

# DARBUOTOJAS ORGANIZACIJOS KOORDINAČIŲ SISTEMOJE: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos

Vladimiras Gražulis  
Andrius Valickas  
Rūta Dačiulytė  
Tadas Sudnickas



MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

Vladimiras Gražulis,  
Andrius Valickas,  
Rūta Dačiulytė,  
Tadas Sudnickas

**DARBUOTOJAS ORGANIZACIJOS  
KOORDINAČIŲ SISTEMOJE:  
ŽMOGIŠKOJO POTENCIALO  
VYSTYMO PERSPEKTYVOS**

Mokslo studija

Vilnius  
2012

UDK 658.3(474.5)

Da307

*Recenzavo:*

prof. habil. dr. Borisas Melnikas, Vilniaus Gedimino technikos universitetas

prof. habil. dr. Stasys Vaitekūnas, Klaipėdos universitetas

prof. dr. Kęstutis Masiulis, Lietuvos Respublikos Seimas

*Autorių indėlis:*

prof. dr. Vladimiras Gražulis – pratarė, 1, 2, 3, 4 skyriai, priedai, vartotų sąvokų žodynis – 3–6; 11–210; 371–373; 380–406 psl. (12,6 autorinio lanko)

dr. Andrius Valickas – 6 skyrius, vartotų sąvokų žodynis – 255–330; 376–377 psl. (4,3 autorinio lanko)

doc. dr. Rūta Dačiulytė – 5 skyrius, vartotų sąvokų žodynis – 211–254; 374–375 psl. (2,7 autorinio lanko)

prof. dr. Tadas Sudnickas – 7 skyrius, vartotų sąvokų žodynis – 331–370; 378 psl. (2,3 autorinio lanko)

Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Strateginio valdymo katedros 2012 m. vasario 23 d. posėdyje (protokolas Nr. 1SVK-8) pritarta leidybai.

Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto mokslininkų grupės kuruojamo uždavinio „5.5. Žmogiškųjų išteklių potencialo vystymas“ 2012 m. vasario 25 d. posėdyje (protokolas Nr. ŽIPV-5.5/04-v2) pritarta leidybai.

Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto tarybos 2012 m. balandžio 2 d. posėdyje (protokolas Nr. 1PV-32) pritarta leidybai.

Mykolo Romerio universiteto mokslinių-mokomųjų leidinių aprobavimo leidybai komisijos 2012 m. balandžio 13 d. posėdyje (protokolas Nr. 2L-27) pritarta leidybai.

***Visos knygos leidybos teisės saugomos. Ši knyga arba kuri nors jos dalis negali būti dauginama, taisoma arba kitu būdu platinama be leidėjo sutikimo.***

ISBN 978-9955-19-452-1

© Mykolo Romerio universitetas, 2012  
© Vladimiras Gražulis, Tadas Sudnickas,  
Rūta Dačiulytė, Andrius Valickas, 2012

## Pratarmė

Klystama dėl žinių trūkumo, t. y. kai stokojama meistriškumo.

*Platonas. „Valstybė“. Pirma knyga.  
(iš Frasimacho pokalbio su Sokratu)*

Naujomis globalios ekonomikos sąlygomis, ypač kai Lietuva tapo Europos Sąjungos Bendrijos nare, mūsų valstybė jau nebenori ir nebegali konkuruoti pigia darbo jėga, kuri žlugus planinės ekonomikos sistemai buvo, ko gero, vienintelis konkurencinis veiksnys. Įgyvendindamos permainas rinkos ekonomikos pagrindais, postkomunistinės valstybės pradėjo laipsniškai įsitraukti į pasaulinę ekonomiką ir šiuolaikinius socialinius procesus, dėl to itin svarbu tapo vystyti organizacijų modernaus valdymo mokslą. Ši aplinkybė yra svarbi modernizuojant Lietuvos ūkį, taip pat tobulinant žmogiškųjų išteklių valdymo sistemas ne tik valstybės, bet ir atskiros organizacijos lygmeniu. Organizacijoms, siekiančioms įgyvendinti keliamus tikslus ir savo veiklą padaryti efektyvesnę, nūdienos reikalavimu tapo naujas požiūris į žmogiškųjų išteklių vystymą. Jau mažai kam kelia abejonių žinomų mokslininkų tyrimais patvirtintas faktas, kad pastaraisiais dešimtmečiais labai padidėjo žmogiškųjų išteklių įtaka organizacinėje vertės kūrimo grandinėje (Ulrich, Brockbank. *Personalo vadyba: vertės pasiūlymas*, 2007).

Rengti šias mokslo studijas mus paskatino jau istoriniu faktu tapęs Lietuvos bendradarbiavimas Europos Sąjungos Bendrijoje ir spartėjantis globalizacijos proceso poveikis šalies organizacijoms. Vienas iš veiksnių – skaitytojų teigiami atsiliepimai apie mūsų anksčiau išleistas knygas: „*Elitas ir lyderystė*“ (Masiulis, Sudnickas, vadovėlis, 2008), „*Organizacijų strateginės pasirinktys. Ar mokame veikti?*“ (Gražulis, mokomasis leidinys, 2008), „*Žmogiškojo potencialo motyvacija: teorija ir praktika*“ (Blaškova, Gražulis, monografija ang. k., 2009). Apsispręsti rengti knygą padėjo ir autorių žmogiškųjų išteklių vadybos tematika skelbti straipsniai Lietuvos, Latvijos, Lenkijos, Rusijos, Ukrainos, Čekijos, Slovakijos, Rumunijos ir Kroatijos moksliniuose leidiniuose, pranešimai tarptautinėse mokslinėse konferencijose.

Žymus XX a. vadybos specialistas prof. Chesteris I. Barnardas pirmą kartą vadybos mokslo istorijoje dar 1938 m. organizacijos sampratą apibūdino kaip socialinę sistemą, kurioje organizacijos tikslų pasiekimo būdai bei veiklos efektyvumas siejami su darbuotojų noru dirbti (*The Functions of the Executive*). Atsižvelgdami į tai, organizaciją kaip socialinę sistemą savo knygoje palyginome su koordinačių sistema, kuriai yra vienodai svarbūs visi arba bent dauguma jos elementų (organizacijos suvokimas dabarties visuomenėje, naujų darbuotojų sėkmingo įsiliejimo į kolektyvą galimybės, komandinės veiklos pasirinkimai, motyvavimo, ugdymo bei karjeros vystymo praktikos, veiklos vertinimo sistemos ir kt.).

Rengdami mokslo studijas, rėmėmės ir kito vadybos mokslo guru, prof. Peterio F. Druckerio teiginiais, kad „socialinėje disciplinoje, tokioje kaip valdymas, svarbiausios yra pagrindinės prielaidos. O dar svarbesnis yra pagrindinių prielaidų kitimas“ (*Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*, 2004). Mūsų nuomone, kai kalbama apie organizacijos ketinimus dalyvauti permainose, būtina domėtis darbuotojų galimybėmis dirbti atsakingai, žmogiškojo potencialo vystymo bei karjeros galimybėmis, todėl vadovai privalo spręsti įvairius klausimus: nuo susijusių su organizacijos aplinkos išmanymu iki asmens savybių. Didelę reikšmę turi ir žmogiškųjų išteklių vadybos efektyvumo bei kokybės vertinimas.

Mokslo studijų autoriai įsitikinę, kad idealių vadovų nėra, todėl neverta kurti teorinių konstrukcijų, kaip tokiam tapti. Šiuo klausimu visiškai pritariame kito žinomo organizacijų vadybos specialisto dr. Ichako Adizeso nuomonei, kad idealaus vadovo paieška yra beprasmis užsiėmimas (*Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует*, 2007).

Mūsų knygoje aptariamas minėtų ir daugelio kitų pasaulinio lygio klasiškų (Ansoff, 1979; Belbin, 1983; Herzberg, 1959; Hofstede, 1980; McClelland, 1987; McGregor, 1960; Maslow, 1994; Schein, 1980 ir kt.) mokslinis palikimas dėl organizacijų ir jų vadovų gebėjimų dalyvauti dabarties procesuose bei jiems pavaldžių darbuotojų raginimo siekti permainų, pateikiami konkretūs žmogiškųjų išteklių vadybos procesų vertinimai.

Apskritai pastaruoju metu organizacijų modernaus valdymo klausimais reikšmingus mokslinius darbus paskelbė tokie žinomi specialistai kaip Johnas Brattonas ir Jeffrey Goldas (2007), Charlesas Handy (2002), Jamesas M. Kouzesas ir Barry Z. Posneris (2003), Yehuda Baruchas (2004), Davidas

D. Duboisas (2004), Richardas E. Boyatzis (2007), Stephenas P. Robbinsas, (2006), Silvia Bagdadli (2007), Michaelas Armstrongas (2008), Jacas Fitz-Enzas (2009), Michaelas A. Westas (2011). Šių bei daugelio kitų mokslininkų mintys taip pat plačiai nagrinėjamos mūsų parengtoje knygoje.

Leidinyje stengėmės atkreipti skaitytojo dėmesį į tai, kad globaliame pasaulyje organizacijos konkurencingumas vargu ar įmanomas, jei stokojama abipusio teorijos ir praktikos ryšio, kuris, deja, iki šiol yra labai netvarus. Pažymėtina, kad ir diskusijų apie organizacijų dalyvavimą permainose Lietuvoje būta labai mažai. Taip pat neteko girdėti, kad įvairių žinomų žmoniškųjų išteklių vadybos specialistų idėjos būtų praktiškai plačiai taikomos mūsų šalyje. Taigi galima teigti, jog tokios padėties priežastis yra ta, kad mokslo studijų erdvėje teorijos pateikiamos pernelyg abstrakčiai, dažniausiai nepakankamai susiejant jas su praktika. Kita vertus, mokslo publikacijose dažnai supaprastinti aptariamų užsienio autorių idėjos. Atlikdami apklausas, nagrinėdami Lietuvos organizacijų vadybos praktiką, surinkome nemažai vertingos informacijos, todėl šioje knygoje stengėmės formuluoti savo tyrimais paremtas nuomones daugeliu aptariamų klausimų.

Mokslo studijų tikslas – supažindinti skaitytoją su autorių požiūriu į organizaciją žmogiškojo veiksnio aspektu, padėti suprasti teorinių nuostatų sąsajas su praktika bei jų kitimo raidą permainų kontekste. Kartu nagrinėjamų mokslo studijų autoriai atkreipia skaitytojo dėmesį į tai, kad kas tinka vienai organizacijai, kitai gali būti visiškai nepriimtina, todėl organizacijų vadovams pataria domėtis, kas jų vadovaujamoje organizacijoje skatina darbuotojus dirbti efektyviai ir siekti iškeltų tikslų.

Mokslo studijas sudaro 7 skyriai: pirmame skyriuje analizuojama organizacijos samprata žmogiškųjų išteklių vystymo aspektu, antrame nagrinėjama naujų darbuotojų socializacijos svarba ugdant lojalumą organizacijai, trečiame aptariami komandinio darbo organizavimo klausimai, ketvirtame gvildenamos darbuotojų motyvacijos problemos, penktame apžvelgiamas žmogiškųjų išteklių vystymas organizacijoje, šeštame aptariama organizacijos ir darbuotojo sąveika siekiant asmeninės karjeros, septintame skyriuje nagrinėjama veiklos efektyvumo ir jos kokybės matavimų reikšmė žmogiškųjų išteklių vadyboje.

Autoriai žino, kad aptariamomis temomis parašyta aibė knygų ir dar daugiau paskelbta straipsnių, tačiau tikisi, kad leidinys atvers papildomus

puslapius nagrinėjama tema ir padės skaitytojui įgyti naujos patirties, analizuojant ir vertinant organizacijos veiksmus, suteikiant pagreitį žmogiškojo potencialo plėtrai konkurencinės aplinkos sąlygomis. Suprantama, vargu ar viename leidinyje nuodugnai galima aptarti visus organizacijos koordinacinių sistemą sudarančius elementus, pateikti galutinius atsakymus į kasdien naujai išskylančius klausimus, tačiau autoriai tikisi, kad knyga padės skaitytojui suvokti, kaip turėtume veikti, siekdami išugdyti organizacijai lojalų darbuotoją, pačiai organizacijai sėkmingai veikti konkurencingoje aplinkoje, galiausiai, Sokrato žodžiais, įgyti papildomo „meistriškumo“.

Autoriai tikisi, kad knyga bus naudinga žmogiškųjų išteklių vadybos specialistams, įvairaus rango organizacijų vadovams bei visiems, kas domisi teoriniais ir praktiniais organizacijų plėtros aspektais.

Knygos autoriai nuoširdžiai dėkoja recenzentams: Vilniaus Gedimino technikos universiteto prof. habil. dr. Borisui Melnikui, Klaipėdos universiteto prof. habil. dr. Stasiui Vaitekūnui, Lietuvos Respublikos Seimo nariui prof. dr. Kęstučiui Masiuliui, Mykolo Romerio universiteto Strateginio valdymo katedros dėstytojams, Mykolo Romerio universiteto mokslo uždavinio „Žmogiškųjų išteklių potencialo vystymas“ mokslininkų grupės nariams už vertingas pastabas ir pasiūlymus bei visiems, prisidėjusiems prie jos išleidimo.

Mielas skaitytojau, pastabas bei atsiliepimus apie šią knygą prašome siųsti autoriams el. paštu: vlad.gra@mruni.eu (1–4 skyriai), ruta.daciulyte@gmail.com (5 skyrius), avalickas@mruni.eu (6 skyrius), tsudnick@mruni.eu (7 skyrius).

Būsime dėkingi, sulaukę nuomonių apie parengtą knygą. Tikimės tai leis ateityje patobulinti šį leidinį.

*Mokslo studijų autorių kolektyvas*

## Turinys

1. ORGANIZACIJA: PLĖTRAIRIBŲ NĖRA, BET...	11
1.1. Organizacijos sampratos genezė žmogiškųjų išteklių vadybos koncepcijoje.....	11
1.2. Aplinkos spaudimas organizacijos kaitai (žmogiškojo veiksnio aspektas) .....	25
1.3. Ar galima nepriimti permainų? .....	54
1.4. Organizacijos kliūtys dalyvauti permainų procese .....	58
<i>Pirmo skyriaus literatūra</i> .....	63
2. NAUJŲ DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS SVARBA UGDANT LOJALUMĄ ORGANIZACIJAI – PASIRINKIMŲ PASEKMĖS .....	69
2.1. Mokslinių diskusijų darbuotojų socializacijos ir lojalumo tema kontekstas .....	69
2.2. Žvilgsnis į naujų darbuotojų socializaciją Lietuvos organizacijose (viešojo sektoriaus atvejis) – kaip toliau? .....	82
<i>Antro skyriaus literatūra</i> .....	87
3. DARBO KOMANDOS – ORGANIZACIJOS SĖKMINGOS VEIKLOS PRIELAIDA.....	90
3.1. Kodėl darbo komanda? .....	90
3.2. Darbuotojų grupės – komandinio darbo aplinkos kūrimo terpė .....	95
3.3. R. M. Belbino komandos vaidmenų teorinių nuostatų svarba organizuojant kolektyvinį darbą.....	103
<i>Trečio skyriaus literatūra</i> .....	118
4. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS PASAULIS – AR NESTOKOJAMA MEISTRISKUMO?.....	121
4.1. Darbuotojų efektyvios motyvacijos prielaidos .....	121
4.1. <i>poskyrio literatūra</i> .....	132



4.2. Darbuotojų motyvacijos modelių raida nuo ankstyvųjų vadybos teorijų vystymosi etapų iki dabar .....	134
4.2. <i>poskyrio litertūra</i> .....	144
4.3. Duglaso McGregoro požiūris į prigimtinį žmogaus elgesį: nuo vadovo valdymo stiliaus į pavaldinių motyvacijos pagrindus ...	146
4.3. <i>poskyrio litertūra</i> .....	160
4.4. A. Maslow poreikių teorijos aktualumas dabarties žmogiškųjų išteklių vadyboje .....	161
4.4. <i>poskyrio litertūra</i> .....	181
4.5. Fredericko Herzbergo dviejų veiksnių motyvacijos teorija šių dienų vadybinėje aplinkoje .....	182
4.5. <i>poskyrio litertūra</i> .....	199
4.6. Davido McClellando trijų kategorijų motyvų (poreikių) teorija šių laikų darbuotojų motyvacijos procese .....	200
4.6. <i>poskyrio litertūra</i> .....	209
5. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VYSTYMAS ORGANIZACIJOJE .....	210
5.1. Žmogiškųjų išteklių vystymas šiuolaikinės organizacijos ir visuomenės kontekste .....	210
5.2. Vyraujantys požiūriai į žmogiškųjų išteklių vystymą organizacijoje .....	218
5.3. Žmogiškųjų išteklių vystymas individo lygmeniu: savivaldus darbuotojų mokymasis .....	225
5.4. Žmogiškųjų išteklių vystymas organizaciniu lygmeniu .....	233
5.5. Besimokanti organizacija kaip žmogiškųjų išteklių vystymo modelis – siekiamybė ir galimybės .....	236
<i>Penkto skyriaus litertūra</i> .....	248
6. KARJEROS VYSTYMAS: ORGANIZACIJOS IR INDIVIDO SĄVEIKA BEI LŪKESČIŲ DERINIMAS .....	254
6.1. Karjeros vystymas organizacijų pokyčių aplinkoje .....	255
6.2. Karjeros vystymo ypatumai valstybės tarnyboje .....	273
6.3. Teorinis organizacijos karjeros vystymo sistemos modelis .....	283
6.4. Karjeros vystymas Lietuvos valstybės tarnyboje: problemos ir tobulinimo kryptys .....	303

