

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

ALGIMANTĖ GRICIŪTĖ

**VADOVO VALDYMO STILIAUS POVEIKIS
DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI**
Magistro baigiamasis darbas

**Vadovas
Prof. dr. V.Gražulis**

VILNIUS, 2013

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

ALGIMANTĖ GRICIŪTĖ

**VADOVO VALDYMO STILIAUS POVEIKIS
DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI**

**Magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 621N61001**

Vadovas

Prof. dr. V. Gražulis

2013 11 20

Atliko

LPVmns2-01 gr. stud.

A. Griciūtė

2013 11 20

VILNIUS, 2013

TURINYS

ĮVADAS	6
1. VALDYMAS ORGANIZACIJOJE	8
1.1. Valdžios, valdymo, vadovavimo sąvokų analizė	9
1.2. Lyderystės ir valdymo stilių atskirtis	12
2. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJA MOKSLINIU POŽIŪRIU	15
2.1. Poreikio teorijų sąveika	19
2.2. F. Herzbergo dviejų veiksnių teorija ir poreikio teorijų išvada	23
3. VALDYMO STILIŲ ĮTAKA DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI	28
3.1. H. Fayolio administravimo ir M. Weberio biurokratinio valdymo sąsajos	29
3.2. K. Lewino, D. McGregoro ir R. Likerto požiūris į darbuotojų valdymą	30
3.3. Dvilypis autokratas, rūpestingas demokratas, nuolankus liberalas: motyvavimo galimybės	33
3.4. Pokyčių organizacijoje ir organizacinės kultūros įtaka darbuotojų motyvacijai	37
4. VADOVO VALDYMO STILIAUS POVEIKIO DARBUOTOJUI ĮMONĖJE “X” ANALIZĖ	41
4.1. Tyrimo metodologija	41
4.2. Kiekybinio tyrimo analizė	55
4.2.1. Respondentų demografinės charakteristikos	55
4.2.2. Vadovų ir darbuotojų santykiams reikšmingiausi veiksniai įmonėje “X”	57
4.2.3. Motyvuojančių ir higieninių veiksnių dominavimas įmonėje “X”	60
4.2.4. Įmonėje “X” vyraujantys vadovo valdymo stiliai	63
4.2.5. Ryšiai tarp darbuotojų savijautos skatinimo dirbti atžvilgiu ir vadovo taikomų valdymo stilių	64
4.2.6. Ryšių tarp darbuotojų savijautos skatinimo dirbti atžvilgiu ir vadovo taikomų valdymo stilių išvados analizė	72
4.2.7. Tobulintini aspektai įmonėje „X“	74
4.2.8. Tyrimo aptarimas	78
IŠVADOS	79
LITERATŪRA	82
ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS	86
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA	88
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA	90
PRIEDAI	92

LENTELĖS

- 1 lentelė. Valdžios, valdymo, vadovavimo sąvokos
- 2 lentelė. Motyvacijos sąvoka
- 3 lentelė. Turinio ir proceso teorijų skirtumai
- 4 lentelė. F. Herzbergo motyvaciniai ir higieniniai veiksniai
- 5 lentelė. H. Fayolio demokratėjantis autoritarinis administravimas
- 6 lentelė. K. Lewino valdymo stilių analizė
- 7 lentelė. Dvi D. McGregoro valdymo pusės
- 8 lentelė. Teiginių suskirstymas ir teorinis pagrindimas tema „Vadovų ir darbuotojų santykiams reikšmingiausi veiksniai“
- 9 lentelė. Teiginių suskirstymas ir teorinis pagrindimas tema „Motyvuojančių ir higieninių veiksnių dominavimas įmonėje“
- 10 lentelė. Vadovo valdymo stilių išraiškos.
- 11 lentelė. Variantai tobulintiems veiksniams įmonėje „X“
- 12 lentelė. Skalių vidinis suderinamumas
- 13 lentelė. Darbuotojų savijautos skatinimo dirbti atžvilgiu ir vadovo taikomų valdymo stilių ryšiai
- 14 lentelė. Darbuotojus skatinantys ir neskatinantys veiksniai
- 15 lentelė. Įmonėje vyraujančių valdymo stilių vertinimo vidurkių palyginimas

PAVEIKSLAI

- 1 pav. Valdymas organizacijoje gerovės link
- 2 pav. Elementariausias motyvacijos procesas
- 3 pav. Maslow poreikių hierarchija
- 4 pav. A. Maslow ir F. Herzbergo poreikių teorijų išvada
- 5 pav. Pagrindinių poreikio teorijų išvada: skatinimas ir ramybės užtikrinimas
- 6 pav. D. M. McGregoro vienos krypties vadovavimas
- 7 pav. D. McGregoro grįžtamojo ryšio vadovavimas
- 8 pav. R. Likerto valdymo stiliai
- 9 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal lytį
- 10 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal amžių
- 11 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal išsilavinimą
- 12 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal atlyginimo dydį
- 13 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal pareigybes
- 14 pav. Respondentų nuomonė apie ryšį su vadovais bei vadovo patirtį ir įgūdžius, skirstinys
- 15 pav. Respondentų nuomonė apie vadovo domėjimąsi darbuotoju, skirstinys
- 16 pav. Respondentų nuomonė apie vadovo reikalavimus ir kontrolę darbuotojams, skirstinys
- 17 pav. Respondentų nuomonė apie vadovų ir darbuotojų santykiams reikšmingiausius veiksnius, skirstinys
- 18 pav. Respondentų nuomonė apie higieninio veiksnio svarbumą motyvacinio veiksnio atžvilgiu, skirstinys
- 19 pav. Respondentų nuomonė apie higieninio veiksnio svarbumą motyvacinio veiksnio atžvilgiu, skirstinys
- 20 pav. Respondentų nuomonė apie motyvacinio veiksnio svarbą, skirstinys
- 21 pav. Respondentų nuomonė apie motyvuojančių ir higieninių veiksnių dominavimą įmonėje, skirstinys
- 22 pav. Vadovo valdymo stilių vyravimo įmonėje vertinimo vidurkiai
- 23 pav. Respondentų nuomonė apie veiksnius, skatinančius dirbti, taikant demokratinį valdymo stilių, skirstinys
- 24 pav. Respondentų nuomonė apie veiksnius, skatinančius dirbti, taikant autokratinį valdymo stilių, skirstinys
- 25 pav. Respondentų nuomonę apie veiksnius, skatinančius dirbti, taikant liberal valdymo stilių, skirstinys
- 26 pav. Respondentų nuomonė apie tobulintinus aspektus įmonėje, skirstinys

IVADAS

Temos aktualumas. Darbo aplinkoje nuolat palaikomi santykiai tarp darbuotojo ir vadovo. Dažniausiai apie tokių santykių svarbą prisimenama bendraujant atrankos į darbą metu, atlyginimo išmokėjimo arba atleidimo iš darbo metu. Tačiau tai nėra pagrindiniai vadovo ir darbuotojų santykius sąlygojantys faktoriai. Ypač didelę reikšmę turi vadovo vaidmuo, kai kalbama apie darbuotojo motyvaciją. Troškimas iš tiesų yra sunkiai paaiškinamas procesas, nes tuo metu, kai žmogus ko nors trokšta vyksta sudėtingi procesai žmogaus organizme, kas sukuria poreikio jausmą. Darbo aplinkoje poreikio jausmo patenkinimui sąlygas sudaryti gali vadovas ir jo valdymo tipas arba kitaip – stilius. Kadangi darbo santykiai užima didžiąją dalį žmogaus gyvenimo tai yra ypač aktuali tema ir šioje sferoje visada galima atrasti tobulintų aspektų priklausomai nuo įvairių išorinių faktorių. Tuo tarpu motyvacija yra itin aktualus aspektas šiuolaikinėje visuomenėje tiek Lietuvoje, tiek visame pasaulyje. Kuo didesnė motyvacija, tuo galingesnis darbo našumas.

Darbo reikšmingumas. Gali būti, jog kai kurių įmonių nesėkmė yra netinkamas darbuotojų valdymas, todėl šiame darbe atlikta mokslinė teorinė ir praktinė analizė gali būti kaip naudinga informacija įvairių institucijų vadovams bei jų darbuotojams. Darbo reikšmingumas, pasižymi galimybe pateikti darbuotojų motyvacijos ir valdymo sąsajos išraišką praktikoje.

Temos iširtumas. Tiek vadovo valdymas, tiek darbuotojų motyvacija yra plačiai tyrinėjama pavieniui. Autoritetais organizacijos valdymo temoje laikomi Mary Jo Hatch, Ann L Cunliffe (2006), Michael Armstrong (1977), Peter Ferdinand Drucker (1954), Hebert Alexander Simon (1947), Henry Robert Towne (1844). Henr Fayol (1916) sukūrė garsiuosius administravimo principus ir juos naudojo pavyzdžiu vadovų valdymui. Valdymo stiliaus autoritetas, į kurio teoriją „įsilieja“ visos kitos valdymo stiliaus teorijos yra Kurt Lewin (1939), taip pat šio mokslininko teiginius papildė Rensis Likert (1950) ir pagrindė tyrimais. Valdymo ir motyvacijos ryšio mokslininku yra laikomas Douglas Murray McGregor (1906-1964), sukūręs garsiąsias „X“ ir „Y“ teorijas. Itin aktyviai vadovo ir motyvacijos temas nagrinėjo ir pateikė John Adair (2006), Stephen P. Robbins (2003), Stephen Linstead (2004), Gerald A.Cole (2000), James A.F. Stoner (1999) ir kt. Motyvacijos bei valdymo stiliaus sąsajas nagrinėjo tokie lietuvių autoriai, kaip Vladimiras Gražulis (2012), Povilas Zakarevičius (2011), M. Ubartas (2009) Eugenijus Chlivickas (2009), Saulius Fabijonas Butkus (2008), Irena Bakanauskienė, Jolanta Palidauskaitė (2007), Jonas Žaptorius (2007), Jonas Edvardas Kvedaravičius (2006), Algimantas Sakalas, Violeta Šilingienė (2002) ir kt.

Darbo naujumas. Svarbu akcentuoti, kad nėra gausu literatūros, kurioje būtų nagrinėjama vadovo valdymo įtaką darbuotojo motyvacijai. Šiam magistro darbui parengti daugiausiai buvo naudojama skirtinga literatūra ir analizuojama tema palyginamuoju metodu bei parengiamos išvados

pasiremiant mokslinės analizės įgūdžiais. Vadovo valdymo stiliaus poveikis darbuotojų motyvacijai buvo tiriamas pasitelkiant įvairių mokslininkų atskiras valdymo ir motyvacijų teorines nuostatas ir jas sukombinuojant vieningam tyrimui atlikti.

Problema. Šiame moksliniame darbe, apžvelgus mokslinę literatūrą lieka dar pakankamai neišnagrinėtas klausimas: *kokią reikšmę vadovo valdymo stilius turi darbuotojo motyvacijoje?* Tai yra problema, kuri nagrinėjama visos teorinės ir praktinės dalies analizės metu. Atsakymo į klausimus ieškoma išsikeliant tai padėsiančius atskleisti uždavinius bei tikslus.

Tikslas. Šio darbo tikslas yra nustatyti, kokia reikšmė yra tarp vadovo valdymo ir darbuotojo motyvacijos gilinantis į šiai temai svarbiausius aspektus: įtaką, poreikius, pasitenkinimą, vadovo psichologiją. Tikslams įgyvendinti iškelti šie **uždaviniai**:

- Atlikti teorinę literatūros analizę moksliniu aspektu;
- Susieti valdymo stilių su darbuotojo motyvacija;
- Palyginti teorijas ir pateikti išvadas;
- Patikrinti teorinių nuostatų išraišką praktikoje;
- Atlikti empirinį tyrimą ir atsakyti į probleminį klausimą;
- Pagal gautus rezultatus pateikti pasiūlymus tyrime dalyvavusiai įmonei.

Hipotezės. Iškeliama trys hipotezės, kurios bus patvirtintos arba paneigtos tyrimo eigos metu:

- Hipotezė nr.1 *Vadovo valdymo stilius tiesiogiai įtakoja darbuotojo motyvaciją dirbti.*
- Hipotezė nr. 2 *Labiausiai motyvuojantis yra demokratinis vadovo valdymo stilius.*
- Hipotezė nr. 3 *Mažiausiai motyvuojantis yra autokratinis vadovo valdymo stilius.*

Objektas. Darbo objektu yra darbuotojų savijauta valdant vadovui. Savijauta gali pasireikšti teigiamu aspektu – motyvacija arba neigiamu aspektu – demotyvacija. Tyrimo objektas yra įmonė „X“, kuri yra tinkama tyrimui atlikti, nes joje yra didelis darbuotojų kiekis bei daug vadovų. Tai gali sąlygoti patikimus rezultatus, nes darbuotojai apklausiami jiems žinoma ir aktualia tema kasdienybėje.

Tyrimo metodika. Darbui parengti buvo naudojama mokslinė literatūros analizė, teorijų palyginimas, duomenų rinkimas, empirinių duomenų apdorojimas ir analizavimas taikant SPSS 15.0 programą.

Darbo struktūra. Šio magistro baigiamojo darbo struktūrą sudaro įvadas (kuriame pristatoma nagrinėtina tema); teorinė analizė (išanalizuojam teorijos palyginamuoju metodu), metodologinė analizė (pristatant tyrimo specifiką), praktinė analizė (kurioje analizuojami gauti tyrimo duomenys) ir išvados. Šiame darbe yra 15 lentelių ir 26 paveiksai, 13 priedų. Darbui parengti panaudoti 73 šaltiniai, darbo apimtis siekia 114 psl.

1. VALDYMAS ORGANIZACIJOJE

Valdymas yra sąvoka plačiai nagrinėjama įvairių teoretikų. Valdymas pasireiškė dar prieš mūsų erą graikų filosofo Aristotelio (384 -347 pr. m. e.), Platono (422 -347 pr. m. e.), taip pat XV a. italų politinio veikėjo ir filosofo Nicollo Machiavellio (1469-1527 m) veikaluose. Platonas kartais minimas kaip valdymo stilių pradininkas, nes išskyrė 4 valdymo santvarkas: timokratiją, oligarchiją, demokratiją, tironiją, pagal kurias atitinkamai yra išskirtos vadovų rūšys: timokratas, oligarchas, demokratas ir tironas (Platonas). F.S. Butkus (2008, 14 p.) apie Platono santvarkas kalbėjo: „<...> su vadovo elgsena tiesiogiai galima susieti tik demokratiją ir tironiją, nors esminių pastarosios bruožų šiuolaikinėje civilizuotoje visuomenėje vargu ar galima aptikti.“ Autorius taip pabrėžia Platono valdymo santvarkų neatitikimą šiuolaikiniam pasauliui. Šiais laikais apie valdymą galima kalbėti įvairiomis prasmėmis, priklausomai nuo gyvenimo situacijos ir srities, tai gali būti: namų ūkio valdymas; automobilio kaip mechanizmo valdymas; ekonominės padėties valdymas; naujųjų technologijų valdymas; valdymas to, kas nesusijęs su gamtiniais, nuo žmonių nepriklausančiais reiškiniais, kurių suvaldyti neįmanoma (pvz. audros, potvyniai, žemės drebėjimai, lietus, rūkas ir t.t.). XIX a. pab. JAV svarstant pramonės problemas R. Towne'as (1844-1924) savo pranešime kalbėjo apie naujus valdymo metodus, tačiau vadybos mokslo pradininku laikomas Frederick Winslow Tayloro ir jo moksliniai valdymo principai (Romualdas Razauskas, Aurimas T. Staševičius, 1996). Būtent moksliniai valdymo principai buvo pirmasis bandymas pažvelgti į maksimalią darbdavio gerovę ir darbuotojo gerovę, kurios tarpusavyje viena be kitos negali egzistuoti ir tik taip sukurią efektyvumo būseną (F. Taylor, 1913).

Kibernetiniu požiūriu yra dvi valdymo sistemos: valdomoji ir valdančioji. Valdomoji paveikia valdančiąją sistemą. Įdomu tai, kad šioms sistemoms sąveikaujant, procesas virsta valdymu tik tada, kai atitinka apibrėžtus ir specifinius žinojimus apie valdomąją sistemą – jos galimus pokyčius ir būsenas, kurių siekia valdančioji sistema (J. Kvedaravičius, 2006). Vadinasi, visi valdymo procesai turi priežastį ir aiškią proceso ateitį bei tikslą. Kadangi įvairūs reiškiniai egzistuojantys gyvenime yra valdomi įvairių valdančiųjų objektų/subjektų, dėl to valdymas yra aktualus visuomenėje, nuolatos yra ieškomi įvairių procesų nauji ar geriausi valdymo būdai, kurie padėtų atlikti kokybišką valdymą.

Valdymas kaip ir daugelis kitų vadybos procesų turi savo istoriją. Dar nuo senų laikų valdymo akivaizdus reiškinys buvo senovės Kinijoje, Egipte, Graikijoje, Romoje ir viduramžių valstybėse. Vienas reiškinys, nuo seno egzistuojantis ir praktiškai vaizduojantis vadovus ir pavaldinius yra kariuomenė, kurioje yra aiški vadovų ir valdomųjų atskirtis, lygiai bei jų vaidmenys (P. Zakarevičius, 2011). Visa tai aiškiai apibrėžta taisyklėmis – pareigomis ir teisėmis. Valdymo kaip proceso analizavimas prasidėjo nuo tada, kai buvo pastebimi besiplečiantys mainai, sudėtingėjantys grupiniai darbai bei būtinybė tinkama linkme kreipti sprendimus kaip atlikti darbą, kiek ko gaminti, nustatyti

tikslus ir siekiamus rezultatus, planuoti arba numatyti galimus pokyčius bei organizuoti kitų žmonių veiklą. Dar XIV – XV a. buvo rengiami valdymo reguliarumai (įstatymai, kodeksai, konstitucijos), kurie reglamentavo žmonių veiklą organizacijoje (I. Bakanauskienė, 2009). Organizacija šiuo atžvilgiu buvo valstybė, vėliau formavosi valstybės institucijos – viešasis sektorius, kas davė valdymo vystymą ir tobulinimą privačiam sektoriui.

Valdymas yra neatskiriama sąvoka kalbant apie žmogiškuosius išteklius. Kaip teigia E. Chlivickas, P. Papšienė (2009), valdymas gali būti vertinamas kaip mokslas ar menas. Šiuo atveju kaip išskirtinis gebėjimas valdyti žmones. Vadovo darbo tikslas yra pasiekti, bet ne daryti pačiam (Ram Charan, Geri Willigan, 2008). Tuo autorius nori pasakyti, kad vadovas turi pasiekti organizacijos tikslų per darbuotojų darbą. Todėl žmonėms reikalingas valdymas, kad būtų teisingai panaudoti jų ištekliai ir būtų pateisinta organizacijos, kurioje dirba, veikla. Žmogiškieji ištekliai yra visa, kas realizuoja organizacijos misiją ir viziją. Organizacija gyva ir funkcionuojanti, tada, kai žmogiškasis kapitalas panaudoja savo išteklius – gebėjimus, žinias, informaciją. Visa tai turi būti panaudota kryptingai. Be to, kaip teigia R. Dačiulytė (2012), šiuolaikinėje visuomenėje, pilnoje pokyčių, organizacija, norėdama išlikti turi pajėgti valdyti pokyčius ir vystyti organizacijos žmogiškuosius išteklius. Taigi, organizacijos valdymas yra nenutrūkstamas procesas ir reikalaujantis gerų valdymo įgūdžių.

1.1. Valdžios, valdymo, vadovavimo sąvokų mokslinė analizė

Valdymo sąvoka buvo aiškinama daugeliu aspektų. Įvairūs teoretikai ir žymūs mąstytojai valdymo procesą vadino skirtingai, tačiau galima rasti tam tikrų atitikimų, kurie būdingi daugeliui apibrėžimų. Tai aiškiai atspindi mokslinė sąvokų analizė lentelėje (žr. 1 lent.), kurioje pateiktos užsienio ir lietuvių įtakingiausių vadybos teoretikų įžvalgos apie tai, ką reiškia procesas, kurio metu vadovas turi galią aplinkinių atžvilgiu. Nurodomos valdžios, valdymo, vadovavimo, sąvokos, kurios tendencingai susijusios su viena iš trijų sampratos krypčių: hierarchijos vyravimu, įtaka kitiems ir organizavimu.

Akivaizdu, jog 1 lentelėje paminėti autoriai valdymo sąvoką aiškina ne vienodai, tačiau prasmė išlieka ta pati. Tarp sąvokų galima atrasti sąsajas, kurios leidžia išskirti pagrindinius vadovų valdymo bruožus. Gauta sudarytos lentelės pagrindinė išvada – valdymas ypatingai pasižymi trimis elementais: hierarchija, įtaka ir organizavimu. Šie elementai atspindi svarbiausius akcentus, kurie gali paaiškinti valdymo esmę. Mary Parker Follet (1942), buvo viena pirmųjų valdyme akcentavusi santykius tarp žmonių per demokratijos prizmę. Ji teigė, kad antihierarchinė sistema organizacijoje turi egzistuoti pasiremmdama demokratiniais idealais. Tuo tarpu apie hierarchiją kalbėjo H.A.Simonas, K.Lewinas. Kaip mini H.A.Simonas, valdžios ir galios kontroliuoti gali trokšti ir tie, kurie jai paklūsta, o nesant

tam galimybės, ims priešintis. Tam yra svarbus vadovo gebėjimas išlikti savo pozicijoje ir tokio tipo pavaldinius „suvaldyti“. Taip pat šis autorius pastebi, jog dabartiniame pasaulyje valdymo subjekto klausimas užgožia valdymo rezultato klausimą, kas kuria anarchiją. Dėl to buvo pasiūlyta alternatyva – žmonių susikoncentravimą ties galiomis nukreipti į rezultatus ir bendravimą.

K. Lewinas (1951) savo veikale kalbėdamas apie „*galios lauką*“, pateikė kaip vieną svarbiausių aspektų tai, kad vadovo „*galios laukas*“ pavaldiniui yra stipresnis, negu pavaldinio „*laukas*“ vadovui. Šie aspektai visada yra svarbūs organizacijoje ir jeigu nuo jų nutolstama, būtina visa tai skatinti palaikyti ir pabrėžti atskirtį tarp vadovo ir pavaldinio, nes tai yra svarbu organizacijos vystymosi proceso eigai. Atskirtis yra neišvengiama nei faktiškai, nei teoriškai, jeigu norima pasiekti kokybiškų darbo rezultatų.

Kitas svarbus elementas, kuris yra nuolatos diskutuotinas dalykas ne tik vadybos vadovėliuose, bet ir moksliniuose leidiniuose yra įtaka, kuri pasireiškia žmonių nukreipimu ir motyvavimu veikti reikiama linkme. Vadovas ir įtaka – du neatskiriami segmentai, iš kurių vadovas negali būti geru vadovu be įtakos, tuo tarpu įtaka gali būti iš pašalinės aplinkos. Vadinasi, įtakojimas palaiko valdymo funkciją kaip pagrindinis pamatas. Tokia galia, remiantis Don Hellriegelis ir John W. Slocumas (2004), yra menas atlikti darbus kitiems funkcionuojant. Šiuo atveju, natūralu, kad vėl yra aktuali hierarchija ir taip yra aišku kas gali naudoti didesnę įtaką. Natūralu, kad įtaką daro ir pavaldinys, bet jis labiau ją atlieka savo darbo rezultatais, komunikacija, o tuo tarpu, vadovas turi teisę įtakoti darbuotojus, kad rezultatas egzistuotų, rezultatas turi būti tokios krypties, kokią nurodė vadovas. Iš to galime daryti išvadą, kad vadovo įtaka yra stipresnė, nes įtaka gali būti paremta galia, o pavaldinys turi menkesnę galią. Dėl šios priežasties vadovo ir pavaldinio santykiai, priimta manyti, paremti oficialumu, nurodymo – išklauso atžvilgiu. Kaip teigia vienas verslo atstovų Michaelis Feueris (2013), vadovo ir darbuotojo, kaip žmonių lygūs ir draugiški santykiai gali vykti tik tada, kai kalbama metu po darbo ir ribotomis temomis, priklausomai nuo to, ką pavaldinys arba vadovas nori, kad žinotų. Tačiau nėra būdų, kad įvyktų atskirtis galios ir įtakos atžvilgiu.

Amerikiečių politikos mokslininko Robertas Dahlas (1957) galios definicija sako: A turi tiek galios B, kad B gali būti priverstas padaryti tai, ko niekada nedarytų. (angl. „*A has power over B to the extent that he can get B to do something that B would not otherwise do*“). Dahl's apibrėžimu paremtas teiginys, kad galia – viena iš valdžios atšakų - visada egzistuoja ten kur yra santykiai tarp žmonių, todėl galia vadinama santykinė. Tokia teorija turi sąsają su M.P Follett samprata, jog ir valdžia egzistuoja ryšyje tarp žmonių – modeliu „*vienas su kitu*“.

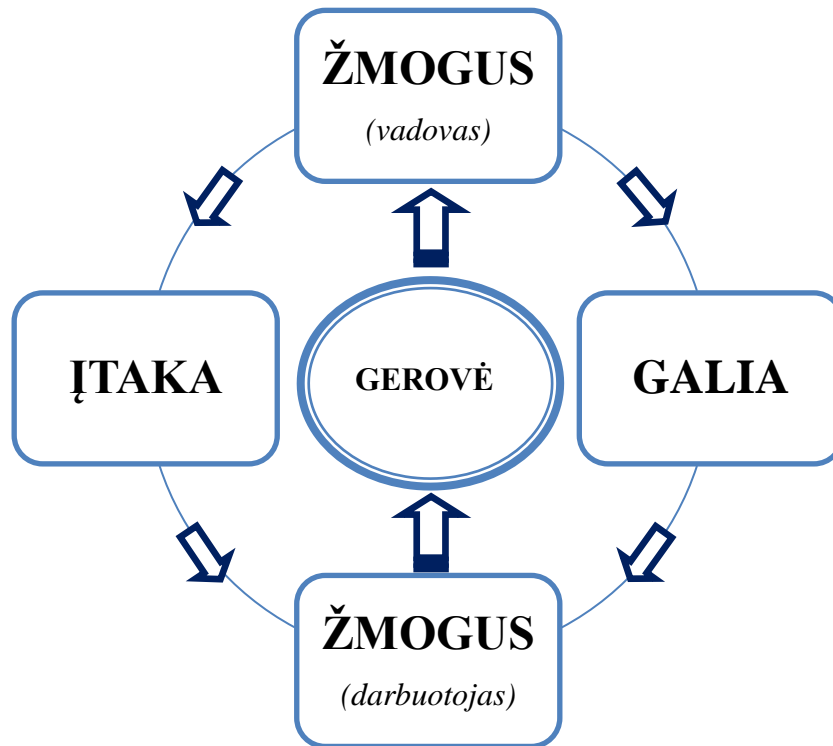
Kenneth Blanchardas (2005) valdymą apibūdina „švelnesne“ įtakos forma, pavadindamas tai parama tikslui pasiekti. Šis autorius nagrinėjęs darbuotojo psichologinę būklę esant nesklaidumams darbe ir gilinęsis į darbuotojo „*galią sau pačiam*“ akcentuoja vadovo paramą tiek organizacijos, tiek darbuotojo tikslų atžvilgiu. F. Tayloro (1911) valdymo sampratoje galima išvelgti hierarchijos

užuominų, tačiau minimas taip pat „švelnesnis“ valdymas, nes akcentuojama gerovė tiek darbuotojui, tiek vadovui. Tokios įžvalgos suformuoja siauresnę atskirtą hierarchijos sistemoje negu K. Lewino sampratoje, kur darbuotojas įvardijamas kaip įrankis darbui atlikti.

Trečiasis elementas yra organizavimas, į kurį įeina dar daugiau elementų gerai atsispindinčių H. Fayolio *14 darbo našumo principuose*. Organizavimu vadinama savotiška darbo priežiūra, nuolatinis darbo proceso stebėjimas, nesvarbu ar tai bus griežta kontrolė, kaip N. Machiavellio kariuomenės vado pavyzdyje, ar S.P.Robbinsio individų veiksmų priežiūra. Galima interpretuoti, kad, anot P.F.Druckerio, vadovas turi būti sugebantis visapusiškai pasirūpinti organizacijos veikla, jeigu tai turi nors mažiausios įtakos veiklos efektyvumui. Toks požiūris stipriai persipina su vadovo galia, tarsi vadovas organizuoja visą veiklą galios pagalba. Vytautas Andrius Graičiūnas (1933) akcentuoja atsakomybę bei tai, jog ir pats vadovas yra vykdytojas. Tai vėlgi yra tarsi atskirtis nuo griežtos hierarchijos, kuri labiau išskirta Aistės Dromantaitės ir Daivos Račelytės sampratoje, nors valdymo aprašymo pagrindą sudaro organizavimo aspektai. Taip pat ir Asta Stankevičienė (2006) vadina valdymą procesu, kuris susidaro iš organizavimo, planavimo, vadovavimo, kontroliavimo. A.Sakalas, V.Šilingienės (2000) vadovavimo įvardijimas siejamas su keliais esminiais dalykais: poveikiu, motyvavimu ir vadovavimo stiliumi panaudojimu, tinkamu motyvavimui ir poveikiui. Ši samprata gali būti priskirta prie galios srities, nes poveikis ir motyvavimas priklauso ne nuo hierarchijos, o nuo galios, nuo to, kiek žmogus turi tam tikrų savybių ir įgūdžių paveikti kitą asmenį atitinkamiems veiksams.

Išnagrinėjus įtakingiausių ir žymiausių teoretikų apibrėžimus galima sukurti naują apibrėžimą, kuris pavaizduoja šių autorių pozicijos išvadą (žr. 1 pav.).

Valdymas organizacijoje – tai santykis tarp ne mažiau dviejų skirtingą pozicijų darbe užimančių žmonių – vadovo ir darbuotojo, pasireiškiantis vadovaujančio gebėjimu organizuotai išreikšti galią ir įtakoti efektingos veiklos atlikimą per valdomąjį, ko rezultate pasiekama dviejų asmenų bei organizacijos gerovė.



1 pav. Valdymas organizacijoje gerovės link

Šaltinis: sudaryta autorės.

Tokia sąvoka glaustai nurodo svarbiausius valdymo aspektus ir pateikia valdymo organizacijoje esmę, paaikškina valdymo organizacijoje tikslą ir būtinus objektus organizacijos veiklai užtikrinti. Tačiau toliau nagrinėjant valdymą ir su tuo susijusias problemas galima įžvelgti dar daugiau aspektų, kurie neatsiejami nuo valdymo ir kokybiško rezultato pasiekimo. Be šių teoretikų, kurie daugiausia dėmesio skyrė hierarchijai, įtakai ir galiai, bei organizavimui, yra dar keletas aspektų, kurie neatsiejami valdant žmogiškuosius išteklius. Tai valdymo stilius ir motyvavimas.

1.2. Lyderystės ir valdymo stilių atskirtis

K. Blanchardas, S. Fowleris (2005) vadovą apibūdina bet kuo, galinčiu suteikti paramą ir nurodyti veiklos kryptį, kurių reikia tikslui pasiekti. Warren Bennisas ir Burt Nanusas (1998) naujuosius vadovus vadina įpareigojančiais žmones veikti, kurie paverčia savo pasekėjus lyderiais, o lyderius – permainų varančiąja jėga. Gary P. Hamelis ir Bill Breenas (2008) kalbėdamas apie „Gore“ kompanijos valdymą mini, jog darbuotojai nevartoja tokių žodžių kaip „viršininkas“, „direktorius“, „vadovas“ ar „viceprezidentas“, o vardą – „lyderis“, kuris užsitarnauja įtaką demonstruodamas sugebėjimą nudirbti darbus ir pasižymėdamas formuojant komandą. Taigi, tam pačiam asmeniui pavadinti atsiranda antroji sąvoka. Tai lyderystė, kuri dažnai yra vartojama sąvoka kaip tiesioginė

atitiktis vadovavimui. Kaip matome iš pateiktų vadovų apibūdinimų, šis žmogus atlieka svarbią žmonių valdymo pareigą. Tuo tarpu lyderiu žmogus gali tapti nepriklausomai nuo užimamų pareigų. Iš viso to darytina išvada, jog akivaizdi lyderystės ištaka yra kilusi iš vadybos. Būtent vadyba davė ištaką lyderystei, nes lyderystė yra naujas, šiuolaikinės organizacijos akcentas.

Lyderystė yra procesas, panašus į vadovavimą: susijusi su įtakos žmonėms darymu. Tačiau jų tikslai yra skirtingi. Vadovas siekia ieškoti tvarkos ir stabilumo, o lyderis ieško adaptyvių ir konstruktyvių pokyčių, Taip šių sąvokų santykį pateikia Peteris G. Northouse'as (2009). V. Šilingienė (2012) nagrinėja lyderystės termino vartojimo komplikuotumą ir akcentuoja, kad lyderystė yra aukštesnio lygio veikla nei vadovavimas, nes vadovas priima realybę, o lyderis ją keičia. Vadovai ir lyderiai skiriasi asmenybėmis, tikslais, darbo koncepcija, santykio su kitais palaikymu, vertybėmis (A. Zaleznik, 1977). Svarbiausia vadovavimo funkcija – užtikrinti tvarką ir nuoseklumą, o svarbiausia lyderystės funkcija – sukelti pokyčius bei judėjimą (Zakarevičius ir kt., 2011). Tačiau tuo pačiu tai yra susiję dalykai: geras vadovavimas negali egzistuoti be lyderystės ir gera lyderystė negali egzistuoti be vadovavimo, pavyzdžiui stipri lyderystė be vadybos tampa beprasmė ir pokyčiai egzistuoja tik dėl pokyčių, net jeigu tai egzistuoja netinkama linkme (John P. Kotter, 1990). Dėl pokyčių nestabilumo, kas šiais laikais aktualu, žmonės laukia paramos iš lyderių, kuriais galėtų pasitikėti, todėl lyderystės esmė yra pasitikėjimas (S.P. Robbins, 2007). Taigi, yra įvairių įžvalgų apie lyderystės ir vadovavimo santykį. Svarbu paminėti, kad P. Northouse'as (2009) išskiria tokias lyderystės teorijas: 1) plačiai taikomos: bruožų teorijos, stiliaus teorijos, situacijų teorijos, aplinkybių teorija, kelio-tikslo teorija, transformacinė lyderystė, komandinė lyderystė; 2) mažiau taikomos: įgūdžių teorijos, lyderio-nario mainų teorija, psichodinaminės teorijos. Kiekviena iš jų pateikia vis kitokią teoriją apie šiuolaikinius lyderius ir jų santykį su darbuotoju.

Visuomenėje dažnai yra kalbama apie lyderį, kaip apie išraiškingą žmogų, gebantį žmones vesti tikslų link ne tik savo vadybiniais sugebėjimais, bet ir charizma. Burnsas (1976) paskelbė charizmatinės lyderystės teoriją, kuri reiškė pasitikėjimą savimi, polinkį dominuoti, trokšti įtakoti aplinkinius bei jausti savo moralines vertybes, aukštų lūkesčių laikymąsi. Tokie žmonės dažniausiai suprantami kaip lyderiai ir pasitelkus J.P. Kotteris (1990) mintis galima teigti, kad iš tiesų vadovas turintis charizmatinių savybių veiks dar produktyviau ir efektyviau. Vadinasi egzistuoja vadovai, kurie tokių savybių neturi. Iš to galima daryti išvadą, jog vadovavimas ir lyderystė yra iš esmės labai artimi dalykai, tačiau negali būti aiškinami kaip tas pats elementas, nes vadovavimas gali egzistuoti be lyderystės ir lyderystė gali egzistuoti be specifinių pareigų, kada darbuotojas nėra vadovo pozicijoje, tačiau, pavyzdžiui pasižymi komandinės lyderystės bruožais. Būtent šiame darbe labiau kreipiamas dėmesys į vadovo kontaktą su žmonėmis be lyderystės bruožų. Taip pat, lyderystės teorijos gali būti prilyginamos valdymo stiliaus teorijoms, bet tai labiau galima pateikti, kaip naują požiūrį į valdymą,

nes valdymo stilių nėra tiek daug, kiek pateikia P. Northouse'as. Pagrindiniai valdymo stiliai yra pradas tolesnėms teorijoms, kurios nagrinėja naujus požiūrius į vadovus per pagrindinių stilių prizmę.

1. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJA MOKSLINIŲ POŽIŪRIU

Vadovo valdymas yra neatsiejamas nuo darbuotojų motyvacijos. Motyvacijos atsiradimas XX a. III dešimtmetyje sietinas su marketingu (J. Paliduskaitė, 2007). Motyvacija yra itin svarbi organizacijos valdyme siekiant kokybiškų darbo rezultatų - valdant, rezultatas ne visada bus pasiektas, jeigu pavaldinys negaus grįžtamojo ryšio jo interesams ir poreikiams.

Dažniausiai paprastoje kasdienybėje atlygis už darbą yra suprantamas kaip materialinė duoklė, kuri pasireiškia piniginiu vienetu. Egzistuoja stereotipas, kad kuo piniginis atlygis didesnis, tuo darbuotojas laimingesnis ir labiau motyvuotas dirbti. Tačiau iš tiesų, mokslinėje literatūroje ir darbo gyvenime žinoma, kad materialinis atlygis nėra vienintelė paskata darbuotojui pasiekti teigiamą ir vadovus tenkinantį rezultatą. Nematerialinio atlygio ypatumus nagrinėja mokslininkai atkreipdami dėmesį į pagrindinius žmonių poreikius ir tvirtina, kad žmogaus poreikiai nėra tik materialiniai. Kad ir kaip bebūtų, natūralu, kad žmonės, dirbantys organizacijose (neskaitant savanoriško darbo) gauna nuolatos materialų pagrindinį atlygį – piniginį atlyginimą. Donald D. Jensenas ir kt. (2008) pagrindiniu atlyginimu vadina atlygio išraišką, kuri pateisina darbuotojo vertę, asmens galimybes bei darbuotojo naudą organizacijai. Atlyginimu vadina darbuotojo vertės augimą, priklausomai nuo darbo rezultato, įgūdžių, sugebėjimų, patirties, tobulėjimo greičio darbe. Kaip autoriai mini, daug dėmesio skiriama finansiniams rezultatams, nustatomi tikslai ir pagal jų įgyvendinimo kokybę keliami atlyginimai, bet pusiausvyrai išlaikyti reikalingi ir kiti kriterijai. Kiti kriterijai yra poreikiai, kurie bus toliau nagrinėjami darbe, kaip pagrindiniai faktoriai, į kuriuos kiekvienas vadovas turėtų atsižvelgti.

Paties atlyginimo svarba dažnai yra aiškinama viešojo ir privataus sektoriaus palyginamuoju aspektu. Aleksandras Patapas ir kt. (2010) savo straipsnyje aiškina, kad privatus sektorius žmonės dažnai vilioja statusas, įvaizdis, atsakomybė ir didelis atlyginimas. Taip yra todėl, kad žinoma, jog viešoji institucija turi tikslą teikti kokybiškas paslaugas, o privatus sektorius siekia pelno. Markas Buelensas ir Hermanas Van den Broeckas (2007) (cit. pagal A. Patapas ir kt.) apibendrinę atlikto tyrimo duomenis, teigia, kad žmonės, dirbančius viešajame sektoriuje, piniginis atlygis už darbą mažiau motyvuoja nei darbuotojus, dirbančius privačiame sektoriuje. Ypatingai, kaip teigia S.P. Robbinsas (2002), svarbus rūpinimasis žemesnės kvalifikacijos darbuotojais, kurių atlyginimas mažesnis. Šiuo atveju galima teigti, kad ypač svarbus nematerialinės motyvacijos palaikymas viešojo sektoriaus darbuotojams, kurių algos, įprastai manoma, yra mažesnės. Tačiau negalima teigti, kad nebūtina rūpintis privačių organizacijų darbuotojų pasitenkinimu, nes ne visi darbuotojai gauna vadinamus „svajonių atlyginimus“. Be to, ypatingai svarbus aspektas yra ekonominė situacija, kuri buvo pagrindinis veiksnys suformavęs atitinkamas poreikių teorijas. Todėl darbuotojų nematerialinio atlygio svarbumo skirstymas pagal viešojo ir privataus sektoriaus atlyginimo dydį gali būti abejotinas.

Prisimenant atlygio nustatymo ir peržiūros galimybes, priešingai negu D. Jensenas ir kt. (2008), kitas autorius M. Rushas (1983) neigia tikslų nustatymą ir metinių ataskaitų – darbuotojų aptarimo vertingumą, nes darbo peržiūra neduoda jokios naudos: „Kad būtų prasminga, vertinimo sistema turėtų leisti vadybininkui ir darbuotojui daryti pataisas tol, kol projektas vykdomas. Kadangi neįmanoma pakeisti jau atliktų veiksmų ir darbo, metinės ataskaitos yra beprasmės, jos nepadedą žmonėms dirbti prie duoto projekto“ (M. Rush, 1983, 156 p.) Taip autorius skatina orientuotis į dabartinius projektus ir jų vyksmo metu vertinti darbuotojus bei leisti jiems ištaisyti klaidas ir pagerinti savo darbo kokybę. Ši mintis pateisina toliau nagrinėjamas poreikių teorijų esmę ir teiginį, jog darbuotojas turi būti nuolatos motyvuojamas, o ne kelis kart per metus atliekant rezultatų peržiūrą. Ir motyvuojamas kartu tiek materialiaja, tiek nematerialiaja prasme.

Kaip teigia ilgametės Amerikiečių kompanijos „Peerless Cleaners“ vadovas Steve‘as Grashoffas (2013), naudojant vidines ir išorines paskatas, geresniam ir ilgalaikiam rezultatui, motyvacinis skatinimas negali būti paremtas vien finansiniais faktoriais (Business People, May, 2013). Jeigu vadovai žino, ko darbuotojams reikia, kad vyktų darbas, jie paskirdami užduotį, gali suteikti žmonėms to, kas juos skatina (O. Cinar, C. Bektas, 2011). V. Graičiūnas (1933, 115 p.) kalbėjo, kad „Žmogus yra mąstanti būtybė, todėl labai svarbu jo elgseną taip motyvuoti, kad būtų pasiektas didžiausias darbo efektyvumas“. Taigi, motyvacija yra svarbus įrankis, kurį vadovai gali naudoti organizacijoje.

Kaip teigia D. Šavareikienė (2012), motyvacijos ir darbo motyvacijos koncepcija kildinama iš termino „motyvas“, kuris apibrėžiamas kaip veikimo skatinamoji priemonė. V. Gražulis (2005) motyvavimą kildina iš lot. kalbos žodžio „*movere*“, kuris reiškia motyvus – judėjimo ir veiklos priežastis. Atrodytų, abu šie autoriai nurodo tą pačią sąvoką ir pirmumą teikia motyvo atsiradimui. Tačiau svarbu pažymėti, kad šiuo atveju ta pačia prasme apibūdinami skirtingi dalykai. V. Gražulis, Martina Blaskova (2009) teigia, kad ‚motyvacija‘ ir ‚motyvavimas‘ yra abipusiai priklausomi elementai, tačiau rekomenduoja išskirti terminus, nes jų funkcijos yra skirtingos. Motyvacija apibūdinama 4 aspektų tarpusavio sąveika:

1. Individo motyvai (poreikiai, interesai, idealai, vertybės, prioritetai, siekiai, troškimai, įkvėpimas, tikėjimasis, ribos ir kt.);
2. Individo entuziazmą atsiduoti poreikių patenkinimu;
3. Individo orientacija į su darbu susijusius aspektus;
4. Individo principų ir įpročių sistema, kuri naudojama tikslams pasiekti bei santykiei ir atsakomybė tarp individų ir organizacijos.

Grupės ar individo motyvacija pasireiškia asmenine pozicija ir apribojimais. Tuo tarpu motyvavimas yra nuolatinis procesas, kuriuo individas yra nukreipiamas tinkama linkme ir sudaromos atitinkamos sąlygos, kad didėtų individo našumas (V. Gražulis, M. Blaskova, 2009). Motyvacijos

sąvoka reiškia psichologinę būseną, o motyvavimas yra valdymo proceso dalis, reiškianti poveikio žmonių elgesiui darymą (J.A.F. Stoner ir kt. 1999).

