



VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

VERSLO VADYBOS FAKULTETAS

SOCIALINĖS EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Vaida Šukėnaitė

**ŽMOGIŠKŲJŲ SANTYKIŲ VALDYMO MODELIS PIENO PERDIRBIMO
ĮMONĖSE**

**THE MODEL OF HUMAN RELATIONS MANAGEMENT IN MILK
PROCESSING ENTERPRISES**

Baigiamasis magistro darbas

Inžinerinės ekonomikos ir vadybos studijų programa, valstybinis kodas 62603S113

Verslo aplinkos valdymo specializacija

Vadybos studijų kryptis

Vilnius, 2011

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

VERSLO VADYBOS FAKULTETAS

SOCIALINĖS EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

TVIRTINU
Katedros vedėjas

(Parašas)

prof. Juozas Bivainis
(Vardas, pavardė)

(Data)

Vaida Šukėnaitė

**ŽMOGIŠKŲJŲ SANTYKIŲ VALDYMO MODELIS PIENO PERDIRBIMO
ĮMONĖSE**

**THE MODEL OF HUMAN RELATIONS MANAGEMENT IN MILK
PROCESSING ENTERPRISES**

Baigiamasis magistro darbas

Inžinerinės ekonomikos ir vadybos studijų programa, valstybinis kodas 62603S113

Verslo aplinkos valdymo specializacija

Vadybos studijų kryptis

Vadovas doc. dr. Č. Purlys

(Moksl. laipsnis/pedag. vardas, vardas, pavardė)

(Parašas)

(Data)

Konsultantas doc. dr. R. Vladarskienė

(Moksl. laipsnis/pedag. vardas, vardas, pavardė)

(Parašas)

(Data)

Vilnius, 2011

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
VERSLO VADYBOS FAKULTETAS
SOCIALINĖS EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Vadybos studijų kryptis

Inžinerinės ekonomikos ir vadybos studijų programa, valstybinis kodas 62603S113

Verslo aplinkos valdymo specializacija

TVIRTINU

Katedros vedėjas

(Parašas)

prof. Juozas Bivainis

(Vardas, pavardė)

(Data)

**BAIGIAMOJO MAGISTRO DARBO
UŽDUOTIS**

.....Nr.

Vilnius

Studentui (ei) Vaidai Šukėnaitėi
(Vardas, pavardė)

Baigiamojo darbo tema: Žmogiškųjų santykių valdymo modelis pieno perdirbimo įmonėse

patvirtinta 2009 m. spalio 14 d. dekanu potvarkiu Nr. 367 vv

Baigiamojo darbo užbaigimo terminas 2011 m. sausio 5 d.

BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS:

1. Atlikti lyginamąją mokslinės literatūros analizę žmogiškųjų santykių vadybos tema;
2. Išanalizuoti vadovavimo teorinius aspektus ir šiuolaikinius valdymo metodus;
3. Sudaryti žmogiškųjų santykių valdymo modelį, tinkantį pieno pramonės sektoriaus įmonėms;
4. Įvertinti sudaryto modelio veiksmingumą;
5. Pateikti išvadas bei pasiūlymus.

Baigiamojo darbo rengimo konsultantai:

doc. dr. R. Vladarskienė

(Moksl. laipsnis/pedag. vardas, vardas, pavardė)

Vadovas

.....
(Parašas)

doc. dr. Česlovas Purlys

(Moksl. laipsnis/pedag. vardas, vardas, pavardė)

Užduotį gavau

.....
(Parašas)

Vaida Šukėnaitė

(Vardas, pavardė)

2009 spalio 20 d.

(Data)

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

Vaida Šukėnaitė, 20056356

(Studento vardas ir pavardė, studento pažymėjimo Nr.)

Verslo vadybos fakultetas

(Fakultetas)

Inžinerinė ekonomika ir vadyba, VALfm-09

(Studijų programa, akademinė grupė)

**BAIGIAMOJO DARBO (PROJEKTO)
SĄŽININGUMO DEKLARACIJA**

2011 m. _____ sausio 5 d.
(Data)

Patvirtinu, kad mano baigiamasis darbas (projektas) tema _____
Žmogiškųjų santykių valdymo modelis pieno perdirbimo įmonėse

patvirtintas 20 09 m. _____ spalio 14 d. _____ dekanų potvarkiu Nr. 367 vv _____, yra
savarankiškai parašytas. Šiame darbe (projekte) pateikta medžiaga nėra plagijuota. Tiesiogiai ar
netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos pažymėtos literatūros nuorodose.

Prenkant ir įvertinant medžiagą bei rengiant baigiamąjį darbą (projektą), mane konsultavo
mokslininkai ir specialistai: doc. dr. R. Vladarskienė

Mano darbo (projekto) vadovas doc. dr. Česlovas Purlys

Kitų asmenų indėlio į parengtą baigiamąjį darbą (projektą) nėra. Jokių įstatymų nenumatytų
piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs(-usi).

VAIDA ŠUKĖNAITĖ

(Parašas)

(Vardas ir pavardė)

Vilniaus Gedimino technikos universitetas
Verslo vadybos fakultetas
Socialinės ekonomikos ir vadybos katedra

ISBN ISSN
Egz. sk. 2
Data 2011-01-05

Inžinerinės ekonomikos ir vadybos studijų programos baigiamasis magistro darbas

Pavadinimas **Žmogiškųjų santykių valdymo modelis pieno perdirbimo įmonėse**

Autorius **Vaida Šukėnaitė**

Vadovas doc. dr. **Česlovas Purlys**

Kalba

☒ X

lietuvių

☐

užsienio

Anotacija

Baigiamajame magistro darbe nagrinėjama žmogiškųjų santykių valdymo tema. Išaiškinamos žmogiškųjų santykių ypatybės šiuolaikinės finansinės ir ekonominės krizės sąlygomis. Analizuojamas vadovų bendravimo su pavaldiniais turinys.

Siekiant išaiškinti žmogiškųjų santykių valdymo problemas pieno perdirbimo įmonėse, atlikta anketinė pieno pramonės įmonių darbuotojų apklausa. Tyrime dalyvavo 190 respondentų. Apklausos duomenys apdoroti SPSS programa. Požymių priklausomybei patikrinti, apskaičiuotos Chi kvadratu kriterijaus reikšmės. Remiantis mokslinės literatūros analize ir empyrinio tyrimo rezultatais, sudarytas žmogiškųjų santykių valdymo modelis, tinkantis pieno pramonės sektoriaus įmonėms. Išnagrinėjus žmogiškųjų santykių valdymo aspektus, pateiktos baigiamojo darbo išvados: išaiškinti žmogiškųjų santykių valdymo pieno perdirbimo įmonėse trūkumai, pateikti siūlymai žmogiškųjų santykių valdymo tobulinimui.

Darbą sudaro šios dalys: įvadas, teorinė ir praktinė dalys, išvados ir siūlymai, literatūros sąrašas.

Darbo apimtis – 75 p. teksto be priedų, 30 pav., 22 lent., 54 bibliografiniai šaltiniai.

Atskirai pridedami darbo priedai.

Prasminiai žodžiai: motyvavimas, personalo valdymas, vadovavimas, žmogiškieji santykiai.

Vilnius Gediminas Technical University
Faculty of **Business Management**
Department of **Social Economics and Business Management**

ISBN ISSN
Copies No. 2
Date 2011-01-05

Business Management study programme master thesis.

Title: **The model of human relations management in milk processing enterprises**

Author **Vaida Šukėnaitė**

Academic supervisor **Česlovas Purlys**

Thesis language

☒

Lithuanian

☐

Foreign (English)

Annotation

The human relations management problems were pending at the thesis. The importance of the human relations management at the financial and economic crisis was clarified, the management of communication with staff was analyzed.

In order to clarify the problems of human relations management at milk processing enterprises a questionnaire survey of 190 workers from milk industry was completed. The data of survey were processed by SPSS program. The model of human relations management based on literature review and survey results was constructed. The conclusions and suggestions after analyzing theoretical and practical aspects of human relations were presented. The deficiencies of the human relations management in milk processing enterprises clarified, suggestions for improving the management of human relations provided.

Structure: introduction, theoretical and practical part, conclusions and suggestions, references.

Thesis consist of: 75 p. text without appendixes, 30 pictures, 22 tables, 54 bibliographical entries.

Appendixes included.

Keywords: human relations, leadership, motivation, personnel management.

TURINYS

IVADAS	10
1. ŽMOGIŠKŲJŲ SANTYKIŲ VADYBOS ESMĖ	12
1.1. Žmogiškųjų santykių teorijos istorinė genezė	12
1.2. Žmogiškųjų santykių sampratos traktuotės	15
1.3. Vadovų bendravimo su pavaldiniais turinio analizė.....	19
1.3.1. Vadovavimo stiliaus poveikis vadovo veiklos sėkmingumui.....	21
1.3.2. Darbuotojų pasitikėjimo ir lojalumo esmė	27
1.4. Personalo tarnybų veiklos funkcijų analizė	29
1.5. Darbo santykių atspindėjimas darbo sutartyse	33
1.6. Motyvavimo ir santykių sąveika	35
1.7. Nedarbo poveikis vadovų ir pavaldinių santykiams.....	39
1.8. Darbuotojų pasitenkinimo darbu ir lojalumo sąveika	41
1.9. Konfliktų ir streso darbe įtaka darbo santykiams	43
1.10. Projektuojamas žmogiškųjų santykių vadybos požiūris ir naujausių problemos sprendimų kritinis vertinimas.	47
2. ŽMOGIŠKŲJŲ SANTYKIŲ VALDYMO PIENO PERDIRBIMO ĮMONĖSE TYRIMAS	49
2.1. Trumpas tiriamojo objekto pristatymas	49
2.2. Empyrinio tyrimo metodika.....	51
2.3. Žmogiškųjų santykių valdymo modelio pieno perdirbimo įmonėse parengimas.....	52
2.3.1. Empyrinio tyrimo rezultatų analizė	52
2.3.2. Siūlomas žmogiškųjų santykių valdymo modelis	65
IŠVADOS	69
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	71
PRIEDAI	75
A PRIEDAS Tyrimo anketa	76 – 78

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Maslovo poreikių hierarchija	13
2 pav. Žmogiškųjų santykių veiklos modelis	17
3 pav. Darbuotojų brandumo lygiai	23
4 pav. P. Hersey ir K. Blanchardo vadovavimo stiliaus priklausomybė nuo darbuotojų brandumo.....	24
5 pav. Principinė tarnybinio pavaldumo schema.....	25
6 pav. Personalo valdymo turinys ir aplinka	26
7 pav. Emigrantai pagal būsimą gyvenamąją vietą (valstybę) 2009 m.....	29
8 pav. Paveldimo planavimo uždaviniai.....	32
9 pav. Motyvacijos procesas.....	36
10 pav. Nedarbo lygis 2009 – 2010 m. ketvirčiais (procentais).....	40
11 pav. Suaugusiųjų pasitenkinimo darbu lygis	42
12 pav. Konflikto procesinis modelis	44
13 pav. Žmogiškųjų santykių valdymo įgyvendinimo modelis.....	47
14 pav. Pieno gamyba ir supirkimas Lietuvoje 2010 m. sausio – kovo mėn.	50
15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą (procentais).....	52
16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal informuotumo lygį apie organizacijos ekonominę/finansinę būklę (procentais).....	53
17 pav. Informacijos apie esamą organizacijos būklę šaltiniai.....	54
18 pav. Kryptys, leidžiančios pasijausti organizacijos nariu.....	54
19 pav. Darbuotojų tarpusavio santykiai su bendradarbiais.....	56
20 pav. Darbuotojų tarpusavio santykių su tiesioginiu vadovu vertinimas.....	58
21 pav. Darbuotojų tarpusavio santykių su tiesioginiu vadovu vertinimas, priklausomai nuo darbuotojų šilavinimo.....	59
22 pav. Vadovų vadovavimo stiliai	60
23 pav. Skatinimo priemonių taikymas	60
24 pav. Darbuotojų pasitenkinimo darbo turiniu lygis.....	61
25 pav. Darbuotojų pasitenkinimo darbo turiniu lygis priklausomai nuo darbo stažo.....	62
26 pav. Sunkumų darbe priežastys	63
27 pav. Pieno perdirbimo įmonių darbuotojų poreikių hierarchija	65
28 pav. Žmogiškųjų santykių valdymo modelis pieno perdirbimo įmonėse.....	66
29 pav. Darbuotojų pasitenkinimo darbu submodelis	67
30 pav. Žmogiškųjų santykių organizacijoje submodelis.....	68

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Žmogiškųjų santykių apibrėžtys	16
2 lentelė. Personalo valdymo modeliai	18
3 lentelė. Trumparegiško ir plataus požiūrio į personalo valdymą palyginimas	20
4 lentelė. Darbuotojų skatinimo rūšys ir formos	38
5 lentelė. Nedarbo lygis (procentais).....	40
6 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (procentais)....	52
7 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (procentais)....	53
8 lentelė. Darbuotojų pojūčio organizacijos nariu priklausomybė nuo informuotumo lygio.....	55
9 lentelė. Chi – kvadratu kriterijus	55
10 lentelė. Darbuotojų pojūčio organizacijos nariu priklausomybė nuo darbo stažo.....	56
11 lentelė. Darbuotojų santykių su bendradarbiais kokybės priklausomybė nuo informuotumo lygio.....	57
12 lentelė. Darbuotojų santykių su bendradarbiais kokybės priklausomybė nuo darbo stažo.....	57
13 lentelė. Chi – kvadratu kriterijus	57
14 lentelė. Darbuotojų santykių su vadovu kokybės priklausomybė nuo informuotumo lygio ..	58
15 lentelė. Chi – kvadratu kriterijus	58
16 lentelė. Darbuotojų santykių su vadovu kokybės priklausomybė nuo darbuotojų darbo stažo.....	59
17 lentelė. Darbuotojų pasitenkinimo darbu priklausomybė nuo amžiaus.....	61
18 lentelė. Chi – kvadratu kriterijus	61
19 lentelė. Darbuotojų pasitenkinimo darbu priklausomybė nuo informuotumo lygio	62
20 lentelė. Chi – kvadratu kriterijus	62
21 lentelė. Darbuotojų patiriamų sunkumų dėl psichologinės įtampos dažnumas priklausomai nuo darbuotojų amžiaus.....	64
22 lentelė. Chi – kvadratu kriterijus	64

IVADAS

Pagrindinis žmogaus gyvenimo tikslas yra tobulėjimas. Tobulinant asmeninius ir darbinius žmogiškuosius santykius žmonės gali augti ir tobulėti patys. Vidinio pasaulio darna ir sugebėjimas palaikyti gerus santykius su aplinkiniais nemaža dalimi nulemia ir darbinę veiklą, o kartu ir organizacijų, kuriose dirbama sėkmę.

Visuose procesuose paprastai dalyvauja žmogus. Jo vaidmuo yra lemiamas. Personalą sudaro skirtingų asmeninių siekių, motyvacijos, pasirengimo lygio ir pan. individai, todėl labai svarbu asmeniniai aspektai. Be tinkamai parengto personalo negalėtų būti reikšminės pertvarkos, diegiant pažangias technologijas, taikant naujus organizavimo ir valdymo metodus. Maksimaliai naudojant personalo potencialą galima padidinti ūkio ekonominį efektyvumą.

Sunku įsivaizduoti šiuolaikinę sėkmingai veikiančią organizaciją, kuri nesirūpina žmogiškųjų santykių tobulinimu. Vis dažniau kalbama, jog daugelis žmonių darbe patiria stresą. Dažnai to priežastis būna įtempti santykiai tiek su bendradarbiais, tiek ir su vadovu. Todėl žmogiškiesiems santykiams skiriamas vis didesnis dėmesys. Sėkmingos veiklos pagrindas – žmogiški santykiai, maža juos studijuoti, jais reikia gyventi.

Ši tema aktuali dėl to, kad vadovai didžiąją savo darbo laiko dalį skiria administraciniais reikalams. Jie nesirūpina teigiamos darbo atmosferos kūrimu, kuriai esant gali padidėti organizacijos veiklos produktyvumas ir efektyvumas. Ypač ši problema aktuali šiuolaikinėmis finansinės ir ekonominės krizės sąlygomis, kai įmonėms iškyla problema išlikti. Siekdamos išspręsti iškylančias problemas įmonės stabdo plėtrą, investicijas, mažina gamybos apimtį, mažina darbuotojų skaičių, jų atlyginimus.

Tyrimo objektas – pieno perdirbimo pramonės įmonės.

Tyrimo tikslas – sudaryti žmogiškųjų santykių valdymo modelį, tinkantį pieno perdirbimo įmonėms.

Tyrimui atlikti iškelti šie **uždaviniai**:

- Atlikti lyginamąją mokslinės literatūros analizę žmogiškųjų santykių vadybos tema;
- Išanalizuoti vadovavimo teorinius aspektus ir šiuolaikinius valdymo metodus;
- Sudaryti žmogiškųjų santykių valdymo modelį, tinkantį pieno pramonės sektoriaus įmonėms;
- Įvertinti sudaryto modelio veiksmingumą;
- Pateikti išvadas bei pasiūlymus.

Tyrimo metodai:

- Lyginamoji mokslinės literatūros žmogiškųjų santykių tematika analizė;
- Statistinių duomenų analizė;
- Anketinė pieno pramonės sektoriaus darbuotojų apklausa.

Hipotezė – tinkamas žmogiškųjų santykių valdymas didina darbuotojų darbo našumą.

Praktinė darbo reikšmė. Kad ir kokia veikla užsiimtų įmonė, žmogiškųjų santykių srityje susiduriama su tomis pačiomis problemomis: sunku rasti tinkamą darbuotoją, sunku išlaikyti dirbančius darbuotojus. Šis darbas gali būti naudingas kiekvienai įmonei, kadangi žmogiškųjų santykių valdymas yra organizacijos veiklos strategijos pagrindas.

1. ŽMOGIŠKŲJŲ SANTYKIŲ VADYBOS ESMĖ

1.1. Žmogiškųjų santykių teorijos istorinė genezė

Klasikinės valdymo teorijos nepakankamai vertino žmogaus vaidmenį. Žmogiškųjų santykių teorijoje kaip atsakas į klasikinės teorijos ribotumą akcentuojamas naujas požiūris į darbuotoją – ne kaip į paprastą darbo įrankį, bet kaip į bendrų tikslų siekiantį bendradarbį.

Tarp žmogiškųjų santykių mokyklos tyrėjų esama skirtingų nuomonių, kas yra žmogiškųjų santykių mokyklos steigėjas. Šios mokyklos atsiradimas yra tiesiogiai susijęs su vokiečių psichologo G. Miunsterbergo (G. Miunsterberg) pavarde, su dviejų amerikiečių mokslininkų M. Folet (M.P. Follett) ir E. Meijo (E. Mayo) pavardėmis. Žymiausiais žmogiškųjų santykių mokyklos atstovais laikomi E. Meijo, F. Rotlis Bergeris (F. Rotl Berger), V. Diksonas (W. Dickson), F. Herzbergas (F. Herzberg), D. MakGregoras (D. McGregor), R. Likertas (R. Likert), K. Ardžiris (Ch. Argyr). Taip pat šiai mokyklai priskiriamos ir K. Levino (K. Levin), Č. Bernardo (Ch. Barnard), O. Šeldono (O. Sheldon) pavardės (Школа человеческих отношений).

M. P. Folet iškėlė darbo ir kapitalo harmonijos idėją: harmonija gali būti pasiekta vienodai įvertinant abiejų pusių interesus ir teisingai motyvuojant. M. P. Folet buvo įsitikinusi, kad negalima tapti visaverte asmenybe, jei nesi grupės narys organizacijoje. Žmogus organizacijoje tobulėja bendraudamas su kitais žmonėmis. Jos manymu, dirbtinis skirtumas tarp vadovų (duodančių įsakymus) ir pavaldinių (juos priimančių ir vykdančių) trukdo natūraliai partnerystei. Ji nepaprastai tikėjo grupės galia, kur pavieniai asmenys gali sujungti įvairius gabumus į bendro tikslo siekimą.

M. P. Folet idėjos tebėra aktualios, nes tinkamos pritaikyti ir šiuolaikiniams vadovams, nuolat susiduriantiems su staigiais pokyčiais dabartinėje valdymo aplinkoje. Jos požiūris į lyderystę pabrėžė žmonių svarbą labiau, nei inžinerinės technikos svarbą. M. P. Folet ėmėsi svarstyti tokias problemas, kurios yra aktualios ir dabar: etika, galia, kaip skatinti darbuotojus, kad jie darbą atliktų taip gerai kaip tik gali ir pan. (Mary Parker Follett: community, creative experience and informal education).

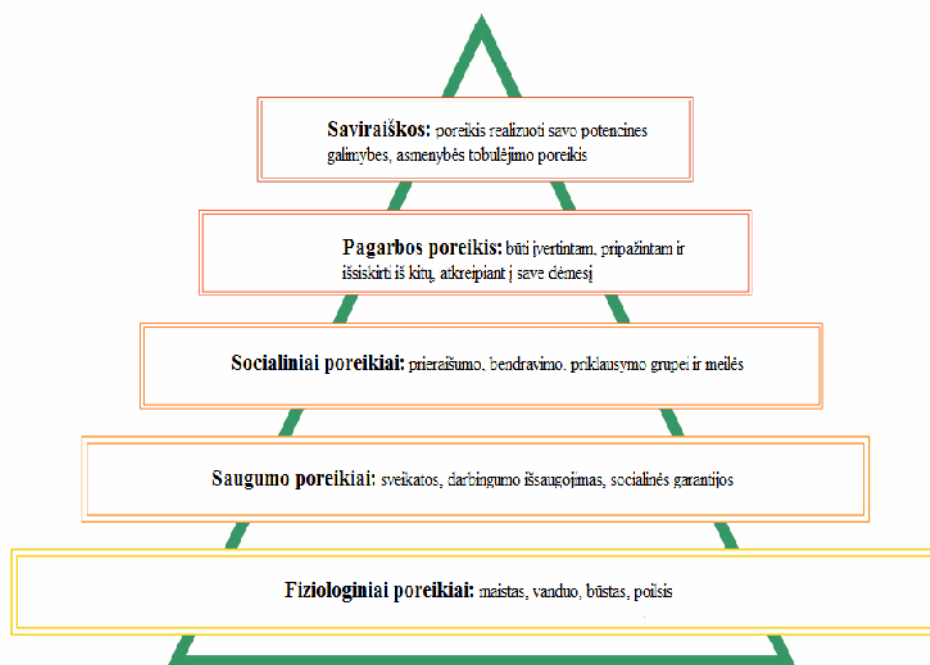
Pagrindiniai šios teorijos atstovai E. Meijus, K. Ardžiris, F. Herzbergas, A. Maslovas (A. Maslow), D. MakGregoras ir kt. akcentavo tarpusavio santykių, aplinkos sąlygų, valdymo metodų, įgalinančių maksimaliai pasireikšti iniciatyvai, savarankiškumui, savęs realizavimui, svarbą organizacijų valdymui (R. Adamonienė *et al.* 2002).

Žmogiškųjų santykių teorijos žymiu teoretiku yra laikomas vokiečių psichologas G. Miunsterbergas. Jis suformulavo pagrindinius principus, pagal kuriuos žmones reikėtų parinkti vadovaujančioms pareigoms, sudarė testus gabumams, polinkiams įvairioms profesijoms, darbuotojų suderinamumui tirti.

Ypatingi nuopelnai kuriant žmogiškųjų santykių teoriją ir praktiką priklauso E. Meijo. Jo ir kitų mokslininkų tyrimai Hotorne atskleidė, kad žmonių poreikius nulemia ne tik ekonominiai, bet ir kiti, tik iš dalies pinigais patenkinami, poreikiai. Ši teorija pabrėžia tarpusavio santykių, aplinkos sąlygų ir valdymo principų, leidžiančių asmenybei visapusiškai pasireikšti, svarbą.

Apibendrinęs tyrimų išvadas jis sukūrė socialinę vadybos filosofiją (žmogiškųjų santykių sistemą). Pagrindinis teorijos teiginys – tik laimingas žmogus dirba veiksmingai ir našiai. Žmogiškųjų santykių teorijos esmę sudaro tai, kad daugiausia dėmesio turėtų būti skiriama neformalioms grupėms ir neformaliems žmonių santykiams darbe, kad geri darbo santykiai sudaro gerą psichologinį klimatą, gerokai padidina tiek pavaldinių, tiek jų vadovų darbo našumą.

Kitas žymus šios krypties šalininkas ir tyrinėtojas buvo A. Maslovas. Jis teigė, kad kiekvienas žmogus turi sudėtingą pagal hierarchiją išdėstytą, poreikių struktūrą (žr. 1 pav.). Vadovas privalo šiuos poreikius išsiaiškinti ir panaudoti atitinkamą motyvavimą.



1 pav. Maslovo poreikių hierarchija
(Koreguota autorės, remiantis R. Adamonienė *et al.* 2002)

Žmogiškųjų santykių mokyklos atstovas D. MakGregoras nagrinėjo vadovų požiūrį į pavaldinius ir nustatė du vadovų požiūrių į pavaldinius tipus ir pavadino juos X ir Y teorijomis (R. Ginevičius, V. Sūdžius, 2007):

X teorija. Žmogus turi įgimtą nenorą dirbti, stengiasi, kai tik gali, išvengti darbo. Kadangi žmogus nenori dirbti, vadovas turi kontroliuoti, kad pavaldinys tinkamai atliktų darbą, o prireikus bausti. Žmogus mėgsta, kai jam vadovaujama, jis nori ramybės, neturi didelių ambicijų, vengia atsakomybės.

Y teorija. Žmogui malonu darbe dirbti ir fiziškai, ir protiška. Tai natūralu kaip žaidimas ar poilsis. Vadovo kontrolė nėra būtina, nes pavaldinys ir taip siekia organizacijai naudingų tikslų, jei jie neprieštaruoja jo asmeniniams tikslams. Organizacijos tikslų pripažinimas savais priklauso nuo atlyginimo dydžio, žmogaus gebėjimas tobulėti ir spręsti problemas priklauso nuo ryšių su kitais organizacijos darbuotojais galimybėmis, žmogaus intelekto galimybės paprastai neišnaudojamos.

X teorija ir Y teorija – vienas didžiausių laimėjimų vadybos teorijos istorijoje. V. Ouči (W. Ouchi), japonų kilmės amerikietis, pateikė trečią alternatyvą: Z teoriją – „racionalus žmogus“.

Z teorija. Darbuotojų santykių reguliavimo ir strateginių tikslų siekiama tenkinant personalo poreikius, įtraukiant visų lygių darbuotojus į operatyvinį ir strateginį valdymą. Šio proceso valdymo ypatumus apibendrina V. Ouči Z teorijoje. Pagal šią teoriją valdymas turi įtraukti visų lygių darbuotojus, kurie suvokiami kaip viena šeima: turi vieną tikslą, dirba kryptingai ir darniai, patiria bendrumo ir priklausomybės kolektyvui jausmą.

Z teorija pagrįsta žemutinės A. Maslovo piramidės dalies poreikių tenkinimu, kai turima omenyje žemiausią valdymo lygį, nes rūpinamasi darbuotojų gerove. Z teorijos įgyvendinimas viduriniam valdymo lygiui sudaro geras kolektyvinio mokymo ir tobulinimosi galimybes. Ši teorija užtikrina ir aukščiausiojo valdymo lygmens saviraiškos poreikių tenkinimą: imtis atsakomybės, rodyti iniciatyvą ir dalyvauti priimant sprendimus.

Žmogiškųjų santykių mokyklos teorijos skiriasi nuo klasikinių šiais principais (E. Bagdonas, L. Bagdonienė, 2000):

- Sprendimų priėmimas decentralizuotas;
- Studijuojama daugiau grupių negu atskirų individų elgesys;
- Grupės integruoja tarpusavio pasitikėjimas, o ne hierarchizuota valdžia;
- Vadovas yra ne valdžios atstovas, o asmuo, perduodantis informaciją tiek tarp grupių, tiek pačioje grupėje;
- Svarbiausia yra tai, kad asmuo pats imasi atsakomybės, o ne tai, kad yra kontroliuojamas.

Žmogiškųjų santykių vadybos teorija kritikuoja klasikų, nes jie neįvertina žmogaus ypatybių ir charakterio, o vertina tik fizinius sugebėjimus. Klasikinis požiūris iš esmės yra pagrįstas mechaniniu modeliu, koncentruojant dėmesį į formalias struktūras. Valdant žmones organizacijoje (ypač žemesniuose valdymo hierarchijos lygiuose) klasikiniu požiūriu dėmesys buvo skiriamas techninėms žinioms ir užduočių atlikimo metodams, tuo tarpu žmogiškųjų santykių vadyboje, dėmesys koncentruojamas ties žmogiškųjų santykių formavimu. Vadovavimas aiškinamas kaip menas „gebėti kurti žmogiškus santykius“ (Школа человеческих отношений).

