (patvirtinti generalinio prokuroro 2008-12-31 įsakymu Nr. I-215).

Lewin vadovavimo stiliai

Stiliaus skiriamieji bruožai	Vadovavimo stiliai		
	Autokratinis	Demokratinis	Liberalusis
<i>Sprendimų priėmimo būdas</i>	Visas problemas sprendžia pats	Tarasi su pavaldiniais prieš priimdamas sprendimą	Sprendimą priima kolegialiai arba laukia jo iš vadovų, jei pats yra vidurinės grandies vadovas.
<i>Paliepimų pateikimas pavaldiniams</i>	Įsako, komanduoja	Siūlo, prašo	Prašo, įkalbinėja
<i>Atsakomybės pasidalijimas</i>	Pats imasi atsakomybės arba ją perduoda pavaldiniams	Atsakomybę paskirsto deleguotais įgaliojimais	Nepriima atsakomybės
<i>Požiūris į iniciatyvą</i>	Iniciatyvą dažniausiai užgniaužia	Skatina, išnaudoja bendrų interesų labui	Iniciatyvą perduoda pavaldiniams
<i>Požiūris į personalo parinkimą</i>	Bijo kvalifikuotų darbuotojų arba net stengiasi jų atsikratyti	Parenka protingus darbuotojus	Darbuotojų atrankos pats nevykdo
<i>Požiūris į savo žinių trūkumą</i>	Viską žino – viską moka	Teigiamai reaguoja į konstruktyvią kritiką, nuolat kelia savo kvalifikaciją	Nuolat kelia savo kvalifikaciją ir skatina tai daryti pavaldinius
<i>Bendravimo stilius</i>	Stengiasi išlaikyti distanciją, bendrauja nenoriai	Draugiškas, mėgstantis bendrauti	Bendrauja su pavaldiniais tik jų iniciatyva
<i>Santykių su pavaldiniais pobūdis</i>	Priklauso nuo nuotaikos	Elgesys stabilus, pastovi savikontrolė	„Minkštas“, nepriekabus, sukalbamas
<i>Požiūris į discipliną</i>	Griežtos drausmės šalininkas	Būdingas diferencijuotas požiūris į pavaldinių elgesį	Reikalauja formalios drausmės
<i>Požiūris į moralinio poveikio pavaldiniams priemones</i>	Mano, kad nuobauda geriausias skatinimo metodas	Nuolat teikia teigiamo skatinimo priemones	

Šaltinis: Stoškus S., Beržinskienė D. (2005). Pokyčių valdymas. Šiauliai: ŠU leidykla.

Vadovo vaidmenų susiskirstymas pagal Mintzberg

Vaidmuo	Turinys	Veiklos pobūdis
<i>Interpersonaliniai vaidmenys</i>		
<i>Reprezentacinis</i>	Vadovas – organizacijos simbolis, kurio kompetencija yra įprastų teisinių arba socialinio pobūdžio pareigų vykdymas.	Atstovauja firmai tarptautinėse, valstybinėse organizacijose. Dalyvauja oficialiuose susitikimuose, konferencijose. Yra įvairių komitetų narys.
<i>Vadas</i>	Įteigia įmonės tikslus jos darbuotojams.	Vadovauja grupei, firmos personalui, motyvuoja, vertina darbuotojus.
<i>Tarpininkas</i>	Palaiko santykius tarp įmonės ir aplinkos (sutartys, pavidimai).	Reklamuoja ir propaguoja savo įmonę, tikėdamasis naujų klientų, sutarčių, pavidimų.
<i>Informaciniai vaidmenys</i>		
<i>Įmonės atstovas</i>	Su kitų organizacijų atstovais aptaria tam tikras temas, problemas.	Tarisi su profesionalais ir profsąjungų atstovais, pateikia tam tikrų žinių apie gaminių skyrių, įmonę.
<i>Ekspeditorius</i>	Pardavėjas – suteikia informaciją kitiems organizacijos nariams.	Parengia ir išsiunčia ataskaitas, laiškus.
<i>Ekspertas – specialistas</i>	Renka su įmonės veikla susijusią informaciją (pardavimas, mokesčiai).	Analizuoja su įmonės specifika susijusius leidinius, keliauja tarnybos reikalais, priiminėja svecius.
<i>Sprendžiamieji vaidmenys</i>		
<i>Vystymosi stimulatorius</i>	Ieško naujų galimybių ir sistemingai tobulina organizaciją.	Skatina darbuotojus pareikšti savo nuomonę, sumanymus, susijusius su gaminamu produktu, organizacijos vystymu. Skatina mokslinius tyrimus. Ragina neatmesti rizikos.
<i>Arbitras</i>	Šalina iš įmonės darbo negatyvius reiškinius.	Organizacijų struktūrų analizė. Negatyvių reiškinių priežasčių analizė ir sprendimai.
<i>Išteklų skirstytojas</i>	Paskirsto deficitinius išteklius ir nustato prioritetus.	Padedą sudaryti įmonės biudžetą. Sprendžia apie mašinų ir įrankių atnaujinimą, darbuotojų priėmimą ar atleidimą.
<i>Derybininkas</i>	Atstovauja įmonei.	Numato problemos sprendimo sąlygas.

Šaltinis: Stoškus S., Beržinskienė D. (2005). Pokyčių valdymas. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.

Organizacijos kultūros ir organizacinio mikroklimato elementų palyginimas

Elementai	Organizacijos kultūra	Organizacijos mikroklimatas
Konceptas	Visuminis reiškinys. Organizacija turi kultūrą, kurios dalis yra mikroklimatas.	Svarbūs organizacijos aspektai ar dimensijos. Kultūros elementai gali būti ir organizacijos mikroklimato elementais.
Reprezentacija	Mituose, istorijoje.	Organizacijos narių elgesyje ir jausmuose.
Mokslo idealas	Kultūros mokslas; psichoanalizė; hermeneutika (interpretavimas).	Į gamtos mokslus orientuotas elgesio mokslas.
Metodai	Rasti prasmę, kokybę, atkoduoti reikšmę.	Empiriškai tirti hipotezę; kiekybiniai matavimai.
Valdumas	Komunikacinis valdumas ir vidinis objektyvumas.	Matavimų teorinis valdumas, intersubjektyvumas.
Paradigma	Interpretacija.	Socialiniai aktai.
Modeliai	Pokalbiai, diskusijos	Asmens ir situacijos interakcijos.
Žmogaus vaizdas	Iracionalus, kolektyvus, siekiantis konsensuso.	Racionalus, individualus, orientuotas į interesus.
Veikimo modeliai	Ekspresyvus, simbolinė interakcija.	Instrumentinis, į tikslą nukreipta veikla.
Panaudojimas	Simbolinis valdymas, bendrumo ir visumos baimių mažinimas.	Aiškinimas – tai pradinė sprendimų ir priemonių padėtis.
Kritika	Kultūrinė ir kalbinė manipuliacija.	Pozityvinis, prioritetais pagrįstas aiškinimas.