Skyriaus išvados.....	316
<i>Šešto skyriaus literatūra.....</i>	<i>319</i>
<b>7. VEIKLA, EFEKTYVUMAS, KOKYBĖ IR JŲ MATAVIMAS</b>	
<b>ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBOJE.....</b>	<b>330</b>
7.1. Organizacijos veiklos efektyvumo matavimo principai ir išskylančios problemos .....	332
7.2. Veiklos matavimo sistemos .....	340
7.3. Efektyvumas individo lygmeniu – darbuotojo kompetencijų valdymas .....	349
7.4. Organizacijos procesų tobulinimas ir jų kokybės matavimas ...	357
Skyriaus išvados.....	365
<i>Septinto skyriaus literatūra.....</i>	<i>366</i>
Specialiųjų sąvokų žodynėlis .....	370
Priedai .....	378

Darbuotojas organizacijos koordinacių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos

# 1.

## ORGANIZACIJA: PLĖTRAI RIBŲ NĖRA, BET...

### 1.1. Organizacijos sampratos genezė žmogiškųjų išteklių vadybos koncepcijoje

Specialistai, nagrinėdami organizacijas, pateikia pagrindinius jų požymius ir teigia, kad absoliuti dauguma žmonių didesnę savo gyvenimo dalį dalyvauja vienos ar kitos organizacijos (mokyklos, verslo įmonės, viešojo administravimo įstaigos, politinės partijos ir pan.) veikloje<sup>1</sup>. Vadybos mokslo požiūriu organizacija dažniausiai apibūdinama kaip mažiausiai iš dviejų žmonių sudarytas darinys, siekiantis bendro tikslo arba tikslų (Barnard, 1938; Mescon ir kt., 1997; Gibson ir kt., 2000; Stoner ir kt., 2001 ir kt.). Lietuvoje analogiškos nuomonės iš esmės laikosi visi organizacijų veiklą nagrinėjantys specialistai. Štai, anot Fabijono S. Butkaus, „žmonių bendrijos, sąmoningai derinančios pastangas siekti bendro tikslo, vadinamos organizacijomis“ (1996), pasak Broniaus Neverausko ir Jono Rastenio, organizacija – tai grupė žmonių (bent du), kurie „sąmoningai derina savo veiklą, siekdami bendro tikslo ar tikslų“ (2000). Eugenijaus Bagdono ir Liudmilos Bagdonienės nuomone, organizacija yra „tokia visuma, kurios dalys prisideda prie jos tikslo sėkmingo pasiekimo, [...] tai sąveikaujanti hierarchizuota žmonių grupė, tu-

1 Anglų kalbos žodyne žodis „organizacija“ turi struktūrinės schemas organizavimo, kažko sutvarkymo, sudarymo, to, kas nustatyta, organizavimo sąrangos prasmes. Prof. P. Zakarevičius žodžio „organizacija“ pirminę prasmę sieja su lotynišku žodžiu „organismus“, t. y. „biologinė būtybė, atliekanti tas ar kitas funkcijas“ (2003). Apskritai, žodis „organizacija“ gali būti aiškinamas kaip: 1) ko nors sutvarkymo procesas arba žmogaus sąmoninga veikla bei 2) socialinis institutas (grupė) arba objektas ir jam būdinga iš atskirų elementų sudaryta organizacinė struktūra. Pirmu atveju žodis „organizacija“ siejamas su poveikiu objektui, antru – su statusu, buveine, kompetencija ir pan. Šiame knygos skyriuje organizacija nagrinėjama kaip socialinis institutas, bet kituose skyriuose autoriai organizaciją aptarinėja abiem aspektais.

rinti tam tikrus išteklius ir susibūrusi pasiekti bendrų tikslų“ (2000). Povilas Zakarevičius, aptardamas organizacijos sampratą, pažymi kaip akivaizdų faktą, kad „organizacija yra žmonių, kuriuos sieja bendradarbiavimo ryšiai, bendri interesai ir tikslai, grupė“ (2003).

Kiekvieną dieną organizacijos yra steigiamos, jos funkcionuoja, kai kurios reorganizuojamos arba net likviduojamos, todėl galima teigti, kad šiuolaikinė visuomenė gyvuoja ir tobulėja kurdama naujas organizacijas. Siekiant susisteminti informaciją apie organizacijas, tikslinga jas nagrinėti įvairiais aspektais.

Pirmasis ir galbūt svarbiausias organizacijas apibūdinantis požymis yra istorinis požiūris. Įvairiuose žmonijos raidos etapuose galima aptikti daug skirtingos paskirties, dydžių, padėties visuomenėje organizacijų, tačiau nagrinėjamos temos kontekste mus domina organizacijų apibūdinimas atsiradus vadybos mokslui. Dar XIX a. pirmoje pusėje, į visuomenės gyvenimą skverbiantis mechaninei gamybai, vyravo nuomonė, kad pagrindinė organizacijos darbuotojų pareiga – besąlygiškai įgyvendinti savininkų norus. Patys darbuotojai buvo laikomi tik „varovų“ (meistrų – aut. pastaba) prižiūrimomis mechaninės sistemos „darbo rankomis“. Toks požiūris buvo neatsitiktinis, nes tada darbdaviai laikėsi ekonominio požiūrio į pavaldinius ir buvo įsitikinę, kad priimdami į darbą naują darbuotoją jie įsigyja tam tikrą prekę, kitaip sakant, tam tikros kvalifikacijos „darbo rankas“. Minėtą požiūrį į darbuotojus įtikinamai iliustruoja pavyzdžiai, pateikti šios knygos 1–3 prieduose<sup>2</sup>.

Panašiai, nors ir kiek patobulintai, organizaciją suvokė mokslinio darbo organizavimo ir vadybos mokslo pradininkas Frederickas W. Tayloras. Jo nuomone, organizacijos samprata turi būti grindžiama mechaninio objekto (pavadinto „mechanistine organizacija“) aspektu, kai darbdavio klestėjimas

2 1 priede pateiktos Amasa Whitney fabriko (Vinčendonas, Masačusetas) 1830 m. liepos 5 d. savininko priimtos fabriko darbuotojų darbo organizavimo taisyklės ir nurodymai, 2 priede – YONNE banko (Prancūzija) savininkų 1880 m. nustatytos vidaus taisyklės, 3 priede – klasikinės organizacijos teorijos mokyklos pradininko Henrio Fayolio (1841–1925) keturiolika valdymo principų. Kad ir kaip būtų keista šiuolaikiniam žmogui skaityti 1 ir 2 prieduose nustatytus savininkų nurodymus darbuotojams, vis dėlto turime pripažinti, kad tada buvo padėti pirmieji pamatiniai šiuolaikinės organizacijos sampratos „akmenys“. Kai kas iš šių nurodymų atėjo iki mūsų laikų, pvz., draudimas rūkyti darbo zonoje. Nėra jokių abejonių, kad mūsų visuomenėje vyraujančios elgesio darbe taisyklės taip pat bus priimanamos su šypsena, nes jos priklauso atitinkamam istoriniam laikotarpiui ir keičiasi keičiantis organizacijai bei visuomenės kultūrai.

derinamas su samdomo darbuotojo klestėjimu (2005). Tik 1938 m. pirmą kartą vadybos teorijoje prof. C. I. Barnardas organizacijos sampratą nuosekliai apibūdino kaip socialinę sistemą, kurioje veiklos efektyvumas siejamas su darbuotojų noru dirbti bei rodomu aktyvumu, jų darbo kokybe ir kitais tarpusavyje susijusiais veiksniais. Nuo tada organizaciją pradėta aiškinti kaip sistemą, kurioje svarbia vietą užima žmonės, jų grupės, siekiančios bendrų tikslų sąmoningai koordinuojamais pagrindais. Dabarties organizacijų vadybos guru prof. P. Druckeris, 1942 m. diskutuodamas apie „pramoninio“ žmogaus ateitį, taip pat įtikinamai argumentavo organizacijos socialinį vaidmenį (1954)<sup>3</sup>. P. Druckeris knygoje „Vadybos enciklopedija“ teigia, kad „įmonės kuriamos ne dėl vadovų ir darbuotojų aprūpinimo darbo vietomis, dividendų mokėjimo akcininkams, bet dėl to, kad jos galėtų teikti rinkai prekių bei paslaugų; ligoninės steigiamos ne dėl gydytojų bei medicinos seserų, bet dėl ligonių, kurių vienintelis tikslas – iš ligoninės išėiti sveikiems ir niekada į ją nesugrįžti“ (*Энциклопедия менеджмента*, 2004)<sup>4</sup>. Autoriaus nuomone, psichologiniu, geografiniu, kultūriniu bei socialiniu požiūriu organizacijos visada turi būti visuomenės dalis. P. Druckerio nuostatai visiškai pritarė žymus XX a. motyvacijos poreikių hierarchijos teorijos kūrėjas prof. A. Maslow, teigdamas, kad „bet kuri bendrovė, besidominti vien savo pelnu, produkcija bei pardavimais, tam tikra prasme gyvena mano bei kitų mokesčių mokėtojų sąskaita“. Jo žodžiais tariant, organizacijos „turi kai ką duoti visuomenei, kartu – kai ką iš jos ir paimti“ (1998). Analogiškos nuomonės dėl organi-

3 Vėliau, po ilgamečių diskusijų su daugeliu JAV bei kitų šalių įmonių vadovais, sukurta P. Druckerio pateiktais argumentais paremta organizacijos socialinės atsakomybės koncepcija, kuria pastaruoju metu pradėta domėtis daugelyje šalių, taip pat ir Lietuvoje. Pvz., paskutiniaisiais metais Lietuvos literatūros šaltiniuose vis dažniau galima aptikti informacijos apie organizaciją kaip socialinį institutą, pabrėžiant įmonių socialinės atsakomybės (ISA) aspektą. Įmonių ideologija, politika bei praktika atspindi tokią įmonių elgseną, kai jos į savo veiklą savanoriškai įtraukia socialinius ir aplinkosaugos klausimus bei santykiuose su visais suinteresuotais visuomenės, verslo ir valdžios atstovais vadovaujasi pagarbos žmogui, visuomenei bei gamtai vertybiniais principais (Įmonių socialinė atsakomybė. Aktualūs socialinės politikos klausimai 2006/7).

4 Deja, gyvenimo faktai liudija, kad dėl nepakankamo organizacijos socialinio vaidmens vertinimo iki šiol nepavyksta išvengti nemažų darbo trūkumų ligoninių veikloje. Tai neišvengiamai atsiliepiama skaudžiomis pasekmėmis. Europos ligų prevencijos ir kontrolės centro (ECDC) apskaičiavimais, nuo su sveikatos priežiūra susijusių infekcijų ES vidutiniškai nukentčia vienas iš dvidešimties hospitalizuotų pacientų, t. y. 4,1 mln. pacientų per metus, o dėl šių infekcijų kasmet miršta per 37 tūkst. žmonių ([http://ec.europa.eu/health/patient\\_safety/docs/council\\_2009\\_lt.pdf](http://ec.europa.eu/health/patient_safety/docs/council_2009_lt.pdf)).

zacijos sampratos laikosi ir žymus vadovo pasaulį nagrinėjantis specialistas I. K. Adizesas. Jo žodžiais, „organizacija apibūdinama to, ką jinai daro dėl kitų. Tai reiškia, kad būtina išsiaiškinti: kas mūsų klientai ir ko jie nori? Kokius jų poreikius mes tenkiname? Kokie lieka nepatenkinti?“ (2007)<sup>5</sup>. Taigi, apibendrinant žymių specialistų nuomones apie organizacijas, galima teigti, kad organizacija pirmiausia turėtų būti vertinama per žmonių santykius.

Visoms organizacijoms, siekiančioms norimų darbo rezultatų, būdinga veikti pagal tam tikrus tikslinės orientacijos, kitaip sakant elgesio, prioritetus, nes tik taip jose dirbantys žmonės, įgyvendindami asmeninius savo lūkesčius, gali pripažinti, kad jiems yra naudinga veikti kartu.

Į organizacijos prioritetų svarbą dar 1950 m. atkreipė dėmesį žymus JAV sociologas Talcottas Parsonsas, nagrinėdamas socialinės sistemos, taip pat ir organizacijos išgyvenimo galimybes. T. Parsonsas (1970) pasiūlė apibendrintą organizacijos elgsenos orientaciją ir veiklos rezultatų sąveikos modelį. Šiame modelyje autorius išskyrė keturis veiksnius, vėliau pripažintus kaip AGIL paradigma:

- adaptacija (*Adaptation*) – tai gebėjimas, sutelkus vidinius, taip pat ir žmogiškuosius išteklius interaktyvuoti su aplinka;
- tikslų siekimas (*Goal Attainment*) – tai gebėjimas daryti atitinkamus sprendimus, taip pat ir socialinio pobūdžio, kad ateityje būtų pasiekti norimi rezultatai;
- integracija (*Integration*) – tai gebėjimas padaryti kolektyvą (bendruomenę) darnų, kad kolektyvo poreikiai ir normos gana patikimai atitiktų vieni kitus;
- vidinis augimas (*Latency*) – tai, vykstant pokyčiams bendruomenėje (visuomenėje), gebėjimai prisidėti prie jų įgyvendinimo kaip integrali pokyčių dalis.

Apskritai organizacijų veiklos patirtis rodo, kad be jokios tikslinės orientacijos negali gyvuoti nė viena organizacija. 1979 m. žymus strateginio valdymo specialistas, amerikiečių mokslininkas prof. H. Igoris Ansoffas, įvertindamas visuomenės / bendruomenės lūkesčių visumą bei ją sudarančių atskirų suinteresuotų grupių lūkesčius, visas organizacijas pagal jų orientaciją suskirstė į penkis pagrindinius modelius (1.1 lentelė).

5 Kalbėdamas apie organizacijų domėjimosi objektą, I. K. Adizesas kartu nusakė organizacijų misijos ir vizijos kūrimo pagrindus (apie tai bus minima šiame skyriuje šiek tiek vėliau).

1.1 lentelė. Organizacijų tikslinės orientacijos / elgesio modeliai pagal I. Ansoffą

Visuomenės / bendruomenės grupės	Visuomenės / bendruomenės grupių lūkesčiai organizacijos tikslinės orientacijos atžvilgiu	Organizacijų modeliai				
		Verslo	Taupaus kapitalizmo	Filantropijos	Populistišinė	Socialistišinė
Visa visuomenė	Ekonomikos augimas	+	+	+	-	-
	Mokėsių mokėjimas	-	-	-	-	+
	Valdžios sureguliuojimas	-	-	-	-	+
	Pajamų sureguliuojimas	-	-	-	-	+
	Aplinkos apsauga	-	++	-	-	+
	Gamtinių išteklių išsaugojimas	-	-	-	-	+
Vietos bendruomenė	Bendruomenės gyvenimo lygis	-	-	++	-	+
Akcininkai	Pajamų didėjimas	+	+	+	-	-
Kreditoriai	Akcijų vertės didėjimas	+	+	+	-	-
Vartotojai	Pajamų stabilumas	-	++	-	-	-
	Teisingos kainos	-	++	-	-	-
	Pasirinkimų galimybė	-	++	-	-	-
	Poreikių tenkinimas	-	++	-	-	-
Valdytojai	Pajamų didėjimas	+	+	+	-	-
	Profesinis interesas	+	+	+	-	-
Samdomi darbuotojai	Užimtumas, mokėjimo už paslaugas lygis	-	-	-	+	++
	Darbo sąlygos, pasitenkinimas darbu	-	-	-	-	+

Šaltinis: ЗАХАРОВ Н. Л., КУЗНЕЦОВ А. Л. *Управление социальным развитием организации*. Учебник. Москва: ИНФРА-М, 2006. Pagal ANSOFFO H. J. *Strategic Management*. New York, Wiley, 1979.



*Verslo* idėja pagrįstam organizacijos modeliui, be darbo apimties ir darbo užmokesčio didėjimo, būdingas domėjimasis profesionalia vadyba kaip svarbiausiu motyvu organizacijos tikslams suderinti su asmeniniais tikslais. Šis organizacijos modelis nekelia tikslo tenkinti vartotojų poreikius, nes manoma, kad „nematomos jėgos“ savaime jais pasirūpins.

*Taupaus kapitalizmo* idėja pagrįstam modeliui būdinga rūpintis aplinkos apsauga, taip pat kreditorių bei vartotojų interesų užtikrinimu.

*Filantropijos* organizacijos modeliui būdinga tam tikrą dalį iš verslo gaunamų pajamų skirti bendruomenės labui.

Esant *populistiniam* organizacijos modeliui, užtikrinami samdomų darbuotojų reikalavimai, atsižvelgiant į profsąjungų reikalavimus dėl darbo užmokesčio didinimo.

Organizacijos *socialistinio* modelio idėja pagrįstai organizacijos veiklai būdinga orientuotis į nacionalinės vyriausybės socialistine ideologija grindžiamas programines nuostatas, pabrėžiant pirmiausia visuomenės ir tik vėliau asmens gerovę.

Suprantama, toks organizacijos tikslinės orientacijos modelis nėra vienintelis. Pvz., Johnas W. Newstromas ir Keithas Davisas (1997), nagrinėdami organizacinės elgsenos klausimus, organizacijas pasiūlė skirstyti į autokratinės, globos, palaikymo ir kolegialias (1.2 lentelė).

1.2 lentelė. Organizacijų tikslinės orientacijos / elgsenos modeliai pagal J. W. Newstromą ir K. Davisą

Kriterijai	Elgsenos modeliai			
	Autokratinis	Globos	Palaikymo	Kolegialus
Modelio bazė / pagrindai	Valdžia	Ekonominiai ištekliai	Vadovavimas	Partnerystė
Vadovų orientacija	Įgaliojimai	Pinigai	Palaikymas	Darbas komandoje
Darbuotojų orientacija	Pavaldumas	Saugumas ir lengvatos	Darbo užduotis	Atsakingas elgesys

Psichologinės pasekmės darbuotojui	Priklausymas nuo tiesioginio vadovo	Priklausymas nuo organizacijos	Dalyvavimas vadybos procese	Savidrausmė
Darbuotojų poreikių patenkinimas	Egzistencinis	Saugumas	Statusas ir ir pripažinimas	Saviraiška
Darbuotojų dalyvavimas darbo procese	Minimalus	Pasyvus bendradarbiavimas	Paskatinti motyvai	Saikingas entuziazmas

Šaltinis: NEWSTROM J., DAVIS K. *Organizational Behavior. Human Behavior at Work*. Durluth: University of Minnesota, 1997, p. 40.