Pats motyvas P. Zakarevičiaus (2011) žodžiais apibūdinamas kaip veiksmo priežastis, kuri kyla dėl asmenybės ir objekto, patenkinančio jos poreikius, interesus, vertybes, tikslus, sąveikos. D. Šavareikienė (2012) kritikuoja psichologijos mokslininkų motyvo apibrėžimą, nes jis yra per siauras apibūdinti motyvo esmę darbinėje sferoje. Psichologai motyvą supranta monistiniu požiūriu¹ – išskirtinai asmenišką individo veiksmų ir poelgių pasirinkimo priežastį. Tuo tarpu autorė pateikia tokią sąvoka, teigdama, kad motyvas yra bet kuris veiksmas, vaidinantis paties darbuotojo požiūriu ypatingą reikšmę, kaip veiklos stimulus, turintis įtakos tiek veiklai, tiek jos rezultatams. Nuo psichologinio požiūrio D. Šavareikienės požiūris skiriasi tuo, kad ji įtraukia motyvą ne tik į individo ribas, bet ir už jo ribų, o tai yra svarbu kalbant apie organizaciją

Užsienio bei lietuvių mokslinėje literatūroje daugiausia galima aptikti teorijas bei straipsnius apie motyvaciją, kuri autorių suprantama įvairiai. Pateikiama motyvacijos atstovų vadyboje sąvokos trumpa analizė (žr. 2 lent.). Susisteminus autorių sampratas galima požiūrius suskirstyti į tris dalis:

- I. Motyvacija – tai vidinis impulsas;
- II. Motyvacija – tai skatinimas;
- III. Motyvacija aiškinama psichologiniu požiūriu.

Pirmoji autorių grupė V. Franesas (1987), Stephen P. Robbinsas (2003), David G. Myersas (2008), Chris Cole, (2010), J. Žaptorius (2007), Kęstutis Masiulis, Tadas Sudnickas (2007), V. Gražulis, M. Blaskova (2009), akcentuoja tai, kad motyvacija kyla iš žmoguje esančių impulsų: noro, siekių, poreikių. Antroji grupė M. Armstrongas (1977), Nancy H. Shanks (2012), A.Sakalas, V. Šilingienė (2000), D.Šavareikienė (2008), pateikia kaip skatinimo sąvoką, kurią kitas žmogus – vadybos atžvilgiu vadovas, o trečioji, F. Stoneris (1999), B.Karlofas ir F. Lovingssonas (2006), Visvaldas Legkauskas (2010) – nagrinėjama psichologinių aspektu: nuo psichologinių procesų žmogaus organizme iki troškimo išlikti. B.Karlofas ir F. Lovingssonas (2006) motyvaciją vadina priežastimi, dėl kurios individas veikia. J.A.F. Stoneris (1999) motyvaciją lygino su šiluma žiemos metu Šiaurėje, kadangi šiluma bėgant laikui išsisklaido, jos palaikymui turi degti židiny. Šis metaforinis palyginimas parodo, kad motyvacija yra ypač reikalinga. Nors psichologas V. Legkauskas (2010) motyvaciją apibūdina plačiąja prasme, jis pateikia ir siauresnį požiūrį, kad tai yra vidiniai procesai, kurie skatina, palaiko ir nukreipia veiklą. Pasitelkdamas V.Viliūno (1986, 1990) mintis, psichologas motyvacijos procese akcentuoja poreikius, kurie suskirstyti į du komponentus: organizmo išlikimo sąlygos ir aplinkos sąlygos, sukeliančios trūkumo būseną arba ją pašalina. Šis sąlygas geriau gali paaikškinti motyvacijų skirstymas į dvi rūšis.

¹ Monistinis požiūris: monizmas [gr. *monos* – vienas, vienintelis]: 1. filoz. kryptis, aiškinanti tikrovę vienu pagrindu (materialiu arba dvasiniu); 2. doktrina, remianti savo teiginius tik 1 šaltiniu.

Antrosios skatinimo grupės atstovas M. Armstrongas (1977) išskiria dvi motyvacijų grupes: vidinę ir išorinę argumentuodamas, kad motyvacija gali būti pagrįsta asmeniniais užsibrėžtais pasiekimais ir kitų žmonių bandymu paveikti asmens elgesį. Išorinė motyvacija veikia greitai ir efektyviai, bet nesitęsia ilgai. Vidiniai motyvatoriai kuria darbinio gyvenimo kokybę ir yra ilgesnio poveikio, nes jie yra įgimti ir dominuoja labiau nei išoriniai (M. Armstrong, 1977). Taip pat šias dvi rūšis išskiria Nancy H. Shanks (2012), L. Marcinkevičiūtė (2010). Pagal lentelėje (žr. 2 lent.) pateiktą trumpą šių dviejų motyvacijų analizę galima teigti, kad autoriai motyvaciją supranta ir aiškina dvejopai.

Motyvacijos sąvokų lentelės vidinio impulso skiltis atitinka L. Marcinkevičiūtės vidinės motyvacijos principą. Autorė prie vidinės motyvacijos priskiria dvi jos „atšakas“ - savimotyvaciją bei savaveiksmingumą. Savimotyvacija priklauso nuo paties asmens pastangų, o savaveiksmingumas priklauso ne tik nuo emocinio santykio, bet ir nuo išorinių veiksnių – aplinkinių skatinimo ir įtikinėjimo. Išorinė motyvacija yra aktuali, kai siekiama naudos arba norima išvengti nuostolių. Prie šios motyvacijos galima priskirti antrąją motyvo sąvokos analizės grupę – skatinimą. Kadangi autoriai akcentuoja skatinimą veikti iš išorės, pasiekti tikslą, tai panašu į spaudimą atlikti tam tikras veiklas.

Vadybos atstovai nagrinėja motyvacijų teorijas ir pateikia savo interpretacijas apie teoretikų mintis. S. P. Robbinsas (2003) teorijų atsiradimą sieja su XX a. 6 dešimtmečiu, kada buvo sukurta keletas labai svarbių teorijų ir teigia, jog jos dažnai susilaukia kritikos, tuo tarpu šiuolaikinės teorijos yra labiau pagrindžiamos. Paprastai teorijos grupuojamos į turinio ir proceso teorijas (Zakarevičius ir kt., 2011). Pateikiamas paaiškinimas apie teorijų svarbiausius aspektus (žr. 3 lent.).

3. Lentelė. Turinio ir proceso teorijų skirtumai

TURINIO TEORIJOS	PROCESO TEORIJOS
-KAS žmogui duoda impulsą tam tikru būdu?	-KAIP skatinamas žmogaus elgesys?
-Poreikių prigimtis ir struktūra.	-Poreikių ir motyvų realizavimas.
-Motyvų ir motyvacijos turinys.	-Poreikių transformacija elgsenoje.
-Vadovams padedama suprasti pagrindinius skatinančius darbuotojų motyvus.	-Vadovams padeda suprasti žmonių elgesį siekiant patenkinti individualius poreikius.
SVARBIAUSIOS TEORIJOS	
A. Maslow poreikių hierarchija; D. McClelland poreikių teorija; C. Alderfer ERG teorija; J. Atkinson siekių motyvacijos teorija; F. Herzberg dviejų veiksnių teorija.	D. Adamso teisingumo teorija; V. Vroom lūkesčių teorija; E. Lawler, L. Porter penkių kintamųjų motyvacinis modelis.

Šaltinis: sudaryta pagal Zakarevičius ir kt., 2011.

Tam, kad galėtume nagrinėti vadovo valdymo stiliaus vaidmens svarbą darbuotojų motyvavimui, svarbiausios yra ankstyvosios, turinio arba kitaip, poreikių teorijos, kurios priskiriamos žmogiškųjų išteklių mokyklai. Turinio teorijos atsako į klausimą kas žmogui duoda impulsą veikti. Svarbi poreikių

prigimtis ir motyvacijos turinys. Turinio teorijos vadovams yra įrankis, padedantis suprasti pagrindinius motyvus, kurie darbuotojus skatina.

Proceso teorijose nėra teoriškumo, šios teorijos yra sukurtos poreikių ir motyvų realizavimui, bet ne prigimties ir motyvų turinio analizavimui. Šios teorijos nagrinėja kaip skatinamas žmogaus elgesys, bet ne vidiniai impulsai. Vadovams padeda suprasti kaip žmonės elgiasi siekdami patenkinti individualius poreikius. Kiekviena procesų teorija išsiskiria savo viena kryptimi ir gali būti interpretuota per turinio teorijas. Panagrinėsime keletą teorijų, kurias yra svarbu paminėti kalbant apie vadovo valdymo darbuotojų motyvacijos sąryšį.

2.1.Poreikio teorijų sąveika

Būtent poreikiai yra vienas pagrindinių akcentų, nagrinėtinų kartu su motyvacija. Poreikis yra žmonių valios, potraukių ir protinio aktyvumo varomoji jėga, esanti kaip šaltinis jų nuolatiniam aktyvumui palaikyti (P. Holbach, 1956, cit. pg. L. Marcinkevičiūtė, 2010). Poreikis yra vidinis veiksnys žmoguje, kuris nuolat kursto asmens tam tikrą jausmą. Kitaip pasakius, tai fiziologinis ir psichologinis deficitas, dėl kurio atrodo patrauklūs tam tikri rezultatai (Robbins, 2003). Šie rezultatai gali būti būtinybė, kad kažkas vyktų taip, dėl ko žmogus jaustųsi pilnavertis – pasitenkinęs. Neigiama išraiškos forma - nepasitenkinimas. Anot P. Zakarevičiaus ir kt. (2012) poreikiai sukuria įtampą, kuri yra modifikuota aplinkos - joje įtampa pavirsta tam tikrų norų priežastimi. V. Gražulis (2012) „poreikio patenkinimą“ aiškina kaip žmogaus pozityvų pasitenkinimą ir gerovės jausmą. Taigi, kuo mažiau negatyvumo poreikių patenkinimo atžvilgiu, tuo žmogus bus labiau motyvuotas. A. Sakalas ir V. Šilingienė (2000) poreikius vadina personalo pažinimo ir motyvavimo pagrindu. Tai patvirtina, kad vadovui turi būti svarbu išsiaiškinti poreikius, nes taip jis geriau pažins pavaldinį ir žinos kaip jį motyvuoti.

Būtent Abraham W. Maslow yra davęs pradą, motyvacijų teorijoms, kurios visą dėmesį sutelkė į poreikius ir jų svarbą žmogiškųjų išteklių valdyme bei organizacijos valdyme, kitaip nei F. Tayloras ar H. Fayolis, kurie daugiau dėmesio skyrė tinkamam darbo organizavimui ir žmonių valdymui. Vėliau jo pavyzdžiu pasekė ir turinio teorijas plėtojo Frederich I. Herzbergas, Clayton P. Alderferis, David McClellandas.

Poreikiai motyvacijos procese atlieka aktyvų vaidmenį. S.P.Robbinsas (2003), pateikia motyvacijos procesą, pagal kurį, nepatenkinti poreikiai sukuria įtampą, kurią individas sumažina vedamas paskatų (tam reikalinga stiprybė, atitinkama kryptis, ryžtas). To pasėkoje patenkinamas poreikis ir sumažinama įtampa (žr. 2pav.).



2 pav. **Elementariausias motyvacijos procesas**

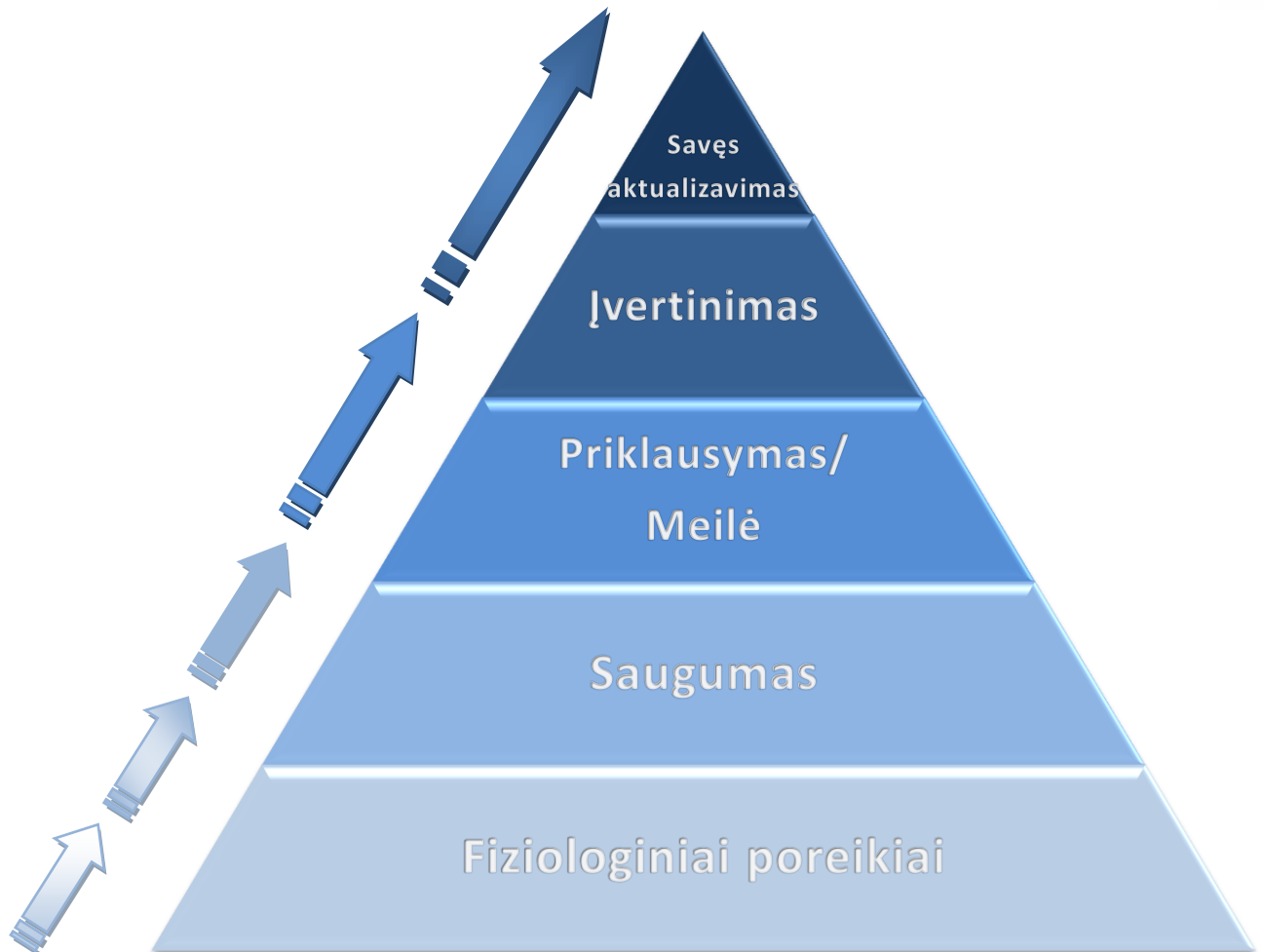
Šaltinis: S.P. Robbins, 2003, p. 66.

Vadovai, tam, kad galėtų panaudoti tam tikrus motyvus, turėtų žinoti darbuotojų poreikius. Kadangi poreikio nepatenkinimas yra nemaloni būseną darbuotojui bei neparanki darbdaviui, šį trūkumą reikia pašalinti tam tikru elgesiu, kurio tikslas yra suteikti poreikio patenkinimą. Poreikis gali būti: patenkintas, iš dalies nepatenkintas, nepatenkintas visai. L. Marcinkevičiūtė (2010) teigia, kad ko nors trūkumas skatina atitinkamai elgtis, rezultatas yra lyginamas su iškeltais tikslais ir vertinama ar reikalingi kokie nors veiksmai.

Tam, kad nurodyti procesai vyktų sklandžiai tam tikrą vadovo darbo dalį turi užimti domėjimasis darbuotojų poreikiais, kurių patenkinimas skatintų produktyvų darbą. Žmonės narystę organizacijoje pripažįsta, kai jų veikla tiesiogiai arba netiesiogiai prisideda prie asmeninių tikslų siekio (V. Marionaitė, 2009). Prisidėjimas pasireiškia teigiamu minėtųjų poreikių patenkinimu. Kuo daugiau darbuotojas pasitenkinęs, tuo lengviau jam atlikti darbą ir pateisinti organizacijos lūkesčius arba juos rezultatyviai viršyti. Vadovams pirminė nuoroda aiškinantis darbuotojų kaip žmonių siekius - poreikius yra turinio teorijos.

XX a. V -VII dešimtmečio poreikių teorijos gali būti suprantamos skirtingai skirtingos, tačiau jos turi sąsają, kurios neleidžia į šias teorijas pažvelgti visiškai kitu kampu. A. Maslow sukūrė 5 poreikių hierarchijos teoriją (1943), C. Alderferis ERG – 3 poreikių teoriją (1969) ir D. McClellandas taip pat 3 poreikių teoriją (1960). Jas nagrinėti galima mokslinio palyginimo būdu, kas įrodo, kad teorijų esmė yra panaši, tačiau kiek skirtingai išdėstyti teorijų prioritetai.

A.Maslow sukurdamas poreikių hierarchiją vaizdavo svarbiausių pirminių poreikių prioritetą žmogui, tai: fiziologiniai, saugumo, socialiniai, pagarbos ir savirealizacijos poreikiai (žr. 3 pav.). Iš pradžių A. Maslow (1954, 55 p.) pateikdamas savo teoriją teigė, kad patenkintas poreikis nebemotyvuoja ir siekiama aukštesnio: „Žmogus yra stygių patiriantis gyvūnas ir visiškai pasitenkina nebent trumpam. Patenkinus troškimą, jo vietą skubiai užima kitas. Šį patenkinus, į pirmąjį planą iškyla kitas ir t.t. Natūralu, kad visą savo gyvenimą žmogus nepaliaujamai ko nors nori“.



3 pav. A. Maslow poreikių hierarchija

Šaltinis: sudaryta pagal A. Maslow, 1954.

S.P. Robbinsas (2003) nagrinėdamas šią teoriją padarė išvadą, kad kada ekonomika klesti, visų darbuotojų, kurie turi nuolatinį darbą, žemesnio lygio poreikiai iš esmės yra patenkinti. Galima teigti, kad S.P. Robbinsas akcentavo faktą, kad A. Maslow teorija sukurta karo laikais, kada nebuvo ekonomikos pakilimo. Todėl galima interpretuoti, kad poreikių hierarchija sukurta remianti sunkmečio gyvenimo sąlygomis.

Sulaukęs kritikos, A. Maslow (1964) patikslino savo nuomonę: tuo pačiu metu poreikis gali būti ir patenkintas, ir nepatenkintas, taip pat poreikiai vystosi ne hierarchiškai vienas po kito, bet poreikių skatinimas yra vyraujantis priklausomai nuo situacijos. Todėl kalbėti apie visišką poreikių patenkinimą ties vienu hierarchijos laipteliu yra beprasmiška. Tyrimų Kanadoje duomenimis (2012) patvirtina, kad bet koks poreikis gali atsirasti nepriklausomai nuo to, koks poreikis prieš tai patenkintas ar nepatenkintas. Tyrimai parodė, kad norint patenkinti A. Maslow išskirtą aukštesnę pagal hierarchiją esantį poreikį, nėra būtina pirmiausia patenkinti kitus, esančius žemiau. Andrew Neheris (1991) pateikė įžvalgą, kad nors visi esame gimę su galingais poreikiais, kaip alkis, kuris sukausto mūsų visą

dėmesį ir mus valdo, kol jį patenkiname, tačiau tai nėra tas pagrindas dėl ko mes galime būti pilnai pasitenkinę, nes tikrąjį žmogiškąjį potencialą galime pakelti, kai turime laisvę siekti savo tikslų.

V. Gražulis (2012) pateikia A. Maslow poreikių skirstymą į darbinus poreikius ir laisvalaikio poreikius. Vienas ar kitas poreikis gali pasireikšti darbe, kitas – namuose, draugų būryje. Pavyzdžiui priklausymo poreikį A. Maslow(1987) vadina ir meilės poreikiu. Kaip šio poreikio svarbumą psichologiniu aspektu autorius kaip pavyzdį pateikia žalą vaikui, kas yra: dažnas kraustymasis, šaknų neturėjimas, atplėšimas nuo namų ir t.t. Tuo tarpu meilės poreikis, priskirtinas priklausymo poreikiui reiškia mylėti ir būti mylimam. Šiuo atžvilgiu, priklausomybės poreikis yra svarbesnis žmogaus gyvenimo pilnavertiškumui, tačiau svarbus ir darbo aplinkoje, kada norima priklausyti komandai.

Prie tokių paties poreikių tipo galima priskirti ir D. McClellando teoriją (1961), kuri sako, kad yra trys pagrindiniai poreikiai: pasiekimų, priklausymo ir valdžios. Ši teorija yra vadinama „išmokstamų įgūdžių“ teorija (M. Todd Royle, Angela T. Hall, 2012). Pats teorijos autorius tvirtina, kad galima šiuos poreikius įgyti per laiką, o psichoanalitikai teigia, kad tokios savybės yra išugdomos vaikystėje ir vėliau sunkiai pakeičiamos (S. Linstead, L. Fulop ir kt.2004) Taigi, galima sakyti, kad šie poreikiai nusako tam tikras žmogaus savybes, kurios yra įgimtos. Richardas E, Boyatzis (2000) apibūdindamas visus poreikius naudoja frazę „nesąmoningas siekis“. Pasiekimų poreikis – nesąmoningas siekis darbą atlikti nepriekaištingai ir pasiekti savo tikslų; valdžios poreikis – nesąmoningas siekis daryti kitiems įtaką; Šie du poreikiai priskirtini A. Maslow piramidės savirealizacijos skilčiai. Priklausymo poreikis - nesąmoningas siekis būti šiltų, artimų santykių dalimi – socialiniai poreikiai hierarchinėje sistemoje. Taigi, visi šie trys poreikiai gali būti išskirstyti pagal A.Maslow piramidę. Teorijos autorius pateikia šių poreikių sąveikos pavyzdžių. Aukštas pasiekimų ir valdžios bei žemas priklausymo poreikis dominuoja sėkmingų pasaulio verslininkų poreikiuose. Aukštas valdžios, vidutiniškas priklausymo ir vidutiniškas pasiekimų modelis bei didelė savikontrolė apibūdina efektyvius lyderius, vidutinio lygio ir aukštus pareigūnus (McClelland and Boyatzis, 1982). Pats D. McClellandas (1972) tvirtina, kad pasiekimų poreikio išraiška geram vadovui yra šiek tiek svarbesnė nei valdžios išraiška ir patys vadovai norą valdyti tapatina su noru pasiekti rezultato. Jo tyrimai parodė, kad stiprus laimėjimo poreikis yra susijęs su darbuotojų motyvacija atlikti savo darbo užduotis (J.A.F.Stoner, 1999). Visa tai susisteminus, teorijoje galima išvelgti charakterių bruožų ypatumus arba vertybes. Pavyzdžiui, žmogus, siekiantis valdžios ar pasiekimų, tikėtina bus veržlus, turintis daugiau užsispyrimo, pasitikintis savimi, o priklausymo poreikį turintis žmogus gali būti jautresnis, mėgstantis komunikuoti, nemėgstantis konkuruoti. Tačiau svarbu akcentuoti tai, kad šie poreikiai nėra išsamūs, kad juos galėtume vadinti pavyzdine poreikių teorija, kadangi jie labiau orientuoti viena linkme – siauresniu požiūriu.

Kiek kitokią poreikių struktūrą pateikė Clayton P. Alderferis (1969) savo teorijoje. Pagal ją egzistuoja trys pagrindiniai poreikiai žmogaus gyvenime: ERG (existence, relatedness, growth), liet

EPA – egzistencijos, priklausymo ir augimo poreikiai. Ši teorija pritaria pirmosios poreikių teorijos pateikimui. Pagal šią teoriją žmogus gali tenkinti tuos pačius poreikius daugybę kartų, t. y. patenkinus konkretų poreikį, kyla abstraktūs poreikiai, o jeigu jie nepatenkinami, vyksta atvirkštinis procesas – vėl tenkinami konkretūs poreikiai (V. Gražulis, M. Blaskova, 2011). Kitaip pasakius, žmonės poreikių hierarchijoje gali kilti tiek į viršų, tiek leisti žemyn (J. Žapatorius, 2007). C.P. Alderferis nurodo tris poreikius, kurie apibūdina A. Maslow poreikių hierarchiją (L. Mulder, 2007 ir kt.): egzistencijos poreikiai apima fiziologinius ir saugumo poreikius; priklausymo poreikiai atitinka socialinius ir vidinės pagarbos poreikius; augimo poreikiai aprėpia išorinės pagarbos ir savirealizacijos poreikius. Taip akcentuojamas žymios atskirties tarp poreikių nebuvimas, kuris tarsi sukuria „poreikių judėjimo laisvę“. Šio autoriaus mintis taip pat įrodo, C.P. Alderferio teorijos pagrįstumą.

2.2. F. Herzbergo dviejų veiksnių teorija ir poreikio teorijų išvada

F. Herzbergo dviejų veiksnių teorija (1959) (žr. 4 lent.) ir A. Maslow poreikių hierarchijos teorija yra plačiai minimos verslo literatūroje ir praktiškai taikomos XX a. pab. Amerikos versle (Joseph E. Gawel, 1997). F. Herzbergo dviejų veiksnių teorija priskiriama prie nesunkiai panaudojamų praktikoje ir vadovams suteikiančių naudingos informacijos darbuotojų motyvavimo klausimais (I. Bakanauskienė, M. Ubartas, 2009). Ši teorija yra pagrįsta atliktu tyrimu – žmonių apklausa, kuria buvo siekiama nustatyti žmonių poreikius darbe klausimu „Kada darbuotojai įvykdę užduotį jaučiasi itin gerai ir kada itin blogai?“ Tyrimo respondentai turėjo laisvę pareikšti individualiai kas juos skatina būti našiam darbe. Atsakymai leido autoriui padaryti išvadą apie tai, kada darbuotojai yra patenkinti arba nepatenkinti darbu. Pasitenkinimas darbu pavadintas motyvaciniais veiksniais (vidiniais), o nepasitenkinimas - higieniniais veiksniais (išoriniais). Motyvatoriai yra priežastis, kodėl darbuotojai pasitenkina, o higieniniai veiksniai gali sukelti nelaimingumo jausmą darbo atžvilgiu (F. Herzberg, (1968).

4 lentelė. F. Herzbergo motyvaciniai ir higieniniai veiksniai

Motyvatoriai	Higieniniai veiksniai
<ul style="list-style-type: none"> • Pasiekimai • Pripažinimas • Darbas • Atsakomybė • Paaukštinimas • Profesinis augimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Vadovavimas • Įmonės politika • Santykiai su vadovais • Darbo sąlygos • Atlyginimas • Santykiai su kolegomis • Asmeninis gyvenimas • Statusas • Saugumas
Visiškas pasitenkinimas	Neutralus
	Visiškas nepasitenkinimas

Šaltinis: sudaryta pagal S.P.Robbins, M Coulter, 395 p.

Pagal šią teoriją, didelį vaidmenį atlieka vadovai. Jie turi žinoti, kad vien higieninių veiksnių teigiamas egzistavimas nėra pagrindinis darbo motyvatorius, o palaikantis. Vadinasi esant higieniniams veiksniams, kaip teigia S.P. Robbinsas (2003), darbuotojas yra „ramybės“ būsenoje, bet ne motyvuojamas. Motyvacijai pakelti turi būti imtasi motyvuojančių, vidinių, veiksnių realizavimo, kurie yra itin glaudžiai susiję su žmogumi. Taigi, darbuotojo neužtenka skatinti tik higieniniais veiksniais, jis dirbs našiai ir džiaugsis esama padėtimi, kai galės pasidžiaugti patenkintais poreikiais - motyvatoriais. Jokiu būdu negalima teigti, kad higieniniai faktoriai nėra svarbūs, tai labiau svarbūs veiksniai, kurie palaiko darbo santykius. Tačiau, anot F. Herzbergo, žmonės dirba ne vien dėl atlyginimo, gerų darbo sąlygų, santykių su kolegomis, bet ir dėl vidinių žmogaus poreikių patenkinimo. V. Gražulis (2012), pateikia F.Herzbergo mintį, kad darbuotojai higieninius veiksnius supranta, kaip būtiną rūpestį iš vadovų pusės ir tai gali tik pašalinti nepasitenkinimą, bet jo nesuteikia. Būtent pasiekimai, atsakomybė darbe ir karjera padeda prisitaikyti prie higieninių esančių veiksnių, pvz. darbo apmokėjimo ar bendravimo sąlygų.

Pats teorijos autorius nagrinėjo pasitenkinimo ir nepasitenkinimo reikšmę. Jis teigė (1968), kad šie du faktoriai nėra priešingi vienas kitam, nei yra įprasta priešinti: „Darbo pasitenkinimo antonimas yra ne nepasitenkinimas darbu, bet pasitenkinimo darbu nebuvimas ir lygiai taip pat, nepasitenkinimo darbu antonimas yra ne pasitenkinimas darbu, bet nepasitenkinimo darbu nebuvimas.“ (F.Herzberg, 1968) Tuo autorius nori pasakyti, kad jeigu nėra tam tikro reikalingo vyksmo poreikių patenkinimui, tai nereiškia, kad žmogus jau visišką nepasitenkinimą. Tai reiškia, kad nebūtinai poreikio nepatenkinimas sukels nepasitenkinimo pojūtį, o tiesiog jausis patenkinimo nebuvimas. Tai yra priešinga A. Maslow pateiktam požiūriui, kad jeigu žmogaus poreikis nepatenkintas jis ir jaučiasi neigiamai, kitaip pasakius dažniausios dvi būsenos: pasitenkinimo arba nepasitenkinimo, o tuo tarpu F. Herzbergo teorijoje atsiranda tarsi neautrali būseną, jei nėra poreikio patenkinimo, kaip S.P. Robbins

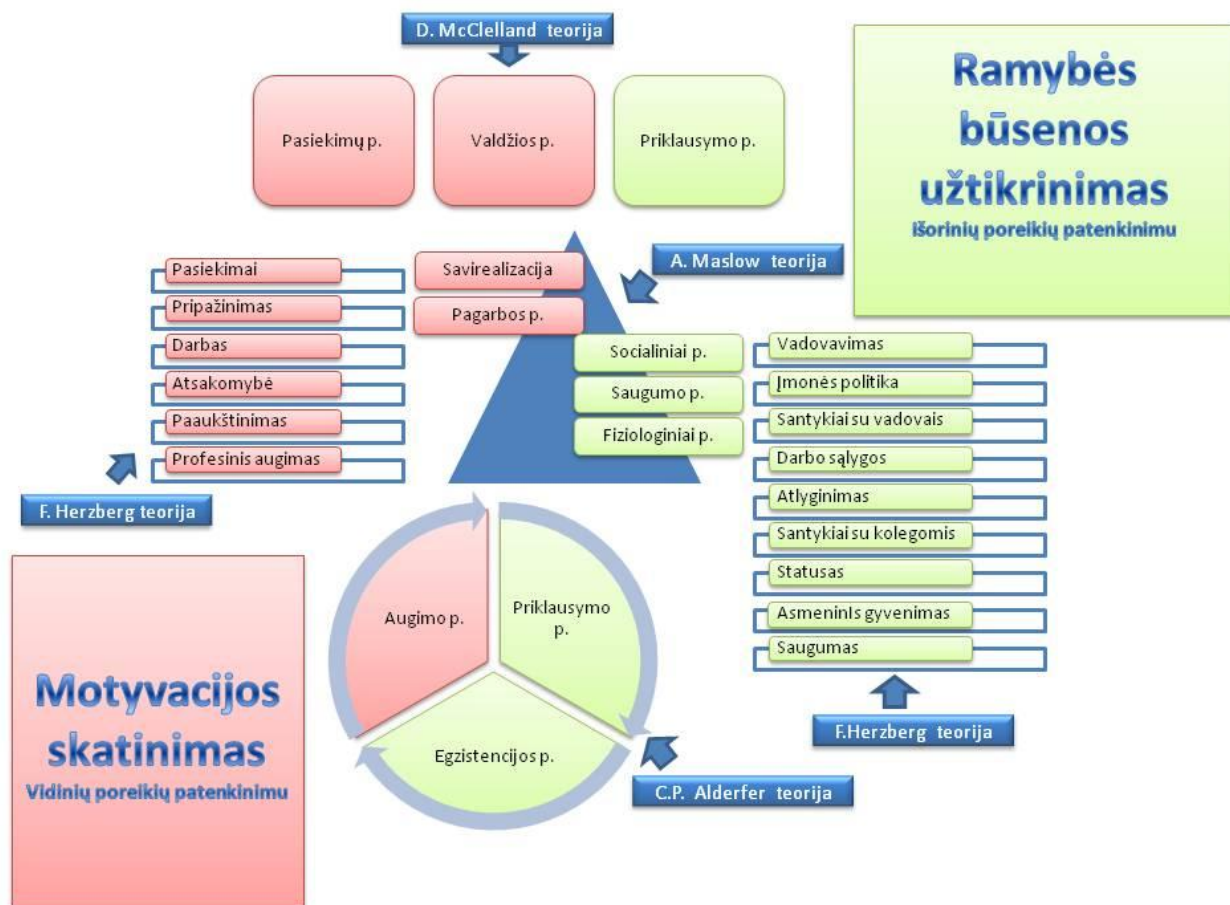
(2003) minėtoji „ramybės“ būseną. Atskirtį tarp A. Maslow ir F. Herzbergao pateikė J. Adair (1990) teigdamas, kad F. Herzbergas paneigia A. Maslow poreikių teoriją, nes ji rodo poreikių pagal hierarchiją patenkinimo svarbą ir iškelia šiuo poreikius kaip labiausiai motyvuojančius. Tuo tarpu F. Herzbergo patys faktoriai yra suskirstomi į dvi grupes. F. Herzbergo motyvuojantys, pozityvūs veiksniai atitinka A. Maslow savirealizacijos ir pagarbos veiksnius, o palaikantys, higieniniai veiksniai - saugumo ir fiziologinius poreikius (žr. 4 pav.). Anot autoriaus, palyginus su F. Herzbergo teorija, A. Maslow hierarchija yra pateikta nuo silpniausio iki stipriausio poreikio (savirealizacijos) kuris šiuo atveju, pagal F. Herzbergą yra labiausiai motyvuojantis faktorius.

Teorija susilaukė kritikos, nes skirtingi žmonės gali būti motyvuojami skirtingų veiksnių, vadinasi, vieną žmogų gali ypatingai skatinti motyvaciniai veiksniai, o kiti higieniniai (Robertas J. House ir Lawrence'as A. Widgoras, 1967). Taip pat svarstytinas dalykas, kiek nemotyvuojantys faktoriai gali būti tikrai nemotyvuojantys žmogaus amžiaus atžvilgiu. Kai kurių autorių nuomonė prieštarauja F. Herzbergo atlyginimo paskyrimui prie nemotyvuojančių faktorių, kuriems egzistuojant tik pašalinamas nepasitenkinimas. Majamio BCA finansų tarnybos prezidentė Pam Kirchner (2013) teigia, kad jaunoji karta nori greito pasitenkinimo – algos ir apmokamų atostogų (K. Loudon, 2013). „Pagal poreikių teorijas galime teigti, jog ilgainiui žmonės kai kuriuos svarbiausius asmeninius poreikius patenkina, be to, žmonės apie savo pasitenkinimo laipsnį sprendžia sąmoningai palyginę aplinkybes su poreikiais, poreikių patenkinimo lygis taip pat priklauso nuo konkrečios asmenybės“ (J. Žaptorius, 2007). Taip kritikuojama F. Herzbergo teorijos pritaikymo galimybė visiems žmonėms. Reiktų sutikti, kad iš tiesų tokios teorijos taikymas visuotinai neužtikrina tinkamo požiūrio į darbuotojų motyvaciją. Tačiau pats F. Herzbergas pavišinęs savo teoriją akcentavo, kad motyvuojančių faktorių stiprinimas yra ypač reikšmingas ir pasiteisina tada, kai nėra sunkmečio. Priklausomai nuo aplinkos, kurioje darbuotojas gyvena, galima numatyti ar higieninių faktorių elementas atlyginimas turės didelę reikšmę ar ne (F. Herzberg, 1959). V. Gražulis (2012) tikina, kad F. Herzbergo nuomone darbuotojas darbe, kaip prioritetą iškelia higieninius veiksnius tada, kai jaučia jų patenkinimo stygių arba neteisingai patenkinami. Vadinasi, galima teigti, kad F. Herzbergo teoriją reikia taikyti atsakingai pirmiausia nustatant ekonominę padėtį ir įvertinant kokia egzistuoja išgyvenimo situacija.

Šis aspektas svarbus ir kultūrinių skirtumų atžvilgiu. Pavyzdžiui, jeigu atkreiptume dėmesį į F. Herzbergo, A. Maslow ir C.P. Alderferio pasiekimų poreikį, tai šis poreikis labiau atsispindi tam tikrose šalyse, kur yra aukštas pasiekimų poreikis ir žmonės yra nusiteikę dirbti savaitgaliais, nešasi darbą namo ir nevengia dirbti iki 60 valandų per parą, kaip Jungtinėse Amerikos Valstijose. Tuo tarpu Europiečiai niekada neatsisakys savo atostogų ir vengs viršvalandžių. Apibendrinus, vieni žmonės dirba, kad gyventų, o kiti gyvena, kad dirbtų. Būtent tokią nuomonę pateikia Charlene M. Solomon, Michael S. Schell (2009). Kita vertus, pažvelgus per šiuolaikinio gyvenimo prizmę, įtakos gali turėti ir

ekonominiai veiksniai šalyse bei nepriklausomai nuo kultūros, kitonišką elgesį gali įtakoti susiklosčiusi situacija. Pavyzdžiui šių dienų jauni vadybos mokslo atstovai kaip D. Viningienė (2012 teigia, kad dauguma šiandienos žmonių Lietuvoje nesvarsto pasitenkinimo darbu klausimo, o stengiasi išlaikyti darbą ir jo neprarasti, kas sunkiai susiejama su veiksmingumu darbe ar darbdavio lūkesčiais. Kitaip pasakius, autorė akcentuoja poreikių minimalų aktualumą.

F.Herzbergo teoriją galima interpretuoti kaip poreikio teorijų išvadą (žr. 5 pav.). Toji išvada gali būti paremta pateiktų poreikių, kurie tarpusavyje turi sąsajų, suskirstymu į dvi kategorijas pagal F. Herzbergo logiką.



5 pav. Pagrindinių poreikio teorijų išvada: skatinimas ir ramybės užtikrinimas

Šaltinis: sudaryta autorės.

Motyvaciniai veiksniai (pasiekimai, savirealizacija, pagarbos poreikis, augimas, pripažinimas, atsakomybė ir kt.) yra pagrindiniai faktoriai, kuriais remiantis vadovai organizacijoje gali vadovautis, norėdami skatinti motyvaciją. Higieniniai veiksniai (socialiniai, saugumo, fiziologiniai, priklausymo, egzistencijos, tinkamo vadovavimo, atlyginimo ir kt. poreikiai) yra faktoriai, kurių egzistavimas

užtikrina darbuotojo ramybės būseną. Šie veiksniai pagal savo pobūdį gali būti suskirstyti į vidinės ir išorinės motyvacijos skyrius, kaip pavaizduota vidinės ir išorinės motyvacijos lentelėje (L. Marcinkevičiūtė, 2010): motyvacijos skatinimas vyksta per vidinės motyvacijos faktorius, o „ramybės“ palaikymas vyksta per išorinius faktorius. Vidinė motyvacija pagal pateiktą poreikio teorijų visumos modelį kyla jaučiant išorinį ir vidinį skatinimą (žr. 3 lent.). Tai, kad skatinimas kyla iš vidaus įrodo patys šios dalies veiksniai: pasiekimų, savirealizacijos poreikiai, kurie ir kyla visų pirma iš žmogaus, o vėliau turi būti patenkinami išorinių veiksnių. Tuo tarpu, egzistencijos poreikių, priklausymo, fiziologinių poreikių patenkinimą sąlygoti vienas pats žmogus yra bejėgis, nes tai reikalauja kitų veiksnių, reiškinių ir žmonių įtakos, o darbo santykių atžvilgiu vadovo valdymo ypatumai.

2. VALDYMO STILIŲ ĮTAKA DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI

Kaip teigia, J. Kvedaravičius (2006), valdymas gali egzistuoti ir būti naudingas tik tada, kai objektas yra veikiamas natūralaus gyvavimo, funkcionavimo judėjimo dėsnų ir jėgos. Pastarieji dėsniai organizacijose gali skirtis. Taigi, kaip jau minėta pirmajame skyriuje, organizacija yra veikiamą tam tikrų dėsnų, vedama tam tikrų tikslų. Organizacijų vadovai yra skirtingi ir skirtingai vadovauja bei užtikrina darbo proceso judėjimą. Valdymo tipai dar kitaip yra vadinami valdymo/vadovavimo stiliais. Valdymo stilius yra pasikartojanti charakteristikos forma, kuri susijusi su sprendimų priėmimo procesu įmonėje (Albaum Herche and Murphy (1995). Valdymo stilius nusako svarbiausią bruožą – įtakos pavaldiniams darymą, pasiremiant valdymo metodais, elgesio normomis ir taisyklėmis. (A. Sakalas, V.Šillingienė (2000); J. Kasiulis, V. Barvydienė, (2002), P. Zakarevičius ir kt. (2011); A. Dromantaitė ir kt. (2012). Šie trys segmentai gali pasireikšti įvairiai, priklausomai nuo to, kokius metodus, normas ir taisykles pasirinks vadovas arba bus nustatyta organizacijos. Dažnai, valdymas priklauso nuo vadovo psichologijos, supratimo ir vizijos, kaip turi būti vadovaujama, norint pasiekti organizacijos tikslų. Nuo valdymo stiliaus priklauso personalo valdymo rezultatas, todėl vadovai nuolat turi būti mokymosi ir tobulėjimo procese: „Šiuolaikinis vadovas turi turėti nuolatinį mokymosi, tobulinimo poreikį ir turi mokėti praturtinti savo žinias bei įgūdžius naujausiais mokslo ir praktikos pasiekimais“ (F.S. Butkus, 2008). Geram vadovui tapti reikia ilgo ir sudėtingo mokymosi proceso bei patirties, nes valdant už grupės proceso rezultatą yra atsakingas vadovas (Linda A. Hill, Kent Lineback, 2011). Vadovai turi mokytis vadovauti tam, kad jų įtaka pavaldiniams turėtų kuo daugiau teigiamo poveikio organizacijos tikslams (A. Stankevičienė, L. Lobanova, 2006). Poveikis reiškia ne tik gebėjimą darbuotoją „užsiauginti“ kaip gerą darbuotoją, bet ir gebėti paveikti patenkinant jo poreikius. Kitaip pasakius, darbuotoją motyvuojant. Todėl natūralu, kad pati pažeidžiamiausia grandis šiuo atžvilgiu yra valdomoji pusė – darbuotojai. To pasekoje, jie gali jaustis patenkinti arba nepatenkinti valdymu ir visa tai pasireiškia skirtingai įvairiose organizacijose. Darbuotojus galima pavadinti pažeidžiama grandimi, nes juos įtakoja ne tik kaip veiklos organizacijos atlikėjus, bet ir darbuotojus kaip asmenybes, jų poreikius, interesus, jų psichologiją.

Dažnai yra kalbama apie darbuotojų motyvaciją, kaip svarbų reiškinį darbo procese. Kaip byloja V. Gražulis (2012), darbo motyvai atsiranda, kai darbas yra vienas iš pagrindinių asmeninių tikslų pasiekimo sąlygų ir žmogus taip siekia patenkinti asmeninius poreikius. Įvairios motyvacijų teorijos aiškina kas darbuotoją gali motyvuoti, o kas veikia kaip antimotyvatorius. Poreikių teorijos pateikia pamatinius poreikius dėl kurių patenkinimo žmonės dirba. F. Herzbergo dviejų veiksmų teorija priskirdama prie higieninių veiksmų valdymo stilių, akcentuoja, kad tai yra palaikantis faktorius ir savaime suprantamas dalykas, tačiau ne pats svarbiausias motyvacijos procese. Kitos teorijos apie valdymo stiliaus svarbą nekalba. Tačiau ar iš tiesų tai yra tik savaime įprastas reiškinys, kuris įprastai

yra teigiamas kiekvienoje organizacijoje? O gal valdymo stilius yra ypač svarbus aspektas darbuotojų pasitenkinimui? Panašu, kad į šiuos klausimus galima atsakyti teigiamai moksliai išanalizavus su tuo susijusius teiginius.