Šaltinis: Barvydienė V., Kasiulis J. (2003). Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija.

Organizacijos mikroklimato konceptų chronologija

Autorius	Šaltinis	Koncepto apibrėžimas
Forehand, Gilmer (1964)	Furhnam, A. (1999). <i>The Psychology of Behavior at Work: the Individual in the Organization.</i>	Tai charakteristikos, kurios: 1) skiria vieną organizaciją nuo kitos, 2) gyvuoja ilgą laiką ir 3) įtakoja žmonių elgesį organizacijoje.
Litwin, Stringer (1968)	Furhnam, A. (1999). <i>The Psychology of Behavior at Work: the Individual in the Organization.</i>	Tai rinkinys išmatuojamų darbo aplinkos, tiesiogiai ar netiesiogiai suvokiamos žmonių, kurie gyvena ir dirba šioje aplinkoje ir tariamai įtakoja motyvaciją bei elgesį, parametru.
Taguiri (1968)	Furhnam, A. (1999). <i>The Psychology of Behavior at Work: the Individual in the Organization.</i>	Tai sąlyginai ilgalaikė organizacijos vidinės aplinkos charakteristika, kurią a) išgyvena jos nariai, b) kuri įtakoja jų elgesį ir c) gali būti apibrėžta tam tikromis organizacijos charakteristikų ar savybių vertybėmis.
Findlater, Margulies (1969)	Furhnam, A. (1999). <i>The Psychology of Behavior at Work: the Individual in the Organization.</i>	Tai suvokiamos organizacijos savybės, įsiskverbiančios tarp organizacijos charakteristikų ir elgesio.
Cambel et al. (1970)	Furhnam, A. (1999). <i>The Psychology of Behavior at Work: the Individual in the Organization.</i>	Tai požiūrių ir lūkesčių aibė, apibūdinanti organizacijos statines savybes ir elgesio-rezultato bei rezultato-rezultato atvejus.
Shneider, Hall (1972)	Furhnam, A. (1999). <i>The Psychology of Behavior at Work: the Individual in the Organization.</i>	Tai individualus organizacijos suvokimas, įtakojamas organizacijos ir individo charakteristikų.
James, Jones (1974)	Furhnam, A. (1999). <i>The Psychology of Behavior at Work: the Individual in the Organization.</i>	Tai psichologiškai reikšmingas kognityvus (pažintinis) situacijos perteikimas; suvokimai.
Shneider (1975)	Furhnam, A. (1999). <i>The Psychology of Behavior at Work: the Individual in the Organization.</i>	Tai reikšmės suvokimai arba interpretacijos, padedančios individams suvokti pasaulį ir žinoti, kaip elgtis.
Payne et al. (1976)	Furhnam, A. (1999). <i>The Psychology of Behavior at Work: the Individual in the Organization.</i>	Tai bendras sutarimas dėl to, kaip individai apibūdina organizaciją.
James et al. (1978)	Furhnam, A. (1999). <i>The Psychology of Behavior at Work: the Individual in the Organization.</i>	Tai narių suvokimas apie savo organizaciją.

Organizacijos mikroklimato konceptų chronologija (tesinys)

Litwin, Stringer (1978)	Furhnam, A. (1999). <i>The Psychology of Behavior at Work: the Individual in the Organization.</i>	Tai psichologinis procesas, įsiterpiantis tarp organizacijos charakteristikų ir elgesio.
Joyce, Slocum (1979)	Furhnam, A. (1999). <i>The Psychology of Behavior at Work: the Individual in the Organization.</i>	Mikroklimatas gali būti: 1) suvokiamasis, 2) psichologinis, 3) abstraktus, 4) aprašomasis, 5) įvertinantys ir 6) ne veiksmi.
Lapė, J. (1980)	Lapė, J. (1980). <i>Darbo psichologija.</i>	Tai psichologinė organizacijos darna, kuri yra geriausias kolektyvo, grupės narių savybių derinys, padedantis sėkmingai dirbti ir lemiąs pasitenkinimą darbu.
James, Sell (1981)	Furhnam, A. (1999). <i>The Psychology of Behavior at Work: the Individual in the Organization.</i>	Tai individo proksimalinės aplinkos vaizdavimas, išreikštas psichologės reikšmės ir reikšmingumo individui terminais; individo bruožas, kurio išmokstama, kuris turi istoriją ir yra atsparus pokyčiams.
Schneider, Reichers (1983)	Furhnam, A. (1999). <i>The Psychology of Behavior at Work: the Individual in the Organization.</i>	Tai įvertintas suvokimas arba tyrėjo išvados, pagrįstos konkretesniu suvokimu.
Ekvall, Arvonen, Waldenström – Lindblad (1983)	Ekvall G., Arvonen J., Galdenström-Lindblad I. (1983). <i>Creative Organizational Climate.</i>	Tai požiūrių, jausmų ir elgsenos konglomeratas, charakterizuojantis gyvenimą organizacijoje.
Шепель В.М. (1984)	Шепель В.М. (1984). <i>Управленческая психология</i>	Tai kolektyvo narių ryšių emocinė išraiška, kuri atsiranda simpatijų, charakterių sutapimo, panašių interesų, polinkių pagrindu.
Glick (1985)	Furhnam A. (1999). <i>The Psychology of Behavior at Work: the Individual in the Organization.</i>	Tai bendrinis terminas plačiai organizacijos, o ne psichologinių kintamųjų, apibūdinančių individo veiksmų kontekstų, klasei.
Anikejeva, N (1988)	Anikejeva N. (1988). <i>Mokytojui apie psichologinį klimatą mokykloje.</i>	Tai žmonių sąveikos būdai; socialinis psichologinis suderinamumas ir tarpusavio santykiai grupėje.
Moran, Volkwein (1991)	Kangis, P., Gordon, W. (2000). <i>Organizational Climate and Corporate Performance: An Empirical Investigation.</i>	Tai organizacijos, kurios a) įgyvendina narių kolektyvinį suvokimą apie jų organizaciją su pagarba tokiam aspektams kaip autonomija, pasitikėjimas, sąjunga, parama, pripažinimas, inovacija ir teisingumas; b) sudarytos narių bendravimu; c) tarnauja situacijos interpretacijos pagrindu; d) atspindi dominuojančias organizacijos kultūros normas ir požiūrius; e) veikia kaip įtakos šaltinis su elgsena susijusias charakteristikas.