Kaip matome, šio modelio autoriai, kitaip nei I. Ansoffo modelio, daugiausia dėmesio skiria organizacinę aplinką apibūdinančioms charakteristikoms. Anot J. W. Newstromo ir K. Daviso (1997):

► Autokratinis modelis vyravo pramoninės revoliucijos laikotarpiu, kai vadovams buvo būdinga naudotis valdžia ir nurodinėti. O pavaldiniai privėlėjo tik vykdyti paliepiamus. Esminiai vadovavimo proceso bruožai – versti dirbti, griežta „darbo rankų“ kontrolė, darbuotojai orientuojami į būtiną pavaldumą iki septinto prakaito. Darbo užmokestis orientuotas į darbuotojo ir jo šeimos narių pagrindinių fiziologinių poreikių tenkinimą. Pastebėta, kad ir šiais laikais tikslinė organizacijos orientacija į autoritarinį modelį, autorių žodžiais, „demonstruoja didelį efektyvumą“ (pvz., krizinėje situacijoje), o šio modelio „trūkumas – didelės žmogiškosios sąnaudos“.

► Globos modelis atsirado dėl organizacijos autoritarinės sistemos negebėjimo skiepyti darbuotojams pasitenkinimo darbu ir saugumo jausmo. Pirmieji modelio požymiai pastebimi XIX ir XX a. sandūroje, kai susikūrusios organizacijos pradėjo rengti socialinio rėmimo programas (ateityje tokia organizacijų praktika tapo žinoma kaip „paternalizmas“). Apie 1930 m. bendromis darbavių, profsąjungų ir vyriausybių pastangomis pavyko užtikrinti didesnes darbuotojų socialines garantijas, kartu ir tam tikrą jų saugumą. Globos modeliui būdinga nuolat skiepyti mintį apie ekonominę darbuotojų skatinimą ir socialines lengvatas bei kt. garantijas. Diegiant socialines programas buvo siekiama daryti psichologinį poveikį, kad darbuotojas jaustųsi patenkintas gyvenimu. Kartu tapo aišku, kad globos modelio efektyvumas la-

bai priklauso nuo organizacijos turimų ekonominių išteklių, nes jiems mažėjant darosi problemiška užtikrinti, kad būtų vykdomos suderintos socialinės garantijos. Kaip matome, globos modelis sudaro sąlygas mažinti asmeninę priklausomybę nuo tiesioginio vadovo, kartu didėja priklausomybė nuo organizacijos – dėl to galimi nauji sunkumai, pvz., darbuotojui norint pakeisti darbovietę. Minėtos aplinkybės neišvengiamai sukūrė „pasyvaus bendradarbiavimo“ aplinką, kai abejingai žiūrima į darbuotojų gebėjimų ugdymą, jų karjeros siekius, galiausiai sąmoningą dalyvavimą organizacijos plėtroje.

► Globos modelio ribotumus ilgainiui buvo pakeistas bendradarbiavimo principais pagrįstu palaikymo modeliu, kurio pagrindu tapo Rensiso Likerto idėjos (1961). Modelio ištakos laikytinos požiūrio į organizaciją kaip į socialinę sistemą kaita, kurios svarbiausiu elementu tampa darbuotojas. Palaikymo modelio pagrindas yra ne valdžia ar pinigai, o vadovavimas ir lyderiavimas, kai vadovų pareiga – sudaryti reikiamas sąlygas darbuotojų individualiam augimui ir jų gebėjimų panaudojimui organizacijos tikslams siekti. Palaikymo modelio įsitvirtinimo organizacijų praktikoje metu įsitikinta, kad žmonės savo prigimtimi yra aktyvūs, sutinka prisiimti atsakomybę priimant sprendimus, stengiasi įgyvendinti organizacijos tikslus, kalbėdami apie organizaciją vartoja „mes“, o ne „jie“. Taikant palaikymo modelį organizacijos darbuotojų motyvacija pasireiškia ne vien statuso ir pripažinimo lygmenimis, bet ir saviraiškos poreikiu. Suprasta, kad pasyvumas ir abejingumas yra neadekvačios darbo atmosferos rezultatas.

► Kolegialumo modelis – tai palaikymo modelio nuoseklios raidos galimybių išplėtimas, kai organizacijos tikslus siekiama darniai įgyvendinti bendromis darbuotojų pastangomis. Modelio taikymas leidžia kurti darbuotojų partnerystės, atsakingumo, reikalingumo ir naudingumo jausmą. Organizacijose, kuriose taikomas kolegialumo modelis, paprastai išnyksta bosų ir pavaldinio samprata, atkrenta poreikis darbuotojus skatinti specialia vieta automobiliui vadovų stovėjimo aikštelėje. Toks organizacijos elgsenos modelis sudaro sąlygas kurti partnerystės aplinką, kiekvienam darbuotojui derinti asmeninius ir organizacijos tikslus bei partneriškai, nuolankaus entuziazmo pagrindais vertinti savo kolegų indėlį į bendrus veiklos rezultatus. Aktyvi darbuotojų savidrausmė darbo procesą leidžia kontroliuoti demokratinėmis priemonėmis.

Iš Lietuvos specialistų, besidominčių organizacijos elgsenos modeliais, galima paminėti P. Zakarevičių. Visas organizacijas jis siūlo suskirstyti į bendrosios elgsenos ir elgsenos kitų organizacijų atžvilgiu. Pirmai organizacijų grupei priskirtini tokie elgesio modeliai kaip adaptavimosi (prisitaikymo prie aplinkos), integravimosi (kompleksinio jungimosi su aplinka), priešinimosi (nesutikimo su aplinkos sąlygomis), pritaikymo (aplinkos išsavinimo) bei įtakos (aplinkos keitimo ir pertvarkymo). Kitų organizacijų atžvilgiu elgsena, anot autoriaus, gali reikštis neutralumu (jokių interesų jų atžvilgių nėra, tik palaikomi bendro pobūdžio, niekuo neįpareigojantys ryšiai), partnerystė (bendradarbiavimas, siekiant visiems naudingų rezultatų) ir konkurencija (reiškiasi kova už įtakos sferas) (2003). Deja, šioje organizacijų elgesio klasifikacijoje daugiausia dėmesio skiriama organizacijos santykiams su išorine aplinka, todėl nepateikia visos naudingos informacijos, ypač žmogiškųjų išteklių vadybos aspektu.

Kad ir kokia būtų modelių klasifikacija, kiekvienos organizacijos pasirenkamas tikslinis elgsenos dažniausiai derinamas su iškeltų konkrečių tikslų nustatytais prioritetais, pavyzdžiui, socialinės krypties tikslų reitingas priklauso nuo organizacijos ekonominių ir finansinių veiklos ir kitų rezultatų bei gebėjimų sumokėti visus privalomus mokesčius.

Pažymėtina, kad nė vienas I. Ansoffo ar kitų mokslininkų pasiūlytas organizacijos modelis „švarių“ pavidalu egzistuoti negali, nes organizacijų grupavimas dėl būtinumo joms prisitaikyti prie supančios aplinkos atspindi organizacijos priskyrimą tik prie prioritetinio modelio. Dėl to kiekvienas modelis turi būti nagrinėtinas drauge su kitais. Geriausias to pavyzdys – Pasaulio banko 2005 m. pateiktas pranešimas apie įmonės vaidmens supratimą Lietuvos visuomenėje. Iš jo matyti, kad įmonė pirmiausia suvokiama kaip siekianti pelno, mokanti mokesčius, kurianti darbo vietas, atsakinga už įvairių darbo, sveikatos ir aplinkos apsaugos reikalavimų laikymąsi<sup>6</sup>.

Organizacijomis domisi ekonomikos, socialinių (pavyzdžiui, *vadybos, sociologijos, psichologijos*), medicinos, teisės<sup>7</sup>, techninių, technologinių ir kitų

6 Pasaulio banko duomenimis, Lietuvos žmonės savo lūkesčius per minėtus įmonės vaidmenis pagal penkių balų sistemą įvertino daugiau negu keturiais balais (Žr.: *What Does Business Think about Corporate Social Responsibility? Part I: Attitudes and Practices in Estonia, Latvia and Lithuania. Research Report.* World Bank, 2005).

7 Pvz., teisinėje sistemoje organizacija kaip tyrimo objektas laikytina ir vieno žmogaus sudarytas juridinis vienetas, pvz., individuali įmonė, kurioje dirba tik vienas savininkas.

mokslių specialistai<sup>8</sup>. Dabarties socialinis mokslas organizacijos sąvoką dažniausiai nagrinėja trimis pagrindiniais aspektais (Пригожин, 1995):

- *socialinio instituto*, kuris, turėdamas tam tikrą statusą ir vykdydamas jam būdingą funkciją, užima atitinkamą vietą visuomenėje;
- *proceso*, nusakančio organizacinės veiklos pobūdį, funkcijų centralizavimo ir decentralizavimo lygį, turimus darbo santykius, koordinuojamą veiklą ir kt.;
- *sistemas*, kuri apibūdinama organizacijai būdinga valdymo struktūra (linijinė, linijinė-funkcinė, matricinė ir kt.), jos vidaus, toliau neskaidomais elementais, nustatytais ryšiais, jungiančias atskiras dalis į visumą, ir pan.

Statistinei analizei ir ypač praktinėms reikmėms (apskaitai) organizacijos dar grupuojamos pagal finansavimo šaltinius (nuosavos ar skolintos lėšos), padėtį rinkoje (pvz., monopolistės), pelningumą, rizikingumą, stabilumą, turto likvidumą, darbo sezoniškumą, rinką, kurioje veikiama, ir kt.

Valstybės ekonominiame, socialiniame bei politiniame gyvenime savitais požymiais išsiskiria viešojo sektoriaus organizacijos (ministerijos, teisimai, kontrolės bei vietos savivaldos institucijos, taip pat jų veiklos sričiai priskirtos organizacijos), nes, kitaip negu laisvai pasirenkamo veiklos pobūdžio verslo organizacijos, viešosios organizacijos pasižymi tam tikrais gyvavimo ypatumais. Šių ypatumų priežastimi galima laikyti tai, kad tokio pobūdžio organizacijos vien pagal savo prigimtį turi apibrėžtas veiklos funkcijas (Smith, 1994). Teorinius viešojo sektoriaus organizacijų suvokimo pagrindus padėjo žymaus XX a. pradžios vieno iš sociologijos mokslo pradininko ir administracinio darbo specialisto Makso Weberio darbai (1947). Jo nuomone, viešosioms organizacijoms būdinga<sup>9</sup>:

- veiklą organizuoti teisiniais pagrindais ir griežtai laikantis nustatytų taisyklių bei instrukcijų, todėl daug dėmesio skiriama tokioms sritims kaip darbuotojų veiklos kontrolė, jų teisės ir pareigos;

8 Galima paminėti keletą garsių pavardžių: Frederick W. Tayloras (1856–1915) buvo inžinierius, Mary P. Follett (1868–1933) – politologė, pedagogė, sociologė, Henry Fayolis (1841–1925) bei C. Barnardas (1886–1961) – vadovai praktikai, Herbertas Alexanderas Simonas (1916–2001) – ekonomistas ir statistikas, kuriam pirmajam iš vadybos teoretikų už knygą „Administrative behaviour“ 1978 m. buvo paskirta Nobelio premija.

9 M. Weberis pirmas pagrindė biurokratijos (su jos pranašumais ir trūkumais) būtinumą kaip viešojo sektoriaus organizacijos efektyvios veiklos prielaidą. Pats žodis „biurokratija“ reiškia ne ką kita kaip tarnautojų valdžią.

- numatyti aiškia vertikaliąją valdymo struktūros subordinaciją (hierarchiją);
- darbo vietas steigti atsižvelgiant į nustatytą darbo pasidalijimą, kuriame pati darbo vieta yra svarbesnė už pavienį darbuotoją;
- ypač vertinti darbuotojų kompetenciją ir jų vykdomų darbo procedūrų bei metodų išmanymą;
- išskirtinį dėmesį skirti darbuotojų profesiniam tobulėjimui, vertinimui bei jų veiklos atestacijos tvarkai.

Toks požiūris į viešąjį sektorių rodo, jog dėl vyraujančių šabloninių bei programuojamų operacijų, didelės struktūrinių padalinių tarpusavio priklausomybės ir būtinumo koordinuoti jų veiklą organizacijoms būdingas biurokратиškumas. Kartu reikia pripažinti, kad šios organizacijos sėkmingai funkcionuoja tik stabilioje aplinkoje. Biurokratijos principais savo veiklą grindžiančios organizacijos pasižymi didele darbų apimtimi, jų vykdomiems darbams būdingas mažai kam patrauklus monotoniškumas bei šabloniškumas. Viešojo sektoriaus organizacijos gana lėtai reaguoja į greitai kintančias aplinkos sąlygas ir sunkiai pripranta prie permainų.

Organizacinių valdymo struktūrų specialistas Walteris F. Baberis, lygindamas viešojo ir privataus sektorių ypatumus, dar 1983 m. pabrėžė, kad jie skiriasi daugeliu požymių, iš kurių viešajam sektoriui pirmiausia būdinga:

- spręsti nevienareikšmius uždavinius;
- įgyvendinant sprendimus įveikti daug daugiau problemų;
- labiau rūpintis garantijomis;
- siekti šalinti arba bent mažinti rinkos nesklandumų poveikį;
- laikytis viešo lojalumo ir legalumo standartų;
- užtikrinti teisingumo reikalavimų laikymąsi;
- vadovautis viešaisiais interesais;
- siekti didesnio visuomenės palaikymo;
- nepasižymi pastovumu – keičiantis aplinkybėms turi tobulėti.

Organizacijos, būdamos šalies socialinės ir ekonominės sistemos dalimi, atlieka tik joms būdingą misiją, įgalinančią kurti savo ateities viziją. Misija padeda organizacijoms deklaruoti savo paskirtį / vaidmenį visuomenėje bei konkurencinėje aplinkoje. Misija įsivaizduojama kaip pagrindinis organizacijos siekis, apibūdinantis egzistavimo priežastis (tenkinami bendruomenės

socialiniai arba kiti poreikiai, puoselėjamos vertybės ir pan.) bei parodantis jos kompetencijos ribas ir statusą visuomenėje (bendruomenėje). Misija – tai į organizacijos šią dieną ir į rytdieną nukreipta, mažiausiai kintanti jos tapatumo dalis, prisidedanti prie žmonių suvienijimo ir jų motyvavimo dirbti, mokytis ar naudotis šios organizacijos paslaugomis<sup>10</sup>.

Davido Boddy bei Roberto Patono teigimu, praktikoje neretai tenka susidurti su nuostata, jog misijos pareiškimas yra simbolinis dokumentas, kuris, jei ir turi įtakos organizacijos vadybos procesui, tai tik nedidele dalimi. Tokios nuostatos šalininkai įsitikinę, kad pagrindinė misijos paskirtis – stiprinti ryšius su visuomene (1999). Deja, čia slypi nemažas pavojus, nes, orientuojantis vien į viešą misijos pareiškimą, neatsižvelgiama į realias organizacijos galimybes. Dėl to vadovams, keičiantis aplinkai, ilgainiui ne visada pasiseka ją pakeisti kasdieniais veiksmais. Praktikoje taip pat galima atrasti nemažai faktų, kai daugelis organizacijų vadovų, ypač smulkaus verslo, nepakankamai atsakingai žiūri į misiją. Jų nuomone, misija yra savaime suprantama organizacijos gyvavimo dalis ir pasireiškia „pelno gavimu“. Nuodugniau panagrinėjus tokią sampratą, galima pastebėti, kad pelno siekis, nors ir svarbus organizacijai, neatspindi misijos esmės kaip pagrindinio tikslo, nes gaunamo pelno dydis pirmiausia rodo organizacijos gebėjimus atitinkamai įveikti vidaus aplinkos trūkumus bei pasinaudoti jos įgytais pranašumais. Pelno pasirinkimas misijos pagrindu susiaurina organizacijos vadovų galimybes nagrinėti kitus alternatyvius sprendimus<sup>11</sup>.

10 Tikrovėje pasitaiko įvairių misijos apibrėžimų: nuo fantastiškų (pvz., J. Stoneris savo knygoje „Vadyba“ pateikė tokį faktą: XX amžiaus pradžioje „AT&T“ steigėjai savo bendrovės misiją pristatė taip: „Svajonė apie gerą, pigią, greitą, pasaulinio masto telefono paslaugą [...] nėra teorija. Tai visiškai aiškus pareiškimas, kad ketinate kažką padaryti iki deklaruojamų formalios kalbos ribose, pavyzdžiui, „gausinti ir skleisti mokslo žinias, reikalingas aplinkos išteklių racionaliam ir tausojančiam naudojimui“ arba „tinkamos kokybės produkcijos gamyba ir paslaugų teikimas“, arba „ruošti teoriškai pasirengusį ir gebanti naudotis mokslo bei šiuolaikinėmis technologijomis jaunimą dirbti žmonių ir valstybės naudai“ (Stoner, Freeman, Gilbert, 2001).

