

# VADOVAVIMO STILIAUS ĮTAKA DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI UAB „PLUNGĖS KOOPERATINĖ PREKYBA“

Raimonda Abrutytė, Žydrė Petrylaitė

Mykolo Romerio universitetas, Šiaulių valstybinė kolegija

## Įvadas

Vadovavimo stilius – tai visuma tarpusavyje susijusių valdymo metodų, elgesio normų ir taisyklių, vartojamų vadovo darbe, turinčių įtakos darbuotojų elgesiui bei skatinančių siekti užsibrėžtų tikslų (Leonienė, 2001). Valdymo metodai – tai poveikis tam tikrai sistemai, kad jos veikla būtų skirta norimam tikslui pasiekti. Daugelis autorių ekonominius valdymo metodus laiko pagrindiniais, motyvuodami tuo, kad valdymo santykius pirmiausia lemia ekonominiai santykiai (Damašienė, 2002), o esant sunkiai šalies ekonominei būklei, šie valdymo metodai ypač veiksmingi (Žaptočius, 2007).

Mokslinėje literatūroje nėra vieningos vadovavimo stilių klasifikacijos, tačiau galima išskirti vadovavimo teorijas, akcentuojančias skirtingus vadovavimo aspektus ir poveikį pavaldiniams.

*Bruožų teorija* remiasi prielaida, kad svarbiausias sėkmingo vadovavimo veiksnys – vadovo asmenybės bruožai, kurie gali būti iš dalies paveldėti ar įgyti, o drąsa, išvalgumas, inteligencija, asmenybės žavesys ir sugebėjimas įtikinti, pasitikėjimas savimi lemia vadovavimo sėkmę (Barvydienė ir kt., 2005; Želvys, 2003).

*Stilių teorija* pabrėžia, kad sėkmingas vadovavimas priklauso ne nuo asmenybės bruožų, bet nuo vadovavimo stiliaus, kurio galima išmokti. Šios teorijos šalininkai išskiria tokius vadovavimo stilius: *autokratinį, demokratinį ir liberalųjį* (Želvys, 2003).

Autokratinis vadovavimo stilius pasižymi stipria valdymo centralizacija, valdžios koncentracija vienose rankose, sprendžiant tiek sudėtingas, tiek paprasčiausias problemas (Sakalas, Šilingienė, 2000).

Demokratiški vadovai žmones valdo be grubaus spaudimo, remdamiesi jų sugebėjimais ir gerbdami savo pavaldinius.

Liberaliam vadovavimo stiliui būdingas minimalus vadovo kišimasis į pavaldinių veiklą. Vadovas nedemonstruoja savo, kaip vadovo, padėties. Jis dažnai būna tik informacijos perdavėjas, o ne jos kūrėjas (Bakanauskienė, Petkevičiūtė, 2003). Šio vadovavimo stiliaus motyvacinis poveikis priklauso nuo pavaldinių brandumo (Beniušienė, Vveinhardt, Tijūnaitienė, 2003).

*Atitikimų, arba situacinių, teorijų* atsiradimą paskatino tai, kad nėra universalių sėkmingo vadovo bruožų ir sėkmingo vadovavimo stiliaus. Šių teorijų

šalininkai teigia, kad vadovavimas bus perspektyvus tada, kai vadovas, pavaldiniai ir užduotys derės tarpusavyje. Tokių kelių veiksmų derinimą iliustruoja P. Hersey ir K. H. Blanchard dvimatis situacinis vadovavimo modelis, kai vadovavimo stilius parenkamas pagal pavaldinių motyvaciją ir turimas žinias bei įgūdžius.

*Nurodantis stilius* gali būti taikomas darbuotojui, neturinčiam nei motyvacijos, nei reikalingų darbo įgūdžių. Vadovas konkrečiai nurodo, ką ir kaip atlikti.

*Įtikinantis stilius* tinkamas, kai darbuotojas pakankamai motyvuotas, tačiau stokoja darbo įgūdžių. Tuomet vadovas priima sprendimus ir stengiasi įtikinti, kad toks sprendimas yra būtinas.

*Dalyvaujantis vadovavimo stilius* taikomas įgudusiam, bet motyvacijos stokojančiam darbuotojui. Vadovas bando pakviesti jį dalyvauti sprendimų priėmimo procese.

