

Vilniaus universitetas  
Tarptautinis žinių ekonomikos ir  
žinių vadybos centras

Arūnas Kuginys  
Tarptautinės komunikacijos programos studentas

Vadovo veiklos efektyvumas ir organizacijos  
brandumo ugdymas

Magistro darbas

Vadovas Prof. R. Gudauskas

Vilnius, 2006

**Arūno Kuginio**  
(magistranto vardas, pavardė)

**Magistro darbas**

**tema: Vadovo veiklos efektyvumas ir organizacijos brandumo ugdymas**

parengtas gynimui.

\_\_\_\_\_  
(data)

\_\_\_\_\_  
(vadovo parašas)

Darbas įregistruotas Tarptautiniame žinių ekonomikos ir žinių vadybos centre

\_\_\_\_\_  
(data)

\_\_\_\_\_  
(raštvėdės parašas)

Magistro darbą ginti leidžiu:

\_\_\_\_\_  
(data)

\_\_\_\_\_  
(Centro direktorius parašas)

Recenzentu skiriu:

\_\_\_\_\_  
(data)

\_\_\_\_\_  
(Centro direktoriaus parašas)

Darbą recenzavimui gavau:

\_\_\_\_\_  
(data)

\_\_\_\_\_  
(recenzento parašas)

## **Kuginys, Arūnas**

Ku82 Vadovo veiklos efektyvumas ir organizacijos brandumo ugdymas: magistro darbas /Arūnas Kuginys; mokslinis vadovas prof. R. Gudauskas; Vilniaus universitetas. Tarptautinis žinių ekonomikos ir žinių vadybos centras. – Vilnius, 2006. – 60, lap. – Maš. – Santr. angl. – Bibliogr.: p. 53-55 (45 pavad.).

UDK 658.012:658.3 (474.5)

Ku82

*Vadovavimas, vadovavimas dinamiškame pasaulyje, vadovavimas darbuotojams, vidinė komunikacija, lyderis, lyderio savybės, organizacijos brandumo ugdymas, inovacinis mokymasis, vadovavimas besimokančiai organizacijai.*

**Nagrinėjama problematika:** Kaip teorijoje aprašomos gero vadovo savybės ir efektyvumas yra taikomos mano nagrinėjamoje x įmonėje.

*Darbo tikslas:* aprašyti teorines vadovo savybes, apibendrinti vadovavimo teorija. Išanalizuoti x įmonės vadovo efektyvumą, darbo elgesį ir palyginti su aprašyta teorine medžiaga, apibendrinti tyrimo rezultatus.

*Darbo uždaviniai:* išanalizuoti vadovo teorinius aspektus; atskleisti vadovo efektyvumą ir svarbą; išanalizuoti bei įvertinti vadovo vaidmenį organizacijoje. Pateikti rekomendacijas efektyvaus vadovavimo. Naudojantis analizės tyrimo metodu, darbe prieita prie išvados, kad įmonės vadovas naudoja efektyvias priemones valdant įmonę. Šiuolaikiniame pasaulyje vadovas turi valdyti efektyviai norint, kad įmonė dirbtų sėkmingai ir efektyviai. Vadovavimas yra sudėtingas darbas, į kurį įeina daugelis savybių, kaip organizavimas, mokymas, komunikavimas su darbuotojais, motyvavimas ir daugelis kitų. Norint efektyviai valdyti reikia daug mokytis, kad vėliau būtų galima efektyviai valdyti ir mokinti pačius darbuotojus. Teorijoje aprašyti sėkmingi vadovavimo principai nėra visada pritaikomi kiekvienam vadovui, nes kiekvienas vadovas yra individas, visi jie yra skirtingi ir dirba skirtingose organizacijose, kuriose reikia vis skirtingų sprendimų.

Vadovo sėkmė priklauso nuo to, kiek tos energijos jis sugeba gauti iš kiekvieno savo pavaldinio ir kur ją nukreipia. Vadovas nėra vienas karys lauke, jis turi būrį darbuotojų, kurių pagalba jis gali įgyvendinti užsibrėžtus tikslus, tik reikia mokėti nukreipti darbuotojus tinkama linkme.

## Turinys

IVADAS .....	5
1. Vadovavimas .....	7
1.1. Vadovo funkcijos.....	8
1.2. Vadovavimas dinamiškame pasaulyje.....	10
1.3. Vadovavimas darbuotojams .....	14
1.4. Darbuotojų kritika.....	20
1.5. Vidinė komunikacija.....	22
1.6. Blogas vadovavimas .....	25
2. Vadovas - lyderis .....	28
2.1. Lyderio savybės.....	28
2.2. Psichologinis pasirengimas.....	31
3. Organizacijos brandumo ugdymas .....	34
3.1. Inovacinis mokymasis .....	34
3.2. Vadovavimas besimokančiai organizacijai .....	36
3.3. Inovacinio mokymosi organizavimas.....	36
4. Vadovo veiklos efektyvumo tyrimas.....	38
4.1. Tiriamos įmonės aprašymas .....	38
4.2. Tyrimo metodo aprašymas .....	39
4.3. Tyrimo rezultatai .....	39
4.4. Tyrimo išvados ir rekomendacijos .....	48
IŠVADOS.....	51
BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS.....	53
PRIEDAI .....	56
SUMMARY.....	60

## IVADAS

Vadovauti žmonėms bei organizacijai – mokslas ir menas. Kiekvienas veiksmas valdyje susijęs su kitų žmonių veiksmu, kurie pasireiškia tam tikromis teisėmis ir pasekmėmis. Vadovas, kurdamas savo įvaizdį siekia, kad įmonės personalas įgyvendintų bendrus organizacijos tikslus ir uždavinius. Vadovo įvaizdis - autoritetas. Tai – savybė įtikinti, paveikti, kad žmonės padarytų tai, ko iš jų reikalaujama. Vadovas neturi leisti, kad asmeniniai interesai trukdytų pasiekti bendrą tikslą. Žmogus, kurį likimas pašaukė būti vadovu, turi giliai ir nuoširdžiai domėtis savo darbuotojais. Vadovas neturės autoriteto, o jo darbas bus bevaisis, jeigu jo kontaktai su darbo partneriais bus nenormalūs. Įmonių, bendrovių savininkai ieško vadovų, kurie yra autoritarinio tipo, linkę asmeniškai spręsti, griežtai kontroliuoti darbuotojų veiksmus, išlaikyti tam tikrą nuotolį tarp savęs ir darbuotojo. Gabus vadovas turi atsisakyti smulkmeniškios kontrolės ir rūpintis galutiniais darbo rezultatais.

Vadovas turi stengtis, kad jo įsakymai nebūtų atitrūkę nuo pagrindinio tikslo. Tikslai negali būti diktuojami, dėl jų reikia susitarti. Įsakydamas vadovas turi nurodyti – kas, ką ir kada turi atlikti, daroma klaida, kai vadovas nurodo darbuotojams kaip tai atlikti. Kompleksinę užduotį reikia paskirstyti tarp darbuotojų atsižvelgiant į jų kvalifikaciją bei patirtį.

*Darbo tikslas:* : aprašyti teorines vadovo savybes, apibendrinti vadovavimo teoriją. Išanalizuoti x įmonės vadovo efektyvumą, darbo elgesį ir palyginti su aprašyta teorine medžiaga, apibendrinti tyrimo rezultatus.

*Darbo uždaviniai:* išanalizuoti vadovo teorinius aspektus; atskleisti vadovo efektyvumą ir svarbą; išanalizuoti bei įvertinti vadovo vaidmenį organizacijoje. Pateikti rekomendacijas efektyvaus vadovavimo.

Darbo uždaviniai sąlygoja darbo turinį:

Pirmoje dalyje „Vadovavimas“ nagrinėjami vadovavimo svarba, aprašomos vadovo funkcijos bei savybės. Gilinamasi į šiuolaikinį vadovavimą, aprašomi vadovavimo stiliai, jų teigiami ir neigiami bruožai, analizuojama koks vadovavimo stilius daugiau yra tinkamas organizacijai, kuri nori efektyvesnio darbuotojų našumo.

Antroje dalyje „Vadovas-lyderis“ nagrinėjami vadovai ,kurie gali patapti lyderiais ir kurie ne. Aprašoma koks vadovas turi būti lyderiu, kokios savybės jam tinka. Taip pat analizuojami vadovo psichologinis pasirengimas.

Trečioje dalyje „Organizacijos brandumo ugdymas“ nagrinėjamas organizacijos brandumo ugdymas, aprašomas vadovavimas besimokančiai organizacijai. Taip pat yra aprašomas inovacinis mokymasis, kuris yra būtinas šiuolaikinei organizacijai.

Ketvirtoje dalyje „Vadovo veiklos efektyvumo tyrimas“ pateikiama informacija apie įmonę, kurioje dirba mano tiriamas vadovas, aprašoma pati tyrimo metodologija bei surašomi tyrimo rezultatai. Rezultatų išvados ir rekomendacijos atspindi tyrimo tikslą.

*Literatūra ir šaltiniai.* Apibendrintas darbo teorinis kontekstas, remiasi tiek, naujausiais, tiek klasikiais šaltiniais, iš esmės nagrinėjančius vadovavimą, vadovo savybes, įgūdžius ir sugebėjimus. Pagrindinis literatūros vertinimo kriterijus – mokslinė tiriamoji vertė bei šiuolaikiškumas. Literatūra yra atrenkama pagal temos aktualumą. Buvo remtasi (Peter F. Drucker, Richard L. Daft, Myles Downey, John W. Gardner, Laurie J. Mullins, Eliyahu M. Goldratt, Mary Spillane, David Clutterbuck, David Megginson ir kiti).

Magistro darbą sudaro referatas, turinys, įvadas, keturios pagrindinės dalys, išvados, bibliografinių nuorodų sąrašas, priedai bei santrauka angli kalba. Literatūros sąrašė knygos, straipsniai bei internetiniai šaltiniai nėra išskiriami. Darbe bibliografinės nuorodos pateikiamos laužtiniuose skliausteliuose nurodant jų sąrašo numerį. Remiantis keliais autoriais – jie išskiriami kabliataškiu. Visi grafikai pateikiami tekste pagal nagrinėjamą skyriaus ar paragrafo temą. Į visus grafikus yra pateiktos nuorodos. Kiekvienas grafikas turi pavadinimą ir yra sunumeruotas arabiškais skaitmenimis.

## 1. Vadovavimas

Bet kuri organizacija gali gerai vykdyti, jei tik jos vadovas bus kūnu ir siela pasinėręs į savo kompanijos veiklą. Vadovavimas neapsiriboja savo svarbos suvokimu ar plepėjimu su investuotojais ir įstatymų leidėjais, nors tie dalykai yra vadovo darbo sudėtinė dalis. Vadovas privalo būti asmeniškai ir giliai įsitraukęs į savo darbą. Vykdydamas reikalauja nuodugnaus savo firmos, jos žmonių ir aplinkos supratimo. Vadovas yra vienintelis žmogus, galintis pasiekti toki supratimą. Ir tik kompanijos vadovas gali užtikrinti vykdymą, jei jis giliai asmeniškai įsitrauks į vykdymo esmę ir net jo detales.

Vadovas turi būti atsakingas už tai, kad būtų atlikta tai, ko reikia, vykdamas tris pagrindinius procesus – kitų vadovu parinkimą, strategines krypties nustatymą ir darbų atlikimą. Šie veiksmai sudaro vykdymo esmę ir vadovai negali perleisti jų kitiems, nesvarbu kokio didžio būtų jų organizacija.[37]

Tik vadovas gali užduoti sunkius klausimus, į kuriuos kiekvienas turi atsakyti, o po to vadovauti informacijos apsvaistymo procesui ir tinkamam kompromisu priėmimui. Ir tik giliai įsitraukęs į savo darbą vadovas gali susidaryti išsamų vaizdą apie padėtį ir užduoti sunkius aštrius klausimus.

Tik vadovas gali pakelti toną jo organizacijoje vykstančiam dialogui. Dialogas sudaro kompanijos kultūros esmę, jis yra pagrindinis darbo elementas. Organizacijos veikla visiškai priklauso nuo to, kaip jos darbuotojai kalbasi vieni su kitais. Ar tas dialogas pompastiškas, politizuotas, fragmentuotas, slepiantis tikruosius tikslus? O gal jis atviras, besiremiantis realybe, keliantis teisingus klausimus, svarstantis ir randantis realistinius sprendimus? Pirmuoju atveju – o jis būdingas daugeliui kompanijų – reali padėtis niekada neiškils į paviršių. O antruoju atveju vadovas turi išeiti į žaidimo lauką su visą savo komanda, nuosekliai ir energingai laikydamasis išvardintų principų. [43]

Kalbant konkrečiau, vadovas privalo vadovauti minėtiems trims pagrindiniams procesams, ir ne bet kaip, o intensyviai ir griežtai.

Vykdydamas užtikrinantis vadovas kuria vykdymo struktūrą. Jis įdiegia vykdymo procesus ir kultūrą, paaukština tuos darbuotojus, kurie viską daro greičiau už kitus ir geriau atsilgina jiems. Jo asmeninis įsitraukimas į tą struktūrą reiškiasi užduočių paskirstimu ir sekimu, kaip jos vykdomos. Tai reiškia užtikrinti, kad žmonės suprastų prioritetus, kurie rėmėsi jo išsamiu verslo supratimu, ir uždavinėtų aštrius klausimus. Vykdydamas užtikrinančiam vadovui dažnai net nereikia sakyti žmonėms, ką daryti; jis tik užduoda klausimus, iš kurių jie patys gali suprasti, ką reikia daryti. Šitaip jis treniruoja, ugdo juos galvoti taip, kaip jie niekada anksčiau negalvojo. Šitoks vadovavimas jokių būdu neslopina žmonių iniciatyvos, o tik padeda jiems ugdyti savo sugebėjimus vadovauti. [37]

Pagrindinis uždavinys keliama įmonės vadovui, - būti geru administratoriumi, t.y. sugebėti atlikti šias pagrindines valdymo funkcijas:

- numatyti,
- organizuoti,
- tvarkyti,
- derinti,
- kontroliuoti.

Antroji sąlyga – kompetentingumas, t. y. vadovas privalo išmanyti specialias įmonės funkcijas.

Išskiriami tokie gabaus vadovo bruožai:

Gabus vadovas (profesionalas) visų pirma orientuojasi į žmones, gerai žino, jog darbą atlieka ne mašinos, o žmonės. Kad ir kokia tobula būtų technika, be žmonių ji neveikia ir yra nenaudinga. Todėl gabus vadovas daugiausia pastangų skiria žmonių veiklai organizuoti, planuoti ir kontroliuoti. Stengiasi geriau pažinti pavaldinius, geruosius ir silpnuosius jų bruožus ir remiasi personalo išmintimi.[43]

Orientuojasi į žmogų. Norint valdyti ūkinius procesus (ir ne tik juos), būtina perprasti individualias kiekvieno darbuotojo savybes. Nuo jų ugdymo, nukreipimo ir pripažinimo priklauso entuziazmas, darbo kokybė ir efektyvumas. Gabus vadovas daug dėmesio skiria kiekvienam žmogui, stengiasi ir moka prieiti individualiai, nuoširdžiai domisi pavaldinio gyvenimu, jo rūpesčiais, siekiais ir nesėkmėmis. Orientuodamasis į kitą žmogų, gabus vadovas ypač atidus jauniems darbuotojams.[8];[9]

Aiškiai ir konkrečiai paskirsto pareigas ir atsakomybę, nes suvokia, kad pats visko neapreps, vienas visko nepadarys. Paskirstydamas pareigas ir atsakomybę, perduodamas savo teises, ugdo pavaldinių aktyvumą, atsakomybę, iniciatyvą ir kūrybinį požiūrį į pareigas ir darbą.[7]

### **1.1. Vadovo funkcijos**

Pateikti įvairūs apibūdinimai leidžia išskirti šiuos vadovų veiklai būdingus elementus:

valdymo objekto ypatumus,

vadovų darbo pobūdį,

vadovų teisinį statusą.

Šiuolaikinės gamybos valdymo specifiką sudaro tai, kad vadovas tiesiogiai nedalyvauja gamyboje. Tik mažose ir blogai organizuotose įmonėse nurodo, kaip ir kur sandėliuoti, kaip išrašyti dokumentą ir kt. gerai suderintoje firmoje vadovo santykiai su gamyba reiškiasi per pavaldinius, “subvadovus”, kitus



dalyvius. Kuo didesnė ir sudėtingesnė, tuo daugiau tarpinių grandžių, tuo vadovas toliau nuo gamybos.

Tad gamybos valdymas iš esmės yra žmonių valdymas.[17]

Taigi vadovai valdomą procesą veikia ne tiesiogiai, bet per jam pavaldų personalą; jie nustato ir suderina santykius tarp atskiras valdymo funkcijas atliekančių tarnybų, parenka darbuotojus, organizuoja bendrą valdomosios sistemos darbą. Darbas su žmonėmis reikalauja iš vadovo, be asmeninių savybių, psichologijos, etikos ir kitų sričių žinių. Kaip tik valdymo objektas – žmonės – iš esmės nulemia vadovų darbo pobūdį. Skiriami trys pagrindiniai vadovų darbo komponentai: socialinis auklėjamasis, gamybinis ekonominis ir organizacinis valdymo.[10];[23]

Socialinė auklėjamoji vadovo veikla reiškia, kad vadovas yra personalo organizatorius ir auklėtojas. Nuo vadovo asmeninių savybių ir žinių priklauso socialiniai darbuotojų santykiai, personalo darbo sėkmė. Dėl savo autoriteto (formalaus ar faktiško), valdžios statuso ir kitų savybių vadovas turi dideles galimybes formuojant jam patikėtą personalą, pavaldinių santykius. Vadovas aktyviai keičia jam patikėtą personalą norima linkme. Tokia situacija normali tik tada, jei vadovo orientacija tinkama, jei įvertinami visuomenės interesai, jei vadovas puikiai pasirengęs profesionaliai, įvaldęs valdymo metodus. Šiuolaikinis vadovas turi organiškai suderinti asmenines, žmoniškąsias savybes su didele kompetencija, discipliną – su iniciatyvumu ir kūrybingumu. Pagrindinis šiuolaikinių valdymo teorijų teiginys – vadovo darbe auklėjamasis elementas, jautrumas žmonėms, jų poreikiams ir lūkesčiams, moralinės savybės – lygiai tiek pat svarbios kaip ir vadovo profesinės savybės. Kai to nėra, vadovo poveikis jam patikėtam personalui yra menkas arba įgauna iškreiptą formą, skiriasi tik etikos, moralės vertinimo kriterijai: partinis aspektas keičiamas atsakomybe prieš visuomenę, personalą.[33]

Sprendamas gamybinius ekonominius ir organizacinius valdymo klausimus, vadovas veikia kaip valdomosios ir valdančiosios sistemos organizatorius. Darbas kiekviena minėtąja kryptimi reikalauja atitinkamos vadovo kvalifikacijos: šiuolaikinėmis sąlygomis vadovas ne tik pareigybė, vadovaujančios pareigos – tai ypatinga profesija. Informacijos gausa, daugybė sprendimų variantų reikalauja perprasti šiuolaikinę skaičiavimo techniką, matematinius metodus, valdymo sprendimų priėmimo procedūras. Nauji reikalavimai iškyla ir padidėjus pavaldinių kultūrai ir išsimokslinimui. Todėl vadovų profesinio meistriškumo tobulėjimas šiuolaikinėmis sąlygomis yra labai aktualus. Gaila, tačiau kaip tik šioje srityje socializmo praktika paliko neigiamą pėdsaką, nes daugeliu atveju ir šiandien jaučiamas konkrečių specialybių žinių prioritetas prieš vadovui reikalingas žinias.[17]

Savita vadovo teisinė situacija ir jo pavaldinių, akcininkų, savininkų, visuomenės požiūriu. Vadovas atsako ne tik už savo darbą, bet ir už jam patikėto personalo darbą.

Taigi vadovavimas personalui, teisė priimti sprendimus ir atsakomybė už patikėto personalo darbą ir yra pagrindiniai kriterijai, priskiriant darbuotojus vadovo kategorijai.