11 Deja, pelno gavimo idėja kaip pagrindas organizacijos paskirčiai iki šiol būdinga ne tik verslo struktūrų atstovams (kaip pavyzdį galima pateikti spalio 7–8 d. Vilniuje organizuotame renginyje „Versli Lietuva“ pranešėjų vyraujančias mintis apie pelną, mokesčius ir pan.), bet ir nemažam būriui Lietuvos, Rusijos, matyt, daugelio postkomunistinių šalių mokslininkų. Pvz., Romualdas Ginevičius, Vytautas Pranas Sūdžius (2008) pritaria Rusijos mokslininko Boriso Z. Milnerio (Мильнер, 2003) nuomonei, kad tarp organizacijos paskirties svarbiausių tikslų laikytinos pajamos (pelnas), o paskirtyje sunkiai išvelgiama socialinės dimensijos svarba organizacijai, Bronius Martinkus ir Skaidrė Žičkienė, nagrinėdami organizacijos pla-

Kaip teigia Michaelas H. Mesconas su kolegomis (1997), pasirinkdami misiją, organizacijos vadovai turi atsakyti į du klausimus: „Kas mūsų klientai?“ ir „Kokius mūsų klientų poreikius mes galime tenkinti?“ Analogiškos nuomonės laikosi P. Zakarevičiaus, teigdamas, kad „esminis misijos apibūdinimo aspektas – organizacijos vaidmens, tenkinant vartotojų poreikius, įvardijimas“ (2003)<sup>12</sup>. Nagrinėjant organizacijos misiją klientų poreikių tenkinimo aspektu, vieno iš žymiausių vadybos specialistų P. F. Druckerio žodžiais, organizacija taip kuria klientus savo verslo tikslams įgyvendinti<sup>13</sup>. Galima visiškai pritarti P. Zakarevičiaus nuomonei, kad organizacijos paskirtis, kurios nepripažįsta visuomenė ir jos gaminamų produktų (paslaugų) vartotojai, tampa nereikalinga (2003). Taigi, formuluodama misiją, organizacija kartu turi siekti parodyti, kokią veiklą plėtojant (gamybą, paslaugas), kokios rinkos aplinkoje ir kokius išteklius naudojant ketinama dirbti.

Kiekvienu atveju organizacijai neapibrėžus savo misijos, vadovams tektų visus sprendimus priiminėti remiantis vien savo asmeninėmis vertybėmis ir dėl to neretai suklysti. Kartu reikia pažymėti: jei vartotojai nepripažįsta organizacijos misijos, praranda prasmę kurti organizacijos ateities viziją, formuluoti tikslus, rengti net einamuosius veiklos planus.

Organizacijos vizijoje paprastai atsispindi bendras jos vadovų suvokimas apie misijos įgyvendinimo galimybes: dėl ko organizacija konkuruos, kokie turėtų būti misijos įgyvendinimo rezultatai ir kaip jų reikia siekti. P. Zakarevičiaus manymu, vizija laikytina „integruota organizacijos charakteristika jos gyvavimo artimesnėje ir tolimesnėje perspektyvoje. Ji įvardija, kaip turėtų atrodyti organizacija, apibūdinant ją visais aspektais – bendrojo augimo, gaminamų produktų kaitos, rinkų ir vartotojų plėtros, techninio-technologinio išsivystymo, personalo ugdymo, vadybos tobulinimo ir kt.“ (2003). R. Ginevičiaus ir V. Sūdžiaus nuomone, vizija – „sukonkretinta ir suformuluota darbuotojams bei visuomenei nuostata dėl organizacijos paskirties ir tikslų. Vizija yra idealizuotas tikėtinų įvykių ir situacijų suvokimas bei pateikimas,

---

no tikslus, taip pat teigia, kad „svarbiausias plano tikslas yra pelno siekis“ (2006). Nedaug kuo skiriasi Astos Stankevičienės bei Liudmilos Lobanovos nuomonė. Jų teigimu, „vienas iš svarbiausių organizacijos valdymo uždavinių – personalo žinių, sugebėjimų ir savybių suderinimas, nes tai garantuoja efektyvią, pelningą veiklą bei visuotinę organizacijos gerovę“ (2006).

- 12 Šiuo atveju klientu gali būti bet kuris asmuo, besinaudojantis organizacijos veiklos rezultatais.
- 13 P. F. Druckeris teigė, kad „yra tik vienas pagrįstas verslo tikslo apibūdinimas – kliento kūrimas“ (2004).



suteikiantis jėgų, pasitikėjimo ir motyvų užsibrėžtiems tikslams pasiekti“ (2008). Taip apibūdinant viziją, galima sutikti su minėtais autoriais, kad „aiški organizacijos vizija yra svarbi personalo poveikio priemonė ir veiksnys“ (ten pat). Kaip matome, vizija turėtų parodyti organizacijos ateities veidą. Aleksandro Vasiliausko nuomone, „vizijos negalima sutapatinti su organizacijos misija ir tikslais“, nes tai tik „ateities vaizdinys“ ir dėl šios priežasties vizijos negalima įsprausti į griežtų įpareigojimų rėmus (2004). Organizacijai, kuriant viziją, A. Vasiliauskas rekomenduoja vadovautis šiais penkiais kriterijais (ten pat):

- *numatymas*, atskleidžiantis organizacijos vadovų tikrovės suvokimą bei jų fantazijos ribas tam tikru laikotarpiu;
- *platumas*, nusakantis, kiek vizijoje atsispindi vykstantys ar galintys įvykti pokyčiai bei juos sukeliančios jėgos;
- *konsensusas* (susitarimas), kai norima žinoti galimas neigiamas pasekmes, jeigu organizacija pasirinktų keletą vizijų (bandoma atsakyti į klausimą, ar bus pasiektas konsensusas);
- *unikalumas*, kuriuo parodoma, kaip organizacijai pavyko parodyti savo ateities unikalumą, lyginant su konkurentais;
- *veiksmingumas*, aiškinantis, kiek atsižvelgiama į būsimos rinkos galimybes.

Kuriant viziją reikia išsiaiškinti, ar organizacija iki šiol vadovavosi kokia nors vizija, ar ne, nes pastebėta, kad ne visos organizacijos savo ateities įvaizdžiui skiria pakankamai dėmesio (ten pat). Dar prieš 30–40 metų buvo manoma, kad vizijos sukūrimas yra vien vadovų prerogatyva, tačiau pastaruosiu metu vis stipriau reiškia nuomonę šalininkai, kurie įtakingamai parodo, kad tai ir kitų organizacijos vadybininkų bei specialistų rūpestis.

Tikslinė organizacijos orientacija išreiškiama jos skelbiamais tikslais, kurie sudaro vieną esminių kiekvienos organizacijos gyvavimo elementų. Tikslai gali būti įvairūs, pavyzdžiui, pagaminti ir parduoti konkurencingą prekę, teikti naujas paslaugas, didinti savo dalį rinkoje, skleisti mokslo žinias arba linksminti kokią nors auditoriją ir pan. Be to, kiekviena organizacija, siekdama įgyvendinti numatytus tikslus, turi disponuoti reikiama *ištekliais* (žmogiškaisiais, finansiniais, materialiais). Visos organizacijos savo tikslams pasiekti rengia įvairias programas, t. y. planus, pavyzdžiui, kaip pristatyti vartotojams informaciją apie gaminamą produkciją, teikiamas paslaugas ir pan. Ypatinga organizacijos planų rūšis susieta su žmogiškaisiais ištekliais,

t. y. personalo vadyba ir jos galimybių plėtra. Neturėdama plano nėra viena organizacija nepajėgi veikti efektyviai.

Matome, kad viena organizacija nuo kitos skiriasi daugeliu ją sudarančių dalių, pagal kurias galima vertinti jų veiklą. Taigi organizacija yra iš aibės elementų (koordinacinių) sudaryta socialinė sistema, kurios pagrindą kuria tarpusavyje bendraujantys žmonės, siekiantys įgyvendinti jos misiją, užsibrėžtą viziją ir tikslus bei veikiančys pagal priimtą planą. Kiekviena organizacija bendromis darbuotojų pastangomis veikia tik jai būdingą darbo objektą, paversdama jį darbo produktu.

Aptardami organizacijos sampratą, pabaigoje norėtume atkreipti dėmesį dar į vieną nuo vadybos mokslo atsiradimo periodiškai svarstomą klausimą: ar yra, ar bent realiai galima nors viena tobula organizacija? Šiandien turėtų būti jau aišku, jog tobulos organizacijos paieškos yra beprasmiškos, nes, kaip pažymi P. F. Druckeris (*Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*, 2004), I. K. Adizesas (2007) ir kai kurie kiti organizacijų tyrėjai, tokių organizacijų apskritai nebūna. Jų manymu, kalbėti galima tik apie organizacijos tam tikras stipriausias savybes, tinkamiausias tam tikroms veiklos sritims, ir tam tikrus jos ribotumus. P. F. Druckeris organizacijas siūlo vertinti kaip priemonę, padedančią žmonėms našiau dirbti visiems kartu (ten pat).

## 1.2. Aplinkos spaudimas organizacijos kaitai (žmogiškojo veiksnio aspektas)

Apibūdinant organizacijas, galima pasakyti, kad jos nėra nei visiškai nepriklausomos, nei visiškai uždaros. Greičiau priešingai – organizacijos tarpusavyje keičiasi ištekliais ir yra jų veikiamos. Todėl visi už organizacijos ribų esantys poveikio elementai vadyboje vertinami kaip išorės aplinka. Per pastaruosius 10–15 metų tapo akivaizdi ir vadinamosios natūralios aplinkos svarba. Natūralios aplinkos aktualizavimo dingstimi tapo pasauliniu mastu iškilęs visuomenės susirūpinimas dėl žemę gaubiančiame ozono sluoksnyje atrastos juodosios skylės, pasaulinių stichinių nelaimių, padidėjusio gamybinio užterštumo bei kitokios aplinkos nuosmukio raiškos. Kita vertus, kiekvienai organizacijai daugiau ar mažiau būdingi sudėtingos sistemos vidaus elementai (valdymo struktūros, žmogiškieji, finansiniai bei materialūs ištekliai ir pan.), garantuojantys tos sistemos funkcionavimą ir tikslų įgyvendi-

nimą. Vadybos bei ekonomikos teorijoje ir praktikoje minėtų organizacijos elementų visumą priimta vadinti vidaus aplinka.

Dar prieš 40–45 metus buvo laikomasi nuomonės, jog išorinė aplinka yra ganėtinai stabili ir nekintanti, o apie natūralios aplinkos įtaką organizacijos veiklai dėl įsitikinimo, jog žemės išteklių yra neišsemiami, mažai kas galvojo. Dabartinis pasaulis labai skiriasi nuo to, kuriame gyvenome netoliemoje praeityje. Šių dienų vadovai dėl nuolatinių iššūkių privalo atsižvelgti į aplinkos skirtingų elementų poveikį vadovaujamos organizacijos. Kartu ši aplinkybė kelia naujus reikalavimus mokslininkams, nes, tiriant organizacijas, aplinkos analizė tapo neatskiriama vykdomų tyrimų dalimi.

R. Ginevičiaus ir V. Sūdžiaus teigimu, organizacijos aplinkos yra „aktyvių subjektų ir vidinių bei išorinių jėgų visuma, veikianti pačioje organizacijoje ir už jos ribų“ (2008). Organizacijos aplinką galima vertinti pagal įvairius požymius (teritorijos, šakos, vyraujančios kultūros, socialiniu aspektu, rinkos bei politinės padėties neapibrėžtumo, stabilumo, kaitos ir t. t.), tačiau visų jų pagrindas yra vidaus ir išorės elementai<sup>14</sup>. Toliau trumpai aptarsime vidaus ir išorės aplinkas sudarančius elementus.

Vidaus aplinką sudaro šie elementai:

- *organizacijos tikslai*
- *organizacinės valdymo struktūros*
- *gamybės ir kitos technologijos*
- *organizacijoje dirbantys žmonės*
- *organizacinė kultūra*

Numatomą rezultatą atskleidžia organizacijos tikslai, kuriuos įgyvendinti siekiama darbuotojų pastangomis, pavyzdžiui, pagaminti konkurencingą prekę arba suteikti kokybišką paslaugą, įgyti pripažinimą, sumažinti pagrįstų skundų skaičių ir gauti planuotą pelną, garantuoti apsaugą. Iš to, kas pasakyta, matyti, kad tiksluose reikia apibrėžti, ar organizacija siekia tik išgyventi ar plėstis, teikti paslaugas ar gaminti prekes, likti maža ar tapti didele, būti rentabili ir gauti norimą pelną ar siekti pripažinimo negaudama jokio

14 P. Zakarevičius organizacijos aplinkas siūlo skirstyti į bendrąją (natūralioji, demografinė, ekonominė, socialinė, politinė, teisinė, kultūrinė ir technologinė) ir specifinę (produkto paklausos ir konkurencijos lygiai, infrastruktūros ir žaliavų gavimo kanalai) (2003). Manytume, kad ir kokios būtų organizacijos aplinką klasifikuojančios struktūros, jos tyrimas turi užtikrinti validų apibūdinančios tikrovės pavaizdavimą.

pelno ir pan.<sup>15</sup> Jokio tikslo nesiekiančios organizacijos, Jūrėtės Guščinskienės žodžiais, „yra beprasmės, todėl negali ilgą laiką egzistuoti“ (1999).

Vadybos specialisto J. A. Stonerio ir jo kolegų nuomone (2001), organizacijos tikslai svarbūs dėl kelių priežasčių:

- suteikia veiklai *kryptingumo*, nes neturinti tikslo organizacija, reaguodama į aplinkos pokyčius, nepakankamai suvokia, ko iš tikrųjų nori siekti;
- padeda sutelkti organizacijos *darbuotojų pastangas*, o tai ypač svarbu ribotų materialijų, žmogiškųjų bei finansinių išteklių sąlygomis;
- padeda įvertinti organizacijos pasiektą *pažangą*, kuri laikui bėgant tampa veiklos standartais. Tai gali padėti nustatyti ir įveikti nenumatytas kliūtis bei parodyti, ar reikalingi planą koreguojantys veiksmai.

Mūsų patirtis rodo, kad tikslai pagal savo paskirtį gali būti klasifikuojami, atsižvelgiant į tam tikrus kriterijus (1.3 lentelė).

Rusų sociologas Arkadijus I. Prigožinas (Пригожин, 1995) organizacijos tikslus pasiūlė skirstyti į tarpusavyje susietas organizacinio pobūdžio grupes (rūšis) pagal:

- uždavinius, kurie, organizacijai įgyvendinant įvairias prioritетines programas, reiškiasi viso kolektyvo dėmesio sutelkimu;
- orientyrus, kuriems būdinga reikštis apibendrintais organizacijos darbuotojų siekiais įgyvendinti organizacijos tikslus, telkiant į bendrą visumą ir asmeninius tikslus;
- sistemas, kai ketinama veikti savo aplinkoje, siekiant adaptuotis tarp esamų organizacijų<sup>16</sup>.

15 Mūsų manymu, diskutuotinas yra prof. P. Zakarevičiaus teiginys, kad tikslo samprata „skiriasi nuo siekio ar noro“, nes „pastarieji gali būti ir gana dažnai būna realiai neįgyvendinami“ (2003). Diskutuotinas, kadangi įvairios priežastys (pvz., stichinė nelaimė, bankrotas, kitų suinteresuotų asmenų nenumatytas poveikis, vadovybės kaita ir pan.) tikslus irgi gali padaryti neįgyvendinamus. Sampratoje skirtumą tikriausiai galima išvelgti tik vienu aspektu: organizacijos tikslas – tai formaliai pripažįstamas veiklos vertinimo rodiklis, o siekis ar noras tokio formalaus pripažinimo nereikalauja.

16 Kaip matyti, A. I. Prigožino pasiūlytas organizacijų tikslų grupavimas yra pernelyg abstraktus, kad galėtų tapti veiksminga organizacinė priemonė kasdienėje praktikoje, todėl toks jų skirstymas vertingas daugiau teorinio tyrimo aspektais, kai norima nustatyti kolektyvo elgesiui įtakos turinčių tarpusavio veiksnių sąsajas bei galimas kaitos tendencijas.

1.3 lentelė. Organizacijos tikslų klasifikacija<sup>17</sup>

Tikslų klasifikacija	Klasifikavimo kriterijai
Veiklos erdvė	<ul style="list-style-type: none"> <li>– globali, kai siekiama veikti globalioje erdvėje, įgyvendinant visuomenės socialinę ir ekonominę pažangą</li> <li>– tarptautinė, kai siekiama veikti kelių kaimyninių valstybių erdvėje, įgyvendinant regiono socialinę ir ekonominę politiką</li> <li>– nacionalinė, kai siekiama veikti savo valstybės erdvėje, įgyvendinant socialinę ir ekonominę jos politiką</li> <li>– šalies regioninė, kai siekiama veikti vienos valstybės regiono (apskritis, rajono) erdvėje, įgyvendinant strategines jo plėtros gaires bei socialinės ir ekonominės paskirties uždavinius</li> <li>– vietinė, kai siekiama veikti savo šalies atskiro miesto ar kitos vietovės teritorijoje</li> </ul>
Paskirtis	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ekonominės paskirties tikslus, parodančius organizacijos siekius užtikrinant kiekybinius (pvz., darbo našumo vertinimo, veiklos ekonominio efektyvumo ir pelningumo, finansinių išteklių naudojimo bei patikimumo ribų) ar kokybinius (pvz., rinkodaros modelio) veiklos rodiklius</li> <li>– socialinės paskirties, nukreiptus į aplinkos poreikių (pvz., socialinės atsakomybės principų įgyvendinimo, vadybos bei personalo motyvavimo sistemų tobulinimo, naujų kompetencijų įgijimo, komandinio darbo plėtros, darbuotojų gerovės sistemos vystymo ir pan.) įgyvendinimą</li> <li>– techninės technologinės paskirties, kai sprendžiami organizacijos techninės arba / ir technologinės būklės tobulinimo, gaminamos produkcijos kokybės gerinimo ir pan. projektai</li> </ul>
Matavimo būdai	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kiekybiniai, apibūdinantys organizacijos kiekybinio vystymo savybes, pvz., klientų augimo tempai, užimama dalis rinkoje ir pan.</li> <li>– kokybiniai, apibūdinantys organizacijos kokybinio vystymo savybes, pvz., klientų produkcijos, paslaugų, darbuotojų veiklos vertinimai ir pan.</li> </ul>

17 Prof. P. Zakarevičius (2003) organizacijos tikslų visumą siūlo apibūdinti generaliniais tikslais (siekti mažiausių sąnaudų, produkciją parduoti didžiausiomis kainomis, efektyviai naudoti finansinius išteklius, siekti optimalaus techninio ir technologinio gamybos lygio, geriau tenkinti darbuotojų poreikius). Manytina, kad išskiriant pagrindinius tikslus būtina paaiškinti, ar yra dar kitų tikslų, ir jei yra, tai kokių? Be to, moksliniam tyrimui vargu ar toks išskyrimas labai naudingas. Kita vertus, visi autoriaus nurodyti tikslai gali būti sėkmingai nagrinėjami lentelėje išvardytų tikslų klasifikacijos šeimoje.