*Perduodantis stilius* taikomas visiškai pasirengusiam darbui bei motyvuotam darbuotojui, kuriam galima perduoti dalį įgaliojimų ir leisti savarankiškai atlikti nurodytas užduotis (Barvydienė, Kasiulis, 2005; Želvys, 2003).

T. Mitčelo ir R. Hauso „kelio – tikslo“ modelis į bendrą sistemą tarsi integruoja pasitenkinimą darbu, motyvaciją ir vadovavimo stilių. Ši teorija pabrėžia vadovo elgesį, skatinantį pavaldinius siekti tikslų ir numatyti vadovavimo efektyvumą įvairiose situacijose. Išskiriami keturi šio modelio vadovavimo stiliai: *palaiikymo* – orientuotas į žmonių tarpusavio santykius; *direktyvinis* – orientuotas į darbą ir užduotį; *dalyvavimo* – vadovas dalijasi turima informacija su pavaldiniais, prieš priimdamas sprendimą tariasi; *orientuotas į pasiekimus* – nustatomi labai griežti tikslai pavaldiniams ir tikimasi, kad jie dirbs visiškai atsidadę (Sakalas, Šilingienė, 2000; Barvydienė, Kasiulis, 2005).

Dinamiškų santykių teorija išskiria transakcinę ir transformacinę vadovavimą (Barvydienė, Kasiulis, 2005; Želvys, 2003). Transakcinis vadovavimas pasižymi tuo, kad vadovas nustato tikslus, nurodo jų pasiekimo būdus ir motyvuoja darbuotojus iškeltiems tikslams įgyvendinti. Pagrindinis dėmesys skiriamas rezultatyviai vadovo ir pavaldinių sąveikai. Transformacinio vadovo misija – motyvuoti darbuotojus pakilti aukščiau asmeninių siekių bei interesų, todėl stengiamasi praplėsti darbuotojų poreikių ribas, pavaldinių pasitikėjimą savimi (Želvys, 2003).

Vadovavimo stiliaus pasirinkimą lemia įvairūs faktoriai: vadovo asmenybės bruožai, pavaldinių psichologinis ir darbinis pasirengimas bei situaciniai veiksniai. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad vadovo propaguojamas vadovavimo stilius turi skatinantį arba slopinantį poveikį darbuotojų motyvacijai.

**Tyrimo aktualumas.** Veikdami žmones, vadovai padeda jiems ugdytis ne tik kaip darbuotojams, bet ir kaip asmenybėms (Marcinkevičiūtė, 2006). Kadangi žmonių poreikiai kinta, o nuolat taikomi motyvacijos metodai tampa neefektyvūs, todėl svarbu sukurti lanksčią motyvavimo sistemą, t. y. laiku reaguoti į kintančias situacijas ir darbuotojų poreikius, nes, būtent, poreikių patenkinimas skatina žmones dirbti, o kai jie nepatenkinami – slopinama pavaldinių iniciatyva (Beniušienė, Vveinhardt, Tijūnaitienė, 2003).

**Tyrimo tikslas** – ištirti vadovavimo stiliaus įtaką darbuotojų motyvacijai UAB „Plungės kooperatinė prekyba“.

**Tyrimo uždaviniai:** išanalizuoti vadovavimo stiliaus poveikį darbuotojų motyvacijai teoriniu aspektu; įvertinti UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ darbuotojų motyvaciją lemiančius vadovavimo veiksnius.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa, statistinė analizė. Duomenys apdoroti MS Excel kompiuterine programa.

## Empirinio tyrimo metodika

**Tyrimo instrumentas.** Empirinio tyrimo duomenys rinkti anketavimo metodu. Anketa sudaryta remiantis mokslininkų (Bakanauskienė, Petkevi-