Vadovas praktiniame darbe vykdo ne tik valdymo funkciją. Kuo žemesnis valdymo lygis, tuo dažniau vadovas užsiima vadovui nebūdingomis funkcijomis. Tuo visi trys elementai, net ir nedideliu mastu, įeinantys į darbuotojo veiklą, leidžia jį priskirti vadovo kategorijai.

Pirmoji efektyvaus darbo sąlyga – gerai pažinti žmones, žinoti jų interesus ir poreikius, įsitikinimus, nuotaikas ir nuomones, t.y. išmanyti psichologiją. Nepažįstant personalo, potencialių jų galimybių, negalima daryti efektyvaus poveikio.[43]

Pagaliau vadovas turi būti susipažinęs su personalinio darbo psichologija, kai kiekvienam bendro darbo dalyviui reikia tokių savybių, kurios nebūtinai dirbant individualiai. Valdymas – ne tik mokslas, bet ir menas. Tad iš vadovo vis daugiau reikalaujama kultūros žinių, bendravimo su pavaldiniais etikos. Vadovas privalo gerai pažinti komunikacijos personale teoriją, formas ir galimybes. Vis didesni reikalavimai keliami priimant sprendimus dėl personalinių santykių, vis daugiau dėmesio reikia skirti socialiniam – psichologiniam klimatui. Todėl būtinas geresnis bendrasis teorinis gamybos vadovo parengimas.

## 1.2. Vadovavimas dinamiškame pasaulyje

Efektyvaus vadovavimo pasireiškimas: vadovas kaip katalizatorius, vadovas sugebantis išskleisti savo idėjas ir save į darnų sąskambį ir taip įsipareigojantis didesnei rizikai – išstatymui ir artumui, ko daugelis siekia emociškai, retoriškai gina, bet praktikoje vengia. Toks vadovas – daugeliu atžvilgiu visiškai skirtingas žmogus – įsipareigojantis bendrai iniciatyvai ir jis pakankamai sugeba sugerti konfliktus; pakankamai drąsus, kada bando keisti lydinčias jėgas; gali palaikyti viziją, kuri apima visą organizaciją. Organizacija suranda savo geriausia išraišką bendros socialinės atsakomybės sąmonėje, ir tokiu būdu perkelia viziją į tikrovę.[14]

Transformatyvus vadovavimas pasiekia didelių permainų, kurios atspindi tiek vadovo, tiek jo pasekėjų interesų bendriją; iš tikrųjų jis išlaisvina ir suvienija kolektyvines jėgas siekti bendrą tikslą.

Transformatyvaus vadovavimo apibendrinimai: jis yra kolektyvinis, tarp vadovo ir pasekėjų egzistuoja simbiotinis ryšys, o kolektyviniu ji paverčia subtili sąveika tarp pasekėjo poreikių ir vadovo sugebėjimo suprasti šias kolektyvines aspiracijas. Vadovavimas yra „priežastinis“. Jis gali išrasti ar įkurti institucijas, galinčias įgalinti tarnautojus patenkinti savo poreikius. Vadovavimas yra morališkai tikslingas ir įskeliantis, kas reiškia, kad vadovas, išskleisdamas savo talentą, pasirenka tikslus ir vizijas, kurie yra

pagrįsti pagrindinėmis darbo jėgos vertybėmis, ir kuria socialinę sandarą, kuri juos remia. Galiausiai vadovavimas gali pakylėti pasekėjus į aukštesnius sąmoningumo laipsnius, tokius kaip laisvė, teisingumas ir savęs realizavimas.[2];[32]

Transakcinį vadovavimą pasirinkęs vadovas remiasi požiūriu „kam taisyti tai, kas nesugedo“. Deja, toks vadovavimo stilius dažniausiai leidžia pasiekti tik vidutiniškų rezultatų. Ypač jei vadovas mėgsta vadovauti pasyviai ir grupė pajunta jį turinti tik tuomet, kai išrinka nesėkmę ar užduotis atliekama nepakankamai gerai. Neretai šio tipo vadovai, siekdami užtikrinti veiksmingą grupės darbą, naudojami įbauginimo strategiją, kuri yra neefektyvi, o kartais netgi žalinga. Yra ir kitas aspektas: ar žadamas apdovanojimas (nuobauda) turės poveikį darbuotojui, priklauso nuo to, kiek vadovas turi galios kontroliuoti šio apdovanojimo / bausmės skyrimą. Neretai atlyginimus organizacijoje nustato aukščiausia valdžia, o karjera priklauso nuo formaliai įgytos kvalifikacijos ar asmeniniu pažinčių - dalykų, kurių konkretus vadovas negali lemti, nes yra suvaržytas sutarties sąlygų, organizacijos politikos, neadekvačių išteklių ir pan.[32];[42]

Vadovas, pasirinkęs kitą *transformacinį* vadovavimo stilių, kryptingai plečia ir ugdo pavaldinių interesus, rūpinasi, kad darbuotojai žinotų ir tikėtų bendru tikslu, jaustųsi atliekantys tam tikrą misiją. Tai skatina juos neapsiriboti savanaudiškais interesais, bet siekti bendros naudos visai darbo grupei ir organizacijai. Transformacinio stiliaus lyderis pasiekia rezultatu keliais budais:

- naudojami charizma ir įkvėpia pavaldinius siekti bendro tikslo;
- rūpinasi, kad būtų patenkinti kiekvieno darbuotojo emociniai poreikiai;
- visokeriopai stimuliuoja darbuotojų intelektines galias ir kūrybiškumą.[39]

Transformacinį vadovavimą pasirinkęs vadovas

*Charizma*: perteikia viziją ir misiją, sustiprina pasididžiavimo jausmą, pelno pagarbą ir pasitikėjimą.

*Įkvėpimas*: kelia darbuotojams didelius lūkesčius, sutelkia jų jėgas naudodamasis simboliais, paprastai perteikia sudėtingus ir svarbius tikslus.

*Stimulavimas*: skatina racionaliai mąstyti ir atidžiai spęsti problemas, remiasi požiūriu, kad bet kuri problema yra išsprendžiama, atkreipia darbuotojų dėmesį į visiškai naujus senų problemų sprendimo būdus.

**Individualus požiūris**: domisi kiekvienu darbuotoju, individualiai moko, pataria, ugdo.

Transakcinį vadovavimą pasirinkęs vadovas

**Sąlyginis apdovanojimas:** „maino“ apdovanojimą į darbuotojų pastangas - pažada paskatinti už gerą darbą pastebi, apdovanoja už gerus rezultatus.

**Vadovavimas išimtiniais atvejais (aktyvus);** stebi ir ieško klaidų, nukrypimu nuo sutartų darbo standartų, imasi korekcinių veiksmų.

**Vadovavimas išimtiniais atvejais (pasyvus):** įsikiša tik tuomet kai būna nesklandumų, darbo atlikimas neatitinka standartų.

**Nusišalinimas;** nepriima atsakomybės, vengia priimti sprendimus.

### **Transformacinis vadovavimas**

Nuolat kintant darbo rinkai, didėjant galimybėms ir plečiantis verslui, dažnai keičiantis darbuotojams, kyla mintis, kad tokiomis sąlygomis geriausiai vadovauti gali lankstus, prisitaikantis prie naujų aplinkybių vadovas.

**Transformacinis vadovavimas atsiperka.** Remdamasis daugelio tyrimu. rezultatais, B. M. Bassas tvirtina, kad transformacinį vadovavimą pasirinkę vadovai pavaldinių, kolegų ir aukštesnių vadovu yra vertinami kaip geresni ir efektyvesni lyderiai. Dar daugiau, transformacinis vadovavimas atsiperka - tokie vadovai pasiekia geresnių savo veiklos rezultatų. Vadovai, kurie buvo laikomi puikiais, produktyviais specialistais, dažniau pasirodydavo besą transformacinio, o ne transakcinio stiliaus šalininkai. Organizacijos, kuriose jie dirbo, buvo finansiškai sėkmingesnės. Tyrimai buvo atlikti net bažnyčiose - transformacinio vadovavimo šalininkai skatina žmones aktyviau lankytis jose.[39]

Darbuotojų paslaugos - lyderiui. Transformacinio vadovavimo šalininkai geriau sutaria su savo vadovais ir atneša organizacijai daugiau naudos nei tie, kurie apsiriboja mainais grįstu vadovavimu. Darbuotojai pripažįsta, kad jie daug labiau stengiasi dėl vadovo, kurio vadovavimo stilius — transformacinis, nei dėl transakcinio vadovavimo šalininko. Taigi organizacijos, skatinančios ir palaikančios transformacinį vadovavimą, yra efektyvesnės už tas, kuriose vyrauja transakcinis vadovavimas (ypač pasyvusis jo variantas, kai apie vadovą darbuotojai „sužino“ tik ištikus nesėkmei; darbuotojai pripažįsta, kad tokiais atvejais jie nėra linkę dirbti kuo efektyviau). Tačiau adekvatus atlyginimas už sąžiningą darbą yra neblogas „variklis“ tuo atveju, kai vadovas suteikia darbuotojams paskatinimų, kurie šiems yra tikrai svarbūs ir vertingi.[24]

Kiekvienas vadovas — transformacinio stiliaus šalininkas - savitas. Nėra dviejų tokių pat vadovų - kiekvienas lyderis yra savita asmenybė, tad ir vadovavimo stilius dažniausiai yra unikalūs. Yra vadovų, kurie neatrodo labai įspūdingai, tačiau geba sukurti įmonę nuo „nulio“, turėdami tik viziją, imdamiesi iniciatyvos ir sunkiai dirbdami, kurdami ir puoselėdami itin griežtą organizacijos kultūrą. Kiti atrodo puošnesni ir

mėgsta demokratiją, skatina darbuotojus dalyvauti, diskutuoti ir drauge kurti organizacijos ateities viziją. Yra vadovų, kurie savo įmonėje nustato griežtą bendravimo tarp kolegų „kodeksą“.

Retas Lyderis visiškai atitinka vadovėliuose aprašomą „gero vadovo“ standartą. Tačiau visi sėkmingi lyderių veiklai būdingi tam tikri transformacinio vadovavimo ypatumai: nors griežtai struktūrizuoja darbuotojų užduotis ir apdovanojimus, tačiau pasižymi charizma ir geba bei nori su kiekvienu darbuotoju elgtis individualiai, stengiasi suteikti kuo daugiau intelektualinių iššūkių ir nustato aukštus veiklos standartus. Sėkmingi vadovai keičia kultūrą, užuot prie jos prisitaikę. Jie pasitiki savimi ir pasiekia sėkmingų rezultatų, net jei kartais elgiasi autoritariškai.[39]

Transformacinė lyderystė -žingsnis sėkmės link. Transformacinį vadovavimą reikėtų skatinti, nes jis išties turi nemažai įtakos organizacijos veiklai. Charizmatiskas vadovas geba suteikti darbuotojams misijos ir darbo prasmės jausmą. Individualų požiūrį puoselėjantis Lyderis (net jei jis drovus ir kuklus) įkvepia domėtis visos grupės, ne tik asmeniniais interesais. Originaliai mąstantis, naujoves propaguojantis vadovas sutelkia žmones siekti bendro tikslo ir ieškoti vizijos įgyvendinimo būdą. Be to, transformacinio stiliaus vadovas geba suteikti aplink save visą būrį ištikimų bendražygių, kurie ir padeda jam įgyvendinti grandiozines idėjas. Tai kur kas veiksmingesnis veiklos variklis už materialines ar socialines skatinimo priemones mainais į gerai atliktas pareigas.

Vadovavimas juntamas daugelyje organizacijos veiklos sričių, Vadovą teigiamai vertinantys darbuotojai ne tik geriau dirba, bet ir yra daugiau patenkinti savo darbo vertinimo principais ir procedūromis. Komunikacija įmonėje yra kur kas įtaigesnė, kai žinios perduodamos ne tik per masines priemones (informacinis biuletenis, intraneto puslapis ar kt.), bet ir yra nuolat kiekvieno lygmens vadovų patvirtinamos individualiuose susitikimuose.

Organizacijos įvaizdis. B. M. Bassas, apibendrinęs daugybės tyrimų duomenis, teigia, kad transformacinis vadovavimas turi akivaizdžios naudos įvairioms organizacijos gyvenimo sritims: jos įvaizdžiui, sėkmingam žmonių įdarbinimui, karjerai.

**Patrauklus darbdavys.** Transformacinis vadovavimas gali pagelbėti pritraukiant į įmonę naujus darbuotojus. Charizmatiski įmonės vadovai kuria palankų įvaizdį ir skatina ieškoti darbo jų vadovaujamoje organizacijoje. Įmonė, kurios vadovas pasirodo besąs pasitikintis, sėkmingai dirbantis, optimistiškas, aktyvus ir dinamiškas lyderis, atrodo ypač patraukliai potencialių darbuotojų akyse. Įdarbinimo metu įmonės vadovai bendrauja su daugybe žmonių ir šie susikuria bei skleidžia nuomonę apie įmonę ir jos vadovus. Taigi pokalbio metu atsispindintis požiūris į darbuotoją yra įmonės įvaizdžio kūrimo dalis.

**Sėkmę užtikrinanti atranka ir karjera.** Nesunku pastebėti ir įvertinti transformacinio vadovo savybes. Charizmatiski lyderiai yra energingi, pasitiki savimi, yra skvarbaus proto, iškalbingi, turi stiprius idealus. Taip pat minėtinos tokios savybės kaip pavaldinių ugdymas, bendravimo stilius (individualus ir abipusis),

tinkamas užduočių paskirstymas, pagaliau intelektualiai sugebėjimai ir kūrybiškumas. Vertinant galima remtis standartiniais klausimynais arba sukurti savitą vadovo profilį ir įvertinimo metodus.

Kadangi transformacinio vadovavimo ypatumus galima stebėti ir fiksuoti, jais reikėtų remtis kuriant vadovų vertinimo, atrankos, karjeros ir ugdymo programas. Pastebima, kad transformacinio stiliaus vadovų daugiau yra aukštesniame vadovavimo lygmenyje. Tai natūralu - žmonės tobulėja kildami karjeros laiptais. Tobulėti padeda ir tokios priemonės kaip *360 laipsnių grįžtamojo ryšio tyrimas* naudojimas - į kolegų bei pavaldinių nuomonę apie vadovo kompetencijas galima atsižvelgti priimant sprendimus apie jo vertikalią ar horizontalią karjerą. Tokių tyrimų rezultatai gali būti sėkmingai panaudojami ir vadovų konsultavimui, ugdymui bei mokymui.[2]

**Ugdymas — būtinas.** Geriausias būdas išmokyti vadovą vadovauti - sudaryti sąlygas mokytis iš sėkmingų aukštesnio lygio vadovų. Geriausieji lyderiai pripažįsta, kad didžiulę įtaką jiems turėjo pirmasis vadovas ir jo skirtos ambicingos darbo užduotys. Jaunesni vadovai yra linkę kopijuoti vyresniųjų stilių, tad kuo daugiau organizacijoje transformacinio stiliaus aukštesnio Lygmens vadovų, tuo didesnė tikimybė „užsiauginti“ tokių vadovų žemesniuose lygmenyse. Organizacija turėtų remti tuos vadovus, kurie yra liberalus, nebijo priimti nepopuliarių sprendimų ar imtis pasvertos rizikos. Kita vertus, reikia nustatyti labai aiškia ribą tarp pasitikėjimo savimi ir aklo užsispyrimo, kuris trukdo vadovui būti lanksčiam, prireikus pakeisti nuomonę ar pripažinti klaidas. Kūrybiška organizacijos kultūra formuojama samdant, ugdant ir skatinant „geriausius ir gudriausius“. Kūrybiškumas ir pastangos įgyvendinti naujoviškas idėjas turi būti remiami visais įmanomais būdais.[2]

Naujoviškas vadovavimas nėra panacėja. Yra situacijų, kai jis visai netinka, o pasirodo esąs optimalus mainų ar autoritarinis stilius. Jeigu įmonė dirba stabilioje ekonominėje aplinkoje, sandorių tarp vadovo ir darbuotojo grįstas transakcinis vadovavimo stilius gali būti visai veiksmingas, net ir tada, kai vadovas vien stebi pavaldinių veiklą ir įsikiša tik įvykus nesėkmei. Šiuo atveju sėkmingam darbui užtikrinti gali užtekti aiškių darbo taisyklių. Tačiau kai įmonė veikia dinamiškoje rinkoje, kai jos produktų ar paslaugų „krepšelis“ visiškai pasikeičia per porą metų, kai technologijos pasensta nenusidėvėjusios, kai įmonė turi būti ypač lanksti, kad iš anksto numatytų klientų poreikius ir laukiančius pokyčius, transformaciniam vadovavimui tenka ypatingas vaidmuo.[42]

### 1.3. Vadovavimas darbuotojams

Šiandien pagaliau tapo aišku, kad nėra vienintelės teisingos organizacijos struktūros. Yra įvairių rūšių struktūros ir kiekviena jų turi savo pranašumą ir trūkumą. Organizacijos struktūra nėra savitiksle. Tai — priemone, kuria galima padidinti bendro darbuotojų triūso produktyvumą.

Šiandien daug kalbama apie „hierarchijos pabaigą“. Tai — nesąmonė. Kiekvienoje organizacijoje turi būti neginčijamas, visų pripažįstamas autoritetas - vadovas, kuris priima galutinį sprendimą ir kuriam besąlygiškai paklūsta kiti darbuotojai. Pavyzdžiui, esant didelei rizikai, tik aiškus vadovavimas gali išgelbėti organizaciją. Kai laive kyla gaisras, kapitonas nekviečia susirinkimo, o įsakinėja. Kad laivas būtų išgelbėtas, visi turi paklusti įsakymams ir tiksliai žinoti, kur bėgti ir ką daryti, be to, visą tai daryti nesiginčydamis. Hierarchija ir absoliutus jos pripažinimas - vienintelė viltis išsigelbėti kritiniu atveju.

Kitu atveju toje pačioje organizacijoje reikės aptarti iškilusią problemą, trečiu - imtis komandinio darbo ir t. t.[15]

Įmonei reikalingi keli lygiagrečiai naudojami organizacijos struktūrų tipai. Pavyzdžiui, užsienio valiutos rezervai turi būti valdomi centralizuotai. Nė vienam įmonės padaliniiui negalima suteikti galimybės tai daryti savarankiškai. Klientus aptarnaujantys padaliniai turi būti savarankiški. Dažnai susidaroma klaidinga nuomonė apie bendrovės darbuotojus ir vadovavimą jiems. Visi organizacijoje dirbantys žmonės yra jos darbuotojai ir priklauso nuo darbovietės, nes ji suteikia jiems egzistavimo priemones ir karjeros galimybę. Antras klaidingas įsakinimas, kad visi darbuotojai, kurie dirba organizacijai, yra jos pavaldiniai.

Šie įsitikinimai susiformavo beveik prieš 90 metų ir šiandien yra beviltiškai pasenę. Dauguma žmonių, dirbančių organizacijai, tikrai yra jos darbuotojai. Tačiau gana daug (ir jų nuolat daugėja) žmonių, dirbančių organizacijai, nėra jos darbuotojai. Jie anaipol ne visada yra pavaldiniai, net jei ir eina neaukštas pareigas. Tai žmonės, dirbantys protinį darbą ir turintys didžiulį žinių bagažą. Jie yra veikiau pagalbininkai, o ne pavaldiniai. Juk tokie darbuotojai privalo išmanyti savo darbą geriau nei ju viršininkai, kitaip iš jų nebus jokios naudos.[15]

Oro uosto meteorologas yra tikrai žemesnio rango už oro uosto vadovą. Tačiau iš jo nebus jokios naudos, jei jis nežinos apie orą išdaigas daugiau už viršininką. Tą patį galima pasakyti ir apie ligoninės vyriausiojo gydytojo ir laboratorijos ar fizioterapijos kabineto specialistų santykį. Be to, reikia turėti galvoje, kad dabartiniai viršininkai jau nebeprivalo žinoti ir mokėti tai, ką žino ir moka jų pavaldiniai.