Valdymo hierarchija	<ul style="list-style-type: none"> <li>– visos organizacijos tikslai gali būti įgyvendinami visų struktūrinių padalinių bendromis darbuotojų pastangomis</li> <li>– padalinių tikslai, įgyvendinami atskirų, nuolat veikiančių padalinių (departamentų, skyrių ir pan.) darbuotojų pastangomis</li> <li>– grupės / komandos tikslai, įgyvendinami organizacijos padaliniuose sudarytų darbo grupių / komandų narių pastangomis</li> <li>– individualūs tikslai yra asmeninio pobūdžio, juos įgyvendinti siekia atskiri organizacijos darbuotojai</li> </ul>
Įgyvendinimo laikotarpiai	<ul style="list-style-type: none"> <li>– strateginiai, nukreipti į 5–10 ir tolesnę ateitį*</li> <li>– einamieji / taktiniai sudaro strateginių tikslų dalį, juos numatoma įgyvendinti per 1–3 metus</li> <li>– operatyviniai yra konkretūs, išmatuojami ir numatomi įgyvendinti per artimiausius metus</li> </ul>
Kompleksiškumas	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kompleksiniai tikslai apima kelis ar keliolika tarpusavyje susijusių (integruotų) tikslų, kurie turi būti įgyvendinami kaip visuma</li> <li>– savarankiški, t. y. nesusiję su kitais tikslais ir įgyvendinami nepriklausomai nuo kitų tikslų įgyvendinimo</li> </ul>
Baigtumas / pasikartojimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>– baigtiniai (galutinis), kurie pagal savo įgyvendinimo formą, turinį ir pan. išreiškiami baigtiniu rezultatu</li> <li>– atviri (nuolatiniai arba periodiškai pasikartojantys), kurie pagal savo įgyvendinimo formą, turinį ir pan. pasiekiami kasdien arba kitu laikotarpiu, bet nesukuria baigtinio (galutinio) rezultato</li> </ul>

\* Pasak prof. P. Druckerio, strateginiai tikslai turi būti orientuojami į organizacijų dalyvavimą dabarties globaliuose procesuose (2004).

Organizacijos tikslų klasifikavimas leidžia mums kalbėti apie jų „šeimą“. Nesvarbu, kokių aspektu organizacijos tikslai nagrinėjami, pagrindinė jų pasiskirtis – įgyvendinimas, nes tik taip galima tikėtis efektyvios organizacijos veiklos. Organizacijos gali siekti įgyvendinti daugelį tikslų ir visi jie turi teisę egzistuoti vienu metu. Organizacijų tikslams būdinga kaita. Pavyzdžiui, organizacijos keliama nūdienos poreikių neatitinkantys tikslai neretai tampa ne tik nenaudingi, jie gali net blokuoti priimti reikalingus sprendimus. Patirtis rodo, kad kiekviename organizacijos vystymosi etape pirmenybę įgyja aktualesnėms, net pačioms prieštaraujančioms problemoms spręsti numatyti tikslai.

Organizacijos tikslų kėlimas turėtų būti siejamas su:

- organizacijos misija ir ilgalaike vizija;

- organizacijos norima padėti apibrėžtu laikotarpiu;
- organizacijos aplinkos (vidinės ir išorinės) žinojimu<sup>18</sup>;
- įsitikinimu, kad organizacijos darbuotojai yra pasirengę dirbti keliamų tikslų aplinkoje.

Organizacijos tikslų sistemoje ypač svarbūs strateginiai tikslai. Strateginiai tikslai atveria galimybes organizacijos pokyčiams ir neretai dar vadina strategiškais kryptimis. Kad pasirenkami strateginiai tikslai būtų veiksmingi, organizacija turi vertinti išorės bei vidaus aplinkų galimus poveikius (tendencijas), nes šie sudaro sąlygas naudotis galimybėmis, pranašumais ir nustato esminius jos veiklos apribojimus.

Strateginių tikslų nustatymo etape išorės aplinkos tendencijos paprastai vertinamos tokiais dviem aspektais:

- išsiaiškinami rinkoje vykstantys neigiami pokyčiai, darantys įtaką organizacijos dabarties veiklos rezultatams (strategijoms) ir keliantys jai įvairių grėsmių, pavyzdžiui, 2008 m. prasidėjusi pasaulinė finansinė krizė pareikalavo atsaukti daugelį žmogiškųjų išteklių plėtros programų, nuolat didėjančios kuro kainos esmingai atsiliepia organizacijos veiklai ir reikalauja keisti kai kuriuos nepasiekiamus strateginius tikslus;
- nustatomi veiksniai, didinantys ilgalaikes organizacijos galimybes konkurencinėje rinkoje, pavyzdžiui, žmogiškųjų išteklių plėtros koncepcija, nauji (konceptualūs) technologiniai, metodiniai sprendimai, kurie gali esmingai atsiliepti organizacijos veiklai ir leisti keisti kai kuriuos, jau pasenusius, strateginius tikslus.

Strateginiai tikslai, išsamiai apibūdinami pagrindinį organizacijos tikslą – misiją, privalo padėti didinti efektyvumą, todėl visuomet turi būti suprantami ir pasiekiami. Priešingu atveju organizacijos darbuotojų lūkesčiai gali būti blokuojami, o jų motyvacija gerai dirbti silpnėti. Organizacijos turėtų numatyti bent vieną strateginį tikslą, tačiau praktikoje dažnai tenka

---

18 Kai kurių mokslininkų nuomone, vertinant išorės aplinką, patartina atsižvelgti į šiuos dalykus: daugėja panašių galimybių konkuruojančių firmų, gali būti per maži produkcijos paklausos didėjimo tempai, konkurentai vykdo kainų mažinimo politiką, konkurentams tampa žinomi organizacijos planai, išeiti iš verslo atsieina brangiau negu įveikti konkurentą (Grigas ir kt., 2006).

rinktis kelis. Jei organizacija pasirenka daugiau nei vieną strateginį tikslą, jie turi būti tarpusavyje susiję ir dėstomi prioritetų tvarka.

Pageidautina, kad formuluojami strateginiai organizacijos tikslai atitiktų šiuos kriterijus:

- sutaptų su organizacijos veiklos politika ir metodais,
- nusakytų bendrą veiklos rezultatą (ką?),
- numatytų būsimuosius naudos gavėjus (kas?),
- būtų sunkiai apibrėžiami laiko požiūriu <sup>19</sup>,
- įvertinus galimybes ir problemas būtų nukreipti į aplinkos poreikius bei sąlygas,
- būtų suprantami ir teigiami,
- būtų susiję su organizacijos uždaviniais ir funkcijomis,
- nurodytų priežastį, dėl kurios siekiama rezultato (kodėl?).

Vadovams neretai tenka susidurti su siekiamų tikslų tarpusavio nesutapimais, net prieštaravimais, o tai gali sukelti sudėtingų valdymo problemų. Jiems suderinti organizacijoje gali būti sudaromas tikslų „medis“. Tikslų suderinamumas yra vienas iš svarbiausių vadovų veiklos uždavinių buriant kolektyvą misijai įgyvendinti.

**Organizacinė valdymo struktūra** apibūdina įvairiuose organizacijos padaliniuose dirbančių darbuotojų (vadovų, informacinių technologijų specialistų, buhalterių, darbininkų, aptarnaujančio personalo ir t. t.) formalių santykių visumą, siekiant bendrų organizacijos tikslų. Darbuotojų darbo pasidalijimas, jų specializacija ir kooperacija, sprendimų derinimo, priėmimo bei įgyvendinimo procesas, kolektyvo pastangos siekti organizacijos tikslų gali būti koordinuojami tik esant tam tikrai organizacinei schemai<sup>20</sup>. Taigi

19 Metodinėje bei mokymo literatūroje (Arimavičiūtė, 2005; Ginevičius ir Sūdžius, 2008; Meskon, 1997; Stoner ir kt., 2001) neretai galima aptikti nuorodas, kad strateginiai organizacijos tikslai turi būti pasiekiami per tam tikrą laiko tarpą (kada?). Šiai nuomonei pagrįsti pateikiami tokie pavyzdžiai kaip galimybių veiklai plėsti užtikrinimas, reputacijos gerinimas, lyderiavimo naujovių srityje siekimas, pelno gavimas ir pan. vargu ar patvirtina tokią nuomonę. Dėl organizacijų strateginių tikslų pernelyg didelio neapibrėžtumo (su tuo sutinka ir minėti autoriai), mūsų manymu, apie strateginių tikslų apibūdinimą laiko požiūriu tikslinga kalbėti, kai nustatomi organizacijos funkcinio ir žemesnio lygio strateginiai tikslai, susiejant juos su šių valdymo lygių strategijų bei priemonių įgyvendinimu.

20 Organizacinės valdymo struktūros sąvoką tikslinga skirti nuo organizacijos valdymo struktūros sąvokos, kuri apima ne tik organizacinę, bet ir technologinę, personalo bei kitas struktūras.



kiekviena organizacija, vadovaudamasi savo vidinio vystymosi logika, sukuria vien jai būdingą struktūrinių padalinių tarpusavio sandarą. Kartu pažymėtina, kad organizacinės valdymo struktūros sudaromos remiantis vadybos teorijoje gerai žinomais bendrais organizacinio valdymo principais.

Organizacinių valdymo struktūrų specialisto Richardo L. Dafto (1998) nuomone, yra šeši vadovams žinotini aspektai, nusakantys reikalavimus kuriant organizacinės valdymo struktūros schemą:

- darbų specializavimas, vykdomas užduotis suskaidant į atskirus darbo etapus (operacijas, veiksmus ir pan.), kuriuos atlieka ne vienas, o daugiau darbuotojų<sup>21</sup>;
- užduočių pagal struktūrinius padalinius grupavimas, parodant, kokiu principu (pagal tipą, funkcinę priklausomybę, geografinį arba teritorinį suskirstymą, darbo proceso dalį, norimus klientus ir pan.) kiekvienas darbas gali būti priskiriamas tam tikram struktūriniam vienetai;
- pavaldumo tvarka, reglamentuojanti pavienių darbuotojų arba jų grupių užduočių gavimo bei atsiskaitymo grandinę<sup>22</sup>;
- kontroliuojamų darbuotojų skaičius, rodantis kokiam darbuotojų skaičiui efektyviai gali vadovauti vienas ar kitas vadovas<sup>23</sup>;
- sprendimų priėmimo centralizavimo / decentralizavimo tvarka, apibrėžianti organizacijos darbuotojų įgaliojimus<sup>24</sup>;

21 Darbo specializavimas, kaip organizacijos veiklos reiškinys, taikomas seniai, tačiau, kaip teigia organizacinės elgsenos specialistas S. P. Robbinsas, dauguma vadovų darbo specializavimą iki šiol laiko ne tik neatgyvenusia valdymo struktūrų formavimo dalimi, bet ir mano, kad tai yra nuolatinis produktyvumo didinimo šaltinis. Jo nuomone, kai nužengiama „per daug toli“, darbo specializavimas gali sukelti ir problemų (2006).

22 Atsiskaitymo grandinė, dar vadinama įsakymų grandine, visuotinai suprantama kaip nenutrūkstama valdžios grandinė nuo organizacijos viršaus iki žemiausios grandies, buvo vyraujanti koncepcija, kuriant valdymo struktūras iki XX a. aštuntojo dešimtmečio, tačiau šio metu, valdymo procesui demokratėjant, ši koncepcija nėra tokia svarbi ir užleidžia vietą naujoms struktūrų kūrimo idėjoms.

23 Šis reikalavimas, rengiant organizacinės valdymo struktūras, yra aktualus tuo, kad nuo pasirinktos pavaldžių darbuotojų apimties priklauso organizacijos valdymo hierarchinių lygių skaičius.

24 Sprendimų priėmimo centralizavimui būdingas įgaliojimų sutelkimas organizacijos aukščiausiu arba bent aukštesniu valdymo lygiu, žemesnio valdymo lygiai privalo tik vykdyti priimtus sprendimus. Kitas sprendimų priėmimo tvarkos kraštutinis laikytinas decentralizacija – kai sprendimus priima vadovai ir net specialistai, esantys arčiausiai vykdomo darbo. Decentralizacija gali būti išreikšta trimis formomis:

- darbuotojų santykių formalizavimas, parodant, kokių taisyklių bei nurodymų turi laikytis darbuotojai, vykdančys jiems pavestas užduotis<sup>25</sup>.

Lietuvos mokslininkai taip pat nagrinėja organizacinių valdymo struktūrų formavimo principus, pvz., P. Ginevičiaus ir V. Sūdžiaus manymu, jos sudaromos remiantis tokiais požymiais (2008):

- vidinė organizacijos kultūra,
- vadovybės išsipareigojimais,
- aplinkos pokyčiais,
- personalo patirtimi ir kvalifikacija,
- reikalavimų, keliamų personalui, pakeitimais,
- etatų mažinimu<sup>26</sup>.

Organizacinė valdymo struktūra suprantama kaip tam tikrais linijinio bei funkcinio pavaldumo ryšiais susietas darbuotojų darbas.

**Linijinio pavaldumo ryšiai** parodo organizacijos padalinių ar atskirų darbuotojų tiesioginį pavaldumą savo vadovui arba aukštesnio lygio vadovui. Linijinis pavaldumas pasireiškia vadovų galia nurodyti, įsakyti, skatinti, bausti ir pan. Pavaldinių pareiga – vykdyti vadovo nurodymus, jam atsiskaityti ir pan., todėl tokių vadovo ir pavaldinio santykių pranašumas pasireiškia

- 
- dekoncentracija, kai sprendimų teisė perduodama tos pačios organizacijos kitiems administracijos vadovams;
  - įgaliojimų delegavimu, pasireiškiančiu išplėsta decentralizacijos forma, kai įgaliojimai spręsti deleguojami organizacijos žemesnio valdymo lygio vadovams, kartu atskaitingiems aukštesniam vadovui;
  - devoliucija, kai įgaliojimai priimti sprendimus deleguojami žemesnio valdymo lygio vadovams be pareigos atsiskaityti aukštesniam vadovui.

25 Vertinant darbų formalizavimo lygį, galima pasakyti, kad labai formalizuotoje darbo aplinkoje darbuotojas turi mažai galimybių spręsti, kas, kada ir kaip gali būti daroma, nes jų darbų vykdymo pagrindas yra išsamūs aprašai, daugybė organizacijos taisyklių bei griežtai reglamentuotos darbo procedūros. Mažai formalizuotoje darbo aplinkoje, atvirkščiai, darbai yra mažai programuoti, o darbuotojai gali savarankiškai spręsti daugelį su darbu susijusių klausimų.

26 Iš esmės galima sutikti su autorių išvardytais požymiais, kartu reikia pažymėti, kad ne vien etatų mažinimas gali būti organizacinės valdymo struktūros parinkimo pagrindas. Etatų didinimas, vykstantis dėl padidėjusios darbo apimtys, arba funkcijų persikirstymas padaliniais taip pat laikytini pagrindu pasirenkant valdymo struktūrą, todėl galima pritarti P. Zakarevičiaus nuomonei, kad valdymo struktūra susiformuoja keičiantis valdymo darbų sudėčiai bei turiniui, atsirandant naujiems darbams (2003).

per vienasmenius pavedimus ir vadovavimo vienybę per visą valdymo grandinę. Tiesioginis pavaldumas, dar parodantis atskaitingumo ryšius, apibūdinamas organizacijos vertikaliosios hierarchijos schema, nusakančia valdžios neskaidomumo grandinę ir darbuotojų pavaldumo kryptį. Kita vertus, organizacijoje vyraujant linijiniams ryšiams, ypatingą reikšmę įgauna vadovo kompetencija, bendra jo erudicija, valdymo stilius. Nepakankama kompetencija arba netinkamas valdymo stilius gali turėti nepataisomų neigiamų pasekmių vadovaujamai organizacijai.

**Funkciniam pavaldumui** būdinga atsakomybė tik už tam tikrą funkcinę organizacijos sritį ir pasireiškia netiesioginiu, kitaip tariant, patariamuoju (konsultaciniu) vadovavimu. Pavyzdžiui, vyr. finansininkas, siekdamas duoti nurodymus kuruojamos funkcijos klausimais kitiems struktūriniais padaliniais, tai gali padaryti tik suderinęs su šių padalinių vadovais arba, jiems nesutikus, su jų aukštesniu linijiniu vadovu, arba net su organizacijos aukščiausio lygio vadovu. Nors funkcinio pavaldumo atvejais darbuotojams būdingi aukštesni specializuotos veiklos reikalavimai, tačiau organizacijai dėl silpno horizontalaus veiklos koordinavimo susidaro sunkumų laiku reaguoti į aplinkos pokyčius, darbuotojai nepakankamai motyvuojami diegti naujoves, dėl atsirandančių komunikacijos problemų tarp skirtingų sričių specialistų silpnai suvokiami bendri organizacijos tikslai. To pasekmė – tarp struktūrinių padalinių atsirandantys konfliktai dėl prioritetų (Daft, 1998). Organizacijoje, vyraujant funkciniam pavaldumui, valdymo sistema tampa nestabili, kai funkciniai vadovai (padaliniai), viršydami savo kompetencijos ribas, kitiems padaliniais teikia prieštaringo pobūdžio pavedimus.