Galima teigti, kad žmogiškųjų santykių mokykla yra tapusi savotišku tiltu tarp klasikinės ir šiuolaikinių teorijų.

1.2. Žmogiškųjų santykių sampratos traktuotės

Praktikoje žmogiškųjų santykių teorijos teiginiai pradėti aktyviai taikyti aštuntojo dešimtmečio viduryje. Sėkmingai veikiančių organizacijų vadovai pradeda suvokti vieną iš šiuolaikinių tendencijų – nuolat didėjančią dėmesį pagrindiniam organizacijos turtui – žmonėms ir kartu – žmogiškiesiems santykiams, grįžtiems bendradarbiavimu.

Pasak K. Davis (1981), žmonių santykiai yra žmonių integracija į darbo situacijas, kurios motyvuoja juos dirbti našiai ir bendradarbiškai, su ekonominiu, psichologiniu ir socialiniu pasitenkinimu. Svarbūs žmonių santykių tikslai yra skatinti bendradarbiavimą, jausti pasitenkinimą atliekamu darbu. Žmonės dirba kartu turėdami bendrą tikslą ir motyvaciją. A. J. Dubrinas (1992) sieja žmonių santykių sąvoką su organizacine elgsena. Anot jo, žmonių santykiai – tai sisteminių žinių apie žmogaus elgseną naudojimo menas ir praktika pasiekti organizacijos ir individo tikslams. R. M. Hodgettsas (1999) žmonių santykius apibūdina kaip procesą, kuriuo vadyba sukuria darbuotojų kontaktą su organizacija, kai siekiama abiejų grupių tikslų. M. J. Jucius (1959) žmogiškuosius santykius organizacijoje apibūdina kaip darbo valdymo santykius. Anot autoriaus, žmogiškieji santykiai, tai darbuotojų individualus sugebėjimas bendrauti. Todėl pabrėžiama, kad žmogiškiesiems santykiams būtų skiriamas dėmesys jau darbuotojų atrankos procese.

V. Baršauskienės (1999) pastebėjimu, Lietuvoje nėra vienos mokslininkų nuomonės, apibrėžiant sąvokas „žmogiškieji santykiai“, „bendravimas“ ir kt. Pateikiamos tokios šių sąvokų apibrėžtys:

Žmogiškieji santykiai – procesas, kuris sukuria darbuotojų tarpusavio sąveiką, patenkant į organizacijos vadovų, darbo ir organizacijos, kurioje jie dirba, įtakos sferą.

Bendravimas – tai dviejų arba daugiau žmonių tarpusavio sąveika, kurios metu perduodama informacija ir patenkinami saugumo, saviraiškos, dominavimo ir kiti poreikiai (V. Baršauskienė, B. Janulevičiūtė, 1999). Autorės pabrėžia, kad beveik 85 procentais žmogaus gyvenimo ir darbo sėkmė priklauso nuo to, kaip jis bendrauja su aplinkiniais ir kokią daro jiems poveikį. Bendrauti privalo ne tik vadovai, bet ir visi organizacijos nariai. Nuo bendravimo veiksmingumo labai priklauso organizacijos veiklos rezultatai. Taigi galima teigti, kad žmogiškieji santykiai tiesiogiai siejasi su bendravimo sąvoka, nes jie reiškia dviejų ar daugiau žmonių tarpusavio sąveiką.

Anot I. Šarkiūnaitės (2003), žmogiškieji santykiai, tai žmonių bendradarbiavimas visose veiklos srityse. Didžioji šio bendradarbiavimo dalis yra darbo organizacijose – formalioje struktūroje, su kartu dirbančiais vadovais ir pavaldiniais. Toks žmonių bendradarbiavimas yra vadinamas darbuotojų žmogiškaisiais santykiais – žmonių elgesio darbe studijavimu ir stengimusi dalyvauti darbinėse situacijose geresnių rezultatų pasiekimui. Autorė pabrėžia, kad vadovai turi jausti didelę atsakomybę už žmogiškųjų santykių palaikymą. Vadovai turi prižiūrėti savuosius žmogiškuosius santykius bei padėti pavaldiniams palaikyti teigiamus darbinius santykius.

1 lentelė. Žmogiškųjų santykių apibrėžtys

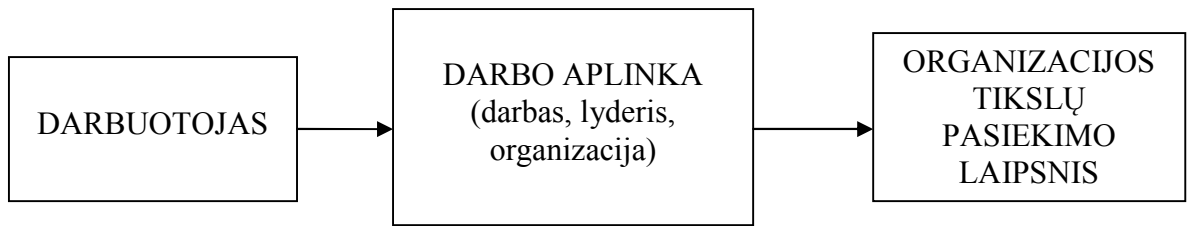
K. Davis, 1981	Žmonių santykiai – žmonių integracija į darbo situacijas, kurios motyvuoja juos dirbti našiai ir bendradarbiškai, su ekonominiu, psichologiniu ir socialiniu pasitenkinimu.
A. J. Dubrin, 1992	Žmonių santykiai – tai sisteminių žinių apie žmogaus elgseną naudojimo menas ir praktika pasiekti organizacijos ir individo tikslams.
V. Baršauskienė, B. Janulevičiūtė, 1999	Žmogiškieji santykiai – procesas, kuris sukuria darbuotojų tarpusavio sąveiką, patenkant į organizacijos vadovų, darbo ir organizacijos, kurioje jie dirba, įtakos sferą.
R. M. Hodgetts, 1999	Žmonių santykiai – procesas, kuriuo vadyba sukuria darbuotojų kontaktą su organizacija, kai siekiama abiejų grupių tikslų.
M. J. Jucius, 1959	Žmogiškieji santykiai – darbo valdymo santykiai.
I. Šarkiūnaitė, 2003	Žmogiškieji santykiai – tai žmonių bendradarbiavimas visose veiklos srityse.

Sudaryta autorės, remiantis Davis K. (1981), Dubrin A. J. (1992), Baršauskienė V., Janulevičiūtė B. (1999), R. M. Hodgetts (1999), M. J. Jucius (1959), I. Šarkiūnaitė (2003)

Žmogiškųjų santykių samprata yra siejama su žmonėmis, dirbančiais organizacijose, su jų darbo vieta. Todėl apibrėžimuose dominuoja organizacijos, darbo aplinkos idėja.

Apibendrintai žmonių santykius organizacijoje galima apibūdinti kaip darbuotojų bendradarbiavimą darbinėje aplinkoje, kuris atskleidžiamas per bendradarbių ir darbuotojų – vadovų organizacijos sąveiką. Šio bendradarbiavimo kokybė priklauso nuo sukurtų darbo sąlygų, kompetencijos, motyvavimo sistemos, pasitenkinimo darbu, atliekamo darbo pobūdžio, komunikavimo. Rezultatas yra darbuotojo įsipareigojimo ir lojalumo organizacijai lygis, bendrų tikslų pasiekimas.

Teigiamiems žmonių santykiams svarbi pozityvi darbo atmosfera, kuri įgalina darbuotojus patenkinti savo asmeninius poreikius kartu padedant organizacijai siekti jos tikslų: per darbą turi būti patenkinami individualūs ir organizacijos poreikiai. Vadovai, besirūpinantys žmogiškaisiais santykiais, siekia paskatinti žmones dirbti produktyviau, padėti organizacijai tapti efektyvesnei, siekiant savo tikslų. Žmogiškųjų santykių veikimo esmė yra ta, kad visa, kas pasiekama organizacijoje, yra pasiekta jos darbuotojų dėka. Žmogiškųjų santykių veiklos modelis parodo procesą, per kurį darbuotojo pastangos transformuojamos į organizacijos rezultatus. Šį veiklos modelį sukūrė S. Deepas (žr. 2 pav.) (V. Baršauskienė, B. Janulevičiūtė, 1999).



2 pav. Žmogiškųjų santykių veiklos modelis
(V. Baršauskienė, B. Janulevičiūtė, 1999)

Gerų žmogiškųjų santykių kūrimo tikslas yra darbuotojų veiksmus daryti produktyvesnius, paskatinti darbą atlikti geriau ir efektyviau, patenkinant asmeninius ir organizacijos poreikius, išsaugant vertybes. Personalo funkcijai organizacijoje ilgai buvo priskiriamas tik administracinis vaidmuo. Darbuotojų dokumentų ir apskaitos tvarkymas, darbuotojų įdarbinimas ir atleidimas buvo pagrindinės personalo valdymo atsakomybės sritys, o organizacijos darbuotojai – tik jiems paskirtų užduočių atlikėjai. Personalo valdymą galima būtų apibūdinti kaip bendrą darbo su žmonėmis kryptį, siekiant užtikrinti ilgalaikį organizacijos veikimą. Žmogiškieji santykiai reikalauja, kad vadovai būtų jautrūs savo darbuotojams, stengtųsi kurti geras darbo sąlygas ir pozityvią darbo aplinką. Ypatingą reikšmę įgauna bendradarbiavimo santykių, pagrįstų abipusiu pasitikėjimu, susiformavimas, auga žmonių bendrojo ir profesinio pasirengimo, kvalifikacijos kėlimo, jų sugebėjimų, kūrybiškumo ir iniciatyvos tobulinimo ir plėtojimo reikalavimai. Motyvų sistemoje ima aiškiai dominuoti ne ekonominiai, o socialiniai motyvai, svarbiausias ne techniškasis, o žmogiškasis veiksnys. Suprantama, kad turi būti orientuojamasi į žmogų, kaip į pagrindinį, lemiamą organizacijų veiklos efektyvumą užtikrinantį veiksnį. 2 lentelėje pateikiamas tradicinio ir žmogiškųjų santykių modelių palyginimas pagal tam tikrus kriterijus.

2 lentelė. Personalo valdymo modeliai

Palyginimo kriterijai	Tradicinis modelis	Žmonių santykių modelis
Požiūris į darbuotoją	Paprastai darbas žmonėms yra nemalonus, tik nedaugelis trokšta darbo, kuris pareikalautų kūrybingumo ar savikontrolės; pats darbas žmonėms yra mažiau vertingas nei užmokestis	Žmonės nori jaustis reikalingi ir naudingi, trokšta būti pripažinti bei įvertinti, ir būtent tai tampa svarbesniu motyvacijos veiksnium nei pinigai
Vadovo elgesio su darbuotojais normos	Vadovai privalo: • suskaidyti stambias užduotis į visiškai paprastas ir lengvai išmokstamas operacijas; • procedūras vykdyti tiksliai ir teisingai; • griežtai kontroliuoti pavaldinių darbą	Vadovas privalo: • priversti žmogų jaustis svarbų; • suteikti informaciją savo pavaldiniams ir išklausti prieštaravimus jo planų atžvilgiu; • suteikti laisvę savo pavaldiniams sprendžiant kasdieninius klausimus
Pasekmės	✓ Žmonės gali pakęsti darbą, jei užmokestis yra pakankamas ir vadovas teisingas; ✓ jei užduotys yra gana paprastos, o žmonės – griežtai kontroliuojami, tai gamyba atitiks standartus	Pavaldinių informavimas ir įtraukimas į rutininius sprendimus patenkins jų norą pasijusti naudingiems ir taip bus sumažintas pasipriešinimas formaliai valdžiai

Sudaryta autorės, remiantis Kalra S. K. (1998)

Tradicinio ir žmogiškųjų santykių modelių palyginimas (Kalra, 1998) leidžia išvelgti esminę vadovų elgesio su darbuotojais tendenciją, kuri palaipsniui išryškėjo keičiantis požiūriui į personalo valdymo efektyvumą. Tai pavaldinių kontrolės mažinimas. Žmogiškųjų santykių vadybos modelyje kalbama apie organizacijai palankios aplinkos sukūrimą. Tokioje aplinkoje visi organizacijos nariai, dalyvaudami sprendžiant svarbiausias organizacijos problemas ir nuolat plėsdami savikontrolės ribas, galėtų visiškai išnaudoti savo galimybes, turimą potencialą ir atrasti tokius naujus gebėjimus, kurie užtikrintų pačių darbuotojų ir visos organizacijos augimą bei išorinį pranašumą. Tai yra didžiausia organizacijos darbuotojų santykių pažanga, nes aplinka, kurioje dirba organizacijos nariai – nuo aukščiausių vadovų iki eilinių vykdytojų – tai bendra motyvuojanti erdvė, leidžianti pasiekti didesnę darbo našumą.

1.3. Vadovų bendravimo su pavaldiniais turinio analizė

Dažnai vadovo asmenybė yra tapatinama su lyderio asmenybe. Anot P. Jucevičienės (1996) angliškas žodis „leadership“ į lietuvių kalbą gali būti verčiamas dvejopai: vadovavimas ir lyderiavimas. Vadovavimas labiau atspindi vadovo formalaus statuso nusakomą funkciją, o lyderiavimas išreiškia grupėje pripažinto žmogaus – lyderio veiklą telkiant žmones užsibrėžtam bendram veiklos tikslui pasiekti. Tačiau jeigu vadovavimas nesirems lyderiavimu, pasireiškiančiu vadovo sugebėjimu sutelkti žmones sėkmingam tikslų realizavimui, jis bus neefektyvus.

Įvairiuose literatūros šaltiniuose galima aptikti daug vadovavimo apibrėžimų, kurie gali atspindėti politines sroves, akademines tendencijas, madas ar net užgaidas. Anot A. Fajolio vadovavimas – tai poveikio personalui, įgalinant jį dirbti, organizavimas. D. H. Kukas teigė, kad vadovavimas, tai menas suteikti žmonėms tai, ko jiems reikia ir ko jie nori. Kartu tai gavimas to, ko reikia vadovui ir ko jis nori. B. Leonienė (2001) pateikia savo požiūrį į vadovavimą – tai vadovo elgesyje glūdinti galia įžvelgti organizacijos gyvavimo galimybes ir panaudoti jos potencialą toms galimybėms įgyvendinti, jo gebėjimas šią galią paversti organizaciją nuolat pertvarkančia jėga.

Išskiriami trys vadovų lygiai:

1. Žemiausio lygio vadovai. Organizacijos žemiausias lygis, kuriame individai atsako už kitų žmonių darbą. Žemiausio lygio vadovai vadovauja ne valdymo darbuotojams. Jie kitų vadovų nevaldo.
2. Vidurinio lygio vadovai. Vidurinio lygio vadovai vadovauja žemesnio lygio vadovams, ir kartais specialistų (paprastai ne vadovų) veiklai. Vidurinio lygio vadovų pagrindinė funkcija – vadovauti jų organizacijos politikos įgyvendinimo veiksams ir derinti viršininkų reikalavimus su savo pavaldinių sugebėjimais.
3. Aukščiausio lygio vadovai. Vadovai, atsakingi už visos organizacijos valdymą. Jie kuria organizacijos veiklos politiką ir reguliuoja organizacijos ryšį su aplinka. Paprastai organizacijose šio lygio vadovų būna nedaug. Dažniausi tokių vadovų „titulai“ gali būti direktorių valdybos pirmininkas, direktorius, valdytojas, prezidentas, viceprezidentas.

Iš tikrųjų, vadovavimas glaudžiai sieja vadovą su visais organizacijoje dirbančiais žmonėmis. Vadovai mėgina įtikinti kitus telktis ir kartu siekti rezultatų. Vadovaujantis teigiamųjų žmogiškųjų santykių principu, turi būti stengiamasi kurti tokias darbo sąlygas ir organizacijos klimata, kur kiekvienas darbuotojas galėtų tobulinti savo sugebėjimus, jausti pasitenkinimą atliekamu darbu. Sudarydami tinkamą aplinką, vadovai padeda darbuotojams siekti geriausių rezultatų.

Vadovai stengiasi užtikrinti, kad darbuotojai kokybiškai atliktų paskirtus darbus. Deja, dažnai darbo rezultatas tampa svarbesnis už įmonėje dirbančius žmones. Darbuotojai tampa tiesiog objektais – įrankiais darbui atlikti. Tai išsamiai paaiškina trumparegiškas ir platus požiūris į personalo valdymą (žr. 3 lent.)

3 lentelė. Trumparegiško ir plataus požiūrio į personalo valdymą palyginimas

Egzistuojantis trumparegiškas požiūris		Egzistuojantis platus požiūris
Aprūpinti organizaciją reikiamu kiekybinės ir kokybinės sudėties personalu	← tikslas →	Palaikyti tokius žmonių santykius organizacijoje ir užtikrinti tokią darbuotojų gerovę, kurie daro maksimalią įtaką efektyviam bei našiam darbui
Samdoma darbo jėga	← požiūris į žmogų →	Svarbus organizacijos išteklius
Orientuotas per nuobaudas (dažniausiai ekonomines)	← skatinimas →	Orientuotas į teigiamą motyvavimą
Vadovas – įsakinėtojas, pavaldinys – užduočių vykdytojas	← santykiai tarp vadovų ir pavaldinių →	Bendradarbiai, partneriai
Valdymo sprendimų priėmimas – organizacijos vadovų (savininkų) darbas	← požiūris į sprendimų priėmimą →	Valdymo sprendimų priėmimas – visų organizacijos narių bendras darbas
Minimalus informuotumo lygis, būtinas tik darbuotojo užduotims atlikti	← informuotumas →	Nuolatinis, išsamus informavimas apie visus organizacijos reikalus ir tikslus
Mokymas, orientuotas į darbuotojo užimamos darbo vietos reikalavimus	← požiūris į personalo ugdymą →	Visapusiškas, universalus darbuotojo mokymas ir tobulinimas
Atsitiktinai, pagal patikimą organizacijos vadovams (savininkams)	← karjera →	Iš anksto planuojamas dalykas
Socialinis konfliktas	← socialinis klimatas →	Socialinė darna

Sudaryta autorės, remiantis I. Bakanauskienė (2002)

Kai kuriose įmonėse vis dar laikomasi senos nuostatos, kad darbas žmonėms yra našta ir kad atlyginimas jiems yra svarbiau už patį darbą. Dažnai vyrauja trumparegiškas požiūris. Pamištama, kad darbuotojai gali ir nori patys save realizuoti ir prisidėti prie įmonės sėkmės. Tačiau nevisuomet tam sudaromos tinkamos sąlygos. Kiekvienas vadovas turi stengtis palaikyti tokius žmonių santykius organizacijoje ir užtikrinti darbuotojų gerovę, kurie daro maksimalią įtaką efektyviam darbui. Tačiau dažnai pagrindinė darbo su personalu užduotis būna tik reikiamos kiekybinės ir kokybinės sudėties personalo formavimas. Į darbuotoją žiūrima kaip į samdomą darbo jėgą ir pamištama, kad vis gi

pagrindinis organizacijos išteklis yra žmogus. Todėl nestebina tai, kad nesulaukę vadovo palaikymo, dauguma jų palieka organizaciją ir ieško pripažinimo kitose organizacijose.

D. Guest (1989) paaiškino, kad žmogiškųjų santykių valdymas organizacijoje turi būti įtrauktas į šias valdymo sritis:

- Žmogiškųjų santykių valdymas turi būti integruotas į įmonės strategiją;
- Turi būti plėtojama žmogiškųjų išteklių valdymo politika;
- Derinti abi šias sritis visuose valdymo hierarchiniuose lygiuose.

Patenkinti savo darbu bei darbo atmosfera darbuotojai, gali pasiekti aukštesnių užsibrėžtų tikslų, siekti organizacijos veiklos gerovės, kaip savo asmeninės gerovės.

1.3.1. Vadovavimo stiliaus poveikis vadovo veiklos sėkmingumui

Vadovas, siekdamas daryti įtaką darbuotojų elgesiui, bei skatinti juos siekti organizacijos tikslų vadovauja remdamasis vadovavimo stiliumi. Vadovavimo stilius – tai vadovo poveikio darbuotojams būdas, kryptingai valdant jų elgseną ir sudarant palankiausias sąlygas užtikrinti veiklos efektyvumą. Priversti žmogų paklusti galima įvairiais būdais, todėl ir valdymo stilių yra daug. Mokslinėje literatūroje vartojama daug skirtingų požiūrių į vadovavimo stilius. Šią įvairovę lemia santykių tarp vadovo ir pavaldinių įvairovė bei sudėtingumas.

Apibūdinant vadovavimo stilių dažniausiai vartojamos K. Levino sąvokos: autokratinis, demokratinis ir liberalusis stiliai. Skiriamieji šių stilių bruožai (E. Bagdonas, L. Bagdonienė, 2000):

- Autokratinis vadovavimo stilius pasižymi stipria valdymo centralizacija, visos valdžios koncentracija vienos rankose. Šis vadovavimo stilius visiškai nevertina pavaldinių savarankiškumo. Priešingai, iš jų reikalaujama besąlygiško paklusnumo vykdamas įsakymus, iniciatyva ne tik neskatinama, bet slopinama. Autokratinis vadovas su pavaldiniais ryšius palaiko tik nurodymais ir kontrole.
- Demokratinis vadovavimo stilius remiasi valdžios pasidalijimu, įtraukiant pavaldinius į valdymą ir sprendimų priėmimą. Esminis demokratinio vadovavimo bruožas tas, kad vadovas linkęs daugumą klausimų spręsti kolegialiai, pasiliekančiam sau teisę priimti sprendimą. Skatinama iniciatyva, savarankiškumas. Vadovas linkęs kontroliuoti darbo rezultatus, o ne jo eigą. Nurodymus pavaldiniams duoda pasiūlymų ir patarimų forma. Vienas svarbiausių šio stiliaus bruožų yra, kad darbuotojai įtraukiami į valdymą. Dėl to kooperatinis vadovavimo stilius geriausiai atitinka šiuolaikines sąlygas.
- Liberalusis vadovavimo stilius. Jam būdingas minimalus vadovo kišimasis į pavaldinių veiklą. Vadovas nedemonstruoja savo užimamos padėties, jam sunku įsakinėti, kontroliuoti pavaldinius. Jis labai atsargiai priima sprendimus. Vadovo nurodymai dažnai primena prašymus.

Ohajo ir Mičigano universitetų mokslininkai išskyrė šiuos lyderiavimo tipus:

✓ į užduotį orientuotas stilius, kurį taikantys vadovai mėgsta smulkmeniškai kontroliuoti darbuotojus, atliktas darbas jiems yra daug svarbesnis už darbuotojų asmeninį pasitenkinimą darbu, tarpusavio santykiais;

✓ į darbuotojus orientuotas stilius, kurį taikantiems vadovams svarbiau darbuotojų motyvavimas, o ne jų kontrolė, jie su darbuotojais palaiko draugiškus, abipusiu pasitikėjimu ir pagarba grindžiamus santykius, įtraukia juos į sprendimų priėmimo procesą.

Ohajo valstybinio universiteto mokslininkai domėjosi šiais lyderiavimo tipais: struktūrų pirmumu (orientuotas į užduotį) ir dėmesingumu (orientuotas į darbuotojus). Jie pastebėjo, kad darbuotojų kaita mažiausia ir darbuotojų pasitenkinimas didžiausias tada, kai jiems vadovauja dėmesingi lyderiai. Ir atvirkščiai, ten, kur lyderiai yra nedėmesingi ir daugiau reikšmės teikia struktūroms, darbuotojų nusiskundimai dažnesni, o jų kaita – didesnė. Jie pastebėjo, kad pavaldiniai vertina savo lyderio efektingumą ne tiek pagal jo konkretų pasirinktą stilių, kiek pagal situaciją, kurioje tas stilius naudojamas.

Kitokius rezultatus gavo Mičigano universiteto mokslininkai, norėdami išsiaiškinti skirtumus tarp vadovų, besiorientuojančių į gamybą, ir vadovų, besiorientuojančių į darbuotojus. Pirmieji nustato griežtus darbo standartus, organizuoja darbo užduotis iki smulkmenų, nurodo darbo metodus, kurių reikia laikytis, ir atidžiai prižiūri pavaldinių darbą. Antrieji skatina darbuotojus dalyvauti formuluojant tikslus ir priimant kitus darbo sprendimus, padeda darbuotojams siekti gerų darbo rezultatų, gerbia juos ir pasitiki jais. Mičigano universiteto tyrimai parodė, kad dažniausiai produktyviausioms grupėms vadovavo lyderiai, kurių dėmesio centre buvo darbuotojai, o ne gamyba. Jie taip pat nustatė, kad patys efektingiausi lyderiai remiasi savo darbuotojais, siekia priimti greičiau grupės nei individualius sprendimus ir skatina darbuotojus formuluoti ir siekti labai rezultatyvių tikslų (J. A. F. Stoner *et al.* 2000).

Vadovas savo darbe nuolat turi naudoti tam tikrus vadovavimo metodus, elgesio normas bei taisykles tam, kad paskatintų pavaldinius siekti užsibrėžtų tikslų. Viena iš sėkmingo vadovavimo teorijų yra situacinio valdymo teorija. Šios teorijos pradininkai P. Hersey ir K. Blanchard (1996) teigė, kad vadovo darbo sėkmė priklauso nuo jo sugebėjimo teisingai įvertinti savo pavaldinių brandumo lygį ir pasirinkti atitinkamą elgesio stilių.

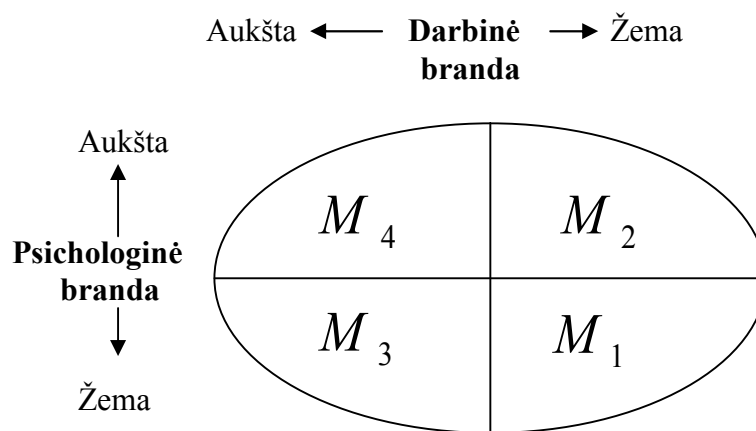
M. Clayton (2008) pabrėžia, kad norint sėkmingai lyderiauti organizacijoje, reikia pritaikyti vadovavimo stilių atsižvelgiant į aplinkybes. Esminių pagrindų situacinio vadovavimo teorijoje yra tai, kad nėra vieno geriausio vadovavimo stiliaus. Sėkmingiausi lyderiai yra tie, kurie sugeba pritaikyti savo vadovavimo stilių pagal atitinkamą situaciją, sugeba nustatyti aukštus, bet pasiekiamus tikslus, rūpinasi santykiais su darbuotojais. Brandos lygis atspindi sugebėjimą sėkmingai dirbti ir norą prisiimti atsakomybę už savo elgesį.

Išskiriama (J. Kasiulis, V. Barvydienė, 2001):

- ✓ psichologinė branda - žmogaus, darbuotojo motyvacija, noras gerai dirbti savo darbą, atsakomybė bei profesinė savigarba;
- ✓ darbinė branda - žinios, darbo įgūdžiai, patyrimas, įgalinantys darbuotoją sėkmingai dirbti.

Išskiriami keturi brandumo lygiai:

- M_1 - psichologinė branda žema, darbinė branda žema;
- M_2 - psichologinė branda aukšta, darbinė - žema;
- M_3 - psichologinė - žema, darbinė - aukšta;
- M_4 - psichologinė - aukšta, darbinė - aukšta.



3 pav. Darbuotojų brandumo lygiai

(Sudaryta autorės, remiantis J. Kasiulis, V. Barvydienė, 2001)

P. Hersey ir K. Blanchard išskiria dvi pagrindines vadovų elgesio orientacijas: orientuotus į žmogiškuosius santykius ir orientuotus į užduotį. Priklausomai nuo brandumo, vadovai gali pasirinkti vieną iš keturių vadovavimo stilių: įsakymą, įtikinimą, dalyvavimą, delegavimą.

Vadovavimo stiliai (J. Kasiulis, V. Barvydienė, 2001):

1. (S_1) Įsakymas (paliepimas) - šiuo atveju vadovui tenka daug nurodinėti ir mažai remti, nes žemas pavaldinių brandumo lygis rodo, kad jie nesugeba atlikti užduočių ir nenori imtis atsakomybės. Bendravimas su pavaldiniais yra instinktyvus.