Stiprų ryšį ir jo svarbą tarp vadovo valdymo ir motyvacijos išskyrė D. McGregoras, kuris pateikė du požiūrius į darbuotoją ir du atitinkamus vadovavimo tipus, atitinkančius požiūrį į darbuotojus. V. Gražulis (2012) pripažįsta D. McGregorą pirmuoju pradėjusiu sistemiškai nagrinėti vadovo valdymo stilių sąsajas su darbuotojų motyvacija. Jis buvo vienas pirmųjų, pradėjusių, kurti žmogiškųjų išteklių mokyklos vystymosi užuomazgas. Kūriniu „Įmonės žmogiškoji pusė“ („The Human Side of Enterprise“) (1960) teoretikas pristatė dvi teorijas, kurios atskleidžia, jo manymu, tikruosius darbuotojų bruožus ir pateikia išvadas, kaip reikia elgtis su tokiais pavaldiniais, norint pasiekti gerą organizacijos darbo rezultatą. Šios dvi teorijos aiškiai atspindi K. Lewino autokratinį ir demokratinį valdymo stilius. Tačiau pirmiausia, vadovo valdymo modelį sudarė H. Fayolis.

3.1.H. Fayolio administravimo ir M. Weberio biurokatinio valdymo sąsajos

H. Fayolis (1911) valdymą jungė kartu su darbo organizavimu. Kaip pagrindą organizacijai jis išskyrė sąvoką *„administravimas“*. Pirmiausia jis paminėjo, kad kiekvienoje įmonėje, turi būti plėtojamos tam tikros veiklos, nepriklausomai nuo dydžio ir viena iš jų yra administravimo veikla (planavimas, organizavimas, vadovavimas, koordinavimas, kontrolė).

Galima interpretuoti, kad šio autoriaus išskiriamas administravimas toks svarbus, nes sudaro pačius pirminius veiksnius, kurie reikalingi organizacijai gyvuoti. Į šią grupę jis įtraukė ir vadovavimą, tačiau, anot autoriaus, negalima vadovavimo tapatinti su administravimu. Autorius rašo: „Valdymas – tai organizacijos bei įmonės vedimas į tikslą siekiant optimalios naudos iš visų turimų išteklių ir sklandaus visų šešių esminių funkcijų darbo. Administravimas yra tik viena iš šešių funkcijų, kurios sklandų darbą turi užtikrinti valdymas, tačiau ji tokia svarbi, kad kartais aukštesnės grandies vadovų vaidmuo atrodo išskirtinai vadybinis.“ (H. Fayol, 1911). Taigi, šie du elementai sąveikauja, kad būtų kokybiškai atlikta organizacijos veikla. Galima daryti išvadą, jog turi egzistuoti tinkamas valdymas tam, kad būtų atliktas ir tinkamas administravimas. Per administravimo sąvoką jis apibūdina funkciją, veiklos rūšį, bet ne apie funkcijas vykdančių asmenų statusą.

Kaip teigia J. McLean (2011), H. Fayolis paliko ryškų spaudą visoje vadybos istorijoje. Anot autorės, H. Fayolis išryškino neatskiriamą ryšį tarp organizacijos ir vadovo. Tuo tarpu patys darbuotojai padeda pasiekti organizacijai naudingo rezultato, tačiau ne bet kaip, o pagal nustatytus principus. Visų principų apibrėžti nėra galimybės, nes administravimą sudarė daugybė darinių, todėl autorius pasirinko 14 svarbiausių.

Galima teigti, kad šių visų principų palaikymas reiškia tam tikrą valdymo pavyzdį. Kaip ir minėta, administravimas įtakoja personalą, o nustatytus administravimo principus galima interpretuoti kaip tam tikrą valdymo stilių, kurį pagal K. Lewin suskirstymą galima pavadinti labiau autoritariniu su demokratinio stiliaus užuominomis (žr. 5 lent.). H. Fayolis teigia, kad bendradarbiavimas turi būti geranoriškas, o ne pasireikšti tironišku valdymu. Daugelis jo išvardintų principų pasiremia autokratui būdingomis savybėmis, bet ne tirono. Todėl H. Fayolio administravimo teoriją galima prilyginti Maxo Weberio idealios organizacijos modeliui – biurokratinei organizacijai. Pagal šią teoriją, kuri yra taikoma ir šiais laikais, darbas yra padalijamas, aiškiai nubrėžtos hierarchijos ir valdžios ribos, oficiali atranka, detalizuotos taisyklės ir reglamentai, oficialūs darbo santykiai (S.P.Robbins, M.Coulter, 2005).

Nepaisant to, jog grupavimas yra apylygis tiek autokratiniam, tiek demokratiniam stiliams, tačiau autoritarinio stiliaus apraiškos yra labiau matomos ir atspindi K. Lewino autoritarinio stiliaus bruožus: hierarchija, vienvaldiškumas, centralizacija, drausmė ir valdžia. O tuo tarpu, socialinė tvarka, nešališkumas, personalo stabilumas ir kitos demokratizmo apraiškos yra tik demokratėjimo požymis ir argumentas, jog H. Fayolis autoritarinė valdžia nėra griežta valdžia su tironijoje vyraujančiais elementais. Pats vadovas yra svarbus objektas organizacijoje, kurio įrankis yra tinkamas administravimas. Toks H. Fayolio administravimo modelis turi įtakos ir šiuolaikinėje organizacijoje. Pavyzdžiui Jungtinėse Amerikos valstijose nėra aktyviai naudojamas visas H. Fayolio modelis, tačiau organizacijos pasirenka ir naudoja vienus principus labiau nei kitus (Rodrigues Carl A., 2001). Šis įrankis labiausiai tinkamas viešojo sektoriaus institucijai, kuriai būdingas daugiau autoritarinis valdymas ir tokie elementai, kaip centralizacija, žymi hierarchija, valdžia ir tvarka. Taip pat ir M. Weberio biurokratijos modelis pasireiškia viešojo sektoriaus institucijose, tačiau biurokratijos mechanizmas reikalingas ir tokioms lanksčioms pasaulinėms kompanijoms kaip Mattel, General Electric, Cisco System (S.P. Robbins, M, Coulter, 2005).

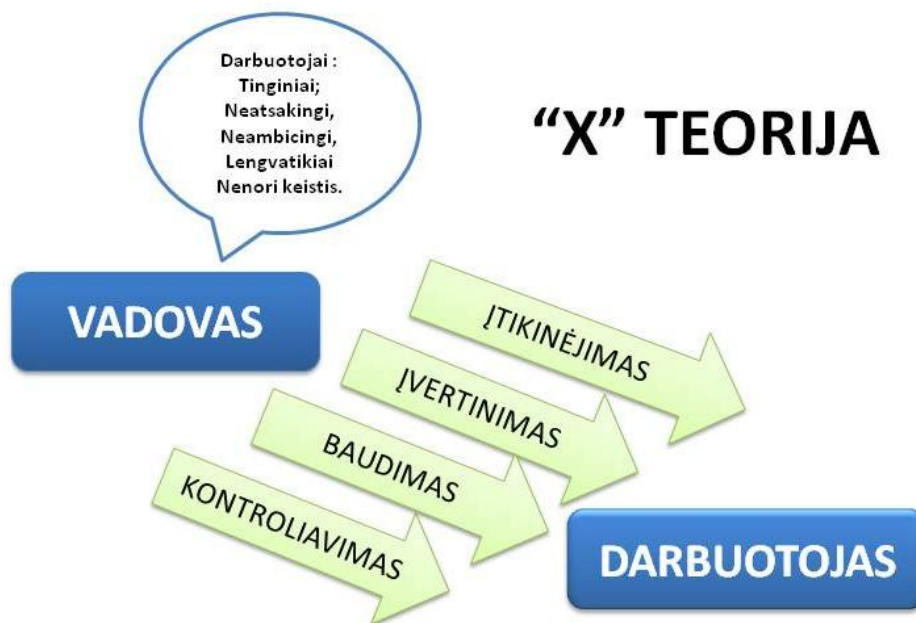
Nors H. Fayolio 14 administravimo principų akcentuoja glaudų darbą su žmonėmis ir jis yra vienas darbo su žmonėmis pradininkų, tokio modelio negalima laikyti kaip valdymo stiliaus pavyzdžiu, kadangi principas labiau orientuotas į darbo proceso teigiamą vyksmą. Todėl tai nėra laikytina pavyzdžiu kaip vadovo valdymas gali paveikti darbuotojų motyvaciją.

3.2. K. Lewino, D. McGregoro ir R.Likerto požiūris į darbuotojų valdymą

K. Lewinas (1939) pristatė tris valdymo stilius, kurie tapo pagrindu ir modeliu nustatant vadovų bruožus, tai: autokratinis, demokratinis ir liberalus stiliai (žr. 6 lent.). Tuo tarpu vadybos klasikas D. McGregoras (1906-1964) pateikė valdymo tipus pagal požiūrį į darbuotoją. Dažnai šis autorius yra minimas dvejomis prasmėmis: kaip nagrinėjantis valdymo stilių arba kaip sukūręs motyvacijos teoriją.

Autorius pristatė du požiūrius į darbuotojus ir valdymą: teorija „X“ ir teorija „Y“. D. McGregoras (1957), teigė, kad tradicinis požiūris į valdymą yra bevertis be motyvacijos. Vadinasi, iš tiesų tai yra dvejopa teorija, pristatanti 2 svarbius elementus organizacijoje, tačiau negalima teigti, kad tai motyvacijos teorija. Todėl „X“ ir „Y“ teoriją bei K. Lewino skirstymą galima nagrinėti kartu, nes turi sąsajų ir modeliai paaiškina viena kitą. Pirmiausia verta trumpai pristatyti D. McGregoro teorijas. Jis savo teorijas pradeda pateikdamas keturis materialius poreikius, kurie reikalingi organizacijai. Jie sukuriama valdymo metu, tai: pinigai, medžiagos/priemonės, įranga ir žmonės. Visa tai yra tarsi valdymo rezultatas – tai, kas sukuriama valdymo metu.

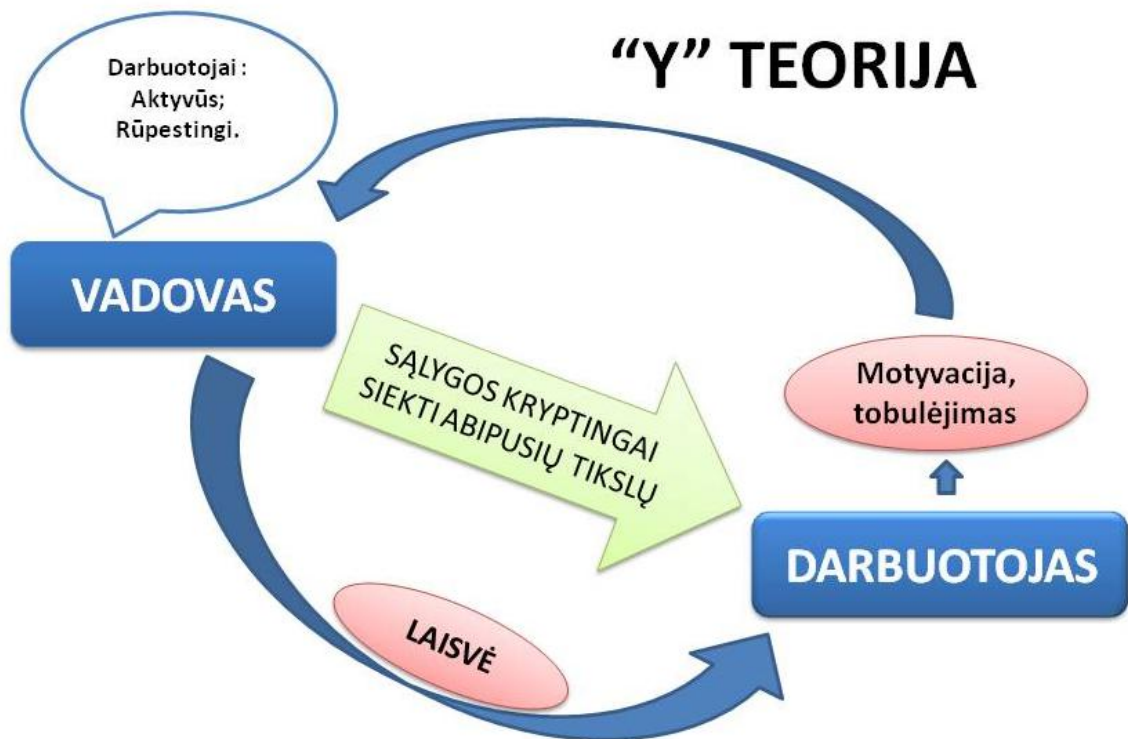
Teorija „X“ aiškina, kad valdymas susidaro iš darbo per kitus žmones. T.y. vadovai mano, kad juos reikia valdyti, nes nėra motyvuoti, yra tinginiai, nesidomintys organizacija, todėl būtina juos griežtai kontroliuoti (žr. 6 pav.). Vykimas vyksta linkme nuo vadovo į darbuotoją. Tikėtina, kad toks vadovavimo modelis, gali darbuotojo nemotyvuoti.



6 pav. D. McGregoro vienos krypties vadovavimas

Šaltinis: sudaryta autorės pagal D. McGregor, 1957.

Teorija „Y“ (žr. 7 pav.) yra atvirkštinė nuomonė pirmajai teorijai. Vadovas užtikrina laisvę darbuotojui, nes mano, kad darbuotojai yra aktyvūs ir rūpinasi organizacijos ateitimi. Teorija reiškia galimybių suteikimą darbuotojui, kliūčių pašalinimą, tobulėjimo skatinimą. Tai sudaro sąlygas patenkinti tiek darbuotojo, tik organizacijos interesus, vadinasi darbo procesas vyksta kryptimi aplink – motyvuotas darbuotojas suteikia teigiamą grįžtamąjį ryšį vadovui. Autoriaus nuomone, teorija „Y“ šiuolaikiniame pasaulyje yra lengviau pritaikoma, negu XX a. viduryje (D. McGregor, 1957).



7 pav. D. McGregoro grįžtamojo ryšio vadovavimas

Šaltinis: sudaryta autorės pagal D. McGregor, 1957.

Turint aiškias D. McGregoro teorijos gaires bei panagrinėjus lentelę pagal K. Lewino valdymo bruožus, darytina bendra išvada, kuri atskleidžia teorijų privalumus, trūkumus ir atitinkamo valdymo metu iškylančias problemas. Autokratas, demokratas ir liberalas turi skirtingus tikslus valdyme ir gali skirtingai motyvuoti darbuotojus sulaukti skirtingo atsako į valdymo būdą. Tačiau pažymėtina, kad praktikoje neegzistuoja „grynieji stiliai“ ir nėra vadovų, kuriems būtų priskirtinas tik vienas iš šių stilių (Diskienė D., Marčinskas A., 2007). Galbūt tokios nuomonės laikydamasis R. Likertas (1961) sukūrė „lankstesnius“ stilius (žr. 8 pav.), kurie turi panašumų su K. Lewino valdymo bruožais. Jis pabrėžė, jog stilius yra orientuotas į gamybą arba į žmogų, tačiau negali būti vienas stilius orientuotas į abu iš karto. Tai tarsi atkartoja ir H. Fayolio principų sistemą, kuri turi daug sąsajų į žmogų, tačiau labiau orientuota į kokybišką darbo proceso rengimą. Taip pat ir D. McGregoras (1957) valdymą skirstė į dvi dalis: „sunkų“ valdymą sąlygoja autokratinio valdymo bruožai, o „minkštasis“ valdymas pasireiškia liberalėjančio valdymo bruožais (žr. 7 lent.).

3.3. Dvilypis autokratas, rūpestingas demokratas, nuolankusis liberalas: motyvavimo galimybės

Pagal R. Likerto (1961), autokratas gali būti dvejopas: griežtas ir švelnus, kaip autoritarinio valdymo stiliaus sistemoje. Griežtas autokratas reikalauja, kad darbuotojai besąlygiškai paklustų, panašiai kaip ir D. McGregoro „sunkus“/„stiprus“ valdymas, kada anot jo, žmonės valdomi prievarta ir kontrole. Švelnus R. Likerto autokratas reikalauja sutikti su jo nuomone, nes vadovas žino geriausiai. Autokratas apskritai perdėtai pasitiki savimi ir jam rūpi tik asmeninių poreikių tenkinimas (F.S. Butkus, 2008). Toks vadovas apskritai gali būti nuolankus, bet tik tiems, kas yra autokratui naudingi. Collins J.C. (2004) laiko privalumu griežtumą, bet ne negailestingumą ir tai yra vienas jo *5 – ojo lygio vadovo* bruožų. Skirtumas tarp griežto autokrato ir griežto Collins *5 – ojo lygio vadovo* yra tas, kad jie taip pat yra labai ambicingi, tačiau ambicijos nukreiptos į instituciją, bet ne į save. Vadinasi, vienu atveju griežtas autokratas gali būti savanaudis, kitu atveju – griežtas, bet ne savanaudis.

Darbuotojų atžvilgiu yra labai svarbus ir darbuotojams nenaudingas momentas, kai autokratas nesivargina pavaldinius supažindinti su perspektyva įmonėje ar savo sprendimais arba tai pateikia tik formaliai, nes jo įsitikinimu žmonės dirba tam, kad patenkintų žemesnius A. Maslow poreikius (svarbiausia saugumo), o kitus žemesnius ne taip sunku patenkinti (P. Zakarevičius ir kt., 2011). Galbūt todėl jis pasiruošę mokėti mažesnę atlyginimą, nes anot, autokrato, darbuotojas minimaliai atlieka darbą. Šis požiūris į darbuotoją identiškas atitinka D. McGregoro „X“ teorijos vadovo bruožus. V. Gražulis (2012) teigia, kad pagal teoriją „X“ vadovų pagrindinis uždavinys yra versti pavaldinius dirbti bei kontroliuoti jų veiksmus, patenkinti tik žemiausio lygio poreikius, nes jie taip supranta darbuotojus. Profesorius pasakoja, kad griežiamasi net psichologinio spaudimo ar prievartos, kad darbuotojai atliktų pavestus darbus. Būtent šie aspektai gali būti didelis antimotyvatorius, jeigu žmogus turi labai aukštą pasiekimų poreikį (C. P. Alderfer). Susiformuoja atvirkščias motyvacijai procesas – demotyvacija (L. Marcinkevičiūtė, 2010). Tokiu atveju, darbuotojas, neįsijaučiantis tobulėjimo galimybių gali arba jaustis diskomfortiškai, arba tiesiog pakeisti darbą. Taigi, tokio valdymo atveju, pasitelkus F. Herzbergo dviejų veiksmų teoriją, darytina išvada, kad iš dalies nepalaikoma „*ramybės būseną*“, nes yra mokamas prastas atlyginimas bei nepatenkinami motyvuojantys faktoriai. Taip pat į darbuotojų poreikius žvelgiama vienareikšmiškai, ko būti negali, nes visi žmonės yra skirtingi. Tačiau V. Gražulis (2012) mini, kad gali vyrauti ir nuolankus autokratas, kaip R. Likerto švelnus autokratas, jei vengia prievartos ir užsiima skatinimu.

Akivaizdu, kad autokratinio tipo organizacijoje vyrauja biurokratizmo (M. Weber) išraiškos. Dokumentaciją dažniausiai sudaro įsakymai, instrukcijos ir papeikimai. Tai dažnai darbuotoją priverčia jaustis sukaustytu ir neduoda laisvės saviraiškai. Autokratinis valdymo stilius, anot A. Dromantaitės ir kt. (2012), tampa neveiksmingas ir nepriimtinas dabartiniame pasaulyje. Kita vertus,

jis vis dar tam tikrose gyvenimo srityse yra nepakeičiamas, ypač ten, kur reikalingas operatyvumas ir kontrolė, pavyzdžiui, viešasis sektorius, kuriame autokratinis valdymas labiausiai pasireiškia per dokumentaciją ir taisykles. Taip pat autokratinis valdymo stilius dažnai neišvengiamas, jeigu egzistuoja realybė pagal D. McGregoro „X“ teoriją ir darbuotojai iš tiesų yra pasyvūs ir be ambicijų. Šių stilių galima pateisinti net ir poreikių patenkinimo atžvilgiu. Pavyzdžiui, K. Lewinas (1951) kalbėdamas apie poreikius stiprinančius sunkumus, pasitelkia H. Wright(1943) eksperimento su rezultatus, kurie parodė, kad tiek vaikai renkami žaislus, kuriuos pasiekti sunkiau, tiek suaugę renkami tikslą, kurį pasiekti yra sunkiau. Kadangi autokratinis valdymas susijęs su darbuotojo laisvės apribojimu, griežtumu, toks valdymas gali tik sustiprinti darbuotojo pastangas pasiekti tikslo, kuris patenkintų jo poreikius.

Demokratinis stilius yra priešingas stilius autokratiniam stiliui, nes šio tipo vadovai yra linkę duoti daugiau laisvės darbuotojui ir į darbuotoją žiūri ne kaip į įrankį, bet kaip į komandos narį. Tokių stilių R.Likertas vadina „konsultaciniu“, kai į darbą visiškai įtraukiami darbuotojai, kas padeda tiksliau suvokti darbo ar sprendžiamo klausimo esmę. Šis valdymo stilius atitinka D. McGregoro „Y“ teoriją, pagal kurią pavaldiniai yra vertinami kaip potencialūs darbuotojai galintys veiksmingai prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo, todėl egzistuoja darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimų procese. „Praktika patvirtina demokratinio vadovavimo rodiklius esant gana rezultatyvius, nes kolektyve sudaromos palankios sąlygos darbui, gera darbo drausmė, darbuotojams nereikia griežtos priežiūros, kiekvienas jaučia atsakomybę už atliekamas funkcijas.“ (Diskienė D., Marčinskas A., 2007, 174 p.). Pats D. McGregoras pripažino, kad palyginus „X“ ir „Y“ teorijas teisinga yra „Y“ teorija, nes valdymas, pasiremiant tik kontrole (švelnia ar griežta), yra nepakankamas motyvuoti žmones, tai yra nenaudingas būdas motyvuoti žmones, kai jų žemesnieji poreikiai patenkinti (V. Gražulis, 2012). O „Y“ teorijos šalininkai gina „sudėtingo asmens“ koncepciją, kurią sudaro organizacijos ir individų tikslų integracija bei pavaldinių skatinimas dirbti geriau, naudojant aukštesnio lygio poreikius. Tuomet organizacijoje atsiranda įgaliojimų decentralizavimas (V. Gražulis, 2012).

Deja, apie demokratinį stilių negalima kalbėti kaip apie vienareikšmiškai geriausią ir tinkamiausią. Demokratinis valdymas labiau pasiteisina tuomet, kai darbuotojai aktyvūs ir su aukšta kvalifikacija bei kolektyvas stabilus (P. Zakarevičius ir kt., 2011). Todėl darbuotojai dažniausiai iškilus netikėtoms kliūtims yra pasirengę imtis įvairių veiksmų situacijos išsprendimui. Tačiau nepaisant kolegialaus sprendimų priėmimo, kuris sutrukdo operatyvumui, dažnai vadovai galiausiai nusprendžia patys, išklause darbuotojų nuomones ir taip prisiima atsakomybę. Demokratas nesigilina į darbo detales, jam svarbiausias pasiektas rezultatas(P. Zakarevičius ir kt., 2011). Nesigilinimas į detales palieka vietos saviraiškai. Tačiau ir šioje vietoje demokratas turėtų būti atsargus, nes darbuotojai gali pasirinkti darbo atlikimo būdą, kuris atneš nuostolingą rezultatą. Kita vertus toks valdymo tipas labiausiai orientuotas į poreikių patenkinimą, nes žmogus dirba ne įspaustas rėmuose,

bet turėdamas laisvę gali patenkinti poreikį priklausyti grupei žmonių, savirealizacijos poreikį. Pavaldiniai tokio valdymo organizacijoje lieka įvertinti, o tai žmones motyvuoja.

Didesnė laisvė suteikiama, kai vadovas liberalas pagal K. Lewino skirstymą. Tuomet darbuotojai savarankiškai, galintys siekti poreikių patenkinimo. Esant liberaliam valdymui svarbu, kad darbuotojai būtų kūrybiški ir sąžiningi, kadangi vadovas, perduoda darbus pavaldiniams, jeigu pats su jais nesusitvarko (F.S. Butkus, 2008). Šiam stiliui galima priskirti D. McGregoro „*minkštąjį*“ valdymą, nes tai tarsi valdymo atsisakymas. Todėl šis valdymo stilius turi ir neigiamą pusę: kartais tokio valdymo stiliaus priežastis gali būti nepasitikėjimas savimi ir patirties stoka. Liberalas, dažnai vadovaujasi instrukcijomis, nes nepasitiki savo kompetencija (A. Dromantaitė ir kt). Todėl vadovo tam tikri sprendimai gal būti parinkti klaidingai arba nespėjama sureaguoti į klaidingus darbuotojų sprendimus. Taigi, pats liberalas yra dažniau valdomas aplinkybių ir pačių darbuotojų. Liberalų stilių propaguojantis vadovas yra „pašvelninta“ demokratinio stiliaus išraiška. Kadangi beveik nėra jokios kontrolės, efektyvios motyvacijos taip pat būti negali, nes dėl patirties stokos į ją nėra atkreipiamas didelis dėmesys. Tai kaip laisvasis stilius kuris gali privesti prie darbo santykių iškraipymo. Toks stilius vadinamas *laissez-faire*, kas pagal Oxfordo žodyną (2013) reiškia prisiimti atsakomybę už veiksmus, be kitų kišimosi. Valdymo prasme vadyboje tai galima interpretuoti kaip darbuotojo laisvę atsakomybei be vadovų kišimosi.

A. Sakalas (2003) sugrupavo 2 valdymo stilių rūšis - tradicinius ir naujuosius stilius. Tradiciniais jis pavadino charizmatinį, patriarchalinį, autokratinį bei biurokratinį, o naujuosius: kooperatyviniu ir laisvąjį (*laissez-faire*). Tačiau toks skirstymas nėra naujas išradimas, o tiesiog K. Lewino stilių „išplėtimas“, nes visi šie įvardinti, gali sutilti į tris K. Lewino stilius. Štai patriarchalinis (valdymas, kaip šeimoje, pasireiškiantis paklusnumu šeimos galvai), biurokratinis ir autokratinis stiliai apibūdina tiesiog autokratinį stilių, nes visi tipai atitinka vadovą autokratą. Kooperatyvinis stilius (glaudus bendradarbiavimas su darbuotojais) atitinka demokratinį, o laisvasis, kaip minėta – liberalųjį stilių. Tuo tarpu charizmatinis stilius gali pasireikšti bet kuriame valdyme. Tai yra McGregoro Burnso (1978) transformacinės lyderystės forma, kur charizma yra pagrindinis veiksnys. Tai ne tam tikra valdymo taisyklė, bet savybė - charizma yra žmogaus savybė gebėti žmones įkvėpti dirbti atitinkamą darbą.

Apibendrinant, R. Likerto (1961) atliktas tyrimas rodo išvadą, kad mažiausiai produktyvūs departamentai organizacijose naudojo 1 ir 2 sistemas (autoritarinį valdymą), o produktyvesni departamentai 3 ir 4 sistemas (konsultacinę ir dalyvavimo valdymą). Anot autoriaus, efektyviausia yra 4 - dalyvavimo sistema, nes pavaldiniai patys dalyvauja valdyme bei skatina lojalumą ir bendradarbiavimą tarp pavaldinių (Linstead S. et al, 2004). Tuo tarpu kalbant apie tris K. Lewino valdymo stilius galima įžvelgti, kad šie stiliai tendencingai atitinka Robert Tannenbaum ir Warren H. Schmidt (1958) vadovavimo modelį – kontinuumą, kurio vienoje ašies pusėje yra itin aukštas vadovo autoriteto panaudojimo lygmuo, o kitame – maksimali pavaldinių sprendimų laisvė. Tai įvairių

modelių galimybė, kurie parodo įvairų santykį tarp darbuotojams duodamos laisvės ir vadovo valdžios. Šis modelis paskirstytas į 7 atvejus nuo pirmojo, kai vadovas yra linkęs nuspręsti ir informuoti apie sprendimą (komanda gali išreikšti nuomonę apie sprendimą, tačiau vykdo tai, ką nutaria vadovas) iki paskutinio, kai vadovas komandai leidžia nustatyti problemas ir rasti sprendimą vadovo nustatytų ribų apimtyje (šioje dalyje komanda turi beveik tokius pačius įgalinimus kaip vadovas pirmame punkte, vadovas gali pasirinkti ar būti grupės dalimi, tačiau visos pasekmės – vadovo atsakomybėje) (R. Tannenbaum, W.T. Schmidt, 1958). Šie punktai paeiliui išvardinti nuo autoritarinio iki mažėjančio autoritarinio ir iki liberalaus stiliaus. Nors šis modelis gali būti taikomas labiau sprendimų priėmimo procesuose, tai galima priskirti ir prie valdymo stiliaus, kadangi yra stiprus ryšys tarp vadovo ir darbuotojų bei kinta tik įgalinimai ir atsakomybės. Toks modelis paremtas ir grupės motyvavimo aspektais. Kuo didesnė suteikiama atsakomybė darbuotojui ir galimybė spręsti, tuo darbuotojas jaučiasi įvertintas. Tačiau, tuo pačiu galima ir ginčyti šį teiginį, pasiremiant Hershey ir Blanchard situacijų teorija, kuri aiškina valdymo stiliaus atitikimą pagal darbuotojo raidos lygį. Raidos lygis sąlygojamas taip pat dviejų veiksnių – kompetencijos ir pasiryžimo darbui atlikti.

Anot jų, egzistuoja 4 lyderystės stiliai, kurie paremti dviem faktoriais: direktyviniu vadovavimu ir parama. Direktyvinis vadovavimas atitinka užduoties vykdymą, o parama – santykius. Priklausomai, nuo lyderystės stiliaus kinta direktyvinio valdymo bei paramos santykis. Pasak, J. Kasiulio ir V. Barvydienės (2001), vadovo darbo sėkmė, pagal šią teoriją, priklauso nuo jo sugebėjimo teisingai įvertinti savo pavaldinių brandumo lygį ir pasirinkti atitinkamą elgesio stilių. Taigi, jeigu darbuotojo raidos lygis žemas, tikėtina, kad su suteikta didele atsakomybe darbuotojas nesusidoros ir tai nebus teigiamas bei svarbiausias motyvatorius.

Kalbant apie motyvaciją valdymo procese svarbiausias elementas yra žmonės. Galime interpretuoti, kad D. McGregoras žmogų laiko itin svarbia darbo proceso dalimi. Žmonės, anot šio autoriaus, vadovai gali būti dvejopi: darbštūs ir tinginiai. Toks požiūris, galima sakyti yra gana siauras, nes neleidžiama išimtis tarp šių dviejų tipų. Vadinasi, anot D. McGregoro, žmonėms arba galima padėti toliau produktyviai dirbti arba juos skatinti, bet tik griežtu būdu. Kaip jau minėta anksčiau, griežtumas gali būti taikomas tada, kai situacija to iš tikrųjų reikalauja ir darbuotojai atitinka „X“ teorijos darbuotojų bruožus. Tokiu būdu valdant galimas ir poreikių patenkinimas. D. McGregoras kalbėdamas apie poreikius kreipė dėmesį į A. Maslow hierarchinę teoriją ir išvardino šiuos poreikius: fiziologiniai, saugumo, socialiniai, ego ir „savęs užpildymo“ poreikiai. Jis teigė, kad patenkintas poreikis nebemotyvuoja, kas prieštarautų, vėlesnei A. Maslow pozicijai, ir pateikė pavyzdį, kad kol žmogus gauna oro, tol tai nėra motyvuojantis faktorius. Taigi, jis laikėsi nuomonės, kad kai fiziologiniai poreikiai patenkinti, jie nebedominuoja ir siekiama aukštesnių poreikių patenkinimo. Būtent „Y“ teorija ir kalba apie aukštesnių poreikių patenkinimą. Ši teorija padeda akivaizdžiai atskirti autokratinio ir demokratinio valdymo naudingumą. Vadinasi, pagal šią teoriją darytina išvada, kad jei

žmogus turi nepatenkintus žemesnius poreikius, galima autokratinio valdymo išraiška, o jeigu žmogus patenkinęs poreikius - efektyvi bus tik demokratinio valdymo išraiška. Tačiau su tuo galėtų nesutikti F. Herzbergo šalininkai, nes A. Maslow žemesnieji poreikiai yra laikomi kaip tie, kurie turi būti palaikomi, bet nėra veiksniai, kurie darbuotoją labiausiai motyvuoja, nes motyvuojantys faktoriai yra savirealizacija. Todėl valdymas pagal „X“ teoriją gali būti neefektyvus, nes darbuotojai nesijaus motyvuojami ir nuolat jaus motyvacijos trūkumą. Kita vertus, jeigu vadovas sugeba išlikti griežtas, bet ne negailestingas, tokiu atveju geriausi darbuotojai gali visiškai atsiduoti savo darbui (Collins James C., 2004). Vadybos praktikas ir knygos „Anapus laimės“ („Beyond luck“) autorius J. Langhorne (2010) pateikęs tris silpno vadovo pavyzdžius (uždarasis, baudžiantis, nenuspėjamas) autorius akcentuoja, kad kuo labiau darbuotojai yra informuoti, tuo geriau jie atliks savo pareigas, o kritika nepadedą įkvėpti darbuotojo darbui. Reikalinga pagarbos išraiška. Vadovas turi būti tinkamas, kad juo žmonės pasitikėtų ir juos gerbtų, ką autorius įvardina kaip svarbesnį akcentą, nei susižavėjimą vadovu. Produktivi darbo aplinka yra tada, kai atsiranda ryšys tarp darbdavio verslo ir darbuotojo asmeninių tikslų bei motyvacijos (B. Ryan, 2010). Autorius teisingai įvardija - ryšys, bet ne atitiktis. Atitiktis yra neįmanoma, gali sutapti vertybės ir darbo stiliaus palaikymas, bet ne tikslai. Todėl tam, kad ryšys atsirastų, o darbuotojas būtų motyvuotas, ypatingai svarbų ir didelį vaidmenį atlieka vadovas gilindamasis į kiekvieną darbuotoją. „Geras vadovas supranta: kas vieną žmogų motyvuoja ir skatina siekti geresnių rezultatų, kitą gali palikti visiškai abejingą arba netgi demotyvuoti jo elgesį, todėl neišsiaiškinus darbuotojų elgesio priežasčių vargu ar bent viena organizacijos rengiama motyvavimo programa bus veiksminga“ (V. Gražulis, 2012, 132 p.). Ši mintis paneigia motyvacijos teorijų vienareikšmiškumą ir pritaikymą visuotinai. Vadovas, nesvarbu jis yra autokratas, demokratas ar liberalas, norėdamas rezultato savo organizacijai turi rūpintis kiekvienu darbuotoju, nes kiekvienas yra asmenybė galinti organizacijai suteikti daug naudos, jeigu su darbuotoju tinkamai elgiamasi.

Taigi, galima abejoti, kad valdymo stilius, kaip teigia F. Herzbergo dviejų veiksmų teorija, yra tik palaikantis faktorius, nes nuo valdymo stiliaus priklauso, kiek darbuotojai bus motyvuoti ir turės galimybę patenkinti savo poreikius, kaip savirealizacija. Vadinasi, valdymo stilius yra tikrai svarbus aspektas darbuotojų pasitenkinimui.

3.4 Pokyčių organizacijoje ir organizacinės kultūros įtaka darbuotojų motyvacijai

A. Maslow saugumo, pagarbos bei savirealizacijos poreikį organizacijoje galima patenkinti aktyviai įtraukiant darbuotojus į pokyčius organizacijoje. Organizacijoje vyksta pokyčiai, kurie gali būti dvejopi: sąlygoti vidinių veiksmų, siekiant įgyvendinti planus, tikslus bei sąlygoti išorinių aplinkybių. Suprantama, kad išorinių aplinkybių kontroliuoti dažnai neįmanoma, todėl tenka rasti sprendimą kaip visai organizacijai prie to prisitaikyti. Tuo tarpu vidiniai pokyčiai gali būti planuoti,

kada yra stengiamasi projektuoti organizaciją taip, kad ji prisitaikytų prie išorinės aplinkos ir įgalintų pasiekti naujus tikslus (L. Bagdonienė ir kt., 2004).

Į pokyčius reaguoja suinteresuoti organizacijos dalyviai - vadovai bei darbuotojai: „<...>kompanijos vadovybė, siekdama organizacijos išlikimo ar tobulėjimo, turi derinti veiklos tikslus ir procesus su aplinka plačiąja prasme ir, priklausomai nuo situacijos, savalaikiai juos keisti, koreguoti bei atitinkamai komunikuoti" (D. Klimas, J. Ruževičius, 2009, 76 p.). Šių autorių nuomonė patvirtina, kad organizacijos reagavime į pokyčius sprendimų procese yra ypatingai svarbus komunikavimas, ką išskiria K. Lewinas (1951). Komunikavimas darbuotojus verčia pasijusti visaverčiu dalyviu organizacijoje. Nepakankamas įtraukimas į pokyčius, žmones, pasižyminčius aukštu saugumo poreikio laipsniu, vers priešintis, nes tai kelia pavojų jų saugumo jausmui (S.P.Robbins, 2002). P.Zakarevičius (2011) teigia, kad pati geriausia idėja yra nieko verta, kol apie tai nesidalijama ir kol idėja nesuprantama kitų. Galbūt todėl H.A. Simonas (1945) komunikavimą vadina viena iš esminių organizacijos dalių.

K. Lewinas sukūrė pokyčių modelį iš trijų dimensijų: „*atsildymo*“, „*judėjimo*“ ir „*užšaldymo*“. „*Užšaldymo*“ stadijoje įtraukiami darbuotojai juos informuojant ir motyvuojant dėl pokyčių naudingumo, kitaip pasakius, įtraukiama į organizacinę kultūrą, kadangi pokyčiai gali keisti struktūrą, atlygio sistemą kartu su vadovybės valdymo stiliaus pokyčiais (Hatch M.J., Cunliffe A.L., 2006). Už organizacijos iššūkius atsakingais žmonėmis laikomi vadovai. Tačiau ne visiems organizacijų vadovams pavyksta išlaikyti tokį K. Lewino modelį ir neinformuoja arba informuoja netinkamai savo darbuotojus. Ypatingai tai priklauso ir nuo valdymo stiliaus. Pagal V. Gražulį (2012), vadovo pareiga yra skatinti darbuotojus įsitraukti į pokyčių procesą, nes tai kartu tobulina pačius darbuotojus. Autorius taip pat kalba apie labai reikšmingas pasekmes vadovams netinkamai pasirengus pokyčiams: gali atsirasti neigiamas poveikis darbuotojų požiūriui į pokyčius. Tai gali sukelti menką susikalbėjimą, žemą toleranciją, skirtingą pokyčių vertinimą, o galbūt net chaosą ar krizę. K. Lewinas (1951) mano, kad esant intensyviems pokyčiams, jų ignoruoti negalima: jei įvykus pokyčiams našumas išlieka to paties lygmens, tai prilyginama „pasipriešinimu“ našumo normos pokyčiui. S.P. Robbins, 2002 teigia, kad esant pokyčiams, žinomi dalykai tampa nebeaiškūs, o jei darbuotojas dalyvauja priimant sprendimus tai tik nestipriai veikia jo motyvaciją ir pasitenkinimą darbu, tačiau tai padeda sumažinti pasipriešinimą pokyčiams. Pareigą darbuotojus įtraukti į pokyčius turi prisiimti vadovas ir argumentuotai pagrįsti pokyčių efektyvumą, ieškoti tolimesnių sprendimų pasitelkiant komandos narius.

J. Case'as (2005) siūlo „*atviros buhalterijos*“ vadybą viešinančią finansinius ir kitus įmonės duomenis, suteikiančią darbuotojams daugiau galių ir įpareigojančią juos atsakingai elgtis ir išskiria principus, kur vienas jų teigia, kad „žmonės dirba geriau, kai žino, kas vyksta aplinkui“. (J. Case,

2005, 133 p). Taigi vadovas prieš planuodamas pokyčius turėtų atsakingai susimąstyti apie tai, kaip į pokyčius integruos darbuotojus ir kokias pasekmes tai gali sukelti.

Lygiai taip pat organizacinė kultūra yra dar vienas būdas darbuotojus įtraukti į siekiamos organizacijos modelio kūrimą, o tinkamas pateikimas padeda darbuotojus skatinti dirbti. Organizacinė kultūra tam tikroje grupėje, organizacijoje, yra išmoktos tam tikro modelio prielaidos, pagal kurias sprendžiamos problemos, sukeltos vidinių ir išorinių veiksnių (Edgar H. Shein, 2004). Šios prielaidos suprantamos kaip tinkamos naudojimui organizacijoje ir pristatomos naujiems grupės nariams. Organizacinė kultūra neišvengiamai įtraukia darbuotojus į organizacijos vystymąsi, nes viena iš kultūros sudedamųjų dalių yra darbuotojai. Kultūros vertybės kuriamos vadovų, o puoselėjamos visų darbuotojų. Galime teigti, kad darbuotojas, tapdamas organizacinės kultūros dalyviu gali virsti H. A. Simono (1945) pavadinta „organizacine asmenybe“ - darbuotoju, kuris pasiduoda organizacijos nustatytiems tikslams, vertybėms ir juos įtraukia į savo veiklos nuostatas. Svarbu pažymėti tai, kad sunku rasti darbuotojus, kurių asmeninės savybės sutaptų su organizacijoje propaguojamomis vertybėmis. Todėl tam, kad darbuotojai darbo aplinkoje taptų „organizacijos asmenybe“ ir leistųsi priimti tam tikrą vaidmenį darbo metu, turi būti pakankamai motyvuoti elgtis pagal organizacijos taisykles. Dažnai organizacijos tam tikras problemas bando išspręsti tyliai – tik tarp aukščiausių asmenų. Tačiau, kaip teigia Danielis J. Golemanas ir kt., 2007, matant, kad organizacijai norint išlikti, reikalinga prisitaikyti prie aplinkos pokyčių, neužtenka pakoreguoti vien vadovavimo vertybes. Į procesą turi būti įtraukti darbuotojai, o gali kisti ir organizacinė kultūra, kuri turi įtakos tiek vidinei, tiek išorinei aplinkai. Darbuotojai turi būti supažindinami su vystoma kultūrine aplinka ir pamažu keistis (D. Goleman ir kt., 2007). Vadinasi organizacinės kultūros išsaugojimu ir puoselėjimu turi rūpintis vadovai taip kaip ir pokyčių laikotarpio metu. Tinkamai informavę darbuotojus ir pateikdami juos motyvuojančius pasiūlymus arba argumentus dėl esamos kultūros, vadovai sukuria saugesnę, vieningesnę ir lojalesnę komandą. L. Šimanskienė, T. Tasarevičius (2010) nagrinėdami organizacinės kultūros ir vadovų tipų sąsajas akcentuoja, kad organizacinė kultūra padeda tobulinti valdymo procesą, nes darbuotojus supažindinus su vertybėmis, pasiekus stiprų įsipareigojimo bei ištikimybės organizacijai lygį, vadovai gali rūpintis kitais svarbiais strateginiais organizacijos reikalais. Edgaras H. Sheinas (2004), kalbėdamas apie organizacinę kultūrą kaip šiam reiškiniui svarbų aspektą, pateikė D. McGregoro teorijos išvadas, teigdamas, kad organizacijoje yra svarbus motyvavimo aspektas bei vadovo požiūris į darbuotoją, kas turi įtakos organizacinei kultūrai. „X“ teoriją atstovaujančius vadovus, vadino neefektyviais ir interpretuoja, kad tokie vadovai su neigiamu požiūriu į darbuotojus negali tinkamai darbuotojų įtraukti į organizacinės kultūros vystymąsi. Tuo tarpu remiantis teorija „Y“ galima sukurti organizaciją, kurioje darbuotojo ir organizacijos tikslai suderinami. Tokia suderinamumo galimybė gali reikšti, kad darbuotojas lengviau įtraukiamas į organizacinę kultūrą ir priima šios kultūros vertybes. „Esant gerai organizacijos dvasinei sveikatai, darbuotojai aktyviai siekia

tikslų, yra sąmoningai įsipareigoję ir lojalūs organizacijai, gina jos vertybes bei įvaizdį, maža organizacijos darbuotojų kaita, ir atvirkščiai – esant prastai organizacinės kultūros sveikatai, būdinga prasta darbo kokybė, darbuotojai menkai įsipareigoję, neretai esti didelė darbuotojų kaita“. (V. Gražulis, 2012, 48-49 p.). Taip V. Gražulis apibūdino organizacinės kultūros privalumus ir trukumus, kurie akivaizdžiai glaudžiai susiję su darbuotojų motyvacija ir pagrindžia anksčiau minėtų aspektų aktualumą. Vadinasi, esant stipriai organizacinei kultūrai darbuotojai motyvuoti, o silpnai – motyvacijos trūksta.