Organizacijos mikroklimato konceptų chronologija (tęsinys)

Schein (1992)	Schein E. H. (1992). <i>Organizational Culture and Leadership</i> .	Tai jausmai, ir būdas, kuriuo organizacijos nariai bendrauja vienas su kitu, su klientais, kitais žmonėmis.
Gonder, Hymes (1994)	Gonder P., O., Hymes D. (1994). <i>Improving School Climate & Culture</i> .	Tai konceptas susijęs su einamaisiais jausmais ir požiūriais. Jis atspindi asociatyvinį studentų, personalo, tėvų požiūrį į mokymo įstaigų kaip į galimų pozityvių darbo ir studijų ar problematinę vietą.
Shirazi, A. (1994)	Alavi H. R., Jahandari R. (2005). <i>The Organizational Climate of Kerman Shahid Bahonar University. – Public Personnel Management</i> .	Tai kultūra ar savybė, kurios dėka viena organizacija skiriama nuo kitos.
Jacikevičius (1995)	Jacikevičius A. (1995). <i>Žmonių grupių (socialinė) psichologija</i> .	Tai bendra grupės emocinė būseną, priklausanti nuo darbo sąlygų, vadovavimo ir tarpasmeninių santykių.
Jucevičienė (1996)	Jucevičienė P. (1996). <i>Organizacijos elgsena</i> .	Tai psichologinė organizacijos kokybė, atspindinti darbuotojų savijautos, emocinių būsenų bendrumus organizacijoje.
Denison, D. (1996)	Mearns K. J., Flin R. (1999). <i>Assessing the State of Organizational Safety – Culture or Climate? – Current Psychology</i> .	Tai susiję su situacija ir jos sąsaja su organizacijos narių mąstymu, jausmais bei elgsena, todėl laikina, subjektyvu ir neretai tampa dingstimi tiesioginei manipuliacijai žmonėmis, paremtai galia ir įtaka.
Band A. A. (1998)	Alavi H. R., Jahandari R. (2005). <i>The Organizational Climate of Kerman Shahid Bahonar University. – Public Personnel Management</i> .	Tai vidinė organizacijos savybė patiriama ir suvokiama jos personalo.
Mogimi, M. (1998)	Alavi H. R., Jahandari R. (2005). <i>The Organizational Climate of Kerman Shahid Bahonar University. – Public Personnel Management</i> .	Tai personalo pastebėtos vidinės ypatybės, apibūdinančios bei išskiriančios organizaciją, kintančios per laiką bei įtakojančios individus.
Burton, Lauridsen, Obel (1999)	Burton R., Lauridsen J., Obel B. (1999). <i>Tension and Resistance to Change in Organizational Climate: Managerial Implications for a Fast Paced World</i> .	Tai santykinis organizacijos savybių, kurias patiria organizacijos nariai, apibūdinimas. Šios savybės turi įtakos jų elgsenai, kuris nulemia organizacijos funkcionavimą.
Furhnam (1999)	Furhnam, A. (1999). <i>The Psychology of Behavior at Work: the Individual in the Organization</i> .	Tai visų organizacijos skyrių ir padalinių psichologinė atmosfera.

Organizacijos mikroklimato konceptų chronologija (tesinys)

Kangis, Gordon (2000)	Kangis, P., Gordon, W. (2000). <i>Organizational Climate and Corporate Performance: An Empirical Investigation.</i>	Tai organizacija, kuri įgyvendina narių kolektyvinį suvokimą apie organizaciją su pagarba tokiems aspektams kaip autonomija, pasitikėjimas, sąjunga, parama, pripažinimas, inovacijos ir teisingumas; sudaryta narių bendravimu ir bendradarbiavimu; tarnauja situacijos interpretacijai; atspindi dominuojančias organizacijos kultūros normas ir požiūrius; ir veikia kaip įtakos šaltinis darbuotojų elgesiui.
Martinkus (2003)	Martinkus, B. (2003). <i>Darbo procesų valdymas.</i>	Tai gerų tarpusavio santykių su vadovaujančiais darbuotojais užtikrinimas, gero kolektyvo subūrimas, tinkamai organizuotas kultūrinis, sportinis gyvenimas, nusipelnusių darbuotojų pagerbimas, grupinio darbo skatinimas ir darbuotojų įtraukimas į valdymą.

Šaltinis: Obrikytė Ž. (2006). Koncepto organizacijos klimatas traktuotė vadybos moksle ir organizacijos psichologijoje // *Ekonomikos ir vadybos aktualijos. Šeštoji studentų mokslinė konferencija*. Šiauliai:ŠU leidykla

