

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS INSTITUTAS**

**RENATA KAČERAUSKAITĖ**

**VADOVO VALDYMO STILIAUS POVEIKIS DARBUOTOJŲ  
MOTYVAVIMUI (2 ORGANIZACIJŲ ATVEJO LYGINAMOJI  
ANALIZĖ)**

**Magistro baigiamasis darbas**

**Vadovas  
Prof. dr. V. Gražulis**

**VILNIUS  
2016**

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS INSTITUTAS**

**VADOVO VALDYMO STILIAUS POVEIKIS DARBUOTOJŲ  
MOTYVAVIMUI (2 ORGANIZACIJŲ ATVEJO LYGINAMOJI  
ANALIZĖ)**

**Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas  
Studijų programa 621N61001**

**Vadovas**

\_\_\_\_\_  
**Prof. dr. V. Gražulis  
2016 04 08**

**Recenzentas**

\_\_\_\_\_  
**2016**

**Atliko**

\_\_\_\_\_  
**stud. R. Kačerauskaitė  
2016 04 08**

**VILNIUS  
2016**

## TURINYS

<b>ĮVADAS</b> .....	<b>9</b>
<b>1. VADOVŲ VALDYMO STILIŲ GENEZĖ IR JŲ ĮTAKOS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI TEORINIŲ ASPEKTŲ ANALIZĖ</b> .....	<b>12</b>
1.1 Vadovo definicija, poveikio priemonės ir autoritetas .....	12
1.2 Valdymas organizacijoje ir valdymo teorijų diskursas.....	15
1.3 Valdymo stilių teorijų genezė. Vadovas lyderis mokslinėje literatūroje .....	19
1.5 Motyvacijos teorijos ir jų pritaikymo galimybės skirtinguose valdymo stiliuose .....	29
1.5.1 Poreikių teorijų sąveika, nauda ir ribotumas. F. Herbergo dviejų veiksmų teorijos ypatumai.....	31
1.5.2 Procesinės motyvacijos teorijos šiuolaikinėje darbo aplinkoje.....	38
1.6 Atlygio už darbą charakteristikos ir reikšmė pavaldinių motyvacijai .....	39
<b>2. TYRIMO METODOLOGIJA</b> .....	<b>43</b>
<b>3. VADOVŲ VALDYMO STILIAUS POVEIKIO DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI ORGANIZACIJOSE A IR B TYRIMAS</b> .....	<b>55</b>
1.1. Respondentų demografinės charakteristikos.....	55
3.2 Vadovo veiklos vertinimo analizė .....	57
1.2 Dominuojantis vadovų valdymo stilius .....	59
3.3 Darbuotojų motyvaciniai lūkesčiai ir vadovų naudojamos priemonės darbuotojų skatinimui .....	65
3.3.1 Vadovų naudojamos motyvacinės priemonės ir jų pasirinkimas pagal valdymo stilių .....	65
3.3.2 Darbuotojų motyvaciniai lūkesčiai ir jų pateisinimas .....	66
3.4 Darbuotojų pasitenkinimas darbu pagal F. Herzberg dviejų veiksmų teoriją .....	69
3.5 Darbuotojų lojalumas organizacijai ir priešastys ją palikti.....	72
<b>IŠVADOS</b> .....	<b>76</b>
<b>REKOMENDACIJOS</b> .....	<b>79</b>
<b>LITERATŪRA</b> .....	<b>80</b>
<b>ANOTACIJA</b> .....	<b>86</b>
<b>ANNOTATION</b> .....	<b>87</b>
<b>SANTRAUKA</b> .....	<b>88</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>89</b>
<b>PRIEDAI</b> .....	<b>90</b>

## LENTELĖS

- 1 lentelė. Vadovo vaidmenų suskirstymas pagal H. Mintzberg (1973)
- 2 lentelė. Valdymo mokyklų charakteristikos
- 3 lentelė. Valdymo stiliaus sudedamosios dalys
- 4 lentelė. Teorijos X prielaidų gretinimas su autoritariniu valdymo stiliumi
- 5 lentelė. Teorijos Y prielaidų gretinimas su demokratiniu valdymo stiliumi
- 6 lentelė. Demokratinio, autoritarinio, liberalaus valdymo stilių bruožai
- 7 lentelė. R. Likerto (1961) valdymo stilių charakteristikos
- 8 lentelė. Valdymo stilių teorijų gretinimas
- 9 lentelė. Motyvacijos poreikių teorijų hierarchijos
- 10 lentelė. Higieninių ir motyvacinių faktorių skirstymas pagal F. Herzbergą
- 11 lentelė. Atlyginimo už darbą sudėtis: materialinis ir moralinis atlygis
- 12 lentelė. Teiginių skirstymas ir teorinis pagrindimas klausimų blokui Nr. 1
- 13 lentelė. Teiginių skirstymas ir teorinis pagrindimas klausimų blokui Nr. 2
- 14 lentelė. Teiginių skirstymas ir teorinis pagrindimas klausimų blokui Nr. 3
- 15 lentelė. Teiginių skirstymas ir teorinis pagrindimas klausimų blokui Nr. 4
- 16 lentelė. Teiginių skirstymas ir teorinis pagrindimas klausimų blokui Nr. 5
- 17 lentelė. Teiginių skirstymas ir teorinis pagrindimas klausimų blokui Nr. 6
- 18 lentelė. Skalių vidinis suderinamumas
- 19 lentelė. Darbuotojų motyvacijos lūkesčių pateisinimas (vid.) (bendras rezultatas)
- 19.1 lentelė Darbuotojų motyvacijos lūkesčių pateisinimas (vid.) (Organizacijos A rez.)
- 19.2 lentelė Darbuotojų motyvacijos lūkesčių pateisinimas (vid.) (Organizacijos B rez.)
- 20 lentelė. Darbuotojus labiausiai motyvuojantys aspektai (vid), lyginant su vadovų naudojamomis priemonėmis
- 21 lentelė. Pasitenkinimą dabartiniu darbu įtakojančių aspektų vertinimas (vid.) (vadovų ir darbuotojų perspektyva)
- 22 lentelė. Darbuotojų pasitenkinimą darbu labiausiai įtakojančios aspektai (vid.) (darbuotojų perspektyva)
- 23 lentelė. Pasitenkinimą darbu labiausiai įtakojančios aspektai (vid.) (vadovų perspektyva)

## PAVEIKSLAI

- 1 Pav. Vadovo autoriteto sudedamosios dalys
- 2 Pav. Subjekto ir objekto santykis valdyme
- 3 Pav. R. Tannenbaum ir W. Schmidt (1958) vadovo elgsenos kontinuumas
4. Pav. R. Blake ir J. Mouton (1978) vadovų valdymo stilių tinklelis.
- 5 Pav. Vidinės ir išorinės motyvacijos objektai ir kryptys
- 6 Pav. F. Herzberg dviejų veiksmų teorija
- 7 Pav. Tyrimo teorinis modelis
- 8 pav Darbuotojų suskirstymas (%) pagal pavaldumą vadovams
- 9 pav. Respondentų užimančių vadovaujančias pareigas pasiskirstymas (%)
- 10 Pav. Vadovų pasiskirstymas pagal pareigų užėmimo laiką (%)
- 11 Pav. Tiriamųjų darbuotojų ir vadovų pasiskirstymas (%) pagal lytį organizacijose
- 12 Pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių (%)
- 13 Pav. Darbuotojų pasiskirstymas (%) pagal išsilavinimą
- 14 Pav. Darbuotojų pasiskirstymas vertinant vadovo veiklą (%)
- 15 Pav. Vadovo valdžios pagrindo vertinimo pasiskirstymas (vid.) tarp darbuotojų.
- 16 Pav. Vadovų pasiskirstymas (%) pagal svarbiausias darbo sudedamąsias dalis
- 17 Pav. „Y” tipo teiginių pasirinkimas (%), vertinant vadovo požiūrį į darbuotojus
- 18 Pav. „X” tipo teiginių pasirinkimas (%), vertinant vadovo požiūrį į darbuotojus
- 19 Pav. Vadovo teikiamos kritikos vertinimas (%)
- 20 Pav. Vadovo bendravimo ypatumų vertinimas (vid.) (darbuotojų perspektyva)
21. Pav. Vadovo požiūrio į darbuotojus (griežtumas, reiklumas, valdingumas, kontrolė) vertinimas (vid.)
- 22 Pav. Vadovų nuomonė (vid.) apie savo bendravimo ypatumus (vid.)
- 23 Pav. Vadovo veiklos ir bendravimo charakteristikų vertinimas (vid.)
- 24 Pav. Vadovų ir darbuotojų pasiskirstymas (%) pagal darbo organizavimo principus
- 25 Pav. Vadovų nuomonių skirtumai (vid.) vertinant naudojamąs motyvacines priemones
- 26 Pav. Bendras organizacijų darbuotojų ir vadovų motyvacinių priemonių vertinimas
- 27 Pav. Darbuotojų pasiskirstymas (%) pagal mėnesinį darbo užmokestį (Eur)
- 28 Pav. Darbuotojų pasiskirstymas (%) pagal mėnesinį darbo užmokesio vertinimą
- 29 Pav. Darbuotojų pasiskirstymas (%) pagal planus, dirbti dabartinėje įmonėje
- 30 Pav. Darbuotojų ir vadovų pasiskirstymas (%) pagal priežastis palikti organizacijai

31 Pav. Statistinio reikšmingumo tarp organizacijų darbuotojų vertinant teiginį „Vadovas turi galią apdovanoti“ nustatymas

32 Pav. Statistinio reikšmingumo tarp organizacijų darbuotojų vertinant teiginį „Vadovą apibūdinčiau kaip griežtą, reiklų, valdingą, viską kontroliuojantį“ nustatymas

33 Pav. Statistinio reikšmingumo tarp organizacijų vadovų vertinant teiginį „Labiau už darbą man rūpi draugiški kolektyvo santykiai“ nustatymas

34 Pav. Statistinio reikšmingumo tarp organizacijų vadovų naudojamų motyvacinių priemonių nustatymas.

35 Pav. Statistinio reikšmingumo tarp organizacijų darbuotojų vertinant aspektą „bendravimas su kolegomis“, kaip motyvatorių, nustatymas

36 Pav. Spearman koreliacijos koeficiento tarp darbuotojus motyvuojančių aspektų ir amžiaus skaičiavimas

37 Pav. Gaunamų pagyrimų, kaip įtakojančių pasitenkinimą darbu, statistinio reikšmingumo nustatymas tarp organizacijų darbuotojų

## PRIEDAI

- 1 priedas. Vadovo vaidmenų suskirstymas pagal H. Mintzbergą (1973)
- 2 priedas. Valdymo mokyklų charakteristikos
- 3 priedas. Demokratinio, autoritarinio, liberalaus valdymo stilių bruožai
- 4 priedas. R. Blake ir J. Mouton (1978) vadovų valdymo stilių tinklelis
- 5 priedas. Valdymo stilių teorijų gretinimas
- 6 priedas. Vidinės ir išorinės motyvacijos objektai ir kryptys
- 7 priedas. F. Herzbergo dviejų veiksmų teorija
- 8 priedas. Tyrime naudotos vadovų ir darbuotojų anketos
- 9 priedas. Darbuotojų suskirstymas (%) pagal pavaldumą vadovams
- 10 priedas. Respondentų užimančių vadovaujančias pareigas pasiskirstymas (%)
- 11 priedas. Tiriamųjų darbuotojų ir vadovų pasiskirstymas (%) pagal lytį organizacijose
- 12 priedas. Vadovų pasiskirstymas (%) pagal svarbiausias darbo sudedamąsias dalis
- 13 priedas. „X” tipo teiginių pasirinkimas (%), vertinant vadovo požiūrį į darbuotojus
- 14 priedas. Vadovo bendravimo ypatumų vertinimas (vid.) (darbuotojų perspektyva)
- 15 priedas. Vadovų nuomonė (vid.) apie savo bendravimo ypatumus
- 16 priedas. Organizacijos A ir B darbuotojų motyvaciniai lūkesčiai ir vadovų naudojamos priemonės
- 17 priedas. Bendras organizacijų darbuotojų ir vadovų motyvacinių priemonių vertinimas
- 18 priedas. Pasitenkinimą dabartiniu darbu įtakojančių aspektų vertinimas (vid.) (vadovų ir darbuotojų perspektyva)
- 19 priedas. Statistinio reikšmingumo tarp organizacijų darbuotojų vertinant teiginį „Vadovas turi galią apdovanoti“ nustatymas
- 20 priedas. Statistinio reikšmingumo tarp organizacijų darbuotojų vertinant teiginį „Vadovą apibūdinau kaip griežtą, reiklų, valdingą, viską kontroliuojantį“ nustatymas
- 21 priedas. Statistinio reikšmingumo tarp organizacijų vadovų vertinant teiginį „Labiau už darbą man rūpi draugiški kolektyvo santykiai“ nustatymas
- 22 priedas. Statistinio reikšmingumo tarp organizacijų vadovų naudojamų motyvacinių priemonių nustatymas
- 23 priedas. Statistinio reikšmingumo tarp organizacijų darbuotojų vertinant aspektą „bendravimas su kolegomis“, kaip motyvatorių, nustatymas
- 24 priedas. Spearman koreliacijos koeficiento tarp darbuotojų motyvuojančių aspektų ir amžiaus skaičiavimas.

25 priedas. Gaunamų pagyrimų, kaip įtakojančių pasitenkinimą darbu, statistinio reikšmingumo nustatymas tarp tarp organizacijų darbuotojų.

26 priedas. Patvirtinimas apie atlikto darbo savarankiškumą.



## IVADAS

Vadovui nepakanka įdarbinti profesionalius darbuotojus, suburti juos į komandą ir paskirstyti užduotis, nes veiksmingas valdymas reikalauja daug daugiau. W. Brockard, vienos iš didžiausių JAV kompanijos „Circuit City Stores“ vadovo nuomone, patys svarbiausi veiksniai, darantys kompaniją puikia yra tik jos darbuotojai (Collins, 2004, 81). Vadovui reikia tinkamų žinių, bendravimo įgūdžių ir gebėjimų norint darbuotojus išlaikyti, paskatinti jų produktyvumą ir išnaudoti visą žmogiškąjį potencialą. Jo požiūris, asmeninės savybės, kompetencija bei autoritetas formuoja valdymo stilių, kuris padeda įtakoti darbuotojų elgesį efektyviai siekti organizacijos tikslų, kurti veiksmingą motyvacijos sistemą ir darnius tarpasmeninius santykius.

**Temos aktualumas ir naujumas.** Bet kokia organizacija siekia sėkmingo savo tikslų įgyvendinimo, kuris didele dalimi yra nulemtas efektyvaus pavaldinių darbo. Siekiant padidinti darbo našumą, išlaikyti darbuotojų pasitenkinimą ir išvengti didelės personalo kaitos, būtina rasti veiksmingas darbuotojų motyvacijos priemones. Motyvacijos procese itin reikšmingas yra vadovo vaidmuo ir jo pasirinktas valdymo stilius, formuojantis tarpasmeninius valdymo santykius. Hawthorne eksperimentai (1927 – 1932) kartą jau parodė, kad domėjimasis savo darbuotojais ir jų įtraukimas į sprendimų, įtakojančių jų veiklą, priėmimą, skatina efektyvų darbą (Huczynski, Buchanan, 1985). Vis dėlto, nors šio eksperimento rezultatai sufleruoja teisingą vadovo elgesį jau ne vieną dešimtmetį, vieni vadovai visapusiškai domisi savo darbuotojais ir jų pasiūlymais, o kitiems šie dalykai atrodo visai nesvarbūs iki pat šiol. Pagal D. McGregoro (1954) X ir Y teorijas, prigimtinis žmogaus požiūris lemia, kaip jis vertina savo darbuotoją ir kokį dominuojantį valdymo stilių pasirenka. Pastarieji faktoriai formuoja vadovo elgesį su pavaldiniais, tame tarpe ir motyvacijos procesą. Dėl šios priežasties, vadovai naudoja skirtingas motyvacinės priemonės, kurių veiksmingumo rezultatai nevienodi. Valdymo stilių ir motyvacijos ryšį nagrinėjo šie lietuvių autoriai: A. Sakalas, V. Šilingienė (2000), J. E. Kvedaravičius (2006), S. F. Butkus (2007, 2008), P. Zakarevičius (2011), V. Gražulis (2012, 2014), ir kt.

Valdymo pamatinės funkcijos visiems vienodos, tačiau patys vadovai, atliekantys šias funkcijas – skirtingi. Turėdamos didelę reikšmę ne tik organizacijos konkurenciniam pranašumui, bet ir personalo kasdieniam darbui, jos turi būti vykdomos darbuotojams ir kompanijai priimtiniu būdu. Gali būti, kad kai kurios šiandienines lietuviškos organizacijos nesėkmes patiria dėl netinkamo ar permažo dėmesio darbuotojų valdymui ir per didelės koncentracijos į pelną. Kita vertus, šiuolaikinėje konkurencingoje rinkoje, kuomet į Lietuvą ateina vis daugiau<sup>1</sup> stiprių tarptautinių kompanijų, pasiruošusių darbuotojams

---

<sup>1</sup> „Investuok Lietuvoje“ duomenimis 2014 m. Lietuvoje įsikūrė arba savo verslą plėtė 29 užsienio kompanijos, 2015 m. įgyvendinas 31 toks investicinis projektas, kuris per artimiausius tris metus sukurs 2647 naujas darbo vietas. (Prieiga per internetą:

skirti visas reikalingas sąlygas ir dėmesį, tinkama darbuotojų motyvacija tampa itin reikšmingu veiksmu, lemiančiu organizacijos sėkmę bei konkurencingumą.

**Temos iširtumas.** Vadovo valdymo bei darbuotojų motyvacijos temos mokslininkų dažniausiai nagrinėjamos atskirai. Bendrieji organizacijos valdymo klausimai analizuojami P. F. Drucker (1954), M. Armstrong (1977), L. J. Mullins (2004), J. A. F. Stoner, E. R. Freeman, D. R. Gilbert (2005) ir kt. darbuose. Valdymo teorijų raidą ir funkcijas plačiai tiria šie lietuvių autoriai: S. F. Butkus (2008), R. Ginevičius, V. Sūdžius (2008), A. Šalčius (2009), N. Paliulis, E. Chlivickas (1998), B. Martinkus, S. Stoškus, D. Beržinskienė (2010), R. Vanagas (2012). Valdymo stilių teorijoms pagrindus padėjo ir tyrimus atliko K. Lewin, R. Lippitt, R. White (1939). Šią temą, pristatydami savo valdymo stilių teorijas, taip pat plėtojo ir tyrė R. Likert (1967), R. Tannenbaum ir W. Schmidt (1973), R. Blake ir J. Mouton (1978) ir kt.

Asmens motyvacija pagal poreikius pristatoma A. Maslow (1957), F. Herzberg (1959), D. McClelland (1970), C. Alderferer (1972) ir kt. teorijose. Motyvacijos temą procesiniu požiūriu nagrinėja E. Locke (1960), J. S. Adams (1963), V. Vroom (1964), W. Porter ir E. Lawler (1968) ir kt. Valdymo ir motyvacijos ryšio mokslininku yra laikomas D. M. McGregor (1957), sukūręs X ir Y teorijas apie prigimtinį asmens požiūrį, lemiantį stiliaus pasirinkimą. Vadovo ir motyvacijos temą tyrinėjo: S. P. Robbins (2003), R. L. Daft (2000, 2006), G. P. Latham (2007), R. Kanfer, Ch. Gilad, R. Prichard (2008), G. Luthans (2008), taip pat aktyviai tyręs darbuotojų pasitenkinimą darbu, ir kt.

Personalo valdymui, valdymo stiliams vadovų elgesio požiūriu bei darbuotojų motyvacijos teorijoms dėmesio, be ankščiau minėtų autorių, skyrė nemažai lietuvių autorių: P. Jucevičienė (1996), I. Bučiūnienė (1996), A. Stankevičienė, L. Lobanova (2006), D. Diskienė ir A. Marčinskas (2007), D. Šavareikienė (2008), Marcinkevičiūtė (2010), A. Tamošiūnas (2013), R. Čiarnienė (2013), ir kt.

**Probleminis klausimas.** Įvertinus valdymo stilius ir motyvacijos teorijas, vis dėlto lieka neaišku, kaip jie siejasi. Tai lemia šio mokslinio darbo probleminį klausimą: *kaip vadovo valdymo stilius veikia pavaldinių motyvaciją?* Problema yra analizuojama teorinės dalies ir praktinio tyrimo lyginamosios analizės metu.

**Objektas.** Tyrimo objektas – organizacijų A ir B vadovams būdingų valdymo stilių ryšys su darbuotojų motyvacija.

**Tikslas ir uždaviniai.** Mokslinio darbo tikslas yra nustatyti kokią reikšmę valdymo stilius turi darbuotojo motyvacijai ir identifikuoti, kuris vadovavimo stilius tinkamiausias, siekiant efektyviai motyvuoti darbuotojus ir padaryti jiems didžiausią įtaką. Siekiant tikslo, keliami tokie uždaviniai:

---

<http://www.investlithuania.com/lt/naujienos/investuok-lietuvoje-rezultatai-2014-m-lietuvoje-isikure-rekordinis-skaicius-uzsienio-kompaniju/>,  
<http://www.investlithuania.com/lt/naujienos/lietuva-pernai-pritrauke-rekordini-skaiciu-investuotoju/> žiūrėta 2016 01 26)

1. Atlikti mokslinės literatūros analizę organizacijos valdymo, valdymo stilių ir motyvacijos teorijų aspektais.
2. Remiantis mokslinėmis motyvacijos teorijomis ir valdymo stilių charakteristikomis identifikuoti jų sąsajas ir tarpusavio reikšmę.
3. Taikant parengtą empirinio tyrimo modelį atlikti valdymo stilių ir jų įtaką darbuotojų motyvacijai identifikuojantį tyrimą.
4. Remiantis empirinio tyrimo rezultatais, atlikti organizacijų A ir B lyginamąją analizę.
5. Atžvelgiant į tyrimo rezultatus pateikti rekomendacijas darbuotojų motyvacijos gerinimui.

**Tyrimo metodika.** Rengiant darbo teorinę dalį buvo taikoma mokslines literatūros šaltinių analizė, sintezė, apibendrinimas ir lyginimas. Praktinėje tyrimo dalyje atliktas kiekybinis tyrimas, naudojant anketinę apklausą. Empirinio tyrimo duomenys apdorojami, analizuojami ir lyginami naudojantis SPSS 22.0 ir Microsoft Excel programomis.

**Darbo struktūra.** Darbo struktūrą sudaro įvadas (pristatoma nagrinėjama tema), teorinė (valdymo stilių ir motyvacijos teorijų analizė ir sąsajos), metodologinė (pristatomas tyrimo metodas) ir empirinė (tyrimo duomenų analizė ir lyginimas) dalys, išvados, rekomendacijos, bibliografijos šaltinių sąrašas, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis bei priedai.

# 1. VADOVŲ VALDYMO STILIŲ GENEZĖ IR JŲ ĮTAKOS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI TEORINIŲ ASPEKTŲ ANALIZĖ

## 1.1 Vadovo definicija, poveikio priemonės ir autoritetas

Nepriklausomai nuo organizacijos paskirties ar tipo, jos valdymo struktūros viršūnėje yra direktorius, generalinis direktorius, prezidentas ar kitaip vadinamas vadovas. Į vadovo sąvoką, galima pažvelgti iš kelių pusių:

1. asmuo, organizuojantis ir kontroliuojantis veiklą įmonėje, kuri jį įdarbino (Dromantaitė et al., 2012);
2. asmuo, turintis išskirtinę privilegiją priimti sprendimus, kurių rengimo ir įgyvendinimo pagrindu vadovaujama (Zakarevičius, Kvedaravičius, Augustauskas, 2004);
3. asmuo, atsakingas už komandos bendro darbo rezultatus (DuBrin, 2006);

Tamošiūno (2013, 106) požiūriu, vadovas realizuoja valdymo veiklą organizacijoje, koordinuoja narių veiksmus, kad bendras tikslas būtų pasiektas efektyviai naudojant turimus išteklius ir priemones. Šią idėją galima papildyti Mintzbergo (2011) požiūriu, vertinančiu vadovą iš pavaldinių pusės, kad jis turi padėti darbuotojams išnaudoti savo potencialą: tobulėti profesinėje ir sprendimų priėmimo srityse. Pastebėtina, kad vadovas nuolat dirba ties dviem kryptimis: organizacijos tikslų siekimu, efektyviai naudojant išteklius, bei rūpinimasis personalo gerove, darbo sąlygomis.

Vadovai gali būti trijų lygių: žemiausio, vidurinio ir aukščiausio. Kiekvienam iš šių vadovų yra būtini techniniai (gebėjimas dirbti su konkrečiais įrenginiais ar technologija), darbo su žmonėmis (bendravimas ir gebėjimas organizuoti) ir koncepciniai (sisteminiis mąstymas gebėjimas modeliuoti ir platus požiūris į vykstančius reiškinius) įgūdžiai (Jucevičienė, 1996; Sakalas, 2003). Žemiausio lygio vadovai atsakingi tik už vykdytojų darbą ir kitų vadovų nevaldo, priešingai nei tai daro vidurinio lygio vadovai. Galiausiai, aukščiausio lygio vadovai atsako už visos organizacijos valdymą. Jie kuria organizacijos veiklos politiką, priima strateginius sprendimus, koordinuoja išorinius ryšius ir atstovauja savininkų interesus (Stoner, Freeman, Gilbert, 2005). Kitas būdas skirstyti vadovus - pagal darbo pasidalinimą: funkciniai ir linijiniai. Funkciniai vadovai – atsakingi už tam tikrą funkcinę sritį ir, dažniausiai, vadovauja specialistams. Tuo tarpu linijiniai vadovai – atsako už kelių, skirtinga veikla užsiimančių komandų darbą. Tokiam vadovui reikalingos vienos ne tik specializuotos srities priežiūros žinios, bet ir gebėjimas jungti, matyti bendras komandų perspektyvas (DuBrin, 2006).

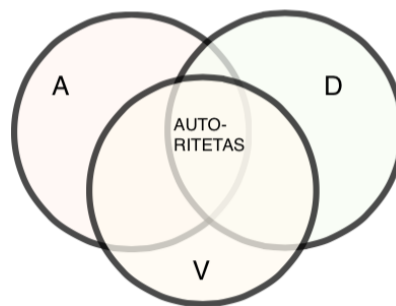
Pagrindinės vadovo poveikio priemonės – valdžia ir įtaka, kurias reikia derinti. Mokslininkai J. Frenchas ir B. Ravenas (1959) nustatė penkis valdžios pagrindus (pareigų ir asmenines), apibrėžiančiais

abi šio proceso puses: asmenį, kuris daro įtaką ir asmenį, kuriam ši įtaka daroma. Valdžia gali būti paremta:

- atlygiu (pavaldinys suvokia, kad vadovas turi galimybę jį apdovanoti);
- prievarta (pavaldinys suvokia, kad vadovas turi galimybę jį nubausti);
- teise (pavaldinys suvokia, kad dėl vadovo užimamų pareigų, jis turi teisę įsakyti);
- etalonu (pavaldinys savo vadovą laiko išskirtiniu);
- eksperto žiniomis (pavaldinys suvokia, kad vadovas turi specialių žinių).

Kiekvienas iš šių valdžios pagrindų padidina vadovo galią daryti poveikį kitų žmonių elgesiui, vertybėms, įsitikinimams. Antrojo Pasaulinio karo amerikiečių generolas D. D. Eisenhoweris teigė, kad „Vadovavimas yra menas, kai žmonės daro tai, ko Jūs norite, todėl, kad jie patys nori tai daryti“ (Kansas). Jam antrina ir M. P. Follet idėja, kad vadovas daugiausia darbo padaro per kitus žmones, kurie jam yra atskaitingi. Kita vertus, vien valdžios turėjimas negarantuoja gerų organizacinių pasiekimų ir pavaldinių darbo rezultatų (Dromantaitė et al., 2012; Čiarnienė et al. 2013), ją privaloma kombinuoti kartu su įtaka, kuri veikia kito žmogaus elgesį, pažiūras. Šiam tikslui naudojamas įtikinėjimas, prašymas, spaudimas, psichologinis poveikis (Robbins, 2003, 190). A. DuBrinas (2006) išskiria 8 įtakos darymo būdus, kuriuos remiantis A. Šalčiumi (2009), galima skirstyti į emocinius ir racionalius:

- emociniai: palankumas, atkaklumas aiškiai nurodant užduotis, vertybių demonstravimas, juokavimas, nuolatinis gero pavyzdžio rodimas ir kt.;
- racionalūs: objektyvumas apeliuojant į logiką ir priežastis, mainai, koalicijų formavimas, įtikinimas, prašymas, grasinimas ir kt.;



*1 Pav. Vadovo autoriteto sudedamosios dalys (A – asmeninis, D – dalykinis, V – valdžios)*

Šaltinis: A. Sakalas, 2003

Pastebėtina, kad J. Frencho ir B. Raveno (1959) valdžios pagrindo idėjos siejasi su šiandieniniu autoriteto požiūriu. A. Sakalas (2003) formuoja vadovo autoritetą iš jo formalios padėties (valdžios

autoritetas), dalykinės kompetencijos (eksperto autoritetas) ir asmeninės kompetencijos (etalono autoritetas). Nuo šių dedamųjų dalių priklauso bendras vadovo autoritetas, kurį apsprendžia patys pavaldiniai (žr. 1 pav).

DuBrino (2006) teigimu, norint tapti geru vadovu ir vesti darbuotojus tikslo link, asmeninės, socialinės, dalykinės kompetencijos yra kur kas svarbesnės nei valdžios autoritetas. Formali vadovo padėtis, kaip ir simpatijos ar antipatijos santykiai, turi daug įtakos, todėl esant silpnesniam asmeniniam ar dalykiniam autoritetui, vadovas remiasi būtent valdžia, suteikta įmonės reglamentų (Sakalas, 2003). Reikėtų nepamiršti, kad vadovo valdžia gali būti ir nesankcionuota, todėl gebėjimas daryti įtaką kyla ne iš formaliai užimamos padėties organizacijoje (Robbins, 2003, 168). Minėtosios kompetencijos formuoja darbuotojų pasitikėjimą, kuris lemia įtakingumo stiprumą, bei vadovo gebėjimą sutelkti darbuotojus bendram tikslui, atsižvelgti į jų poreikius ir juos tenkinti. Autoriteto trūkumas apsunkina vadovavimą ir įtakos darymą darbuotojams, nes vadovo pripažinimas autoritetingu reiškia, kad duoti nurodymai bus vykdomi savanoriškai ir be prieštaravimų (Sakalas, Šilingienė 2000, 45 – 46).

Visų lygių ir sričių vadovai atlieka tam tikrus vaidmenis, kurie yra jo statuso lemiamą elgsena konkrečioje situacijoje. H. Mintzbergas (1973) išskyrė 10 vadovo vaidmenų (žr. priedą Nr. 1), kuriuos suskirstė į kategorijas: tarpasmeniniai, informaciniai; sprendžiamieji vaidmenys (Tamošiūnas 2013, 106 – 107; Koontz, 1980):

- Tarpasmeniniai vaidmenys nusako, kad vadovas reprezentuoja įmonę, plėtoja išorinius tinklus, puoselėja malonią darbo atmosferą, motyvuoja ir ugdo darbuotojus.
- Informaciniai vaidmenys pažymi informacijos rinkimą, perdavimą pavaldiniams ir bendravimą su išore.
- Sprendžiamieji vaidmenys apsprendžia organizacijos permainų kontrolę, išteklius, šalina kliūtis ir vadovauja įvairaus pobūdžio deryboms.

Šie vaidmenys tarpusavyje glaudžiai susiję. Pirmiausia, vadovo statusas pats savaime lemia tarpasmeninius vaidmenis. Antra, bendravimas su žmonėmis įtakoja tai, kad jis gauna pakankamai informacijos, kuria gali pasidalinti su organizacijos nariais ir išore. Galiausiai, turima informacija įgalina vadovą priimti organizacijai naudingus sprendimus (Bagdonas, Bagdonienė, 2000, 139). Vadovas laikomas sprendimų priėmėju, nes visos planavimo, organizavimo, kontrolės ir motyvacijos darbo funkcijos to reikalauja, kad būtų įgyvendinti jam pavesti organizacijos tikslai (Daft, 2000, 8). Minėtųjų sprendimų priėmimo būdai yra itin aktualūs vadovo ir darbuotojų santykiui. Bivainis (2011, 97) išskiria kraštutinius sprendimo priėmimo būdus: vienasmenis (autoritarinis tipas, vadovo žodis lemiamas) ir

kolektyvinis (remiantis daugumą, vidurkiu, konsensusu). Darbuotojų įtraukimo lygiai šiuose būduose yra skirtingi, o tai turi reikšmingos įtakos darbuotojų motyvacijos procesui.

Vadovai negalėtų kokybiškai atlikti savo pagrindinių vaidmenų ir darbo funkcijų neturėdami poveikio darbuotojams. Jo užimama oficiali pozicija turi būti nuolat derinama su įtakingumu ir autoritetu, kurie lemia vadovo gebėjimą sutelkti darbuotojus bendram tikslui, atsižvelgti į jų poreikius ir juos tenkinti bei darbuotojų pasitikėjimą.

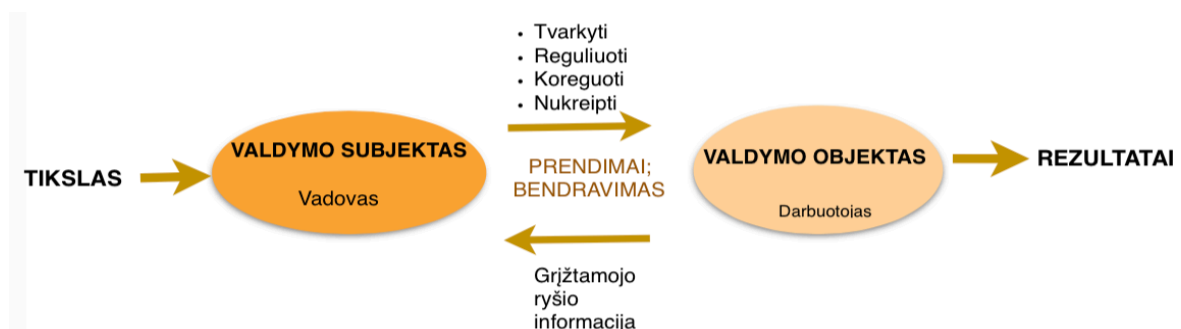
## 1.2 Valdymas organizacijoje ir valdymo teorijų diskursas

Vadovai įgyvendina organizacijos tikslus vadovaudami ir derindami jiems pavaldžių žmonių pastangas, bet ne patys tiesiogiai dalyvaudami darbo procese. Siekiant, kad organizacijoje dirbančių žmonių pastangos būtų tinkamai suderintos, sunaudojant mažiausiai išteklių, o kuriamas produktas būtų aukštos kokybės, kompanijos narių darbas turi būti valdomas (Butkus, 2007). H. Fayolis (2005) pažymėjo, kad kuo aukštesnis vadovo hierarchinis lygmuo, tuo mažiau jam reikia techninių žinių, tačiau tuo daugiau jam reikia reikalingi valdymo gebėjimai.

Dar 400 m. pr. Kr. Sokratas įrodinėjo, kad valdymas yra menas (Bagdonas, Bagdonienė 2000, 192). Tuo tarpu šiuolaikinis mokslas valdymą sieja su organizacijos veiklos rezultatais ir valdančiosios bei valdomosios dalies santykiu.

### Valdymas, kaip priemonė veiklos tikslui pasiekti:

- sprendimų parengimas, priėmimas ir įgyvendinimas bendradarbiaujant valdančiajai bei valdomajai sistemoms (Čiarnienė et al. 2013; Dromantaitė et al. 2012, Bakanauskas, et al., 2011)
- organizacinis darbo procesas siekiant numatyto tikslo, pagal iš anksto parengtą planą (Paliulis, Chlivickas, 1998);
- neorganizuotos grupės pavertimas efektyvia, tikslingai dirbančia komanda (Drucker, 1964);



2 Pav. Subjekto ir objekto santykis valdyje

Šaltinis: sudaryta autorės.

### **Subjekto ir objekto santykis valdyme:**

- Valdymo objektas, kuris yra organizuotai ir sistemingai veikiamas, ir subjektas, kuris atlieka šią funkciją (Bivainis, 2011, 13). Be vieno ar kito valdymo procesas nefunkcionuoja, nes abu susieti priklausomybės ryšiais: priimti sprendimai perduodami valdymo objektui, po kurio laiko apdorota informacija grįžta pas subjektą (Paliulis, Chlivickas, 1998); (žr. Pav. 2).

Valdymas yra traktuotinas kaip ciklas, susidedantis iš funkcijų, kurios yra konkrečios vadybinės veiklos sritys. Valdymo pamatinės funkcijos (Paliulis, Chlivickas, 1998; Juozaitienė, Staponkienė, 2004):

1. **Planavimas** – organizacijos tikslų bei uždavinių formavimas ir priemonių jiems pasiekti parinkimas, nustatymas, sudaro pagrindą visoms kitoms valdymo funkcijoms.
2. **Organizavimas** (atskirai galima išskirti koordinavimą) – užduočių realizavimo elementas, t.y. organizacinių struktūrų kūrimas, jų integravimas ir kolektyvo veiksmų suderinimas.
3. **Vadovavimas** – gebėjimas paveikti, sutelkti, įtakoti grupę, kad ji įgyvendintų išskeltus tikslus;
4. **Kontrolė** – pavaldinių veiklos stebėjimas, siekiant nustatyti nukrypimus nuo planų bei juos pašalinti;

Šios funkcijos turi atskirus turinius ir specifinius pobūdžius, tad gali būti tarpusavyje nesusijusios ir atliekamos savarankiškai arba būti neatsiejamos viena nuo kitos ir sudaryti vientisą procesą. (Bakanauskienė, Kyguolienė, 2013). Būtent dėl to valdymo veikla vertinama, kaip dualistinė, nes koordinacija vyksta ne tik strateginiams ar gamybiniais procesams, bet ir socialiniams: žmonių veiklai, santykiams.

XX a. pr. Klasikinės valdymo teorijos pagrindu tapę darbuotojo apribojimai kuo paprastesnėmis operacijomis, nereikalaujant spręsti darbo ir gamybos organizavimo klausimų šiandien nebeprasiteisina. Iš valdymo tikimasi darbuotojo ypatybių vertinimo, jo kūrybinio potencialo atskleidimo ir kuo mažesnės kontrolės. Per Pirmąjį pasaulinį karą daugybė nekvalifikuotų ir pramonėje nedirbusių žmonių turėjo tapti produktyviais darbuotojais per trumpą laiko tarpą. Siekiant šį poreikį patenkinti pradėti taikyti F. Taylora (1913) mokslinio valdymo principai, teigiantys, kad darbas gali būti našus, kai yra organizuotas pagal griežtas taisykles, principus, nepaliekant galimybės darbuotojo iniciatyvai ar saviraiškai. Nors draugiški santykiai yra reikalingi, iš esmės jis siekė pakeisti darbuotojų asmenines nuostatas taisyklėmis ir formulėmis. Kiti Klasikinės vadybos mokyklos atstovai H. Fayolis (1911) bei M. Weberis (1947), pristatę administracinės veiklos organizavimo ir idealaus biurokratinio valdymo teoriją, akcentavo hierarchiją, centralizaciją, teisę duoti įsakymus ir tikėtis visiško paklusnumo, nepaliekant vietos asmeninėms darbuotojo savybėms. Vadovai privalo valdyti sąžiningai, formaliai, nepasiduodami jokioms emocijoms, asmeniniam požiūriui (Čiarnienė et al. 2013, 36; Bakanauskas, et al. 2011). Biurokratizmas kritikuotas,



kaip stabdantis psichologinį pavaldinių augimą, sukeltą nesėkmės, nusivylimo jausmą, potencialiai lemiantį konfliktus (Mullins, 2004, 75).

Klasikinę teoriją pakeitė „socialinio žmogaus“ tyrimų koncepcija (Bivainis, 2011, 19), kur darbuotojas imamas traktuoti kaip pagrindinis organizacijos elementas, aktyviai dalyvaujantis sprendimų priėmimo procese (Martinkus et al. 2010). E. Mayo 1925 – 1931 m. sociologijos eksperimentų metu įrodė, kad svarbiausia įtaka didinant darbo našumą turi ne materialiniai, o psichologiniai ir socialiniai veiksniai. M. P. Follett (1928) dėmesį skiria pavaldinių ir vadovų santykių problemai: grubiai perduodami įsakymai sukelia savotišką psichologinį pasipriešinimą ir mažina našumą (Bakanauskas, et al. 2011). Vis dėlto, hierarchija ir kontrolė dar tebenaudojamos, nes Ch. Barnard (1938) nuomone, vadovas turi aiškiai nurodyti darbuotojui reikalaujamą rezultatą, nes tai sudaro sąlygas lengviau paklusti vadovui (Chandran, 1999).

Hawthorne tyrimai (1924 – 1932) įtakojo Žmogiškųjų išteklių mokyklos susiformavimą, kurios pagrindinis tikslas buvo kurti tinkamus santykius su žmonėmis, padedant darbuotojui suvokti savo galimybes, išnaudoti kūrybinį potencialą (Mullins, 2004, 78 – 79). Siekiant visapusiškai suprasti darbo aktyvinimo klausimus, reikėjo išsiaiškinti motyvų, skatinančių žmones dirbti, visumą, todėl kuriamos motyvacijos teorijos. Teoretikas D. McGregor (1957) teigė, kad žmonių įgūdžių lavinimui yra reikalinga savikontrolė, nes jie yra linkę prisiimti atsakomybę ir suvokia darbą kaip visiškai natūralų dalyką (Certo, Certo, 2006, 385-386). V. Ouchi 9 deš. pabaigoje pristatė teoriją Z, kurioje bendru darbuotojų ir vadovų sutarimu priimami sprendimai, o savo problemas darbuotojai sprendžia savarankiškai, kas garantuoja komandinę atsakomybę. Nors vadovas ir pavaldiniai palaiko draugiškus, pasitikėjimu grįstus santykius, gali vyrauti neformali kontrolė (Daft, 2004).

Nuolat kintanti aplinka bei didelė konkurencija lėmė naujų valdymo teorijų, tarp jų Besimokančios bei Išmaniosios organizacijų teorijų susiformavimą, kuriose ne žmogus derinamas prie gamybos, o technologijos ir darbo organizavimo ypatumai derinami prie jo interesų (Sakalas, Šilingienė, 2000, 24). Pagrindus Besimokančiai organizacijai padėjo P. Senge (1990), iškėlęs idėją, kad vadovai, turi keistis. Klasikinį vadovą čia pakeičia vadovas – mokytojas, kuris kaip gidas, esant poreikiui nurodo darbuotojams veikimo kryptį (Dačiūlytė, 2011, 635). Įprasta darbuotojų kontrolė galutinai išnyksta, o savarankiškos, tarpusavyje konkuruojančios komandos keičia hierarchinę struktūrą ir yra pagrindinis organizacijos darbo vienetas (Šalčius, 2009, 43). Darbuotojai vertinami kaip pirminis vadovo stiprybės šaltinis, jiems suteikiamos geros darbo sąlygos, profesinis tobulėjimas (Daft, 2006, 48 – 49). Išmani organizacija, kaip ir Besimokanti, besitaikydama prie didžiulio informacijos srauto ir dažnų pokyčių, skatina nuolatinį darbuotojų kūrybiškumą, saviugdą. Ji nepasižymi hierarchinėmis ar struktūrinėmis procedūromis, trumpina sprendimų priėmimo procedūrą, suteikia savarankiškumo. Nelanksčios sistems jau nevilioja

talentingų žmonių, kurie nori dalyvauti sprendimų priėmimo (Matheson, Matheson, 2001). Išmanioje organizacijoje atsakingai laikomasi veiklos filosofijos: vertybė – tarpusavio pagarba, o nuostata – asmeninė lyderystė bei atsakomybė (Raišienė, 2015).

Vertinant teorijų charakteristikas (žr. Priedą Nr. 2), pastebėtina, kad ne tik socialinis bei mokslinis kontekstas lėmė jų evoliuciją, bet ir besikeičiantis požiūris į darbuotoją, jo vertinimas kuris, tikėtina, labai įtakoja visą valdymą. Klasikinės valdymo teorijos, vertinusios darbuotoją, kaip darbo priemonę, kuriai pakanka ir vien formalaus, nuasmeninto bendravimo, idėjos aiškiai išsiskiria iš kitų mokyklų, įžvelgusių pavaldinyje daug platesnį potencialą. Žmogiškąjį potencialą vysčiusios mokyklos pasitiki darbuotoju ir suteikia sąlygas atsiskleisti jo profesiniam potencialui, kurio panaudojimas vertingas organizacijai. Natūraliai pasikeičia ir bendravimas, kuris vis labiau grindžiamas draugiškumu, pagarba, neformalumu. Nuo Žmogiškųjų santykių mokyklos darbo organizavime atsiranda kūrybos elementai, psichologinių savybių įvertinimas, o Išmanioje organizacijoje darbuotojai jau visiškai savarankiškai atlieka užduotis, pasitelkę savo profesines ir asmenines kompetencijas. Lygiai taip pat ir galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo procese, kuri, laikui bėgant, nuo visiško darbuotojų nedalyvavimo progresuoja iki pilno įsitraukimo. Vertinant motyvacijos aspektą pastebėtina, kad dėmesys asmens savirealizacijai, prasidėjęs Žmogiškųjų santykių mokykloje toliau tik stiprėja, kol kartu su kitais aukštesniais poreikiais, tampa svarbiausiais, o bausmės išnyksta visai. Kita vertus, materialinis skatinimas, buvęs itin aktualus Klasikinėje mokykloje, svarbą praranda tik Išmanioje organizacijoje. Hierarchijos klausimas išlieka sąlyginai aktualus iki pat Besimokančios organizacijos, kuomet galutinai įsigali komandinis darbas, tačiau apie ją vėl užsimenama Išmanioje organizacijoje. Galiausiai, vertinant kontrolės bei paklusimo aspektą, svarbu paminėti, kad jis išnyksta taip pat tik Besimokančioje organizacijoje.

Pagal valdymo mokyklų skirtumus, galima matyti kertinius taškus ties klasikiniiais laikomais valdymo stiliais. Centralizavimas, vienvaldiškumas, hierarchija, paklusnumo reikalavimas – ryškūs autokrato vadovo požymiai. Tokie vadovai remiasi būtent aptartais formaliais, nuasmenintais santykiais. Nors H. Fayolio (1911) pristatytoje valdymo teorijoje galima įžvelgti ir pranašesnių bendravimo bei motyvavimo aspektų: darbuotojų paklusnumas negali būti pasiektas vien tik represijų baime. Jis taip pat pabrėžia darbuotojų iniciatyvos svarbą, kurią vadovas gali ugdyti: „Taktiškai jiems ką nors parodydamas, padrašindamas, juos pagyrimais <...>.” (Fayol, 2005, 124). Tai įvertinus galima teigti, kad Klasikinės vadybos mokyklos vadovai pasižymi autokratinio bei švelnaus autokrato valdymo stiliais. Žmogiškųjų išteklių, Biheivoristinė mokyklos, tuo tarpu, daugiau pasižymi demokratiško valdymo stiliaus savybėmis. Pirmiausia, dėl to, kad pasikeičia pats požiūris į darbuotoją ir natūraliai su šia kaita atsiranda mažiau formalūs santykiai, pagrįsti bendradarbiavimu, rūpesčiu. Įvertinama darbuotojų galimybė dalyvauti problemų sprendime bei jų realizavime, o psichologiniai bei socialiniai veiksniai laikomi motyvaciniais.

Besimokančios ir Išmanios organizacijos vadovas vertintinas kaip liberalus, dėl minimalaus savo vaidmens. Jis, nesikišdamas į darbuotojų veiklą dirba tarsi kuratorius ar mokytojas, kai darbuotojams jo pagalba reikalinga. Pavaldiniai yra specialistai, kurie patys užsiima problemų sprendimu ir visapusišku produkto kūrimu nuo pradžios iki galo, todėl turi visišką laisvę veikti savarankiškai.