Apibendrinus, pagrįstai galima teigti, kad informavimas apie pokyčius bei organizacijos kultūros vertybes, darbuotojus motyvuoja ir patenkina: saugumo jausmą, pagarbos poreikį - verčia jaustis komandos dalimi, bei realizacijos poreikį - skatina padėti siekti darbovietės tikslų, tuo pačiu pateisinant savo tikslų įgyvendinimą. Galima suabejoti S.P. Robbinso teiginiu, kad darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus tik nestipriai veikia motyvaciją, nes būtent galimybė sudalyvauti tam tikruose procesuose susijusiuose su organizacijos tobulinimu, gali ne tik darbuotoją paskatinti darbui, bet ir patenkinti pripažinimo poreikį. Organizacijoje vykstantis pokyčių proceso valdymas bei organizacinės kultūros savitumai pagal F. Herzbergo dviejų veiksnių teoriją galėtų būti priskiriami higieninių faktorių grupei. Pagal šią teoriją darbuotojų įtraukimas į pokyčius ir organizacinės kultūros vystymas yra tarsi savaime suprantamas reiškinys, kuris nuolatos funkcionuoja vadovo žinioje.

4. VADOVO VALDYMO STILIAUS POVEIKIO DARBUOTOJUI ĮMONĖJE „X“ ANALIZĖ

4.1. Tyrimo metodologija

Tyrimo pagrindumas. Empirinis tyrimas yra tinkamas būdas pagrįsti arba paneigti išnagrinėtus teorinius aspektus. Tačiau pirmiausia yra būtina atlikti teorinį tyrimą, pagal kurį pagrindai galima teigti vieną ar kitą teiginį bei patvirtinti teoriją. Deja, ne viename rimtame moksle teiginiai neliko patvirtinti tik teorija. Visus juos seka empiriniai tyrimai, kurių metu bandoma apčiuopti akivaizdų teisingumą ir jį išmatuoti. Svarbu paminėti tai, kad mokslinė literatūra nėra itin gausi, valdymo stiliaus ir motyvacijos sąsajų nagrinėjimu. Kadangi tema „Vadovo valdymo stiliaus poveikis darbuotojų motyvacijai“ susidedanti iš dviejų svarbių komponentų nėra plačiai išnagrinėta, šio darbo teorinė ir empirinė analizė moksliniu aspektu gali būti naudingas įrankis tolimesnėms teorijoms vystyti.

Pagal teorinės analizės dalies valdymo sąvokos išnagrinėjimą moksliniu aspektu, išaiškėjo, jog valdymą galima suskirstyti pagal jam būdingus bruožus: hierarchiją, įtaką bei organizavimą. Šie trys segmentai puikiai atitinka valdymo stiliaus bruožus. Valdymo stiliaus pagrindinis bruožas, kaip minėta yra įtaka darbuotojui, kas yra tolygu hierarchiniam susiskirstymui, kada vadovas įtakoja darbuotoją tuo pačiu organizuodamas darbą. Vadovo įtaka pasireiškia ne tik užduočių pavedimu darbuotojui, bet ir vidinio darbuotojo noro veikti – dirbti įtaka. Šis noras paveikiamas patenkinant poreikį, kurį užpildžius, atsiranda motyvacija veikti. Būtent taip galima susieti valdymo stilių su darbuotojų motyvacija. Svarbu ištirti ar tokia sąsaja iš tiesų yra egzistuojanti praktikoje, nors teoriškai tai yra vienareikšmiškai pagrindžiama.

Teoriniai aspektai, kurie nagrinėjami šiame darbe, kaip motyvacijų teorijos arba valdymo stiliai yra pagrįsti tyrimais. Teoretikai, kaip A. Maslow, F. Alderferis, D. McClellandas, D. McGregoras, atlikę tyrimus, pateikė savo išvadas ir jomis pasiremdami sukūrė teorijas. Nepaisant viso to, teorijų pritaikymas praktikoje gali būti skirtingas, priklausomai nuo aplinkos, kas svarbiausia – nuo finansinės situacijos ir kultūrinės aplinkos. Ne paslaptis, jog A. Maslow savo teoriją sukūrė atlikdamas tyrimą esant karo sąlygoms, o F. Herzbergas - po karo, kada ekonomikos sąlygos buvo geresnės. Taigi tų pačių teorijų pagrindumas skirtingu laikotarpiu taip pat gali būti skirtingas. Todėl įdomu, o ir naudinga sužinoti, kaip šiuo metu ir būtent įmonėje Lietuvoje pasireiškia žinomų teorijų teiginiai, susiję su motyvacija bei valdymo stiliumi darbo procese.

Analizuojant motyvaciją daugiausiai dėmesio skiriama klasikams ir jų teiginių analizavimui bei išvados pateikimui. Prieita išvados, kad F. Herzbergo dviejų veiksmų teorijoje valdymo stiliaus laikymas higieniniu, palaikančiu faktoriumi, nereiškia to, jog jis yra mažiau reikšmingas. Tai yra ypač svarbus aspektas, kuris yra tarsi įrankis užsiimti žmonių motyvavimu. Kitaip pasakius, visi nurodyti higieniniai faktoriai, kaip: vadovavimas, įmonės politika, santykiai su vadovais, darbo sąlygos,

atlyginimas, santykiai su kolegomis, statusas, asmeninis gyvenimas, saugumas. Šie faktoriai bus realizuoti tik tada, kai tuo pasirūpins organizacijos vadovas. Vadinasi, toliau analizėje aptartas valdymo stilius yra ypač reikšmingas aspektas darbuotojų motyvacijoje. Bet kokie poreikiai yra patenkinami išorinių veiksnių įtakos pagalba. Būtent vadovo valdymo stilius padeda poreikius patenkinti arba ne. Kadangi žmogaus viduje esantis veiksnys nuolat kursto poreikį, darbuotojas nuolat turi sulaukti grįžtamojo ryšio iš vadovo, kuris turėtų būti teigiamas jo poreikių atžvilgiu. Žinoma, ne visada pavyksta, kad darbuotojo poreikiai ir valdymo būdas organizacijoje atitinka bei papildo vienas kitą. Kyla klausimas kodėl? Atsakymas – todėl, kad valdymo būdas gali būti toks, kuris neduos galimybių darbuotojui pateisinti lūkesčių. Kaip ir minėta, nebūna vieno „grynojo stiliaus“, tačiau vyrauja labiau demokratinis, autokratinis arba liberalus stilius organizacijoje. Šie stiliai gali skirtingai atsiliiepti skirtingiems žmonėms, vieni apie vadovą gali atsiliiepti neigiamai, kiti – ypač teigiamai ir laikyti jį pavyzdžiu kitiems, nes poreikio patenkinimo lygis priklauso nuo vyraujančio valdymo tipo. Tačiau tam tikra tendencija turėtų išlikti, ji parodo kokie darbuotojai dirba organizacijoje ir koks valdymas vyrauja organizacijoje. Šio tyrimo metu bus išsiaiškinta, kokia tendencija vyrauja Lietuvoje, įmonėje „X“, t.y. kada darbuotojai jaučiasi skatinami dirbti, koks valdymo stilius turėtų dominuoti jų tikslams pasiekti.

Ryšys tarp darbuotojo motyvacijos ir vadovo, kuris buvo ieškomas daugelio teoretikų įdomia forma buvo pateiktas D. McGregoro, kuris teigė, kad yra dvi grupės darbuotojų ir dvi galimybės reaguoti į šias grupes, K. Lewinas išskyrė 3 valdymo tipus, tačiau iš esmės jie reiškia tą patį, kita vertus, K. Lewino stiliai leidžiasi būti panaudojami priklausomai nuo situacijos ir nebūtinai turi būti vienareikšmiški. Naudingos yra analizės, kuriomis nustatomas vadovo valdymo stilius organizacijoje bei reakcija į tokį stilių. Atlikus analizę, galima pateikti išvadas apie esamą situaciją ir pateikti pasiūlymus, kurie gali būti reikšmingi organizacijai – paskatinti korekcijas, valdymo stiliaus tobulinimą arba pateikti faktus apie labai „harmoningą“ ir ramią situaciją įmonėje, kada valdymo stiliai atitinka darbuotojų lūkesčius, o tai kelia žmonių motyvaciją. Tačiau tai priklauso nuo rezultatų. Be viso to, prasminga sužinoti, kokie yra koreguotini veiksniai įmonėje. Tai kartu parodo ir organizacijoje esančius trūkumus bei darbuotojų poreikių išsidėstymą

Teorinė analizė yra pagrindas, į kurį remiasi empirinė dalis ir siekia paneigti ar patvirtinti teorijas. Kad analizė būtų aiški ir išryškintų svarbiausius teorinės dalies aspektus svarbu ne tik išsiaiškinti koks galimai valdymo stilius vyrauja organizacijoje bet darbuotojam aktualiausius motyvacinius faktorius, kurie leis nustatyti su kokiais poreikiais yra daugiausiai darbuotojų ir kiek praktiškai pritaikomos A. Maslow, A. Alderferio, D. McClellando, F. Herzbergo poreikių teorijos.

Empirinio tyrimo tikslas – ištirti ir pateikti įmonei išvadas apie tai, kokią įtaką turi vadovo valdymas pavaldiniams privačioje įmonėje ir kaip valdymas pasireiškia darbuotojų motyvacijos atžvilgiu, pateikti įmonei išvadas apie darbuotojų motyvacinius faktorius ir parengti rekomendacijas.

Pagal šį tikslą iškelti **uždaviniai** atliekamam tyrimui:

1. Nustatyti, kurie iš pateiktų veiksnių yra reikšmingiausi darbuotojų ir vadovų santykiams;
2. Įvertinti, kokie motyvuojantys ir higieniniai veiksniai dominuoja įmonėje;
3. Patikrinti F. Herzbergo dviejų veiksnių teorijos pritaikymą praktiškai;
4. Nustatyti, kokie galimai yra vyraujantys įmonėje vadovo valdymo stiliai;
5. Nustatyti ryšius tarp darbuotojų savijautos, skatinimo dirbti atžvilgiu ir vadovo taikomų valdymo stilių;
6. Išsiaiškinti, kurie iš pateiktų veiksnių labiausiai skatina darbuotojus dirbti taikant vieną ar kitą valdymo stilių;
7. Nustatyti labiausiai tobulintinus aspektus įmonėje, kad darbuotojai būtų dar labiau motyvuoti.

Hipotezė nr.1 *Vadovo valdymo stilius tiesiogiai įtakoja darbuotojo motyvaciją dirbti.*

Hipotezė nr. 2 *Labiausiai motyvuojantis yra demokratinis vadovo valdymo stilius.*

Hipotezė nr. 3 *Mažiausiai motyvuojantis yra autokratinis vadovo valdymo stilius.*

Empirinio tyrimo metodika. Tyrimo tikslas įgyvendinamas kiekybinio tyrimo tipu. Sudarytas **kiekybinio tyrimo** metodas – anketinė apklausa. **Anketinė apklausa** yra tinkamas būdas pasiekti tyrimo tikslą, nes tokiu būdu galima apklausti respondentus susistemintais klausimais turint galimybę gauti konkrečius atsakymus į tyrimo netiesioginius klausimus. Respondentui yra suteikiama galimybė atsakyti į klausimą neribotą laiką. Tai yra paplitęs tyrimo metodas, o tai rodo metodo patikimumą (K. Kardelis, 2002). Atsakymai į klausimus įvertinami objektyviai, nes apklausoje laikomasi **konfidencialumo principo**. Apklausoje nereiškiamas subjektyvi nuomonė, kas galėtų įtakoti respondento atsakymą. Taip siekiama gauti teisingus duomenis. Netinkamas pasirengimas taikyti anketavimo būdą ir netinkamas taikymas, neužtikrina būtinų anketavimo sąlygų (R. Tidikis, 2003), todėl klausimai turi būti sudaryti taip, kad duomenys būtų lengvai apdorojami, statistiškai pagrindžiami ir greitai išgaunami išvada. Taigi, prieš rengiant tyrimą klausimai buvo sudaryti taip, kad būtų lengvai apdorojami ir padėtų atlikti sėkmingą tyrimą.

Rezultatams tvarkyti bei statistinei analizei atlikti buvo naudota SPSS 15.0 programa. Kai kurių hipotezių tikrinimui pasirinkti du reikšmingumo lygmenys: 0,01 ir 0,05. Skirtumai buvo laikomi statistiškai reikšmingi, kai p -reikšmė $< 0,01$ arba p – reikšmė $< 0,05$. Tyrimo uždaviniams pasiekti naudoti skirtingi statistinės analizės metodai:

Vadovų ir darbuotojų santykiams reikšmingiausi veiksniai. Taikoma aprašomoji statistika (*Frequencies*). Skaičiuojamas respondentų nuomonės pasiskirstymas (proc.).

Motyvuojančių ir higieninių veiksnių dominavimas įmonėje. Taikoma aprašomoji statistika (*Frequencies*). Skaičiuojamas respondentų nuomonės pasiskirstymas (proc.).

F. Herzberg dviejų veiksmų teorijos pritaikymas praktiškai. Taikoma aprašomoji statistika (*Frequencies*). Skaičiuojamas respondentų nuomonės pasiskirstymas (proc.).

Įmonėje vyraujantys vadovo valdymo stiliai. Taikoma aprašomoji statistika (*Descriptives*). Skaičiuojamas respondentų vertinimo vidurkiai. Lyginant gautus vadovo valdymo stilių vertinimo vidurkius tarpusavyje, buvo skaičiuojamas porinis t testas, kuris parodo, ar vienas vidurkis statistiškai reikšmingai skiriasi nuo kitų.

Ryšiai tarp darbuotojų savijautos skatinimo dirbti atžvilgiu ir vadovo taikomų valdymo stilių. Tiesinio ryšio stiprumas tarp kintamųjų buvo tikrinamas skaičiuojant *Spearmano* koreliacijos koeficientą.

Labiausiai tobulintini aspektus įmonėje, kad darbuotojai būtų dar labiau motyvuoti. Taikoma aprašomoji statistika (*Frequencies*). Skaičiuojamas respondentų nuomonės pasiskirstymas (proc.).

Demografiniai duomenys. Taikoma aprašomoji statistika (*Frequencies*): respondentų pasiskirstymas pagal lytį, amžių, išsilavinimą, atlyginimo dydį, pareigybę.

Tyrimo objektas. Tyrimo objektas - tarptautinė įmonė „X“ plačiai įsikūrusi Lietuvoje. Įmonės atstovų prašymu, įmonės pavadinimas koduojamas, todėl objektu yra įmonė „X“. Tyrime dalyvauja įmonės vieno iš padalinių Lietuvoje darbuotojai, kuriame dirba apie 800 darbuotojų be dukterinių įmonių. Tai įmonė, turinti savo nustatytas vertybes, kuriomis vadovaujasi ir skatina vadovautis darbuotojus palaikant ryšį su vidiniais ir išoriniais klientais. Padalinys, kurio darbuotojai tapo organizuojamo tyrimo respondentais, sudarytas iš įvairių skyrių, kuriuose dirba įvairios srities specialistai, dauguma – vadybininkai, finansininkai, ekonomistai. Kiekviename skyriuje vadovauja skyriaus vadovas. Taigi, tiriamą įmonę „X“ yra tinkamas objektas, nes tyrimo klausimai respondentams turėtų būti suprantami ir aktualūs. Be to, plati dirbančių įvairios srities specialistų gausa gali padėti gauti rezultatus, tinkamus teoriniams teiginiams patvirtinti arba paneigti.

Tyrimo eiga. Tiriamųjų atrankos būdas iš dalies **tikslinis**, iš dalies **atsitiktinis**. **Tikslinis** todėl, kad iš įmonės, turinčios padalinius kitose šalyse, pasirinktas padalinys Lietuvoje. Tiriamieji atrinkti **atsitiktinai** pateikiant anketinę apklausą visiems įmonės „X“ padalino darbuotojams, neišskiriant tam tikrų skyrių ir taip siekiant apklausti kuo platesnio darbo profilio darbuotojų įmonėje. Tyrimai atlikti įmonėje darbo metu vidinio elektroninio pašto pagalba siunčiant žinutę ir pageidaujant užpildyti internetinę anketą adresu www.apklausa.lt. Anketos klausimai buvo paskelbti spalio 28 d, 8:00. Prieiga prie anketos buvo apribota spalio 30 d. Anketos aktyvavimo metu prieiga buvo privati ir užpildyti apklausą galėjo tik darbuotojai gavę nuorodą. Uždarius prieigą tyrimo duomenys buvo eksportuoti į SPSS 15.0 programą ir apdorojami: skaičiuojami vertinimo vidurkiai bei procentiniai dažniai, *porinis t testas*, taip pat skaičiuojami *Spearmano* koreliacijos koeficientai bei *Kronbacho α* koeficientas. Vėliau tyrimui analizuoti taikoma *aprašomoji statistika (Frequencies)*

Tyrimo imtis ir imties atranka. Tiriamųjų imtis buvo apskaičiuota tam pritaikyta imties apskaičiavimo formulė, žr. formulę:

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

Čia:

n – imtis;

x – paklaidos dydis (0,1);

N – pasirenkama generalinė aibė.

Apskaičiavimo rezultatai:

$$88 = \frac{1}{0,1^2 + \frac{1}{800}}$$

Kadangi buvo pasirinkta tirti visus įmonės „X“ padalinio darbuotojus, generalinė aibė tyrimui yra 800 žmonių, o paklaidos dydis yra 10% (0,1) tinkama imtis yra 88 respondentai. Atlikus apklausą paaiškėjo, kad anketą užpildė 97 darbuotojai. Imtis yra reprezentatyvi tada, jei ji yra teisingai atspindinti tiriamojo požymio galimų reikšmių populiacijoje proporcijas (Čekanavičius V., Murauskas G., 2000). Reprezentatyvumo požiūriu gauti duomenys yra pakankamas atrankos patikimumas, tyrimui negresia atsakymo iškreiptumas, nes atsakymo lygmuo yra su 10 % paklauda, kas yra leidžiama tiriamajame darbe.

Tyrimo instrumento sudarymas ir pagrindimas. Pagrindinis tyrimo **instrumentas** yra apklausa „*Vadovo valdymas ir darbuotojo motyvacija*“. Šioje apklausoje pagrindinis instrumentas yra klausimai, kurie išdėstyti 4 blokais.

Tyrimo anketa (žr. 8 priedas) sudaryta pasiremiant iškeltais **uždaviniais**, pagal tai sudarant 4 klausimų blokus, padėsiančius atsakyti į rūpimus klausimus. Siekiant naudingos apklausos įgyvendinimo, buvo sugrupuoti klausimai, kurie leidžia susikoncentruoti ties atitinkama klausimo rūšimi. Kai kurie klausimai parengti pasiremiant mokslininko V. Gražulio anketa (2012), skirta tyrimui „Darbuotojų motyvacija pagal F. Herzberg dviejų veiksnių teoriją“. Didelė dalis klausimų sukurti pasiremiant mokslininkų K. Lewino, D. McGregoro, H. Faylio teiginiais.

Tyrimas rengtas principu, atsižvelgiant į teorijoje išnagrinėtas problemas bei autorės pateiktas išvadas. Tyrimo modelis sudarytas pateikiant netiesioginius klausimus, susijusius su šiaudien aktualiomis pasireiškiančiomis tendencijomis darbo vietoje. Taip pat remiantis iškelta **problema**

teorinėje dalyje – *kokią reikšmę vadovo valdymo stilius turi darbuotojo motyvacijoje?* Pateikta anketa sudaryta taip, kad būtų galima patvirtinti arba paneigti problemos teiginį.

Klausimų skalės. Klausimų skalės yra 3, kurios padeda sugrupuoti gautus duomenis ir pateikti aiškų tyrimo rezultatą.

Nominalinė skalė, kuri naudojama demografinių duomenų gavimui. Taip pat ir *intervalinė skalė*. Tyrime įvertinama darbuotojo. Darbuotojams sudaryta galimybė užpildyti ne visus demografinius duomenis, jeigu tai yra pageidaujama. Demografiniai duomenys sudaro paskutinį klausimų bloką.

Lytis – parodo tendenciją, koks yra atsakiusiųjų skirtumas lyties atžvilgiu.

Amžius - yra svarbus aspektas, nes amžius gali būti sulyginamas su Blachardo teorijos branda, kada atitinkamai nuo brandos lygio yra būtinas tam tikras valdymo tipas. Tai ypač svarbus rodmuo, todėl jis yra naudojamas visose apklausose. Intervalinėje skalėje pasirinktas 10 metų intervalas. Pirmasis iki 25 metų; daugiau 25 iki 35 metų, daugiau 35 iki 45 metų, daugiau 45 ir 50 metų; daugiau 50 metų;

Išsilavinimas – tai taip pat turi įtakos požiūriui į vadovo valdymą bei įtakos suformuotoms ambicijoms darbe todėl svarbu nustatyti, kokį išsilavinimą daugiausiai turintys žmonės dalyvavo apklausoje. Siekiama išsiaiškinti išsilavinimas yra vidurinis, profesinis, bakalauras, magistras ar daktaras;

Atlyginimo dydis – kitas svarbus aspektas, nes ekonominė situacija gali pakoreguoti poreikių išsidėstymą.. Atlyginimo išraišką per mėn. pageidaujama pateikti litais. Intervalinėje skalėje vyrauja intervalai (intervalas – 2000 LT): iki 1000 litų, nuo 1001 iki 2999 litų, nuo 3000 iki 4999 litų, nuo 5000 iki daugiau litų;

Pareigybė – tai svarbus požymis, nes taip išsiaiškinama, kiek darbuotojų ir kiek vadovų užpildė anketą. Prašoma pasirinkti labiausiai tinkamą variantą;

Kita skalė, naudojama darbe – *ranginė Likerto skalė*. Ji naudojama atsakymams į klausimus. Skalė sudaryta didėjančia tvarka. **Pirmojo** bloko klausimas prašo įvertinti teiginius, kiek jie yra svarbūs, skalė atsakymams: „nesvarbu“, „vidutiniškai svarbu“, „svarbu“, „labai svarbu“, „nežinau“. **Antrasis** blokas prašo teiginius įvertinti teigiamai arba neigiamai: „tikrai ne“, „dažniau ne nei taip“, „dažniau taip nei ne“, „tikrai taip“, „nežinau“. Tokie atsakymai parinkti būtent šiam blokui, kad respondentai turėtų galimybę pasilikti prie abejojančios nevienareikšmiškos nuomonės, nes kai kurie klausimai sudaryti respondentams neįprastu būdu. **Trečiajame** bloke sudaryta dviguba skalė: **Pirmoji** prašo įvertinti, kiek respondentas yra skatinamas pagal nurodytą teiginį: „neskatina“, „nei skatina, nei neskatina“, „skatina“, „nežinau“; **Antroji** skalė pateikia galimus variantus „niekada“, „kartais“, „visada“, „nežinau“, atsakant į klausimą kaip dažnai pasireiškia reiškinys. Pastebėtina, kad respondentui yra svarbu duoti galimybę neturėti savo nuomonės į klausimą, todėl visose skalėse yra galimas variantas „nežinau“.

Klausimų blokai. Pirmuoju bloku pateikiami pirmieji klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti, kokie yra vadovų ir darbuotojų santykiams reikšmingiausi veiksniai įmonėje „X“. Bloką sudaro 6 teiginiai, kuriuos respondentai patvirtina kaip svarbius ar nesvarbius. Klausimai suformuluoti remiantis valdymo stiliaus kryptimis bei iš dalies poreikių teorijomis, kurios parodo, koks vadovas, kiek ir ką skatinantis yra svarbus darbuotojui. Pateikti teiginiai gali būti suskirstyti į pagrindinius veiksnius: kontaktas ir vadovo įgūdžiai, vadovo domėjimasis darbuotoju, vadovo kontrolė ir reikalavimai (žr. 8 lent.).

8 Lentelė. Teiginių suskirstymas ir teorinis pagrindimas tema „Vadovų ir darbuotojų santykiams reikšmingiausi veiksniai“

Įvertinkite šiuos teiginius:	Teorinis pagrindimas
Kontaktas ir vadovo įgūdžiai	
1. Ar svarbus Jūsų vadovo ir Jūsų kaip darbuotojo nuolatinis ryšys?	Kontaktas yra svarbus apskritai, tai gali būti motyvuojantis faktorius, nes darbuotojas jaučiasi reikalingas, kaip rūpinamasi. Kita vertus F. Herzbergas tai vadina priklausymo poreikiu. Minimalus kontaktas tarp darbuotojo ir vadovo gali būti autokratiniam valdyme.
2. Ar svarbi Jūsų vadovo patirtis ir įgūdžiai vadovauti kolektyvui?	Priimta manyti, kad kuo mažesnė patirtis, tuo vadovas labiau liberalas, vėliau autokratas, kuo didesnė – demokratas. Darbuotojui turėtų būti svarbūs vadovo įgūdžiai, nes nuo jų gali priklausyti darbuotojo likimas darbe.
Vadovo domėjimasis darbuotoju	
3. Ar svarbu, kad Jūsų vadovas domėtųsi Jūsų ateities ambicijomis?	Darbuotojas turi interesą, kad būtų pranešama apie perspektyvas, ką vengia daryti autokratai ir mano, kad žmonės dirba tik dėl žemesnių poreikių patekinimo.
4. Ar svarbu, kad Jūsų vadovas klaustų Jūsų nuomonės sprendamas problemas?	Demokratinio valdymo išraiška yra pageidavimas darbuotoją išreikšti savo nuomonę – tai yra vienas plusų. Tai asocijuojasi su darbuotojo įvertinimu – pripažinimu pagal F.

	Herzbergo dviejų veiksmų teoriją bei pagarbą (A. Maslow).
Vadovo kontrolė ir reikalavimai	
5. Ar svarbu tai, kad Jūsų vadovas būtų keliantis Jums aukštus reikalavimus?	Griežtus reikalavimus labiausiai kelia autokratas, būtinus - demokratas, o liberalas kelia reikalavimą – rezultatą. Per dideli arba per maži reikalavimai gali silpninti motyvaciją.
6. Ar svarbu, kad Jūsų vadovas nuolatos stebėtų ir kontroliuotų Jūsų darbą?	D. McGregoro „X“ teorija: vadovas nepasitiki darbuotojais, nes jie yra tingūs. Tai gali būti suprantama kaip laisvės dirbti savarankiškai apribojimas. O tokia laisvė darbuotojus motyvuotų. Kita vertus gali būti neigiama patirtis, suteikus per daug laisvės, kaip liberaliojo stiliaus atžvilgiu, todėl tam tikra kontrolė reikalinga.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Antrasis yra blokas, kuriuo siekiama išsiaiškinti, motyvuojančių ir higieninių veiksmų dominavimą įmonėje. Taip pat šiuo blokus siekiama patvirtinti arba paneigti F. Herzbergo dviejų veiksmų teorijos svarbiausių aspektų suskirstymą. Bloką sudaro 6 teiginiai į kuriuose respondentai atsako nuo neigiamo iki teigiamo atsakymo. Teiginiai suskirstyti į grupes pagal higieninius veiksmus: valdymo politiką ir pripažinimo poreikį bei motyvuojantį veiksmą atlyginimo poreikį (žr. 9 lent.).

9 lentelė. Teiginių suskirstymas ir teorinis pagrindimas tema „Motyvuojančių ir higieninių veiksmų dominavimas įmonėje“

Įvertinkite šiuos teiginius:	Teorinis pagrindimas
Valdymo politika – higieninis veiksnys	
1. Jūsų nedemotyvuos monotoniškas darbas, jeigu įmonėje vyrauja gera motyvavimo ir vadovavimo politika.	Valdymo vieta motyvacijoje, motyvacijos svarba – ar tai tik palaikantis faktorius? Darbo turinio svarba – kaip motyvacinis faktorius faktorius pagal F. Herzbergo, tuo tarpu vadovo

	valdymas yra palaikantis faktorius.
2. Jums svarbesni geri santykiai su vadovu negu vieša informacija apie Jūsų darbą.	Kiekvienas darbuotojas gerai jaučiasi sutardamas su vadovu, kita vertus ar tai svarbiau nei pripažinimas, kas yra vienas aktualiausių motyvatorių darbuotojui? Pagal F. Herzbergo teoriją, pripažinimas yra motyvuojantis faktorius, o vadovo darbas yra būtinas kaip savaime suprantamas elementas darbo aplinkoje.
Pripažinimo poreikis – motyvacinis veiksnys	
3. Jūs manote, kad geriau būti pripažintam už nežymų darbą, negu dirbti daug ir turiningai, tačiau būti nepripažintam.	F. Herzbergo teorijos pripažinimo poreikis, kuris taip pat siejamas ir su A. Maslow, C.P. Alderferio bei D. McClelland poreikių teorijomis. Tuo tarp atlyginimo vietos svarba, pagal Herzberg – palaikantis, bet ne motyvuojantis faktorius.
4. Jūs pasiruošęs paaukoti laiką po darbo tiek, kiek reikės, kad pasiektumėte tikslą darbe.	A. Maslow, D. McClelland, F. Herzbergo pasiekimų poreikis, C.P. Alderfer augimo poreikis – motyvacijos skatinimas.
Atlyginimo poreikis – higieninis veiksnys	
5. Jūs manote, kad profesinis augimas nebūtinai susijęs su finansinio apsirūpinimo augimu.	Atlyginimas – palaikantis faktorius, bet ne motyvuojantis pagal F. Herzbergą. Kita vertus, kaip teigia šiuolaikiniai autoriai, finansinis apsirūpinimas svarbiau už kitus faktorius. Tuo tarpu, F. Herzbergas teigia, kad atlyginimas aktualus tada, kai sunki ekonominė padėtis ir reikia prisitaikyti prie pragyvenimo sąlygų, bet tai ne motyvuojantis veiksnys.
6. Jeigu Jums patinka Jūsų veikla darbe, bet nesijaučiate saugus finansiškai, Jūs pakeisite darbą net į mažiau mėgstamą, bet geriau apmokamą.	Atlyginimo prioriteto svarbumas, nors suprantamas kaip palaikančiu faktoriumi pagal F. Herzbergą. Darbo turinio svarba ir atsvara

	prieš atlyginimą.
--	-------------------

Šaltinis: sudaryta autorės.

Trečiuoju bloku siekiama atlikti dvejus užduotis pateikiant dvejopos prasmės klausimus. Pirmasis šio bloko uždavinys nustatyti ryšius tarp darbuotojų savijautos, skatinimo dirbti atžvilgiu (t.y. ar vadovo taikomas valdymo stilius skatina juos dirbti), ir vadovo taikomų valdymo stilių. Be nustatyti, koks valdymo stilius galimai vyrauja įmonės „X“. Klausimai sudaryti tokiu būdu, kuriuo galima sulaukti dvejų svarbių atsakymų. Darbuotojai prašomi įsivaizduoti save nurodytoje situacijoje arba prisiminti įvykusį ir įvertinti galimą/buvusią savijautą skatinimo dirbti atžvilgiu.

Klausimai yra apie tai, kaip darbuotojas reaguoja į tam tikrą pavaldinio elgesį ar požiūrį, proporcingai suskirstyti pagal atitinkamus valdymo stilius – autokratinį, demokratinį, liberalų, pasiremiant K. Lewino, D. McGregoro bei H. Fayolio teorijomis (žr. 10 lent.). Tačiau respondentams klausimai išdėstyti ne pagal valdymo stilius, o atsitiktine tvarka, kad darbuotojas galėtų pakankamai objektyviai atsakyti savo nuomonę apie tam tikrą situaciją ar vadovo požiūrį.

Kadangi šis blokas sudarytas iš dar trijų dalių apie valdymo stilių, yra galimybė darbuotojų paprašyti atsakyti, kaip dažnai pasireiškia nurodytos situacijos jų vadovuose. Vadinasi šis blokas tyrimo metu atsako į dvejus klausimus: a) *Kaip darbuotojai jaučiasi vyraujant tam tikram vadovo stiliui įmonėje?* b) *Kokie, tikėtina, vyrauja valdymo stiliai įmonėje?*

10 Lentelė. Vadovo valdymo stilių išraiškos.

Įsivaizduokite save nurodytoje situacijoje arba prisiminkite jau įvykusią ir įvertinkite savo galimą/buvusią savijautą skatinimo dirbti atžvilgiu šiais atvejais:
Demokratinis valdymo stilius
Vadovas stengiasi sudaryti sąlygas Jums kryptingai siekti savo tikslų, kartu pasiekiant organizacijos tikslus.
Jūsų vadovas pasirūpina, kad kiekvienas darbuotojas dirbtų jam tinkamoje aplinkoje.
Vadovas pateikia problemą, skatina darbuotojus pateikti savus sprendimo būdus ir gavęs patarimų padaro sprendimą.
Vadovas supranta, kad darbuotojo asmeniniai ir grupės bendri interesai vienas kito negali užgožti.
Vadovas toleruoja Jūsų laisvę darbe save pažinti ir tobulėti, todėl netaiko kontrolės Jūsų veiklai užtikrinti.

Autokratinis valdymo stilius
<p>Jūsų vadovo valdymo pagrindas yra drausmė ir siejama su sankcijų taikymu.</p> <p>Vadovas teigia, kad darbuotojo norus atitinkanti alga skatina nesiimti atsakomybės.</p> <p>Kuo labiau parodote iniciatyvą darbe, tuo labiau jaučiate iš vadovo Jūsų veiklos kontrolę.</p> <p>Vadovas mano, kad darbuotojai yra tingūs ir stengiasi kuo mažiau dirbti.</p> <p>Jūs negalite dažnai naudotis savo vaizduote ir išradingumu darbe, nes vadovas mano, kad tik nedaugelis turi tokių savybių.</p>
Liberalus valdymo stilius
<p>Vadovas teikia privilegijas darbuotojams be priežasties, neatsižvelgiant į darbo rezultatus.</p> <p>Jums leidžiama laisvai pasirinkti darbo metodus, darbo priemones, laikotarpį tikslui įgyvendinti bei numatyti siekiamą rezultatą.</p> <p>Vadovas niekada nerodo valdžios ir neįsakinėja kaip atlikti darbą ar taisyti klaidas, nes mano, kad esate savarankiški.</p> <p>Jūs žinote, kad visada galite teikti savo pasiūlymus, nes jie bus išklaustyti ir visada įvertinti teigiamai.</p> <p>Jūs jaučiate, kad vadovas palieka tam tikras užduotis Jums, nes galimai pats su jomis nesusitvarko.</p>

Šaltinis: sudaryta autorės.

Ketvirtuoju siekiama nustatyti, ką darbuotojai norėtų pakoreguoti įmonėje, kad būtų labiau motyvuoti. Teiginiai taip pat atitinka keletą grupių: asmeninių poreikių patenkinimas, valdymo korekcijos, santykių gerinimas (žr. 11 lent.).

11 Lentelė. Variantai tobulintiems veiksniams įmonėje „X“

Ką norėtumėte patobulinti, kad būtumėte labiau motyvuoti šioje įmonėje?	
Pakoreguoti atlyginimo dydį; Įgyvendinti savo siūlomus sprendimus; Būti paaukštintas pareigose; Turėti daugiau laisvės ir savarankiškumo; Sumažinti Jūsų atliekamo darbo krūvį;	Asmeninių poreikių patenkinimas

Pakoreguoti vadovavimo politiką; Daugiau dėmesio skirti personalo įtraukimui į vykstančius pokyčius; Įvesti didesnę drausmės kontrolę; Daugiau dėmesio skirti organizacinės kultūros vystymui;	Valdymo korekcijos
Pagerinti darbo santykius su vadovais; Pagerinti darbo santykius kolektyve arba tarp darbuotojų;	Santykių gerinimas

Šaltinis: sudaryta autorės.

Penktąjį klausimų bloką sudaro demografinė informacija. Kiekvienas respondentas informuojamas, kad turi teisę neatsakyti į šiuos klausimus.

Tyrimo etikos principai. Atliekant tyrimą buvo laikomasi mokslinės etikos principų. Anketa buvo **anoniminė**. Anonimiškumui garantuoti yra nenaudojami tyrimo dalyvių vardai ir kiti asmeniniai duomenys (K. Kardelis, 2002). Būtent to ir buvo laikomasi tyrimo metu. Tiriamųjų saugumas buvo išsaugotas, nepateikiant orumą žeminančių ar nesantaiką kurstančių klausimų. Kadangi tyrimo tema yra gana jautri, nes gilinamasi į žmogaus vidinius poreikius, interesus bei pageidaujama išreikšti nuomonę apie savo vadovus, garantuojamas **konfidencialumas**.

Kaip mini K. Kardelis (2002), tiriantis asmuo turi gauti tiriamojo asmens sutikimą dalyvauti tyrime bei paaiškinti jam tyrimo tikslą. Tuo remiantis sudaryta anketa buvo **laisvanoriška** bei pristatytas tyrimo tikslas. Tačiau pirmiausia buvo gautas sutikimas iš aukštesnes pareigas užimančių asmenų įmonėje „X“ kreipiantis į personalo vadovę ir prašant leidimo atlikti tyrimą „Vadovo valdymas ir motyvacija“ bei pristatant tyrimo tikslus, uždavinius, pateikiant smulkesnes tyrimo detales. Dėl šios priežasties galima teigti, kad tyrimo metu nebuvo naudota **apgaulė**.

Šis tyrimas ir tyrimo analizė yra paruošta laikantis **sąžiningumo** principu ir pateikti tik tie duomenys, kurie buvo gauti iš respondentų. Gauti rezultatai buvo apdoroti tokie, kokie yra iš tiesų ir tai nesudarė jokių kliūčių empirinio tyrimo sąryšiui su teorinėmis nuostatomis.

Tyrimo validumas. Tyrimo **loginis validumas** yra teigiamas, nes pagal iškeltą tyrimo problemą „kokią reikšmę vadovo valdymo stilius turi darbuotojo motyvacijoje?“ yra atitinkami suformuluotos hipotezės: nr.1 Vadovo valdymo stilius tiesiogiai įtakoja darbuotojo motyvaciją dirbti; nr. 2 Labiausiai motyvuojantis yra demokratinis vadovo valdymo stilius; nr. 3 Mažiausiai motyvuojantis yra autokratinis vadovo valdymo stilius. Hipotezei patvirtinti arba paneigti buvo parinktas tinkamas tyrimo metodas – kiekybinis tyrimas apklausos būdu pasirinktoje įmonėje. Užsibrėžti tyrimo uždaviniai atitinka pateiktus klausimus bei sudaro galimybę gauti duomenis, kurie apdorojami moksliskai.

Tyrimo **objektas (konstruktas) taip pat validus**, nes pasirinkta įmonė sudaro sąlygas gauti atsakymus respondentų, kurie gali pateikti atsakymus į klausimus, kadangi tai yra jiems artima tema. Be to, ši tikslinė grupė turi patirties tiriamoje srityje, todėl preziumuojama, kad atsakymai yra pateikti sąmoningai ir laisva valia.

Vidinį validumą K. Kardelis (2002) vadino reikšmingumo kriterijumi, kuris pasireiškia tyrėjo gebėjimu atsiriboti nuo pašalinių veiksnių, kurie gali įtakoti tyrimo rezultatus. Rezultatus atlikto tyrimo metu įtakoją respondentų patirtis dirbant įmonėje „X“. Kokybiniam tyrimui atlikti buvo naudojamas tinkamas instrumentas – apklausa bei statistinė analizė. Kadangi skaičiuojant duomenis, buvo naudojama statistikos SPSS 15.0 programa, tai yra vienas veiksnių, patvirtinančių rezultatų validumą.

Tiesinio ryšio stiprumas tarp kintamųjų buvo tikrinamas skaičiuojant *Spearmano* koreliacijos koeficientą (žr. 15 lent.). Ryšys tarp darbuotojų savijautos skatinimo dirbti atžvilgiu ir vadovo taikomų valdymo stilių požymių laikomas (Cohen, 1988, cit. pg. Pallant, 2001):

- silpnu, kai koreliacijos koeficiento reikšmė neviršija 0,29 ($r < 0,20$);
- vidutiniu – kai koeficiento reikšmė patenka į intervalą 0,3 - 0,49 ($0,3 < r < 0,49$);
- stipriu – kai koeficiento reikšmė viršija 0,5 ($r > 0,5$).

Empiriniame tyrime naudoto klausimyno skalių patikimumas buvo patikrintas apskaičiuojant *Kronbacho α* vidinio suderinamumo rodiklį (žr. 12 lentelė). Skalių patikimumo rezultatai pateikti 15 lentelėje. Remiantis 12 lentelėje pateiktais duomenimis, matome, kad visų skalių patikimumas yra pakankamas (*Cronbach $\alpha > 0,6$*) (Henkel, 1976). Tai rodo, kad sudarytos skalės yra pakankamai patikimos ir matuoja tai, kam jos yra sukurtos matuoti. Galima teigti, kad šias skales galima naudoti moksliniams tyrimams atlikti. Taigi, tokie duomenys ir skaičiavimai darbe įrodo, kad egzistuoja **turinio validumas** ir tiriama tai, ką norima iširti.

12 lentelė. Skalių vidinis suderinamumas

Skalės pavadinimas	Kronbacho α koeficientas
Vadovavimo stiliai	
Demokratinis	0,621
Autokratinis	0,639
Liberalus	0,640
Skalės pavadinimas	Kronbacho α koeficientas
Darbuotojų savijauta skatinimo dirbti atžvilgiu, taikant skirtingą vadovavimo stilių	
Taikant demokratinį valdymo stilių	0,562
Taikant autokratinį valdymo stilių	0,563

Taikant liberalų valdymo stilių	0,545
---------------------------------	-------

Šaltinis: sudaryta autorės pagal gautus rezultatus su SPSS 15.0 programa.

Išorinis validumas pateisinamas tuo, jog pakankama imtis, šiuo atveju pasirinkus 10% paklaidą gali sąlygoti išvadas, kurios gali būti pritaikomos išorinei aplinkai. Kaip minėta anksčiau, tyrimo imtis yra 97 darbuotojai iš 800, tačiau paklaidos dydis – 10%, yra tinkamas moksliniam darbui atlikti, nes gauti rezultatai pateisina hipotezes bei žymių mokslininkų teorijas, pagal kurias buvo rengiami tyrimo klausimai. Svarbu paminėti, kad ne visi tyrimo rezultatai gali būti pritaikyti ne tik ir kitų įmonių darbuotojams. Kai kurie rezultatai yra orientuoti tik į įmonės „X“ aplinką ir taip sukuriama praktinė reikšmė įmonei „X“, kuri yra individuali. Tuo tarpu kita praktinės reikšmės dalis gali būti pritaikoma išorinei aplinkai. Tai galima teigti, nes tyrimo rezultatai patvirtina teorines nuostatas.

Individuali praktinė reikšmė įmonei „X“ pagal uždavinius:

- galimai vyraujantys vadovo valdymo stiliai ;
- tobulintini aspektai įmonėje, kad darbuotojai būtų dar labiau motyvuoti.

Praktinė reikšmė įmonei „X“ ir pritaikytina išorei pagal uždavinius:

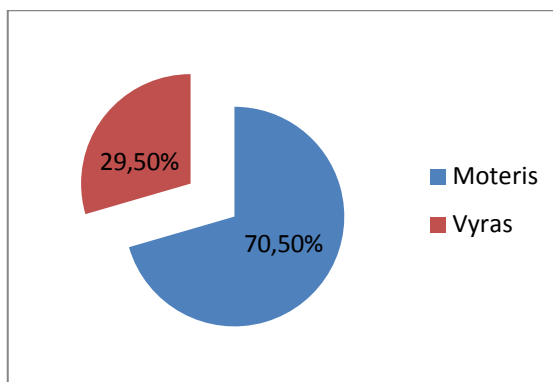
- reikšmingiausi veiksniai darbuotojų ir vadovų santykiams;
- dominuojantys motyvuojantys ir higieniniai veiksniai įmonėje;
- F. Herzbergo dviejų veiksnių teorijos pritaikymas praktiškai;
- ryšiai tarp darbuotojų savijautos, skatinimo dirbti atžvilgiu ir vadovo taikomų valdymo stilių;
- veiksniai skatinantys dirbti, taikant vieną ar kitą valdymo stilių.

Tikėtina, kad atlikus tyrimą kitoje įmonėje pagal 5 uždavinius iš 7, bus gauti panašūs duomenys. Tuo tarpu pagal uždavinius, kurie sukuria individualią praktinę reikšmę, gali būti gaunami įvairūs rezultatai, nes jie priklauso nuo konkrečios vietos, kurioje apklausa yra rengiama.