Dažniausiai aptinkamos mikroklimatą nusakančios charakteristikos

Tyrinėtojas	Šaltinis	Mikroklimatą nusakančios charakteristikos
House R.J., Rizzo J.R. (1972)	Jucevičienė, P. (1996). <i>Organizacijos elgsena.</i>	1. Vadovavimas ir lyderiavimas; 2. darbuotojų motyvacija; 3. narių komunikacija; 4. narių tarpusavio įtaka; 5. sprendimų priėmimas; 6. tikslo nustatymas; 7. darbo kontrolė.
Litwin G.H., Stringer R. (1978)	Christopher P. Parker ir kiti (2003). <i>Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review.</i>	1. Struktūra ir varžymas; 2. individualios atsakomybės pabrėžimas; 3. šiluma ir palaikymas; 4. apdovanojimai ir nuobaudos; 5. veiklos standartai ir lūkesčiai; 6. lyderiavimas; 7. konfliktai ir tolerancija; 8. rizika; 9. identifikacija su organizacija
Milton C.R. (1981)	C.R.Milton (1981). <i>Human Behavior in Organization.</i> <i>Prentice-Hall.</i>	1. Atsakomybė; 2. standartai; 3. atlygis; 4. organizacijos tyrumas; 5. grupės dvasia
Field R.H.G., Abelson M (1982)	R. H. George Field, Michael A. Abelson (1982). <i>Climate: A Reconceptualization and Proposed Model.</i>	1. Organizacijos narių autonomijos lygis; 2. organizacijos struktūros laipsnis; 3. apdovanojimų politika; 4. tarpasmeninė šiluma.
Ekvall G., Arvonen J., Galdenström- Lindblad I. (1983).	Ekvall G., Arvonen J., Galdenström-Lindblad, I. (1983). <i>Creative Organizational Climate (Construction and Validation of a Measuring instrument).</i>	1. Iššūkis; 2. idėjų palaikymas; 3. pasitikėjimas; 4. laisvumas organizacijoje; 5. laisvumas darbe; 6. dinamiškumas; 7. įtampa.
Koys & De Cotiis (1991)	Koys D., DeCotiis T. (1991). <i>Inductive Measures of Psychological Climate. Human Relations, 3 (44).</i>	1. Savarankiškumas; 2. sanglauda; 3. pasitikėjimas; 4. įtampa; 5. palaikymas; 6. pripažinimas, 7. sąžiningumas; 8. inovacijos.
Jucevičienė, P. (1996)	Jucevičienė, P. (1996). <i>Organizacinė elgsena.</i>	1. Vadovavimo kokybė; 2. pasitenkinimo darbuotojais lygis; 3. komunikacija iš apačios į viršų ir iš viršaus į apačią; 4. naudingo darbo pojūtis; 5. suvokta atsakomybė už atliekamą darbą; 6. teisingas atlyginimas; 7. darbo drausmė;

		8. galimybė panaudoti savo sugebėjimus ir gerai atlikti darbą; 9. protinga kontrolė; 10. darbuotojo dalyvavimas organizacijos aplinkoje.
Halpin & Croft (1998)	Alavi, H. R., Jahandari, R. (2005). <i>The Organizational Climate of Kerman Shahid Bahonar University. – Public Personnel Management.</i>	1. Nesuinteresuotumas; 2. dvasinė būseną; 3. nuoširdumas; 4. pasitraukimas iš organizacijos; 5. kontrolė; 6. našumo išryškėjimas; 7. įtaka; 8. palaikymas.
Palidaskaitė, J. (2001)	Palidaskaitė, J. (2001). <i>Viešojo administravimo etika.</i>	1. Pasitikėjimo ir pagarbos atmosfera; 2. atsakomybė; 3. draugiškumas; 4. orientacija į taisykles; 5. darbo įtampa; 6. rutina; 7. iniciatyvumas darbe.
Alavi, H. R., Jahandari, R. (2005)	Alavi, H. R., Jahandari, R. (2005). <i>The Organizational Climate of Kerman Shahid Bahonar University. – Public Personnel Management.</i>	1. Dvasinė būseną; 2. asmenybė; 3. vadovavimas; 4. formalūs bei neformalus personalo tarpusavio.
Merkys, G. ir kt. (2005)	Merkys, G., Kalinauskaitė, R., Beniušienė, I., Vveinhardt, J., Dromantas, M. (2005). <i>Organisational Climate Test for Lithuanian Work Organisations: Validation and Correlation with Team Work Test. Social Sciences.</i>	1. Tarpusavio santykiai; 2. gandai, apkaltos, veidmainiavimas; 3. neformalios grupės, „klikų“ susidarymas; 4. atvirumas, tolerantiškumas; 5. konfliktai; 6. informacija/komunikacija; 7. santykiai su vadovais; 8. kontrolė; 9. kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės; 10. saugumo/apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas; 11. valdymo/vadovavimo stilius; 12. tradicijos, šventės; 13. vertybės ir kultūra; 14. santykius ir darbingumą trikdanči aplinka; 15. kartų santykiai; 16. neverbalinė komunikacija; 17. atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos; 18. verbalinė (žodinė) komunikacija.

Organizacinio mikroklimato modeliai

Modelis	Indikatorių skaičius	Indikatoriai	Indikatorių apibūdinimas
G. H. Litwin, R. A. Stringer (1968)	9	Struktūra	- darbuotojo elgesio suvaržymas darbe, darbo taisyklės, pavaldumas, procedūros ir kt. apribojimai, tiesiogiai įtakojantys darbuotojų atliekamus darbus;
		Atsakomybė	- savarankiškumas darbe atliekant pavestus darbus;
		Iššūkis	- rizika priimant sprendimus atliekant tiesioginį darbą;
		Atlygis	- tai įvertinimas už atlikus darbus, pabrėžiant teigiamas skatinimo ir nuobaudos savybes;
		Santykiai	- kolektyve egzistuoja draugiškumas, tarpusavio supratimas ir pagalba;
		Bendradarbiavimas	- palankus požiūris, abipusis bendradarbiavimas ir palaikymas iš vadovybės ir darbuotojų pusės;
		Konfliktas	- vadovybės nešališkumas esant skirtingoms nuomonėms sprendžiant ar priimant sprendimus;
		Pritapimas	- įsiliejimas į kolegų tarpą, vieningai siekiant įmonės tikslų;
		Standartai	- organizacijoje nustatytos normos ir taisyklės.
Kolb D. A.(1986)	7	Prisitaikymas prie kolegų	- procedūros bei veiksmai, su kuriais darbuotojai supažindinami ir pagal kuriuos turi dirbti, riboja jų kūrybiškumą;
		Organizacijos skaidrumas	- darbai turi būti paskirstyti taip, kad viskas vyktų sklandžiai, o pareigos ir funkcijos aiškiai išdėstytos, kas leistų išvengti chaosų bei nesusipratimų;
		Pyktis ir palaikymas	- tarpusavio santykiai - vertinama savybė organizacijoje, nes vyraujantis pasitikėjimas bei tarpusavio supratimas skatina gera vidinę atmosferą darbe;
		Vadovavimas kolektyvui	- vadovauti turi kompetentingas vadovas, kuriam pavaldiniai turėtų paklusti ir kartu siekti bendrų tikslų. Įmonėje neturėtų dominuoti vieno ar kelių žmonių valdymas;
		Atsakomybė	iš Litwin ir Stringer (1968) modelio;
		Standartai	iš Litwin ir Stringer (1968) modelio;
		Atlygis	iš Litwin ir Stringer (1968) modelio.