2. (S_2) Įtikinimas (idėjų „pardavimas“) - taikomas tuomet, kai darbuotojų brandumo lygis yra tarp žemo ir vidutinio, t.y. kai pavaldiniai dar nesugeba atlikti užduoties, bet nori imtis atsakomybės. Šiuo atveju vadovui tenka apibrėžti užduotis ir kontroliuoti jų atlikimą. Jis turi daugiau remti, stengtis užmegzti glaudesnę asmeninį kontaktą.

3. (S_3) Dalyvavimas - šis stilius taikomas tuomet, kai pavaldinių brandumo lygis yra tarp

vidutinio ir aukšto. Tokioje situacijoje vadovui tenka mažiau nurodinėti, o daugiau remti, nes pavaldiniai jau sugeba atlikti užduotis, bet dar nėra pasirengę imtis atsakomybės. Vadovas, dirbdamas tokiu stiliumi, kartu, su darbuotojais aptaria užduotį ir priima sprendimą.

4. (S₄) Delegavimas - šiam stiliui būdingas aukštas pavaldinių brandumo lygis, o tai reiškia jų sugebėjimą ir norą imtis užduoties įvykdymo atsakomybės. Šiuo atveju vadovas nesikiša į pavaldinių darbą ir nesistengia palaikyti gerų santykių ar kelti motyvaciją, kuri ir taip aukštoka. Tokiu atveju įgaliojimus galima perleisti darbuotojams.



4 pav. P. Hersey ir K. Blanchard vadovavimo stiliaus priklausomybė nuo darbuotojų brandumo
(E. Bagdonas, L. Bagdonienė, 2000)

Tinkamiausio vadovo stiliaus nustatymas atliekamas keliais etapais:

1. Vadovas suformuluoja pavaldiniams konkrečią užduotį;
2. Remdamasis savo patirtimi, nustato pavaldinių brandumo laipsnį (M₁-M₄) (žr. 4 pav.);
3. Skalėje (3 pav.) iš taško M_x, pvz., M₃, nusakančio darbuotojo brandumo laipsnį, brėžiamas statmuo iki susikirtimo su grafiko kreive. Sankirtos taškas ir parodys tinkamiausią vadovavimo stilių (S), o tai mūsų atveju bus S₃.

P. Hersey ir K. Blanchard mano, kad vadovo santykis su pavaldiniais pereina keturias stadijas, kol pavaldiniai tobulėja, todėl vadovai turi keisti savo vadovavimo stilių. Pradinėje pasirengimo stadijoje pati tinkamiausia vadovo taktika – didelis dėmesys darbo užduočiai. Pavaldiniai turi gauti visus nurodymus apie darbo užduotį, turi būti supažindinami su organizacijos taisyklėmis ir procedūromis. Nenurodinėjantis vadovas tik sukeltų tarp naujų pavaldinių paniką ir nerimą. Kai pavaldiniai pradeda suprasti savo užduotį, orientuotas į užduotį stilius išlieka pagrindinis, nes pavaldiniai vis dar nesugeba veikti be struktūros. Tačiau lyderio pasitikėjimas darbuotojais ir jų pagalba vadovui turėtų didėti, nes lyderis pradeda artimiau juos pažinti ir nori skatinti tolesnes jų

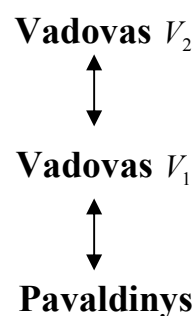
pastangas. Taigi lyderiui reikia didinti santykių vaidmenį. Trečioje stadijoje darbuotojų sugebėjimai ir motyvacija laimėjimams yra išaugę, ir jie aktyviai ima siekti didesnės atsakomybės. Lyderiui jau nebūtina griežtai nurodinėti. Tačiau lyderis turi būti visuomet pasirengęs padėti ir dėmesingas, kad sustiprintų pavaldinių pasiryžimą siekti didesnės atsakomybės.

Kai pavaldiniai pamažu įgyja vis daugiau pasitikėjimo savo jėgomis, ima savarankiškiau tvarkytis, įgauna vis daugiau patyrimo, lyderis gali mažinti savo paramą ir paskatinius. Ketvirtoje stadijoje pavaldiniams daugiau nebereikia direktyvų ir jie jų nesitiki iš savo vadovo. Jie jau savarankiški (J. Kasiulis, V. Barvydienė, 2001).

Situacinis lyderiavimo modelis susilaukė didelio susidomėjimo, nes siūlo ne statiską, o dinamišką ir lankstų vadovavimo stilių. Reikia nuolat vertinti pavaldinių motyvaciją, sugebėjimus ir patyrimą, jei norima nustatyti, kuris vadovavimo stilių derinys geriausiai atitinka nuolat kintančias sąlygas. P. Hersey ir K. Blanchard teigimu, jei pasirinktas tinkamas vadovavimo stilius, tai jis ne tik motyvuoja pavaldinius, bet ir padeda jiems profesiskai tobulėti. Todėl lyderis, siekiantis, kad jo pavaldiniai tobulėtų ir įgytų vis daugiau pasitikėjimo savo jėgomis, ir norintis padėti jiems mokytis savo darbo, turi nuolat keisti savo vadovavimo stilių (Leadership. A leader lives in each of us).

F. S. Butkus (2002) pabrėžia, jog profesionalus vadovas turi būti įsisąmoninęs, kad kiekvieno jo pavaldinio kiekvienoje nesėkmėje yra ir jo asmeniškos kaltės dalis. Taigi efektyvus vadovavimas yra reikšminė organizacijos veiklos dalis.

Svarbu, kad organizacijoje būtų aiškiai apibrėžta organizacinė struktūra ir funkcinių vadovų atsakomybės sritys. Efektyvią įmonės veiklą užtikrina nustatyti pavaldumo santykiai. Ypatingai svarbu, kad darbuotojas turėtų tik vieną vadovą, kuriam jis būtų pavaldus, nes jei jam įsakinės du vadovai ir tie įsakymai bus skirtingi, tuomet darbuotojas nežinos ko klausyti, patirs stresą darbe.



5 pav. Principinė tarnybinio pavaldumo schema

(Sudaryta autorės, remiantis E. Bagdonas, L. Bagdonienė, 2000)

Pavaldiniui nurodymus turėtų duoti tik tiesioginis vadovas V_1 . Vadovas V_2 nurodymus pavaldiniui gali duoti tik kai vadovo V_1 nėra darbe. Tačiau tuomet turi būti paaiškinama, kad tie

nurodymai galioja tik iki to laiko, kuomet grįš tiesioginis vadovas (E. Bagdonas, L. Bagdonienė, 2000).

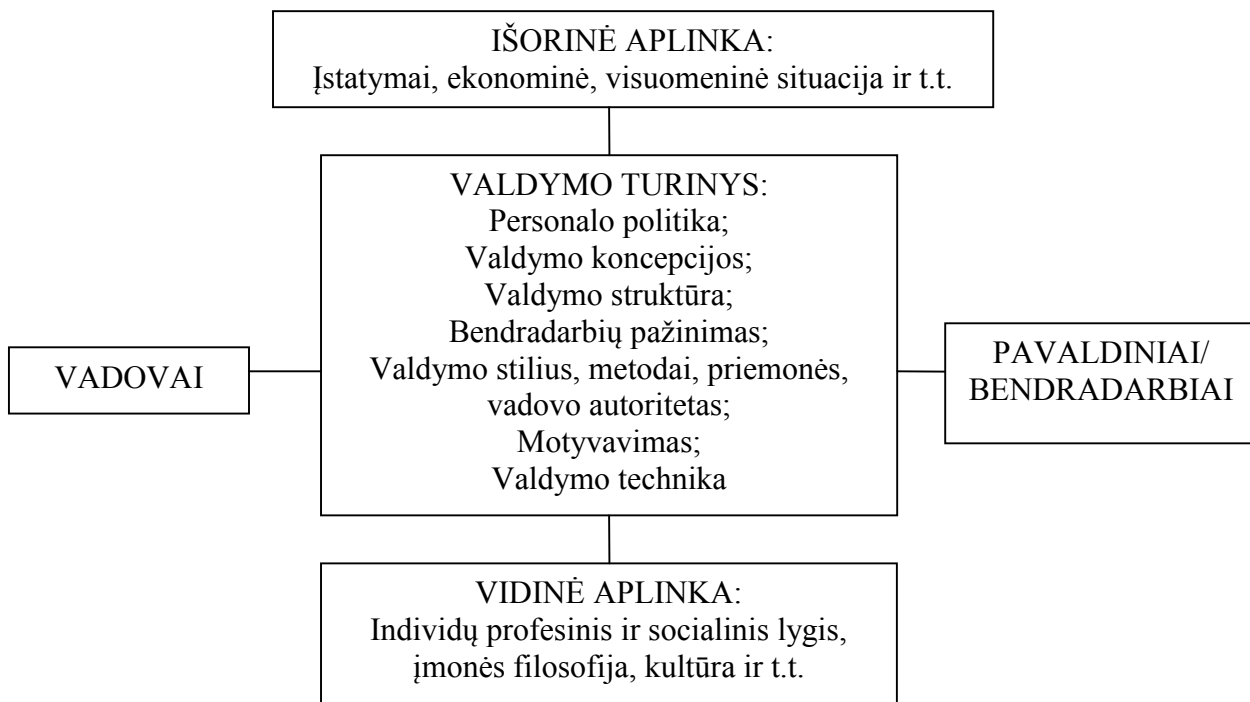
A. Ollier – Malaterre (2009) teigia, kad sėkmė priklauso nuo asmeninių savybių ir darbo aplinkos. Autorė pabrėžia, kad darbo ir asmeninio gyvenimo atskyrimas yra mitas. Šios dvi sritys žmogaus gyvenime labai susijusios ir priklauso viena nuo kitos. Taigi galima teigti, kad teigiami žmogiškieji santykiai, pozityvi darbo aplinka gerina žmogaus gyvenimo kokybę tiek darbe, tiek asmeniniame gyvenime. Kuo didesnę vadovo rūpestį jaučia darbuotojas, tuo jis tampa labiau atsidavęs organizacijai ir labiau stengiasi įgyvendinti organizacijos tikslus.

Priklausomai nuo vadovo filosofijos bei kultūros, organizacijoje taikoma skirtinga darbo su personalu politika. Išskiriamos kelios kryptys:

1. Vykdoma netoliaregiška, gyvenimo tik šia diena politika. Prioritetu laikomi materialūs dalykai nekreipiant dėmesio į personalą.

2. Darbas su personalu organizuojamas vadovaujantis šiuolaikiniais personalo valdymo principais. Skiriamas ypatingas dėmesys žmogiškiems santykiams, sudaromos galimybės personalui tobulėti.

Pastebima, kad organizacijų vadovai labai aktyviai ir daug kalba apie perspektyvių žmonių pritraukimą ir išlaikymą organizacijoje, tačiau darbo su personalu veikla lieka nepagrindinė organizacijos veiklos politika. Vis gi vis dažniau ieškomi ir diegiami nauji personalo valdymo sprendimai (G. Rimkevičiūtė, 2004). Tikslingas personalo valdymas užtikrina teigiamus žmogiškuosius santykius organizacijoje.



6 pav. Personalo valdymo turinys ir aplinka

(A. Sakalas, 2003)

Personalo valdymą įtakoja ne tik vidinė organizacijos aplinka, tačiau ir išorinė (žr. 6 pav.): įstatymai, ekonominė ir visuomeninė situacija ir kt. E. Chlivickas (2006) pabrėžia, kad tikslingas personalo valdymas ypač svarbus toms šalims, kurios disponuoja ribotais gamtos turtais ir materialiniais ištekliais ir kurių socialinę bei ekonominę raidą lemia žmoniškųjų išteklių kokybė ir gebėjimai tobulinti turimą žmoniškųjų išteklių potencialą. Šie teiginiai tik dar kartą pabrėžia žmoniškųjų santykių svarbą Lietuvos organizacijose.

1.3.2. Darbuotojų pasitikėjimo ir lojalumo esmė

Palankaus klimato sukūrimas, kuriame vyrauja harmoningi darbuotojų ir vadovų santykiai, yra svarbus organizacijos sėkmės veiksnys. Šių laikų vadovams vis svarbesniu tampa pasitikėjimas arba jo stoka. Pasitikėjimas – tai pozityvus tikėjimas, kad kitas žmogus – žodžiais, veiksmais ar sprendimais, neišduos juo pasitikėjusio žmogaus. Kad pasitikėjimas susiformuotų, didėtų ir kauptųsi, reikia laiko. Daugeliui sunku, ar net neįmanoma, iš karto pasitikėti žmogumi, apie kurį nieko nežinoma. Tačiau pasitikėjimas nėra vien tik rizika, tai veikiau pasiryžimas rizikuoti. Todėl kai kuo nors pasitikima, tikimasi, kad tas žmogus nepasinaudos susidariusia padėtimi.

Pasitikėjimas – vienas iš pagrindinių vadovavimo atributų. Jei darbuotojai pasitiki vadovu, jie yra pasiryžę pasikliauti vadovo veiksmais, pasitiki, kad jų teisės ir interesai nebus pažeisti. Žmonės nesilygiuos ar neseks tokiu vadovu, kuris jiems atrodo nesąžiningas ar gali jais pasinaudoti. Jei žmonės savo noru pasiryžę kuo nors sekti, pirmiausia jie privalo įsitikinti, kad šis žmogus yra vertas jų pasitikėjimo (S. P. Robbins, 2003).

Išmokusių kurti pasitikėjimu grįstus santykius, vadovų elgesys turi tam tikrų bruožų (S. P. Robbins, 2003):

- ✓ Atvirumas. Žmonės turi būti informuoti, kriterijai, kuriais vadovaujantis priimami sprendimai, turi būti aiškūs visiems. Atvirai kalbama apie problemas ir visiškai atskleidžiama aktuali informacija.
- ✓ Sąžiningumas. Prieš priimant sprendimus ar imantis kokių nors veiksmų, pagalvojama, ką pamanyt kiti apie vadovų objektyvumą ir sąžiningumą. Įvertinami geri darbai, vertinant pavaldinių darbą laikomasi objektyvumo ir nešališkumo, kreipiamas dėmesys į teisingumą skirstant apdovanojimus.
- ✓ Vadovai išsako savo jausmus. Pateikiantys tik sausus faktus vadovai yra laikomi šaltais ir užsidariusiais. Jei atskleidžiami jausmai, darbuotojai vadovą laiko tikru ir žmogišku.
- ✓ Nemelas - tiesa. Paprastai žmonės būna tolerantiškesni išgirdę dalykus, kurių „jie nenori girdėti“, nei tada, kai sužino, jog vadovas jiems pamelavo.
- ✓ Nuoseklumas. Žmonės nori, kad galėtų prognozuoti kito asmens veiksmus. Priimant sprendimus reikia nuolatos vadovautis vertybėmis ir įsitikinimais.

✓ Pažadų tesėjimas. Kad žmonės pasitikėtų savo vadovu, jie privalo žinoti, jog vadovas yra patikimas. Tad privaloma laikytis žodžio ir įsipareigojimų. Duotus pažadus reikia ištesėti.

✓ Konfidencialumas. Žmonės pasitiki tais, kurie yra diskretiški ir kuriais galima pasikliauti. Jei žmonės tampa pažeidžiami dėl to, kad kažką konfidencialiai pasipasakojo, jie privalo būti tikri, jog šie dalykai nebus aptarinėjami su kitais.

✓ Kompetencija. Techninių ir profesinių gebėjimų demonstravimas dažniausiai sukelia kitų žmonių žavėjimąsi ir pagarbą. Ypač svarbūs komunikavimo, derybų ir kiti bendravimo su žmonėmis gebėjimai.

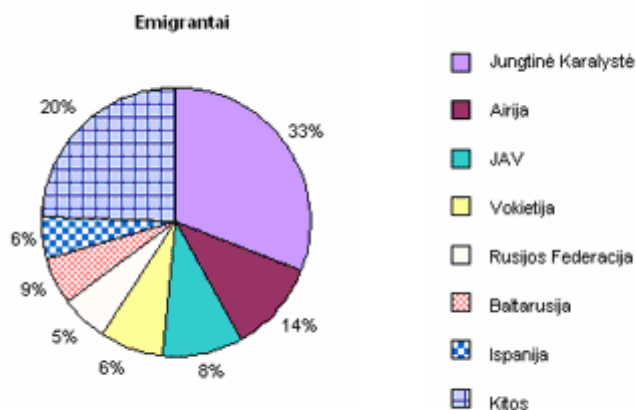
Vadovai taip pat gali įtakoti ir santykius tarp pavaldinių. Darbuotojai yra linkę labiau pasitikėti tais bendradarbiais, kurie geriau sutaria su vadovais (R. C. Liden, J. Antonakis, 2009). Organizacijos, kurių aplinka grindžiama pasitikėjimu, turi daugiau galimybių pasiekti gerų rezultatų greitai kintančiomis ir stresinėmis aplinkybėmis. Pasitikėjimas yra vienas iš svarbiausių organizacijos sėkmės veiksnių. Jo užtikrinimas turėtų būti vienas iš pagrindinių vadovo uždavinių.

Darbuotojų lojalumas – kiekvieno vadovo svajonė. Dažnai aukštos kvalifikacijos darbuotojai, ilgai organizacijoje nedirba ir po kurio laiko keičia darbo vietą. Jei naujasis darbdavys nevysiškai pateisina lūkesčius, tęsia darbo paieškas toliau. Lojalumas reguliariai mažėja. Organizacijos priverstos ieškoti metodų lojalumui ugdyti. Neįvertinus lojalumo nebuvimo priežasčių įmonės priverstos netekti darbuotojų. Jų netekimas kainuoja brangiai, patiriami nemaži finansiniai nuostoliai, pablogėja atmosfera kolektyve, sumažėja darbdavio įvaizdis darbo rinkoje. Lojalūs darbuotojai – didžiausias organizacijos turtas. Ištikimi darbuotojai įvardijami kaip svarbiausi veikėjai įmonei kovojant su konkurencingumu. Lojalumą galima apibūdinti kaip ištikimybę, atsidavimą, prierašumą. Patrauklaus mikroklimato darbo aplinka, darbdavio ir darbuotojo santykiai sukuriama ne iš karto, tam reikia laiko bei pastangų. Didėjantis darbuotojų pasitikėjimas savo jėgomis verčia darbdavius pasitempti, įvertinti darbuotojų lūkesčius. Siekiant išlaikyti darbuotojus, reikia įvertinti tai, kad darbuotojų lojalumui trūksta dėmesio, tinkamai parinkus darbuotojų išsaugojimo priemones, suteikiama galimybė darbuotojams pasijusti saugiams bei svarbiems (Vveinhardt J., Kotovskienė J., 2008).

Ypač lojalumo organizacijoms problematika aktuali pastaruosiu metu, žmonėms vykstant uždarbiauti į užsienį. Statistikos departamentas, remdamasis gyvenamosios vietos deklaravimo duomenimis ir nedeklaruotos emigracijos tyrimo rezultatais, įvertino 2009 m. emigravusių Lietuvos gyventojų skaičių. Pernai emigravo 34,7 tūkst. šalies gyventojų, tai 1,5 karto daugiau negu 2008-aisiais.

Per paskutiniuosius penkerius metus iš Lietuvos emigravo 160,8 tūkst. šalies gyventojų. Pagrindinis emigracijos tikslas – darbas. 2009 m. 86 procentai visų emigrantų išvyko į užsienį dirbti (2008 m. – 70%).

2009 m. į Jungtinę Karalystę išvyko 33 procentai emigrantų, Airiją – 14, Baltarusiją – 9, Jungtines Amerikos Valstijas – 8, Vokietiją ir Ispaniją – po 6, Rusijos Federaciją – 5 procentai.



7 pav. Emigrantai pagal būsimą gyvenamąją vietą (valstybę) 2009 m.
(Šaltinis: Lietuvos Statistikos departamentas)

Didėja vyrų emigrantų dalis. 2009 m. emigravę vyrai sudarė 60, moterys – 40 procentų visų emigrantų, (2008 m. – atitinkamai 49 ir 51 %).

Per paskutiniuosius penkerius metus du iš trijų emigrantų buvo 20–49 metų amžiaus. 2009 m. penktadalį visų emigrantų sudarė 25–29 metų amžiaus gyventojai, 14 procentų – 30–34 metų, apie 13 procentų – 20–24 ir 35–39 metų, 8 procentus – 40–44 metų ir 7 procentus – 45–49 metų amžiaus gyventojai. 60 metų ir vyresnio amžiaus gyventojai per paskutiniuosius penkerius metus sudarė tik 3–4 procentus visų emigrantų. Taigi iš statistinių duomenų akivaizdu, kad Lietuvos organizacijos neįstengia pritraukti ir išlaikyti jaunų darbingo amžiaus žmonių.

Tačiau lojalumas nereiškia vergovės. Darbuotojas neprivalo dirbti organizacijai net už didžiausią atlygį. Jis turi teisę nuolat stebėti situaciją ir spręsti, kur jam bus geriau finansiškai ir psichologiškai. Būtent todėl darbdavys privalo rūpintis teigiamų žmogiškųjų santykių palaikymu, tinkamos skatinimo sistemos kūrimu ir tobulinimu. Tik tuomet lojalumas bus suprantamas ne kaip vergovė, o kaip natūralus darbuotojo poreikis pasilikti dirbti organizacijoje, kuri juo rūpinasi.

1.4. Personalo tarnybų veiklos funkcijų analizė

Personalo tarnyba savo raidos pradžioje pirmiausia perėmė iš administracijos įdarbinimo bei atleidimo iš darbo funkcijas, vadovavo kompensavimo skyriui bei tvarkė įvairių socialinių naudų programas. Šis skyrius turėjo užtikrinti, kad būtų laikomasi nustatytų procedūrų. Vėliau personalo tarnyba ėmė vaidinti svarbesnį vaidmenį parenkant ir mokant darbuotojus bei paaugštinant juos

pareigose. Anksčiau buvusi gynėja bei rūšiuotoja, šiandien personalo tarnyba pamažu virsta planuotoja bei pokyčių skatintoja (G. Dessler, 2001).

Personalo tarnyba vaidina lemiamą vaidmenį įgyvendinant šiuos tikslus (G. Dessler, 2001):

- Darbuotojų skaičiaus mažinimas;
- Valdymo piramidės „žeminimas“;
- Darbuotojų įgaliojimų išplėtimas;
- Komadų kūrimas.

Šie tikslai skirti padėti lengviau priimti sprendimus ir paskatinti organizaciją operatyviai reaguoti į jos produkcijos vartotojų poreikius bei konkurentų metamus iššūkius.

Personalo tarnyba turi atlikti valdymo veiklą, kuri yra nukreipta į žmones – svarbiausią įmonės resursą ir apimti personalo planavimą, organizavimą, koordinavimą, motyvavimą ir kontrolę.

Be to personalo tarnyba turėtų sudaryti organizacijoje tokias sąlygas, kad, siekiant organizacijos tikslų, kiekvienas darbuotojas ar jų grupė norėtų ir galėtų atskleisti ir optimaliai panaudoti savo potencialą, jį ugdytų ir vystytų. Dėl šios priežasties personalo tarnyboje turėtų dirbti žmonės, gerai išmanantys žmogiškuosius santykius ir psichologiją, o taip pat žinantys įstatymus, reglamentuojančius darbo santykius ir įstatymus, susijusius su įmonės veiklos pobūdžiu. Taip pat svarbu žinoti darbo procesus įmonės viduje, kad galima būtų tinkamai valdyti procesus susijusius su personalo parinkimu ir adaptavimu. Labai svarbu, kokią poziciją personalo valdymo atžvilgiu užima vadovai, nes nuo šios nuostatos labai priklauso personalo tarnybos darbuotojų tiek formalus, tiek neformalus statusas įmonėje.

Žmogiškųjų išteklių planavimas. Funkcionuojant organizacijai, beveik visada vyksta jos struktūros pasikeitimai, todėl keičiasi ir personalo kiekybė bei kokybė, t.y. prireikia naujų darbuotojų arba kitą kvalifikaciją turinčių darbuotojų. Ne visada lengva surasti reikiamų darbuotojų, o be to svarbu žinoti pinigų poreikį darbo užmokesčiui bei kitoms reikmėms, todėl įmonės viduje reikia nusistatyti, kiek, kada ir kokių darbuotojų reikės. Tai yra suplanuoti personalo poreikį laikotarpiui.

Nustačius personalo paklausos lygį labai svarbu tinkamai įvertinti personalo pasiūlą – potencialius šaltinius kurių dėka galės būti patenkinta esama personalo paklausa įmonėje.

Prognozuojant personalo pasiūlą, labai svarbu įvertinti pasiūlos šaltinius. Samdyti galima iš įmonės vidaus ir įmonės išorės. Prie vidinių pasiūlos išteklių galima priskirti visus esamus organizacijos darbuotojus, kurie pareigybės paaugstinimo, pažeminimo arba perkėlimo būdu gali užimti laisvas darbo vietas. Prie išorinių pasiūlos šaltinių yra priskiriami visi kitų organizacijų darbuotojai arba bedarbiai, kurie esamu momentu nėra užimti (B. Leonienė, 2001).

Žmogiškųjų išteklių paieška. Tai procesas, kurio metu yra surandami potencialūs kandidatai į laisvas darbo vietas. Šis procesas prasideda reikiamų darbuotojų ieškojimu ir baigiasi tada, kai būna sudarytas potencialių kandidatų sąrašas. Tai atlieka personalo tarnybos darbuotojai. Kiek rečiau yra

kreipiamasi į specialias paieškos firmas arba agentūras, kurios pagal turimus sąrašus gali sudaryti reikiamų kandidatų sąrašą.

Darbuotojų atranka. Atrankos procesas – veikla, kurios metu nusprendžiama, kuris pretendentas ar pretendentai bus priimti į darbą. Jis prasideda pretendentų sąrašo pateikimu atrankai ir baigiasi samdos sprendimo priėmimu.

Darbuotojų atrankos sėkmę nulemia specialistų, kurie atlieka atranką kompetencija, pretendentų sąrašo dydis, organizacijos požiūris į atranką ir kt.

Darbuotojų atrankos procesą sudaro šios dalys:

1. Susipažinimo pokalbis;
2. Įdarbinimo testai;
3. Pagrindinis pokalbis;
4. Samdos sprendimo priėmimas.

Darbuotojų adaptavimas. Adaptavimas – procesas, kurio metu naujai pasamdytas ar perkeltas darbuotojas susipažįsta su nauju darbu ir kolektyvu, kuriame jis dirbs. Reikia išskirti du šio proceso aspektus:

- 1) techninė pažintis su darbo vieta ir aplinka;
- 2) socializacijos procesas, kurio metu darbuotojas pradeda suprasti ir priimti kolektyvo vertybes, manieras ir kitą su organizacijos kultūra susijusią informaciją.

Adaptavimas yra svarbus dėl to, kad jis veikia darbuotojo pirmąjį įspūdį apie organizaciją, suformuoja skirtumą tarp vilčių (lūkesčių), kurias turėjo ateidamas į įmonę, ir to ką jis rado iš tikrųjų, sumažina pirminį tekamumą, skatina motyvaciją darbui.

Adaptavimas gali būti formalus ir neformalus. Formalus būdas yra iš anksto reglamentuotas procesas su numatytais planais, grupėmis, laiku ir apima bendro pobūdžio adaptavimą ir specialų adaptavimą. Bendro pobūdžio adaptavimas apima supažindinimą su organizacijos istorija, veikla, valdymo struktūra, pagrindiniais vadovais, supažindinimą su organizacijos disciplininiais reikalavimais, kultūra, filosofija, pastatų ir patalpų išdėstymu, taisyklėmis. Specifinio pobūdžio adaptavimas apima tai, kas yra susiję su konkrečiu darbu, kurį turės atlikti darbuotojas (A. Stankevičienė, L. Lobanova, 2006).

Darbuotojų karjeros planavimas. Karjeros planavimas – formalizuotas procesas, kurio metu personalo tarnybos darbuotojai padeda įmonės dirbančiajam formuoti jo karjerą ir nusistatyti to pasiekimo kelius. Karjera – visos per žmogaus gyvenimą užimtose pareigybės.

Personalo tarnyba karjeros planavime atlieka šias funkcijas:

1. Konsultuoja darbuotojus karjeros pasiekimo klausimais, teikia su tuo susijusią informaciją (pastoviai);
2. Kaupia ir sistemizuoja informaciją susijusią su darbuotojų galimybėmis siekti karjeros.

Organizacijos vadovas turi numatyti veiksmingą paveldimo planavimo planą. Paveldimas planavimo procesas – tai procesas, kuomet organizacijos užtikrina, kad darbuotojai yra įdarbinti dėl jų svarbumo įmonėje. Įdarbinti darbuotojai turi tobulinti savo žinias, įgūdžius ir sugebėjimus, ir turi būti ruošiami vis svarbesnėms pareigoms.