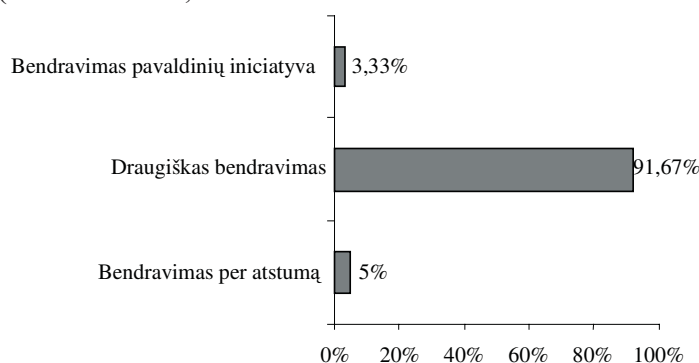
čiūtė, 2003; Barvydienė, Kasiulis, 2005; Sakalas, Šilingienė, 2000; Želvys, 2003) aprašytais vadovavimo metodais, elgesio normomis, turinčiais įtakos darbuotojų veiklos sėkmei. Respondentams buvo pateiktos klasikinės kompozicijos anketos: įvadinė dalis, demografinė dalis, pagrindinė dalis. Įvadinėje dalyje paaiškintas tyrimo tikslas, pateikiama anketos pildymo instrukcija, garantuojamas atsakymų anonimiškumas. Demografinėje dalyje respondentų teirautasi jų amžiaus ir lyties. Pagrindinėje anketos dalyje pateikti klausimai, susiję su vadovavimo įtaka darbuotojų motyvacijai. Siekta išsiaiškinti, kokią poveikį darbuotojų motyvacijai turi bendravimo su pavaldiniais formos, sprendimų priėmimo metodai, nurodymų pateikimo forma, materialinio, materialinio nepiniginio ir moralinio skatinimo priemonės. Vertinant materialinio, materialinio nepiniginio bei moralinio skatinimo priemones, respondentams buvo leista pasirinkti keletą atsakymo variantų.

**Statistinių metodų taikymas empiriniam tyrimui.** Duomenys apdoroti MS Excel kompiuterine programa. Duomenų analizei taikyti aprašomosios statistikos metodai, pateikiama rezultatų procentinė raiška.

**Tyrimo imtis.** Tyrimas atliktas 2009 metų sausio–kovo mėn. UAB įmonėje „Plungės kooperatinė prekyba“, taikant anketinę apklausą, kurioje dalyvavo 120 respondentų: 66 moterys ir 54 vyrai, dauguma 26–35 metų amžiaus.

## Darbuotojų motyvaciją lemiančių vadovavimo veiksnių analizė

Tyrimu siekta įvertinti bendravimo įtaką darbuotojų motyvacijai (1 pav.).

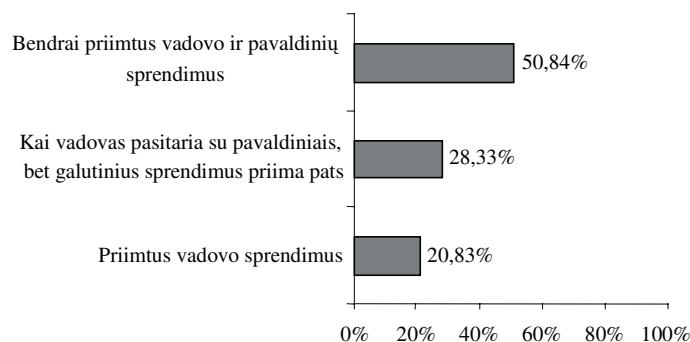


1 pav. Bendravimo įtaka darbuotojų motyvacijai

Beveik visi apklausoje dalyvavę respondentai buvo vieningos nuomonės teigdami, kad efektyviai dirbti skatina draugiškas vadovo ir pavaldinių bendravimas. Remiantis tyrimo rezultatais, galima teigti, kad efektyviai vadovauti siekiantis vadovas turi

stengtis palaikyti šiltus bei draugiškus santykius su darbuotojais.

Respondentų prašyta įvertinti, kokią įtaką darbuotojų motyvacijai turi sprendimų priėmimo būdas (2 pav.).

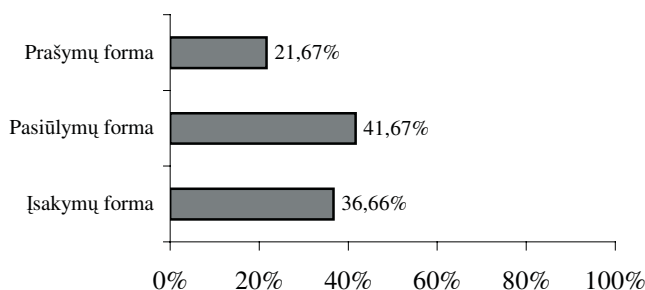


2 pav. Sprendimų priėmimo įtaka darbuotojų motyvacijai

Remiantis empirinio tyrimo rezultatais, galima teigti, kad pavaldiniams priimtinausia įgyvendinti bendrus vadovo ir pavaldinių sprendimus. Tokių nuomonių pasiskirstymą galima paašškinti pavaldi-

nių išipareigojimu įgyvendinti bendrus sprendimus. Mažiausiai verti – vienvaldiški vadovo sprendimai, kadangi neatsižvelgiama į pavaldinių nuomonę.