### 1.3 Valdymo stilių teorijų genezė. Vadovas lyderis mokslinėje literatūroje

Dar prieš mūsų erą Platonas (428 – 348 pr. Kr), skelbė, kad ne visi vadovai vienodi ir išskyrė keturias vadovų rūšis: timokratas, oligarchas, demokratas ir tironas. Viena pirmųjų šiuolaikinio mokslo teorijų – „Didžiojo žmogaus“ (XX a. pr.), nagrinėjusi individualius vadovų bruožus bei savybes, teigė, kad žmogus nuo gimimo pasižymi tam tikromis charakteristikomis, kurios nulemia jo buvimo geru vadovu galimybes (Conte, Landy, Landy, 2007). 1964 – 1956 m. Ohajo valstijos universiteto tyrimų metu išskirtos dvi vadovo elgesio dimensijos. E. Fleishmanas (1960) jas pavadino dėmesingumu (eng. consideration) ir struktūros inicijavimu (eng. initiating structure). Pirmoji, besiremianti dėmesiu darbuotojams, santykiškai pagrįstais abipusiu pasitikėjimu, pagarba pavaldinio idėjoms, šiltu bendravimu. Tuo tarpu, struktūros inicijavimo dimensija remiasi ribotu vadovo ir pavaldinių santykiu. Panašiu metu Mičigano universiteto tyrėjai (R. Likert, 1961) taip pat identifikavo, kad vadovo elgesys gali būti orientuotas į darbą arba į darbuotoją. 7 deš. atsiranda situacinis požiūris (atstovai F. Fiedler 1967, T. Mitchell ir R. House 1974 ir kt.), kėlęs idėją, kad kiekviena situacija reikalauja skirtingų lyderių. Amžiaus pabaigoje pradeda formuotis šiuolaikinės koncepcijos (atstovai: J. Conger ir R. Kanungo, 1978; Burns, 1978; Bass, 1985; ir kt.), kurių vienas esminių pasiekimų – transakcinė ir transformacinė lyderystės.

3 lentelė. Valdymo stiliaus sudedamosios dalys

ĮTAKA	Vadovo poveikio pavaldiniui būdas, veikiantis pavaldinio savimone, siekti organizacijos tikslų (Tamošiūnas 2013; Čiarnienė 2013; Seilius, 1988, Robbins, 2007, Bakanauskas, et al. 2011).
METODAI IR ASMENINĖ SĄVYBĖS	Visuma tarpusavyje susijusių vadovui būdingų valdymo metodų, elgesio normų, asmeninių nuostatų bei savybių, kuriuos vadovas naudoja savo darbe ir parodo požiūrį į darbą bei savo pavaldinius (Butkus 2007, Sakalas, Šillingienė 2000, 47).

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip praėjusiame skyriuje buvo analizuota, valdymas yra įvairialypė, sudėtinga, dinamiška, plataus spektro, informacinių ir kūrybinių procesų bei sprendimų priėmimų visuma. Valdymo stilius atskleidžia,

koku būdų ir priemonėmis vadovas minėtąjį procesų visumą pritaiko. Nemažiau svarbu yra, kaip vadovas elgiasi, bendrauja su pavaldiniais, jais rūpinasi, perduoda įgaliojimus. Pirmiausia, valdymo stilius sietinas su viena svarbiausių vadovo funkcijų – gebėjimu daryti įtaką, antra, valdymo metodų bei savybių naudojimu (žr. 3 Lent.).

Apibendrinant, valdymo stilius yra žmonių santykių organizacijoje visuma, kurianti bendrą organizacijos vidaus politiką ir tarpasmeninius santykius. Išskirtini išoriniai ir vidiniai veiksniai, galintys įtakoti valdymo stiliaus pasirinkimą ir turinį:

- Vidiniai (subjektyvūs) veiksniai (Mullins, 2004): asmeninės vertybės (įsitikinimai, emocijos, kurių vadovas laikosi dirbdamas su žmonėmis); asmeninė patirtis (patirtų stilių įtaka, galimybė susipažinti su valdymą įtakojančiomis prielaidomis); darbo patirtis (ankstesnės galimybės išbandyti vadovaujančioje pozicijoje);

R. Likerto (1967) manymu, subjektyvūs veiksniai labai reikšmingi. Vadovo emocijos įtakoja darbuotojų įsitikinimus, nuomones, žadina pažinimo procesus bei skatina kūrybiškumą. Vadovai, pasižymintys aukštu emociniu intelektu, yra linkę dažniau teikti darbuotojams paramą, nes yra jautrūs kitų žmonių ir savo jausmams (Boštjančič, 2010).

- Išoriniai (objektyvūs) veiksniai: organizacijos kultūra, taisyklių bei instrukcijų laipsnis, sprendžiamų klausimų specifika, valdymo lygmuo, pavaldinių kolektyvo ypatumai (Mullins, 2004).

Objektyvūs veiksniai taip pat išlieka svarbūs, nes vadovas ne visada yra organizacijos savininkas, o tik įdarbintas asmuo, taip pat turintis paklusti instrukcijoms, taisyklėms arba prieštarauti diegiamai kultūrai. Tokiu atveju, esant silpnesniems subjektyviems veiksams, objektyvūs veiksniai labiau įtakoja valdymo stilių.

Šiuolaikinėms valdymo stilių teorijoms pamatus padėjo D. McGregoras (1957) išskyręs X ir Y teorijas. Jos yra prielaidų rinkiniai apie sąmoningą ir nesąmoningą žmogaus prigimtį ir požiūrį, lemiančius, kokį vadovavimo stilių asmuo pasirenka kaip dominuojantį (Schein, 1975). Tai, kaip vadovai elgiasi praktikoje, priklauso būtent nuo prielaidų, kurias jie daro apie darbuotojus. Vadovo priimami sprendimai gali neteisingai atspindėti tikrovę ir lemti neteisingus vadovo sprendimus, kadangi dažniau prielaidų priežastis būna nesąmoninga vidinė būseną. Vadovas skiriantis daug dėmesio išankstiniam, autokratiškam „praktiškumui“, negeba pasinaudoti darbuotojų kūrybiškumu ir poreikiu prisiimti atsakomybę. Tuo tarpu, teigiamas vadovo požiūris į pavaldinių gebėjimus ir patirtį, padeda teisingiau suvokti supančią aplinką ir rečiau suklysti (Gražulis et al., 2012, 147). Teorijos X prielaidos nurodo požiūrį, kad žmonės natūraliai nemėgsta darbo ir jiems būdingi tik fiziologiniai poreikiai, todėl geri darbo rezultatai gali būti pasiekti tik remiantis griežta kontrole ir priverstiniais darbo metodais. Mokslininkas

šiam stiliui taikė „Pigmaliono efektą” (eng. Pygmalion effect): vadovas tiki, kad darbuotojai yra tinginiai ir su juos už tai baudžia, tuomet jie išties tampa tingūs. Dėl šios priežasties, Teorijos X požiūris yra labiau orientuota į darbą, bet ne į žmogų. Priešingai, Teorijos Y prielaidos kelia idėją, kad darbuotojai, turintys palankias sąlygas ir laisvę, gali pasiekti aukščiausią savo potencialą ir būti labai naudingi organizacijai (Sultan, 2005). Tai lemia darbuotojo vertinimą, kaip gabaus, siekiančio atsakomybės ir branginančio darbą. Griežta kontrolė šiuo atveju nebėra tokia reikalinga, nes asmuo pats suinteresuotas dirbti ir siekia ne tik fiziologinių poreikių tenkinimo.

D. Mcgregoro X ir Y teorijas galima papildyti ir paaiškinti K. Lewin, R. Lippitt, R. White (1939) pristatytais autoritariniu ir demokratiniu valdymo stiliais, kurie aiškiai kyla iš minėtųjų teorijų prielaidų apie žmogaus prigimtį. Matoma (žr. 4 Lent.), kaip remiantis Teorijos X prielaidomis išryškėja autoritarinio valdymo stiliaus bruožai: darbuotojai vertinami kaip tingūs ir nedrausmingi, jie laikomi nesavarankiškais, todėl iš jų reikalaujama besąlygiško paklusnumo ir bet kokia iniciatyva slopinama.

4 Lentelė. Teorijos X prielaidų gretinimas su Autoritariniu valdymo stiliumi

Teorijos X prielaidos		Autoritarinis valdymo stilius
Žmogus iš prigimties nenori dirbti ir stengiasi darbo išvengti.	➔	Visa valdžia ir politikos nustatymas sutelkti vadovo rankose.
Žmogus nemėgsta atsakomybės ir mėgsta, kai jam įsakinėjama.	➔	Vienašališkas sprendimų priėmimas.
Žmogus egocentriškas ir nesitapatina su organizacijos tikslais.	➔	Darbo technikos ir veiklos žingsniai aiškinami po vieną, kad ateities planai liktų nežinomi.
Žmones reikia bausti, kad jie įdėtų pastangų dirbdami.	➔	Aukšti rezultatai pasiekiami materialiniu skatinimu ir baudomis.
Žmones reikia versti dirbti, kontroliuoti.	➔	Limituotas darbuotojų dalyvavimas, griežta darbo kontrolė.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Cunningham, 2011; Linstead et al. 2004; Lewin, Lippitt, White, 1939.

Vadovas autokratas nedrąsina darbuotojų ir akcentuoja tik pareigas, rodydamas mažą susidomėjimą pačiais žmonėmis ar jų įtraukimu į darbą (Lewin et al., 1939). Tikėtina, kad būtent ši koncentruota orientaciją į darbą lemia pagarbos pavaldiniams trūkumą, grubumą bendraujant (Damašienė, 2002). Toks vadovas gali naudoti psichologinį spaudimą ar net prievartą ir kurti taisykles griežtai reglamentuojančias darbuotojų elgesį (Gražulis et al., 2012, 148). Pats darbuotojas laikomas tik įrankiu vadovo tikslams pasiekti ir tai natūraliai lemia prastą darbinę atmosferą, kuomet darbuotojas jaučiasi nevertinamas. Tokio stiliaus psichologinis rezultatas – priklausomybė nuo viršininko galių: atleisti, nubausti, apdovanoti

(Bakanauskas, et al. 2011). Gali iškilti problema, kai vadovas ima nesuprasti kontrolės esmės ir mėgaujasi ja, kaip viena didžiausių savo valdžios apraiškų. Pavaldiniai ima vengti kontrolės, nukreipti tikrintojų dėmesį nuo savo darbo nesklaidumų (Butkus, 2006).

Autoritarinio valdymo stiliaus rezultatai jaučiami visai grupei – darbuotojai nepatenkinti tokiu valdymo stiliumi ir neretai nusiteikę priešiška ne tik prieš vadovą, bet ir darbuotojų tarpe (Lewin et al., 1939). Šis stilius gali būti vertingas, kai reikalingas valdymo operatyvumas, greitas sprendimų priėmimas, darbuotojų tikslai nesutampa su organizacijos (Tamošiūnas, 2013, 112). Kita vertus, šis stilius negarantuoja darbuotojų produktyvumo, nes K. Lewin (1939) atlikti tyrimai parodė, kad vadovo autokrato valdomi darbuotojai efektyviai dirba kol vadovas juos prižiūri.

Vadovas, besiremiantis Teorijos Y prielaidomis pasižymi demokratiško stiliaus charakteristikomis (žr. 5 Lent.). Toks vadovas veikia tarsi gidas kitiems grupės nariams ir leidžia dalyvauti sprendimų priėmimo procese, suteikdamas darbuotojams daugiau atsakomybės.

5 Lentelė. Teorijos Y prielaidų gretinimas su demokratišku valdymo stiliumi

Teorijos Y prielaidos		Demokratinis valdymo stilius
Fizinės ir emocinės pastangos darbe yra natūralios.	➔	Nevykdoma smulkmeniška darbuotojų kontrolė, nuolat informuojama apie veiklą.
Kontrolė ir bausmė nėra vienintelės priemonės priversti žmones dirbti.	➔	Už pavaldinių pastangas negailima teigiamo įvertinimo, pagyrimo.
Įsipareigoję darbuotojai patys geba save kontroliuoti ir nukreipti tinkama linkme.	➔	Darbuotojai turi laisvę pasirinkti su kuo ir kaip dirba, užduotys pasiskirstomos grupėje.
Esant tinkamoms darbo sąlygoms darbuotojas ne tik teigiamai priima, bet ir siekia atsakomybės.	➔	Darbuotojai įtraukiami į sprendimų priėmimą, tikslų iškėlimą bei darbo metodų kūrimą.
Darbuotojai geba išmoningai spręsti organizacijos problemas pasitelkdami vaizduotę, kūrybingumą.	➔	Vadovas ragina ir padeda darbuotojams diskusijų būdu nuspręsti klausimus dėl veiklos krypties.
Vidutinio žmogaus intelektualinis potencialas yra tik dalinai išnaudojamas.	➔	Darbuotojams suteikiama galimybė suvokti darbo esmę, panaudoti savo intelektinį ir profesinį potencialą.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Cunningham, 2011; Lewin, Lippit, White, 1939, Linstead, 2004; Damašienė 2002, Čiarnienė et al., 2013.

Turėdami demokratą vadovą darbuotojai tobulėja kaip specialistai, rimtai įsipareigoja (Dartey-Baah,

2009) ir ambicingai dirba net kai viršininko nėra šalia (K. Lewin et al., 1939). Atsiranda savikontrolės reiškinys (organizacijos tikslų vertinimas, kaip savų), kurio autokratiname stiliuje nebuvo, ir tampa vienas iš esminių darbo vertinimo aspektų (Latham, 2007). Demokratiškas vadovas su savo pavaldiniais bendrauja pagarbiai, draugiškai, atsižvelgdamas į jų interesus. Jis imponuoja pavaldiniams, kelia pasitikėjimą ir yra visapusiškai autoritetingas. Tokiu stiliumi valdomi darbuotojai yra ne tik skatinami parodyti savo kūrybiškumą, tačiau gauna ir nemažai laisvės dėl deleguojamų užduočių, įgaliojimų decentralizavimo (Damašienė, 2002). Vadovai skiria dėmesio tinkamai darbo aplinkai sukurti ir pavaldinių supratimui, kad jų vykdomas darbas jau yra tam tikra paskata (Gražulis et al., 2012, 148). Kita vertus, tokio valdymo stiliaus aspektai gali lemti perdėtą bendravimą su pavaldiniais (Tamošiūnas, 2013, 112), konsultavimasis gali mažinti sprendimų priėmimo operatyvumą, negana to, darbuotojai gali prarasti asmeninės atsakomybės jausmą (Bakanauskas, et al. 2011). Vis dėlto, R. Likertas ir D. McGregoras efektyviausiu laikė demokratinį valdymo stilių ir manė, kad vadovai naudojantys šį stilių yra patys sėkmingiausi, juo valdomos kompanijos yra pačios efektyviausios kuriant ir įgyvendinant planus (Linstead et al., 2004, 482).

Atsitiktinumo dėka K. Lewino (1938) vadovaujamų eksperimentų metu buvo išskirtas ir trečias vadovavimo stilius, pavadintas liberaliuoju. Tai stilius, kurį patys mokslininkai apibūdino, grupės gyvenimu be priežiūros (Lewin et al. 1939). Prieštaraujant kai kuriems mokslininkams<sup>2</sup> jo nereikėtų tapatinti nė su viena iš D. MacGregor teorijų, nes vadovas nebando darbuotojų kontroliuoti, kaip nurodoma Teorijoje X, tuo pačiu nenorima būti pavaldinių pagalbininku, kaip Teorijoje Y. Taip yra dėl to, kad liberalus vadovas yra linkęs ignoruoti darbuotojus ir jų motyvaciją (Northouse, 2007). Šio stiliaus vadovas visose srityse duoda pavaldiniams visišką laisvę: darbuotojai patys priima individualius ir grupinius sprendimus, pasirenka darbo metodus. Vadovas įsikiša į darbo procesus, kai jo klausama, tačiau yra įsipareigojęs suteikti darbo išteklius tikslams siekti (Linstead et al, 2004, 483) ir koordinuoti veiklos užduočių operatyvumą. Sprendimai, veiklos rezultatai nusprendžiami kolegialiai kartu su darbuotojais, kuriems užduotys yra išdeleguotos. Liberalus vadovas, kaip ir demokratiškas, su pavaldiniais bendrauja mandagiai, tačiau neaktyviai, neasmeniškai ir jo įsakymai labiau primena prašymus (Čiarnienė et al., 2013, 147).

Neprofesionalumo bruožais galima laikyti tai, kad toks vadovas dirba nenuosekliai, yra neaktyvus ir gali būti paveikiamas aplinkybių (Bakanauskas, et al. 2011). Liberalus valdymo stilius gali būti naudingas, kai pavaldiniai yra patys patyrę profesionalai, motyvuoti veikti savarankiškai, o vadovą ir pavaldinius sieja tarpusavio supratimas, pasitikėjimas. Pasak E. Deci ir R. Ryan (2001), pavaldiniai neturi ir net nenori

---

<sup>2</sup> Dartey-Baah, 2009, priskiria liberalų valdymo stilių Teorijai X.

dalyvauti kiekvieno sprendimo priėmimo, jiems reikia palaikančios aplinkos, kurioje jie turėtų autonomijos priimti ir vykdyti kai kuriuos savo sprendimus, tuo pačiu gautų paaiškinimą ir kitą susijusią informaciją su sprendimais, kuriuos priėmė jų vadovas. Kita vertus, jei darbo komanda ir jos santykiai su vadovu nepasižymi minėtaisiais bruožais, liberalus valdymas, gali lemti nedrausmingą, neorganizuotą darbą ir įtakoti darbuotojus visiškai neigiamai, nes šie ims jausti dėmesio stoką (Tamošiūnas, 2013, 113).

Pastebėtina, kad K. Lewino pristatyti stiliai yra gana radikalūs, o autokratizmas bei demokratija yra kraštutinės valdymo pusės (Diskienė, Marčinskas 2007, 172) (žr. priedą Nr. 3). Todėl verta atkreipti dėmesį į R. Likerto (1961) praplėstą keturių vadovavimo stilių (vadinamų sistemomis) teoriją, kuri laikytina mažiau radikalia: eksploatacinis – autoritarinis (S1), geranoriškas – autoritarinis (S2), konsultacinis – demokratinis (S3), dalyvavimo (S4) (Linstead et al, 2004, 484) (žr. 7 Lent.).

Eksploatacinis – autoritarinis (S1), geranoriškas – autoritarinis (S2) stiliai siejami su D. McGregoro Teorija X bei K. Lewin apibrėžtu autoritariniu stiliumi. Eksploatacinis – autoritarinis (S1), pasižymi visapusišku darbuotoju varžymu, kontrole ir bausmių sistema. D. McGregoro nuomone, X teorijos tipo vadovas, kuris vengia atviros prievartos ir naudoja paskatas, gali būti laikomas nuolankiu autokratu (Gražulis et al., 2012, 120), tokį vadovą R. Likertas vadina geranorišku autoritaru.

7 Lentelė. R. Likerto (1961) valdymo stilių charakteristikos

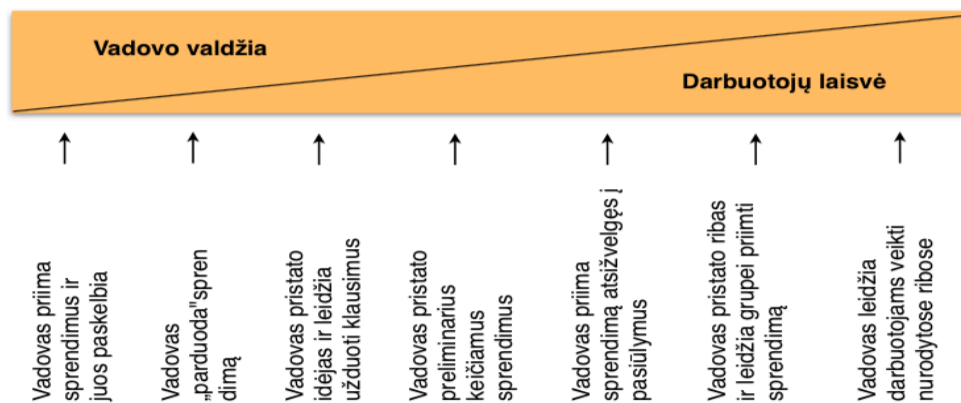
<b>Bruožai Stiliai</b>	<b>Požiūris į darbuotoją</b>	<b>Sprendimų priėmimo politika</b>	<b>Komunikacijos vykdymas</b>	<b>Motyvavimo priemonės</b>
<b>Eksploatacinis – autokratinis (S1)</b>	Vadovas autoritetingas, darbuotojais nepasitikima	Priimami tik vadovų, nesidomint darbuotojų nuomone	Iš organizacijos viršaus juda žemyn	Bausmė ir baimė
<b>Geranoriškas – autokratinis (S2)</b>	Autoritarinis elementas dominuoja	Nedidelė dalis sprendimų deleguojama	Iš viršaus juda žemyn, tačiau domimasi dalimi idėjų	Apdovanojimai, bausmė ir baimė
<b>Konsultacinis– demokratinis (S3)</b>	Labai didelė dalimi pasitikima darbuotoju	Specifinių sprendimų priėmimas deleguojamas	Abiem kryptimis: aukštyn žemyn	Apdovanojimai, itin retai bausmės
<b>Dalyvavimo (S4)</b>	Visiškai pasitikima darbuotoju	Dalyvauja visų sprendimų priėmimo, gali turėti autonomiją	Abiem kryptimis: aukštyn žemyn	Apdovanojimai, finansinis atlyginimas

Šaltinis: J. Gonos, P. Gallo, 2013



Konsultacinis – demokratinis (S3) ir Dalyvavimo (S4) stilius, pasižymintis pasitikėjimu darbuotoju, užduočių ir atsakomybių delegavimu, įtraukimu į sprendimų priėmimą siejasi su Teorija Y bei K. Lewin demokratiškuoju stiliumi. Dalyvavimo (S4) turi ryškių liberalo savybių dėl autonomijos ir visiško pasitikėjimo darbuotojais.

Apibūdindamas valdymo stilius R. Likertas komunikacijos vykdymą išskiria, kaip reikšmingą aspektą. Vadovo komunikacija su darbuotojais pasireiškia, kaip itin svarbus veiksnys motyvacijos procese. Vadovas suteikia aiškumo trims aspektams: 1. darbo rolei, užduočiai; 2. efektyvaus ar neefektyvaus darbo pasekmėms; 3. resursams reikalingiems užduočiai įvykdyti (Kanfer, Gilad, Prichard, 2008). Siekiat, kad darbuotojo veikla būtų motyvuota ir efektyvi, jis turi teisingai suprasti, ko iš jo tikimasi. Nemažiau svarbu yra darbuotojui leisti žinoti, kaip jam sekasi - grįžtamasis ryšys suteikia pagrindą motyvacijai (Paliulis, Chlivickas, 1998). Verslo konsultantas D. Carrison (2010) į komunikaciją pasižiūri praktiškiau ir išskiria tris vadovų stilius apibūdinti naudojamam komunikacijos tipui. „Skubantis vadovas“, kurio nekantrus būdas atgraso nuo bet kokių klausimų ar pokalbių inicijavimo. „Tylus vadovas“, kuris kalba tik užkalbintas, todėl daug dalykų iš jo pusės lieka nepasakyta. „Autoritaras“, kuris jau savo kalbėjimo intonacija nurodo, kad klausimai ar komentarai nepageidaujami (Carrison, 2010). Nors R. Likerto išdėstytiems valdymo stiliams konkrečiai galime priskirti tik D. Carrisono „autokrato“ tipo komunikaciją, reikia įvertinti, kad „tylus“ arba „skubantis“ komunikacijos tipas trukdytų vadovui būti vertinamam, kaip pasirinkusiu demokratišką valdymą.



3 Pav. R. Tannenbaum ir W. Schmidt (1958) vadovo elgsenos kontinuumas

Šaltinis: R. Tannenbaum ir W. Schmidt (1958, 164)

R. Likertas taip pat akcentuoja sprendimo priėmimo aspektą, kaip vieną iš veiksnių padedančių apibrėžti valdymo stilių: santykis tarp darbuotojo įtraukimo ir valdymo stiliaus kinta (žr. 7 lent). Mokslininkai R. Tannenbaumas ir W. Schmidtas (1958) dalyvavimą sprendimų priėmime susiejo su

vadovo valdžios deklaravimu ir darbuotojo laisve (žr. 3 pav.). Kuo daugiau įtakos sprendimo priėmime turi darbuotojas, tuo daugiau laisvės darbo procese jam tenka. Paveiksle pateikti vadovo veiksmai demonstruoja aiškų progresą nuo autokratinio stiliaus sprendimų priėmimo iki liberalaus.

R. Blake ir J. Mouton (1978) sukūrė vadovų tinklėlį, kuris labai panašiai kaip ir Mičigano universiteto teorija, buvo paremtas vadovo orientacija į darbą arba rūpesčiu žmonėmis (Northouse, 2009). Kita vertus, čia šios dvi orientacijos laikomos tarpusavyje susijusios, o ne visiškai atskiros, kaip minėtose teorijose (Linstead et al., 2004, 485). Tinklelis (žr. priedą Nr. 4) išskiria penkis vadovų veiklos stilius, su ryškiausiu polinkiu į vieną ar kitą dimensiją. Savo teorijoje autoriai nėra nubrėžę ryškių stilių ribų ir viso koordinacinių ašyje galima gauti net 81 kombinaciją su skirtinga orientacija į užduotį ar darbuotoją.

*Autoritarinis valdymas* (rūpinimasis užduotimi 9, rūpinimasis žmogumi 1) – pagrindinis dalykas yra užduotis bei darbas, tuo tarpu žmogus laikomas tik priemone, užduočiai atlikti, todėl visada tikimasi besąlygiško paklusnumo. Komunikacija su darbuotojais menka, netoleruojami nuomonių skirtumai.

*Komandinis valdymas* (rūpinimasis užduotimi 9, rūpinimasis žmogumi 9) – pasižymi vienoda orientacija į abu aspektus: darbuotojai skatinami siekti užsibrėžto tikslo, dirbti komandoje tuo pačiu, siekiama stiprinti komandos narių ryšius, darbuotojus įpareigoti. Darbuotojai skatinami dalyvauti ne tik organizacijos tikslų vykdyme, bet ir formavime.

*Silpnas valdymas* (rūpinimasis užduotimi 1, rūpinimasis žmogumi 1) – nesiorientuojama nė į vieną sritį, nesikišama į grupės veiklą, funkcijos deleguojamos. Vadovas – mažai bendrauja su pavaldiniais, yra abejingas, nuolankus, apatiškas, nejaučia grupei jokių įsipareigojimų, visas užduotis deleguoja.

*„Aukso vidurio“ valdymas* (rūpinimasis užduotimi 5, rūpinimasis žmogumi 5) – balansas tarp dėmesio darbuotojams ir užduočių atlikimo: išlaikyti darbuotojų pasitenkinimą ir atlikti organizacijos užduotis adekvačiame lygyje. Vadovas – vengia konfliktų, yra racionalus, vidurio mėgėjas. Galima įžvelgti H. Minzbergo (2011), pritarimą šiam stiliui, nes jo manymu vadovas, kuris rūpinasi tik bendravimu, niekada neatlieka užduoties, tuo tarpu, tas kuris tik dirba, galiausiai, dirba vienas.

*„Golfo klubo“ valdymas* (rūpinimasis užduotimi 1, rūpinimasis žmogumi 9) – pagrindinis vadovo tikslas sukurti teigiamą klimatą, pabrėžiant pavaldinių jausmus bei nuostatas. Tuo tarpu, užduočiai dėmesio skiriama itin mažai. Naudojamos skatinimo ir atsilyginimo priemonės.

Mokslininkų manymu, kiekvienas asmuo turi kažkokią dali visų valdymo stilių. Daugumai vadovų vienas stilius yra dominuojantis arba atspindi daugiausia jo charakteristikų, tačiau kiti stiliai taip pat turi galimybę parodyti savo bruožus atitinkamais momentais. Kita vertus, gali prireikti laiko, kad vienas dominuojantis stilius išsigręstų (Blake ir Mouton, 1967). Vadovai taip pat turi „atsarginį valdymo stilių“, kuris pradėdamas taikyti, jeigu dominuojantis stilius nepasiteisina (Mullins, 2004). Panašia idėja

remiasi situacinė lyderystė, kuomet vadovas neturi pastovaus stiliaus derina jį prie tam tikrų aplinkybių (Masiulis, Sudnickas, 2008).

Remiantis anksčiau darytais lyginamais R. Blake ir J. Mouton autoritarinį stilių taip pat galime priskirti D. McGregoro teorijai X, o Komandinis vadovavimas turi ryškių sąsajų su teorija Y. Balansą tarp dėmesingumo užduočiai ir darbuotojams bando atrasti „Aukso vidurio“ vadovas, tačiau esant bent menkiausiam stresui toks vadovas labai greitai taptų autokratu (Mullins, 2004, 243). „Golfo klubo“ vadovas taip pat galimai atitinka Y, negu X teorijos charakteristikas, nes pasižymi ryškiu vadovo noru sukurti draugišką aplinką. Kita vertus, šis stilius neskiria dėmesio užduoties vykdymui, o tai teorijoje Y išlieka reikšmingu aspektu. „Silpnas valdymas“, gali būti tapatinamas su liberaliuoju stiliumi, dėl menko vadovo kišimosi į bet kurią sritį, todėl nepriskirtinas nė vienai iš D. MacGregoro teorijų.

Vertinant visus analizuotus valdymo stilius, pastebėtina, kad mokslininkai savo skirtingose teorijose išlaiko panašias charakteristikas, kurias galima priskirti autoritariniam, demokratiniam ar liberaliam stiliui (žr. Priedą Nr. 5). Kaip atspirties tašką pasirinkus D. McGregoro (1957) prigimtinio požiūrio idėjas, kitų mokslininkų išskirti stiliai pasiskirsto ties X ar Y teorijų bruožais ir atitinka autoritarinį ar demokratinių stilių vientisa seka. Pastebėtina, kad du R. Blake ir J. Mouton (1978) valdymo stilius galima laikyti „mišiniaisiais“: „Golfo klubo“ (demokratinis ir liberalus) „Aukso vidurio“ (autokratinis ir demokratinis). Mokslininkai išskirtas liberalus valdymo stilius, neatitinka X ar Y teorijų, nes jo charakteristikose neakcentuojamos D. McGregoro darytų prielaidos.

Valdymo ir lyderiavimo ryšys ir atskirybės – nuolatinių mokslininkų diskusijų klausimas. Tiesa, R. C. Appleby (2003) manymu, lyderiavimas yra valdymo būdas. Reikia įvertinti, kad vadovas ir lyderis ne visada gali būti vienas asmuo: vadovai nebūtinai yra geri lyderiai, o pastarieji nebūtinai pranoksta puikius vadovus. Kita vertus, šią veiklą galima vertinti kaip vienas kitą papildančius ir besisiejiančius procesus, nes abu stengiasi padaryti įtaką žmonėms siekiant bendro tikslo.

P. G. Northousas (2009, 22) teigia, kad nors lyderystė ir vadovavimas turi skirtumų, iš esmės jie lieka susiję: „Kai vadovai stengiasi daryti įtaką grupei, kad būtų įgyvendinti tikslai, jie užsiima lyderyste. Kai lyderiai planuoja, organizuoja, parenka darbuotojus ir kontroliuoja, jie užsiima vadyba“. Joks lyderis negali pilnai atlikti savo darbo visiškai ignoruodamas įprastas kasdienes užduotis. Taip pat vadovas negali neatsižvelgti į pokyčių valdymą ar žmogiškojo potencialo plėtojimą ir užsiimti tik administracija. Vadovavimas yra pagrįstas aukšta pozicija hierarchijoje, valdžia, išteklių valdymu ir susijęs su prioritetine įtaka grupės nariams (Diskienė, Marčinskas 2007, 155; Dromantaitė et al. 2012). Vadovas gali nepasižymėti jokiais lyderio savybėmis, o tai reikštų, kad visi jo darbuotojai – pavaldiniai, kuriems įsakinėjama. Pagal valdymo stilius, vadovas gali būti silpnas ar dėl savo elgesio nevertas pagarbos. Pavyzdys – vadovas autoritaras, kurio yra prisibijoma dėl jo formalių galių, tačiau darbuotojai nėra linkę

jo gerbti dėl asmeninių kompetencijų. Lyderis, nebūtinai užima formalų vadovaujantį postą, todėl remiasi neformalia įtaka. Ši įtaka pasireiškia per kitų darbuotojų pripažinimą dėl jo dalykinių bei asmeninių savybių, todėl čia pavaldiniai tampa pasekėjais, kurie tokiais būti nusprendė patys. Dažniau tai stiprus lyderis, gebantis sutelkti, įkvėpti žmones ir juos vesti tikslo link. Kita vertus, kaip ir vadovas nevisiems yra priimtinas, taip ir lyderis ne visada vertintinas vienodai gerai. Istorijoje nemaža atvejų, kuomet iškilęs lyderis sugeba sutelkti vieną ar kelis visuomenės sluoksnius ne visada teisingiems tikslams, kai likusiai visuomenės daliai tai atrodo nepriimtina. Dažnai sekti paskui neteisingus lyderius yra linkusi visuomenės dalis, kuri lengvai pasiduoda propagandai ar pažadams. Taip ir organizacijoje – silpnas vadovas apibūdinamas kaip visažinis asmuo, visada primenantis, kad jis vadovauja. Tokie vadovai netik nuolat kritikuoja ir vengia užduočių delegavimo, bet, tuo pačiu, gali prisiimti nuopelnus ne už savo darbus. Jie nėra linkę klausytis darbuotojų nuomonės ir užsiimama kontrole ir motyvuoja bausme.

Pirminės vadovo funkcijos yra sukurti bendrą tikslą ir politiką, nuspėti bei planuoti tolesnius įvykius, organizuoti darbą (Huczynski, Buchanan, 1985). Iš esmės tai reiškia, kad šis žmogus, turi teisę paskirstyti darbą, jį koordinuoti ir yra atsakingas už kolektyvo darbo rezultatus. Vis dėlto, pasak P. Druckerio (1988), fundamentali vadovo užduotis yra įgalinti žmones vieningam užduoties atlikimui, duodant jiems bendrus tikslus, vertybes ir nuolatinis mokymus. Kita vertus, I. Adizes (1976) manymu, vadovas tikrai neatlieka vien funkcinio vaidmens, jis – novatorius, generuojantis veiksmų planus, pasižymintis kūrybiškumu, kad galėtų identifikuoti veiksmų kryptis ir rizikuoti. Lyderystėje funkcinio vaidmens svarba dar mažesnė. P. Druckeris (2009) lyderystę mato, kaip žmogaus vizijos kėlimą į aukštesnį lygį, aukštesnius standartus darbų atlikimui, asmenybės tobulinimą už jos įprastų ribų. Huczynskis, Buchananas (1985) lyderiams, vis dėlto priskiria ir vadovams būdingų užduočių: stebėti darbų atlikimą ir duoti grįžtamąjį ryšį, nustatyti pagrindines vertybes, organizuoti resursus, teikti emocinę ir socialinę paramą, atstovauti grupę. Štai J. Kotteris (1999) atskiria vadovus ir lyderius pagal uždavinius: vadovavimas yra susidorojimas su sunkumais, planų įgyvendinimas remiantis kontrole ir problemų sprendimu, tuo tarpu, lyderystė yra susidorojimas su pokyčiais, motyvuodama ir įkvėpdama darbuotojus judėti tinkama kryptimi, teikiant nuolatinį grįžtamąjį ryšį bei pripažinimą. Tačiau D. Campbellis (2004), jam prieštarauja, kad abi savybės papildo viena kitą ir balansuoja ties besikeičiančiais organizacijų stabilumo ar pokyčių poreikiais, todėl nėra būdingos tik vadovui ar tik lyderiui (Hayyat Malik, 2012).

Akivaizdu, kad lyderis ir vadovas susiję su įtakos darymu, abiem rūpi veiksmingai pasiekti tikslą, tenka kūrybiškų ir rutininių užduočių. Dėl šios priežasties, vadovai ir lyderiai gali iš dalies sutapti, tarp jų nėra aiškios ar paprastos atskirties (Huczynski ir Buchanan 1985). G. Yuklo (1989) manymu, vadovavimo ir lyderystės bruožai apskritai neatskiriami, nes dažniausiai reikalingi įgūdžiai kasdieniam reikalų sprendimui (vadovavimo savybė) taip pat kaip ir pokyčių valdymui (lyderystės savybė).

Žmogus gali būti efektyvus vadovas – geras planuotojas ir gebėti puikiai administruoti, bet jam gali trūkti lyderiui būdingų savybių: įkvėpti kitų žmonių atsidavimą darbui, entuziazmą, diegti naujoves. Vadovavimas bus neefektyvus, jeigu nesirems lyderiavimu, kuris pasireiškia vadovo sugebėjimu sutelkti individus sėkmei. Kita vertus, lyderiui gali pritrūkti įgūdžių entuziastingų darbuotojų energiją nukreipti tinkama linkme, ką puikiai sugebėtų vadovas. H. Mintzbergas (2011, 9) teigia, kad vietoje bandymo atskirti vadovus nuo lyderių turėtume matyti savo vadovus kaip lyderius, o lyderystę kaip gerą vadovavimą. Todėl tikėtina, kad geras vadovas bus ir lyderis, o prastas lyderis nebus geru vadovu. Galima daryti išvadą, jog vadovavimas ir lyderystė yra iš esmės labai artimi dalykai, tačiau negali būti laikomi vienodais reiškiniiais, nes vadovavimas gali egzistuoti be lyderystės ir lyderystė gali egzistuoti be oficialių pareigų. Šiame darbe nagrinėjamas oficialias pareigas užimantis asmuo, laikomas vadovu.

### **1.5 Motyvacijos teorijos ir jų pritaikymo galimybės skirtinguose valdymo stiliuose**

Daugiausia darbo vadovas padaro per kitus žmones, kurie jam yra atskaitingi. Jo tikslas nukreipti darbuotojus organizacijos tikslų pasiekimo linkme, kam yra reikalingas motyvacijos procesas, nes nuo jos priklauso darbuotojų elgsena. Kita vertus, motyvacija nėra tik priemonė priversti žmonės dirbti. Tai – galimybė paveikti darbuotojus tokiu būdu, kad organizacijos poreikiai ir tikslai taptų tokie svarbūs kaip asmeniniai (Longenecker, 2011). Šiuolaikiniai mokslininkai apibūdina motyvaciją, kaip norą bei motyvų visumą, skatinimo bei psichologinį procesą ir valdymo priemonę.

Motyvacija tai:

- noras ar motyvas, žadinantis atkaklų ir sąžiningą darbą, kažką padaryti, kurią lemia veiksmo galimybė patenkinti poreikį, pasiekus reikiamų rezultatų (Šalčius, 2009; Robbins, 2007, 66; Bakanauskas, et al, 2011);
- skatinimo procesas, kai naudojant vidinius ir išorinius veiksnius, darbuotojas nukreipiamas konkrečiai veiklai (Šavareikienė, 2008, p.19);
- psichologinis procesas, kuris nulemia veiksmų kryptį, intensyvumą, asmens santykyje su darbu. Tai tarsi psichologinis mechanizmas, kuris jungia asmenį ir jo darbo aplinką (Kanfer, Gilad, Prichard, 2008);
- valdymo priemonė darbo santykiams palaikyti, darbuotojo elgsenai kryptingai veikti, vienas iš veiksnių, lemiančių gerus darbuotojo veiklos rezultatus (Bivainis, 2011, 115).

Apibendrinant galima teigti, kad plačiausia prasme motyvacija yra psichologinis procesas, įtakojantis, kaip individo pastangos ir resursai yra paskirstyti bei panaudojami veiksmams susijusiems su darbu (Kanfer, Gilad, Prichard, 2008). 2011 m. apklausus 211 JAV vadovų, net 85% vadovų sutiko, jog

motyvacija labai reikšmingai įtakoja darbuotojo darbo atlikimo lygį (Longenecker, 2011), vadinasi, vadovui tai išties aktualus procesas siekiant gerų organizacijos rezultatų.

Dviejų veiksnių teorijoje F. Herzbergas (1959) pasiūlė atskirti išorinius (pavyzdžiui, darbo užmokestis) ir vidinius darbo turinio (pati užduotis) motyvacijos veiksniai. Pagal šią idėją motyvacija buvo suskirstyta į vidinę ir išorinę (Bučiūnienė, 1996) (žr. Priedą Nr. 6). Marcinkevičiūtė (2010) vidinę motyvaciją apibūdina kaip norą atlikti veiksmus dėl pačios veiklos t.y. išgyventi patį veiksmą ir jo reikšmę, o ne džiaugtis pasitenkinimą teikiančiu atlygiu. Tokį darbuotojo elgesį inicijuojantys ir reguliuojantys veiksniai formuojasi pačioje asmenybėje, jo vertybėse. 2015 m. žurnalas „Harward Bussinew Review“ išrinko 100 geriausių aukščiausio lygio vadovų ir pirmą vietą skyrė sveikatos apsaugos kompanijos „Novo Nordisk“ vadovui L. Sorensen. Jis pabrėžė, kad žmonėms patinka daryti įdomius bei reikšmingus darbus, todėl jo kompanijos darbuotojams visada rodomas skirtumas, kurį jų gaminami vaistai suteikia ligoniams. Taip „Novo Nordisk“ darbuotojai yra motyvuojami ir įsipareigoja kompanijai. (Ignatius, McGinn, 2015, 60). Kita vertus, motyvacija yra reikalinga ir tiems, kurių darbas nėra toks reikšmingas. Tokiu atveju naudojama išorinė motyvacija, kuri, priešingai nei vidinė, yra formuojama išorinių paskatų, apdovanojimų ar bausmių. Ji vertinama, kaip spaudimas atlikti tam tikras veiklas, pasiekti reikalingus rezultatus dėl laukiančio išorinio atlygio arba tikslo išvengti galimos bausmės.

Išorinė motyvacija gali pasireikšti keliais skirtingais būdais. Individas gali būti skatinamas naudojant įtikinimą, psichologinį poveikį ar net propagandą, siekiant keisti savo vertybių sistemą ir suformuoti reikalingus darbo motyvus (tiesioginė motyvacija). Tuo tarpu įsakymai, nurodymai, reikalavimai, instrukcijos gali būti naudojami norint sukelti darbuotojų poreikių tenkinimo pablogėjimo pavojų, jeigu jis neįvykdys tam tikrų reikalavimų (priverstinė arba bausmės motyvacija). Galiausiai, poveikis darbuotojui daromas netiesiogiai, veikiant darbo veiklos sąlygas bei aplinkybes, kurios sukelia atitinkamų poreikių ir motyvų bei sudaro asmeninio pasirinkimo situaciją (stimuliavimas arba skatinimas) (Stankevičienė, Lobanova, 2006; Šavareikienė, 2008). Būtent išorinė motyvacija gali būti aktyviai naudojama vadovų kaip priemonė koordinuoti darbuotojų veiklą ir skatinti vykdyti užduotis.

Motyvacijos tikslas yra išplėtoti ir realizuoti vadovavimo praktiką, kuri įgalintų žmones jausti atsakomybę darbui, juo didžiuotis ir sąmoningai siekti organizacijos tikslų. Kai motyvacinės problemos yra ignoruojamos arba nelaikomos rimtomis, pasiekti gerų veiklos rezultatų tampa sunku, o pati darbo vieta darbuotojams ima kelti stresą. Bet kokio lygio, net paties mažiausio, stresas darbe, turi tiesioginę neigiamą įtaką darbo atlikimo kokybei (Conte, Landy, Landy, 2007). Dėl šios priežasties vadovai turi sukurti efektyvią personalo motyvavimo sistemą, kurioje naudojamos darbuotojo išskirtinės savybės, leidžia pasitikėti žmogumi ir kuria stipresnę komandą (Buckginham, 2005).

E. Decis ir R. Ryanas (2007) nustatė keturis pagrindinius aspektus, lemiančius vadovų veiksmingumą darbuotojų motyvacijai (Marcinkevičiūtė 2010, 56):

1. Vidinės motyvacijos ugdymas – padeda siekti laimėjimų, savarankiškai atlikdant užduotis, kurios skatina smalsumą bei per dideliu išoriniu atlygiu nesužlugdo asmens laisvo apsisprendimo jausmo;
2. Atsižvelgimas į žmogaus motyvus – skirtingiems žmonėms tinka skirtingi būdai, pavyzdžiui, darbuotoją, kuris vertina laimėjimus, skatinti padoryti savo meistriškumą.
3. Konkretūs, sudėtingi, bet įveikiami tikslai – sudėtingi tikslai skatina didesnius laimėjimus, aiškūs tikslai padeda sutelkti dėmesį, ugdo pastangas, atkaklumą taikyti kūrybiškas idėjas;
4. Tinkamas valdymo stilius – stiliaus veiksmingumas priklauso nuo aplinkybių ir žmonių.

Remiantis mokslininkais matyti, kad valdymo stilius yra vienas iš 4 reikšmingiausių veiksnių darbuotojų motyvacijai įtakoti. Siekiant, vadovo darbas būtų efektyvus, būtina, kad jo valdymo stilius atitiktų darbuotojų motyvacinius poreikius, nes vadovas daro didelę įtaką pavaldinių darbo atlikimui ir įsitraukimui, priešingu atveju, efektyvumas bus menkas (Buble, Juras, Matic, 2014). 2011 m. tyrimai patvirtina šią vadovo reikšmę: net 82 % apklaustųjų sutiko su teiginiu, kad vadovai turi didelę įtaką darbuotojo motyvacijai ir įsipareigojimui (Longenecker, 2011). Taigi, produktyvus darbas tiesiogiai siejasi su santykiu tarp darbuotojo motyvacijos ir vadovo valdymo stiliaus.

### **1.5.1 Poreikių teorijų sąveika, nauda ir ribotumas. F. Herbergo dviejų veiksnių teorijos ypatumai**

Pagal poreikių teorijas žmogaus motyvaciją lemia jų tenkinimas, todėl ir žmogus motyvuotas tiek, kiek siekia patenkinti tam tikrus savo poreikius. Poreikiu yra laikoma individo reikmė, susijusi su normaliu jo funkcionavimu (Šalčius, 2009, 123). Taip poreikį jaučiantis žmogus skatinamas veikti. A. Maslowo (1943) teorija leido suprasti, kad žmonių motyvaciją lemia platus spektras poreikių ir pristatė poreikių hierarchijos teoriją, kuri remiasi idėjomis: 1. visų žmonių fiziologiniai poreikiai panašūs; 2. vieni poreikiai svarbesni už kitus; 3. žemesnio lygio poreikiai patenkinami prieš atsirandant aukštesniems; 4. patenkinus vieno lygio poreikius atsiranda kiti (Bakanauskas, et al, 2011). Nuo hierarchijos pagrindo poreikiai A. Maslow teorijoje išdėstyti taip:

- Fiziologiniai – atlyginimas, pakankamas išgyvenimui, patogios darbo sąlygos, atostogos;
- Saugumo – saugios darbo sąlygos, socialinės garantijos, garantuota darbo vieta;
- Socialiniai – geri santykiai su kolegomis ir vadovu, dalyvavimas grupinėje veikloje;
- Pagarbos – pripažinimas, padidėjusi atsakomybė, aukštas statusas;
- Savirealizacijos – galimybė augti kaip specialistui, išnaudoti savo kūrybiškumą, išbandyti save sudėtingose užduotyse.

A. Maslowas (1943), hierarchiškai išdėstęs poreikius, siekė parodyti, kad žemesnieji poreikiai žmogui pradeda veikti ankščiau negu aukštesnieji, todėl jie pirmesni turi įtakos žmogaus elgesiui: „Jei trūksta maisto, saugumo, meilės, pagarbos, jis turbūt labiausiai trokš maisto, o ne visų kitų dalykų“ (Maslow, 2006, 67). Tokiu būdu, kiekvienu duotuoju momentu motyvuoja viena pagrindinė (vyraujanti) poveikių grupė, kuri nustoja dominuoti po jos pakankamo patenkinimo. Korman (1977) patikslina A. Maslow ir teigia, kad patenkinti poreikiai nenumiršta bet pereina į ramybės būseną ir atitinkamomis sąlygomis gali vėl tapti aktyvūs (Būčiūnienė, 1996).

Remiantis teorija, fiziologiniais ir saugumo poreikiais žmonės yra panašūs, kita vertus, pagarbos ir saviraiškos poreikiai yra individualūs ir pasireiškia abstrakčiau nei pirminiai poreikiai. Jie yra nulemti asmens patirties, yra skirtingo intensyvumo, vienas su kitu sąveikauja ir yra sunkiai atskiriami (Gražulis, 2012, 161). Darbuotojas, kuris jaučia poreikį gerai sutarti su kolegomis, vadovu ar tiesiog dirbti komandoje (priklausomumo poreikis) nebus motyvuotas jei, dėmesys bus kreipiamas tik į jo fiziologinius poreikius, kurie jau yra pakankamai patenkinti. Vadovas, norėdamas efektyviai motyvuoti remiantis poreikių teorija, turi įvertinti kiekvieno darbuotojo poreikius individualiai. Darbuotojas turintis nepatenkintų poreikių – neveiklus. Veiklus bus tas asmuo, kuris turi nepatenkintų poreikių ir mato galimybę juos patenkinti dirbdamas. Tačiau turintis poreikių, bet negalintis jų patenkinti darbe, neturi ir motyvo, skatinančio dirbti (Šalčius, 2009).