Paveldimo planavimo proceso metu, išsaugomas darbuotojo lojalumas organizacijai, nes darbuotojas vertina, organizacijos vadovų investicijas į jį. Siekiant veiksmingo paveldimo planavimo turi būti nustatyti organizacijos ilgalaikiai tikslai, samdomi aukštos kvalifikacijos darbuotojai.

Organizacijos vadovai turi suprasti ir nustatyti darbuotojų mokymo poreikį, privalo užtikrinti, kad visi potencialūs darbuotojai suprastų savo vaidmenį karjeros siekime. Šiuo tikslu ištekliai telkiami į kvalifikuotų darbuotojų išlaikymą. Gerai apgalvotos paveldėjimo planas įtakoja organizacijos sėkmę (Succession Planning).



8 pav. Paveldimo planavimo uždaviniai
(Sudaryta autorės, remiantis Succession Planning)

Štai keletas paprastų žingsnių, kurie skirti paveldėjimo plano kūrimui:

1. Analizuoti vadovo vaidmenį ir pagrindines pareigas, reikiamus įgūdžius darbo vietoje, nustatyti svarbias užduotis;
2. Nustatyti potencialų darbuotoją aukštomis pareigoms užimti;
3. Plėtoti mokymo programą ir aiškiai apibrėžti atsakomybės ribas bei lūkesčius;

4. Leisti įpėdiniui priimti valdymo sprendimus ir mokytis iš savo klaidų.

1.5. Darbo santykių atspindėjimas darbo sutartyse

Darbo santykių reguliavimui skiriamas didelis dėmesys. Plėtojantis rinkos santykiams, vis didesnę reikšmę turi darbuotojo kvalifikacija, sugebėjimas dirbti, todėl darbdavys tampa vis labiau priklausomas nuo savo darbuotojų, nes reikalingas darbuotojas gali kelti savo sąlygas.

Darbo įstatymai turėtų įteisinti pagrindinius principus, kuriais turi būti grindžiami darbo santykiai. Tuo tarpu dažnai jais siekiama detaliai šiuos santykius nusakyti. Darbdavio ir darbuotojo santykiai turi būti reguliuojami tiek, kad tai nevaržytų asmenų laisvės susitarti ir priimti sprendimus, nemažintų darbo jėgos mobilumo ir netrukdytų ekonomikos plėtrai.

Lietuvos darbo teisės teisinius dokumentus, kuriuose yra formuluojamos teisės normos, reguliuojančios darbo santykius, galima suskirstyti į šias pagrindines rūšis:

1. Tarptautinius norminius teisės aktus (Tarptautinės darbo organizacijos konvencijos ir rekomendacijos, Europos Sąjungos direktyvos, Europos socialinė chartija);
2. Nacionalinius norminius teisės aktus (Lietuvos Respublikos Konstitucija, Darbo kodeksas, Bedarbių rėmimo įstatymas, Darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas, atitinkami Vyriausybės nutarimai, vietiniai norminiai teisės aktai, kolektyvinės sutartys).

Reikia atkreipti dėmesį į nuo 2003 metų sausio 1 dienos įsigaliojusį Darbo kodeksą. Tai pirmas ir ilgai rengtas, jungiantis kone visas svarbiausias darbo teisės normas, teisės aktas. Įsigaliojus Darbo kodeksui ir panaikinus praktiškai visus iki šiol galiojusius darbo įstatymus (išskyrus, Darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymą, Bedarbių rėmimo įstatymą, Garantinio fondo įstatymą) Lietuvos darbo teisė įžengė į naują etapą, kuriame ypatingas dėmesys skiriamas ne valstybės priimamoms teisės normoms, bet kuo daugiau laisvės ir veikimo galimybių paliekant pačioms darbo santykių šalims ir jų priimamiems susitarimams.

Tam, kad susiklostytų individualūs darbo santykiai, pirmiausiai asmuo turi būti įdarbintas. Todėl Darbo kodekse taip pat yra reglamentuojami įdarbinimo klausimai. Įdarbinimo santykiai – nėra vien teisiniai darbo ar su jais susiję santykiai. Šie santykiai daug platesnio turinio ir apima ne tik teisinius, bet ir ekonominius, socialinius aspektus, todėl jie negali būti reguliuojami tik darbo teisės normų. Asmenys teisę į darbą įgyvendina tiesiogiai sudarydami darbo sutartis su darbdaviais arba tarpininkaujant įdarbinimo tarnyboms.

Darbo sutartis ir su ja susiję teisiniai santykiai. Darbo sutartis – yra darbuotojo ir darbdavio susitarimas, kuriuo darbuotojas įsipareigoja dirbti tam tikros profesijos, specialybės, kvalifikacijos darbą arba eiti tam tikras pareigas paklusdamas darbovietėje nustatytai darbo tvarkai, o darbdavys įsipareigoja suteikti darbuotojui sutartyje nustatytą darbą, mokėti darbuotojui sulgytą darbo

užmokestį ir užtikrinti darbo sąlygas, nustatytas darbo įstatymuose, kituose norminiuose teisės aktuose, kolektyvinėje sutartyje ir šalių susitarimu.

Darbo kodekso 108 straipsnyje yra nustatyta, kad darbo sutartys gali būti:

- neterminuotos (darbo sutartis paprastai sudaroma neapibrėžtam laikui);
- terminuotos (laikinosios ir sezoninės);
- dėl papildomo darbo, antraeilių pareigų;
- su namudininkais (sutartyje sulygtą darbo funkciją darbuotojas atliks namuose);
- patarnavimo darbams (darbuotojas įsipareigoja teikti darbdaviui asmenines namų ūkio paslaugas).

Darbo sutarties pasibaigimas. Darbo kodekse nustatyti tokie darbo sutarčių nutraukimo pagrindai:

1. Šalių susitarimu – viena darbo sutarties šalis gali raštu pasiūlyti kitai šaliai nutraukti darbo sutartį šalių susitarimu;
2. Suėjus terminuotos darbo sutarties terminui;
3. Darbuotojo pareiškimu – darbuotojas turi teisę nutraukti neterminuotą, taip pat ir terminuotą darbo sutartį iki jos termino pabaigos, apie tai raštu įspėjęs darbdavį ne vėliau kaip prieš keturiolika dienų;
4. Dėl aplinkybių nepriklausančių nuo darbuotojo (dėl prastovos darbo vietoje ir nemokamo darbo užmokestis);
5. Darbdavio iniciatyva nesant darbuotojo kaltės (dėl ekonominių, technologinių priežasčių ar darbovietės struktūrinių pertvarkymų ir dėl panašių svarbių priežasčių);
6. Nutraukimas be įspėjimo Darbo kodekse numatytais atvejais.

Darbo kodekse, taip pat įteisinamas darbo laikas, bei galimos jų rūšys, poilsio laikas, bei kada ir kokiomis sąlygomis jis suteikiamas.

Už pagal darbo sutartį atliekamą darbą darbuotojui yra atlyginama. Darbo užmokestis apima pagrindinį darbo užmokestį ir visus papildomus uždarbius, bet koku būdu tiesiogiai darbdavio išmokamus darbuotojui už jo atliktą darbą. Vyrams ir moterims už tokį pat ar lygiavertį darbą mokamas vienodas darbo užmokestis. Darbo užmokestis mokamas pinigais. Darbo užmokestis mokamas ne rečiau kaip du kartus per mėnesį, o jeigu yra darbuotojo raštiškas prašymas – kartą per mėnesį (Lietuvos Respublikos darbo kodeksas).

Ekonomikos plėtrai reikalingi lankstūs darbo santykiai, kurie paskatintų naujų darbo vietų kūrimą, prisidėtų prie nedarbo mažinimo, jaunimo įdarbinimo, mažintų paskatas dirbti nelegaliai arba neįforminant realiai dirbto laiko, modernizuotų darbo rinką. Tačiau tuo pačiu, darbo santykių lankstumo didinimas, didesnės laisvės darbdaviams įdarbinant ir atleidžiant darbuotojus suteikimas, galimybių tartis tarpusavyje sudarymas turi būti subalansuotas su darbuotojų saugumo užtikrinimu,

darbuotojų teisių ir profesinių sąjungų vaidmens sustiprinimu. Svarbu užtikrinti tiek darbdavių, tiek darbuotojų interesų pusiausvyrą, didinti jų tarpusavio pasitikėjimą ir stiprinti socialinę partnerystę.

1.6. Motyvavimo ir santykių sąveika

Pasaulinė praktika pateikia pavyzdžių, kada darbuotojai savo iniciatyva ir kūrybiškumu, sutelktomis jėgomis pasiūlo išeitis iš kritinių situacijų ir organizacija išvengia bankroto. Kas trukdo Lietuvos darbdaviams pasitelkti tokią realiai egzistuojančią jėgą? Nepakankamos finansinės galimybės nėra pagrindinė priežastis. Tiesiog vadovai neskiria didelio dėmesio personalo skatinimui.

Siekiant gerų rezultatų organizacijų valdyme, būtina suprasti žmonių elgseną. Analizuojant šiuolaikinių šalių organizacijų patirtį, galima teigti, kad darbuotojų motyvavimas tampa bendrosios strategijos dalimi, kurios tikslas suvienyti organizacijos darbuotojus ir kreipti juos, kad būtų pasiektas bendras tikslas (Kasiulis, Barvydienė, 2001).

Žmones nuolat veikia įvairi aplinka (mokykla, šeima, darbas ir pan.), kurioje neįmanoma gerai jaustis, jei nėra motyvų. Motyvacija yra vienas iš keleto veiksnių, kurie sąlygoja žmogaus veiklos rezultatus. Žmogus gali būti nepaprastai motyvuotas siekti karjeros ir pagelbėti žmonėms, tačiau šią motyvaciją dar turi papildyti jo sugebėjimai, tobulinimosi ištekliai bei kitos sąlygos. J. Žaptorius (2007) teigia, kad motyvacija nėra pastovi būseną, ją reikia periodiškai papildyti. Motyvacijos teorija ir praktika nagrinėja procesus, kurie niekada nesibaigia, remiantis nuostata, jog motyvacija ilgainiui gali „išsisklaidyti“. Motyvacija – tai priemonė, kuria vadovai gali sutvarkyti darbo santykius organizacijoje.

Motyvacija – tai viena iš teigiamų žmogiškųjų santykių išraiškos formų. Žinoma, kad apgalvotai paveikus žmones, galima pasiekti tikslų. Tai daro vadovai, kurie siekdami įgyvendinti savo sprendimus naudoja motyvavimo principus. Motyvacija apima veiksmus, kurie sužadina tam tikrą elgesį norint pasiekti tikslą. Motyvacijos sąvoka bendrąja prasme suprantama kaip asmens psichologinė būseną (vidinė paskata arba poreikis), kurį lemia jo įsipareigojimo laipsnį veikti kažko siekiant. Motyvacijos sąvoka reikia skirti nuo motyvavimo sąvokos. Motyvavimą priimta laikyti vadovavimo funkcijos sudėtine dalimi, kuri apima įtakos darymą darbuotojų elgesiui siekiant organizacijos tikslų. Būtent poveikis arba įtaka yra motyvavimo proceso dėmesio centre (V. Gražulis, 2005).

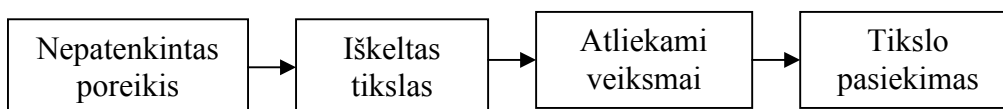
Efektyvaus organizacijos funkcionavimo mechanizmo projektavimas glaudžiai susijęs su teisingu jos elementų motyvavimo sistemos parinkimu. Svarbu sudaryti tokias padalinių veiklos sąlygas, kad jie būtų suinteresuoti vykdyti vadovybės nustatytas planines užduotis.

Šis procesas prasideda nuo žmogiškųjų poreikių. Vadovai ir organizacija turi stengtis patenkinti darbuotojų poreikius mainais už darbuotojų pastangas įgyvendinant organizacijos tikslus.

Vadovo pareiga yra jausti pokyčius, lanksčiau juos vertinti ir suformuoti teisingą požiūrį, leidžiantį priimti protingus sprendimus, kurie patenkintų darbuotojus ir leistų pajusti motyvacijos pagrįstumą. Todėl, jei vadovas moka bendrauti, sugeba priimti teisingus sprendimus ir motyvuoti darbuotojus pasirenkant tinkamiausią vadovavimo stilių, sukurti gerą organizacijos klimatą, suburti darnią komandą ir vieningai siekti didelių organizacijos tikslų, vadinasi jis yra puikiai įvaldęs teigiamus žmogiškuosius santykius.

Šiuolaikinėmis finansinės ir ekonominės krizės sąlygomis organizacijų darbuotojai patiria emocinį stresą, kuris susijęs su grėsme žmogaus fiziniam saugumui, materialinei gerovei, socialiniam statusui ir pan. (pvz.: atlyginimo už darbą sumažėjimas arba praradimas, darbo netekimas, šeimyninės problemos). Darbuotojų patiriamas stresas daro įtaką ir organizacijos rezultatams (L. Cole, 2009). Išoriniai įtampos šaltiniai (žiniasklaidoje skelbiami prastėjančios ekonomikos faktai, įtempta psichologinė atmosfera kolektyve ir t. t.) bei vidiniai įtampos šaltiniai (vidinė nerimo dėl ateities būseną) slopina darbuotojų kūrybiškumą ir motyvaciją savirealizacijos poreikiui patenkinti, todėl dažnai pastebima, kad darbuotojai dirba nebe taip efektyviai kaip anksčiau. Kritinėmis aplinkybėmis vadovams labai svarbu tinkamai motyvuoti darbuotojus, parodyti naujas galimybes ir įkvėpti naujiems iššūkiams (D. K. Denton, 2009).

Motyvacijos procesą galima pavaizduoti tokia seka (D. Šavareikienė, 2008):



9 pav. Motyvacijos procesas

(Sudaryta autorės, remiantis D. Šavareikienė, 2008)

Anot D. Šavareikienės (2008), motyvacijos sėkmė priklauso nuo patirties ir lūkesčių. Darbuotojų motyvavimas vykdomas atsižvelgiant į organizacijos bei darbuotojų poreikius bei būtinumą. Ypatingai svarbu yra išsiaiškinti darbuotojų poreikius: vieniems labai svarbu jaustis saugiams, kiti trokšta pripažinimo, dar kitiems ypatingai svarbus darbo užmokesčio dydis, kiti siekia savirealizacijos.

Kiekvienas darbuotojas turi žinoti savo darbo vietą ir atliekamo darbo reikšmingumą, nesvarbu, kokias pareigas jis beužimtų. Kiekvienas žmogus, žinodamas jog yra už kažką vertinamas ir suprasdamas, kad jo atliekamas darbas yra reikšmingas visai organizacijos veiklai, stengsis savo darbą atlikti gerai. Todėl vadovai turi bendrauti su darbuotojais, leisti jiems žinoti užimamą vietą organizacijoje.

Gerų darbuotojų motyvavimo rezultatų galima tikėtis, jeigu bus įvertinamos:

- ✓ Individualios darbuotojų savybės, poreikiai, pažiūros, vertybės, interesai;

✓ Darbo ypatybės – skirtingų įgūdžių būtinybė, užduočių įvairovė ir jų svarba, savarankiškumo laipsnis ir tobulėjimo būtinybė;

✓ Organizacijos ypatybės – taisyklės, nuostatai, vertybės, papročiai.

Darbuotojai skatinami darbui norint pasiekti gerų darbo rezultatų bei išlaikyti našumą. Svarbiausia, kad darbuotojas jaustųsi pastebėtas, suprastų, kad jo atliekamas darbas ir indėlis į įmonės veiklą yra reikšmingi. Dažniausiai darbuotojai jaučiasi įvertinti, kai jiems pakeliamas atlyginimas arba išmokama premija. Klaidinga nuomonė, jog materialinis ekonominis atlyginimas būtinai padidina motyvaciją, tačiau reikia, kad žmonės jaustų ryšį tarp algos ir darbo našumo. Tačiau tai nėra vienintelė motyvavimo priemonė.

Skatinant darbuotojus gali būti taikomos įvairios motyvavimo priemonės (Darbuotojų motyvavimas):

- Atlyginimas;
- Papildomos atostogų dienos (pvz., kaip atlygis už gerai atliktą užduotį ar gerą darbą);
- Premijos ir/ar priedai prie atlyginimų;
- Įvertinimo pažymėjimo priemonės (pvz., garbės raštai, padėkos);
- Kelionės išlaidų iš/į darbą kompensavimas arba atvežimas į darbą įmonės transportu;
- Papildomas (darbdavio apmokamas) sveikatos draudimas;
- Papildomas (darbdavio apmokamas) pensijų kaupimas;
- Papildomas (darbdavio apmokamas) gyvybės draudimas;
- Darbdavio apmokamos sveikatingumo paslaugos (pvz., apsilankymas sanatorijoje);
- Sudaroma galimybė mokytis, studijuoti;
- Darbdavys sumoka už Jūsų, studijas, ar kvalifikacijos kėlimo kursus;
- Lankstus darbo grafikas;
- Kita.

Yra išsiriamos kelios skatinimo rūšys (V. Gražulis, 2005):

1. Materialinis skatinimas (tiesioginis, netiesioginis);
2. Nematerialus (moralinis) skatinimas.

4 lentelė. Darbuotojų skatinimo rūšys ir formos

Skatinimo rūšis	Skatinimo forma
Tiesioginis materialinis skatinimas	○ <i>Vienetinio darbo užmokesčio planas</i>: darbininko užmokestis tiesiogiai susijęs su tuo, ką jis gamina: mokama fiksuota darbo išmoka už kiekvieną pagamintą gaminį; ○ <i>Priedai už nuopelnus</i>: tai papildomas darbuotojo atlyginimas, mokamas už individualius darbo rezultatus (už viršvalandžius, profesinį meistriškumą ir t.t.); ○ <i>Pelno dalijimosi planas</i>: taikant pelno dalijimosi metodą dauguma darbuotojų gauna tam tikrą kompanijos metinio pelno dalį; ○ <i>Darbuotojų akcijų nuosavybės planas</i>: kai korporacija perduoda dalį savo akcijų (arba pinigų šioms akcijoms pirkti) investiciniam fondui, kuris įkurtas tam, kad darbuotojai galėtų nusipirkti firmos akcijų; ○ <i>Scanlono planas</i>: tai vienas iš pelno dalijimosi metodų, kurio tikslas – didinti darbuotojų darbo našumą dalijantis su jais finansinį pelną; ○ <i>Papildomų išmokų programos</i>: dovanos už ypatingus nuopelnus, komandiruotės išlaidų padengimas šeimos nariams ir kt.
Netiesioginis materialinis skatinimas	○ <i>Išlaidų transportui apmokėjimas</i>: išlaidų transportui į darbą ir atgal padengimas, transporto priemonių įsigijimas su visu arba daliniu aptarnavimu; ○ <i>Matinimas organizacijos lėšomis</i>: nemokamo maitinimo organizavimas; ○ <i>Mokymo, auklėjimo programų fondai</i>: darbuotojų apmokymui, darbuotojų vaikų ir anūkų ikimokyklinio ir mokyklinio auklėjimo institucijų išlaidų visiškas arba dalinis padengimas ir kt.
Nematerialus (moralinis) skatinimas	○ <i>Darbo proceso organizacinio segmento tobulinimas</i>: kūrybinių elementų darbo procese įdiegimas ir tobulinimas, sąlygos dalyvauti sprendimų priėmimo procese ir kt.; ○ <i>Užimtumo laiko reguliavimas</i>: papildomų išeiginių dienų (atostogų) skyrimas, lankstaus darbo grafiko nustatymas ir kt. ○ <i>Asmeninis įvertinimas bei pripažinimas</i>: apdovanojimai padėkos raštais, firminis vardinis parkeris ir kt.; ○ <i>Socialinių ir kultūrinių priemonių programos</i>: dalyvavimas organizacijos klubuose, surengtose ekskursijose, darbuotojų ir jų šeimos narių reikšmingų datų kolektyvinis šventimas ir kt.

Sudaryta autorės, remiantis G. Dessler (2001), V. Gražulis (2005)

Yra daugybė nematerialinio poveikio priemonių, kurios teigiamai veiktų darbuotoją: atsakingos užduoties darbuotojui pavedimas, laiku išsakytas pagyrimas ir padėka už gerai atliktą darbą, darbuotojo nuomonės išklaušymas, pakėlimas pareigose, bendri neoficialūs renginiai ir kt. (L. Lobanova, 2009). Moralinis skatinimas padeda palaikyti teigiamus žmogiškuosius santykius tarp organizacijos visų lygių darbuotojų. Stiprinamas komunikavimas nedarbinėje aplinkoje padeda geriau pažinti vienas kitą bei susibičiulianti.

Pagal žmogiškųjų santykių teoriją, daugelio užduočių nuobodumas ir pasikartojimas sumažina motyvaciją, tuo tarpu socialiniai kontaktai padeda sukurti motyvaciją ir stiprina ją.

Ne visais atvejais gali būti taikomos tos pačios skatinimo priemonės, jų pasirinkimas priklauso nuo organizacijos darbo specifikos, vidaus taisyklių, darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimo santykių ir kitų veiksnių (J. Žaptorius, 2007).

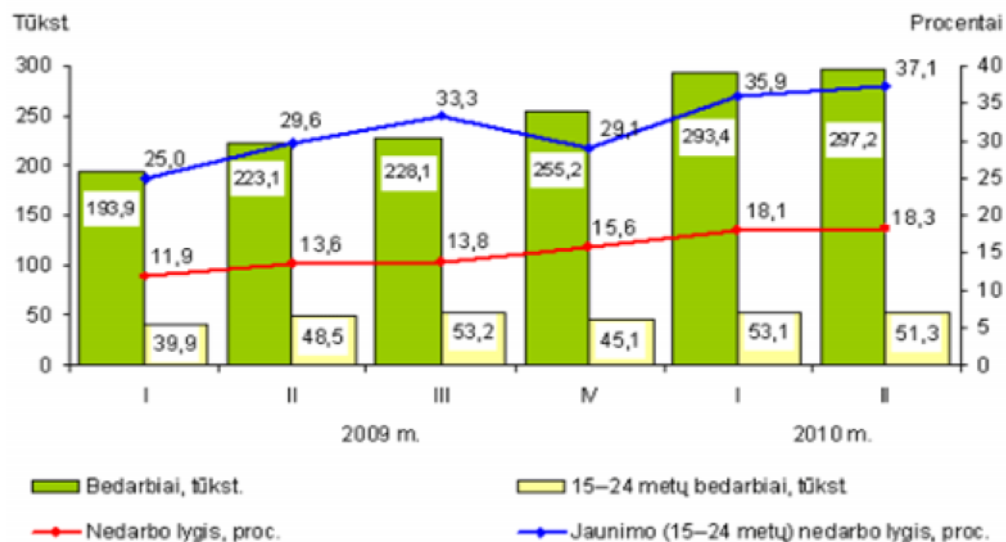
1.7. Nedarbo poveikis vadovų ir pavaldinių santykiams

Šalies gyvenočių užimtumas, jų nedarbas – viena opiausių šiandienos ekonominių bei socialinių problemų. B. Martinkus ir D. Beržinskienė (2005) įvertinę įvairių autorių darbo sąvokos aiškinimą, darbą apibrėžia kaip žmonių veiklą, išreikštą potencialiais fiziniais ir protiniais asmenų gebėjimais, naudojamais vertės kūrimo procese, ir nukreiptą asmeninių bei visuomeninių poreikių patenkinimo linkme siekiant ekonominių tikslų. Autoriai akcentuoja tai, kad asmuo, siekiantis patenkinti savo asmeninius ir visuomeninius poreikius, sąmoningai renkasi darbą, ne tik dėl priežasčių, paremtų saviraiškos realizacija, bet darbinė veikla tampa būtina kaip esminė individo ekonominio egzistavimo galimybė.

Statistikos departamento atliekamo gyventojų užimtumo statistinio tyrimo vertinimais, antrąjį 2010 m. ketvirtį nedarbo lygis šalyje buvo 18,3 procento. Antrąjį 2010 m. ketvirtį, palyginti su antruoju 2009 m. ketvirčiu, nedarbo lygis išaugo 1,3 karto.

Antrąjį 2010 m. ketvirtį vyrų nedarbo lygis buvo 22,3%, moterų – 14,4%. Mieste nedarbo lygis antrąjį 2010 m. ketvirtį siekė 16,9, kaime – 22 procentus.

Jaunimo (15 – 24 metų amžiaus asmenų) nedarbo lygis per antrąjį 2010 m. ketvirtį išaugo iki 37,1 procento. Per ketvirtį jaunimo nedarbo lygis padidėjo 1,2 procentinio punkto, per metus – 1,3 karto.



10 pav. Nedarbo lygis 2009 – 2010 m. ketvirčiais (procentais)

(Šaltinis: Lietuvos Statistikos departamentas)

Statistikos departamento vertinimais, antrąjį 2010 m. ketvirtį bedarbių buvo 297,2 tūkst., arba 3,8 tūkst. daugiau negu pirmąjį 2010 m. ketvirtį. Per metus bedarbių skaičius išaugo 1,3 karto (74,1 tūkst.). Ilgalaikių bedarbių skaičius antrąjį 2010 m. ketvirtį išaugo iki 120,2 tūkst., tai 20,7 procento (20,6 tūkst.) daugiau nei pirmąjį 2010 m. ketvirtį ir 2,6 karto (74,2 tūkst.) daugiau nei antrąjį 2009 m. ketvirtį.

Darbo biržos duomenimis, antrąjį 2010 m. ketvirtį buvo apie 324,5 tūkst. registruotų bedarbių. Užsiregistravusiųjų darbo biržoje ypač pradėjo daugėti kovo pabaigoje, tai lėmė Sveikatos draudimo įstatyme nustatyta prievolė mokėti privalomąjį sveikatos draudimo mokestį bedarbiams, neužsiregistravusiems darbo biržoje.

15 – 64 metų amžiaus gyventojų užimtumo lygis antrąjį 2010 m. ketvirtį sudarė 56,7 procento, per ketvirtį jis sumažėjo 0,1, o per metus – 3,6 procentinio punkto. Vyrų užimtumo lygis vis dar išlieka žemesnis negu moterų: antrąjį 2010 m. ketvirtį 15–64 metų amžiaus vyrų užimtumo lygis sudarė 55,5, moterų – 57,9 procento.

5 lentelė. Nedarbo lygis (procentais)

	2009 m. II ketv.	2010 m.		Padidėjimas, sumažėjimas (-), procentiniais punktais, 2010 m. II ketv., palyginti su	
		I ketv.	II ketv.	2009 m. II ketv.	2010 m. I ketv.
Iš viso	13,6	18,1	18,3	4,7	0,2
vyrų	16,7	23,2	22,3	5,6	-0,9
moterų	10,4	13,1	14,4	4,0	1,3
Jaunimo (15–24 metų)	29,6	35,9	37,1	7,5	1,2

Šaltinis: Lietuvos Statistikos departamentas

Aukštą jaunimo nedarbo lygį galima sieti ir su emigracijos problema. Dėl nedarbo vis daugiau jaunimo emigruoja. Lietuvos emigrantai yra vieni jauniausių Europos Sąjungoje. Emigruojančių žmonių skaičius 2009m. yra didžiausias nuo Lietuvos nepriklausomybės atgavimo. Lietuva yra jauniausia pagal emigruojančių asmenų amžių visoje Europos Sąjungoje. Taip pat bedarbių gretas vis daugiau papildo diplomuoti asmenys.

Per metus daugiau nei dvigubai išaugęs nedarbas Lietuvoje sausį buvo vienas didžiausių Europos Sąjungoje.

Nedarbo problema kelia žmonių savimotyvaciją. Ieškantis darbo žmogus turi ne tik atitikti siūlomo darbo reikalavimus, bet taip pat turėti stiprią vidinę motyvaciją dirbti. Tik tuomet jis gali išsiskirti iš minios darbo beieškančių žmonių. Kaip teigia D. Šavareikienė (2008), pati geriausia motyvacija – tai dirbti darbą, apie kurį svajojame. Autorė pastebi, jog jei vis gi žmogus nedirba išsvajoto darbo, reikia daryti tai, kai geriausiai jis moka ir stengtis suprast, kaip reikėtų ugdyti savo motyvaciją. Kiekvienas žmogus gali (D. Šavareikienė, 2008):

- ✓ Pakeisti patį požiūrį į uždavinius;
- ✓ Pakeisti supančias aplinkybes;
- ✓ Pakeisti požiūrį į aplinkybes;
- ✓ Kažką daryti kitaip nei įprastai;
- ✓ Pasikeisti patiems;
- ✓ Pakeisti požiūrį į atlygį
- ✓ Imtis naujų priemonių.

Šiuolaikinė darbo jėgos turbulencija priverčia žmogų keistis, keisti savo kvalifikaciją, tobulėti.

