

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

DOVILĖ GELAŽAUSKAITĖ

**ĮGALIOJIMŲ DELEGAVIMO POVEIKIS
DARBUOTOJŲ VEIKLOS EFEKTYVUMUI (2
ORGANIZACIJŲ PATIRTIS IR GALIMYBĖS)**

Magistro baigiamasis darbas

**Vadovas
prof. dr. V. Gražulis**

Vilnius, 2013

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

**ĮGALIOJIMŲ DELEGAVIMO POVEIKIS
DARBUOTOJŲ VEIKLOS EFEKTYVUMUI (2
ORGANIZACIJŲ PATIRTIS IR GALIMYBĖS)**

**Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 621N71001**

Vadovas

prof. dr. V. Gražulis

2013 11 21

Recenzentas

Atliko

D. Gelažauskaitė

2013 11 21

VILNIUS, 2013

TURINYS

ĮVADAS.....	6
1. ĮGALIOJIMŲ DELEGAVIMO DARBUOTOJAMS MOKSLINĖS DISKUSIJOS	9
1.1. Vadovo valdymo stiliai ir įgaliojimų delegavimas	14
1.2. Douglas'o McGregor'o X ir Y teorija ir jos reikšmė įgaliojimų delegavimui.....	16
2. ĮGALIOJIMŲ DELEGAVIMO SVARBA SIEKIANT DARBUOTOJŲ MOTYVUOTO DARBO	19
3. ĮGALIOJIMŲ DELEGAVIMO SKIRTUMAI VIEŠAJAME IR PRIVAČIAJAME SEKTORIUOSE	25
3.1. Įgaliojimų delegavimo ypatumai viešajame sektoriuje.....	26
3.2. Įgaliojimų delegavimo ypatumai privačiajame sektoriuje	29
4. TYRIMO METODOLOGIJA	30
5. TYRIMO REZULTATAI	35
5.1. Anketinio tyrimo rezultatai	35
5.1.1. Demografinių rodiklių pasiskirstymas.....	35
5.1.2. Darbuotojo požiūrio į įgaliojimų delegavimą atskleidimas.....	37
5.1.3. Darbuotojų įtraukimo į įgaliojimų delegavimą, bei organizacijoje egzistuojančių motyvacijos priemonių ir valdymo stilių identifikavimas.....	44
5.2. Interviu su UAB "Officeday" ir Alytaus rajono Miroslavo vidurinės mokyklos vadovais	52
5.3. Kiekybinio ir kokybinio tyrimo rezultatų apibendrinimas.....	54
IŠVADOS.....	58
LITERATŪRA.....	59
ANOTACIJA	63
ANOTATION	64
SANTRAUKA	65
SUMMARY	67
PRIEDAI.....	69

LENTELĖS

1 lentelė. Diagnostiniai anketinio tyrimo blokai	31
2 lentelė. Veiksnių svarba darbuotojams dirbant tiriamosiose organizacijose ir jų įverčiai	38
3 lentelė. Organizaciją apibūdinantys veiksniai ir amžiaus, išsilavinimo, darbo stažo koreliacija.....	39
4 lentelė. Organizaciją apibūdinantys veiksniai ir jų pasireiškimo palyginimas organizacijose	40
5 lentelė. Įgaliojimų delegavimo motyvuojančių ir nemotyvuojančių priežasčių įvertis	40
6 lentelė. Respondentų išsilavinimo ir įgaliojimų delegavimo motyvuojančių ir nemotyvuojančių priežasčių koreliacija.....	41
7 lentelė. Respondentų amžiaus ir įgaliojimų delegavimo motyvuojančių ir nemotyvuojančių priežasčių koreliacija.....	42
8 lentelė. Privačios ir viešosios organizacijos įgaliojimų delegavimo sukeltų veiksnių reikšmingi skirtumai.....	43
9 lentelė. Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal higieninius ir aukštesnius motyvacijos veiksnius.....	49
10 lentelė. Veiksnių būdingumas organizacijose darbuotojų nuomone	50
11 lentelė. Respondentų amžiaus ir organizacijai būdingų motyvacijos veiksnių koreliacija	50
12 lentelė. Organizacijai būdingų motyvacijos veiksnių vertinimų palyginimas	51

PAVEIKSLAI

1 pav. Autoriai kalbėję delegavimo tema.....	9
2 pav. Priežastys įtakojančios efektyvų delegavimą	11
3 pav. Darbų paskirstymas pagal svarbumą ir skubumą	13
4 pav. Vadovavimo stiliai ir pagrindiniai bruožai.....	14
5 pav. Liberalaus vadovavimo stiliaus teigiami ir neigiami bruožai.....	16
6 pav. Douglas'o McGregor'o X ir Y teorija	17
7 pav. A. Maslow poreikių hierarchija	20
8 pav. Autoriai ir jų teiginiai kritikuojantys A. Maslow teoriją.....	21
9 pav. F. V. Herzberg'o dviejų veiksnių motyvacijos teorijos pagrindinė schema.....	22
10 pav. Veiksniai įtakojantys valstybės tarnautojus.....	27
11 pav. Viešojo sektoriaus žmoniškųjų išteklių motyvavimo metodai	28
12 pav. Darbo viešajame ir privačiajame sektoriuose motyvai.....	29
13 pav. Organizacijų darbuotojų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes	35
14 pav. Organizacijų darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį, proc.	36
15 pav. Organizacijų darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	36
16 pav. Organizacijų darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą.....	37
17 pav. Darbuotojų reakcija į problemą	45
18 pav. UAB "Officeday" vadovo veiksmai priimant sprendimą.....	45
19 pav. Alytaus rajono Miroslavo vidurinės mokyklos direktoriaus veiksmai priimant sprendimą.....	45
20 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas ar būdinga vadovams vykdyti su vadovavimu nesusijusias užduotis	46
21 pav. Organizacijos darbuotojų nuomonių pasiskirstymas, kaip dažnai vadovai deleguoja darbus...	47
22 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas apie informacijos suteikimą priimant darbą.....	48
23 pav. Organizacijoje vyraujantis valdymo stilius respondentų nuomone.....	52

IVADAS

Temos aktualumas. Šiuolaikinio pasaulio ir visuomenės pokyčiai tampa vis svarbesniu veiksniumi, lemiančiu organizacijų veiklos rezultatus. Kita vertus, nuolatiniai pokyčiai darbo rinkoje bei ekonomikoje daro tiesioginį poveikį toje organizacijoje dirbantiems žmonėms. Darbuotojai privalo būti aktyvūs ir neprarasti kompetencijų, nuolat jas atnaujinti ir įgyti naujų. Kiekviena organizacija siekia sau naudingų tikslų, tokių kaip kuo didesnio pelno gavimas, kuo didesnės rinkos dalies užėmimas ar kūrimas kuo geresnio produkto, teikimas maksimaliai geros paslaugos. Šiems tikslams pasiekti, jos turi turėti unikalius išteklius, kurių pagrindiniai yra – žmogiškieji ištekliai. Žmogiškųjų išteklių efektyvus valdymas yra gyvybiškai svarbus kiekvienai organizacijai, kuri siekia tikslų atsižvelgdama į kiekvieną individą ir visuomenę. Žmogiškųjų išteklių valdymas turi neatsilikti nuo nuolatos kintančios aplinkos. Darbdaviai vis dažniau atkreipia dėmesį į savo darbuotojus, jų lūkesčius bei pasitenkinimą darbu. Tai yra itin svarbu užtikrinant savo įmonės produktyvumą, išlaikant gerus specialistus, kuriant teigiamą organizacijos klimatą. Vienas iš darbuotojų motyvavimo būdų yra valdžios suteikimas arba įgaliojimų perdavimas. Pažvelgę atidžiau į šiuolaikinės įmonės veiklą pastebėtume, jog yra formuojami nauji santykiai tarp vadovų ir tų, kuriems jie vadovauja. Vis dažniau vadovai vadinami instruktoriais, patarėjais, rėmėjais ir tarpininkais. Vadovai suteikia darbuotojams įgaliojimus. Jie skatina darbuotojus atsakyti už savo veiklą. Ir šitaip elgdamiesi vadovai privalo išmokyti atsisakyti kontroliuoti, o darbuotojai turi išmokyti atsakyti už savo darbo ir priimti atitinkamus sprendimus. Naujos valdymo formos yra grįstos demokratišku ir lygiateisiu bendradarbiavimu. Vadovas daugiausia užsiima organizacine koordinacine veikla, jis teisingai paskirsto darbą ir darbo jėgą, siekia geriau panaudoti bendradarbių iniciatyvą ir bendradarbiavimo galimybes. Savininkas jau ne vienas atsako už viską, pavaldiems darbuotojams jis perduoda dalį savo uždavinių ir sprendimui priimti reikiamus įgaliojimus.

Tema yra aktuali ir viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl reikėtų deleguoti, yra ta, jog vadovas, turėdamas nusistatytus prioritetus, gali susikoncentruoti į esminius darbus, kitiems palikdamas atlikti mažesnės reikšmės darbus. Jei delegavimas vykdomas efektyviai, pavaldiniai, laikui bėgant, deleguotą darbą gali atlikti vis geriau. Tai prisideda prie darbuotojų motyvavimo ir ugdymo, o kartu ir prie darbuotojo efektyvaus darbo ir sėkmingo organizacijos tikslų siekimo.

Temos ištirtumas. Įgaliojimų delegavimo aspektus plačiau nagrinėjo tokie teoretikai ir praktikai: knygoje apie personalo valdymą A. Sakalas ir V. Šilingienė (2000); C. Barczyk (1999) palietė delegavimo temą kalbant apie visuotinės kokybės vadybą; R. Čiarnienė (1999) pateikdama organizacijų vadybos pagrindus; apie vadovavimo pirmuosius žingsnius rašė B. Belker ir S. Topchik (2008); F. S. Butkus (2003), tyrinėjęs apie operatyvią organizacijos veiklą; V. Gražulis (2012), aiškinantis motyvacijos proceso esmę ir besigilinantį į motyvacijos pasaulį, o kartu ir į darbą

įgaliojimą remiantis įvairių autorių sukurtomis teorinėmis koncepcijomis; D. Šavareikienė (2008), motyvaciją analizuojanti vadybos procese; D. Grauslytė (2008), aprašanti darbuotojų motyvavimo modelius; A. G. Raišienė (2011), tyrinėjanti organizaciją per žmogiškųjų išteklių ugdymą; L. Marcinkevičiūtė (2003), analizuojanti pagrindinius veiksnius, darančius įtaką darbuotojų motyvacijai, darbuotojų darbo motyvavimo modelius ir kt.; B. Martinkus (2010) ir kt. knygoje „Vadybos pagrindai“, M. Beiner (2006) knygoje „Empowerment and Innovation“.

Darbo naujumas. Kiekvienas darbdavys / vadovas turi suvokti įgaliojimų delegavimo svarbą sėkmingai įmonės veiklai. Daugelis žmogiškųjų išteklių specialistų suvokia jog darbuotojus būtina skatinti ir motyvuoti perduodant jiems daugiau atsakomybių norint, kad jie dirbtų efektyviai, o darbdaviai savo ruožtu turėtų daugiau laiko sprendžiant strateginius klausimus. Tačiau suvokimas, kad darbuotojai turi būti skatinami per valdžios, sprendimų priėmimo suteikimą, dar nėra paplitęs. Ši tema yra nauja, nes Lietuvoje iki šiol nebuvo skirta daug dėmesio naujam požiūriui į naudingą santykį tarp organizacijos vadovų ir pavaldinių kūrimo.

Tyrimo objektas. Įgaliojimų delegavimo procesas šiandieniniame privačiajame ir viešajame sektoriuose.

Darbo problema. Ar šių dienų Lietuvos rinkos darbdaviai motyvuoja darbuotojus siekti geriausių rezultatų ir efektyviai dirbti per įgaliojimų delegavimą.

Darbo tikslas. Ištirti Lietuvos darbo rinkos viešojo ir privataus sektoriaus motyvacijos procesą per įgaliojimų delegavimą ir šio motyvacinio skatinimo poveikį darbuotojų veiklos efektyvumui.

Magistro baigiamojo darbo tikslui pasiekti keliami tokie **uždaviniai**:

1. Remiantis moksline literatūra išanalizuoti įgaliojimų delegavimo aspektus ir jo ryšį su darbuotojų veiklos efektyvumu.
2. Išanalizuoti įgaliojimų delegavimo procesą ir jo svarbą viešųjų ir privačių organizacijų darbuotojams.
3. Ištirti ir palyginti viešosios ir privačios organizacijos motyvacijos procesą per įgaliojimų delegavimą.
4. Pateikti išvadas ir siūlymus atsižvelgiant į atliktą mokslinės literatūros analizę ir kokybinį bei kiekybinį tyrimus įgaliojimų delegavimo ir jo poveikio darbuotojų veiklos efektyvumui tema.

Tyrimo metodai. Darbe kompleksiskai remtasi bendraisiais mokslinio pažinimo metodais: literatūros šaltinių analizė, lyginamuoju, anketinės apklausos, interviu.

Mokslinės literatūros šaltinių analizės metodu išanalizuota surinkta mokslinė literatūra, pateikiami įvairių autorių požiūriai.

Taikant lyginamąjį metodą palyginama įvairių autorių nuomonė įgaliojimų delegavimo tema.

Naudojant anketinės apklausos metodą, atrinktos dvi įmonės – Alytaus rajono Miroslavo vidurinė mokykla bei UAB „Officeday“, sudarius klausimyną, apklausti atsitiktinai atrinkti jose

dirbantys darbdaviai ir darbuotojai. Remiantis subjektyvių respondentų nuomonių tyrimo duomenimis, bandyta išsiaiškinti, kaip produktyviai darbdaviai vykdo įgaliojimų delegavimą darbuotojams ir kokią įtaką minėtas procesas turi darbuotojų veiklos efektyvumui. Taip pat atliktas kokybinis tyrimas – struktūrizuotas interviu, kurio metu išsiaiškinta privačios ir viešosios organizacijos vadovų nuomonė įgaliojimų delegavimo tema.

Statistinio tyrimo duomenų apdorojimui taikyta programa SPSS for Windows 17.0. Tyrimo duomenų ir rezultatų lentelėms bei diagramoms pateikti pasitelkta „Microsoft Office Excel 2007“ ir „Microsoft Office Word 2007“ programos.

Darbo praktinė reikšmė atsiskleis išanalizavus darbo objektą, gavus rezultatus, pateikus išvadas bei pasiūlymus ir pritaikius žmogiškųjų išteklių valdymo praktikoje. Darbo išvadų bei pasiūlymų įgyvendinimas patobulintų žmogiškųjų išteklių valdymą, pagerintų darbuotojų motyvaciją dirbti, suteiktų vadovams laisvę daugiau laiko skirti strateginiams klausimams, ko pasėkoje pagerėtų ne tik darbuotojų darbo našumas, bet kartu ir viešojo bei privataus sektoriaus įmonių veiklos efektyvumas bei rezultatai. Darbo rezultatai naudingi žmogiškųjų išteklių valdymo mokslui teorine ir praktine prasmėmis.

Darbo struktūra. Siekiant atskleisti tiriamą problemą ir realizuoti iškeltą tikslą, darbas suskirstytas į penkis skyrius. Pirmajame skyriuje analizuota įgaliojimų delegavimo samprata, aptarti autoriai kalbėję įgaliojimų delegavimo tema, lyginama jų nuomonė. Taip pat pateikiami įgaliojimų delegavimo pranašumai bei priežastys, dėl kurių vadovai noriai ir nenoriai deleguoja darbus. Analizuotas įgaliojimų delegavimas per valdymo stilius, atskleistas Douglas'o McGregor'o X ir Y požiūris į žmogaus prigimtį ir jo reikšmė įgaliojimų delegavimui. Antrame skyriuje pateikiama analizuota literatūroje įgaliojimų delegavimo svarba siekiant darbuotojų motyvuoto darbo. Trečiame skyriuje apžvelgiami privataus ir viešojo sektoriaus skirtumai įgaliojimų delegavimo tema. Atliktas kokybinis ir kiekybinis tyrimas viešojo sektoriaus organizacijoje UAB „Officeday“ ir privataus sektoriaus organizacijoje Alytaus rajono Miroslavo vidurinėje mokykloje ir nustatyta valdymo per įgaliojimų delegavimą paplitimas, bei kaip jis skatina efektyvesnį darbuotojų darbą. Ketvirtame skyriuje pateikta metodologinė darbo dalis. Penktame skyriuje remiantis teorine analize bei atliktu tyrimu, atlikta lyginamoji privačios ir viešosios įstaigos analizė įgaliojimų delegavimo tema, palyginama kiekybinio ir kokybinio tyrimo rezultatai. Darbas baigiamas išvadomis.

1. ĮGALIOJIMŲ DELEGAVIMO DARBUOTOJAMS MOKSLINĖS DISKUSIJOS

Vadovo darbo efektyvumą lemia sugebėjimas organizuoti savo darbą ir planuoti savo darbo laiką. Vadovai vis dažniau apkraunami darbais, o organizacija stengiasi atlikti kuo daugiau darbų su mažesniu darbuotojų skaičiumi. Taigi, vadovui labai svarbu organizuoti savo bei pavaldinių darbą. Norėdamas pasiekti savo ir organizacijos tikslus darbdavys privalo motyvuoti darbuotojus, o motyvacijos procese vis svarbesnis tampa darbų ir vadovavimo delegavimas. „Naujos valdymo formos yra grįstos demokratišku ir lygiateisiu bendradarbiavimu, labai pagerina socialinę situaciją. Vadovas daugiausia užsiima organizacine koordinacine veikla, jis teisingai paskirsto darbą ir darbo jėgą, siekia geriau panaudoti bendradarbių iniciatyvą ir bendradarbiavimo galimybes. Savininkas jau ne vienas atsako už viską, pavaldiems darbuotojams jis perduoda dalį savo uždavinių ir sprendimui priimti reikiamus įgaliojimus“¹.

Įgaliojimų delegavimo temą plačiau nagrinėjo lietuvių ir užsienio teoretikai bei praktikai. Knygoje apie personalo valdymą A. Sakalas ir V. Šilingienė (2000); C. Barczyk (1999) palietė delegavimo temą kalbant apie visuotinės kokybės vadybą; vadybos pagrindus nagrinėję B. Martinkus ir kt. (2010); R. Čiarnienė (1999) pateikdama organizacijų vadybos pagrindus; apie vadovavimo pirmuosius žingsnius rašė B. Belker ir S. Topchik (2008); F. S. Butkus (2003), tyrinėjęs apie operatyvią organizacijos veiklą; V. Gražulis (2012), aiškinantis motyvacijos proceso esmę ir besigilinantį į motyvacijos pasaulį, o kartu ir į darbų įgaliojimą remiantis įvairių autorių sukurtomis teorinėmis koncepcijomis; L. Šimanskienė ir A. Seilius delegavimo temą palietė per komandos sampratą, kūrimą ir vadovavimą; V. Misevičius (2010) nagrinėjęs verslo organizavimą pateikė išsamesnę informaciją apie organizacijų vadybos esmę ir jų ciklus; M. Beiner (2006) knygoje „Empowerment and Innovation“. Lentelėje apžvelgiama įvairių autorių apibrėžimai delegavimo tema.

Autorius	Sąvoka	Metai
Barczyk A.	Įgaliojimai – teisė daryti sprendimus žemesnių organizacijos lygmenų kryptimi.	1999
Sakalas A., Šilingienė V.	Delegavimas – kompetencijos perdavimas iš viršaus į apačią.	2000
Belker L. B., Topchik G. S.	Delegavimas – tai ne darbo išdalijimas. Delegavimas reiškia, kad šiuo metu paties atliekamą darbą darbdavys duoda vienam iš darbuotojų, kad jis išsiugdytų įgūdžius.	2008
Misevičius V.	Delegavimas padidina lankstumą, greičiau priimami ir vykdomi sprendimai – įmonė būna gyvybingesnė.	2010
Martinkus A., Stoškus S. Beržinskienė D.	Delegavimas reiškia užduoties ir įgaliojimų perdavimą darbuotojui, kuris prisiima atsakomybę už šios užduoties atlikimą.	2010

Šaltinis: sudaryta autorės

1 pav. Autoriai kalbėję delegavimo tema

¹ Sakalas, Algimantas, 2003, p. 260

Remiantis pateikta lentelė kiekvieno autoriaus nuomonė delegavimo ir įgaliojimo tema papildo viena kitą ir yra labai panašios.

Sakalas A. (2003) delegavimą apibūdina kaip kompetencijos perdavimą iš viršaus į apačią ir pabrėžia, jog vadovas niekada iki galo nedeleguoja atsakomybės, o tik atsako už tai, kad būtų tinkamai įvykdytas uždavinių kompleksas. Pasak autoriaus įmonė niekuomet nedeleguoja uždavinių, kurie yra susiję su: įmonės tikslų ir jų realizavimo strategija, gamybos ir pardavimų politikos nustatymu, sprendimais finansų ir kainų politikos srityje, vidine ir išorine reprezentacija. Deleguojant yra siekiama tokių tikslų: panaikinti darbuotojo paskirties neatitinkančias funkcijas; suteikti darbuotojui kompetenciją, kurios jam reikia savo užduotims įvykdyti; siekiama motyvuoti, skatinti ugdymą ir pasitenkinimą darbu.

Barczyk C. (1999) įgaliojimus apibūdino kaip teisę daryti sprendimus žemesnių organizacijos lygmenų kryptimi. Tokiu metodu labai paaukštinamas pirmaujančių darbuotojų atsakomybės ir atsiskaitymo slenkstis.

Čiarnienės R. ir kt. (2011) teigimu darbuotojų įtraukimo ir įgaliojimų pranašumai yra:

- „Tradicinės mąstysenos pakeitimas pasitikėjimu ir bendradarbiavimu;
- Individualių sugebėjimų naudojimas ir lyderiavimo galimybių plėtojimas, pabrėžiant atsakomybę už savo darbą ir ugdant pasitikėjimą;
- Darbuotojo atsakomybės ir palankumo organizacijai didėjimas;
- Kūrybingumo ir naujovių puoselėjimas;
- Kokybės principo supratimo ir jų įgyvendinimo kompanijoje skatinimas;
- Galimybių darbuotojams patiems spręsti iškilusias problemas suteikimas;
- Kokybės ir produktyvumo gerėjimas“ (2011, p. 433)

Pasak A. Sakalo (2000) viena iš efektyviausių vadovavimo priemonių yra delegavimas ir kontrolė. Delegavimas savo ruožtu yra ir „viena svarbiausių organizacijos egzistavimo sąlygų, nes joks vadovas nėra pajėgus savarankiškai priimti visų sprendimų ir kontroliuoti visų savo pavaldinių darbo“ (p. 165). Belker B. Ir Topchik S. (2008) pabrėžia, kad delegavimas tai nėra darbo išdalijimas. Pasak autorių delegavimas reiškia, kad darbdavys einamu metu atliekamą darbą perduoda vienam iš darbuotojų, kad jis išsiugdytų įgūdžius. Taip išdalydamas darbus darbdavys perduoda žinutę darbuotojams, kad yra per daug užsiėmęs ir darbuotojas turi perimti dalį krūvio. Sakalas A. (2000) knygoje „Personalo vadyba“ ir Bronislovas M. (2010) knygoje „Vadybos pagrindai“ vienodai teigia, kad vadovai, kurie deleguoja uždavinius gauna dvigubą naudą:

1. „Delegavimas yra pravartus pačiam vadovui, nes padeda jam sumažinti savo darbo krūvį, tokiu būdu sutaupydamas laiko svarbesniems darbams. Taip pat šiuo būdu galima plačiau pasinaudoti kitų darbuotojų kompetencija ir patirtimi;

2. Delegavimas yra naudingas ir pavaldiniams, nes jiems suteikiama didesnė veiksmų laisvė, teisė priimti savarankiškus sprendimus. Tai motyvuoja darbuotojus, skatina jų iniciatyvą, suteikia galimybę atsiskleisti“².

Delegavimo nauda jaučiama ir kaip motyvacijos šaltinis. Pavaldiniams suteikiama teisė priimti savarankiškus sprendimus bei veiksmų laisvė, o tai jiems leidžia plačiau atskleisti darbuotojų sugebėjimus, atskleisti kūrybinius sugebėjimus ir patenkinti asmenybės tobulinimo poreikius.

Tradicinis požiūris į delegavimą apima įgaliojimų perdavimą nuo aukščiausio iki žemiausio organizacijos lygio. Algimantas Sakalas ir Violeta Šilingienė knygoje „Personalo valdymas“ (2000) pateikia schemą, kurioje įgaliojimų delegavimas pavaizduotas nuo aukščiausio lygmens iki žemiausio – tai akcininkų susirinkimas, direktorių valdyba, prezidentas, aukščiausio lygio vadovai, viduriniojo lygio vadovai, žemesniojo lygio vadovai ir eiliniai darbuotojai. Įgaliojimai yra deleguojami pareigybei, o ne žmogui. Tačiau nereikia pamiršti ir to, kad užimamos pareigomis naudojasi konkretūs žmonės. Jeigu darbuotojas nepriims įgaliojimų iš vadovo, delegavimas visai neįvyks. Taigi, delegavimui didelę reikšmę turi tiek vadovas deleguojantis dalį savo teisių, tiek pavaldinys, kuris turi prisiimti įgaliojimus, o kartu ir atsakomybę.

Dažnai darbdaviai nenori deleguoti savo darbų ar atsakomybių, o darbuotojai savo ruožtu vengia papildomai prisiimti atsakomybes. Sakalas A. (2000) vardina pagrindines priežastis, kurios įtakoja efektyvų delegavimą.

Priežastys dėl, kurių vadovai nenori deleguoti įgaliojimų	Priežastys dėl, kurių darbuotojai vengia prisiimti atsakomybės
1. Klaidingas įsitikinimas: „aš tai padarysiu geriau“	1. Baimė padaryti klaidų
2. Nesugebėjimas vadovauti	2. Nepasitikėjimas savo jėgomis
3. Nepasitikėjimas pavaldiniais	3. Nėra suinteresuotumo prisiimti papildomą atsakomybę
4. Rizikos baimė	4. Pavaldinys jau ir taip perkrautas darbu
5. Aiškios kontrolės sistemos nebuvimas	5. Pavaldinys neturi pakankamai informacijos
6. Valdžios troškimas	

Šaltinis: adaptuota pagal Sakalas A. ir kt., 2000

2 pav. Priežastys įtakojančios efektyvų delegavimą

Pirmoji priežastis kodėl darbdavys vengia deleguoti savo darbus yra įsitikinimas, jog jis pats geriausiai sugebės atlikti darbą. Ši įsitikinimas kliudo efektyviam delegavimui dėl to, jog darbdavys praranda savo darbo laiką ir užkerta kelią tobulėti savo darbuotojams. Antroji priežastis yra nesugebėjimas vadovauti – vadovai pasinerdami į savo kasdieninę darbą, tiesiog nesugeba įvertinti įgaliojimų delegavimo naudos darbuotojams. Taip pat efektyviam delegavimui, o ir visam valdymui

² Sakalas, 2000, p. 263

labai kliudo darbdavių nepasitikėjimas pavaldiniais ir atvirksčiai. Rizikos baimę būtų galima paaiškinti, kaip darbdavio baimę prisiimti atsakomybę už ne jo atliktą darbą. Tai yra darbdaviai bijo, jog pavaldinys atliks darbą neteisingai, o visą atsakomybę vis tiek turės prisiimti pats darbdavys.

Deleguojant valdžią kitiems gali kilti poreikis apmokyti tuos kuriems suteikiama valdžia. Pavaldiniui deleguoti valdžią galima tik kai jis žino ką su ja daryti. Per daug dažnai šis etapas yra praleidžiamas, ir vadovai piktinasi, kad žmonės nepriima valdžios. Taigi pavaldinius reikėtų apmokyti iš anksto prieš deleguojant jiems valdžią. Mokymo programą turėtų sudaryti esminių žinių perteikimas ir įgūdžių, kurie reikalingi darbuotojo darbe formavimas.

Mokymas gali būti atliekamas formaliai, neformaliai ar naudojant abu metodus kartu. Daugelyje organizacijų yra įsigalėjusi norma, kad kai nėra vadovų, pavaldiniai daro ką nori. Situacija visai kitokia, kai paliekamas atsakingas asmuo vadovauti kitiems. Pavaldinių apmokymas atlikti tam tikrus vadovo darbus, leidžia pačiam vadovui sutelkti visą dėmesį į svarbiausius darbus, tuo pačiu suteikiant darbuotojams galimybę tobulėti ir padeda nustatyti, kurie darbuotojai galėtų būti pakelti pareigose. Deja dauguma vadovų yra linkę tik nurodinėti savo pavaldiniams, o ne skatinti juos prisiimti daugiau atsakomybės, nes jaučiasi atliekantys išskirtinę veiklą – vadovavimą.