4.2. Kiekybinio tyrimo analizė

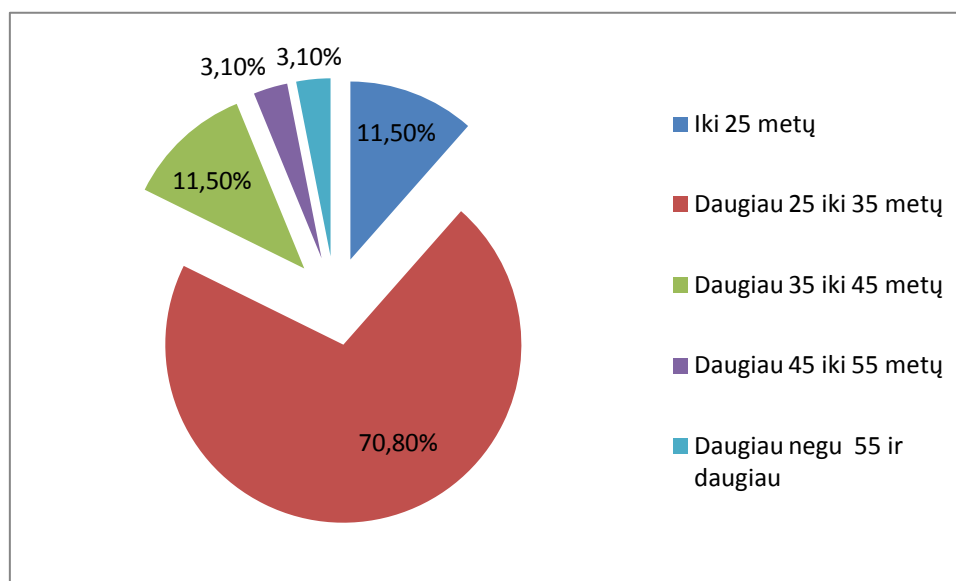
4.2.1. Respondentų demografinės charakteristikos

Šiame tyrime dalyvavo 70,5% moterų ir 29,5% vyrų. Šis skaičius beveik proporcingai atitinka įmonės „X“ darbuotojų pasiskirstymą įmonėje. Iš šių rezultatų galime teigti, kad analizės metu gauti duomenys, didesne dalimi pavaizduoja moterų nuomonę.



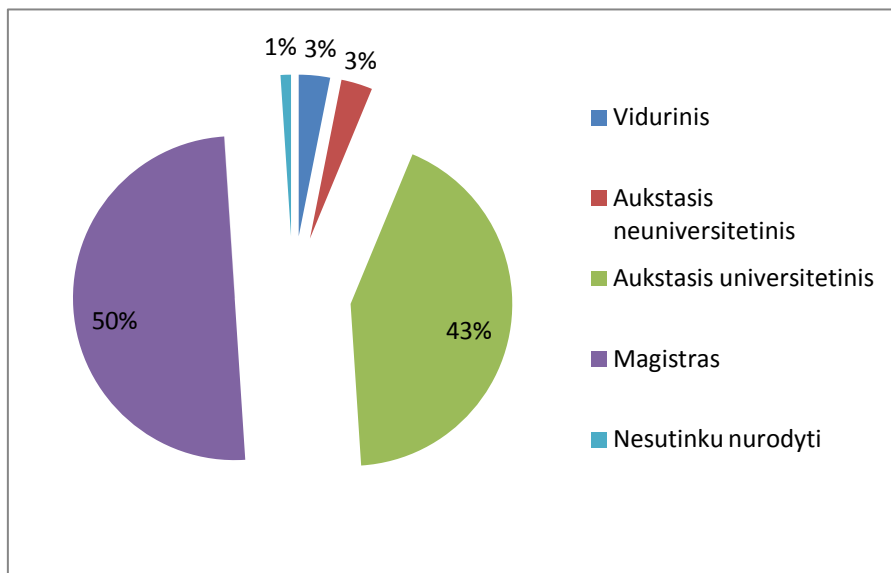
9 pav. **Tiriamųjų pasiskirstymas pagal lytį**

Analizuojant tiriamųjų pasiskirstymą pagal lytį, nustatyta, kad daugiausia tyrime dalyvavo 25 – 35 metų amžiaus respondentų (70,8%). 11,5% tyrimo dalyvių buvo iki 25 metų amžiaus, taip pat 11,5% buvo 35 – 45 metų amžiaus. 45 – 55 metų amžiaus tiriamųjų grupę sudarė 3,1%, 55 metų ir daugiau taip pat sudarė 3,1% respondentų. Vadinasi, didžioji dalis atsakiusių yra jauno amžiaus žmonės.



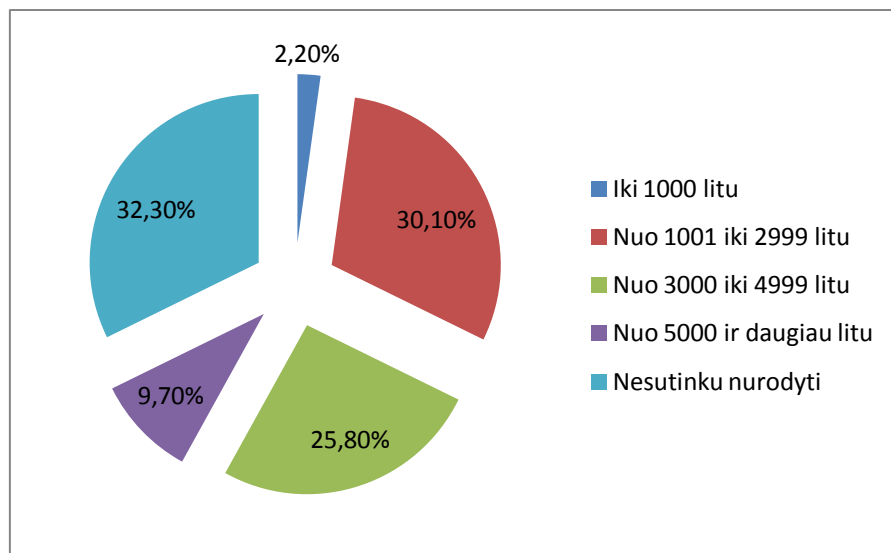
10 pav. **Tiriamųjų pasiskirstymas pagal amžių**

Daugiausia tyrime dalyvavo magistro laipsnį (50%) arba aukštąjį universitetinį išsilavinimą (43%) turinčiųjų respondentų. Po 3% respondentų nurodė, kad jie turi arba aukštąjį neuniversitetinį arba vidurinį išsilavinimą, 1% tiriamųjų nesutiko nurodyti savo turimo išsilavinimo.



11 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Respondentų pasiteiravus apie jų atlyginimo dydį, gauta, kad trečdalis respondentų (32,3%) nesutiko atskleisti savo atlyginimo dydžio, 30,1% nurodė, kad jų atlyginimas svyruoja nuo 1001 lt iki 2999lt, 25,8% nuo 3000lt iki 4999lt. Gaunančiųjų atlyginimą nuo 5000 lt ir daugiau buvo 9,7%, 2,2% respondentų nurodė, kad jų atlyginimas siekia iki 1000 lt. Kadangi trečdalis nesutiko atskleisti savo atlyginimo dydžio, nėra žinoma, kokai atlyginimų grupei juos būtų galima priskirti. Taigi, šie duomenys nėra itin tikslūs ir sunku nustatyti tikrą situaciją.

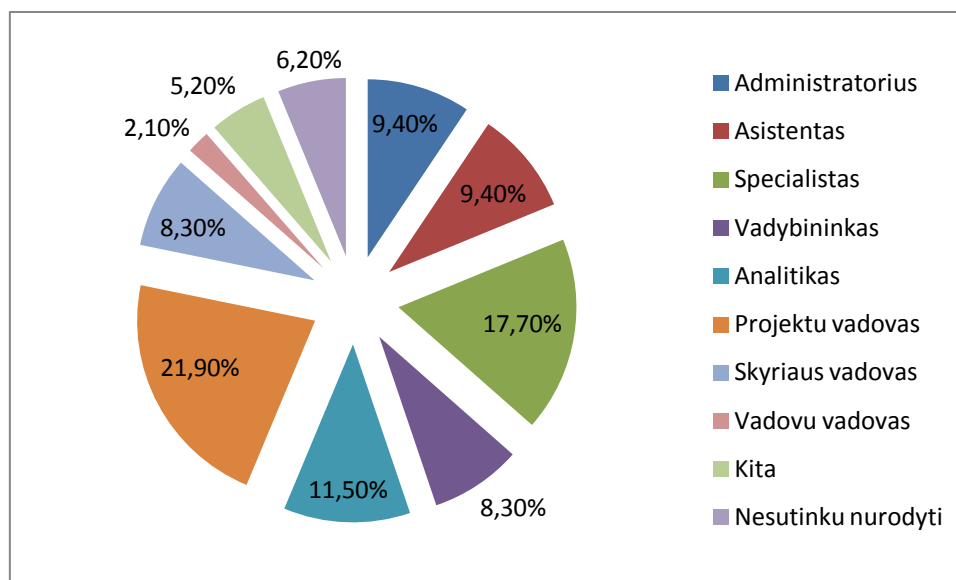


12 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal atlyginimo dydį

Respondentų buvo prašoma nurodyti savo pareigybę. Kaip matyti iš 13 pav. šiame tyrime dalyvavo 2 vadovų vadovai (2,1%), 8 skyriaus vadovai (8,3%) ir 21 projektų vadovas (21,9%). Matyti,

kad respondentais tapo viso 10 vadovų, kurie vadovauja grupei žmonių, tuo tarpu projektų vadovai įtakos žmonių grupei neturi ir vadovų pozicijai nepriskiriami.

Taip pat nustatyta, kad tyrime dalyvavo 11 analitikų (11,5%), 8 vadybininkai (8,3%), 17 specialistų (17,7%), 9 asistentai (9,4%) ir 9 administratoriai (9,4%). Kadangi nesutikusių paminėti savo pareigybę sudaro tik 6,2 %, galime teigti, kad maždaug 78,9 % atsakiusių sudaro darbuotojai, pavaldūs įvairios srities vadovams.



13 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal pareigybes

4.2.2. Vadovų ir darbuotojų santykiams reikšmingiausi veiksniai „X“

Šiame darbe buvo keliamas uždavinys, nustatyti, kurie iš pateiktų veiksnių yra reikšmingiausi darbuotojų ir vadovų santykiams. Šiam uždaviniui pasiekti buvo skaičiuojama aprašomoji statistika (*Frequencies*).

Atlikta statistinė analizė parodė, kad vadovų ir darbuotojų santykiams labai svarbūs yra šie veiksniai: vadovo ir darbuotojo nuolatinis ryšys – šią nuomonę išreiškė 66% respondentų, vadovo patirtis ir įgūdžiai vadovauti kolektyvui – taip mano 63,5% tiriamųjų (žr. 14 pav.). Nei vienas respondentas į šį klausimą neatsakė neigiamai. Tiriamos įmonės darbuotojai tokia procentine persvara patvirtina, kad vadovo vaidmuo žmogaus darbo gyvenime užima nemažą dalį, t.y. vadovas yra svarbus asmuo su kuriuo darbuotojai labai nori palaikyti ryšį, kas patenkina nagrinėtą C. P. Alderferio ir D. McClellando išskirtą poreikį priklausyti arba A. Maslow socialinį poreikį. Priklausymo poreikis šiuo atveju pasireiškia ne tik poreikių priklausyti tam tikrai grupei ar organizacijai, bet ir asmeniui, iš kurio tikimasi nukreipimo, pagalbos, paskatinimo ar įvertinimo. Tam tikru atžvilgiu tai suteikia ir saugumo jausmą, kurį akcentavo A. Maslow. Taip pat galima teigti, kad darbuotojai labiau pasitiki vadovu,

kuris turi patirties ir įgūdžių bei galima daryti prielaidą, kad taip jie tikisi kokybiško valdymo. Šis veiksnys gali patenkinti kitą A. Maslow poreikį – saugumo, kada darbuotojas jausis esantis gerai išmanančio savo darbą žmogaus kolektyve ir galbūt galės žvelgti į vadovą kaip į autoritetą.

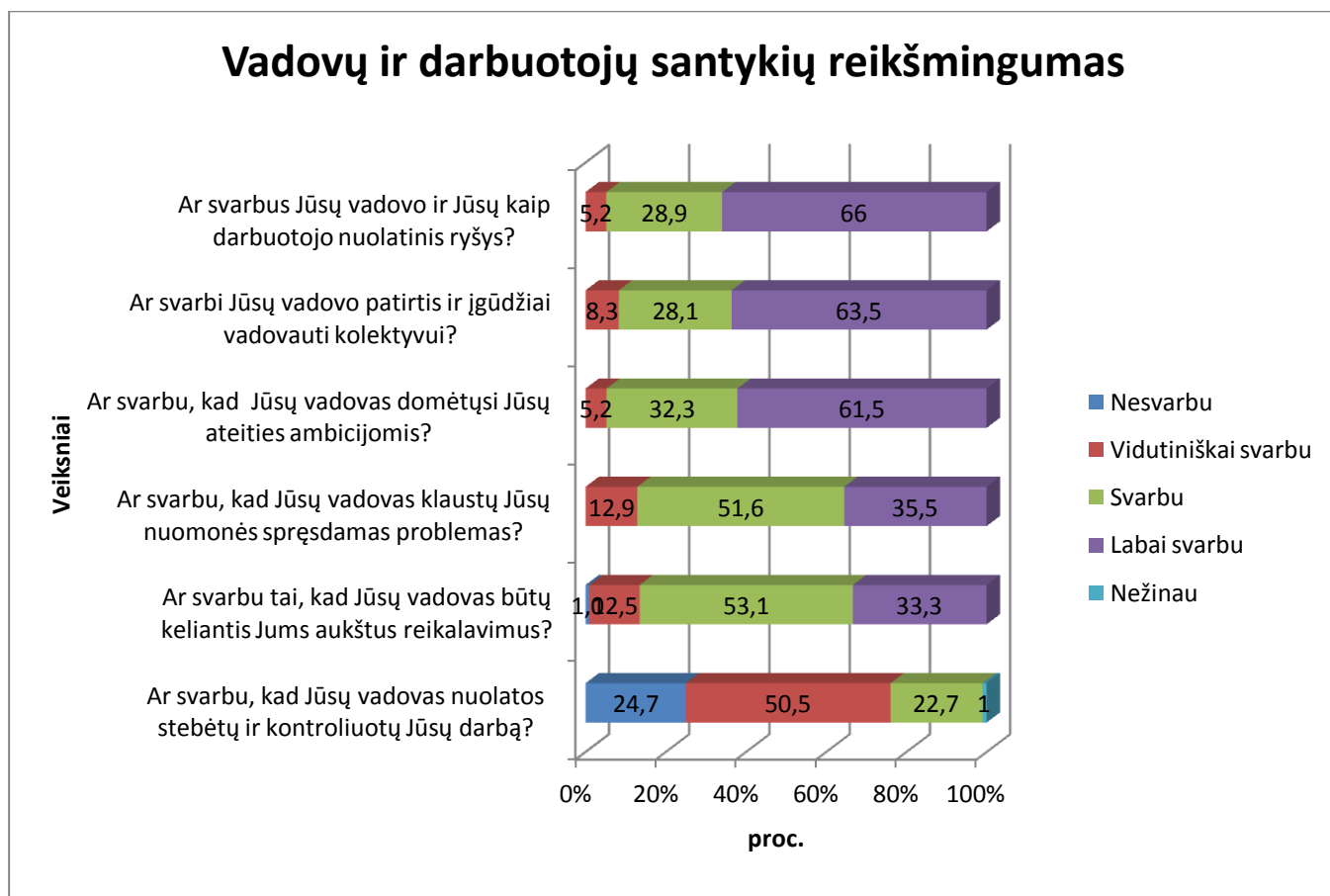
Kita veiksnių grupė, kuri iškelia klausimus, susijusius su vadovo domėjimusi darbuotoju bei bendravimo palaikymu, taip pat svarbi darbuotojams (žr. 15 pav.). Vadovų domėjimasis darbuotojo ateities ambicijomis – šį veiksnių, kaip labai svarbų nurodė 61,5% tyrime dalyvavusių tiriamųjų. Galima konstatuoti, kad darbuotojai nori vadovų, kurie stebėtų jų vystymąsi ir žinotų, ko darbuotojas siekia ateityje. Taip darbuotojai tikisi pasiūlymų iš paties vadovų, kurie reikštų tolimesnę karjeros vystymą. Iš šio atsakymo galima daryti išvadą, kad darbuotojų poreikiai yra susiję su F. Herzbergo motyvuojančiais faktoriais - pasiekimais, pripažinimu ar paaukštinimu darbe. Taip pat ir pateisina D. McGregoro „Y“ teorijos filosofiją, pagal kurią vadovas sudaro sąlygas siekti darbuotojui savo tikslų. 51,6% mano, kad santykiams yra svarbu, kai vadovas klausia darbuotojo nuomonės sprendžiant problemas. Vadinasi vėl gi svarbi komunikacija ir noras darbuotojui prisidėti prie sprendimų organizacijoje. Taip pat patenkinamas A. Maslow pagarbos poreikis, jeigu sprendžiamos problemos susijusios su pačiu darbuotoju. Tikėtina, kad respondentai būtų labiau linkę pateisinti Tannenbaum ir Schmidt kontinuumo maksimalią pavaldinių sprendimų laisvę. Abiejų veiksnių faktinis įgyvendinimas labiau realus esant demokratinio ar liberaliojo stiliaus valdymui, nes autokratas sprendžia pats ir per daug nesidomi darbuotojo poreikiais, nes yra susidaręs savo nuomonę apie neigiamas darbuotojų savybes.

Atsakymą į klausimus apie vadovo kontrolės ir reikalavimų veiksnius pateikė dvejopą mintį: darbuotojai vertina, kai vadovas kelia aukštus reikalavimus, tačiau nenori būti nuolatos jų kontroliuojami (žr. 16 pav.). 53,1% tiriamųjų mano, kad santykiams tarp vadovo ir darbuotojo yra svarbu, kad vadovas keltų darbuotojams aukštus reikalavimus, tuo tarpu 33,3% apklaustųjų teigia, kad labai svarbus šis veiksnys. Respondentų nuomonė šio veiksnio atžvilgiu – „Ar svarbu, kad Jūsų vadovas nuolatos stebėtų ir kontroliuotų Jūsų darbą“ – išsiskyrė: pusė respondentų mano, kad vadovo ir darbuotojo santykiams vidutiniškai yra svarbu tai, kad vadovas nuolatos stebėtų ir kontroliuotų darbuotojų darbą (50,5%), penktadalis nurodė, kad vadovų ir darbuotojų santykiams šis veiksnys yra nesvarbus (24,7%). Atsakymai parodo, kad darbuotojams aukšti reikalavimai yra privalumas ir pateisina tai, jog darbuotojai nebijo iššūkių darbe bei paneigia D. McGregoro „X“ teorijos darbuotojų sampratą, kad darbuotojai yra tingūs ir baidosi atsakomybės. Lygiai taip pat prieštaraujama „X“ teoriją palaikančio vadovo požiūriui, nes respondentai nurodė, jog darbo nuolatinis stebėjimas ir kontroliavimas yra nesvarbus veiksnys tarp vadovo ir darbuotojo. Gali būti, kad darbuotojai pasitiki savimi, tiki savo profesionalumu bei sugebėjimais, todėl nėra būtina kontrolė, o galbūt jiems reikia saviraiškos erdvės. Taigi, šiuo atveju matomas priešingasis autokratinio stiliaus valdymo bruožui.

Kaip pavaizduota 16 pav., vertinant veiksnį – „Ar svarbu, kad Jūsų vadovas nuolatos stebėtų ir kontroliuotų Jūsų darbą“ –, dalis respondentų išskyrė jį kaip nesvarbų, tuo tarpu analizuojant visų kitų veiksnių reikšmingumą, respondentai nurodė, kad jie yra arba vidutiniškai svarbūs arba svarbūs, arba labai svarbūs vadovo ir darbuotojo santykiams.

Gauti rezultatai patvirtina tai, kad santykis tarp vadovo ir darbuotojo yra reikšmingas, nes pusė faktorių nurodyti kaip labai svarbūs ir dar du kaip svarbūs. Kaip patį reikšmingiausią veiksnį galima nurodyti nuolatinio ryšio palaikymą, kuris, kaip minėta susijęs su socialiniu poreikiu. Akivaizdu, kad respondentai svarbesniais išskyrė veiksnius, kurie labiau pasireiškia vadovaujant vadovui demokratui ir kurie jiems iš tiesų reikšmingi dirbant darbo vietoje.

Vadovo valdymo stiliaus toleravimas pasireiškia kitame klausimų bloke, tačiau ir iš čia pateiktų duomenų, galima matyti, kad akivaizdžiai netoleruotinas autokratinio valdymo bruožas, o tuo tarpu demokratinis toleruotinas. Tai gali privesti prie išvados, kad respondentai teigiamai vertina santykio su vadovu demokratu reikšmingumą.



17 pav. Respondentų nuomonė apie vadovų ir darbuotojų santykiams reikšmingiausius veiksnius, skirstinys

4.2.3. Motyvuojančių ir higieninių veiksnių dominavimas įmonėje „X“

Tyrimo metu buvo siekiama įvertinti, kokie motyvuojantys ir higieniniai veiksniai dominuoja įmonėje. Papildomas uždavinys – patikrinti F. Herzbergo dviejų veiksnių teorijos suskirstymo teisingumą. Šiam uždaviniui pasiekti buvo skaičiuojama aprašomoji statistika (*Frequencies*).

Gauti duomenys parodė, kad respondentai abejoja atsakydami į šios dalies klausimus ir yra linkę dažniau sutikti su teiginiu, bet ne vienareikšmiškai pagal užduotame klausime esančius veiksnius. Tai pateikia pirminę mintį, kad galbūt nėra konkretaus atskyrimo tarp tik motyvuojančių ir tik palaikančių faktorių.

Respondentai atsakydami į klausimus susijusius su valdymo politika (higieniniu veiksnium) kelia abejonių ar valdymas yra tik palaikantis faktorius, t. y. neturintis įtakos motyvacijai (žr. 17 pav.). 15,5% tiriamųjų tikrai nedemotyvuotą monotonišką darbą, jeigu įmonėje vyrautų gera motyvavimo ir vadovavimo politika ir 42,3% mano, kad dažniau pripažintų, jog tokia situacija nedemotyvuotą. Gerai motyvavimo ir vadovavimo politikai esant monotoniškam darbui papildomos reikšmės visai neteikia 18,6% respondentų, vadinasi, šiai atsakiusiųjų grupei svarbesnis yra darbo turinys ir pobūdis negu vadovavimo stilius ir motyvavimo priemonės. Pagal gautus duomenis, galima patvirtinti, kad darbuotojui įtaką daro darbuotojų skatinimas ir valdymas, taigi, ne veltui visi žymiausi teoretikai (A. Maslow, F. Herzberg, D. McClelland, C.P. Alderfer) kuria teorijas, aiškinančias, į ką vadovas turėtų atkreiptų dėmesį, kad darbuotojas norėtų dirbti. Svarbus momentas, jei darbuotojas sutinka, dirbti monotonišką darbą, su sąlyga, kad organizacijoje yra rūpinamasi valdymo politikos tobulinimu ir darbuotojų motyvavimu. Šio klausimo (kaip ir visų šio bloko teiginių) veiksniai yra priskirtini F. Herzbergo dviejų veiksnių teorijai. Darbo pobūdis yra laikomas motyvuojančiu faktoriumi, o vadovavimo ir motyvavimo politika – higieniniu (palaikančiu) faktoriumi. Iš gautų atsakymų matyti, kad darbuotojams didesnis motyvatorius yra vadovavimo ir motyvavimo politika negu darbo turinys, nors F. Herzbergo teorija teigia priešingai.

Teiginys “Jums svarbesni geri santykiai su vadovu negu vieša informacija apie Jūsų darbą“ sulaukė teigiamo pritarimo ir akivaizdžiai daugiausiai respondentų iš visų bloko klausimų, neturinčių nuomonės šiuo klausimu – 14,4% (žr. 18 lent.). Kadangi šis teiginys sudarytas, remiantis mokslininko V. Gražulio atlikto tyrimo klausimais, respondentų negalėjimo apsispręsti priežastis gali būti neįprasta teiginio kompozicija ir respondentams nežinoma šių veiksnių palyginimo reikšmė. Iš apsisprendusių respondentų 42,3% dažniau su teiginiu sutiktų lygiai taip pat kaip ir dažniau sutiktų su teiginiu palyginant monotonišką darbą su valdymo politika (42,3%). Vieša informacija apie darbą, susijusi su F. Herzbergo dviejų veiksnių teorijos pripažinimo poreikiu – motyvuojančiu faktoriumi. Nors 2,1 % procento mano, kad vieša informacija svarbesnė, akivaizdu, kad atsakiusiųjų grupė iškelia šio pripažinimo poreikio svarbą, jeigu lyginama su santykiais su vadovu. Taigi, galima teigti, kad vadovo

vaidmuo palyginus su dviem skirtingais veiksniais (darbo pobūdžiu ir pripažinimas) ir yra dažniau suprantamas kaip reikšmingesnis. Taip galima pateisinti ir neatsakiusių į antrąjį teiginį skaičiumi. Respondentai galbūt negalėjo tinkamai apsispręsti, nes pateikti du itin svarbūs aspektai viename klausime – pripažinimo poreikis, kuris anot poreikio teorijų kūrėjų yra vienas iš labiausiai dominuojančių ir palaikantis veiksnys – santykiai su vadovu.

Tikrinant kitą higieninį veiksni – atlyginimo reikšmę - ar žmogus nesijaučiantis gerai finansiškai, pakeistų darbą į geriau apmokamą bet mažiau mėgstamą, respondentai pateikia abejonių keliančius duomenis, nes jie pasiskirstė po lygiai: būtų labiau linkę nurodytu atveju keisti darbą negu nekeisti (37,5%) ir lygiai tiek pat būtų labiau nelinkę keisti negu linkę nekeisti (žr. 19 pav.). 18,8% tikrai pakeistų darbą į mažiau mėgstamą, bet geriau apmokamą. Gali būti, kad tokią apylygiai išreikštą nuomonę sąlygoja ekonominiai veiksniai išorinėje aplinkoje, kurie tiesiogiai nuo darbuotojo nepriklauso ir prie situacijos respondentai prisitaiko skirtingai. Kai respondentai buvo pakviesti pasvarstyti ar profesinis augimas nebūtinai susijęs su finansiniu aprūpinimu (žr. 19 pav.) dauguma atsakė, kad dažniau taip mano (41,2%), o tikrai taip mano 12,4%. Kad profesinis augimas vis dėlto yra glaudžiai siejamas su materialiniais dalykais mano 15,5%. Pagal abiejų teiginių atsakymus galima pritarti F. Herzbergo dviejų veiksnių teorijos suskirstymui ir atlyginimo priskyrimui prie palaikančių veiksnių, bet ne pagrindinio motyvuojančio faktoriaus. Taip pat ir visos poreikių teorijos vieningai sutaria, kad darbuotojų motyvaciją pagrindinis faktorius tikrai ne atlyginimas. Turint omenyje tai, kad materialaus atlyginimo aktualumas išskyla esant sunkesnėms ekonominėms sąlygoms, dėl apylygio procentinio pasiskirstymo (37,5%) atsakant į pirmąjį teiginį respondentai parodo savo abejones dėl dabartinės finansinės situacijos, dalis pasirinktų gerai apmokamą, bet nemėgstamą, o kiti – blogiau apmokamą, bet mėgstamą darbą. Kadangi darbuotojai dažniau mano, jog profesinis gyvenimas susijęs ne tik su materialiais dalykais, tai parodo, jog jie suvokia tikrąją atlyginimo vertę darbo kontekste ir pripažįsta, kad vis dėlto juos galima motyvuoti ir kitais būdais.

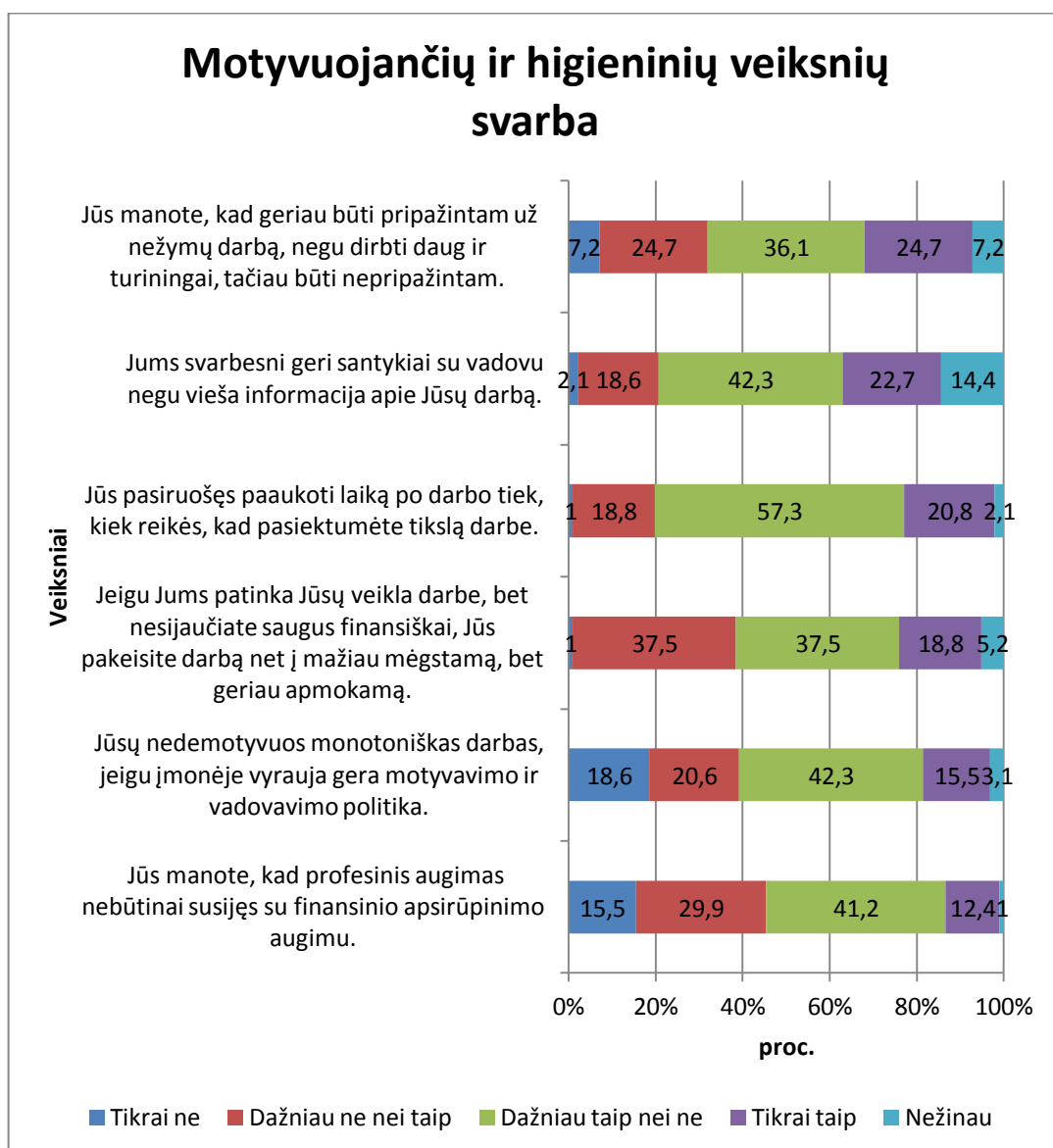
Dar vienas šio klausimų bloko teiginys: „Geriau yra būti pripažintam už nežymų darbą, negu dirbti daug ir turiningai, tačiau būti nepripažintam“ (žr. 20 pav.). Atsakymai pasiskirstė apylygiai. 24,7% mano, kad yra tikrai geriau būti pripažintam už nežymų darbą ir 24,7% dažniau galvoja, kad nėra geriau būti pripažintam už nežymų darbą. O 36,1% respondentų taip pat dažniau pritaria šiam teiginiui.

Paaukoti laiką po darbo vardan tikslų pasiekimo dažniau rinktųsi daugiau nei pusė apklaustųjų (57,3%), o 20,8% tikrai paaukotų laiką (žr. 20 pav.). 1% tikrai neaukotų darbo laiko dėl tikslo pasiekimo ir 18,8% būtų panašiai linkę labiau neaukoti savo laisvalaikio.

Šiuose teiginiuose užmaskuoti veiksniai F. Herzbergo dviejų veiksnių teorijoje yra laikomi motyvuojančiais faktoriais, kurie patenkina pripažinimo poreikį. Šis poreikis kitaip dar vadinamas

pasiekimų poreikiu D. McClellando poreikių teorijoje ir augimo poreikiu C. P. Alderferio ERG teorijoje.

Apibendrinus šiuos poreikius teorinėje dalyje buvo minima, kad tai laikomas vienu svarbiausių faktorių žmogaus motyvacijoje, nes žmogui svarbus asmeninis tobulėjimas ir pasiekimai, kas, anot autoriaus išugdoma dar vaikystėje. Tačiau respondentai abejoja betkokio pripažinimo poreikiu. Galima sakyti, kad dalis darbuotojų siekia, kad būtų patenkintas jų pripažinimo poreikis bet kokia kaina, o kita dalis mano, kad nėra teisingas toks pripažinimas. Todėl galima teigti, jog pripažinimas nėra siekiamas bet kokia kaina ir bet kaip dirbant. Tačiau, kadangi 36,1% teiginiui pritaria, galima pateisinti F. Herzbergo dviejų veiksmių teorijoje pripažinimo poreikį paskiriant motyvuojančiųjų faktorių grupei.



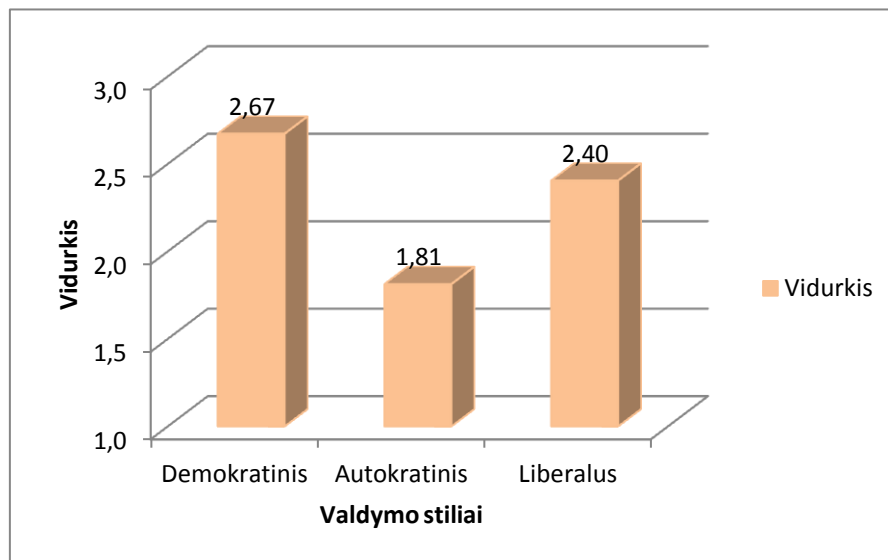
21 pav. Respondentų nuomonė apie motyvuojančių ir higieninių veiksmių dominavimą įmonėje, skirstinys

Didele persvara respondentai sutiktų dirbti viršvalandžius, kad pasiektų tikslą (57,3%). Svarbu paminėti, jog teiginyje nebuvo akcentuota materiali atlyginimo išraiška už paaukotą laisvalaikį. Vadinasi, respondentai labiau susikoncentravo į teiginyje esantį junginį „kad pasiektumėte tikslą darbe“ ir supranta, kad atlygis sietinas su pripažinimu ir vadovo įvertinimu bei galimybę save realizuoti. Taip pat, kadangi 36,1% pritaria teiginiui, jog - „Geriau yra būti pripažintam už nežymų darbą, negu dirbti daug ir turiningai, tačiau būti nepripažintam“ - galima daryti išvadą, kad visgi pasiteisina F. Herzbergo dviejų veiksmų teorijos suskirstymas ir pasiekimų poreikio įtraukimas į motyvacinis faktorius, o atlyginimas į higieninius – palaikančius.

4.2.4. Įmonėje „X“ vyraujantys vadovo valdymo stiliai

Siekiant nustatyti, kokie yra galimai vyraujantys įmonėje vadovo valdymo stiliai, pirmiausia, buvo apskaičiuoti atskirų teiginių, kurie matuoja tris stilius, bendras vertinimų vidurkis su kintamųjų transformacija „*Compute*“. Suskaičiavus bendrus vidurkius kiekvienam respondentui, buvo skaičiuojamas bendras visų respondentų vidurkis su aprašomąja statistika (*Descriptives*). Tam, kad palyginti gautus vadovo valdymo stilių vertinimo vidurkius tarpusavyje ir nustatyti ar tikrai valdymo stilius, kurio vidurkis yra didžiausias ir yra vyraujantis valdymo stilius toje įmonėje, buvo skaičiuojamas porinis *t testas*, kuris parodo, ar vienas vidurkis statistiškai reikšmingai skiriasi nuo kitų (žr. 15 lentelę.).

Tyrimo metu pagal pateiktus teiginius respondentai turėjo atsakyti į du klausimus: 1) ar nurodytas vadovo elgesys juos skatina dirbti; 2) Kaip dažnai nurodytas elgesys pasireiškia respondento tiesioginio vadovo elgesyje. Nustatyta (žr. 22 pav.), kad įmonėje „X“, kurioje buvo atliktas tyrimas, dažniausiai vyrauja demokratinis valdymo stilius (vertinimo vidurkis 2,67), kiek rečiau vadovai taiko liberalų valdymo stilių (vertinimo vidurkis 2,40), rečiausiai šioje įmonėje yra taikomas autokratinis valdymo stilius (vertinimo vidurkis 1,81). Pritaikius porinį *t testą*, nustatyta, kad šie vidurkiai skiriasi statistiškai reikšmingai vienas nuo kito ($p < 0,005$) (žr. 22 lentelę), todėl galima daryti išvadą, kad įmonėje „X“ demokratinis valdymo stilius yra taikomas dažniausiai, o autokratinis valdymo stilius – rečiausiai. Gauta išvada parodo preliminarų valdymo stilių pasiskirstymą įmonėje „X“.



22 pav. Vadovo valdymo stilių vyravimo įmonėje vertinimo vidurkiai

4.2.5. Ryšiai tarp darbuotojų savijautos skatinimo dirbti atžvilgiu ir vadovo taikomų valdymo stilių

Darbe buvo keliamas uždavinys nustatyti ryšius tarp darbuotojų savijautos, skatinimo dirbti atžvilgiu (t.y. ar vadovo taikomas valdymo stilius skatina juos dirbti), ir vadovo taikomų valdymo stilių. Šiam uždaviniui pasiekti buvo atlikta *Spearman* koreliacinė analizė, kuri parodo, kokie tiesiniai ryšiai egzistuoja tarp matuojamų kintamųjų.

Pagal teoriją, ryšys yra didelis ir nenuginčytinas, tačiau iš tiesų, teorija be praktikos negali būti nei paneigta nei patvirtinta. Tam reikalinga atlikti tyrimą ir jį statistiškai išanalizuoti. Šio tyrimo, rengto įmonėje „X“ gauti koreliacinės analizės rezultatai parodė, kad tarp visų vadovo valdymo stilių, taikomų šioje įmonėje, ir darbuotojų savijautos, skatinimo dirbti atžvilgiu, taikant skirtingus valdymo stilius, egzistuoja statistiškai reikšmingi koreliaciniai ryšiai ($p < 0,05$) (žr. 13 lent.).

Tarp demokratinio valdymo stiliaus ir darbuotojų savijautos, skatinimo dirbti atžvilgiu, gauta vidutinio stiprumo teigiama koreliacija ($r = 0,316$). Ši koreliacija parodo, kad demokratinis stilius sukuria tinkamą aplinką darbuotojui dirbti ir tokia aplinka motyvuoja. Galime teigti, kad gauta koreliacija yra vidutinio stiprumo, nes esant demokratiniam valdymui darbuotojas jaučiasi ramiai ir pakankamai saugiai, o tokiam vadovui nepakenktų pasinaudoti autokratinio ar liberalaus valdymo stiliaus bruožais tam tikromis situacijomis.

Tarp autokratinio valdymo stiliaus ir darbuotojų savijautos gauta stipri neigiama koreliacija ($r = -0,897$). Galima teigti, kad šis stilius darbuotoją paveikia labiausiai, nes autokratinis stilius turi daug neigiamų savybių ir darbuotojas gali būti neskatinamas dirbti. Todėl darbuotoją tai gali privesti prie kraštutinių veiksmų: gali norėti keisti darbą, nesilaikyti nustatytų reikalavimų arba tiesiog jausti frustraciją bei daug kitų dalykų, kurie gali neigiamai įtakoti vadovą bei sutrikdyti organizacijos darbą.

Tarp liberalaus valdymo stiliaus ir darbuotojų savijautos, skatinimo dirbti atžvilgiu, taikant šį valdymo stilių, gauta silpna teigiama koreliacija ($r=0,248$). Tokia koreliacija sutampa su teorinėmis nuostatomis. Liberalus valdymo stilius kartais sukuria situaciją „valdymas be vadovo“. Nepaisant to, kad liberalas pasiremia panašiomis nuostatomis kaip demokratas tas nuostatas dar labiau „pašvelnindamas“ ir kartais duodamas neribotą laisvę, tai darbuotojus dažnai gali skatinti mažiau. Neretai teigiama, kad vadovas liberalas dažni yra neturinti patirties, tačiau to kategoriškai teigti negalima.

Remiantis šiais rezultatais galima teigti, kad kuo dažniau vadovas taiko demokratinį valdymo stilių, tuo labiau tai darbuotojus skatina dirbti. Analogiškai galima teigti, kad kuo dažniau vadovas taiko liberalų valdymo stilių, tuo labiau šis valdymo stilius skatina dirbti darbuotojus. Taip pat nustatyta, kad kuo dažniau vadovas taiko autokratinį valdymo stilių, tuo darbuotojų savijauta, skatinimo dirbti atžvilgiu, taip pat yra mažesnė, t.y. šioje įmonėje taikomas autokratinis valdymo stilius darbuotojų dirbti neskatina.

Remiantis šiais rezultatais, galima teigti, kad iš tiesų vadovo taikomas valdymo stilius turi reikšmės darbuotojų savijautai, skatinimo dirbti, atžvilgiu ir šias išvadas galima pagrįsti teoriškai, remiantis K. Lewino, D. McGregoro teorijomis bei kitų autorių įžvalgomis.

13 lentelė. Darbuotojų savijautos skatinimo dirbti atžvilgiu ir vadovo taikomų valdymo stilių ryšiai

Savijauta skatinimo dirbti atžvilgiu, taikant skirtingą valdymo stilių²			Vadovo valdymo stiliai¹
Savijauta, taikant liberalų valdymo stilių	Correlation Coefficient	,248*	Liberalus valdymo stilius
	Sig. (2-tailed)	0,03	
Savijauta, taikant demokratinį valdymo stilių	Correlation Coefficient	,316**	Demokratinis valdymo stilius
	Sig. (2-tailed)	0,006	
Savijauta, taikant autokratinį valdymo stilių	Correlation Coefficient	-,897**	Autokratinis valdymo stilius
	Sig. (2-tailed)	0,000	

¹ Vadovo valdymo stilių vertinimas: 1 – niekada, 3 – dažnai.

² Savijautos skatinimo dirbti atžvilgiu, taikant skirtingą valdymo stilių, vertinimas: 1 – neskatina, 3 – skatina.

Siekiant išsiaiškinti, kurie iš pateiktų veiksnių labiausiai skatina darbuotojus dirbti taikant vieną ar kitą valdymo stilių, buvo atlikta detalesnė veiksnių analizė. Šiai analizei atlikti buvo taikoma aprašomoji statistika (*Frequencies*).

Analizuojant efektyviausius veiksnius, skatinančius dirbti, vyraujant demokratiniam valdymo stiliui, nustatyta, kad daugumos respondentų nuomone visi išvardinti veiksniai juos skatina dirbti (žr. 23 pav.). Tai patvirtina prieš tai gautus koreliacinės analizės rezultatus - kuo dažniau vadovas taiko demokratinį valdymo stilių, tuo labiau tai darbuotojus skatina dirbti (žr. 15 lentelę).

Matyti, kad darbuotojai yra motyvuojami, kai iš savo vadovo jaučia rūpestį darbuotoju, nes 84,4% apklaustųjų būtų patenkinti ir paskatinti dirbti, jeigu darbo sąlygos būtų suderintos su darbuotojo poreikiais. Būtent didžioji dauguma respondentų nurodė, kad juos tai labiausiai skatina dirbti. Tokiu atveju vadovas parodo norą labiau pažinti darbuotoją, nes tik žinodamas jo vertybes, įgūdžius, charakterio bruožus, vadovas sugebės parinkti tinkamą darbo aplinką. Taip smulkmeniškai gali rūpintis demokratas, kuris supranta, kad siejami tikslai bus įgyvendinami harmonijos darbe pagalba ir bus patenkiami socialiniai poreikiai. Neveltui šio darbo teorinėje dalyje yra akcentuojamas demokrato rūpestingumas darbuotoju.