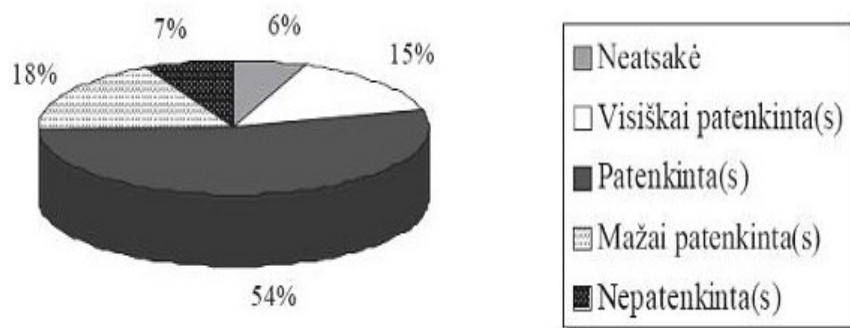
Dažnai šiandieninėse organizacijose vadovai su savo pavaldiniais elgiasi tarsi su darbo įrankiu. Nedarbo lygio rodikliai Lietuvoje rodo, kad darbuotojų pasiūla gerokai viršija paklausą darbo rinkoje. Vadovai per mažai vertina tarpusavio žmogiškuosius santykius, nes bet kuriuo metu nesunkiai gali surasti naują darbuotoją darbui atlikti. Tuo grįžtama prie sustabarėjusios, į užduotį bei į darbo rezultatą orientuotos valdymo politikos.

1.8. Darbuotojų pasitenkinimas darbu ir lojalumo sąveika

Pasitenkinimą darbu galima apibrėžti kaip žmogaus emocinę reakciją į savo darbą. Ateidamas į darbą, žmogus darbo atžvilgiu turi susiformavusias tam tikras vertybes. Jei darbas jas atitinka, jaučiamas pasitenkinimas. Darbuotojų menkas pasitenkinimas darbu rodo, kad organizacijoje egzistuoja problemų.

Pasitenkinimas darbu yra labai svarbi kiekvieno žmogaus pasitenkinimo gyvenimu dalis (O'Boyle, C. A. 2001). Nuo to priklauso bendras žmogaus pasitenkinimas gyvenimu.

L. Ušeckienė (2005) atlikusi tyrimą apie suaugusiųjų asmenų pasitenkinimą darbu nustatė, kad visiškai patenkinti savo darbu buvo tik 15% respondentų, o mažai patenkinti ir nepatenkinti sudarė 25% respondentų (kas ketvirtas respondentas). Tyrimo metu buvo apklausta 1013 darbingo amžiaus žmonių iš įvairių Lietuvos vietovių



11 pav. Suaugusiųjų pasitenkinimo darbu lygis

(L. Ušeckienė, 2005)

Daugiau nei trečdalis nurodė, kad jų darbe nepasitenkinimą kelia prasta vadyba, daugiausiai sietina su vadovo veiksmais, jo keliamais reikalavimais, dideliu darbo krūviu, ketvirtadalis – su prastais santykiais kolektyve, o pats darbo turinys daugeliui apklaustųjų nemalonių išgyvenimų nekėlė. Taigi pasitenkinimas darbu yra svarbus žmogiškųjų santykių veiksnys.

Kuo didesnę pasitenkinimą savo darbu jau darbuotojas, tuo jis labiau įsipareigos organizacijai bei bus jai lojalesnis. Išskiriamos penkios pagrindinės kryptys, kurios kelia darbuotojų pasitenkinimą darbu (Naudingi patarimai: viskas apie motyvaciją):

1. *Stiprinti ir tobulinti organizacijos kultūrą.* Vadovai gali turėti didelę įtaką organizacijos kultūrai. Tenka pastebėti, kaip kartais pasikeičia darbas, bendravimas, atėjus naujam vadovui. Svarbiausia stiprinti tokią organizacijos kultūrą, kurioje darbuotojai galėtų drąsiai reikšti savo nuomonę, turėtų galimybę įgyvendinti idėjas, nebūtų itin kontroliuojami savo vadovų. Jei darbe žmogus varžomas, negali vadovautis savo nuomone, skatinamas ne tik nepasitenkinimas darbu, bet ir kyla abejonių savo gebėjimais. Žmonės jaučia didesnę pasitenkinimą darbu tada, kai yra vertinami kaip asmenybės, kai jaučia, kad jų indėlis organizacijoje yra svarbus.

2. *Suteikti galimybę tobulėti.* Dirbdami kad ir tą patį darbą, žmonės nori tobulėti savo srityje. Todėl, suteikdami tokią galimybę, patenkinsite darbuotojų augimo poreikius. Jie taip pat jaučiąs vertingi ir reikalingi organizacijai.

3. *Leisti darbuotojui pajusti, kad vadovybei jis rūpi kaip asmenybė.* Čia padėtų ugdomasis vadovavimas. Ugdomasis vadovavimas padeda žmogui pačiam atskleisti savo potencialą, žinoma, su vadovo pagalba. Žinoma, vadovo darbas ir taip nėra lengvas. Tačiau geras vadovas nesunkiai sugeba siekti ir organizacijos tikslų, ir rūpintis savo darbuotojais.

4. *Gerinti darbo sąlygas.*

5. *Aiškiai apibrėžti, ko tikimasi iš darbuotojo, kokios jo atsakomybės ribos.* Didelę įtampą darbuotojams kelia neaiškūs vadovo reikalavimai, kai, pradėjus dirbti vieną darbą, nurodoma imtis kito, o buvusioji užduotis visai pamirštama. Taip iššaukiamas stresas neigiamai susijęs su pasitenkinimu darbu. Nuo pat pirmųjų dienų darbuotojui reikėtų nuodugniai paaiškinti, kokius darbus reikės atlikti ir ko iš jo tikimasi. Svarbiausia, kad būtų kuo daugiau tiesiogiai bendraujama.

1.9. Konfliktų ir stresų įtaka darbo santykiams

Konfliktas – tai situacija, kurioje susiduria skirtingi, priešingi dviejų ar daugiau pusių interesai, požiūriai ar siekiai. Kiekvienoje konfliktinėje situacijoje visada į priešpriešą suvedami skirtingi tikslai ir pozicijos. Tam, kad įvyktų konfliktas, reikia nesusipratimo, kai viena pusė pradeda veikti varžydamą kitos pusės interesus. Jei kita pusė atsako tuo pačiu, tuomet konfliktas rutuliojasi, plečiasi.

Dažniausiai konfliktai kyla ne dėl vienos, bet dėl keleto priežasčių. Visas konfliktus sukeliančias priežastis galima suskirstyti į šias grupes (E. Bagdonas, L. Bagdonienė, 2000):

- išteklių paskirstymas: pinigai, įrenginiai, darbo jėga, žaliavos ir medžiagos – organizacijos ištekliai, kurie yra riboti. Vadovai turi spręsti, kaip visus šiuos išteklius paskirstyti darbuotojams. Dėl to tarp vadovų ir pavaldinių gali kilti nesutarimų;

- darbų sąryšis: organizacija yra sistema, sudaryta iš tarpusavyje susijusių dalių, kurių darbo rezultatai gali priklausyti viena nuo kitos, taigi vienos iš jų prastas darbas gali būti konflikto priežastimi;

- skirtingi tikslai: konflikto grėsmė padidėja tuomet, kai specializuoti organizacijos padaliniai savo tikslus ima laikyti svarbesniais už visos organizacijos tikslus;

- skirtingos vertybės: kyla vidinio konflikto grėsmė, nes kiekvienas organizacijos narys vertina situacijas savaip;

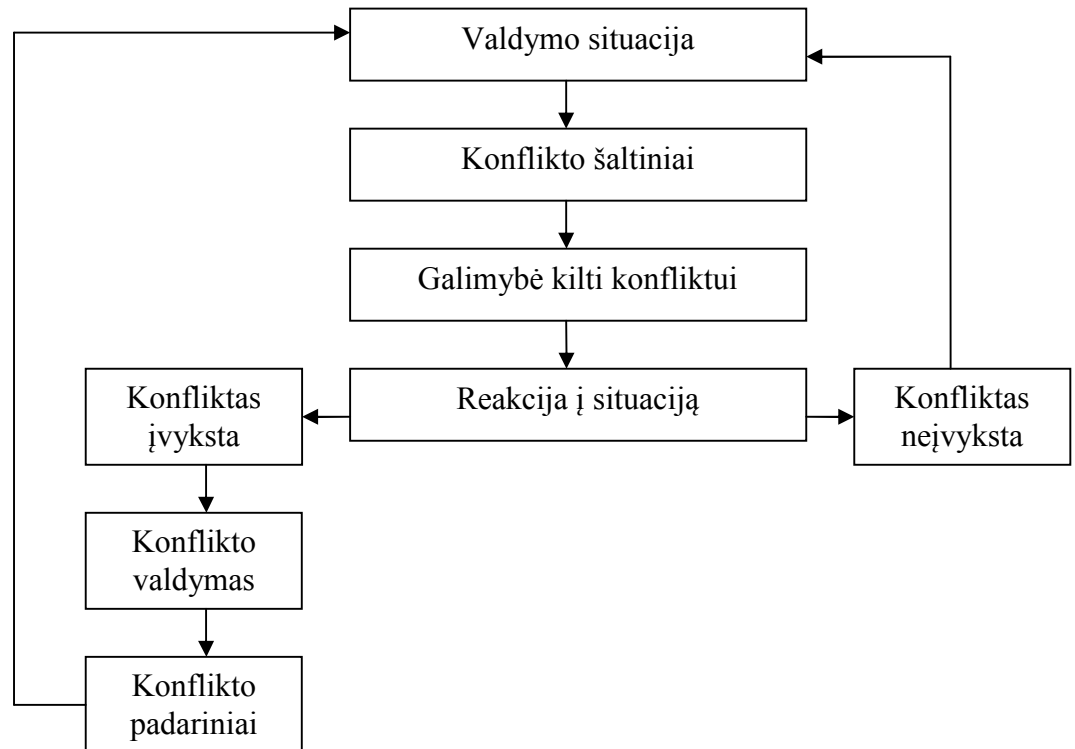
- skirtinga elgsena, išsilavinimas, bendravimo stilius: šie skirtumai gali padidinti konflikto tikimybę, nes skirtinga gyvenimo patirtis, išsilavinimas, darbo stažas, amžius ir kt. sumažina skirtingų kartų atstovų tarpusavio supratimą ir norą dirbti kartu;

- blogai perduota informacija: dažna konfliktų bei sumažėjusio darbo efektyvumo priežastis.

Tarpasmeniniai konfliktai atsiranda tada, kai atsiranda asmeninių ir organizacijos tikslų nesuderinamas. Tarpgrupiniai konfliktai dažniausiai yra konfliktuojančių interesų rezultatas, arba jie atsiranda tuomet, kai viena grupė skiria iššūkį kitai (B. M. Bass, S. D. Deep, 1972).

Dažniausiai konfliktai asocijuojasi su agresija, pykčiu, ginčais. Todėl vyrauja nuomonė, jog konfliktai yra nepageidautini, jų reikia vengti bei spręsti, vos tik jiems iškilus. Tačiau visiškas konfliktų nebuvimas organizacijoje ne tik neįmanomas, bet ir nepageidaujamas. Konfliktai turi ir

teigiamų savybių – pasikeičiama idėjomis, susitariama, atsiranda naujas supratimas, bendradarbiavimas. Daugeliu atvejų jie padeda išsakyti skirtingus požiūrius, suteikia papildomos informacijos, leidžia išaiškinti didesnę problemų skaičių.



12 pav. Konflikto procesinis modelis
(Sudaryta autorės, remiantis R. Adamonienė *et al.* 2002)

Jeigu konfliktas įvyksta, tuomet iškyla būtinybė jį valdyti. Konflikto valdymo procesas susideda iš trijų etapų (R. Adamonienė *et al.* 2002):

1 etapas. Konflikto identifikavimas.

Nustatomas konfliktas:

- objektas;
- pusės;
- organizacijos sritys;
- konflikto pakopos.

2 etapas. Konflikto analizė.

Nustatomos galimos konflikto:

- pasekmės;
- priežastys.

3 etapas. Konflikto sprendimas.

Parenkamas efektyviausias esamai situacijai konflikto sprendimo būdas.

Konfliktų sumažėtų, jei darbuotojai sąmoningai jų vengtų ir nesukeltų konfliktinės situacijos. Tačiau svarbu nepamiršti, jog neišsprendus problemos kaupiasi įtampa, kuri galiausiai gali peraugti į dar didesnį konfliktą. Efektyviausias konfliktų sprendimo būdas yra problemos sprendimas. Darbuotojo noras suprasti konflikto priežastis ir rasti visiems priimtinus veiksmus padeda visą dėmesį sutelkti į ginčytino dalyko esmę, o ne konfliktuojančio asmens asmenines savybes. Tokios darbuotojų nuostatos padeda kurti pasitikėjimo atmosferą, užkerta kelią pykčiui, nepasitenkinimui ir t.t.

Žmonių santykiais grįstas požiūris teigia, kad konfliktas yra natūralus visų grupių ir organizacijų reiškinys. Kadangi konfliktas neišvengiamas, žmonių santykių mokyklos atstovai siūlo su juo susitaikyti: jo neįmanoma išvengti, o kartais jis gali pagerinti grupės veiklos rezultatus (S. P. Robbins, 2003).

Pati įmonės struktūra pati savaime taip pat gali sudaryti tam tikrus apribojimus. Įmonėse, kuriose visi veiksniai griežtai reglamentuoti, nėra galimybės dalyvauti sprendimų priėmimo ar kitaip juos įtakoti, darbuotojai linkę išgyventi įtampą ir stresą. Vadovai linkę sukurti kultūrą, paremtą įtampa, baime ir nerimu. Jie kuria įtampą reikalaudami darbų atlikti per neįtikėtinai trumpą laiką, sukurdami ypač griežtą kontrolę, atleisdami iš darbo darbuotojus, kurie neatitiko reikalavimų.

Pastaraisiais dešimtmečiais pastebima vis didesnė neigiama streso įtaka darbinio gyvenimo kokybei. Pasak T. Cox, A. Griffiths, E. Rial – Gonzalez (2002), stresas darbe yra antroji po nugaros skausmų Europos Sąjungoje dažniausiai aptinkama (28 proc. darbuotojų) su darbu susijusi sveikatos problema. Jis ženkliai įtakoja darbo našumą, kūrybingumą bei konkurencingumą, sukelia sveikatos sutrikimų. Be fizinio ir psichologinio poveikio darbuotojų sveikatai, stresas darbe sukelia didelius kaštus organizacijai – tai darbuotojų kaita ir pravaikštos, sumažėjęs darbo efektyvumas, padidėjusi nelaimingų atsitikimų tikimybė, inovacijų trūkumas.

Visi profesiniai vaidmenys lemia tam tikrą psichologinį kontekstą, kiekviena darbinė veikla kelia žmogui savitus reikalavimus. Kvalifikuoto, lankstaus ir mobilaus darbuotojo nori visi darbdaviai, tačiau kliūtis efektyviam darbui yra stresas darbe. Įmonės ir organizacijos sėkmę lemia sveiki, efektyviai dirbantys vadovai, ieškantys išeičių kaip pagerinti darbo organizavimą, psichologinį klimatą bei sumažinti savo ir pavaldinių stresą sąlygojančių veiksnių riziką. Stresas darbe ne tik sukelia sveikatos sutrikimus, neatvykimus ir darbuotojų kaitą, bet ir turi poveikį darbo rezultatams.

Streso darbe problema – dažnos pravaikštos ar personalo kaita, dažni tarpasmeniniai konfliktai ar darbuotojų skundai yra dalis streso darbe požymių. Streso darbe problemos nustatymo procedūra susideda iš tokių veiksnių kaip darbo organizavimas ir procesai (darbo laiko organizavimas, autonomijos laipsnis, darbuotojo įgūdžių ir jam keliamų darbo reikalavimų atitikimas, darbo krūvis

ir kt.), darbo sąlygos ir aplinka (įžeidžiantis elgesys, triukšmas, karštis, pavojingos medžiagos ir kt.), bendravimas (netikrumas dėl to, ko iš darbuotojo tikimasi darbe, įdarbinimo perspektyvos, artėjantys pasikeitimai ir kt.) ir subjektyvių veiksnių (emocinis ir socialinis spaudimas, negalėjimas susitvarkyti, paramos trūkumas ir kt.) analizės. Jei streso darbe problema nustatyta, būtina imtis veiksmų, kuriais ši problema būtų užkirsta, pašalinta ar sumažinta. Darbdavys privalo pasirinkti tinkamas priemones. Šios priemonės turi būti vykdomos dalyvaujant ar bendradarbiaujant darbuotojams (L. Lobanova, 2009).

Stresas darbe gali kilti ir dėl prastų santykių su viršininku, pavaldiniais ar bendradarbiais. Esant geriems santykiams, darbuotojas gali gauti socialinę paramą iš bendradarbių, t.y. žmonių, geriausiai žinančių problemas, kylančias tiek pačioje įmonėje, tiek atliekant konkrečius darbus. Erzinantis bendradarbių elgesys – akivaizdus trukdymas dirbti, konkurencija, nuolatiniai skundai ilgainiui gali erzinti ir tapti streso šaltiniu. Paskutiniu metu mokslininkai vis dažniau kaip stresorius pripažįsta šiuos socialinius veiksnius – konfliktai su kolegomis ir vadovu, neteisingas elgesys ir neigiamas grupės klimatas (V. Bruk-Lee, P. E. Spector, 2006). Blogi tarpusavio santykiai neigiamai veikia darbinę atmosferą, bei sukelia darbuotojams psichologinių problemų. Konfliktai su vadovu sukelia didesnę stresą nei konfliktai su bendradarbiais, todėl kad bendradarbiai yra to paties organizacinio lygmens.

Anot J. Cranwall-Ward ir A. Abbey (2005), darbuotojai išeidami iš darbo palieka ne organizaciją, bet savo vadovą joje. Darbuotojo santykiai su vadovu yra esminiai jo motyvacijai ir atliekamo darbo efektyvumui. Mokslininkai atkreipė dėmesį, kad tose organizacijose, kur vadovas yra dėmesingas ir atidus savo pavaldiniams, vyrauja draugiška atmosfera, pasitikėjimas ir pagarba.

Stresą darbe gali sukelti blogi santykiai ne tik su vadovu, bet ir su pavaldiniais. Ypatingai didelį stresą patiria tie vadovai, kurie iš prigimties yra labiau techniški žmonės ir turi geras specialybės žinias, bet stokoja vadovavimo įgūdžių, teigiamų santykių ugdymo įgūdžių. Kiti vadovai jaučia didelį stresą, kai yra verčiami į sprendimų priėmimą įtraukti ir pavaldinius (T. Cox *et al*, 2002).

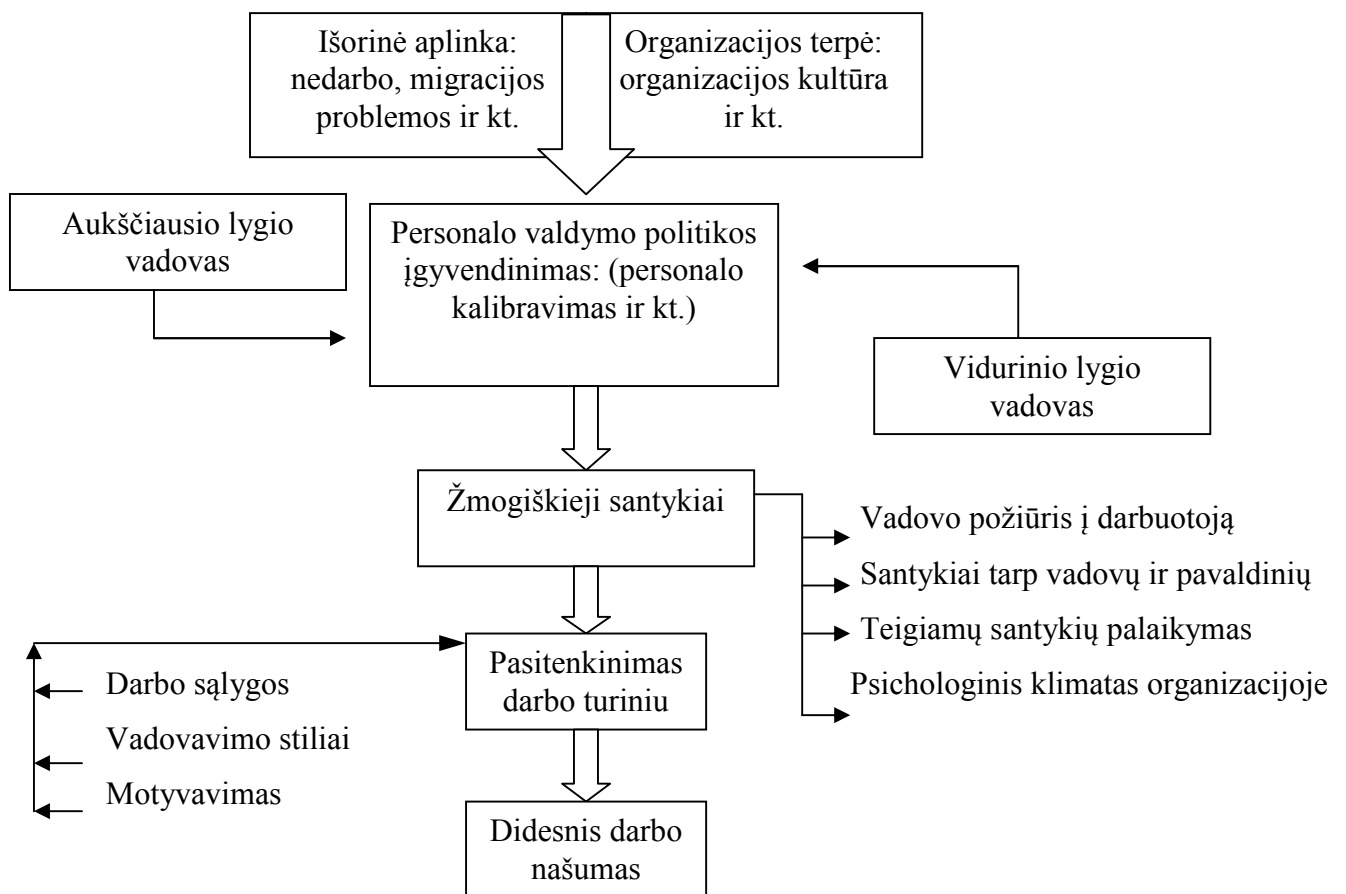
Vadovai turi stengtis sukurti tokią atmosferą, kad darbuotojai nesijaustų nepatogiai pripažindami, kad negali įveikti streso ar, kad jų darbo efektyvumas mažėja. Kuo anksčiau pripažįstama, kad yra problema, tuo didesnė tikimybė, kad darbuotojas galės toliau atlikti savo pareigas, esant tinkamai pagalbai, o prireikus ir priežiūrai.

1.10. Projektuojamas žmogiškųjų santykių vadybos požiūris ir naujausių problemos sprendimų kritinis vertinimas

Žmogiškųjų santykių valdymo sritis pastaruoju metu atsidūrė modernių valdymo teorijų dėmesio centre, nes tai vienas iš svarbiausių šiuolaikinės organizacijos valdymo efektyvumą lemiančių veiksnių.

Vis daugiau dėmesio skiriama žmogiškųjų santykių valdymo problemoms. Ypač akcentuojami darbuotojų kompetencijos ugdymo, karjeros, motyvavimo, streso darbe klausimai. Su šiomis problemomis susiduriama visuose valdymo lygiuose.

Atlikus mokslinės literatūros analizę projektuojamas šis teigiamų žmogiškųjų santykių valdymo įgyvendinimo modelis:



13 pav. Žmogiškųjų santykių valdymo įgyvendinimo modelis
(Sudaryta autorės)

Dėmesys žmonėms ir santykiams tarp jų dar didės. Viena iš tendencijų galima laikyti tai, kad keičiasi organizacijų vadovų požiūris – jie suvokia, kad seni valdymo metodai nebeefektyvūs ir kad

reikia keisti valdymo stilių. Kita ryški tendencija yra organizacinių struktūrų plokštėjimas – smarkiai mažėja vidurinio lygio vadovų skaičių. Taip yra todėl, kad šiuolaikinėje organizacijoje labiau reikalingi ir vertinami profesionalai, atliekantys darbą ir turintys pakankamą autonomiją, leidžiančią pasireikšti naujoms idėjoms bei kūrybiškumui.

Taigi organizacijos darbuotojai tampa pagrindiniu jos turtu, galinčiu užtikrinti didesnę veiklos našumą, o tuo pačiu konkurencinį pranašumą ir ilgą sėkmingą veiklą. Organizacijos tampa demokratiškesnės, daugiau dėmesio skiria savo darbuotojų gerovei.

Negalima teigti, kad visi organizaciniai sprendimai priimami vadovaujantis darbuotojų interesais, tačiau į šiuos interesus atsižvelgiama labiau ir ši tendencija turi stiprėti. Be abejo, svarbiausias organizacijų tikslas yra produktyvumas ir nustatytų tikslų pasiekimas, tačiau tai sunkiai įmanoma įgyvendinti neįsisąmoninus, jog tikslų pasiekimas priklauso pirmiausia nuo žmonių. Tai reiškia, kad dažnai organizacijos tikslų nepasiekama, jei kartu nėra sudaromos sąlygos jos darbuotojams pasiekti asmeninių tikslų.

Vadovai turi teikti pirmenybę racionaliam sprendimų priėmimui, o ne tradiciniams, dažnai emocijomis pagrįstiems valdymo metodams. Būtina valdymo stiliaus savybė – lankstumas, nors daugumoje atvejų geriausias stilius yra tas, kuris vienodai atsižvelgia ir į organizacijos tikslus, ir į žmones, ir kuris užtikrina kuo platesnį organizacijos narių dalyvavimą sprendimų priėmime. Tačiau kiekvienas vadovas, pasirinkdamas vadovavimo stilių, turėtų įvertinti organizacijos individų bei grupių interesus, organizacijos tikslus, jos struktūrą ir klimatą bei kitus veiksnius. Taip pat svarbu išlaikyti pusiausvyrą, nes dėmesys žmonėms nereikia visiško valdžios atsisakymo. Net liberaliausi, Y teorija besivadovaujantys vadovai, turėtų sugebėti palaikyti savo organizacijoje drausmę ir užtikrinti efektyvų jos tikslų įgyvendinimą.

Vis dažniau pereinama prie Z valdymo teorijos taikymo. Ši teorija, sujungusi geriausią Japonijos ir JAV valdymo patirtį, remiasi tokiomis pagrindinėmis vertybėmis kaip darbuotojų dalyvavimas valdyme, kokybė, produktyvumas, atvira komunikacija ir svarbiausia – teigiamais žmogiškaisiais santykiais paremtas valdymas.

Kiti veiksniai, turėsiantys reikšmingos įtakos žmogiškiems santykiams – tai sparti technologijos pažanga ir rinkos globalizavimas, sąlygojantis tarpkultūrinių santykių svarbos didėjimą. Kuo toliau, tuo didesnę dalį darbo už žmogų atlieka įvairios technologijos. Tai turi keletą pasekmių. Visų pirma, nemažam skaičiui žmonių, ypač vyresnio amžiaus, tampa vis sunkiau išugdyti žmogaus įgūdžius, kurių reikia, norint sėkmingai atlikti darbinės užduoties. Organizacijoms keliama vis didesni reikalavimai turėti savo efektyvias mokymo sistemas, padedančias kelti darbuotojų kvalifikaciją ir užtikrinančias jų prisitaikymą prie technologinių pokyčių, t.y. sėkmingai vystyti personalo kalibravimo politiką.

Visas organizacijas sudaro individai. Todėl kiekvienas organizacijos narys – ir vadovas, ir eilinis darbuotojas – nuolat susiduria su kitais individais, grupėmis bei organizacijomis. Be to,

kiekvienas individas turi atlikti tam tikras jam organizacijos pavestas funkcijas, susidurdamas su įvairiais vidiniais ir išoriniais organizacijai veiksniais – technologijomis, ekonomine aplinka, šeima ir t.t. Visi gali kontroliuoti tik savo elgesį. Kasdieninėje sąveikoje su aplinka gali valdyti tik tai, ką daro patys, o ne ką daro kiti, nors kiekvieno elgesys ir veikia kitų elgesį. Todėl vadovo funkcija yra planuoti, organizuoti, motyvuoti ir kontroliuoti kitų elgesį, siekiant organizacinių tikslų. Vadovai gali vadovauti, o organizacijos – funkcionuoti tik tada, jei darbuotojai pripažįsta valdžią ir leidžiasi būti motyvuojami bei kontroliuojami.