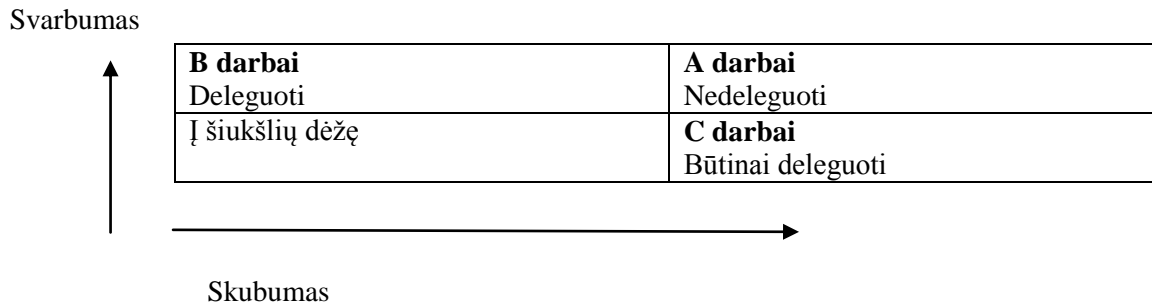
Darbuotojai priešinasi delegavimo procesui, nes bijo padaryti klaidų. Jie neturi sukaupę pakankamai patirties, todėl bijo suklysti ir būti kritikuojami. Taip pat dažnas darbuotojas nepasitiki savo jėgomis, neturi suinteresuotumo prisiimti papildomą atsakomybę. Didesnės atsakomybės prisiėmimas reiškia ir didesnę riziką, o darbuotojas ne visuomet yra pakankamai motyvuotas prisiimti didesnes rizikas.

Pasak Sakalo A. (2000) aptartas kliūtis įveikti nėra lengva. Autorius pateikia efektyvaus delegavimo principus, kurie gelbėja delegavimo procesą padaryti sklandesnį:

- *„Įgaliojimų delegavimą į kuo žemesnį valdymo lygį principas. Vadovams nėra jokios naudos atlikinėti tuos darbus, kuriuos gali atlikti jų pavaldiniai. Be to, organizacijoms aktualu mažinti hierarchijų valdymo lygių skaičių.*
- *Įgaliojimų ir atsakomybės atitikimo principas. Darbuotojui turi būti suteikiami visi įgaliojimai, reikalingi įvykdyti užduotims, už kurias jis prisiims atsakomybę.*
- *Efektyvios komunikacijos principas. Darbuotojas turi labai aiškiai žinoti savo užduotis, pareigas ir įgaliojimų ribas. Taip pat jis privalo nuolat gauti savo veiklos srities informaciją. Taigi, turi vykti laisvas informacijos pasikeitimas tarp vadovo ir pavaldinio.*
- *Įgaliojimų delegavimo skatinimo principas. Pasipriešinimas gali kilti tiek iš turinčio įgaliojimus deleguoti asmens, tiek iš juos priimti asmens, todėl organizacijoje turi būti sukurta tokia motyvacijos sistema, kuri skatintų platesnį įgaliojimų delegavimą ir norą prisiimti didesnę atsakomybę“ (Sakalas A. ir kt., 2000, p. 167, 168).*

Darbdaviai turi žinoti taisykles, kurios padeda deleguoti įgaliojimus. Norint laikytis minėtų taisyklių, vadovai turi turėti atsakymus į klausimus: „kas turi būti atlikta (užduotis), kas turi tai atlikti (asmuo), kam tai reikalinga (tikslas, motyvas), kaip tai turi būti atlikta (turinys, detalės), kada tai turi būti atlikta (terminai)“ (Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 168).

Deleguojami darbai turėtų būti deleguojami pagal tam tikrą logiką, t.y. išanalizavus darbų skubumą ir svarbą. Tokią darbų analizę galima atlikti pagal pateiktą lentelę.



Šaltinis: Sakalas A. ir kt., 2000, p. 168

3 pav. Darbų paskirstymas pagal svarbumą ir skubumą

Pateiktoje lentelėje matome keturias užduočių grupes:

1. Skubios ir svarbios užduotys. Šias užduotis vadovai turi atlikti patys.
2. Svarbios, bet neskubios užduotys. Šios užduotys gali būti atliekamos vėliau, jas galima deleguoti, tačiau turi būti jų vykdymo nuolatinė kontrolė.
3. Nelabai svarbios, bet skubiai atliktinos užduotys. Jas reikia deleguoti.
4. Nelabai svarbios ir nelabai skubios užduotys. Tokias užduotis reiktų atidėti vėlesniam laikui arba tiesiog visai jų nevykdyti. Tokios problemos turi savybę išsispręsti savaime.

Delegavimo procesas reikalauja atidaus planavimo, organizavimo, įgyvendinimo, kontrolės bei nuolatinio tobulinimo. Belker B. Ir Topchik S (2008) savo knygoje apie pirmuosius vadovavimo žingsnius pataria deleguoti laikantis tam tikros sekos: „1) pradėti nuo analizės, kurią savo užduotį, darbą ar projektą darbdavys gali deleguoti. Apgalvoti, ko reikia tam darbui atlikti, kiek laiko tai užtruks, kokių išteklių reikės; 2) apsispręst kuriam darbuotojui darbas turi būti delegotas (kurį darbuotoją šis darbas labiausiai motyvuos, kas turės laiko, kas arba jau turi įgūdžių, arba galėtų įgyti ir kas buvo prašęs papildomų pareigų; 3) darbdavys turi aptarti su pačiu darbuotoju, apibūdinti jam darbą ir kuo daugiau smulkmenų (jei darbuotojas pradedantis ar nepatyręs skirti daugiau laiko ir suteikti daugiau informacijos; 4) galiausiai aptarti kaip bus stebima darbuotojo pažanga“ (p. 182).

„Tikslinga parengti kiekvieno darbuotojo delegavimo planą, kuris gali būti sudaromas lygiagrečiai su darbuotojo karjeros planu arba būti jo dalimi. Delegavimo plane turi atsispindėti

dabartinė situacija, apibūdinanti pareigų užėmimo trukmę, pagrindinę veiklą, atliekamas užduotis, kompetencijas, motyvacijos bei kontrolės lygį“ (Sakalas A. ir kt., 2000, p. 169).

Apibendrinant reiktų pažymėti, jog delegavimo ir įgaliojimo sampratos yra nevienodos. „Delegavimas vadinamas užduoties ir įgaliojimų perdavimas darbuotojui, kuris tampa atsakingas už jų įvykdymą. Įgaliojimai yra skiriami pareigoms, o ne asmeniui, kuris jas užima. Kadangi įgaliojimų negalima deleguoti, kol pareigos neužimtos, paprastai sakoma, kad jie deleguojami darbuotojui, įvertinant jo kompetenciją ir pagal tai sudarytus pareiginius nuostatus. Darbuotojas netenka įgaliojimų, kai netenka pareigų. Konkrečius įgaliojimus nurodo pareigybių nuostatai, procedūros ir instrukcijos. Jų negalima painioti su valdžia“³.

1.1. Vadovo valdymo stiliai ir įgaliojimų delegavimas

Vadovavimo stilius – visuma tarpusavyje susijusių valdymo metodų, taisyklių ir elgsenos normų, kurios daro įtaką darbuotojų elgesiui bei skatina siekti organizacijos tikslų. Skirtinguose vadovavimo stiliuose, skirtingai perduodami įgaliojimai ir darbai. Nėra vieno geriausio valdymo stiliaus. Vieni vadovai pasiekia geriausių rezultatų valdydami vienu stiliumi, kiti kitu. Labiausiai vyraujantys valdymo stiliai yra autokratinis, demokratinis ir liberalusis.

Skiriamieji stiliaus bruožai	Vadovavimo stiliai		
	Autokratinis	Demokratinis	Liberalusis
Sprendimų priėmimo būdas	Visas problemas sprendžia pats	Prieš priimdamas sprendimą tariasi su pavaldiniais	Sprendimus priima kolegialiai arba laukia iš vadovo, jeigu pats yra vidurinės grandies vadovas
Paliepimų teikimas pavaldiniams	Įsako, komanduoja	Siūlo, prašo	Prašo, įkalbinėja
Atsakomybės pasidalijimas	Pats imasi atsakomybės arba perduoda ją pavaldiniams	Atsakomybę paskirsto pagal perduotus įgaliojimus	Neprisiima atsakomybės
Požiūris į moralinio poveikio pavaldiniams priemones	Mano, kad geriausias skatinimo stimulus - nuobauda	Nuolat taiko teigiamas skatinimo priemones	

Šaltinis: Bakanauskas A. ir kt., 2011, p. 238

4 pav. Vadovavimo stiliai ir pagrindiniai bruožai

³ Martinkus B. ir kt., 2010, p. 102

1938 m., remdamasis gausiais eksperimentais, individualų vadovavimo stilių analizavo amerikiečių psichologas K. Levinas. Apibendrinamas jis pateikė tokią vadovavimo stilių klasifikaciją:

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

Autoritariniam valdymo stiliui būdinga stipri valdymo centralizacija, vienvaldiškumas sprendžiant problemas. Autoritarui arba dar vadinamam autokratui būdingas didelis pasitenkinimas ne kūryba, o teise įsakinėti. Vadovas autokratas pavaldinius mato kaip neorganizuotus ir neatsakingus darbuotojus, kuriuos reikia nuolat kontroliuoti. Didžiąją dalį tokio vadovo dokumentų sudaro įsakymai, instrukcijos ir papeikimai, o geriausiu darbuotojų skatinimu laiko materialinį skatinimą, nevengia skirti nuobaudas. Tokio stiliaus vadovas nevertina darbuotojo noro tobulėti, kūrybiškumo, savarankiškumo ir nuolatos primetinėja savo valią. Autokratas labiausiai vertina paklusnumą ir nuolankumą. Organizacijose, kuriose svarbiausias sistemos funkcionavimo rezultatas, o priemonės, kuriomis šis rezultatas pasiekiamas, nėra svarbios, būdingas autokratinis valdymas. Tokiose organizacijose darbuotojai yra nemotyvuoti, naudojami neoriginalūs sprendimo būdai, nėra grupinio mąstymo, didesnis agresyvumas. Martinkus B. ir kt. (2010) pateikia kada autokratinis valdymo stilius yra efektyvus:

- „kai dirba nauji, neapmokyti darbuotojai, nežino kokią užduotį atlikti, koku metodu vadovautis;
- kai efektyvus vadovavimas gali būti naudingas tik pateikus konkrečias taisykles ir tvarką;
- kai darbuotojai nereaguoja į kitokį vadovavimo stilių;
- kai ribotas sprendimų priėmimo laikas;
- kai pavaldiniai reikalauja vadovo vadžios;
- kai prastai organizuojamas darbas“. (p. 233)

Taigi autokratiniam valdymo stiliui įgaliojimų delegavimas yra labai konkretus, nesuteikiant laisvės kūrybai ir darbuotojo interpretacijoms.

„Demokratiškas vadovas, arba kolegialus, skirtingai nei autoritaras, valdydamas žmones, linkęs daugumą klausimų spręsti kolegialiai, pasitariant ir pasvarstant. Šio stiliaus vadovas asmeniškai sprendžia tik itin svarbius reikalus, visa kita palieka nuspręsti kolektyvui. Jis skatina pavaldinių iniciatyvą, suteikia jiems galimybę dirbti savarankiškai, kartu stengdamasis ugdyti tokius darbuotojus, kuriems įmonės ar organizacijos tikslas taptų jų pačių tikslu. Demokratinis valdymo stilius darbuotojams suteikia galimybę tiksliau suvokti darbo ar sprendžiamo klausimo esmę“. (Dromantaitė A. ir kt., 2012, p. 93).

Demokratinis vadovas įtraukia darbuotojus į sprendimų priėmimą, remiasi valdžios pasidalijimu, daugumą klausimų sprendžia kolegialiai, skatina darbuotojų savarankiškumą. Demokratinis vadovavimo stilius suteikia galimybę darbuotojui planuoti savo darbo laiką, panaudoti savo intelektualinį bei profesinį potencialą ir suteikti galimybę tobulėti. Toks darbo stilius turi ir trūkumų: dėl daugybės kolegialiai sprendžiamų klausimų, net ir antraeilių, yra sueikvojama daug laiko diskusijoms, kurio metu būtų galima atlikti konkretų darbą, taip pat demokratinio tipo vadovai gali nusišalinti nuo atsakomybės už padarytas klaidas ir permesdami ją kolektyvui.

Liberalus valdymo stilius pasižymi minimaliu vadovo kišimusi į pavaldinių veiklą. Vadovas liberalas nedemonstruoja savo vadovaujančios padėties, nes nėra įsitikinęs savo, kaip vadovo, užimam padėtimi ir kompetencija. Toks vadovas mėgsta papunkčiui vadovautis įstatymais, instrukcijomis, nes taip jis tikisi kompensuoti trūkstamas galimybes savarankiškai veiklai. Šio vadovo nurodymai primena prašymus. Darbuotojai patys iškelia sau uždavinius ir juos realizuoja. Lentelėje pateikti liberalaus vadovo teigiami ir neigiami bruožai.

Liberalus valdymo stilius efektyvus, kai:	Liberalus valdymo stilius neefektyvus, kai:
<ul style="list-style-type: none"> • pavaldiniai yra tinkamai išsilavinę, turi puikius įgūdžius ir gali veikti vieni; • pavaldiniai didžiuojasi savo darbu ir turi motyvą darbus atlikti patys; • pavaldiniai yra patyrę ir patikimi; • dirba kitos įmonės darbuotojai, tokie kaip personalo specialistai ir konsultantai. 	<ul style="list-style-type: none"> • pavaldiniai jaučiasi nesaugūs dėl silpno vadovavimo; • valdymo schemeje nėra grįžtamojo ryšio, suteikiančio pavaldiniams informacijos apie jų atliktą darbą; • vadovas nesupranta savo atsakomybės ir tikisi, kad pavaldiniai jį pavaduos.

Šaltinis: Martinkus B. ir kt., 2010, p. 235

5 pav. Liberalaus vadovavimo stiliaus teigiami ir neigiami bruožai

Apibendrinant galima teigti, kad liberalus vadovas įmonėje atlieka tik reprezentacinį vaidmenį, nes sprendimus už tokio stiliaus vadovą atlieka pavaldiniai. Čia darbus atlieka ir juos nusistato pats darbuotojas, todėl įgaliojimų delegavimas tiesiog nevyksta.

1.2. Douglas'o McGregor'o X ir Y teorija ir jos reikšmė įgaliojimų delegavimui

„Įgaliojimų delegavimą labai lemia vadovo požiūris į žmones. Požiūris yra siejamas su jo elgesiu pavaldinių atžvilgiu. Douglas'as McGregor'as pastebėjo, kad dėl šių aplinkybių motyvacijos modelio, o kartu ir įgaliojimų delegavimo, aptarimas neduoda reikiamo rezultato, jeigu nėra susiejama su vadovo valdymo stiliumi“. (V. Gražulis, 2005, p. 21).

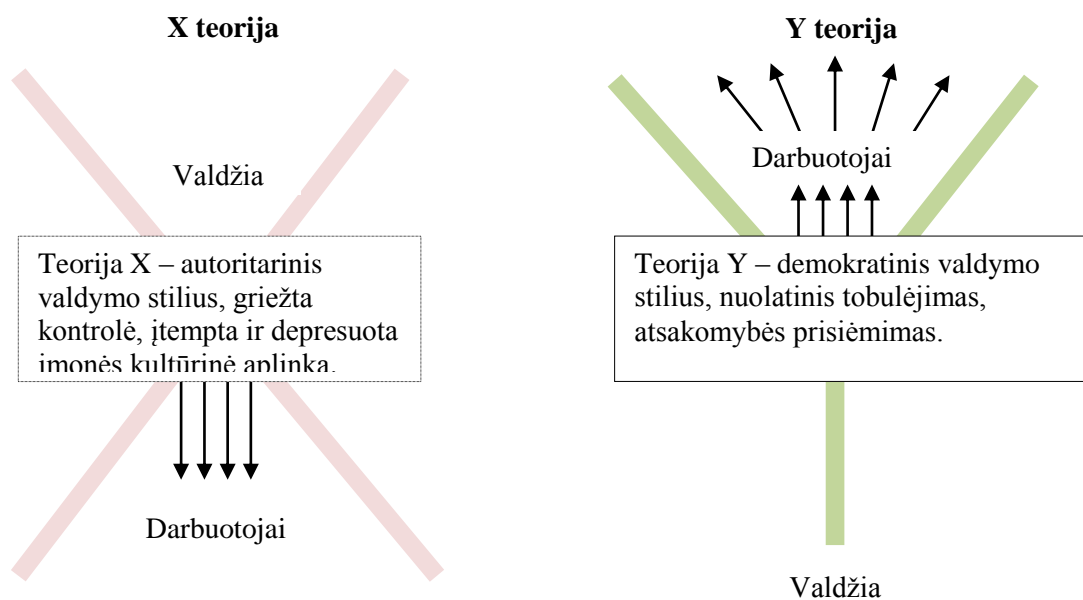
Amerikiečių psichologas Douglas'as McGregor'as savo teoriją paskelbė 1960m. knygoje „Įmonės žmogiškoji pusė“ („The Human Side Of Enterprise“). Šios teorijos pagrindinis principas yra

sukurti teigiamą valdymo stilių ir metodus, todėl teorija yra svarbi iki šių dienų organizacinės plėtros ir organizacijos valdymo klausimais. McGregor teorija sako, kad yra du pagrindiniai požiūriai kaip reikia valdyti žmogiškuosius išteklius. Vidutiniai vadovai yra linkę naudoti teoriją X, dėl to rezultatai yra nepatenkinami. Y teorija atneša žymiai geresnius rezultatus, nes padidėja darbuotojų darbo našumas ir leidžia žmonėms augti ir tobulėti. Teorija X ir Y galima pavaizduoti schemiškai (žiūrėti 5pav.).

Teorija X (autoritarinio valdymo stilius):

- darbuotojas iš prigimties nemėgsta darbo ir stengiasi jo vengti;
- žmonės turi būti verčiami dirbti bausmių pagalba, jeigu norima pasiekti organizacijos tikslų;
- dauguma darbuotojų nori būti nukreipti reikiama linkme, kad išvengtų atsakomybės.

V. Gražulis ir kt. (2012) teigia, jog „X teorijos šalininkai laikosi masių vidutinybių prielaidos. Tokie vadovai mano, jog darbuotojams yra svarbūs tik fiziologiniai poreikiai (būstas, maistas, miegas, seksas, finansinis atlygis ir t.t.)“ (p. 148).



Šaltinis: sudaryta autorės

6 pav. Douglas'o McGregor'o X ir Y teorija

Vadovai, kurie remiasi X teorijos logika, pagrindiniu uždaviniu valdant žmogiškuosius išteklius laiko versti pavaldinius dirbti ir griežtai kontroliuoti jų darbo eigą. Tokio tipo vadovai griebsi psichologinio spaudimo ir prievartos, numato griežtas taisykles. Suprantama, kad vadovai autokratai neleidžia pasireikšti pavaldinių kūrybiškumui, vienvaldiškai priima sprendimus, griežtai kontroliuoja pavaldinius ir laukia iš jų besąlygiško paklusnumo, darbų įgaliojimas yra labai griežtas. Vadovai kurie yra linkę naudoti paskatas ir atviros prievartos nesiima vadinami nuolankiais autokratais. Nuolankūs

autokratai pavaldinius įtraukia į užduočių planavimą, tačiau galutinį sprendimą vis tiek priima pats vadovas.

Teorija Y:

- rodyti pastangas darbe yra toks pats natūralus dalykas kaip ir dirbti;
- žmonės taiko savikontrolę nejausdami jokių grėsmių ar bausmių;
- Darbuotojai siekia atsakomybės;
- Darbuotojai geba naudotis išradingumu, kūrybiškumu, vaizduote sprendžiant organizacines problemas
- Darbuotojai motyvuojami ne vien fiziologiniais ir saugumo lygmenimis, bet ir socialiniais ir kitais aukštesniais lygmenimis.

Gražulis V. ir kt. (2012) rašo, kad anot D. McGregor'o Y teorijos apibūdinime atitinkantys vadovai vadovaujasi demokratišku vadovavimo stiliumi, o jų pagrindinis uždavinys yra vystyti darbuotojo potencialius gebėjimus prisidedant prie organizacijos tikslų įgyvendinimo. Organizacijos, kuriose galioja toks požiūris į darbuotojus yra būdingas didelis įgaliojimų decentralizavimas, aktyvus darbuotojų dalyvavimas sprendžiant organizacijai svarbius klausimus.

Abracham Maslow domėjosi D. McGregor'o teorija ir atliko Y teorijos tyrimą Kalifornijos elektronikos gamykloje. Tyrimas parodė, kad organizacija negali veikti efektyviai, jeigu yra vadovaujama tik Y teorija. A. Maslow buvo linkęs tobulinti Y teoriją, teigdamas jog teorija X ir teorija Y turi būti derinamos tarpusavyje, norint kad įmonėje darbas būtų sklandus. Atsakydamas į šią kritiką, D. McGregor'as ėmė kurti teoriją, kuri vadinosi Z teorija, tačiau šios teorijos McGregor'as nespėjo išpopuliarinti. Z teorija apibūdino liberalųjį valdymo stilių, kuris akcentuoja pagrindinį siekį – sukurti stropią darbo grupę ir subtilią, darnią darbo aplinką, kurioje būtų patenkinti darbuotojų norai būti laisvais, nepriklausomais.

D. McGregor'o teorijos susilaukė ir daugiau kritikos. Šios teorijos kritikuojamos dėl per ne lyg griežto atskyrimo viena nuo kitos, t. y. kad organizacija turėtų rinkit X arba Y teorijos valdymą. Taip pat autorius pabrėžė Y teoriją kaip teisingą, kuria reiktų vadovautis.

Nepaisant kritikos D. McGregor'o teorija padėjo suprasti asmeninių žmogaus savybių įtaką bendravimui su aplinkiniais. V. Gražulis teigia, jog neabejotinai „D. McGregor'as ir A. Maslow labiausiai prisidėjo prie žmonių saviraiškos darbo procese reikšmės propagavimo bei naujojo požiūrio į naudingų santykių tarp organizacijos vadovų ir pavaldinių kūrimo“⁴.

Deja, Lietuvos autoriai savo literatūroje nėra linkę populiarinti D. McGregor'o teorijos. V. Gražulis pateikia tokias priežastis:

⁴ V. Gražulis ir kt., 2012, 151 p.

1. „Žmogiškųjų išteklių vadybos specialistai skirtingai ir ne itin nuosekliai aiškina X ir Y teorijas;
2. D. McGregor'o teorijos yra pateikiamos visiškai neatsižvelgiant į socialinę ir ekonominę aplinkas“. (V. Gražulis ir kt., 2012, 151 p.)

Kiti autoriai (D. Boddy, R. Peitonas, G. Hofstedas) pažymi, jog šios teorijos yra itin artimos Amerikietiškajai kultūrai, nes „atspindi tokius šiai kultūrai būdingus bruožus, kaip darbo procese yra būtina panaudoti žmogaus gabumus, organizacijos tikslai ne visada sutampa su darbuoto tikslais, būtina maksimaliai panaudoti žmogaus gabumus ir pan.“ Ši nuomonė taip pat yra priežastis kodėl mūsų postkomunistinėje Lietuvoje nėra plačiai naudojamos ir gvildenamos D. McGregor'o X ir Y teorijos.

2. ĮGALIOJIMŲ DELEGAVIMO SVARBA SIEKIANT DARBUOTOJŲ MOTYVUOTO DARBO

Įgaliojimų delegavimas tampa vis svarbesnis veiksnys organizacijų motyvavimo sistemoje, apie tai kalba ir dauguma motyvacijos teorijų.

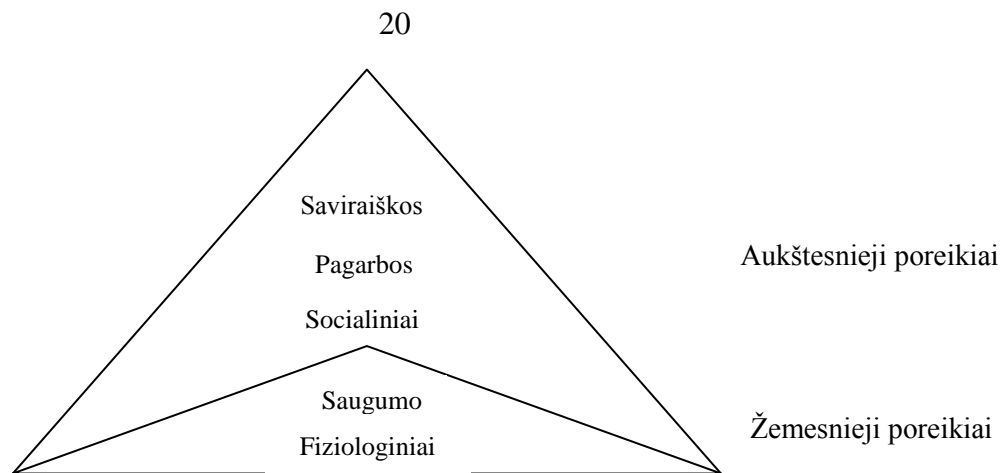
Motyvacijos teorijos siekia paaiškinti, kokius tikslus nori pasiekti individai, kokias veiklos alternatyvas jie mato ir kokie jų poreikiai. Yra daugybė motyvacijos teorijų. Motyvacijos teorijos pasak Stankevičienės ir Lobanovos (2006) yra skirstomos į dvi grupes:

1. Turinio (poreikių) teorijas – analizuojančias motyvacijos turinį, jose aprašoma, kas duoda žmogui impulsą elgtis tam tikru būdu, jos yra statiškesnės. Šioms teorijoms priskiriamos: A. Maslow Poreikių hierarchijos teorija (1954), D. McGregor X ir Y teorijos (1960), D.C. McClelland trijų kategorijų motyvų (poreikių) teorija (1987).

2. Proceso teorijas – analizuojančias motyvacijos procesą, jos parodo kaip skatinamas žmogaus elgesys, jos yra dinamiškesnės. Tai F. Herzberg Dviejų veiksnių motyvacijos teorija (1967), V. Vroom lūkesčių teorija (1964), J. Adams Socialinio teisingumo teorija (1965), L. Porter ir E. Lawler Motyvacijos modelis (1968), E.A. Lock'o Tikslų iškėlimo teorija.

Remiantis šiuo grupavimu apžvelkime plačiau populiariausias ir daugiausiai kritikos sulaukusias teorijas.

Ne vienas lietuvių ir užsienio teoretikas rašo, kad žinomiausia ir populiariausia motyvacijos teorija, kurią parašė JAV psichologas profesorius Abracham Maslow XX a. viduryje (tiksliau 1943m.) yra žmogaus poreikių hierarchijos teorija. Pagal šią teoriją visi poreikiai suskirstyti į žemesnius ir aukštesnius. Žemesniesiems poreikiams yra priskiriama – fiziologiniai ir saugumo, o aukštesniesiems socialiniai, pagarbos ir saviraiškos poreikiai. Visus šiuos poreikius galima pavaizduoti piramidės forma.



Šaltinis: adaptuota pagal Stankevičienė A. ir kt., 2006

7 pav. **A. Maslow poreikių hierarchija**

Žmogaus poreikių hierarchija apima tokius poreikius:

„1 lygis – fiziologiniai poreikiai: alkis, troškulys, maistas, šiluma.

2 lygis – saugumo poreikiai: bendro saugumo poreikis, materialinis saugumas, darbo vietos saugumas, draudimas, senatvės aprūpinimas.

3 lygis – socialiniai poreikiai: kontaktas su kitais žmonėmis ir grupėmis.

4 lygis – į aš orientuoti poreikiai: vertybių garantijos, pripažinimas, valdžia, titulas, statusas.

5 lygis – saviraiškos poreikiai: asmenybės ugdymas, individualumas, savarankiškumas.“ (V. Damašienė, 2002, p. 55).

Abraham Maslow teigė, kad žmonės stimuliuoja stengimasis patenkinti savo poreikius ir kad tie poreikiai turi hierarchinę struktūrą. Šie poreikiai turi būti patenkinti eilės tvarka judant piramide iš apačios į viršų pagal svarbą, o tobulėjant žmogui plečiasi jo potencialios galimybės, todėl saviraiškos poreikiai niekuomet negali būti patenkinti. Tuo remiantis galima daryti išvadą jog žmogaus poreikiai yra begaliniai.

Remiantis A. Maslow hierarchija itin svarbu suprasti, jog kiekvienas žmogus pirmiausia rūpinsis tokiu atlygiu, kuris leistų patenkinti žemiausiuosius poreikius, tai yra prasimaitinti ir pramaitinti savo šeimą. Žmogui yra būtinos normalios darbo bei pragyvenimo sąlygos. Pradinių poreikių įgyvendinimas suprantamas kaip elementarūs poreikiai ir be jų įgyvendinimo nebus svarbūs sekantys poreikių laipteliai, pirmiausia, saugumo poreikis. Šis poreikis pasireiškia darbuotojo noru turėti garantijų, užtikrinančių saugų darbą, turėti papildomų ekonominio skatinimo programų bei lengvatų ir nejausti spaudimo iš vadovybės. Saugumo poreikiui A. Maslow priskyrė ir karo, ligos, gamtos kataklizmų metu užplūdus nusikaltimų bangai, valdžios žlugimo atvejais ir pan. užsitęsusių nepalankios situacijos. O profesorius V. Gražulis ir kt. (2012) papildė saugumo poreikio sukėlėjų sąrašą: „pastarųjų metų įvykiai rodo, kad prie nepalankių situacijų turi būti priskirtinos ne tik vietinio, bet ir globalaus pobūdžio ekonominės ar finansinės krizės“ (p. 163).