D. McClellando (1970) nuomone, žmogaus gyvenime vyrauja keli vidiniai motyvai, valdantys jo elgseną. Nuo A. Maslowo poreikių hierarchijos ši teorija skyrėsi tuo, kad čia motyvai veikia ieškodami pasitenkinimo arba vengdami nepasitenkinimo (Būčiūnienė, 1996) ir žmonėms yra būdingos tik tam tikros poreikių proporcijos, priklausančios nuo asmens tipo ir padėties (Robbins, 2007, 71; Bivainis 2011, 120).

D. McClellandas pristatė 3 aukštesnio lygio veiklos poreikius:

- pasiekimų poreikis (siekis pranokti, pasiekti išsikeltų standartų ir išsikovoti sėkmę). Darbuotojai jaučiantys šį poreikį siekia asmeninių laimėjimų, o ne atlygio už sėkmę. A. Maslowo teorijoje šis poreikis turėtų būti tarp pagarbos ir saviraiškos poreikių. Pasiekimų poreikis išsiugdomas, tačiau gali taip niekada ir neatsiskleisti, jeigu organizacija nesuteiks sąlygų darbuotojui pasireikšti ar neskatinas už pasiekimus.
- valdžios poreikis (siekis priversti kitus elgtis taip, kaip jie priešingu atveju nebūtų pasielgę, daryti poveikį ir turėti įtakos). Darbuotojai jaučiantys šį poreikį mėgsta atsakomybę, vykdyti sudėtingas užduotis ir sulaukti pripažinimo iš kitų, nurodinėti, įsakinėti, priimti sprendimus. A. Maslowo teorijoje šis poreikis turėtų būti tarp pagarbos ir saviraiškos poreikių.
- priklausymo poreikis (siekis užmegzti draugystę, bendrauti, nekonkuruoti, santykius grįsti tarpusavio supratimu). Tokie darbuotojai pirmenybę teikia palankiam psichologiniam klimatui,



labai svarbus veiksnys tampa kolegos, kokybiškas bendravimas, tarpusavio supratimas, kolektyviškumas. A. Maslow teorijoje šis poreikis atitiktų socialinius poreikius.

Šie trys įgimti ir iš aplinkos sąmoningai įgyti poreikiai įtakoja žmogaus elgesį plačiąja prasme ir parodo jo pagrindinius, ilgalaikius motyvacinius stereotipus (Gražulis, 2012, 200). Pastebėtina, kad nė vienas iš trijų poreikių negalėtų visiškai pilnai būti patenkintas dirbant su vadovu autokratu, kuris vengia deleguoti užduotis, suteikti papildomos atsakomybės ar nuoširdžiai bendrauti. D. McClellando teoriją galime sugretinti su E. Deci ir R. Ryan (1985) Apsisprendimo motyvacijos teorija, kuri taip pat iškelia tris aukštesnius poreikius žmonių psichologiniam augimui: kompetencija (profesionalumas atliekamoms užduotims ir naujų įgūdžių įgijimas), priklausomumo/bendravimo, autonomijos (kontroliuoti savo tikslus ir elgesį) poreikius. Pasak E. Deci ir R. Ryan, patenkinus šiuos poreikius, asmuo turi pakankamai vidinės motyvacijos, kad galėtų siekti jį dominančių dalykų (Cherry, 2016).

C. Alderferis (1972) žmogaus poreikius ERG teorijoje sudėliojo gana panašiai kaip A. Maslowas: egzistencijos (fiziologiniai), bendravimo (patenkinami santykiai su kitais), augimo (žmogiškojo potencialo didinimas). Kita vertus, jis pabrėžė, kad nebūtina patenkinti žemesniųjų poreikių kol pradeda veikti aukštesnieji (Luthans, 2008). Mokslininkas teigė, kad yra atvirkštinio proceso galimybė: jeigu aukštesniame poreikių lygyje esančio asmens žemesnio lygio poreikiai nepatenkinti, jis regresuoja ir nusileidžia į pradinį lygį. Be to, jau patenkinti poreikiai gali išlikti darbo motyvatoriais, jeigu kompensuoja nepatenkintus poreikius (Sakalas, Šilingienė 2000, 114). C. Alderferio manymu, visi trys poreikiai gali egzistuoti vienu metu. Šis aspektas apsunkina vadovų darbą, nes tokiu atveju, sunku identifikuoti, į kurį darbuotojo poreikį verta koncentruotis.

Prie poreikių teorijų priskiriama ir F. Herzberg (1959) idėja suskirstyti poreikius į higieninius ir motyvacinius. Remiantis teorija, higieninių veiksnių nebuvimas, sąlygoja prastą darbuotojų savijautą ir demotyvaciją, tačiau jų egzistavimas pats savaime nemotyvuoja. Priešingai, motyvaciniai veiksniai skatina pasitenkinimą darbu bei motyvaciją, o jų nebuvimo poveikis yra neutralus – pasitenkinimo nebuvimas (žr. priedą Nr. 7). Pastebėtina, kad ši teorija panaši į A. Maslowo poreikių hierarchiją, nes abiejų mokslininkų manymu tam, kad pradėtų reikštis aukštesnio lygio poreikiai, pirmiausia reikia pakankamai patenkinti žemesnius.

Aptartų mokslininkų išskirti poreikiai yra panašaus pobūdžio (žr. 9 lent). A. Maslowo, C. Alderferio, D. McClellando poreikių teorijų skirstymas gali būti gretinamas ir apjungtas F. Herzbergo išskirtų higieninių ir motyvacinių veiksnių, kurie pasiskirsto per poreikių lygius.

Poreikių teorijos veikia naudingai, jei vadovas teisingai nusprendžia, kokie aktyvūs poreikiai skatina darbuotoją veikti. Minėtieji poreikiai gali kisti, todėl motyvai suveikę vieną kartą, nebus efektyvūs visą laiką (Paliulis, Chlivickas 1998; Tamošiūnas, 2013, 119).

9 lentelė. Motyvacijos poreikių teorijų hierarchijos

A. Maslow (1957)	C. Aldefeler (1972)	D. McClelland (1970)	F. Herzberg (1959)
Savirealizacijos	Augimo	Pasiekimų	Motyvaciniai veiksniai:
Pagarbos	Bendravimo	Valdžios	
Socialiniai		Fiziologiniai	Priklausymo
Saugumo			
Fiziologiniai			

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis F. Luthans (2008)

Žmonės aktyviai sieks organizacijos tikslų, jei tuo pačiu patenkins ir savo poreikius, todėl darbo rezultatai bus geresni, kai darbuotojams ne tik bus išaiškinama, ko iš jų norima, bet ir suteikiama tai, ko jie nori.

Vadovai autokratai stengiasi patenkinti tik žemuosius poreikių hierarchijos lygmenis (fiziologiniai, saugumo ir socialiniai poreikiai), manydami, kad darbuotojams reikia tik finansinės paskatos išgyventi ir elementaraus bendravimo. Įsitikinimas, kad be aktyvaus vadovo įsikišimo, darbuotojai pasyviai vertina organizacijos tikslus ir net gali jiems priešintis, nes žmogus yra tingus, nulemia vertinimą, kad aukštesniųjų poreikių pavaldiniai neturi. Kaip jau kalbėta praėjusiam šio darbo skyriuje, F. Tayloro, H. Fayolio, M. Weberio teorijose išskiriami darbuotojų poreikiai yra būtent fiziologiniai ir saugumo. F. Tayloras (2005) manė, kad darbuotojams turi būti mokami solidūs darbo priedai už efektyvų užduočių įvykdymą, nes tai lemia darbuotojų pasitenkinimą. Jo idėja tokia, kad darbo atlikimas vedantis prie apdovanojimo lemia darbuotojo pasitenkinimą, o tuo pačiu ir motyvaciją.

Vadovai demokratai mano, kad motyvacija, augimo potencialas, gebėjimas prisiimti atsakomybę, noras veikti organizacijos tikslų naudai jau yra užprogramuoti darbuotojų sąmonėje ir šios sąlygos nėra įdiegiamos išoriškai. Vadovai turi suteikti sąlygas atpažinti ir vystyti šias asmens charakteristikas tenkinadmi jų aukštesniuosius poreikius. Nuo Žmogiškųjų santykių mokyklos imami vertinti darbuotojų socialiniai ir pagarbos poreikiai, nes tikima, kad darbuotojams žemesniųjų poreikių patenkinimo nepakanka.

Vertinant liberalų vadovo stilių, pastebėtina, kad ryškiausia jo charakteristika – sąlygos pavaldiniams dirbti be vadovo įsikišimo. A. Maslowo (1954) teorijoje nurodytame pagarbos poreikyje, S. Robbinsas (2007, 67), įžvelgia darbuotojo autonomijos poreikio patenkinimą, ties kuriuo vadovas liberalas ir koncentruojasi. E. Deci ir R. Ryan (2000) šiam aspektui išskiria atskirą poreikį, kaip psichologinio augimo sudėtinę dalį. Vadinasi, autonomiją galime laikyti kaip vieną iš poreikių, kurį jaučia darbuotojai ir gali

patenkinti turėdami vadovą liberalą. Kita vertus, tikėtina, kad vadovas liberalas dėl mandagaus, tačiau neasmeniško ir silpno bendravimo, neįsitraukimo į komandos dvasią, iš savo pusės nepatenkins priklausomumo/bendravimo poreikio.

Kaip jau minėta, vadovas turi atpažinti, kokie poreikiai skatina darbuotoją ir padėti juos patenkinti. Esminis skirtumas lemiantis klaidingą darbuotojo poreikių atpažinimą yra būtent darbuotojo ir jo vertybių sistemos vertinimas. Jau 1974 m. atlikto tyrimo metu paaiškėjo, kad darbuotojai jaučia tik nedidelę baimę finansiniams sunkumams, kad patenkintų aukštesnius poreikius (Latham, 2007). Dar kartą panašūs rezultatai pasitvirtino 2004 m. L. Saari ir T. Judge atliktų tyrimu metu. Vadovų manymu, darbo užmokestis turi didžiausią reikšmę darbuotojo motyvacijai, tuo tarpu, patį darbo turinį kaip savirealizacijos veiksnį, paliko tik penktoje vietoje. Priešingai, darbuotojai darbo turinį pažymėjo, kaip patį svarbiausią aspektą, palikdami darbo užmokestį keliomis pozicijomis žemiau. Tyrimo dalyviai pabrėžė, kad darbas turi būti maksimaliai įdomus ir teikti visų jėgų reikalaujančių iššūkių. Kita vertus, gerai išvystytos apmokėjimo ar apdovanojimų sistemos, tinkamas ir efektyvus vadovavimas taip pat išlieka labai svarbūs aspektai (Saari, Judge 2004, 397). Tai reikalauja iš vadovo tinkamos balansavimo tarp žemesniųjų ir aukštesniųjų poreikių tenkinimo, bet ne koncentracijos ties viena puse. Vadovui dera įvertinti, kad aukštesnio lygio poreikių patenkinimas, tikėtina, lems didesnę darbo motyvaciją ir našumą, negu žemesniųjų poreikių patenkinimas (Leidecker, Hall, 1981). Ši idėja jau sufleruoja, kad demokratiškų pažiūrų vadovas turi didesnę galimybę efektyviai motyvuoti savo komandos narius, nes yra linkęs atsižvelgti į aukštesniuosius jų poreikius.

F. Herzbergas (1987) savo teorijoje, paremtoje higieniniais ir augimo veiksniais, nagrinėja ne tik jų įtaką motyvacijai, bet ir pasitenkinimui darbu. E. Locke'as (1976) pasitenkinimą darbų apibūdino maloniai ir pozityviai emocinę būklę, sukeltą jausmo, kuriuo yra vertinamas darbas (Saari, Judge 2004). Weiss (2008) papildė E. Locke požiūrį ir pasitenkinimą darbu įvardijo kaip nuostatą, vidinę būseną, kurią asmenys sieja su skirtingais darbo aspektais ir formuoja savo požiūrį atsižvelgdami į jausmus, įsitikinimus (Scheers, Botha 2014). Pasitenkinimas darbu yra tarsi rezultatas, suvokimo, kaip darbas patenkina individui svarbius aspektus. Taigi, tai yra emocinė reakcija į patį darbą ir įvertinimas, kaip pasekmės atitinka lūkesčius.

F. Herzbergas (1987) išskirti pirminiai pasitenkinimo veiksniai yra pasiekimai, pripažinimas, darbo turinys, atsakomybė, profesinis augimas, pažanga bei paaukštinimas (žr. 10 Lent.) Tuo tarpu Luthans (2008) išskirti veiksniai, lemiantys pasitenkinimą: darbo turinys, atlygis, karjeros galimybės, vadovavimas ir kolegos. F. Herzbergas darbo užmokestį, vadovavimą ir santykius su kolegomis laiko higieniniais aspektais. Prie šių veiksnių jis priskiria organizacijos kultūrą, santykius su vadovu bei kolegomis, darbo sąlygas, statusą, saugumo jausmą.

Pasak Herbergo, pirminiai nepasitenkinimo veiksniai (žr. 10 Lent.), kylantys iš gamtos, yra paskata išvengti bausmės iš aplinkos, taip pat tai yra visos kitos išmoktos paskatos, lemiančius biologinius poreikius.

10 Lentelė. Higieninių ir motyvacinių faktorių skirstymas pagal F. Herzbergą

Higieniniai/ palaikantys faktoriai	Motyvaciniai faktoriai
Kompanijos politika, administravimas	Pasiekimų galimybės
Vadovavimas	Pripažinimo galimybės
Santykiai su vadovu	Darbo turinys
Santykiai su kolegomis	Atsakomybė
Darbo sąlygos	Pažanga ir paaugstinimas
Darbo užmokestis	Asmeninis augimas
Santykiai su pavaldiniais	

Šaltinis. Sudaryta pagal Certo, Certo, 2006, 393

Kai higieniniai veiksniai adekvatūs – darbuotojas nėra nei patenkintas, nei nepatenkintas. Tuo tarpu, A. Maslowas (1957) manė, kad suteikus galimybę darbuotojui patenkinti vieną iš higienos poreikių jis atsakys geresniu darbu, o F. Herzbergo idėja tokia, kad darbuotojas į higienos faktorius dėmesį kreipia tik tada, kai jie nepakankamai patenkinami (Paliulis, Chlivickas, 1998), tačiau jie negali būti tapatinami su motyvacijos skatinimu. Koncentracija ties šiais aspektais turėtų mažą reikšmę, nes nedaro jokio poveikio darbuotojo pastangoms bei darbo rezultatams. Kita vertus, atsikratyti nepasitenkinimo jausmo taip pat svarbu kaip ir jausti motyvuotą pasitenkinimą darbu, nes jaučiantys nepasitenkinimą darbų asmenys yra linkę išeiti iš darbo, vėluoti, skųstis, burtis į profsąjungas (Saari, Judge, 2004).

Pirminiai pasitenkinimo veiksniai (motyvaciniai), susiję su unikalia žmogaus charakteristika, t.y. gabumais, gebėjimu pasiekti užsibrėžtą tikslą ir per pasiekimus patirti psichologinį augimą, savirealizaciją. Mokslininkas pabrėžė, kad šių veiksnių nebūvimas ne demotyvuoja, o neutralizuoja darbuotojų požiūrį į darbą ir sukelia tam tikrą abejingumo būseną, kuri neskatina efektyvesnio įsitraukimo į darbą. Motyvacinius veiksnius patiriantys darbuotojai, F. Herzbergo teigimu, greičiau pajaučia pasitenkinimą savo veikla. Kaip pavyzdį galima pateikti darbuotojų pripažinimą. 2015 m. atliktas tyrimas, kurio metu buvo apklausta 980 darbuotojų, parodė, kad stiprus ryšys sieja pripažinimą (motyvacinis veiksnys) ir pasitenkinimą darbu: 7 iš 10 darbuotojų, sulaukusių pripažinimo, įvertinimo, dėkingumo, yra patenkinti savo darbu. Tuo tarpu, tik 39% darbuotojų mano esantys patenkinti, kai nesulaukia jokios formos pripažinimo (Sturt, 2015). Pasitenkinimo darbu nauda įvairiapusė: ji ne tik teigiamai įtakoja darbo

atlikimą, tačiau darbu patenkinti asmenys yra linkę rečiau palikti organizaciją. Jie tai daro tik tokiu atveju jei kita darbo vieta žada daug geresnes galimybes (Luthans, 2008).

Galima prieštarauti teorijoje pristatomų higieninių veiksnių įtakai pasitenkinimui darbu praktikoje. Vadovas, jo elgesys bei valdymo stilius, F. Herzbergo priskirti prie higieninių faktorių, gali teigiamai įtakoti darbuotojų pasitenkinimą. Vadovo susitelkimas į darbuotoją, kuris matuojamas susidomėjimu darbuotoju, pagalbos teikimu, kokybišku, maloniu bendravimu, gali turėti tiesioginę įtaką. Pasak tyrėjų R. Klimovksi ir N. Hayes (1980), darbuotojai vadovo paramą, atvirumą, sąžiningumą asocijuoja su pasitenkinimu darbu. Paminėtina, kad Lietuvoje atlikto tyrimo metu paaiškėjo, kad darbuotojo pasitenkinimas darbu gali labiausiai priklausyti nuo pasitenkinimo vadovu (Kmeliauskaitė, 2010). Vadinasi, vadovo bendravimas, kartu atspindintis ir valdymo stilių, darbuotojams gali būti svarbūs, net lemti pasitraukimą iš organizacijos. Antras, aptartinas veiksnys F. Herzberg teorijoje priskirtas prie higieninių aspektų – pinigai. Pinigai padeda patenkinti fizinius ir, pagal C. Alderferį (1972), gali kompensuoti nepatenkintus psichologinius (statusas, pasitikėjimas, sėkmės jausmas) poreikius. Luthans (2008) pritaria, jog pinigai gali teigiamai veikti nemažai žmonių poreikių ir net gerinti darbo atlikimą. Priešingai, sumažinus atlyginimus darbuotojų dvasinė būklė, nuotaika nukenčia. Remiantis aptartais aspektais galime abejoti F. Herzbergo idėja, kad vadovas bei valdymo stilius ir piniginis atlyginimas yra vienareikšmiškai vertinami kaip higieniniai faktoriai. Kita vertus, pats mokslininkas atkreipė dėmesį, kad vadovas norėdamas tinkamai motyvuoti pavaldinius turi naudoti ir higieninius, ir motyvacinus veiksnius, nes abu veiksniai yra svarbūs žmogaus poreikių sistemoje (Gražulis, 2012).

Motyvacija tiesiogiai įtakoja darbo indėlį, kurį darbuotojas ruošiasi įdėti siekiant organizacijos tikslų. Kuo aukštesnė motyvacija, tuo didesnis minėtasis indelis, kurio grįžtamoji vertė siejasi su pasitenkinimu. Ryšio, tarp darbo pasitenkinimo ir motyvacijos, klausimu diskutuojama jau kuris laikas, o rezultatai prieštaringi. Dar 9 deš. atliktuose tyrimuose darytos išvados, kad šis ryšys yra nežymus ir nepastovus. Tuo tarpu, 2001 m. atliktų mokslinių tyrimų metu padaryta išvada, kad minėtųjų veiksnių sąsaja yra gana reikšminga, o ypač ryški profesiskai sudėtinguose darbuose (Saari, Judge 2004 ). 2014 m. tyrimų metu taip pat nustatyta, kad, kuo daugiau pasitenkinimo darbu individas jaučia, to labiau motyvuotas jis yra (Scheers, Botha 2014). Reikėtų įvertinti ir tai, kad motyvuotam darbuotojui sėkmingai atlikus darbą, jaučiamas pasitenkinimas, kuris skatina darbuotoją jausmą patirti dar kartą tokiu būdu jį motyvuodamas pasistengti. Remiantis minėtaisiais tyrimais ir idėjomis tikėtina, kad pasitenkinimą darbu jaučiantis individas tuo pačiu yra motyvuotas siekti organizacijos tikslų.

### 1.5.2 Procesinės motyvacijos teorijos šiuolaikinėje darbo aplinkoje

Procesinės teorijos neneigia poreikių egzistavimo, tačiau jose atsižvelgiama į patį motyvacijos proceso vystymą bei specifinio elgesio sukėlimą. Daugiau dėmesio skiriama ne tam, kas darbuotojus motyvuoja veiklai, bet kaip jie paskirsto savo pastangas, siekdami tam tikrų tikslų, pasirenka veiksmus ir elgesį (Sakalas, Šilingienė 2000, 114). Čia labai svarbi vadovo ir darbuotojo komunikacija, darbuotojo dalyvavimas sprendimų priėmime. Kita vertus, šių procesinių teorijų esmė nelengvai įgyvendinama praktikoje, nes dažnai koncentracija ties darbuotojų poreikių tenkinimu vadovams atrodo svarbesnė.

V. Vroomas (1964) savo teorijoje nesistengia paaiškinti, kas motyvuoja organizacijos darbuotojus, priešingai, išdėsto motyvacijos veiksnius ir jų ryšį. Jo teorija teigia, jog motyvacija priklauso nuo darbuotojo tikėjimo, kad gali atlikti užduotį ir pasiekti trokštamą apdovanojimą bei rezultatą. Taigi, aktyvus poreikis dar nėra vienintelė žmonių motyvų, siekiant tikslų, sąlyga. Asmuo taip pat turi tikėti, kad pasirinkta elgsena išties patenkins jo lūkesčius ir bus pasiekti norimi rezultatai (Bučiūnienė, 1996; Sakalas, Šilingienė 2000, 115). Mokslininkas akcentuoja savitarpio ryšių reikšmę tarp vilties (nuomonė apie savo sugebėjimus ir sėkmės galimybę konkrečioje situacijoje), instrumentalumo (tikimybė, kad elgsys padės pasiekti norimą atlygį), valentingumo (subjektyvi atlyginimo vertė, kuri gali būti nulinė, jeigu individas siūlomam atlygiui abejingas). Jei bent vieno veiksnio reikšmė bus maža, žmonių motyvacija bei rezultatai bus menki. Luthans (2008) manymu ši teorija, vadovams paaiškina, kaip darbuotojui svarbu tiksliai žinoti, kokio rezultato iš jo yra tikimasi. Dar kartą pasitvirtina idėja, kad komunikacija skatina motyvaciją: jos dėka darbuotojai sužino veiklos tikslus, būdus jiems pasiekti, o grįžtamasis ryšys įvertina jo darbą. Teisingas grįžtamasis ryšys padeda darbuotojui kitu atveju įvertinti V. Vroom teorijoje apibrėžtą vilties aspektą.

Teisingumo teorija išplėtotą J. S. Adamso (1963), koncentruojasi ties žmonių supratimu, kaip sąžiningai su jais yra elgiamasi, lyginant su kitais darbuotojais. Jie yra motyvuoti siekti socialinės lygybės atlygyje, kurį jie gauna už darbą. Jei darbuotojas gauna tokį pat atlygį kaip ir kiti kolegos darydami vienodą darbą, jis tiki, kad tai yra sąžininga ir teisinga. Aukštos kvalifikacijos ir patirties darbuotojas sužinojęs, kad uždirba tiek pat kiek ir nepatyręs naujas darbuotojas, stipriai nusivils, jo motyvacija tolesniam darbui nukentės (Daft, 2000, 704). Nesąžiningumas darbuotojų atžvilgiu gali sukelti jų bandymus pakeisti savo atlygį, sumažinti dedamas pastangas, bandyti keisti poziciją, organizaciją ar įtakoti kitų asmenų elgesį, darbo užmokestį (Mullins, 2004) Kita vertus, vadovams ganėtinai sunku atsižvelgti į šį aspektą dėl nuolat besikeičiančios darbo rinkos bei verslo aplinkos.

W. Porterio ir E. Lawlerio (1968) teorija apima vilčių ir sąžiningumo teorijų elementus. Mokslininkai teigia, kad darbuotojo gauti rezultatai priklauso nuo pastangų, gabumų bei charakterio ypatumų, o

pastangos priklauso nuo atpildo dydžio, skatinančio vidinį arba išorinį atpildą. Pasitenkinimas, pasiektas dėl minėtųjų atpildų, įvertina kiek išties jis yra brangus. Atpildas turi būti sąžiningas darbuotojo atžvilgiu, kitu atveju pasitenkinimas bus neigiamai įtakojamas (Paliulis, Chlivickas, 1998). Mokslininkai padarė išvadą, kad rezultatyvus darbas sukelia pasitenkinimą, todėl darbuotojas vieną kartą pasiekęs sėkmingo rezultato, bus suinteresuotas tai padaryti dar kartą. Kiek sėkmė motyvuoja darbuotojus bus patikrinta empirinėje šio darbo dalyje.

Apibendrinant šias proceso teorijas paaiškėja, kad darbuotojas vertina savo galimybes, įvykdyti užduotį, yra suinteresuotas žinoti rezultatą, kurio tikisi vadovas, kad galėtų įvertinti savo galimybes bei darbo sąlygas užduočiai atlikti. Nemažiau svarbus aspektas – rezultatas, kuris leidžia darbuotojui nuspręsti, ar jis suteiks norimą pasitenkinimą, nepamirštant to atpildo sąžiningumo.

Idėją apie tai, kaip svarbu, kad darbuotojas žinotų, kokių rezultatų iš jo tikimasi, iškėlė E. Locke (1960) tikslų iškėlimo teorijoje, kuri laikoma, viena įtakingiausių (Mullins, 2004). Teigiama, kad vadovavimasis konkrečiais, kiekybiškai išreikštais tikslais padeda pasiekti geresnių rezultatų. Tokių rezultatų duoda orientacija į sunkiau pasiekiamus, susitelkimo reikalaujančius tikslus. Darbuotojo apsisprendimas pritarti tikslui ar užduočiai, kuri iškelia vadovas, yra labai reikšmingas veiksnys, nes padeda sėkmingiau sutelkti savo pastangas (Bivainis, 2011, 126-127), o tam reikalingas darbuotojo dalyvavimas sprendimų priėmime. Tikslai turi pasižymėti šiomis charakteristikomis: jis turi būti realistiškas, bet sudėtingas; darbuotojas turi suprasti, ko iš jo tikisi vadovas; siekdamas organizacijos tikslų patenkinti ir savuosius; sulaukti grįžtamojo ryšio. Jau 1974 m. patikrinus tikslų iškėlimo teorijos veiksmingumą, paaiškėjo, kad darbuotojai dirbantys aiškiai išsikeltam tikslui pasiekė daug geresnių rezultatų. Kita vertus, darbuotojai motyvuojami vadovo pabrėžimu „pasistenkite pasiekti geriausių galimų rezultatų“, nebuvo tokie efektyvūs (Latham, 2007). Kadangi, vienas iš veiksmų lemiančių organizacijos pranašumą yra efektyvus darbas išnaudojant kuo mažiau resursų, toks motyvacijos būdas naudingas ne tik darbuotojui, bet ir jį samdančiai įmonei.

## **1.6 Atlygio už darbą charakteristikos ir reikšmė pavaldinių motyvacijai**

A. Bandura (2009) vertino darbo atlygį, kaip itin svarbų aspektą, įtakojantį darbuotojo požiūrį į organizaciją ir vadovavimą. Net turimos naujausias technologijos, puiki organizacijos struktūra ar strateginis planas, gali tapti nenaudingi, jeigu darbuotojas nesijaus gavęs jį tenkinantį atlygį už darbą. Suprantama, kad atlygis už darbą – būtina vadybos ciklo dalis. Po kiekvieno darbo žmogus turi žinoti, kaip vertinamas jo darbas, kad galėtų keisti savo elgesį, mokytis, ko nemoka, tobulinti, ką moka ir kas vertinga. Vadovas negali manyti atlikęs savo pareigą, kol darbuotojui neatlyginta ir jis negavo to, ko siekė

vykdydamas užduotį (Butkus, 2006). Žmonėms, kaip vienam iš svarbiausių savo išteklių, kompanijos už darbą gali atsilyginti materialinėmis arba moralinėmis priemonėmis, kurias darbuotojai vertina kaip atlygį (žr. 11 lent).

Pagal D. Lipinskiene (2012) materialinės motyvavimo priemonės (išorinė motyvacija) ir yra išreikštinės pinigine arba nepinigine verte: užmokestis, premijos, tam tikrų išlaidų kompensavimas, dovanos, draudimas, ir kt. Moralinės motyvavimo priemonės (susijusios su vidine motyvacija) turi psichologinį poveikį ir nėra išreiškiamos pinigine verte: dalyvavimas valdyme, pripažinimas, darbo turinys, dėmesys, tobulėjimo galimybės, vadovo asmenybė bei valdymo stilius ir kt.

*11 Lentelė. Atlyginimo už darbą sudėtis: materialinis ir moralinis atlygis*

Atlyginimas už darbą		
Materialinis atlyginimas		Moralinis atlyginimas
Darbo užmokestis	Pastovioji dalis, kurią lemia darbo vietoje atliekamo darbo turinys.	Vadovų moralinio poveikio priemonės, kuriomis darbuotojui sukuriama psichologinis komfortas.
	Kintamoji dalis, kurios dydį lemia darbuotojo savybės ir jo elgsena darbe.	
Premijos	Vienkartiniai atlyginimai, skiriami darbuotojams už unikalios veiklos rezultatus.	

Šaltinis: Sakalas et al., 2000

Materialinis darbo atlygis vertinamas dviprasmiškai: nors darbo užmokesčio didinimas pats savaime neskatina geriau dirbti (Sakalas et. al., 2000), vis dėlto jis tradiciškai laikomas pagrindine darbuotojų motyvavimo priemone (Jucevičienė, 1996). J. McArthuras (1973), panašiai, kaip ir A. Maslowas, pabrėžia, kad darbuotojams reikia mokėti tiek, kad jie nesijaudintų dėl kasdienio išgyvenimo, ir tik tuomet plačiai „atvertų motyvacijos duris“ savirealizacijai. Priešingai mano prancūzų finansininkas, politikas J. Goldsmith (1933 – 1997), teigęs: jei darbuotojams mokėsi riešutais, pas tave dirbs beždžionės (eng. If you pay peanuts, you get monkeys)<sup>3</sup>. Toks požiūris deklaruoja idėją, kad pinigai praktikoje gali būti laikomi ir pagrindine motyvavimo priemone. Kita vertus, priimtina bendra nuomonė, kad pinigai gali būti aktyviu motyvatoriumi tik kurį laiką, tai nurodo ir poreikių teorijos, pagal kurias, patenkinus finansinį poreikį žmogus pradeda iš darbo norėti daugiau, t.y. realizuoti save.

Pagal J. S. Adamso Teisingumo teoriją (1963) bet kokia atlygio sistema turi būti teisinga ir tik tuomet ji gali būti motyvuojanti. Jai antrina E. Locke'as (1973), kurio manymu, darbuotojai nori tokios

<sup>3</sup> James Goldsmith Quotes, BrainyQuote, prieiga per internetą <http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/j/jamesgold137663.html>, žiūrėta 2015 12 14



atlygio ir paaukštinimo pareigose sistemos, kuri, jų atžvilgiu yra teisinga, atitinka lūkesčius, yra pagrįsta darbo reikalavimais bei atitinka bendruomenės atlygio standartus (Robbins, 2003). Jei atlygio srityje nėra aiškumo bei sąžiningumo, darbuotojas nebesitiki gauti trokštamą apdovanojimą, net jeigu jis yra prieinamas. Tarkime, organizacijos kultūroje vertinamos darbuotojų charakteristikos ar pasiekimai yra neapdovanojami, o atpildo sulaukia ne tie, kurie jo išties nusipelnė. Tokia prioretizavimo charakteristika atitiktų vadovo autokrato stilių, kuomet išties sėkmingi ir įvertinimo besitikintys darbuotojai praras motyvaciją.

Nemažiau reikšminga apdovanojimų sistemos dalis yra visai nesusijusi su materialiomis dovanomis. F. Luthans (2008) vertinimu, neformalus socialinis pripažinimas sulauktas iš vertinamų asmenų, šiuo atveju vadovo, gali turėti didesnę motyvacinę naudą negu pinigai ar formalus pripažinimas. Pagal F. Herzbergo (1950) dviejų veiksnių teoriją, organizacijos darbuotojų pripažinimas yra motyvacinis aspektas, kuris laikytinas svarbiu veiksniu kasdieniame darbuotojų elgesyje ir darbo efektyvume. Pagal A. Maslow poreikių hierarchijos teoriją pripažinimas taip pat priskirtinas aukštesniems poreikiams. Bet kokios formos vadovo (ar kolegų) pripažinimas, kuris gali būti kasdienis, formalus ir neformalus (pagyrimai, pasitikėjimas, asmeninės padėkos, laiko skyrimas), yra itin vertinamas darbuotojų ir sudaro reikšmingą komunikacijos proceso dalį organizacijoje. Nuoširdus, tikras socialinis pripažinimas gali būti duodamas bet kuriuo metu (priešingai nei piniginės premijos), todėl dauguma kompanijų vis rimčiau atkreipia dėmesį į darbuotojų pripažinimą ir ima vis aktyviau jį skatinti (Jansen, McMullen, Stark, 2008). 2015 m. tyrimai, atlikti žurnalo „Harvard business review“ demonstruoja, kad net 80% darbuotojų, kurie buvo pagirti vadovo per pastarąjį mėnesį jaučiasi labiau motyvuoti ir patenkinti. Tuo tarpu, tik 42% darbuotojų, kurie paskutinį kartą buvo pagirti prieš du metus, galėtų pasakyti tą patį. Negana to, viešas pagyrimas turi daug įtakos kolegoms, kurie mato, kad geri rezultatai sulaukia įvertinimo ir organizacijos vadovų dėmesio (Sturt, 2015). Tokiu būdu sėkmingo darbo atlikimo pripažinimas, skatina darbuotoją trokšti dar vienos sėkmės ir pats savaime tampa motyvatoriumi.

Kompanijos IBM įkūrėjas ir ilgametis vadovas T. Watson sakė „Vadovauti – reiškia padėti“ (Butkus, 2006). Pagalba darbuotojams gali būti teikiama grįžtamoju ryšiu, kuris yra kasdienės vadovo veiklos dalis ir skatina pavaldinius siekti geresnių rezultatų. Svarbus yra tiek pozityvus, tiek neigiamas veiklos vertinimas, kuris taip pat yra darbo tobulinimo priemonė. Konstruktyvi kritika – kito asmens elgesio analizavimas, vertinimas, akcentuojant trūkumus ir nurodant priemones jiems pašalinti. Svarbiausias jos principas – žmogaus išsitikinimas, jog viskas, kas anksčiau buvo tam tikru būdu daroma, gali būti daroma geriau (Kasiulis, Barvydienė, 2003). Iš esmės darbuotojai turi aišką troškimą žinoti, kaip jiems sekasi dirbti. Grįžtamasis ryšys gerina darbo atlikimą: leidžia darbuotojui suprasti, ar procesas vyksta teisingai, ir taip skatina motyvaciją (Šalčius, 2009). F. Luthans (2008) tyrimo metu paaiškėjo, kad

darbo atlikimo kokybę grįžtamasis ryšys gali pagerinti net 20%, jei yra teikiamas teisingai, nepamirštant paminėti ir teigiamų veiklos aspektų. Klaidingai teikiamas grįžtamasis ryšys gali padaryti žalos darbuotojo motyvacijai ir moralinei savijautai. Remdamasis tyrimais Cole (2009) nurodo, kad išjuokianti ar nekonstruktyvi kritika, taip pat kaip ir nepagarbus elgesys, mažina darbuotojų lojalumą kompanijai ir neigiamai įtakoja motyvaciją, nes darbuotojai nėra linkę tokio vadovų elgesio ar atleisti: neigiamas vadovo bendravimas įtakoja darbuotojus penkis kartus labiau negu teigiamas (Wimmer, 2009). Po bet kokio vadovo emocijų proveržio, darbuotojas dar ilgai jaus neigiamas emocijas ir baimę būti dar kartą išjuoktas visų akivaizdoje. Tai būtų ypatingai žalinga darbuotojui, kuriam bendravimas ir geri santykiai su kolegomis yra labai svarbūs.

D. Šavareikienė (2008), kaip vieną iš motyvacijos tipų, išskyrė motyvaciją bausme, kuomet daromas tiesioginis poveikis darbuotojui: neišvykdžius reikalavimų, vadovas, pasinaudodamas valdžia ir grasinimais, apriboja darbuotojų poreikių tenkinimą. Pagal R. Likert valdymo stilių teoriją, tokia motyvacijos priemonė taiko eksploatacinis autoritaras ir geranoriškas autoritaras. Bausmę taip pat galima laikyti atlygiu už darbą. Tai yra nepageidaujamų pasekmių pritaikymas arba norimų pasekmių panaikinimas. Elgesys, už kurį asmuo buvo nubaustas tik laikinai sustabdomas, bet nėra pašalinamas visam. Tuo tarpu nubaustasis darbuotojas tampa išsižeidęs, pasipiktinęs, neramus, įsitempęs. Net jeigu bausmė yra labai rimta, nepageidautinas elgesys po kiek laiko pasikartos. (Luthans, 2008). Efektyvesnis būdas – girti norimą elgesį, negu bausti už nenorimą, kaip, tikėtina, elgtųsi demokratinių pažiūrų vadovai. Bausmių taikymas duoda tik trumpalaikių ir paviršutiniškų rezultatų, kurie iš esmės pavaldinio elgesio nekeičia ir daro neigiamą poveikį psichologinei būsenai, sukelia stresą ir tokiu būdu neigiamai įtakoja motyvaciją.

Apibendrinant visą teorinę šio darbo dalį galime daryti išvadą, kad vadovo veikla susijusi su žmonėmis ir santykiais yra išties reikšminga. Vadovui svarbu ne tik būti autoritetingam, pasižymėti lyderio savybėmis, bet ir suformuoti efektyvią skatinimo sistemą, kuri pateisintų nuolat kintančius kiekvieno darbuotojo motyvacinius poreikius. Vertinant valdymo mokyklų raidą ir pagrindines jų charakteristikas (žr. Priedą Nr. 2), galima matyti kertinius taškus ties pagrindiniais valdymo stiliais, kurie išlaiko panašias charakteristikas skirtingų mokslininkų teorijose (žr. Priedą Nr. 5). Skirtingų valdymo stilių atstovai, vadovaudamiesi savo požiūriu į darbuotoją, taiko nevienodas motyvacijos priemones, kurios ne visada atitinka darbuotojų poreikius ir įtakoja pasitenkinimą darbu bei lojalumą. Nors materialus darbuotojų skatinimas išlieka aktualus, vis daugiau dėmesio atkreipiama į nematerialias motyvacines priemones (pripažinimą, grįžtamąjį ryšį), kurios itin vertinamos darbuotojų ir teigiamai įtakoja pasitenkinimą darbu.

## 2. TYRIMO METODOLOGIJA

**Tyrimo teorinis pagrindimas.** Teorinėje dalyje išanalizavus valdymo stiliaus sudedamąsias charakteristikas, išskirtini trys svarbiausiai jį formuojantys komponentai: požiūris į darbuotoją (kaip darbuotojas vertinamas, kokius poreikius ir gebėjimus jis turi), darbo organizavimas (užduočių skirstymas, delegavimas, sprendimų priėmimas), bendravimas (komunikacijos būdas, grįžtamojo ryšio teikimas, kontrolė). Mokslininkų K. Lewin (1939), R. Likert (1967), R. Blake ir J. Mouton (1978) teorijų valdymo stiliai, galiausiai gali būti suvedami į vieną sistemą bei atitikti autokratinį, demokratinį, kurie paremti D. McGregoro (1954) X ir Y teorijų prielaidomis, bei liberalų stilius (žr. priedą Nr. 5). Bendrosios minėtųjų stilių charakteristikos leidžia daryti prielaidas, kokias motyvacines priemones vadovas naudoja darbuotojų atžvilgiu. Tyrimo metu tikrinama, ar valdymo stilius pateisina darbuotojų lūkesčius, kurie išreiškiami per poreikių tenkinimą. Siekiant išsiaiškinti organizacijų darbuotojams aktualius poreikius empirinio tyrimo metu remiamasi A. Maslowo (1957), D. McClellando (1970) ir C. Alderferio (1972) teorijomis.

F. Herzbergo (1959) motyvacijos teorijoje vadovo valdymo stilius priskirtinas prie higieninių faktorių, tačiau teorijų analizės metu įsitikinta, kad nuo vadovo priklauso didžioji dalis darbo ir jo aplinkos aspektų. Remiantis mokslininko teorija abiejų tipų faktoriai svarbūs, tačiau patikrintina, ar praktikoje Lietuvos darbuotojai jau pasiekė tokį lygį, kuomet higieniniai faktoriai nebėra aktualesni negu motyvaciniai. Taip pat siekiant įvertinti darbuotojus motyvuojančias darbo sąlygas remiamasi E. Locke (1960), V. Vroom (1964), J. S. Adams (1963), procesinėmis motyvacijos teorijomis.

**Empirinio tyrimo tikslas.** Tyrimu siekiama ištirti ir palyginti, kaip organizacijų vadovams būdingas valdymo stilius ir naudojamos skatinimo priemonės veikia darbuotojų motyvaciją. Pateikti susistemintas išvadas apie darbuotojų motyvacinių lūkesčių pateisinimą bei parengti rekomendacijas aukštesnei darbuotojų motyvacijai organizacijose.

Remiantis tikslu išsikelti **uždaviniai**:

1. Identifikuoti, tirtų organizacijų vadovams būdingą valdymo stilių tiek iš vadovo, tiek iš darbuotojo perspektyvos.
2. Sugretinti tirtų organizacijų vadovų naudojamas motyvacines priemones su darbuotojus, jų nuomone, labiausiai skatinančiomis ir patikrinti, kaip jos atitinka darbuotojų lūkesčius. Gautus rezultatus palyginti.
3. Patikrinti teorinėje dalyje aptartas prielaidas apie vadovo valdymo stiliams būdingas darbuotojų motyvacines priemones.
4. Įvertinti, kas lemia tiriamųjų organizacijos darbuotojų pasitenkinimą darbu, remiantis F. Herzbergo dviejų veiksnių teorija, iš darbuotojų ir vadovų perspektyvos.

5. Nustatyti tobulintinus vadovavimo aspektus aukštesnei darbuotojų motyvacijai, tirtose organizacijose.

**Hipotezė:** *Darbuotojai motyvuojami vadovui pasirenkant tinkamą valdymo stilių.*

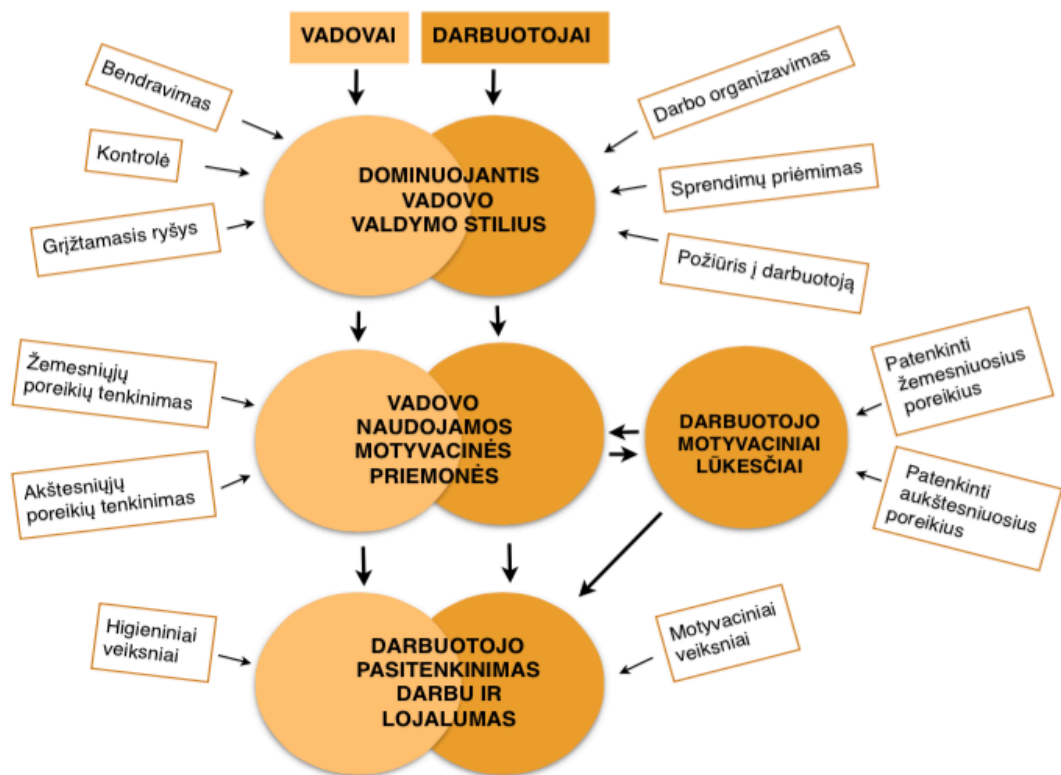
**Empirinio tyrimo metodika ir surinktų duomenų analizė.** Tyrimui įgyvendinti pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas, nes siekiama rasti išorinius požymius, kuriuos matuojant bei skaičiuojant, ieškoma paaiškinimo (Kardelis, 2002). Tokia tyrimo metodika naudinga dėl objektyvaus požiūrio, reikalingo bendro vaizdo ir tikslo patvirtinti arba paneigti tiriamą ryšį tarp vadovo valdymo stiliaus ir darbuotojų motyvacijos. Kiekybinis tyrimas įgyvendinamas anketine apklausa (žr. Priedą Nr. 8), kuri šiuo atveju tinkamas pasirinkimas, nes reikalingas aiškumas ir patikimumas. Tyrimo anketose naudojami tik uždari klausimai, kurie padeda išvengti subjektyvumo ir sudaro sąlygas lengvesniam bei kokybiškesniam lyginimui ar gretinimui (Kardelis, 2002). Klausimus siekta sudaryti taip, kad gauti duomenys būtų, kiek įmanoma labiau objektyvūs, lengvai apdorojami, statiškai pagrindžiami ir garantuotų sėkmingą tyrimo atlikimą.

Surinktų duomenų analizei naudojama SPSS 22.00 programa. Taikoma aprašomoji statistika Frequencies naudojama skaičiuojant respondentų nuomonių procentinį pasiskirstymą. Paired Samples Testo pagalba skaičiuoti respondentų vertinimo vidurkiai. Pearson Chi-square ir Independent samples testai buvo naudoti nustatyti statistinį reikšmingumą tarp organizacijų respondentų atsakymų. Spearman koreliacijos koeficiento paskaičiavimas naudotas ranginių kintamųjų ryšiams tirti.

**Tyrimo instrumentas ir pagrindimas.** Pagrindinis tyrimo instrumentas yra anketa „Vadovo valdymas ir motyvacija“, kuri turi dvi versijas – skirtą darbuotojui ir vadovui (žr. Priedą Nr. 8). Abi anketas sudaro 7 nedideli blokai, kurių struktūra yra paremta tyrimo uždaviniais ir teorinėje darbo dalyje išnagrinėtomis problemomis. Tyrimo klausimų turinys paremtas teorinėje dalyje iškelto probleminiu klausimu: *kaip vadovo valdymo stilius veikia pavaldinių motyvaciją?* Tai lemia dėmesį dviem pagrindinėms temoms: valdymo stiliaus identifikavimui ir darbuotojų motyvacijai. Netiesioginiai anketos klausimai, identifikuojantys dominuojantį vadovo požiūrį į darbuotoją, sudaryti remiantis žmogaus bazinėmis prielaidomis apie kitus asmenis (pagal D. McGregor „X” ir „Y” teorijas). Valdymo stilius taip pat identifikuojamas remiantis teoriniame tyrimo pagrindime minėtais mokslininkais. Tiesioginiai klausimai, identifikuojantys motyvacinės priemonės sudaryti remiantis žinomomis poreikių ir procesinės motyvacijos teorijomis. Pasitenkinimo darbu nustatymas paremtas F. Herzbergo (1959) motyvaciniais ir higieniniais veiksniais.

**Tyrimo skalės.** Anketoje naudojamos trys skalės: nominalinė, ranginė ir intervalinė, padedančios sugrupuoti respondentų atsakymus. **Nominalinė** skalė naudojama surinkti demografiniams duomenims, vadovo rango nustatymui, priežasčių, dėl kurių, respondentas galėtų, arba, vadovo manymų, paliktų

dabartinę organizaciją. **Ranginė** skalė, naudojama bendro pobūdžio vadovo vertinimui („labai gerai“, „gerai“, „vidutiniškai“, „prastai“), darbo organizavimo metodui, darbo užmokesčio, pasitenkinimo darbu (aspektai vertinami kaip „įtakoja“ arba „neįtakoja“) vertinimui. Respondentai atsakydami į minėtuosius klausimus turi galimybę pasirinkti atsakymą „neturiu nuomonės“ arba „neįtakoja“, tokiu būdu išvengdami atsakymo. Tyrime naudojamos dvi skirtingos **ranginės Likerto skalės**, turinčios atsakymų skales nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“ ir nuo „niekada“ iki „visada“. Šios skalės naudojamos įvertinti vadovo įtakos sritims, svarbiausioms vadovo darbo dalims, valdymo stiliaus charakteristikoms, darbuotojų motyvaciją skatinančioms priemonėms, vadovo naudojamoms skatinimo priemonėms įvertinti bei nustatyti. **Intervalinė** skalė naudojama darbuotojų lojalumo tyrimui (nurodant laikotarpį, kiek laiko planuojama dirbti organizacijoje), likusiems demografiniams duomenims (amžiaus, darbo užmokesčio, vadovaujančios patirties laikotarpio nustatymui) surinkti.