Vadovai organizacijose turi sukurti tam tikrą psichologinį klimatą, užtikrinantį galimybę organizacijos nariams patenkinti pagrindinius savo poreikius, bei pasirinkti tinkamą konkrečiai organizacijai bei situacijai valdymo stilių. Tam reikalingi vadovavimas, motyvacija ir bendravimas.

2. ŽMOGIŠKŲJŲ SANTYKIŲ VALDymo PIENOS PERDIRBIMO ĮMONĖSE TYRIMAS

2.1. Trumpas tiriamojo objekto pristatymas

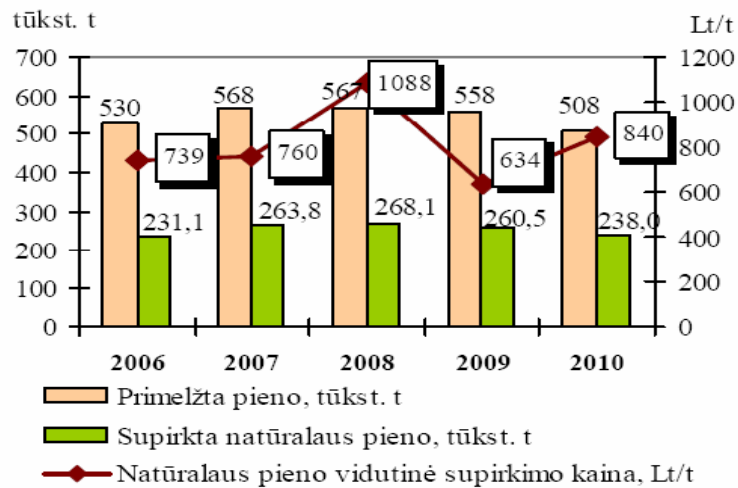
Tyrimo tikslas – išaiškinti žmogiškųjų santykių valdymo principus pieno perdirbimo sektoriuje.

Lietuvos pieno perdirbimo sektorius yra pasiekęs aukštą koncentracijos lygį. Jame dominuoja trys pagrindinės pieno perdirbimo įmonių grupės: AB „Rokiškio sūris“, AB „Pieno žvaigždės“, AB „Žemaitijos pienas“. Iš viso 2009 m. pieno produktų gamybos sektoriuje veikė 79 įmonės, 2008 ir 2007 m. – 69 įmonės.

Pieno perdirbimo sektoriuje dirba apie 8 tūkst. žmonių.

Šiuo metu pieno sektoriaus bendrovių vykdoma veikla dažnai yra nuostolinga arba mažai pelninga, todėl bendrovės aktyviai kovoja dėl kiekvieno kliento. Didelė Lietuvoje pagamintos pieno produkcijos dalis (apie 50 proc.) eksportuojama į kitas šalis: daugiausiai į ES, o iš trečiųjų šalių - į Rusiją, nedaug į Saudo Arabiją, Libiją, Kazachstaną ir JAV.

Per 2010 m. sausį – kovą Lietuvoje supirkta 238 tūkst. Tonų natūralaus pieno arba 8,6 proc. mažiau negu per 2009 m. atitinkamą laikotarpį.



14 pav. Pieno gamyba ir supirkimas Lietuvoje 2010 m. sausio – kovo mėn.
(Žemės ir maisto ūkio būklės 2010 metų sausio – kovo mėn. apžvalga)

2010 m. I ketvirtį Lietuvos pieno perdirbimo įmonės perdirbo 8,3 proc. mažiau pieno, palyginti su 2009 m. I ketvirčiu. Sumažėjus perdirbamo pieno kiekiui, 2010 m. sausį – kovą, palyginti su 2009 m. tuo pačiu laikotarpiu, sumažėjo beveik visų pieno produktų gamyba: sviesto, grietinėlės, fermentinių sūrinių ir kt.

Per 2010 m. sausį – kovą Lietuvos pieno perdirbimo įmonės pardavė produkcijos už 435,1 mln. Lt, tai yra 3,3 proc. mažiau, palyginti su 2009 m. sausiu – kovu. 53,4 proc. visų pardavimų sudarė pardavimai vidaus rinkoje. Pardavimų sumažėjimą lėmė pieno produktų kainų sumažėjimas. 2010 m. kovą parduotos produkcijos įmonių kainos buvo apie 7,2 proc. mažesnės negu prieš metus. Tačiau nuo metų pradžios kainos auga.

Per 2010 m. sausį – kovą iš Lietuvos eksportuota pieno produktų už 231,6 mln. Lt, tai yra 6,6 proc. daugiau, negu 2009 m. sausį – kovą. 2010 m. pieno produktų eksporto kainos didesnės nei 2009 m. atitinkamu laikotarpiu. Šiuo metu pasaulinėje pieno produktų rinkoje situacija yra palanki, fiksuojamas pieno produktų kainų augimas (Žemės ir maisto ūkio būklės 2010 metų sausio – kovo mėn. apžvalga).

Pieno sektorius užima svarbią vietą Lietuvos maisto ūkyje.

2000 – 2009 m. pagal Specialiąją žemės ūkio ir kaimo plėtros programos (SAPARD), bendrojo programavimo dokumento (BPD) ir kaimo plėtros programų (KPP) priemones pieno ūkiams modernizuoti buvo pateikta 4,6 tūkst. projektų. Bendra jiems įgyvendinti skirta suma iš ES ir nacionalinio biudžeto lėšų siekia 389,5 mln. Lt. Pagal šias programas pieno perdirbimo įmonėms modernizuoti buvo pateikta 11 projektų, kuriems įgyvendinti skirta paramos suma - 94,3 mln. Lt. (Pienas tampa patrauklia preke).

2.2 Empyrinio tyrimo metodika

Tyrimui atlikti naudojamas anketinės apklausos metodas. Šis metodas labai dažnai naudojamas dėl metodo sistemiškumo bei paprastumo, norint pakankamai greitai surinkti didelį kiekį duomenų.

Darbuotojų apklausai sudaryta anketa (A priedas). Apklausa atlikta pieno perdirbimo pramonės įmonėse. Anketos buvo išdalintos tiesiogiai, bei platintos elektroniniu būdu.

Anketoje vengiama atvirųjų klausimų, siekiant kuo paprastesnio ir užimančio mažiau laiko anketos užpildymo. Įtraukti tik būtiniausi tyrimui klausimai, kadangi dėl ilgo klausimyno prarandama potencialių respondentų arba anketa užpildoma tik iš dalies.

Anketoje pateikti 24 uždarojo tipo klausimai ir pora atvirų skilčių, skirtų pastaboms bei pasiūlymams. 1 – 4, 6 klausimai skirti informuotumui išaiškinti, 5, 7 – 10, 18, 19 – pasitenkinimui darbu, 11, 12 – taikomoms skatinimo sistemoms, 13 – 17 – tarpusavio santykiams su vadovu bei bendradarbiais, 20 – 24 – bendrieji demografiniai klausimai.

Tyrimo imtis. Respondentų apklausai imtis buvo apskaičiuota naudojantis V. I. Paniotto formule (Paulauskaitė, Vanagas, 1998), kai tikimybė yra 0,954:

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

čia:

n – reikiamas respondentų skaičius;

Δ – paklaida (5 %);

N – tiriamos visumos narių skaičius.

Reikiamas respondentų skaičius yra 192 respondentai. Tyrimo metu buvo išdalinta 220 anketų. Grįžo 198, iš kurių 8 buvo užpildytos neteisingai. Gerų, tinkamų tyrimui anketų – 190.

Duomenys apdoroti naudojant SPSS 11 (*Statistical Package for Social Sciences*) ir EXCEL programinę įrangą.

Požymių priklausomybei patikrinti, darbe pateikiamos Chi kvadratu kriterijaus reikšmės. Priimama, kad jeigu Chi kvadratu p reikšmė (lentelėse skiltyje „Asymp. Sig. (2-sided)“) yra mažesnė už reikšmingumo lygmenį α ($\alpha = 0,05$), vadinasi koreliacija tarp šių požymių yra reikšminga.

2.3. Žmogiškųjų santykių valdymo modelio pieno perdirbimo įmonėse parengimas

2.3.1. Empyrinio tyrimo rezultatų analizė

Apklausoje dalyvavo 190 respondentų, iš jų 147 moterys, tai sudaro 77,4 % visų respondentų ir 43 vyrai, tai sudaro 22,6 % visų respondentų.

Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes pavaizduotas 6 lentelėje:

6 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (procentais)

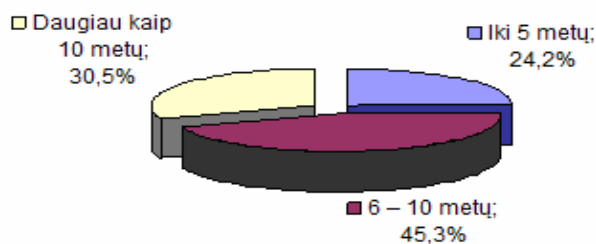
Amžiaus grupė	Respondentų pasiskirstymas (proc.)
Iki 25 m.	2,6%
26 – 35 m.	20,5%
36 – 45 m.	37,9%
46 m. ir daugiau	38,9%

Šią ir kitas šiame skyriuje pavaizduotas lenteles ir paveikslus sudarė autorė.

Dauguma respondentų (38,9 %) yra 46 ir daugiau metų amžiaus. Tyrime dalyvavo tik 5 respondentai, kurių amžius yra iki 25 metų. Tai sudaro vos 2,6 % visų respondentų.

Didžiąją dalį respondentų sudarė darbuotojai – 87,3 %. Tyrime dalyvavo 22 vidurinio lygio vadovai (11,6 % visų respondentų) ir 2 aukščiausio lygio vadovai (tai sudarė vos 1,1 % visų respondentų).

Anketą įtrauktas atvirojo tipo klausimas, kuriuo siekiama išaiškinti respondentų darbo stažą organizacijoje, kurioje jie šiuo metu dirba. Atsakymai sugrupuoti į šias grupes: darbo stažas organizacijoje iki 5 metų, 6 – 10 metų ir daugiau kaip 10 metų. Didžioji dalis respondentų organizacijoje dirba 6 – 10 metų. Šie respondentai sudaro 45,3 % visų apklaustųjų (žr. 15 pav.).



15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą (procentais)

Beveik pusė respondentų (45,8 %) turi aukštesnįjį išsilavinimą. Aukštąjį ir vidurinį išsilavinimą turi apytiksliai procentas respondentų, t. y. aukštąjį – 27,9 %, vidurinį – 23,7 %. 5 respondentai šiuo metu studijuoja aukštojoje mokykloje.

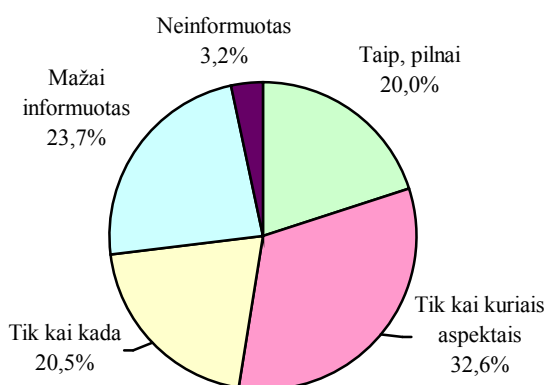
7 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (procentais)

Išsilavinimas	Respondentų pasiskirstymas (proc.)
Vidurinis	23,7%
Aukštesnysis	45,8%
Aukštasis	27,9%
Nebaigtas aukštasis (šiuo metu mokosi)	2,6%

91,6 % respondentų dirba pagal neterminuotą darbo sutartį, o 8,4 % respondentų nurodė dirbantys pagal terminuotą darbo sutartį. Pagal kitas darbo sutarties rūšis dirbančių asmenų tarp respondentų nebuvo.

Siekiant išsiaiškinti, kokia yra komunikacija pieno perdirbimo įmonėse, buvo pateiktas klausimas apie darbuotojų informuotumą apie organizacijos ekonominę/finansinę būklę.

Ketvirtadaliui respondentų trūksta informacijos apie organizacijos ekonominę/finansinę būklę. Tik 20 % apklaustųjų yra pilnai informuoti šiuo klausimu (žr. 16 pav.): tai aukščiausio ir vidurinio lygio vadovai ir nedidelė dalis darbuotojų.

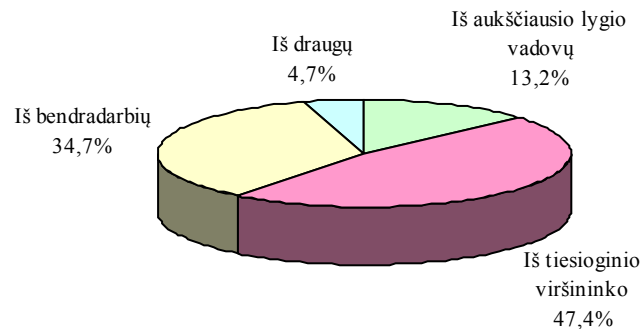


16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal informuotumo lygį apie organizacijos ekonominę/finansinę būklę (procentais)

53,1 % respondentų yra informuojami tik kai kuriais aspektais ir kai kada. 26,9 % apklaustųjų teigia, kad yra mažai arba visiškai neinformuoti. Gauti duomenys rodo, kad didžioji dalis darbuotojų nėra informuojami apie organizacijos ekonominę/finansinę būklę. Todėl galima teigti, jog pieno perdirbimo įmonių vadovai mano, jog apie įmonės būklę turi žinoti tik aukščiausio

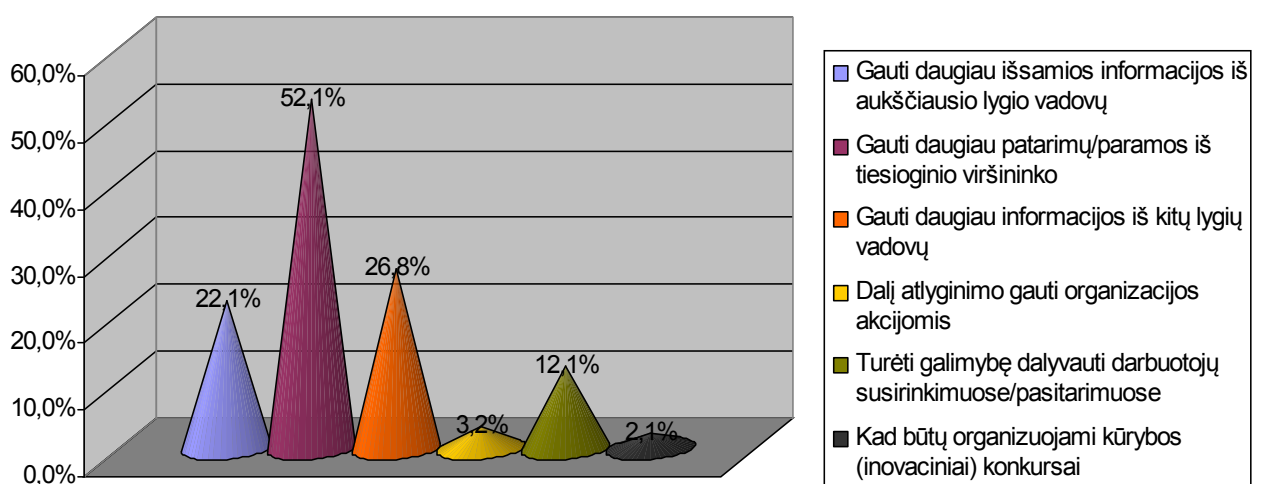
lygio vadovai. Vadinasi, darbuotojas nemato savo darbo indėlio į galutinį produktą, o tai neleidžia jam pasijusti svarbiam.

Įvertinus darbuotojų informuotumo lygį, siekta išaiškinti, iš ko darbuotojai sužino apie esamą organizacijos būklę. Beveik pusė (47,4 %) respondentų apie esamą organizacijos būklę sužino iš savo tiesioginio viršininko (žr. 17 pav.).



17 pav. Informacijos apie esamą organizacijos būklę šaltiniai

Didžioji dalis apklaustųjų (52,1 %) mano, kad svarbu gauti informacijos, patarimų bei paramos iš tiesioginio viršininko (žr. 18 pav.). Taip pat ne mažiau darbuotojams svarbu komunikuoti su aukščiausio lygio bei kitų lygių vadovais. Darbuotojai vertina tarpusavio santykius su vadovais. Geresni santykiai su vadovais jiems reikštų pripažinimą, didesnę pasitikėjimą savo jėgomis. 48,9 % apklaustųjų teigia, kad geresnis komunikavimas su aukščiausio ir kitų lygių vadovais padėtų jiems pasijausti organizacijos nariais.



18 pav. Kryptys, leidžiančios pasijausti organizacijos nariu

Tik 16,8 % respondentų tvirtina besijaučiantys organizacijos šeimininkais, o 56,8 % visiškai tokiais nesijaučia, 21,6 % iš dalies jaučiasi organizacijos šeimininkais.

Beveik pusė (44,2 %) respondentų negali atsakyti į klausimą ar per pastaruosius dvejus metus jiems buvo iškilusi grėsmė netekti darbo. Galima daryti prielaidą, kad šiuo klausimu taip pat reikiamai neinformuojama. Darbuotojas nėra užtikrintas dėl savo darbo vietos. Darbuotojas nesijaučia saugus.

Informacijos stygius yra prioritetinga kryptis, į kurią įmonės vadovai turėtų atkreipti daugiau dėmesio. Informacijos stygius yra svarbi kliūtis, dėl kurios darbuotojai nesijaučia organizacijos nariais.

8 lentelė. Darbuotojų pojūčio organizacijos nariu priklausomybė nuo informuotumo lygio

Anketos klausimai	2. Ar esate informuotas apie organizacijos ekonominę/finansinę būklę?									
	Taip, pilnai		Tik kai kuriais aspektais		Tik kai kada		Mažai informuotas / neinformuotas		Viso	
	Skaičius	%	Skaičius	%	Skaičius	%	Skaičius	%	Skaičius	%
4. Ar jaučiatės organizacijos nariu?										
1. Taip	14	36,8	12	19,4	6	15,4	0	0,0	32	16,8
2. Iš dalies	10	26,3	11	17,7	20	51,3	0	0,0	41	21,6
3. Ne	14	36,8	34	54,8	13	33,3	47	92,2	108	56,8
4. Negaliu pasakyti	0	0,0	5	8,1	0	0,0	4	7,8	9	4,7
Viso	38	100,0	62	100,0	39	100,0	51	100,0	190	100,0

Galima teigti, kad tie darbuotojai, kurie yra pilnai informuoti apie organizacijos ekonominę/finansinę būklę labiausiai jaučiasi organizacijos nariais (žr. 8 lent.). 92,2 % darbuotojų, kurie yra mažai arba visiškai neinformuoti, teigia, kad nesijaučia organizacijos nariais.

9 lentelė. Chi – kvadratu kriterijus

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	69,500 ^a	9	,000
Likelihood Ratio	84,774	9	,000
Linear-by-Linear Association	28,272	1	,000
N of Valid Cases	190		

a. 4 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,80.

Pagal Chi – kvadratu kriterijų galima teigti, kad koreliacija tarp šių požymių yra reikšminga.

Lyginant rezultatus pagal darbo stažą, išryškėja tendencija, kad organizacijos nariais labiau linkę jaustis darbuotojai, organizacijoje dirbantys ilgiau nei penkis metus (žr. 10 lent.).

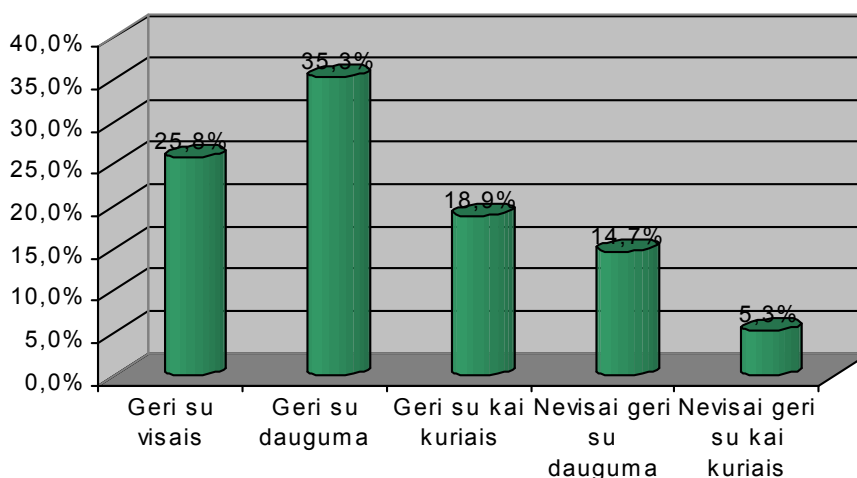
10 lentelė. Darbuotojų pojūčio organizacijos nariu priklausomybė nuo darbo stažo

Anketos klausimai	24. Jūsų darbo stažas dabartinėje darbovietėje							
	1. Iki 5 m.		2. 6-10 m.		3. Daugiau kaip 10 m.		Viso	
	Skaičius	%	Skaičius	%	Skaičius	%	Skaičius	%
4. Ar jaučiatės organizacijos nariu?								
1. Taip	0	0,0	24	27,9	8	13,8	32	16,8
2. Iš dalies	5	10,9	17	19,8	19	32,8	41	21,6
3. Ne	36	78,3	45	52,3	27	46,6	108	56,8
4. Negaliu pasakyti	5	10,9	0	0,0	4	6,9	9	4,7
Viso	46	100,0	86	100,0	58	100,0	190	100,0

Tačiau visgi, kiekvienoje darbo stažo trukmės grupėje, dauguma (daugiau nei 50%) respondentų tvirtina nesijaučiantys organizacijos nariais.

Apklaustos rezultatai rodo, kad pieno perdirbimo įmonių darbuotojai niekada arba retai jaučiasi esą kolektyvo nariai.

Nė viena organizacija negali funkcionuoti be jos darbuotojų sąveikos. Organizacijos veiklos rezultatai priklauso nuo tos sąveikos kokybės. Tyrimo rezultatai rodo, kad 25,8 % darbuotojų mano, kad su visais bendradarbiais sutaria gerai. 35,3 % apklaustųjų teigia, jog gerai sutaria su dauguma kolegų, 18,9 % gerus santykius palaiko tik su kai kuriais bendradarbiais, o penktadalis respondentų (20,0 %) su dauguma ar su kai kuriais kolegomis sutaria ne visai gerai (žr. 19 pav.).



19 pav. Darbuotojų tarpusavio santykiai su bendradarbiais

Tyrimo rezultatai patvirtino R. C. Liden ir J. Antonakis (2009) teiginį, kad darbuotojai yra linkę labiau pasitikėti bendradarbiais, kurie gerai sutaria su vadovais (žr. 11 lent.). Pilnai informuoti apie organizacijos ekonominę/finansinę būklę darbuotojai geriau sutaria su savo vadovais, nei neinformuoti. Šie respondentai taip pat geriau sutaria ir su bendradarbiais.

11 lentelė. Darbuotojų santykių su bendradarbiais kokybės priklausomybė nuo informuotumo lygio

Anketos klausimai	2. Ar esate informuotas apie organizacijos ekonominę / finansinę būklę?									
	Taip, pilnai		Tik kai kuriais aspektais		Tik kai kada		Mažai informuotas / neinformuotas		Viso	
	Skaičius	%	Skaičius	%	Skaičius	%	Skaičius	%	Skaičius	%
13. Kaip vertinate tarpusavio santykius su artimais bendradarbiais?										
1. Geri su visais	29	76,3	6	9,7	9	23,1	5	9,8	49	25,8
2. Geri su dauguma	9	23,7	18	29,0	15	38,5	25	49,0	67	35,3
3. Geri su kai kuriais	0	0,0	27	43,5	5	12,8	4	7,8	36	18,9
4. Ne visai geri su dauguma	0	0,0	7	11,3	10	25,6	11	21,6	28	14,7
5. Ne visai geri su kai kuriais	0	0,0	4	6,5	0	0,0	6	11,8	10	5,3
Viso	38	100,0	62	100,0	39	100,0	51	100,0	190	100,0

Patebėta, kad egzistuoja labai stipri priklausomybė tarp darbuotojų tarpusavio santykių ir jų darbo stažo (žr. 12 lent.). Ilgiau organizacijoje dirbantys darbuotojai su bendradarbiais sutaria geriau: 81,0 % darbuotojų, dirbančių ilgiau kaip 10 metų, gerai sutaria su visais ar dauguma bendradarbių. Trumpiau dirbantys darbuotojai tarpusavio santykius vertina prasčiau. Todėl labai svarbu tinkamai adaptuoti naują darbuotoją, kad savo darbo vietoje jis nejustų psichologinės įtampos, kurti teigiamą psichologinį klimatą.

12 lentelė. Darbuotojų santykių su bendradarbiais kokybės priklausomybė nuo darbo stažo

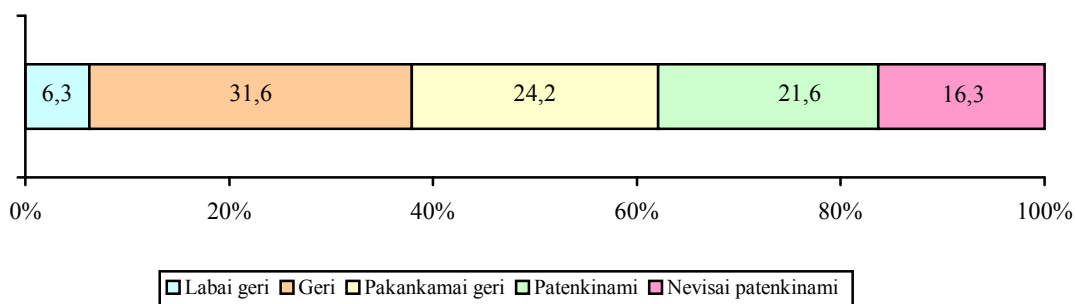
Anketos klausimai	24. Jūsų darbo stažas dabartinėje darbovietėje							
	1. Iki 5 m.		2. 6-10 m.		3. Daugiau kaip 10 m.		Viso	
	Skaičius	%	Skaičius	%	Skaičius	%	Skaičius	%
13. Kaip vertinate tarpusavio santykius su artimais bendradarbiais?								
1. Geri su visais	0	0,0	31	36,0	18	31,0	49	25,8
2. Geri su dauguma	22	47,8	16	18,6	29	50,0	67	35,3
3. Geri su kai kuriais	9	19,6	21	24,4	6	10,3	36	18,9
4. Ne visai geri su dauguma	11	23,9	12	14,0	5	8,6	28	14,7
5. Ne visai geri su kai kuriais	4	8,7	6	7,0	0	0,0	10	5,3
Viso	46	100,0	86	100,0	58	100,0	190	100,0

13 lentelė. Chi – kvadratu kriterijus

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	40,721 ^a	8	,000
Likelihood Ratio	55,970	8	,000
Linear-by-Linear Association	17,399	1	,000
N of Valid Cases	190		

a. 3 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,42.

Tarpusavio santykius su vadovais respondentai vertina prasčiau nei su bendradarbiais: 6,3 % tarpusavio santykius su tiesioginiu vadovu vertina labai gerai, 31,6 % - gerai, o 62,1 % pripažįsta, kad jų santykiai su vadovais nėra visiškai geri. Iš jų net 16,3% santykius su tiesioginiu vadovu įvertina nepatenkinamai.



20 pav. Darbuotojų tarpusavio santykių su tiesioginiu vadovu vertinimas

Tyrimo rezultatai parodė, kad su vadovais geriau sutaria darbuotojai, kurie yra pilnai informuoti apie organizacijos ekonominę/finansinę būklę (žr. 14 lent.) ir darbuotojai, turintys ilgesnį darbo stažą organizacijoje (žr. 16 lent.).

14 lentelė. Darbuotojų tarpusavio santykių su vadovu kokybės priklausomybė nuo infomuotumo lygio

Anketos klausimai	2. Ar esate informuotas apie organizacijos ekonominę/finansinę būklę?									
	Taip, pilnai		Tik kai kuriais aspektais		Tik kai kada		Mažai informuotas / neinformuotas		Viso	
	Skaičius	%	Skaičius	%	Skaičius	%	Skaičius	%	Skaičius	%
14. Kaip vertinate tarpusavio santykius su savo tiesioginiu vadovu?										
1. Labai geri	6	15,8	6	9,7	0	0,0	0	0,0	12	6,3
2. Geri	18	47,4	11	17,7	19	48,7	12	23,5	60	31,6
3. Pakankamai geri	14	36,8	21	33,9	6	15,4	5	9,8	46	24,2
4. Patenkinami	0	0,0	16	25,8	9	23,1	16	31,4	41	21,6
5. Nevisai patenkinami	0	0,0	8	12,9	5	12,8	18	35,3	31	16,3
Viso	38	100,0	62	100,0	39	100,0	51	100,0	190	100,0

63,2 % pilnai informuotų respondentų su vadovais sutaria labai gerai ir gerai, likusi dalis – pakankamai gerai. Tarp pilnai informuotų respondentų nebuvo vertinančių tarpusavio santykius patenkinamai ar nevisai patenkinamai. Mažai informuoti ir neinformuoti darbuotojai linkę santykius vertinti patenkinamai ir nevisai patenkinamai (66,7 % respondentų).