Dirbantys protinį darbą neabejotinai yra pavaldiniai, nes jie priklauso nuo viršininko: jis juos priima į darbą, atleidžia, skatina, baudžia ir t. t. Tačiau vadovas gali gerai dirbti tik tuo atveju, jeigu vadinamieji pavaldiniai prisiima atsakomybę už jo mokymą jeigu jie sutinka nuolat patarinėti viršininkui.[30]

Pavaldiniai taip pat priklauso nuo viršininko, nes būtent jis nustato bendrą veiklos kryptį, apibendrina jų darbo rezultatus. Kitaip tariant, dabartinėmis sąlygomis viršininko ir pavaldinių santykiai daugiau primena orkestro dirigento ir muzikantų santykius, o ne tradicinę schema „aš - viršininkas, tu kvailys“. Orkestras gali niekais paversti geriausio dirigento pastangas, juo daugiau despotiško, taip pat ir protinio darbo darbuotojai gali nepaisyti net gambiausio vadovo nurodymą, ką jau kalbėti apie viršininką, turinti diktatoriaus polinkių.

Kartu daugėja puikių specialistų, kurie pasižymi dideliu mobilumu. Jie gali išeiti iš darbo bet kuriuo metu. Jie turi savo „gamybos priemonių“ - žinių.

Taigi P. Druckeris daro išvadą, kad skirtingoms darbuotojų grupėms reikia vadovauti skirtingai, o tai pačiai grupei būtina vadovauti įvairiai, atsižvelgiant į situaciją. Vis dažniau tarnautojams turi būti vadovaujama kaip partneriams. Partnerystė numato dalyvių lygybę. Partneriai negali įsakinėti vienas kitam. Jie gali tik įtikinėti vienas kitą.[1]

Žmonėms nereikia vadovauti. Juos reikia nukreipti tinkama linkme. Tikslas - kiekvieno darbuotojo specifines žinias ir įgūdžius padaryti kuo našesnius.

Kontroliuoti pokyčių neįmanoma, bet galima jiems pasiruošti. Jeigu organizacija neužsibrėžia sau tikslo drąsiai pasitikti pokyčius ir greitai keistis kartu su visu pasauliu, ji pasmerkta vegetuoti. Butina priversti dabar tą dirbti ateičiai. Pirmasis tokios politikos principas, sudarantis visų kitų pagrindą, liautis gyventi vakarykšte diena. Svarbiausias uždavinys — išlaisvinti išteklius, eikvojamus palaikyti veiklos kryptims, kurios jau nepadeda didinti našumo ir efektyvumo. Negalima sukurti rytojaus, neatsikračius vakarykštės dienos.[1]

Pirmiausia pokyčių lyderis turi nuolat savęs klausti: ko jau laikas atsisakyti? Lyderis sąmoningai vykdo atitinkamą veiklą - nuolat tikrina kiekvienos prekės, paslaugos, proceso, rinkos, pateikimo grandinės gyvybingumą.

Ne mažiau svarbus ir antras klausimas; kaip turi būti kas nors naikinama? Tai itin sudėtingas klausimas. Todėl kiekvieną atsakymą būtina patikrinti, t. y. įgyvendinti bandomąjį projektą, taip sumažinsime, o gal ir pašalinsime, riziką, susijusią su pokyčiais.

Iš pradžių reikia surasti ir įmonėje aktyvų naujos idėjos gynėją kuris būtų tikrai suinteresuotas šios naujovės įgyvendinimu. Tai turi būti žmogus, kuri gerbia ir kurio nuomones paiso kiti darbuotojai.

Geras būdas išmėginti preke arba paslauga. - rasti vartotoją, kuris būtų suinteresuotas naujove ir noriai bendradarbiautų su gamintoju, siekdamas patobulinti naują produktą..

Pavyzdžiui, nutarus pakeisti darbo organizavimo tvarką pirmiausia reikia rasti padalinį, kurio darbuotojai sugebės suvokti ir priimti pokyčius. Toliau turi būti atkakliai, kruopščiai ir nuosekliai dirbama



pasirinktame padalinyje. Tik tuo atveju, jei darbo našumas „eksperimentiniame“ padalinyje tikrai išaugs, naują tvarką bus galima įdiegti visoje organizacijoje. Be to, bandomasis projektas leidžia aukščiausio lygio vadybininkams suprasti, kokios yra svarbiausios problemos, pavyzdžiui, vidurinės grandies vadybininką pasipriešinimas.[1]

Jeigu bus mėginama praleisti bandomojo projekto stadiją (visada esama tokios pagundos), apie pradiniam etape padarytas klaidas neišvengiamai sužinos visi, o apie laimėjimus nesužinos niekas. Tai diskredituos visą sumanymą ir pačią organizaciją. O jeigu bus sėkmingai įveikta bandomojo projekto stadija, bus galima, be to, gana greitai, maksimaliai padidinti visos organizacijos darbuotojų našumą.[31]

Pokyčių lyderis privalo turėti du biudžetus. Pirmas - įprastas biudžetas: einamųjų išlaidų, reikalingų esamam organizacijos veiklos lygiui palaikyti, sąmata. Šis biudžetas sudaro 80—90 proc. visų įmonės išlaidų. Antras biudžetas - tai specialus biudžetas, skirtas perspektyvios plėtros išlaidoms. Jis nekinta ir gerais, ir blogais laikais. Jo dydis retai viršija 10-12 proc. įmonės bendrųjų išlaidų. Specialus biudžetas skirtas tolimiems tikslams pasiekti ir retai būna veiksmingas, jeigu nepalaikomas atitinkamo lygio ilgą laikotarpį. Jis skiriamas naujoms prekėms, paslaugoms ir technologijoms kurti, rinkoms plėtoti.[31]

Galimas daiktas, kad P. Druckeris įnešė didžiausią indelį nustatant vadybos prigimtį. Jis parodė vadybininkams, kas jie iš tikrųjų yra. Mokslininko vadybos filosofija persmelkė visus vadybos mąstymo lygius — nuo aukščiausių verslo akademijų mokslinių sluoksnių iki mažų bendrovių vadovų.[1]

### **Vadovavimas naujiems darbuotojams**

Daugelis bendrovių 50-70 proc. savo pinigų išleidžia darbuotojų atlyginimams, o jų mokymui skiria mažiau nei 1 proc. savo biudžeto. Dauguma įmonių leidžia daugiau laiko ir pinigų patalpoms ir įrangai išlaikyti nei darbuotojams tobulinti. Tačiau jei pinigus uždirba žmonės, logiška būtų investuoti į juos!

Dažnai darbuotojai nežino, ką privalo daryti. Niekas nesivargina jiems to pasakyti. Paklausti, ar gerai dirba, žmonės atsakys: „Nežinau“ arba „Manau, kad taip“. Jei pasidomėjus, kodėl jie taip mano, galima išgirsti: „Aš seniai negavau pylos nuo savo boso“. Taigi žmogaus motyvacija — išvengti bausmės. Iš esmės visi siekiame to, kas mums gerai, ir vengiame to, kas blogai.[12]

Kažkodėl darbe yra daugybė nemotyvuotų darbuotojų, bet po darbo nemotyvuotų žmonių nepamatysi. Visi stengiasi ką nors nuveikti, nes po darbo turi tikslų. Dirbant ir nežinant tikslo, galima prilyginti boulingo žaidimui, kai kėgliai yra uždengti ir žaidėjas ridena kamuolį maždaug jų kryptimi, girdi riedančio kamuolio ir krintančių kėglių garsą, bet nežino, kiek jų numušė. Kiek ilgai Jus būtumėte

motyvuotas azartiškai žaisti tokį žaidimą? Juk kai žaidi boulingą ir numuši visus kėglius, džiūgauji, šokinėji ir kitaip rodai emocijas, o ar džiugausi metęs kamuolį nežinodamas, kur tie kėgliai stovi?

Paprastai vadovai žino, ko nori, kad jų darbuotojai darytų, tik kažkodėl nesivargina jiems to pasakyti, manydami, kad šie ir taip žino. Tai esminė klaida! Taip kuriamas neefektyvus boulingas. Kėgliai sustatyti, bet uždengti. Darbuotojas mėto kamuolius, bet tegirdi triukšmo. Jei paklaustumėme: „Kaip sekasi?“, išgirstumėme: nežinau, turbūt gerai".[35]

Taigi labai svarbus grįžtamasis ryšys, nes jis skatina judėti pirmyn; tai ypač aktualu naujokams, kurie ateina entuziastingai žaisti Jūsų komandoje, bet dar nežino žaidimo taisyklių ir kur stovi kėgliai. Deja, vadovai, dažniausiai nepaaiškina naujoko tikslų, kai šis pradėjęs dirbti (žaisti neefektyvų boulingą) numuša du kėglius, praneša, kad jis nepataikė į aštuonis kėglius, užuot pasidžiaugę, jog dar tik pradėjusiam žaisti komandoje žmogui jau pavyko numušti du kėglius. Kodėl vadovas taip elgiasi ir neatidengia kėglių, kad ir jis, ir darbuotojas matytų tikslą ir rezultatą? Gal todėl, kad artėja kasmetinis darbuotojų veiklos vertinimas, kai visus reikės suskirstyti nuo geriausio iki blogiausio? O kodėl komandoje negali būti geriausi visi? Darbas nežinant tikslų prilygsta boulingo žaidimui, kai kėgliai yra uždengti ir žaidėjas ridena kamuolį maždaug jų kryptimi, girdi riedančio kamuolio ir krintančių kėglių garsą, bet nežino, kiek jų numušė. Tam tereikia rasti darbuotojus, kurie galėtų tapti geriausi. Tada veikios pradžioje vadovas turi padėti išsikelti naujokui tikslus, kuriuos siekdamas jis padės įgyvendinti įmonės tikslus, būti visada greta ir suteikti jam išsamią informaciją apie jo rezultatus. Labai svarbu veiklos pradžioje pastebėti darbuotoją darant ką nors gerai! Dažniausiai vadovai skiria daug laiko, kad pagautų darbuotoją, darant ką nors blogai. Reikia perkelti akcentą į pozityvią pusę. Pagirti ir paskatinti tereikia vienos minutės, taip užmezgamas ryšys, ir darbuotojas jaučia vadovo rūpinimąsi ir norą kad jam sektųsi. Vadovas turi parodyti, kad džiaugiasi dėl darbuotojo sėkmės. Svarbu, kad įvertintų iškart, kai tik naujokas ką nors nuveikė naudingai. Vadovai pernelyg dažnai susitelkia gaudydami darbuotojus darant ką nors blogai. Tai tas pats, kas pakelti delfiną delfinariume aukštai virš vandens ir bausti jį, kad neperšoka. Nubaustas ir nežinodamas, kokio elgesio laukiama, delfinas įsispeis į kampą ir nedarys nieko, jam čia priešiška aplinka ir neverta rizikuoti. Nereikia manyti, kad vadovas taip ir turės girti darbuotoją daugelį metų. Toks vadovo elgesys svarbus naujokams ir kai pradėdamas naujas projektas. Paskui darbuotojas pats pradeda pastebėti save darant ką nors gerai ir girti. O tai labai stiprus variklis daug ir nuoširdžiai dirbti.

Kadangi retas žmogus, atėjęs į naują komandą, tuoj pat padarys ką nors tokio, pasieks didelį tolimą tikslą. Iš pradžių svarbu kelti tarpinius tikslus, kuriuos įmanoma pasiekti per gana trumpą laiką. Ši principą taikome auklėdami vaikus ir mokydami gyvūnus, bet tas paprastas tiesas pamirštame darbe.[13]

Veiklos pradžioje vadovas turi padėti išsikelti naujokui tikslus, kurių siekdamas jis padės įgyvendinti įmonės tikslus, būti visada greta ir suteikti jam išsamią informaciją apie jo rezultatus. Labai svarbu veiklos pradžioje pastebėti darbuotoją darant ką nors GERAI! Dažniausiai vadovai nori, kad darbuotojas iškart puikiai atliktų darbą, ir tik tada jį paskatina. Todėl dauguma žmonių niekada nepasiekia aukšto veiklos atlikimo lygio. Vadovai pernelyg dažnai susitelkia gaudydami darbuotojus darant ką nors blogai.

Būtent taip dažniausiai elgiamasi su naujais komandos nariais. Sveikiname juos įsiliejusį į kolektyvą supažindiname su bendradarbiais ir paliekame vienus. Tada ne tik nesistengiame pastebėti juos darant ką nors gerai, bet kartkartėmis vis pagašdiname, kad skatintume daugiau stengtis. Vėl paliekame vieną, tikėdamiesi gerų rezultatų, o kai jų nėra — vėl gašdiname. Tokioje aplinkoje žmogus daro tiek mažai, kiek tik įmanoma. Ar to iš tiesų siekiame?

Taigi vadovas naujiems darbuotojams darbo pradžioje turi iškelti kelis specifinius tikslus, kurie turi būti pasiekti per apibrėžtą laiką. Tada vadovas turi:

- *pranešti darbuotojui, kad pasakys, kaip jam sekasi;*
- *'pagirti, iš kart po gerai atlikto veiksmo;*
- *pasakyti, ką žmogus daro gerai, būti konkretus;*
- *pasakyti, kaip džiaugiasi, kad jis dirba gerai, ir kaip tai padeda organizacijai ir kitiems dirbantiems joje;*
- *leisti žmogui pajusti, kaip gerai jis jaučiasi;*
- *paskatinti jį ir toliau taip elgtis;*
- *parodyti, kaip rūpinasi jo sėkme organizacijoje.*

#### 1.4. Darbuotojų kritika

Dauguma žmonių yra patyrę nemalonų jausmą, kai žmogus, kuriuo pasitikėjome, apvyklė, galbūt net sužlugdė planus. Jei tai nutinka darbe tikriausiai neatsispirsite pagundai pakritikuoti vilčių nepateisusį darbuotoją. Daugelis vadovų dar ne iki galo suvokia, kaip kritika veikia darbuotojus. Išskyrus kelias išimtis, kritika yra tiesiog neveiksmingas būdas pataisyti kito žmogaus elgesį. Viena kritikos neveiksmingumo priežasčių — esminis skirtumas, kaip įmonės suvokia savo ir kitų veiksmų priežastis. Moksliniais tyrimais nustatyta, kad daugumai boulingas „veikėjo-stebėtojo šališkumas“, kai manoma, kad elgesį lėmė išorinės jėgos, o kitą elgesį - vidiniai veiksniai. Taigi, kai atrodo, kad darbuotojas pavėlavo pateikti ataskaitą dėl tingėjimo, pastarasis gali būti įsitikinęs, kad taip nutiko todėl, kad neturėjo aiškių nurodymų ar kad nesulaukė pakankamos bendradarbių paramos. Argi būtų keista, kad, parodžius savo nepasitenkinimą darbuotojas reaguoja neigiamai?

Dažnai atrodo, kad kritika veiksminga. Sukritikuotas darbuotojas gali ramiai paklaustyti, tada pakeisti savo elgesį ir pradėti dirbti taip, kaip viršininkas nori. Visi patenkinti, ar ne? Ne visai. Darbuotojas, kuris jaučiasi pažemintas, gali ilgai nenurimti ir laukti progos „atsilyginti“. Darbuotojų poreikis išlyginti svarstyklės mažai žinomas, bet svarbus vadovavimo žmonėms principas. Dauguma darbuotojų jį supranta kaip užtikrinimą, kad su jais elgiamasi teisingai ir kad atlygis už darbą nusveria sąnaudas.

Dauguma žmonių kiekvieniems savo santykiams su kitais mintyse pildo varžybų dalyvio kortelę. Louisas V. Imundas knygoje *The Effective Supervisor's Handbook* („Veiksmingai dirbančio viršininko vadovas“) nurodo kelis dalykus, kuriuos darbuotojai laiko darbo sąnaudomis:

- laisvės praradimas,
- galimybės daryti ką nors kita praradimas,
- įtampa,
- monotoniškas darbas,
- ilgos darbo valandos.

Keli atlygio dalykai:

- atlyginimas,
- socialinės garantijos ir privilegijos,
- darbo teikiamas saugumas,
- įdomus ir jėgų išmėginimo reikalaujantis darbas,
- lankstus darbo grafikas.

- pripažinimas už gerai atliktą darbą.[4]

Kol darbuotojui atrodo, kad jo atlygis yra bent lygus sąnaudoms, jis eis į darbą ir gerai atliks užduotis. Tačiau kritiškas vadovas į svarstyklių sąnaudų lėkštę įdeda milžinišką svorį. Daugumai darbuotojų nuolatinė kritika nusveria bet kokį atlygį ir darbą.

Esama žmonių, kurių vadovai neriasi iš kailio, mėgindami išlaikyti darbuotojus ilgesnėmis atostogomis, didesniais atlyginimais, aukštesnėmis pareigomis ir lankstesniu darbo grafiku. Tačiau jie net nepagalvoja, kad vien kritikos sumažinimas leistų gerokai padidinti darbuotojų pasitenkinimą.

Dauguma kritikuojamų, bet nutarusių nekeisti darbo pavaldinių susiras patys, kaip išlyginti svarstykles. Kad „atsilygintų“, jie gali:

- ilgiau pietauti,
- dažniau kalbėti telefonu asmeniniais reikalais,
- pasiimti papildomų laisvadienių,
- pasiimti nedarbingumo lapelį,
- vėliau ateiti,
- ankščiau išeiti,
- tiesiog mažiau stengtis.[3]

Kai kritikuojančiam asmeniui prireiks, gali neatsirasti darbuotojo, kuris, esant kitokioms aplinkybėms, norėtų ilgiau padirbėti ar papildomai pasistengti dėl savo darbdavio. Be to, daugelis nuolat kritikuojami ilgai nekentę: anksčiau ar vėliau jie susiras kita, darbą.

Vašingtono universiteto profesorius Johnas Gottmanas tyrinėjo sutuoktinių bendravimo modelius ir 94 proc. tikslumu gali numatyti, kurios poros išsiskirs. Jis nustatė, kad kritika yra vienas iš keturių bendravimo būdų (kiti yra gynybiškumas, vengimas ir panieka), vedančių tiesiai į skyrybą teismo posėdį, jei tai kartojasi gana dažnai.[3]

Jeigu su kritika nesitaiksto net tie, kurie prisiekė būti kartu, „kol mirtis mus išskirs“, kodėl kitaip turėtų elgtis darbuotojai, neduodantys darbdaviui amžinos ištikimybės įžadų? Nėra jokios abejonės, kad dauguma anksčiau ar vėliau savo talentą nusineš kitur.[3]

Taigi jei kritika neveiksminga tai kas tada veiksminga?

Atlikęs didžiulius eksperimentus, psichologas B. F. Skinneris išsiaiškino, kad veiksmingiausias būdas sulaukti norimo elgesio yra ne kritikuoti o girti. Šis mokslininkas nustatė, kad pagyrimas įtvirtina žmonių daromus gerus dalykus, o neigiamas elgesys dėl paskatinimo stokos palengva išnyksta.

Dauguma žmonių trokšta įvertinimo, tad sulaukę pagyrimo stengsis ir toliau dirbti gerai. Jei pastebite, kad darbuotojai dėl jūsų papildomai nesistengia, sutelkite dėmesį į tuos dalykus, kuriuos jie daro gerai, ir būtinai už tai pagirkite. Kad padarytumėte didžiausią poveikį, girkite neatidėliodami ir konkrečiai. Tačiau girti reikia nereguliariai, kitaip pagyras darbuotojai pradės priimti kaip savaime suprantamą dalyką.

Neigiama reakcija gali būti pateisinama tik kritiniais atvejais, kai būtina žaibiškai spręsti problemą. Tačiau net ir tuomet žmogus neturi pasijusti asmeniškai puolamas.

Geriausias būdas nurodyti elgesį, kurį reikia keisti, nepriskirdami jo asmeniniams darbuotojo trukumams, tokiems kaip tingumas ar netinkamas požiūris. Darykite prielaidą, kad darbuotojas nori gerai atlikti darbą, ir paremkite jį, pasalindami bet kokias tą darbą atlikti trukdančias kliūtis. Reikia būti trenerių, o ne kritiku.