7 Pav. Tyrimo teorinis modelis

Šaltinis: sudaryta autorės

Dominuojančiam vadovo požiūriui į darbuotoją nustatymui naudojamas vieno varianto pasirinkimas iš dviejų, remiantis D. McGregoro (1957) teorija. Skaitine prasme įvertinant pasirinkimų kryptį galima daryti prielaidas apie dominuojantį vadovo valdymo stilių. Dėl klausimo specifikos, tokia

pačia struktūra yra tiriamas vadovui būdingas kritikos teikimo metodas, kuris taip pat siejasi su valdymo stiliaus identifikavimu.

Autorės suformuotas teorinis tyrimo modelis (žr. 7 Pav.), demonstruoja pagrindines tyrimo charakteristikas: esminius etapus ir juos įtakojančius veiksnius. Tyrimo atlikimas iš vadovo ir darbuotojo pusės, leidžia nagrinėjamą temą vertinti įvairiapusiškai, tačiau, abiejų respondentų grupių tyrimo rezultatai lieka susiję. Toliau teorinio modelio charakteristikos atskleidžiamos aptariant anketos klausimų blokus.

**Klausimų blokai.** Pirmuoju bloku *Vadovo vertinimas ir įtakos bei veiklos sritys* (žr. 12 Lent.) siekiama identifikuoti bendro pobūdžio vadovo vertinimą, kuris naudingas bendram darbuotojo požiūrio suvokimui. Įtakos sričių tyrimas taip pat prisideda prie minėtojo vadovo vertinimo ir atskleidžia potencialų vadovo autoritetą, kuris yra priklausomas nuo vadovo valdymo stiliaus.

12 Lentelė. Teiginių skirstymas ir teorinis pagrindimas klausimų blokui Nr. 1

Teiginys/Klausimas	Teorinis pagrindimas
<i>Vadovo vertinimas ir įtakos veiklos sritys</i>	
Klausimas darbuotojo anketoje:	
<b>(Nr. 2) Savo vadovą vertinu.</b>	Klausimu siekiama nustatyti bendrą darbuotojo vertinimą (labai gerai, gerai, vidutiniškai, prastai), suponuojantį bendrą darbuotojo emociją apie vadovą.
Klausimas abiejose anketose (darbuotojo ir vadovo):	
<b>(Nr. 3; 2.1) Vadovas man yra įtakingas /Jūs jaučiatės.</b>	Galimi respondentų atsakymai parengti pagal J. French ir B. Raven (1959) nustatytus penkis valdžios pagrindus (paremta atlygiu, prievarta, teise, etalonu, eksperto žiniomis), kurių vertinimas jau suponuoja stipriausias/silpniausias vadovo savybes.
	Teorinėje dalyje 8 – 10 psl.
Klausimas vadovo anketoje:	
<b>(Nr. 2.2) Viena svarbiausių mano darbo dalių.</b>	Klausimas sudarytas pagal H. Mintzberg (1973) išskirtus 10 vadovo vaidmenų. Rezultatų analizės metu pagrindinis dėmesys skirtinas šiems pasirinkimų variantams: „procesų ir darbuotojų kontroliavimas“ bei „darbuotojų motyvavimas“.
	Teorinėje dalyje 10 psl.

Šaltinis: sudaryta autorės

Antruoju anketos bloku *Dominuojančio valdymo stiliaus nustatymas* (žr. 13 Lent.) keturiais pjūviais nustatomas valdymo stilius. Identifikuojamas vadovo požiūris į darbuotoją, kritikos teikimo charakteristikos, darbo organizavimo metodai ir bendravimo principai, kurių analizė leidžia daryti prielaidas apie vadovui būdingą valdymo stilių. Vienodi klausimai yra pateikiami tiek vadovui, tiek darbuotojui, kad būtų galima matyti skirtingas vertinimo puses. Respondentai renka vieną iš dviejų galimų atsakymų vertindami vadovo požiūrį ir teikiamą kritiką. Vadovo elgesio charakteristikoms nustatyti naudojama ranginė Likerto skalė.

13 Lentelė. Teiginių skirstymas ir teorinis pagrindimas klausimų blokui Nr. 2

Teiginys/Klausimas	Teorinis pagrindimas
<i>Vadovo požiūris į darbuotojus</i>	
Klausimas abiejose anketose (darbuotojo ir vadovo):	
<b>(Nr. 4.1; 3.1) Jūsų vadovo požiūris į darbuotojus/ Mano požiūris į darbuotojus.</b>	Teiginiai paremti D. McGregoro „X” ir „Y” teorijų charakteristikomis. Dominuojantys vienos arba kitos teorijos bruožai leidžia daryti prielaidas apie vadovo valdymo stilių (autoritarinis ar demokratinis). Teiginiuose pateiktas darbuotojų ir jų požiūrio į darbą bei teikiamų pasiūlymų vertinimas; bausmės ir kontrolės naudojimas darbuotojų atžvilgiu; pagarbos santykis tarp vadovo ir darbuotojo; pavaldinių turimų aukštesniųjų ir žemesniųjų poreikių santykis.  Teorinėje dalyje 18 – 21 psl.
<i>Vadovo teikiamos kritikos specifika</i>	
Klausimas abiejose anketose (darbuotojo ir vadovo):	
<b>(Nr. 4.2; 3.2) Jūsų vadovo teikiamą kritika/ Dažniausiai savo darbuotojus aš kritikuoju.</b>	Dominuojantys grįžtamojo ryšio teikimo bruožų (laikas, struktūra, tipas, privatumas) pasirinkimai leidžia daryti prielaidas apie vadovo valdymo stilių.  Teorinėje dalyje 22, 31 – 32; 36 – 37 psl.
<i>Vadovo elgesio ir bendravimo charakteristikos</i>	
Klausimas abiejose anketose (darbuotojo ir vadovo):	

<b>(Nr. 5; 4) Pažymėkite, kuris įvertinimo variantas, Jūsų nuomone (1 – niekada, 2 – retai, 3 – nei retai, nei dažnai, 4 – visada, 5 – visada), labiausiai atitinka pateiktą teiginį.</b>	Respondentai, remdamiesi patirtimi, vertina 2 vadovo autokrato, 4 demokrato, 3 liberalo, 1 „Golfo klubo” bruožus, kurie reikalingi nustatant dominuojantį valdymo stilių. Bruožai, parinkti pagal K. Lewin (1939), R. Likert (1967), R. Blake ir J. Mouton (1978) teorijas, nurodo apibendrintus bendravimo, darbuotojų pasiūlymų, nurodymų davimo, pagyrimų, dalyvavimo kolektyvo reikaluose bruožus.
<b>(Nr. 6; 5) Kaip dažniausiai organizuojamas Jūsų darbas/ Kaip dažniausiai organizuojate pavaldinių darbą?</b>	Teorinėje dalyje 19 – 24 psl.
	Klausimui pateikiami 4 (darbuotojai turi papildomą galimybę pasirinkti atsakymą „neturiu nuomonės”) atsakymai, kurie sudėlioti remiantis autokratinio, demokratinio, liberalaus valdymo stiliaus darbuotojų įtraukimu į darbo organizavimą.
	Teorinėje dalyje 18 – 24 psl.

Šaltinis: sudaryta autorės

Trečiuoju bloku *Darbuotojus labiau stengtis ir efektyviau dirbti skatinantys aspektai* (žr. 14 Lent.) identifikuojami organizacijos darbuotojų motyvaciniai veiksniai. Respondentai aspektus vertina iš savo bendros darbinės ir gyvenimiškos patirties, nesiedami jų vien su dabartine darboviete. Tai reiškia, kad veiksmų vertinimas neturi atitikti, dabartinio jų vadovo veiksmų motyvacijos skatinimui. Tokiu būdu nustatomi aspektai, darbuotojų nuomonę, lemiantys aukštesnę jų motyvaciją tuo pačiu ir jų dabartinius lūkesčius.

#### 14 Lentelė. Teiginių skirstymas ir teorinis pagrindimas klausimų blokui Nr. 3

Teiginys/Klausimas	Teorinis pagrindimas
<i>Labiau stengtis ir efektyviau dirbti skatinantys aspektai</i>	
Klausimas tik darbuotojo anketoje:	
<b>(Nr. 7) Labiau stengtis ir efektyviau dirbti mane skatina.</b>	Pateiktuose teiginiuose išvardinti žemesnius bei aukštesnius poreikius tenkinantys aspektai pagal A. Maslowo (1957), C. Aldefelerio (1972) ir D. McClellando (1970) poreikių teorijas bei W. Porter ir E. Lawler (1968) motyvacijos modelį.
	Teorinėje dalyje 27 - 32 psl.

Šaltinis: sudaryta autorės



Ketvirtasis klausimų blokas *Vadovų naudojamos priemonės darbuotojų motyvacijai kelti* (žr. 15 Lent.) identifikuoja, kokios motyvacinės priemonės šiuo metu taikomos organizacijoje. Klausimas, pirmiausia, tikrina darytas teorines prielaidas, kokias motyvacines priemones naudoja atskiri valdymo stiliai. Antra, įvertina, ar vadovo naudojamos priemonės pateisina darbuotojų motyvacinius lūkesčius, kurie atsiskleidė klausimų bloke Nr. 3.

15 Lentelė. Teiginių skirstymas ir teorinis pagrindimas klausimų blokui Nr. 4

Teiginys/Klausimas	Teorinis pagrindimas
<i>Vadovų naudojamos priemonės darbuotojų motyvacijai kelti</i>	
Klausimas tik vadovo anketoje:	
<b>(Nr. 6) Kaip manote, ar vienodos motyvavimo priemonės tinka visiems darbuotojams?</b>	Longenecker (2011), kaip ir kitų mokslininkų teigimu, vieniems darbuotojams tinkamos motyvacinės priemonės, gali būti visiškai neaktualios likusiai daliai, todėl turi būti taikomos individualiai.
	Teorinėje dalyje 25 – 27 psl.
Klausimas abiejose anketose (darbuotojo ir vadovo):	
<b>(Nr. 8; 7) Dabartinis vadovas stengiasi mane motyvuoti/ Labiau stengtis ir efektyviau dirbti savo darbuotojus skatinu.</b>	Pateiktuose teiginiuose išvardinti žemesnius bei aukštesnius poreikius tenkinantys aspektai pagal prieš tai minėtas poreikių teorijas. Vadovai turi galimybę įvertinti teiginį „manau, kad papildoma finansinė/moralinė motyvacija neskatina geriau dirbti“, kuris aiškiai atskleidžia vadovo požiūrį į darbuotojų motyvaciją.
	Teorinėje dalyje 27 – 32; 35 – 36 psl.
Klausimas tik darbuoto anketoje:	
<b>(Nr. 9) Savo darbo užmokestį vertinate kaip teisingą ir sąžiningą?</b>	Klausimas paremtas J. S. Adamso (1963) teorija: darbuotojai siekia socialinės lygybės darbo atlygyje, priešingu atveju, motyvacija tolesniam darbui gali nukentėti. Be teigiamo ir neigiamo atsakymo respondentai gali pasirinkti atsakymą „man tai nesvarbu“, paneigiantį teoriją arba „neturiu nuomonės“ išvengdami atsakymo.
	Teorinėje dalyje 31 psl.

Šaltinis: sudaryta autorės

Penktasis klausimų blokas *Pasitenkinimo darbu nustatymas pagal F. Herzberg dviejų veiksmių teoriją* (žr. 16 Lent.), kuriuo siekiama išsiaiškinti motyvuojančių ir higieninių veiksmių vertinimą ir svarbą

organizacijoje. Tuo pačiu siekiama patikrinti teorinį F. Herzberg teorijos veiksnių suskirstymą, kaip veiksnį darbo pasitenkinimui, praktikoje. Vadovai vertina aspektus, kaip darbuotojų pasitenkinimą įtakojančius, tuo tarpu, darbuotojai tuos pačius aspektus vertina iš savo perspektyvos. Tokiu būdu patikrinama, kurie aspektai vadovų ir darbuotojų nuomone yra pagrindiniai veiksniai lemiantys pasitenkinimą darbu.

16 Lentelė. Teiginių skirstymas ir teorinis pagrindimas klausimų blokui Nr. 5

Teiginys/Klausimas	Teorinis pagrindimas
<i>Pasitenkinimo darbu pagal F. Herzberg dviejų veiksnių teoriją</i>	
Klausimas abiejose anketose (darbuotojo ir vadovo):	
<b>(Nr. 10; 8) Kaip išvardinti aspektai įtakoja Jūsų pasitenkinimą dabartiniu darbu, jo sąlygomis ir organizacija/ Kaip, Jūsų nuomone, šie aspektai įtakoja Jūsų darbuotojų pasitenkinimą dabartiniu darbu, jo sąlygomis ir organizacija.</b>	Aspektai parengti pagal F. Herzberg higieninius ir motyvacinus veiksnius. Visi respondentai turi vienodus pasirinkimo variantus: „teigiamai“, „neigiamai“, „neįtakoja“, įvertinti dabartinio darbo charakteristikas.
	Teorinėje dalyje 32 – 34 psl.

Šaltinis: sudaryta autorės

Vienas, iš sėkmingai naudojamų motyvacijos priemonių ir aukšto pasitenkinimo darbu, rezultatų yra darbuotojo lojalumas organizacijai. Šeštuoju bloku *Darbuotojų lojalumas organizacijai* (žr. 17 Lent.) siekiama nustatyti, kiek ilgai darbuotojai planuoja dirbti dabartinėje kompanijoje. Tuo pačiu tiriama, kokia būtų priežastis, dėl kurios asmuo nuspręstų palikti darbovietę. Šis klausimas apibendrintai parodo darbuotojo nuomonę, koks dabartinio darbo aspektas jį mažiausiai tenkina. Pastarąjį klausimą taip pat vertina vadovai, netiesiogiai atskleisdami ne tik tai, ko išties, jų nuomone, iš darbo patirties nori darbuotojai, bet ir taisytinus organizacijos aspektus.

Septintąjį klausimų bloką (klausimų Nr. 13; 14; 15; 16 ir 10; 11; 12) sudaro demografinė informacija, kur darbuotojai prašomi nurodyti savo lytį amžių, išsilavinimą bei atlyginimo dydį. Vadovų prašoma nurodyti, kiek laiko užima vadovaujančias pareigas, amžių bei lytį. Didžioji dalis demografinių klausimų turi neutralų atsakymo variantą, kurį respondentai pasirenka, nenorėdami atsakyti.

17 Lentelė. Teiginių skirstymas ir teorinis pagrindimas klausimų blokui Nr. 6

Teiginys/Klausimas	Teorinis pagrindimas
<i>Darbuotojų lojalumas organizacijai</i>	
Klausimas darbuotojo anketoje:	
(Nr. 11) Kiek ilgai planuojate dirbti dabartinėje organizacijoje.	Respondentai metų periodą, atitinkantį jų planus, taip pat turėdami atsakymo variantą „neplanuoju kada nors palikti šios organizacijos“ (itin lojalūs organizacijai) bei „neturiu nuomonės“.
	Teorinėje dalyje 27; 30, 33 – 34 psl.
Klausimas abiejose anketose (darbuotojo ir vadovo):	
(Nr. 12; 9) Dėl kokios priežasties nuspręstumėte pakeisti dabartinį darbą/ Kaip manote, dėl kokios priežasties darbuotojas nuspręstų pakeisti dabartinį darbą.	Respondentai turi galimybę pasirinkti vieną iš 12 atsakymo variantų, kurie yra parengti pagal F. Herzberg higieninius ir motyvacinius veiksnius.
	Teorinėje dalyje 30; 32 – 34 psl.

**Tyrimo eiga.** Susitarus su tirtųjų organizacijų vadovais ir jiems sutikus dalyvauti tyrime, tiriamieji atrinkti **atsitiktinai**. Visiems abiejų įmonių darbuotojams ir vadovams, neišskiriant jokių departamentų, buvo pateikta anketa ir sudarytos vienodos sąlygos į ją atsakyti. Elektroniniu paštu buvo pasidalinta nuoroda į portalą [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt), kur patalpinta tyrimo anketa. Prieš siunčiant laišką su nuorodomis, darbuotojai buvo išpėti apie tyrimą ir supažindinti su jo tema. Organizacijų vadovai ir darbuotojai gavo skirtingas nuorodas, nes atsakinėjo į nevienodas anketas. Tyrimo metu anketos buvo privačios ir į jas atsakyti galėjo tik asmenys gavę nuorodą, kuri buvo aktyvi ir prieinama vasario 8 – 12 dienomis. Vasario 10 d. abiejų įmonių darbuotojai gavo priminimus apie anketos užpildymą.

**Tyrimo objektai.** Vienas iš tyrimo objektų – organizacija A, kurios pavadinimas, vadovu prašymu neskelbiamas. Tai tarptautinė kompanija, turinti dukterines įmones keturiose užsienio šalyse, kurios centrinė vadovybė įsikūrusi Lietuvoje. Būtent pastarasis padalinys dalyvauja tyrime. Beveik dešimtmetį gyvuojanti kompanija, vadovaujasi aukštais klientų aptarnavimo ir bendravimo su partneriais standartais. Nemažesnis dėmesys skiriamas žmogiškųjų išteklių vystymui ir darbuotojų gerovei. Organizaciją Lietuvoje sudaro 4 departamentai, kuriuose dirba 64 darbuotojai: administracijos darbuotojai, finansininkai, teisininkai. Organizacija šiuo metu turi 5 vadovus.

Kitas tyrimo objektas – organizacija B, kurios pavadinimas vadovų prašymu, taip pat neskelbiamas. Tai lietuviška kompanija gyvuojanti trečius metus ir pristaciausi mūsų šalies rinkai visiškai naują paslaugą, kuriai dar neturi konkurentų. Šiuo metu įmonė daugiausia dėmesio skiria įsitvirtinimui rinkoje, klientų aptarnavimui. Tai sparčiai besiplečianti organizacija, greitai prisitaikanti ir nuolat ieškanti inovatyvių sprendimų. Šiuo metu ją sudaro trys departamentai, kuriuose dirba 57 darbuotojai: rinkodaros specialistai, analitikai, finansininkai, klientų aptarnavimo specialistai. Organizacija šiuo metu turi 6 vadovus.

Šios dvi organizacijos parinktos, nes yra panašaus dydžio tiek darbuotojų, tiek vadovų skaičiumi. Kitas svarbus panašumas – abi įmonės yra lietuviško kapitalo: be užsienio investicijų ir kultūros įtakos. Tačiau skiriasi jų veiklos pobūdis, bei gyvavimo laikas. Organizacija A rinkoje įsitvirtinusi ir valdoma ilgamečių vadovų. Kita vertus, Organizacija B yra jauna, suformuota iš naujo ir veržlaus kolektyvo, pozicionuojanti savo įvairiapusių novatoriškumą, kuris padės jai išlikti konkurencingai ateityje.

**Tyrimo imtis.** A organizacijos generalinę aibę sudarė 64 darbuotojai. Į šį skaičių neįtraukti 5 organizacijos vadovai (4 departamento vadovai ir 1 generalinis direktorius), kurie pildė vadovo anketą. Visi minėtieji vadovai sutiko dalyvauti tyrime ir užpildė anketą. Darbuotojų anketą pildžiusių asmenų imtis apskaičiuota remiantis V. I. Paniotto formule:

$$n = \frac{1}{x^2 + \frac{1}{N}}$$

Čia  $n$  – imties dydis,  $x$  – paklaidos dydis (5%),  $N$  – tiriamosios visumos dydis.

$$55 = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{64}}$$

Formulės apskaičiavimai, naudojant 5% paklaidą, tyrimui tinkama imtis – 55 respondentai. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad į darbuotojų anketą atsakė 61 asmuo, dirbantis organizacijoje A.

Remiantis ta pačia formule bei naudojant 5% paklaidą buvo apskaičiuota ir organizacijos B tiriamųjų imtis, kur tiriamosios visumos dydis 57 darbuotojai. Į šį skaičių neįtraukti 6 vadovai (2 grupės vadovai, 3 departamentų vadovai ir 1 direktorius), kurie visi sutiko dalyvauti tyrime ir atsakė į anketos klausimus.

$$50 = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{57}}$$

Skaičiavimai parodė, kad tinkama imtis 50 respondentų. Kita vertus, į anketos klausimus atsakė 55 organizacijos B darbuotojai.

Abiejų organizacijų imtys yra reprezentatyvios, nes apima beveik visą tiriamosios visumos dydį ir teisingai atspindi tiriamo požymio galimų reikšmių proporcijas populiacijoje (Čekanavičius, Murauskas, 2001).

**Tyrimo validumas.** Tyrimo **loginis validumas** teigiamas, nes šio mokslinio darbo probleminį klausimą: *kaip vadovo valdymo stilius veikia pavaldinių motyvaciją?* Atitinkamai suformuluota tyrimo hipotezė: *Darbuotojai motyvuojami vadovui pasirenkant tinkamą valdymo stilių.* Hipotezei patvirtinti arba paneigti tiriami dviejų organizacijų darbuotojai bei vadovai, iš abiejų perspektyvų vertindami tiek dominuojantį valdymo stilių, tiek darbuotojų motyvaciją. **Objekto (konstrukto) validumas** taip pat teigiamas, nes tiriami pastebimi ir užfiksuojami reiškiniai (vadovo elgesys). Netiesiogiai nustatomi reiškiniai (motyvacijos jausmas, pasitenkinimas darbu) tyrime yra detalai charakterizuojami tokiais rodikliais, kurie yra pastebimi ir vertinami. **Vidinis tyrimo validumas.** Vidinis tyrimo validumas yra tyrėjo gebėjimas kontroliuoti įvairius pašalinius veiksnius, galinčius įtakoti tyrimo rezultatus (Kardelis, 2002). Tyrime naudotos privačios anketos, surinktos internetiniu būdu, duomenys apdoroti su SPSS 22.0, todėl rezultatai negalėjo būti įtakojami tyrėjo.

**Išorinis tyrimo validumas.** Išorinį tyrimo validumą nulemia imties dydis (Kardelis, 2002). Pagal imties skaičiavimus, taikant 5% paklaidą, abiejų organizacijų tyrimai yra reprezentatyvūs. Tyrime dalyvavo daugiau respondentų negu reikalavo apskaičiavimai (Organizacijos A 95% darbuotojų, Organizacijos B 96,5% darbuotojų). Abiejų organizacijų vadovai reprezentuojami 100%. Teigtina, kad rezultatus bus galima pritaikyti kitiems panašioms atvejams.

Tyrime naudotų **skalių patikimumui** buvo apskaičiuotas *Crombach  $\alpha$*  koeficientas, kurio mažiausia pakankama reikalaujama reikšmė yra 0,5, tačiau rekomenduotina reikšmė lakytina 0,7 (Vaitkevičius, Saugardienė, 2006). Visi koeficientai, išskyrus vieną, yra didesni negu 0,6 (*Crombach  $\alpha$  > 0,6*), todėl teigtina, kad skalės yra patikimos. Paminėtina, kad konstrukto, tiriančio vadovo įtakos sritis (vadovo anketoje) *Crombach  $\alpha$*  koeficientas labai žemas. Atlikus skaičiavimą su visais 6 teiginiais, rodiklis buvo 0,203. Pašalinus teiginį „Jaučiuosi esantis savo srities specialistas, profesionalas“, patikimumo rodiklis padidėjo iki 0,249. Konstruktas išlieka nepatikimas. Tyrimo analizė bus vykdoma iš likusiųjų 5 teiginių, nes daugiau nė vieno teiginio pašalinimas neturėtų esmės gerinant šį rodiklį. Tikėtina, kad vadovai negali objektyviai įvertinti savo įtakos sričių.

18 Lentelė. Skalių vidinis suderinamumas

<b>Darbuotojo anketa</b>	<b>Klausimo nr.</b>	<b>Crombach Alpha</b>
Vadovo įtakos sritys	3	0,757
Vadovo elgesio ir bendravimo charakteristikos	5	0,655
Labiau stengtis ir efektyviau dirbti skatinantys aspektai	7	0,852
Vadovų naudojamos priemonės darbuotojų motyvacijai kelti	8	0,884
Pasitenkinimo darbu pagal F. Herzberg dviejų veiksmų teoriją	10	0,805
<b>Vadovo anketa</b>	<b>Klausimo nr.</b>	<b>Crombach Alpha</b>
Vadovo įtakos sritys	1	0,249
Vadovo veiklos sritys	2	0,841
Vadovo elgesio ir bendravimo charakteristikos	4	0,605
Vadovų naudojamos priemonės darbuotojų motyvacijai kelti	7	0,702
Pasitenkinimo darbu pagal F. Herzberg dviejų veiksmų teoriją	8	0,662

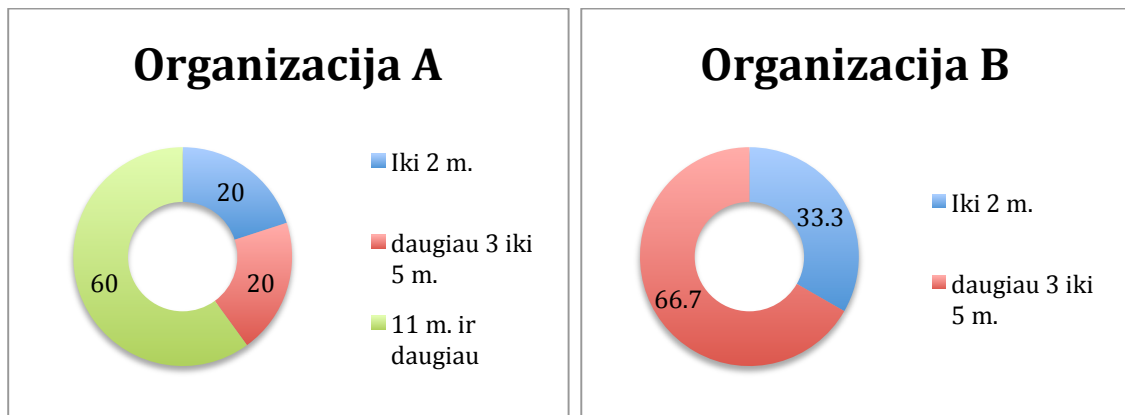
Šaltinis. Sudaryta autorės pagal gautus rezultatus su SPSS 22.0

**Tyrimo etika.** Atliekant tyrimą buvo laikomasi socialinių tyrimų etikos. Pirmiausia, visi organizacijų A ir B darbuotojai ir vadovai buvo asmeniškai arba elektroniniu būdu supažindinti su reikalinga tyrimo informacija bei tikslu ir laisvanoriškai sutiko jame dalyvauti. Su organizacijų vadovais susitarta, kad magistro darbe nebus naudojami kompanijų pavadinimai. Tiek vadovo, tiek darbuotojo anketos buvo anonimiškos: iš visos tyrime surinktos informacijos negalima nustatyti tiriamųjų tapatybės, garantuotas dalyvių vardų ar asmeninių duomenų nenaudojimas. Kadangi anketa tiria asmeninius žmogaus poreikius ir prašo vertinti savo vadovą ar darbuotoją buvo garantuotas visiškasis surinktos informacijos konfidencialumas.

### 3. VADOVŲ VALDYMO STILIAUS POVEIKIO DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI ORGANIZACIJOSE A IR B TYRIMAS

#### 1.1. Respondentų demografinės charakteristikos

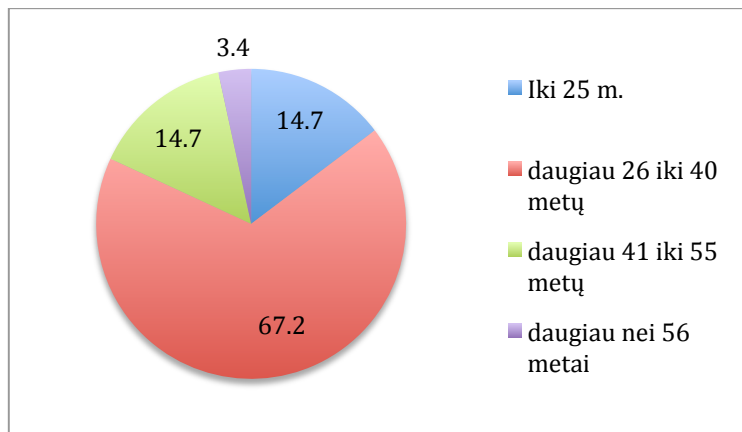
Pirmasis vertintinas aspektas – darbuotojų pavaldumas, parodė, kad 67,2% abiejų organizacijų darbuotojų, atsako departamento ar skyriaus vadovui. Kita vertus, pastebėtas skirtumas, kad Organizacija B turi smulkesnį suskirstymą pagal darbo funkcijas, nes net 20% darbuotojų yra pavaldūs meistrui ar grupės vadovui. Organizacijoje A toks pavaldumas tik 4,9% ir didžioji dalis (82%) pavaldūs departamento vadovui (žr. Priedą Nr. 9). Čia atitiko ir vadovų pateikta informacija: bendrai vertinant abi organizacijas, departamentų ir skyrių vadovų yra 63,6%, o likusieji po lygiai pasidalinę į darbo grupės vadovus ar direktorius (žr. Priedą Nr. 10).



10 Pav. Vadovų pasiskirstymas pagal pareigų užėmimo laiką (%)

Apskaičiavus vadovų darbinę patirtį, daugiausia abiejų organizacijų vadovų (45,5%) tokias pareigas užima daugiau 3 iki 5 metų. Pastebėtina, kad Organizacijoje A, daugiausia vadovų (60%) tokį darbą dirba jau 11 metų ar ilgiau. Kita vertus, Organizacijoje B, vadovaujančias pareigas asmenys daugiausia užima daugiau 3 iki 5 metų (žr. 10 Pav.). Vadinasi, Organizacijos A vadovai turi daugiau panašaus darbo patirties, tikėtina, kad tai lėmė ilgesnis šios kompanijos gyvavimo laikas. Paminėtina ir tai, kad Organizacijoje A 100% vadovų vyrai, kai tuo tarpu Organizacijoje B, daugiau moterų (66,7%) užima vadovaujančias pareigas. Vertinant darbuotojų respondentų pasiskirstymą pagal lytį paaiškėjo, kad iš organizacijos A tyrime daugiausia dalyvavo vyriškos lyties atstovai – 52,5%, tuo tarpu, iš organizacijos B, daugiau dalyvavo moterų – 69,1%. (žr. Priedą Nr. 11).

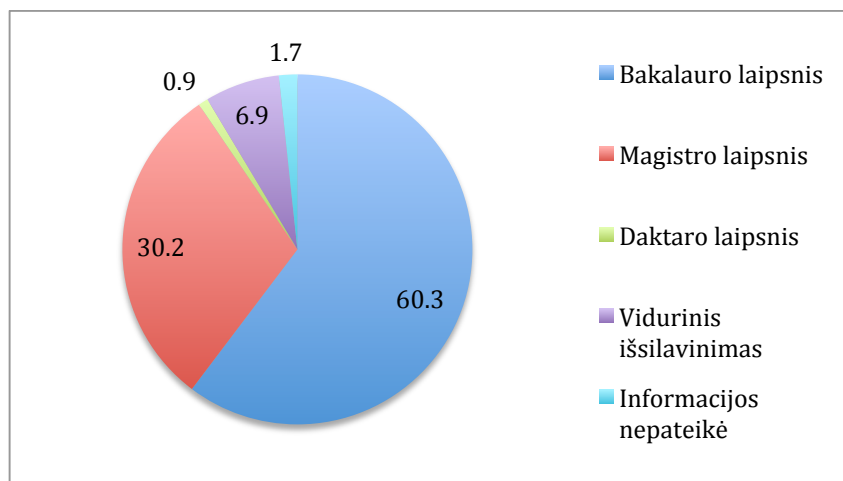
Tiriamųjų pasiskirstymas pagal amžių parodė, kad daugiausia (67,2%) respondentų darbuotojų buvo 26 – 55 metų, tuo tarpu mažiausiai buvo asmenų, vyresnių nei 56 metai (3,4%) (žr. 12 pav.).



12 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių (%)

Panaši amžiaus grupė dominavo ir tiriamųjų vadovų tarpe – daugiausia vadovų (72,7%) yra priskirtini 26 – 40 metų amžiaus grupei. Vadovų iki 25 metų (imtinai) yra 18,2%, perpus mažiau vadovų priskirtinų 41 – 55 metų amžiaus grupei. Nors Organizacijos A vadovai turi ilgesnę tokio darbo patirtį, vyresniu amžiumi nepasižymi ir didžioji dalis nėra vyresni negu 40 metų. Apibendrinant teigtina, kad tiek vadovai, tiek darbuotojai priskirtini panašaus amžiaus grupei.

Kaip buvo galima tikėtis, darbuotojai abiejose organizacijose pakankamai išsilavinę, nes dirba administracinio pobūdžio darbą (žr. 13 Pav.).



13 Pav. Bendras darbuotojų pasiskirstymas (%) pagal išsilavinimą

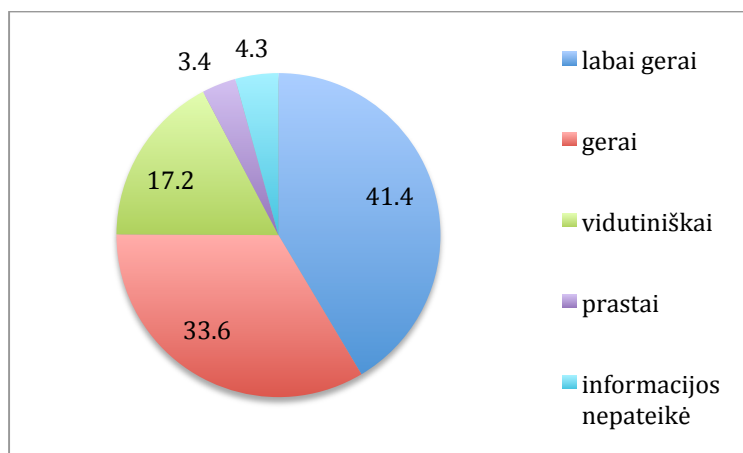


Atsakymai parodė, kad didžioji dalis tyrime dalyvavusių darbuotojų (60,3%) turi bakalauro laipsnį, pusė šio skaičiaus turi magistro laipsnį. Tuo tarpu tik su viduriniu išsilavinimu darbuotojų dirba gerokai mažiau. Vadovams šis klausimas nebuvo užduotas.

Prie demografinių duomenų taip pat buvo tirtas darbo užmokesčio klausimas, kuris parodė, kad lygiai pusė darbuotojų uždirba nuo 501 iki 1000 Eur. Kaip pamatysime, piniginis klausimas išliks aktualus viso tyrimo metu, todėl prie šio rodiklio bus grįžtama analizuojant pasitenkinimą darbu bei priežastis dėl, kurių darbuotojai būtų pasiryžę palikti darbovietę.

### 3.2 Vadovo veiklos vertinimo analizė

Siekiant nustatyti pirminę nuomonę apie vadovą, darbuotojai buvo paprašyti bendru požiūriu įvertinti savo vadovą renkant iš atsakymų nuo „labai gerai“ iki „prastai“ (žr. 14 Pav.).

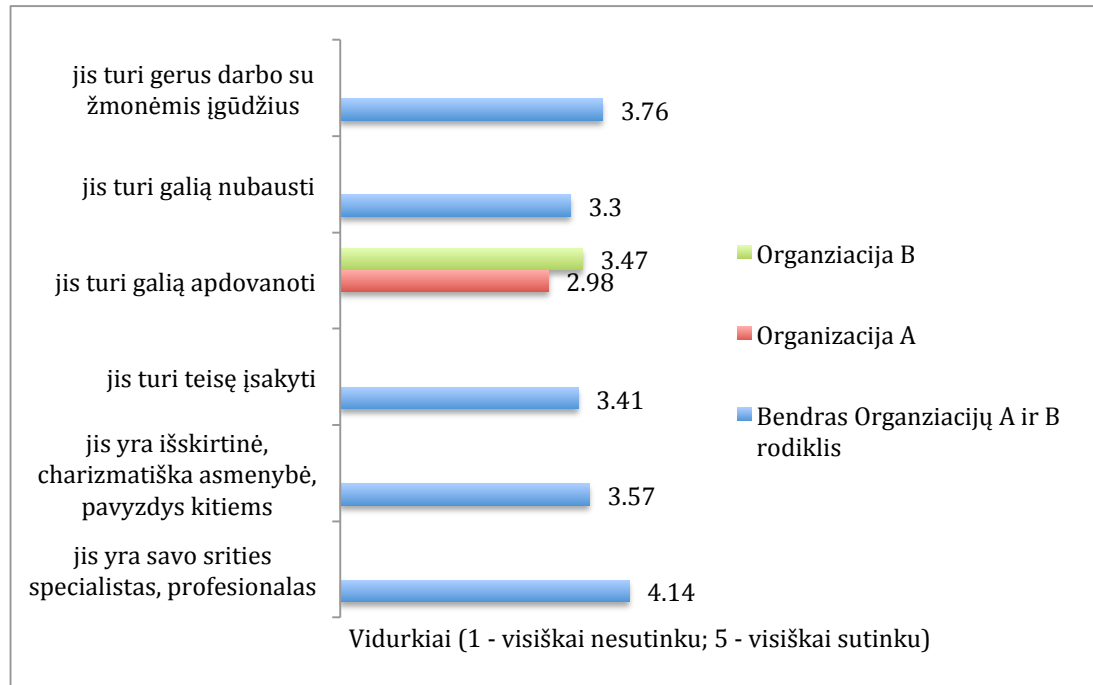


14 Pav. Darbuotojų pasiskirstymas vertinant vadovo veiklą (%)

Rezultatai parodė, kad net 41,4% savo vadovą vertina pagal variantą: „labai gerai, manau, kad jis priima teisingus sprendimus, turi puikius bendravimo įgūdžius, moka sutelkti grupę bendram tikslui“. Tuo tarpu, variantą „prastai, manau, kad jis daro daug klaidų, jam trūksta bendravimo ir organizavimo įgūdžių“ pasirinko tik 3,4% darbuotojų. Viso net 75% darbuotojų savo vadovą vertina „labai gerai“ arba „gerai“. Atlikus Pearson Chi – Square testą, paaiškėjo, kad šis vertinimas statistiškai reikšmingo skirtumo tarp įmonių neturėjo ( $p = 0,254$ ), todėl vertinamas atskirai nebus.

Žinant, kad didžioji dalis savo darbuotoją vertina teigiamai, analizuotinos pagrindinės priežastys, kodėl darbuotojams vadovas yra įtakingas (žr. 15 Pav.). Tai yra – kas formuoja jo autoritetą. Darbuotojai vertino (1 – visiškai nesutinku; 5 – visiškai sutinku) teiginius parinktus pagal galimus valdžios pagrindus.

Pritaikius Paired Samples Testą paaiškėjo, kad labiausiai sutinkama su teiginiu: „jis yra savo srities specialistas, profesionalas” (vid. 4,14). Respondentai taip pat sutinka su faktu, kad vadovas turi gerus darbo su žmonėmis įgūdžius (vid. 3,76).



15 Pav. Vadovo valdžios pagrindo vertinimo pasiskirstymas (vid.) tarp darbuotojų

Vienodai mažiausiai vertinami teiginiai, jog jis turi galią įsakyti bei nubausti – visų vertinimas linksta link „nei sutinku, nei nesutinku“. Remiantis gautais rezultatais bei J. French ir B. Raven (1959) teorija, pastebėtina, kad organizacijų vadovų valdžia turi būti paremta eksperto žiniomis ir geru bendravimu. Geram vadovui asmeninės, socialinės, dalykinės kompetencijos yra kur kas svarbesnės nei valdžios autoritetas, kurį respondentai ir įvertino prasčiausiai. Tokie rezultatai, suponuoja, kad vadovai turi demokratinio valdymo stiliaus bruožų ir vadovo autoritetas nėra paremtas vien formalios valdžios pagrindu.

Analizuojant darbuotojų atsakymus į tai, kaip jie įvertino savo vadovo įtakos darymą tarp organizacijų A ir B, atlikus Independent samples testą (žr. Priedą Nr. 19) paaiškėjo, kad tarp visų teiginių statistiškai reikšmingas skirtumas egzistuoja tik teiginyje „Vadovas turi galią apdovanoti“ ( $p=0,032$ ,  $t=2,175$ ) (žr. 15 Pav.). Organizacijos B darbuotojai labiau sutinka su šiuo teiginiu, tuo tarpu, kompanijos A darbuotojai šį teiginį atsakė neutraliai. Šiuo aspektu galime daryti išvadą, jog Organizacijos B darbuotojai žino, kad vadovas jiems gali parūpinti įvairių formų apdovanojimų. Kita vertus, vėlesniuose

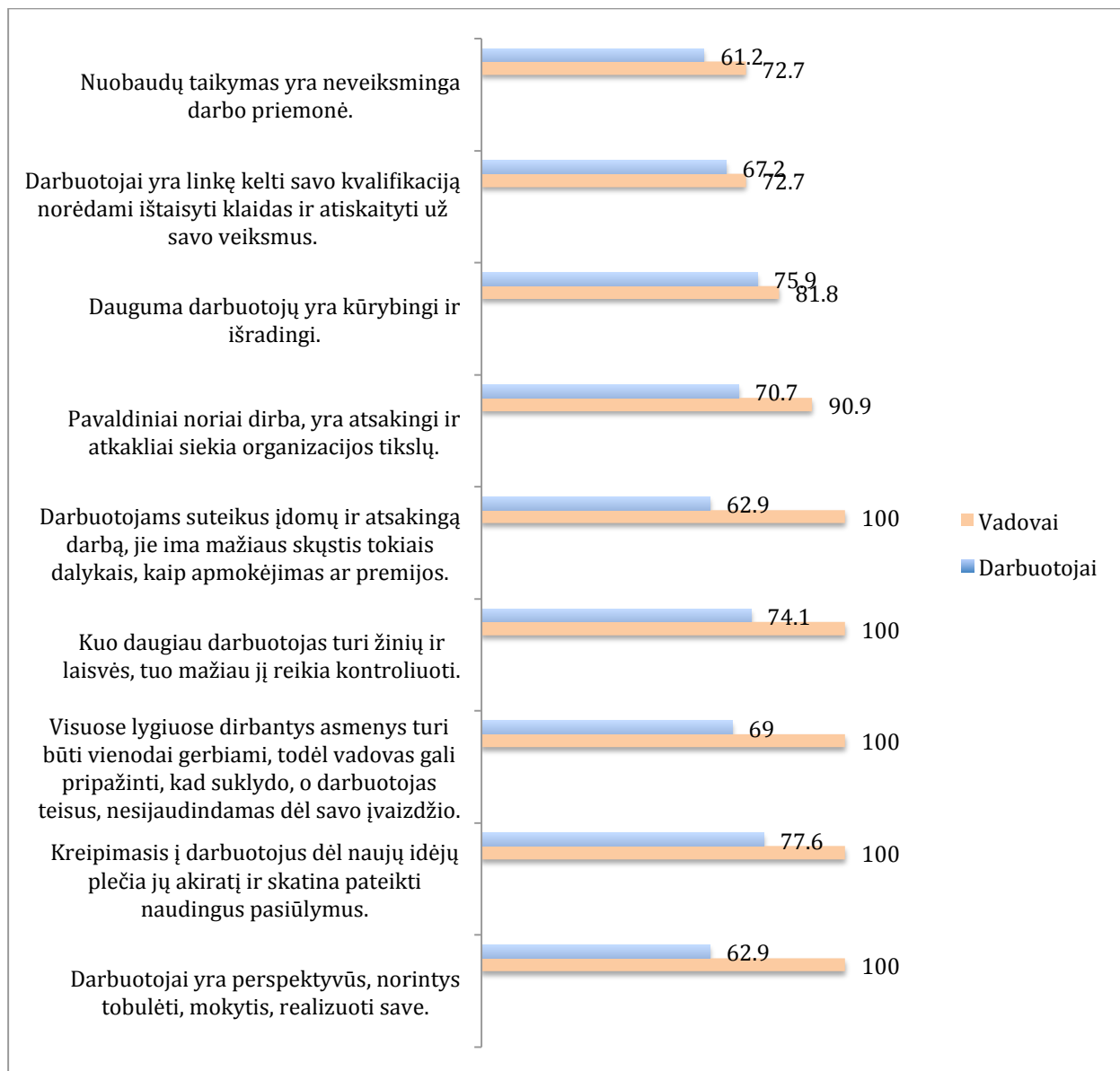
klausimuose šios organizacijos darbuotojai nurodė, kad vadovai retai taiko tiesiogines ar netiesiogines materialines paskatas. Patys vadovai su savo galia apdovanoti įvertino kaip „sutinku“ (vid. 3,64) ir vėliau atskleidė, kad nėra linkę dažnai taikyti nei tiesioginių, nei netiesioginių materialinių paskatų. Vadinasi, žino, kad tokią galią turi, bet ja naudojasi retai.

Vertinant kitas įtakos sritis (1 – visiškai nesutinku; 5 – visiškai sutinku) iš vadovų perspektyvos paaiškėjo, kad jie labai panašiai sutinka su darbuotojų vertinimu. Aukštai buvo įvertintos charakteristikos, apie gerus darbo su žmonėmis įgūdžius (vid. 4), jie taip pat mano esantys išskirtinėmis, charizmatiškomis asmenybėmis, pavyzdžiu kitiems (vid. 3,73). Mažiausiai vadovai sutinka su teiginiu, kad turi galią savo darbuotojus nubausti (vid. 3,09). Atlikus Independent Samples testą paaiškėjo, jog statistiškai reikšmingo skirtumo tarp vadovų atsakymų organizacijose A ir B nepastebėta ( $p > 0,05$ ). Bendrai, tokie rezultatai kalba apie valdžią grįstą bendravimu, įtakos darymą emocionaliais ar racionaliais būdais, mažiau bausmėmis. Šie rezultatai sutampa su darbuotojų vertinimu apie gerus vadovų darbo su žmonėmis įgūdžius ir suponuoja demokratinį valdymo stilių.

Šioje tyrimo dalyje vadovai buvo prašomi įvertinti (1 – visiškai nesutinku; 5 – visiškai sutinku) svarbiausias savo darbo sudedamąsias dalis. Pasitelkus Paired Samples testą paaiškėjo, jog kaip svarbiausią savo užduotį jie lygiavertiškai aukštai įvardino beveik visus teiginius (žr. Priedą Nr. 12). Žemiausiai įvertintas teiginys „organizacijos reprezentavimas“ (vid. 4), nors tai vis vien išlieka labai aukštas rezultatas – „sutinku“. Su likusiais teiginiais, vadovai atsakymai yra lygiaverčiai ir pažymėti kaip „sutinku“ ar „visiškai sutinku“. Vienas svarbiausių šio konstrukto vertinimo aspektų – „darbuotojų motyvavimas“ taip pat yra įvertintas lygiavertiškai puikiai (vid. 4,27). Teigtina, jog darbuotojų motyvavimą vadovai laiko viena svarbiausių savo darbo sudedamųjų dalių. Paminėtina, kad darbuotojų bei procesų kontroliavimas (vid. 4,18) vadovams taip pat atrodo viena svarbiausių darbo dalių. Kadangi klausime buvo sujungtas procesų ir darbuotojų kontroliavimas, negalima vienareikšmiškai teigti, kad vadovai linkę kontroliuoti tik darbuotojus, kas būtų vertintina, kaip autoritarinio stiliaus charakteristika.

## **1.2 Dominuojantis vadovų valdymo stilius**

Vienas įdomiausių ir reikšmingiausių etapų apklausoje – vadovo požiūrio į darbuotojus nustatymas, kuris taip pat buvo vertinamas iš darbuotojų ir vadovų perspektyvos. Pastebėtina, kad nė vieno aspekto vertinimas reikšmingai tarp įmonių nesiskyrė: taikant 95% patikimumo laipsnį visi Pearson Chi-square rodikliai buvo didesni negu 0,05. Tai lemia rezultatų pateikimą abiejų organizacijų darbuotojų ir vadovų kartu. Šį aspektą aptarsime iš demokratiško stiliaus aspektų: kiek darbuotoju ir vadovų rinkosi „Y“, o ne „X“ teorija paremtus teiginius (žr. 17 Pav). (Priede Nr. 13 pateikti „X“ procentiniai pasirinkimai).