15 lentelė. Chi – kvadratu kriterijus

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	63,362 ^a	12	,000
Likelihood Ratio	79,339	12	,000
Linear-by-Linear Association	30,777	1	,000
N of Valid Cases	190		

a. 4 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,40.

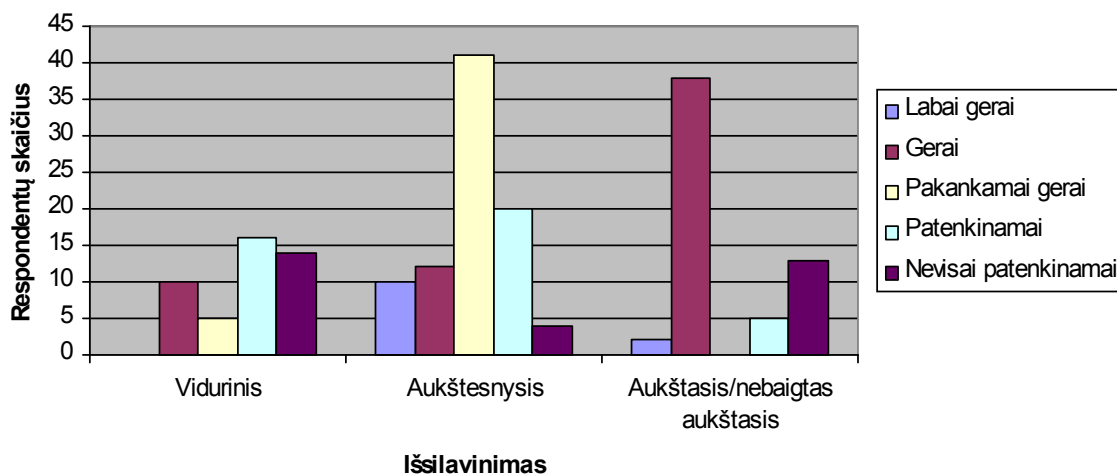
Chi – kvadratu kriterijaus reikšmė yra mažesnė už reikšmingumo lygmenį, tai reiškia, kad ryšiai tarp šių požymių yra labai stiprūs.

16 lentelė. Darbuotojų santykių su vadovu kokybės priklausomybė nuo darbuotojų darbo stažo

Anketos klausimai	24. Jūsų darbo stažas dabartinėje darbovietėje							
	1. Iki 5 m.		2. 6-10 m.		3. Daugiau kaip 10 m.		Viso	
	Skaičius	%	Skaičius	%	Skaičius	%	Skaičius	%
14. Kaip vertinate tarpusavio santykius su savo tiesioginiu vadovu?								
1. Labai geri	0	0,0	8	9,3	4	6,9	12	6,3
2. Geri	9	19,6	25	29,1	26	44,8	60	31,6
3. Pakankamai geri	15	32,6	16	18,6	15	25,9	46	24,2
4. Patenkinami	9	19,6	27	31,4	5	8,6	41	21,6
5. Nevisai patenkinami	13	28,3	10	11,6	8	13,8	31	16,3
Viso	46	100,0	86	100,0	58	100,0	190	100,0

Dauguma darbuotojų (32,6 %), dirbančių organizacijoje iki 5 metų, santykius su tiesioginiu vadovu vertina pakankamai gerai. Geriau su savo vadovu sutaria ilgiau organizacijoje dirbantys darbuotojai.

Išaiškinta, kad aukštesnįjį bei auštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai su savo tiesioginiu vadovu sutaria geriau, nei darbuotojai turintys vidurinį išsilavinimą (žr. 21 pav.). Labai gerai su vadovu sutaria 10 aukštesnįjį ir 2 auštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai, gerai – 38 auštąjį, 12 aukštesnįjį ir 10 vidurinį išsilavinimą turinčių darbuotojų. Likę respondentai santykius su vadovais vertina pakankamai gerai, patenkinamai ir nevisai patenkinamai.

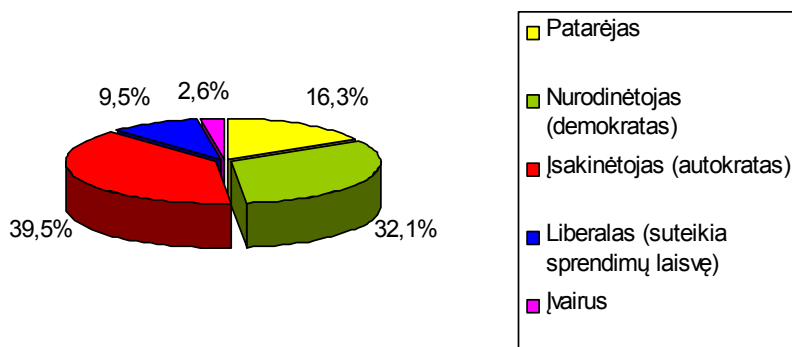


21 pav. Darbuotojų tarpusavio santykių su tiesioginiu vadovu vertinimas, priklausomai nuo darbuotojų išsilavinimo

Apklaustos rezultatai rodo, kad pieno perdirbimo įmonėse vyrauja geri, vidutiniški ir labai geri santykiai su kolegomis, tačiau su tiesioginiu vadovu santykiai vertinami prasčiau. Daugiau nei pusė respondentų nevertina tarpusavio santykių gerai. 24,7 % respondentų linkę prisibijoti savo tiesioginio vadovo, tačiau 26,3 % apklaustųjų pilnai pasitiki vadovu, 33,7 % pasitiki ne visada.

Dauguma (39,5 %) respondentų teigia, kad jų tiesioginis vadovas yra autokratas. Vadinasi vadovas visiškai nevertina darbuotojų savarankiškumo, reikalauja paklusnumo vykdant įsakymus. Vadovas su pavaldiniais ryšius palaiko tik nurodymais ir kontrole. Nedidelė dalis respondentų

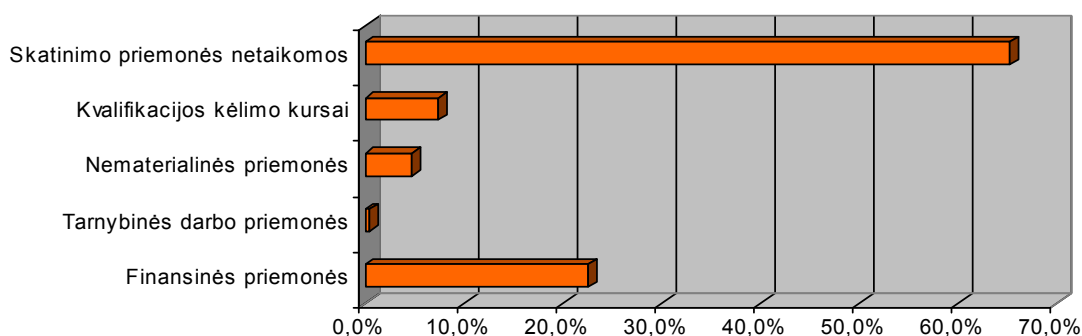
(9,5 %) teigia, kad tiesioginis vadovas jiems suteikia galimybę būti savarankiškiems ir priimti sprendimus.



22 pav. Vadovų vadovavimo stiliai

Tyrimo rezultatai parodė, kad pieno perdirbimo įmonėse egzistuoja žemas motyvavimo lygis. Didžioji dauguma darbuotojų (67,4 %) teigia, jog niekada nebuvo įvertinti už gerai atliktą darbą. 15,8 % respondentų buvo įvertinti ir jiems paskirta premija, 4,2 % respondentų už gerą darbą turėjo galimybę pakilti pareigose.

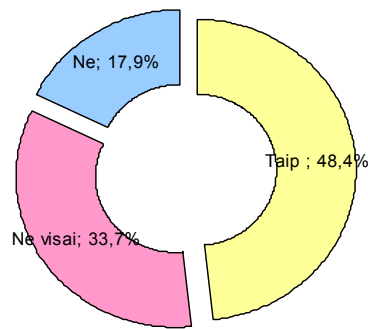
65,3 % respondentų teigia, kad nebuvo taikytos jokios skatinimo priemonės, 22,6 % respondentų skatinami finansinėmis priemonėmis, 7,4 % - kvalifikacijos kėlimo kursais, 4,7 % - nematerialinėmis priemonėmis, 0,5 % - tarnybinėmis darbo priemonėmis (žr. 23 pav.).



23 pav. Skatinimo priemonių taikymas

Atlikus skaičiavimus paaiškėjo, jog labiausiai patenkinti darbo turiniu yra darbuotojai, turintys 6 – 10 m. darbo stažą. Mažiausiai patenkinti darbu yra darbuotojai, organizacijoje dirbantys iki 5 m.

Mažiau nei pusė (48,4 %) respondentų yra patenkinti savo darbu, kiti ne visai patenkinti (33,7 %) ir nepatenkti (17,9 %).



24 pav. Darbuotojų pasitenkinimo darbo turiniu lygis

Nustatyta, kad pasitenkinimas darbu turi priklausomybę nuo darbuotojų amžiaus (žr. 17 lent.). Darbu labiau patenkinti vyresnio amžiaus žmonės – daugiau nei pusė (daugiau nei 50 % respondentų) 36 ir daugiau metų amžiaus žmonės yra patenkinti savo darbu. Iki 35 metų amžiaus beveik trimis kartais yra daugiau asmenų nepatenkintų darbu, lyginant su vyresniais.

17 lentelė. Darbuotojų pasitenkinimo darbu priklausomybė nuo amžiaus

Anketos klausimai	21. Jūsų amžius							
	1. Iki 35 m.		2. 36-45 m.		3. 46 m. ir daugiau		Viso	
	Skaičius	%	Skaičius	%	Skaičius	%	Skaičius	%
7. Ar jūs esate patenkintas savo darbu (darbo turiniu)?								
1. Taip	9	20,5	44	61,1	39	52,7	92	48,4
2. Ne visai	19	43,2	20	27,8	25	33,8	64	33,7
3. Ne	16	36,4	8	11,1	10	13,5	34	17,9
4. Negaliu pasakyti	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Viso	44	100,0	72	100,0	74	100,0	190	100,0

18 lentelė. Chi – kvadratu kriterijus

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	22,738 ^a	4	,000
Likelihood Ratio	22,904	4	,000
Linear-by-Linear Association	11,102	1	,001
N of Valid Cases	190		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,87.

Darbuotojų pasitenkinimas darbu tai pat labai priklauso nuo darbuotojų informuotumo lygio (žr. 19 lent.). Labiausiai patenkinti darbu pilnai informuoti darbuotojai (89,5 % respondentų), o labiausiai nepatenkinti darbu mažai informuoti ir neinformuoti darbuotojai (27,5 % respondentų).

19 lentelė. Darbuotojų pasitenkinimo darbu priklausomybė nuo darbuotojų informuotumo lygio

Anketos klausimai	2. Ar esate informuotas apie organizacijos ekonominę / finansinę būklę?									
	Taip, pilnai		Tik kai kuriais aspektais		Tik kai kada		Mažai informuotas / neinformuotas		Viso	
	Skaičius	%	Skaičius	%	Skaičius	%	Skaičius	%	Skaičius	%
7. Ar jūs esate patenkintas savo darbu (darbo turiniu)?										
1. Taip	34	89,5	21	33,9	20	51,3	17	33,3	92	48,4
2. Ne visai	4	10,5	30	48,4	10	25,6	20	39,2	64	33,7
3. Ne	0	0,0	11	17,7	9	23,1	14	27,5	34	17,9
4. Negaliu pasakyti	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Viso	38	100,0	62	100,0	39	100,0	51	100,0	190	100,0

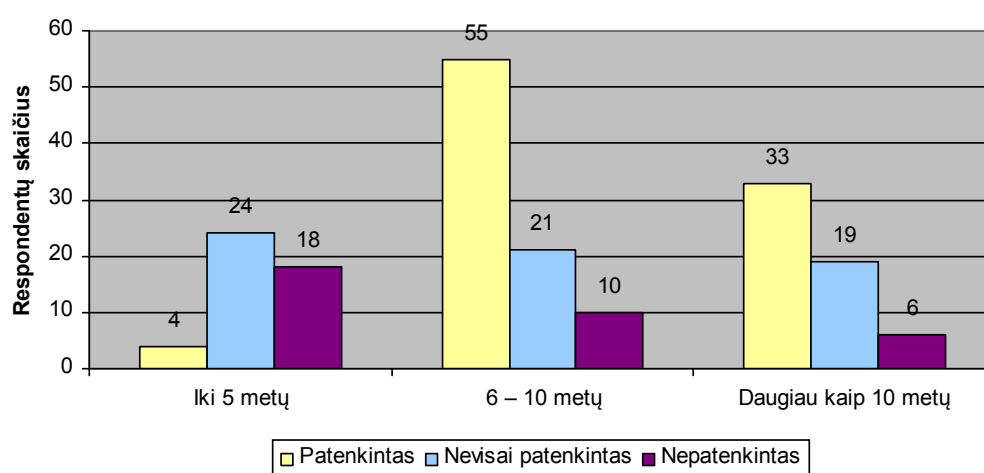
20 lentelė. Chi – kvadratu kriterijus

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	39,630 ^a	6	,000
Likelihood Ratio	45,767	6	,000
Linear-by-Linear Association	18,189	1	,000
N of Valid Cases	190		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,80.

Chi – kvadratu kriterijaus reikšmė yra mažesnė už reikšmingumo lygmenį, tai reiškia, kad ryšiai tarp šių požymių yra labai stiprūs.

Lyginant darbuotojų pasitenkinimą darbu pagal darbo stažą, nustatyta, kad labiau patenkinti ilgiau organizacijoje dirbantys darbuotojai, o mažiau patenkinti – turintys trumpesnį darbo stažą darbuotojai (žr. 25 pav.).

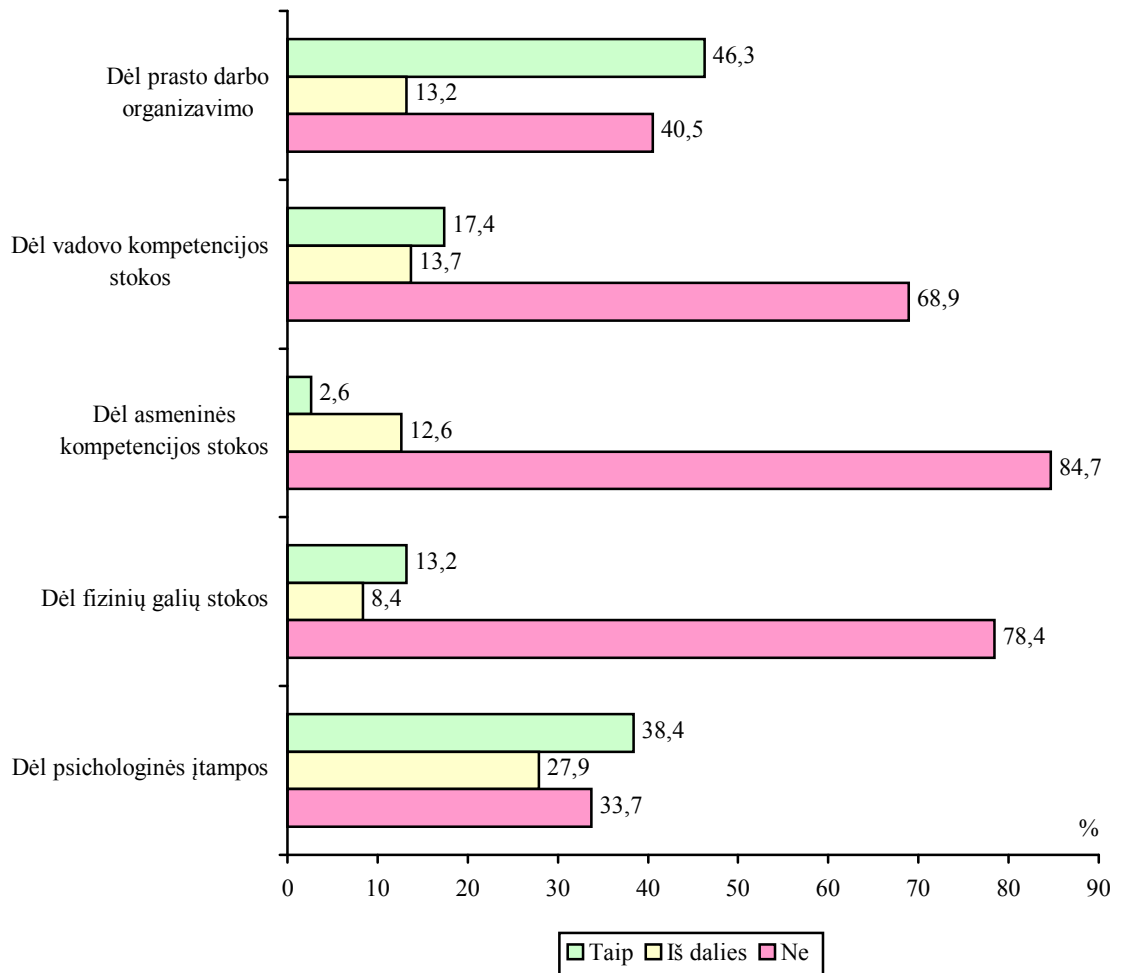


25 pav. Darbuotojų pasitenkinimo darbu turiniu lygis priklausomai nuo darbo stažo

Per pastaruosius 2 – 3 metus 15,8 % respondentų pasitenkinimas darbu pagerėjo, 62,7 % - nepasikeitė arba nežymiai pasikeitė, 21,6 % - pasitenkinimas darbu pablogėjo. Pasitenkinimo darbu

rodiklis yra labai svarbus organizacijai, kadangi 60,5 % apklaustųjų teigia, kad jausdami didesnę pasitenkinimą darbu, geriau atlieka savo pareigas. Tik 7,9 % respondentų pasitenkinimas darbu neturi įtakos jų darbo rezultatams. Vadinasi ir įmonės rezultatai, esant patenkintiems darbuotojams, gali būti geresni.

Dažniausiai pasitaikančiomis sunkumų darbe priežastimis apklaustieji įvardino prastą darbo organizavimą (46,3 %) ir psichologinę įtampą (38,4 %) (žr. 26 pav.).



26 pav. Sunkumų darbe priežastys

83,8 % apklaustųjų teigia esą visada aprūpinti darbu, 5,9 % respondentų dirba kai kada su pertrūkiais, o 10,3 % darbo stygių patiria dažnai.

41,1 % respondentų darbe dažnai ir labai dažnai jaučia psichologinę įtampą. 37,4 % respondentų teigia kartais jaučiantys psichologinę įtampą ir 21,5 % pripažįsta ją darbo vietoje jaučiantys retai arba niekada. Tyrimo rezultatai parodė, kad sunkumų darbe dėl psichologinės įtampos dažniau patiria jaunesnio amžiaus žmonės (žr. 21 lent.). Tai gali būti siejama su mažesne asmenine gyvenimiška patirtimi, ribotais įgūdžiais valdyti stresines situacijas.

21 lentelė. Darbuotojų patiriamų sunkumų dėl psichologinės įtampos dažnumas priklausomai nuo darbuotojų amžiaus

Anketos klausimai	21. Jūsų amžius							
	1. Iki 35 m.		2. 36-45 m.		3. 46 m. ir daugiau		Viso	
	Skaičius	%	Skaičius	%	Skaičius	%	Skaičius	%
<i>10.5. Dėl psichologinės įtampos</i>								
1. Taip	25	56,8	24	33,3	24	32,4	73	38,4
2. Iš dalies	14	31,8	23	31,9	16	21,6	53	27,9
3. Ne	5	11,4	25	34,7	34	45,9	64	33,7
Viso	44	100,0	72	100,0	74	100,0	190	100,0

22 lentelė. Chi – kvadratu kriterijus

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,596 ^a	4	,002
Likelihood Ratio	18,141	4	,001
Linear-by-Linear Association	12,063	1	,001
N of Valid Cases	190		

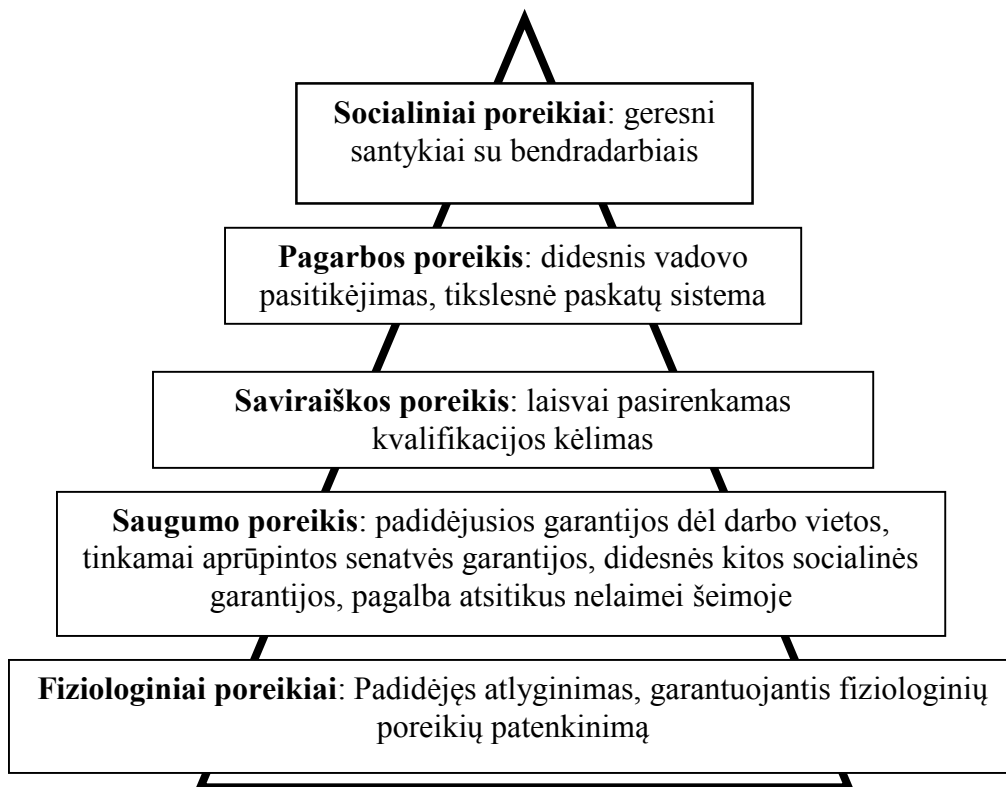
a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,27.

Chi – kvadratu kriterijaus reikšmė yra mažesnė už reikšmingumo lygmenį, tai reiškia, kad ryšiai tarp šių požymių yra labai stiprūs.

Tyrimo išaiškinta veikslių, galinčių pagerinti darbo rezultatus, reikšmė. Nagrinėtos šios kryptys:

- padidėjęs atlyginimas;
- padidėjusios garantijos dėl darbo vietos;
- didesnis vadovo pasitikėjimas;
- geresni santykiai su artimais bendradarbiais;
- tikslesnė paskatų sistema;
- tinkamai aprūpintos senatvės garantijos;
- didesnės kitos socialinės garantijos;
- geriau apmokamas nedarbingumas;
- laisvai pasirenkamas kvalifikacijos kėlimas;
- pagalba atsitikus nelaimei šeimoje.

Remiantis Maslovo poreikių piramide, tyrimo rezultatams apibendrinti sudaryta pieno perdėbimo įmonių darbuotojų poreikių piramidė.



27 pav. Pieno perdirbimo įmonių darbuotojų poreikių hierarchija
(Sudaryta autorės pagal Maslovo poreikių piramidę)

Patenkinę žemesniojo lygmens poreikius, darbuotojai kreipia dėmesį į kito lygmens poreikius.

Pieno perdirbimo įmonių darbuotojams prioritetiniai yra fiziologiniai ir saugumo poreikiai (kaip siūlė Maslovas), tačiau po jų darbuotojams svarbesni saviraiškos poreikiai (ne socialiniai, kaip Maslovo poreikių piramidėje). Socialiniai – bendravimo, priklausymo grupei poreikiai yra mažiau reikšmingi nei saviraiškos poreikis. Saviraiškos poreikis siejamas su darbuotojo kvalifikacijos kėlimu, didesne darbuotojo verte organizacijoje dėl jo aukštesnio kvalifikacijos laipsnio. Tai siejama su didesne garantija dėl darbo vietos išsaugojimo ir didesniu atlygiu už darbą.

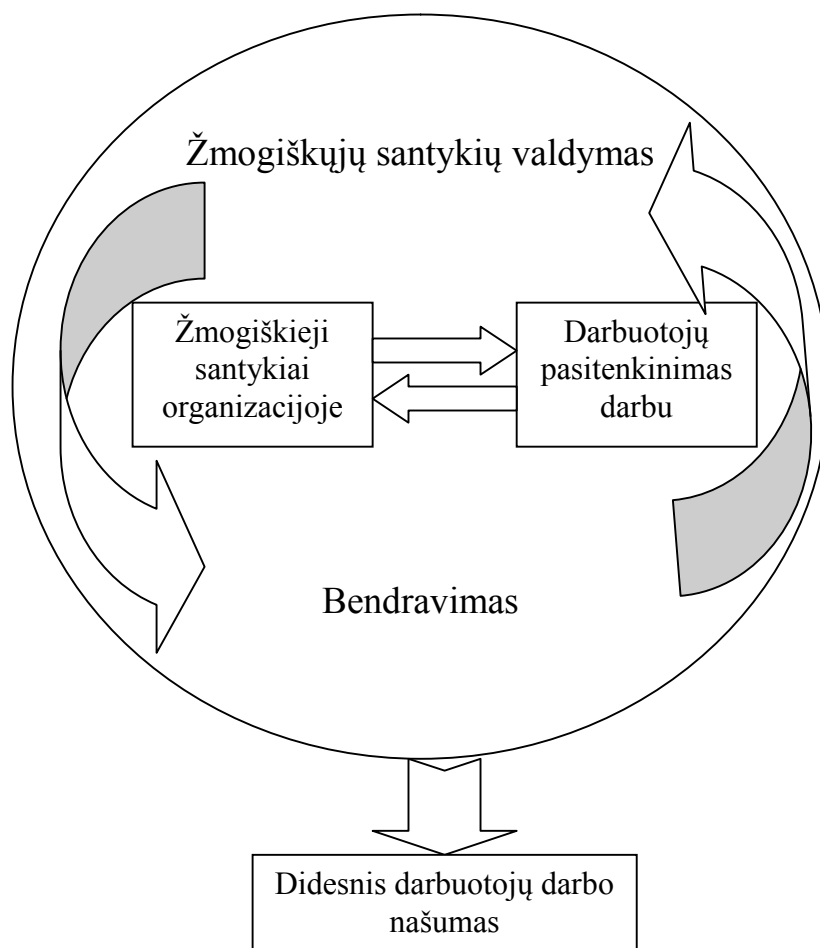
Taigi, būtina sukurti tokią darbuotojo atlyginimo darbe sistemą, kuri padėtų žmogui kilti aukštyr nuo vieno poreikių lygmens prie kito. Tai reiškia, kad valdymo vaidmuo yra padėti darbuotojui rasti savo darbo prasmę ir kuo daugiau tobulinti savo galimybes.

2.3.2. Siūlomas žmoniškųjų santykių valdymo modelis

Apdorojus pieno perdirbimo įmonių darbuotojų apklausos rezultatus, žmoniškųjų santykių valdymą pieno perdirbimo įmonėse siūloma orientuoti į šias pagrindines kryptis:

1. Žmoniškuosius santykius;
2. Darbuotojų pasitenkinimą darbu.