Kitas iš labiausiai skatinančių veiksnių (81,2%) yra vadovo geranoriškumas ir pagarba darbuotojui pateikiant pasiūlant išreikšti savo nuomonę darbuotojui ir pateikti sprendimus. Nepaisant to, kad vadovas demokratas galutinį sprendimą padaro pats, darbuotojai jaučiasi gerbiami, patikimi ir naudingi organizacijai ir taip patenkina A. Maslow pagarbos poreikį.

Kai vadovas stengiasi sudaryti sąlygas jiems kryptingai siekti savo tikslų, kartu pasiekiant organizacijos tikslus respondentai tai nurodė taip pat kaip skatinantį teiginį (79,80%). V. Gražulis kalbėjo apie organizacijos ir individų tikslų integraciją bei pavaldinių integraciją naudojant aukštesnio lygio poreikius. Būtent tikslų įgyvendinimas yra aukštesniųjų A. Maslow poreikių piramidėje. Taigi, nebuvo suklysta, nes iš tiesų darbuotojus motyvuoja vadovai, kurie sudaro galimybę pasiekti savo tikslą jį derindami su organizacijos tikslu, bet ne siekdami, kad darbuotojai užmiršę savo interesus domėtusi tik organizacijos tikslais. Galimybės gali būti susietos su poreikiu kilti pareigose, gauti atsakingą arba tiesiog trokštamą darbo funkciją, galimybe pasireikšti kaip individui.

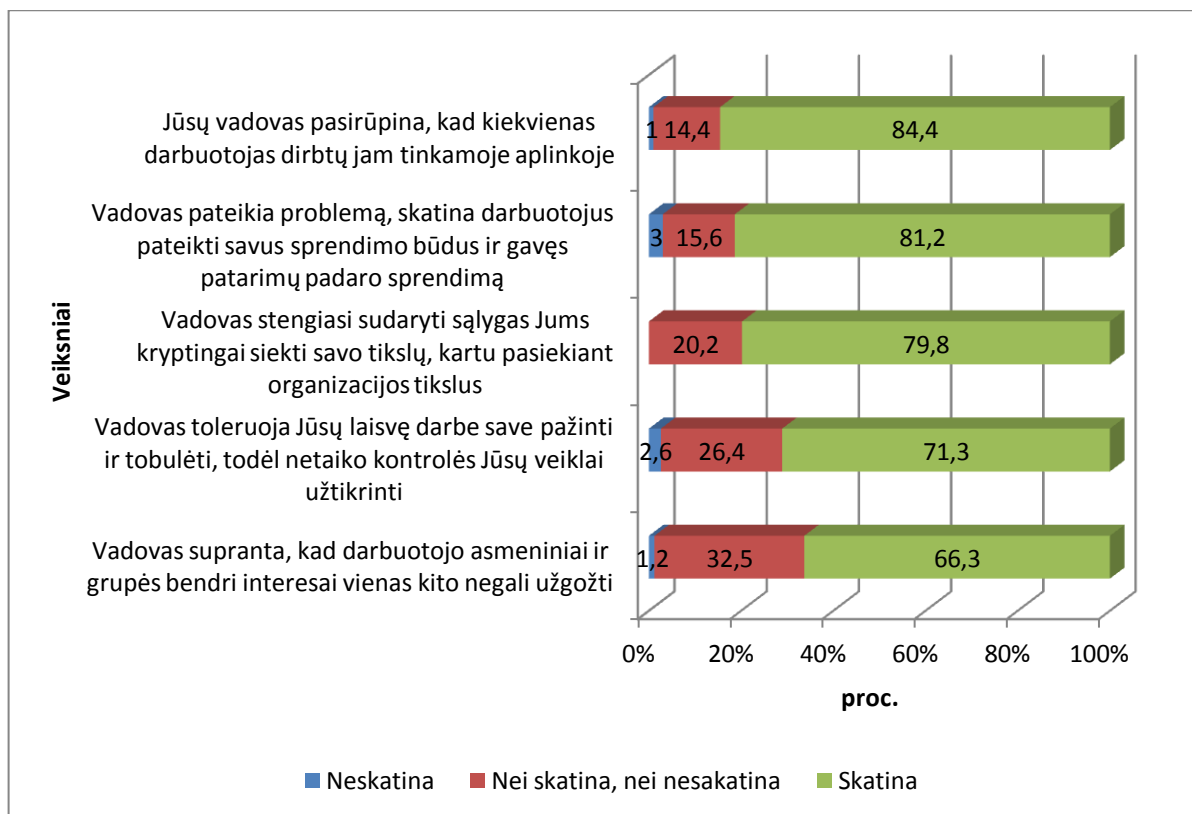
Kiek mažiau – 71,3% respondentų yra skatinami, kai vadovai toleruoja laisvę darbe ir netaiko kontrolės. Iš tiesų demokratinis valdymo stilius, lyginti su autokratinium, darbuotojams suteikia daugiau laisvės visapusiškai, tačiau laisvę prižiūri ir savotiškai kontroliuoja, skirtingai negu liberalaus stiliaus vadovas. Laisvė respondentams galimai asocijuojasi su laisve saviraiškai, kitaip – savirealizacijai, kas vėl yra priskiriama aukščiausiems A. Maslow poreikiams ir motyvuojantiems F. Herzbergo veiksniams.

66,3% įmonės „X“ apklaustųjų yra skatinami (mažiausiai skatinami pagal pateiktus teiginius), kai vadovas supranta, kad yra atskirtis tarp darbuotojo ir įmonės interesų. Tai panašus teiginys

neseniai minėta, kai vadovai sudaro sąlygas siekti tikslų, tik šiuo atveju yra labiau kreipiamas dėmesys ne į sąlygų sudarymą, o į vadovo asmeninį supratingumą. Supratingas vadovas įmonės „X“ vadovus skatina, bet ne tiek, kiek skatina tada, kai yra suteikiamos faktinės galimybės siekti tikslo.

Taip pat galima būti paminėti, kad trečdalį darbuotojų, esant demokratiniam valdymo stiliui įmonėje, nei skatina, nei neskatina dirbti vadovo supratimas, kad darbuotojo asmeniniai ir grupės bendri interesai vienas kito negali užgožti (32,5%), 26,4% darbuotojų nei skatina, nei neskatina dirbti darbuotojų laisvės darbe save pažinti ir tobulėti toleravimas, netaikant kontrolės jų veiklai užtikrinti, penktadalio darbuotojų nei skatina, nei neskatina dirbti vadovo pastangos sudaryti sąlygas jiems kryptingai siekti savo tikslų, kartu pasiekiant organizacijos tikslus (20,20%). Šie rezultatai taip pat yra reikšmingi prasme, kad tam tikrą dalį darbuotojų galimai labiau skatina kiti veiksniai, o šie pasireiškdami darbuotojus veikia neautraliai.

Nepaisant to, kad visi šio bloko klausimai buvo išdėstyti atsitiktine tvarka kartu su teiginiais apie autokratą ir liberalą, respondentai į teiginių formuluotes atsakė taip, kaip ir buvo tikėtasi bei minima teorinėje analizėje. Praktinė analizė parodė, kad darbuotojus labiausiai skatina rūpestingasis demokratas, kuris atitinka D. McGregoro „Y“ teoriją. Pagal ją pavaldiniai yra vertinami kaip potencialūs darbuotojai galintys aktyviai dalyvauti organizacijos gyvenime. Atlikus šią analizę galime teigti, kad kuo daugiau įmonėje „X“ bus naudojamas demokratinio stiliaus apraiškos, tuo labiau įmonė galės pasigirti motyvuotais darbuotojais. Motyvuoti darbuotojai sąlygos kokybišką darbų atlikimą bei organizacijos tikslų įgyvendinimą. Kadangi kiekvienas valdymo stilius turi ir trūkumų, įmonės vadovai norėdami išlaikyti gerą motyvavimo lygį, turėtų pasistengti neužklysti į demokratinio valdymo kraštutinumus ir nepaleisti iš rankų valdymo kontrolės, kas neretai nutinka vadovui demokratui. Svarbu tai, kad 71,3% apklaustųjų netoleruoja kontrolės veiklai užtikrinti, todėl vadovas demokratas nepaleisdama kontrolės iš rankų ją taikyti turėtų atsargiai ir neperžengti demokratinės kontrolės ribų.



23 pav. Respondentų nuomonė apie veiksnius, skatinančius dirbti, taikant demokratinį valdymo stilių, skirstinys

Analizuojant, kurie veiksniai labiausiai skatina dirbti darbuotojus, įmonėje vyraujant autokratiniam valdymo stiliui, gauta, kad daugumą darbuotojų neskatina dirbti nė vienas iš nurodytų veiksnių (žr. 24 pav.). Beveik visi teiginiai sudaryti pagal D. McGregoro "X" teorijos vadovo autokrato požiūrį. Atlikta teorinė analizė parodo, kad autokratas yra mažiausiai priimtinas darbuotojams, nes galimai sudaro kliūtis patenkinti svarbiausius teorijose akcentuotinus poreikius. Patys vadovai autokratai dažnai mano, kad užtenka patenkinti darbuotojo žemiausio lygio poreikius. Kitaip pasakius, į žmones šie vadovai žiūri vienareikšmiškai ir neigiamai.

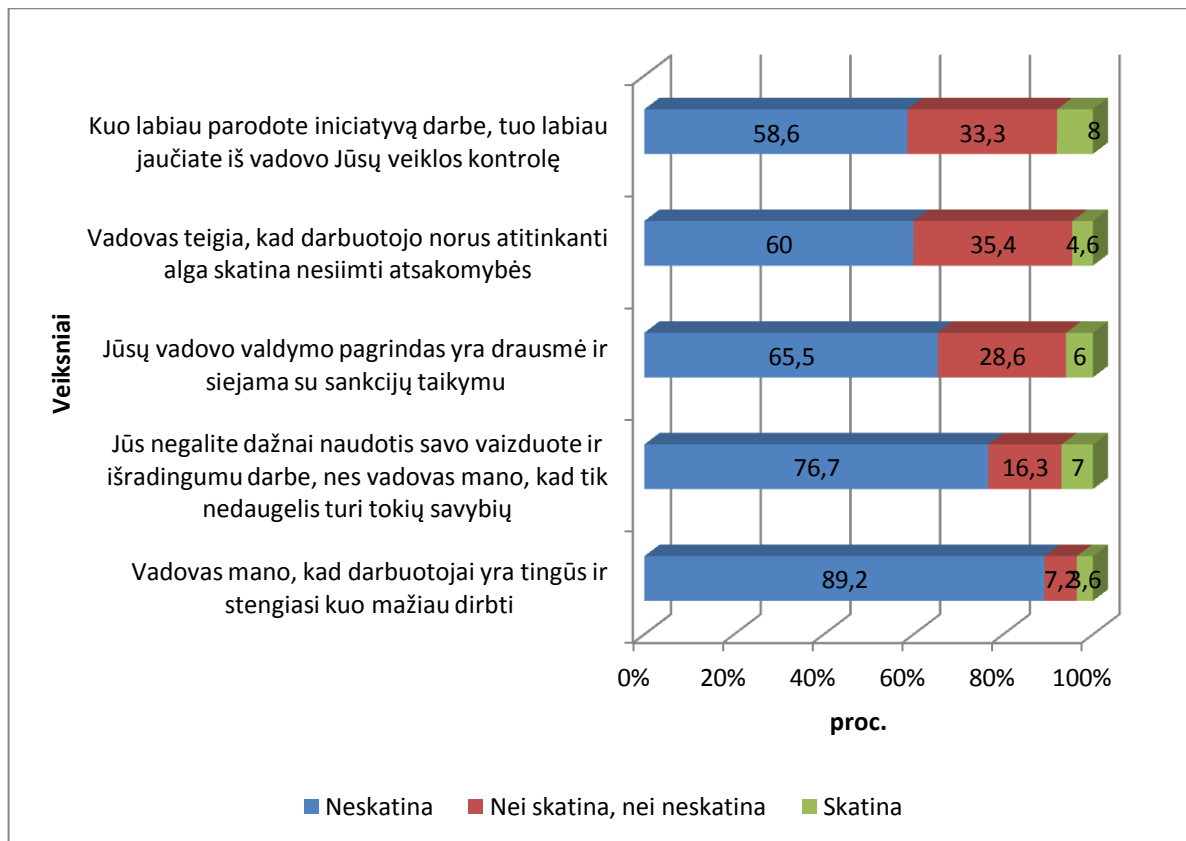
Didžiąją daugumą darbuotojų visiškai neskatina dirbti vadovo manymas, kad darbuotojai yra tingūs ir stengiasi kuo mažiau dirbti (89,2%), taip pat, daugumą darbuotojų neskatina dirbti tai, kad jie dažnai negali naudotis savo vaizduote ir išradingumu darbe, nes vadovas mano, kad tik nedaugelis turi tokių savybių (76,7%), 65,5% darbuotojų neskatina dirbti tai, kad vadovo valdymo pagrindas yra drausmė, kuri yra siejama su sankcijų taikymu. 28,6% darbuotojų nurodė, kad jų nei skatina nei skatina tai, kad vadovo valdymo pagrindas yra drausmė, kuri yra siejama su sankcijų taikymu. Šiuo atveju matyti, kad tokiai daliai respondentų nėra reikšmės, kiek naudojama drausmė ir kontrolė ir būtent tai jų motyvacijai nedaro jokios įtakos. Tokie vadovai mano, kad kontrolė, sankcijos ir drausmė privers darbuotojus našiai dirbti. Tačiau respondentų nuomonė (65,5%) parodo, jog toks mąstymas nepasiteisintų ir darbuotojų dirbti tikrai nepaskatintų. Gali būti, jog tokie teiginiai kai kuriuos

darbuotojus žeidžia, nes jie pasižymti visiškai priešingomis savybėmis. Kitaip pasakius, toks vadovas skleidžia nepagarbą darbuotojui. Pavyzdžiui, vadovui pareiškus, kad daug dirbantis pavaldinys neįdeda pakankamai pastangų, kuriam laikui gali reikštis darbuotojo pasipriešinimas nustojant dirbti našiai.

Darbuotojai dirbantys aplinkoje, kurioje neleidžiama jokia fantazija, gali jaustis suvaržyti, o vadovo mąstymas, kad išradingumu pasižymi nedaugelis, darbuotojus gali versti pasijusti nevertinamais. Išnagrinėjus D. McGregoro "X" teoriją galima interpretuoti, kad toks vadovas darbuotojus laiko vidutinybėmis, nenori pritaikyti jų žinių ir laiko tarsi įrankiu darbą atlikti, bet ne "papildiniu" organizacijai, kuris gali duoti organizacijai naujų minčių. Pagal gautus duomenis matyti, kad darbuotojus itin skatina galimybė pareikšti savo fantaziją, o to slopinimas verčia jaustis neigiamai.

Kaip jau minėta analizuojant tyrimo dalį, kuria buvo siekiamas nustatyti F. Herzbergo motyvuojančių ir higieninių faktorių reikšmingumą, įmonės "X" darbuotojai nelinkę toleruoti vadovo kontrolės. Taigi ir šiame klausimų bloke pateiktas teiginys, susijęs su vadovo drausme ir sankcijomis parodo, kad respondentus tai demotyvuoja ir neskatina dirbti organizacijoje.

Šiek tiek daugiau negu trečdalis darbuotojų nurodė, kad jų nei skatina nei neskatina vadovo teigimas, kad darbuotojo norus atitinkanti alga skatina nesiiinti atsakomybės (35,4%), o 60% apklaustųjų teigia, kad toks vadovo požiūris neskatina. Trečdalis darbuotojų neskatina dirbti tai, kad kuo jie labiau parodo iniciatyvą darbe, tuo labiau jie jaučia iš vadovo veiklos kontrolę (33,3%), O 58,6% apklaustųjų tai neskatina. Šie teiginiai surinko daugiau atsakymų „nei skatina nei neskatina“, kitaip pasakius, tai jokios įtakos jiems visai nedaro. Galime teigti, kad šie atsakymai reiškia, jog šiems darbuotojams nedaro įtakos tai, ką vadovas mano ir kaip elgiasi. Gali būti, kad šie respondentai yra labiau individualistai ir nereaguoja jautriai į tokią vadovo psichologiją. Dėl šios priežasties svarbu paminėti ir šiuos respondentų atsakymus. Tačiau tyrime bendrą įvaizdį sudaro visgi didesnė atsakiusiųjų persvara, kuri leidžia suprasti visumos nuomone, kuri daugiausiai vyrauja, tačiau situacija nėra kategoriškai pritaikoma visiems, kaip ir kituose statistiniuose tyrimuose. Visgi galima teigti, kad autokratinį valdymą parodančių veiksnių blokas patvirtina teorinius teiginius, kad autokrato psichologija tinkama taikyti nebent nenumatytomis sąlygomis ir tam tikrose sferose, pavyzdžiui, kariuomenėje ir kaip kai kurie mokslininkai teigia, - viešosiose įstaigose, kuriose vyrauja biurokratinis valdymas (pagal M. Weber). Šiame klausimyne labiau matomos R. Likerto „griežtojo“ autokrato elgesys. Be kita ko, autokratas gali būti ir nuolanki asmenybė, tačiau tai pasireiškia tik tada, kai tai naudinga pačiam vadovui, bet ne pavaldiniui. Taigi, pagal gautus duomenis matoma, kad autokrato elgesys įmonės „X“ atstovaujančius respondentus darbui neskatintų.



24 pav. Respondentų nuomonė apie veiksniai, skatinančius dirbti, taikant autokratinį valdymo stilių, skirstinys

Analizuojant, kurie veiksniai darbuotojus labiausiai skatina dirbti, esant liberaliam valdymo stiliui, nustatyta, kad didžiąją daugumą respondentų labiausiai dirbti skatina žinojimas, kad visada galima pateikti savo pasiūlymus, nes jie bus išklaustyti ir visada įvertinti teigiamai (91,6%). Būtent į šį klausimą atsakė daugiausiai respondentų palyginti su teiginiais žyminčiais demokratinį ir autokratinį valdymo stilių (žr. 25 pav.). Šis teiginys gali pasirodyti panašus į prieš tai kelis minėtus, tačiau būtent jis kalba ne tik apie galimybę pateikti pasiūlymus, bet apie nuolatinį pasiūlymų priėmimą ir teigiamą įvertinimą – “<...>išklaustyti ir visada įvertinti teigiamai”. Kaip ir buvo galima tikėtis, tai veiksnys, kuris darbuotojus motyvuoja labiausiai, nes kaip nustatyta jau anksčiau, respondentams yra svarbus nuolatinis ryšys su vadovu, o jeigu palaikant ryšį darbuotojo pasiūlymai visada įvertinami teigiamai, tai savaime skatina teikti pasiūlymų daugiau ir nesijaudinti, kad vadovas jų neišklausys bei suteikia vilčių pateisinti savo lūkesčius realizuojant save, kas svarbu pagal A. Maslow poreikių hierarchiją bei F. Herzbergo dviejų veiksnių teoriją.

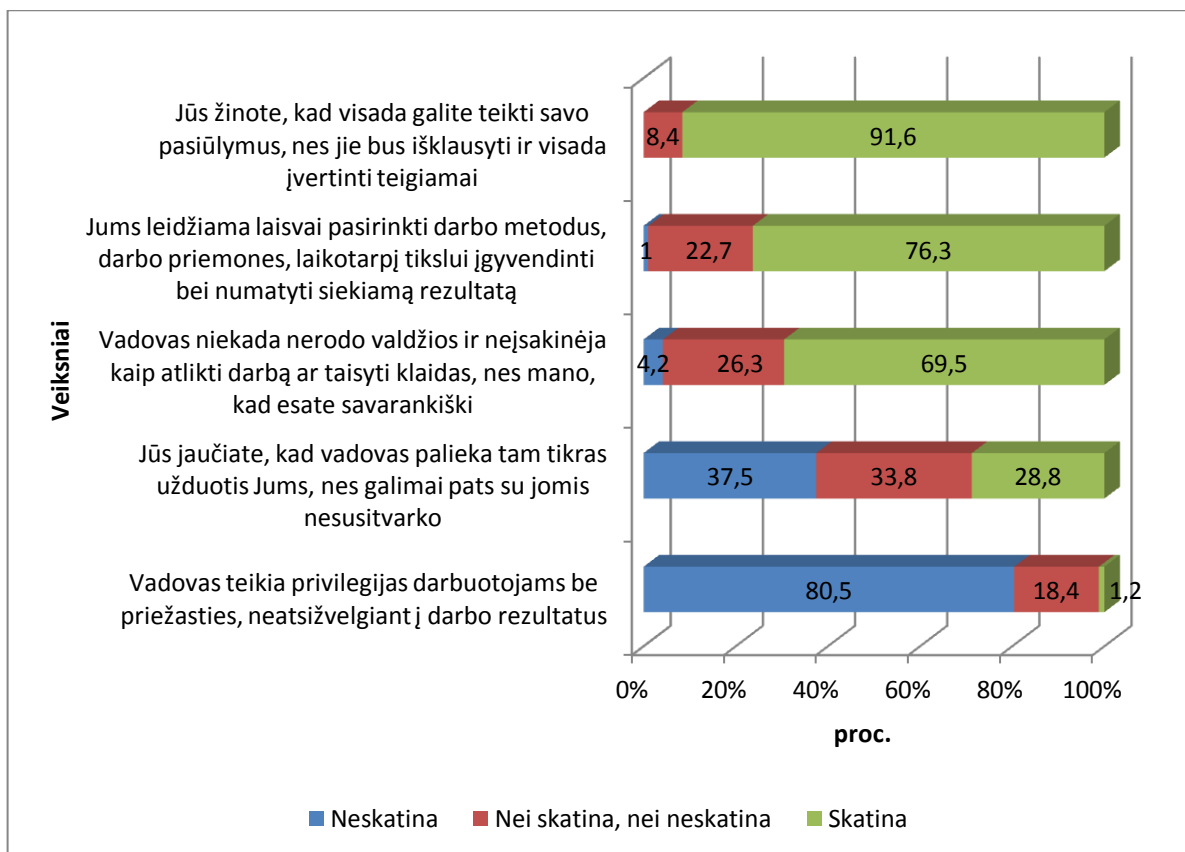
Tyrimo rezultatai parodė, kad taikant liberalų valdymo stilių, daugumą darbuotojų skatina dirbti vadovo leidimas laisvai pasirinkti darbo metodus, darbo priemones, laikotarpį tikslui įgyvendinti bei numatyti siekiamą rezultatą (76,3%), o 22,7% šis veiksnys nei skatina, nei neskatina dirbti. 69,5% darbuotojų skatina dirbti tai, kad vadovas niekada nerodo valdžios ir neįsakinėja, kaip atlikti darbą ar taisyti klaidas, nes mano, kad darbuotojai yra savarankiški. 26,3% apklaustųjų tai nei skatina, nei

neskatina dirbti. Šie du veiksniai yra panašūs, nes pabrėžia darbuotojo galimybę dirbti savarankiškai. Būtent tai ypač būdinga vadovui liberalui. Respondentų nuomone juos toks vadovo elgesys ypač motyvuoja. Natūralu, kad matomi tokie rezultatai, nes tai vėl leidžia darbuotojui patenkinti A. Maslow savirealizacijos poreikį, taip pat tokiu būdu vadovas leidžia pavaldiniui iš dalies pasijausti „pats sau vadovu“. Kaip ir minėta teorinėje analizėje tai gali būti efektyvu, kai darbuotojas turi patirties, nes priešingai liberalas gali ir suklysti leisdamas „neužaugusiems“ darbuotojams susikurti aplinką pačiam bei nepaisyti savo padarytų klaidų. Nepaisant to, darbuotoją tai motyvuotų.

Taip pat nustatyta, kad vadovams taikant liberalų valdymo stilių, daugumą darbuotojų visiškai neskatina dirbti privilegijų teikimas be priežasties, neatsižvelgiant į darbo rezultatus (80,5%). Pirmiausia, įvairių privilegijų teikimas gali būti sąlygojamas savimi nepasitikinčio vadovo, kuris nori sustiprinti savo autoritetą ir taip įsiteigti darbuotojams. Tačiau jeigu vadovas taip elgtųsi su tiriamos įmonės „X“ darbuotojais, jie nebūtų motyvuojami ir, matyt, nepavyktų sustiprinti autoriteto. Gali būti, kad darbuotojai šiame teiginyje išvelgia neteisybę įvertinant darbuotojus be priežasties. Tai vėl liečia darbuotojų pasiekimų poreikį. Vadinasi, jeigu, respondentai matytų, kad teikiamos privilegijos be priežasties, tai gali būti, kad tai juos stipriai paveiktų neigiamai. Tai gali sąlygoti ir nesutarimus kolektyve bei pastiprinti konkurenciją. Gali būti, kad respondentai todėl ir atsakė, jog šis veiksnys neskatina.

Kaip matyti iš 25 pav. veiksnio: „Jūs jaučiate, kad vadovas palieka tam tikras užduotis Jums, nes galimai pats su jomis nesusitvarko“ vertinimas buvo gana skirtingas: 37,5% darbuotojų šis veiksnys visiškai neskatina dirbti, trečdalį darbuotojų šis veiksnys nei skatina, nei neskatina dirbti, 28,8% darbuotojų nurodė, kad šis veiksnys juos dirbti skatina. Toks respondentų atsakymų pasiskirstymas gali būti todėl, kad skirtingai vertina tokį vadovo elgesį. Įprastai teorijoje toks elgesys paaiškinamas atsakomybės atsikratymu, kai vadovas nesijaučia esąs galintis ją prisiimti. Daliai respondentų šis veiksnys yra nedarantis jokios įtakos, ko priežastis yra nežinoma. Tačiau gali būti, kad ši dalis, bei kita dalis, respondentų (28,8%), kuriuos toks elgesys skatintų dirbti, pasijustų įvertinti, nes padėtų atlikti užduotį vadovui ir tai būtų palaikoma kaip įvertinimu. Viena vertus tai gali patenkinti pasiekimų poreikį, kita vertus darbuotojas gali nusivilti vadovo profesionalumu. Galimai, dėl to nuomonės apylygiai išsiskyrė.

Analizės metu galima sudaryti liberalaus valdymo tipo išvadą, kuria negalima pateikti vieningai teigiamo arba neigiamo sąrašo, kadangi respondentų atsakymai pateisino teorinę analizę, kuri teigia, jog šis valdymo stilius yra problematiškas, t.y. turi gerųjų valdymo bruožų, kurie deja, dažnai tampa kraštutinumais.



25 pav. Respondentų nuomonė apie veiksniai, skatinančius dirbti, taikant liberalų valdymo stilių, skirstinys

4.2.6. Ryšių tarp darbuotojų savijautos skatinimo dirbti atžvilgiu ir vadovo taikomų valdymo stilių išvados analizė

Atlikus analizę, pateikiami veiksniai pagal eiliškumą, kurie labiausiai skatina dirbti įmonės „X“ darbuotojus ir neskatina dirbti (žr. 14 lent.).

14 Lentelė. Darbuotojus skatinantys ir neskatinantys veiksniai

Įmonės „X“ darbuotojus skatina, kai vadovas pasirūpina šiais veiksniais:				Įmonės „X“ darbuotojų neskatina, kai vadovas mano, kad:			
Eil. Nr.	Teiginys	Valdymo stilius	Proc. išraiška	Eil. Nr.	Teiginys	Valdymo stilius	Proc. išraiška
1.	Teigiamai įvertinami pasiūlymai	Liberalas	91,6	1.	Darbuotojas yra tingus	Autokratas	89,2
2.	Darbo aplinka (tinkamos darbo aplinkos sukūrimas)	Demokratas	84,4	2.	Galima teikti privilegijas be priežasties	Liberalas	80,5

3.	Nuomonės išreiškimas (vadovui atliekant sprendimus)	Demokratas	81,2	3.	Darbuotojas neturi vaizduotės ir išradingumo	Autokratas	76,7
4.	Tikslai (sudarytos sąlygos siekti savo, tuo pačiu siekiant organizacijos tikslų)	Demokratas	79,8	4.	Reikalinga drausmė ir sankcijos	Autokratas	65,5
5.	Savarankiškumas (darbo procese)	Liberalas	76,3	5.	Didelė alga mažina atsakomybę	Autokratas	60
6.	Laisvė (savęs pažinimui ir tobulėjimui)	Demokratas	71,3	6.	Iniciatyvūs turi būti itin kontroliuojami	Autokratas	56,6
7.	Kontrolės ir įsakinėjimo nebuvimas	Liberalas	69,5	7.	Darbuotojas atliks darbą už mane	Liberalas	37,5
8.	Asmeniniai interesai (asmeninių interesų ir organizacijos interesų atskirtis)	Demokratas	66,3				

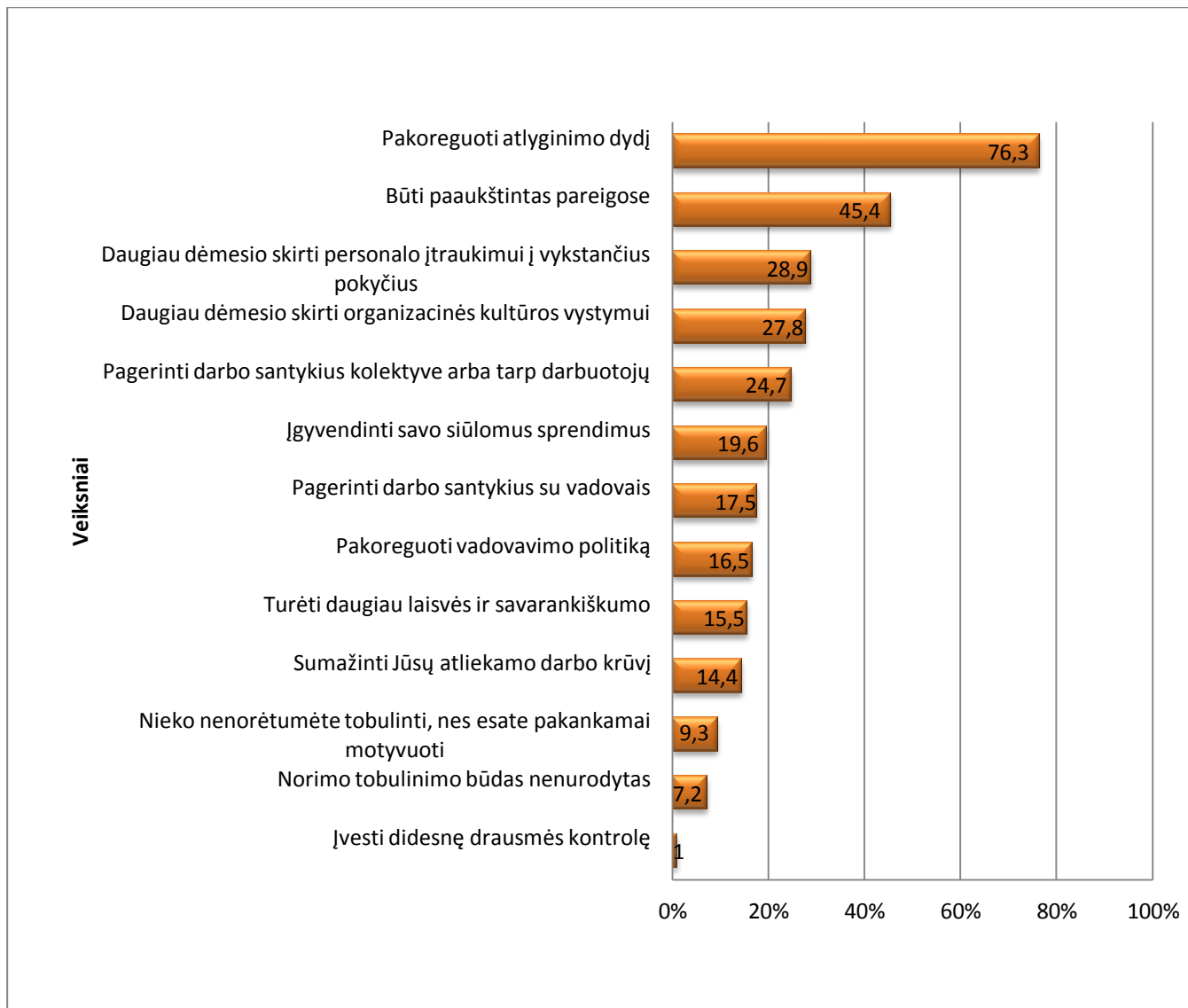
Šaltinis: sudaryta autorės.

Pateikta lentelė vaizdžiai parodo, kokiam valdymo stiliui esant, kaip darbuotojai reaguoja skatinimo dirbti atžvilgiu. Nustatyta, kad daugiausia įmonėje „X“ toleruojamas demokratinis valdymas yra, kai vadovas suteikia galimybę patenkinti šiuos faktorius: darbo aplinka, nuomonės išreiškimas (vadovui atliekant sprendimus), tikslai (sudarytos sąlygos siekti savo, tuo pačiu siekiant organizacijos tikslų), laisvė (savęs pažinimui ir tobulėjimui), asmeniniai interesai (asmeninių interesų ir organizacijos interesų atskirtis). Taip pat prie motyvuojančių faktorių prisideda ir trys veiksniai, kurie sąlygojami liberalaus valdymo stiliaus: teigiamai įvertinami pasiūlymai, savarankiškumas (darbo procese), kontrolės ir įsakinėjimo nebuvimas.

Dešinėje lentelės pusėje pateikiami faktoriai, kurie neskatina dirbti įmonės „X“ darbuotojų. Iš pateiktų respondentų atsakymų matyti, kad netoleruotinas autokratinis valdymo stilius ir toks vadovo mąstymas apie darbuotoją: darbuotojas yra tingus, darbuotojas neturi vaizduotės ir išradingumo, reikalinga drausmė ir sankcijos, didelė alga mažina atsakomybę, iniciatyvūs turi būti itin kontroliuojami. Būtent per tokią vadovo autokrato psichologiją pasireiškiantys veiksniai neskatina darbuotojų dirbti ir įgyvendinti įmonės, kurioje dirba tikslų. Taip pat tarp demotyvuojančių teiginių įtraukti du veiksniai, kurie atitinka vadovo liberalo psichologiją: „galima teikti privilegijas be priežasties“ ir „darbuotojas atliks darbą už mane“. Taigi, įdomu tai, kad liberalo valdymas pasiskirstė per dvi priešingas kryptis: kuri skatina ir neskatina. Kaip minėta teorinėje dalyje, motyvacijų teorijos negali būti suprantamos vienareikšmiškai. Lygiai taip pat vadovo valdymo stilių reikšmingumas negali būti suprantamas vienareikšmiškai. Atliktas tyrimas įmonėje „X“ patvirtina teorines nuostatas, kurios teigia, kad demokratinis valdymas labiau motyvuoja darbuotojus, negu autokratinis - šis atvirkščiai – demotyvuoja. Liberalus valdymo stilius išlieka abejotinas ir galima tvirtinti, kad norint motyvuoti darbuotojus, galima naudoti tik tam tikras liberalaus valdymo stiliaus nuostatas, nes kai kurios kitos gali atsiliiepti neigiamai darbuotojų motyvacijai. Tai akivaizdžiai atitinka R. Likerto tyrimo išvadą, kuriuo jis nustatė, kad daugiau produktyvūs darbuotojai yra esantys vadovo demokrato valdžioje, o mažiau produktyvūs - vadovo autokrato valdžioje. Tačiau bet koku atveju, galima teigti, pasirinkus teorinę analizę bei atlikto tyrimo duomenimis, jog naudingas yra valdymas, kada vadovas propaguodamas tam tikrą stilių atlikdamas tam tikrus sprendimus, pasinaudoja kitų valdymo stilių bruožais bei juos įgyvendina faktiškai. Tik stilių įvairovės suderinamumas gali būti galimybe patenkinti skirtingų darbuotojų interesus, kaip tai parodė ir tyrimo rezultatai bei analizės išvada – lentelė. Galima teigti, jog nėra vieno teisingo valdymo stiliaus ir nėra valdymo stiliaus, kurio nebūtų galima įkomponuoti į nuolatos naudojamą valdymo stilių. Atlikus šią analizę ir pasirinkus koreliacijos duomenimis galime teigti, jog vadovo valdymo stilius turi reikšmę darbuotojų motyvacijai ir veikia kaip motyvatorius arba antimotyvatorius.

4.2.7. Tobulintini aspektai įmonėje „X“

Tyrimo metu buvo siekiama nustatyti labiausiai tobulinančius aspektus įmonėje, kad darbuotojai būtų dar labiau motyvuoti. Šiam uždaviniui pasiekti buvo skaičiuojama aprašomoji statistika (*Frequencies*).



26 pav. Respondentų nuomonė apie tobulintinus aspektus įmonėje, skirstinys

Atlikta statistinė analizė parodė (žr. 26 pav.), kad daugiausia darbuotojų norėtų pakoreguoti atlyginimo dydį (76,3%), 45,4% respondentų nurodė, kad jie norėtų būti paaukštinti pareigose. Šiek tiek mažiau negu trečdalis darbuotojų nuomone, reiktų daugiau dėmesio skirti personalo įtraukimui į vykstančius pokyčius (28,9%) ir daugiau dėmesio skirti organizacinės kultūros vystymui (27,8%). Ketvirtadalis tyrime dalyvavusių darbuotojų nuomone, reiktų pagerinti darbo santykius kolektyve arba tarp darbuotojų (24,7%). Penktadalis darbuotojų mano, kad juos labiau motyvuotų dirbti, jeigu būtų įgyvendinami jų siūlomi sprendimai (19,6%). Didžioji dauguma respondentų yra patenkinti įvesta dabartine drausmės kontrole (ją tobulinti norėtų 1 darbuotojas), atliekamu darbo krūviu (jį siūlo sumažinti 14,4% darbuotojų), turima laisve ir savarankiškumu (15,5% norėtų turėti daugiau laisvės ir savarankiškumo), dabartine vadovavimo politika (ją tobulinti rekomenduoja 16,5%), dauguma respondentų yra patenkinti darbo santykiais su vadovais (juos tobulinti norėtų 17,5% darbuotojų). Tik 1 % išreiškė norą įvesti didesnę drausmės kontrolę. 9,3% darbuotojų nurodė, kad jie nieko nenorėtų

tobulinti, nes jie yra pakankamai motyvuoti, 7,2% respondentų teigė, kad pateiktame tobulintinių aspektų sąraše norimas tobulinimo būdas nenurodytas, vadinasi galima teigti, kad įmonėje yra ir kitų tobulintinių aspektų.

Tobulintini veiksniai pavaizduoti paveikslu (žr. 27 paveikslas). Pirmasis tobulintinas veiksnys, pasak respondentų yra algos dydis. Net 76,3% respondentų išreiškė nepasitenkinimą savo algos dydžiu. Didelė atskirtis nuo kitų koreguotinių veiksnių parodo, kad darbuotojai iš tiesų yra labai susikoncentravę ties materialiu atlygiu ir mano, kad jaustųsi labiau motyvuoti. Tačiau, kaip anksčiau minėta teorinėje analizėje aptariant F. Herzbergo teorijos sudarymo priežastis, tikėtina, jog tokį atsakymų išsidėstymą lėmė ne tai, jog įmonės „X“ darbuotojus galima sumotyvuoti tik piniginiu atlygiu, bet tai, kad didesnis atlygis jiems reikalingas dėl dabartinės ekonominės situacijos, kad galėtų patenkinti savo pagrindinius poreikius ir pilnavertiškai gyventi. Natūralu, kad didžioji dalis respondentų atsakydami į klausimą, pažymėjo ir tokį veiksni, jeigu iš tiesų dabartinė finansinė situacija neleidžia patenkinti daugumos poreikių. Tačiau kaip ir minėta, tikėtina, kad pasikeitus ekonominei situacijai pažymėjusių šį variantą, skaičius sumažėtų.

Kitas, vienas svarbiausių koreguotinių veiksnių (45,4%), kurie sustiprintų motyvaciją yra paaukštinimas pareigose. Tai akivaizdžiai parodo darbuotojų norą būti įvertintu ir siekiu patenkinti F. Herzbergo minėtą paaukštinimo pareigose poreikį, kuris kartu siejamas su pripažinimo poreikiu. Tokie rezultatai pateisina F. Herzbergo teorijos suskirstymą ir šio poreikio priskyrimą motyvuojantiems faktoriams. Svarbu paminėti tai, kad tokiu atveju įmonės „X“ darbuotojai pateisintų A. Maslow pagarbos poreikį bei D. McClelland valdžios poreikį. Žmogus dažnai yra linkęs valdyti aplinką, todėl juos traukia galimybė būti paaukštintam ir turėti daugiau atsakomybės. Be to, šis poreikis kilti pareigose gali būti „susipynęs“ su siekiu gauti didesnę materialų atlyginimą, kad yra sąlygojama išorinių aspektų.

Personalo įtraukimas į pokyčius surinko taip pat daugiau atsakymų, jog tai yra tobulintinas veiksnys, atsakiusiųjų - 28,9%. Kuo labiau vadovai darbuotojus įtraukia į organizacijos veiklą, tuo labiau darbuotojas jaučiasi komandos dalimi ir patenkina D. McClellando ir C.P.Alderferio priklausymo poreikį. Organizacijoje vykstantys pokyčiai pagal F. Herzbergo dviejų veiksnių teoriją būtų priskiriami prie higieninių - palaikančių veiksnių, kurie turi savaime vykti ir kokybiškai. Nekokybiška informacijos sklaida apie pokyčius gali iššaukti nesaugumą ir pagarbos jausmo trūkumą.

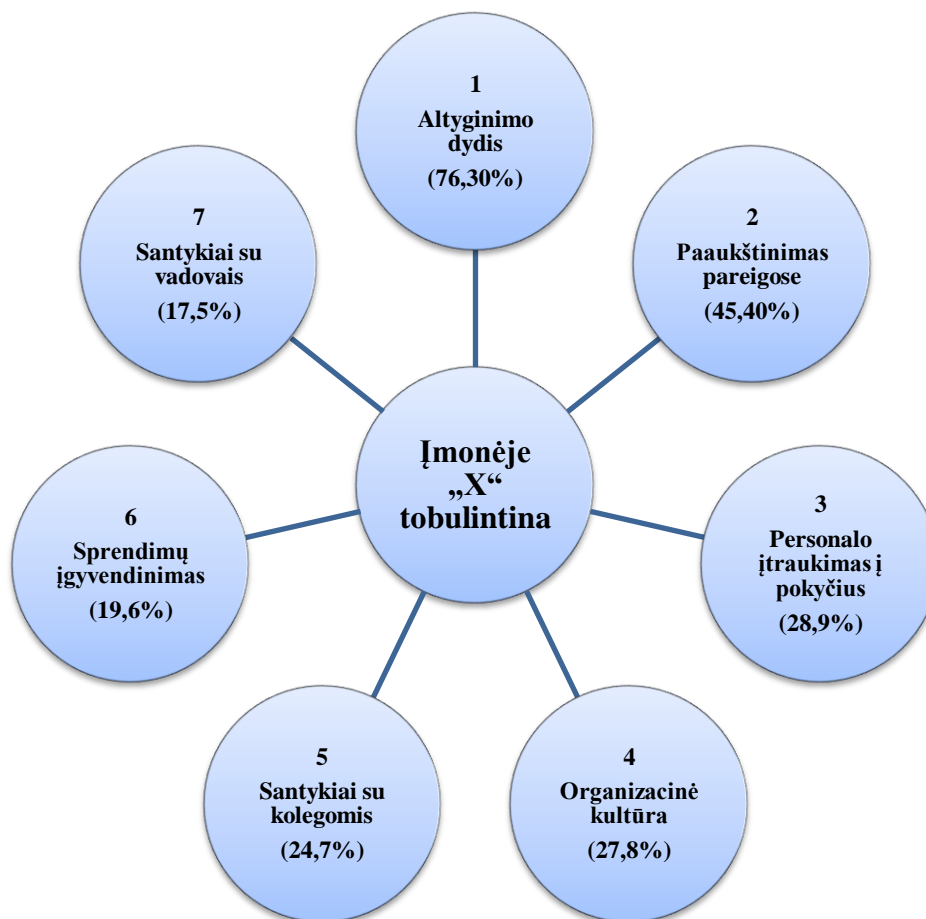
Kitas koreguotinas aspektas yra organizacinė kultūra. Šiek tiek mažiau nei trečdalis apklaustųjų mano, kad įmonėje „X“ turėtų būti skiriama daugiau dėmesio organizacinės kultūros vystymui. Tiek šis teiginys, tiek ankstesnis, susijęs su pokyčių tema, surinko labai panašų respondentų skaičių. Natūralu, kad taip įvyko, nes pokyčių valdymas siejasi su organizacine kultūra. Jeigu vadovai darbuotojų kokybiškai neįtraukia į vykstančius pokyčius, nukenčia ir organizacinės kultūros puoselėjimas. Tik matydami pavyzdį iš vadovų, darbuotojai gali įgyvendinti organizacijos sukurtą

vertybių saugojimo viziją. Lygiai taip pat dėl organizacinės kultūros vystymo trūkumo, darbuotojai gali nesuprasti organizacijoje esančių prioritetų. Tik kokybiška komunikacija gali išvystyti darbuotojų lojalumą ir atsidavimą organizacijai.