### 1.5. Vidinė komunikacija

Gyvename komunikacijos amžiuje, kai informacija turi lemiamą reikšmę. Ir nors komunikacijos procese dalyvaujame kasdien, nedaugelis tai daro sėkmingai ir efektyviai. Tiesiog negalime nevertinti komunikacijos svarbos šiuolaikinės organizacijos vadybai. Vadovas, siekdamas, kad įmonė įgyvendintų numatytus uždavinius ir išskeltus tikslus, turi efektyviai keisti informacija - su darbuotojais, klientais, kitomis svarbiomis organizacijai publikai. Vidinė komunikacija šiandien laikoma vienu svarbiausiu vadybos instrumentu, o tinkamai parengta jos programa padeda ir darbuotojams, ir vadovams, ir akcininkams darniai bei vieningai siekti organizacijos tikslų.

Vadovai- komunuotajai

Remiantis Vakaruose atliktomis apklausomis, nuo 50 iki 90 proc. viso laiko vadovas skiria vidinei komunikacijai. Tai atrodo neįtikėtina, bet, įvertinus jo atliekamus vaidmenis: darbų planavimas, organizavimas, motyvacijos ir kontrolės procesai, sprendimų priėmimas ir tarpusavio santykiai, nestebina, kad kokybiškas bendravimas, apsikeitimas informacija tampa svarbiu veiksmu, siekiant užtikrinti efektyvų ir darnų organizacijos darbą. Tačiau labai dažnai komunikacija su vidinėmis auditorija atrodo rutina, palyginti su išorine komunikacija. Dažniausiai dėl to, kad dauguma organizacijų vidinę komunikaciją suvokia gana siaurai - *kaip darbuotojus, dirbančius konkrečioje organizacijoje, atliekančius konkrečias funkcijas, gaunančius užmokestį*. Tačiau darbuotojai - tai ir aktyvus veikėjai, ir politikai, ir asmenybės, realizuojančios save ne tik darbe. Kartu su šeimos nariais, artimaisiais, draugais darbuotojai yra dalis visuomenės, kurią visi kartu sudarome. Realizuodami savo vaidmenis už organizacijos ribų, jie neišvengiamai daro įtaką jos veiklai.[11]

Šiuolaikiniai ryšių su visuomene (RSV) specialistai pataria jai atsižvelgti, rengiant vidines komunikacijos programas, stengtis rasti pusiausvyrą tarp priemonių, taikomų vidinei ir išorinei darbuotojų komunikacijai. Sėkmingai dirbančios organizacijos jau seniai suprato, kad investuoti į vidinę komunikaciją verta, kad veiksminga vidinė komunikacija - stiprus konkurencinis pranašumas. [28]

Dažnai komunikacija įvardijama kaip *siejantysis procesas*, kuris *persmelkia* organizaciją skersai ir išilgai, į gylį ir plotį. Vertikaliai organizacijos viduje cirkuliuojanti informacija gali būti perduoda tiek iš viršaus į apačią tiek iš apačios į viršų. Pirmuoju atveju kompanijos vadovai informuoja žemesnės grandies vadovus apie einamuosius darbus, planus, pasikeitimus, o pastarieji atitinkamai šią informaciją perduoda savo pavaldiniams.

Remiantis vienu JAV atliktu tyrimu, tik 63 proc. informacijos, perduodamos direktorių tarybos, pasiekdavo kompanijos vadovo pavadootojus, tik 40 proc. - padalinių vadovus ir 20 proc. - darbuotojus.

Organizacija taip pat turi poreikį gauti informacija iš apačios į viršų. Paprastas banko tarnautojas, kasdien bendraujantis su klientais, gali pastebėti, kad naujas grynųjų pinigų išdavimo aparatas dirba lėčiau ir tai erzina klientus, nors pats bankas skelbia, kad „klientų aptarnavimas -svarbiausias banko rūpestis“.

Taigi tarnautojas gali pranešti apie tai savo tiesioginiam vadovui ir būti įvertintas už lojalumą kompanijai; gali pranešti ir likti neįvertintas; gali tiesiog toliau dirbti savo darbą nekreipdamas dėmesio į susierzinusios klientus; gali išeiti iš darbo.

Akivaizdu, kad šiuolaikinė kompanija turėtų skatinti komunikaciją, kylančią iš apačios į viršų, nes ji gali ne tik sutaupyti pinigų, bet ir padidinti vertę. Novatoriškos kompanijos skatina darbuotojus ieškoti naujų sprendimų, galinčių sumažinti išlaidas ir padidinti konkurencingumą, darbo našumą. Svarbu pažymėti, kad veiksminga komunikacija iš apačios į viršų gali atstoti tyrimus, nes patys darbuotojai suteikia kompanijos vadovams reikalingą informaciją apie rinką; klientų poreikiai, konkurentų veiksmai, gandai ir t. t.

Tai pat yra ir grėsmių, apie kurias verta žinoti, kad būtų galima jų išvengti.

Informacija, keliaujanti iš viršaus į apačią ar priešingai, gali išsikreipti dėl skirtingų darbuotojų, departamentų statusų organizacijoje. Kadangi aukštesnės grandies vadovų statusas yra aukštesnis, išryškėja tendencija teikti jiems daugiau teigiamą informaciją. Taip kyla grėsmė, kad žemesnės grandies darbuotojai, „nenorėdami vadovui pranešti blogų žinių“, nulsėps esamas problemas ir sunkumus. Darbuotojai, norėdami įgyti vadovų palankumą, neretai stengiasi kalbėti tai, ką nori girdėti vadovas.

Tyrimais įrodyta, kad statusų skirtumai, ypač jei jie organizacijoje griežtai reglamentuoti, daro labai didelę įtaką apsikeitimo informacijos kokybei. Ją taip pat veikia ir didesnis nei paprastai vidurinės grandies

vadovų dėmesys iš viršaus einančiai informacijai ir sumažėjęs dėmesys pavaldinių perduodamai informacijai. Veiksmingai perduoti informacija iš apačios į viršų trukdo ir darbuotojų baimė būti neišgirstiems ir netikėjimas, kad jų mintys bus įvertintos.

Organizacijoje, kuri susideda iš daugelio padalinių, atstovybių, juntamas ir horizontalios komunikacijos poreikis. Apsikeitimas informacija tarp padalinių yra svarbus, siekiant tinkamai koordinuoti įgyvendinamus uždavinius ir veiksmus. Padaliniai keičiasi informacija apie pardavimus, rinkos pokyčius, naujus produktus, klientus, konkurentus, technologijas ir t.t. Pastebėta, kad horizontali komunikacija skatina padalinių lygiavertiškumą, o tuomet darbuotojai ima jausti pasitenkinimą *darbu ir aplinką, kurioje dirba*.

### Organizacijos kultūra

Organizacijos kultūrą sudaro išpažįstamos vertybės, simboliai, įsitikinimai, tikėjimas, kuris žmones vienija ir skatina dirbti kartu. Nesismulkinant galima išskirti du organizacijos kultūros / komunikacijos vadybos tipus: dalyvaujamoji ir autoritarinė.[6]

**Dalyvaujamojai organizacijos kultūrai** būdingi tokie bruožai: komandinis darbas, bendradarbiavimas tarp padalinių, konsensuso pagrindu priimami sprendimai, atvirumas idėjoms, dvipusė simetrinė komunikacija. **Autoritariniam modeliui** būdinga griežta kontrolė, kilimas karjeros laiptais, nulemtas ne darbo rezultatų, bet ryšių, naujų idėjų ignoravimas, tradiciškai, vienpusės komunikacijos pagrindu priimami sprendimai.[6]

Kai kurie autoriai išskiria ir daugiau organizacijos kultūros / komunikacijos ir vadybos modelių.

*Instrukcinis: „Daryk valdyk“*

Vyraujant šiam vadybos stiliui, darbuotojai gauna nurodymus iš vadovybės ir ši tikisi, kad jie bus tinkamai vykdomi. Tai vienpusė komunikacija, nukreipta iš viršaus į apačią, nesiekiant grįžtamojo ryšio iš apačios.

*Informatyvus: „Daryk tai, nes“*

Vadovaujant šiuo stiliumi, darbuotojai informuojami, ką ir kodėl jie daro, kaip jų veikla atsispindi bendrame kompanijos darbe. Tačiau darbuotojams pranešama tik tai, kas, vadovybės manymu, jiems reikia ir svarbu žinoti. Tai taip pat vienpusė komunikacija, tačiau daugiau motyvuojanti, nes darbuotojas bent jau žino, kodėl turi atlikti tam tikrą užduotį.

*Konsultacinis: „Padiskutuokime, kaip mums tai padaryti“*

Tai dvipusė komunikacija: darbuotojas yra įtraukiamas į diskusijas apie organizaciją, jos veiklą; darbuotojas reiškia savo požiūrį, dalijasi idėjomis. Dar daugiau motyvacijos, galima darbuotojo racionalizacija.

*Įtraukiamasis: „Kaip tu tai atliktumei?“*



Tai dvipusis komunikacijos modelis: informacija gali laisvai cirkuluoti iš viršaus į apačią ir iš apačios į viršų. Šiame procese darbuotojai turi galimybę dalytis patirtimi su savo vadovais. Organizacija, tinkamai panaudodama skirtingas darbuotojų patirtis, gauna iš jų didžiausią naudą.

*Dalyvaujamas:* „Kaip mes tai galėtume padaryti?“

Dvipusis simetrinis komunikacijos modelis: užtikrinama, kad darbuotojų nuomonės, požiūriai, pasiūlymai yra laukiami ir vertinami. Šis stilius įpareigoja darbuotojas dalyvauti priimant sprendimus, o tai neįmanoma, jei įmonėje nėra veiksmingos vidinės komunikacijos. Didelėse tarptautinėse kompanijose įprasta, kad darbuotojų atstovai būtų įtraukiami į kompanijos tarybą ar valdybą.[6]

Jei yra žinoma, koks vidinės komunikacijos modelis yra įmonėje, galima daryti atitinkamas išvadas apie laimėjimus arba praradimus šioje srityje; priimti ir diegti naujas veiksmingos vidinės komunikacijos programas, kad ji būtų ne nuostolinga, o pelninga. Dauguma vadovų įvardija darbuotojus kaip vertybę, kaip pagrindinį nematerialųjį turtą, Puiku, bet ką tai reiškia šiandien? Tai reiškia, kad reikia tobulinti, gerinti, ieškoti naujų veiksmingos vidinės komunikacijos su darbuotojais formų.

Komunikacijos formų yra daug: elektroninis paštas, balso paštas, vaizdo ir garso priemonės, vidinis laikraštis, susirinkimai ir t.t. Kiekviena iš jų yra veiksminga tiek, kiek leidžia perduoti reikiamą informaciją reikiamam darbuotojui. Viena vertus, informacija turi būti visiems ta pati, suvokiama ir motyvuojanti, kita vertus, ji turi būti personalizuota, individuali. Viena iš veiksmingiausių formų- tiesioginis bendravimas, palaikomas elektros ar spausdintinės komunikacijos priemonėmis, ypač pasiteisina. Kai sėdite su kuo nors prie vieno stalo, galite matyti pašnekovo akis, girdėti balso tembrą, sekti jo kūno kalbą. Knygos „Non-Verbal Communication“ autorius rašo, kad 55 proc. informacijos perduodama per veido išraišką, pozas ir gestus, o 38 proc. - per intonacijas ir balso moduliacijas. Ir tik 7 proc. jos perduodama žodžiais, kuriuos klausytojas *priima*. Tiesiogiai bendraujant ne mažiau svarbu ir įdėmiai klausytis. Gerai žinoma, bet, matyt, retai naudojama.[6]

## 1.6. Blogas vadovavimas

Daugeliui žmonių tenka išeiti iš darbo dėl blogo vadovo. Darbuotojų lojalumui ir produktyvumui didžiausią įtaką turi santykiai jų santykiai tarp vadovų. Įtampa tarp vadovų ir darbuotojų gali turėti įtakos ir pačių žmonių gyvenimui: gali kenkti asmeniniams santykiams, sukelti neigiamų emocijų ir fizinių streso simptomų.

### **Blogas vadovas.**

Dauguma aukščiausios ir vidurinės grandies vadovų nuoširdžiai stengiasi gerai atlikti savo darbą. Daugeliu atvejų *bosas* nedirba gerai tik dėl to, kad nežino kaip tai daryti.

Nemaža dalis vadovų iškyla greičiau dėl savo techniniu įgūdžių, o ne dėl gebėjimo vadovauti žmonėms. Tačiau geras specialistas visai nebūtinai sugebės įkvėpti kitus žmones siekti tokiu pat puikių rezultatų. Neganą to, pačiam ką tik iškeptam bosui paskyrimas vadovauti žmonėms dažnai kelia baimę: baisu prarasti kontrolę ir dėl to galbūt tetekti darbo. Naujas vadovas mėgina kovoti su šiomis baimėmis naudodamasis metodais, kurie, jo manymu, turėtų būti veiksmingi;.[20]

Nesugalvodamas nieko geresnio vadovas imasi perdėrai kontroliuoti. Arba taip stengiasi nepasirodyti kontroliuojamas, kad pavaldiniai ima nebesuprasti, ko iš jų tikimasi. Jis gali būti reiklus ir kritiškas, tikėdamasis taip pasiekti savo tikslą. Arba priešingai - tik bijo konflikto ar favoritizmo regimybės, kad ima vengti bet kokio grįžtamojo ryšio su darbuotojais.

Bet kuris iš minėtų elgesio modelių; paprastai sukelia darbuotojų nepasitenkinimą ir mažą jų darbo produktyvumą. Laimei, yra keli paprasti žingsniai, leidžiantys įveikti šias vadovavimo ydas.

### **Kaip išvengti blogo vadovavimo.**

**Gerų vadovų stebėjimas.** Pasižiūrėti, ką sėkmingi vadybininkai organizacijoje daro kitaip. Ypatingą dėmesį reikėtų atkreipti į tai, kaip jie bendrauja su tiesioginiais pavaldiniais.

**Sakyti tai, ko tikimasi, bet vengti smulkmenišką priežiūrą.** Galima pastebėti kad geri vadovai aiškiai reiškia savo lūkesčius. Jie pasako darbuotojams, kokių rezultatų tikisi, bet sureikia jiems pakankamai laisvės patiems spręsti, kokiais budais šių rezultatų pasiekti.

**Buti pozityviam.** Sėkmingi vadovai pastebi darbuotojų laimėjimais ir nedelsia pagirti jų už gerai atliktą darbą.

**Susirasti mentorių.** Jei esate įsitikinę, kad kuris nors vadovas dirba sėkmingai, paprašykite jo pagalbos. Kartkartėmis reikėtų susitikit ir aptarkit savo problemas-bei iššūkius.

**Lavinti vadybininko įgūdžius** Susirasti kompaniją, rengiančią *vadovų* mokymus, lankyti seminarus, skaityti profesinę literatūrą.

Blogas vadovavimas - ne vien darbuotoju problema. Jis gali labai pakenkti ir visai įmonei. Jei dėl nesutarimų su vadovu organizaciją palieka bent vienas darbuotojas, tai bendrovei kainuoja mažiausiai pusmetinį jo atlyginimą (atsižvelgiant į visas sąnaudas). Galima paskaičiuoti, kiek kainuos skelbimas apie ieškomą naują darbuotoją, keik laiko užims pokalbiai su kandidatais, jų mokymas ir t.t. O kur dar

pablogėjęs mikroklimatas ir sumažėjęs produktyvumas, kai darbuotojai užuot dirbę, aptarinėję susidariusią padėtį. Kai kuriais atvejais gali sutrikti net klientų aptarnavimas, o tai jau sukels labai rimtų grėsmių vadovaujamaam verslui.

Darbuotojai, kuriems blogai vadovaujama, retai rodys iniciatyvą, ką jau kalbėti apie entuziazmą. Tyrimų rezultatai rodo, kad blogai vadovaujamų grupių produktyvumas yra 50 proc. mažesnis, jos duoda 44 proc. mažiau pelno nei gerą vadovą turinčios grupės.

Norint to išvengti reikia būti geru vadovu. Aiškiai pasakyti vadybininkams, ko iš jų tikimasi, ir nepamiršti pozityviai vertinti jų rezultatus.

Pasiklausinėti darbuotojų nuomonės apie savo vadovus. Taip galima sužinoti, kuriuos grandies vadovavimą reikia gerinti.

Mokinti vadybininkus. Įmonės gali suteikti darbuotojams formalias ir neformalias galimybes mokytis bei tobulyti vadybos įgūdžius.

## 2. Vadovas - lyderis

Visur, kur tik sueina daugiau kaip du žmonės, kyla lyderio problema. Lyderis – tai žmogus, savo autoritetu darantis įtaką personalui. Labai gerai, kai abu statusai – viršininko ir lyderio – sutampa.[40]

Vadovavimas daugiau atspindi vadovo formalaus statuso nusakomą funkciją, o lyderystė išreiškia grupėje pripažinto žmogaus – lyderio veiklą telkiant žmones užsibrėžtam bendram veiklos tikslui pasiekti. Vadybos moksle ir praktikoje vadovavimas kaip vadovo pagrindinė funkcija yra neatskiriamas nuo planavimo ir organizavimo. Tačiau vadovavimas bus neefektyvus, jeigu jis nesirems lyderyste, pasireiškiančiu visų pirma, vadovo sugebėjimu sutelkti žmones sėkmingam tikslų realizavimui. Nors lyderystė yra labai svarbus vadovavimo komponentas, tačiau gali būti ir taip, kad ir silpnas lyderis gali būti geras vadovas (sugebantis planuoti ir organizuoti), tačiau tik tokioje žmonių grupėje, kurių nereikia papildomai motyvuoti tikslų siekimui, nes ir taip jie yra labai susitelkę.[16]

Pati vadovavimo funkcija yra be galo sudėtinga. Visų pirma, tai yra todėl, kad vadovavimas pasižymi situaciniu charakteriu; tai, kas tinka ir efektyvu vienoje situacijoje, gali būti visiškai neefektyvu kitoje. Ypatingais atvejais netgi sunku pagrįsti valdymo veiksmų logiką, todėl sakoma, jog vadyba (turima omenyje vadovavimo funkcija) tuo pačiu yra ir mokslas, ir menas.

Nagrinėjant vadovavimą taip pat reikia įvertinti, kad tuo pačiu metu konkretus vadovas gali būti kito, aukštesniojo lygio vadovo, pavaldinys. Taigi reikia mokėti derinti tuo pačiu metu vadovavimo, bendradarbiavimo, vykdymo funkcijas.[22]

Pagrindinis vadovavimo uždavinys – mokėti formuluoti teisingus, darbuotojams suprantamus ir priimtinius veiklos tikslus ir nurodyti kelius, kaip šių tikslų pasiekti., remdamasis šiuo konceptualių teiginių bei tikimybine motyvacijos teorija, pasiūlė “tikslų – kelio” vadovavimo modelį. Pagal jį, vadovas nustato darbuotojų poreikius, formuluoja atitinkamus tikslus, susieja atlyginimą su tikslų realizavimu, padeda darbuotojui numatyti tikslo realizavimo kelią bei teikia pagalbą šiame kelyje. Šitaip darbuotojai pajaučia pasitenkinimą ir motyvuojami tolesnei veiklai ir vadovo pripažinimui; viso to rezultatas – pasiekiamas efektyvus atlikimo; darbuotojai bei visa organizacija gerai realizuoja savo tikslus.[39];[41]

### 2.1.Lyderio savybės

Daugelyje organizacijų yra bent vienas žmogus, kurį galima laikyti tikru lyderiu. Jis sugeba sutelkti komandą įkvėpti ir motyvuoti žmones, dauguma kreipiasi į jį tuomet, kai reikia pagalbos, patartino ar tiesiog paramos. Iš

pirmo žvilgsnio atrodo, kad tokie žmonės nieko specialiai nedaro, jų lyderystė pripažįstama kažkaip savaime. Kodėl tokie lyderiai sugeba motyvuoti kitus padaryti daugiau, nei galima? Kokia jų paslaptis?