Socialiniai poreikiai nebus patenkinti tuomet, kai darbdavys bandys pakeisti įprastą darbuotojo gyvenvietę ar darbo vietą, jeigu tai darbuotojui sukelia nepatogumų ir pažeidžia jau nusistovėjusius darbo santykius. Kitomis aplinkybėmis tokie pokyčiai gali ir motyvuoti darbuotoją.

Aukščiausias piramidės laiptelis, t.y. pagarbos poreikiai parodo individo norą būti pripažintu, norą būti atsakingu. Jeigu pagarbos poreikiai nėra įgyvendinti gali iššaukti silpnavertiškumo jausmą, o galiausiai ir išvystyti nevisavertiškumo kompleksą.

Abraham'o Maslow'o teorija iki šių dienų yra aktyviai kritikuojama. Daugelis autorių dvejoja ar poreikių hierarchijos teorija gali būti laikoma tinkamu tiek tiriamojo darbo, tiek praktikos modeliu. Užsienio ir lietuvių autorių kritika pateikiama lentelėje.

Lietuvių autoriai	
Autorius	Teiginiai
B. Neverauskas, J. Rastenis, 2001	„Atskirų žmonių individualūs poreikiai hierarchiškai dažnai išsidėsto kitaip, negu pateikė autorius, todėl šia teorija nepavyko įrodyti poreikių hierarchijos ir atsižvelgti į individualius asmens skirtumus.“
A. Sakalas, 2003	„Naujų empirinių tyrimų rezultatai ne visiškai dera su pagrindiniais A. Maslow teorijos teiginiais“
Užsienio autoriai	
V. Vroom, 1964	„Šios motyvacijos koncepcijos, nors ir intuityviai patrauklios, nėra lengvai patvirtinamos empiriniais testais.“
Murrel, 1997	„Teorijos pripažinimas daugiausia remiasi tikėjimu, nes atlikta labai mažai mokslinių tyrimų, kurie ją patvirtintų“
Newstrom, Davis, 2000	„Daugelis teorijos nuostatų nepasitvirtino praktikoje, dėl to abejotina, ar ją galima laikyti teoriniais motyvacijos pagrindais.“

Šaltinis: sudaryta autorės

8 pav. Autoriai ir jų teiginiai kritikuojantys A. Maslow teoriją

Kita vertus, atsiranda nemažai autorių ginančių šią teoriją. Taip pat V. Gražulis ir kt. (2012) pastebėjo, jog „daugelio valstybių leidžiamoje literatūroje nėra nei vienos mokymo metodinės priemonės ar vadovėlio skirto bendrosios ar žmogiškųjų išteklių vadybos teoriniams pagrindams, kad nebūtų minima A. Maslow sukurta poreikių teorija“ (p. 163). Yra pastebėta, jog poreikių hierarchijos teorija yra plačiai naudojama praktikoje ir gali būti drąsiai vadinama žinomiausia motyvacijos teorija.

Apžvelgus teorijos kritikas ir pagrindimus, visgi reiktų atsižvelgti į tai jog teorija buvo sukurta, kai pasaulis jautė nepriteklių ir tuo metu nebuvo aktualūs kiti poreikiai apart fiziologinių ir saugumo. Šiais laikais, kada daugelis žmonių turi galimybę patenkinti savo pradinis poreikius darbdaviai turėtų atsižvelgti į pagarbos ir saviraiškos poreikių tenkinimą. Taigi A. Maslow poreikių teorija gali būti geriausiai pritaikyta tam tikros visuomenės vystymosi etape.

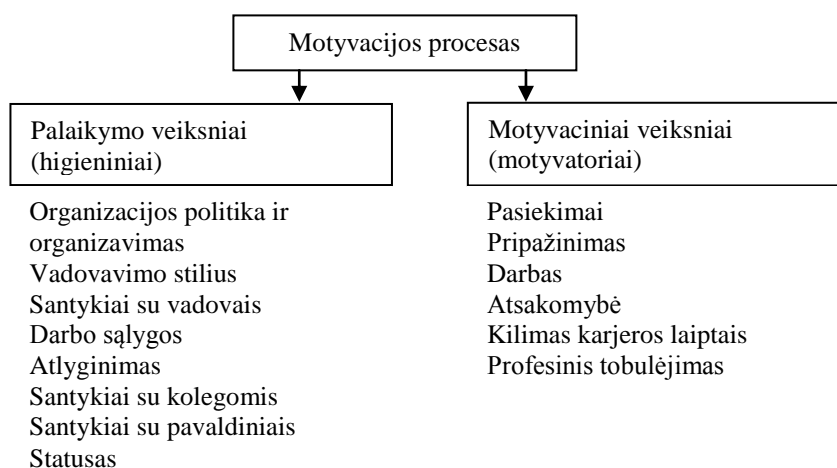
Šiuolaikiniame sudėtingame vadovų ir pavadinimų santykių (dėl to, kad kiekvienas iš jų yra su skirtingais poreikiais bei patirtimis) pasaulyje yra itin sudėtinga suvaldyti ir motyvuoti darbuotojus. Kiekvienas darbdavys siekdamas motyvuoti savo pavaldinius iš pradžių turėtų nustatyti darbuotojo

poreikius, susitaikyti su tuo jog kiekvieno darbuotojo tikslai yra skirtingi. Tuomet kiekvienam darbuotojui siūlyti tenkinti jiems svarbius poreikius ir, žinoma, nepamiršti, jog monotonija motyvuojant darbuotoją gali persiversti į demotyvaciją.

1968 metais įkvėptas A. Maslow poreikių hierarchijos teorijos F. V. Herzberg'as knygoje „Darbas ir žmogaus prigimtis“ („Work and Nature of Man“) pateikė dviejų veiksnių motyvacijos teoriją. Daugeliui autorių, o kartu ir F. V. Herzberg'ui kilo klausimų koks yra pirminių poreikių vaidmuo, kai šalies gyvenimo lygio kokybė sudaro sąlygas tenkinti šiuos poreikius, o darbdavių pastangos paskatinti darbuotojus papildomomis lengvatomis jų nemotyvuoja dirbti geriau, todėl jis ėmė gilintis ir analizuoti žemesnius ir aukštesnius poreikius. F. V. Herzberg'as kartu su kolegomis atliko darbuotojo į darbą požiūrio tyrimą. Šiame tyrime dalyvavo 400 respondentų, kurie turėjo atsakyti į du paprastus klausimus – kada jie, įvykdę darbo užduotį jaučiasi itin gerai ir kada itin blogai? Atlikęs šį tyrimą F. V. Herzberg'as paskelbė dviejų veiksnių motyvacijos teoriją.

Jo teigimu, pasitenkinimą suteikiantys veiksniai išplaukia iš vidinio darbo turinio ir jie patenkina aukštesnius darbo poreikius. O higieninius darbo veiksnius, kurie kelia nepasitenkinimą lemia išorinė darbo aplinka ir visa tai patenkina žemesnius poreikius. Svarbu pabrėžti, kad patenkinus dėl žemesnių poreikių atsiradusį nepasitenkinimą, yra pašalinamas tik nepasitenkinimas, o motyvacija nėra stiprinama. Pavyzdžiui jeigu higieniniai veiksniai, tokie kaip atlyginimas, darbų sauga, darbo sąlygos, nepasiekia tam tikro standarto, darbininkai būna nepatenkinti ir negali teigiamai atsiliiepti apie savo darbą. Pozityvios motyvacijos ir geros savijautos pasiekama tik tuomet, kai su higieniniais veiksniais yra pagerinami ir aukštesnieji veiksniai – tai pripažinimas, paaukštinimo galimybė, laimėjimai, atsakomybė.

V. Gražulis ir kt. (2012) knygoje „Darbuotojas organizacijos koordinačių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos“ pateikė F. V. Herzberg'o motyvacijos proceso schemą pagal dviejų veiksnių teoriją.



Šaltinis: V. Gražulis ir kt., 2012, p. 185

9 pav. F. V. Herzberg'o dviejų veiksnių motyvacijos teorijos pagrindinė schema

Daugelis mokslininkų, kaip ir kitas įžymias teorijas, kritikuoja dviejų veiksmų motyvacijos teoriją. Robert C Appleby (2003) rašo jog vieni mokslininkai kritikuoja už tai, kad F. V. Herzberg'as neatsižvelgia į kitus elgesio kriterijus, tokius kaip darbo našumą, personalo kaitą bei pravaikštas, o kiti už tai kad jis nagrinėja tik pasitenkinimą ir nepasitenkinimą. Tačiau po F. V. Herzberg'o studijų beveik visi mokslininkai sutaria, kad pasitenkinimą darbu skatina išoriniai ir vidiniai veiksniai.

V. Gražulis ir kt. rašo, jog neretai specialistai savo kritiką grindžia tuo faktu, kad vadybos praktikoje iki šiol nepavyko užtikrinti saviraiškos poreikių patenkinimo visiems, kurie to siekia. Bet to dvejotama ir dėl to, kad F. V. Herzberg'o suformuluoti klausimai iš dalies jau lėmė respondentų atsakymus. Žmonės malonias situacijas dažniausiai sieja su savo asmenybe ir objektais, kuriuos jie kontroliuoja, o tai kas neteikia malonumo yra siejama su kitų žmonių vaidmeniu ir daiktais.

S. P. Robberts (2006) pateikia tokias teorijos kritikos priežastis:

- *„Taikytų tyrimo metodų (siauras pritaikymas daugiau orientuotas į baltųjų apykaklių darbuotojus);*
- *Autoriaus klausimų formuluotės (suformuluoti klausimai iš dalies lėmė respondentų atsakymus, nes malonias situacijas žmonės linkę sieti su savo asmenybe ir objektais, ir atvirkščiai – tai kas neteikia malonumo su kitų žmonių vaidmeniu, daiktais).*
- *Nėra bendro pasitenkinimo mato. Žmogaus gali netenkinti kuri nors jo darbo sritis, bet visumoje darbas gali būti priimtinas.*
- *Teorija nesutampa su ankstesnių tyrimų duomenimis. Teorija neatsižvelgia į nuo situacijos priklausančius kintamuosius.*
- *Autorius darė prielaidą, kad tarp pasitenkinimo darbu ir produktyvumo yra ryšys, bet jo tyrimų metodika nagrinėja tik pasitenkinimą darbu“. (S.P. Robberts, 2006, p.70).*

Apibendrinant F. V. Herzberg'o teoriją, galima tvirtinti jog buvo atsakyta į klausimą kodėl darbuotojams, pakankamai uždirbantiems, kad patenkintų savo pradinius poreikius, motyvavimas saugumo, fiziologiniu ir socialiniu lygmeniu praranda skatinamąjį vaidmenį. Taip pat buvo atsakyta yra dar vieną labai svarbų vadovams klausimą – kol nepatenkinami darbuotojo higieniniai veiksniai, vadovai mažai pasieks, skatindami motyvatoriais.

David C. McClelland labiausiai pasižymėjo 1961 metais, išleidęs knygą „The Achieving Society“, kurioje pateikė trijų kategorijų motyvų teoriją. Kartu su kolegomis profesorius stebėjo žmonių reakciją į skirtingus gyvenimo atvejus bei paskatas veikti ir išskyrė kelis vyraujančius žmogaus vidinius poreikius (paskatas). Pasak Gražulio (2012) D. McClelland atlikęs tyrimą pateikė tris aktualius pagrindinius darbo motyvus arba poreikius:

1. „Pasiiekimų (laimėjimų) poreikis (pPas) – siekimas pranokti, pasiekti vertinant tam tikrais standartais, pastangos išsikovoti sėkmę.

2. Valdžios poreikis (pVai) – poreikis priversti kitus elgtis taip, kaip jie priešingu atveju nebūtų pasielgę.
3. Poreikis priklausyti (pPri) – draugiškų ir artimų žmogiškų santykių“.

Pasiekimo poreikių teorija išsiskiria tuo, kad sėkmingai veikia ne tik pavaldinius, bet ir visų lygių vadovus. Mokslininko teigimu darbuotojai, kurie yra orientuoti į pasiekimo poreikius ir tiki jog bus pagirti už pastangas dirba žymiai uoliau. Šis poreikis pasižymi darbuotojo asmeninės atsakomybės jausmu ir sėkmingu darbo užbaigimo procesu. Pasiekimų poreikiai, lyginant su A. Maslow poreikių hierarchija, yra tarp pagarbos ir savirealizacijos poreikių. D. McClelland'as teigė, kad pasiekimų poreikis yra išugdomas, kita vertus jis gali ir visai nepasireikšti jeigu darbuotojas nebus skatinamas reikšti iniciatyvą ar skatinamas už pasiekimus.

Pasak V. Gražulio ir kt. (2012) pasiekimų poreikiais išsiskiriantys vadovai linkę sulaukti analogiško atsako iš savo pavaldinių ir dažnai pagalbininkais renkasi tik ypač profesionalius darbuotojus. Teorijos autorius lygindamas pasiekimo poreikių įgyvendinimo svarbą valstybių ir civilizacijų vystymosi kontekste, kad dėl būtent dėl šio poreikio vyksta socialiniai ir ekonominiai pakilimai, o ignoruodami aptariamą poreikį žlugdome senovės ir dabarties civilizacijas.

Pasak D. Šavareikienės ir V. Dubino (2003) išvystytas valdžios poreikis dažnai asocijuojasi su laimėjimais kopiant karjeros laiptais. „Valdžios poreikis išreiškia kontrolės laipsnį, kurio asmuo trokšta savo situacijoje. Dar viena minimo poreikio prasmė aiškinama tuo, kaip žmonės susitvarko su sėkme ar nesėkme. Mokslininkas pastebėjo, kad valdžios poreikį turintys žmonės dažniausiai būna puikūs vadovai, jei pirmenybę teikia ne asmeniniams, bet organizacijos tikslams. Pats D. McClelland pozityviai vertino individo poreikį siekti valdžios, ypač, kai valdžia, siekiant organizacijos gerovės, tampa pagrindiniu gyvenimo iššūkiu. Tokie žmonės neretai išsiskiria stipriu savikontrolės jausmu ir silpnu priklausymo poreikiu“ (V. Gražulis, 2005, p. 50).

Mažiausią dėmesį D. McClelland'as skyrė poreikiui priklausyti. Robbins (2003) rašė, kad darbuotojai pasižymintys dideliu pPri ieško draugystės, jiems priimtinesnės situacijos, kuriose yra bendradarbiaujama, o ne konkuruojama, bei trokšta santykių, grindžiamų dideliu tarpusavio supratimu.

Taigi, Mc.Clelland savo teorijoje teigia, jog galima išskirti tris svarbiausius žmogaus poreikius: „pasiekimų poreikis, valdžios poreikis ir bendrumo poreikis. Kiekvienas iš mūsų turime šiuos poreikius, tik skiriasi jų kombinacijos: vienas žmogus gali turėti labiau išreikštą bendrumo, kitas galios, trečias – pasiekimo poreikį“.

Profesorius V. Gražulis ir kt. (2012) pastebėjo, jog Lietuvos organizacijų vadybinėje aplinkoje, kaip ir pagal A. Maslow bei F. Herzberg motyvacijos teorijas, nėra patikimos informacijos, ar darbuotojų motyvavimo sistemos rengiamos atsižvelgiant į D. McClelland'o trijų kategorijų poveikio teoriją. Ši situacija yra aiškinama tokiomis priežastimis: nors A. Maslow ir F. Herzberg darbuotojų motyvacijos teorijos buvo kategoriškai kritikuotos. Kiekviena mokslinė, mokymo ir metodinė

priemonė skiria daugiau ar mažiau dėmesio jų propaguotoms idėjoms, o D. McClelland'o trijų kategorijų poreikių teorija nėra sulaukusi kritikos, bet kartu ir mažiau nagrinėjama literatūros šaltiniuose.

3. ĮGALIOJIMŲ DELEGAVIMO SKIRTUMAI VIEŠAJAME IR PRIVAČIAJAME SEKTORIUOSE

Pasak Palidauskaitės (2001) nuo sektorių veiklos specifikacijos: tikslo, misijos, veiklos vertinimo kriterijų, vadovavimo stiliaus, vertybių, kultūros, elgesio normų ir kt., priklauso ir tame sektoriuje dirbančių darbuotojų įgaliojimų delegavimas. Įtakos įgaliojimų delegavimui turi ne tik organizacijos kultūra, bet ir paties darbuotojo amžius, lytis, profesija, vieta organizacijoje“.

Norbertas Tomas (Norbert Thom) ir Adrianas Ricas (Adrian Ritz) nurodo keletą problemų, kurios yra būdingos viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių vadybai palyginti ją su privačiu sektoriumi:

- *„Efektyvumo stoka, kurią lemia ne tiek darbuotojų motyvacijos siekti rezultatų stoka ar per didelis darbo krūvis, bet nesudarytos sąlygos atsiskleisti darbuotojų galimybėms ir neišnaudotas ryžtas siekti rezultatų.*
- *Išskirtinis valstybės tarnautojo statusas, kuris yra viena svarbiausių kliūčių siekiant veiklos rezultatyvumo. Per daug griežtai apibrėžtas valstybės tarnautojo statusas trukdo darbuotojams siekti karjeros“ (Sudnickas T., 2010, p. 260).*

Jau aptarta, kad įgaliojimų delegavimo tema yra glaudžiai susijusi su motyvacijos tema ir pačiu valdymo procesu. Literatūroje vyrauja dvejopa nuomonė dėl privataus ir viešojo sektoriaus motyvacijos skirtumų, o kartu ir įgaliojimų delegavimo. Pagal J.D. Houston'o (2000) atliktus tyrimus šis skirtumas yra akivaizdus, tačiau sutinkama ir tokių autorių kurie neigia jog yra esminių skirtumų tarp viešojo ir privataus sektoriaus motyvacijos.

J. Palidauskaitė (2007) straipsnyje “Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje” apžvelgia viešosios ir privačios motyvacijos panašumus ir skirtumus. Ji išskiria tokius skirtumus:

- *„pinigai kaip galutinis darbinės veiklos ir gyvenimo tikslas yra mažiau svarbūs viešajame sektoriuje;*
- *viešosios institucijos daug rečiau nei privačios yra reformuojamos, perorganizuojamos ar bankrutuoja, ir tai suteikia darbuotojams norimą stabilumo pojūtį, todėl tradiciškai manoma, kad darbas viešajame sektoriuje garantuoja darbo saugumą ir įvairias socialines garantijas;*
- *Yra nusistovėjusi nuomonė, jog valstybinėje tarnyboje darbo vieta yra užtikrinta iki pensijos, jeigu darbuotojas nenusižengia ir dirba pagal visas nuostatas ir etikos normas.*

Darbo vietos saugumas turi savo pliusų ir minusų. Viena vertus asmuo gali tapti geru savo srities žinovu, kita vertus konkurencijos nebuvimas neskatina darbuotojo tobulėti.

- *Skirtingas darbo turinys viešajame ir privačiajame sektoriuose – darbas valstybės tarnyboje nėra labai įvairus, dažnai primena rutiną. Todėl darbuotojai turi būti aktyviai motyvuojami suteikiant daugiau atsakomybių ir pan.*
- *Svarbus motyvacinis veiksnys yra galimybė kopti karjeros laiptais - valstybės tarnyba organizuota hierarchiniu principu numato karjeros galimybes atsižvelgiant į išstarnautą laiką, turimą patyrimą bei veiklos rezultatus.“(p. 41)*

Apibendrinus galima teigti, jog pravartu atidžiau panagrinėti viešojo ir privataus sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo ypatybes bei galimybes.

3.1. Įgaliojimų delegavimo ypatumai viešajame sektoriuje

„Viešojo administravimo institucijos valstybės valdymo politiką įgyvendina tiek valstybiniu, tiek ir savivaldos lygmeniu. Institucijos, siekdamos nustatytų tikslų, formuoja organizacinę struktūrą – kuriami padaliniai, nustatomas jų pavaldumas, įgyjamos darbo priemonės – organizacinė technika ir kt. Tačiau institucijos tai visų pirma jose dirbantys žmonės, būtent jie siekia nustatytų tikslų ir įgyvendina užduotis“ (Raipa, 2012, p. 152). Geriausios strategijos gali likti neįgyvendintos, jeigu darbuotojai neturės noro ir potencialo dirbti, todėl vis dažniau viešajame sektoriuje atkreipiamas dėmesys į darbuotojų poreikius, darbuotojų ugdymą, darbų įgaliojimą ir atsakomybės suteikimą.

Literatūroje pateikiama, kad šiandieninėje vadyboje, kaip sudėtingoje žmogaus veikloje, yra svarbu teisingai pasirinkti vadovavimo stilių, atlikti vadovo funkcijas viešojoje įstaigoje. Organizuodami ir valdydami žmogiškuosius išteklius vadovai privalo nukreipti juos tikslinga kryptimi, kad būtų pasiekti tikslai. Todėl organizacijai reikalingas vadovas, turintis specifinių žinių ir sugebėjimų valdyti personalą.

J. Palidauškaitė įvardija, jog didžiausias nuopelnas tiriant motyvaciją viešajame sektoriuje priklauso klasiku vadinamam amerikiečių mokslininkui Perry, kuris tyrinėjo ne atskirus veiksnius darančius poveikį valstybės tarnautojams, bet juos siejo į visumą tam tikra teorine koncepcija. „Tokių būdu atsirado motyvacijos valstybės tarnyboje koncepcija, akcentavusi individo nuostatas skirtingai reaguoti į viešojo sektoriaus organizacijų veiklos motyvus. Ši koncepcija pabrėžia ne finansinį atlygį už darbą, bet normatyvinius aspektus“ (Diržytė ir kt., 2010).

Kadangi įgaliojimų delegavimas yra vienas iš motyvavimo būdų, apžvelkime viešojo sektoriaus motyvacijos subtilybes. Motyvacija daro įtaką veiklai dviem būdais: paveikia sprendimą veikti organizacijoje ir sprendimą veikti organizacijai. Naudodamasis įvairių apklausų duomenimis J. L. Perry sukūrė keturis viešojo sektoriaus tarnautojų motyvacijos vertinimo kriterijus:

1. „Patrauklumas politikai ir dalyvavimui joje.
2. Įsipareigojimas viešiesiems interesams.
3. Užuojauta.
4. Pasiuokojimas“ (Palidaukaitė, 2007, p. 40).

Pagal pateiktus kriterijus galime nustatyti, jog viešajame sektoriuje pirmenybė yra teikiama vidiniams, bet ne išoriniams atlygiams. Vidinį atlygį J. Palidaukaitė sieja su pasitenkinimu, kurį individas patiria atlikdamas užduotį, o išorinį atlygį su tokiu atlygiu, kurį suteikia kažkas kitas. Taip pat galima išskirti jog darbuotojai, kuriuos labiau motyvuoja stabilumas ir užtikrintumas, darbo vietą greičiausiai rinksis viešajame sektoriuje. Viešasis sektorius yra pastovesnis dėl tokių priežasčių: lėčiau reaguoja į aplinkos pokyčius, taikosi prie pokyčių politikoje, taip pat aplinkos poreikių. Privataus sektoriaus pagrindinis tikslas yra siekti pelno, o viešoji organizacija siekia kokybiškai atlikti paslaugas.

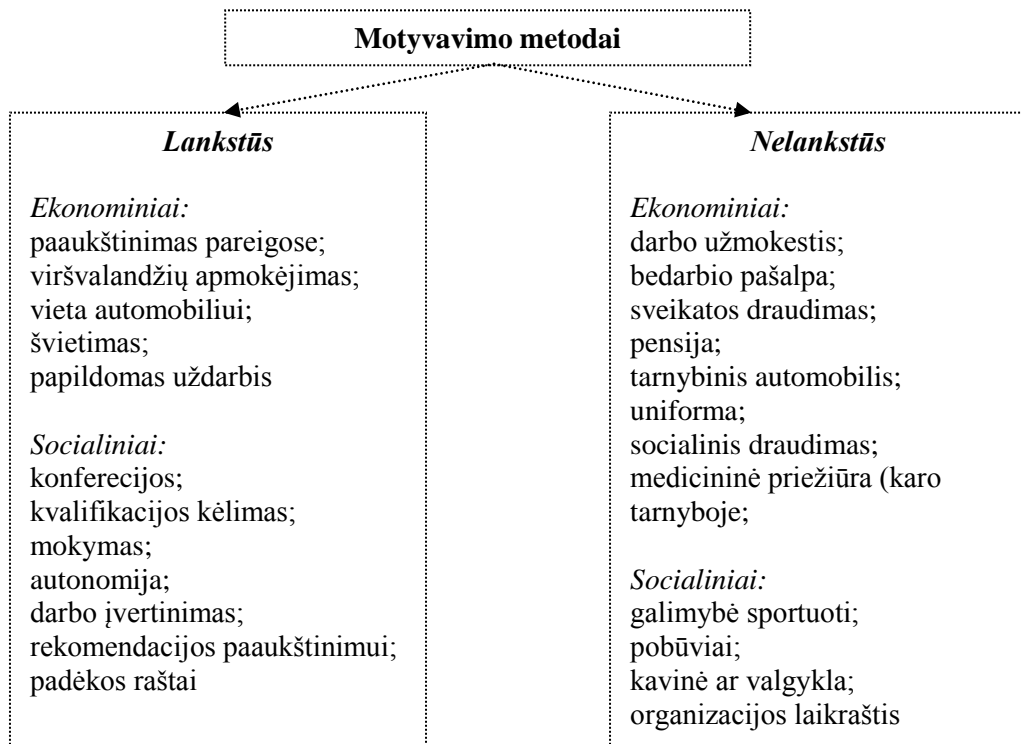
Pažvelkime kokia situacija yra Lietuvoje. J. Palidaukaitė ir I. Segalovičienė atlikto tyrimo apie valstybės tarnautojus Lietuvoje analizėje pateikia veiksnius, kurie įtakoja valstybės tarnautojus. Šiuos veiksnius autorės sugrupuoja į keturias grupes - labai svarbūs, svarbūs, neutralūs, nesvarbūs.

Veiksniai įtakoiantys valstybės tarnautojus	
Labai svarbūs veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> • pasitenkinimas atliekamu darbu ir geras klimatas organizacijoje; • adekvatesnis ir teisingesnis veiklos įvertinimas pinigine išraiška; • atlyginimo susiejimas su darbo rezultatais; • aiškus užduočių formulavimas; • objektyvus ir skaidrus veiklos vertinimas; • galimybės įgyti naujų įgūdžių; • aiškus ir konkretus darbo turinys; • atgalinis ryšys apie atliktą darbą; • galimybė panaudoti savo sugebėjimus;
Svarbūs veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> • iniciatyvumo skatinimas; • pripažinimas kolektyvo tarpe; • pripažinimas profesionalų tarpe; • tinkami vadovų pavyzdžiai; • darbas komandoje; • įtraukimas į sprendimų priėmimą organizacijoje; • galimybė derinti darbą su asmeniniu/šeimos gyvenimu; • dalyvavimas įvairiuose projektuose; • didesnė veiklos autonomija; • visuomenės nuomonė apie valdžios atstovus; • darbo užduotys primenančios iššūkius; • laisvesnis darbo grafikas;
Neutralūs veiksniai:	<ul style="list-style-type: none"> • galimybė dirbti valstybės tarnyboje ir sulaukus pensijinio amžiaus; • tarnybinio automobilio, telefono išlaidų padengimas;
Nesvarbūs veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> • perspektyva dirbti ES institucijose; • užtikrinta stovėjimo vieta automobiliui.

Šaltinis: I. Segalovičienė ir kt., 2008, p. 79

Taigi atlikto tyrimo metu paaiškėjo, kad valstybės tarnyboje Lietuvoje dirbantiems asmenims svarbiausi motyvais yra susiję tiek su pačiu darbu, tiek ir su darbo atmosfera bei darbo atlyginimu. Ši situacija parodo, kad viešojo sektoriaus darbuotojams yra vienodai svarbi tiek finansinis stabilumas, tiek pats darbas.

Klingner D. ir Nalbandian J. (1985) siūlo taikyti lentelėje pateiktus motyvavimo būdus, kad darbuotojų dirbančių viešajame sektoriuje darbas būtų našus ir motyvuotas.