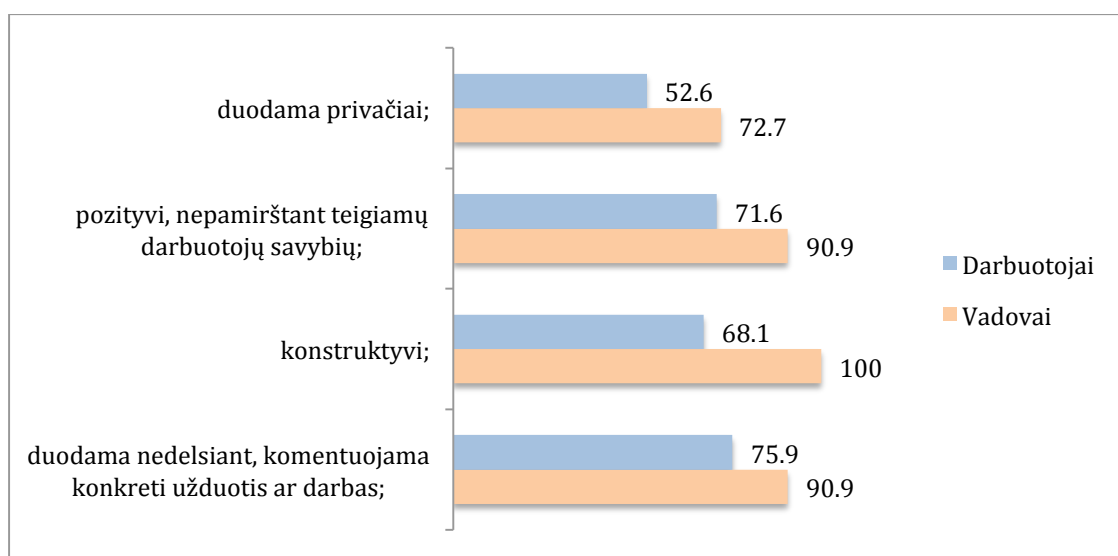


1 17

**Pav. „Y” tipo teiginių pasirinkimas (%), vertinant vadovo požiūrį į darbuotojus**

Iš vadovų „Y” teoriją atspindinčių teiginių pasirinkimo procento, galima daryti išvadas, kad jų požiūris demokratiškas. 100% surinkę teiginiai indikuoja, kad nė vienas šių organizacijų vadovas nelaiko darbuotojų tik samdoma darbo jėga, vertina pavaldinių idėjas ir laiko jas abipusiškai naudingomis. Negana to, vadovai nesijaučia esantys vertesni didesnės pagarbos negu darbuotojai, jais pasitiki ir pripažįsta, kad darbuotojų kontrolė nėra reikalinga. Galiausiai, deklaruoja aukštesniųjų poreikių patenkinimo būtinybę savo pavaldiniams. Bendru vertinimu, vadovų rezultatai labai aukštai įvertino demokratišką požiūrį. Taip gali būti dėl to, kad jiems buvo pateikti tiesioginiai klausimai („blogas” ir „geras”), nepaliekant galimybės išvengti atsakymo. Paminėtina ir tai, kad žmonės linkę save geriau įvertinti, negu tai daro pašalinė perspektyva, šiuo atveju tai, darbuotojų apklausos rezultatai nėra tokie vienareikšmiški ir aukšti.

Vertinant darbuotojų pasirinkimą, matosi, kad jie yra prastenės nuomonės apie tai, kaip juos vertina vadovas (žr. 17 Pav). Pagal mažiausius procentinius darbuotojų „Y” tipo teiginių pasirinkimus, galime daryti išvadas, kad 38,8% respondentų įsitikinę, kad jų vadovų manymų, nuobodos yra veiksmingos. Tai pasitvirtina ir iš vadovų atsakymų: 27,3% vadovų tam pritaria. Daugiau nei trečdalis darbuotojų nesijaučia vadovo vertinami, kaip perspektyvūs bei norintys tobulėti. Priešingai, mano, kad vadovo akimis jie siekia pinigų, bet ne atsakomybės ir pripažinimo. Negana to, trečdalis darbuotojų jaučiasi esantys mažiau gerbiami nei vadovaujančias pareigas užimantys asmenys. Nors didžioji dalis darbuotojų pripažįsta vadovų demokratišką požiūrį, regis, 30 – 40% darbuotojų tuo abejoja ir renkasi „X” tipo teiginius, atspindinčius autokratiškas pažiūras.



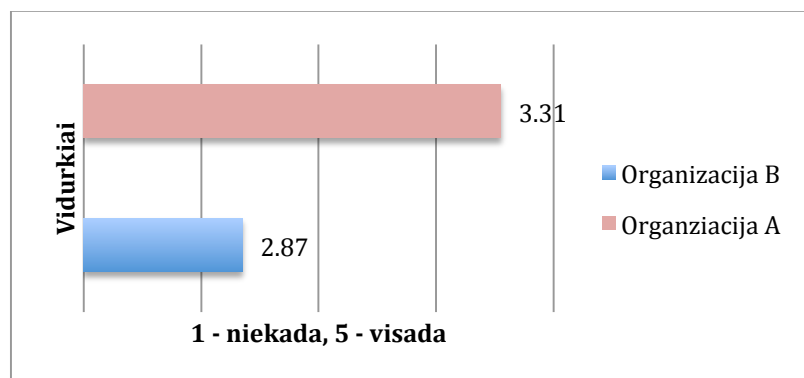
19 Pav. Vadovo teikiamos kritikos vertinimas (%)

Kita vertus, kiek daugiau nei du trečdaliai darbuotojų, sutinka, kad vadovo kritika yra duodama nedelsiant, išlaikant pozityvumą ir yra konstruktyvi. Tačiau, tik pusė sutinka, kad tai daroma privačiai. Galima teigti, kad abiejose organizacijose kritikos teikimo būdai yra demokratiški, tačiau tai nebūtinai yra daroma asmeniškai. Neformalus pripažinimas, sulauktas iš vertinamų asmenų gali būti labai naudingas darbuotojų motyvacijai, ypač teikiamas teisingai. Kadangi, darbuotojai pripažįsta, kad kritika išlaiko pozityvumą, šis aspektas nedaro žalos darbuotojo motyvacijai.

Tikslesniam dominuojančio vadovavimo stiliaus nustatymui buvo vertinamos (1 – niekada, 5 – visada) vadovo elgesio ir bendravimo charakteristikos (žr. Priedą Nr. 14). Nepriklausomai nuo įmonės, galima daryti išvadas, kad iš aukščiausiai įvertintų teiginių (krypsta prie vertinimo „dažnai”) darbuotojai savo vadovą apibūdina kaip malonų, paslaugų, padrašinantį, supratingą (vid. 3,66), supranta, kokio tiksliai rezultato iš jų tikisi (vid. 3,77) bei jaučia, kad jų idėjos vadovui yra įdomios (vid. 3,55). Žemiausiai

darbuotojų įvertintas teiginys „labiau už darbą, vadovui rūpi draugiški kolektyvo santykiai“ (vid. 2,55) atspindi „nei retai, nei dažnai“ pasirinkimą. Tai yra „golfo klubo“ valdymo stiliaus bruožas, kurio dominavimas itin neryškus. Kitas, gana žemai įvertintas teiginys: „vadovas stengiasi kuo mažiau dalyvauti darbo procesuose ar kolektyvo reikaluose“ (vid. 2,86) kryptantis prie atsakymo „nei retai, nei dažnai“, rodo, kad liberalus vadovo požiūris taip pat į kolektyvo santykius taip pat nėra aktyvus.

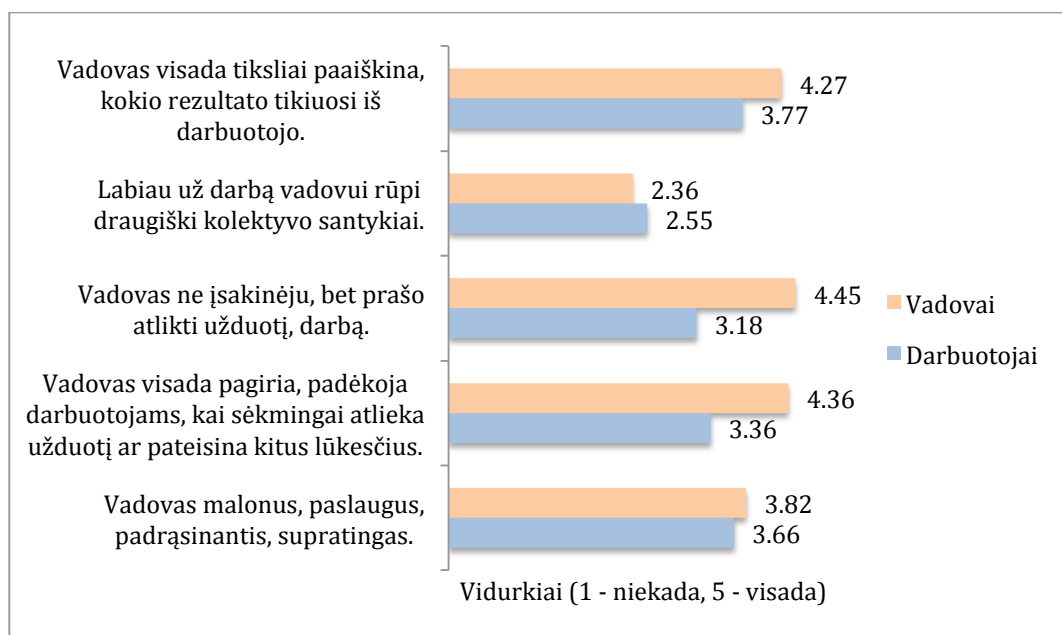
Vertinant darbuotojų atsakymus pagal tai, kaip jie skyrėsi priklausomai nuo įmonės, kurioje darbuotojai šiuo metu dirba, atlikus Independent Samples testą (žr. Priedą Nr. 20) paaiškėjo, jog atsakymai tarp skirtingų įmonių respondentų statistiškai reikšmingai skyrėsi tik teiginyje „Vadovą apibūdinau kaip griežtą, reiklų, valdingą, viską kontroliuojantį“ ( $p=0.024$ ,  $t=-2.288$ ) (Žr. 21 Pav.). Organizacijos A darbuotojai šio teiginio įvertinime labiau linksta ties „dažnai“ (vid. 3,31), kai tuo tarpu Organizacijos B darbuotojų rezultatas linksta labiau ties vertinimu „nei dažnai, nei retai“ (vid. 2,87). Čia galime daryti išvadą, jog, priešingai nei Organizacijos B vadovai, Organizacijos A darbuotojų vadovai yra vertinami kaip kiek griežtesni ir valdingesni.



21 Pav. Vadovo požiūrio į darbuotojus (griežtumas, reiklumas, valdingumas, kontrolė) vertinimas (vid.)

Analizuojant vadovų gautus atsakymus į šiuos teiginius (1 – niekada, 5 – visada) ir atlikus Paired samples testą paaiškėjo lygiavertiškai geriausiai įvertinti vadovų teiginiai. Teiginiai, kaip ir prieš tai buvusiuose klausimuose, parodo aukštą vadovų savęs vertinimą (žr. Priede Nr. 15). Nepriklausomai nuo atstovaujamos kompanijos, vadovų atsakymai stipriai arėja prie pasirinkimo „visada“ ties teiginiais, nurodančiais, kad jie neįsakinėja, tačiau prašo atlikti užduotį bei pagiria, padėkoja darbuotojams, kai jie pateisina lūkesčius. Remiantis atsakymais, jie „dažnai“ bendrauja aktyviai ir asmeniškai<sup>4</sup>, visada tiksliai paaiškina užduotis.

<sup>4</sup> Paminėtina, jog šiame konstrukte buvęs neigiamas teiginys „Su darbuotojais bendrauju neaktyviai ir neasmeniškai“, paverstas į teigiamą „Su darbuotojais bendrauju aktyviai ir asmeniškai“, kad būtų lygiavertis vertinimas.

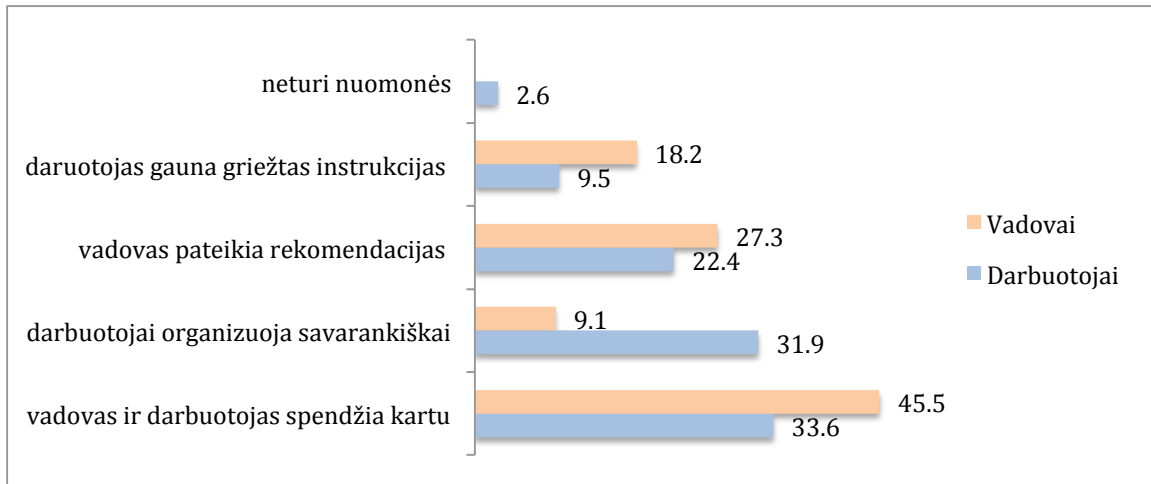


23 Pav. Vadovo veiklos ir bendravimo charakteristikų vertinimas (vid.)

Vertinant vadovų atsakymus skirtingose įmonėse (1 – niekada; 5 – visada) ir atlikus Independent Samples testą (žr. Priedą Nr. 21) paaiškėjo, jog statistiškai reikšmingas skirtumas egzistuoja tik teiginyje apie draugiškų kolektyvo santykių pirmenybę prieš patį darbą ( $p = 0.042$ ,  $t = -2.369$ ). Organizacijos A vadovų teiginio įvertinimas labiau linko ties „nei retai, nei dažnai“ (vid. 2,80), o Organizacijos B vadovai šį teiginį įvertino kaip „retai“ (vid. 2). Tai reiškia, jog abiejų organizacijų vadovai labiau linkę vertinti patį darbą negu kolektyvo santykius, bet Organizacijos B vadovai tai daro griežčiau. Šį teiginį darbuotojai, nepriklausomai nuo organizacijos, įvertino kaip „nei retai, nei dažnai“ (vid. 2,55) pasirinkimu. Tai dar kartelį patvirtina, kad vienas pagrindinių „golfo klubo“ valdymo stilių nėra dominuojantis.

Atsakymai gauti iš vadovų ir darbuotojų, nepriklausomai nuo organizacijos, vertinant tuos pačius aspektus – skiriasi (žr. 23 pav). Tiek vadovai, tiek darbuotojai sutaria tik dėl dviejų aspektų: pirma, vadovai yra malonūs, paslaugūs, padrąsinantys ir supratingi, antra, vadovams kolektyvo santykiai nėra svarbesni už darbą. Tolesnių atsakymų tendencija išlieka panaši – vadovai save įvertino geriau, nei jų pavaldiniai. Vadovai labiau įsitikinę savo gebėjimu aiškiai nurodyti, ko iš darbuotojų tikisi, vienos ar kitos užduoties atlikimu nei tai jaučia darbuotojai. Pavaldiniai taip pat nemano, kad vadovai visada pagiria ir padėkoja už gerai atliktas užduotis, jie tik linksta prie vertinimo „dažnai“. Galiausiai, vadovai įsitikinę, kad užduotis prašo, bet neįsako atlikti, tačiau darbuotojai abejoja ir vertina šį aspektą neutraliai.

Vadovo valdymo stilių taip pat atskleidžia darbo organizavimo metodai. Išanalizavus gautus atsakymus paaiškėjo, kad tarp abiejų organizacijų statistiškai reikšmingai nesiskyrė nei tarp darbuotojų ( $p=0.290$ ), nei tarp vadovų ( $p=0.3$ ). Dėl šios priežasties rezultatai pateikiami bendri (žr. 24 Pav.).



24 Pav. Vadovų ir darbuotojų pasiskirstymas (%) pagal darbo organizavimo principus

Daugiau nei trečdalis darbuotų (33,6%) mano, jog dažniausiai su vadovu nusprendžia, kaip atlikti užduotį. Tam pritaria ir beveik pusė (45,5%) vadovų. Panašiai nuomonės sutampa ir dėl vadovo teikiamų rekomendacijų. Nuomonės visiškai išsiskiria dėl darbuotojų savarankiškumo. Trečdalis (31,9%) darbuotojų mano, kad darbus planuoja patys, tačiau taip manančių vadovų yra tik 9,1%. Vadovai jau anksčiau buvo nurodę, kad procesų ir darbuotojų kontrolė – vienas svarbiausių jų darbo aspektų. Tad nors, darbuotojai ir mano esantys labai savarankiški, išties vadovai nepalieka jų be priežiūros ir nėra tokie liberalūs. Nuomonės išsiskiria ir dėl griežtų instrukcijų: 18,2% teikia vadovų griežtas instrukcijas, bet tik nedidelė dalis (9,5%) darbuotojų mano taip pat. Šitokie darbuotojų ir vadovų nuomonių išsiskirimai dėl kontrolės, gali būti nulemti gerų pavaldinių ir vadovų santykių. Darbuotojai nesijaučia kontroliuojami, nes vadovai nevykdo tiesioginės kontrolės griežtai ir leidžia darbuotojams pasireikšti, stebėdami situaciją.

Apibendrinant šio bloko rezultatus, galime padaryti išvadą, kad demokratinis valdymo stilius yra dominuojantis abiejose organizacijose. Pirmiausia, dėl to, kad vadovai deklaruoja demokratišką požiūrį į darbuotojus, tokius pat išlaiko kritikos teikimo būdus ir darbo organizavimo metodus. Nors darbuotojų vertinimai kiek prieštarauja vadovų ir nėra tokie aukšti, tik iki trečdaliao darbuotojų, nepriklausomai nuo organizacijos, kurioje dirba, vertina vadovo pažiūras kaip autokratinės. Ryškiausias autokratinis požymis požiūris į nuobaudų veiksmingumą: 38,8% darbuotojų įsitikinę, kad jų vadovų manymų, nuobodos yra veiksmingos, 27,3% vadovų taip išties galvoja. Kita vertus, tolesniuose tyrimo rezultatuose paaiškėja, kad



nuobaudos darbuotojams vis dėlto nėra taikomos arba taikomos retai. Reikšmingas skirtumas, tarp organizacijų darbuotojų vertinimų yra vadovo griežtumas, reiklumas, valdingumas. Organizacijos A darbuotojai laviruoja tarp neutralaus ir „sutinku“ vertinimo, kai Organizacijos B darbuotojai tvirtai renka neutralią poziciją. Tai reiškia, kad Organizacijos vadovai tam tikrai atvejais gali pasižymėti minėtomis savybėmis.

### **3.3 Darbuotojų motyvaciniai lūkesčiai ir vadovų naudojamos priemonės darbuotojų skatinimui**

#### **3.3.1 Vadovų naudojamos motyvacinės priemonės ir jų pasirinkimas pagal valdymo stilių**

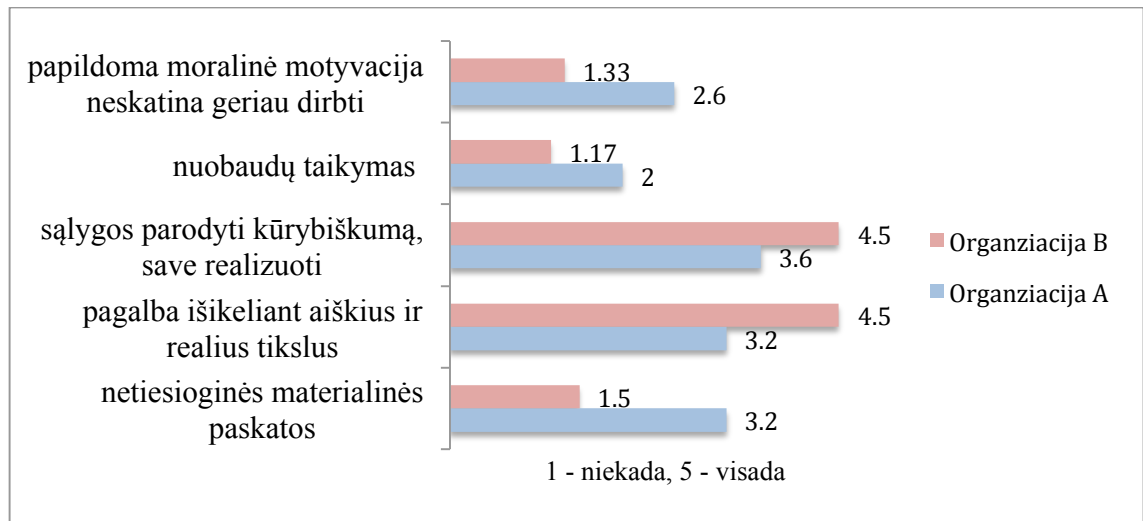
Vertinant skirtingose organizacijose vadovaujančias pozicijas užimančių respondentų naudojamas (1 – niekada; 5 – visada) motyvacines priemones, paskaičiuotas Independent Samples testas (žr. Priedą Nr. 22) parodė, kad satsakymai statistiškai reikšmingai išsiskyrė net keliuose aspektuose.

Vadovų nuomonės išsiskyrė (žr. 25 Pav) dėl sąlygų darbuotojams parodyti kūrybiškumą, save realizuoti ( $p=0.024$ ,  $t=2.714$ ) suteikimo. Organizacijos B vadovai šią motyvacijos priemonę naudoja labai dažnai arba visada (vid. 4,50), tuo tarpu, Organizacijos A vadovai tik linksta prie vertinimo „dažnai“ (vid. 3,60). Tikėtina, kad dėl šios priežasties Organizacijos A vadovai linkę „nei dažnai, nei retai“ (vid. 2,60) vadovautis teiginiu „papildoma moralinė motyvacija neskatina geriau dirbti“ ( $p=0.016$ ,  $t=-2.947$ ) ir rinktis materialines paskatas. Tuo tarpu, Organizacijos B vadovų nuomonė čia krypsta prie atsakymo „niekada“ (vid. 1,33) ir jie renka būtent moralines paskatas.

Tai tik pasitvirtina vertinant netiesioginių materialinių paskatų ( $p=0.008$ ,  $t=-3.356$ ) taikymo aspektą. Kaip ir buvo galima tikėtis, ju naudojimo Organizacijoje A vertinimas neženkliai krypsta prie „dažnai“ (vid. 3,2), tuo tarpu, Organizacijos B vadovų šios motyvacijos priemonės naudojimas krypsta ties „retai“ (vid. 1,50). Verta prisiminti, kad organizacijos B (priešingai nei A organizacijos), darbuotojai vertino savo vadovą, kaip turintį galią apdovanoti – tai reiškia, kad jie išties dažniau sulaukia panašaus turinio skatinimų. Vadovų nuomonės nesutampa dėl pagalbos išsikelian aiškius ir realius tikslus ( $p=0.002$ ,  $t=4.247$ ), kurių Organizacijos B vadovai taiko „dažnai“ arba „visada“ (vid. 4,50), o kitos kompanijos vadovų atsakymai tik krypsta link „dažnai“ (vid. 3,20). Tai reiškia, kad Organizacijos B vadovai padeda darbuotojams aiškiau suprasti, koks rezultatas yra reikalingas ir realus pasiekti.

Praėjusiame konstrukte iškilęs nuobaudų klausimas čia galutinai išsprendžiamas. Nuobaudų taikymas ( $p=0.037$ ,  $t=-2.453$ ), Organizacijoje B (vid. 1,17) nėra naudojamas visai, Organizacijos A vadovai šią priemonę naudoja retai (vid. 2). Tad, nors beveik trečdalis vadovų mano, kad jos gali būti efektyvios, praktikoje jos nėra aktyviai naudojamos. Vertinant bendrus vadovų atsakymus, pastebėtina, kad rezultatai visuose aspektuose gana aukšti (žr. Priedą Nr. 17). Didelis dėmesys aiškiems tikslams, geriems

santykiams, savirealizacijai, kūrybiškumui, tobulėjimui ir kt. Mažai dėmesio skiriama neigiamas emocijas keliantiems veiksniams.



25 Pav. Vadovų nuomonių skirtumai (vid.) vertinant naudojamas motyvacines priemones

Iš vadovų naudojamų motyvacinių priemonių tyrimo rezultatų galima rasti atitikmenis valdymo stiliams. Jau aptarta, kad demokratinio stiliaus atstovai motyvuoja savo darbuotojus moralinio skatinimo priemonėmis: galimybėmis savirealizacijai, tobulėjimui, karjerai, įtakojimui ir kt. Kita vertus, vadovai autokratai koncentruojasi ties žemesniaisiais poreikiais: materialiniu skatinimu, darbo sąlygų gerinimu ir kt. Iš ankščiau visų respondentų atsakymų darytų išvadų, tiriamose organizacijose dominuoja demokratinis valdymo stilius. Tai patvirtina ir visų tirtų vadovų laviracija tarp aukštesniųjų ir žemesniųjų poreikių tenkinimo: skiriamas dėmesys ne tik savirealizacijai, kūrybiškumui, tobulėjimui, bet ir darbo sąlygoms, bendravimui. Vis dėlto, pastebimas švelnaus autokrato egzistavimas Organizacijoje A. Jos darbuotojai pripažino, kad kartais vadovą gali apibūdinti kaip griežtą, kontroliuojantį, valdingą. Patys vadovai pateikė neutralų vertinimą ties teiginiu „papildoma moralinė motyvacija neskatina geriau dirbti“ bei netiesioginių materialinių priemonių naudojimu ir tai leidžia suprasti, kad šios organizacijos vadovai turi ir daugiau švelnaus autokrato bruožų negu organizacijos B vadovaujančias pareigas užimantys asmenys. Tai elementariai gali būti nulemta didesnės vadovų patirties, kad materialinis skatinimas ar kiek griežtesnis tonas suteikia greitesnių (nebūtinai ilgalaikiškesnių) rezultatų.

### 3.3.2 Darbuotojų motyvaciniai lūkesčiai ir jų pateisinimas

Siekiant išsiaiškinti darbuotojų motyvacijos lūkesčius, jie buvo paprašyti įvertinti, aspektus (1 – visiškai nesutinku; 5 – visiškai sutinku) kaip juos labiau motyvuojančius dirbti. Respondentai buvo įspėti

šių aspektų nesieti vien su dabartine kompanija ir vertini juos remiantis savo darbine bei gyvenimiška patirtimi (žr. Priedą Nr. 17).

20 Lentelė. Darbuotojus labiausiai motyvuojantys aspektai (vid.), lyginant su vadovų naudojamomis priemonėmis

Nr.	Labiausiai darbuotojus motyvuojantys aspektai	Nr.	Dažniausiai vadovų naudojamos motyvacinės priemonės (darbuotojo perspektyva)
1.	materialinė nauda (vid. 4,40);	1.	draugiškas, malonus bendravimas (vid. 3,76)
2.	galimybė tobulėti (vid. 4,31);	2.	patogių, saugių darbo sąlygų suteikimas (vid. 3,63)
3.	aiškūs ir realūs tikslai (vid. 4,26);	3.	sąlygų parodyti savo kūrybiškumą, save realizuoti suteikimas (vid. 3,59)
4.	draugiški santykiai su vadovu (vid. 4,22);	4.	darbo vietos stabilumo garantavimas (vid. 3,49)
5.	saugios darbo sąlygos (vid. 4,21);	5.	galimybės reikšti nuomonę ir įtakoti grupės priimamus sprendimus suteikimas (vid. 3,47)
Nr.	Mažiausiai darbuotojus motyvuojančios priemonės	Nr.	Vadovų mažiausiai naudojamos priemonės (darbuotojo perspektyva)
1.	nuobaudų taikymas (vid. 1,94);	1.	nuobaudų taikymas (vid. 1,75)
2.	nesėkmė (vid. 2,38)	2.	netiesioginės materialinės paskatos (vid. 2,10).
3.	kritika ar neigiamas įvertinimas (vid. 2,51);	3.	materialinės paskatos (vid. 2, 39)
4.	galimybė vadovauti (vid. 3,41);	4.	kritika (2,63)
5.	galimybė reikšti savo nuomonę ir įtakoti grupės sprendimus (vid. 3,91)	5.	karjeros galimybių suteikimas (vid. 2,78)

Panaudojus Paired samples testą išskirti penki darbuotojus labiausiai motyvuojantys aspektai, artėjantys prie atsakymo „visiškai sutinku“ (žr. 20 Lent.). Analizuojant gautą penketuką, paminėtina, kad aspektų vertinimas nėra radikalus – vertinimai gana artimi vienas kitam. Trys aspektai iš penkių (materialinė nauda, bendravimas su vadovu, saugios darbo sąlygos), pagal pagrindines motyvacijos poreikių teorijas, priskirtini žemesniesiems poreikiams. Svarbu atkreipti dėmesį, kad ketvirtoje vietoje esantis aspektas – santykis su vadovu, įrodo, kad po materialinės naudos ir savirealizacijos, tai sekantis poreikis, kurį darbuotojai siekia patenkinti.

Nuo pirmoje vietoje esančio materialinės naudos motyvatoriaus, nedaug atsilieka aspektas „galimybė tobulėti“, kuris jau priskirtinas aukštesniųjų poreikių tenkinimui. Vadinasi, darbuotojams svarbūs abiejų rūšių poreikiai – jie siekia būti gerai materialiai aprūpinti ir turėti sąlygas savirealizacijai. Trečioje vietoje esantis aiškių ir realių tikslų kriterijus patvirtina E. Locke (1960) tikslų iškėlimo teorijos pritaikymą praktikoje – darbuotojams tai išties svarbi skatinimo priemonė.

Tokiu pat principu buvo nustatyti mažiausiai motyvuojantys veiksniai, kurie vertinti kaip „nesutinku“ arba „nei sutinku, nei nesutinku“. Iš pastarųjų punktų nuo vadovo valdymo priklauso tik nuobodos, kritika bei neigiamas vertinimas. Galima daryti prielaidą, kad šių veiksnių taikymas gali sukelti demotyvaciją, nes visi trys aspektai įvertinti griežtai neigiamai. Kadangi aspektas „galimybė vadovauti“ (vid. 3,41) ir „galimybė reikšti savo nuomonę“ (vid. 3,91) nuo neutralaus vertinimo artėja prie vertinimo „sutinku“, juo galime vertinti, kaip mažiausiai motyvuojančius, bet ne demotyvuojančius veiksnius. Bendru vertinimu, darbuotojai jokių neigiamas emocijas sukeliančių aspektų (nesėkmių, kritikos, bausmių) nelaiko motyvuojančiais.

Norint sužinoti, kaip šie aspektai veikia (1 – visiškai nesutinku; 5 – visiškai sutinku) skirtingų įmonių darbuotojus, buvo atliktas Independent Sample testas (žr. Priedą Nr. 23). Paaiškėjo, jog tarp Organizacijų A ir B darbuotojų vertinimo statistiškai reikšmingas skirtumas yra tik viename teiginyje „bendravimas su kolegomis“ ( $p=0.042$ ,  $t=2.060$ ). Šį aspektą, kaip motyvuojančią priemonę, Organizacijos B darbuotojai vertina kiek labiau (vid. 4,36), nei Organizacijos A respondentai (vid. 4,02). Organizacijos B darbuotojų įvertinimas labiau linksta ties „visiškai sutinku“, kompanijos B – ties „sutinku“. Bendrai, tai tik parodo, kad abiejų organizacijų darbuotojams tai svarbus veiksnys.

Apskaičiavus Spearman koreliacijos koeficientą (žr. Priedą Nr. 24) tarp darbuotojus motyvuojančių aspektų dirbti ir amžiaus. Pastebėtas silpnas neigiamas koreliacijos ryšys reiškiantis, jog kuo darbuotojas yra jaunesnis, tuo labiau išvardintos priežastys jį skatina ir motyvuoja dirbti ( $P=-0.368$ ). Kadangi, didžioji dalis respondentų priklauso vienai amžiaus grupei (26 – 40 m.) tikėtina, kad motyvacinės priemonės darbuotojus veikia vienodai.

Išsiaiškinus darbuotojų motyvacinius lūkesčius, būtina identifikuoti priemones, kurias, jų nuomone, naudoja dabartiniai vadovai (žr. 20 Lent.). Dažniausiai ir rečiausiai naudojamoms priemonių vertinimui (1 – niekada; 5 – visada) nustatyti buvo panaudotas Paired samples testas, kurio pagalba sudaryti atitinkami rinkiniai. Atlikus Independent Samples testą, paaiškėjo, kad tiek Organizacijoje A, tiek Organizacijoje B, vadovų naudojamos motyvavimo priemonės darbuotojų akimis statistiškai reikšmingai nesiskiria nė viename teiginyje ( $p > 0,05$ ).

Dažniausiai vadovų naudojamų motyvacijos priemonių penketuke dominuojantis darbuotojų vertinimas yra „dažnai“ arba stipriai prie šio vertinimo artėja. Darbuotojai išskyrė tris žemesnius poreikius (draugišką vadovo bendravimą, saugias darbo sąlygas, darbo vietos stabilumą) ir du aukštesnius poreikius (sąlygos kūrybiškumui, savirealizacijai; galimybės reikšti nuomonę, įtakoti priimamus sprendimus suteikimas) tenkinančius aspektus, naudojamus vadovų.

Pagal tai, ką darbuotojai mano gaunantys iš vadovų, akivaizdu, kad darbuotojams trūksta materialinių paskatų (tiek tiesioginių, tiek netiesioginių), karjeros galimybių bei pagalbos išsikeliant aiškius ir realius

tikslus – tikėtina, kad darbuotojai ne visada supranta, ko tiksliai iš jų tikisi vadovas. Kita vertus, galimybės tobulėti jiems yra suteikiamos, taip pat kaip ir saugios, patogios darbo sąlygos, draugiškas bendravimas su vadovu ir darbo vietos stabilumas. Svarbu paminėti, kad „galimybę reikšti nuomonę ir įtakoti grupės sprendimus“, kuriuos vadovai, darbuotojų nuomone, aktyviai taiko, patys įvertino, kaip vieną mažiausiai motyvuojančių aspektų. Nuobaudų taikymas bei kritika, kurie yra nepageidaujami darbuotojų, ir šįkart įvertinti atitinkamai „retai“ bei „nei retai, nei dažnai“ naudojami vadovų. Tai atitinka darbuotojų lūkesčius nebūti baudžiamiems ir kritikuojamiems, vis dėlto, tai nereiškia, kad šios priemonės yra visai nenaudojamos.

Išsiaiškinus darbuotojų motyvacinius lūkesčius, bei vadovų naudojamas priemones skatinimui, iš abiejų perspektyvų, galima palyginti, kuri tirtoji organizacija, labiau atitinka darbuotojų poreikius (žr. Priede Nr. 16). Aišku tai, kad abi organizacijos, nesuteikia pakankamo materialinio skatinimo, kurio taip tikisi darbuotojai. Priežastis, kodėl taip gali būti aptarėme praėjusiame konstrukte. Vadovai taip pat pripažįsta, kad rečiausiai suteikia galimybę darbuotojams vadovauti (vid. 3,36), nors pačių darbuotojų nuomone šio aspekto veiksmingumas vertintinas neblogai (vid. 3,41). Pilnai pateisinami darbuotojų lūkesčiai gauti sąlygos tobulėti ir save realizuoti, patogios, saugios darbo vietos, galimybė reikšti nuomonę, vadovai maloniai bendrauja. Darbuotojai nenori ir iš savo vadovų tik retai arba kartais sulaukia nuobaudų, kritikos. Pastebėtina, kad Organizacijos A vadovai nesuteikia pakankamai pagalbos išsikeliant aiškius ir realius tikslus, priešingai nei Organizacijoje B. Apibendrinant, pastebėtina, kad motyvaciniai darbuotojų lūkesčiai neblogai pateisinami abiejose organizacijose.

### **3.4 Darbuotojų pasitenkinimas darbu pagal F. Herzberg dviejų veiksmų teoriją**

Respondentai turėjo galimybę įvertinti, kaip pateikti aspektai įtakoja jų pasitenkinimą dabartiniu darbu (1 – teigiamai, 2 – neigiamai, 3 – neįtakoja) (žr. Priedą Nr. 18). Panaudojus Paired Samples testą ir sugrupavus gautus rezultatus paaiškėjo, kad šiuo metu darbuotojų pasitenkinimas darbu yra nulemtas tik higieninių faktorių: bendravimo, darbo sąlygų, užmokesčio. Kita vertus, motyvaciniai faktoriai labiau linksta prie neigiamo vertinimo. Respondentai nepatenkinti sprendimų priėmimo būdu, karjeros galimybėmis, papildoma atsakomybe bei organizacijos kultūra (žr. 22 Lent).

Atlikus Independent Samples testą (žr. Priedą nr. 25), rezultatai parodė, jog statistiškai reikšmingas skirtumas tarp Organizacijos A ir B respondentų atsakymų (1 – teigiamai, 2 – neigiamai, 3 – neįtakoja) egzistuoja tik viename teiginyje, kuris vertina gaunamus pagyrimus ( $p=0.30$ ,  $t=-2.172$ ). Rezultatai parodė, jog šis aspektas Organizacijos A darbuotojų pasitenkinimą darbu veikia labiau teigiamai (vid. 1,36) nei Organizacijos B darbuotojų (vid. 1,70). Tai gali reikšti, jog Organizacijoje B darbuotojai tokio

pripažinimo sulaukia rečiau. Kita vertus, darbuotojų pagyrimas už lūkesčių pateisinimą yra vadovo demokrato požymis ir gali turėti itin teigiamos reikšmės darbuotojų motyvacijai. Visi kiti vidurkiai lentelėje pateikti skaičiuojant bendrus rezultatus, nes likę aspektai statistiškai reikšmingai nesiskiria.

22 Lentelė. Darbuotojų pasitenkinimą darbu labiausiai įtakojantys aspektai (vid.) (darbuotojų perspektyva)

Nr.	Teigiama įtaka (Organizacija A)	Neigiama įtaka (Organizacija A)	Teigiama įtaka (Organizacija B)	Neigiama įtaka (Organizacija B)
1.	santykiai su kolegomis (vid. 1,21)	sprendimų priėmimo būdas (vid. 1,94)	santykiai su kolegomis (vid. 1,21)	sprendimų priėmimo būdas (vid. 1,94)
2.	darbo sąlygos (vid. 1,31)	galimybės kilti karjeros laiptais (vid. 1,90)	darbo sąlygos (vid. 1,31)	galimybės kilti karjeros laiptais (vid. 1,90)
3.	<b>pagyrimai (vid. 1,36)</b>	papildoma atsakomybė (vid. 1,89)	darbo užmokestis (vid. 1,37)	papildoma atsakomybė (vid. 1,89)
4.	darbo užmokestis (vid. 1,37)	organizacijos politika ir kultūra (vid. 1,78).	santykiai su vadovu (vid. 1,45)	organizacijos politika ir kultūra (vid. 1,78).
5.	santykiai su vadovu (vid. 1,45)	dabartinio darbo turinys (vid. 1,65)	darbo grafikas (vid. 1,52)	<b>pagyrimai (vid. 1,70)</b>
6.	darbo grafikas (vid. 1,52)	galimybės save realizuoti (1,60)		dabartinio darbo turinys (vid. 1,65)
7.				galimybės save realizuoti (1,60)

Vertinant rezultatus tikėtina, kad darbuotojai jaučiasi ne savo noru užkraunami papildomais darbais ar atsakomybėmis, kurie turėtų padėti kilti karjeros prasme, tačiau taip nėra. Darbuotojai jau praėjusiame konstrukte nurodė, kad vadovai permažai juos motyvuoja karjera. Išanalizavus atsakymus paaiškėjo keletas respondentų prieštaravimų. Ankščiau nurodę, jog vienos iš dažniausiai vadovų naudojamų motyvacijos priemonių yra būtent galimybė reikšti nuomonę, įtakoti grupės priimamus sprendimus, papildomos atsakomybės suteikimas bei galimybė save realizuoti. Šie aspektai taip pat buvo įvertinti kaip motyvuojantys tiriant darbuotojų motyvacinius lūkesčius. Kita vertus, čia darbuotojai juos vertina kaip neigiamai įtakojančiais pasitenkinimą darbu. Vadinasi, darbuotojų išties nei papildoma atsakomybė, nei galimybės įtakoti priimamus sprendimus ar savirealizacija nedžiugina. Neatmetama galimybė, kad vadovai šias priemones naudoja, tačiau nepakankamai. Paminėtinas ir darbo užmokesčio vertinimas. Darbuotojai išreiškė nuomonę, kad materialinis skatinimas – vienas veiksmingiausių, tačiau vadovai jį taiko retai. Paprašyti įvertinti darbo užmokestį šiame konstrukte jam suteikė 3 – 4 vietą pagal teigiamą įtaką, tai rodo, kad vis dėlto savo finansiniai atlygiais jie nėra vienareikšmiškai nepatenkinti.

Vadovai taip pat buvo prašomi įvertinti (1 – teigiamai, 2 – neigiamai, 3 – neįtakoja) kaip tie patys aspektai, jų nuomone įtakoja darbuotojų pasitenkinimą darbu. Analizei panaudotas Paired Samples testas leido suskirstyti aspektus į teigiamai bei neigiamai įtakojančius (žr. 23 Lent.)

23 Lentelė. Pasitenkinimą darbu labiausiai įtakojuojantys aspektai (vid.), vadovų perspektyva

Nr.	Teigiama įtaka	Neigiama įtaka
1.	gaunamas darbo užmokestis; dabartiniai santykiai su kolegomis; santykiai su vadovais (vid. 1)	vyraujantis sprendimų priėmimo būdas (vid. 2,18)
2.	galimybės save realizuoti (vid. 1,18)	gaunama papildoma atsakomybė (vd. 1,91)
3.	gaunami pagyrimai; galimybės išnaudoti savo gebėjimus (vid. 1,36).	dirbamo darbo turinys (vid. 1,82)
4.		darbo grafikas (vid. 1,73)
5.		kilimas karjeros laiptais (vid. 1,64)

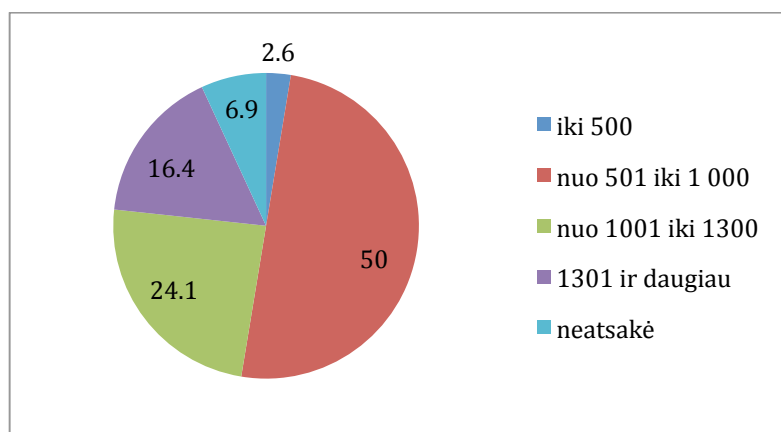
Paaikškėjo, kad vadovų ir darbuotojų nuomonės sutapo ties nemažai aspektų. Abiejų pusių nuomone teigiamai darbą įtakoja santykiai su kolegomis, iš dalies ir darbo užmokestis. Vadovai vienareikšmiškai mano, jog darbo užmokestis teigiamas veiksny (darbuotojų įvertinimas vid. 1,37, tad jie tarsi abejoja, kurį variantą rinktis). Vadovų manymu, darbuotojai gauna gerus darbo užmokesčius, todėl iš ankščiau atliktų analizių dabar aišku, kodėl taip vangiai naudojamas darbuotojų motyvacijos skatinimas materialiai. Organizacijos A darbuotojų požiūris visiškai sutapo su bendru vadovų vertinimu dėl pagyrimų, kaip teigiama įtaką darančiu aspektu. Tolesni sutapimai pastebimi dėl neigiamos įtakos. Abi pusės mano, kad sprendimo priėmimo politika neigiamai įtakoja pasitenkinimą. Vadovai prieš tai jau buvo nurodę, kad įtakingiems darbuotojams leidžia būti nedažnai. Vadinasi, darbuotojai išties neturi sąlygų stipriai įtakoti priimamų sprendimų. Neigiamai įvertinta galimybė kilti karjeros prasme (darbuotojų vertinimas labiau neigiamas, tikriausiai dėl to, kad jų nuomone, vadovas mažai naudoja šį aspektą motyvacijai skatinti, o jiems tai yra aktualus motyvacijos klausimas) ir dirbamo darbo turinys (vadovai vertino labiau neigiamai). Galiausiai, kaip neigiamą įtaką turintis, įvertintas papildomos atsakomybės aspektas, kurį, darbuotojai linkę laikyti motyvatoriumi, tačiau, mano, kad vadovai jos nesuteikia pakankamai arba suteikia per daug.

Atlikus Independent Samples testą (1 – teigiamai, 2 – neigiamai, 3 – neįtakoja), paaikškėjo, kad skirtingų įmonių vadovų nuomonės išsiskyrė tik viename aspekte – vertinant dabartinį darbo grafiką

( $p=0.016$ ,  $t=-4.431$ ). Organizacijos A vadovams atrodo, jog darbuotojų pasitenkinimui darbo grafikas neturi jokios įtakos (vid. 2,60), tuo tarpu, Organizacijos B vadovai mano, jog darbo grafikas labai teigiamai įtakoja darbuotojų pasitenkinimą (vid. 1). Patys abiejų organizacijų darbuotojai vertina šį aspektą vidurkiu 1,52, kuris rodo nei labai teigiama, nei neigiamą įtaką.

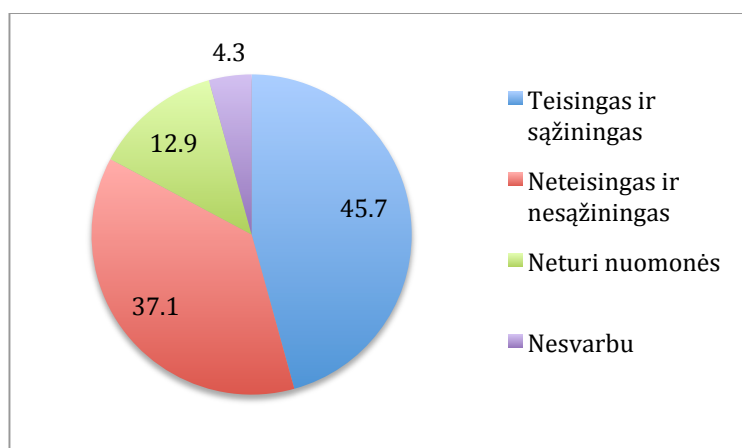
### 3.5 Darbuotojų lojalumas organizacijai ir priežastys ją palikti

Iš ankstesnių klausimų blokų paaiškėjo, kad materialinis klausimas darbuotojams išties aktualus, todėl analizuotinas jų gaunamas dabartinis darbo užmokestis (žr. 27 Pav.). Vertinant tarp Organizacijos A ir B, atsakymai statistiškai reikšmingai nesiskyrė, todėl atskirai įmonės nevertinamos ( $p= 0.271$ ).



27 Pav. Darbuotojų pasiskirstymas (%) pagal mėnesinį darbo užmokestį (Eur)

Paaikškėjo, jog darbuotojų pajamos yra gerokai aukštesnės negu Lietuvoje šiuo metu esantis minimalus darbo užmokestis<sup>5</sup> (žr. 27 Pav.).