Nors daugelis efektyvių vadovų pasižymi įgimta charizma, yra nemaža elgesio modelių, kuriuos gali taikyti kiekvienas, norintis sulaukti didesnes kitų žmonių paramos. Kai kurie vadovavimo metodai gali atrodyti panašūs į manipuliaciją, tačiau išmintingas vadovas žino, kad geriausi rezultatai pasiekiami ne priverčiant kitus ką nors daryti, o sužadinant jų norą veikti.[44]

Žmonės visuomet nori eiti paskui lyderį. Po susitikimo su efektyviu vadovu jie jaučiasi pakylėti, įkvėpti ir motyvuoti siekti bendru tikslų. Efektyvus vadovas leidžia kitiems gerai vertinti tiek save, tiek savo dirbamą darbą. Jis aiškiai žino, ko nori pasiekti ir geba perteikti šią viziją kitiems taip, kad žmonės norėtų dalyvauti ją paverčiant tikrove.[26]

Vienas dalykas, kurį tikrai sugeba efektyvus vadovas, - tai atskleisti žmonėms išsamų vaizdą, ir parodyti kiekvieno vietą bei vaidmenį siekiant galutinio rezultato. Neseniai JAV atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad 90 proc. darbuotojų išlieka lojalūs, nekeičia darbo vietos todėl, kad mato savo darbo prasmę ir jaučiasi esą didelių tikslų siekiančios komandos dalimi. Darbuotojas, supratęs, kodėl, atrodytų, ne itin prestižinis darbas yra svarbus, yra daugiau atsidavęs ir produktyvesnis.

Žmonės noriai eina paskui lyderį, kai mato teigiama jo elgesį. Jei vadovas tiki moka daro, jis įkvepia kitus siekti bendro tikslo netgi tuomet, kai padėtis atrodo beviltiška.

Gerai vadovai ne tik žengia žingsnius jie dar ir kalba. Apie ateitį jie visuomet kalba teigiamai ir optimistiškai. Paklausti, kaip sekasi, jie visuomet atsakys: puikiai. Entuziazmas visada užkariauja daugybę rėmėjų, padedančių paversti viziją realybe.[40]

Vis dėlto kai kurie vadovai laikosi priešingos taktikos: jie piešia padėtį kuo tamsesnėmis spalvomis, tikėdamiesi, kad visi tuoj puls „gesinti gaisrą“. Tačiau toks elgesys gali sukelti visai kitokius padarinius: užuot puolę taisyti padėtį, darbuotojai tiesiog ima dairytis kito darbo.

Taigi, jei jus linkęs mąstyti negatyviai, bet norite įkvėpti kitus padėti jums siekti tikslų, susitelkite ne į problemas, o į sprendimus. Jei neveikia planas A, nepulkite dejuoti, o parenkite planą B. Jei būtina - tuo pačiu metu apgalvokite planą C. Laikykitės požiūrio: „mes galime“, ir žmonės tikrai padės jums siekti tikslų.

Gerai vadovas privalo ne tik aiškiai išreikšti savo viziją, bet ir pasakyti žmonėms, kodėl būtent jiems verta padaryti daugiau, nei iš jų tikimasi.

Tikras lyderis supranta, kad žmonės darbuotojus motyvuoja skirtingi dalykai. Tam, kuri įkvepia laimėjimais, jis kalbės apie galimybę prisiimti sunkų, bet pasiekiamą tikslą. Trokštančiam valdžios ir įtakos jis kalbės apie prestižą ir atsiveriančias didesnes galimybes. Darbuotojams, kuriuos motyvuoja priklausymas grupei, jis pasakos apie tai, kad jie tampa drauge veikiančios komandos dalimi.

Efektyvus vadovas būtinai leis pajusti, kad kiekvienas komandos narys yra svarbus. Į darbuotoją jis visada žiūrės kaip į komandos narį, kolegą ir niekada – kaip į samdinį ar į pavaldinį. Jis niekuomet neskirstys darbuotojų į „svarbius“ ir „nesvarbius“, su visais bendraus vienodai. Žodžiai turi galią, taip pat galią leisti žmonėms pajusti, kad jie yra svarbi organizacijos sėkmės dalis.[39]

Gerai vadovai žino, kad kiekvienas komandos narys turi įtakos kuriant aplinką, kurioje visi jaučiasi svarbūs. Tad nieko nuostabaus, kad siekdami savo tikslų jie visuomet sulaukia reikiamos paramos.[40]

## 2.2. Psichologinis pasirengimas

Emocinė kompetencija, arba gebėjimas suvokti, valdyti emocijas ir jomis pasinaudoti nepaprastai svarbi vadovaujant žmonėms.

Emocinį intelektą sudaro:

**gebėjimas suvokti** emocijas. Galėjimas tiksliai jas atpažinti -veiduose, muzikoje, dizaine;

**gebėjimas pasinaudoti emocijomis reiškiant mintis.** Tai tikslus emociją susiejimas su kitais esminiais pojūčiais - spalvomis, tekstūra, emocijų naudojimas pakeičiant perspektyvą

**gebėjimas suprasti emocijas ir jų prasmę;**

**gebėjimas analizuoti emocijas dalimis.** Gebėjimas suprasti galimus vieno jausmų perėjimus / virsmus į kitus, gebėjimas suprasti sudėtingus jausmus istorijose;

**gebėjimas valdyti emocijas.** Gebėjimas valdyti savo ir kitų emocijas,

Remdamasis įvairiais tyrimais ir propaguodamas emocinio intelekto idėjas verslo pasauliui, D. Golemanas sujungė gebėjimus bei savybes ir teigė, kad emocinį intelektą sudaro:

**savęs suvokimas** - tikslus savęs pažinimas ir įvertinimas, pasitikėjimas savimi;

**savireguliacija**- galėjimas kontroliuoti save, būti patikimam, prisitaikančiam, besikeičiančiam;

**motyvacija** - tai orientacija \ rezultatus, atsidavimas, iniciatyva, optimizmas;

**empatija** - gebėjimas suprasti kitus, lavinti juos, orientacija į pagalbą, gebėjimas matyti kitus žmones skirtingus;

**socialiniai įgūdžiai** - įtakos darymas, komunikacija, konfliktų ir įtampos valdymas, lyderystė, pokyčių inicijavimas, ryšių užmezgimas, bendradarbiavimas, gebėjimas dirbti kartu su komanda.[5];[44]

### Vadovo emocinė kompetencija

Visi minėti emocinio intelekto komponentai yra labai svarbus ir reikalingi socialiniame gyvenime. Natūralu, kad gali kilti klausimas: o kam viso to reikia vadovui?

Vadovas vadovauja žmonėms. Kad ir kokie būtų darbuotojai, jie yra žmonės ir emocijos jų gyvenime, taip pat ir darbe, yra labai svarbios. Kad ir kaip gerai būtų organizuojamas darbas, sustyguoti procesai, išvengti emocijų nepavyks. Todėl palikti emocijas nuošaly tiesiog neįmanoma. Vadovas, pažindamas, suprasdamas ir atsižvelgdamas į savo ir kitų emocijas, gali padidinti savo kaip vadovo kompetenciją. [36]

Beje, tai patvirtina ir tyrimai,

Daugiau kaip 200 kompanijų ir organizacijų visame pasaulyje buvo atliktas emocinės kompetencijos tyrimas. Tiriant sudėtingiausiose darbo srityse (draudimo, klientų vadybininkai ir pan.) dirbančius žmones paaiškėjo, kad trečdalis produktyvumo skirtumo tarp geriausiųjų ir vidutinių darbuotojų priklauso nuo techninių ir pažintinių gebėjimų, o du trečdaliai - nuo emocinio intelekto. Aukščiausių vadovų pozicijoje nuo emocinio intelekto priklauso daugiau kaip keturi penktadaliai skirtumo. Skaičiai gana įspūdingi.

### **Emocinė kompetencija, Lyderis ir charizma**

Tyrimų duomenimis, skirtingi vadovavimo stiliai yra tiesiogiai susiję su emocine kompetencija. Jų nuomone, vadovas administratorius kontroliuoja fizinius organizacijos išteklius, jos kapitalą, žaliavas ir technologijas, suteikia galimybę: užsidirbti, rūpinasi našumu ir efektyvumu, kokybe ir laiku. Vadovas lyderis veikia emocinius ir dvasinius organizacijos išteklius, jos vertybes, išpareigojimų ir aspiracijas, skatina pasitenkinimą darbu, išmoko didžiutis, įkvepia siekti, parodo darbuotojų svarbą, sudaro sąlygas save realizuoti. Kitaip tariant, vadovas lyderis kur kas daugiau negu vadovas administratorius naudoja emocinį intelektą, remiasi charizmatinėmis savybėmis. Ar galima ugdyti savo charizmatines savybes? Tyrimai rodo, kad galima. Ir visai nereikia būti aukščiausio lygio vadovu, kad būtum charizmatišku. Charizmatines savybes galima ugdyti tokiais būdais:[27]

**1. Įkvėpti darbuotojus savo vizija.** Charizmatiškas lyderis pateikia nuostabų paveikslą, kurlink juda organizacija ir kaip ten patekti. Vizija nėra tik prognozė: jis atskleidžia idealu visos organizacijos ar organizacijos padalinio ateitį. Vienas vadovas gali skelbti tokia vizija „Mūsų grupė pagarsės kaip profesionaliausia ir naudingiausia grupė karste“. Vizija įkvepia žmones. Kai darbuotojai nežino, kur ir kodėl eina, jie dažniausiai sustoja. Kai vadovas žino, kur eina, bet to nežino darbuotojai, tada vadovas eina vienas ir paprastai - iš paskos darbuotojams, nes jam tenka juos stumti.

**2. Naudoti platesnius komunikacijos įgūdžius.** Kad įkvėptų žmonės, charizmatiškas lyderis vartoja turiningą žodyną, taiklias metaforas ir analogijas. Busimas ar esamas lyderis gali stiprinti savo charizmą pasitelkdamas turtingesnę žodyną. „Compaq Computers“ prezidentas cituojamas dėl tokių frazių: „Aš žinau, kad mes galime pagaminti pasiutusiai gerus renginius pasiutusiai mažomis sąnaudomis“, „Mes galime įvykdyti tai, apie ką kiti kompiuterių gamintojai tik pasvajoja“. Emocionalių žodžių[38]

yra

gana daug. Antai anglų kalboje yra per 3000 žodžių, vienaip ar kitaip susijusių su emocijomis.

**3. Demonstruoti energiją ir orientaciją į veiksmus.** Charizmatiški lyderiai yra energingi ir rodo pavyzdį, kaip reikia laiku atlikti užduotis. Žmonės gali stiprinti savo charizmą, demonstruodami tokį elgesį. Laiku ištesėti pažadai daro didelį teigiamą įspūdį darbuotojams, o nevykdyti pažadai labai



susilpnina tikėjimą savo vadovu. Sparti ir įtikinama kalba kartu su energingais rankų judesiais padės sukurti energingesnę išvaizdą.

**4. Buti emociškai išraiškingas ir šiltas.** Pagrindinė charizmatišką lyderio savybė - mokėjimas atvirai reikšti jausmus. Tvirtumas — taip pat svarbi sudedamoji charizmos dalis. Bendraudami su komandos nariais, paminėkite savo jausmus: „Aš nepaprastai patenkintas, nes žinau, kad metinį planą įvykdysime spalio viduryje“. Nežodinės emocijų išraiškos: šilti gestai ir dažnas komandos narių lietimasis (nepriekabiaujant!!!) taip pat rodo charizmą. Kita vertus, šilti prilietimai smegenyse skatina specifinio hormono - oksitocino gamybą, o tai didina bendrumo jausmą.[38]

**5- Noras asmeniškai rizikuoti.** Charizmatiški lyderiai paprastai mėgsta riziką., o tai didina jų charizmą. Rizikuoti galite padidindami kredito limitą pradedančiai įmonei, pateikdami puikią, bet brangią idėją, pasiūlydami, kad buvusiam nusikaltėliui visą įmone suteiktą galimybę.

**6. Leisti žmonėms, pasijusti svarbiems.** Pavyzdžiui, iškylos metu paspauskite ranką kiekvienam žmogui. Arba tarkitės dėl neaiškių klausimų su darbuotojais, paprašykite jų pagalbos.

**7. Sustiprinti rankos paspaudimo efektą.** Ranką spauskite tvirtai, neskaudžiai, žvelkite į akis, kad pamatytumėte, kokios jos spalvos. Rodykite dėmesį ir rūpestį. Pagalvokite ką nors gera apie žmogų, kurio ranką spaudžiate. Galima tai net ir pasakyti garsiai.

**8. Dažnai dėkoti žmonėms, ypač savo grupės nariams.** Vis dar retai dėkojame, o tai suteiktą išskirtinumo ir padidintą charizmatiškumą. Paprastas vadovo „ačiū“ net ir už įprastus veiksmus visada teigiamai nuteikia darbuotojus, leidžia pasijusti svarbiems ir yra nebloga motyvavimo priemonė.

**9. Nusišypsoti.** Net jei nesate geros nuotaikos. Šilta šypsena (tik jokių būdu ne dirbtinė) rodo pasitikinčią ir rūpestingą asmenybę, o tai prisideda prie charizmos.[44]

### 3. Organizacijos brandumo ugdymas

Organizacinis mokymasis – tai procesas, kurio metu organizacija įgyja ir panaudoja naujas žinias, įrankius, elgesio budus ir vertybes. Jis vyksta visuose organizacijos lygiuose – tarp individų ir grupių, taip pat visos organizacinės sistemos mastu. Individai mokosi kaip jų kasdieninės veiklos dalis, ypač kai jie sąveikauja vienas su kitu ir su išoriniu pasauliu. Grupės mokosi, kai jų nariai bendradarbiauja siekdami bendrų tikslų. Visa sistema mokosi tada, kai ji pasiekia grįžtamąjį aplinkos ryšį ir numato ateities permainas. Visose pakopose naujai išmoktos žinios yra paverčiamos į naujus tikslus, procedūras, lūkesčius, vaidmenis ir sėkmės kriterijus.[29]

Daugelyje šiandienos organizacijų eksploatacinis mokymasis yra gerai išplėtotas ir kruopščiai sudarytas. Ir yra būtinas, tačiau nepakankamas. Per eksploatacinį mokymąsi dabartinis darbas yra lyginamas tik su praeities darbu, ne su tuo, kas galėtų būti, ar dar tik bus. Pakeitimai yra numatomi tik pastebėtiems neigiamiems dalykams ir nesėkmėms taisyti, o ne kurti teigiamas ypatybes ar naujas galimybes. O darbo struktūros sustiprina visa šią tendenciją apriboti mokymąsi tuo, kas yra būtina palaikyti egzistuojančiai sistema.

Inovacinis mokymasis yra sunkesnis, nes jis sutelkiamas į organizacijų paruošimą veiksams naujose situacijose, reikalaujančiose suvokti aplinkas, kurių dar nėra. Nėra pažįstamo konteksto, kurio ribose galėtų vykti inovacinis mokymasis; iš tikrųjų naujų kontekstų sukūrimas yra kaip tik viena iš užduočių. Inovacinis mokymasis yra susijęs su įskylančiais klausimais – klausimais, kurie gali būti unikalūs, todėl nėra galimybės mokytis iš klaidų ar bandymų; klausimais, atsakymai į kuriuos nėra žinomi; klausimai, kurių formulavimas gali pakurstyti prieštaravimus ir abejones. Todėl ko organizacija gali patvirtinti rimtų sunkumų prisitaikydama prie permainų savo aplinkoje. Administratoriai dažnai turi daugybę eksploatacinio mokymosi priemonių, tačiau laiduoti inovacinį mokymąsi yra vadovo-lyderio atsakomybė.[30]

#### 3.1. Inovacinis mokymasis

Organizacijos kaip ir žmonės mokosi panaudodamos įvairius budus. Daug kas priklauso nuo specifinės organizacijos tikslo, kultūros, aplinkos, darbo stiliaus ir sugebėjimo absorbuoti permainas.

Šeši veiksmingi organizacinio mokymosi metodai:

1. *Istorijos interpretavimas.* Kiekviena organizacija turi savo patirti ir tradicijas, kurias dažnai įkūnija pasakojimai ir legendos apie praeities laimėjimus ir nesėkmes. Ištirdami įvairius organizacijos patyrimus naujų ir besivystančių aplinkų sąveikoje, galima pasimokinti, kas yra efektyvu esant skirtingoms aplinkybėms.[34]
2. *Eksperimentavimas.* Organizacija gali išbandyti hipnozės apie permainų kryptį savo aplinkoje, atlikdama kontroliuojamus eksperimentus ir ištirdama jų pasekmes. Korporacijos tai daro dažnai tyrinėdamos rinką. Visuomeninės agentūros eksperimentuoja organizuodamos nuomonių apklausas dėl siūlomų įstatymų išleidimo, kad gautų grįžtamąjį ryšį.[34]
3. *Analogiškos organizacijos.* Organizacijos mokosi apžvelgdamos kitų panašaus pobūdžio organizacijų patirtį. Korporacijų vadovai skaito profesinius leidinius, lanko asociacijų susirinkimus ir aptaria bendras pramonės šakos problemas su kitais vadovai.
4. *Analitiniai procesai.* Daugelis organizacijų mokosi per sąmoninga procesą, analizuodamos tendencijas išorinėje aplinkoje, identifikuodamos išskylančius klausimus, surasdamos naujus kelius, kaip susidoroti su šiais klausimais. Dažnai mokymąsi palengvina išorės aplinkos permainų modeliai, kuriuos galima išplatinti organizacijoje. Paplitęs modelio tipas yra planas, atvaizduojantis siūlomą sąlygų projektą, produkcija ar įrenginį. Studijuodami planą, organizacijos asmenys ir grupės išvysto bendrą siūlomo projekto vaizdą ir gali ištirti jo privalumus ir trūkumą.
5. *Mokymas ir švietimas.* Daugelis organizacijų ypač pabrėžia formalų mokymo procesą. Kol šis mokymas yra daugiau skirtas individualiems įgūdžiams lavinti, vis didesnė šio proceso dalis tenka komandiniams įgūdžiams grupėje įtvirtinti. Kai kurios mokymo programos, pavyzdžiui, naujų technologijų ir pramonės kryptių įsavinimo kursai aiškiai ir tiesiogiai padeda organizacijai susipažinti su aplinkos pasikeitimais. Šalia formalių kursų vyksta ir neformalus mokymas. Šios mokymosi galimybės dažnai yra papildomos ar plečiamos per formalius bendravimo kanalus: reklaminius prospektus, suvestinių lenteles ir pan.[29]
6. *Nereikalingų žinių atsikratymas.* Kada organizacijos veiksmai susiduria su išorinės aplinkos pasikeitusia realybe, dažnai lieka nepastebėtas „išmokto pamiršimas“ arba atsikratymas seniai įgytų žinių. Tokios problemos, kaip antrai, pagrindinio kliento praradimas, dažnai priverčia organizacija suabejoti savo svarbiausiomis prielaidomis, jas pertvarkyti ir iš naujo tarpusavyje susieti. Besimokanti organizacija labai vertina tokius patyrimus, nes jie leidžia išbandyti tikrovę ir priimti pataisas, be kurių organizacija gali ateityje padaryti dar didesnių klaidų.[18];[19]

### 3.2. Vadovavimas besimokančiai organizacijai

Vadovai gali įlieti energijos į mokymosi procesą per paskatinimą. Vadovas tam tikslui gali panaudoti įvairius apdovanojimus ir nuobaudas, įskaitant kompetencijas, pripažinimą, resursų paskirstymo kontrolę, paaukštinimą pareigose, trokštamus pavedimus, išlaidų sąskaitas, laisvę nuo rutinos ir kitus.