Šaltinis: Klingner D. ir Nalbandian J., 1985

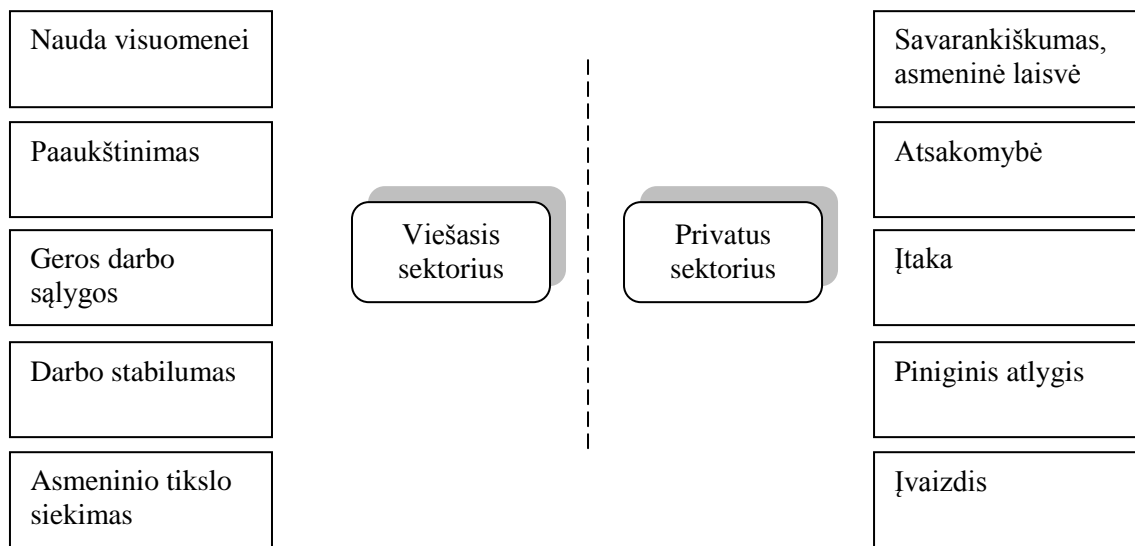
11 pav. Viešojo sektoriaus žmoniškųjų išteklių motyvavimo metodai

Viešojo sektoriaus motyvavimo metodai skirstomi į du pagrindinius pogrupius – lanksčius ir nelanksčius. Kiekvienas jų išskirstomas į socialinius ir ekonominius. Pateiktų metodų tarpusavio suderinimas leidžia darbuotojus visiškai motyvuoti ir pasiekti maksimalių rezultatų. Kaip matome pateiktame paveikslėlyje (žr. 11 pav.), šiame modelyje įgaliojimų delegavimas išskirtinio dėmesio neturi. Atsižvelgiant į šį modelį ir visą nagrinėtą literatūrą galima daryti išvadą, kad viešajame sektoriuje įgaliojimų delegavimas nėra plačiai paplitęs, nes darbuotojų darbo specifikacija yra griežtai numatyta tvarkos ir vadovas neturi galimybės laisvai skirstyti ir deleguoti darbus pavaldiniams.

3.2. Įgaliojimų delegavimo ypatumai privačiajame sektoriuje

Apžvelgę pagrindines motyvacijas, o kartu ir įgaliojimų delegavimo vietą viešojo sektoriaus valdyme, galime daryt išvadas jog privačiame sektoriuje dirbantys asmenys yra labiausiai suinteresuoti finansiniu atlygiu, tai pagrindinis ir pirmaujantis veiksnys, kuris motyvuoja darbuotojus. Taip pat kaip svarbūs faktoriai yra įvardijami statusas ir įvaizdis. Privataus sektoriaus darbuotojui yra svarbu tobulėjimas darbe per atsakomybės suteikimus, tokiu būdu jis jaučia pasitikėjimą iš vadovo.

Remiantis moksline literatūra A. Diržytė ir kt. sudarė schemą, kurioje pavaizdavo pagrindinius motyvus kodėl vieni asmenys renkasi darbą privačiame, o kiti viešajame sektoriuose.



Šaltinis: A. Diržytė ir kt., 2010, p. 127

12 pav. Darbo viešajame ir privačiajame sektoriuose motyvai

Pateiktame paveiksle akivaizdžiai matomi skirtumai. Pagrindiniai viešojo sektoriaus motyvai minėtini tokie, kaip nauda visuomenei, paaukštinimas, geros darbo sąlygos ir t.t. Tuo tarpu privataus sektoriaus darbdaviai didžiausią dėmesį turėtų skirti darbuotojo atlyginimui, o taip pat suteikti atsakomybės ir laisvės, kūrybai, kas yra itin svarbu deleguojant darbus.

Apibendrinant teoriją, privataus sektoriaus darbuotojams laisvė, galimybė pasireikšti yra svarbesnė, negu viešojo sektoriaus darbuotojams. Tuo tarpu privataus sektoriaus vadovai nėra suvaržyti įstatymų, reglamentų dėl darbuotojams suteikiamų pareigų, todėl darbdaviai gali lanksčiau valdyti žmogiškuosius išteklius, suteikdami daugiau laisvės ir vietos pasireikšti darbuotojams.

4. TYRIMO METODOLOGIJA

Tyrimas – tai praktinė magistrinio darbo dalis, kurioje siekiama išanalizuoti bei palyginti tiriamų viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų įgaliojimų delegavimo procesą atsižvelgiant į tai ar įgaliojimų delegavimas yra paplitęs organizacijoje, ar tai skatina darbuotojus efektyviau dirbti ir išanalizuoti abiejų organizacijų valdymo per įgaliojimų delegavimą panašumus/skirtumus. Siekiant įgyvendinti keliamus tikslus ir uždavinius buvo atliktas kiekybinis tyrimas naudojant anketinę apklausą organizacijų darbuotojams ir kokybinis tyrimas atliekant interviu su privačios organizacijos generaliniu direktoriumi ir viešosios įstaigos direktoriumi. Atliekant tyrimą buvo remtasi tokių autorių literatūros šaltiniais: Pečkaitis J. S. (2008), Luobikienės I. (2010), Kardelio K. (2007), Pukėno K. (2011), Tamošiūno T. (2003).

Tyrimo problema apibūdinama šiais klausimais:

Ar organizacijose skiriamas dėmesys darbuotojų valdymui per įgaliojimų delegavimą?

Kaip įgaliojimų delegavimas veikia darbuotojo veiklos efektyvumą privačiame ir viešajame sektoriuose?

Kokie trukdžiai egzistuoja organizacijose, kurie užkerta kelią įgaliojimų delegavimui?

Kokie skirtumai/panašumai egzistuoja tarp privataus ir viešojo sektoriaus įgaliojimų delegavimo proceso?

Tyrimo objektas. UAB „Officeday“ ir Alytaus rajono Miroslavo vidurinės mokyklos valdymo procesas per įgaliojimų delegavimą.

Tyrimo tikslas. Nustatyti ar įgaliojimų delegavimas yra paplitęs UAB „Officeday“ ir Alytaus rajono Miroslavo vidurinėje mokykloje, kaip jis skatina efektyvesnę žmonių darbą. Taip pat palyginti kokie skirtumai/panašumai vyrauja šių organizacijų įgaliojimų delegavimo procese.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti ir palyginti tyrime dalyvavusių respondentų demografinius rodiklius.
2. Nustatyti ir palyginti viešojo ir privataus sektoriaus motyvuojančius elementus.
3. Nustatyti ir palyginti ryšius tarp abiejų sektorių motyvuojančių elementų ir jų amžiaus, lyties, išsilavinimo ir darbo stažo.
4. Nustatyti ir palyginti viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų darbuotojų požiūrį į įgaliojimų delegavimą.
5. Nustatyti ir palyginti įgaliojimų delegavimo paplitimą tiriamosiose organizacijose.
6. Identifikuoti ir palyginti abiejų organizacijų vadovų valdymo stilius.
7. Apibendrinti tyrimo rezultatus ir pateikti išvadas.

Tyrimo hipotezės:

1. Lietuvoje nėra plačiai paplitęs darbuotojų valdymo modelis per įgaliojimų suteikimą.

2. Egzistuoja skirtumai tarp viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų valdymo sistemos elementų (darbų įgaliojimo) paplitimo.

3. Privataus sektoriaus motyvaciniai veiksniai per darbų įgaliojimą yra labiau paplitę praktikoje, negu viešajame sektoriuje.

Tyrimo metodų pasirinkimas. Siekiant nuodugniai išnagrinėti įgaliojimų delegavimo ypatumus tiriamosiose įmonėse, atliekant empirinį tyrimą buvo naudoti kiekybinis ir kokybinis tyrimo metodai. Kaip kiekybinis tyrimo metodas buvo naudota anketinė apklausa, kurioje apklausiami organizacijų darbuotojai. Kokybiniam tyrimui atlikti buvo pasirinktas pusiau struktūruotas interviu metodas. Taikant šį metodą buvo pasiruoštas interviu planas. Siekiant kuo nuodugniau atlikti tyrimą ir gauti kuo daugiau informacijos, buvo pasirinkta interviu technika – pokalbis.

Tyrimo instrumentas – anketavimas:

- I klausimų blokas
- II klausimų blokas
- III klausimų blokas

Anketą sudaro 14 klausimų, kurie skirstomi į tris anketinio tyrimo blokus.

1 lentelė. Diagnostiniai anketinio tyrimo blokai

Klausimų blokas	Klausimų tematika	Klausimo Nr.	Cronbach'o alfa koeficientas
I	Bendro pobūdžio demografiniai klausimai apie respondentų amžių, lytį, išsilavinimą, darbo stažą.	1 - 4	0,408
II	Klausimai susiję su darbuotojo požiūriu į įgaliojimų delegavimą ir kitų motyvacinių veiksnių įtaka darbo efektyvumui.	5, 10, 11	0,712
III	Klausimai susiję su vadovo požiūriu ir darbuotojų įtraukimu į įgaliojimų delegavimą, bei organizacijoje egzistuojančių motyvacijos priemonių ir valdymo stilių identifikavimui	6, 7, 8, 9, 12, 13,14	0,710

I bloko klausimai skirti socialinių – demografinių duomenų apie respondentus surinkimui, t.y. tiriamųjų amžius, lytis, išsilavinimas ir darbo stažas. Tyrimo metu siekiama nustatyti ryšį tarp šių rodiklių 3 ir 4 blokų klausimų atsakymais.

II bloko klausimais siekiama išsiaiškinti darbuotojo požiūrį į įgaliojimų delegavimą, kokią įtaką turi motyvacijos veiksniai jo darbo efektyvumui dirbant tiriamojoje organizacijoje ir ar darbuotojas turi pakankamai laisvės priimant sprendimus. 5 klausime respondentas turi perskaityti motyvacijos veiksnius, kurie aptarti teorinėje dalyje pagal Abracham'o Maslow'o poreikių piramidę ir Frederick'o Herzberg'o dviejų veiksnių motyvacijos teoriją, ir įvertinti šių veiksnių svarbą dirbant tiriamojoje organizacijoje, atsakymai suskirstyti remiantis Likert'o skale (1 – visiškai nesvarbu iki 5 – labai

svarbu). 10 klausime atsakymams pateikti taip pat naudojama Likert'o skalė, respondentams išvardintos priežastys kodėl perduodami darbai juos motyvuoja ir kodėl nemotyvuoja. Respondentų atsakymai į šį klausimą padės įvertinti kokios įgaliojimų delegavimo motyvuojančios ir nemotyvuojančios priežastys paplitę tiriamosiose organizacijose. 11 klausime darbuotojai turi pažymėti kaip reaguoja į iškilusią problemą, t.y. ar ją sprendžia patys, ar perduoda šią atsakomybę vadovui. Atsakymai atskleis ar darbuotojui suteikiama laisvė priimant sprendimus.

III bloko klausimai yra susiję su vadovo požiūriu į įgaliojimų delegavimą ir kaip vadovas įtraukia darbuotojus į šį procesą (6, 7, 8, 9 klausimai). 12 klausime respondentų prašoma pažymėti kokie veiksniai jam yra svarbiausi darbe einamuoju metu, šio klausimo atsakymai, remiantis F. Herzberg'o dviejų veiksmų teorija, suteiks informaciją apie darbuotojų būseną, t.y. ar jiems vis dar svarbūs motyvacijos palaikymo veiksniai, ar daugiau dėmesio darbuotojai norėtų skirti motyvatoriams. 13 klausime respondentai turi įvertinti 10 veiksmų, kurie yra būdingi ar nebūdingi organizacijai (vertinimas atliekamas pagal Likert'o skalę). 14 klausime respondentų prašoma pažymėti geriausiai atitinkantį įmonės apibūdinimą. Šiuo klausimu siekiama išsiaiškinti organizacijos valdymo stilių ir ar organizacijose taikomas darbuotojų skatinimas, darbų delegavimas ir t.t., ar visgi Lietuvoje veikiančioms organizacijoms yra būdingas autokratinis griežtas valdymas.

Klausimų patikimumui įvertinti buvo apskaičiuotas Cronbach'o alfa koeficientas. Pasak Pukėno K. (2011) šis koeficientas remiasi skirtingų klausimų, sudarančių klausimyną, koreliacija ir įvertina, ar visi skalės klausimai pakankamai atskleidžia tiriamą dydį. Šio koeficiento reikšmė gerai sudarytam klausimynui turėtų būti didesnė už 0,7 (kai kurių autorių teigimu už 0,6) (p. 46). Apskaičiuavus kiekvieno bloko koeficientus tik demografiniai rodikliai nesiekia reikiamos reikšmės (toks rezultatas logiškas, kadangi demografiniai klausimai negali priklausyti vienas nuo kito). Taigi apskaičiuotas koeficientas įrodo, jog klausimai pakankamai atskleidžia tiriamą dydį.

Tyrimo eigoje privačios ir viešosios organizacijos darbuotojų atsakymai bus lyginami tarpusavyje siekiant nustatyti reikšmingus skirtumus.

Tyrimo instrumento patikimumas bus įrodomas matuojant ryšio stiprumą tarp atsakymų į anketos klausimus, taikant SPSS Statistics 17.0 programinės įrangos aprašomosios statistikos metodą. SPSS programos pagalba bus apskaičiuotas Pirson'o (Pearson) tiesinės koreliacijos koeficientas, kuris padės nustatyti ryšį ir jo stiprumą tarp organizaciją apibūdinančių veiksmų ir amžiaus, išsilavinimo, darbo stažo. Statistiškai reikšmingi koreliacijos koeficientai tyrime bus žymimi žvaigždutėmis (*): viena žvaigždutė reiškia statistinį reikšmingumą 0,05 lygmenyje; dvi žvaigždutės reiškia statistinį reikšmingumą 0,01 lygmenyje. Koreliacijos koeficientas gali įgyti reikšmes nuo -1 iki 1. „Kuo koreliacijos koeficientas vertinant jo modulinę reikšmę yra didesnis, tuo priklausomybė tarp dviejų kintamųjų yra stipresnė. Koreliacijos koeficientas žymimas raide r , o analizėse dažniausiai naudojami tokios interpretacijos koeficiento gautoms reikšmėms apibūdinti:

nuo 0,3 iki -0,3 – labai silpna arba jos nėra,
 nuo 0,3 iki 0,5 (nuo -0,3 iki -0,5) – silpna,
 nuo 0,5 iki 0,7 (nuo -0,5 iki -0,7) – vidutinė,
 nuo 0,7 iki 0,9 (nuo -0,7 iki -0,9) – stipri,
 0,9 iki 1,0 (nuo -0,9 iki -1,0) – labai stipri.“ (Čekanavičius V., Murauskas G., 2001)

Tyrimo duomenų ir rezultatų lentelėms bei diagramoms pateikti bus naudojama „Microsoft Office Excel 2007“ ir „Microsoft Office Word 2007“ programų paketus.

Tyrimo imtis. Iš 94 UAB „Officeday“ administracijos darbuotojų, apklausoje sudalyvavo 75 darbuotojų, kai imties tūris su 5 proc. paklaida ir 95 proc. pasikliautinu intervalu ($p = 0,05$) minimalus respondentų skaičius 76. T.y. iš išsiųstų 94 anketų užpildytos sugrįžo 75. Iš 51 viešosios įstaigos Alytaus rajono Miroslavo vidurinės mokyklos administracijos darbuotojų pageidautina imtis 49 respondentai, o sulaukta atsakymų 50.

Tikslinant tyrimui reikiamą imties tūrį ir siekiant nustatyti ar apklausos rezultatai atspindės populiacijos nuomonę, naudota ši formulė:

$$n = \frac{z^2 s^2}{\Delta^2}$$

n – imties tūris;

z – koeficientas;

S – vidutinis kvadratinis nuokrypis;

Δ - paklaida (leidžiama paklaida 4-8 proc.).

Tyrimo organizavimas. Tyrimas buvo atliekamas 2013 metų spalio mėn. tokia eiga:

- Anketos ir interviu klausimų sudarymas siekiant išsiaiškinti tyrimui būtinus duomenis.
- Pilotinė respondentų apklausa atliekama siekiant aptikti galimas anketos klaidas ar nereikšmingus tyrimui klausimus. Prieš vykdant anketinę apklausą, keliems abiejų organizacijų administracijų atstovams buvo pateiktas anketos pavyzdys. Pagal pateiktus komentarus anketa buvo patikslinta.

- Kiekybinio tyrimo metodas: anketinė apklausa privačioje organizacijoje UAB „Officeday“ ir viešojoje organizacijoje Alytaus rajono Miroslavo vidurinėje mokykloje apklausiant darbuotojus.

- Kokybinio tyrimo metodas: struktūrizuotas įmonių vadovų interviu.

Organizacijų charakteristika. Tyrime buvo apklausiami tiek viešoji, tiek privati organizacija. Skirtingų segmentų organizacijos pasirinktos sąmoningai, norint išanalizuoti ir palyginti ar yra skirtumų įgaliojant darbus viešojoje ir privačioje įmonėse.

Atskleisti valdymo subtilybes per įgaliojimų delegavimą iš privataus segmento pusės buvo paprašyta UAB „Officeday“ darbuotojų. Šioje įmonėje dirba 94 žmonės, pagrindinė veikla – biuro

prekių tiekimas. Visa įmonių grupė koncentruota į biuro reikmenų ir kompleksinių sprendimų tiekimą įmonėms bei valdo specializuotą mažmeninių parduotuvių tinklą.

Viešoji įstaiga buvo pasirinkta Alytaus rajono Miroslavo vidurinė mokykla. Mokyklos vizija yra išlikti pradinį, pagrindinį, vidurinį išsilavinimą teikiančia ugdymo institucija, vertinančia kiekvieno asmens unikalumą, besivadovaujančia bendražmogiškomis vertybėmis, suteikiančia pagrindus prasmingai kurti gyvenimą globaliame pasaulyje. Viešojoje įstaigoje siekiančioje tiekti kuo kokybiškesnes paslaugas dirba 51 darbuotojas.

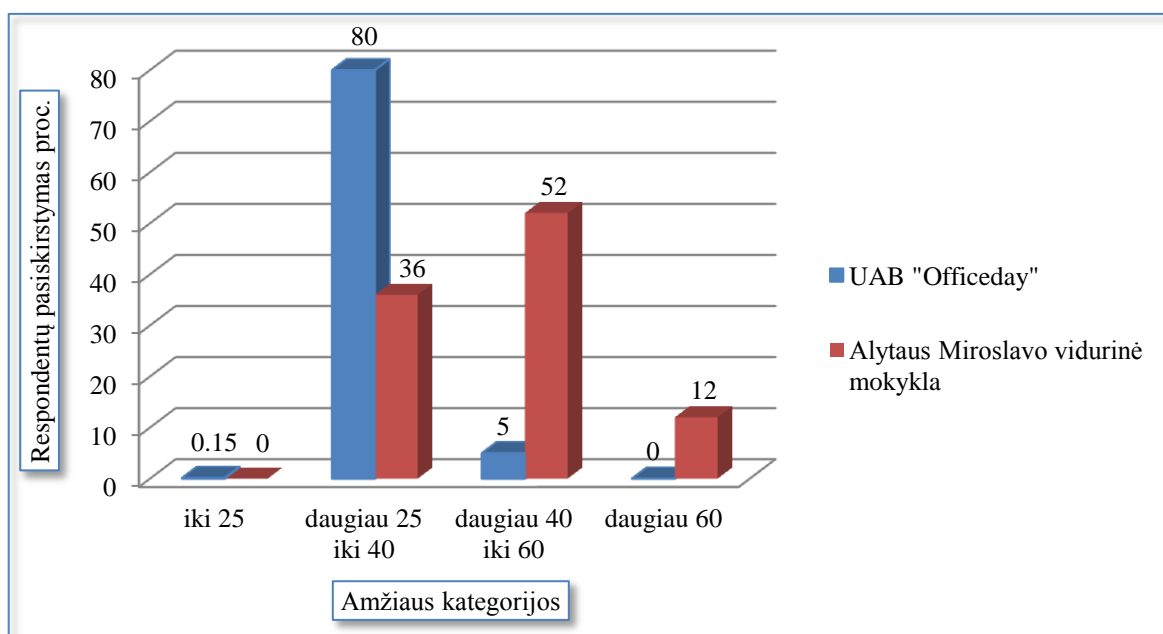
5. TYRIMO REZULTATAI

5.1. Anketinio tyrimo rezultatai

Tyrimas buvo atliekamas UAB „Officeday“ įmonėje, kuri atstovauja privatų sektorių ir Alytaus rajono Miroslavo vidurinėje mokykloje kuri atstovauja viešąjį sektorių. Tyrimu buvo siekiama lyginamosios analizės būdu nustatyti ar įgaliojimų delegavimas yra paplitęs UAB „Officeday“ ir Alytaus rajono Miroslavo vidurinėje mokykloje, kaip jis skatina efektyvesnį žmonių darbą. Taip pat palyginti kokie skirtumai/panašumai vyrauja šių organizacijų įgaliojimų delegavimo procese.

5.1.1. Demografinių rodiklių pasiskirstymas

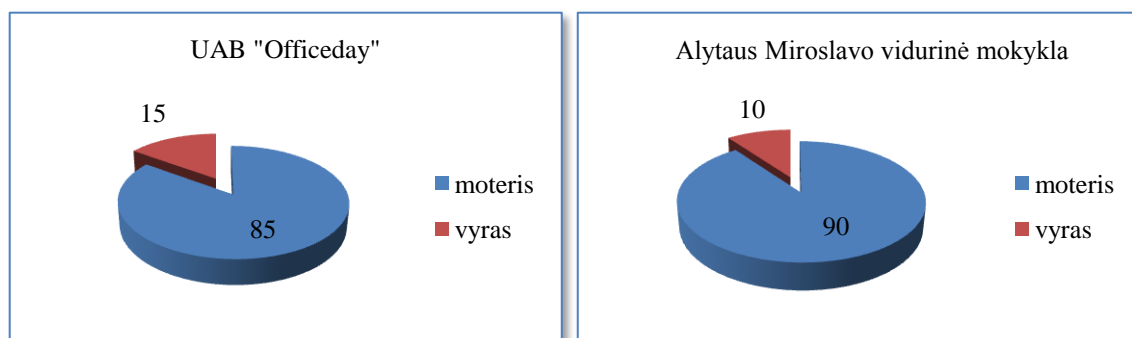
Tyrimo dalyvavo 125 organizacijos darbuotojai, tarp jų 75 iš 94 UAB „Officeday“ specialistų ir 50 iš 51 Alytaus rajono Miroslavo vidurinės mokyklos specialistų.



13 pav. Organizacijų darbuotojų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes

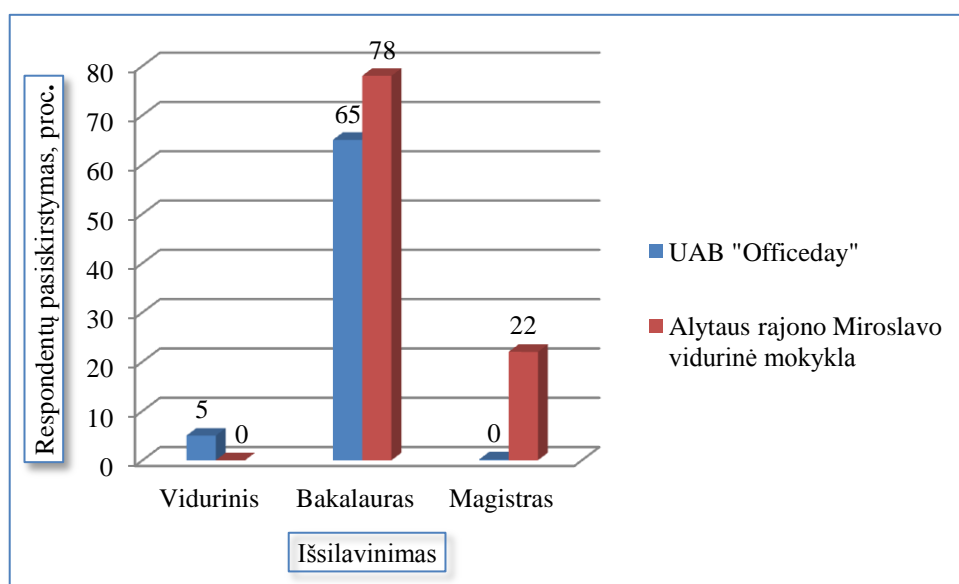
Didžioji dalis UAB „Officeday“ darbuotojų yra daugiau negu 25 iki 40 metų (80%, 60 apklaustųjų). Pasak Robbins S. P. (2006) (cit. pagal Gražulį V. ir kt., 2013) tokio amžiaus darbuotojai yra vadinami „Ikseriais“ ir yra linkę dirbti komandose, jiems yra svarbi darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, netoleruoja griežtų taisyklių ir yra lojalūs giminystės ryšiams. Tuo tarpu didžiąją Alytaus Miroslavo vidurinės mokyklos darbuotojų dalį sudaro daugiau 40 iki 60 metų darbuotojai (52%, 26 respondentai), šiek tiek mažiau dirbančiųjų yra daugiau 25 iki 40 metų (36%, 18 apklaustųjų). Daugiau

40 iki 60 metų darbuotojai pagal Robbins S.P. (2006) yra vadinami kūdikio bumо atstovais. Šiems darbuotojams priskiriamos tokios darbo vertybės, kaip sėkmė, tikslų siekimas ir įgyvendinimas, ambicijos, galimybė kilti karjeros laiptais, tačiau 40 – 60 metų darbuotojai yra linkę pažeidinėti taisykles, jų didžiausias dėmesys skiriamas į save (p. 36).



14 pav. Organizacijų darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį, proc.

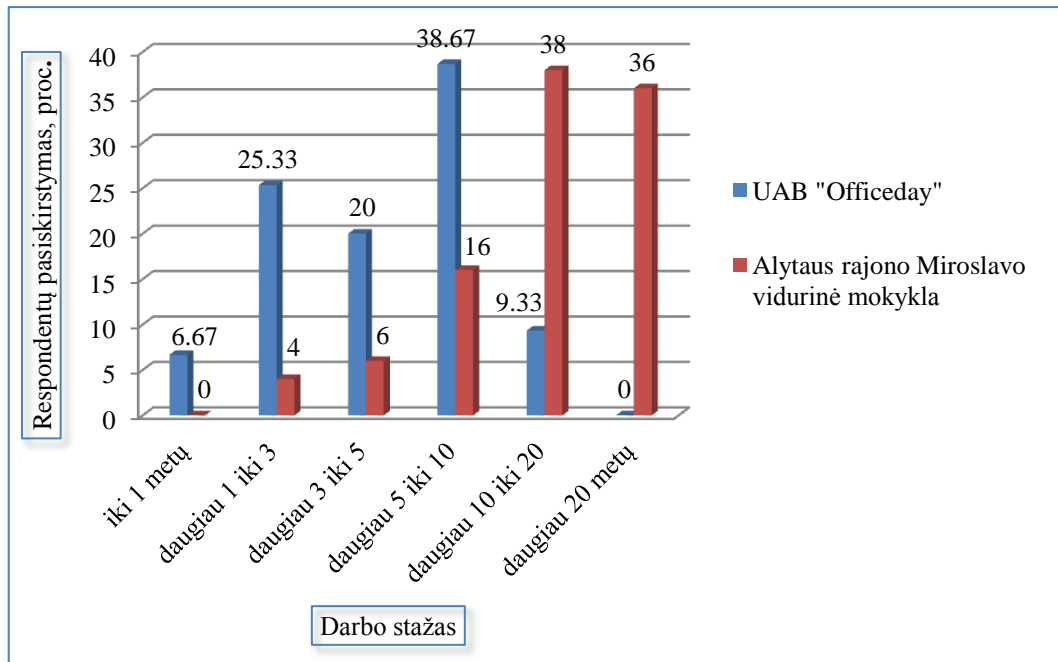
Apklausoje dalyvavusių, tiek mokyklos, tiek privačios organizacijos darbuotojų daugumą sudaro moterys. Iš UAB „Officeday“ tyrime dalyvavo 11 vyrų tai sudaro 15% visų apklaustųjų, o mokykloje į anketas atsakė 5 darbuotojai vyrai (sudaro 10% apklaustųjų). Šie rodikliai padės tolimesniame tyrime.



15 pav. Organizacijų darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Miroslavo vidurinėje mokykloje nėra nė vieno dirbančio respondento, kuris būtų įgijęs tik vidurinį išsilavinimą. Tuo tarpu UAB „Officeday“ tokių darbuotojų yra 4 ir tai sudaro 5% visų apklaustų privačios organizacijos darbuotojų. Tiek vienoje, tiek kitoje įmonėje daugiausia dirbančių

yra baigę bakalauro studijas. UAB „Officeday“ tokių darbuotojų yra 56 (sudaro 78% visų apklaustųjų), o mokykloje 39 žmonės ir tai sudaro 65%. Magistro laipsnį turi 11 mokyklos darbuotojų ir 15 privačios įstaigos darbuotojų. Toks respondentų pasiskirstymas išsilavinimo klausimu parodo, kad organizacijose yra keliami kvalifikaciniai reikalavimai norint užimti pageidautinas pareigas. Viešojoje įstaigoje reikalavimai išsilavinimo klausimu yra griežtesni, nes čia darbuotojų turinčių tik vidurinį išsilavinimą nėra.