Kaip matome, organizacijos gebėjimas teisingai nustatyti linijinio ir funkcinio pavaldumo ryšius turi svarbią reikšmę jos išlikimui. Anaiptol nepakankamai pagrįstai nustatyta linijinio ar / ir funkcinio pavaldumo ryšių sistema organizacinėse valdymo struktūrose paprastai daro neigiamą poveikį visai valdymo sistemai, dėl to dezorganizuojamas darbuotojų darbas.

Apibūdinant praktikoje dažniausiai pasitaikančias organizacines valdymo struktūras, galima pasakyti, kad jos gali būti:

► **paprastos** – būdinga ne daugiau kaip du hierarchiniai valdymo lygiai, nedidelis struktūrinių padalinių skaičius (iki 3), didelis vadovų kontroliuojamų darbuotojų skaičius bei sprendimų priėmimo centralizavimas, darbų atlikimo tvarka neretai menkai formalizuojama instrukcijomis ir taisyklėmis.

Dėl minėtų priežasčių paprastų struktūrų organizacijose sprendimai priimami gana greitai, tačiau jie ne visada paremti logika bei analize. Esminis tokios organizacinės struktūros trūkumas – galimas būtinos informacijos perteklius aukščiausiu organizacijos valdymo lygiu – dėl to dažniausiai lėčiau priimami sprendimai, suprastėja jų kokybė;

► **pagrįstos griežto darbo standartizavimo principu (biurokratija)**, kuris įgyvendinamas užtikrinus didelę darbų specializaciją bei plačiai naudojant formalizuotas taisykles ir nurodymus, valdymo procedūras, atsiskaitymo ir kontrolės sistemas. Tokioje darbo aplinkoje smarkiai sumažėja darbuotojų asmeninių simpatijų ir antipatijų įtaka darbo procesui. Biurokratinio tipo organizacijose valdžia centralizuojama aukštesniais valdymo lygiais (būdinga ministerijoms, savarankiškiems departamentams, savivaldybėms, didelėms korporacijoms / bendrovėms, įmonėms ir pan.), nors organizacinė valdymo struktūra dažniausiai segmentuojamos funkcinių padalinių pagrindu. Dirbantiems biurokratinėse organizacijose labai svarbu išmokti bendradarbiauti su kitų padalinių darbuotojais, išmanyti valdymo hierarchijos veikimo principus. Kadangi darbuotojai suburiami į funkcinius padalinius, jie, S. P. Robbinso žodžiais, turi galimybę su kolegomis „kalbėtis ta pačia kalba“ (2006). Dėl tos pačios priežasties didėja padalinių nesuskalbėjimo ir konfliktų galimybė, galimas net organizacijos bei atskirų padalinių strateginių tikslų atotrūkis, prieštaravimas. Šios organizacijos sėkmingai dirba nekintančios aplinkos sąlygomis, tačiau yra nelanksčios, keičiasi lėtai, neretai nesuspėdamos laiku reaguoti į aplinkos iššūkius ir įgyvendinti reikalingas permainas. Viena tokios valdymo struktūros galimybė „išsiversti su nelabai talentingais, todėl nebrangiai mokamais vidutinio ir žemesnio lygio vadovais, o taisyklių ir nurodymų gausa pakeisti vadovų sprendimų laisvę“ (ten pat). Biurokratinės struktūros ne visai parankios ambicingiems, mėgstantiems lyderiauti ir norintiems savarankiškai veikti žmonėms;

► **matricos tipo struktūroms** būdingu bruožu laikytina galimybė derinti du skirstymo į padalinius metodus: funkcinį ir pagal produktą. Tai padeda išvengti abiejų valdymo struktūrų metodų trūkumų ir leidžia pasinaudoti jų pranašumais. Tokio tipo organizacijose nėra aiškiai fiksuoto darbuotojų pareigybinio vaidmens, nes kiekvienoje darbo stadijoje vadovauti darbui gali vis kiti grupės nariai. Dėl tokių darbo ypatumų matricos tipo struktūros nereikalauja sudėtingos valdymo struktūros, yra adaptyvios, suburtos grupės

gali būti lengvai transformuojamos, jų kontrolės mechanizmas paprastas. Dėl reikalavimo darbuotojams turėti du tiesioginius vadovus (funkcinio padalinio ir produkto) kyla praktinio pobūdžio grėsmė komandinio darbo organizavimo koncepcijai. Šiai struktūrai gali kilti ir kitų organizacinių sunkumų, pavyzdžiui, organizacijai tampant didesnės valdymo struktūros dalimi arba tose veiklos srityse, kuriose reikalingi siauros specializacijos darbuotojai. Organizacinės kultūros aspektu matricinės struktūros tipo organizacijoms tapimas didesnės valdymo struktūros dalimi gresia identiteto praradimu.

Organizacinėmis valdymo struktūromis reglamentuojami darbo ryšiai turi svarbią reikšmę darbuotojų nuostatoms bei jų elgsenai, nes mažėja tarpusavio santykių dviprasmiškumas. Teisingai sukurtos organizacinės valdymo struktūros vadovams padeda siekti strateginių organizacijos tikslų ir įgyvendinti pasirinktą viziją. Dėl šios priežasties valdymo struktūros turi atitikti visos organizacijos strateginius sumanymus – vykstant jų pokyčiams, šios struktūros tobulinamos bei modifikuojamos. Būtina žinoti, kad organizacinė valdymo struktūra, efektyviai veikianti vienoje organizacijoje, gali būti pradžūtinga kitoje, todėl ypač dideli pavojai slypi, kai bandoma kurti „idealias“ organizacines valdymo struktūras.

Spartėjant ekonominių ir socialinių procesų globalizavimui, šiuolaikinės organizacijos vis dažniau persiorganizuoja iš griežtų autokratiniais principais pagrįstų valdymo struktūrų į mažiau formalias struktūras, kurių aki-vaizdžios savybės – pasitikėjimas ir demokratija.

Pateiktas požiūris į organizacinių valdymo struktūrų sudarymą leidžia teigti, kad daugeliu atvejų jas rengti – ganėtinai sudėtingas procesas, reikalaujantis iš vadovų ir kitų su tuo susijusių specialistų sisteminio požiūrio, atitinkamų vadybinių žinių bei patirties.

**Technologija** – tai medžiagų, įrankių, įrenginių ir žinių panaudojimo būdas, kuriuo siekiama pageidautinų rezultatų: produktų, paslaugų ar sprendimų. Galima teigti, kad kiekviena organizacija turi bent po vieną technologiją, kaip finansinius, žmonių bei materialius išteklius paversti gaminiais ar paslaugomis. Pavyzdžiui, aukštojo mokslo organizacijos savo studijų procese gali naudoti įvairias mokymo technologijas: paskaitas, praktinių atvejų nagrinėjimą, patirtį ugdančius pratimus, programuotą, modulinę arba nuotolinę mokymą ir kt. Viena iš technologijos rūšių yra valdymo sprendimų priėmimo procedūra, kurios reikšmė permainų sąlygomis ypač svarbi. Pasta-

raisiais metais visuomenės vystymuisi sparčiai didėjančių poveikį daro biologiškai švarių technologijų bei nanotechnologijų<sup>27</sup> taikymas.

XX a. septintojo dešimtmečio viduryje Charlesas B. Perrow (1961) bei Joanas Woodwardas (1965) paskelbė pirmuosius tyrimų rezultatus, kuriuose pastebėta, kad organizacijoje taikomos technologijos daro spaudimą organizacinei valdymo struktūrai, versdamos vadovus ją derinti prie technologijos poreikių. Technologijos ir organizacijos struktūros sąsajoms nustatyti tyrimai buvo vykdomi ir vėliau (Miller ir kt., 1991). S. P. Robbinso teigimu, visas technologijas skiria jų rutiniškumo laipsnis, leidžiantis darbus organizacijoje vykdyti rutiniškai arba ne (2006). Rutiniškai veiklai būdingi automatizuoti ir standartizuoti darbai, o nerutiniška veikla dažniausiai yra paplitusi tarp vienetinį darbą individualiai dirbančių darbuotojų (restauravimo darbai, individualūs užsakymai, moksliniai tyrimai ir pan.). Galima teigti, kad rutiniški darbai dažniau susieti su didesniu organizacinių valdymo struktūrų skaidymu į atskirus padalinius bei formalizavimo lygio (taisyklės, darbų aprašymai ir kiti reglamentuojantys dokumentai) stiprėjimu.

Technologijos lygis šalyje ar tam tikroje ūkio šakoje lemia, kokia įranga naudojama produkcijai gaminti ar paslaugoms teikti. Kartu žinotina, kad spartūs technologiniai pokyčiai gali organizacijai sukelti sunkiai išsprendžiamų problemų ir sumažinti jos konkurencines galimybes<sup>28</sup>.

Vadovo pareiga, siekiant organizacijos tikslų – gebėti tinkamai naudoti įvairių rūšių šiuolaikinės technologijas.

**Organizacijoje dirbantys žmonės**, arba žmogiškieji ištekliai (personalas / darbuotojai)<sup>29</sup>, yra grandis, jungianti anksčiau aptartus organizacijos vidi-

27 Nanotechnologijos padeda visuomenės mastu bei atskirai organizacijai mažinti priklausomybę nuo gamtinių išteklių (iškaskenų), leidžia taupyti lėšas, gaminiui iš anksto suteikti norimas savybes.

28 XX amžiaus aštuntojo dešimtmečio pradžioje amerikiečio sociologo Alvinio Tofflerio dėka į vadybos žodyną įvestas terminas „ateities šokas“ („Future Shock“), kuriuo norima pabrėžti, kad per greitos didelės technologinės permainos žmogui gali sukelti viską naikinantį stresą bei dezorientaciją situacijoje, todėl, siekiant išvengti „ateities šoko“, autorius organizacijų vadovams rekomendavo atidžiai stebėti technologines permainas bei adekvačiai reaguoti į jas (1970).

29 Organizacijos darbuotojų skirstymas į personalą ir žmogiškuosius išteklius, mūsų manymu, yra ne tiek kasdienės praktikos, kiek teorinės koncepcijos klausimas ir iki šiol neturi aiškios ribos tarp šių sąvokų. Deja, susidaro įspūdis, kad kai kurie Lietuvos specialistai deda perdėtą pastangas, bandydami jas atskirti. Galima pritarti tu mokslininkų nuomonei, kurie gina nuomonę kad žmogiškųjų išteklių sąvoka vartotina, kai kalbama apie strateginę personalo

nės aplinkos elementus į vieną sistemą, todėl laikytina svarbiausiu kiekvieno valdymo modelio dalimi. Įtakos požiūriu organizacijos personalas skirstomas į vadovus, specialistus, techninius vykdytojus ir darbininkus.

Vadybos moksle vadovais priimta laikyti darbuotojus, kurie įgaliojami priimti valdymo funkcijų įgyvendinimą užtikrinančius sprendimus. Visi vadovai grupuojami atsižvelgiant į atliekamo darbo turinį ir valdymo lygį. Kadangi vadovų darbo turinys susietas su organizacine (linijine) ir funkcinė veikla, vadovai pagal pavaldumo principus dar skirstomi į linijinius (vadovauja linijinio pavaldumo struktūroms) ir funkcinčius (vadovauja funkciniais padaliniais). Toks vadovų suskirstymas padeda moksliniais metodais nagrinėti organizacijos pavaldumo ryšių efektyvumą (apie ką buvo kalbėta aukščiau) ir yra labai svarbus, sudarant lanksčias organizacines valdymo struktūras. Be to, atsižvelgiant į valdymo lygį vadovai skirstomi į aukščiausiojo (pvz., generaliniai direktoriai ir direktoriai), viduriniojo (pvz., vadovaujantys departamentams arba gamybiniais padaliniais) ir žemutinio lygių (pvz., vadovaujantys skyriams, poskyriams ir dar smulkesniems struktūriniais dariniais, meistrai ir pan.) vadovus.

Lankstus organizacijos vadovų požiūris į savo veiklą, gebėjimas strategiškai mąstyti, suvokti konkurencinę aplinką, mokėti bendradarbiauti su pavaldiniais ir kt. suinteresuotais asmenimis, numatyti galimas permainas padeda organizacijai įgyvendinti savo misiją bei siekti numatytų tikslų ir, atvirkščiai, prasti vadovų gebėjimai mažina organizacijos galimybes sėkmingai dalyvauti konkurencinėje rinkoje.

Specialistų grupei priskiriami darbuotojai (ekonomistai, inžinieriai, teisininkai, socialiniai darbuotojai ir pan.), turintys kompetenciją įgyvendinti visos organizacijos ar jos padaliniais priskirtas valdymo funkcijas. Specialistai paprastai atlieka analitinę ir informacinę funkciją, jų darbo rezultatas matuojamas intelektualine produkcija (pvz., technologiniais, darbo organizavimo, kontrolės ir motyvavimo sistemų projektais bei kt.). Nesunku pastebėti, kad valdant organizaciją specialistų užduotis – padėti vadovams susidoroti su savo įgaliojimais.

---

plėtrą, pirmiausia, rengiant tam tikras, į organizacijos konkurencingumo didinimą nukreiptas strategijas (sistemas), pvz., socializacijos, motyvacijos, ugdymo, komandinio darbo organizavimo, žmogiškojo potencialo vystymo ir pan. Kartu reikia pripažinti, kad nagrinėjant žmogiškųjų išteklių vadybos problematiką tuo pat metu neišvengiamai tenka aptarti ir personalo kaip individo klausimus.

Organizacijos valdymo sistemoje svarbus vaidmuo tenka pagalbiniais vadybinius darbus atliekantiems techniniams vykdytojams (pvz., referentams, padėjėjams ir pan.) ir darbininkams (gamybinėse organizacijose), nes būtent jų pastangomis specialistų sumanytos ir vadovų aprobuotos naujovės tampa produkcija. Suprantama, techninių vykdytojų ir darbininkų veikla neretai yra rutininio pobūdžio, tačiau šiuolaikinės globalėjančios aplinkos sąlygomis, nuolat diegiant mokslines, technines ir technologines naujoves (pvz., automatizuotos technologijos sąlygomis, kai reikalingos kompiuterinės žinios), vis dažniau techninių vykdytojų ir darbininkų darbui keliami aukštesnio intelektualinio lygio reikalavimai.

Pastebėta, kad naujos specialistų, techninių vykdytojų ir darbininkų žinios ir kompetencijų plėtra nuolat iškelia papildomus reikalavimus visam valdymo procesui. Be to, kvalifikacinė organizacijos darbuotojų sudėtis ir jų struktūra turi tiesioginį poveikį kuriamai organizacinei valdymo struktūrai ir organizacijoje vykstantiems technologiniams procesams. Taigi darbuotojai pagrįstai gali būti priskiriami „prie vienu iš svarbiausių organizacijos veiklos efektyvumų suinteresuotų šalių, aktyviai darančių įtaką organizacijai tiesiogiai joje dirbdami, priimdami sprendimus ir siekdami karjeros“ (Valickas, 2011).

Žmonės labiausiai skiriasi savo įgimtais gabumais, gyvenime susiformavusiais polinkiais (žiniomis, patirtimi ir pan.) bei vertybėmis (įsitikinimais). Šie žmogų apibūdinantys aspektai turi didelę reikšmę dirbant kartu.

Organizacijai įgyvendinant pasirinktus tikslus reikalingas efektyvus darbas, todėl joje dirbantis personalas – vadovai, specialistai bei darbininkai – turėtų siekti atrasti savo vaidmenį kolektyve, būti motyvuoti įgyti reikiamas kompetencijas, gebėti generuoti (kurti) ir įgyvendinti naujas idėjas, pritaipinti prie organizacinės kultūros ir derinti asmeninius tikslus su organizacijos tikslais, mokėti veikti kartu nustatytos organizacinės valdymo struktūros sąlygomis bei pagal priimtus technologinius reikalavimus.

Nuo organizacijos personalo dedamų pastangų pritaikyti įgytas kompetencijas tiesiogiai priklauso, kaip bus įgyvendinti užsibrėžti tikslai, todėl nesilaikant minėtų principų darbuotojų veikla gali stabdyti organizacijos plėtrą, netgi tapti pažangos kliūtimi. Ir vienu, ir kitu atveju organizacijos padėtis glaudžiai susijusi su žmoniškųjų išteklių (personalo) valdymo sistemos ir atskirų jos sudėtinųjų dalių efektyvumu, pradedant nuo darbuotojų priėmimo



į darbą, jo paskesniu pritarimu prie kolektyvo, ugdymu, galiausiai karjeros galimybėmis.

Todėl jau atrankos etape būtina svarstyti ilgalaikius darbuotojo asmeninius ir organizacijos veiklos prioritetus bei tikslus, ypač jeigu kalbama apie organizacijai potencialiai didelę vertę (socialinę, intelektualinę arba ekonominę) gebančius sukurti darbuotojus (Snell, Bohlander, 2007). Mūsų tyrimai liudija, kad neretai, atrenkant kandidatus, neišsamiai aptariami naujojo darbuotojo ir organizacijos lūkesčiai, vertybinės nuostatos, neatskleidžiamas realus darbas, neprognozuojami būsimo darbo rezultatai, neaptariami įsiliejimo į organizacinę kultūrą ypatumai.<sup>30</sup> Pažymėtina, kad naujų darbuotojų atrankos trūkumų ištakos dažniausiai slypi nepakankamai efektyviai organizuojamame žmogiškųjų išteklių vadybos (socializacijos, mokymo, ugdymo ir pan.) procese. Dėl šių priežasčių kas trečias naujokas, užuot integravęsis į organizaciją bei jai įsipareigojęs ir tapęs lojalus, deja, naujo kolektyvo nariu lieka daugiau vedamas vien formalaus priklausomumo darbovietei jausmo. Tokie darbuotojai savo darbo pastangas bei elgesį su organizacija sieja tik vadovaudamiesi principu „turiu taip elgtis“. Nereta viso to pasekmė – naujokas jau po metų kitų sprendžia išėjimo iš darbo klausimus (Urbonavičiūtė, 2007; Gražulis, 2011)<sup>31</sup>.