Koks elgesys gali būti apdovanotinas? Visų pirma vadovas privalo skatinti toliaregiškumą, novatoriškumą ir kūrybiškumą. Teorinį mąstymą ir ateities įvykių numatymą reikėtų įteisinti ir traktuoti kaip organizacinę veiklą. Būtina vertinti permainas ir eksperimentavimą taip, kaip ir idėjų konkuravimą ir naujų variantų kūrimą. Visuotinį judėjimą link tobulumo ir bendro išsipareigojimo organizacijos tikslams būtina skatinti panašiu būdu. Būtina skatinti, kad naujos vertybės ir organizacinės priemonės palengvintų žinių sklaidimą ir žemesnio lygio tikslų sutapatinimą su bendrais organizacijos tikslais. [23]

### 3.3. Inovacinio mokymosi organizavimas

Kai vadovas pateikia stimulą ir žydinį inovaciniam mokymuisi, kai kurios organizacijos, mokosi tik tada, kai patenka į blogą padėtį. Jos dažnai atrodo tokios sustingusios ir nelanksčios, jog jas pakeisti gali tik sunki krizė. Tai yra bloga žinia. Gera žinia yra ta, kad vadovas gali pertvarkyti organizaciją taip, kad šios taptų imlesnės mokymuisi. Jis gali to pasiekti, kurdamas atvirą organizaciją, kuri kartu būtų ir numatanti ir dalyvaujanti.[21]

Atvira organizacija – tai tokia organizacija, kuri yra suprojektuota nuolatiniam, intensyviu sąveikavimui su savo išorine aplinka ir kuri greitai bei lanksčiai reaguoja į naują informaciją. Atviroje organizacijoje žmonės naudojami ta pačia normų, vertybių ir prioritetų sistema, įnesančia indelį į mokslą – jie yra budrus permainingoms, ieško naujų iššūkių ir variantų, gerbia naujoves ir riziką. Atvira organizacija yra orientuota į ateitį tuo atžvilgiu, kad didesnė jos elgesio dalį valdo ateities pavojų ir galimybių numatymas bei susirūpinimas dėl dabartinių strategijų pasekmių ateityje. Daug dėmesio skiriama informacijos ir komunikacijos sistemoms, kanalams, kuriais mokymosi procesas pasiekia visas organizacijos dalis. Sukuriamos suvaldomos apimties sekcijos, pakankamai mažos, kad tarnautojai galėtų pajauti tikrą atsakomybę už tą sekciją ir išmatuoti savo progresą prisitaikant prie aplinkos pasikeitimų.[45]

Numatymas turi būti įkomponuotas į besimokančią organizaciją. Tai paprastai įvyksta sukūrus efektyvų planavimo procesą ir skatinant žmones, naudojančius tą procesą permainingoms valgyti. Planavimas – tai mokymosi būdas, kuriuo remdamasis sudėtingas socialinis organizmas gali sužinoti, kuo jis siekia tapti,

suvokti, kaip to pasiekti, nustatyti, ar buvo pasiekta pažanga, ir proceso eigoje dar karta įvertinti, ar pirminis tikslas vis dar yra trokštamas.

Pagrindinis vadovo uždavinys yra pastebėti, ar reikalingas darbas yra atliekamas reikalingu metu, ar jo tėkmė yra harmoninga, ar viso atlikimo tempas yra tinkamas, gerai koordinuotas ir daro reikalingą poveikį išoriniam pasauliui. Didis vadovas išgauna iš organizacijos tai, kas joje geriausia.

#### 4. Vadovo veiklos efektyvumo tyrimas

Efektyvus vadovas leidžia darbuotojams gerai vertinti tiek save, tiek savo dirbamą darbą. Dirbdami kartu su efektyviu vadovu jie jaučiasi pakylėti, įkvėpti ir motyvuoti siekti bendru tikslų. Jis aiškiai žino, ko nori pasiekti ir geba perteikti šią viziją kitiems taip, kad žmonės norėtų dalyvauti ją paverčiant tikrove.

Tyrimai ir darbuotojų apklausa – vienas efektyviausių būdų sužinoti vadovo efektyvumą. Darbuotojų suteiktas grįžtamasis ryšys gali ne tik padėti ieškant priemonių kaip padidinti jų pasitenkinimą dirbant įmonėje, bet ir keliant pačios įmonės vadovo kvalifikaciją.

Taigi šio tyrimo tikslas - išanalizuoti vadovo veiklos efektyvumą įmonėje, kaip sėkmingai vadovas vadovauja ir dirba su įmonės darbuotojais, bandysiu išsiaiškinti ar įmonėje dirbantys darbuotojai yra patenkinti.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti ir įvertinti vadovo savybes ir sugebėjimus.
2. Nustatyti kaip įmonės vadovas bendradarbiauja ir motyvuoja darbuotojus.
3. Pateikti tyrimo išvadas ir rekomendacijas.

##### 4.1. Tiriamos įmonės aprašymas

Įmonė yra sėkmingai plėtojanti verslo valdymo sistemų bei konsultacijų verslą kompanija, įgyvendinusi per 250 projektų visame pasaulyje. Šiuo metu Lietuvoje, Lenkijoje ir Estijoje dirbantys specialistai yra viena didžiausių verslo valdymo sistemų konsultacijų bei diegimo paslaugų komandų Baltijos šalyse.

Įmonės veikla – verslo valdymo sistemų kūrimas, integravimas, priežiūra ir atnaujinimas. Didžiausią patirtį įmonė yra sukaupusi teikdama sprendimus gamybos, paskirstymo, statybos, komunalinių paslaugų ir viešojo sektoriaus organizacijoms.

Sėkmingą savo veiklą įmonė grindžia darbuotojų kompetencija ir ilgalaikę partnerystę su užsakovais. Nuolatinės investicijos į naujus darbo metodus, verslo technologijas ir žinias padeda įmonei išplėsti klientų galimybes.

Įmonėje šiuo metu dirba virš 120 sertifikuotų specialistų.

#### **4.2. Tyrimo metodo aprašymas**

Tyrimui buvo pasirinktas empirinis metodas, apklausos būdu. Buvo sudarytas klausimynas iš 29 klausimų uždaro tipo. Klausimynai buvo pateikti įmonės darbuotojams, kurie dirba Lietuvos padalinyje, kad būtų galima gauti tikslesnius duomenys apie įmonės vadovą. Klausimynai buvo pateikiami darbuotojams atsitiktinai, neatsižvelgiant į jų amžių, patirtį, lytį ir t.t.

Apklausos būdu buvo tiriamas darbuotoju požiūris bei nuomone apie vadovą. Tyrimas buvo atliekamas raštu pateikiant klausimyną kiekvienam apklausos dalyviui. Apklausos klausimynas sudarytas iš 4 lapų. Pirmame lape apklausos dalyvis yra supažindinamas su darbo tema bei busima tyrimo procedūra, informatyviai aprašomi darbo tikslai. Antrame lape yra aprašyta anketos pildymo instrukcija bei pavaizduotas pavyzdys. Trečiame ir ketvirtame lapuose yra surašytas klausimynas.

Klausimynai yra griežtai aprašyti į kuriuos reikia tikslių atsakymų.

Formuojant klausimyną buvo atsižvelgta, kad visi apklausos dalyviai yra iš vienos įmonės ir dirbantys Vilniaus padalinyje, kuriame yra įsikūrusi įmonės administracija.

Klausimynų grįžtamumas užtikrinimas buvo 100%. Klausimynai buvo pateikti 30 apklaustųjų su tuščiu voku. Buvo asmeniškai įteikti klausimynai su prašymu juos užpildyti ir kai klausimynai bus užpildyti įdėti į voką ir palikti sekretoriatare. Užtikrinant tokį aukštą atsakomumą buvo naudojamos priminimo žinutės elektroniniu paštu, priminimo skambutis bei asmeninis vizitas.

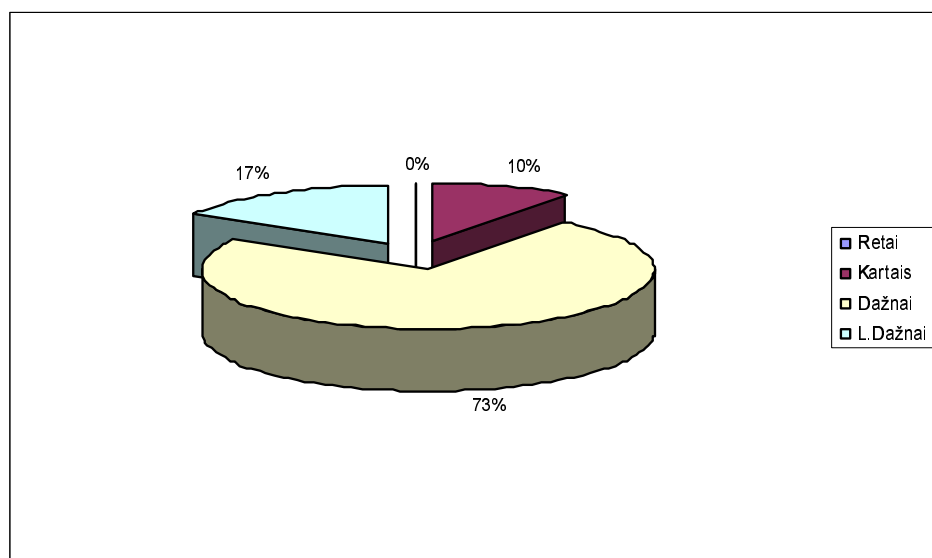
Buvo naudojami dubliuojantys klausimai, norint užtikrinti tyrimo sėkmę.

#### **4.3. Tyrimo rezultatai**

Atlikus apklausą, duomenys buvo surinkti ir išanalizuoti.

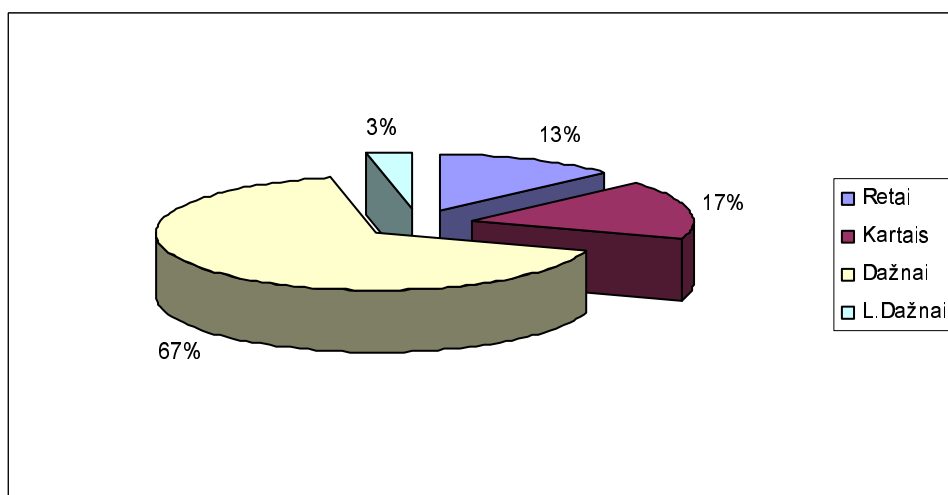
Išanalizavus gautų anketų duomenis buvo gauta procentinė atsakymų išraiška.

Didžioji dalis apklaustųjų mano, kad jų įmonės vadovas dažnai turi aiškia viziją ir įsivaizduoja kaip turi visas vykti. Tik keletas apklaustųjų suabejojo, kad vadovas turi viziją (1 pav.).



1 pav.

Iš sekančio diagramos galime aiškiai matyti, kad vadovas pasiryžęs keisti esama situacija norint pasiekti geresnių tikslų (2 pav.).



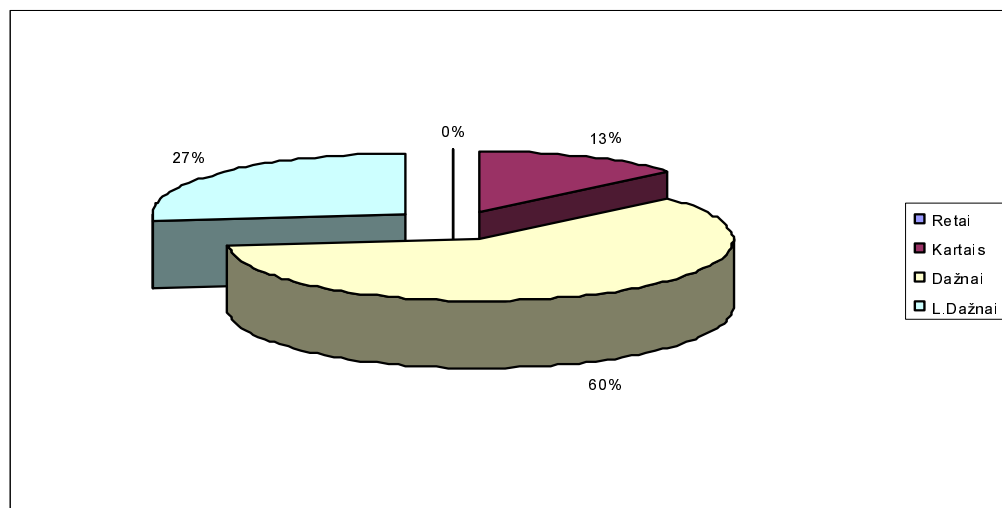
2 pav.

Užklausti ar vadovas įsivaizduoja įmonės ateitį, daugelis respondentų atsakė teigiamai tai yra dažnai 60% l. dažnai 3%, bet buvo ir dvejojančių, kartais 27%, retai 10%.



Daugelis apklaustųjų galvoja, kad vadovas dažnai mato savo ateitį optimistinėm spalvom bei entuziastingai žengia į savo ateitį: l. dažnai – 13%, dažnai - 61%, kiti apklaustieji mano kad jis ne taip dažnai mato savo ateitį optimistinėm spalvom: kartais 13% ir retai – 13%.

Vadovas įmonėje taiko inovacijas, rizikuoja, kad rastų naują arba geresnį sprendimą (3 pav.).

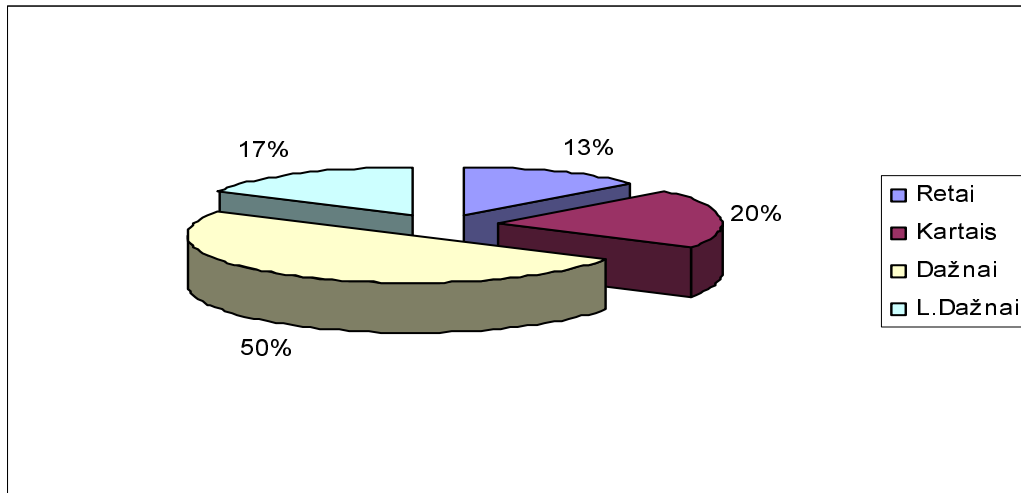


3 pav.

Vadovas buvo įvardintas kaip dažnai trokštantis mesti iššūkį sistemai bei norintis ją pakeisti: dažnai - 57% ,kartais - 23% ir retai – 20%.

Darbuotojai galvoja, kad įmonės vadovas dažnai stengiasi leisti jiems daryti tai, ką jie sugeba geriausiai: L. dažnai - 40%, dažnai - 47%, kartais - 13%.

Darbuotojai yra įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą, kai jų rezultatai tiesiogiai veikia juos. Tai galima pamatyti grafike (4 pav.):

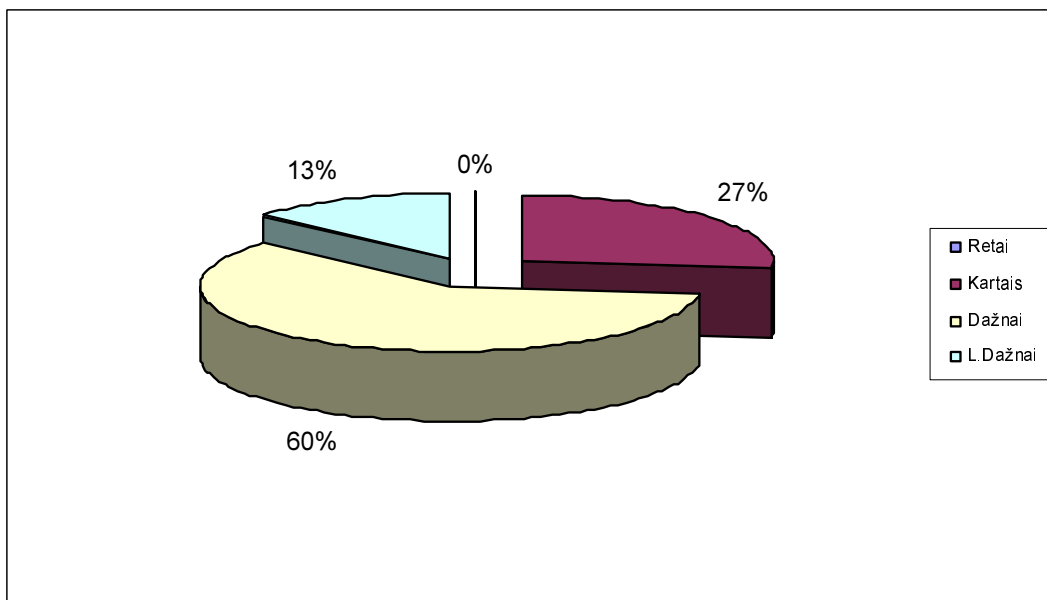


4 pav.

Vadovas dažnai ugdo savininko jausmą. Apklaustųjų rezultatai: l. dažnai – 13%, dažnai – 40%, kartais – 30% ir retai - 17% .

Dauguma apklaustųjų mano, kad vadovas dažniau naudoja žodį "mes" vietoje žodžio "aš": l. dažnai – 20%, dažnai – 60%, kartais – 13% ir retai - 7% .

Vadovas užtikrina palaikymą ir pagalbą iš kitų, kas aiškiai įsivaizduoja tikslą / užduotį, rezultatus galima pamatyti grafike (5 pav.):



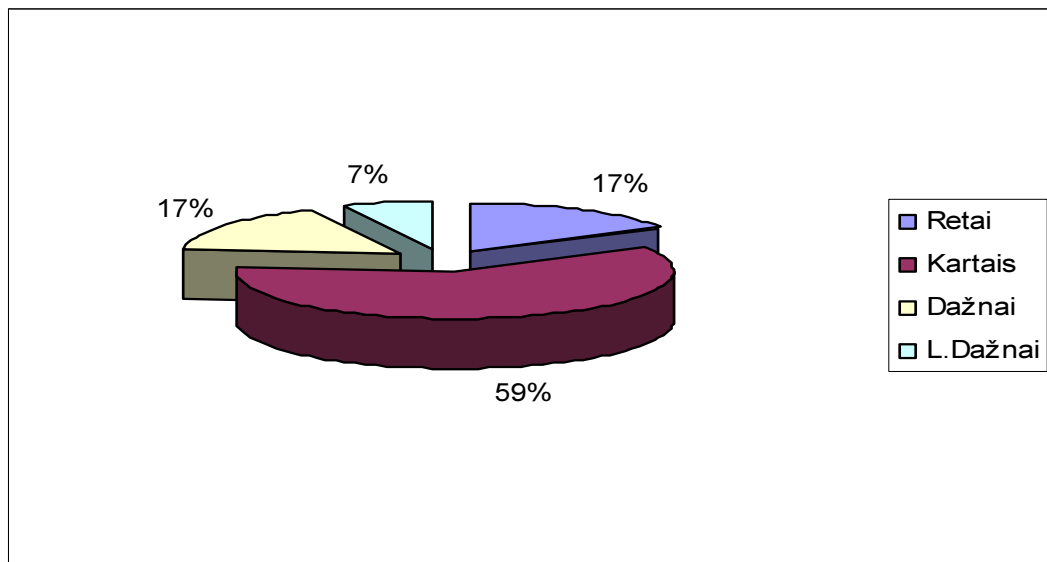
5 pav.