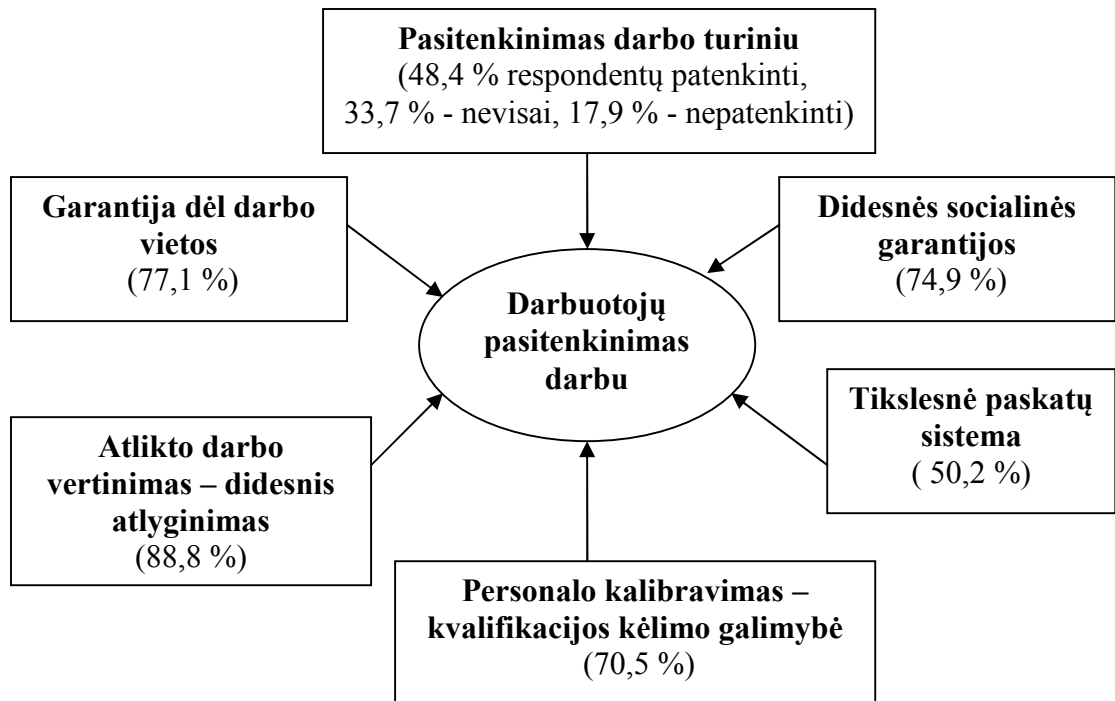
Atlikus mokslinės literatūros analizę ir tyrimą pieno perdirbimo įmonėse, sudarytas žmogiškųjų santykių valdymo modelis, tinkantis pieno perdirbimo įmonėms (žr. 28 pav.).



28 pav. Žmogiškųjų santykių valdymo modelis pieno perdirbimo įmonėse

Žmogiškųjų santykių sąvokos negalime atsieti nuo bendravimo sąvokos. Bendravimas yra svarbiausias iš visų teigiamų žmogiškųjų santykių kūrimo ir palaikymo veiksnių. Nestatiškas, taisyklėmis ir normomis neapribotas bendravimas – svarbiausia taisyklė kiekvienam vadovui bei darbuotojui. Todėl bet kokia žmogiškųjų santykių valdymo priemonė yra neatsiejama nuo bendravimo.

Žmogiškųjų santykių valdymo modelis detalizuojamas atskirų modelio sričių – darbuotojų pasitenkinimo darbu ir žmogiškųjų santykių organizacijoje, submodeliais (žr. 29 pav. ir 30 pav.)

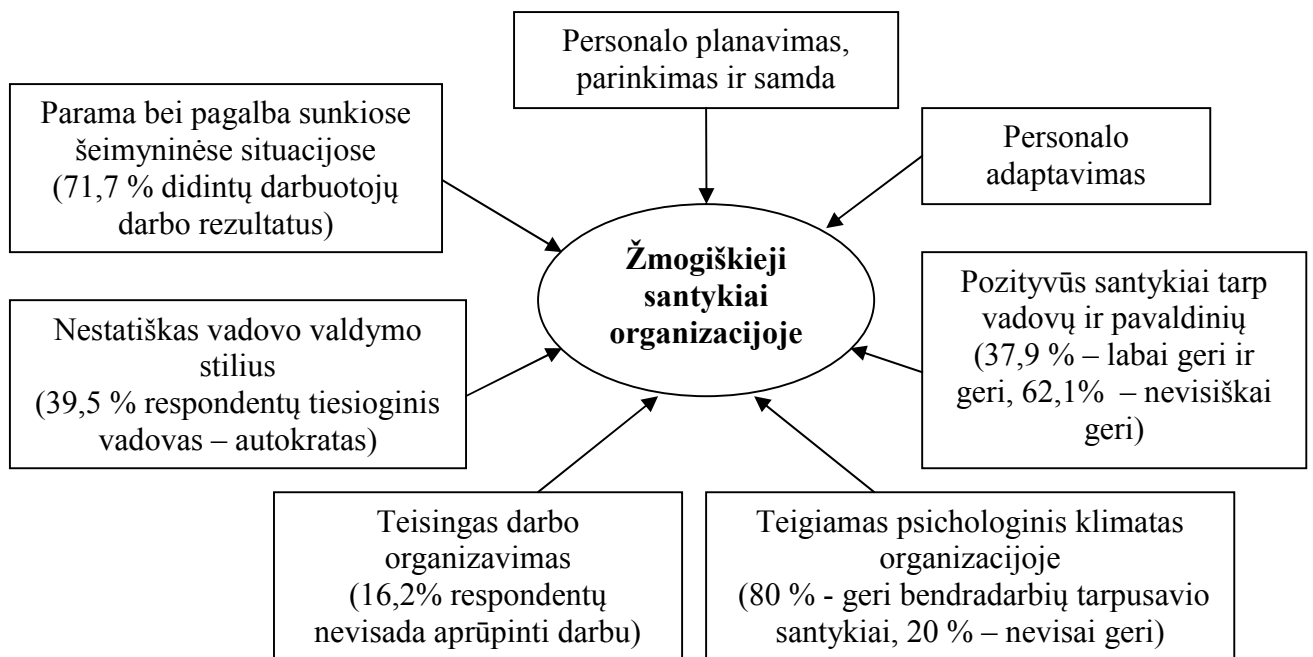


29 pav. Darbuotojų pasitenkinimo darbu submodelis

Submodelyje pateikiami procentiniai dydžiai, kuriuos respondentai nurodė kaip šių krypčių poveikio dydžius (procentais), kurio reikšmę pagerėtų jų darbo rezultatai atitinkamai stiprinant šių krypčių poveikį darbuotojams.

Šiuolaikinėmis recesijos sąlygomis organizacijų darbuotojai patiria emocinį stresą, kuris susijęs su grėsme žmogaus fiziniam saugumui, materialinei gerovei, socialiniam statusui. Darbuotojų patiriamas stresas daro įtaką ir organizacijos rezultatams. Išoriniai įtampos šaltiniai (žiniasklaidoje skelbiami prastėjančios ekonomikos faktai ir t. t.) bei vidiniai įtampos šaltiniai (vidinė nerimo dėl ateities būseną) slopina darbuotojų kūrybiškumą ir motyvaciją, todėl dažnai darbuotojai dirba ne taip efektyviai kaip anksčiau. Kritinėmis aplinkybėmis vadovams labai svarbu tinkamai motyvuoti darbuotojus. Ypatingą reikšmę įgauna saugumo, kaip darbo vietos išsaugojimo, garantija. Pageidaujama gauti didesnę atlygį už darbą, stiprinti socialines garantijas. Empyrinio tyrimo rezultatai rodo, kad dažnai nėra visiškai patenkinti darbuotojų fiziologiniai (mažas atlyginimas už darbą) ir saugumo (nėra garantijos dėl darbo vietos išsaugojimo) poreikiai. Vadinasi, būtent šių poreikių patenkinimui turi būti skiriamas ypatingas vadovų dėmesys.

Žmonės nori jausti, kad jie yra reikalingi ir kad jų darbas yra vertinamas.



30 pav. Žmogiškųjų santykių organizacijoje submodelis

Nekyla abejonų, jog tam, kad prasidėtų žmogiškieji santykiai organizacijoje, pirmiausia darbuotojas turi būti atrinktas ir pasamdytas darbui.

Empyrinio tyrimo rezultatai rodo, kad pieno perdirbimo įmonėse egzistuoja žemas darbuotojų informavimo lygis. Tik 20 % tyrime dalyvavusių respondentų yra pilnai informuoti apie organizacijos ekonominę/finansinę būklę. Tyrimo duomenys rodo, kad pieno perdirbimo įmonių darbuotojai jaučiasi neįvertinti, nesijaučia reikšmingais organizacijoje. 16,8 % respondentų tvirtina esantys kolektyvo nariais, o 56,8 % respondentų nesijaučia organizacijos nariais. Pastarieji įvardija, kad jiems trūksta informacijos, patarimų bei paramos iš vadovų.

Vadovai turi stengtis įtraukti darbuotojus į įmonės veiklos tobulinimą, suteikti jiems daugiau įgaliojimų ir pripažinti ir pastebėti darbuotojų nuopelnus darbo veikloje. Išaiškinta, kad darbuotojai pieno perdirbimo įmonėse patiria darbo prastovas, o prastą darbo organizavimą įvardija kaip vieną iš dažniausiai pasitaikančių sunkumų darbe priežasčių. Galima teigti, kad pieno perdirbimo įmonėse skiriamas nepakankamas dėmesys darbuotojų ir įmonės tikslų derinimui.

Organizacijai sėkmę gali atnešti tik žmonės. Mašinos neturi naujų idėjų, jos nesprenžia problemų, nepastebi ir nekuria naujų galimybių.

IŠVADOS

Mokslinės literatūros ir empirinio tyrimo duomenų analizė rodo:

1. Žmonių santykius organizacijoje galima apibūdinti kaip darbuotojų bendradarbiavimą darbinėje aplinkoje, kuris atskleidžiamas per bendradarbių ir darbuotojų – vadovų organizacijos sąveiką;
2. Žmogiškųjų santykių valdymą veikia išoriniai (nedarbas, migracija ir kt.) ir vidiniai (organizacijos kultūra, vadovo požiūris į darbuotoją, skatinimo sistema ir kt.) aplinkos veiksniai, kurie yra tarpusavyje susiję, tačiau įmonių vadovai jiems neteikia reikiamo dėmesio;
3. Žmogiškieji santykiai bet kurioje organizacijoje labai priklauso nuo vadovo vadovavimo stiliaus, kuris priklauso nuo vadovo būdo bruožų;
4. Skirtingi vadovavimo stiliai priklauso nuo vadovo orientacijos (orientacija į žmogų, į darbo rezultatą). Vieno ar kito stiliaus taikymas pradedamas nuo to, koks yra organizacijos vadovo požiūris į darbuotojus;
5. Lietuvos įmonėse egzistuojantis požiūris į teigiamų žmogiškųjų santykių palaikymą dažnai yra trumparegiškas, personalo vadyba vykdoma atmetinai. Pirmenybė teikiama operatyviniams sprendimams, siekiama pasinaudoti esama darbuotojų kompetencija, ribojamos investicijos darbuotojų ugdymui, ignoruojamas personalo pasitenkinimas darbu;
6. Empirinio tyrimo rezultatai rodo, kad vadovai nevertina darbuotojų indėlio, siekiant organizacijos tikslų.

Anketinės apklausos pieno perdirbimo įmonėse duomenys rodo, kad šio sektoriaus įmonėse vyrauja:

- Ganėtinai aukštas darbuotojų pasitenkinimo darbu (darbo turiniu) lygis (48,4 % respondentų yra patenkinti savo darbu, 15,8 % respondentų teigia, kad pasitenkinimas atliekamu darbu pastaraisiais 2 – 3 metais pagerėjo);
- Nepaisant sunkaus ekonominio ir finansinio laikotarpio, pieno perdirbimo įmonių vadovai skiria lėšų darbuotojų kvalifikacijos kėlimui (7,4 % respondentų yra skatinami kvalifikacijos kėlimo kursais);
- Daugiau nei ketvirtadalis respondentų (26,3 %) pilnai pasitiki savo vadovu.
- Žemas darbuotojų informuotumo apie įmonės finansinę/ekonominę būklę lygis (20 % respondentų pilnai informuoti, 76,8 % – nepilnai, 3,2 % – neinformuoti) ;
- Prasta motyvacijos sistema (65,3 % respondentų neskatinami – netaikytos jokios skatinimo priemonės);
- Komunikacijos tarp vadovų – pavaldinių stygius (52,1 % respondentų pageidautų gauti daugiau patarimų/paramos iš tiesioginio viršininko);

- Autokratinis vadovų vadovavimo stilius, orientuotas į darbo rezultatą (39,5 % respondentų teigia, kad tiesioginis jų vadovas yra autokratas).

Šiuolaikinė konkurencija kelia naujų valdymo stilių poreikį. Pagrindinis organizacijos turtas yra žmogus, todėl įmonių vadovai turi puoselėti teigiamus žmogiškuosius santykius. Tradiciniai valdymo modeliai nebėra pakankamai funkcionalūs efektyvioje organizacijoje, todėl iškyla būtinybė juos tobulinti ar kardinaliai keisti.

Remiantis mokslinės literatūros analize ir empirinio tyrimo pieno pramonės įmonėse rezultatais, sudarytas žmogiškųjų santykių valdymo modelis. Siūloma:

1. Didinti darbuotojų informatyvumo lygį darbo klausimais;
2. Stiprinti komunikaciją tarp vadovų ir pavaldinių. Teigiami vadovų ir pavaldinių tarpusavio santykiai padeda darbuotojui pasijausti organizacijos nariu;
3. Didinti darbuotojų atlyginimą, taikyti materialines paskatas. Svarbiausia, patenkinti žmogaus fiziologinius poreikius. Tik juos patenkinęs, žmogus gali siekti aukštesnių poreikių (saugumo, saviraiškos, pagarbos ir socialinių poreikių) patenkinimo ir įgyvendinti asmeninius ir organizacijos tikslus ;
4. Didinti darbuotojų garantijas darbe. Ypatingą reikšmę recesijos sąlygomis įgauna saugumo, kaip darbo vietos išsaugojimo, garantija;
5. Gerinti motyvavimo sistemą. Įvertintas darbuotojas – darbuotojas, motyvuotas našiam darbui;
6. Padėti palaikyti teigiamus darbuotojų tarpusavio santykius, kartu gerinant psichologinį klimatą organizacijoje ;
7. Tinkamai organizuoti darbą, nustatyti optimalų darbo krūvį. Per didelis arba per mažas darbo krūvis gali būti streso bei psichologinės įtampos kilimo darbe priežastimi.

Apklaustos duomenys apdoroti SPSS programa. Požymių priklausomybei patikrinti, apskaičiuotos Chi kvadratu kriterijaus reikšmės. Patikimumo koeficiento reikšmės svyruoja nuo 0,000 iki 0,002, tai reiškia, kad ryšiai tarp nagrinėjamųjų požymių yra labai stiprūs.

Empyrinio tyrimo rezultatai rodo, kad iškelta hipotezė pasitvirtino – tinkamas žmogiškųjų santykių valdymas didina darbuotojų darbo našumą. Sudaryto modelio pritaikymas didintų darbuotojų pasitenkinimą darbu, keltų asmeninių darbuotojų poreikių patenkinimo lygį, o kartu didintų įmonės darbo našumą.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Adamonienė, R., Sakalas, A., Šilingienė, V. Personalo valdymas. Kaunas: Technologija, 2002, 135 p.
2. Bagdonas, E., Bagdonienė, L. Administravimo principai. Kaunas: Technologija, 2000, 228 p.
3. Bakanauskienė, I. Personalo valdymas. Kaunas: VDU leidykla, 2002. 141 p.
4. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė, B. Žmogiškieji santykiai. Kaunas: Technologija, 1999. 387 p.
5. Bass, B. M., Deep, S. D. Studies in organizational psychology. Boston: Allyn and Bacon, inc., 1972. 595 p.
6. Butkus, F. S. Operatyvus įmonės veiklos valdymas. Vilnius: Technika, 2002. 218 p.
7. Bruk-Lee, V., Spector, P. E. The Social Stressors – Counterproductive Work Behaviors Link: Are Conflicts with Supervisors and Coworkers the same? *Journal of Occupational Health Psychology*. 2006, Vol. 11, No. 2, 145 – 156 p.
8. Chlivickas, E. Verslo ir viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių potencialo plėtra. *Verslas: teorija ir praktika*. 2006, Nr. 7(2), 98 – 107 p.
9. Clayton, Mike. *Training Journal*. 2008, 70 – 70 p.
10. Cole, L. In times of worry. *Commercial Motor*. 2009, Vol. 209.
11. Cox, T., Griffiths, A., Rial-Gonzalez, E. Research on Work-related Stress. Luxemburg: Official Publications of the European Communities. 2002, 169 p.
12. Cranwell-Ward, J., Abbey, A. Organizational stress. Hampshire: Palgrave Macmillan. 2005, 274 p.
13. Davis, K. Human behavior at work. Organizational behavior. New York: McGraw-Hill, 1981, 565 p.
14. Denton, D. K. Creating a happy workforce: Keeping the right perspective // *Human Systems Management*. 2009, Vol. 28.
15. Dessler, G. Personalo valdymo pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001, 344 p.
16. Dubrin, A. J. Human relations. A job oriented approach. New Jersey: Prentice-Hall, 1992, 551 p.
17. Hersey, P., Blanchard, K. H. Life-cycle theory of leadership // *Training and Development Journal*, 1996, Vol. 23, 26 – 34 p.
18. Hodgetts, R. M. Modern human relations at work. Orlando: The Dryden Press, 1999, 493 p.

19. Ginevičius, R., Sūdžius, V. Organizacijų teorija. Vilnius: Technika, 2007, 328 p.
20. Gražulis, V. Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai. Vadybos sąsiuviniai. Vilnius: CIKLONAS, 2005, 78 p.
21. Guest, D. Human resource management: its implications for industrial relations and trade unions in Storey. *Perspectives on Human Resource Management, London: Routledge.* 1989, 41 – 55 p.
22. Jucevičienė, P. Organizacijų elgsena. Kaunas: Technologija, 1996, 284 p.
23. Jucius, M. J. Personnel management. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, inc. 1959, 763 p.
24. Kalra, S. K. Human potential management: time to move beyond the concept of human resource management? *Journal of European Industrial Training*, 1998, Vol. 21, No.5, 1 – 4 p.
25. Kasiulis, J., Barvydienė, V. Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija, 2001, 327 p.
26. Leonienė, B. Darbuotojų vadyba. Kaunas: Šviesa, 2001, 198 p.
27. Liden, R. C., Antonakis, J. Considering context in psychological leadership research. *Human Relations*. 2009, Nr. 62(11), 1587 – 1606 p.
28. Lobanova, L. Vadovavimo psichologija. Vilniaus Gedimino technikos universitetas. 2009, 141 p.
29. Martinkus, B., Beržinskienė, D. Lietuvos gyventojų užimtumo ekonominiai aspektai. Monografija. Kaunas: Technologija, 2005, 172 p.
30. O'Boyle, C. A. Quality of Life: Assessment in Health Settings. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. 2001.
31. Ollier-Malaterre, A. Contributions of work-life and resilience initiatives to the individual/organization relationship. *Human Relations*. 2009, XX(X), 1 – 22 p.
32. Paulauskaitė, N., Vanagas, P. Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą. Kaunas: Technologija, 1998, 105 p.
33. Rimkevičiūtė, G. Šiuolaikinių personalo atrankos būdų analizė. *Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas*. ISSN 1392-8619, 2004, Nr. 10(3), 129 – 133 p.
34. Robbins, S. P. Organizacinės elgsenos pagrindai. Poligrafija ir informatika, 2003, 376 p.
35. Sakalas, A. Personalų vadyba. Vilnius: Margi raštai, 2003, 296 p.
36. Stankevičienė A., Lobanova L. Personalų vadyba organizacijos sistemoje. Vilnius: Technika, 2006, 184 p.
37. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2000, 647 p.

38. Šarkiūnaitė, I. Darbuotojų žmogiškieji santykiai darbe: pagrindiniai faktoriai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 2003, Nr. 25, 287 – 300 p.
39. Šavareikienė, D. Motyvacija vadybos procese. VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2008, 130 p.
40. Ušeckienė, L. 2005. Suaugusiųjų pasitenkinimo savo darbu ir tęstinio mokymosi sąsajos. *Pedagogika: mokslo darbai*. – ISSN 1392-0340, 2005, t. 79, 136 – 141 p.
41. Vveinhardt, J., Kotovskienė, J. Darbuotojų lojalumo ir rotacijos ryšys rekreacines paslaugas teikiančiose organizacijose. *VADYBA, ISSN 1648-7974*, 2008, Nr. 2(13), 184 – 197 p.
42. Žaptorius, J. Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Filosofija. Sociologija*. 2007, t. 18, Nr. 4, 105 – 117 p.
43. Darbuotojų motyvavimas. Iš: Vikipedija, laisvoji enciklopedija [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. sausio 3 d.]. Prieiga per internetą: <http://lt.wikipedia.org/wiki/Darbuotoj%C5%B3_motyvavimas>.
44. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas. Iš: Lietuvos Respublikos Seimas [interaktyvus]. [Žiūrėta 2010 m. spalio 3 d.]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=169334>.
45. Leadership. A leader lives in each of us. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. Gegužės 2 d.]. Prieiga per internetą: <<http://higheredbcs.wiley.com/legacy/college/schermmerhorn/0471734608/module16/module16.pdf>>
46. Mary Parker Follett: community, creative experience and informal education. Iš: infed.org [interaktyvus]. [Žiūrėta 2010 m. lapkričio 3 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.infed.org/thinkers/et-foll.htm>>.
47. Naudingi patarimai: viskas apie motyvaciją. Iš: infoverslui.lt – naudinga informacija verslui [interaktyvus]. [Žiūrėta 2010 m. sausio 3 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.infoverslui.lt/index.php?cid=1087&new_id=1089>.
48. Nedarbo lygio pokyčiai. Iš: Lietuvos statistikos departamentas [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. lapkričio 7 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=7965&PHPSESSID=>>.
49. Pienas tampa patrauklia preke. Iš: Market news [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. gruodžio 2 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.marketnews.lt/naujiena/pienas_tampa_patrauklia_preke;itemid=13918>
50. Succession planning. Iš: Human resources [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. spalio 2 d.]. Prieiga per internetą: <<http://humanresources.about.com/od/glossarys/g/successionplan.htm>>
51. Tarptautinė migracija. Iš: Lietuvos statistikos departamentas [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. birželio 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.stat.gov.lt/lt/news/view?id=8813>>.

52. The Basics of Succession Development. Iš: Todays manager [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. spalio 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://todaysmanager.blogspot.com/2010/08/basics-of-succession-development.html>>.

53. Žemės ir maisto ūkio būklės 2010 metų sausio – kovo mėn. apžvalga. Iš: Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerija [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. gruodžio 13 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.zum.lt/documents/Maistosauga/2010%20I%20ketvirtis%2005-31.pdf>

54. Школа человеческих отношений. Iš: Теория организации на partnerstvo.ru [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. rugsėjo 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://partnerstvo.ru/lib/to/node/16>>.

PRIEDAI

Tyrimo anketa yra visiškai anoniminė, duomenys nebus viešai platinami. Tyrimo rezultatai bus panaudoti baigiamajame magistro darbe. Tyrimu siekiama išsiaiškinti žmogiškųjų santykių vadybą pieno perdirbimo sektoriuje.

TYRIMO ANKETA

1. Darbo sutarties rūšis:

- ☐ neterminuota ☐ terminuota ☐ kita (nurodykite)

2. Ar esate informuotas apie organizacijos ekonominę / finansinę būklę?

- ☐ taip, pilnai ☐ tik kai kuriais aspektais ☐ tik kai kada ☐ mažai informuotas
☐ neinformuotas

3. Iš ko sužinote apie esamą organizacijos būklę?

- ☐ iš aukščiausio lygio vadovų ☐ iš tiesioginio viršininko ☐ iš bendradarbių ☐ iš draugų

4. Ar jaučiatės organizacijos nariu?

- ☐ taip ☐ iš dalies ☐ ne

5. Ar visada esate aprūpintas darbu?

- ☐ visada ☐ kai kada su pertrūkiais ☐ dažnai su pertrūkiais ☐ negaliu pasakyti

6. Ką Jūsų nuomone turėtų padaryti žemiau įvardyti asmenys, kad Jūs jaustumėtės tikru organizacijos šeimos nariu?

- ☐ gauti daugiau išsamios informacijos iš aukščiausio lygio vadovų;
☐ gauti daugiau patarimų/paramos iš tiesioginio viršininko;
☐ gauti daugiau informacijos iš kitų lygių vadovų;
☐ dalį atlyginimo gauti organizacijos akcijomis;
☐ turėti galimybę dalyvauti darbuotojų susirinkimuose/pasitarimuose;
☐ kad būtų organizuojami kūrybos (inovaciniai) konkursai;
☐ kita (nurodykite)

7. Ar Jūs esate patenkintas savo darbu (darbo turiniu) ?

- ☐ taip ☐ ne visai ☐ ne ☐ negaliu pasakyti

8. Kaip pasikeitė Jūsų pasitenkinimas atliekamu darbu pastaraisiais 2 – 3 metais?

- ☐ pagerėjo ☐ nežymiai pasikeitė ☐ nepasikeitė ☐ pablogėjo ☐ ženkliai pablogėjo

9. Ar per pastaruosius du metus jums buvo iškilusi grėsmė netekti darbo?

- ☐ taip ☐ ne ☐ nežinau

10. Dėl kokių priežasčių pastaruoju metu buvo kilę sunkumų darbe?

- | | | | |
|----------------------------------|----------------------------|---------------------------------|--------------------------|
| • prasto darbo organizavimo | ☐ taip | ☐ iš dalies | ☐ ne |
| • vadovo kompetencijos stokos | ☐ taip | ☐ iš dalies | ☐ ne |
| • asmeninės kompetencijos stokos | ☐ taip | ☐ iš dalies | ☐ ne |
| • fizinių galių stokos | ☐ taip | ☐ iš dalies | ☐ ne |
| • psichologinės įtampos | ☐ taip | ☐ iš dalies | ☐ ne |
| • kita (nurodykite) | <input type="text"/> | | |

11. Kaip buvo įvertinti Jūsų pasiekimai darbe?

- ☐ pakilau pareigose ☐ gavau premiją ☐ kitos paskatos ☐ pasiekimai neįvertinti

12. Kokiomis priemonėmis Jūs dažniausiai esate skatinamas?

- ☐ finansinėmis priemonėmis;
- ☐ tarnybinėmis darbo priemonėmis (automobilis, telefonas, kitos materialinės priemonės);
- ☐ nematerialinėmis priemonėmis;
- ☐ kvalifikacijos kėlimo kursais;
- ☐ kita (nurodykite)
- ☐ jokios skatinimo priemonės nebuvo taikytos.

13. Kaip vertinate tarpusavio santykius su artimais bendradarbiais?

- ☐ geri su visais ☐ geri su dauguma ☐ geri su kai kuriais ☐ nevisai geri su dauguma
- ☐ nevisai geri su kai kuriais

14. Kaip vertinate santykius su savo tiesioginiu vadovu?

- ☐ labai geri ☐ geri ☐ pakankamai geri ☐ patenkinami ☐ nevisai patenkinami

15. Kiek pasitikite savo vadovu?

- ☐ pilnai pasitikiu ☐ nevisada pasitikiu ☐ prisibijau ☐ dažniausiai nepasitikiu ☐ nepasitikiu

16. Koks dažniausiai būna Jūsų tiesioginis vadovas?

- ☐ patarėjas ☐ nurodynėtojas (demokratas) ☐ įsakinėtojas (autokratas) ☐ liberalas (suteikia sprendimų laisvę)
- ☐ kita (nurodykite)

17. Ar dažnai jaučiate psichologinę įtampą darbe?

- ☐ labai dažnai ☐ dažnai ☐ kartais ☐ retai ☐ niekada

18. Ar jausdamas didesnę pasitenkinimą darbu, geriau atliekate savo pareigas?

- ☐ taip ☐ iš dalies ☐ ne

19. Pažymėkite kryptis pagal poveikio dydį (nurodant apytikriai procentais), kurios pagerintų Jūsų darbo rezultatus?

- padidėjęs atlyginimas ☐
- padidėjusios garantijos dėl darbo vietos ☐
- didesnis vadovo pasitikėjimas ☐
- geresni santykiai su artimais bendradarbiais ☐
- tikslesnė paskatų sistema ☐
- tinkamai aprūpintos senatvės garantijos ☐
- didesnės kitos socialinės garantijos ☐
- geriau apmokamas nedarbingumas ☐
- laisvai pasirenkamas kvalifikacijos kėlimas ☐
- pagalba atsitikus nelaimei šeimoje ☐
- kita (nurodykite) ☐

20. Lytis:

- ☐ Moteris ☐ Vyras

21. Jūsų amžius:

- ☐ iki 25 m. ☐ 26 – 35 m. ☐ 36 – 45 m. ☐ 46 m. ir daugiau

22. Išsilavinimas:

- ☐ vidurinis ☐ aukštesnysis ☐ aukštasis ☐ nebaigtas aukštasis (šiuo metu mokausi)
- ☐ kita (nurodykite)

23. Kokios yra Jūsų užimamos pareigos įmonėje:

- ☐ aukščiausio lygio vadovas ☐ vidurinio lygio vadovas ☐ darbuotojas

24. Darbo stažas dabartinėje darbovietėje (tiksliai)

Kitos problemos, su kuriomis susiduriate savo darbo vietoje:

Jūsų pasiūlymai:

Dėkoju už pagalbą, rengiant magistrinį darbą!