Per pastaruosius tris dešimtmečius žmogiškųjų išteklių vadybos tematika mokslinėje bei metodinėje literatūroje buvo pripažinta, kad kolektyviniame darbe žmogaus pastangų išsiugdyti teisingą suvokimą kertiniu aspektu turi būti laikomi kiekvieno individo atliekami individualūs vaidmenys, nes kiekvienas darbuotojas dėl asmeninių savybių kokybiškai skirtingai prisideda vykdydamas kolektyvui pavestas užduotis. Komandinį žmogaus vaidmenį galima apibūdinti kaip galimybę asmeniui geriausiai atsiskleisti viename ar kitame kolektyvinės veiklos proceso etape jam būdinga prigimtaine elgsena (pvz., vieniems geriau sekasi organizuoti darbą, kitiems – pateikti idėją arba

30 Nors kai kurie vadovai pripažįsta žmonių siekį atsiskleisti darbe, galima teigti, kad atrankos pokalbio metu visi minėti būsimojo darbo aplinkos elementai aptariami ne daugiau kaip su trečdaliu kandidatų. Toks požiūris į kandidatų atrankos procesą tiesiogiai siejamas su daugelio vadovų įsitikinimu, jog absoliuti dauguma pretendentų iš organizacijos tikisi tik materialaus atlygio, saugios darbo aplinkos ir gerų santykių kolektyve (Gražulis ir Bazienė, 2009).

31 Plačiau minėtais klausimais bus kalbama šios knygos 2-ame skyriuje.

įvertinti savo kolegų atliktą darbą ir t. t.)<sup>32</sup>. Be to, tyrimai rodo, kad kiekviename kartu dirbančioje grupėje atliekama daug įvairių vaidmenų.

Į šią aplinkybę dar 1981 m. atkreipė dėmesį prof. R. Meredithas Belbinas. Jis pažymėjo, kad dirbant grupėje (komandoje) naudingiausi asmenys, kurių stipriosios asmeninės savybės reiškiasi individualiai ir atitinka visos komandos poreikius. Autoriaus nuomone, pagrindinė kolektyvinio darbo problema – pasiekti pusiausvyrą, tačiau organizacijai reikalingi ne viską sunivelijuojantys individai, o darbuotojai, galintys atsverti vienas kito savybes. Dėl to sudaroma galimybė kolektyve sukurti tinkamą atmosferą ir maksimaliai išnaudoti stipriausias jos narių savybes.

Vienas iš komandos kūrimo tikslų – sudaryti reikiamas sąlygas darbuotojo įgimtoms savybėms, įgūdžiams, žinioms bei interesams atsiskleisti, nes tik taip galima pasiekti, kad darbuotojas savo vaidmenį atliktų efektyviai bei kartu užtikrintų organizacijos uždavinių įgyvendinimą<sup>33</sup>.

Asmeninės ir dalykinės darbuotojo savybės daugeliu atvejų lemia jo santykius su organizacijos nariais, kartu padeda arba trukdo derinti savo ir organizacijos interesus bei tikslus (Kasiulis ir Barvydienė, 2005; Kouzes ir Posner, 2003; Stoner ir kt., 2001). Svarbią vietą šiame procese turėtų užimti darbuotojo noras tobulėti, išmokti dirbti komandoje, siekti aukštesnio kompetencijos lygio, priiimti atsakomybę ir gauti papildomus įgaliojimus, siekti karjeros. Deja, mūsų ilgamečiai tyrimai leidžia teigti, kad Lietuvoje tik kas 8–9 darbuotojo siekis priiimti papildomą atsakomybę vertintinas kaip svarbiausias, o tiek pat darbuotojų nepasirengę imtis didesnės atsakomybės savo darbo aplinkoje<sup>34</sup>.

Žmogiškųjų išteklių vadybos specialistai pripažįsta, kad žmonėms organizacija yra svarbiausia jų karjeros vystymo aplinka (Baruch, 2004). Savo ruožtu darbuotojo karjera taip pat yra svarbus veiksnys, atskleidžiantis jo sėkmę ir turintis įtakos organizacijos plėtrai, nes sudaro galimybę organi-

32 Nors pastebėta, kad asmens tam tikram vaidmeniui atlikti poveikį gali daryti išmoktas ar įgytas elgesys, tačiau, nepaisant turimos panašios funkcinės kompetencijos (įgūdžių, patirties bei žinių), įvairūs žmonės dėl sau būdingos prigimtinės elgsenos grupėje veikia gana skirtingai.

33 Plačiau apie komandinio darbo organizavimą ir valdymą bus kalbama šios knygos 3-ame skyriuje.

34 Pažymėtina, kad vos ne kas ketvirtas darbuotojas atsakomybę dažnai tapatina su einamomis pareigomis ir su tuo susijusiomis galimybėmis priiimti sprendimus.

zacijai kurti kokybinį personalo profesinio tobulėjimo rezervą. Sėkmingas karjeros vystymas priklauso nuo darbuotojo pastangų ir organizacijoje tam formuojamos palankios aplinkos, kitaip sakant, asmens karjeros klausimai turi būti priskirtini prie abipusiškai reikšmingų ir turinčių strateginę reikšmę žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos dalies.

Aptariant individualius žmonių ketinimus karjeros klausimu, galima teigti, kad tik 4–5 proc. darbuotojų Lietuvoje sąmoningai siekia kilti karjeros laiptais ir vos ne kas antram trečiam karjera nėra svarbus gyvenimo tikslas (Blaškova ir Gražulis, 2009)<sup>35</sup>. Manytume, kad tokios padėties priežastimi laikytinas prastas daugelio žmonių vertybinių nuostatų bei gyvenimo tikslų suvokimas<sup>36</sup>. Minėtomis aplinkybėmis ypatingas vaidmuo turėtų tekti organizacijų vadovaujantiems personalui bei personalo tarnyboms, nes siekiant įgyvendinti numatytus tikslus ir tinkamai konkuruoti rinkoje būtina domėtis darbuotojų ketinimais bei jų galimybėmis prisidėti prie organizacijos plėtros. Deja, dar neteko girdėti, kad darbuotojų vertybinės nuostatos ir asmeniniai tikslai Lietuvos organizacijų praktikoje taptų svarbiu svarstymo objektu. Galbūt to priežastimi laikytini iki šiol išliekantys neaiškumai, kiek karjeros klausimai iš tikrųjų rūpi daugeliui žmonių, galiausiai ar visose organizacijose karjerai vystyti sudarytos būtinos sąlygos. Šiai problematikai per mažai dėmesio skiriama ir moksliniuose tyrimuose, gal todėl daugelis specialistų nevienodai aiškina karjeros vystymo vietą žmogiškųjų išteklių valdymo teorijoje. Nors darbuotojų karjeros problematika pripažįstama žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos dalimi, retai kada karjeros vystymas nagrinėjamas kaip savarankiškas ir sisteminis komponentas bendrame žmogiškųjų išteklių valdymo procese (Valickas, 2011).

Mokslinėje literatūroje jau plačiai pripažįstama, kad darbuotojų karjerą dažniausiai lemia šie veiksniai ((Drucker, 2004; Baruch, 2004; Grakauskas ir Valickas, 2007; Gražulis ir kt., 2009):

- didelių ir stabiliai veikiančių organizacijų sparčiai mažėja, jų aplinka jau nebėra tokia pastovi ir lengvai prognozuojama, dėl to vertikalios karjeros galimybės organizacijose tampa neužtikrintos;

35 Plačiau apie motyvacinius žmonių orientyrus kalbėsime šios knygos 4-ame skyriuje.

36 Deja, mūsų vykdomos apklausos leidžia daryti prielaidas, kad asmeninių vertybinių nuostatų bei gyvenimo tikslų suvokimas priskirtinas prie vieno silpniausių žmogaus savybių Lietuvos darbo aplinkoje. Tai neabejotinai trukdo sėkmingai derinti savo ir organizacijos interesus bei tikslus.

- karjera organizacijoje vis labiau lemiamą išimtinai darbuotojo turima kompetencija<sup>37</sup>;
- pamažu keičiasi lojalumo organizacijai samprata<sup>38</sup>;
- pakinta organizacijos ir darbuotojo santykių psichologinis kontraktas<sup>39</sup>.

Daugelis vadovų tikisi, kad darbuotojai pripažins organizaciją kaip savą ir bus nusiteikę nuoširdžiai dirbti, rūpinsis organizacijos pasiekimais bei įvaizdžiu. Pabrėžtina, kad tam reikia nemažų organizacijos vadovybės pastangų, kad būtų pakeistas požiūris į samdomą darbuotoją. Pvz., dabarties vadybinėje aplinkoje nuolat daugėja darbuotojų (pirmiausia protiškai dirbančių), kurie yra ypatingų darbo priemonių – žinių – savininkai. Tokiems žmonėms, kaip pažymi prof. P. Druckeris knygoje „Vadybos enciklopedija“, būdingas mobilumas, juos motyvuoja nuolatiniai iššūkiai, todėl, anot jo, protinio darbo darbuotojus būtų galima pavadinti savanoriais, nes šiems žmonėms svarbu žinoti organizacijos misiją ir tikėti ja, jiems reikia matyti rezultatus (*Энциклопедия менеджмента*, 2004). Naujo požiūrio į savo pavaldinius pripažinimas palengva keičia vadovų veiklos turinį iš „žmonių darbo valdymo“ į „žmogiškųjų išteklių vystymo valdymą“ – tai gali būti apibūdinama jau kaip „veiklos efektyvumo didinimo valdymu“<sup>40</sup>. Žmonių valdymas, P. Druckerio žodžiais, vis labiau tampa „marketingo veikla“, o marketingas

37 Kartu vis dažniau pastebima tendencija, kad organizacijai reikiamų gebėjimų turintis darbuotojas tampa lygiateisiu organizacijos partneriu, verslininku, parduodančiu savo gebėjimus organizacijai ir turinčiu įtakos svarbiems organizacijos sprendimams (Drucker, 2004; Pobst ir kt., 2006; Williams ir Smith, 2006).

38 Kaip pažymi kai kurie specialistai, darbuotojai organizacijai vis dažniau siūlo daugiau ir įvairresnių gebėjimų, prisiima visišką atsakomybę už atskirų projektų įgyvendinimą ir įsipareigoja toleruoti nuolatinių pokyčių būseną, o organizacija, negalėdama orientuotis į ilgalaikės darbo sutartis, neretai darbuotojus motyvuoja ganėtinai dideliu atlygiu, mokėdama ne už darbo valandas, o už darbo rezultatus (C. Handy, 2002; Baruch, 2004).

39 Ankstesniuose vadybos mokslo etapuose psichologinio kontrakto pagrindas buvo geras vaiko (darbuotojo) ir tėvo (organizacijos) emocinis ryšys, šiais laikais – dviejų savarankiškų ir lygiateisių subjektų partneriškas susitarimas (Grakauskas ir Valickas, 2007).

40 Deja, dar prieš 10–15 metų Lietuvoje vyravo nuomonė, kad „vadovų būti žmones skatina noras valdyti kitus...“ (Butkus, 1996). Panašiai vadovo veiklą supranta ir E. Bagdonas su L. Bagdonienė. Jų nuomone, „valdymas – tai tokia veikla, kuria kiti subjektai yra verčiami veikti taip, kad būtų pasiekti vadovo (valdytojo) nustatyti tikslai“ (2000). Mūsų tyrimai rodo, kad toks vadovo veiklos supratimas iki šiol išlieka būdingas daugeliui vadovų ir net mokslininkų. Kaip matome, ištisa mokslinė epocha skiria šias dvi koncepcijas dėl požiūrio į vadovus.

pradedamas ne klausimu „Ko mes norime?“, o klausimais „Ko nori kita pusė? Kokios yra jos vertybės? Kokie jos tikslai? Ką ji laiko rezultatais?“ (*Valdymo iššūkiai XXI a.* 2004).

Viena ar kita organizacija, atsižvelgdama į tai, kas svarbiau, savo darbuotojams gali kelti specifinius reikalavimus ir atitinkamai planuoti jų karjeros kelią. Šio fakto žinojimas turi didelę praktinę reikšmę ne vien darbdaviams, bet ir darbuotojams, nes didina jų motyvaciją siekti organizacijos tikslų.

**Organizacinė kultūra** – tai tam tikroje organizacijoje vidinį klimatą sudarantis įprastas darbuotojų tarpusavio bendravimo būdas, puoselėjantis tradicijas, vyraujančius papročius, organizacijos įvaizdį. Prieš pradėdant aptarti organizacinės kultūros reikšmę organizacijai, būtina išnagrinėti kai kurių autorių šios sąvokos aiškinimus. Pvz., anot P. Zakarevičiaus, vertinant „organizacijos, kaip žmonių grupės, nuostatų, įsitikinimų ir t. t. visumą [...] teisinga naudoti terminą „organizacijos kultūra“, o organizacinės kultūros sąvoka charakterizuoja vien „vadybinės veiklos kultūrą“ arba, kitaip sakant, „vadybos kultūrą“, kuriai autorius priskiria (2003):

- vadybinio personalo kultūrą, apibūdinamą bendrosios personalo kultūros lygiu, vadybos mokslo išmanymo lygiu, asmeninėmis ir dalykinėmis darbuotojų savybėmis, vadovavimo stiliumi ir vadovavimo meno lygiu;
- valdymo procesų organizavimo kultūrą, apibūdinamą valdymo procesų reglamentavimu, racionalių vadybinio darbo organizavimu ir kompiuterizavimo lygiu, interesantų priėmimo, posėdžių vedimo, telefoninių pokalbių ir kt. kultūra;
- vadybos darbo sąlygų kultūrą, apibūdinamą darbo aplinkos ir darbo vietų organizavimo lygiu, darbo ir poilsio režimu, darbo sauga, sociopsichologiniu mikroklimatu;
- dokumentacijos sistemos kultūrą, apibūdinamą dokumentų apiforminimo kultūra ir jų paieškos bei naudojimosi sistema, informacinių technologijų panaudojimu, archyvinių dokumentų saugojimo sistema<sup>41</sup>.

Manytume, prof. P. Zakarevičius yra teisus, teigdamas, kad organizacinės kultūros sąvoką tikslinga skirti nuo organizacijos kultūros sąvokos

41 Kaip matome, autoriaus aptariama vadybinės veiklos arba vadybos kultūra daugiau atspindi tik šios veiklos organizavimo ypatumus.

(2003), tačiau, reikia pažymėti, kad pastarosios susiformavimo pagrindu laikytinas ne siauresnis, ginamas P. Zakarevičiaus<sup>42</sup>, o atvirksčiai – platesnis kontekstas, grindžiamas bendrosios, t. y. visuomenėje vyraujančios, kultūros, dar vadinamos socialine (nacionaline) kultūra, kurioje tik ir gali reikštis organizacija (Newstrom ir Davis, 2000). M. H. Meskonas ir jo kolegos knygoje „Vadyba“ („Management“) (1997) nurodo, kad „visos organizacijos apibūdinamos kultūra, kurią galima klasifikuoti ir apibūdinti pagal skirtingus parametrus, pvz., valdymo stilių, bendravimą su žmonėmis, dėmesį klientui ir inovacijoms, rūpinimąsi darbo kokybe.“ Laikantis tokio požiūrio, valdymo organizavimas, gamybinė ir technologinė organizacijos kultūra, kitaip vadinama materialiaja, požiūris į klientus taip pat turi būti priskirtinas prie organizacijos kultūros sampratos<sup>43</sup>. Kai kurie rusų mokslininkai kaip pagrindą laikydami faktą, kad organizacija yra socialinė-ekonominė sistema, „organizacinės kultūros“ ir „organizacijos kultūros“ sąvokas siūlo laikyti identiškomis ir vartoti kaip sinonimus (Тихомирова, 2011). Be to, autorės nuomone, organizacinė kultūra vertintina ne vien organizacijos kultūros, bet ir sistemoje vykstančių procesų (darbo, gamybinių, technologinių ir pan.) organizavimo aspektais (ten pat). Kaip matome, įvairūs autoriai iki šiol laikosi skirtingų nuomonių, aiškindami organizacinės kultūros fenomeną. Manytina, kad šiuo atveju būtų teisinga, jei prisiminsime, kad aptariamą sąvoką atsiradimo prioritetą priklauso Vakaruose organizacinės elgsenos praktiką nagrinėjusiems autoriams (pvz., Schein, 1980; Peters ir Waterman, 1982; Ouchi ir Wilkins, 1985; O'Reilly, 1989 ir kt.), kurie darbuotojų tarpusavio bendravimo būdą, puoselėjamas tradicijas, vyraujančius papročius ir kt. įvardijo kaip „organizacinę kultūrą“ (angl. *Organizational Culture*)<sup>44</sup>.

42 Reikia pripažinti, kad tokiam P. Zakarevičiaus požiūriui į organizacinės bei organizacijos kultūrų skirtumus pritaria ir kt. Lietuvos autoriai, pvz., Juozas Kasiulis ir Violeta Barvydienė (2005), R. Ginevičius bei V. Sūdžius (2008). A. Sakalas neaptaria šių sąvokų skirtumo, nors irgi laikosi tokio paties kaip ir P. Zakarevičiaus požiūrio į sąvokos pavadinimą (2003).