Tyrimu aiškintasi, kokia nurodymų pateikimo forma skatina efektyviau dirbti (3 pav.)

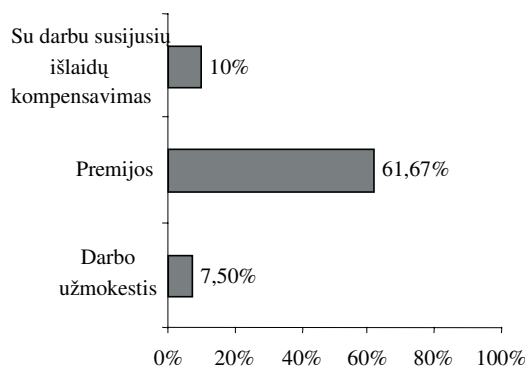


3 pav. Nurodymų formos įtaka darbuotojų motyvacijai

Tyrimo duomenų analizė leidžia teigti, kad labiausiai motyvuoja nurodymai, pateikiami kaip pasiūlymai. Galima daryti prielaidą, kad tokia nurodymų pateikimo forma teikia darbuotojams galimybių išsakyti savo nuomonę, pasikonsultuoti, o tai palengvina užduočių įgyvendinimą. Daugiau kaip trečdalis tyrime dalyvavusių įmonės darbuotojų pažymėjo, kad efektyviai dirbti skatina išakymų forma pateikiami

nurodymai. Toks respondentų nuomonių pasiskirstymas leidžia manyti, kad ši darbuotojų dalis pasitiki vadovo priimtais sprendimais ir sėkmingiausiai dirba, kai vadovas nurodo, kas jiems pavesta atlikti.

Anketinėje apklausoje dalyvavusių UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ darbuotojų prašyta įvertinti materialinio skatinimo priemonių įtaką veiklai efektyvinti (žr. 4 pav.).

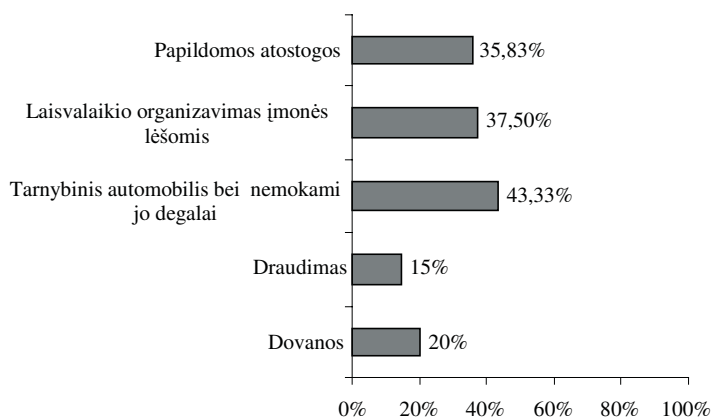


4 pav. Materialinio skatinimo priemonių efektyvumas

Respondentų teigimu, geriausiai motyvuoja premijos, o mažiausiai – darbo užmokestis. Toks nuomonių pasiskirstymas leidžia daryti prielaidą, kad įmonės UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ darbuotojai darbo užmokestį laiko savaime suprantamu da-

lyku, o priimtinausia materialinio skatinimo priemonė įvardijo papildomas išmokas, t. y. premijas.

Empiriniu tyrimu siekta įvertinti materialinio nepiniginio skatinimo priemonių efektyvumą (5 pav.).