Organizacinio mikroklimato modeliai (tęsinys):

Sbragia R. (1983)	20	Įtempti santykiai	– tam tikrose situacijose darbuotojų vadovavimasis loginiu ir racionalių mąstymu nei emocijomis;
		Aktyvus dalyvavimas	– darbuotojų domėjimasis ir aktyvus įsitraukimas į įmonės veiklą, aktyvus dalyvavimas problemų sprendime;
		Santykiai su vadovais	– parodo kiek vadovai leidžia darbuotojams laisvai dirbti ir pasireikšti nekontroliuojamiems;
		Dėmesys darbuotojams	- vadovo bendravimas su pavaldiniais, kiek dėmesio jiems yra skiriama;
		Savarankiškumas	– kiek darbuotojas jaučiasi vadovas sau bei kiek vadovybė leidžia priimti savarankiškai sprendimus;
		Prestizas	– privalumas, garbė dirbti gerą vardą turinčioje organizacijoje;
		Tolerancija	– darbuotojai už padarytas klaidas baudžiami netiesiogine forma;
		Suvokimas, aiškumas	– darbuotojų kompetencija atliekant jiems pavestus darbus ar pareigas;
		Tobulėjimas	– darbuotojams suteikiama galimybė kilti karjeros laiptais, kelti kvalifikaciją;
		Darbo sąlygos	– darbuotojai aprūpinti patogia ir saugia darbo vieta, inventoriumi;
		Atitinkamas, vertinimas	– kaip organizacija vertina savo darbuotojų atliekamus darbus ar veiksmus viršijančius jų įgaliojimus;
		Kontrolė	– kaip organizacija valdo savo išlaidas, darbo našumą ir kitas sritis kurios leidžia orientuotis priimančiam sprendimus ar sprendžiant problemas;
		Struktūra	- iš Litwin ir Stringer (1968) modelio;
		Atlygis	- iš Litwin ir Stringer (1968) modelio;
		Bendradarbiavimas	- iš Litwin ir Stringer (1968) modelio;
		Standartai	- iš Litwin ir Stringer (1968) modelio;
		Konfliktai	- iš Litwin ir Stringer (1968) modelio;
		Pritapimas	- iš Litwin ir Stringer (1968) modelio;
Atsakomybė	- iš Litwin ir Stringer (1968) modelio;		
Iššūkis	- iš Litwin ir Stringer (1968) modelio.		

Sudaryta: modifikuota autorės pagal Bimbirytė N., Lementauskaitė K. (2007). Organizacinio klimato ir darbinio streso sąveikos diagnostinis tyrimas: laisvės atėmimo įstaigų atvejis // Magistro darbas. Šiauliai: ŠU

Organizacijos mikroklimatą apibūdinančių teiginių suskirstymas pagal tai, teigiamą ar neigiamą mikroklimatą jie atvaizduoja.

Teiginių blokas:	Teiginys iliustruojantis teigiamą mikroklimatą	Teiginys iliustruojantis neigiamą mikroklimatą
17	1, 4, 5, 7, 9, 11	2, 3, 6, 8, 10, 12
18	1, 3, 5, 9, 11	2, 4, 6, 7, 8, 10, 12
19	3, 5	1, 2, 4
20	3, 5, 7	1, 2, 4, 6, 8, 9
21	2, 5, 6	1, 3, 4, 7
22	1, 4	2, 3, 5
23	1, 2, 4	3, 5, 6
24	2, 4	1, 3, 5
25	2, 4	1, 3, 5
26	1, 3, 4, 5	2

**PERSONALO VALDYMO STILIAUS ĮTAKA
ORGANIZACIJOS KLIMATUI****ANKETINĖ APKLAUSA**

Šaulių universiteto, socialinių mokslų fakulteto, viešojo administravimo katedros magistrantė *Jolanta Beitnerienė*¹³ atlieka tyrimą, kurio tikslas atskleisti vadovavimo stiliaus įtaką organizacijos klimatui. Kiekviena organizacija žino žmogiškųjų išteklių svarbą jos sėkmingumui, tačiau net sėkmingai dirbančios organizacijos susiduria su personalo valdymo problemomis arba tiesiog neišnaudoja savo potencialo. Šio tyrimo tikslas – objektyviai nustatyti esamą situaciją ir rasti šios situacijos gerinimo būdus.

Anketa yra **ANONIMINĖ** (nereikia nurodyti nei vardo, nei pavardės), niekas negalės nustatyti atsakiusiojo tapatybės! Jūsų atsakymai nebus skelbiami pavieniui. Gauti duomenys bus naudojami tik apibendrinančiai analizei, anonimiškai bus įvardintos ir testuotos organizacijos.

Labai svarbu, kad atsakytumėte į VISUS anketos klausimus. Jūsų nuomonė yra labai svarbi. Teste nėra teisingų ar neteisingų atsakymų, tiesiog svarbu, kad jūs pasirinktumėt atsakymą labiausiai atitinkantį jūsų nuomonę.

Toliau bus pateikti įvairūs teiginiai, tad pasirinkite Jums tinkantį variantą ir pažymėkite X arba įrašykite savo atsakymą, jei jūsų nuomone nei vienas atsakymas iš pateiktų jums netinka ir yra duotas atsakymo variantas „*Kita (įrašykite) _____*“.

Iš anksto dėkoju Jums už atsakymus.