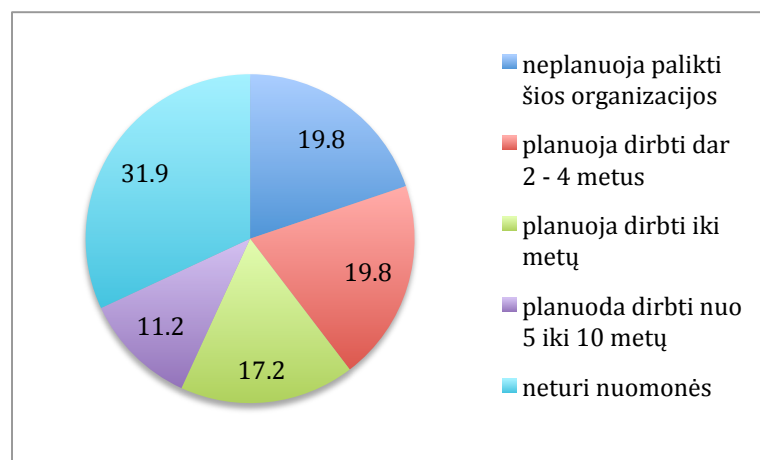
28 Pav. Darbuotojų pasiskirstymas (%) pagal mėnesinį darbo užmokesčio vertinimą

<sup>5</sup> MMA šiuo metu yra 350 EUR. Atskaičius mokesčius tiek uždirbantis žmogus gaus 296 - 318,5 Eur. (paimta iš <http://www.finansistas.net/minimalus-atlyginimas.html>)



Daugiausiai (50%) apklaustųjų sudarė tie, kurie uždirba nuo 501 eur iki 1000 Eur. Nemažas skaičius (40,5%) nurodė, jog uždirba daugiau nei 1001 Eur. Tuo tarpu, iki 500 Eur uždirba tik 2,6%. Tikėtina, kad tokia statistika lėmė darbo užmokesčio įvertinimą (tiek vadovų, tiek darbuotojų), kaip teigiamai įtakojantis pasitenkinimą darbu.

Svarbu tai, kad beveik pusė respondentų gaunamą atlygį įvertino kaip teisingą ir sąžiningą, nes jie uždirba panašiai, kaip ir kiti kolegos, panašiose pareigose (žr. 28 Pav.). Nemažai buvo ir tokių, kurie teigė, kad uždirba mažiau/daugiau nei kolegos, einantys panašias pareigas – 37,1%. Visai nedidelei daliai (4,3%) atsakiusių šis aspektas yra visai nesvarbus. Sąžiningai ir nesąžiningai dabartinį darbo užmokestį vertinančių darbuotojų tiek vienoje, tiek kitoje kompanijoje yra statistiškai vienodai ( $p=0.441$ ).

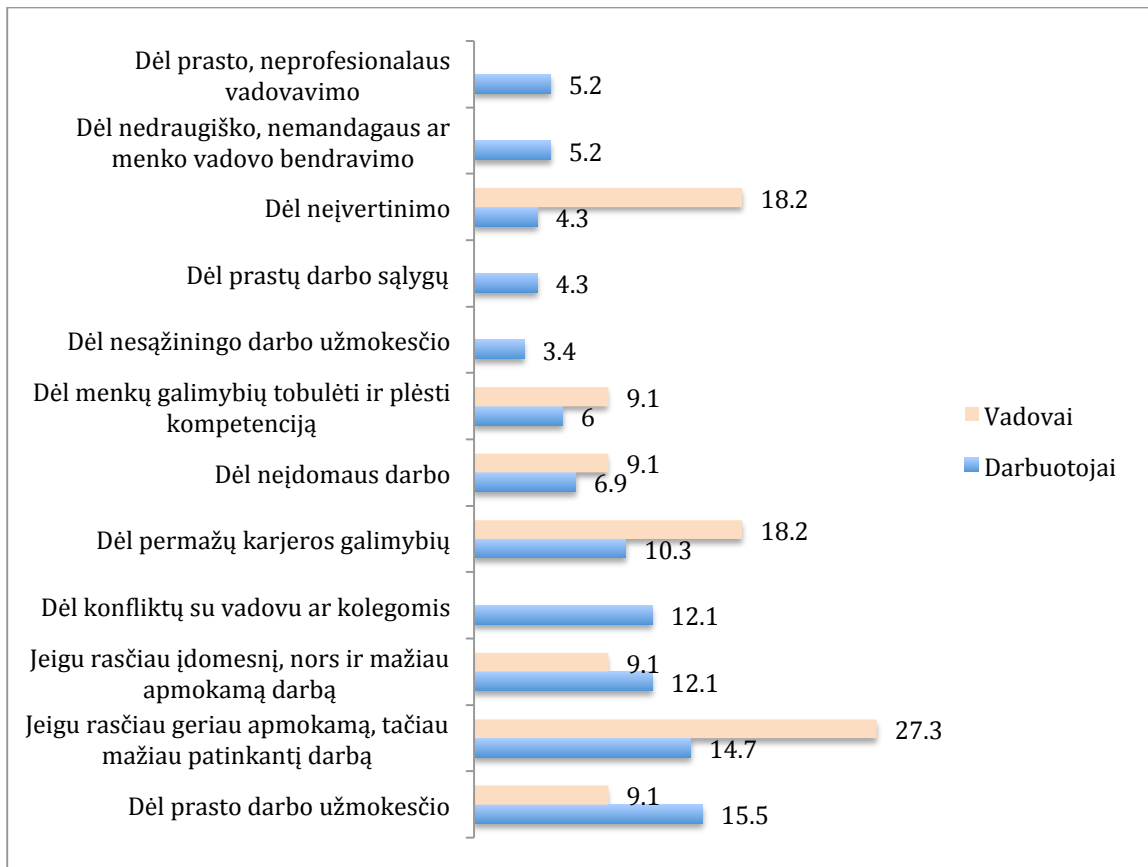


29 Pav. Darbuotojų pasiskirstymas (%) pagal planus, dirbti dabartinėje įmonėje

Vertinant bendrą visų darbuotojų atsakymus į klausimą „Kiek ilgai planuojate dirbti dabartinėje organizacijoje“, paaiškėjo (žr. 29 Pav.), kad net 31,9% respondentų šiuo klausimu neturi nuomonės. Toks didelis procentas nesuponuoja ryškaus lojalumo dabartinei organizacijai ir rodo, kad šie respondentai gali būti atviri kitiems pasiūlymams. 37% neplanuoja dirbti ilgiau nei 4 metus. Šiuos respondentes galima vertinti kaip ne itin lojalius kompanijai. Likęs trečdalis (31%) darbuotojų planuoja darbovietėje dirbti ilgiau nei 5 metus arba visai jos nepalikti. Tiek vienos, tiek kitos organizacijos respondentų vertinimai statistiškai reikšmingai nesiskyrė ( $p=0.117$ ). Vadovams tokio pobūdžio klausimas pateiktas nebuvo.

Paaiškėjus, jog didžiosios dalies darbuotojų lojalumas organizacijai nevienareikšmiškas, įvertintinos priežastys, dėl kurių jie galėtų ar planuoja palikti organizaciją. Vertinant darbuotojų atsakymus tarp organizacijų, atliktas Pearson Chi-square testas parodė, jog tarp šių dviejų elementų respondentų pasirinkime statistiškai reikšmingo skirtumo nėra ( $p=0.940$ ) ir priežastys, kurios paskatintų palikti darbovietę, abiejose organizacijose yra vienodo reikšmingumo. Vadovai taip pat rinkosi priežastis,

dėl kurių, jų nuomone, darbuotojai paliktų organizacija. Jų atsakymai taip pat buvo palyginti tarp organizacijų, tačiau statistiškai reikšmingo skirtumo nebuvo pastebėta ( $p=0.639$ ).



30 Pav. Darbuotojų ir vadovų pasiskirstymas (%) pagal priežastis palikti organizaciją

Vadovų ir darbuotojų nuomonės (žr. 30 Pav.) sutampa dėl materialinių priežasčių. Darbuotojai labiausiai linkę keisti darbą dėl prasto darbo užmokesčio (15,5%). Paradoksalu, tačiau dabartinį darbą į mažiau patinkantį, bet geriau apmokamą iškeistų 14,7%, o į prasčiau apmokamą, bet įdomesnį – 12,1%. Tad akivaizdu, kad net trečdalis darbuotojų rinktųsi geresnį materialinį aprūpinimą, negu įdomesnį ar dabartinio turinio darbą. Atitinkamai beveik trečdalis (27,3%) vadovų pritaria minčiai, kad darbuotojai iškeistų dabartinį darbą į geresnius pinigus. Kita vertus, tiesiog prastas užmokestis vadovams atrodo lygiavertė priežastis palikti darbovietę, kaip ir neįdomus darbas ar prastos galimybės tobulėti. Taigi, vadovams, priešingai nei jų darbuotojams, prastas darbo užmokestis neatrodo kaip pagrindinė priežastis darbovietės palikimui ir jie vertina kitus galimai nepatenkintus poreikius.

Kita vertus, tiesiog prastas užmokestis vadovams atrodo lygiavertė priežastis palikti darbovietę, kaip ir neįdomus darbas ar prastos galimybės tobulėti. Taigi, vadovams, priešingai nei jų darbuotojams,

prastas darbo užmokestis neatrodo kaip pagrindinė priežastis darbovietės palikimui ir jie vertina kitus galimai nepatenkintus poreikius. Po 18,2% vadovų pagrindine priežastimi palikti darbą laiko permažas karjeros galimybes arba neįvertinimo jausmą. 10,3% darbuotojų sutinka, kad permažos karjeros galimybės yra priežastis palikti darbovietę, tačiau neįvertinimo jausmas svarbus tik 4,3% ir su vadovų nuomone labai išsiskiria. Darbuotojams rimtesnės priežastis atrodo konfliktai su vadovu ar kolegomis (12,1%), kurios nepasirinko nė vienas vadovas. Kita vertus, dėl neprofesionalaus vadovavimo ar nedraugiško vadovo bendravimo, darbą keistų tik 5,3% darbuotojų, tad jiems daug svarbiau išvengti konfliktų negu turėti prastą vadovą. Šiame konstrukte pasitvirtina jau anksčiau deklaruotas demokratiškas vadovų požiūris į darbuotojus, kaip siekiančius visapusiško tobulėjimo. Vadovai nemano, kad darbuotojai siekia vien pinigų, tačiau darbovietę gali palikti ir dėl menkų savirealizacijos galimybių. Kita vertus, pačių darbuotojų atsakymai, laviruoja tarp galimai nepatenkintų aukštesniųjų ir žemesniųjų poreikių, su menka pastarųjų persvara.

Mažiausiai įtakos darbuotojams priimti sprendimą pakeisti darbą turi nesąžiningas darbo užmokestis (3,4%) – respondentams svarbu, tai, kad jų darbo užmokestis būtų patenkinamas, bet nebūtinai sąžiningas. Tik po 4,3% darbuotojų neliktų organizacijoje, jeigu turėtų prastas darbo sąlygas ar būtų nevertinami. Verta prisiminti, kad geros darbo sąlygos darbuotojams yra vienas iš labiausiai motyvuojančių aspektų, tačiau jų netekę darbuotojai neskubėtų palikti organizacijos.

Atlikus palyginimą ir apskaičiavus Pearson Chi-Square testą tarp ketinimo išdirbti darbovietėje (darbuotojų tarpe) bei pagrindinės priežasties, dėl kurios ją paliktų, nebuvo pastebėta jokio statistiškai reikšmingo skirtumo. Tai reiškia, jog nuo ketinimo išdirbti organizacijoje nepriklauso darbuotojų išėjimo iš darbo priežastys ( $p=0,345$ ).

## IŠVADOS

1. Teorinės analizės metu paaiškėjo, kad prigimtinis vadovo požiūris į pavaldinius įtakoja dominuojančio valdymo stiliaus pasirinkimą. Jis lemia darbo sąlygas ir jo organizavimą, sprendimų priėmimo procesus, bendravimo ypatybes ir tokiu būdu stipriai veikia darbuotojų motyvaciją bei pasitenkinimą darbu. Pagrindinių valdymo mokyklų, stilių bei motyvacijos teorijų analizės metu patvirtinta, kad skirtingų valdymo stilių atstovai renkasi nevienodas skatinimo priemones (koncentruojasi tik į žemesnius arba aukštesnius poreikius, neskiria dėmesio į tai, kaip skirstomos darbuotojo pastangos, pasirenkami veiksmai). Vadovas turi tinkamai įvertinti pavaldinių motyvacinius lūkesčius, kad skatinimo procesas būtų efektyvus ir pritaikomas kiekvienam darbuotojui individualiai. Teisingai motyvuojamas darbuotojas, ne tik efektyviai dirba, sukurdamas pridėtinę vertę kompanijai, bet kartu jaučia pasitenkinimą darbu ir yra lojalus organizacijai. Pagal šią seką parengtas tyrimo modelis panaudotas organizacijų A ir B tyrimui.
2. Tyrimo rezultatais nustatyta, kad abiejose organizacijose dominuojantis valdymo stilius yra demokratinis, tačiau, pastebėtos ir geranoriško autoritarinio stiliaus charakteristikos:
  - Vadovai deklaruoja demokratiškas *pažiūras į darbuotoją*: jie visiškai įsitikinę, kad pavaldiniai yra perspektyvūs, siekiantys tobulėti ir teikiantys naudingus pasiūlymus. 38,8 – 22,4% darbuotojų įsitikinimu, vadovų nuomonė atspindi autokratinę pažiūrą, tačiau vėliau tokie vertinimai nepasitvirtino. *Kritikos teikimas* abiejose organizacijose išlieka demokratiškas: pozityvus, struktūrizuotas, neuždelstas, tačiau, ne visada privatus. *Darbo organizavimas* 56% darbuotojų ir 72,8% vadovų akimis demokratiškas (procesai sprendžiami kartu su vadovu arba su vadovo rekomendacijomis). Darbuotojai įvertino vadovus, kaip pasižyminčius demokratiškais *bendravimo principais* (malonus ir paslaugus bendravimas; darbuotojų idėjų vertinimas; palaikymas).
  - Organizacijoje B pastebėtos neryškios geranoriško autokrato charakteristikos, nes vadovai dažniau (vid. 3,31) apibūdinami kaip griežti, reiklūs, valdingi, viską kontroliuojantys. Šios organizacijos vadovai neutraliai vertina (vid. 2,60) idėją, kad moralinės priemonės neskatina motyvacijos ir dėl to kartais (vid. 3,2) renkasi materialines motyvacijos priemones ir retai (vid. 2) renkasi nuobaudas.
3. Tyrimo metu paaiškėjo, kad darbuotojus labiausiai motyvuojantys veiksniai iš dalies sutampa su vadovų naudojamomis skatinimo priemonėmis.
  - Organizacijų darbuotojai statistiškai vienodai labiausiai motyvuojami tenkinant žemesnius poreikius: 3 iš 5 organizacijų darbuotojus labiausiai motyvuojančių aspektų

skirti saugumo (saugios darbo sąlygos), priklausymo (santykiai su vadovu), fiziologinių (materialinė nauda) poreikių tenkinimui. Tik 1 iš 5 labiausiai motyvuojančių aspektų, priskirtinas savirealizacijos poreikiams – galimybė tobulėti. Kitas penketuke esantis veiksnys, pritaikytas procesinei motyvacijai – aiškūs ir realūs išskelti tikslai.

Vadovai, atitinkamai, laviruoja tarp aukštesniųjų ir žemesniųjų poreikių tenkinimo. Demokratiškai koncentruojasi į aukštesniųjų poreikių tenkinimą (sąlygų tobulėti, mokytis, parodyti kūrybiškumą ir save realizuoti suteikimas), bet rimtai atsižvelgia ir į darbuotojų priklausymo (malonus bendravimas), saugumo poreikius (darbo sąlygos ir darbo vietos stabilumas) poreikius.

- Abiejų organizacijų darbuotojų motyvaciniai lūkesčiai yra nepatenkinami vienodu kiekiu aspektų. Abi grupės darbuotojų pasigenda materialinių paskatų (tiek tiesioginių, tiek netiesioginių) ir karjeros galimybių. Organizacijos A vadovai nepatenkina darbuotojų lūkesčio gauti pagalbą išsikeliant aiškius ir realius tikslus, tuo tarpu, Organizacijos B vadovai kartais taiko, bausmes, kurių darbuotojai nepageidauja visai.
4. Organizacijų darbuotojams motyvacinių veiksnių buvimas ar nebuvimas nesukelia pasitenkinimo. Kita vertus, higieninių veiksnių buvimas – sukelia pasitenkinimą ir tai sutampa su darbuotojų nurodytais motyvaciniais lūkesčiais.
- Organizacijos A darbuotojų pasitenkinimą dabartine darbovieta didžiaja dalimi lemia higieniniai aspektai (bendravimas, darbo sąlygos, užmokestis) ir sulaukiamas pripažinimas. Organizacijoje B pasitenkinimą darbu lemia vien minėtieji higieniniai aspektai, nes pripažinimas, įvertintas kaip, vienas iš nepasitenkinimą keliančių aspektų, rodo, kad jo sulaukiama nepakankamai. Motyvaciniai aspektai, kurie organizacijose yra vyraujantys (galimybės įtakoti priimamus sprendimus, save realizuoti, papildoma atsakomybė, darbo turinys) arba trūkstami (karjeros galimybės) vienodai veikia darbuotojus ir yra vertinami kaip neigiamai įtakojantys pasitenkinimą.
  - Vadovų nuomone, labiausiai pasitenkinimą darbu pavaldiniams keliantys aspektai yra higieniniai (gaunamas darbo užmokestis; dabartiniai santykiai su kolegomis, vadovais). Patvirtindami demokratiškas pažiūras, kiek mažesniu vertinimu, jie tiki, kad gaunamos galimybės savirealizacijai, gebėjimų išnaudojimui bei pripažinimas yra pasitenkinimą darbuotojams keliančios charakteristikos. Vadovai didžiaja dalimi pritaria darbuotojams ir neigiamai pasitenkinimą įtakojančius veiksnius nurodo tokius pat.

5. Darbuotojų lojalumas organizacijai nevienareikšmiškas: 31% darbuotojų planuoja dabartinėje darbovietėje dirbti ilgiau nei 5 metus arba visai jos nepalikti, kita vertus 37% neplanuoja dirbti ilgiau nei 4 metus.
- Priežastys palikti organizaciją labiausiai nulemtos nepatenkintų motyvacinių poreikių (30,2% dabartinį darbą iškeistų į geresnį materialinį aprūpinimą, pusė jų tai padarytų net jeigu tai būtų mažiau įdomus darbas) bei nepasitenkinimą darbu keliančių veiksnių (12,1% pakeistų dabartinį darbą į prasčiau apmokamą, bet įdomesnį; 10,3% rinktųsi didesnes karjeros galimybes). Santykis su vadovu svarbus – 12,1% darbuotojų paliktų organizaciją dėl konfliktų su vadovu.
  - Atitinkamai beveik trečdalis (27,3%) vadovų pritaria minčiai, kad darbuotojai iškeistų darbo įdomumą į didesnę darbo užmokestį. Kita vertus, vadovai nevertina pavaldinių kaip siekiančių vien materialinės naudos, nes tiesiog prastas užmokestis vadovų požiūriu atrodo lygiavertė priežastis (po 9,1%) palikti darbovietę, kaip ir neįdomus darbas ar prastos galimybės tobulėti.
6. Iškelta hipotezė, kad tinkamai pasirinktas vadovo valdymo stilius motyvuoja darbuotojus pasitvirtinti. Iš neabejotinai labiausiai motyvuojančių 13 veiksnių, kuriuos nurodė organizacijų darbuotojai, net 10 priklauso nuo demokratiško vadovo elgesio ir požiūrio (šilti vadovo ir pavaldinių santykiai, palaikymas, galimybės savirealizacijai, kūrybiškumui, karjerai, sprendimų įtakojimui). Darbuotojams svarbūs išliekantys materialiniai, saugumo veiksniai nereiškia, kad darbuotojai pasitenkintų autokratinio valdymu, nes itin reikšmingu veiksniu (tiek motyvacijos lūkesčiuose, tiek darbo pasitenkinime) nurodomas bendravimas su vadovu. Šis priklausomumo poreikis būtų nepatenkinamas dominuojant autokratiniam ar liberaliam valdymo stiliui. Autokratiniam valdymui būdingos neigiamas emocijas keliančios motyvacinės priemonės (kritika, nuobaudos, griežtos taisyklės), demotyvuotų darbuotojus ir nepatenkintų jų poreikių sulaukti pripažinimo, išnaudoti savo kūrybiškumą. Tyrimo rezultatai parodė, darbuotojų motyvaciniai lūkesčiai gali tapti priežastimi palikti organizaciją. Tai reiškia, kad abiejų organizacijų vadovų laviracija tarp siekio patenkinti tiek aukštesnius, tiek žemesnius poreikius nulemia ne autokratiškas požiūris, bet ir naudos organizacijai siekimas: mažesnė personalo kaita.

## REKOMENDACIJOS

1. Organizacijoms rekomenduotina surasti atsvarą darbuotojų koncentracijai ties materialiniais poreikiais. Darbuotojai yra labiau patenkinti, nei nepatenkinti (vid. 1,37) savo darbo užmokesčiu, tačiau, tai išlieka pagrindine priežastimi keisti dabartinę organizaciją. Kitą aukštą poziciją užimanti priežastis: menkos galimybės darbuotojams kilti karjeros prasme, iš kurių dabartinio nebuvimo kyla kiti ir nepasitenkinimai. Tikėtina, kad taip yra dėl noro būti įvertintiems: negaunant pareigų paaukštinimo, tikimasi būti įvertintiems materialiai. Nesant galimybei suteikti darbuotojams realių paaukštinimų, praverstų didesnis vadovų dėmesys darbuotojų horizontaliai karjerai, pavyzdžiui, duodant jiems visiškai naujos veiklos. Tai taip pat lemtų pasitenkinimą ir būtų vertinamas, kaip nematerialus darbo atlygis, kuris yra nemažiau svarbus už pinigus.

Prie šios problemos priskirtina sprendimų priėmimo politika bei papildoma atsakomybė, kuriuos tiek darbuotojai, tiek vadovai laiko motyvuojančiais ir organizacijose vyraujančiais, tačiau netenkinančiais aspektais. Abi pusės sutinka, kad darbuotojai turi galimybę reikšti nuomonę ir įtakoti sprendimus, vis dėlto, ta įtaka nėra pakankamai panaudojama arba panaudojama ne tuose sprendimus, kurie yra svarbūs pavaldiniams. Tikėtina, kad tai gali būti susiję su karjeros galimybėmis: paaukštinimų sulaukia ne tie darbuotojai, kurie to nusipelnė. Tokia pati situacija ir dėl papildomomis atsakomybėmis bei darbais apkrautų darbuotojų, kurie tikisi, kad tai lems karjeros pokyčius, tačiau taip nėra.

2. Organizacijai B rekomenduotina, plėsti demokratinio stiliaus charakteristikas: atsisakyti valdingo bendravimo, kontrolės, bausmių ir suteikti darbuotojams daugiau pripažinimo (pagyrimų, padėsinimų), kurio darbuotojai išties tikisi bei laiko skatinančiais veiksniais. Toks pripažinimas skatintų vidinę motyvaciją, bei leistų pasijausti sėkmingais darbuotojais, o tai, kaip parodė tyrimas, jiems išties svarbu. Šiuo aspektu, Organizacijos A vadovus galima tik pagirti, tačiau jų didžiausias trūkumas – nekonkretūs darbo uždaviniai. Jie neskatina darbuotojų vidinės motyvacijos atiduodant visas jėgas tikslui, bet ir trukdo jo siekti. Neįvykdyti nekonkretūs tikslai gali būti dar viena priežastis, kodėl darbuotojams nepavyksta sulaukti paaukštinimų.

## LITERATŪRA

1. Adizes, Ichak. "Mismanagement styles." *California Management Review* 19, 2 (1976): 5-20. <http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=e652cbce-93b3-467e-877e-b54cbb99f29f%40sessionmgr115&vid=1&hid=110>
2. Appleby, Robert. *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Charibdė, 2003.
3. Bagdonas, Eugenijus ir Bagdonienė, Liudmila. *Administravimo principai: vadovėlis*. Kaunas: Technologija, 2000.
4. Bakanauskas, Arvydas, et al. *Organizacijų vadyba: vadovėlis*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2011.
5. Bakanauskienė, Irena ir Kyguolienė, Asta, *Vadybiniai sprendimai: priėmimas ir įgyvendinimas: vadovėlis*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2013.
6. Bandura, Albert. *Socialiniai minties ir veiksmo pagrindai. Socialinė kognityvi teorija*. Vilnius : Vilniaus universiteto Specialiosios psichologijos laboratorija, 2009
7. Barvydienė, Violeta ir Kasiulis, Juozas. *Vadovavimo psichologija :vadovėlis*. Kaunas: Technologija, 2003.
8. Bivainis, Juozas. *Vadyba studentams: mokomoji knyga*. Vilnius: Technika, 2011.
9. Blake, Robert ir Mouton, Jane. "The managerial grid in three dimensions." *Training and development journal* 21, 1 (1967): 2-5.
10. Bostjančič, Eva. "Personality, job satisfaction, and performance of slovenian managers - how big is the role of emotional Intelligence in this?" *Studia Psychologica* 52, 3 (2010): 207-218. <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=82f0f231-6a42-4e3a-b59b-6d6414cae42c%40sessionmgr102&vid=10&hid=101>
11. Buble, Mario ir Juras, Ana ir Matic, Ivan. "The relationship between managers' leadership styles and motivation." *Management: Journal of Contemporary Management Issues* 19, 1 (2014): 161-193. <http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=9502e739-26bb-45f4-9020-5a76272deeab%40sessionmgr4004&vid=23&hid=4001>
12. Buchanan, Andrzej ir Buchanan, David A. *Organizational behaviour: an introductory text*. New York (N.Y.); London; Toronto: Prentice-Hall, 1991.
13. Buckingham, Marcus. "What great managers do." *Harvard bussines review* 2005. <https://hbr.org/2005/03/what-great-managers-do>
14. Butkus, Fabijonas Saulius. *Darbas, vadyba, gyvenimas :vadovėlis gyvenimui*. Vilnius: Eugrimas, 2006.
15. Butkus, Saulius Fabijonas. *Vadyba: mokomoji knyga*. Vilnius: Technika, 2007.
16. Carrison, Dan. "Does your management style inhibit communication?" *Industrial Management* 52, 5 (2010): 6-8. <https://www.iienet2.org/details.aspx?id=22646>
17. Čekanavičius, Vydas ir Murauskas, Gediminas. *Statistika ir jos taikymai*. Vilnius: TEV, 2001.
18. Certo, Samuel ir Certo, Trevis. *Modern management*. Upper Saddle River (N.J.): Pearson: Prentice Hall, 2006.
19. Chandran, Jay. "The relevance of Chester Barnard for today's manager." *Žiūrėta* 2015 10 <http://www.mbsportal.bl.uk/taster/subjareas/busmanhist/mgmtthinkers/barnard.aspx>



20. Cherry, Kendra. "What Is Self-Determination Theory?" Žiūrėta 2015 01 15  
<http://psychology.about.com/od/motivation/f/self-determination-theory.htm>
21. Čiarnienė, Ramunė, et al. *Organizacijų vadybos pagrindai*. Kaunas: Technologija, 2013.
22. Collins, James Charles. *Nuo gero prie puikaus: kodėl vienos kompanijos padaro šuolį, o kitos – ne*. Vilnius: D. Radkevičiaus personalinė įmonė Rgrupė, 2004
23. Conte, Jeffrey ir Landy, Pierre ir Landy, Frank. *Work in the 21st century: an introduction to industrial and organizational psychology*. Oxford : Blackwell Publishing, 2007.
24. Cunningham, Robert. "Douglas McGregor – a lasting impression." *Ivey Business Journal* 75, 5 (2011): 5-7.  
<http://web.b.ebscohost.com/skaiykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=29&sid=95d61147-8dfd-498d-9f7a-b6f1edbdad45%40sessionmgr112&hid=110>
25. Dačiulytė, Rūta. "Žmogiškųjų išteklių vystymo aspektai Lietuvos savivaldybėse." *VIEŠOJI POLITIKA IR ADMINISTRAVIMAS* 10, 4 (2011): 633-641.  
[https://www.mruni.eu/upload/iblock/2d6/011\\_Daciulyte.pdf](https://www.mruni.eu/upload/iblock/2d6/011_Daciulyte.pdf)
26. Daft, Richard. "Theory Z: opening the corporate door for participative management." *Academy of Management Executive* 18, 4 (2004): 117-121.  
<http://web.b.ebscohost.com/skaiykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=43075100-bf01-411e-9248-ec7abefd6a40%40sessionmgr113&vid=5&hid=109>
27. Daft, Richard. *Management*. Fort Worth (Tex.): The Dryden Press, 2000.
28. Daft, Richard. *The new era of management*. Mason: Thomson/South-Western, 2006.
29. Daft, Richard. Theory Z: Opening the corporate door for participative management. *Academy of management executive* 18, 4 (2004): 117-121.
30. Damašienė, Violeta. *Valdymo pagrindai*. Šiauliai: Šiaurės Lietuva, 2002.
31. Dartey-Baah, Kwasi. "Douglas McGregor's theoretical Models: Their application in assessing Leadership styles". *Academic Leadership* 7, 4 (2009).
32. Deci, Edward ir Ryan, Richard. "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions." *Contemporary Educational Psychology* 25, (2000): 54–67.  
<https://mmrg.pbworks.com/f/Ryan,+Deci+00.pdf>
33. Deci, Edward, et al. "Need Satisfaction, Motivation, and Well-Being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country: A Cross-Cultural Study of Self-Determination." *Personality & Social Psychology Bulletin* 27, 8 (2001): 930-942.  
[http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2001\\_DeciRyanGagneLeoneEtal.pdf](http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2001_DeciRyanGagneLeoneEtal.pdf)
34. Diskienė, Danutė ir Marčinskas, Albinas. *Lietuvos vadybinis potencialas: būklė ir perspektyva: monografija*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2007.
35. Dromantaitė, Aistė, et al. *Organizacinės elgsenos pagrindai: vadovėlis*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012.
36. Drucker, Peter. "Management and the world's work." *Harvard Business Review* 66, 5 (1988): 65-76. <http://web.b.ebscohost.com/skaiykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=43075100-bf01-411e-9248-ec7abefd6a40%40sessionmgr113&vid=15&hid=109>
37. Drucker, Peter. *Drukerio mokymo pagrindai :tai, kas geriausia iš Piterio Drukerio svarbiausių veikalų apie vadybą*. Vilnius: Rgrupė, 2009.
38. DuBrin, Andrew. *Essentials of management*. Ohio: Thompson/South Western, 2006.

39. Fayol, Henri. *Administravimas: teorija ir praktika: valdymo klasika*. Vilnius: Eugrimas, 2005.
40. French, John ir Raven, Bertam. "The bases of social power." iš *Studies in social power*, Ed Cartwright, Ann Arbor, 259-269, Institute for Social Itcsearch, 1959.  
[http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/the\\_bases\\_of\\_social\\_power\\_-\\_chapter\\_20\\_-\\_1959.pdf](http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/the_bases_of_social_power_-_chapter_20_-_1959.pdf)
41. Gražulis, Vladimiras, et al., *Darbuotojas organizacijos koordinačių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos: mokslo studija*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012.
42. Hayyat Malik, Sikadar. "A study of relationship between leader behaviors and subordinate job expectancies: a path-goal approach." *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences* 6, 2 (2012): 357-371.
43. Herzberg, Frederick. "One more time: How do you motivate employees?" *Harvard Business Review* 65, 5 (1987): 109-120.
44. Ignatius, Adi ir McGinn, Daniel. "Novo Nordisk CEO Lars Sørensen on What Propelled Him to the Top." *Harvard Business review* 2015.  
<https://hbr.org/2015/11/novo-nordisk-ceo-on-what-propelled-him-to-the-top>
45. J. Gonos, Jaroslav ir Gallo, Peter. "Model for leadership style evaluation." *Management: Journal of Contemporary Management Issues* 18, 2 (2013): 157-168.
46. Jansen, Doug, McMullen, Tom, Stark, Mel. *Vadovams apie atlygi: viskas ką turite žinoti, kad jūsų darbuotojai jaustųsi ir dirbtų geriausiai*. Vilnius: Verslo žinios, 2008.
47. Jucevičienė, Palmira. *Organizacijos elgsena: vadovėlis*. Kaunas: Technologija, 1996.
48. Juozaitienė, Liongina ir Staponkienė, Jurga. *Verslo ir vadybos įvadas: mokomoji knyga*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2004.
49. Kanfer, Ruth ir Chen, Gilad ir Prichard, Robert, *Work motivation: past, present, and future*. New York (N.Y.); London : Routledge: Taylor & Francis Group, 2008.
50. Kansas, Abilene. "President Dwight D. Eisenhower." *Žiūrėta* 2015 12 13.  
[https://www.eisenhower.archives.gov/all\\_about\\_ike/quotes.html](https://www.eisenhower.archives.gov/all_about_ike/quotes.html)
51. Kardelis, Kęstutis. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: (edukologija ir kiti socialiniai mokslai : vadovėlis*. Kaunas: Judex, 2002.
52. Klimovski, Richard ir Hayes, Noreen. "Leader behaviour and subordinate motivation." *Personnel Psychology* 33, 3 (1980): 543-555.
53. Kmeliauskaitė, Jolanta. "Darbo patenkintų vadybininkų požiūrio į vadovą ypatumai." *Verslo psichologijos problemos: konferencija, 2010 m. balandžio 16 d., Vilnius : tezės*, 16- 17. Vilnius: MRU, 2010.
54. Koontz, Harold. "Management Theory Jungle Revisited." *Academy of Management Review* 5, 2 (1980): 175-188.  
<http://web.b.ebscohost.com/skaietykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=6c148e2a-b1c8-463d-88b2-4bb5655028ff%40sessionmgr111&vid=1&hid=110>
55. Kotter, John. "What leaders really do." *Harvard Business review*, 1999: 3-12.  
<https://www.regonline.com/custImages/250000/250761/5%20Articles%20and%20YB%20Profile%20for%20Reading-SLDP.pdf>
56. Latham, Gary. *Work motivation: history, theory, research, and practice*. Thousand Oaks (Calif.): SAGE Publications, 2007.

57. Leidecker, Joel ir Hall, James. "Motivation: Good Theory — Poor Application." *Training & Development Journal* 35, 6 (1981): 152-155.  
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=f3b7970f-392a-4e1d-a99e-655c385d5b34%40sessionmgr4005&hid=4109>
58. Lewin, Kurt ir Lippit, Ronald ir White, Ralph. "Patterns of aggressive behavior in experimentally created "Social Climates." *The Journal of Social Psychology* 10, 2 (1939): 271-299.  
<http://web.b.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=95d61147-8dfd-498d-9f7a-b6f1edbdad45%40sessionmgr112&vid=22&hid=110>
59. Linstead, Stephen. *Management and organization: a critical text*. Houndmills: Palgrave Macmillan, 2004.
60. Lipinskienė, Diana. *Motyvuojanti atlygio sistema: vadovėlis*. Kaunas: Technologija, 2012
61. Longenecker, Clinton, *How the best motivate workers*, 2011. Žiūrėta 2015 11 17.  
<https://www.iienet2.org/Details.aspx?id=23814>
62. Malik, sikadar. "A Study of Relationship between Leader Behaviors and Subordinate Job expectancies: A Path-Goal Approach." *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*, 6, 2 (2012): 357-371.
63. Marcinkevičiūtė, Lina. *Darbuotojų motyvavimo modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai: monografija*. Kaunas: Lietuvos žemės ūkio universiteto Leidybos centras, 2010.
64. Martinkus, Bronislavas, et al. *Vadybos pagrindai: vadovėlis*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2010
65. Masiulis, Kęstutis ir Sudnickas, Tadas. *Elitas ir lyderystė: vadovėlis*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2008.
66. Maslow, Abracham. *Motyvacija ir asmenybė*. Vilnius: Apostrofa, 2006.
67. Matheson, David ir Matheson, James. "Smart organizations perform better." *Research Technology Management* 44, 4 (2001): 49-54.  
<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=ce159ca5-453b-4299-a11e-e4a445bbc5e9%40sessionmgr114&vid=5&hid=101>
68. Mcarthur, John. "Is motivation by money still fashionable?" *Management review* 62, 5 (1973): 64-65.  
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=f3b7970f-392a-4e1d-a99e-655c385d5b34%40sessionmgr4005&vid=5&hid=4109>
69. Mintzberg, Henri. *Managing*. Harlow: Pearson: Prentice Hall, 2011.
70. Mullins, Laurie. *Management and organisational behaviour*. Harlow: Prentice-Hall: Financial Times, 2004.
71. Northouse, Peter. *Leadership: theory and practice*. Thousand Oaks: London, 2007.
72. Northouse, Peter. *Lyderystė: teorija ir praktika*. Kaunas : Poligrafija ir informatika, 2009.
73. Paliulis, Narimantas ir Chlivickas, Eugenijus. *Vadybos pagrindai: mokomoji metodinė medžiaga*. Vilnius: Technika, 1998
74. Palmer, Waler. "Management effectiveness as a function of personality traits of the manager." *Personnel Psychology* 27, 2 (1974): 283-95.

75. Raišienė, Agota. "Išmaniosios organizacijos: veiklos principai ir darbuotojų darbo organizavimo metodai." Iš *Žmogiškųjų išteklių valdymas: vadovėlis magistrantūros studentams*, Gražulis, Vladimias et al., 393-429. Vilnius : Mykolo Romerio universitetas, 2015.
76. Robbins, Stephen P. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003, 2007.
77. Saari, Lise ir Judge, Timothy. "Employee attitudes and job satisfaction." *Human Resource Management* 43, 4 (2004): 395-407.
78. Sakalas, Algimantas ir Šilingienė, Violeta. *Personalo valdymas: vadovėlis*. Kaunas: Technologija, 2000.
79. Sakalas, Algimantas, et al. *Pramonės įmonių vadyba*. Kaunas : Technologija, 2000.
80. Sakalas, Algimantas. *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai, 2003.
81. Šalčius, Algirdas. *Organizacijos valdymas : mokomoji knyga*. Vilnius: Vilniaus universitetas, 2009.
82. Šavareikienė, Danguolė. *Motyvacija vadybos procese: mokomoji knyga*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla: 2008.
83. Scheers, Louise ir Botha, Johan. "Analyzing relationship between employee job satisfaction and motivation." *Journal of Business & Retail Management Research* 9, 1 (2014): 98-109. <http://web.b.ebscohost.com/skaiykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=d507573c-3696-4190-9dd7-56f4ecb3b3db%40sessionmgr111&vid=1&hid=110>
84. Schein, Edgar. "In defence of theory Y." *Organizational Dynamics* 4, 1 (1975): 17-30. <http://web.b.ebscohost.com/skaiykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=35&sid=95d61147-8dfd-498d-9f7a-b6f1edbdad45%40sessionmgr112&hid=110>
85. Stoner, James, Freeman, Edward, Gilbert, Daniel. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005.
86. Sturt, David. "The Easiest Thing You Can Do to Be a Great Boss." *Harvard Business Review*, 2015. <https://hbr.org/2015/11/the-easiest-thing-you-can-do-to-be-a-great-boss>
87. Sultan, Kermally. "CHAPTER FIVE: Douglas McGregor (1906-1964)." Iš *Gurus on People Management*, Sultan, Kermally, 35-41. London: Thorogood Publishing Ltd, 2005. <http://web.a.ebscohost.com/skaiykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=9502e739-26bb-45f4-9020-5a76272deeab%40sessionmgr4004&vid=11&hid=4001>
88. Tamošiūnas, Andrius. *Vadybos funkcijos ir priemonės: mokomoji knyga*. Vilnius: Technika, 2013.
89. Tannenbaum, Robert ir Schmidt, Warren. "How to choose leadership pattern." *Harvard Business Review* 36, 2 (1958): 95-101. <http://web.a.ebscohost.com/skaiykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=9502e739-26bb-45f4-9020-5a76272deeab%40sessionmgr4004&vid=29&hid=4001>
90. Taylor, Frederick. *Moksliniai valdymo principai*. Vilnius: Eugrimas, 2005.
91. Vaitkevičius, Raimundas ir Saugardienė, Aušra. *Statistika su SPSS psichologiniuose tyrimuose*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2006.
92. Wimmer, Lestie. "Employee loyalty damaged by unfair treatment." *Fort Worth Business Press* 25, 32 (2009): 4. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=f3b7970f-392a-4e1d-a99e-655c385d5b34%40sessionmgr4005&vid=14&hid=4109>
93. Yukl, Gary. "Managerial leadership: a review of theory and research." *Journal of management* 15, 2 (1989): 251-189. <http://jom.sagepub.com/content/15/2/251.abstract>

94. Zakarevičius, Povilas, Kvedaravičius, Jonas, Augustauskas Tadas. *Organizacijų vystymosi paradigma*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2004.

Kačerauskaite R. vadovo valdymo stiliaus poveikis darbuotojų motyvavimui (2 organizacijų atvejo lyginamoji analizė)/ Žmogiškųjų išteklių Magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. V. Gražulis. – Vilnius: Mykolas Romeris Universitetas, Vadybos institutas, 2016

## ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe tiriamas ryšys tarp vadovų valdymo stiliaus ir darbuotojų motyvacijos. Teorinėje dalyje, analizuojamas vadovas – jo definicija, poveikio priemonės, autoritetas ir valdymas organizacijoje bei valdymo teorijų raida. Valdymo stilių genezėje pateikiamos stilių charakteristikos, teorijų ryšys, privalumai bei ribotumas. Kartu aptariamos vadovo ir lyderio charakteristikų mokslinėje literatūroje diskusijos. Po bendros motyvacijos reikšmės aptarimo, pereinama prie poreikio teorijų: jų analizė bei gretinimas, dėmesys F. Herzbergo teorijos pasitenkinimo darbu aspektui. Atlygio už darbą charakteristikos bei svarba koncentruotai išanalizuojamos paskutiniame teorinės dalies poskyryje.

Empirinėje darbo dalyje pateikiama tyrimo metodologija ir palyginamuoju būdų analizuojami tyrimų, atliktų Organizacijoje A ir B, rezultatai. Pateikiamos išvados ir rekomendacijos organizacijų darbuotojų motyvacijai skatinti. Tyrimo rezultatai patvirtina ryšį tarp valdymo stiliaus ir darbuotojų motyvacijos, prielaidas apie stiliams būdingas darbuotojų motyvacines priemones, pateikia darbuotojų pasitenkinimą nulemiančius veiksnius.

Kačerauskaitė R. The effect of management style on employees' motivation (the comparative analysis of 2 organization cases)/ Human Resource Management master thesis. Supervisor prof. dr. V. Gražulis. – Vilnius: University of Mykolas Romeris, Institute of Management, 2016

## **ANNOTATION**

Master thesis studied the relationship between management style and employee motivation. The theoretical part analyzes manager – his definition, influence, authority and management of the organization as well as evolution of management theories. Management style characteristics, advantages and limitations, connection of theories are presented in management style genesis. Discussions of manager and leader characteristics in scientific literature analyzed in this section as well. After the general discussion of motivation values, proceed to demand theories: analysis and bracketing, focus F. Herzberg's theory of job satisfaction aspect. Importance and characteristics of reward for work are presented in concentrated analysis in the last part of the theoretical section.

Empirical part contains the research methodology and comparative analysis of research carried out in Organization A and B results, conclusions and recommendations. The research results confirm the connection between management style and employee motivation, assumptions about the styles typical employee motivational aspects and provides employee satisfaction determinants.

Kačerauskaite R. vadovo valdymo stiliaus poveikis darbuotojų motyvavimui (2 organizacijų atvejo lyginamoji analizė)/ Žmogiškųjų išteklių Magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. V. Gražulis. – Vilnius: Mykolas Romeris Universitetas, Vadybos institutas, 2016

## SANTRAUKA

Baigiamojo magistro darbo tema yra **aktuali**, nes bet kokia organizacija siekia sėkmingo savo tikslų įgyvendinimo, kuris didele dalimi yra nulemtas efektyvaus pavaldinių darbo, o jo garantavimui būtina rasti veiksmingas motyvacijos priemones. Motyvacijos procesą įtakoja pasirinktas valdymo stilius, kurio susiformavimą lemia prigimtinis požiūris į darbuotojo vertinimą. Dėl šios priežasties, vadovai naudoja skirtingas motyvacines priemones, kurių veiksmingumo rezultatai nevienodi. Darbo **naujumas** yra suformuotas ne tik neaiškaus vadovų valdymo stiliaus ir darbuotojų motyvacijos ryšio, kurio reikšmė pradėta įrodyti dar Hawthorne eksperimentų (XX a. pr.) metu, bet ir nuolat besikeičiančios darbo rinkos. Darbe keliamas **probleminis klausimas**, kaip vadovo valdymo stilius veikia pavaldinių motyvaciją, yra analizuojamas teorinės dalies ir praktinio tyrimo lyginamosios analizės metu. Dėl šios priežasties suformuotas darbo **tikslas** yra nustatyti kokią reikšmę valdymo stilius turi darbuotojo motyvacijai ir identifikuoti, kuris vadovavimo stilius tinkamiausias, siekiant efektyviai motyvuoti darbuotojus. **Tyrimu siekiama** ištirti ir palyginti, kaip organizacijų vadovams būdingas valdymo stilius ir naudojamos skatinimo priemonės veikia darbuotojų motyvaciją. Tikslu pasiekta per išsikeltus **uždavinius**: atliktą mokslinės literatūros analizę valdymo stilių ir motyvacijos teorijų aspektais, identifikuotos jų sąsajos ir tarpusavio reikšmė. Empirinio tyrimo rezultatais identifikuoti, tirtų organizacijų vadovams būdingi valdymo stiliai; įvertinta, kaip organizacijų vadovų naudojamas motyvacines priemones atitinka darbuotojų motyvacinius lūkesčius; patikrintos teorinėje dalyje aptartos prielaidas apie valdymo stiliams būdingas darbuotojų motyvacines priemones ir nustatyta kas lemia tiriamųjų organizacijos darbuotojų pasitenkinimą darbu, remiantis F. Herzbergo dviejų veiksnių teorija. Organizacijų A ir B gautų tyrimo rezultatų analizė atlikta visais statistiškai reikšmingais skirtumais. Po uždavinių įgyvendinimo patikrinta **hipotezė**, kad darbuotojai motyvuojami vadovui pasirenkant tinkamą valdymo stilių – pasitvirtino. Tyrimo, kurio **objektas** – dvi lietuviško kapitalo ir panašaus dydžio Organizacijos A ir B, **rezultatai** parodė, kad statistiškai reikšmingai organizacijos skyrėsi nedidele dalimi aspektų. Tyrimu nustatyta, kad darbuotojų motyvaciniai lūkesčiai didžiaja dalimi priklauso nuo vadovo elgesio, bendravimo ir požiūrio. Tai atitinkamai reiškia, kad motyvacija yra tiesiogiai susijusi su dominuojančiu vadovo valdymo stiliumi. Identifikuota, kad demokratinio valdymo stiliaus naudojamos motyvacinės priemonės labiau atitinka darbuotojų poreikius, negu autokratinio. Rezultatai nepatvirtino F. Herzbergo teorijos pritaikymo organizacijų praktikoje, nes darbuotojų pasitenkinimas, didžiaja dalimi nulemta higieninių faktorių. Remiantis rezultatais, organizacijoms paruošti **pasiūlymai** gerinti darbuotojų motyvaciją. Darbu parengti buvo naudojama mokslinės literatūros analizė, teorijų lyginimas ir genezė, empirinio tyrimo rezultatų apdorojimas ir analizavimas naudojant SPSS 22.00 programą. **Struktūrą** sudaro teorinė analizė, tyrimo metodologija, praktinė analizė, išvados bei priedai.



Kačerauskaitė R. The effect of management style on employees' motivation (the comparative analysis of 2 organization cases)/ Human Resource Management master thesis. Supervisor prof. dr. V. Gražulis. – Vilnius: University of Mykolas Romeris, Institute of Management, 2016

## SUMMARY

Subject of this Master thesis is **relevant** because any organization is seeking to succeed in its objectives, which are largely determined by the efficient work of subordinates guaranteed by effective means of motivation. Motivation process is influenced by the chosen management style, which is formed by the natural approach to employee assessment. For this reason, managers use different motivational means that different efficiency. **Novelty** is formed not only by vague connection of management style and employee motivation, which importance has been shown by Hawthorne experiments (1927 - 1932), but also by constantly changing labor market. The **problematic issue** raised in the thesis, how management style affects motivation of subordinates, is analyzed in the theoretical and practical study of comparative analysis. For this reason, formulated is to determine the relevance of management style to employee motivation and identify, which is the most appropriate management style to effectively motivate employees. **The investigation aims** to investigate and compare how management style, which is typical to organization managers, and the use of incentives affects employee motivation. The aim is reached through the **objective**: scientific literature analysis identified aspects of relationship and mutual value of management styles and motivation theories. The results of the empirical study identified the specific management styles surveyed managers; assessed how use motivational tools satisfies expectations of staff motivation needs; tested the assumptions about motivational tools used by particular management style discussed in the theoretical part and established what determines job satisfaction, according to F. Herzberg's two-factor theory, in organization practice. Comparison analysis on Organizations A and B was performed on all statistically significant differences. After the implementation of the tasks the **hypothesis** that the employees motivated by the head of an appropriate management style was tested – it has been confirmed. The **results** of the study, whose **object** - two Lithuanian capital, and similar-sized organizations A and B, showed that only a small part of dimensions were statistically significant. The study found that employees motivational expectations are largely dependent on the manager behavior, communication and attitude. It therefore assumes that motivation is directly associated with the dominant management style. Identified the democratic motivational tools used by democratic manager matches more employee needs than autocratic. The results did not confirm the theory of F. Herzberg adaptation in organization's practice, because employee satisfaction is largely determined by hygienic factors. **Recommendations** were prepared to improve employee motivation, based on the results. Theses was prepared by using analysis of scientific literature, comparison of analysis and genesis, empirical research results and analysis was done using the SPSS program 22.00. The **structure** consists of a theoretical analysis, research methodology, practical analysis, conclusions and annexes.