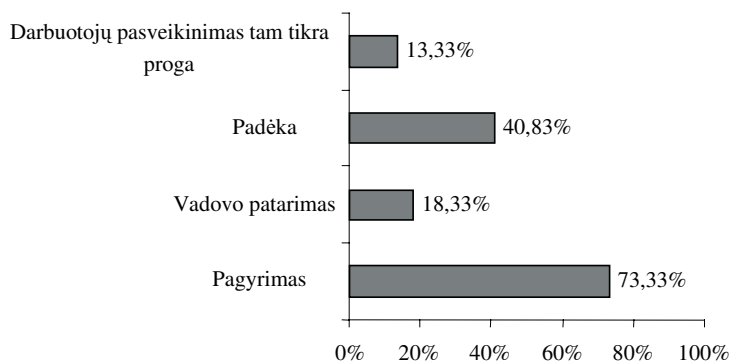


5 pav. Materialinio nepiniginio skatinimo priemonių efektyvumas

Išanalizavus tyrimo rezultatus, galima konstatuoti, kad efektyviausia materialinio nepiniginio skatinimo priemonė – tarnybinis automobilis bei nemokami degalai. Tokių nuomonių pasiskirstymą lėmė tai, kad dauguma dirbančiųjų įmonėje UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ važinėja iš kitų miestų ir turi galimybę naudotis tarnybiniais automobiliais ar bent gauna tam tikrą nemokamų degalų kiekį, todėl šią priemonę darbuotojai ypač vertina. Be to, tyrimo duomenų analizė atskleidė, kad respondentus efektyviai dirbti skatina laisvalaikio organizavimas įmonės

lėšomis. Kadangi įmonė organizuoja darbuotojų išvykas į gamtą, ekskursijas, tradicinius šventinius vakarus (pvz., Kalėdų šventė), kuriuose kviečiami dalyvauti darbuotojai ir jų šeimų nariai, tai respondentai šią materialinio nepiniginio skatinimo priemonę laiko pakankamai reikšminga. Apklausoje dalyvavusių respondentų poreikius mažiausiai tenkina dovanos bei draudimas.

Tyrimu siekta sužinoti, kurios iš pateiktų moralinio skatinimo priemonių motyvuoja darbuotojus našiam darbui (6 pav.).



6 pav. Moralinio skatinimo priemonių efektyvumas

Daugumos respondentų teigimu, pagyrimas už darbą – reikšminga moralinio skatinimo priemonė. Akivaizdu, kad kiekvienam darbuotojui malonu sulaukti pagyrimų ir būti įvertintam. Svarbią motyvuojančią įtaką daro ir žodinė padėka. Mažiausiai apklaustųjų teigė, kad juos skatina pasveikinimas tam tikra proga.

### Išvados

1. Vadovavimo stilių galima apibrėžti kaip vadovo ir pavaldinių santykių visumą, kurią sudaro valdymo metodai, elgesio normos ir taisyklės. Vadovavimo efektyvumas priklauso nuo vadovo asmenybės bruožų, pavaldinių motyvacijos ir įgūdžių, situacijos, aplinkos veiksnių bei jų sąveikos. Vadovo pasirinktas vadovavimo stilius turi

įtakos darbuotojų motyvacijai, t. y. veikia skatinančiai arba slopinančiai.

2. Nustatyta, kad UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ darbuotojus efektyviai veikia labiausiai motyvuoja draugiškas vadovo ir pavaldinių bendravimas, kolegialus sprendimų priėmimas, nurodymų pateikimas pasiūlymų forma.
3. Vertingiausia materialinio skatinimo priemonė – premija; labiausiai vertinama materialinio nepiniginio skatinimo priemonė – tarnybinis automobilis bei nemokami degalai; reikšmingiausia moralinio skatinimo priemonė – pagyrimas. Mažiausiai motyvuojančios priemonės: bendravimas pavaldinių iniciatyva, vadovo priimtų sprendimų įgyvendinimas, nurodymų pateikimas prašymų forma, darbo užmokestis, draudimas, pasveikinimas tam tikra proga.

**Literatūra**

1. Bakanauskienė I., Petkevičiūtė N., 2003, *Vadovo darbas*. Kaunas: VDU leidykla.
2. Barvydienė V., Kasiulis J., 2005, *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
3. Beniušienė I., Vveinhardt J., Tijūnaitienė R., 2003, Vadovavimo stiliaus įtaka darbuotojų motyvacijai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 3. P. 41–46.
4. Damašienė V., 2002, *Valdymo pagrindai*. Šiauliai: Šiaurės leidykla.
5. Juozaitienė L., Staponkienė J., 2008, *Verslo ir vadybos įvadas*. Šiauliai: ŠU leidykla.
6. Leonienė B., 2001, *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.
7. Marcinkevičiūtė L., 2006, Darbuotojų darbo motyvavimo modeliai. *Tiltai*. Nr. 1 (34). P. 11–18.
8. Sakalas A., Šilingienė V., 2000, *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
9. Žaptorius J., 2007, Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Filosofija. Sociologija*. T. 18 Nr. 4. P. 105–117.
10. Želvys R., 2003, *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: VU leidykla.

## INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE ON EMPLOYEES' MOTIVATION IN JOINT STOCK COMPANY "PLUNGĖ COOPERATIVE MARKET"

*Raimonda Abrutytė, Žydrė Petrylaitė*

### Summary

The article contains an analysis of the leadership style essence and classification of styles according to different leadership theories. Leadership style is defined as an entirety of relationships among an employer and his/her employees, this entirety consists of management methods, behaviour standards and rules. The scientific literature analysis allows claiming that there is no unanimous leadership style classification, because the followers of different leadership theories emphasize different aspects of leadership style. In summary, it can be stated that the leadership efficiency depends on employer's personal features, employees' motivation and skills, situation, environmental factors and their interaction. The scientific literature analysis revealed that a leadership style used by the leader enhances or reduces employees' motivation. This article presents an empirical research, the methodological framework of which is taken from the works of scientists (Bakanauskienė, Petkevičiūtė, 2003; Barvydienė, Kasiulis, 2005; Sakalas, Šilingienė, 2000; Želvys, 2003); it describes the leadership methods, behaviour standards and rules influencing employees' work success are given. Questionnaire was used for data collection. 120 employees of joint-stock company "Plungė Cooperative Market" participated in the research. The influence of leadership style on employees' motivation in joint-stock company "Plungė Cooperative Market" was examined. It was found that the greatest influence on employees' motivation is made by friendly interaction between employer and employee, agreeing on common solution, instructions presented in the form of suggestions, payment of bonuses, company car and free fuel, the employees' appreciation and praise for job well done. The following motivate less: interaction on employees' initiative, adoption of solutions produced by the leader, instructions presented in the form of request, salary, prohibition, congratulation on a certain occasions.

**Keywords:** leadership style, leadership influence on employees' motivation.

## VADOVAVIMO STILIAUS ĮTAKA DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI UAB „PLUNGĖS KOOPERATINĖ PREKYBA“

*Raimonda Abrutytė, Žydrė Petrylaitė*

### Santrauka

Straipsnyje pristatoma vadovavimo stiliaus esmė bei stilių klasifikacija pagal skirtingas vadovavimo teorijas. Vadovavimo stilius apibrėžiamas kaip vadovo ir pavaldinių santykių visuma, kurią sudaro valdymo metodai, elgesio normos ir taisyklės. Mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, kad nėra vieningos vadovavimo stilių klasifikacijos, kadangi skirtingų vadovavimo teorijų šalininkai akcentuoja ne tuos pačius vadovavimo stilių aspektus. Galima konstatuoti, kad vadovavimo efektyvumas priklauso nuo vadovo asmenybės bruožų, pavaldinių motyvacijos ir įgūdžių, situacijos, aplinkos veiksnių bei jų sąveikos. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad vadovo propaguojamas vadovavimo stilius turi skatinantį arba slopinantį poveikį darbuotojų motyvacijai.

Straipsnyje pateikiamas empirinis tyrimas, kurio metodologinį pagrindą sudaro mokslininkų (Bakanauskienė, Petkevičiūtė, 2003; Barvydienė, Kasiulis, 2005; Sakalas, Šilingienė, 2000; Želvys, 2003) aprašyti vadovavimo metodai, elgesio normos ir taisyklės, turintys įtakos darbuotojų veiklos sėkmei. Tyrimo duomenys rinkti anketavimo metodu. Tyrime dalyvavo 120 UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ darbuotojų. Nustatyta, kad didžiausią įtaką darbuotojų motyvacijai turi draugiškas vadovo ir pavaldinių bendravimas, kolegialus sprendimų priėmimas, nurodymų pateikimas pasiūlymų forma, premijų, tarnybinio automobilio bei nemokamų degalų skyrimas, darbuotojų pagyrimas už gerą darbą. Mažiausiai motyvuoja bendravimas pavaldinių iniciatyva, vadovo priimtų sprendimų įgyvendinimas, nurodymų pateikimas prašymų forma, darbo užmokestis, draudimas, pasveikinimas tam tikra proga.

**Prasminiai žodžiai:** vadovavimo stilius, vadovavimo įtaka darbuotojų motyvacijai.

Įteikta 2010-10-25