16 pav. Organizacijų darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Tarp UAB „Officeday“ dirbančių specialistų daugiausia turi daugiau negu 5 iki 10 metų darbo stažą (29 darbuotojai, 38,67%). Mokykloje daugiausia darbuotojų yra turinčių daugiau negu 10 iki 20 metų darbo stažą (19 respondentų, 38%), taip pat mokykla turi labai panašų skaičių darbuotojų, tai yra 18 žmonių (36%), kurių darbo stažas yra daugiau negu 20 metų. Abi organizacijos gali didžiuotis, jog jų darbuotojų daugumą sudaro darbuotojai turintys ne mažą darbo stažą. Galima daryti prielaidą, jog jie yra motyvuoti ir turintys kompetencijų prisiimti naujo pobūdžio darbus iš savo vadovų.

5.1.2. Darbuotojo požiūrio į įgaliojimų delegavimą atskleidimas

Antrojo bloko penktuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti kokie veiksniai yra svarbiausi darbuotojams dirbant tose organizacijose, kuriose buvo atliktas tyrimas. Veiksniai pasirinkti pagal A. Maslow poreikių hierarchijos teoriją. Pasak Gražulio V. (2012) poreikių hierarchijos taikymas

šiuolaikinėms sąlygoms padės atskleisti kiekvieno darbuotojo poreikius organizacijoje, kurioje jis dirba (p. 173).

2 lentelė. Veiksnių svarba darbuotojams dirbant tiriamosiose organizacijose ir jų įverčiai

Veiksniai	UAB „Officeday“ vidurkis, balais	Alytaus rajono Miroslavo vid. mokyklos vidurkis, balais
Pragyvenimo šaltinis	4,91	4,64
Karjeros galimybės	3,53	3,42
Profesinis tobulėjimas	3,87	4,34
Darbas pagal specialybę	2,20	4,30
Savirealizacija	3,65	4,22
Pagarbos jausmas	3,76	4,38
Atsakomybė	3,92	4,58
Pripažinimas	3,88	3,94
Pasiekimai	4,09	4,10
Prestižinis darbas	3,04	3,16

Respondentas turėjo įvertinti kiekvieno veiksnio svarbą (1 – visiškai nesvarbu, 5 – labai svarbu) dirbant tiriamojoje organizacijoje. Kaip matyti iš lentelėje pateiktų duomenų (žr. 2 lent.) abiejų organizacijų respondentai labiausiai vertina organizacijas kaip pragyvenimo šaltinį (UAB „Officeday“ darbuotojai vid. 4,91; mokyklos darbuotojai vid. 4,64), kiti veiksniai labai žymiai nesiskiria. Privačios organizacijos darbuotojai labiausiai vertina, apart jau minėto veiksnio, pasiekimus (vid. 4,09), atsakomybę (vid. 3,92), pripažinimą (vid. 3,88) ir profesinį tobulėjimą (vid. 3,87). Mokyklos darbuotojai atsakomybę (vid. 4,58), pagarbos jausmą (4,38), profesinį tobulėjimą (4,34) ir darbą pagal specialybę (vid. 4,30). Beveik visų veiksnių vidurkiai privačioje ir viešojoje organizacijoje yra didesni negu vidutinis balas 2,5. Tai parodo, jog darbuotojai yra motyvuoti, patenkinti savo darbu, jaučiasi gerbiami. Aukštas motyvacijos lygis leidžia daryti prielaidą, kad darbuotojas darbus atlieka efektyviai. Nepaisant to, privačioje organizacijoje išryškėjo vienas veiksnys įvertintas žemiau vidutinio vidurkio – tai darbas pagal specialybę (vid. 2,20). Tai atspindi rinkoje susidariusią situaciją, jog privačios įstaigos priimančios darbuotoją į darbą neteikia pirmumo darbuotojo įgytai specialybei.

Vertinant darbo reikšmę abiejų sektorių darbuotojams, apskaičiuota koreliacinė duomenų analizė tarp respondentų amžiaus, išsilavinimo, darbo stažo ir motyvacinių veiksnių (žr. 3 lent.).

Gauti rezultatai parodė, kad egzistuoja neigiamas ryšys tarp Alytaus rajono Miroslavo vidurinės mokyklos darbuotojų amžiaus, išsilavinimo ir karjeros galimybių. Matome, kad didėjant respondentų amžiui ir išsilavinimui, mažėja karjeros galimybių reikšmė. Taip pat pastebėtas neigiamas ryšys tarp šios organizacijos darbuotojų amžiaus ir atsakomybės siekimo, t.y. didėjant darbuotojų amžiaus rodikliams, mažėja atsakomybės siekimas. Pastebėtas teigiamas ryšys tarp darbuotojų amžiaus ir pripažinimo. Didėjant darbuotojų amžiui, jie buvo linkę dažniau nurodyti, kad jiems yra svarbus pripažinimas. Lyginant mokyklos darbuotojų išsilavinimo ir profesinio tobulėjimo bei darbą pagal

specialybę, pastebėtas teigiamas ryšys. Kuo labiau išsilavinę viešosios organizacijos darbuotojai, tuo reikšmingesnis jiems yra profesinis tobulėjimas ir darbas pagal specialybę. Taip pat pastebėta, kad turintiems didesnę darbo stažą darbuotojams yra svarbus pagarbos jausmas. Tuo tarpu matyti, kad didėjant UAB „Officeday“ darbuotojų amžiui, esant aukštesniam išsilavinimo lygiui ir didesniam darbo stažui yra svarbesnius pragyvenimo šaltinis, karjeros galimybės, pagarbos jausmas ir savirealizacija. Tačiau kuo mažesnis darbuotojo išsilavinimas, tuo labiau jis vengia atsakomybės. Taip pat egzistuoja neigiamas statistinis ryšys tarp darbo stažo ir darbo pagal specialybę, t.y. kuo didesnis darbo stažas, tuo mažiau tampa prasmingas veiksnys darbas pagal specialybę.

3 lentelė. Organizaciją apibūdinantys veiksniai ir amžiaus, išsilavinimo, darbo stažo koreliacija

Veiksniai		UAB „Officeday“			Alytaus rajono Miroslavo vidurinė mokykla		
		N=75			N=50		
		Amžius	Išsilavinimas	Stažas	Amžius	Išsilavinimas	Stažas
Pragyvenimo šaltinis	Koef.	0,336(**)	0,161	-0,342	-0,122	-0,009	-0,016
	p	0,001	0,499	0,140	0,535	0,965	0,934
Karjeros galimybės	Koef.	0,316(**)	-0,147	0,228(*)	-0,362(*)	-0,317(**)	-0,147
	p	0,001	0,535	0,017	0,048	0,001	0,454
Profesinis tobulėjimas	Koef.	0,088	-0,223	0,073	0,160	0,228(*)	-0,028
	P	0,711	0,344	0,761	0,417	0,017	0,888
Darbas pagal specialybę	Koef.	-0,321	0,299	-0,408(**)	0,137	0,232(*)	0,081
	P	0,168	0,200	0,000	0,487	0,019	0,680
Savirealizacija	Koef.	0,290	-0,117	0,438(*)	-0,222	0,502	0,143
	p	0,215	0,622	0,019	0,256	0,007	0,468
Pagarbos jausmas	Koef.	0,061	0,322(**)	-0,091	-0,025	0,277	0,204(*)
	p	0,799	0,001	0,704	0,901	0,154	0,039
Atsakomybė	Koef.	0,119	-0,408(**)	0,195	-0,192(*)	0,306	0,217
	p	0,616	0,000	0,410	0,046	0,114	0,267
Pripažinimas	Koef.	0,103	0,54	0,159	0,356(**)	0,326	0,227
	p	0,665	0,820	0,502	0,000	0,091	0,245
Pasiekimai	Koef.	0,028	0,108	0,065	0,177	0,221	0,153
	p	0,908	0,651	0,786	0,368	0,258	0,438
Prestižinis darbas	Koef.	0,318	0,102	0,155	0,203	0,280	0,109
	p	0,171	0,670	0,513	0,301	0,150	0,582

** statistiškai reikšmingas koreliacijos koeficientas, kai $p < 0,01$ lygmenyje

* statistiškai reikšmingas koreliacijos koeficientas, kai $p < 0,05$ lygmenyje

Žemiau pateiktoje lentelėje Nr. 4 palyginti penkto klausimo rezultatai privačioje ir viešojoje įstaigoje. Alytaus rajono Miroslavo vidurinės mokyklos darbuotojai pateiktus veiksnius buvo linkę vertinti statistiškai reikšmingai aukštesniais balais, negu UAB „Officeday“ darbuotojai: profesinis tobulėjimas (vidurkių skirtumas – 0,47; $p=0,000$), savirealizacija (vidurkių skirtumas – 0,57; $p=0,000$), atsakomybė (vidurkių skirtumas – 0,66; $p=0,011$), pripažinimas (vidurkių skirtumas – 0,06; $p=0,005$). Tuo tarpu UAB „Officeday“ statistiškai reikšmingai aukštesniais balais įvertino tokius veiksnius:

pragyvenimo šaltinis (vidurkių skirtumas – 0,27; $p=0,000$) ir karjeros galimybes (vidurkių skirtumas – 0,11; $p=0,046$).

4 lentelė. Organizaciją apibūdinantys veiksniai ir jų pasireiškimo palyginimas organizacijose

Eil. Nr.	Veiksniai	UAB „Officeday“		Alytaus rajono Miroslavo vid. mokykla		p
		N=75		N=50		
		Vid.	SN	Vid.	SN	
1.	Pragyvenimo šaltinis	4,91	0,308	4,64	0,723	0,000
2.	Karjeros galimybės	3,53	0,887	3,42	1,420	0,046
3.	Profesinis tobulėjimas	3,87	0,933	4,34	0,905	0,000
4.	Darbas pagal specialybę	2,20	1,322	4,30	1,056	0,774
5.	Savirealizacija	3,65	0,933	4,22	0,833	0,000
6.	Pagarbos jausmas	3,76	0,967	4,38	0,983	0,214
7.	Atsakomybė	3,92	0,887	4,58	0,621	0,011
8.	Pripažinimas	3,88	0,912	3,94	0,816	0,005
9.	Pasiekimai	4,09	0,852	4,10	0,772	0,243
10.	Prestižinis darbas	3,04	1,146	3,16	1,110	0,232

Abiejų organizacijų darbuotojams buvo pateiktas klausimas apie įgaliojimų delegavimo motyvuojančias ir nemotyvuojančias priežastis (žr. 5 lent.). Šiuo klausimu buvo siekiama išsiaiškinti kaip pateikti veiksniai veikia darbuotojus. Respondentai turėjo pažymėti kiekvieno veiksnio būdingumą jiems nuo 1 – visiškai nebūdinga iki 5 – labai būdinga. Pagal nagrinėtą literatūrą darbuotojai, kurie nenoriai prisiima naujus darbus yra per mažai motyvuoti.

5 lentelė. Įgaliojimų delegavimo motyvuojančių ir nemotyvuojančių priežasčių įvertis

Priežastys kodėl nemotyvuoja/motyvuoja	UAB „Officeday“ vidurkis, balais	Alytaus rajono Miroslavo vid. mokyklos vidurkis, balais
Nemotyvuoja, nes:		
bijoma padaryti klaidų	0,68	2,50
nepasitikima savo jėgomis	2,05	2,16
neturima suinteresuotumo priimti papildomą atsakomybę	2,24	2,34
turima ir taip labai daug darbų, todėl papildomi darbai sukelia nepasitenkinimą	2,59	2,22
neturima pakankamai informacijos pavestiems darbams atlikti	2,33	2,20
Motyvuoja, nes:		
suteikiama daugiau atsakomybių, todėl jaučiasi svarbus organizacijai žmogus	3,04	3,18
įgaunama daugiau patirties	3,77	4,24
daugiau pabendraujama su vadovu	3,64	3,46
perduodami darbai leidžia save realizuoti, pasitelkti kūrybą	3,36	4,00
Darbuotojui patinka naujovės, galimybė tobulėti ir priimti naujus iššūkius	4,09	4,80

Tyrimo rezultatai atskleidžia, jog UAB „Officeday“ darbuotojai nemotyvuojančius veiksnius įvertino vidutiniu arba iki vidutinio vidurkio. Čia išryškėja, jog darbuotojai nenoriai prisiima darbus, nes turi daug kitų darbų ir papildomas darbas daugiau sukelia nepasitenkinimo, negu motyvuoja (vid. 2,59). Nepaisant to privačioje įstaigoje dirbantys respondentai visus motyvuojančius veiksnius įvertino daugiau negu puse vidurkio. Išskirtinos tokios motyvuojančios priežastys, kaip naujovės ir galimybė tobulėti (vid. 4,09); nauja patirtis (vid. 3,77).

Alytaus rajono Miroslovo vidurinės mokyklos darbuotojams taip pat nėra labai būdingos nemotyvuojančios priežastys. Tačiau jie žymiai labiau negu privačios įstaigos darbuotojai atlikdami įgaliotus darbus bijo padaryti klaidų (vid. 0,68). Beveik visiems viešosios įstaigos darbuotojams patinka naujovės, galimybė tobulėti ir priimti naujus iššūkius (vid. 4,80). Taip pat galima išskirti tokius veiksnius, kaip didesnės patirties įgavimas (vid. 4,24) ir tai, kad perduodami darbai leidžia save realizuoti, pasitelkti kūrybą (vid. 4).

Siekiant nustatyti ryšį tarp respondentų išsilavinimo ir motyvacinių veiksnių įgaliojant darbus, buvo paskaičiuota koreliacija tarp respondentų išsilavinimo ir veiksnių, kurie motyvuoja arba ne darbuotojus jiems įgaliojant darbus.

Koreliacinė duomenų analizė (žr. 6 lent.) parodė, kad didėjant abiejų organizacijų darbuotojų išsilavinimui mažėja baimė, dėl galimybės padaryti klaidų (UAB „Officeday“ $r = -0,362$ ir $p = 0,048$; mokyklos $r = -0,264$ ir $p = 0,005$). Taip pat esant didesniai mokyklos darbuotojų išsilavinimui, mažiau nepasitikima savo jėgomis ($r = -0,211$ ir $p = 0,027$). Tuo tarpu mokyklos darbuotojai su didesniu išsilavinimu labiau mėgsta naujoves, galimybę tobulėti ir priimti naujus iššūkius ($r = 0,421$ ir $p = 0,026$).

6 lentelė. Respondentų išsilavinimo ir įgaliojimų delegavimo motyvuojančių ir nemotyvuojančių priežasčių koreliacija

Eil. Nr.	Veiksniai	Išsilavinimas			
		UAB „Officeday“		Alytaus rajono Miroslovo vid. mokykla	
		N=75		N=50	
		Koef.	P	Koef.	P
Nemotyvuoja, nes:					
1.	Bijoma padaryti klaidų	-0,362(*)	0,048	-0,264(**)	0,005
2.	Nepasitikima savo jėgomis	0,046	0,847	-0,211(*)	0,027
3.	Neturima suinteresuotumo priimti papildomą atsakomybę	0,156	0,512	0,077	0,698
4.	Turima ir taip labai daug darbų, todėl papildomi darbai sukelia nepasitenkinimą	0,226	0,338	0,128	0,517
5.	Neturima pakankamai informacijos pavestiems darbams atlikti	0,111	0,642	0,225	0,250
Motyvuoja, nes:					
6.	Suteikiama daugiau atsakomybių, todėl jaučiasi svarbus organizacijai žmogus	-0,117	0,622	0,108	0,585

7.	Igaunama daugiau patirties	-0,266	0,258	0,306	0,114
8.	Daugiau pabendraujama su vadovu	-0,187	0,430	0,306	0,113
9.	Perduodami darbai leidžia save realizuoti, pasitelkti kūrybą	-0,363	0,115	0,359	0,060
10.	Darbuotojui patinka naujovės, galimybė tobulėti ir priimti naujus iššūkius	0,027	0,911	0,421(*)	0,026

** statistiškai reikšmingas koreliacijos koeficientas, kai $p < 0,01$ lygmenyje

* statistiškai reikšmingas koreliacijos koeficientas, kai $p < 0,05$ lygmenyje

Siekiant nustatyti ar darbuotojų amžius turi įtakos motyvaciniais veiksniams įgaliojant darbus, buvo apskaičiuota koreliacija tarp darbuotojų amžiaus ir minėtų veiksnių (žr. 7 lent.).

Atliktas tyrimas parodė, kad įgaliojant darbus egzistuoja statistinis ryšys tarp UAB „Officeday“ darbuotojų amžiaus ir patirties įgavimo. Kuo didesni privačios įstaigos respondentų amžius, tuo mažiau juos motyvuoja įgaunama patirtis ($r = -0,316$ ir $p = 0,001$), taip pat jie labiau pasitiki savo jėgomis ($r = -0,232$ ir $p = 0,015$) ir vertina atsakomybių suteikimą ($r = 0,219$ ir $p = 0,022$). Alytaus rajono Miroslavo vidurinės mokyklos vyresni darbuotojai labiau pasitiki savo jėgomis ($r = -0,376$ ir $p = 0,047$).

7 lentelė. Respondentų amžiaus ir įgaliojimų delegavimo motyvuojančių ir nemotyvuojančių priežasčių koreliacija

Eil. Nr.	Veiksniai	Amžius			
		UAB „Officeday“		Alytaus rajono Miroslavo vid. mokykla	
		N=75		N=50	
		Koef.	p	Koef.	p
Nemotyvuoja, nes:					
1.	Bijoma padaryti klaidų	-0,219	0,354	-0,226	0,248
2.	Nepasitikima savo jėgomis	-0,232(*)	0,015	-0,376(*)	0,047
3.	Neturima suinteresuotumo priimti papildomą atsakomybę	-0,289	0,217	0,235	0,228
4.	Turima ir taip labai daug darbų, todėl papildomi darbai sukelia nepasitenkinimą	0,119	0,618	-0,216	0,269
5.	Neturima pakankamai informacijos pavestiems darbams atlikti	0,274	0,242	-0,220	0,260
Motyvuoja, nes:					
6.	Suteikiama daugiau atsakomybių, todėl jaučiasi svarbus organizacijai žmogus	0,219(*)	0,022	0,265	0,173
7.	Igaunama daugiau patirties	-0,316(**)	0,001	0,265	0,172
8.	Daugiau pabendraujama su vadovu	-0,323	0,165	0,048	0,809
9.	Perduodami darbai leidžia save realizuoti, pasitelkti kūrybą	0,158	0,506	-0,020	0,918
10.	Darbuotojui patinka naujovės, galimybė tobulėti ir priimti naujus iššūkius	0,401	0,080	-0,131	0,505

** statistiškai reikšmingas koreliacijos koeficientas, kai $p < 0,01$ lygmenyje

* statistiškai reikšmingas koreliacijos koeficientas, kai $p < 0,05$ lygmenyje

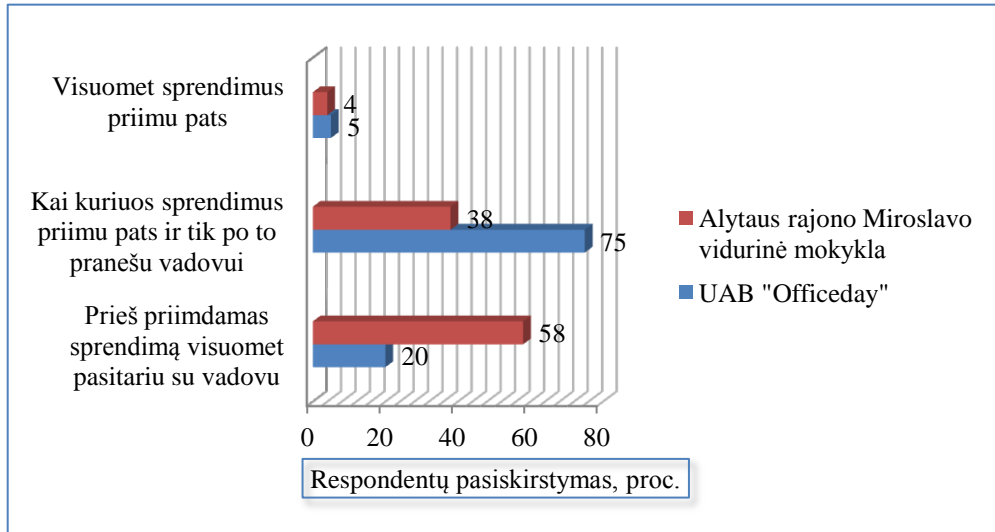
Palyginus UAB „Officeday“ ir Alytaus rajono Miroslavo vidurinės mokyklos respondentų statistiškai reikšmingus veiksniai, kurie atsiranda perduodant darbus, galima būti išskirti privačioje įstaigoje: nemotyvuoja, nes darbuotojai neturi pakankamai informacija pavestiems darbams atlikti (vid. skirtumas – 0,13; $p=0,010$) ir motyvuoja, nes daugiau bendraujama su vadovu (vid. skirtumas – 0,18; $p=0,001$). Tuo tarpu mokykloje išryškėja: motyvuoja, nes įgaunama daugiau patirties (vid. skirtumas – 0,47; $p=0,000$), perduodami darbai leidžia save realizuoti (vid. skirtumas – 0,64; $p=0,035$); nemotyvuoja, nes darbuotojai bijo padaryti klaidų (vid. skirtumas – 1,82; $p=0,022$) ir nepasitiki savo jėgomis (vid. skirtumas – 0,11; $p=0,007$).

Lyginant kitus vidutinius vertybių įverčius statistiškai reikšmingų skirtumų nepastebėta, tad daroma prielaida, kad kiti veiksniai organizacijų darbuotojus motyvuoja ar nemotyvuoja panašiai.

8 lentelė. Privačios ir viešosios organizacijos įgaliojimų delegavimo sukeltų veiksmų reikšmingi skirtumai

Eil. Nr.	Veiksniai	UAB „Officeday“		Alytaus rajono Miroslavo vid. mokykla		p
		N=75		N=50		
		Vid.	SN	Vid.	SN	
Nemotyvuoja, nes:						
1.	Bijoma padaryti klaidų	0,68	0,968	2,50	1,103	0,022
2.	Nepasitikima savo jėgomis	2,05	0,999	2,16	1,124	0,007
3.	Neturima suinteresuotumo priimti papildomą atsakomybę	2,24	1,020	2,34	0,989	0,955
4.	Turima ir taip labai daug darbų, todėl papildomi darbai sukelia nepasitenkinimą	2,59	1,188	2,22	1,041	0,549
5.	Neturima pakankamai informacijos pavestiems darbams atlikti	2,33	0,988	2,20	1,239	0,010
Motyvuoja, nes:						
6.	Suteikiama daugiau atsakomybių, todėl jaučiasi svarbus organizacijai žmogus	3,04	0,933	3,18	0,999	0,215
7.	Įgaunama daugiau patirties	3,77	0,718	4,24	0,787	0,000
8.	Daugiau pabendraujama su vadovu	3,64	1,021	3,46	0,999	0,001
9.	Perduodami darbai leidžia save realizuoti, pasitelkti kūrybą	3,36	1,118	4,00	0,793	0,035
10.	Darbuotojui patinka naujovės, galimybė tobulėti ir priimti naujus iššūkius	4,09	1,056	4,80	0,916	0,184

Antrojo bloko 11 klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip darbuotojas reaguoja į iškilusią problemą darbe (žr. 17pav.). Daugiau nei pusė (58%) Alytaus rajono Miroslavo vidurinės mokyklos respondentų prieš priimdami sprendimą tariasi su vadovu. Tyrimo rezultatai įrodo, jog darbuotojai visgi prisibijo atlikti įgaliotus darbus visiškai savarankiškai. Toks nepasitikėjimas savo jėgomis reiškia, kad darbuotojai yra pripratę prie griežtų taisyklių ir bijo parodyti savo nuomonę.



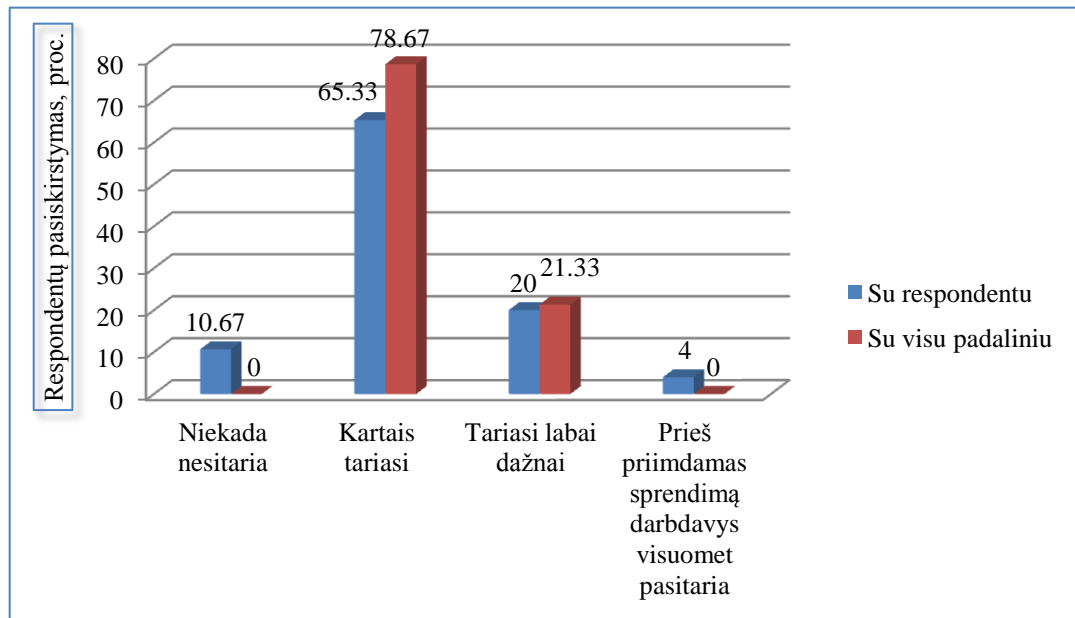
17 pav. Darbuotojų reakcija į problemą

Visai kitaip į sprendimo priėmimą reaguoja privačios įstaigos darbuotojai. 75% respondentų pažymėjo, kad sprendimus priima patys. Galima daryti prielaidą, kad šioje įstaigoje darbuotojams suteikiama didesnė laisvė priimant sprendimus, o vadovo vadovavimo stilius nėra toks griežtas, kaip viešojoje organizacijoje.

5.1.3. Darbuotojų įtraukimo į įgaliojimų delegavimą, bei organizacijoje egzistuojančių motyvacijos priemonių ir valdymo stilių identifikavimas

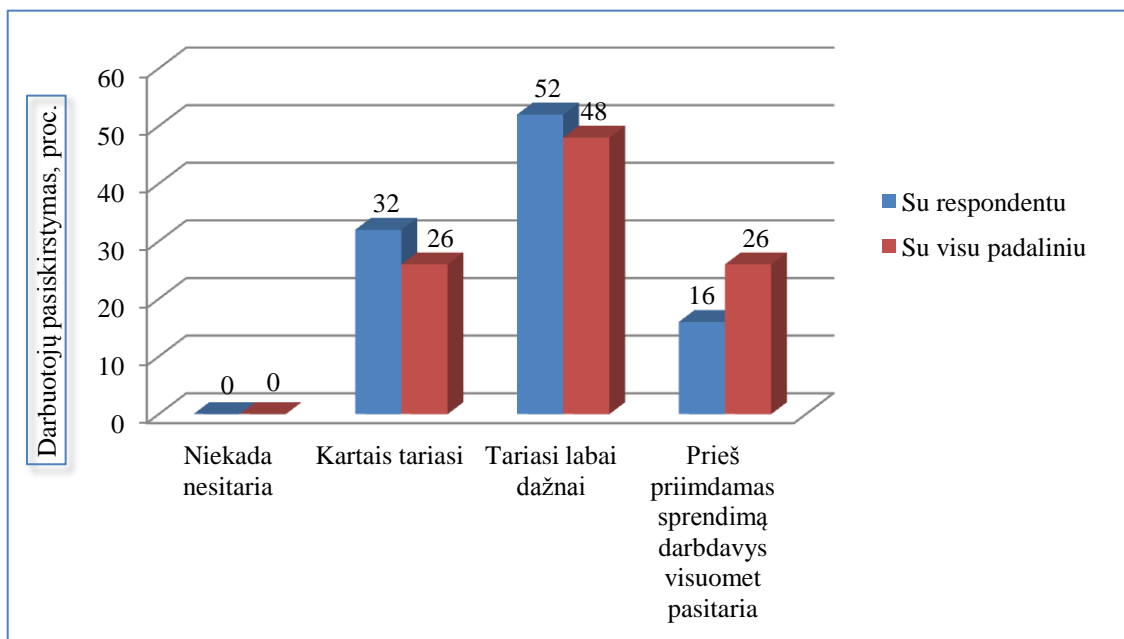
III bloko klausimai yra susiję su vadovo požiūriu į įgaliojimų delegavimą ir kaip vadovas įtraukia darbuotojus į šį procesą, bei organizacijose egzistuojančių motyvacijos priemonių ir valdymo stilių identifikavimui.