SOCIODEMOGRAFINIAI DUOMENYS

¹³ Jolanta Beitnerienė, tel.: 8650 86359, e-paštas: jolanta123@gmail.com

1. Jūsų lytis:

- Vyras
 Moteris

2. Jūsų amžius:

Įrašykite _____

3. Jūsų išsilavinimas:

Įrašykite _____

4. Kiek laiko dirbate šioje organizacijoje?

Įrašykite _____

5. Kokios Jūsų užimamos pareigos organizacijoje?

- Pareigūnas
 Valstybės tarnautojas
 Kita (įrašykite) _____

*VADOVAVIMO STILIUS***6. Kaip manote, Jūsų organizacijos vadovas – tai:**

<p><input type="checkbox"/> „kolektyvo narys“. Skatina pavaldinių savarankiškumą, sprendimus priima pasitaręs su pavaldiniais. Pastoviai informuoja pavaldinius apie organizacijos veiklos eigą. Priima kritiką.</p> <p><input type="checkbox"/> žmogus, kuris daug dirba pats bei kontroliuoja pavaldinius. Bendrauja oficialiai ir minimaliai. Nevertina pavaldinių savarankiškumo, slopina iniciatyvą. Sprendimus priima nesitardamas su kitais ir reikalauja tikslaus vykdymo. Nepakenčia kritikos.</p>	<p><input type="checkbox"/> nereiklus, mandagus, vengiantis konfliktų žmogus. Minimaliai kišasi į pavaldinių veiklą, atsargiai priima sprendimus.. Tiksliai vadovaujasi instrukcijomis ir įstatymais. Išklauso kritiką, tačiau nieko nekeičia, neapgina savo nuomonės, kebliose situacijose linkęs pasimesti.</p> <p><input type="checkbox"/> kita (įrašykite savo vadovo trumpą apibūdinimą, jei netiko nei vienas iš pateiktų) _____ _____ _____ _____</p>
---	---

7. Ar Jūsų vadovas yra:

<input type="checkbox"/> Draugiškas, geranoriškas. <input type="checkbox"/> Vienvaldis, griežtas, priekabus.	<input type="checkbox"/> Abejingas, neryžtingas. <input type="checkbox"/> Kita (įrašykite) _____
---	---

8. Jūsų vadovas su darbuotojais bendrauja taip:

<input type="checkbox"/> Bendrauja tik dalykiškai, išlaiko atstumą. <input type="checkbox"/> Bendrauja su darbuotojais tik jų iniciatyva. <input type="checkbox"/> Mėgsta bendravimą.	<input type="checkbox"/> Neskiria dėmesio bendravimui su darbuotojais. <input type="checkbox"/> Kita (įrašykite) _____
---	---

9. Vadovas į Jūsų iniciatyvą bei kūrybiškumą reaguoja taip:

<input type="checkbox"/> Skatina bei išnaudoja bendram tikslui. <input type="checkbox"/> Vadovas pats nerodo iniciatyvos bei neskatina darbuotojų būti iniciatyviais.	<input type="checkbox"/> Bet kokia iniciatyva yra slopinama. <input type="checkbox"/> Kita (įrašykite) _____
--	---

10. Jūsų vadovo požiūrį į darbo discipliną geriausiai apibūdina ši frazė:

<input type="checkbox"/> Jis yra griežtos drausmės šalininkas. <input type="checkbox"/> Vadovas reikalauja formalios drausmės. <input type="checkbox"/> Jam būdingas kintantis požiūris į drausmę.	<input type="checkbox"/> Vadovas reikalauja besąlygiško paklusnumo. <input type="checkbox"/> Kita (įrašykite) _____
--	--

11. Sprendimų priėmimas Jūsų organizacijoje:

<input type="checkbox"/> Vadovas priima sprendimus su niekuo nesitardamas. <input type="checkbox"/> Darbuotojai surenka informaciją, o sprendimą priima vadovas. <input type="checkbox"/> Vadovas su darbuotojais aptaria sprendimo variantus ir sprendimas priimamas susitarimo būdu.	<input type="checkbox"/> Sprendimą priima darbuotojai, o vadovas derina, koordinuoja grupę. <input type="checkbox"/> Kita (įrašykite) _____ _____ _____
--	--

12. Užduočių atlikimas Jūsų organizacijoje:

<input type="checkbox"/> Vadovas tariasi su darbuotojais kas, kada ir kaip bus padaryta. <input type="checkbox"/> Užduočių atlikimas – pačių darbuotojų reikalas.	<input type="checkbox"/> Vadovo įsakymu tiksliai nurodoma ką, kada ir kaip reikia padaryti. <input type="checkbox"/> Kita (įrašykite) _____ _____
--	---

13. Kontrolė Jūsų organizacijoje:

<input type="checkbox"/> Vadovas pats griežtai kontroliuoja užduočių vykdymo eigą. <input type="checkbox"/> Vadovas paskiria atsakingą asmenį, kuris kontroliuoja užduoties vykdymą.	<input type="checkbox"/> Nors vadovas nekontroliuoja darbuotojų pastoviai, bet yra informuotas apie užduočių vykdymą. <input type="checkbox"/> Kita (įrašykite) _____
---	--

14. Atsakomybė už užduočių atlikimą Jūsų organizacijoje tenka:

<input type="checkbox"/> Visa atsakomybė – vadovui. <input type="checkbox"/> Atsakomybė perduodama darbuotojams.	<input type="checkbox"/> Atsakomybė padalinama tarp vadovo ir darbuotojų. <input type="checkbox"/> Kita (įrašykite) _____
---	--

15. Problemos Jūsų organizacijoje sprendžiamos taip:

<input type="checkbox"/> Problemų sprendimas paliekamas darbuotojams. <input type="checkbox"/> Vadovas kaip kolektyvo narys sprendžia visas iškylančias problemas.	<input type="checkbox"/> Vadovas vienvaldiškai sprendžia visas problemas. <input type="checkbox"/> Kita (įrašykite) _____
---	--

16. Jūsų vadovo vadovavimo stilių apibūdintumėt taip:

<input type="checkbox"/> Draugiškas su pavaldiniais, skatina savarankiškumą, sprendimus priima tik pasitaręs su pavaldiniais. <input type="checkbox"/> Vienvaldis, pastoviai kritikuoja, sprendimus priima pats ir griežtai kontroliuoja jų vykdymą. Vengia bendravimo su pavaldiniais.	<input type="checkbox"/> Minimaliai kišasi į pavaldinių veiklą, vengia įsakinėti ir kontroliuoti, atsargiai priima sprendimus, vengia atsakomybės. <input type="checkbox"/> Pavaldiniai kartais sprendimus priima patys, o kartais jiems nurodoma, bet įsakymų vykdymas nekontroliuojamas.
--	---

Organizacijos mikroklimas

Šioje anketos dalyje kiekvienam teiginiui pažymėkite po vieną iš penkių duotu, Jums tinkantį, atsakymo variantą.