Didžioji dalis apklaustųjų atsakė, kad jų įmonės vadovas dažnai įtraukia darbuotojus, kurie naudosis įgyvendinto tikslo rezultatais: l. dažnai – 20%, dažnai – 60%, kartais – 20%.

Taip pat vadovas dažnai atsižvelgia į darbuotojų vertybes, interesus, viltis ir svajones: l. dažnai – 17%, dažnai – 59%, kartais – 17%, retai - 7%.

Vadovas stengiasi drašinti darbuotojus suteikdamas jiems daugiau atsakomybės, didindamas jų kompetenciją : l. dažnai – 23%, dažnai – 54%, kartais – 20%, retai - 3%.

Daugelis apklaustųjų yra nepatenkinti vadovų, nes tik kartais paaiškina kodėl jis imasi vienų arba kitų veiksmų (6 pav.) :

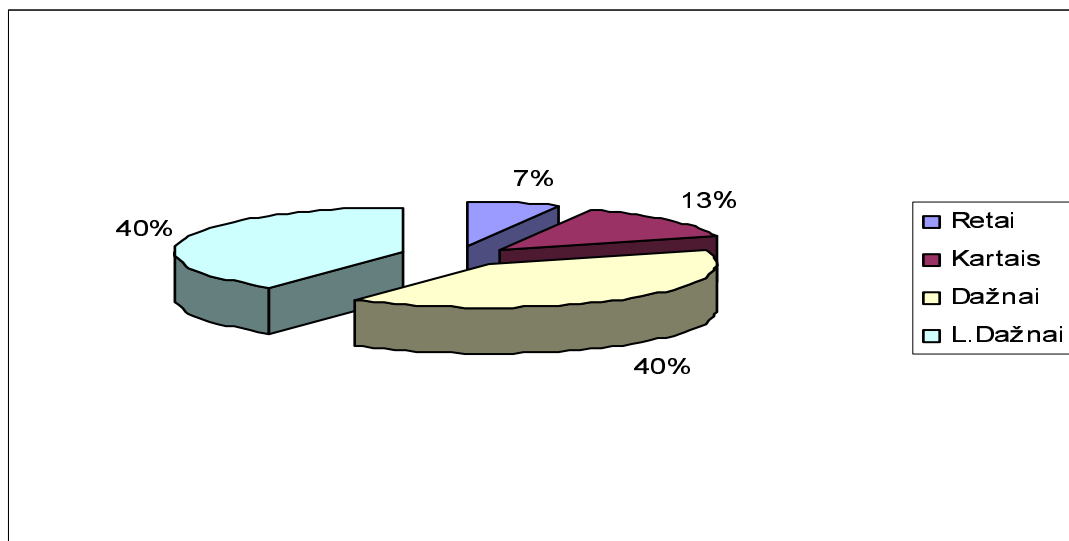


6 pav.

Bet daugelis pripažįsta, kad įmonės vadovas gerai žino auditoriją į kurią kreipiasi ir kalba: l. dažnai – 17%, dažnai – 53%, kartais – 13%, retai - 17%.

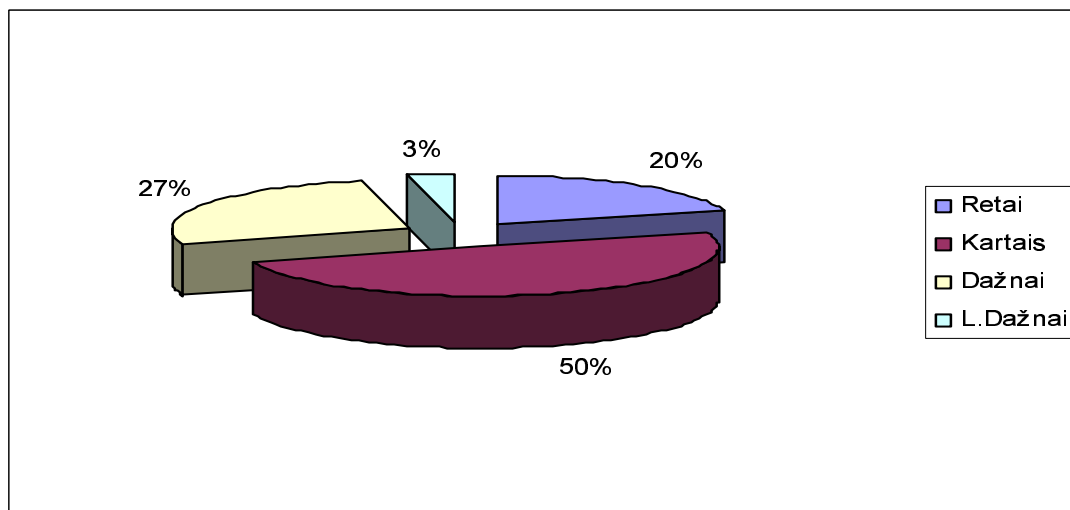
Bendraudamas su darbuotojais vadovas kalba apie principus arba vertybes, kurių pagrindu buvo priimtas sprendimas: dažnai – 57%, kartais – 23%, retai - 10%.

Įmonės darbuotojai atsakė, kad vadovas kalba su darbuotojais tokiu būdu / intonacija, kuri įkvepia ir motyvuoja juos. Procentinė išraiška pateikta grafike ( 7 pav.):



7 pav.

Taip pat iš kitų atsakymų galima pamatyti, kad vadovas skiria ne perdauginusia laiko tam, kad pilnai išaiškintų ką jis galvoja / planuoja / nori pasiekti (8 pav.) :

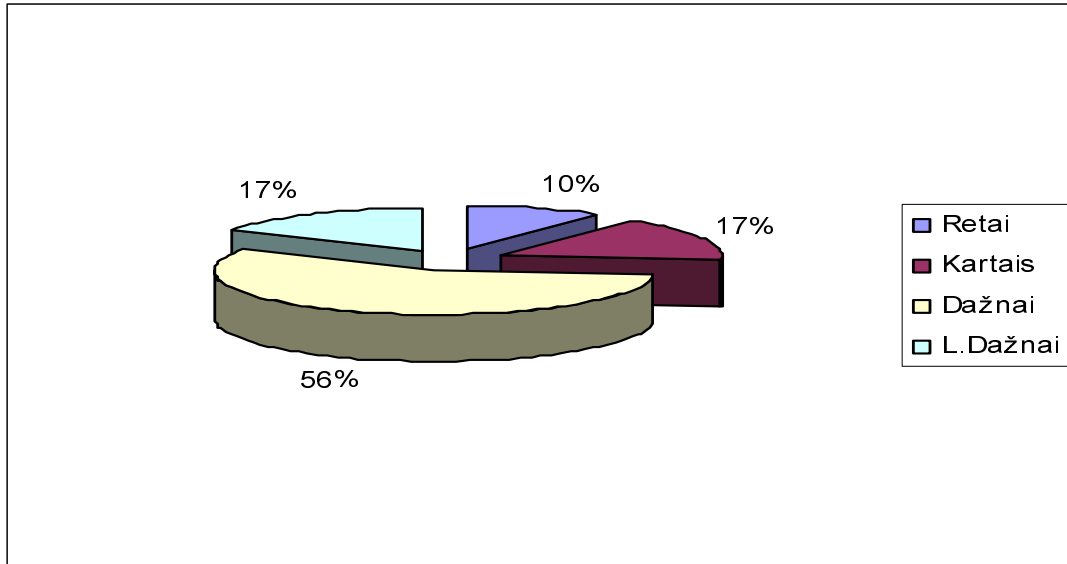


8 pav.

Įmonės vadovas dažnai savo elgesiu rodo pavyzdį, kuris patvirtina jo įmonėje puoselėjamas vertybes: l. dažnai – 23%, dažnai – 40%, kartais – 27%, retai - 10%.

Daugumai darbuotojų vadovas atrodo savimi pasitikintis: l. dažnai – 13%, dažnai – 60%, kartais – 20%, retai - 7%.

Vadovas dažnai rodo darbuotojams savo energingumą (9 pav.) :



9 pav.

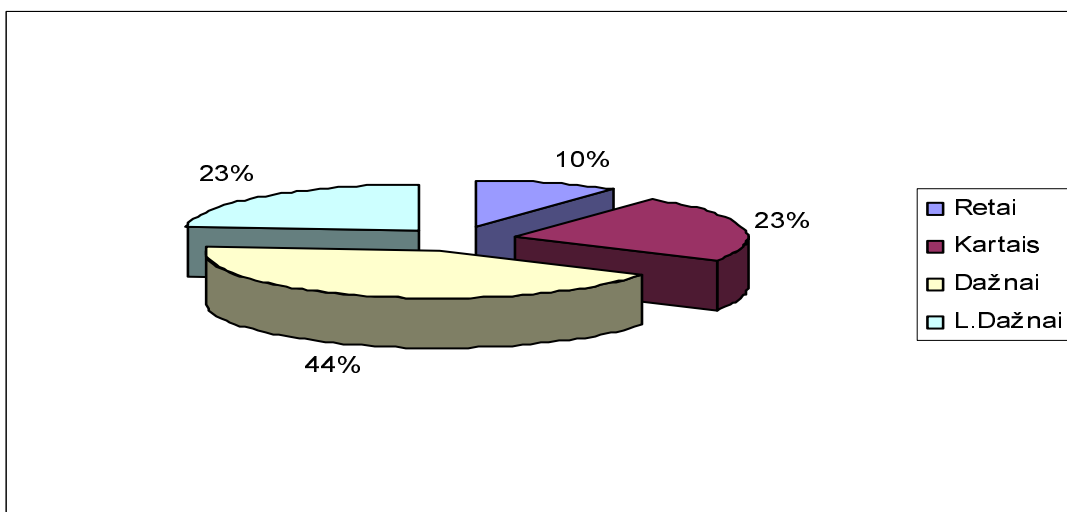
Darbuotojams atrodo, kad vadovas tiki, kad viskas yra pasiekama; puoselėja “aš galiu” požiūrį:

l. dažnai – 20%, dažnai – 60%, kartais – 13%, retai - 7%.

Daugumai darbuotojų įmonės vadovas yra atkaklus ir nuožmiai ginantis savo idėjas ir planus:

l. dažnai – 13%, dažnai – 57%, kartais – 6%, retai - 3%.

Darbuotojų manymu jų vadovas yra orientuotas ir ištikimas tikslui (10 pav.).

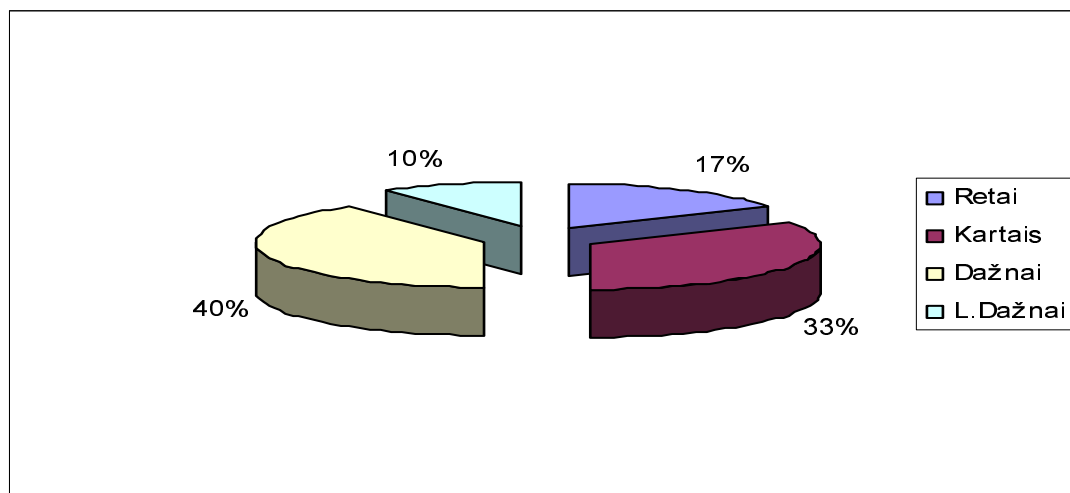


10 pav.

Vadovas stengiasi viešai paskelbti darbuotojo pasiekimus visam kolektyvui.

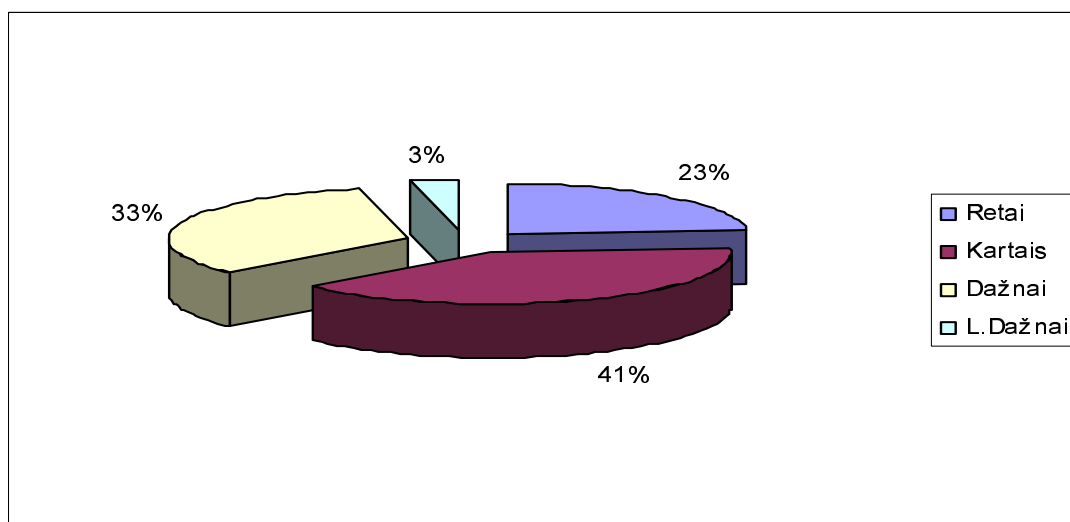
l. dažnai – 23%, dažnai – 67%, kartais – 6%, retai - 10%.

Apklausa rodo, kad įmonės vadovas stengiasi kuo įmanoma dažniau švęsti kolektyvo pasiekimus bei užbaigtus darbus (11 pav.) :



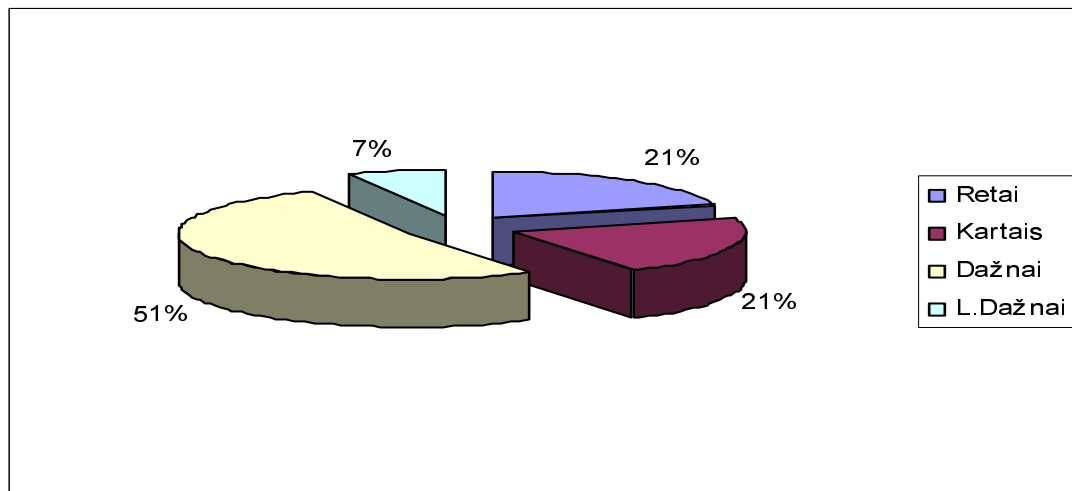
11 pav.

Darbuotojai mano, kad vadovas ne visada nuoširdžiai rūpinasi kolektyvu (12 pav.) :



12 pav.

Vadovas švenčia pergales / pasiektus gerus rezultatus (13 pav.) :



13 pav.

#### 4.4. Tyrimo išvados ir rekomendacijos

**Išvados.** Apibendrinant gautus darbuotojų rezultatus galima teigti, kad:

- darbuotojai galvoja, kad jų įmonės vadovas dažnai turi aiškią viziją ir įsivaizduoja kaip turi viskas vykti;
- dažniau vadovas pasiryžęs keisti esama situacija norint pasiekti geresnių įmonės rezultatų, trokšta mesti iššūkį sistemai bei ją pakeisti;
- vadovas aiškiai ir dažnai įsivaizduoja įmonės ateitį;
- pakankamai dažnai, entuziastingai žvelgia į savo ateitį bei savo ateitį mato optimistinėm spalvom;
- labai dažnai vadovas eksperimentuoja, taiko inovacijas, rizikuoja, kad rastų naują arba geresnį sprendimą;
- vadovas dažniau leidžia darbuotojams daryti tai, ką jie tiki reikia daryti, įtraukia darbuotojus sprendimo priėmimo procesą, nors nemaža dalis mano, kad tik kartais vadovas suteikia atsakomybę;
- vadovas pakankamai retai įmonėje ugdo savininko jausmą ir dažniau vartoja žodi „mes“ nei „aš“;
- įmonės vadovas dažnai užtikrina palaikymą ir pagalbą iš kitų, kas aiškiai įsivaizduoja tikslą bei užduotį, įtraukia darbuotojus, kurie naudosis įgyvendinto tikslo rezultatais;
- dažnai drąsina darbuotojus suteikdamas jiems daugiau atsakomybės, didindamas jų kompetenciją ir skirdamas jiems kitų darbo „vertintojo“ vaidmenį, atsižvelgia į darbuotojų vertybes, interesus, viltis ir svajones;
- vadovas retai paaiškina kodėl jis imasi vienu arba kitų veiksmų;
- žino auditoriją, kai jai kalba, dažniausiai kalba apie principus arba vertybes, kurių pagrindu buvo priimtas sprendimas;
- dažnai kalba su darbuotojais tokiu intonacija, kuri įkvepia ir motyvuoja juos;
- vadovas kartais neturi laiko tam, kad pilnai išaiškintų ką jis galvoja / planuoja / nori pasiekti;
- vadovas dažniau būna ryžtingas ir savimi pasitikintis, savo elgesiu rodo pavyzdį, kuris patvirtina jo įmonėje puoselėjamas vertybes;



- vadovas dažniau būna ryžtingas ir savimi pasitikintis, visada kupinas energijos, tiki, kad viskas yra pasiekama; puoselėja “aš galiu” požiūrį;
- vadovas stengiasi dažniau būti atkaklus ir nuožmiai ginanti savo idėjas bei planus, jis yra orientuotas ir ištikimas tikslui;
- pakankamai dažnai vadovas viešina darbuotojo pasiekimus visam kolektyvui bei kartu švenčia pasiektus gerus rezultatus;
- vadovas kartais švenčia kolektyvo / komandos pasiekimus / darbų užbaigimą, taip pat retai rūpinasi kitais.