6 anketos klausimu buvo siekiama išsiaiškinti ar darbdavys priimdamas sprendimą tariaisi su savo darbuotojais. Atsakymas leis įvertinti vadovo požiūrį į darbuotojus, ar jais pasitiki, o tuo pačiu identifikuoti vadovo valdymo stilių. Pagal nagrinėtą literatūrą vadovas, nelinkęs tartis su pavaldiniais yra priskiriamas autokratui. Tas vadovas, kuris dažniausiai linkęs tartis su darbuotojais, tačiau galutinį sprendimą vis tiek priima remdamasis tik savo nuomone vadinamas demokratiškuoju vadovu, o liberalus vadovas visuomet tariaisi su pavaldiniais ir priimant sprendimą savo nuomonę laiko tik kaip vieną iš daugelio variantų.



18 pav. UAB “Officeday” vadovo veiksmai priimant sprendimą

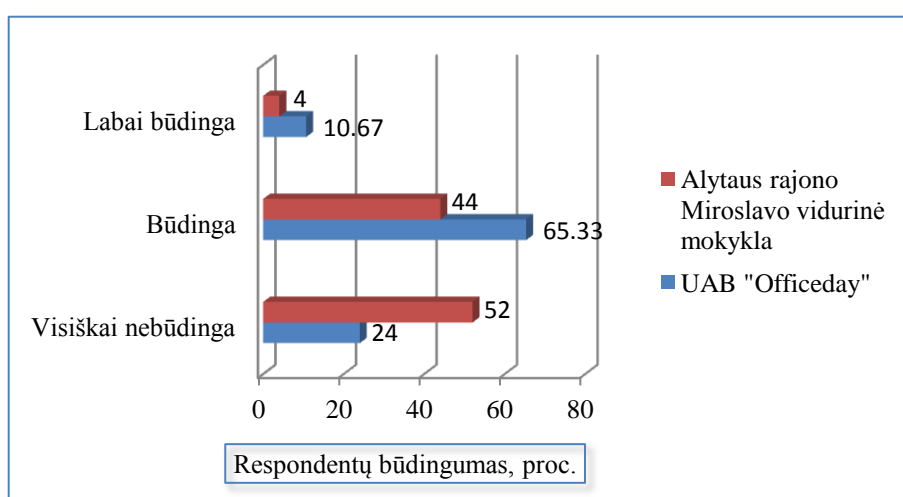
Privačioje įstaigoje darbuotojai pažymėjo, jog jų vadovas su visu padaliniu tariaisi tik kartais (78,67%), o su respondentais dar rečiau (65,33%). Tyrimo atsakymai parodo, kad kai kurie darbuotojai jaučiasi nevertinami dėl to, kad vadovas priimdamas sprendimą su jo kolegomis tariaisi, bet su juo pačiu ne. Taip pat šie atsakymai parodo, kad vadovas yra linkęs tik kartais pasitarti su pavaldiniais, o tai reiškia, kad vadovas turi autokratiškas valdymo savybių.



19 pav. Alytaus rajono Miroslavo vidurinės mokyklos direktoriaus veiksmai priimant sprendimą

Tuo pačiu klausimu viešosios įstaigos darbuotojai pasisakė, kad vadovas prieš priimdamas sprendimą su jais tariasi labai dažnai (52%, 26 respondentai), tik du darbuotojai galvoja, jog vadovas prieš priimdamas sprendimą pasitaria su padaliniu, bet su jais asmeniškai ne. Lyginant su privačios įstaigos respondentų atsakymais pastebėtina, kad daugiau viešosios įstaigos darbuotojų (26%) mano, kad vadovas prieš priimdamas sprendimą su jų padaliniu pasitaria visada. Tuo tarpu UAB „Officeday“ nė vienas darbuotojas nepažymėjo tokio atsakymo. Tačiau įdomu tai, kad atsirado trys privačios įstaigos darbuotojai, su kuriais vadovas visuomet tariasi prieš priimdamas sprendimą.

Buvo įdomu išsiaiškinti ar organizacijų direktoriams yra būdinga vykdyti su vadovavimu nesusijusius darbus.



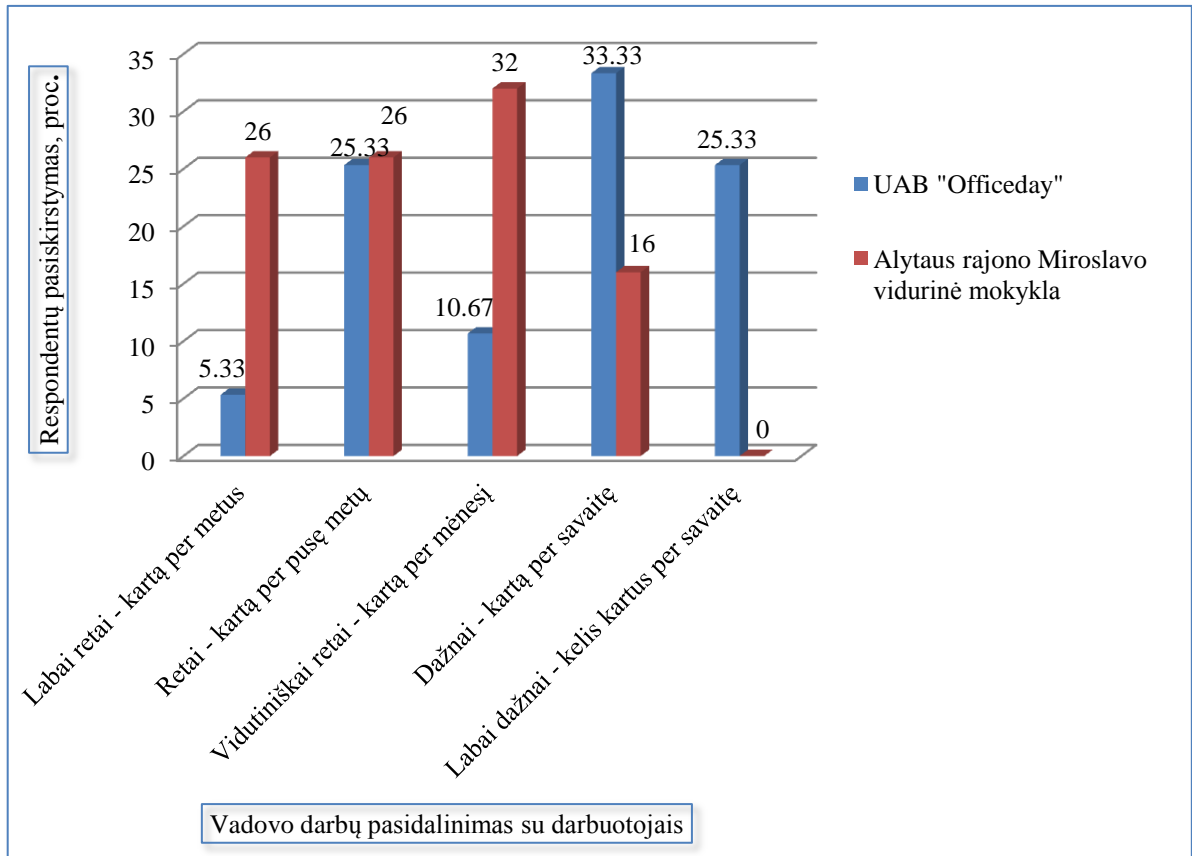
20 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas ar būdinga vadovams vykdyti su vadovavimu nesusijusias užduotis

Pateiktoje diagramoje aukščiau matome, jog dauguma Alytaus rajono Miroslavo vidurinės mokyklos darbuotojų mano, jog vadovui yra visiškai nebūdinga vykdyti su vadovavimu nesusijusias užduotis (52%, 26 respondentai), tačiau išlieka nemažai besilaikančių nuomonės, jog jų vadovui yra būdinga atlikti tokius darbus (44%, 22 respondentai). Tuo tarpu dauguma UAB “Officeday” darbuotojų mano, kad jų vadovams yra būdingas darbus, kurie nėra susiję su vadovavimu atlikimas (65,33%; 49 respondentai) ir tik 24% mano, kad minėtų darbų atlikimas yra visiškai nebūdingas. Toks skirtingų nuomonių pasiskirstymas parodo, kad darbuotojai kliaujasi tik intuicija, tačiau tikroji situacija neatskleidžiama.

Tyrime buvo labai svarbu išsiaiškinti kaip dažnai vienos ir kitos organizacijos vadovai deleguoja/pasidalina savo darbus su darbuotojais. Pateiktoje diagramoje žemiau (žr. 18pav.) matome, kad UAB “Officeday” darbuotojų atsakymai nėra susitelkę ties vienu pasirinkimu. 33,33% respondentų pažymėjo, kad jie gauna naujus darbus iš vadovo kartą per savaitę, o 25,33% atsakė, kad gauna kelis kartus per savaitę arba tik kartą per pusę metų. Tokie ne vienodi atsakymų pasiskirstymai

parodo, jog skirtingi padalinių vadovai yra linkę skirtingai valdyti. Vieni jų darbų perdavimą vykdo dažniau, kiti labai retai.

Alytaus rajono Miroslavo vidurinės mokyklos darbuotojams darbai perduodami rečiau lyginant su privačia organizacija. Čia 32% respondentų gauna naujus darbus kartą per mėnesį, 26% - kartą per pusę metų ir tiek pat procentų respondentų pažymėjo, kad iš vadovo gauna darbą kartą per metus.

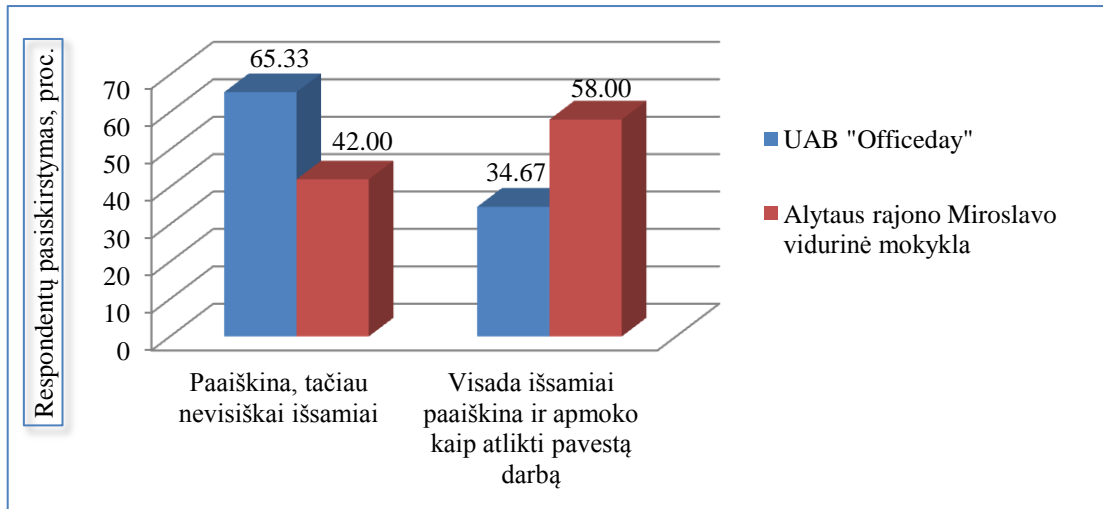


21 pav. Organizacijos darbuotojų nuomonių pasiskirstymas, kaip dažnai vadovai deleguoja darbus

Apibendrinant abiejų organizacijų vadovų darbų delegavimo dažnumą, galima daryti išvadą, kad viešojoje įstaigoje darbai perduodami retai ir ši motyvavimo priemonė turėtų būti plėstina. Privačioje įstaigoje įgaliojimų delegavimas yra labiau paplitęs, tačiau nevienodai pasiskirstę respondentų atsakymai, parodo jog yra padalinių vadovų, kurie nelinkę perduoti darbus.

Taip pat tyrime buvo aiškinamasi ar darbdavys perduodamas darbą paaiškina šio darbo esmę, turinį, svarbą ir kaip tą darbą atlikti. Nebuvo nė vieno respondento, kuris pažymėtų, jog vadovas perduodamas darbą nieko nepaaiškina. Diagramoje žemiau (žr. 22 pav.) matoma, kad 65,33% (49 respondentai) UAB „Officeday“ darbuotojų pildžiusių anketas nuomone vadovas perduodamas darbą jiems suteikia informacijos, tačiau neišsamiai. 34,67% (26 respondentai) pažymėjo, kad vadovas visada išsamiai paaiškina ir apmoko kaip atlikti pavestą darbą. Tuo tarpu Alytaus rajono Miroslavo vidurinės mokyklos darbuotojų pasiskirstymas yra atvirkštinis – daugiau darbuotojų (58%, 29

respondentai) mano, kad vadovas visuomet išsamiai paaiškina ir apmoko kaip atlikti darbą, o mažesnė darbuotojų dalis (42%, 21 respondentas) pažymėjo, kad paaiškina, tačiau ne visiškai išsamiai.



22 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas apie informacijos suteikimą priimant darbą

Tyrimo rezultatai parodo, jog iš esmės darbuotojai yra patenkinti darbų perdavimo procesu, nes nebuvo nė vieno atsakymo, kad darbuotojams visiškai nesuteikiama informacija. Darbuotojų noras gauti daugiau informacijos yra logiškas, tačiau darbdavys kartais sąmoningai gali nesufleruoti kaip atlikti darbą, kad darbuotojas labiau lavėtų ir priimtų pats sprendimus, o kitą kartą sugebėtų tokio pobūdžio darbą atlikti savarankiškai.

Respondentų buvo prašoma pažymėti, kuri veiksmų grupė jiems yra svarbesnė darbe einamuoju metu (žr. 9 lent.). Šiuo klausimu siekiama išsiaiškinti privataus ir viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų motyvacijos lygį pagal teorijoje pateiktą F.V. Herzberg'o dviejų veiksmų motyvacijos modelį. Patenkinus darbuotojų dėl žemesnių poreikių atsiradusį nepasitenkinimą, yra pašalinamas tik nepasitenkinimas, o motyvacija nėra stiprinama. Pavyzdžiui jeigu higieniniai veiksniai, tokie kaip atlyginimas, darbų sauga, darbo sąlygos, nepasiekia tam tikro standarto, darbininkai būna nepatenkinti ir negali teigiamai atsiliiepti apie savo darbą. Pozityvios motyvacijos ir geros savijautos pasiekama tik tuomet, kai su higieniniais veiksniais yra pagerinami ir aukštesnieji veiksniai – tai pripažinimas, paaukštinimo galimybė, laimėjimai, atsakomybė.

9 lentelė. Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal higieninius ir aukštesnius motyvacijos veiksnius

	Respondentų pasiskirstymas, proc.	
	UAB „Officeday“	Alytaus rajono Miroslavo vid. m.
Organizacijos politika, vadovavimo stilius, santykiai su vadovais, darbo sąlygos, atlyginimas, santykiai su kolegomis	41,33	22
Pasiekimai, pripažinimas, darbas, atsakomybė, kilimas karjeros laiptais, profesinis tobulėjimas	5,33	16
Abi vienodai	55,33	58
Apie tai negalvoju, neaktualu	0	4

Pagal pateiktą lentelę matome, kad UAB „Officeday“ darbuotojų dauguma pažymėjo abu apibūdinimus, kaip vienodai svarbius (55%, 40 respondentų). Nemažai respondentų pasirinko pirmąją požymių grupę (41,33%; 31 respondentas) – organizacijos politika, vadovavimo stilius, santykiai su vadovais, darbo sąlygos, atlyginimas, santykiai su kolegomis.

Tokios pačios nuomonės yra ir Alytaus rajono Miroslavo vidurinės mokyklos darbuotojai (58%, 29 respondentai) pasirinkę atsakymą, kad abi veiksmų grupės yra vienodai svarbios. Respondentų atsakymai patvirtina autoriaus prielaidą, kad tarp abiejų veiksmų grupių yra ryšys ir kad darbuotojams yra svarbūs ir higieniniai, ir motyvaciniai veiksniai. Tačiau nemažai UAB „Officeday“ respondentų pažymėjo higieninius veiksmus, kaip svarbesnius. Tai parodo, jog yra nemažai įmonės darbuotojų, kurių higieniniai lūkesčiai nepateisinti. Galima daryti prielaidą, jog tokie darbuotojai priešinsis prisiimti naujų darbų atlikimą.

Anketiniame tyrime respondentams buvo pateikta dešimt faktorių. Apklaustieji turėjo įvertinti kokie veiksniai yra būdingi jų organizacijoms balais nuo 1 – visiškai nebūdinga iki 5 – labai būdinga (žr. 10 lent.).

UAB „Officeday“ darbuotojų vertinime išryškėjo nauji iššūkiai ir naujo pobūdžio darbų gavimas iš vadovo, vidurkis 3,80. Taip pat privačioje įstaigoje darbuotojų nuomone yra būdingas atsakomybių suteikimas ir galimybė išreikšti save (savirealizacija). Alytaus rajono Miroslavo vidurinės mokyklos darbuotojai pažymėjo, kad mokyklai yra labai būdinga seminarai, mokymai ugdymas (vid. 4,46), profesinis tobulėjimas (vid. 4,32), taip pat geri santykiai su vadovais ir kolegomis (vid. 4,28).

Apžvelgiant šio klausimo rezultatus matome, jog abiejų įmonių darbuotojai daugumą faktorių įvertinio daugiau negu vidutinis vidurkis. UAB „Officeday“ vadovai turėtų atkreipti dėmesį į mokymus, ugdymą ir seminarus (vid. 2,28), nes tai vieninteliai faktoriai, kurie buvo įvertinti žemiau vidutinio vidurkio.

10 lentelė. Veiksnių būdingumas organizacijose darbuotojų nuomone

Veiksniai	UAB „Officeday“ vidurkis, balais	Alytaus rajono Miroslavo vid. mokyklos vidurkis, balais
Sąlygos kilti karjeros laiptais	3,03	3,02
Profesinis tobulėjimas	3,23	4,32
Mokymai, seminarai, ugdymas	2,28	4,46
Galimybė dalyvauti priimant sprendimus	2,72	3,32
Gerai santykiai su vadovais, kolegomis	3,33	4,28
Nauji iššūkiai, naujo pobūdžio darbų gavimas iš vadovo	3,80	3,44
Geras finansinis atlygis	3,09	2,90
Atsakomybių suteikimas	3,73	3,62
Galimybė išreikšti save (savirealizacija)	3,59	3,62
Pripažinimas	3,32	3,42

Siekiant nustatyti ar respondentų amžius turi įtakos vertinant organizacijai būdingus motyvacinis veiksnis, apskaičiuota koreliacija tarp respondentų amžiaus ir motyvacinių veiksnių (žr. 11 lent.).

Pastebėta, kad vyresnio amžiaus UAB „Officeday“ įmonės darbuotojai labiau vertina galimybę dalyvauti priimant sprendimus, pripažinimą; ypač vertina gerus santykius su kolegomis ir vadovais, naujus iššūkius. Tuo tarpu Alytaus rajono Miroslavo vidurinės mokyklos vyresni darbuotojai vertina gerus santykius su vadovais ir darbuotojais.

11 lentelė. Respondentų amžiaus ir organizacijai būdingų motyvacijos veiksnių koreliacija

Eil. Nr.	Veiksniai	Amžius			
		UAB „Officeday“		Alytaus rajono Miroslavo vid. mokykla	
		N=75		N=50	
		Koef.	p	Koef.	p
1.	Sąlygos kilti karjeros laiptais	0,246	0,295	0,291	0,134
2.	Profesinis tobulėjimas	0,340	0,142	0,316	0,102
3.	Mokymai, seminarai, ugdymas	0,123	0,605	0,280	0,149
4.	Galimybė dalyvauti priimant sprendimus	0,524(*)	0,018	0,163	0,408
5.	Gerai santykiai su vadovais, kolegomis	0,411(**)	0,000	0,467(*)	0,012
6.	Nauji iššūkiai, naujo pobūdžio darbų gavimas iš vadovo	0,495(**)	0,026	-0,010	0,961
7.	Geras finansinis atlygis	0,433	0,057	0,023	0,908
8.	Atsakomybių suteikimas	0,160	0,500	0,079	0,690
9.	Galimybė išreikšti save (savirealizacija)	0,257	0,274	0,000	1,000
10.	Pripažinimas	0,452(*)	0,045	0,117	0,554

** statistiškai reikšmingas koreliacijos koeficientas, kai $p < 0,01$ lygmenyje

* statistiškai reikšmingas koreliacijos koeficientas, kai $p < 0,05$ lygmenyje

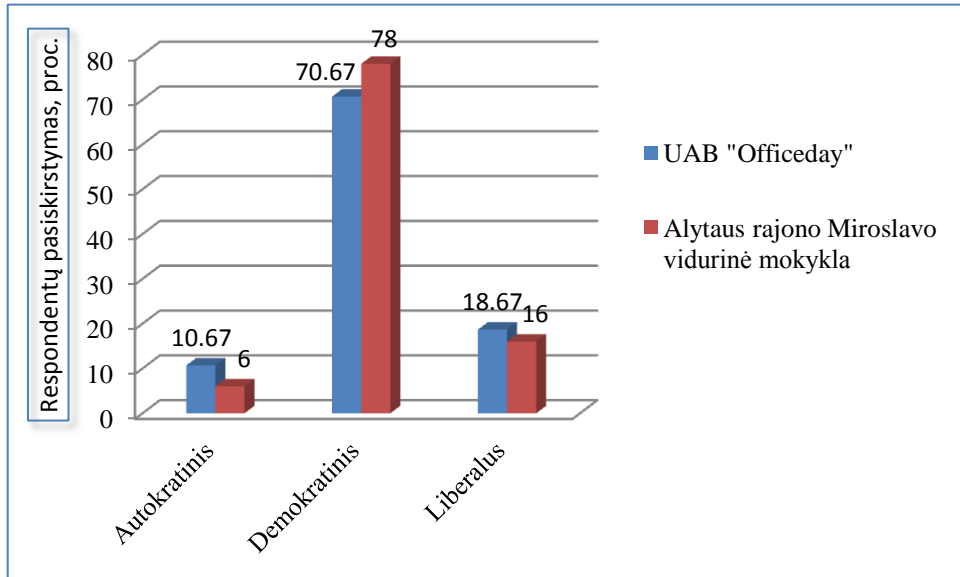
Palyginus organizacijai būdingų motyvacijos veiksnių vertinimus, pastebimi skirtumai. Privačios organizacijos atstovės Alytaus rajono Miroslavo vidurinės mokyklos darbuotojai įvertini

statistiškai aukštesniais balais: profesinį tobulėjimą (vid. skirtumas – 1,09; $p=0,000$), mokymus, seminarus ir ugdymą (vid. skirtumas – 2,18; $p=0,000$). Tuo tarpu UAB „Officeday” darbuotojai aukštesniais balais įvertino naujus iššūkius ir naujo pobūdžio darbų gavimą (vid. skirtumas – 0,36; $p=0,001$), atsakomybių suteikimą (vid. skirtumas - 0,11; $p=0,006$).

12 lentelė. Organizacijai būdingų motyvacijos veiksnių vertinimų palyginimas

Eil. Nr.	Veiksniai	UAB „Officeday“		Alytaus rajono Miroslavo vid. mokykla		p
		N=75		N=50		
		Vid.	SN	Vid.	SN	
1.	Sąlygos kilti karjeros laiptais	3,03	0,813	3,02	1,133	0,860
2.	Profesinis tobulėjimas	3,23	0,933	4,32	0,763	0,000
3.	Mokymai, seminarai, ugdymas	2,28	1,050	4,46	0,832	0,000
4.	Galimybė dalyvauti priimant sprendimus	2,72	0,718	3,32	1,036	0,246
5.	Gerai santykiai su vadovais, kolegomis	3,33	0,716	4,28	0,568	0,382
6.	Nauji iššūkių, naujo pobūdžio darbų gavimas iš vadovo	3,80	1,070	3,44	0,832	0,001
7.	Geras finansinis atlygis	3,09	0,979	2,90	1,052	0,325
8.	Atsakomybių suteikimas	3,73	0,883	3,62	1,020	0,006
9.	Galimybė išreikšti save (savirealizacija)	3,59	0,733	3,62	0,967	0,372
10.	Pripažinimas	3,32	0,910	3,42	0,962	0,945

Teorinėje dalyje aptarta, jog darbų įgaliojimas tiesiogiai priklauso nuo vadovavimo stiliaus, todėl darbuotojų buvo prašoma pažymėti teiginių geriausiai apibūdinančių Jų organizaciją. Pirmame teiginyje – organizacijoje atliekama daug aiškiai reglamentuotų ir specializuotų darbų, vengiama rizikos, atlyginimas traktuojama kaip svarbiausia ir vienintelė motyvavimo priemonė – užkoduotas autokratinis valdymo stilius. Antru teiginiu – organizacijoje darbai aiškiai reglamentuoti, tačiau suteikiama galimybė kai kuriose situacijose laisvai pasireikšti, dėmesys atlyginimui, vyrauja ir kitų skatinimo priemonių apart atlyginimo – apibūdinamas demokratinis valdymo stilius. Paskutiniu teiginiu perteikia liberaliam valdymui būdingi bruožai – organizacijoje didelis dėmesys skiriamas darbuotojo galimybei tobulėti, skiriamos kūrybinės užduotys, vadovai deleguoja dalį savo darbų, suteikia atsakomybę.



23 pav. Organizacijoje vyraujantis valdymo stilius respondentų nuomone

Tyrimo rezultatai parodė, kad daugiausia darbuotojų privačioje ir viešojoje įstaigoje valdymo stilių įvardina demokratinį (UAB „Officeday“ 70,67% ir Alytaus rajono vid. mokyklos darbuotojai 78%).

5.2. Interviu su UAB “Officeday” ir Alytaus rajono Miroslavo vidurinės mokyklos vadovais

Interviu su UAB “Officeday” ir Alytaus rajono Miroslavo vidurinės mokyklos vadovais (žr. 2 priedą) pradžioje buvo išsiaiškintas vadovų darbo stažas tiriamosiose įmonėse. UAB „Officeday“ vadovo darbo stažas yra 6 metai, o mokyklos direktorius viešojoje įstaigoje dirba 17 metų. Šie skaičiai rodo, jog vadovai dirba įmonėse ne pirmus metus, todėl jie puikiai susipažinę su kolektyvu, suformavę tam tikrą valdymo procesą ir santykius su pavaldiniais. Pirmuoju klausimu išsiaiškintas vadovų požiūris į įgaliojimų delegavimą ir jo svarbą valdyme. UAB „Officeday“ generalinis direktorius mano, kad įgaliojimų delegavimas yra vienas kertinių vadovavimo principų tiek valdant žmogiškuosius išteklius, tiek bendrai visą organizaciją. Mokyklos direktoriui valdant žmogiškuosius išteklius taip pat didelę reikšmę turi įgaliojimų delegavimas. Jis teigia, jog tai yra svarbu, nes vadovas vienas „lauke ne karys“ ir turi turėti stiprią komandą, kad galėtų deleguoti įgaliojimus. Jo manymu dirbdamas vienas vadovas paprasčiausiai nespėtų fiziškai, o ir pavaldiniai netobulėtų ir darbas jiems būtų tiesiog nuobodus. Tokie vadovų atsakymai parodo, jog jų požiūris į įgaliojimų delegavimą sutampa. Galima daryti prielaidą, jog jie skiria ypatingą reikšmę darbų įgaliojimui darbuotojų valdymo procese.

Interviu metu buvo išsiaiškinta, kad abu vadovai darbus yra linkę perduoti pavaldiniams taip juos motyvuodami ar keldami kvalifikaciją. UAB „Officeday“ generalinis direktorius pabrėžė, kad nors ir kartais atrodo, jog darbą jis pats padarytų žymiai operatyviau ir geriau, visgi stengiasi investuoti

laiko atliekant užduotį su pavaldinio pagalba, nes tokiu būdu ugdomi darbuotojo sugebėjimai ir galimybės, kad deleguoti darbai bus atlikti kokybiškai ateityje. Abu vadovai pavesdami darbą pavaldiniui paaiškina šio darbo esmę, turinį, svarbą ir kaip tą darbą atlikti, tai svarbu dėl to, kad pavaldinys suprastų darbo tikslus ir lūkesčius, o mokyklos direktorius pabrėžė, jog taip parodomas dėmesys darbuotojui ir koks pavaldinys yra svarbus darbe.