## PRIEDAI

### 1 PRIEDAS

*1 Lentelė. Vadovo vaidmenų suskirstymas pagal H. Mintzberg (1973)*

Vaidmens kategorija	Rolė	Veikla
<b>Informacinis</b>	<i>Seniūnas</i>	Siekti ir gauti informaciją, vertinti periodines ataskaitas, palaikyti asmeninius kontaktus.
	<i>Skleidėjas</i>	Perduoda informaciją kitiems organizacijos nariams, ruošti atmintines ir ataskaitas, bendrauti telefonu.
	<i>Atstovas</i>	Perduoti informaciją kitiems bendraujant, ataskaitomis, atmintinėmis.
<b>Tarpasmeninis</b>	<i>Nominalus vadovas</i>	Atlikti simbolines pareigas – pasitikti svečius, pasirašinėti.
	<i>Lyderis</i>	Nukreipti ir motyvuoti pavaldinius: mokyti, patarti, bendrauti.
	<i>Ryšinininkas</i>	Plėtoti išorinę ir vidinę organizacijos komunikaciją: el. paštu, telefonu, susitikimais.
<b>Sprendžiamasis</b>	<i>Entrepreneris</i>	Inicijuoti naujus projektus, identifikuoti naujas idėjas, deleguoti idėjų atsakomybes.
	<i>Sutrikimų prižiūrėtojas</i>	Imtis teisingų veiksmų per krizes, nesutarimus; spręsti konfliktus.
	<i>Išteklių skirstytojas</i>	Skirstyti išteklius, sudarinėti grafikus, planuoti biudžetą.
	<i>Derybininkas</i>	Reprezentuoti departamentą vykstant deryboms dėl pardavimų, pirkimų, biudžetų.

Šaltinis. Daft, 2006, 20

## 2 PRIEDAS

2 Lentele. Valdymo mokyklų charakteristikos

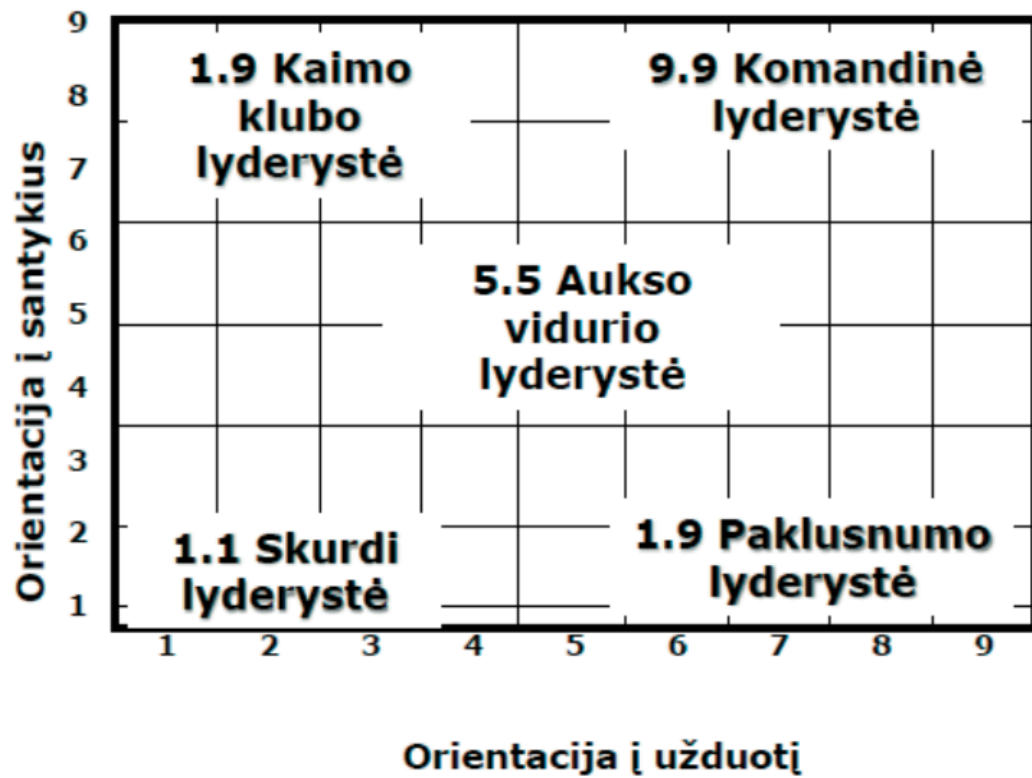
Valdymo mokykla:	Klasikinė vadymos mokykla			Besimokanti organizacija	Išmani organizacija
	Charakteristika:	Žmogiškųjų santykių mokykla	Žmogiškųjų išteklių (bihevioristinė) mokykla		
<b>Darbuotojo vertinimas</b>	Sandoma darbo jėga;	Svarbiausias aspektas organizacijos gyvenime;	Gabus, turintis potencialą ir siekiantis atsakomybės;	Vadovo stiprybės šaltinis;	Darbuotojas turi aukštą protinį, emocinį ir socialinį intelektą;
<b>Darbo organizavimo charakteristikos</b>	Darbo standartizavimas ir pasidalijimas;	Grupės turi galimybę pačios nustatyti darbo ritmą, pasiskirstymą;	Darbo bei įgaliojimų delegavimas, galimybė savikontrolėi;	Savarankiškos grupės, pačios organizuojasi darba, gamina produktą nuo pradžios iki galo;	Užduotys gali būti paskirstomos, bet organizavimas savarankiškas
<b>Darbo atlikimo procesas ir sąlygos</b>	Griežtos taisyklės, principai, standartai, nėra kūrybos ir iniciatyvos;	Kūrybos elementai, žmogaus psichologinių savybių įvertinimas;	Kuriamos sąlygos parodyti gebėjimus, iniciatyvą;	Kūrybos laisvė, reikalingi ištekliai, išnyksta griežta kontrolė, limitai;	Visiškai lankstus požiūris į darbo laiką, vietą, atlikimą, procesą;
<b>Sprendimų priėmimas</b>	Priima vadovas, be darbuotojų įsikišimo;	Darbuotojai dalinai dalyvauja;	Bendru darbuotojų ir vadovų sutarimu;	Įgalinimas savarankiškai priiminti sprendimus;	Iniciatyvai ir savarankiškai priiminėja sprendimus;
<b>Motyvacija</b>	Bausmės ir materialinis skatinimas;	Savarankiškumas ir galimybė reikšti iniciatyvą, adekvatus atlygis;	Saugumo, socialinių, pagarbos, savirealizacijos poreikių tenkinimas;	Materiali, suteikiama visiška veikimo laisvė, asmeninio ir profesinio tobulinimo mokymai;	Kūrybiškumas, profesinis tobulinimas, savirealizacija
<b>Hierarchija</b>	Bendradarbiaujama „Vienas virš kito“;	Skatinamas bendradarbiavimas „vienas su kitu“;	Visi komandos nariai lygūs, bet gali vyrauti neformali kontrolė;	Tarp vadovų ir darbuotojų lankstūs, bet nehierarchiniai ryšiai	Griežtos hierarchijos nėra, pabrėžiamas visų lygių bendradarbiavimas;
<b>Santykiai tarp vadovo ir pavaldinių</b>	Dažnai vyrauja nuasmeninti, formalūs santykiai;	Maziau formalizuoti santykiai, aiškūs rezultatai, kurio nori vadovas;	Skatunami draugiški, pastitkėjimu grįsti santykiai;	Vadovas – darbuotojų gidas;	Grįsti pastitkėjimu, pagalba, skatinamas neformalus bendravimas;

Šaltinis. Sudaryta autorės, remiantis literatūros apžvalga

6 Lentelė. Demokratinio, autoritarinio, liberalaus valdymo stilių bruožai

Skiriamieji stiliaus bruožai	Vadovavimo stiliai		
	Autokratinis	Demokratinis	Liberalus
<b>Sprendimų priėmimo būdas</b>	Visas problemas sprendžia pats	Prieš priimdamas sprendimą – tariasi su pavaldiniais	Sprendimus priima kolegialiai arba laukia iš vadovo, jeigu pats yra vidurinės grandies vadovas
<b>Paliepimų teikimas pavaldiniams</b>	Įsako, komanduoja	Siūlo, prašo	Prašo, įkalbinėja
<b>Atsakomybės pasidalijimas</b>	Pats imasi atsakomybės arba perduoda pavaldiniams	Atsakomybę paskirsto pagal perduotus įgaliojimus	Neprisiima atsakomybės
<b>Požiūris į iniciatyvą</b>	Iniciatyvas dažniausiai užgniaužia	Skatina, panaudoja bendrų interesų labui	Iniciatyvą perduoda pavaldiniams
<b>Požiūris į personalo pasirinkimą</b>	Bijo kvalifikuotų darbuotojų arba net atsikrato jų	Parenka protingus darbuotojus	Darbuotojų atrankos pats nevykdo
<b>Požiūris į savo žinių trūkumą</b>	Viską žino, viską moka	Teigiamai reaguoja į konstruktyvią kritiką, nuolat kelia savo kvalifikaciją	Nuolat kelia savo kvalifikaciją ir skatina tai daryti pavaldinius
<b>Bendravimo stilius</b>	Stengiasi išlaikyti distanciją, bendrauja nenoriai	Draugiškas, mėgstantis bendrauti	Bendrauja tik pavaldinių iniciatyva
<b>Santykių su pavaldiniais pobūdis</b>	Priklauso nuo nuotaikos	Elgesys subtilus, pastovi savikontrolė	Minkštas, sukalbamas, nepriekabus
<b>Požiūris į discipliną</b>	Griežtos drausmės šalininkas	Būdingas diferencijuotas požiūris į pavaldinių elgesį	Reikalauja formalios drausmės
<b>Požiūris į moralinio poveikio priemones</b>	Geriausias skatinimo stimulus - bauda	Nuolat taiko teigiamo skatinimo priemones	

Šaltinis. Zakarevičius et al., 2011, 238

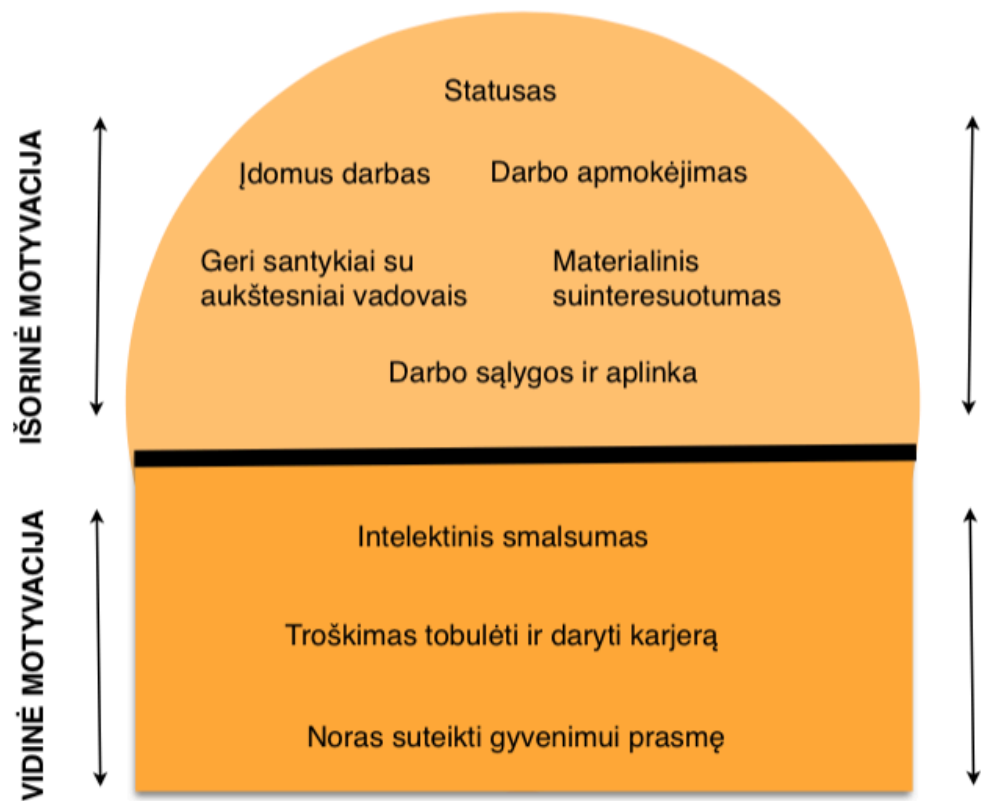


4 Pav. R. Blake ir J. Mouton (1978) vadovų valdymo stilių tinklelis

8 Lentelė. Valdymo stilių teorijų gretinimas

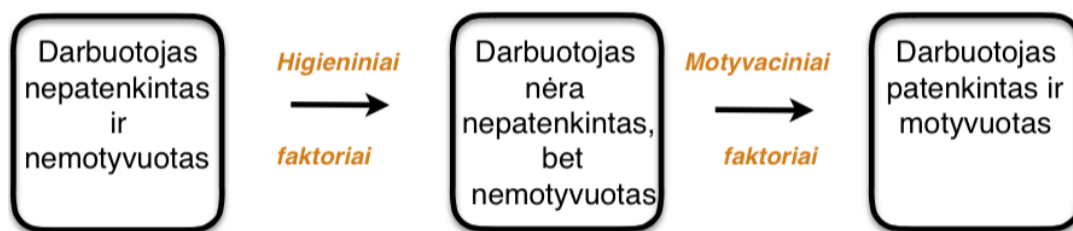
<b>D. McGregor (1957)</b>		<b>K. Lewin (1939)</b>		<b>R. Likert (1961)</b>		<b>R. Blake ir J. Mouton (1978)</b>	
<b>Teorija X</b> (pavaldinys tingus ir negabus, todėl ji reikia kontroliuoti ir bausiti)	↓	<b>Autokratinis</b> (menka komunikacija, vienašališki sprendimai, griežta kontrolė, materialus skatinimas)	↓	<b>Eksploatacinis autoritarinis</b> (darbuotojų nuomonė neįdomi, vienspūsė komunikacija)	↓	<b>Autoritarinis</b> (silpnas dėmesys darbuotojui, stiprus - užduočiai)	<b>Aukso vidurio</b> (autoritarinio ir komandinio valdymo mišinys: vidutiniškas dėmesys ir užduočiai, ir darbuotojui)
<b>Teorija Y</b> (pavaldinys gabus, reikia padėti atsiskleisti jo potencialui)	↓	<b>Demokratinis</b> (abipusė komunikacija, įtraukimas į sprendimų priėmimą, kūrybiškumo skatinimas)	↓	<b>Konsultacinis – demokratinis</b> (sprendimų delegavimas, abipusė komunikacija, dalinis pasitikėjimas darbuotoju)	↓	<b>Demokratinis</b> (komandinis valdymas) (užduočiai ir darbuotojui skiriamas vienodai stiprus dėmesys)	<b>Golfo klubo valdymas</b> (komandinio ir silpno valdymo mišinys: stiprus dėmesys darbuotojui, silpnas - užduočiai)

Šaltinis. Sudaryta autorės, remiantis literatūros analize



5 Pav. Vidinės ir išorinės motyvacijos objektai ir kryptys

Šaltinis. Bagdonas, Bagdonienė 2000, 126



6 pav. F. Herzberg dviejų veiksnių teorija

Šaltinis. Robbins, 2003.



### Anketa „Vadovo valdymas ir motyvacija” (skirta darbuotojui)

Anketa naudojama Mykolo Romerio universiteto žmogiškųjų išteklių krypties studijų magistro baigiamojo darbo tyrimui atlikti. Apklausa siekiama sužinoti, kokią įtaką darbuotojų motyvacijai turi vadovo valdymo stilius. Anketa yra anoniminė. Garantuojau, kad gauti rezultatai bus panaudoti tik mokslinio darbo parengimui. Dėkoju už dalyvavimą tyrime.

#### 1. Jūsų vadovas yra:

- meistras, darbų vykdytojas, grupės vadovas;
- departamento, skyriaus vadovas;
- viceprezidentas, generalinis direktorius;
- negaliu atsakyti;

#### 2. Savo vadovą vertinu:

- labai gerai, manau, kad jis priima teisingus sprendimus, turi puikius bendravimo įgūdžius, moka sutelkti grupę bendram tikslui;
- gerai, nors kartais priima klaidingus sprendimus, bet geba gerai bendrauti ir sutelkti grupę bendram tikslui;
- vidutiniškai, nes jis dažnai padaro klaidų, pasiduoda emocijoms ir nesugeba sutelkti grupės bendram tikslui;
- prastai, manau, kad jis daro daug klaidų, jam trūksta bendravimo ir organizavimo įgūdžių;
- neturiu nuomonės;

#### 3. Pažymėkite, kuris įvertinimo variantas, Jūsų nuomone ( 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku), labiausiai atitinka pateiktą teiginį:

Vadovas Jums yra įtakingas, nes:	Įvertinimo variantai				
	Visikai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
jis yra savo srities specialistas, profesionalas;	1	2	3	4	5
jis yra išskirtinė, charizmatiška asmenybė, pavyzdys kitiems;	1	2	3	4	5
jis turi teisę įsakyti;	1	2	3	4	5
jis turi galią apdovanoti;	1	2	3	4	5
jis turi galią nubausti;	1	2	3	4	5
jis turi gerus darbo su žmonėmis įgūdžius;	1	2	3	4	5

#### 4. Pasirinkite vieną iš dviejų atsakymų pateiktiems teiginiams.

Pasirinkite vieną iš dviejų atsakymų, kuris labiau atitinka JŪSŲ VADOVO POŽIŪRĮ Į DARBUOTOJĄ:

Nr.	Teiginys:
1.	<b>Kuris teiginys, Jūsų nuomone, labiausiai atitinka Jūsų vadovo požiūrį:</b>
	Darbuotojai yra sandoma darbo jėga.
	Darbuotojai yra perspektyvūs, norintys tobulėti, mokytis, realizuoti save.

Pavaldiniai nemėgsta darbo, yra tingūs, neambicingi.	Pavaldiniai noriai dirba, yra atsakingi ir atkakliai siekia organizacijos tikslų.
Darbuotojų pasiūlymai menkaverčiai ir neperspektyvūs.	Kreipimasis į darbuotojus dėl naujų idėjų plečia jų akiratį ir skatina pateikti naudingus pasiūlymus.
Darbuotojai neturi vaizduotės ir išradingumo.	Dauguma darbuotojų yra kūrybingi ir išradingi.
Jeigu darbuotojai yra nebaudžiami, jie yra linkę apsileisti.	Darbuotojai yra linkę kelti savo kvalifikaciją norėdami ištaisyti klaidas ir atiskaityti už savo veiksmus.
Vadovai turi būti labiau gerbiami negu jiems pavaldūs asmenys, todėl vadovo pripažinimas, kad jis suklydo, menkina jo prestižą.	Visuose lygiuose dirbantys asmenys turi būti vienodai gerbiami, todėl vadovas gali pripažinti, kad suklydo, o darbuotojas teisus, nesijaudindamas dėl savo įvaizdžio.
Jeigu darbuotojas gauna pakankamai pinigų, jam neberūpi atsakomybė ir pripažinimas.	Darbuotojams suteikus įdomų ir atsakingą darbą, jie ima mažiau skūstis tokiais dalykais, kaip apmokėjimas ar premijos.
Kuo daugiau darbuotojas turi žinių ir laisvės, tuo daugiau jį reikia kontroliuoti.	Kuo daugiau darbuotojas turi žinių ir laisvės, tuo mažiau jį reikia kontroliuoti.
Nuobaudų taikymas yra veiksminga darbo priemonė.	Nuobaudų taikymas yra neveiksminga darbo priemonė.
Darbuotojai yra samdoma darbo jėga.	Darbuotojai yra perspektyvūs, norintys tobulėti, mokytis, realizuoti save.
<b>2. Jūsų vadovo teikiama kritika:</b>	
duodama pavėluotai, bendrai kritikuojant mano darbą ar mane kaip asmenybę;	duodama nedelsiant, komentuojama konkreti užduotis ar darbas;
emocionali, nestrukturizuota;	konstruktyvi;
nesistengiama išlaikyti pozityvumo, esant reikalui esu nuvertinamas ar išjuokiamas;	pozityvi, nepamirštant teigiamų mano savybių;
duodama privačiai;	duodama kolegoms girdint;

5. Pažymėkite, kuris įvertinimo variantas (1 – niekada, 2 – retai, 3 – nei dažnai, nei retai, 4 – visada, 5 – neturiu nuomonės) labiausiai atitinka pateiktą teiginį :

Nr.	Teiginys	Niekada	Retai	Nei retai, nei dažnai	Dažnai	Visada
1.	Vadovą apibūdinčiau kaip griežtą, reiklų, valdingą, viską kontroliuojantį.	1	2	3	4	5
2.	Manau, kad kai kuriuos darbuotojus mano vadovas mėgsta, privilegijuoja labiau.	1	2	3	4	5
3.	Vadovui įdomios mano idėjos pasiūlymai.	1	2	3	4	5
4.	Vadovą apibūdinčiau kaip malonų, paslaugų, padrąsinantį, supratingą.	1	2	3	4	5
5.	Vadovas visada pagiria, padėkoja, kai sėkmingai atlieku užduotį ar pateisinu kitus jo/kolegų lūkesčius.	1	2	3	4	5
6.	Vadovo įsakymai labiau primena prašymus.	1	2	3	4	5
7.	Vadovas stengiasi kuo mažiau dalyvauti darbo procesuose ar kolektyvo reikaluose,	1	2	3	4	5

	įsikiša tik tada, kai jo paprašome.					
8.	Vadovą apibūdinau kaip neaktyvų, mažai bendraujantį, neasmenišką.	1	2	3	4	5
9.	Labiau už darbą vadovui rūpi draugiški kolektyvo santykiai.	1	2	3	4	5
10.	Visada suprantu, kokio tiksliai rezultato iš manęs tikisi vadovas.	1	2	3	4	5

**6. Kaip dažniausiai organizuojamas Jūsų darbas:**

- turiu griežtas instrukcijas, kaip darbą atlikti;
- vadovas man pateikia rekomendacinio pobūdžio nurodymus, kaip atlikti užduotį;
- kartu su vadovu nusprendžiame, kaip ir kada atliksime užduotį;
- savarankiškai organizuoju savo darbą ir atlikimo būdą;
- neturiu nuomonės;

**7. Pažymėkite, kuris įvertinimo variantas Jūsų nuomone ( 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku) labiausiai atitinka pateiktą teiginį\*:**

\*teiginius įvertinkite remiantis savo bendra darbine, gyvenimiška patirtimi, nesiremdami vien dabartine darbovieta.

Labiau stengtis ir efektyviau dirbti mane skatina:	Įvertinimo variantai				
	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
materialinė nauda;	1	2	3	4	5
netiesioginės materialinės paskatos (mašina, draudimas ir kt.);	1	2	3	4	5
patogios, saugios darbo sąlygos;	1	2	3	4	5
bendravimas su kolegomis, priklausymas kolektyvui;	1	2	3	4	5
draugiški, nuoširdūs santykiai su vadovu;	1	2	3	4	5
stabilumas ir žinojimas, kad manęs neatleis;	1	2	3	4	5
aiškūs ir realūs tikslai;					
pats darbo turinys;	1	2	3	4	5
galimybė reikšti savo nuomonę ir įtakoti darbo grupės priimamus sprendimus;	1	2	3	4	5
galimybė parodyti savo kūrybiškumą, save realizuoti;	1	2	3	4	5
galimybė vadovauti, būti įtakingam;	1	2	3	4	5
galimybė tobulėti, mokytis;	1	2	3	4	5
papildoma atsakomybė;	1	2	3	4	5
padėsininiai, pagyrimai;	1	2	3	4	5
karjeros galimybės;	1	2	3	4	5
neigiamas darbo vertinimas, kritika;	1	2	3	4	5

nuobaudos;	1	2	3	4	5
nesėkmė;	1	2	3	4	5
sėkmė;					

8. Pažymėkite, kuris įvertinimo variantas (1 – niekada, 2 – retai, 3 – nei retai, nei dažnai, 4 – dažnai, 5 – visada) labiausiai atitinka pateiktą teiginį:

Dabartinis vadovas stengiasi mane motyvuoti:	Įvertinimo variantai				
	Niekada	Retai	Nei retai, nei dažnai	Dažnai	Visada
materialinėmis paskatomis;	1	2	3	4	5
netiesioginėmis materialinėmis paskatomis (pvz. automobilis, draudimas ar kt.);	1	2	3	4	5
suteikdamas patogias, saugias darbo sąlygas;	1	2	3	4	5
draugiškai, nuoširdžiai bendraudamas;	1	2	3	4	5
garantuodamas darbo vietos stabilumą;	1	2	3	4	5
padedamas išsikelti realius ir aiškius tikslus;	1	2	3	4	5
suteikdamas galimybę reikšti savo nuomonę ir įtakoti darbo grupės priimamus sprendimus;					
suteikdamas sąlygas parodyti savo kūrybiškumą, save realizuoti;	1	2	3	4	5
suteikdamas galimybę vadovauti, būti įtakingam;	1	2	3	4	5
suteikdamas sąlygas tobulėti, mokytis;	1	2	3	4	5
suteikdamas papildomos atsakomybės;	1	2	3	4	5
pagrąšindamas, pagirdamas;	1	2	3	4	5
suteikdamas karjeros galimybių;	1	2	3	4	5
kritikuojdamas;	1	2	3	4	5
taikydamas nuobaudas;	1	2	3	4	5

9. Savo darbo užmokestį vertinate kaip teisingą ir sąžiningą?

- Taip, uždirbu panašiai, kaip ir kiti kolegos, dirbantys panašų darbą;
- Ne, uždirbu mažiau/daugiau, negu kiti kolegos, dirbantys panašų darbą;
- Man tai nesvarbu;
- Neturiu nuomonės;

10. Kaip išvardinti aspektai įtakoja (teigiamai, neigiamai, neįtakoja) Jūsų pasitenkinimą dabartiniu darbu, jo sąlygomis ir organizacija:

Nr.	Aspektas:	Teigiamai	Neigiamai	Neįtakoja
1.	gaunamas darbo užmokestis;			
2.	dabartiniai santykiai su kolegomis;			
3.	dabartiniai santykiai su vadovu;			
4.	dirbamo darbo sąlygos;			

5.	organizacijos politika ir kultūra;			
6.	vyraujantis sprendimų priėmimo būdas;			
7.	dabartinis darbo grafikas;			
8.	dabartinės galimybės save realizuoti, rodyti iniciatyvą;			
9.	gaunami pagyrimai;			
10.	dirbamo darbo turinys;			
11.	gaunama papildoma atsakomybė;			
12.	dabartinės galimybės kilti karjeros laiptais;			
13.	laimėjimo jausmas;			
14.	dabartinės galimybės išnaudoti savo gebėjimus;			

**11. Kiek ilgai planuojate dirbti dabartinėje organizacijoje:**

- iki metų ar metus;
- nuo 2 iki 4 metų;
- nuo 5 iki 10 metų;
- neplanuju kada nors palikti šios organizacijos;
- neturiu numonės;

**12. Dėl kokios priežasties nuspręstumėte pakeisti dabartinį darbą (galimas 1 atsakymas)?**

- jeigu rasčiau geriau apmokamą, bet mažiau patinkantį darbą;
- jeigu rasčiau įdomesį, nors ir prasčiau apmokamą darbą;
- nedraugiško, nemandagaus ar menko vadovo bendravimo;
- prasto, neprofesionalaus vadovo vadovavimo;
- konfliktų su vadovu ar kolegomis;
- prasto darbo užmokesčio;
- nesąžiningo darbo užmokesčio;
- prastų darbo sąlygų;
- šiame darbe jaučiuosiu neįvertintas;
- neįdomaus darbo;
- permažų karjeros galimybių;
- menkų galimybių tobulėti ir plėsti kompetenciją;

**Respondento informacija:**

**13. Jūs esate?**

- Moteris
- Vyras

**14. Jūsų amžius:**

- Iki 25 metų;
- Nuo 26 iki 40 metų;
- Nuo 41 iki 55 metų;
- Nuo 56 ir daugiau;

**15. Jūsų išsilavinimas?**

- Pagrindinis arba vidurinis;
- Aukštasis;
- Magistras;
- Daktaras;
- Negaliu atsakyti;

**16. Jūsų darbo užmokesčio dydis šiuo metu?**

- Iki 500 Eur;
- Nuo 501 iki 1000 Eur;
- Nuo 1001 iki 1300 Eur;
- Daugiau nei 1300 Eur;
- Negaliu atsakyti;

## Anketa „Vadovo valdymas ir motyvacija” (skirta vadovui)

Anketa naudojama Mykolo Romerio universiteto žmoniškųjų išteklių krypties studijų magistro baigiamojo darbo tyrimui atlikti. Apklausa siekiama sužinoti, kokią įtaką darbuotojų motyvacijai turi vadovo valdymo stilius.

Anketa yra anoniminė. Garantuojau, kad gauti rezultatai bus panaudoti tik mokslinio darbo parengimui.

Dėkoju už dalyvavimą tyrime.

### 17. Jūsų esate:

- meistras, darbų vykdytojas, grupės vadovas;
- departamento, skyriaus vadovas;
- viceprezidentas, generalinis direktorius;

### 18. Pažymėkite, kuris atsakymo variantas Jūsų nuomone (1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku) labiausiai atitinka pateiktą teiginį:

Nr.	Klausimas/ teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
<b>1.</b>	<b>Jūs jaučiatės:</b>					
	savo srities specialistas, profesionalas;	1	2	3	4	5
	išskirtine, charizmatiška asmenybe, pavyzdžiu kitiems;	1	2	3	4	5
	turintis teisę įsakyti;	1	2	3	4	5
	turintis galią apdovanoti;	1	2	3	4	5
	turintis galią nubausti;	1	2	3	4	5
	turintis gerus darbo su žmonėmis įgūdžius;	1	2	3	4	5
<b>2.</b>	<b>Viena svarbiausių mano darbo dalių yra:</b>					
	darbų, uždavinių planavimas;	1	2	3	4	5
	tikslų iškėlimas ir vykdymas;	1	2	3	4	5
	organizavimas, kolektyvo veiksmų derinimas;	1	2	3	4	5
	vadovavimas vykstantiems procesams, darbams;	1	2	3	4	5
	procesų ir darbuotojų kontroliavimas;	1	2	3	4	5
	darbuotojų motyvavimas;	1	2	3	4	5
	efektyvaus vadovaujamos komandos darbo garantavimas;	1	2	3	4	5
	malonios, saugios darbo atmosferos kūrimas;	1	2	3	4	5
	sąžiningo darbo užmokesčio visiems darbuotojams užtikrinimas;	1	2	3	4	5

### 19. Pasirinkite vieną iš dviejų atsakymų pateiktiems teiginiams.

Nr.	Teiginys
1.	Mano požiūris į darbuotojus:

Darbuotojai yra samdoma darbo jėga.		Darbuotojai yra perspektyvūs, norintys tobulėti, mokytis, realizuoti save.	
Pavaldiniai nemėgsta darbo, yra tingūs, neambicingi.		Pavaldiniai noriai dirba, yra atsakingi ir atkakliai siekia organizacijos tikslų.	
Darbuotojų pasiūlymai menkaverčiai ir neperspektyvūs.		Kreipimasis į darbuotojus dėl naujų idėjų plečia jų akiratį ir skatina pateikti naudingus pasiūlymus.	
Darbuotojai neturi vaizduotės ir išradingumo.		Dauguma darbuotojų yra kūrybingi ir išradingi.	
Jeigu darbuotojai yra nebaudžiami, jie yra linkę apsileisti.		Darbuotojai yra linkę kelti savo kvalifikaciją norėdami ištaisyti klaidas ir atiskaityti už savo veiksmus.	
Vadovai turi būti labiau gerbiami negu jiems pavaldūs asmenys, todėl vadovo pripažinimas, kad jis suklydo, menkina jo prestižą.		Visuose lygiuose dirbantys asmenys turi būti vienodai gerbiami, todėl vadovas gali pripažinti, kad suklydo, o darbuotojas teisis, nesijaudindamas dėl savo įvaizdžio.	
Jeigu darbuotojas gauna pakankamai pinigų, jam neberūpi atsakomybė ir pripažinimas.		Darbuotojams suteikus įdomų ir atsakingą darbą, jie ima mažiau skūstis tokiais dalykais, kaip apmokėjimas ar premijos.	
Kuo daugiau darbuotojas turi žinių ir laisvės, tuo daugiau jį reikia kontroliuoti.		Kuo daugiau darbuotojas turi žinių ir laisvės, tuo mažiau jį reikia kontroliuoti.	
Nuobaudų taikymas yra veiksminga darbo priemonė.		Nuobaudų taikymas yra neveiksminga darbo priemonė.	
<b>2. Dažniausiai savo darbuotojus aš kritikuoju:</b>			
pavėluotai, bendrai komentuojant pavaldinio darbą ar jį kaip asmenybę;		nedelsiant, komentuoju konkrečią užduotį, darbą;	
nestrukturizuotai ir emocionaliai;		konstruktyviai;	
nesistengiu išlaikyti pozityvumo, esant reikalui nuvertinu ar išjuokiu;		pozityviai, nepamirštant teigiamų darbuotojo savybių;	
privačiai;		kolegoms girdint;	

**20. Pažymėkite, kuris įvertinimo variantas, Jūsų nuomone ( 1 – niekada, 2 – retai, 3 – nei retai, nei dažnai, 4 – visada, 5 – visada), labiausiai atitinka pateiktą teiginį.**

Nr.	Teiginys	Įvertinimo variantas				
		Niekada	Retai	Nei retai, nei dažnai	Dažnai	Visada
1.	Esu griežtas, reiklus, valdingas, viską kontroliuoju.	1	2	3	4	5
2.	Kai kuriuos darbuotojus mėgstu, privilegijuoju labiau.	1	2	3	4	5
3.	Man įdomios darbuotojų idėjos, pasiūlymai.	1	2	3	4	5
4.	Esu malonus, paslaugus, padrąsinantis, supratingas.	1	2	3	4	5
5.	Visada pagiriu, padėkoju darbuotojams, kai sėkmingai atlieka užduotį ar pateisina kitus mano/kolegų lūkesčius.	1	2	3	4	5
6.	Aš ne įsakinėju, bet prašau atlikti	1	2	3	4	5



	užduotį, darbą.					
7.	Stengiuosi kuo mažiau dalyvauti darbo procesuose ar kolektyvo reikaluose, įsikišu tik tada, kai manęs paprašo.	1	2	3	4	5
8.	Su darbuotojais bendrauju neaktyviai ir neasmeniškai.	1	2	3	4	5
9.	Labiau už darbą man rūpi draugiški kolektyvo santykiai.	1	2	3	4	5
10.	Visada tiksliai paaiškinu, kokio rezultato tikiuosi iš darbuotojo.	1	2	3	4	5

**21. Kaip dažniausiai organizuojate pavaldinių darbą?**

- Duodu griežtas instrukcijas, kaip darbą atlikti;
- Pateikiu rekomendacinio pobūdžio nurodymus, kaip atlikti užduotį;
- Bendrai su darbuotoju nusprendžiame, kaip ir kada užduotį atlikti;
- Suteikiu sąlygas savarankiškai organizuoti darbą ir atlikimo būdą;

**22. Kaip manote, ar vienodos motyvavimo priemonės tinka visiems darbuotojams?**

- Taip, visus motyvuoja tie patys dalykai;
- Ne, kiekvienam darbuotojui reikia taikyti skirtingas motyvacines priemones;
- Savo darbuotojų nemotyvuoju;
- Nežinau;

**23. Pažymėkite, kuris įvertinimo variantas Jūsų nuomone ( 1 – niekada, 2 – retai, 3 – nei retai nei dažnai, 4 – dažnai, 5 – visada) labiausiai atitinka pateiktą teiginį:**

Labiau stengtis ir efektyviau dirbti savo darbuotojus skatinu:	Įvertinimo variantai				
	Niekada	Retai	Nei retai, nei dažnai	Dažnai	Visada
esant galimybei, finansinėmis paskatomis;	1	2	3	4	5
esant galimybei, netiesioginėmis materialinėmis paskatomis (pvz. automobilis, draudimas ar kt.);	1	2	3	4	5
suteikdamas patogias, saugias darbo sąlygas;	1	2	3	4	5
draugiškai, maloniai bendraudamas;	1	2	3	4	5
garantuodamas darbo vietos stabilumą;	1	2	3	4	5
padedu išsikelti aiškius ir realius tikslus;	1	2	3	4	5
suteikiu galimybę reikšti nuomonę ir įtakoti darbo grupės priimamus sprendimus;	1	2	3	4	5
suteikdamas sąlygas parodyti savo kūrybiškumą, save realizuoti;	1	2	3	4	5
suteikdamas galimybę vadovauti, būti įtakingam;	1	2	3	4	5
suteikdamas sąlygas tobulėti, mokytis;	1	2	3	4	5
suteikdamas papildomos atsakomybės;	1	2	3	4	5
pagrąšindamas, pagirdamas;	1	2	3	4	5

suteikdamas karjeros galimybių;	1	2	3	4	5
kritikuodamas;	1	2	3	4	5
taikant nuobaudas;	1	2	3	4	5
manau, kad papildoma finansinė motyvacija neskatina geriau dirbti;	1	2	3	4	5
manau, kad papildoma moralinė motyvacija neskatina geriau dirbti;	1	2	3	4	5

**24. Kaip, Jūsų nuomone, šie aspektai įtakoja (teigiamai, neigiamai, neįtakoja) Jūsų darbuotojų pasitenkinimą dabartiniu darbu, jo sąlygomis ir organizacija:**

Nr.	Aspektas:	Teigiamai	Neigiamai	Neįtakoja
1.	gaunamas darbo užmokestis;			
2.	dabartiniai santykiai su kolegomis;			
3.	Dabartiniai santykiai su vadovu;			
4.	dirbamo darbo sąlygos;			
5.	organizacijos politika ir kultūra;			
6.	vyraujantis sprendimų priėmimo būdas;			
7.	dabartinis darbo grafikas;			
8.	dabartinės galimybės save realizuoti, rodyti iniciatyvą;			
9.	gaunami pagyrimai;			
10.	dirbamo darbo turinys;			
11.	gaunama papildoma atsakomybė;			
12.	dabartinės galimybės kilti karjeros laiptais;			
13.	laimėjimo jausmas;			
14.	dabartinės galimybės išnaudoti savo gebėjimus;			

**25. Kaip manote, dėl kokios priežasties darbuotojas nuspręstų pakeisti dabartinį darbą (galimas 1 atsakymas)?**

- jeigu rastų geriau apmokamą, bet mažiau patinkantį darbą;
- jeigu rastų įdomesnę, nors ir prasčiau apmokamą darbą;
- nedraugiško, nemandagaus ar menko vadovo bendravimo;
- prasto, neprofesionalaus vadovo vadovavimo;
- konfliktų su manimi ar kolegomis;
- prasto darbo užmokesčio;
- prastų darbo sąlygų;
- nesąžiningo darbo užmokesčio;
- nes jaučiasi neįvertintas;
- neįdomaus darbo;
- permažų karjeros galimybių;
- menkų galimybių tobulėti ir plėsti kompetenciją;

**Respondento informacija:**

**26. Vadovaujančias pareigas užimu:**

- iki 2 metų;
- nuo 3 iki 5 metų;

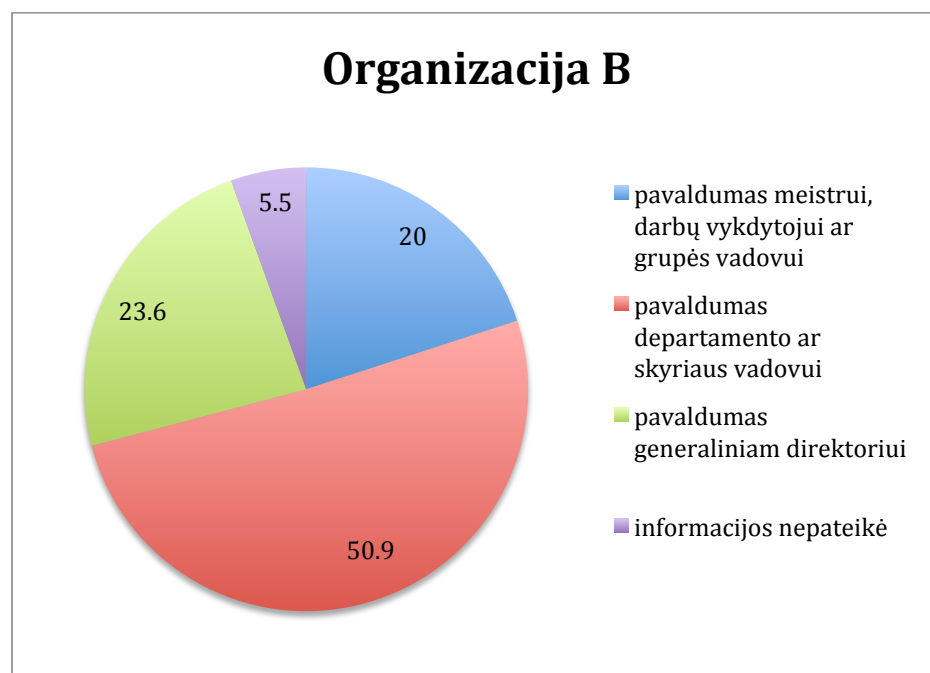
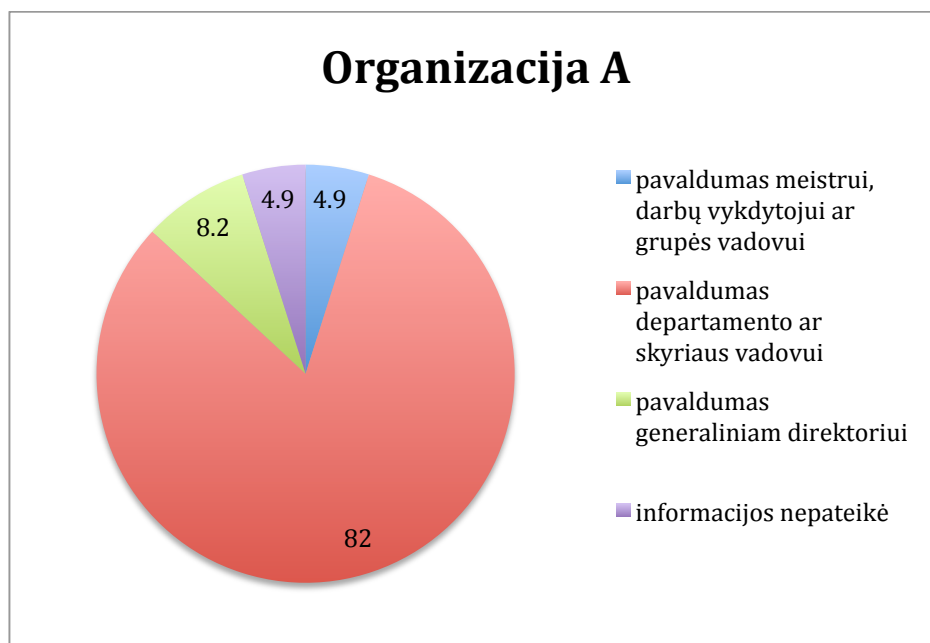
- nuo 6 iki 10 metų;
- daugiau nei 10 metų;

**27. Jūsų amžius?**

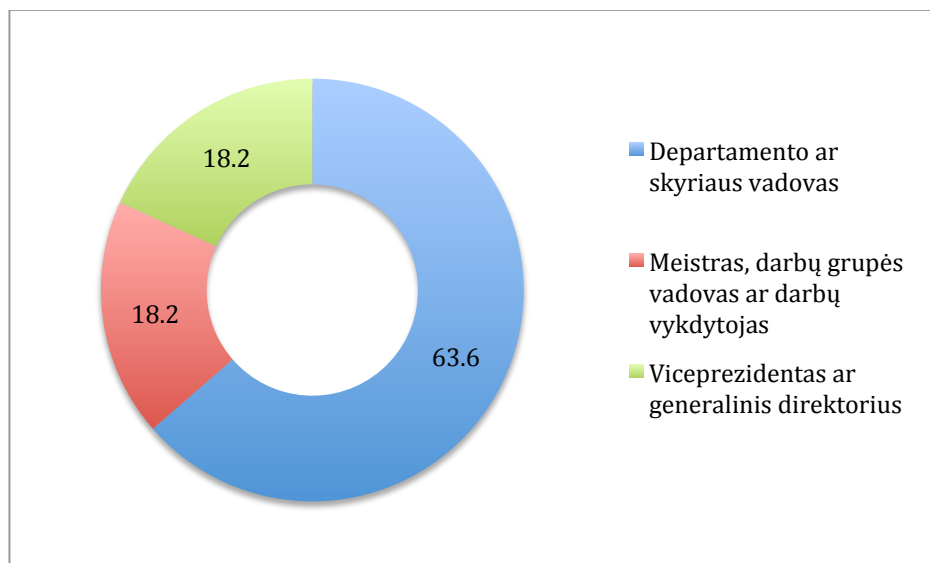
- Iki 25 metų;
- Nuo 26 iki 40 metų;
- Nuo 41 iki 55 metų;
- Nuo 56 ir daugiau;
- Nesutinku nurodyti ;

**28. Jūsų lytis?**

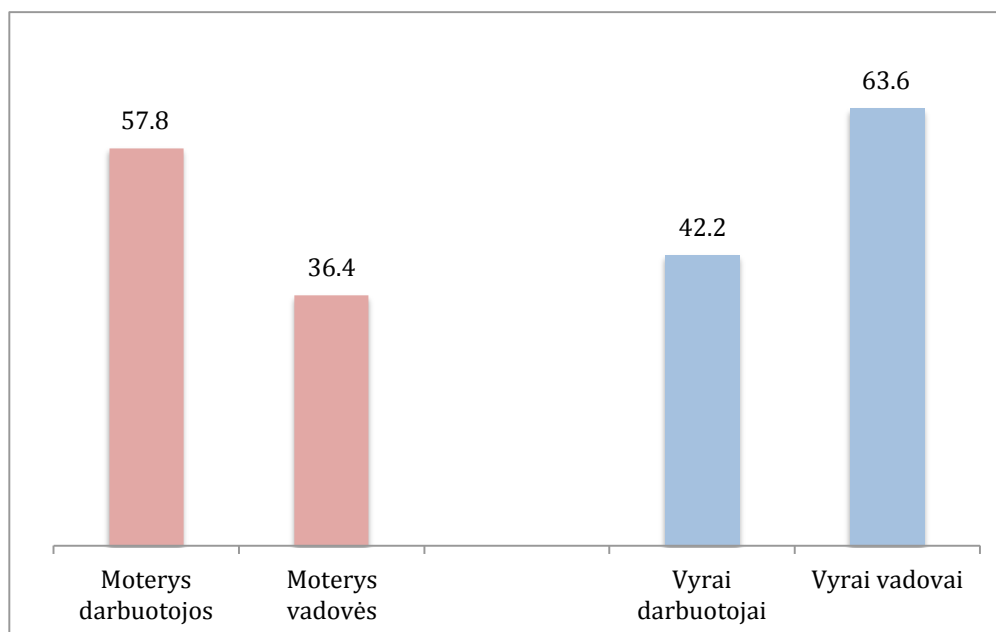
- Moteris
- Vyras



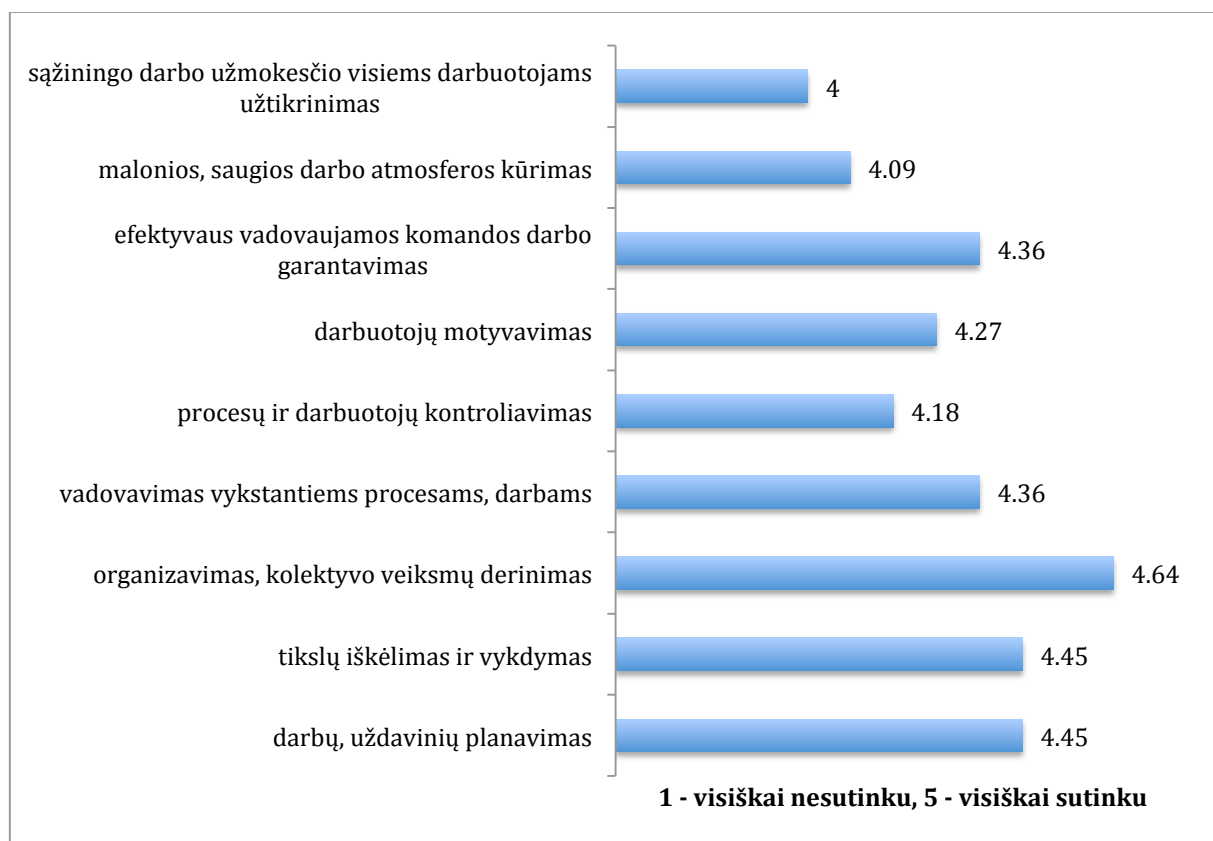
8 pav. Darbuotojų susikirstymas (%) pagal pavaldumą vadovams