Respondentai mažiau akcentuoja A. Maslow poreikių hierarchijos komponentą – socialinį poreikį, kuris kitaip dar vadinamas, bendravimo, santykių palaikymo. 24,7 % respondentų mano, kad norėtų pagerinti santykius su kolegomis, o 17,5% respondentų santykius su vadovais. Vadinasi, įmonės „X“ darbuotojai vertina gerų santykių palaikymą tiek su kolegomis, tiek su savo vadovais. Kadangi šis variantas pažymėtas atsakant į klausimą, ką darbuotojas norėtų pakoreguoti įmonė „X“, kad būtų labiau motyvuotas, tai vėl pateisina santykių su vadovu reikšmingumą darbuotojui. Tuo tarpu tikėtina, kad yra tam tikrų veiksnių, dėl kurių galėtų būti tobulintini santykiai su kolegomis, bet jie nėra tokie svarbūs, negu anksčiau minėti faktoriai.

Dar vienas tobulintinas veiksnys, kurį verta paminėti yra galimybės suteikimas darbuotojams įgyvendinti savo tikslus. 19,6% respondentų mano, kad jiems trūksta galimybių įgyvendinti savo siūlomus sprendimus, o tokios galimybės juos taip pat motyvuotų dirbti. Taip darbuotojas gali patenkinti F. Herzbergo motyvacinį veiksnių – pripažinimo, pasiekimų poreikį, kurį nurodė ir kiti mokslininkai kaip P. Alderferis, D. McClellandas bei A. Maslow.

Kiti mažiausiai tobulintini aspektai įmonėje „X“, anot darbuotojų yra drausmės kontrolė (1%), atliekamas darbo krūvis (14,4%), laisvė ir savarankiškumas (15,5%), dabartine vadovavimo politika (16,5%).



27 pav. Įmonės „X“ tobulinti veiksniai, kad darbuotojai būtų dar labiau motyvuoti

Šaltinis: sudaryta autorės.

4.2.8. Tyrimo aptarimas

Anketa buvo sudaryta remiantis mokslininkų tyrimais, todėl tyrimas atrodė reprezentatyviai ir profesionaliai. Nestandartinis klausimų pateikimas leido labiau įsigilinti į nagrinėjamą problemą ir sulaukti atsakymų į rūpimus klausimus. Tačiau iš gautų atsiliepimų atlikus apklausą, galima daryti išvadą, kad respondentams kai kurie klausimai bei pateikti teiginiai keistai skambėjo ir kartais nesuprato klausimo tikslo. Pvz. teiginys „Jums svarbesni geri santykiai su vadovu negu vieša informacija apie Jūsų darbą“ sukėlė neaiškumą dėl šių veiksnių palyginimo galimybes. Galimai dėl šios priežasties iš visos apklausos buvo daugiausiai neturinčių nuomonės šiuo klausimu – net 14,40%. Todėl galima įvardinti šio tyrimo privalumą – sudaryti sąlygas atsakyti į klausimą „nežinau“, priešingu atveju būtų rizikuojama gauti netikslius duomenis, todėl atsakymai į šį klausimą nebūtų patikimi. Visumoje, kai kuriems respondentams anketa atrodė sudėtinga, kas nėra sudėtinga mokslinėje aplinkoje. Tyrimas buvo nepaviršutiniškas, buvo stengiamasi atsakyti į iškeltus uždavinius pagrįstai, todėl anketa buvo sudaryta iš 28 klausimų bei demografinės informacijos.

Atsižvelgus į respondentų atsiliepimus, galima tobulinti kai kurių klausimų formuluotes atsisakant neįprasto veiksnių derinimo. Taip pat, tobulintinas 3 klausimų blokas, nes pateikiant teiginius, reiškiančius autokratinį valdymą labiau buvo orientuotasi į R.Likerto „griežtojo“ autokrato valdymą. Tai sąlygojo vienareikšmišką išvadą, kad nei vienas iš teiginių darbuotojų nemotyvuoja dirbti. Tuo tarpu įterpiant „geranoriškojo“ autokrato elgesio pavyzdžius, būtų galima stebėti kaip kinta įmonės „X“ darbuotojų nuomonė ir kaip jie reaguoja skatinimo dirbti atžvilgiu į kiek švelnesnio autokrato tipą.

Sudarant 4 bloko „ką darbuotojai norėtų koreguoti, kad būtų labiau motyvuoti“ klausimus, galima pakoreguoti variantą susijusį su atlyginimo koregavimu, nes pateikto teiginio formuluotė „pakoreguoti atlyginimo dydį“ gali neteisingai informuoti neatlikusius mokslinės teorinės analizės. Kitas variantas – tyrime galima pateikti teiginių, klausiančių kokie motyvaciniai faktoriai yra svarbūs, kai darbuotojas yra patenkintas mokamu materialiu atlyginimu. Tai respondentui labiau padėtų susikonsultuoti ko klausama, o rezultatai būtų dar aiškesni ir tikslesni.

IŠVADOS

1. Pagal gautus rezultatus nustatyta, kad santykis tarp darbuotojo ir vadovo yra reikšmingas. Vadovų ir darbuotojų santykiams labai svarbūs yra demokratinio tipo veiksniai: vadovo ir darbuotojo nuolatinis ryšys (66%), vadovo patirtis ir įgūdžiai vadovauti kolektyvui (63,5%), vadovų domėjimasis darbuotojo ateities ambicijomis (61,5%). Tai parodo, kad iš tiesų ryšys su vadovu yra svarbus ir jo egzistavimas patenkina C.P. Alderferio ir D. McClellando išskirtą poreikį priklausyti arba A. Maslow socialinį bei saugumo poreikį. Mažiausia reikšmė teikiama autokratinio valdymo bruožo valdymo aspektui santykyje su vadovu – nuolatinė vadovo kontrolė ir stebėjimas (24,70%) - darbuotojai toleruoja keliamus aukštus reikalavimus, tačiau nenori būti nuolatos kontroliuojami.
2. Įmonėje labiausiai dominuojantys veiksniai (iš pateiktų tyrimo metu), turintys įtakos jų motyvacijai yra pripažinimas (57,3 ir 36,1%) bei motyvavimo ir valdymo politika (42,3%). Darbuotojui įtaką daro darbuotojų skatinimas ir valdymas, kaip mini A. Maslow, F. Herzbergas, D. McClellandas, C.P. Alderferis. Nustatyta, kad atlyginimas nėra pagrindinis motyvuojantis faktorius (37,5%), tačiau išlieka svarbus. Darbuotojai suvokia tikrąją atlyginimo vertę darbo kontekste ir pripažįsta, kad vis dėlto juos galima motyvuoti ir kitais būdais.
3. F. Herzbergo dviejų veiksmų teorija pritaikoma praktiškai ir galima pagrįsti, jog kai kurie veiksniai yra labiau sureikšminami dėl išorinių veiksnių. Pvz. abejonės dėl atlyginimo svarbos (37,5%) dažniau pritaria ir 37,5% dažniau nepitaria) parodo, kad darbuotojams tai išlieka reikšmingas faktorius, tačiau nėra labiausiai motyvuojantis, nes respondentai (57,3%) pasirodė dirbti po darbo valandų, kad pasiektų tikslą ir patenkintų pripažinimo bei savirealizacijos poreikius, kurie yra motyvuojantys faktoriai. Tuo tarpu motyvavimo ir valdymo politika įmonėje „X“ yra labai svarbus veiksnys, nors tai higieninis faktorius. Galima teigti, kad darbuotojams yra labai svarbus nuolatinis šio higieninio veiksmo palaikymas, nes esant teigiamam šio veiksmo palaikymui, darbuotojas gali susikoncentruoti ties siekiais savo profesiniam augimui įgyvendinti. Iš esmės pasiteisina F. Herzbergo dviejų veiksmų teorijos suskirstymas ir pasiekimų poreikio įtraukimas į motyvacinius faktorius, o atlyginimas į higieninius – palaikančius.
4. Vadovo taikomas valdymo stilius turi reikšmės darbuotojų savijautai, skatinimo dirbti, atžvilgiu:
 - Tarp demokratinio valdymo stiliaus ir darbuotojų savijautos, skatinimo dirbti atžvilgiu, gauta vidutinio stiprumo teigiama koreliacija ($r=0,316$): kuo dažniau vadovas taiko demokratinį valdymo stilių, tuo labiau tai darbuotojus skatina dirbti. Skatinantys

veiksniai: darbo aplinka - 84,4%, nuomonės išreiškimas (vadovui atliekant sprendimus) – 81,2%, tikslai (sudarytos sąlygos siekti savo, tuo pačiu siekiant organizacijos tikslų) – 79,8%, laisvė (savęs pažinimui ir tobulėjimui) -71,3% , asmeniniai interesai (asmeninių interesų ir organizacijos interesų atskirtis) -66,3%.

- Tarp liberalaus valdymo stiliaus ir darbuotojų savijautos, skatinimo dirbti atžvilgiu, taikant šį valdymo stilių, gauta silpna teigiama koreliacija ($r=0,248$). Jei vadovas taiko liberalų valdymo stilių, šis valdymo stilius skatina dirbti darbuotojus. Skatinantys veiksniai: teigiamai įvertinami pasiūlymai (91,6%), savarankiškumas (darbo procese) – 76,3%, kontrolės ir įsakinėjimo nebuvimas (69,5%). Vadovas liberalas dirbti neskatina, kai mano, kad: „galima teikti privilegijas be priežasties“ (80,5%), darbuotojas atliks darbą už mane“ (37,5%)
 - Tarp autokratinio valdymo stiliaus ir darbuotojų savijautos gauta stipri neigiama koreliacija ($r=-0,897$). Autokratinis valdymo stilius darbuotojų dirbti neskatina, kai vadovas mano, kad: darbuotojas yra tingus (89,2%), darbuotojas neturi vaizduotės ir išradingumo (76,7%), reikalinga drausmė ir sankcijos (65,6%), didelė alga mažina atsakomybę (60%), iniciatyūs turi būti itin kontoliuojami (58,6%).
5. Taikant demokratinį valdymo stilių, darbuotojus skatina dirbti visi nurodyti veiksniai. Įmonėje vyraujant autokratiniam valdymo stiliui, gauta, kad daugumą darbuotojų neskatina dirbti nė vienas iš nurodytų veiksnių. Taikant liberalų valdymo stilių, daugumą darbuotojų skatina dirbti vadovo leidimas laisvai pasirinkti darbo metodus, darbo priemones, laikotarpį tikslui įgyvendinti bei numatyti siekiamą rezultatą (76,3%), 69,5% darbuotojų skatina dirbti tai, kad vadovas niekada nerodo valdžios ir neįsakinėja, kaip atlikti darbą ar taisyti klaidas, nes mano, kad darbuotojai yra savarankiški. Vadovams taikant liberalų valdymo stilių, daugumą darbuotojų visiškai neskatina dirbti privilegijų teikimas be priežasties, neatsižvelgiant į darbo rezultatus (80,5%).
 6. Įmonėje dažniausiai vyrauja demokratinis valdymo stilius, kiek rečiau vadovai taiko liberalų valdymo stilių, rečiausiai šioje įmonėje yra taikomas autokratinis valdymo stilius. Šie duomenys pateikia tikėtiną situaciją įmonėje „X“, bet negalime tvirtinti, kad tikrai būtų tokia intervalu yra pasiskirstęs vadovo valdymo stilius įmonėje „X“. Svarbu paminėti tai, kad tiriamoje įmonėje yra daug įvairių skyrių su skirtingais vadovais, todėl čia pateikiama respondentų, dirbančių įvairiuose skyriuose, bendra išvada, kokį stilių praktikuojantys, labiausiai tikėtina, vadovauja vadovai.
 7. Atlikus šią analizę ir pasirinkus koreliacijos duomenimis galime teigti, jog vadovo valdymo stilius turi reikšmę darbuotojų motyvacijai ir veikia kaip motyvatorius arba antimotyvatorius. Preziumuojama, kad jeigu į daugumą klausimų didesne procentine persvara būtų atsakyta „ nei

skatina, nei neskatina“ arba „neskatina“, tuomet būtų galima tvirtinti, jog valdymo stilius darbuotojams jokios įtakos neturi. Atlikto tyrimo duomenimis išsiaiškinta, kad yra priešingai. Taigi ir tiriamoji įmonė „X“ gali akcentuoti faktą, kad vadovo valdymo stilius turi reikšmę jų darbuotojams ir motyvacija aiškiai kyla arba leidžiasi nuo tam tikrų veiksnių, kurie pristatyti anksčiau. Siūlytina, kad įmonėje vyrautų daugiau demokratinio valdymo stiliaus apraiškų, su liberalaus valdymo stiliaus elementais. Kadangi pagal gautus vidurkius matomas nedidelis skirtumas tarp trijų valdymo stilių, rekomenduotina, kad įmonėje būtų galima atsisakyti tam tikrų esamų autokratinio stiliaus bruožų ir daugiau sutelkti dėmesio į demokratinio ir liberalaus stiliaus tobulinimą. Tai galėtų pakoreguoti motyvacinį lygmenį organizacijoje, kadangi darbuotojai išreiškė didelį nepasitenkinimą autokratinio valdymo teiginiais. Siūlytina visus tris valdymo stilius derinti kartu, labiausiai pasiremiant demokratinium, papildant liberalius stiliumi bei pasitelkiant autokratinio stiliau užuominas, tačiau jomis nepiktnaudžiaujant. Tik stilių įvairovė gali būti padėti patenkinti skirtingų darbuotojų interesus, kaip tai parodė ir tyrimo rezultatai bei analizės išvada – lentelė.

8. Labiausiai tobulintini aspektai įmonėje: atlyginimo dydis (76,3%). Atlyginimo dominavimas galimai yra dėl išorinės ekonominės situacijos, todėl galima paminėti ir dar kitus motyvuojančius faktorius, kurie turėtų būti tobulintini: paaukštinimas pareigose (45,4%), personalo įtraukimas į pokyčius (28,9%) bei organizacinės kultūros vystymas (27,8%). Noras būti paaukštintam pareigose parodo darbuotojų paaukštinimo pareigose poreikį, kuris kartu siejamas su pripažinimo poreikiu (pagal F. Herzberg) - motyvuojančiu faktoriumi bei A. Maslow pagarbos poreikiu, D. McClellando valdžios poreikiu.

Jeigu respondentai personalo įtraukimą į pokyčius ir organizacinės kultūros vystymą įtraukė tarp motyvuojančių faktorių, galima teigti, kad jie jaučia komunikavimo apie pokyčius trūkumą. Taip gali sąlygoti ne iki galo suprantamą organizacijoje siekiamų tikslų naudą bei kaip organizacijai padėti jų pasiekti ir kartu stabdo lojalumo didėjimą bei atsidavimą organizacijai. Mažiausiai tobulintini aspektai įmonėje: drausmės kontrolė (1%), atliekamas darbo krūvis (14,4%), turima laisvė ir savarankiškumas (15,5%), dabartine vadovavimo politika (16,5%), darbo santykiai su vadovais (17,5%). Pagal gautus rezultatus, galima daryti išvadą, kad darbuotojai yra patenkinti šiais aspektais.

LITERATŪRA

1. **Adair J.** Leadership and Motivation: The fifty-fifty rule and eight key principles of motivating others. - London and Philadelphia, 2006. - 81 p. - ISBN-13-9780 7494 4798-4
2. **Aristotelis.** Politika, II knyga, 2009. - 51 p. Versta iš Aristotle in Twenty-three volumes- Cambridge (Massachussetts), London: Harward University press, 1990. Vol. 21: Politics. - ISBN 978-9986-09-366-4
3. **Armstrong M.** Handbook of Human resource management practice, London & Philadelphia, 1977. - 252 - 254 p. - ISBN 0 7494 4631 5
4. **Bakanauskienė I., Ubartas M.** Motyvacijų teorijų empirinio panaudojimo analizė telekomunikacijos bendrovėje // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. - 2009, Nr. 49, p. 8. - ISSN 1392-1142
5. **Bennis W., Nanus B.** Lyderiai. Atsakomybės strategija. – Algarvė, 1998. - 18 -19 p. - ISBN 9986-856-19-1
6. **Blanchard K. ir kt.** Vadovavimas sau ir vienos minutės vadybininkas. – 2006. - 128 p. - ISBN 9955-24-102-0
7. **Buchbinder S.B., Shanks N.H.** Health care management. - Jones and Bartlett Publishers, Inc.: 2007. – 24 p. – ISBN-13:978-0-7637-3473-2
8. **Butkus F.S.** Vadyba kiekvienam. – Vilnius, 2008. - 14 -16 p. - ISBN 978-9955-790-17-4
9. **Boyatzis R.E., David C. McClelland:** Biographical Statement and Synopsis of His Work // Western Reserve University, August. - 2000, p. 2 – 3. - http://www.gobookee.org/get_book.php?u=aHR0cDovL3d3dy5oYXIncmlcC5jb20vZG93bmXvYWZL215L0RhdmkX01jQ2xlbGxhbmQucGRmCkRhdmkIE1jQ2xlbGxhbmQgQmlvIGFuZCBXb3JrIFN5bm9wc2lzIC0gSGF5IEdyb3Vw [žiūrėta 2013 06 14]
10. **Case J.** Ko galite pasimokyti iš „atvirosios buhalterijos“ vadybos//Kaip motyvuoti žmones našiam darbui, - Vilnius: UAB „Verslo žinios“, 2006. – 133 p. - ISBN 9955-460-24-5
11. **Charan R., Willigan G.** Know-how: praktinės žinios, - Vilnius, Verslo žinios, 2008. - 119 p. - ISBN 978-9955-460-64-0
12. **Chlivickas E. ir kt.** Žmogiškieji ištekliai: strateginio valdymo aspektai. - Verslas, vadyba ir studijos, Vytauto Gedimino technikos universitetas, 2009, p. 52. - <http://www.bme.vgtu.lt/index.php/bme/article/viewFile/4/4>
13. **Cinar O. et al.** A motivation study on the effectiveness of intrinsic and extrinsic factors. – Turkey: The University of Erzincan // Ekonomika ir vadyba: 2011, Nr. 16, p. 690. - ISSN 1822-6515.
14. **Cole G.A.** Personnel Management, London. New York, 2000. – 318 p. – ISBN 0 8264 5388 0
15. **Collins James C.** Nuo Gero – Prie Puikaus. Kodėl vienos kompanijos padaro šuolį, o kitos – ne. - Vilnius, 2004. - 39p., 78p. – ISBN 9949-10-417-3
16. Conversation with D. McClelland // Organizational Dynamics, June 1972, Vol. 1. Issue 1, p. 57. - <http://web.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=485a7907-0bbb-4bad-8fe3-7de2e168222f%40sessionmgr15&hid=18> [žiūrėta 2013 09 21]
17. **Čekanavičius V., Murauskas G.** Statistika ir jos taikymas. – Vilnius, 2001. – 239 p. -ISBN 9986-546-93-1
18. **Diskienė D., Marčinskas A.** Lietuvos vadybinins potencialas. Būklė ir perspektyvos. – Vilniaus universiteto leidykla. - 2007. - 172 p., 174 p. – ISBN 978-9955-33-149-0
19. **Dromantaitė A. ir kt.** Organizacinės elgsenos pagrindai. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. - 2012. - 91 – 94p. - ISBN 978-9955-19-365-4
20. **Drucker P.F.** Druckerio mokymo pagrindai, Kaunas. – 2009. - 86 p. ISBN 978-9955-923-13-8
21. **Fayol H.** Administravimas: teorija ir praktika, Vilnius, 2005. - 24-27 p.,42 -65p. - ISBN 9955-501-91-X

22. **Feuer M.** Should you be friend with employees? How to have it both ways without crossing that invisible line // Smart business columbus, January, 2013, p. 46 .
<http://web.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=71e636c0-accf-4654-b859-681884821715%40sessionmgr14&hid=18> [žiūrėta 2013 02 02]
23. **Gawel J.E.** Herzberg's theory of motivation and Maslow's hierarchy of needs // Practical Assessment, Research & Evaluation. - 1997, 5(11). Retrieved October 5, 2013.
<http://pareonline.net/getvn.asp?v=5&n=11> [žiūrėta 2013 09 21]
24. **Gražulis V. ir kt.** Darbuotojas organizacijos koordinačių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012. – 44 – 50 p., 58 – 63 p., 121 – 125p., 142 – 144 p., 146 -152 p., 182 -198 p, 401 p. – ISBN 978-9955-19-452-1
25. **Gražulis V., Blaskova M.** Motivation of human potention: theory and practice – Vilnius, Mykolas Romeris university, Zilina university, 2009. - 58-69 p., - ISBN 978-9955-19-155-1
26. **Hamel G., Breen B.** Vadybos ateitis. – Vilnius, 2008. – 12 p., 86 p. - ISBN 978-9955-460-82-4
27. **Hatch M.J., Cunliffe A.L.** Organizational theory, Oxford university press, 2006. - 254 p. - ISBN 978-0-19-926021-8
28. **Henkel R. E.** Tests of signficance. Newbury Park, CA: Sage, 1979, 72 p. - ISB 0-8039-0652-8.
29. **Hill L.A., Lineback K.** Are You A Good Boss – Or A Great One? // Harward Business Review, January – February 2011, p. 127.
<http://web.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=a041b815-ab63-4cad-874d-a19c00d40823%40sessionmgr11&hid=18> [2013 02 02]
30. **Johnson. K.** Employee motivation. Exceptional leaders know how to inspire their team // Business People. - May, 2013. - 52 p.
31. **K. Kardelis.** Mokslinių tyrimų metodologija. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas, 2002. – 42 p., 86 p. - ISBN 9986-948-65-7
32. **Kvedaravičius V.** Organizacijų vystymosi vadyba. - Kaunas, 2006. - 250 p. - ISBN 9955-12-129-7
33. **Lekgauskas V.** Socialinė psichologija. – Vilnius, VAGA, 2010. – 91 p. – ISBN 978-5-415-02038-6
34. **Lewin K.** Lauko teorija socialiniuose moksluose. - Vilnius, 2007. - 139 p., 292 p., 347 p. - ISBN 978-9955-636-05-2
35. **Linstead S. et al.** Management and Organization: a critical text. – Palgrave macmillan, 2004. – 287 – 288 p., 331 p. - ISBN 0-333-94750-9
36. **Maidment Fred H.** Management 97/98. Fifth Edition. –Park College. – 1997. – 166 -171 p. - ISBN-10: 0697373061
37. **Marcinkevičiūtė L.** Darbuotojų modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai. – Akademija, Lietuvos žemės ūkio universitetas, 2010. – 47 – 57 p., 61 p., 88 p. – ISNB 978-9955-896-73-9
38. **Marionaitė V.** Organizacijos tikslai ir darbuotojų paskatinimai // Vadyba ir socialinė aplinka, Personalo vadyba, 2009. - 2 (90), 15 p.
39. **Maslow A.** Motyvacija ir asmenybė. – Vilnius: Apostrofa, 2009. - 55 p., 66-83 p. - ISBN 978-9955-605-53-9
40. **McLean J.** Fayol- standing the test of time // British Journal of Administrative Management, Spring, 2011, p 33.
<http://web.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=64a8838e-7757-46fa-b5ca-2fae203b1269%40sessionmgr13&hid=18> [2013 09 30]
41. **Monizmo reikšmė** <http://www.tzz.lt/m/monizmas> [žiūrėta 2013 11 08]
42. **Northouse Peter G.** Lyderystė. - Kaunas, 2009. - p. 20-21, ISBN 978-9986-850-63-2
43. **Kasiulis J., Barvydienė V.** Vadovavimo psichologija. – Kaunas: Technologija, 2001. –138 - 139 p. - ISBN 9955-09-078-2
44. **Kotter John P.,** A force for change. How leadership differs from managers, New York, 1990. - 7-8 p., ISBN 0-02-918465

45. **Kvedaravičius J.** Organizacijų vystymosi vadyba. - Kaunas, 2006. - 250 – 252 p. - ISBN 9955-12-129-7
46. **Langhorne J.** Basics of an effective management style // Corridor Business, Mar. 15 – 21, 2010, 17 p. <http://www.corridorbusiness.com/consulting/dealing-with-the-manager-from-hades/> [žiūrėta 2013 02 02]
47. **Louden K.** Happiness and Satisfaction: Increase employee and productivity with creative benefits and perks // Collector, February 2012. – p. 29 p. <http://www.highbeam.com/doc/1P3-2884170951.html> [žiūrėta 2013 02 02]
48. **Oxfordo žodynas**, 2013. <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/laissez-faire?q=laissez-faire> [žiūrėta 2013 10 01]
49. **Pallant J.** SPSS Survival Manual: A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows (Version 10 and 11). Philadelphia: Open University Press, 2001. – 295 p. - ISBN 0-335-20890-8
50. **Palidaukaitė J.** Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje // Viešoji politika ir administravimas. – 2007, Nr. 19, p. 35. - ISSN 1648-2603
51. **Pečkaitis J. S., Mačerinskienė I.** Magistro baigiamojo darbo rengimo tvarka. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. - 2008. – ISBN 978-9955-19-083-7
52. **Razauskas R., Staševičius A.T.** Vadybos mokslo pradininkai ir jų palikimas. – Vilnius, „Technika“, 1996. -11-12 p. - ISBN 9986-05-288-2
53. **Ryan B.** Motivation, your business and your career // New Hampshire Business Review, September 10 -23, 2010. – 20 p.
54. **Robbins S.P.** Organizacinės elgsenos pagrindai. – Poligrafija ir informatika, 2003. – 66 – 77 p. - ISBN 9986-850-46-0
55. **Robbins S.P., Coulter M.** Management. – Pearson Educational International, 2005. – 395 p. - ISBN 0-13-127272-1
56. **Robbins S.P.** Kaip vadovauti žmonėms: visa tiesa, ir nieko, išskyrus tiesą, Vilnius, 2010. – 64-65 p. - ISBN 978-9986-16-552-1
57. **Rodrigues Carl A.** Fayol’s 14 principles of management then and now: a framework for managing today’s organizations effectively // Management Decision, 2001. - 39, p.10.- http://www.esf.edu/for/Germain/Rodrigues_2_14.pdf [žiūrėta 2013 10 06]
58. **Royle M.T., Hall A.T.** The relationship between McClelland’s theory of needs, feeling individually accountable, and informal accountability for others // International journal of management and marketing research. 2012, Vol 5, Number 1, p. 21.
59. **Rudokas J.** Gimė Čikagoje, dirbo Lietuvai, žuvo Sibire. – Vilnius, 1998. - ISBN 9986-757-16-9
60. **Sakalas A., Šilingienė V.** Personalo valdymas. Kaunas: Technilogija, 2000. – 36 p., 107 p. – ISBN 9986-13-818-3
61. **Simon H.A.** Administracinė elgsena. Sprendimų priėmimo procesų administracinėse organizacijose tyrimas. – Vilnius, 2003. – 207 - 213p., 233 p., 235 p. – ISBN 9955-443-16-2
62. **Solomon Charlene M., Schell Michael S.** Managing across cultures. The Seven Keys to Doing Business with a Global Mindset, New York, Chicago, etc., 2009. - 210-211 p. ISBN: 987-07-160586-1
63. **Stankevičienė A., Lobanova L.** Personalo vadyba organizacijos sistemoje. – Vilnius: Technika. - 2006, - 133 p. - ISBN 9955-28-015-8
64. **Stoner J.A.F ir kt.** Vadyba. – Poligrafija ir informatika, 1999. – 434 - 445 p. – ISBN 9986-850-28-2
65. **Šavareikienė D.** Motyvo interpretacija motyvacijoje // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, Mokslo darbai, 2012, 1 (25), p.47. - ISSN 1648-9098
66. **Šilingienė V.** Lyderystė. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2012. - p. 9-14, ISBN 978-609-02-0307-1
67. **Taylor F.W.** Moksliniai valdymo principai. - Vilnius, Eugrimas, 2005. - 17-18 p. - ISBN 9955-501-83-9

68. **Tannenbaum R., Schmidt Warren T.** How to Choose a Leadership Pattern// Harward business review, 1958 <http://hbr.org/1973/05/how-to-choose-a-leadership-pattern/ar/pr> [žiūrėta 2013 08 25]
69. **Tidikis R.** Socialinių mokslų tyrimų metodologija, Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003. - 475 p. – ISBN 9955-563-26-5
70. **Viningienė D.** Darbuotojų darbo motyvacijos ir paistenkinimo darbu sąsajos // Regional formation and development studies, 2012. - No. 1 (6), p. 163. - ISSN 2029-9370
71. **Zakarevičius P. ir kt.** Organizacijų vadyba. - Kaunas, Vytauto Didžiojo Universitetas, 2011. – 28 -29 p., 235 – 240 p., 273 p. - ISBN 978-9955-12-738
72. **Zaleznik A.** Managers and leaders: are they different? // Harward business review, January, 2004. p. 75-79 http://tppserver.mit.edu/esd801/psds/11800988_Zaleznik_HBR.pdf [žiūrėta 2013 09 28]
73. **Žaptorius J.** Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė // Filosofija. Sociologija. Mokslo darbai. 2007, T. 18. Nr. 4, p. 11.

Griciūtė A. Žmogiškųjų išteklių vadyba/Vadovo valdymo stiliaus poveikis darbuotojų motyvacijai. Vadovas Prof. dr. V. Gražulis. –Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Politikos ir vadybos fakultetas, 2013. – 87 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe ištirta ir patvirtinta vadovo valdymo stiliaus įtaka darbuotojų motyvacijai. Teorinėje darbo dalyje aptariama vadovo valdymo, motyvacijos ir poreikių prigimtis; palyginamuoju aspektu nagrinėjamos poreikių teorijos ir pateikiama teorijų išvada, pateikiami pagrindiniai žmonių poreikiai; nagrinėjami vadovo valdymo stilių trūkumai ir privalumai, jų atskirtis bei įtaka darbuotojo motyvacijai, palyginami mokslininkų požiūriai. Empirinėje darbo dalyje pateikiama tyrimo metodologija, analizuojami tyrimo, atlikto įmonėje „X“, rezultatai, pateikiamos tyrimo išvados bei pristatomi pasiūlymai įmonei „X“. Gauti rezultatai patvirtino vadovo valdymo stiliaus reikšmingą poveikį darbuotojų motyvacijai, patvirtino teorinėje dalyje minėtus teiginius aiškinančius darbuotojų poreikių išsidėstymą; patvirtino, kad demokratinis valdymas yra labiausiai motyvuojantis, o autokratinis – paveikia neigiamai. Tyrimas sudarė galimybę paruošti tobulintinų veiksmų skatinančių darbuotojų motyvaciją įmonėje „X“ pasiūlymą.

Pagrindiniai žodžiai: darbuotojų motyvacija, poreikiai, poreikių teorija, vadovas, vadovo valdymas, valdymo stilius.

Griciūtė A. Human resources management/ Manager's management style influence on employees motivation. Supervisor Prof. dr. V. Gražulis. – Vilnius: Mykolas Romeris university. The politics and management faculty, 2013. – 87 p.

ANNOTATION

This Master thesis distinguishes between the researched and justified influence between the manager's management style and the employees motivation. The theoretical part consists of the discussion of the nature of manager's management, motivation and needs; the analysis of need's theories by comparable aspect and theories conclusion, the main human needs explanation; the management styles disjuncture, advantages and disadvantages, the influence for employee's motivation, and also the comparison of scientist's attitude. The empirical part consists of the methodology and results of the research in enterprise „X“, and the conclusion of the research and offers for the enterprise. Noteworthy, the research results confirmed significant influence between the manager's management style and employee's motivation, the statements on the theoretical part explaining the employee's needs, and also that the democratic style motivates the most and the autocratic one affects in a negative way. The research gave a possibility to prepare the offer about the factors which should be reformed in order to improve motivation in enterprise „X“.

Main words: employees motivation, needs, need's theory, manager, manager's management, management style.

Griciūtė A. Žmogiškųjų išteklių vadyba/Vadovo valdymo stiliaus poveikis darbuotojų motyvacijai. Vadovas Prof. dr. V. Gražulis. –Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Politikos ir vadybos fakultetas, 2013. – 89 p.

SANTRAUKA

Baigiamojo magistro darbo tema yra **aktuali**, nes darbuotojų motyvacija priklauso nuo vadovo valdymo organizacijoje, o motyvacija darbe šiais laikais yra opi problema, todėl pateikta informacija gali padėti vadovams geriau suprasti darbuotojų elgesio priežastis ir patobulinti valdymo procesą. Šis darbas papildoma literatūra apie motyvaciją kryptingai susiejant dvi dimensijas - vadovo valdymą su darbuotojų motyvacija, nuosekliai ieškoma sąsajų, tikrinamas mokslininkų kurtų teorijų pritaikymas praktiškai. Tai sukuria darbo **naujumą** bei **reikšmingumą**. Darbe iškelta **problema** klausimu - kokią reikšmę vadovo valdymo stilius turi darbuotojo motyvacijoje? Dėl šios priežasties, **tyrimo tikslas** yra iširti, kokią įtaką turi vadovo valdymas pavaldiniams privačioje įmonėje ir kaip valdymas pasireiškia darbuotojų motyvacijos atžvilgiu, pateikti įmonei išvadas apie darbuotojų motyvacinis faktorius ir parengti rekomendacijas. Viso to pasiekama per iškeltus ir įvykdytus tyrimo **uždavinius**: nustatyta, kurie iš pateiktų veiksnių yra reikšmingiausi darbuotojų ir vadovų santykiams; įvertinta, kokie motyvuojantys ir higieniniai veiksniai dominuoja įmonėje; patikrintas F. Herzberg dviejų veiksnių teorijos pritaikymas praktiškai; nustatyta, kokie galimai yra vyraujantys įmonėje vadovo valdymo stiliai; nustatyti ryšiai tarp darbuotojų savijautos, skatinimo dirbti atžvilgiu ir vadovo taikomų valdymo stilių; išsiaiškinta, kurie iš pateiktų veiksnių labiausiai skatina darbuotojus dirbti taikant tam tikrą valdymo stilių; nustatyti labiausiai tobulintini aspektai įmonėje, kad darbuotojai būtų dar labiau motyvuoti. Įgyvendinus uždavinius patikrintos iškeltos **hipotezės**: vadovo valdymo stilius tiesiogiai įtakoja darbuotojo motyvaciją dirbti; labiausiai motyvuojantis yra demokratinis vadovo valdymo stilius; mažiausiai motyvuojantis yra autokratinis vadovo valdymo stilius. Tyrimui atlikti pasirinktas **objektas** - tarptautinės įmonės „X“ padalinys Lietuvoje, kurioje dirba įvairios srities specialistai. Tyrimo **rezultatai** parodė, kad vadovo valdymo stilius yra statistiškai reikšmingas darbuotojo motyvacijai skatinimo dirbti atžvilgiu. Taip pat nustatyta, kad labiausiai motyvuojantis yra demokratinis valdymo stilius, o nemotyvuojantis – autokratinis. Gauti duomenys patvirtina F. Herzbergo dviejų veiksnių teorijos pritaikymą praktikoje. Paruoštas koreguotinių veiksnių, motyvacijai gerinti pasiūlymas. Šiam darbui parengti buvo naudojama mokslinė literatūros analizė, teorijų palyginimas, duomenų rinkimas, empirinių duomenų apdorojimas ir analizavimas taikant SPSS 15.0 programą. **Darbo struktūra** sudaro: teorinė analizė, metodologinė analizė, praktinė analizė ir išvados bei priedai.

Pagrindiniai žodžiai: darbuotojų motyvacija, poreikiai, poreikių teorija, vadovas, vadovo valdymas, valdymo stilius.

Griciūtė A. Human resources management/ Manager's management style influence on employees motivation. Supervisor Prof. dr. V. Gražulis. – Vilnius: Mykolas Romeris university. The politics and management faculty, 2013. – 89 p.

SUMMARY

The theme of the Master thesis is **relevant** for nowadays managers, because manager's management impacts employees motivation in organization. Regarding to the fact, that work motivation is considerable issue, the information is applicable to perceive the treatment of employees and improve the process of manager's management. This Master thesis supplements the existing literature with a relationship between two dimensions – manager's management and employees motivation - searching for the coherence and inspecting the practical appliance of scientists theories what creates the **originality** and **significance** of the thesis. There is a **problem** – how the manager's management style is significant to employees motivation? Therefore, the **goal** is to investigate the influence of manager's management on employees; to answer the question of how it comes through employees motivation; to give inference about motivation factors and prepare recommendations for the enterprise. The results of the accomplished **tasks** established: which of the factors are the most significant for the relationship between employees and managers; evaluated motivators and hygiene factors that dominate in the enterprise; examined the practical application of the Frederich I. Herzberg's two-factor theory; identified the manager's management style that can be possibly dominating in the enterprise; identified relationships between the feelings of the employees and the management styles in point of motivation to work; ascertained the management style which motivates people the most; identified aspects which have to be improved in order to increase the motivation of the employees. The **hypothesis** are: manager's management style directly influences employee motivation; the democratic style motivates employees the most; the autocratic style does not motivate employees. The **object** of the research is one of the international enterprise's „X“ divisions in Lithuania. The research **results** showed that the manager's management style is statistically significant for the employees motivation in point of motivation to work. Moreover, it was identified that the democratic style motivates the most and the style that does not motivate is autocratic. Furthermore, the data proved the practical application of the F. Herzberg's two-factor theory. There was also arranged the offer about the factors which should be reformed in order to improve the motivation in the enterprise „X“. With a purpose to prepare this thesis there were used the scientific literature analysis, the comparison of theories, collection of the data, the processing of the empirical data and the analysis with the programme SPSS 15.0. The **structure** contains of the theory analysis, methodological analysis, empirical analysis, conclusion and appendix.

Main words: employees motivation, needs, need's theory, manager, manager's management, management style.

1 PRIEDAS

1 lentelė. Valdžios, valdymo, vadovavimo sąvokos

HIERARCHIJA	VALDŽIA	
	M.P.Folet (1942)	Valdžia turi būti valdžia su žmonėmis, bet ne valdžia žmonėms.
	Mary Jo Hatch ir Ann .L. Cunliffe (2006)	Valdžia glaudžiai susijusi su hierarchija, kas yra vienas svarbiausių socialinių reiškinių organizacijoje.
	VALDYMAS	
	F.W.Taylor (1920)	Valdymas yra vadovo gebėjimas užtikrinti maksimalią darbdavio ir kiekvieno darbuotojo gerovę.
	H.A.Simon (1947)	Valdymą supranta kaip valdžią, kurią apibrėžė kaip santykį tarp dviejų asmenų – „viršininko“ ir „pavaldinio“. Bet kokie sprendimai organizacijoje be jokios valdžios formos yra įmanomi, tačiau neefektyvūs.
VADOVAVIMAS		
K. Lewin (1951)	Vadovavimo reikšmę vaizduoja formule – $pow(h/to) > pow(to/h)$ (K.Lewin, 2007, 347p.). Vadovavimas atsiranda tada, kai vadovaujanti sritis „vadovas“ (<i>h</i>) gali valdyti sritį, vadinamą „įrankiu“ (<i>to</i>). Vadovas turi daugiau galimybių sukelti „įrankio“ pokyčius, jeigu $pow(h/to)$ yra didesnė.	
ĮTAKA	VALDŽIA	
	Peter.G.Northouse (2009)	Valdžia reiškia gebėjimą įtakoti kitus žmones. Šį gebėjimą jis vadina įrankiu, kuriuo yra stengiamasi žmones pakeisti.
	VALDYMAS	
	D. Hellriegel ir John W. Slocum (2004)	Valdymas – tai menas atlikti darbus kitų žmonių pagalba.
	Linda A. Hill, Kent Lineback (2011)	Valdymas yra atsakomybė už grupės žmonių darbą kartu su egzistuojančia tvirtą įtaką.
VADOVAVIMAS		
A.Sakalas, V.Šilingienė (2000)	„Vadovavimas – tai žmonių nukreipimas ir jų motyvavimas siekti tam tikro tikslo, laikantis atitinkamo vadovavimo stiliaus, naudojant įvairias poveikio formas, valdymo būdus, metodus.“	
ORGANIZAVIMAS	VALDYMAS	
	H. Fayol (1911)	Valdymas tai organizacijos bei įmonės vedimas į tikslą, siekiant optimalios naudos iš visų turimų išteklių ir sklandaus visų šešių esminių funkcijų darbo.
	P.F.Drucker (1954)	„Valdymas, vadyba turi rūpintis viskuo ir atsakyti už viską, kas turi įtakos institucijos veiklos efektyvumui ir jos rezultatams, nesvarbu, kur tai būtų – jos viduje ar išorėje, ir nepriklausomai nuo to, gali tai institucija kontroliuoti ar negali“ (P.F.Drucker, 2009, 86 p.).
	Stephen P. Robbins ir Mary Coulter (1996)	Valdymą apibrėžia kaip kitų individų veiksmų priežiūrą ir koordinaciją.
	Gary Hamel, Bill Breen (2008)	„Valdymas – sugebėjimas paskirstyti išteklius, planuoti, programuoti darbą ir skatinti pastangas – būtinas tam, kad būtų įgyvendinti žmogiškieji tikslai.“
	A.Stankevičienė (2006)	„Valdymas yra tikslų iškėlimo ir jų įgyvendinimo procesas, vykdamas tokias valdymo formas, kaip planavimas, organizavimas, nukreipimas (vadovavimas) ir kontroliavimas, kai vadovui yra suteikiama valdžia, o vadovavimas yra dalis valdymo.“
	A.Dromantaitė, D.Račelytė ir kt.(2012)	„Valdymas suprantamas kaip valdančiosios ir valdomosios sistemų santykis, kaip valdančioji sistema organizuotai, planingai ir sistemingai veikia valdomąją sistemą, siekdama ją sutvarkyti, reguliuoti ir koreguoti.“
VADOVAVIMAS		
Warren Bennis, Burt Nanus (1985)	„Vadovavimas yra išcentrinė jėga, laiduojanti sėkmingą organizacijos darbą <...> vadovavimo sistema pasiūlo joms naujas ateities vizijas ir mobilizuoja darbuotojus keistis šių vizijų link.“	

Šaltinis: sudaryta autorės.

2 lentelė. Motyvacijos sąvoka

VIDINIS IMPULSAS	
V. Franés (1987)	Visuma siekių, kuriuos darbuotojas susieja su savo tarnyba. Kiekvienas iš šių siekių turi tikimybinį koeficientą, kuris leidžia įsivaizduoti tuos siekius realizuotus savo darbe.
Stephen P. Robbins (2003)	Motyvacija yra noras kažką padaryti ir jį lemia veiksmo galimybė patenkinti poreikį.
David G. Myers (2008)	Motyvacija- tai poreikis ar troškimas, kurie įkvepia elgesį tam tikram tikslui.
Chris Cole, (2002)	Motyvacija skleidžiama iš paties savęs ir įkvėpia geram darbui ir norui atiduoti savo jėgas ir energiją.
J. Žaptorius (2007)	„ Tai yra vienas iš keleto veiksnių, sąlygojančių asmens veiklos rezultatus: gebėjimai, išteklių ir sąlygos, kuriomis tai atliekama.“
K. Masiulis, T. Sudnickas (2007)	Motyvacija tai procesas, nuo kurio priklauso asmenų pastangų intensyvumas ir tų pastangų kryptis siekiant norimo tikslo.
V. Gražulis, M. Blaskova (2009)	Tai kertinis žmogaus potencialo ir augimo raktas kiekvienoje organizacinėje sistemoje, kuris yra būtinas organizacijos kokybiškų rezultatų pasiekimui.
SKATINIMAS	
M. Armstrong (1977)	Motyvacija yra elgesio kryptis, kuri skatina žmones siekti rezultato tam tikra linkme.
Nancy H. Shanks (2012)	Motyvacija yra procesas, kurio metu asmuo yra skatinamas atlikti tam tikrą veiksmą.
A.Sakalas, V. Šilingienė (2000)	Tai savęs ir kitų veiklos, siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų, skatinimo procesas.
D.Šavareikienė (2008)	Skatinimo procesas, kada naudojami vidiniai ir išoriniai išteklių darbuotoją nukreipti tam tikrai veiklai, ko pasėkoje būtų įgyvendinami organizacijos tikslai.
PSICHOLOGINIS POŽIŪRIS	
F. Stoner (1999)	Tai psichologinė savybė, lemianti asmens įsipareigojimo laipsnį.
B.Karlof ir F. Lovingsson (2006)	Tai kombinacija intelektualių, fiziologinių ir psichologinių procesų, kurie konkrečiomis aplinkybėmis lemia, kaip energingai ir kokia kryptimi darbuotojai veikia.
V.Legkauskas (2010)	Plačiąja prasme tai gyvo organizmo, nepriklausomai nuo jo rūšies, tikslas išlikti.