Buvo įdomi vadovų nuomonė su kokiomis problemomis jie susiduria perduodami darbus pavaldiniams. Mokyklos direktorius pateikė, jog darbuotojai ne visuomet supranta darbo esmę ir svarbą, todėl jis nuolat reikalauja grįžtamojo ryšio ir ragina konsultuotis su kolegomis. Nuolatinė darbo kontrolė parodo, jog direktorius turi autokratinio vadovo bruožų ir ne visiškai pasitiki pavaldiniais, jaudinasi jog turės prisiimti atsakomybę už blogai atliktą darbą. Tuo tarpu privačios įstaigos vadovas suteikia daugiau laisvės atliekant pavestą darbą ir pateikia, jog viena iš problemų yra tokia, kad darbuotojai nepasitikėdami savo jėgomis ir bijodami prisiimti atsakomybę kiekvieną žingsnį derina su juo. UAB „Officeday“ generalinio direktoriaus nuomone, tokiu atveju, darbuotojas riboja savo galimybes augti ir atlikti vis daugiau ir svarbesnių užduočių.

Siekiant išsiaiškinti vadovavimo stilių vadovų buvo klausiama kaip jie mano ar kreipimasis į darbuotoją dėl naujų idėjų plečia jų akiratį ir skatina pateikti naudingų pasiūlymų? Ar atvirkščiai, vadovai mano, kad kreiptis į darbuotojus dėl naujų idėjų yra beprasmiška, nes jų pasiūlymai yra menkaverčiai ir jie yra linkę pasikliauti vien savo nuomone. Alytaus rajono Miroslavo vidurinės mokyklos direktorius pabrėžė, jog darbuotojų nuomonės jis yra linkęs klausti, nes tai ugdo darbuotoją. UAB „Officeday“ vadovo nuomonė buvo tokia pati ir jis papildė, jog toks komunikavimas yra naudingas ne tik darbuotojui, bet ir pačiai organizacijai, nes retai užtenka tik vadovo idėjų bei kompetencijų. Vadovavimo stiliui identifikuoti vadovai buvo paklausti ar jie linkę griežtai numatyti kaip užduotis turi būti atlikta, užduoties atlikimo terminą, o susidūrus su keblumais liepia nepriiminėti sprendimų patiemis. Viešosios įstaigos vadovas atsakė, jog yra linkęs suteikti savarankiškumą ieškant būdų kaip atlikti užduotį, tačiau jeigu darbuotojas susiduria su keblumais, vadovas rekomenduoja tartis su juo. Skatinimas tartis su vadovybe įrodo, jog šis vadovas turi autokratui būdingų bruožų, tačiau vadovo polinkis perduoti darbus taip tobulinant savo kolektyvą įrodo, kad jis nėra tik autokratas, jį būtų galima įvardinti kaip nuolankų autokratą. Tuo tarpu privačios įstaigos direktorius siekia, kad pavaldinys rastų kuo įvairesnių sprendimo būdų ir, kad jo sprendimo būdas turėtų būti tik vienas iš daugelio. Toks laisvės suteikimas ir skatinimas pasitelkti fantaziją priimant sprendimus rodo, jog privačios organizacijos vadovo valdymo stilius yra artimiausias liberaliam valdymo stiliui.

Siekiant įvertinti ar vadovai pasitiki savo pavaldiniais jiems buvo užduotas klausimas - situacija: „įsivaizduokite, jog Jūs leidžiate savo darbuotojui numatyti pačiam savo veiklos tikslus ir normas. Kaip manote jie stengsis padaryti daugiau, negu nurodytumėte Jūs? Ar atvirkščiai – jie padarys žymiai mažiau?“. Alytaus rajono Miroslavo vidurinės mokyklos direktorius nurodė, jog tai

priklauso nuo darbuotojo dalykinių savybių. Kompetentingas bendradarbis stengsis būti konkretus, dalykiškas ir padarys sąžiningai (nei daugiau, nei mažiau). O UAB „Officeday“ generalinis direktorius atsakė, kad labai priklauso nuo darbuotojo. Jis yra sutikęs ir vienokių ir kitokių darbuotojų, tačiau dažniausiai direktoriaus ambicijos būna didesnės nei darbuotojų. Abiejų vadovų atsakymai parodo, jog jie identifikuoja darbuotojus kuriam kokį darbą geriau atlikti. Tai labai svarbu įgaliojant darbus.

Abu vadovai sutinka su teiginiu, jog darbuotojas, kuriam bus įdomus darbas mažiau skūsis finansiniu atlygiu. Taip pat sutapo vadovų požiūriai ir į klausimą ar reiktų bausti darbuotoją padarius klaidą. Tiek vienas, tiek kitas vadovas darbuotojo nebaudžia, o išsiaiškina priežastis, kokioje srityje pritrūko kompetencijos. Būtent toje srityje kitą kartą vadovas suteiks naują užduotį, kad būtų užpildytos darbuotojo spragos.

5.3. Kiekybinio ir kokybinio tyrimo rezultatų apibendrinimas

Vadovui labai svarbu organizuoti savo ir pavaldinių darbą. Norėdamas pasiekti savo ir organizacijos tikslus darbdavys privalo motyvuoti darbuotojus ir gebėti valdyti savo darbo laiką, o motyvacijos procese ir laiko valdyme labai svarbus įgaliojimų delegavimas. Teorinėje dalyje buvo aptarta įgaliojimų delegavimo svarba, kaip reiktų įgalinti darbus, įgaliojimų delegavimas viešajame ir privačiame sektoriuose, įgaliojimų delegavimas per valdymo stilius, garsiausių teorijos ir jų įtaka darbuotojų veiklos efektyvumui. Praktinėje darbo dalyje buvo atliktas kokybinis ir kiekybinis tyrimas. Kiekybiniu tyrimu buvo siekta išnagrinėti darbuotojo požiūrį į įgaliojimų delegavimą, ar organizacijoje vyksta šis procesas. Taip pat tyrimu buvo siekta palyginti privataus ir viešojo sektoriaus skirtumus ar panašumus motyvuojant darbuotojus per įgaliojimų delegavimą ir ne tik.

Apibendrinant kiekybinio tyrimo rezultatus matoma, kad Alytaus rajono Miroslavo vidurinėje mokykloje dirba daugiau vyresnio amžiaus darbuotojų (daugiau 40 iki 60 metų), čia darbuotojai turi aukštesnį išsilavinimą (78% bakalauras, 22% magistras), taip pat mokykloje dirbantys respondentai turi didesnę darbo stažą (daugiau 10 iki 20 metų – 38%, o daugiau 20 metų – 36%). Tuo tarpu UAB „Officeday“ dirba daugiau jaunesnio amžiaus darbuotojų (daugiau kaip 25 iki 40 metų net 80%), turinčių daugiau 5 iki 10 metų darbo stažą, daugiausia respondentų yra įgyję bakalauro laipsnį. Tiek viešojoje, tiek privačioje įstaigoje daugumą darbuotojų sudaro moterys.

Kaip labiausiai motyvuojantį veiksnių abiejų organizacijų darbuotojai pažymėjo *pragyvenimo šaltinį*. Privačioje įstaigoje išryškėjo *pasiekimų, atsakomybės ir pripažinimo* vertinimas, o viešojoje įstaigoje – *atsakomybė, pagarbos jausmas, profesinis tobulėjimas ir darbas pagal specialybę*.

Koreliacinė duomenų analizė tarp respondentų amžiaus, išsilavinimo, darbo stažo ir motyvacinių veiksnių parodė, kad didėjant Alytaus rajono Miroslavo vidurinės mokyklos darbuotojų amžiui ir išsilavinimui, mažėja *karjeros galimybių* reikšmė ir *atsakomybių siekimas*. Kuo labiau

išsilavinę viešosios organizacijos darbuotojai, tuo reikšmingesnis jiems yra *profesinis tobulėjimas ir darbas pagal specialybę*. Taip pat pastebėta, kad turintiems didesnę darbo stažą darbuotojams yra svarbus *pagarbos jausmas*. Tuo tarpu matyti, kad didėjant UAB „Officeday“ darbuotojų amžiui, esant aukštesniam išsilavinimo lygiui ir didesniam darbo stažui yra svarbesnis *pragyvenimo šaltinis, karjeros galimybės, pagarbos jausmas ir savirealicacija*. Tačiau kuo mažesnis darbuotojo išsilavinimas, tuo labiau jis vengia *atsakomybės*.

Lyginant UAB „Officeday“ ir Alytaus rajono Miroslavo vidurinės mokyklos darbuotojus motyvuojančius veiksniai, mokyklos darbuotojams yra svarbiau: *profesinis tobulėjimas, savirealizacija, atsakomybė, pripažinimas*. Tuo tarpu UAB „Officeday“ darbuotojai labiau vertina - *pragyvenimo šaltinį ir karjeros galimybes*.

Abiejų organizacijų darbuotojams įgaliojant darbus nepaplitę veiksniai, kurie demotyvuotų. Tik UAB „Officeday“ kartais demotyvuoja įgaliojimų delegavimas dėl didelio darbo krūvio, o Alytaus rajono Miroslavo vidurinės mokyklos darbuotojai atlikdami įgaliotus darbus bijo padaryti klaidų. Tačiau šie veiksniai nebuvo vertinami labai aukštais balais, todėl didelių grėsmių nėra. Nepaisant to privačios įstaigos darbuotojai visus motyvuojančius veiksniai vertino pakankamai aukštais balais, labiausiai motyvuojantys veiksniai yra *naujovės ir galimybė tobulėti*, taip pat *nauja patirtis*. Tai parodo, jog viešosios įstaigos darbuotojai noriai priima įgaliojimų delegavimą ir yra tam pasiruošę. Alytaus rajono Miroslavo vidurinės mokyklos darbuotojams patinka *naujovės, galimybė tobulėti ir priimti naujus iššūkius*. Taip pat galima išskirti tokius veiksniai, kaip *didesnės patirties įgavimas* ir tai, kad perduodami darbai leidžia *save realizuoti, pasitelkti kūrybą*.

Koreliuojant motyvuojančius ir nemotyvuojančius veiksniai su darbuotojų išsilavinimu paaiškėjo, kad didėjant abiejų organizacijų darbuotojų išsilavinimui mažėja *baimė*, dėl galimybės padaryti klaidų. Taip pat esant didesniam mokyklos darbuotojų išsilavinimui, mažiau *nepasitikima savo jėgomis*. Tuo tarpu mokyklos darbuotojai turintys aukštesnę išsilavinimą labiau mėgsta *naujoves, galimybę tobulėti ir priimti naujus iššūkius*.

Koreliuojant motyvuojančius ir nemotyvuojančius veiksniai su darbuotojų amžiumi paaiškėjo, kad įgaliojant darbus egzistuoja statistinis ryšys tarp UAB „Officeday“ darbuotojų amžiaus ir patirties įgavimo. Kuo didesnis privačios įstaigos respondentų amžius, tuo mažiau juos motyvuoja *įgaunama patirtis*, taip pat jie labiau *pasitiki savo jėgomis* ir vertina *atsakomybių suteikimą*. Alytaus rajono Miroslavo vidurinės mokyklos vyresni darbuotojai labiau *pasitiki savo jėgomis*.

Palyginus UAB „Officeday“ ir Alytaus rajono Miroslavo vidurinės mokyklos respondentų statistiškai reikšmingus veiksniai, kurie atsiranda perduodant darbus, galima būti išskirti privačioje įstaigoje: nemotyvuoja, nes darbuotojai *neturi pakankamai informacija pavestiems darbams atlikti* ir motyvuoja, nes daugiau *bendraujama su vadovu*. Tuo tarpu mokykloje išryškėja: motyvuoja, nes

įgaunama daugiau patirties, perduodami darbai leidžia save realizuoti; nemotyvuoja, nes darbuotojai bijo padaryti klaidų ir nepasitiki savo jėgomis.

Daugiau nei pusė Alytaus rajono Miroslovo vidurinės mokyklos respondentų prieš priimdami sprendimą tariausi su vadovu. Tyrimo rezultatai įrodo, jog darbuotojai visgi prisibijo atlikti įgaliotus darbus visiškai savarankiškai. Toks nepasitikėjimas savo jėgomis reiškia, kad darbuotojai yra pripratę prie griežtų taisyklių ir bijo parodyti savo nuomonę. Visai kitaip į sprendimo priėmimą reaguoja privačios įstaigos darbuotojai. Beveik visi respondentai sprendimus priima patys. Galima daryti prielaidą, kad šioje įstaigoje darbuotojams suteikiama didesnė laisvė priimant sprendimus, o vadovo vadovavimo stilius nėra toks griežtas, kaip viešojoje organizacijoje.

Atliktame kokybine tyrime, t.y. interviu su vadovais, išryškėjo, jog vadovai turi pakankamai žinių apie įgaliojimų delegavimą, neįsivaizduoja efektyvaus valdymo be šio motyvacinio veiksnio. Palyginkime kiekybinės apklausos duomenis su kokybiniais duomenimis ar iš tiesų vadovai teorines žinias pritaikoje praktikoje valdydami organizacijas. UAB „Officeday“ generalinis direktorius priimdamas sprendimą su darbuotojais tariausi kartais, nors pats gen. direktorius teigė, kad savo nuomonę laiko tik vieną iš daugelių priimant sprendimą. Tuo tarpu mokyklos respondentai pažymėjo, jog su jais direktorius pasitaria labai dažnai. Galima daryti išvadą, kad privačios įstaigos darbuotojams trūksta vietos išreikšti savo nuomonę, tuo tarpu mokyklos darbuotojai yra patenkinti esama situacija.

UAB „Officeday“ darbuotojams darbai perduodami dažniau, negu viešosios įstaigos darbuotojams. Tai gali turėti įtakos ir skirtingi organizacijų sektoriai. Viešosiose įstaigose įgaliojimų delegavimas negali būti toks laisvas ir taip dažnai taikytinas, kaip privačioje įstaigoje.

Taip pat tyrime buvo aiškinamasi ar darbdavys perduodamas darbą paaiškina šio darbo esmę, turinį, svarbą ir kaip tą darbą atlikti. Nebuvo nė vieno respondento, kuris pažymėtų, jog vadovas perduodamas darbą nieko nepaaiškina. UAB „Officeday“ darbuotojų pildžiusių anketas nuomone vadovas perduodamas darbą jiems suteikia informacijos, tačiau neišsamiai. Tuo tarpu Alytaus rajono Miroslovo vidurinės mokyklos darbuotojai mano, kad vadovas visuomet išsamiai paaiškina ir apmoko kaip atlikti darbą. Galima daryti išvadą, jog iš esmės darbuotojai yra patenkinti darbų perdavimo procesu, nes nebuvo nė vieno atsakymo, kad darbuotojams visiškai nesuteikiama informacija. Darbuotojų noras gauti daugiau informacijos yra logiškas, tačiau darbdavys kartais sąmoningai gali nesufleruoti kaip atlikti darbą, kad darbuotojas labiau lavėtų ir priimtų pats sprendimus, o kitą kartą sugebėtų tokio pobūdžio darbą atlikti savarankiškai.

Remiantis teorijoje nagrinėtu F.V. Herzberg'o dviejų veiksnių motyvacijos modeliu, tyrime buvo aiškinamasi privataus ir viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų motyvacijos lygis. Respondentai turėjo pasirinkti vieną iš apibūdinimų, kuris jiems yra artimesni. Viename apibūdinime buvo užkoduoti higieniniai motyvacijos veiksniai, kitame - aukštesnieji motyvacijos veiksniai. Abiejų organizacijų darbuotojai daugiausia pažymėjo, kad abi veiksnių grupės yra vienodai svarbios.

Respondentų atsakymai patvirtina teorijoje pateiktą autoriaus prielaidą, kad tarp abiejų veiksmų grupių yra ryšys ir kad darbuotojams yra svarbūs ir higieniniai, ir motyvaciniai veiksniai. Tačiau nemažai UAB „Officeday“ respondentų pažymėjo higieninius veiksmus, kaip svarbesnius. Tai parodo, jog yra nemažai įmonės darbuotojų, kurių higieniniai lūkesčiai nepateisinti. Galima daryti prielaidą, jog tokie darbuotojai priešinsis prisiimti naujų darbų atlikimą.

UAB „Officeday“ darbuotojų vertinime apie organizacijai būdingus veiksmus daugiausia buvo pasirinkta - *nauji iššūkiai* ir *naujo pobūdžio darbų gavimas iš vadovo*. Taip pat privačioje įstaigoje darbuotojų nuomone yra būdingas *atsakomybių suteikimas* ir *galimybė išreikšti save (savirealizacija)*. Alytaus rajono Miroslavo vidurinės mokyklos darbuotojai pažymėjo, kad mokyklai yra labai būdinga *seminarai, mokymai ugdymas, profesinis tobulėjimas*, taip pat *geri santykiai su vadovais ir kolegomis*. Tyrime išryškėjo, kad UAB „Officeday“ vadovai turėtų atkreipti dėmesį į *mokymus, ugdymą* ir *seminarus*, nes tai vieninteliai faktoriai, kurie buvo įvertinti žemiau vidutinio vidurkio.

Siekiant nustatyti ar respondentų amžius turi įtakos vertinant organizacijai būdingus motyvacinius veiksmus, apskaičiuota koreliacija tarp respondentų amžiaus ir motyvacinių veiksmų. Pastebėta, kad vyresnio amžiaus UAB „Officeday“ įmonės darbuotojai labiau vertina *galimybę dalyvauti priimančias sprendimus, pripažinimą*; ypač vertina *gerus santykius su kolegomis ir vadovais, naujus iššūkius*. Tuo tarpu Alytaus rajono Miroslavo vidurinės mokyklos vyresni darbuotojai vertina *gerus santykius su vadovais ir darbuotojais*.

Palyginus organizacijai būdingų motyvacijos veiksmų vertinimus, pastebimi skirtumai. Privačios organizacijos atstovės Alytaus rajono Miroslavo vidurinės mokyklos darbuotojai įvertinti statistiškai aukštesniais balais: *profesinį tobulėjimą, mokymus, seminarus ir ugdymą*. Tuo tarpu UAB „Officeday“ darbuotojai aukštesniais balais įvertino *naujus iššūkius* ir *naujo pobūdžio darbų gavimą*. Galima daryti išvadą, kad viešojoje įstaigoje yra mažiau paplitę motyvaciniai veiksniai susiję su įgaliojimų delegavimu, o tuo pačiu ir darbuotojų kūrybingumo skatinimu, negu privačioje organizacijoje.

Teorinėje dalyje aptarta, jog darbų įgaliojimas tiesiogiai priklauso nuo vadovavimo stiliaus, todėl darbuotojų buvo prašoma pažymėti teiginį geriausiai apibūdinantį Jų organizaciją. Tyrimo rezultatai parodė, kad daugiausia darbuotojų privačioje ir viešojoje įstaigoje valdymo stilių įvardina demokratinį. Teorijoje išsiaiškinta, kad demokratinis vadovas įtraukia darbuotojus į sprendimų priėmimą, remiasi valdžios pasidalijimu, daugumą klausimų sprendžia kolegialiai, skatina darbuotojų savarankiškumą. Demokratinis vadovavimo stilius suteikia galimybę darbuotojui planuoti savo darbo laiką, panaudoti savo intelektualinį bei profesinį potencialą ir suteikti galimybę tobulėti. Toks darbo stilius turi ir trūkumų: dėl daugybės kolegialiai sprendžiamų klausimų, net ir antraeilų, yra sueikvojama daug laiko diskusijoms, kurio metu būtų galima atlikti konkretų darbą, taip pat demokratinio tipo vadovai gali nusišalinti nuo atsakomybės už padarytas klaidas ir permesdami ją kolektyvui.

IŠVADOS

1. Įgaliojimų delegavimas yra vienas iš darbuotojų motyvacijos veiksnių, kuris apibūdinamas, kaip teisių suteikimas atlikti užduotį darbuotojui, prisiimančiam visą atsakomybę už šios užduoties atlikimą. Įgaliojimų delegavimo procesas yra svarbus tiek darbuotojui – suteikiama didesnė veiksmų laisvė, teisė priimti savarankiškus sprendimus, skatinama iniciatyva, galimybė atsiskleisti, įgyjama daugiau žinių ir patirties, tiek vadovui – sumažina darbo krūvį, gali daugiau laiko skirti strateginiams organizacijos klausimams. Sklandus įgaliojimų delegavimo procesas motyvuoja darbuotojus, o tai lemia darbo efektyvumą.

2. Dažnai darbdaviai nenori deleguoti savo darbų ar atsakomybių, nes nepasitiki pavaldiniais, bijo rizikuoti, mano, kad patys geriau atliks darbą, o darbuotojai savo ruožtu vengia prisiimti papildomas atsakomybes, nes bijo padaryti klaidų, nepasitiki savo jėgomis, nėra suinteresuoti prisiimti papildomą atsakomybę. Sakalo ir Šilingienės (2000) teigimo, kad išvengtų nesklандаus delegavimo proceso ir pašalintų didžiausias rizikas, darbdaviai privalo žinoti taisykles, kurios padeda deleguoti įgaliojimus.

3. Douglas'o McGregor'o X ir Y teorija įrodė, kad vadovavimo stilius ir įgaliojimų delegavimo procesas yra glaudžiai tarpusavyje susiję. X teorijos šalininkams būdingas autokratinis valdymo stilius - vadovas nevertina darbuotojo noro tobulėti, kūrybiškumo, savarankiškumo ir nuolatos primetinėja savo valią, naudojami neoriginalūs sprendimo būdai, nėra grupinio mąstymo. Vadovas autokratas nelinkęs įgalioti darbuotojus atlikti darbus. Liberaliame valdymo stiliuje darbuotojai patys nusprendžia kokie darbai yra svarbūs ir kaip juos atlikti. Vadovas visiškai nesikiša, nes neturi kompetencijų, todėl darbų įgaliojimas čia yra minimalus. Y teorijos šalininkai prilyginami demokratiam valdymo stiliui - vadovas įtraukia darbuotojus į sprendimų priėmimą, remiasi valdžios pasidalijimu, daugumą klausimų sprendžia kolegialiai, skatina darbuotojų savarankiškumą. Demokratinis valdymo stilius yra optimaliausia terpė veikti sklandžiam įgaliojimų delegavimo procesui.

4. Įgaliojimų delegavimas tampa vis svarbesnis veiksnys organizacijų motyvavimo sistemoje, apie tai kalba ir dauguma motyvacijos teorijų. Itin didelę reikšmę motyvacijos procese turi A. Maslow poreikių hierarchija, kurioje suskirstyti žemesnieji ir aukštesnieji žmogaus poreikiai; F. V. Herzberg'o dviejų veiksnių motyvacijos teorija, kuri nagrinėja aukštesniuosiujų ir žemesniųjų poreikių sąveiką; David C. McClelland trijų kategorijų motyvų teorija.

5. Viešasis ir privatus sektorius yra skirtingi savo tikslais, veiklos pobūdžiu bei žmogiškųjų išteklių valdymo ypatymais. Remiantis J. Palidaukaitė ir I. Segalovičienė atliktu tyrimu apie valstybės

tarnautojus veikiančius veiksnius, galima daryti išvadą, kad viešasis sektorius nėra tokia palanki terpė įgaliojimų delegavimui lyginant su privačiu sektoriumi, nes čia vyrauja griežtesnės taisyklės, tam tikra nustatyta tvarka. Tuo tarpu privačiame sektoriuje vadovai turi daugiau laisvės valdant žmogiškuosius išteklius. Čia dirbantiems asmenims yra svarbus ne tik finansinis atlygis, bet ir tobulėjimas darbe per atsakomybės suteikimus, tokiu būdu jis jaučia pasitikėjimą iš vadovo.

6. Tyrimo metu nustatyta, kad įgaliojimų delegavimas yra labai svarbus motyvacinis veiksnys, kuris turi tiesioginį poveikį darbuotojų veiklos efektyvumui, tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuose:

- Lyginant abiejų organizacijų darbuotojus motyvuojančius veiksnius, mokyklos darbuotojams yra svarbiau: *profesinis tobulėjimas, savirealizacija, atsakomybė, pripažinimas*. Tuo tarpu UAB „Officeday“ darbuotojai labiau vertina - *pragyvenimo šaltinį ir karjeros galimybes*.

- UAB „Officeday“ darbuotojams darbai perduodami dažniau, negu viešosios įstaigos darbuotojams. To priežastis gali būti ta, kad viešosiose įstaigose įgaliojimų delegavimas negali būti toks laisvas ir taip dažnai taikytinas, kaip privačioje įstaigoje.

- Palyginus organizacijai būdingų motyvacijos veiksnių vertinimus, buvo pastebėti skirtumai. Privačios organizacijos darbuotojai įvertini statistiškai aukštesniais balais: *profesinį tobulėjimą, mokymus, seminarus ir ugdymą*. Tuo tarpu UAB „Officeday“ darbuotojai aukštesniais balais įvertino *naujus iššūkius ir naujo pobūdžio darbų gavimą*. Galima daryti išvadą, kad viešojoje įstaigoje yra mažiau paplitę motyvaciniai veiksniai susiję su įgaliojimų delegavimu, o tuo pačiu ir darbuotojų kūrybingumo skatinimu, negu privačioje organizacijoje.

- Daugiau nei pusė mokyklos respondentų prieš priimdami sprendimą tariausi su vadovu. Tyrimo rezultatai įrodo, jog darbuotojai nepasitiki savo jėgomis, o tai reiškia, kad darbuotojai yra pripratę prie griežtų taisyklių ir bijo parodyti savo nuomonę. Visai kitaip į sprendimo priėmimą reaguoja privačios įstaigos darbuotojai. Beveik visi respondentai sprendimus priima patys. Galima daryti prielaidą, kad šioje įstaigoje darbuotojams suteikiama didesnė laisvė priimant sprendimus, o vadovo vadovavimo stilius nėra toks griežtas, kaip viešojoje organizacijoje.

- Tyrimo rezultatai parodė, kad daugiausia darbuotojų privačioje ir viešojoje įstaigoje valdymo stilių įvardina demokratinį.