### **Rekomendacijos:**

- atsižvelgiant į gautus rezultatus, manyčiau, kad vadovui reikėtų daugiau dėmesio skirti komunikacijai su darbuotojais, daugiau ir aiškiau iškomunikuoti savo bei įmonės viziją ir tikslus, nes ne visi darbuotojai žino net įmonės tikslų.
- mažiau stengtis keisti dabartinę situaciją įmonėje, bet daugiau sutelkti dėmesio kuriant geresnę atmosferą darbo vietoje, nes daugeliui žmonių iš esmės nepatinka kategoriški pasikeitimai, taip bus didesnė nauda darbuotojų efektyvumui.
- vadovui ne tik reikia matyti savo ateitį optimistinėm spalvom, bet reikia realiai vertinti dabartį;
- taikyti inovacijas įmonėje tikrai yra pažangu ir sveikintina, bet vykdant pastovius eksperimentus galima susidurti su rizika, kad susikoncentravus ties ateities tikslais bus užmiršti dabartiniai įmonės tikslai.
- nors vadovas ir dažnai įtraukia darbuotojus į sprendimo priėmimą reikėtų suteikti darbuotojams daugiau atsakomybės, taip darbuotojai daugiau pasitikės patys savimi ir bus visaverčiai komandos nariai;
- vadovui vertėtų dažniau vartoti „aš“, tai pabrėžtų jo lyderystę. Ne visa komanda turi prisiimti atsakomybę, o vadovas;
- dažniau vadovui vertėtų paaiškinti savo darbuotojams kodėl jis imasi vieno ar kelių veiksmų, nes pats blogiausias priešas darbuotojui yra nežinomybė, o iš to išplaukia ir nepasitikėjimas;
- užuot daug kalbėjęs apie įmonės vertybes, vadovui vertėtų daugiau komunikuoti ir kalbėti apie savo planus siekius;

- vadovu vertėtų dažniau švęsti su savo komandos nariais, darbuotojais dėl jų pasiektų gerų rezultatų bei gerai užbaigtų darbų;
- įmonėje vadovas nėra vienas lauko karys, jis turi daug pavaldinių ir nereiktų visada vadovautis ta nuostata „aš galiu“, tik komandinio darbo dėka gali būti pasiekti geri rezultatai;
- yra sveikintinas siekis, kad vadovas stengiasi būti atkaklus ir nuožmiai siekia ginanti savo idėjas, planus bei ištikimas tikslui, bet galima susidurti su rizika, kad vadovas ginantis savo idėjas negirdės kitų žmonių idėjų, atsiribos nuo kitų pasiūlymu, taigi pasiūlymas būtų stengtis išklaudyti ir kitas idėjas bei galvoti ir mąstyti plačiau, nepasiribojant vien tik savo dabartiniais tikslais.

## IŠVADOS

Susipažinus su įmone, su jos vadovo darbo principais bei metodais, susipažinus su vadovo veiklos tyrimo rezultatais, naudodamasis teoriniais vadovo aprašymais, taip pat, žinant vidinius organizacijos faktorius bei įtaką, bendrą išvadą darau, kad vadovas įmonėje dirba efektyviai ir sėkmingai, o tai atspindi įmonės brandumo ugdyme. Tai parodo vadovo poziciją įmonės viduje: darbuotojų pasitikėjimas ir pasitenkinimas.

Atlikdamas tyrimą, išvelgiau silpnų bei stiprių vietų vadovo veikloje.

1. Įmonės efektyvus vadovo pasirinkta strategija bei valdymo stilius puikiai tinka besivystančiai įmonei, kurios tikslas dirbti kuo efektyviau, našiau, ypač kai rinka dinamiška.
2. Didžiausias vadovo veiklos efektyvumas pasiekiamas tuomet, kai kartu pradeda bendradarbiauti darbuotojai ir vadovai bei siekia bendru įmonės tikslų. Vadovo tikslas yra nukreipti bei motyvuoti darbuotoją, kad jo tikslai sietųsi kartu su įmonės tikslais.
3. Įmonėje vadovas teisingai ir efektyviai naudoja savo savybes kaip organizuoti, tvarkyti, derinti, kontroliuoti. Tyrimas parodė, kad darbuotojai vadovą mato kaip gerą organizatorių, sugebantį kontroliuoti darbuotojus bei juos motyvuoti. Įmonėje reikia organizuoti darbą tiek kiek galima, o reguliuoti darbuotojus tiek kiek reikia, nes per daug didelis reguliavimas praranda efektyvumą. Per mažas reguliavimas priveda prie chaoso.
4. Darbo organizavimas ir savo komandos sukūrimas įmonėje vienas svarbiausių vadovo darbų, paskirstyti teisingai atsakomybes. Reikia ne asmenį aprūpinti darbu, o parinkti tokius asmenis, kurie reikalingi ir turi sugebėjimų tą darbą atlikti. Tyrimas parodė, kad vadovas stengiasi suteikti atsakomybę darbuotojams, kurių veiksmai tiesiogiai susiję su darbo atlikimu.
5. Labai svarbi įmonėje yra vidinė komunikacija tarp įmonės darbuotojų. Labai svarbu vadovui perteikti informaciją darbuotojams ir gauti tiesioginius jų atsiliepimus. Vadovui yra daug lengviau valdyti įmonę, kai vyksta pastovus informacijos apsikeitimas įmonės viduje tarp visų grandžių. Svarbu, kad informacija ne tik būtų gaunama, bet taip pat ir perteikiama. Tyrimas rodo, kad apsikeitimas informacija vyksta pastoviai.
6. Geras vadovas turi būti lyderiu, charizmatiška asmenybė, paskui kurį seka visi darbuotojai, vadovas turi motyvuoti, patraukti savo idėjomis, mokėti perteikti savo mintis ir „užvesti“

darbuotojus. Atlikus tyrimą galima pastebėti, kad įmonės vadovas moka patraukti, sudominti darbuotojus, tai yra lyderio bruožas.

7. Organizacinis brandumo ugdymas svarbus procesas, kurio metu organizacija įgyja ir panaudoja naujas žinias, įrankius, elgesio budus ir vertybes. Jis vyksta visuose organizacijos lygiuose – tarp individų ir grupių, taip pat visos organizacinės sistemos mastu. Turint kompetentingą komandą darbuotojų galima daug efektyviau dirbti ir atlikti užsibrėžtus tikslus.
8. Įmonės kaip ir žmonės mokosi panaudodamos įvairius budus. Daug kas priklauso nuo specifinės organizacijos tikslo, kultūros, aplinkos, darbo stiliaus ir sugebėjimo absorbuoti permainas. Mano analizuojamoje įmonėje vadovas stengiasi naudoti inovacijas, eksperimentuoja bei rizikuoja. Nors daugeliui darbuotojui nelabai patinka pasikeitimai ir naujovės, bet tai yra vienas iš variklių, kurie daro įmonę efektyvesnę, taip pat vadovo darbas tampa daug efektyvesnis.
9. Blogos vadovavimo savybės būdingos daugeliui vadovų. Neišimtis ir mano analizuojamoje įmonėje. Po tyrimo paaiškėjo, kad vadovas ne visada iškomunikuoja, paaiškina, kodėl jis priima vienus ar kitus sprendimus. Vertėtų daugiau pristatyti savo planus siekius, kartais reikėtų atsižvelgti į kitų nuomones, palaikyti didesni bei dažnesni komunikavimą tarp darbuotojų. Norint išvengti blogų savybių reikia mokytis iš, tik taip galima išspręsti iškilusias problemas.
10. Inicijatyva, entuziazmas – brangiausia energija žemėje. Vadovo sėkmė priklauso nuo to, kiek tos energijos jis sugeba gauti iš kiekvieno savo pavaldinio ir kur ją nukreipia. Vadovas nėra vienas karys lauke, jis turi būrį darbuotojų, kurių pagalba jis gali įgyvendinti užsibrėžtus tikslus, tik reikia mokėti nukreipti darbuotojus tinkama linkme. O norint efektyviau valdyti, reikia traktuoti darbuotojus kaip kolegas, taip išsivysto pagarba vienas kitam.

## BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS

1. The Daily Drucker: 366 Days of Insight and Motivation for Getting the Right Things Done  
Peter F. Drucker (October 20, 2004)
2. Management Challenges for the 21st Century Peter F. Drucker (July 2001)
3. Why Marriages Succeed or Fail: And How You Can Make Yours Last  
John Gottman (June 25, 1998)
4. Effective Supervisor's Handbook Louis V. Imundo (February 1993)
5. Emotional Intelligence D. Goleman (March 1, 1999)
6. Non-verbal Communication Robert A. Hinde (November 13, 1975)
7. Valstybės kontroliuojamų įmonių vadovų darbo apmokėjimas.//Vadovo pasaulis. – 1997. – Nr. 11.  
– P. 36 – 37.
8. <<http://management.about.com/>> (Lankytasi 2006 04 03)
9. “Management (third edition)” by Richard L. Daft, Dryden Press, 1993.
10. How to Lead: What You Actually Need to Do to Manage, Lead and Succeed  
Jo Owen (March 2005)
11. Getting to Yes: The Secret to Successful Negotiation  
Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton (August 7, 2003)
12. The Coaching Manual: The Definitive Guide to the Process and Skills of Personal Coaching  
Julie Starr (October 31, 2002)
13. The Rules of Work - A Definitive Guide to Personal Success  
Richard Templar (October 2002)
14. It's Not How Good You Are, It's How Good You Want To Be  
Paul Arden (May 2003)
15. Co-active Coaching: New Skills for Coaching People Toward Success in Work and Life  
John Whitmore (Foreword), Laura Whitworth, Henry Kimsey-House, Phil Sandahl (December  
1998)
16. Leadership and the One Minute Manager (One Minute Manager S.)  
Kenneth Blanchard, Patricia Zigarmi, Drea Zigarmi (March 1, 2000)
17. Rules of Management: The Definitive Guide to Managerial Success  
Richard Templar (November 2004)

18. Effective Coaching: Lessons from the Coaches' Coach  
Myles Downey (September 18, 2003)
19. Competitive Advantage  
Michael E. Porter (January 19, 2004)
20. Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action  
Robert S. Kaplan, David P. Norton, Arthur Lowes (September 1, 1996)
21. Quick Team-building Activities for Busy Managers: 50 Exercises That Get Results in Just 15 Minutes  
Brian Cole Miller (December 1, 2003)
22. Leadership and Self-deception: Getting Out of the Box  
Arbinger Institute (February 1, 2002)
23. Management and Organisational Behaviour  
Laurie J. Mullins (June 17, 2004)
24. The Goal: A Process of Ongoing Improvement  
Eliyahu M. Goldratt, Jeff Cox (November 17, 2004)
25. Managing the Professional Service Firm  
David H. Maister (January 6, 2003)
26. The Leadership Challenge  
Kouzes, Posner (August 15, 2003)
27. Maverick!  
Ricardo Semler (September 7, 2001)
28. Operations Management  
Nigel Slack, Stuart Chambers, Robert Johnston (December 12, 2003)
29. Team-building Activities for Every Group  
Alanna Jones (August 1999)
30. Techniques for Coaching and Mentoring  
David Clutterbuck, David Megginson (December 17, 2004)
31. Managing Transitions: Making the Most of Challenges (People Skills for Professionals)  
William Bridges (November 27, 2003)
32. The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment  
Robert S. Kaplan, David P. Norton (October 1, 2000)
33. The Rise and Fall of Strategic Planning  
Henry Mintzberg (February 24, 2000)
34. Branding Yourself: How to Look, Sound and Behave Your Way to Success  
Mary Spillane (September 22, 2000)

35. Psychometric Tests for Graduates: Gain the Confidence You Need to Excel at Graduate-level Psychometric and Management Tests Andrea Shavick (November 28, 2003)
36. Simon J.H., Price Management, Amsterdam: Elsevier Science Publishing Company, 1989.
37. Larry Bossidy, Ram Charan 2002 m. „Vykdymas. Ką daryti kad užduotys būtų įvykdytos“.
38. Warren Bennis „On becoming a Leader“ 1989 m.
39. Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership  
Bernard M. Bass (Editor), B.J. Avolio (Editor) (November 1993)
40. John W. Gardner „On leadership“ 1990 m.
41. Charles M. Farkas and Philippe DeBacker „Maximum Leadership“ 1996 m.
42. Charles Handy „The age of paradox“ 1994 m.
43. Peter F. Drucker “The new realities” 1989 m.
44. James O’Toole “Leading change” 1995 m.
45. Rosabeth Moss Kanter “The change masters” 1983 m.

## PRIEDAI

Gerbiamas / -ma apklausos dalyvi / -ve,

Dėkojame, kad sutikote bendradarbiauti rašant mokslinį darbą apie vadovo veiklos efektyvumą. Šios analizės duomenys bus naudojami Vilniaus Universiteto Tarptautinio žinių vadybos ir žinių ekonomikos Tarptautinės komunikacijos programos studento diplominiame darbe. Klausimyno tikslas išsiaiškinti kaip įmonės darbuotojai suvokia / mato savo lyderius. Diplominiame darbe šie duomenys bus analizuojami.

**Anketos pildymas truks nedaugiau nei 10 – 15 min.**

Kiekvieną dalyvaujantį šioje apklausoje informuojame, kad tokie klausimynai išdalinti darbuotojams kitiems įmonės darbuotojams. Užpildytus klausimynus apibendrins ir analizuos Arūnas Kuginys.

Akcentuojame, kad klausimyno atsakymų jūs nematysite. Jei pageidausite Jūs būsite informuotas tik apie bendrus apklausos rezultatus. Patikime, kad atsakymai liks konfidencialūs. Kai tik atsakymai bus apibendrinti, visi užpildyti klausimynai bus sunaikinti. Pageidautina, kad apklausos dalyviai klausimynus užpildytų ir apliktų sekretoriatare per 3 dienas (arba nedelsiant įteiktų apklausos vykdytojui p. Arūnui Kuginiui).



**Vadovo elgesio apibūdinimas**

Pildydami šį klausimą, galvokite apie savo vadovą / lyderį ir jo / jos elgesį, kai jis/ji yra vadovaujančioje pozicijoje.

Apibūdinami kiekvieną lyderio savybę, apibrėžkite tą įvertinimą, kuris, pagal jus, artimiausiai atitinka aprašomojo / aprašomosios savybę.

Pavyzdžiui, pasirinkime savybę / būdą "Naudoja pavyzdžius, kad kiti galėtų geriau suprasti". Jei galvojate, kad taip daro dažnai, tuomet jūs apibrauksite "5" arba "6", kaip parodyta pavyzdyje žemiau. Apibrėšite "5", jeigu manote, kad tokios situacijos būna rečiau nei labai dažnai. Jūs apibrėšite "6", jeigu manote, kad tokios situacijos artimesnės situacijai "labai dažnai".

**Pavyzdys**

Aš galėčiau apibūdinti savo vadovą kaip tas, kuris:	Retai	Kartais	Dažnai	L. dažnai
"Naudoja pavyzdžius, kad kiti galėtų geriau suprasti".	1-----	2-----	3-----4-----	5-----6-----7-----8

---

Apibūdinčiau savo vadovą kaip tą, kuris:	Retai	Kartais	Dažnai	L. dažnai				
1. Turi viziją ir įsivaizduoja, kaip viskas turi įvykti.	1	2	3	4	5	6	7	8
2. Trokšta, keisti esamą situaciją, kad įmonė pasiektų geresnių rezultatų.	1	2	3	4	5	6	7	8
3. Aiškiai įsivaizduoja įmonės ateitį.	1	2	3	4	5	6	7	8
4. Entuziastingai žvelgia į savo ateitį. Savo ateitį mato optimistinėm spalvom	1	2	3	4	5	6	7	8
5. Eksperimentuoja, taiko inovacijas, rizikuoja, kad rastų naują arba geresnį sprendimą.	1	2	3	4	5	6	7	8
6. Trokštantis mesti iššūkį sistemai / nori ją pakeisti.	1	2	3	4	5	6	7	8
_____	Retai	Kartais	Dažnai	L. dažnai				
7. Leidžia darbuotojams (įpareigojā / įgalina juos) daryti tai, ką jie tiki reikia daryti.	1	2	3	4	5	6	7	8
8. Darbuotojus įtraukia į sprendimų priėmimo procesą, kai jų rezultatai tiesiogiai veikia darbuotojus / jų darbo barą.	1	2	3	4	5	6	7	8
9. Organizacijoje ugdo savininko / šeimininko jausmą.	1	2	3	4	5	6	7	8
10. Pastoviai naudoja žodį "mes" vietoje žodžio "aš".	1	2	3	4	5	6	7	8
11. Užtikrina palaikymą ir pagalbą iš kitų, kas aiškiai įsivaizduoją tikslą / užduotį.	1	2	3	4	5	6	7	8
12. Įtraukia ir tuos, kurie naudosis įgyvendinto tikslo rezultatais	1	2	3	4	5	6	7	8
Apibūdinčiau savo vadovą kaip tą, kuris:	Retai	Kartais	Dažnai	L. dažnai				
13. Atsižvelgia į darbuotojų vertybes, interesus, viltis ir svajones.	1	2	3	4	5	6	7	8
14. Drašina darbuotojus suteikdamas jiems daugiau atsakomybės, didindamas jų kompetenciją ir / arba skirdamas jiems kitų darbo "vertintojo" vaidmenį.	1	2	3	4	5	6	7	8
_____								
15. Paaškina kodėl ji / jis imasi vieno arba kitų veiksmų.	1	2	3	4	5	6	7	8
16. Žino / pažįsta auditoriją, kai jai kalba.	1	2	3	4	5	6	7	8
17. Kalba apie principus arba vertybes, kurių pagrindu buvo priimtas sprendimas.	1	2	3	4	5	6	7	8
18. Kalba su darbuotojais tokiu būdu / intonacija, kuri įkvepia ir motyvuoja juos.	1	2	3	4	5	6	7	8
19. Negaili laiko tam, kad pilnai išaiškintų ką ji / jis galvoja / planuoja / nori pasiekti	1	2	3	4	5	6	7	8
20. Savo elgesiu rodo pavyzdį, kuris patvirtina jos / jo įmonėje puoselėjamas vertybes.	1	2	3	4	5	6	7	8
_____								
21. Ryžtingas ir savimi pasitikintis.	1	2	3	4	5	6	7	8
22. Visada kupinas / kupina energijos.	1	2	3	4	5	6	7	8
23. Tiki, kad viskas yra pasiekama; puoselėja "aš galiu" požiūrį.	1	2	3	4	5	6	7	8

24. Yra atkaklus ir nuožmiai ginantis savo idėjas ir planus. 1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8
25. Yra orientuotas ir ištikimas tikslui. 1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8
- 
26. Viešina darbuotojo pasiekimus visam kolektyvui. 1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8
27. Pastoviai švenčia kolektyvo / komandos pasiekimus / darbų užbaigimą. 1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8
28. Nuoširdžiai rūpinasi kitais 1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8
29. Švenčia pergales / pasiektus gerus rezultatus. 1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8
-

## SUMMARY

Managing people and organization is both - science and art. Every single act in management is related to acts performed by other people. Those acts manifest themselves in certain rights and consequences. The goal of the manager who creates his or her own image is to succeed in fulfilling the aims and objectives of the organization. The image, in other words an authority or a standing, of a manager is a trait which helps the person to persuade, direct and influence others to do what he or she expects them to do. A manager must not allow personal interests and concerns to interfere with pursuing a common goal. A meant-to-be manager has to be sincerely interested in his or her employees' lives and to create harmonious interpersonal relationships. When there is no contact with the people involved, i.e. colleagues, or the contact is lost, work done is fruitless and vain. What is more, the manager loses his or her standing in an organization.

In a successful and growing organization the key concept 'lead and show the way' has to be the guiding star as often as possible. The concept 'control', on the contrary, has to be applied only as much as needed. It follows that too much control expands personnel and diminishes initiative, too little of it brings the organization to chaos.

It is a matter of selecting the right people to do the job professionally and with skill, not a matter of finding anybody for a vacant post. Furthermore, each employee should be allocated with as many tasks as he or she can efficiently accomplish.

Directing and controlling employees has to be a persistent and consistent practice.

Following the above mentioned principles and representation duties a manager can score a great success in creating his or her lasting image as well as the lasting image of the organization.

"Human initiative and enthusiasm are the most precious energies in the world. Managerial success depends greatly on how much of that energy the manager can get from every single employee and where he or she diverts that extracted energy."

The research results have shown that the manager doesn't really correspond to the efficient manager described in theory. However, in many cases it is clearly noticeable that the employees appreciate, respect and follow their manager. The manager of the company is a charismatic personality knowing how to lead the whole team, motivate and challenge them.

To conclude, the manager in theory will always differ from the manager in the real world context.