17. Saugumas, psichologinis komfortas ir komunikacija Jūsų organizacijoje:

	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nežinau, neturiu nuomonės	Iš dalies nesutinku	Visiškai nesutinku
1. Kolektyve vyrauja optimistinė nuotaika.					
2. Grubus žodynas (keiksmažodžiai) yra tapę kasdienybe.					
3. Darbuotojams prisegamos žeidžiančios pravardės.					
4. Darbuotojai vienas kitą palaiko sunkiu momentu.					
5. Yra kolegų, kurie moka pajuokauti, visus pralinksmina.					
6. Vyrauja pesimistinis nusiteikimas, nesėkmės baimė.					
7. Kolektyve dažnai sveikai juokaujama.					
8. Kolektyve tvyro įtampa, stinga saugumo.					
9. Kolektyve dažnai girdimi nuoširdūs komplimentai.					
10. Darbe atmosfera yra slegianti, darbuotojai sudirgę, irzlūs.					
11. Darbe jaučiuosi saugiai ir užtikrintai.					
12. Kai kurie kolegos paversti pajuokos objektu.					

18. Įvertinkite darbuotojų tarpusavio santykius:

	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nežinau, neturiu nuomonės	Iš dalies nesutinku	Visiškai nesutinku
1. Darbuotojai labai pasitiki vieni kitu.					
2. Kai kurie darbuotojai „lipa per galvas“ kitiems.					
3. Skirtingo amžiaus darbuotojai sutaria puikiai.					
4. Kolektyve pasitaiko seksualinio priekabiavimo atvejų.					
5. Dėl kolegės darbinės nesėkmės kolektyve bendrai išgyvenama.					
6. Karjeros laiptais greičiau kyla vadovų proteguojami kolegos, neturintys ryškesnių darbinių pasiekimų.					
7. Kai kurie darbuotojai trikdo darbinę aplinką (pvz. garsiai leisdami muziką, šiukšlindami, rūkydami patalpoje).					
8. Kolektyve vyrauja požiūris „akis už akį“.					
9. Kolektyve yra darbuotojų, kurie puikiai gesina įtampą.					
10. Labiau palaikomi vyresnio amžiaus darbuotojų sprendimai.					
11. Darbuotojai puikiai sutaria tarpusavyje.					
12. Organizacijoje darbuotojai aiškiai susiskirstę kastomis/grupėmis.					

19. Konfliktai Jūsų organizacijoje:

	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nežinau, neturiu nuomonės	Iš dalies nesutinku	Visiškai nesutinku
1. Kolektyve pastoviai pykstamasi ir konfliktuojama, net be rimtos priežasties.					
2. Vengiama spręsti net tuos konfliktus, kuriuos būtina.					
3. Konfliktai būna tik darbiniai: jie greitai išsprendžiami.					
4. Kai kurie darbuotojai nepritampa, kelia įtampą ir konfliktuoja.					
5. Aiškiai skiriami darbiniai konfliktai nuo asmeninių.					

20. Įvertinkite vadovo santykius su darbuotojais bei jo valdymo stilių :

	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nežinau, neturiu nuomonės	Iš dalies nesutinku	Visiškai nesutinku
1. Pastoviai pabrėžiama kas organizacijoje yra viršininkas.					
2. Vadovas engia kai kuriuos darbuotojus.					
3. Vadovas šiltai bendrauja su darbuotojais.					
4. Darbuotojais manipuluojama siekiant asmeninių tikslų.					
5. Vadovas skatina tik to nusipelnčius darbuotojus.					
6. Kai kuriuos darbuotojus vadovas perdėtai proteguoja.					
7. Organizacijoje visi darbuotojai vienodai gerbiami nepriklausomai nuo užimamų pareigų.					
8. Dažnai darbuotojai jaučiasi išnaudojami.					
9. Dažnai darbuotojai būna nepelnytai nubaudžiami.					

21. Įvertinkite kaip Jūsų organizacijoje skatinama iniciatyva, skiriamos bausmės:

	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nežinau, neturiu nuomonės	Iš dalies nesutinku	Visiškai nesutinku
1. Kūrybingi darbuotojai yra ignoruojami.					
2. Gabūs, perspektyvūs darbuotojai yra skatinami.					
3. Darbuotojai nevienodai skatinami ir baudžiami.					
4. Darbuotojai vengia išsakyti savo nuomonę, nes gali kilti problemos.					
5. Gera idėja sulaukia vadovo palaikymo.					
6. Kolektyve galima laisvai reikšti savo nuomonę.					
7. Vadovui vengiama prieštarauti net turint rimtų argumentų.					

22. Informacija (komunikacija) Jūsų organizacijoje:

	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nežinau, neturiu nuomonės	Iš dalies nesutinku	Visiškai nesutinku
1. Visą reikalingą informaciją gauname laiku.					
2. Reali informacija žinoma tik „išrinktiesiems“, likusiam kolektyvui informacija pateikiama „dozuotai“.					
3. Svarbi informacija kolektyvą dažnai pasiekia pavėluotai.					
4. Darbuotojai linkę nesakyti visos tiesos vadovui.					
5. Kolektyve stengiamasi viską aptarti viešai, vengiama paslapčių.					

23. Tolerancija Jūsų organizacijoje:

	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nežinau, neturiu nuomonės	Iš dalies nesutinku	Visiškai nesutinku
1. Organizacijoje lengvai pritampa(-tu) neigalieji ar kitataučiai.					
2. Paskalos ir gandai organizacijoje netoleruojami.					
3. Tarp darbuotojų yra „skundikų“.					
4. Organizacijoje toleruojamas kitoniškumas (pvz. savitas gyvenimo būdas).					
5. Darbuotojai perdėtai domisi kolegų asmeniniu gyvenimu.					
6. Organizacijoje trūksta elementarios pagarbos darbuotojui.					