LITERATŪRA

1. **Appley R. C.** Šiuolaikinio verslo administravimas/Modern Business Administration. Vilnius: Charibdės leidykla, 2003. – 488 p. – ISBN 9986-745-63-2
2. **Bakanauskas A. ir kt.** Organizacijų vadyba. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2011. – 432 p. – ISBN 978-9955-12-738-3
3. **Barczyk C. C.** Visuotinės kokybės vadyba. Vilnius: Technika, 1998. – 256 p. – ISBN 9986-05-347-1
4. **Beirne M.** Empowerment and Innovation: Managers, Principles and Reflective Practice”. UK: Printed by Biddles Ltd, King’s Lynn, Norfolk, 2006. – 129 p. – ISBN 978 1 84720 499 8
5. **Belker L. B.** Topchik G. S. Vadovavimas: pirmieji žingsniai/The First Time Manager. Vilnius: spausdino UAB „Logotipas“, 2008. – 226 p. – ISBN 978-9955-460-62-6
6. **Blaskova M., Gražulis V.** Motivation of Human Potential: Theory and Practice. Vilnius: Publishing Centre of Mykolo Romerio Universitetas, 2009. – 500 p. – ISBN 978-9955-19-155-1
7. **Bronislovas M. ir kt.** Vadybos pagrindai. Vilnius: Šiaulių universiteto leidykla, 2010. – 484 p. – ISBN 978-9986-38-983-5
8. **Čiarnienė R. ir kt.** Organizacijų vadybos pagrindai. Kaunas: Technologija, 2011. – 456 p. – ISBN 978-609-02-0168-8
9. **Creed A.** Organisational behaviour. Australia: Oxford university press, 2011. – 293 p.
10. **Damašienė V.** Valdymo pagrindai (mokomoji knyga) – Šiauliai: Šiaurės Lietuvos leidykla, 2002. – 55 p. – ISBN 9986-705-87-8
11. **Diržytė A. ir kt.** Viešojo ir privačiojo sektorių vadovų darbo motyvacijos ypatumai // Jurisprudencija: mokslo darbai. – Vilnius, 2010, Nr. 34, p. 122-138. – ISSN 1648-2603
12. **Dromantaitė A. ir kt.** Organizacinės elgsenos pagrindai. Vilnius – Mykolo Romerio universitetas, 2012. – 288 p. – ISBN 978-9955-19-365-4
13. **Franken R. E.** Human Motivation. Printed in the United States of America, 2002. – 463 p. – ISBN 0-534-55530-6
14. **Gražulis V. Ir kt.** Darbuotojas organizacijos koordinačių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012. – 406 p. – ISBN 978-9955-19-452-1
15. **Gražulis V.** Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai: metodinė mokymo priemonė. Vilnius: Ciklonas; 2005.
16. **Jewell B. R.** Integruotos verslo studijos. Vilnius: The Baltic Press, 2000. – 487 p. – ISBN 9955-9318-1-7

17. **Kanfer R. ir kt.** Work Motivation: Past, Present, and Future. Printed United States of Amerika on acid-free paper, 2008. – 680 p. – ISBN 978-0-8058-5745-0
18. **Kardelis K.** Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai – Kaunas: Judex, 2007. – 400 p. – ISBN 9955-655-35-6
19. **Kardelis K.** Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: vadovėlis. Kaunas: Judex leidykla, 2007. – 400 p. – ISBN 9955-655-35-6
20. **Lubikienė I.** Sociologinių tyrimų metodika – Kaunas: Technologija, 2006. – ISBN 9955-25-122-0
21. **Maslow A. H.** Motyvacija ir asmenybė. Vilnius: Apostrofa, 2006. – 405 p. – ISBN 9955-605-19-7
22. **Obrazcovas V.** Valdymo ir administravimo pagrindai. Vilnius: Baltų lankų leidykla, 2006. – 206 p. – ISBN 9955-23-041-X
23. **Palidaukaitė J.** Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje // Jurisprudencija: mokslo darbai. – Kaunas, 2007, Nr. 19, p. 33-45. - ISSN 1648-2603. – URL: http://internet.ktu.lt/en/science/journals/vpa/z19/Nr19_4_Palidauskaite.pdf
24. **Palidaukaitė J.** Valstybės tarnautojų etikos pagrindai – Kaunas: technologija, 2011. ISBN 978-609-02-0121-3
25. **Pečkaitis J.S. ir Mačerinskienė I.** Magistro baigiamojo darbo rengimo tvarka – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2008. – ISBN 978-9955-19-083-7
26. **Pukėnas K.** Kokybinių duomenų analizė SPSS programa – Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija, 2011. – ISBN 978-609-8040-52-4
27. **Raipa A. ir kt.** Modernus viešasis valdymas. Kaunas: Vitae Litera; 2012. – 369 p. – ISBN 978-609-454-050-9
28. **Robbins S. P.** Organizacinės elgsenos pagrindai. Vilnius: Poligrafija ir informatika; 2003.
29. **Rollinson D.** Organisational behaviour and analysis an integrated approach (third edition). England: Ashford Colour Press, 2005. – 768 p. – ISBN 0 273 68578 3
30. **Sakalas A.** Personalo vadyba – Vilnius: Margi raštai, 2003. – 296 p. – ISBN 9986-09-254-X
31. **Sakalas, A., Šilingienė V.** Personalo valdymas. Kaunas: Technologija, 2000. – 205 P. – ISBN 9986-13-818-3
32. **Šalčius A., Šarkiūnaitė I.** Žmogiškųjų išteklių valdymas. Vilnius: Vilniaus universitetas, 2011. – 145 p. – ISBN 978-9955-634-68-3
33. **Šavareikienė D., Dubinas V.** Integruota vadybos proceso motyvacija: mokomoji knyga. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla; 2003.
34. **Šavareikinė D.** Motyvacija vadybos procese: mokomoji knyga. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2008. – 129 p. – ISBN 978-9986-38-890-6

35. **Segalovičienė I. ir kt.** Valstybės tarnautojų motyvacijos profilis Lietuvoje: empirinio tyrimo rezultatų analizė // Jurisprudencija: mokslo darbai. – Kaunas, 2008, p. 90. – ISSN 1392-1142.
36. **Stankevičienė A., Lobanova L.** Personalo vadyba organizacijos sistemoje. Vilnius: VGTU leidykla “Technika”, 2006. – 184 p. – ISBN 9955-28-015-8
37. **Tamošiūnas T.** Socialinių tyrimų kvalifikacinis darbas: įvado struktūra – Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2003. – ISBN 9986-38-447-8
38. **Tidikis R.** Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2003, - 628 p. – ISBN 9955-563-26-5
39. **Vanagas R., Vyšniauskienė L.** Vadybos pagrindai. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012. – 164 p. – ISBN 978-9955-19-412-5
40. **Zakarevičius P.** Pokyčiai organizacijoje: priežastys, valdymas, pasekmės – Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2003 – 134 p. – ISBN 9955-530-58-8
41. **Zakarevičius P.** Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos – Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 1998. – ISBN 9986-501-10-5
42. **Boxall P, Purcell J., Wright P.** The Oxford Handbook Of Human Resource Management – Great Britain: Oxford University Press, 2007 – 659 p. – ISBN 978-0-19-928251-7
43. **Bohlander S.** Human Resource Management – Canada: Thomson, 2007 – 623 p. – ISBN 0-324-42237-7
44. **Dessler G.** Human Resource Management – England: Pearson, 2011 – ISBN 978-0-273-74815-1
45. **Beattie R. S., Osborne S. P.** Human Resource Management in the Public Sector – London: Routledge, 2008 – 150 p. – ISBN 978-415-37292-3
46. **Hughes O. E.** Public Management & Administration – London: CPI Antony Rowe, 2012 – 374 p. – ISBN 978-0-230-23126-9

Gelažauskaitė D. Įgaliojimų delegavimo poveikis darbuotojų veiklos efektyvumui (2 organizacijų patirtis ir galimybės) / Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. Vladimiras Gražulis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2013. – 74 p.

ANOTACIJA

Magistriniame baigiamajame darbe išanalizuota ir įvertinta įgaliojimų delegavimo poveikis darbuotojų veiklos efektyvumui, iškelta problema, bei pateikti siūlymai kaip šią problemą spręsti. Pirmajame skyriuje analizuota įgaliojimų delegavimo samprata, aptarti autoriai kalbėję įgaliojimų delegavimo tema, lyginama jų nuomonė. Taip pat pateikiami įgaliojimų delegavimo pranašumai bei priešastys, dėl kurių vadovai noriai ir nenoriai deleguoja darbus. Analizuotas įgaliojimų delegavimas per valdymo stilius, atskleistas Douglas'o McGregor'o X ir Y požiūris į žmogaus prigimtį ir jo reikšmė įgaliojimų delegavimui. Antrame skyriuje pateikiama analizuota literatūroje įgaliojimų delegavimo svarba siekiant darbuotojų motyvuoto darbo. Trečiame skyriuje apžvelgiami privataus ir viešojo sektoriaus skirtumai įgaliojimų delegavimo tema. Atliktas kokybinis ir kiekybinis tyrimas viešojo sektoriaus organizacijoje UAB „Officeday“ ir privataus sektoriaus organizacijoje Alytaus rajono Miroslavo vidurinėje mokykloje ir nustatyta valdymo per įgaliojimų delegavimą paplitimas, bei kaip jis skatina efektyvesnį darbuotojų darbą. Ketvirtame skyriuje pateikta metodologinė darbo dalis. Penktame skyriuje remiantis teorine analize bei atliktu tyrimu, atlikta lyginamoji privačios ir viešosios įstaigos analizė įgaliojimų delegavimo tema, palyginama kiekybinio ir kokybinio tyrimo rezultatai. Darbas baigiamas išvadomis ir siūlymais.

Pagrindiniai žodžiai: įgaliojimų delegavimas, įgaliojimų delegavimo svarba, įgaliojimų delegavimas viešajame ir privačiajame sektoriuje

Gelažauskaitė D. The effect of power delegation on personnel's efficiency (Experiences and opportunities of 2 institutions) / Master thesis of Human Resource Management. Supervisor Prof. Dr. Vladimiras Gražulis. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, 2013. – 74 pages.

ANOTATION

The Master thesis analyses and assesses the effect of power delegation on personnel's efficiency. It reveals the problem of using power delegation as a motivational tool and provides suggestions on how to solve it. Chapter One analyses the conception of the power delegation, discuss other papers and authors who studied the power delegation, compares their opinion. The advantages and reasons of why managers willingly (or not) delegate are also discussed. The paper also analyses power delegation depending on the Management styles, considers Douglas McGregor XY theory on human nature and it's implication to power delegation. Chapter Two analyses the significance of power delegation as a tool for a motivated personnel. Chapter Three discuss the difference of power delegation in public and private sectors. The qualitative and quantitative studies research the incidence of power delegation in management and its impact on personnel's efficiency in a private sector company JSC „Officeday“ and public sector institution Alytus district Miroslavas Secondary School. Chapter Four provides the methodology of the paper. Chapter Five summarizes the theoretical discussions and empirical study of the paper, analyses and collates the power delegation in public and private institutions, compares the results of the qualitative and quantitative studies. The paper is finalized with conclusions and suggestions.

Keywords: power delegation, significance of power delegation, power delegation in public and private sectors.

Gelažauskaitė D. Įgaliojimų delegavimo poveikis darbuotojų veiklos efektyvumui (2 organizacijų patirtis ir galimybės) / Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. Vladimiras Gražulis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2013. – 74 p.

SANTRAUKA

Šiame darbe nagrinėjama įgaliojimų delegavimo poveikis darbuotojų veiklos efektyvumui. Kiekvienos organizacijos tikslas – maksimalus veiklos efektyvumo užtikrinimas, kuris priklauso nuo žmogiškųjų išteklių motyvacijos užtikrinimo ir vadovo valdymo. Motyvacijos ir valdymo procese didelę reikšmę turi įgaliojimų delegavimas. Ši tema išlieka aktuali, tiek viešųjų, tiek privačių organizacijų valdyme, nes skatina darbuotojus efektyviau dirbti ir siekti bendrų įmonės tikslų. Pažvelgę atidžiau į šiuolaikinės įmonės veiklą pastebėtume, jog yra formuojami nauji santykiai tarp vadovų ir tų, kuriems jie vadovauja. Vis dažniau vadovai vadinami instruktoriais, patarėjais, rėmėjais ir tarpininkais. Vadovai suteikia darbuotojams įgaliojimus. Jie skatina darbuotojus atsakyti už savo veiklą. Ir šitaip elgdami vadovai privalo išmokti atsisakyti kontroliuoti, o darbuotojai turi išmokti atsakyti už savo darbo ir priimti atitinkamus sprendimus. Naujos valdymo formos yra grįstos demokratišku ir lygiateisiu bendradarbiavimu. Vadovas daugiausia užsiima organizacine koordinacine veikla, jis teisingai paskirsto darbą ir darbo jėgą, siekia geriau panaudoti bendradarbių iniciatyvą ir bendradarbiavimo galimybes. Taigi, ši tema yra itin aktuali visoms organizacijoms.

Darbo tyrimo objektas yra įgaliojimų delegavimo procesas šiandieniniame privačiame ir viešajame sektoriuose. Darbo tikslas - ištirti Lietuvos darbo rinkos viešojo ir privataus sektoriaus motyvacijos procesą per įgaliojimų delegavimą ir šio motyvacinio skatinimo poveikį darbuotojų veiklos efektyvumui. Siekiant atskleisti darbo temą ir pasiekti tikslą iškelti tokie uždaviniai: remiantis moksline literatūra išanalizuoti įgaliojimų delegavimo aspektus ir jo ryšį su darbuotojų veiklos efektyvumu; išanalizuoti įgaliojimų delegavimo procesą ir jo svarbą viešųjų ir privačių organizacijų darbuotojams; ištirti ir palyginti viešosios ir privačios organizacijos motyvacijos procesą per įgaliojimų delegavimą; pateikti išvadas ir siūlymus atsižvelgiant į atliktą mokslinės literatūros analizę ir kokybinį bei kiekybinį tyrimus įgaliojimų delegavimo ir jo poveikio darbuotojų veiklos efektyvumui tema.

Tyrimo metu buvo siekiama išanalizuoti bei palyginti tiriamų viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų įgaliojimų delegavimo procesą atsižvelgiant į tai ar įgaliojimų delegavimas yra paplitęs organizacijoje, ar tai skatina darbuotojus efektyviau dirbti ir išanalizuoti abiejų organizacijų valdymo per įgaliojimų delegavimą panašumus/skirtumus. Siekiant įgyvendinti keliamus tikslus ir uždavinius

buvo atliktas kiekybinis tyrimas naudojant anketinę apklausą organizacijų darbuotojams ir kokybinis tyrimas atliekant interviu su privačios organizacijos generaliniu direktoriumi ir viešosios įstaigos direktoriumi. Lyginant abiejų organizacijų darbuotojus motyvuojančius veiksnius, mokyklos darbuotojams yra svarbiau: *profesinis tobulėjimas, savirealizacija, atsakomybė, pripažinimas*. Tuo tarpu UAB „Officeday“ darbuotojai labiau vertina - *pragyvenimo šaltinį ir karjeros galimybes*. UAB „Officeday“ darbuotojams darbai perduodami dažniau, negu viešosios įstaigos darbuotojams. Viešosiose įstaigose įgaliojimų delegavimas negali būti toks laisvas ir taip dažnai taikytinas, kaip privačioje įstaigoje. Palyginus organizacijai būdingų motyvacijos veiksnių vertinimus, buvo pastebėti skirtumai. Viešosios organizacijos darbuotojai įvertino statistiškai aukštesniais balais: *profesinį tobulėjimą, mokymus, seminarus ir ugdymą*. Tuo tarpu UAB „Officeday“ darbuotojai aukštesniais balais įvertino *naujus iššūkius ir naujo pobūdžio darbų gavimą*. Galima daryti išvadą, kad viešojoje įstaigoje yra mažiau paplitę motyvaciniai veiksniai susiję su įgaliojimų delegavimu, o tuo pačiu ir darbuotojų kūrybingumo skatinimu, negu privačioje organizacijoje. Daugiau nei pusė mokyklos respondentų prieš priimdami sprendimą tariasi su vadovu. Tyrimo rezultatai įrodo, jog darbuotojai nepasitiki savo jėgomis, o tai reiškia, kad darbuotojai yra pripratę prie griežtų taisyklių ir bijo reikšti savo nuomonę. Visai kitaip į sprendimo priėmimą reaguoja privačios įstaigos darbuotojai. Beveik visi respondentai sprendimus priima patys. Galima daryti prielaidą, kad šioje įstaigoje darbuotojams suteikiama didesnė laisvė priimant sprendimus, o vadovo vadovavimo stilius nėra toks griežtas, kaip viešojoje organizacijoje. Tyrimo rezultatai parodė, kad daugiausia darbuotojų privačioje ir viešojoje įstaigoje valdymo stilių įvardina demokratinį.

Magistro baigiamasis darbas susideda iš penkių skyrių. Pirmajame skyriuje analizuota įgaliojimų delegavimo samprata, aptarti autoriai kalbėję įgaliojimų delegavimo tema, lyginama jų nuomonė. Taip pat pateikiami įgaliojimų delegavimo pranašumai bei priežastys, dėl kurių vadovai noriai ir nenoriai deleguoja darbus. Analizuotas įgaliojimų delegavimas per valdymo stilius, atskleistas Douglas'o McGregor'o X ir Y požiūris į žmogaus prigimtį ir jo reikšmė įgaliojimų delegavimui. Antrame skyriuje pateikiama analizuota literatūroje įgaliojimų delegavimo svarba siekiant darbuotojų motyvuoto darbo. Trečiame skyriuje apžvelgiami privataus ir viešojo sektoriaus skirtumai įgaliojimų delegavimo tema. Atliktas kokybinis ir kiekybinis tyrimas viešojo sektoriaus organizacijoje UAB „Officeday“ ir privataus sektoriaus organizacijoje Alytaus rajono Miroslavo vidurinėje mokykloje ir nustatyta valdymo per įgaliojimų delegavimą paplitimas, bei kaip jis skatina efektyvesnį darbuotojų darbą. Ketvirtame skyriuje pateikta metodologinė darbo dalis. Penktame skyriuje remiantis teorine analize bei atliktu tyrimu, atlikta lyginamoji privačios ir viešosios įstaigos analizė įgaliojimų delegavimo tema, palyginama kiekybinio ir kokybinio tyrimo rezultatai. Darbas baigiamas išvadomis.

Magistro baigiamąjį darbą sudaro 72psl., 23 paveikslai, 12 lentelių.

Gelažauskaitė D. The effect of power delegation on personnel's efficiency (Experiences and opportunities of 2 institutions) / Master thesis of Human Resource Management. Supervisor Prof. Dr. Vladimiras Gražulis. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, 2013. – 74 pages.

SUMMARY

The paper analyses the effect of power delegation on personnel's efficiency. Every organization has a goal to maximize the efficiency, which depends on human resource motivation and management. Power delegation has a huge impact on motivation and management processes. The subject is relevant both in private and public sectors' institutions, because power delegation empowers personnel for bigger efficiency and seeking of company's goals. The view into a contemporary institution shows that new relationships are being formed between managers and those whom they manage. The managers are more and more often called instructors, advisors, supporters or mediators. And they empower personnel with delegation. They motivate personnel to be responsible for their actions. Therefore managers must learn to refuse control and personnel must be responsible for their decisions. The new forms of management are based on democratic and equal co-working. So manager is mostly concentrated on organizing and coordinating the work, allocation of tasks and manpower, seeking of better usage of initiatives and cooperation. Therefore, the subject is urgent for all institutions.

The object observed is the process of power delegation in a contemporary private and public sectors. The goal of the paper is to analyze Lithuanian labour market private and public sectors motivational process through power delegation and its impact on personnel's efficiency. In order to reveal the subject and seek the goal such tasks are formulated: to analyze science papers talking about power delegation aspects and their impact on personnel's efficiency; to analyze the process of power delegation and its significance for personnel in private and public institutions; to research and compare power delegation as a motivational tool in private and public institutions; to provide conclusions and suggestions according to appropriate literature analysis made and qualitative and quantitative studies on power delegation and its impact on personnel's efficiency.

The study aims to analyze and collate the process of power delegation in researched private and public sector's institutions and reveal its prevalence, to understand if it motivates personnel to work more efficiently and analyze the similarities/differences of management in both institutions through power delegation. In order to seek the goal and implement the tasks, the quantitative study was made using the survey for personnel and qualitative study making the interviews with general managers of

private and public institutions. The comparison of the motivational factors shows that personnel in School is more concentrated on: professional development, self-realization, responsibility and acknowledgment. While JSC "Officeday" employees value work in the company as being the source for living and also career opportunities. Tasks are delegated more often in JSC "Officeday" than in public institution. However, power delegation is not as free and often used in public sector. Such differences were revealed in comparison of evaluation of motivational factors. Employees of the public organization get higher statistical scores for professional development, trainings, seminars and education. JCS "Officeday" employees give higher scores for new challenges and new kinds of tasks. Therefore it can be summarized that public institution has lower occurrence of power delegation and creativeness incentives in comparison to private organization. More than a half of respondents of school employees consults with the manager before they make the decision. The study shows that they are not self-reliant enough and it means that employees are used to strict rules and fear to express the opinion. The opposite behaviour is recognised in private sector. Almost all employees make the decisions by themselves. It means they have more freedom for decision making and the management style in private sector is not as strict as in public sector. However, both private and public sectors' employees call the management style as democratic enough.

The master thesis is comprised of five chapters. Chapter One analyses the conception of the power delegation, discuss other papers and authors who studied the power delegation, compares their opinion. The advantages and reasons of why managers willingly (or not) delegate are also discussed. The paper also analyses power delegation depending on the Management styles, considers Douglas McGregor XY theory on human nature and its implication to power delegation. Chapter Two analyses the significance of power delegation as a tool for a motivated personnel. Chapter Three discuss the difference of power delegation in public and private sectors. The qualitative and quantitative studies research the incidence of power delegation in management and its impact on personnel's efficiency in a private sector company JSC „Officeday“ and public sector institution Alytus district Miroslavas Secondary School. Chapter Four provides the methodology of the paper. Chapter Five summarizes the theoretical discussions and empirical study of the paper, analyses and collates the power delegation in public and private institutions, compares the results of the qualitative and quantitative studies. The paper is finalized with conclusions and suggestions.

Master thesis is comprised of 72 pages, 23 pictures and 12 tables.

PRIEDAI

ANKETA

Gerbiamas (-a) respondente,

Šią apklausą atlieka Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro II kurso studentė Dovilė Gelažauskaitė. Tyrimo tikslas – lyginamosios analizės būdu, pagrįsti viešojo ir privataus sektorių įgaliojimų delegavimą ir jų įtaką darbuotojų veiklos efektyvumui. Ši anketa anoniminė, apklausos rezultatai bus pateikiami apibendrintai.

Prašome atidžiai perskaityti pateiktus klausimus ir pažymėti Jums tinkamus atsakymų variantus.

1. Jūsų amžius:

- iki 25;
 daugiau 25 iki 40;
 daugiau 40 iki 60;
 daugiau 60

2. Jūsų lytis:

- moteris;
 vyras.

3. Jūsų išsilavinimas:

- vidurinis;
 bakalauras;
 magistras;
 kitas _____

4. Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje:

- iki 1 metų;
 daugiau 1 iki 3 metų;
 daugiau 3 iki 5 metų;
 daugiau 5 iki 10 metų;
 daugiau 10 iki 20 metų;
 daugiau nei 20 metų.

5. Įvertinkite pateiktų faktorių svarbą pažymėdami „x“ - ką Jums reiškia darbas šioje organizacijoje?

Veiksniai	Veiksnių svarba Jums susijusi su organizacija, kurioje dirbate (1 – visiškai nesvarbu, 5 – labai svarbu)				
	1	2	3	4	5
Pragyvenimo šaltinis					
Karjeros galimybės					
Profesinis tobulėjimas					
Darbas pagal specialybę					
Savirealizacija					
Pagarbos jausmas					
Atsakomybė					
Pripažinimas					
Pasiekimai					
Prestižinis darbas					

6. _____ Ar darbdavys prieš priimdamas sprendimą tariasi su jumis arba jūsų padalinio bendradarbiais?

Su Jumis:	Su Jūsų kolegomis:
<input type="checkbox"/> niekada nesitaria;	<input type="checkbox"/> niekada nesitaria;
<input type="checkbox"/> kartais tariasi;	<input type="checkbox"/> kartais tariasi;
<input type="checkbox"/> tariasi labai dažnai;	<input type="checkbox"/> tariasi labai dažnai;

<input type="checkbox"/> prieš priimdamas sprendimą darbdavys visuomet pasitaria.	<input type="checkbox"/> prieš priimdamas sprendimą darbdavys visuomet pasitaria.
---	---

7. _____ Ar jūsų vadovui būdinga vykdyti su vadovavimu nesusijusius darbus?

- Visiškai nebūdinga;
 būdinga;
 labai būdinga.

8. _____ Kaip dažnai vadovas deleguoja/pasidalina savo darbais su jumis?

- Labai retai - kartą per metus;
 retai - kartą per pusę metų;
 vidutiniškai retai – kartą per mėnesį;
 dažnai – kartą per savaitę;
 labai dažnai – kelis kartus per savaitę.

9. _____ Ar darbdavys deleguodamas naują darbą paaiškina šio darbo esmę, turinį, svarbą ir kaip tą darbą atlikti?

- Nieko nepaaiškina;
 paaiškina, tačiau nevisiškai išsamiai;
 visada išsamiai paaiškina ir apmoko kaip atlikti pavestą darbą.

10. _____ Ar jus motyvuoja darbdavio perduoti naujo pobūdžio darbai, pažymėkite „x“ kiekvienos priežasties būdingumą Jums.

Priežastys kodėl nemotyvuoja/motyvuoja	Priežasties būdingumas Jums (1 – visiškai nebūdinga, 5 – labai būdinga)				
	1	2	3	4	5
Nemotyvuoja, nes:					
bijote padaryti klaidų					
nepasitikite savo jėgomis					
neturite suinteresuotumo priimti papildomą atsakomybę					
turite ir taip labai daug darbų, todėl papildomi darbai jums tik sukelia nepasitenkinimą					
neturite pakankamai informacijos pavestiems darbams atlikti					
Motyvuoja, nes:					
suteikiama daugiau atsakomybių, todėl jaučiatės svarbus organizacijai žmogus					
įgaunate daugiau patirties					
daugiau pabendraujate su vadovu					
perduoti darbai leidžia save realizuoti, pasitelkti kūrybą					
Jums patinka naujovės, galimybė tobulėti ir priimti naujus iššūkius					

11. _____ Kaip reaguojate į iškilusią problemą darbe?

- Prieš priimdamas sprendimą visuomet pasitariu su vadovu kokių veiksmų reikia imtis, kad išspręščiau problemą;
 kai kuriuos sprendimus priimu pats ir tik po to pranešu vadovui apie situaciją;
 visuomet sprendimus priimu pats.

12. Pažymėkite kuri veiksnių grupė Jums darbe yra svarbesnė einamuoju metu?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1. Organizacijos politika, vadovavimo stilius, santykiai su vadovais, darbo sąlygos, atlyginimas, santykiai su kolegomis.	2. Pasiekimai, pripažinimas, darbas, atsakomybė, kilimas karjeros laiptais, profesinis tobulėjimas.	3. Abi vienodai	4. Apie tai negalvoju, neaktualu.

13. _____ Įvertinkite kiekvieną teiginį pažymėdami "x", kokie veiksniai būdingi jūsų organizacijai.

Veiksniai	A. Veiksniai būdingi jūsų organizacijai (1 – visiškai nebūdinga, 5 – labai būdinga)				
	1	2	3	4	5
Sąlygos kilti karjeros laiptais					
Profesinis tobulėjimas					
Mokymai, seminarai, ugdymas					
Galimybė dalyvauti priimant sprendimus					
Gerai santykiai su vadovais, kolegomis					
Nauji iššūkiai, naujo pobūdžio darbų gavimas iš vadovo					
Geras finansinis atlygis					
Atsakomybių suteikimas					
Galimybė išreikšti save (savirealizacija)					
Pripažinimas					

14. _____ Pažymėkite vieną iš trijų teiginių, kurie teisingiausiai apibūdina Jūsų organizaciją.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1. Organizacijoje atliekama daug aiškiai reglamentuotų ir specializuotų darbų, vengiama rizikos, atlyginimas traktuojamas kaip svarbiausia ir vienintelė motyvavimo priemonė.	2. Organizacijoje darbai aiškiai reglamentuoti, tačiau suteikiama galimybė kai kuriose situacijose laisvai pasireikšti, dėmesys atlyginimui, vyrauja ir kitų skatinimo priemonių apart atlyginimo.	3. Organizacijoje didelis dėmesys skiriamas darbuotojo galimybei tobulėti, skiriamos kūrybinės užduotys, vadovai deleguoja dalį savo darbų, suteikia atsakomybę.

Dėkoju už atsakymus!

INTERVIU PLANAS

Interviu trukmė: 1 val.

Interviu eiga: 4 etapai

1. Prisistatymas: tyrimo pristatymas, interviu tikslo išdėstymas, anonimiškumo užtikrinimas.
2. Bendros informacijos apie ekspertą surinkimas: amžius, išsilavinimo, darbo stažo, atstovaujamo sektoriaus identifikavimas. Bendrų žinių apie organizaciją surinkimas.
4. Interviu: klausimų pateikimas ir atsakymų fiksavimas.

Klausimai:

1. Mokslinėje literatūroje, kuri kalba apie valdymo procesą, daug dėmesio skiriama darbuotojų įgaliojimų delegavimui. Kaip manote ar tai yra svarbu valdant žmogiškuosius išteklius? Kokie Jūsų komentarai?
2. Ar esate linkęs perduoti savo darbus darbuotojams? Kaip dažnai? O gal manote, jog Jūsų pavaldiniai neturi pakankamai sugebėjimų atlikti tokius darbus, todėl mieliau padarote juos pats? Pakomentuokite plačiau.
3. Kaip manote ar perduodant darbą darbuotojui reikia paaiškinti šio darbo esmę, turinį, svarbą ir kaip tą darbą atlikti? Kodėl?
4. Kaip Jūs manot ar gali kilti problemų įgaliojant darbus darbuotojams? Jei taip, kokių? Jei ne, kodėl?
5. Kaip manote ar kreipimasis į darbuotoją dėl naujų idėjų plečia jų akiratį ir skatina pateikti naudingų pasiūlymų? Ar atvirkščiai, jūsų nuomone kreiptis į darbuotojus dėl naujų idėjų yra beprasmiška, nes jų pasiūlymai yra menkaverčiai ir verčiau pasikliaujate vien savo nuomone? Pakomentuokite plačiau?
6. Ar Jūsų organizacijoje didelis dėmesys skiriamas taisyklėms, įsipareigojimams, terminams ir kontrolei?
7. Ar esate linkęs griežtai numatyti kaip užduotis turi būti atlikta, užduoties atlikimo terminą, o susidūrus su keblumais liepiate nepriiminėti sprendimų patiems, o kreiptis į vadovybę? O gal elgiatės kitaip? Kaip?
8. Įsivaizduokite, jog Jūs leidžiate savo darbuotojui numatyti pačiam savo veiklos tikslus ir normas. Kaip manote jie stengsis padaryti daugiau, negu nurodytumėte Jūs? Ar atvirkščiai – jie padarys žymiai mažiau? Pakomentuokite kodėl taip manote.

9. Jūsų nuomone darbuotojas, kuriam suteikiamas įdomus ir atsakingas darbas bus linkęs mažiau skųstis finansiniu atlygiu ar atvirksčiai? Pagrįskite savo nuomonę.
10. Įsivaizduokite, jog darbuotojas atlikdamas darbą padarė klaidą, bausite jį už tai (antraip klaidos kartosis)? Ar liepsite pasiaiškinti apie padarytą klaidą ir ją ištaisyti (nes klaidos suvokimas ir ištaisymas kelia darbuotojo kvalifikaciją)? O gal elgsitės kitaip? Kaip?
11. Įsivaizduokite, jog vadovas suklysta arba suklaidina savo darbuotoją. Kaip manote klaidos pripažinimas prieš pavaldinį pakelia vadovo prestižą ir jis tampa labiau gerbiamas ar atvirksčiai – sumenkina? Pagrįskite savo nuomonę arba papasakokite savo patirtį.

Apibendrinimas: padėka, paaiškinimas dėl rezultatų sklaidos ir galimybė susipažinti su bendromis tyrimo išvadomis.

Dovilė Gelažauskaitė

dovile.gelazauskaite@gmail.com

Tel. Nr. 867326903