Šaltinis: sudaryta autorės.

3 PRIEDAS

3 lentelė. Vidinės ir išorinės motyvacijos skirtumai

VIDINĖ MOTYVACIJA		IŠORINĖ MOTYVACIJA
<p>Tai: NORAS ATLIKTI veiksnius dėl pačios veiklos ir būti veiksmingam.</p>	<p>Kas tai?</p>	<p>Tai: socialinis SPAUDIMAS ATLIKTI tam tikras veiklas, pasiekti tam tikrų rezultatų: nagrinėjama problema, kaip žmonės įgyja motyvaciją veikti, neesant vidinės motyvacijos, ir kaip tai veikia jų nusistatymą, elgesį, bendrą savijautą.</p>
<p>Veiksniai formuojasi pačioje asmenybėje.</p>	<p>Veiksnių formavimasis</p>	<p>Veiksniai formuojasi už asmenybės ir jos elgesio ribų.</p>
<p>Esmė – išgyventi patį veiksma, o ne mėgautis jo pasekmėmis, teikiančiomis pasitenkinimą.</p>	<p>Kokia motyvacijos esmė?</p>	<p>Esmė – sulaukti veiksmo pasekmės (gauti pažadėtą atlygį ar išvengti bausmės).</p>
<p>Vidinė motyvacija ↓ Savimotyvacija ↓ Saviveiksmingumas</p>		

Šaltinis: sudaryta pagal L. Marcinkevičiūtė, 2010.

5 lentelė. H. Fayolio demokratėjantis autoritarinis administravimas

PRINCIPAS	AUTORITARINIS VALDYMAS	DEMOKRATĖJANTIS VALDYMAS
DARBO PASIDALIJIMAS	Egzistuoja valdžios padalijimas bei funkcijų specializacija.	
VALDŽIA IR ATSAKOMYBĖ	Valdžia neatskiriama nuo atsakomybės, nes tai valdžios padarinys.	
DRAUSMĖ	Valdžia siejama su sankcijų taikymu, kurios sukuria teigiamą vadybą; Drausmė yra valdymo pagrindas.	
KOMANDŲ VIENOVĖ		Priimami sprendimai yra pagrįsti morale, objektyvumu ir tvirtumu.
KRYPTIES VIENOVĖ	Svarbi įsakymų vienovė, o jei ji pažeista - kenkia valdžios autoritetui, kas skatina pavojų drausmei ir tvarkai.	Personalo ir vadovavimo vienybė atokiau laikantis nuo šių idėjų: „skaldyk ir valdyk“ bei piktnaudžiavimas bendravimu raštu.
ASMENINIŲ INTERESŲ PAVALDUMAS BENDRAI GEROVEI		Vieno darbuotojo ir grupės interesai negali vienas kito užgožti.
DARBO UŽMŪKESTIS		Darbo užmokestis turi būti teisingas ir patenkinti darbuotojo interesus.
CENTRALIZACIJA	Centralizacija yra natūralios tvarkos dalis ir ji skirta kuo geriau išnaudoti visus personalo sugebėjimus; Vienvaldiškumo svarba, nes kaip teigia Fayol: „Dvigalvis kūnas tiek socialiniame tiek gyvūnų pasaulyje yra pabaisa ir sunkiai išgyvena“.	
HIERARCHINĖ GRANDINĖ	Hierarchinė grandinė yra svarbi, kuri sąlygoja greitą veikimą bei komandų vienovės principą.	
TVARKA		Turi būti socialinė tvarka, pasirūpinant, kad kiekvienas dirbtų jam tinkamoje vietoje.
TEISINGUMAS		Nešališkumas įdiegtas visais hierarchinės grandinės lygiais.
PERSONALO PAREIŲ STABILUMAS		Personalo stabilumas.
INICIATYVA		Leidžiama aktyvi darbuotojo ir vadovo iniciatyva.


Šaltinis: sudaryta autorės.

6 lentelė. K. Lewin valdymo stilių analizė

	Autokratinis	Demokratinis	Liberalus
Vadovo vaidmuo	Prisiima atsakomybę už veiklą; Besąlygiškas autoritetas; Vienvaldis; Mano esąs protingesnis už pavaldinį; Rūpinasi pavaldiniu, kiek jam naudinga.	Prisiima atsakomybę; Svarbiausia – darbo rezultatas; Pripažįsta klaidę; Atsižvelgia į kritiką; Pasiūlymai teikiami patarimų forma.	Atsargiai priima sprendimus; Nerodo valdžios; Mažiausias kišimasis į pavaldinių veiklą; Lengvai įtikinamas; Vyrauja formalumas.
Vadovo bruožai	Stipti asmenybė; Stiprus charakteris; Geras profesinis pasirengimas.	Pasirengimas; Patyrimas.	Neaktyvus; Nepasitikintis savimi.
Pavaldinių bruožai vyraujant valdymui	Nuolankūs; Paklusnūs; Pasyvūs; Nemotyvuojami; Priklausomybė nuo viršininko; Nepatenkinti valdymu; Susiskaldę kolektyvas.	Pasitiki vadovu; Pasirengę imti veiksmų; Turi plačias dalyvavimo darbe ribas; Pervertina savo galimybes; Praranda asmeninę atsakomybę; Priima rizikingus sprendimus.	Laisvi; Kūrybinės galimybės.
Vadovų požiūris į darbuotojus	Darbuotojai yra: Impulsyvūs; Tingūs; Neatsakingi; Nedrausmingi; Neorganizuoti.	Pavaldiniai turi intelektualinį ir profesinį potencialą.	Savarankiški.
Ko reikalaujama iš pavaldinių?	Besąlygiškas paklusnumas; Įsakymų vykdymas; Varžomas kūrybingumas.	Savarankiškumas; Kūrybiškumas; Iniciatyva; Išsilavinimas; Nuomonė išraiška; Atsakomybė.	Savarankiškumas; Kūrybiškumas; Entuziazmas.
Teigiamos valdymo savybės	Valdymo centralizacija; Vieningumas; Operatyvumas; Mažesnės laiko sąnaudos; Kontrolė; Pasiteisina specialiose tarnybose, orkestro dirigentui.	Valdžios pasidalijimas; Nuolatinis ryšys; Draugiška atmosfera; Nenutrūkstamas informacijos srautas; Pavaldiniai gerbiami; Darbuotojai gali planuoti.	Mandagus su pavaldiniais; Geranoriškas; Taktiškas; Apibrėžti tikslai.
Neigiamos valdymo savybės	Mažas grįžtamasis ryšys; Mažas atlygis; Baudos; Įsakinėjimas; Priespaudos; Pagarbos trūkumas pavaldiniams; Žeminimas; Nevertina darbuotojų savarankiškumo; Nepanaudoja pavaldinių žinių; Blogas socialinis klimatas.	Problemos sprendžiamos kolegialiai – sutrinka operatyvumas; Konsultavimas atima laiko; Pavojus dėl valdymo kontrolės.	Nepasitiki kompetencija; Sunku įsakinėti, nurodyti; Neaktyvus; Nenuoseklus; Nepagrįstos privilegijos; Betvarkė organizacijoje.

Šaltinis: sudaryta pagal A. Dromantaitė ir kt., 2012, P.Zakarevičius ir kt. 2011, F.S. Butkus, 2008.

7 lentelė. Dvi D. McGregoro valdymo pusės

„Sunkus“/„stiprus“ valdymas	„Minkštas“/„lengvas“ valdymas
<p style="text-align: center;"></p> <p>Žmonės valdomi prievarta ir grasinimais, stipria elgesio priežiūra ir kontrole. Vyrauja darbo našumo apribojimas, priešiškus, rafinuotumas, bet tai yra aiškinama, tarsi efektyviu kenkimu valdomam objektui.</p>	<p style="text-align: center;"></p> <p>Žmonės valdomi atlaidžiai, patenkinant jų poreikius, pasiekiant harmoniją. Tai tarsi valdymo atsisakymas, kada valdomas objektas tikisi daugiau, bet atiduoda mažiau ir mažiau.</p>

Šaltinis: sudaryta pagal D. McGregor, 1960.

7 PRIEDAS

15 lentelė. Įmonėje vyraujančių valdymo stilių vertinimo vidurkių palyginimas

	Valdymo Stiliai ¹	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	p reikšmė
Pora 1	Demokratinis	2,67	0,37	0,000
	Autokratinis	1,81	0,74	
Pora 2	Demokratinis	2,67	0,37	0,000
	Liberalus	2,40	0,47	
	Valdymo Stiliai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	p reikšmė
Pora 1	Autokratinis	1,81	0,74	0,000
	Demokratinis	2,67	0,37	
Pora 2	Autokratinis	1,81	0,74	0,000
	Liberalus	2,40	0,47	

¹Vadovavimo stilių pasireiškimo vertinimas: 1 – niekada, 2 – kartais, 3 – dažnai.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal gautus duomenis.

ANKETA

„Vadovo valdymas ir motyvacija“

Anketa naudojama Mykolo Romerio universiteto studentės Algimantės Griciūtės žmogiškųjų išteklių krypties studijų Magistro baigiamojo darbo tyrimui atlikti bei pateikti išvadas ir rekomendacijas „X“ darbuotojams. Šia apklausa siekiama sužinoti, kokią įtaką turi vadovo valdymas darbuotojų motyvacijai įmonėje „X“.

Anketa yra privati ir anoniminė. Dauguma klausimų yra parengti pagal specialistų rekomendacijas.

Dėl tyrimo sėkmingumo rekomenduojama atsakyti į visus klausimus.

Dėkoju už Jūsų dalyvavimą tyrime!

1. Ar svarbus Jūsų vadovo ir Jūsų kaip darbuotojo nuolatinis ryšys?

- Nesvarbus
- Vidutiniškai svarbus
- Svarbus
- Labai svarbus
- Nežinau

2. Ar svarbu, kad Jūsų vadovas domėtųsi Jūsų ateities ambicijomis?

- Nesvarbu
- Vidutiniškai svarbu
- Svarbu
- Labai svarbu
- Nežinau

3. Ar svarbu tai, kad Jūsų vadovas būtų keliantis Jums aukštus reikalavimus?

- Nesvarbu
- Vidutiniškai svarbu
- Svarbu
- Labai svarbu
- Nežinau

4. Ar svarbi Jūsų vadovo patirtis ir įgūdžiai vadovauti kolektyvui?

- Nesvarbi
- Vidutiniškai svarbi
- Svarbi
- Labai svarbi
- Nežinau

5. Ar svarbu, kad Jūsų vadovas klaustų Jūsų nuomonės sprenddamas problemas?

- Nesvarbu
- Vidutiniškai svarbu
- Svarbu
- Labai svarbu
- Nežinau

6. Ar svarbu, kad Jūsų vadovas nuolatos stebėtų ir kontroliuotų Jūsų darbą?

- Nesvarbu
- Vidutiniškai svarbu
- Svarbu
- Labai svarbu
- Nežinau

7. Jūs manote, kad geriau būti pripažintam už nežymų darbą, negu dirbti daug ir turiningai, tačiau būti nepripažintam.

- Tikrai ne
- Dažniau ne nei taip
- Dažniau taip nei ne
- Tikrai taip
- Nežinau

8. Jūs pasiruošęs paaukoti laiką po darbo tiek, kiek reikės, kad pasiektumėte tikslą darbe.

- Tikrai ne
- Dažniau ne nei taip
- Dažniau taip nei ne
- Tikrai taip
- Nežinau

9. Jūs manote, kad profesinis augimas nebūtinai susijęs su finansinio apsirūpinimo augimu.

- Tikrai ne
- Dažniau ne nei taip
- Dažniau taip nei ne
- Tikrai taip
- Nežinau

10. Jūsų nedemotyvuos monotoniškas darbas, jeigu įmonėje vyrauja gera motyvavimo ir vadovavimo politika.

- Tikrai ne
- Dažniau ne nei taip
- Dažniau taip nei ne
- Tikrai taip
- Nežinau

11. Jeigu Jums patinka Jūsų veikla darbe, bet nesijaučiate saugus finansiškai, Jūs

pakeisite darbą net į mažiau mėgstamą, bet geriau apmokamą.

- Tikrai ne
- Dažniau ne nei taip
- Dažniau taip nei ne
- Tikrai taip
- Nežinau

12. Jums svarbesni geri santykiai su vadovu negu vieša informacija apie Jūsų darbą.

- Tikrai ne
- Dažniau ne nei taip
- Dažniau taip nei ne
- Tikrai taip
- Nežinau

13. 1. Pagal nurodytą situaciją įvertinkite savo savijautą skatinimo dirbti atžvilgiu:

Vadovas stengiasi sudaryti sąlygas Jums kryptingai siekti savo tikslų, kartu pasiekiant organizacijos tikslus.

- Neskatina
- Nei skatina nei neskatina
- Skatina
- Nežinau

13.2. Ar nurodyta situacija pasireiškia Jūsų dabartinio tiesioginio vadovo elgesyje?

Vadovas stengiasi sudaryti sąlygas Jums kryptingai siekti savo tikslų, kartu pasiekiant organizacijos tikslus.

- Niekada
- Kartais
- Dažnai
- Nežinau

14. 1. Pagal nurodytą situaciją įvertinkite savo savijautą skatinimo dirbti atžvilgiu:

Jūsų vadovo valdymo pagrindas yra drausmė ir siejama su sankcijų taikymu.

- Neskatina
- Nei skatina nei neskatina
- Skatina
- Nežinau

14.2. Ar nurodyta situacija pasireiškia Jūsų dabartinio tiesioginio vadovo elgesyje?

Jūsų vadovo valdymo pagrindas yra drausmė ir siejama su sankcijų taikymu.

- Niekada
- Kartais
- Dažnai

- Nežinau

15. 1. Pagal nurodytą situaciją įvertinkite savo savijautą skatinimo dirbti atžvilgiu:

Vadovas teigia, kad darbuotojo norus atitinkanti alga skatina nesiimti atsakomybės.

- Neskatina
- Nei skatina nei neskatina
- Skatina
- Nežinau

15.2. Ar nurodyta situacija pasireiškia Jūsų dabartinio tiesioginio vadovo elgesyje?

Vadovas teigia, kad darbuotojo norus atitinkanti alga skatina nesiimti atsakomybės.

- Niekada
- Kartais
- Dažnai
- Nežinau

16. 1. Pagal nurodytą situaciją įvertinkite savo savijautą skatinimo dirbti atžvilgiu:

Vadovas teikia privilegijas darbuotojams be priežasties, neatsižvelgiant į darbo rezultatus.

- Neskatina
- Nei skatina nei neskatina
- Skatina
- Nežinau

16.2. Ar nurodyta situacija pasireiškia Jūsų dabartinio tiesioginio vadovo elgesyje?

Vadovas teikia privilegijas darbuotojams be priežasties, neatsižvelgiant į darbo rezultatus.

- Niekada
- Kartais
- Dažnai
- Nežinau

17. 1. Pagal nurodytą situaciją įvertinkite savo savijautą skatinimo dirbti atžvilgiu:

Jūsų vadovas pasirūpina, kad kiekvienas darbuotojas dirbtų jam tinkamoje aplinkoje.

- Neskatina
- Nei skatina nei neskatina
- Skatina
- Nežinau

17.2. Ar nurodyta situacija pasireiškia Jūsų dabartinio tiesioginio vadovo elgesyje?

Jūsų vadovas pasirūpina, kad kiekvienas darbuotojas dirbtų jam tinkamoje aplinkoje..

- Niekada
- Kartais
- Dažnai
- Nežinau

18. 1. Pagal nurodytą situaciją įvertinkite savo savijautą skatinimo dirbti atžvilgiu:

Kuo labiau parodote iniciatyvą darbe, tuo labiau jaučiate iš vadovo Jūsų veiklos kontrolę.

- Neskatina
- Nei skatina nei neskatina
- Skatina
- Nežinau

18.2. Ar nurodyta situacija pasireiškia Jūsų dabartinio tiesioginio vadovo elgesyje?

Kuo labiau parodote iniciatyvą darbe, tuo labiau jaučiate iš vadovo Jūsų veiklos kontrolę.

- Niekada
- Kartais
- Dažnai
- Nežinau

19. 1. Pagal nurodytą situaciją įvertinkite savo savijautą skatinimo dirbti atžvilgiu:

Vadovas pateikia problemą, skatina darbuotojus pateikti savus sprendimo būdus ir gavęs patarimų padaro sprendimą.

- Neskatina
- Nei skatina nei neskatina
- Skatina
- Nežinau

19.2. Ar nurodyta situacija pasireiškia Jūsų dabartinio tiesioginio vadovo elgesyje?

Vadovas pateikia problemą, skatina darbuotojus pateikti savus sprendimo būdus ir gavęs patarimų padaro sprendimą.

- Niekada
- Kartais
- Dažnai
- Nežinau

20. 1. Pagal nurodytą situaciją įvertinkite savo savijautą skatinimo dirbti atžvilgiu:

Jums leidžiama laisvai pasirinkti darbo metodus, darbo priemones, laikotarpį tikslui įgyvendinti bei numatyti siekiamą rezultatą

- Neskatina
- Nei skatina nei neskatina
- Skatina

- Nežinau

a. Ar nurodyta situacija pasireiškia Jūsų dabartinio tiesioginio vadovo elgesyje?

Jums leidžiama laisvai pasirinkti darbo metodus, darbo priemones, laikotarpį tikslui įgyvendinti bei numatyti siekiamą rezultatą.

- Niekada
- Kartais
- Dažnai
- Nežinau

21. 1. Pagal nurodytą situaciją įvertinkite savo savijautą skatinimo dirbti atžvilgiu:

Vadovas niekada nerodo valdžios ir neįsakinėja kaip atlikti darbą ar taisyti klaidas, nes mano, kad esate savarankiški.

- Neskatina
- Nei skatina nei neskatina
- Skatina
- Nežinau

21.2. Ar nurodyta situacija pasireiškia Jūsų dabartinio tiesioginio vadovo elgesyje?

Vadovas niekada nerodo valdžios ir neįsakinėja kaip atlikti darbą ar taisyti klaidas, nes mano, kad esate savarankiški.

- Niekada
- Kartais
- Dažnai
- Nežinau

22. 1. Pagal nurodytą situaciją įvertinkite savo savijautą skatinimo dirbti atžvilgiu:

Vadovas supranta, kad darbuotojo asmeniniai ir grupės bendri interesai vienas kito negali užgožti.

- Neskatina
- Nei skatina nei neskatina
- Skatina
- Nežinau

22.2. Ar nurodyta situacija pasireiškia Jūsų dabartinio tiesioginio vadovo elgesyje?

Vadovas supranta, kad darbuotojo asmeniniai ir grupės bendri interesai vienas kito negali užgožti.

- Niekada
- Kartais
- Dažnai
- Nežinau

23. 1. Pagal nurodytą situaciją įvertinkite savo savijautą skatinimo dirbti atžvilgiu:

Vadovas mano, kad darbuotojai yra tingūs ir stengiasi kuo mažiau dirbti.

- Neskatina
- Nei skatina nei neskatina
- Skatina
- Nežinau

23.2. Ar nurodyta situacija pasireiškia Jūsų dabartinio tiesioginio vadovo elgesyje?

Vadovas mano, kad darbuotojai yra tingūs ir stengiasi kuo mažiau dirbti.

- Niekada
- Kartais
- Dažnai
- Nežinau

24. 1. Pagal nurodytą situaciją įvertinkite savo savijautą skatinimo dirbti atžvilgiu:

Vadovas toleruoja Jūsų laisvę darbe save pažinti ir tobulėti, todėl netaiko kontrolės Jūsų veiklai užtikrinti.

- Neskatina
- Nei skatina nei neskatina
- Skatina
- Nežinau

24.2. Ar nurodyta situacija pasireiškia Jūsų dabartinio tiesioginio vadovo elgesyje?

Vadovas toleruoja Jūsų laisvę darbe save pažinti ir tobulėti, todėl netaiko kontrolės Jūsų veiklai užtikrinti.

- Niekada
- Kartais
- Dažnai
- Nežinau

25. 1. Pagal nurodytą situaciją įvertinkite savo savijautą skatinimo dirbti atžvilgiu:

Jūs negalite dažnai naudotis savo vaizduote ir išradingumu darbe, nes vadovas mano, kad tik nedaugelis turi tokių savybių.

- Neskatina
- Nei skatina nei neskatina
- Skatina
- Nežinau

25.2. Ar nurodyta situacija pasireiškia Jūsų dabartinio tiesioginio vadovo elgesyje?

Jūs negalite dažnai naudotis savo vaizduote ir išradingumu darbe, nes vadovas mano, kad tik nedaugelis turi tokių savybių.

- Niekada
- Kartais
- Dažnai
- Nežinau

26. 1. Pagal nurodytą situaciją įvertinkite savo savijautą skatinimo dirbti atžvilgiu:

Jūs žinote, kad visada galite teikti savo pasiūlymus, nes jie bus išklaustyti ir visada įvertinti teigiamai.

- Neskatina
- Nei skatina nei neskatina
- Skatina
- Nežinau

26.2. Ar nurodyta situacija pasireiškia Jūsų dabartinio tiesioginio vadovo elgesyje?

Jūs žinote, kad visada galite teikti savo pasiūlymus, nes jie bus išklaustyti ir visada įvertinti teigiamai.

- Niekada
- Kartais
- Dažnai
- Nežinau

27. 1. Pagal nurodytą situaciją įvertinkite savo savijautą skatinimo dirbti atžvilgiu:

Jūs jaučiate, kad vadovas palieka tam tikras užduotis Jums, nes galimai pats su jomis nesusitvarko.

- Neskatina
- Nei skatina nei neskatina
- Skatina
- Nežinau

27.2. Ar nurodyta situacija pasireiškia Jūsų dabartinio tiesioginio vadovo elgesyje?

Jūs jaučiate, kad vadovas palieka tam tikras užduotis Jums, nes galimai pats su jomis nesusitvarko.

- Niekada
- Kartais
- Dažnai
- Nežinau

28. Ką norėtumėte patobulinti, kad būtumėte labiau motyvuoti šioje įmonėje? Pažymėkite iki 7 variantų.

- Pakoreguoti atlyginimo dydį;
- Sumažinti Jūsų atliekamo darbo krūvį;
- pagerinti darbo santykius su vadovais;
- pagerinti darbo santykius kolektyve arba tarp darbuotojų;
- Įgyvendinti savo siūlomus sprendimus;

- Būti paaukštintas pareigose;
- Pakoreguoti vadovavimo politiką;
- Įvesti didesnę drausmės kontrolę;
- Turėti daugiau laisvės ir savarankiškumo;
- daugiau dėmesio skirti organizacinės kultūros vystymui;
- Daugiau dėmesio skirti personalo įtraukimui į vykstančius pokyčius;
- Norimo tobulinimo būdas nenurodytas;
- Nieko nenorėtumėte tobulinti, nes esate pakankamai motyvuoti.

Respondento informacija:

Jūsų lytis?

- Moteris
- Vyras
- Nesutinku nurodyti

Jūsų amžius?

- Iki 25 metų
- Daugiau 25 iki 35 metų
- Daugiau 35 iki 45 metų
- Daugiau 45 iki 55 metų
- Daugiau 55 ir daugiau
- Nesutinku nurodyti

Jūsų išsilavinimas?

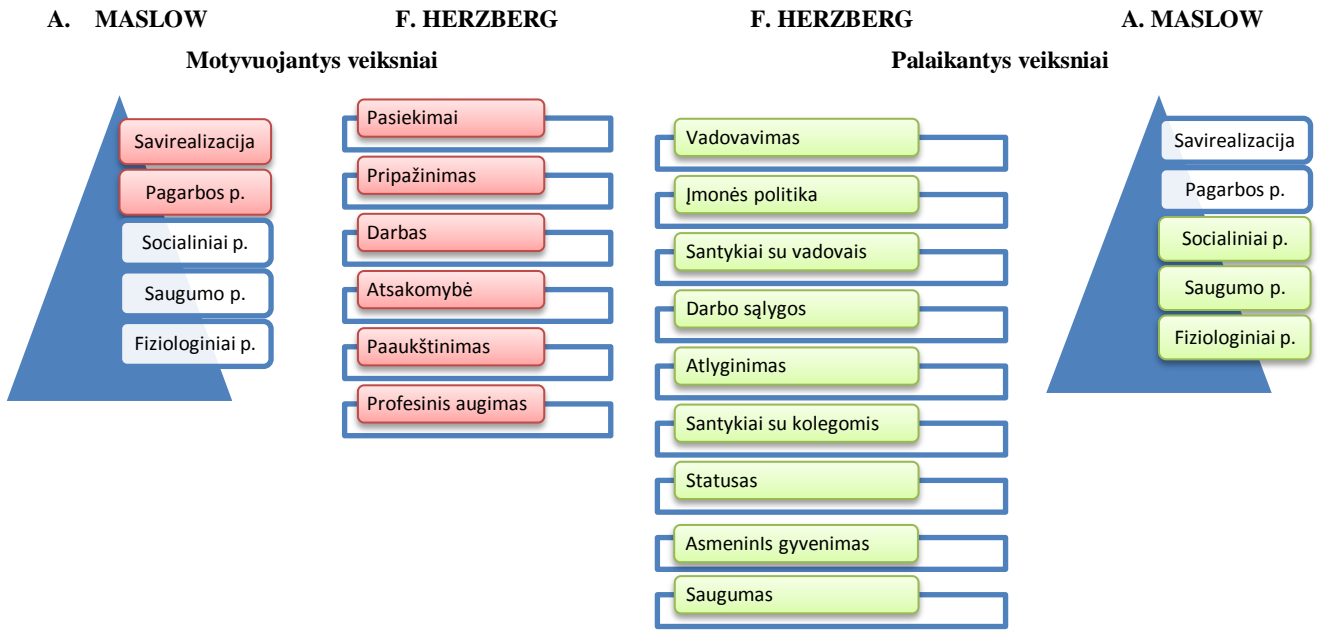
- Vidurinis
- Aukštesnysis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis
- Magistras
- Daktaras
- Nesutinku nurodyti

Jūsų atlyginimo dydis šiuo metu?

- Iki 1000 litų
- Nuo 1001 iki 2999 litų
- Nuo 3000 iki 4999 litų
- Nuo 5000 ir daugiau litų
- Nesutinku nurodyti

Nuoširdus AČIŪ už Jūsų atsakymus!

9 PRIEDAS



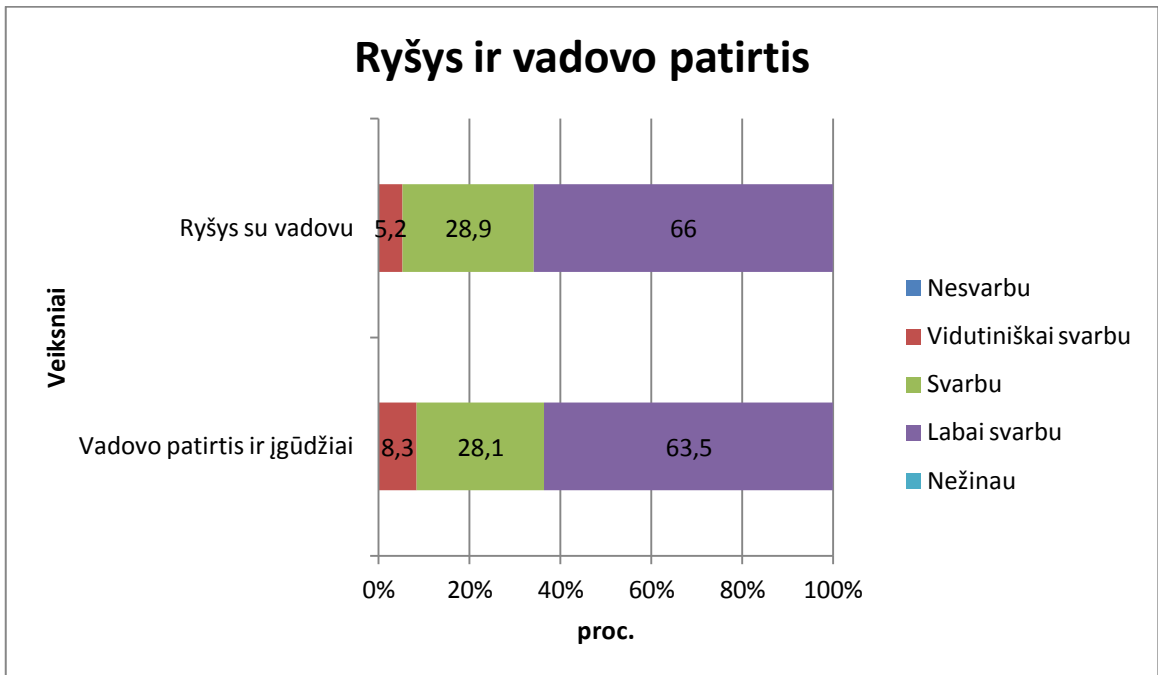
4 pav. A. Maslow ir F. Herzbergo poreikių teorijų išvada

Šaltinis: sudaryta autorės.

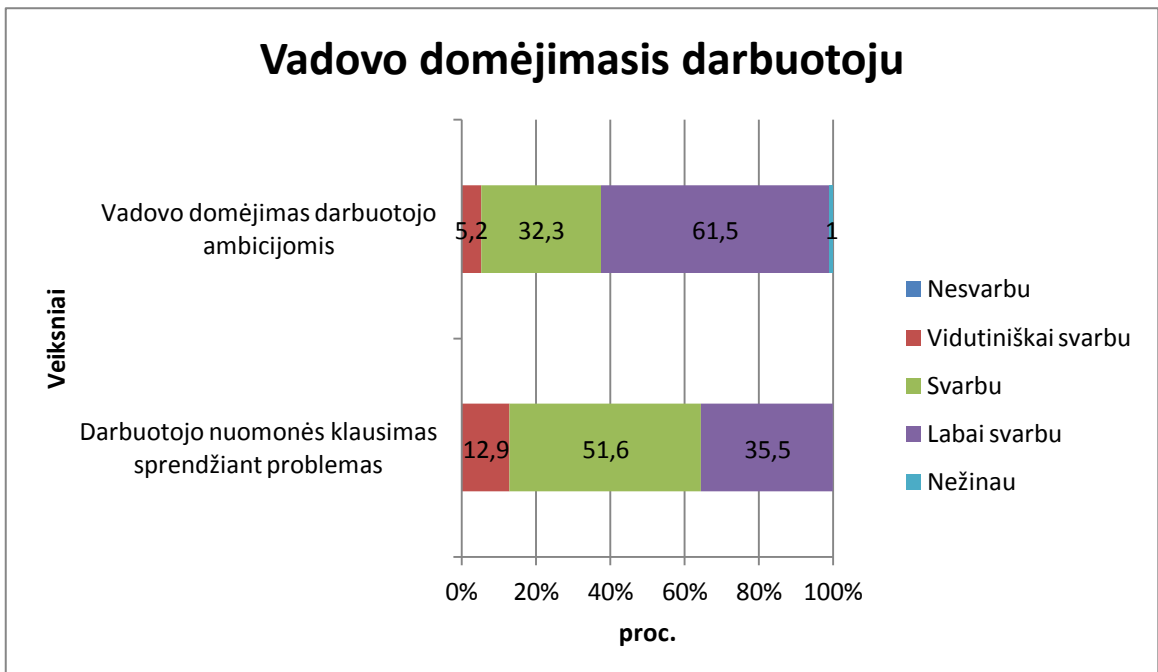


8 pav. R.Likerto valdymo stiliai

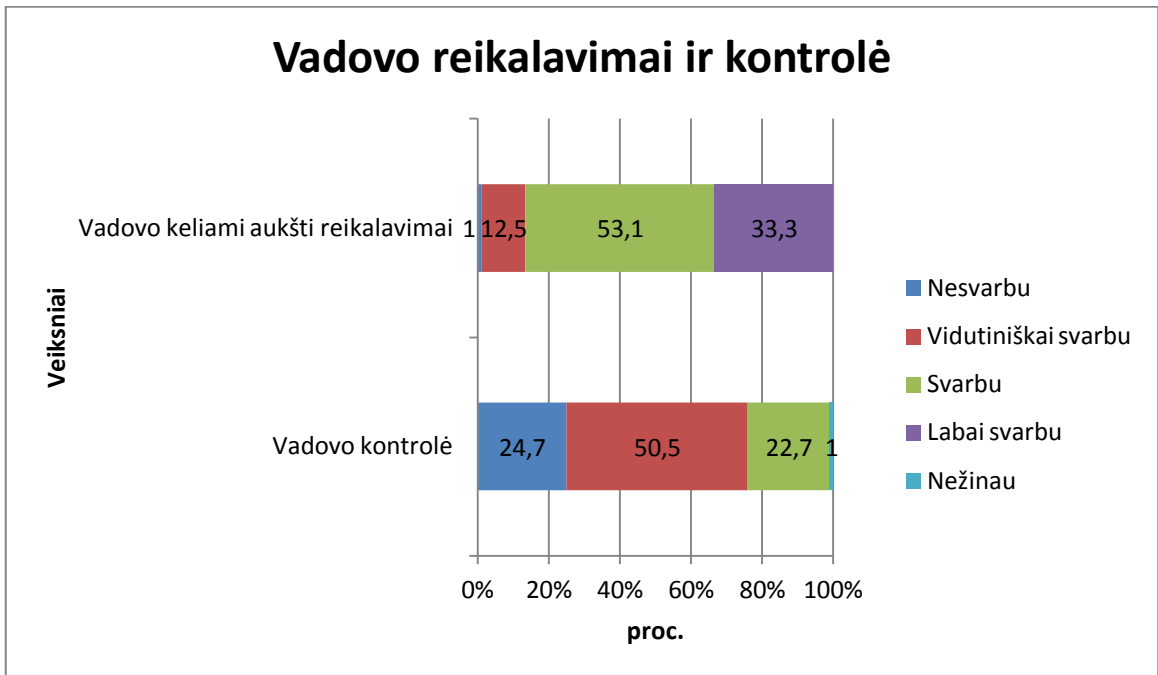
Šaltinis: sudaryta pagal S.Linstead, 2004.



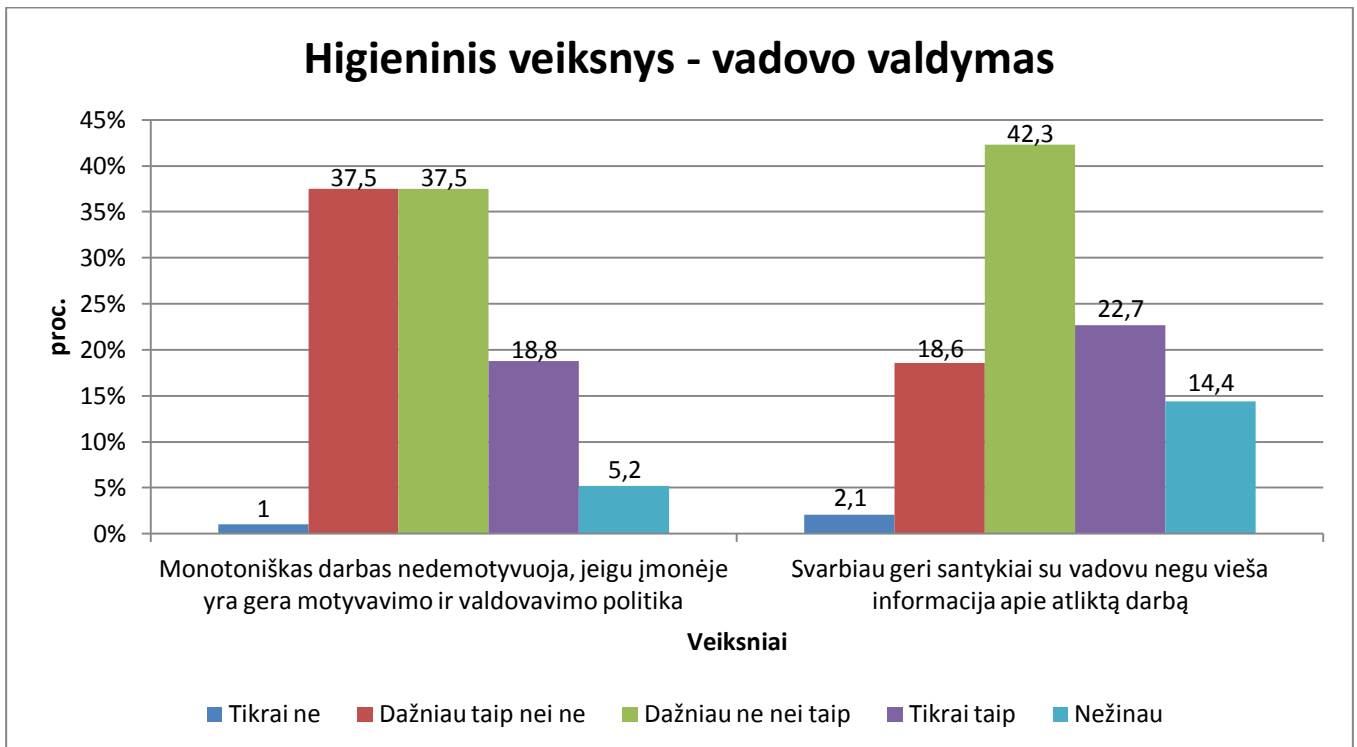
14 pav. Respondentų nuomonė apie ryšį su vadovais bei vadovo patirtį ir įgūdžius, skirstinys



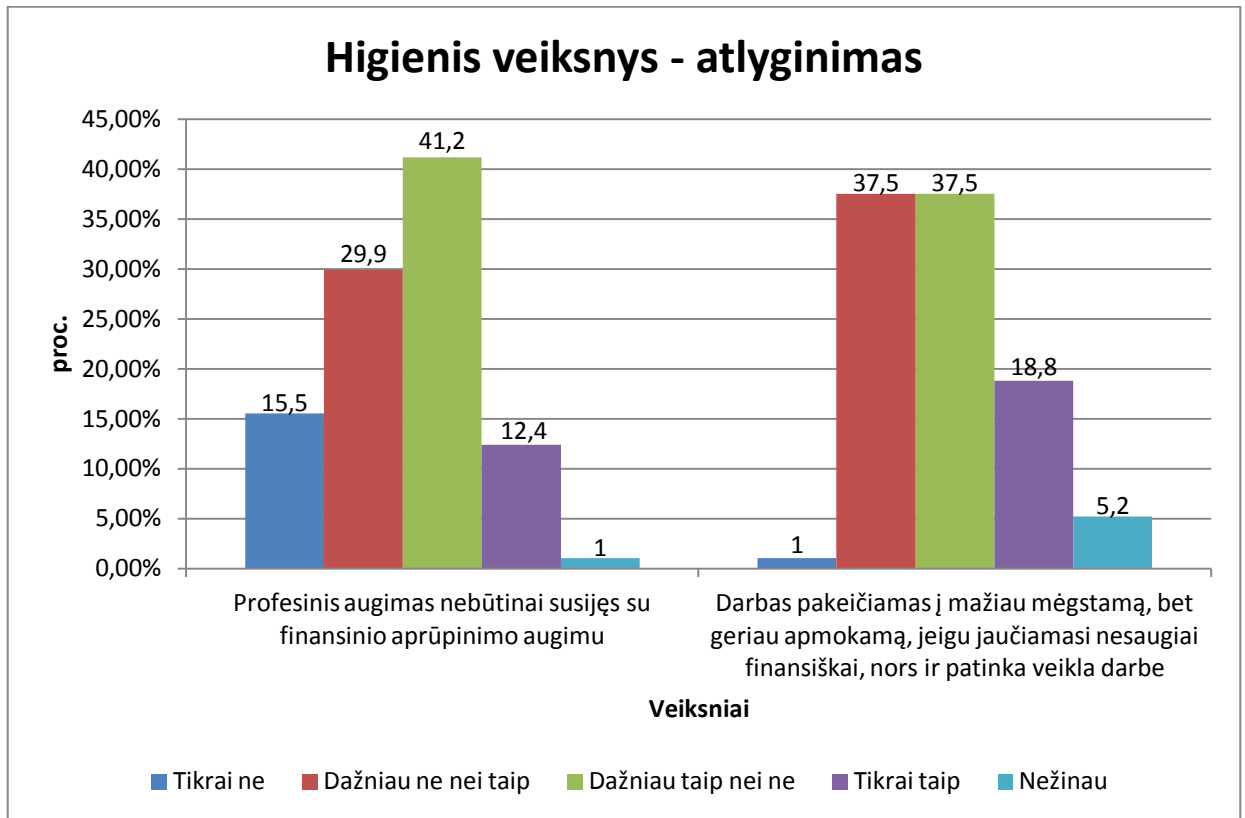
15 pav. Respondentų nuomonė apie vadovo domėjimąsi darbuotoju, skirstinys



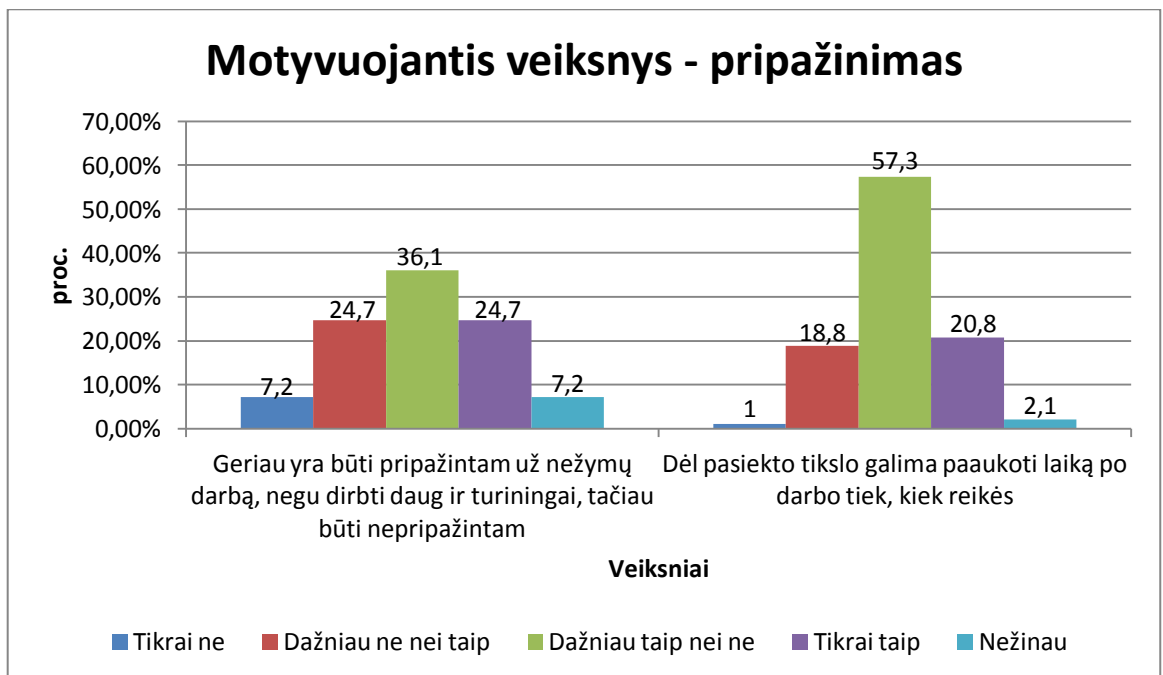
16 pav. Respondentų nuomonė apie vadovo reikalavimus ir kontrolę darbuotojams, skirstinys



18 pav. Respondentų nuomonė apie higieninio veiksnio svarbumą motyvacinio veiksnio atžvilgiu, skirstinys



19 pav. Respondentų nuomonė apie higieninio veiksnio svarbumą motyvacinio veiksnio atžvilgiu, skirstinys



20 pav. Respondentų nuomonė apie motyvacinio veiksnio svarbą, skirstinys

Studentė: Algimantė Griciūtė

Darbo pristatymo data: 2013 11 20

Elektroninio pašto adresas: algimantegriciute@gmail.com