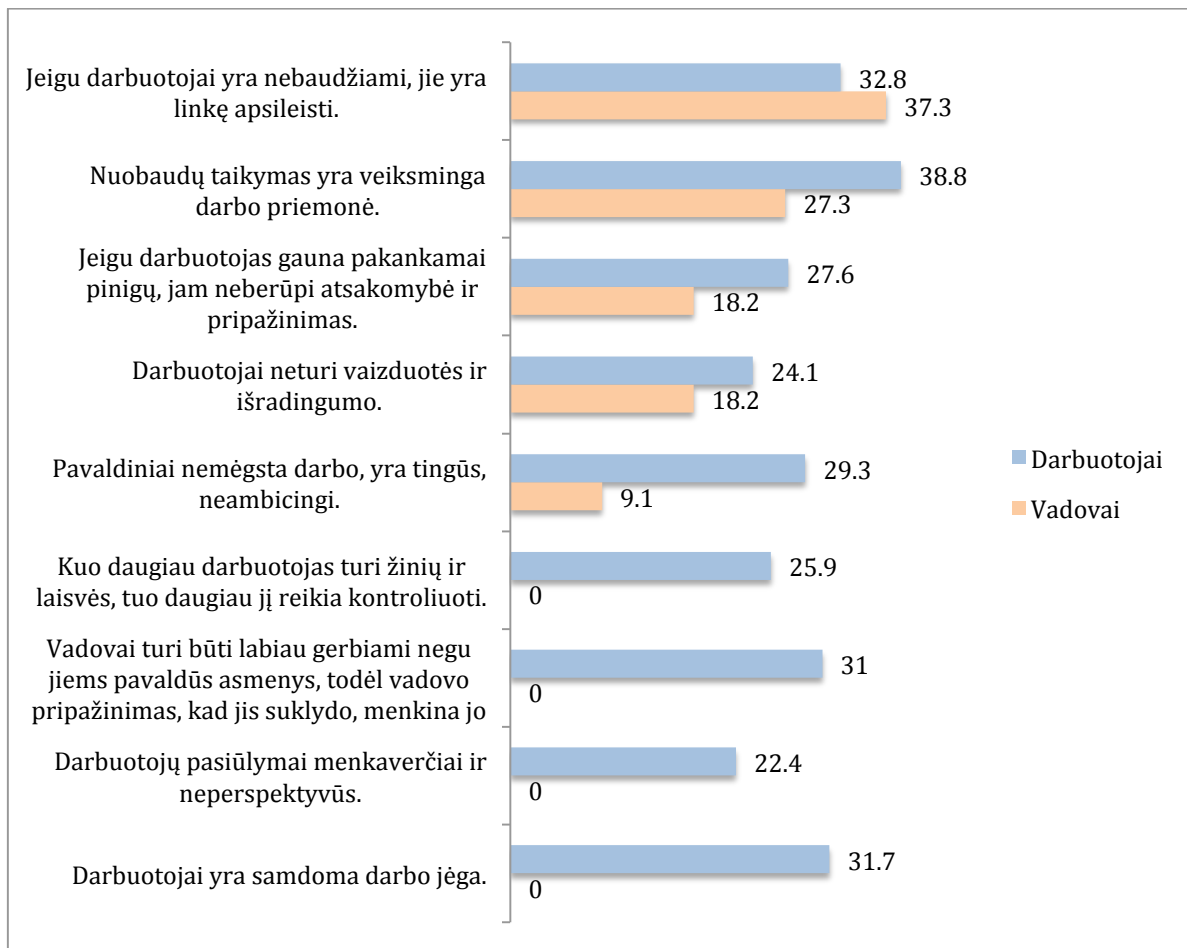
9 pav. Respondentų užimančių vadovaujančias pareigas pasiskirstymas (%)



11 pav. Tiriamųjų darbuotojų ir vadovų pasiskirstymas (%) pagal lytį

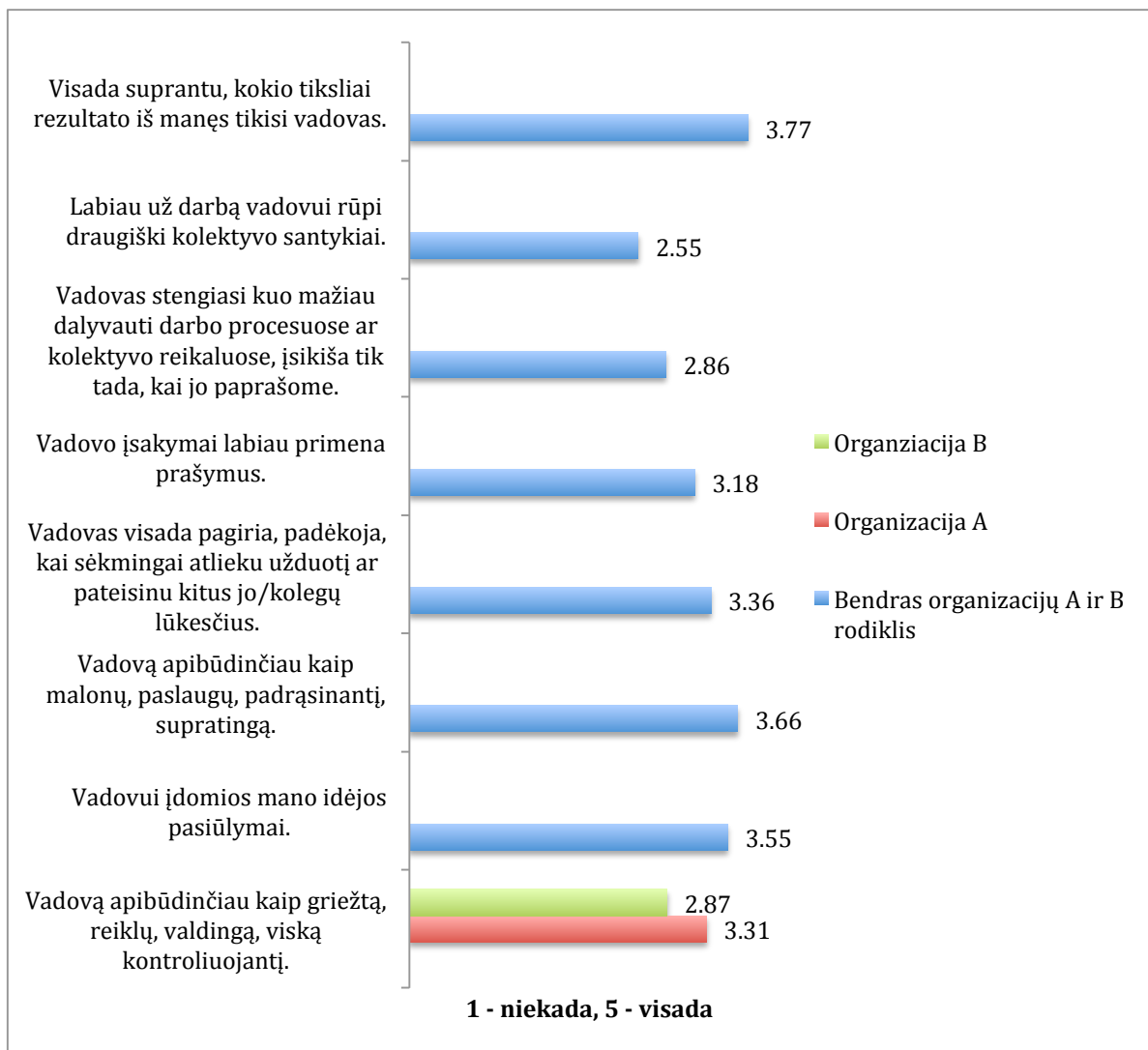


16 pav. Vadovų pasiskirstymas (vid.) pagal svarbiausias darbo sudedamąsias dalis

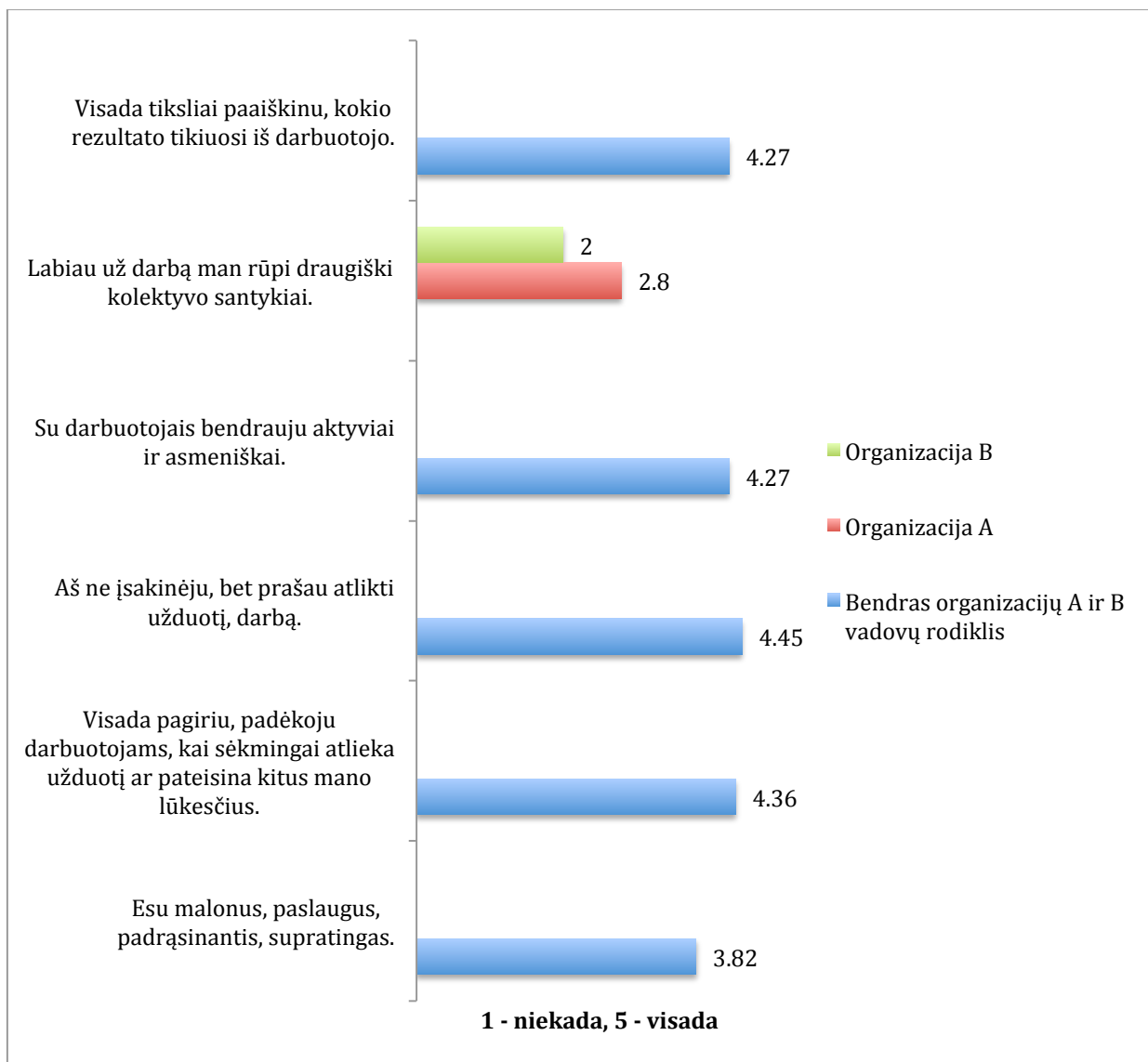


18 Pav. „X” tipo teiginių pasirinkimas (%), vertinant vadovo požiūrį į darbuotojus





20 Pav. Vadovo bendravimo ypatumų vertinimas (vid.) (darbuotojų perspektyva)



22 Pav. Vadovų nuomonė (vid.) apie savo bendravimo ypatumus

19 Lentelė. Darbuotojų motyvacijos lūkesčių pateisinimas (vid.) (bendras rezultatas)

16 PRIEDAS

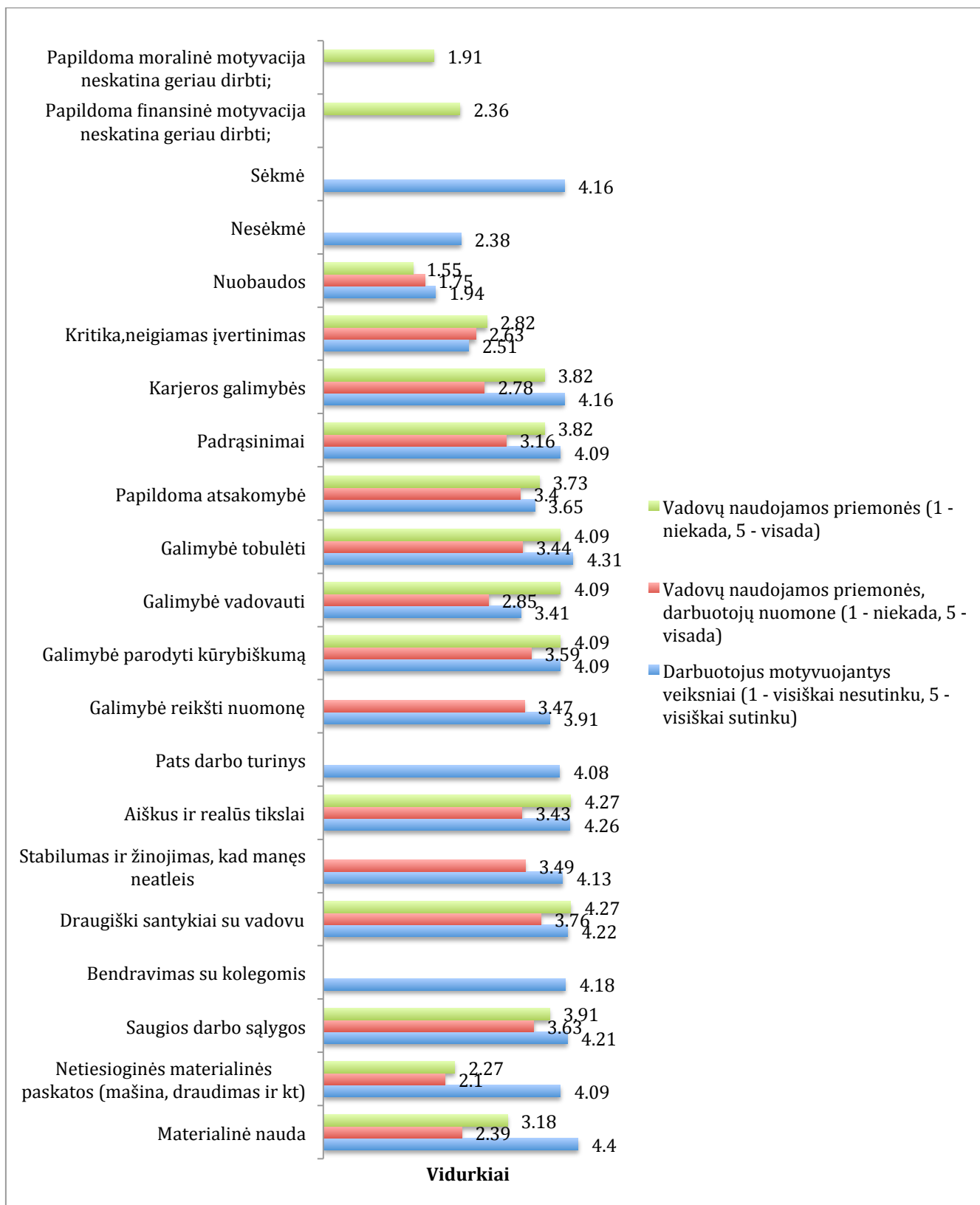
Nr.	Labiausiai darbuotojus motyvuojantys aspektai	Nr.	Dažniausiai vadovų naudojamos motyvacinės priemonės (darbuotojo perspektyva)	Nr.	Dažniausiai vadovų naudojamos motyvacinės priemonės (vadovo perspektyva)
1.	materialinė nauda (vid. 4,40);	1.	draugiškas, malonus bendravimas (vid. 3,76)	1.	draugiškas, malonus bendravimas (vid. 4,27)
2.	galimybė tobulėti (vid. 4,31);	2.	patogių, saugių darbo sąlygų suteikimas (vid. 3,63)	2.	sąlygų parodyti kūrybiškumą ir save realizuoti suteikimas (vid. 4,09)
3.	aiškūs ir realūs tikslai (vid. 4,26);	3.	sąlygų parodyti savo kūrybiškumą, save realizuoti suteikimas (vid. 3,59).	3.	sąlygų tobulėti, mokytis suteikimas (vid. 4)
4.	draugiški santykiai su vadovu (vid. 4,22);	4.	darbo vietos stabilumo garantavimas (vid. 3,49)	4.	patogių, saugių darbo sąlygų suteikimas: pagalba išskeliant aiškius ir realius tikslus (vid. 3,91)
5.	saugios darbo sąlygos (vid. 4,21);	5.	galimybės reikšti nuomonę ir įtakoti grupės priimamus sprendimus suteikimas (vid. 3,47)	5.	karjeros galimybių suteikimas: padrąsinimai, pagyrimai (vid. 3,82)
<b>Nr.</b>	<b>Mžiausiai darbuotojus motyvuojančios priemonės</b>	<b>Nr.</b>	<b>Vadovų mažiausiai naudojamoms priemonėms (darbuotojo perspektyva)</b>	<b>Nr.</b>	<b>Vadovų mažiausiai naudojamoms priemonėms (vadovo perspektyva)</b>
1.	nuobaudų taikymas (vid. 1,94);	1.	nuobaudų taikymas (vid. 1,75)	1.	nuobaudų taikymas (vid. 1,55)
2.	nesėkmė (vid. 2,38)	2.	netiesioginės materialinės paskatos (vid. 2,10).	2.	netiesioginės materialinės paskatos (vid. 2,27)
3.	kritika ar neigiamas įvertinimas (vid. 2,51);	3.	materialinės paskatos (vid. 2,39)	3.	kritika (vid. 2,82)
4.	galimybė vadovauti (vid. 3,41);	4.	kritika (2,63)	4.	materialinės paskatos, esant galimybei (vid. 3,18)
5.	galimybė reikšti savo nuomonę (vid. 3,91)	5.	karjeros galimybių suteikimas (vid. 2,78)	5.	galimybės vadovauti, būti įtakingiems suteikimas (vid. 3,36)

19.1 Lentelė. Darbuotojų motyvacijos lūkesčių pateisinimas (vid.) (Organizacijos A rez.)

Nr.	Labiausiai darbuotojus motyvuojantys aspektai	Nr.	Dažniausiai vadovų naudojamos motyvacinės priemonės (darbuotojo perspektyva)	Nr.	Dažniausiai vadovų naudojamos motyvacinės priemonės (vadovo perspektyva)
1.	materialinė nauda (vid. 4,40);	1.	draugiškas, malonus bendravimas (vid. 3,76)	1.	draugiškas, malonus bendravimas (vid. 4,27)
2.	galimybė tobulėti (vid. 4,31);	2.	patogių, saugių darbo sąlygų suteikimas (vid. 3,63)	2.	sąlygų tobulėti, mokytis suteikimas (vid. 4)
3.	aiškūs ir realūs tikslai (vid. 4,26);	3.	sąlygų parodyti savo kūrybiškumą, save realizuoti suteikimas (vid. 3,59).	3.	patogių, saugių darbo sąlygų suteikimas (vid. 3,91);
4.	draugiški santykiai su vadovu (vid. 4,22);	4.	darbo vietos stabilumo garantavimas (vid. 3,49)	4.	karjeros galimybių suteikimas; padėginimai, pagyrimai (vid. 3,82)
5.	patogios, saugios darbo sąlygos (vid. 4,21);	5.	galimybės reikšti nuomonę ir įtakoti grupės priimamus sprendimus suteikimas (vid. 3,47)	5.	sąlygų parodyti kūrybiškumą ir save realizuoti suteikimas (vid. 3,60)
<b>Nr.</b>	<b>Mažiausiai darbuotojus motyvuojančios priemonės</b>	<b>Nr.</b>	<b>Vadovų mažiausiai naudojamoms priemonėms (darbuotojo perspektyva)</b>	<b>Nr.</b>	<b>Vadovų mažiausiai naudojamoms priemonėms (vadovo perspektyva)</b>
1.	nuobaudų taikymas (vid. 1,94);	1.	nuobaudų taikymas (vid. 1,75)	1.	nuobaudų taikymas (vid. 2)
2.	nesėkmė (vid. 2,38)	2.	netiesioginės materialinės paskatos (vid. 2,10).	2.	kritika (vid. 2,82)
3.	kritika ar neigiamas įvertinimas (vid. 2,51);	3.	materialinės paskatos (vid. 2, 39)	3.	materialinės paskatos, esant galimybei (vid. 3,18)
4.	galimybė vadovauti (vid. 3,41);	4.	kritika (2,63)	4.	netiesioginės materialinės paskatos (vid. 3,20)
5.	galimybė reikšti savo nuomonę (vid. 3,91)	5.	karjeros galimybių suteikimas (vid. 2,78)	5.	galimybės vadovauti (vid. 3,36)

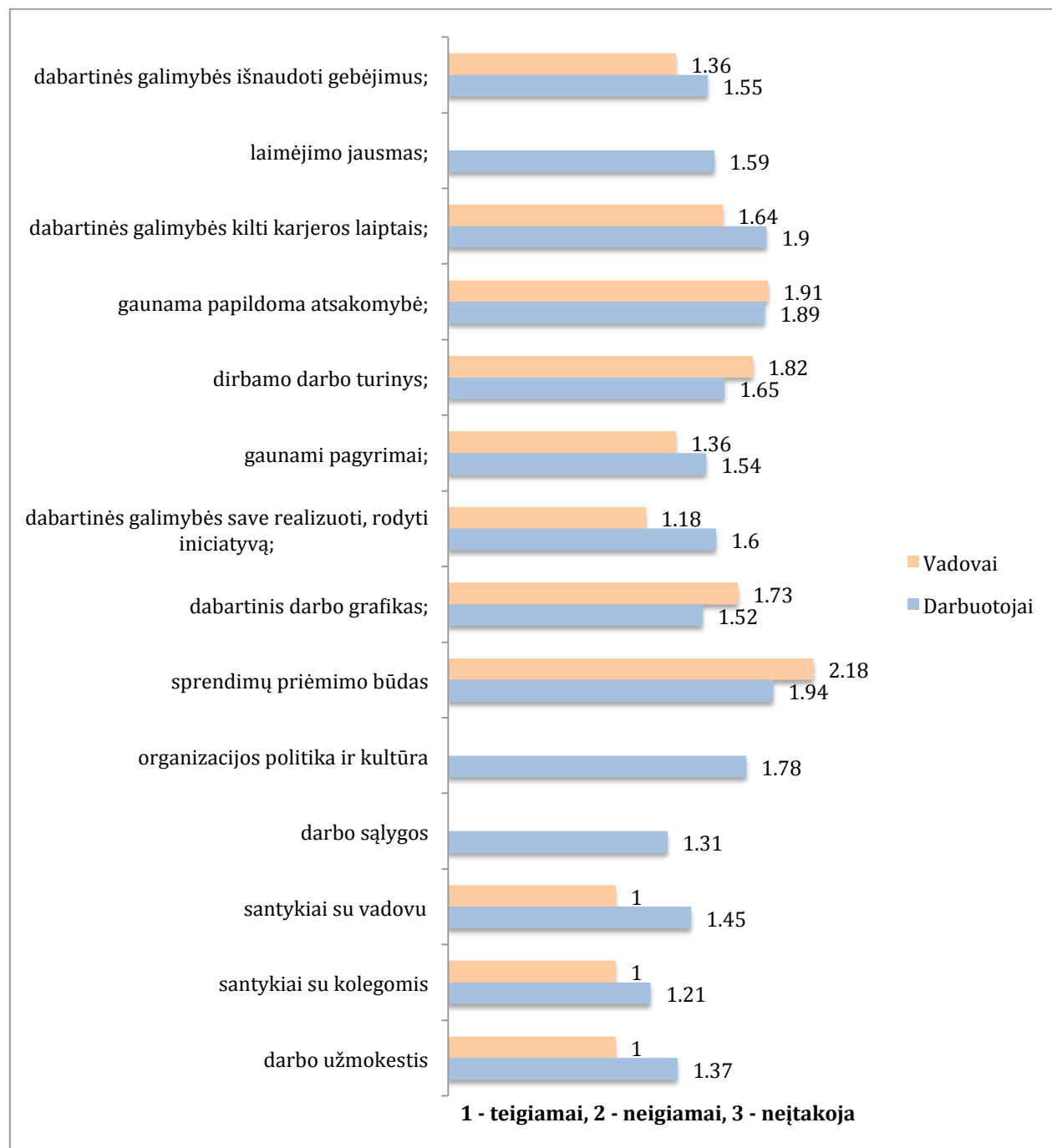
19.2 Lentelė: Darbuotojų motyvacijos lūkesčių pateisėjimas (vid.) (Organizacijos B rez.)

Nr.	Labiausiai darbuotojus motyvuojantys aspektai	Nr.	Dažniausiai vadovų naudojamos motyvacinės priemonės (darbuotojo perspektyva)	Nr.	Dažniausiai vadovų naudojamos motyvacinės priemonės (vadovo perspektyva)
1.	materialinė nauda (vid. 4,40);	1.	draugiškas, malonus bendravimas (vid. 3,76)	1.	sąlygų parodyti kūrybiškumą ir save realizuoti suteikimas; pagalba išsikeliant aiškūs ir realius tikslus (vid. 4,50)
2.	benravimas su kolegomis (vid. 4,36);	2.	patogių, saugių darbo sąlygų suteikimas (vid. 3,63)	2.	draugiškas, malonus bendravimas (vid. 4,27)
3.	aiškūs ir realūs tikslai (vid. 4,26);	3.	sąlygų parodyti savo kūrybiškumą, save realizuoti suteikimas (vid. 3,59).	3.	sąlygų tobulėti, mokytis suteikimas (vid. 4)
4.	draugiški santykiai su vadovu (vid. 4,22);	4.	darbo vietos stabilumo garantavimas (vid. 3,49)	4.	patogių, saugių darbo sąlygų suteikimas (vid. 3,91);
5.	galimybė tobulėti (vid. 4,31);	5.	galimybės reikšti nuomonę ir įtakoti grupės priimamus sprendimus suteikimas (vid. 3,47)	5.	karjeros galimybių suteikimas; padėsinimai, pagyrimai (vid. 3,82)
<b>Nr.</b>	<b>Mazžiausiai darbuotojus motyvuojančios priemonės</b>	<b>Nr.</b>	<b>Vadovų mažiausiai naudojamoms priemonėms (darbuotojo perspektyva)</b>	<b>Nr.</b>	<b>Vadovų mažiausiai naudojamoms priemonėms (vadovo perspektyva)</b>
1.	nuobaudų taikymas (vid. 1,94);	1.	nuobaudų taikymas (vid. 1,75)	1.	nuobaudų taikymas (vid. 1,17)
2.	nesėkmė (vid. 2,38)	2.	netiesioginės materialinės paskatos (vid. 2,10).	2.	netiesioginės materialinės paskatos (vid. 1,50)
3.	kritika ar neigiamas įvertinimas (vid. 2,51);	3.	materialinės paskatos (vid. 2,39)	3.	kritika (vid. 2,82)
4.	galimybė vadovauti (vid. 3,41);	4.	kritika (2,63)	4.	materialinės paskatos, esant galimybei (vid. 3,18)
5.	galimybė reikšti savo nuomonę (vid. 3,91)	5.	karjeros galimybių suteikimas (vid. 2,78)	5.	galimybės vadovauti (vid. 3,36)



26 pav. Bendras organizacijų darbuotojų ir vadovų motyvacinių priemonių vertinimas

21 Lentelė. Pasitenkinimą dabartiniu darbu įtakančių aspektų vertinimas (vid.) (vadovų ir darbuotojų perspektyva)



## 19 PRIEDAS

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Laikau jį savo srities specialistu	Equal variances assumed	,004	,948	,245	114	,807	,049	,200	-,347	,445
	Equal variances not assumed			,246	113,898	,807	,049	,199	-,346	,443
Laikau jį išskirtiniu žmogumi	Equal variances assumed	,970	,327	1,025	114	,308	,232	,226	-,216	,680
	Equal variances not assumed			1,031	113,960	,305	,232	,225	-,214	,677
Jis turi teisę įsakyti	Equal variances assumed	,026	,872	-,718	114	,475	-,165	,229	-,619	,290
	Equal variances not assumed			-,718	113,252	,474	-,165	,229	-,618	,289
Jis turi galią apdovanoti	Equal variances assumed	,013	,908	2,175	114	,032	,489	,225	,044	,935
	Equal variances not assumed			2,188	113,993	,031	,489	,224	,046	,932
Jis turi galią nubausti	Equal variances assumed	2,208	,140	1,001	114	,319	-,228	,228	-,679	,223
	Equal variances not assumed			-,995	108,077	,322	-,228	,229	-,682	,226
Jis turi gerus darbo su žmonėmis įgūdžius	Equal variances assumed	,330	,567	1,110	114	,269	,252	,227	-,197	,701
	Equal variances not assumed			1,115	113,944	,267	,252	,226	-,196	,699

31 Pav. Statistinio reikšmingumo tarp organizacijų darbuotojų vertinant teiginį „Vadovas turi galią apdovanoti“ nustatymas



20 PRIEDAS

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Vadovą apibūdinčiau kaip griežtą, reiklų, valdingą, viską kontroliuojantį.	Equal variances assumed	,087	,769	-2,288	114	,024	-,439	,192	-,819	-,059
	Equal variances not assumed			-2,291	113,220	,024	-,439	,192	-,818	-,059
Vadovui įdomios mano idėjos pasiūlymai.	Equal variances assumed	,822	,367	-,644	114	,521	-,116	,180	-,471	,240
	Equal variances not assumed			-,647	113,968	,519	-,116	,179	-,470	,238
Vadovą apibūdinčiau kaip malonų, paslaugų, padrašinantį, supratingą.	Equal variances assumed	,313	,577	,254	114	,800	,052	,203	-,350	,454
	Equal variances not assumed			,253	110,279	,801	,052	,204	-,352	,455
Vadovas visada pagiria, padėkoja, kai sėkmingai atlieku užduotį ar pateisinu kitus jo/kolegų lūkesčius.	Equal variances assumed	,023	,880	1,392	114	,167	,314	,226	-,133	,761
	Equal variances not assumed			1,395	113,612	,166	,314	,225	-,132	,760
Vadovo įsakymai labiau primena prašymus.	Equal variances assumed	,168	,683	1,834	114	,069	,382	,208	-,031	,794
	Equal variances not assumed			1,837	113,507	,069	,382	,208	-,030	,794
Vadovas stengiasi kuo mažiau dalyvauti darbo procesuose ar kolektyvo reikaluose, įsikiša tik tada, kai jo paprašome.	Equal variances assumed	3,253	,074	-1,302	114	,196	-,256	,197	-,646	,134
	Equal variances not assumed			-1,291	106,595	,200	-,256	,199	-,650	,137
Labiau už darbą vadovui rūpi draugiški kolektyvo santykiai.	Equal variances assumed	1,519	,220	,830	114	,408	,161	,194	-,223	,545
	Equal variances not assumed			,823	106,587	,412	,161	,196	-,227	,549
Visada suprantu, kokio tiksliai rezultato iš manęs tikisi vadovas.	Equal variances assumed	,000	,984	-,780	114	,437	-,145	,186	-,514	,223
	Equal variances not assumed			-,782	113,537	,436	-,145	,186	-,513	,223

32 Pav. Statistinio reikšmingumo tarp organizacijų darbuotojų vertinant teiginį „Vadovą apibūdinčiau kaip griežtą, reiklų, valdingą, viską kontroliuojantį“ nustatymas

## 21 PRIEDAS

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Esu malonus, paslaugus, padėjanantis, supratingas.	Equal variances assumed	32,727	,000	1,430	9	,186	-,333	,233	-,861	,194
	Equal variances not assumed			1,581	5,000	,175	-,333	,211	-,875	,209
Visada pagiriu, padėkoju darbuotojams, kai sėkmingai atlieka užduotį ar pateisina kitus mano/kolegų lūkesčius.	Equal variances assumed	,036	,854	1,809	9	,104	,667	,369	-,167	1,500
	Equal variances not assumed			1,754	7,207	,122	,667	,380	-,227	1,560
Aš ne įsakinėju, bet prašau atlikti užduotį, darbą.	Equal variances assumed	1,197	,302	-,621	9	,550	-,267	,430	-1,239	,706
	Equal variances not assumed			-,645	8,690	,536	-,267	,414	-1,208	,674
Su darbuotojais bendrauju aktyviai ir asmeniškai.	Equal variances assumed	,136	,721	-,576	9	,579	-,233	,405	-1,150	,684
	Equal variances not assumed			-,594	8,887	,567	-,233	,393	-1,124	,657
Labiau už darbą man rūpi draugiški kolektyvo santykiai.	Equal variances assumed	,003	,960	2,369	9	<b>,042</b>	-,800	,338	-1,564	-,036
	Equal variances not assumed			2,449	8,828	,037	-,800	,327	-1,541	-,059
Visada tiksliai paaiškinu, kokio rezultato tikiuosi iš darbuotojo.	Equal variances assumed	13,091	,006	1,324	9	,218	,500	,378	-,354	1,354
	Equal variances not assumed			1,464	5,000	,203	,500	,342	-,378	1,378

**33 Pav. Statistinio reikšmingumo tarp organizacijų vadovų vertinant teiginį „Labiau už darbą man rūpi draugiški kolektyvo santykiai“ nustatymas**

22 PRIEDAS

		Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
									Lower	Upper	
esant galimybei, finansinėmis paskatomis;	Equal variances assumed	1,206	,301	,610	9	,557	,333	,547	-,903	1,570	
	Equal variances not assumed			,632	8,747	,543	,333	,527	-,864	1,531	
Netiesioginės materialinės paskatos (mašina, draudimas ir kt)	Equal variances assumed	,011	,919	-	9	,008	-1,700	,507	-2,846	-,554	
	Equal variances not assumed			3,356	8,643	,009	-1,700	,507	-2,853	-,547	
Patogios, saugios darbo sąlygos	Equal variances assumed	,003	,960	,592	9	,568	,200	,338	-,564	,964	
	Equal variances not assumed			,612	8,828	,556	,200	,327	-,541	,941	
draugiškai, nuoširdžiai bendraudamas;	Equal variances assumed	2,399	,156	-,811	9	,438	-,233	,288	-,884	,418	
	Equal variances not assumed			-,788	7,308	,456	-,233	,296	-,928	,461	
padedu išsikelti aiškius ir realius tikslus;	Equal variances assumed	2,761	,131	4,247	9	,002	1,300	,306	,608	1,992	
	Equal variances not assumed			4,333	9,000	,002	1,300	,300	,621	1,979	
suteikdamas sąlygas parodyti savo kūrybiškumą, save realizuoti;	Equal variances assumed	,205	,662	2,714	9	,024	,900	,332	,150	1,650	
	Equal variances not assumed			2,714	8,643	,025	,900	,332	,145	1,655	
suteikdamas galimybę vadovauti, būti įtakingam;	Equal variances assumed	,503	,496	,843	9	,421	,667	,790	-1,121	2,455	
	Equal variances not assumed			,877	8,661	,404	,667	,760	-1,063	2,396	
suteikdamas sąlygas tobulėti, mokytis;	Equal variances assumed	2,465	,151	1,706	9	,122	,733	,430	-,239	1,706	
	Equal variances not assumed			1,622	6,151	,155	,733	,452	-,366	1,833	
suteikdamas papildomos atsakomybės;	Equal variances assumed	,619	,452	1,304	9	,225	,600	,460	-,441	1,641	
	Equal variances not assumed			1,365	8,389	,208	,600	,440	-,406	1,606	
pagrąšindamas, pagirdamas;	Equal variances assumed	1,119	,318	1,340	9	,213	,767	,572	-,527	2,061	
	Equal variances not assumed			1,288	6,724	,240	,767	,595	-,653	2,186	
suteikdamas karjeros galimybių;	Equal variances assumed	1,119	,318	1,340	9	,213	,767	,572	-,527	2,061	
	Equal variances not assumed			1,288	6,724	,240	,767	,595	-,653	2,186	
kritikuodamas;	Equal variances assumed	,089	,772	-	9	,308	-,700	,648	-2,165	,765	
	Equal variances not assumed			1,081	8,484	,312	-,700	,651	-2,186	,786	
taikydamas nuobaudas;	Equal variances assumed	,233	,640	-	9	,037	-,833	,340	-1,602	-,065	
	Equal variances not assumed			2,453	6,151	,057	-,833	,357	-1,703	,036	
manau, kad papildoma finansinė motyvacija neskatina geriau dirbti;	Equal variances assumed	2,820	,127	-,081	9	,937	-,067	,821	-1,923	1,790	
	Equal variances not assumed			-,086	7,959	,934	-,067	,777	-1,861	1,728	
manau, kad papildoma moralinė motyvacija neskatina geriau dirbti;	Equal variances assumed	,092	,769	-	9	,016	-1,267	,430	-2,239	-,294	
	Equal variances not assumed			2,947	8,690	,014	-1,267	,414	-2,208	-,326	

34 Pav. Statistinio reikšmingumo tarp organizacijų vadovų naudojamų motyvacinių priemonių nustatymas.

23 PRIEDAS

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Materialinė nauda	Equal variances assumed	,001	,973	,265	114	,792	,041	,155	-,267	,349
	Equal variances not assumed			,265	113,775	,791	,041	,155	-,266	,348
Netiesioginės materialinės paskatos (mašina, draudimas ir kt)	Equal variances assumed	,074	,786	-,307	114	,760	-,060	,196	-,449	,329
	Equal variances not assumed			-,307	113,213	,759	-,060	,196	-,449	,328
Saugios darbo sąlygos	Equal variances assumed	,124	,726	,602	114	,549	,091	,151	-,208	,389
	Equal variances not assumed			,606	113,890	,546	,091	,150	-,206	,387
Bendravimas su kolegomis	Equal variances assumed	,569	,452	2,060	114	,042	,347	,169	,013	,681
	Equal variances not assumed			2,097	107,674	,038	,347	,166	,019	,676
Draugiški santykiai su vadovu	Equal variances assumed	,115	,736	,273	114	,785	,040	,145	-,248	,327
	Equal variances not assumed			,273	113,364	,785	,040	,145	-,248	,327
Stabilumas ir žinojimas, kad manęs neatleis	Equal variances assumed	,156	,693	-,218	114	,828	-,038	,177	-,389	,312
	Equal variances not assumed			-,218	113,342	,828	-,038	,176	-,388	,311
Aiškūs ir realūs tikslai	Equal variances assumed	,392	,532	1,172	114	,244	,165	,141	-,114	,444
	Equal variances not assumed			1,177	113,927	,242	,165	,140	-,113	,443
Pats darbo turinys	Equal variances assumed	2,924	,090	-,464	114	,644	-,078	,169	-,413	,256
	Equal variances not assumed			-,459	104,630	,647	-,078	,171	-,417	,260
Galimybė reikšti savo nuomonę	Equal variances assumed	3,103	,081	1,661	114	,100	-,251	,151	-,550	,048
	Equal variances not assumed			1,652	109,529	,101	-,251	,152	-,552	,050
Galimybė parodyti kūrybiškumą	Equal variances assumed	1,664	,200	-,765	114	,446	-,111	,145	-,399	,177
	Equal variances not assumed			-,760	107,539	,449	-,111	,146	-,401	,179
Galimybė vadovauti	Equal variances assumed	,787	,377	-,601	114	,549	-,114	,189	-,488	,261
	Equal variances not assumed			-,600	111,461	,550	-,114	,189	-,489	,262
Galimybė tobulėti	Equal variances assumed	1,224	,271	-,017	114	,987	-,002	,144	-,289	,284
	Equal variances not assumed			-,016	109,820	,987	-,002	,145	-,290	,285
Papildoma atsakomybė	Equal variances assumed	,208	,649	-,925	114	,357	-,158	,170	-,495	,180
	Equal variances not assumed			-,929	113,938	,355	-,158	,170	-,494	,179
Padrąšinimai	Equal variances assumed	,658	,419	,184	114	,855	,027	,148	-,265	,320
	Equal variances not assumed			,184	113,911	,854	,027	,147	-,264	,319
Karjeros galimybės	Equal variances assumed	,337	,563	1,186	114	,238	,207	,175	-,139	,553
	Equal variances not assumed			1,189	113,725	,237	,207	,174	-,138	,552
Kritika, neigiamas įvertinimas	Equal variances assumed	5,444	,021	1,174	114	,243	,243	,207	-,167	,653
	Equal variances not assumed			1,160	103,205	,249	,243	,209	-,172	,658
Nuobaudos	Equal variances assumed	,227	,634	1,168	114	,245	-,231	,198	-,623	,161
	Equal variances not assumed			1,176	113,850	,242	-,231	,196	-,620	,158
Nesėkmė	Equal variances assumed	1,596	,209	-,283	114	,778	-,064	,228	-,516	,387
	Equal variances not assumed			-,281	109,069	,779	-,064	,229	-,519	,390
Sėkmė	Equal variances assumed	,022	,881	-,347	114	,729	-,053	,153	-,356	,250
	Equal variances not assumed			-,347	113,013	,729	-,053	,153	-,356	,250

35 Pav. Statistinio reikšmingumo tarp organizacijų darbuotojų vertinant aspektą „bendravimas su kolegomis“, kaip motyvatorių, nustatymas

## 24 PRIEDAS

Correlations			motyvuojusisPats	Amžius
Spearman's rho	motyvuojusisPats	Correlation Coefficient	1,000	-,368**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	116	116
	Amžius	Correlation Coefficient	-,368**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	116	116

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**36 Pav. Spearman koreliacijos koeficiento tarp darbuotojus motyvuojančių aspektų ir amžiaus skaičiavimas.**

25 PRIEDAS

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Darbo užmokestis	Equal variances assumed	6,497	,012	1,008	114	,316	,125	,124	-,121	,370
	Equal variances not assumed			,993	98,652	,323	,125	,126	-,125	,375
Santykiai su kolegomis	Equal variances assumed	8,966	,003	-1,483	114	,141	-,151	,102	-,354	,051
	Equal variances not assumed			-1,512	106,296	,134	-,151	,100	-,350	,047
Santykiai su vadovu	Equal variances assumed	,527	,470	,337	114	,736	,046	,138	-,227	,320
	Equal variances not assumed			,336	110,819	,737	,046	,138	-,228	,321
Darbo sąlygos	Equal variances assumed	2,060	,154	,819	114	,415	,101	,124	-,144	,347
	Equal variances not assumed			,814	109,012	,417	,101	,125	-,145	,348
Organizacijos politika ir kultūra	Equal variances assumed	,016	,898	,185	114	,853	,030	,159	-,286	,345
	Equal variances not assumed			,186	113,174	,853	,030	,159	-,286	,345
Sprendimų priėmimo būdas	Equal variances assumed	5,354	,022	1,169	114	,245	,184	,157	-,128	,496
	Equal variances not assumed			1,179	113,543	,241	,184	,156	-,125	,493
dabartinis darbo grafikas;	Equal variances assumed	,015	,903	,125	114	,901	,019	,153	-,284	,322
	Equal variances not assumed			,125	113,180	,901	,019	,153	-,283	,321
dabartinės galimybės save realizuoti, rodyti iniciatyvą;	Equal variances assumed	,242	,624	,850	114	,397	,132	,155	-,175	,439
	Equal variances not assumed			,849	112,414	,398	,132	,155	-,176	,439
gaunami pagyrimai;	Equal variances assumed	16,063	,000	-2,172	114	,032	-,341	,157	-,653	-,030
	Equal variances not assumed			-2,200	111,690	,030	-,341	,155	-,649	-,034
dirbamo darbo turinys;	Equal variances assumed	5,456	,021	-,337	114	,737	-,054	,160	-,371	,263
	Equal variances not assumed			-,340	113,524	,734	-,054	,159	-,368	,260
gaunama papildoma atsakomybė;	Equal variances assumed	2,663	,105	-,560	114	,577	-,098	,175	-,445	,249
	Equal variances not assumed			-,562	113,971	,575	-,098	,174	-,444	,248
dabartinės galimybės kilti karjeros laiptais;	Equal variances assumed	2,309	,131	-,882	114	,380	-,149	,169	-,484	,186
	Equal variances not assumed			-,888	113,871	,376	-,149	,168	-,481	,183
laimėjimo jausmas;	Equal variances assumed	,598	,441	-,474	114	,636	-,077	,163	-,401	,246
	Equal variances not assumed			-,476	113,617	,635	-,077	,163	-,400	,245
dabartinės galimybės išnaudoti savo gebėjimus;	Equal variances assumed	,990	,322	,366	114	,715	,057	,156	-,252	,367
	Equal variances not assumed			,368	113,970	,713	,057	,155	-,251	,365

37 Pav. Gaunamų pagyrimų, kaip įtakojančių pasitenkinimą darbu, statistinio reikšmingumo nustatymas tarp organizacijų darbuotojų

Forma patvirtinta Mykolo Romerio universiteto  
Senato 2012 m. lapkričio 20 d. nutarimu Nr.1SN- 10

**PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ**  
2016 – 04 – 08  
Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas), Politikos ir vadybos fakulteto,  
Lyderystės ir pokyčių vadybos specializacijos,

*(fakulteto / instituto, programos pavadinimas)*

Studentė \_\_\_\_\_ Renata Kačerauskaitė \_\_\_\_\_,  
*(vardas, pavardė)*

patvirtinu, kad magistro baigiamasis darbas: „Vadovo valdymo stiliaus poveikis darbuotojų  
motyvavimui (2 organizacijų atvejo lyginamoji analizė)”

1. Yra atliktas savarankiškai ir sąžiningai;
2. Nebuvo pristatytas ir gintas kitoje mokslo įstaigoje Lietuvoje ar užsienyje;
3. Yra parašytas remiantis akademinio rašymo principais ir susipažinus su rašto darbų metodiniais nurodymais.

Man žinoma, kad už sąžiningos konkurencijos principo pažeidimą – plagijavimą studentas gali būti šalinamas iš Universiteto kaip už akademinės etikos pažeidimą.

\_\_\_\_\_  
*(parašas)*

\_\_\_\_\_  
*(vardas, pavardė)*