24. Kontrolė Jūsų organizacijoje vykdoma taip:

	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nežinau, neturiu nuomonės	Iš dalies nesutinku	Visiškai nesutinku
1. Vyrauja moralizavimo, pamokslavimo atmosfera (kaip elgtis, dirbti ir pan.).					
2. Vadovas pasitiki darbuotojais ir juos kontroliuoja minimaliai.					
3. Darbuotojai pastoviai stebimi.					
4. Kolektyve vyrauja visiško pasitikėjimo atmosfera.					
5. Smulkmeniškios instrukcijos ir įkyrūs nurodymai dažnai verčia „nuleisti rankas“.					

25. Atėjimas į/išėjimas iš organizacijos:

	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nežinau, neturiu nuomonės	Iš dalies nesutinku	Visiškai nesutinku
1. Nauji darbuotojai pritampa sunkiai.					
2. Paliekant organizaciją organizuojamos šiltos palydėtuovės.					
3. Kolektyvas abejingas ateinantiems ir išeinantiems darbuotojams.					
4. Nauji darbuotojai priimami šilčiau ir į kolektyvą įsilieja greitai.					
5. Organizaciją paliekantys išeina prislėgti ar „trenkdami durimis“.					

26. Vertybės, kultūra, tradicijos:

	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nežinau, neturiu nuomonės	Iš dalies nesutinku	Visiškai nesutinku
1. Kolektyve laikomasi duoto žodžio.					
2. Organizacija nepasižymi nusistovėjusiomis šventėmis ir tradicijomis.					
3. Ne darbo metu kolegos susitikę bendrauja šiltai.					
4. Organizacijoje pastoviai sugalvojamos naujos, įdomios šventės, turistiniai žygiai, ekskursijos ir pan.					
5. Organizacijoje švenčiamos tradicinės šventės (Kalėdos, Velykos ir pan.).					

Nuoširdžiai Ačiū už Jūsų atsakymus !



**PERSONALO VALDYMO STILIAUS ĮTAKA
ORGANIZACIJOS KLIMATUI****INTERVIU**

Šaulių universiteto, socialinių mokslų fakulteto, viešojo administravimo katedros magistrantė *Jolanta Beitnerienė*¹⁴ atlieka tyrimą, kurio tikslas atskleisti vadovavimo stiliaus įtaką organizacijos klimatui. Kiekviena organizacija žino žmogiškųjų išteklių svarbą jos sėkmingumui, tačiau net sėkmingai dirbančios organizacijos susiduria su personalo valdymo problemomis arba tiesiog neišnaudoja savo potencialo. Šio tyrimo tikslas – objektyviai nustatyti esamą situaciją ir rasti šios situacijos gerinimo būdus. Gauti duomenys bus naudojami tik apibendrinančiai analizei, anonimiškai bus įvardintos ir testuotos organizacijos.

Jūsų nuomonė yra labai svarbi.

Iš ankšto dėkoju Jums už atsakymus.

¹⁴ Jolanta Beitnerienė, tel.: 8650 86359, e-paštas: jolanta123@gmail.com

1. Jūsų lytis? _____
2. Jūsų amžius: _____
3. Jūsų išsilavinimas: _____
4. Kiek laiko dirbate vadovaujama darbą? _____
5. Kiek laiko vadovaujate šiai organizacijai? _____
6. **Kaip manote, kuris teiginys labiau tinkamas apibūdinant Jus kaip vadovą?**
 - Visa valdžia – Jūsų rankose, visa informacija turi „pereiti per Jus“, todėl „kvėpuojate pavaldiniams į pakaušį“, o geriausia priemone jiems paklusti laikote įstatymą. Ribojate ryšius su pavaldiniais. Drašiai priimate ir vykdate sprendimus.
 - Mažai kišatės į grupės veiklą, darbuotojams suteikiat didelę veiksmų laisvę. Sprendimų įgyvendinimą paliekate vykdytojų iniciatyvai ir atsakomybei. Jūsų darbuotojai savarankiškai ir organizuoti, retkarčiais kreipiasi į jus pagalbos.
 - Visus reikalus tvarkote kolegialiai su kolektyvu: darbuotojai savarankiškai ir iniciatyvus, tad Jums nereikia rūpintis dėl smulkmenų, tačiau būnate nuolat informuotas apie veiklos eigą. Pavaldinius kontroliuojate sistemingai, skatinate už teigiamus rezultatus. Esate „kolektyvo narys“.
 - Kita (apibūdinkite save kaip vadovą): _____
7. **Kaip vyksta Jūsų:**
 - Bendravimas su darbuotojais;
 - Atsakomybės paskirstymas;
 - Sprendimų priėmimas;
 - Kontrolės pobūdis Jūsų organizacijoje;
 - Galimybė siekti karjeros;
 - Jūsų požiūris į darbuotojų iniciatyvą bei kūrybiškumą, aktyvumą?
8. **Kaip manote:**
 - Kokie santykiai vyrauja Jūsų organizacijos kolektyve?
 - Ar darbuotojai patenkinti darbu šioje organizacijoje?
 - Ar organizacijoje darbuotojai jaučiasi saugūs?
 - Kas svarbu darbe Jūsų darbuotojams?
 - Kas skatina Jūsų darbuotojus geriau dirbti?
 - Ar lengva pritapti naujam darbuotojui kolektyve?
 - Kokios Jūsų organizacijoje yra vertybės, tradicijos, šventės?
 - Kokias nuobaudas/paskatinimus taikote?
 - Ar organizacijoje vyksta konfliktai? Kaip dažnai?
 - Kaip vertinate Jūsų įstaigoje vyraujantį mikroklimatą?
 - Kaip manote, ar Jūsų darbo stilius veikia organizacijos mikroklimatą, bendravimą su darbuotojais?
9. **Kokių priemonių galėtumėte ar turėtumėte imtis, kad pagerėtų organizacijos klimatas?**

2011 m. kovas

Nuoširdžiai Ačiū už Jūsų atsakymus !