43 Jūratė Guščinskienė vadovelyje „Organizacijų sociologija“ pateikia Williamo G. Ouchio, Thomo J. Peterso ir Roberto H. Watermano organizacijos kultūros modelius, iš kurių akivaizdžiai matyti, kad prie organizacijos vertybių, be žmogiškojo faktoriaus (dėmesio darbuotojams, atsakomybės), priskirtini valdymo procesą atspindintys elementai (sprendimų priėmimas, kontrolė, darbo vertinimas, karjeros vystymas, klientai) bei techniniai ir technologiniai klausimai (produktyvumas, inovacijos ir pan.) (1999). Taigi autorė pripažįsta, kad organizacijos kultūra susiformuoja visų ar bent daugumos organizaciją sudarančių elementų sistemos pagrindu.

44 Mūsų studijoje nagrinėjamas objektas yra organizacinės kultūros klausimai, todėl toliau kalbėsime tik apie šią organizacijos vidinės aplinkos dimensiją.

Vienas pirmųjų sisteminių požiūrį į organizacinę kultūrą suformulavo Edgaras H. Scheinas, pasiūlydamas ją nagrinėti tarpusavyje susietų ir apimančių visas organizacijos sritis trijų lygių modeliu (1980):

- pagrindinės prielaidos arba nuostatos ir įsitikinimai, organizacijos narių priimami kaip savaime suprantama tikrovė (laiko ir erdvės suvokimas, asmens moralė, jo įsitikinimai, veiklos ir santykių pagrindai bei kt.);
- vertybės ir normos, nustatomos organizacijos vidinėje aplinkoje socialinio konsensuso pagrindais, pvz., vizija, tikslai, strategijos ir kt.;
- artefaktai, atspindintys technologinių procesų, pastatų architektūros suvokimo apraiškas, kalbą, aprangos bei bendravimo manieras ir pan.

Pagrindinės prielaidos (nuostatos ir įsitikinimai), anot autoriaus, reiškiasi nematomai, pašamonės procesų lygmeniu, o vertybės, normos ir artefaktai – matomai, turi praktinę vertę ir gali būti moksliskai vertinami.

Mokslinėje literatūroje, atsižvelgiant į akcentus, galima aptikti nemažai ir įvairių organizacinę kultūrą apibūdinančių elementų. Kai kurie autoriai, aiškindami organizacinės kultūros esmę, labiau gilinasi į darbuotojų elgesį formuojančias vertybes ir normas (O'Reilly, 1989), kiti – daugiausia dėmesio skiria artefaktų ir simbolių tyrimams (Hatch, 1993). Kad ir kokie būtų organizacinės kultūros aiškinimai, pagrindinis jos tikslas – padėti organizacijai dvasiškai prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos ir sėkmingai joje išgyventi.

Organizacinė kultūra susiformuoja per ilgą laiką, jos beveik neįmanoma imituoti, tačiau specialistai pripažįsta, kad ji daro didelį poveikį viskam, kas vyksta organizacijoje, ir padeda jai rasti savo vietą visuomenėje. Kaip pažymi D. Newstromas ir K. Davisas, „organizacinės kultūros idėja reiškiasi gana abstrakčiai, nes mes negalime jos pamatyti, prie jos prisiliesti, tačiau jinai egzistuoja ir plečiasi“ (1997). Istoriskai susiklostė, kad pradžioje dauguma organizacinės kultūros charakteristikų neturėjo aiškių bruožų, tačiau per pastaruosius 20–25 metus, tobulėjant organizacinės kultūros teoriniams pagrindams bei didėjant šio reiškinio praktiniam pripažinimui, vadybos moksle pradėta vis plačiau aptarinėti galimų konkrečių jos tipų naudą organizacijai<sup>45</sup>.

45 Labai svariai prie organizacinės kultūros pažinimo prisidėjo žinomas organizacijų psichologijos ir vadybos teorijos specialistas prof. E. H. Scheinas. Savo knygoje „Organizational

1982 m. į šį faktą atkreipė dėmesį JAV mokslininkai T. J. Petersas ir R. H. Watermanas, aiškindami kai kurios organizacinės kultūros bruožus, padedančius organizacijai siekti sėkmingos veiklos:

- sprendimai priimami net trūkstant informacijos;
- elgesys orientuotas į klientų poreikių tenkinimą;
- skatinamas darbuotojų savarankiškumas ir iniciatyvumas;
- darbuotojas vertinamas kaip svarbiausia organizacijos vertybė;
- organizacijos vadovai nuolat bendrauja su darbuotojais;
- ypatingas dėmesys skiriamas organizacijos tikslams įgyvendinti;
- nesudėtinga organizacinė struktūra ir nedidelis valdymo aparatas, derinamas lankstumas ir tradicijos.

Kaip matome, daugelis šių autorių minčių iki mūsų dienų yra aktualios. Pastaruoju metu jau niekam nekelia abejonių, kad šių laikų organizacinė kultūra yra svarbi vidinės aplinkos bendrosios sistemos dalis. Ją galėtų apibūdinti (Robbins, 2006) šios savybės:

- vadovai geba skirti dėmesio darbuotojams, įtraukti juos į novatorišką ir neretai rizikingą procesą, kuris sudaro prielaidą pavaldinių konkurencingumui darbo rinkoje didinti;
- plėtojami darbuotojų įgūdžiai ir analitiniai procesai;
- prioritetas teikiamas ne tik darbo metodams, bet ir darbo rezultatams;
- atsižvelgiama į komandinio darbo pranašumus;
- prioritetai skiriami stabilumo garantijoms, o ne nepagrįstiems eksperimentams (pvz., nepateisinamai finansinei politikai, nemotyvuotiems struktūriniais pakeitimais ir pan.).

Organizacinė kultūra padeda darbuotojams susidaryti nuomonę apie organizaciją, suteikia jiems stabilumo bei identiškumo su organizacija jausmą, daro poveikį darbuotojų kompetencijų plėtrai. O. G. Tichomirova (2011), nagrinėdama asmens įgyjamų kompetencijų sąsajas su organizacine kultūra, pažymi, kad susiformavusi organizacinė kultūra:

---

Culture and Leadership“ (1985 m.) jis plačiai nagrinėjo šio reiškinio svarbą organizacijos vystymuisi (1992). O prof. G. Hofstede'as dar 1980 m. teigė kad, motyvuojant darbuotojus dirbti našiai, vadovams būtina vertinti pavaldinių į organizaciją atsineštą skirtingą kultūrinę patirtį (1980).



- skatina mokymą(si), padeda kelti kvalifikaciją, sudaro sąlygas reikštis iniciatyvai, ugdymui ir saviugdai, didina darbuotojų rotacijos galimybes, kuria darbo etikos principus, suformuoja organizacijai reikalingas profesines kompetencijas ir padeda atsiskleisti žmogaus kūrybinei galiai;
- gerina bendravimą, nustato bendras vertybines nuostatas, ugdo išipareigojimo ir lojalumo organizacijai jausmą, orientuoja dirbti komandoje padėdama atsiskleisti asmeninems darbuotojo savybėms;
- užtikrina ne tik organizacijos tikslų žinojimą, bet ir, teikdama prioritetą bendriems interesams bei tikslams, orientuoja asmeniškai prisidėti prie jų įgyvendinimo ir taip skatina asmens motyvacinių poreikių raišką.

Visi anksčiau aptarti organizacinės kultūros aspektai ypač svarbūs organizacijos naujokams, nes padeda susigaudyti įvykių kontekste. Moksliniai tyrimai (Newstrom ir Davis, 2000; Robbins, 2006) rodo, kad organizacinė kultūra pasižymi stabilumu, nebent neeilinės situacijos gali negrįžtamai ją pakeisti (pvz., krizė, struktūriniai pokyčiai, vadovų kaita, organizacijų susiliejimas arba restruktūrizavimas, silpna kultūra ir pan.). Kartu stabilumo veiksnys nėra pagrindas teigti, kad galima sukurti „idealią“ arba „geriausią“ organizacinę kultūrą, nes jos kūrimas susijęs su organizacijos misija, vizija bei iškeltais tikslais, ūkio šakos, kurioje veikia organizacija, specifika bei galiausiai konkurencijos ypatumais ir kt. supančios aplinkos elementais. Taigi kurti idealią organizacinę kultūrą, kaip ir idealią organizaciją, yra beprasmiška veikla. Organizacinė kultūra pasižymi ir kitais požymiais, tarp jų subkultūromis organizacijos padaliniuose, filialuose ir pan., bei atsižvelgiant į poveikio darbuotojų elgesiui stiprumą gali būti vertintina kaip „stipri“ arba „silpna“. Specialistai sutinka, kad stipri organizacinė kultūra padeda darbuotojams burtis į darbo komandas, tampa „reikšminiu elementu“ kokybiškai atlikti darbo užduotis (Peters ir Waterman, 1982; Deal ir Kennedy, 1982). Tiesa, pažymėtina, kad stipri organizacinė kultūra naujiems darbuotojams gali skiepyti konformistines nuotaikas, nes šiems neretai tenka aukoti savo įprastą elgesį ir vaidmenį vyraujančios kultūros labui (Gražulis, Bazienė, 2009).

Organizacinė kultūra, galima sakyti, atspindi dvasinę kolektyvo sveikatą, darbuotojų elgsenos kokybę, patikimumą ir punktualumą siekiant tikslų bei kt. elementus. Esant gerai organizacijos dvasinei sveikatai, darbuotojai

aktyviai siekia tikslų, yra sąmoningai įsipareigoję ir lojalūs organizacijai, gina jos vertybes bei įvaizdį, maža organizacijos darbuotojų kaita, ir atvirksčiai – esant prastai organizacinės kultūros sveikatai, būdinga prasta darbo kokybė, darbuotojai menkai įsipareigoję, neretai esti didelė kaita.

D. Newstromas ir K. Davisas (2000) organizacinę kultūrą rekomenduoja vertinti pagal šias savybes: charakteringa, stabili, simbolinė, neakivaizdi, įvairialypė, integrali, priimtina, turinti subkultūras, atspindinti vadovybės idealus bei poveikio darbuotojams stiprumą. Manytume, organizacinė kultūra dar gali būti vertintina iš atvirumo ir uždarumo pozicijų, nagrinėjant jos galimybes kurti organizacijos įvaizdį bei kartu daryti poveikį išorės aplinkai. Pastaruoju metu vis didesnę reikšmę įgauna organizacijose besiformuojanti daugiakultūrinė aplinka. Minėtos aplinkybės išskėlė naujus uždavinius vadybos mokslui bei organizacijoms renkantis savo vystymosi kelius, nes tenka susidurti su klausimu, kokios yra paties žmogaus galimybės prisitaikyti vienoje ar kitoje kultūrinėje organizacijos aplinkoje. Deja, susidaro įspūdis, kad asmens atitiktis vienai ar kitai organizacinei kultūrinei aplinkai retai kada svarstoma specialiojoje literatūroje ir menkai minima mokomuosiuose leidiniuose<sup>46</sup>.

Vienas iš dabarties vadybos mokslo guru, teisės dr. C. Handy, nagrinėdamas darbo kolektyvo formavimo, taip pat komandinio darbo organizavimo klausimus, siūlo kiekvienam žmogui asmeniškai išsiaiškinti, kokio tipo organizacijoje jam seksis dirbti geriau: ar siekti tapti didelės korporacijos („dramblio“) darbuotoju, ar būti vienos iš daugelio mažų įmonių („blusų“), kurioms būdinga specifinė organizacinė kultūra, darbuotoju (2002)<sup>47</sup>.

46 Pažymėtina, kad daugiakultūrinės terpės klausimai iki šiol beveik neaptariami magistrinėse žmogiškųjų išteklių vadybos studijose. Tai neabejotinai mažina minėtų studijų programų patrauklumą.

47 C. Handy pripažįsta, kad žmogus nėra vienpusė asmenybė, kuriai būdingas priklausymas tik vienam organizacinės kultūros tipui; autorius tik pabrėžia būtinumą atsižvelgti į pagrindines asmens savybes, nes jų stiprumas daugiausia lemia, kurioje organizacinėje kultūroje kiekvienam iš mūsų sektųsi lengviau prisitaikyti ir kokios būtų to pasekmės – ar padėtų geriau dirbti ir kilti karjeros laiptais. Mūsų vykdomi tyrimai visiškai patvirtina šią C. Handy nuostatą. Tyrimų rezultatai rodo, kad kas antram socialinių mokslų (bakalauro ir magistro laipsnio) siekiančiam studentui lengviausia prisitaikyti ir geriausiai sekasi dirbti įvairius projektus įgyvendinančiose organizacijose, kuriose vyrauja matricinė valdymo struktūra, kuriai būdingas komandinio darbo organizavimas bei didelės darbuotojų veiksmų laisvės. Kas penktas studentas, ypač moterys, gali sėkmingai prisitaikyti biurokratija pagrįstose organizacijose, o paprastojo tipo struktūrose vyraujanti organizacinė kultūra tinkama tik kas dešimtam studentui. Tyrimų rezultatai rodo ir tai, kad visi tyrimuose dalyvavę respondentai, nors patirdami mažiau sėkmės, gali dirbti ir kitose organizacinėse kultūrose.

Autoriaus nuomone, šiais laikais darbo samprata smarkiai keičiasi, o sąvoka „gebėjimas įsidarbinti“ reiškia „būdingą nepriklausomo žmogaus mąstymą“. Lankstumas, autoriaus manymu, yra ne kas kita kaip suvokimas, kad dabar niekas negali suteikti ilgalaikių darbo garantijų. Kitaip sakant, lojalumo sąvoka jam šiandien pirmiausia reiškia ištikimybę sau pačiam ir savo ateičiai, paskiau savo komandai ar projektui ir galiausiai – organizacijai. C. Handy įsitikinimu, pagrindine viso to priežastimi galima laikyti faktą, kad „kiekvienas turime savo intelektinę nuosavybę“, kurią „ilgainiui sugebėsime vis geriau saugoti bei iš jos uždirbti“<sup>48</sup>. C. Handy teigimu, žmogus turi pats žinoti, kas jam rūpi, ką jis nori veikti gyvenime / darbo kolektyve, kas jį motyvuoja. Autoriaus manymu, šito nesuvokiant, gali žlugti asmens puoselėtos darbo ir gyvenimo svajonės<sup>49</sup> (ten pat). C. Handy pabrėžia ir tai, kad realiame gyvenime vargu ar dažnai pasitaiko visiškai „švari“ vieno tipo organizacinė kultūra, dėl to daugiau reikėtų kalbėti apie vyraujančią organizacijos kultūros tipą<sup>50</sup>. Be vyraujančios kultūros, santykius organizacijoje lemia ir daugelis įvairių subkultūrų, atsirandančių dėl naujų situacijų ar naujos patirties. Subkultūrų pagrindu neretai tampa nevienoda organizacijos padalinių padėtis valdymo struktūroje, skirtinga geografinė padėtis ir kt.

Vertinant organizacinės kultūros įtaką organizacijos plėtrai, reikia atsižvelgti į tai, kad jos gali būti nagrinėjamos gana plačiai – nuo stiprios iki silpnos. Stipriai organizacinei kultūrai būdingas aktyvus jos puoselėjimas bei platus darbuotojų pripažinimas. Tai padeda personalui išsiugdyti atsidavimą bendriems interesams, todėl kolektyvui lengviau sekasi susitarti dėl strateginių organizacijos tikslų. Tai padeda mažinti beprasmišką darbuotojų kaitą. Silpna organizacinė kultūra minėtomis savybėmis ne itin pasižymi.

Organizacijos vidaus aplinką sudarantys elementai leidžia ją kompleksiskai nagrinėti socialinių sistemų teorijos požiūriu, pirmiausia vertinant sistemos galimybes dalintis į posistemas (kiekviena sistema gali būti skaidoma į

48 Kaip matome, C. Handy žmogaus individualumo vertinimas susijęs su P. Druckerio nuomone dėl organizacijos žmogiškojo faktoriaus pokyčių.

49 Kai kurių vadybos specialistų, pavyzdžiui, Dinesho D'Suza'os, nuomone, C. Handy per daug tirštomis spalvomis piešė esamą padėtį ir požiūrį į žmogaus galimybes numatyti savo ateitį (2000).

50 Su tuo sutinka ir kiti organizacijų vadybos specialistai. Pavyzdžiui, S. Robbinsas pripažįsta, kad „daugumoje didelių organizacijų būna vyraujanti kultūra bei daugybė subkultūrų“ (2003).

mažesnę sistemą, pvz., hierarchinius lygmenis), nagrinėjant atskirų elementų vientisumą (į sistemą sujungti elementai turi sudaryti bendrą visumą su integruotomis savybėmis ir / arba elgsena), jų neskaidomumą (sistemos elementai pasižymi baigtinėmis savybėmis, pvz., funkciniai tikslai), unikalumą (kiekvienas sistemos elementas kuo nors skiriasi nuo visų kitų savo savybėmis ir / arba elgsena) ir išliekamumą (organizacijos pokyčių procese sistemos elementai išlieka atitinkantys vienas kitą). Kaip matome, organizacijos vidaus aplinką sudaro sudėtinga koordinačių sistema, padedanti įvairiais aspektais analizuoti žmoniškųjų išteklių padėtį kiekvienoje organizacijoje. Be to, organizaciją kaip sistemą apibūdinančiu bruožu laikytinas vientisas sistemos atstovavimas išorės aplinkoje bei prisitaikymas joje (Barnard, 1938; Blau, Scott, 1962; Zakarevičius, 2003; Bagdonienė ir kt., 2004; Ginevičius, Sūdžius, 2008).

Kiekviena organizacija, konkuruodama rinkoje arba veikdama viešojoje erdvėje, siekia suvokti išorės jėgų poveikį, kuris gali padėti organizacijai siekti užsibrėžtų tikslų, bet gali iš esmės pakeisti arba net sužlugdyti jos ketinimus. Nagrinėjant organizacijos išorės aplinką, pagrindiniais laikomi šie elementai:

<p>vartotojai (klientai)</p> <p>partneriai (tiekėjai;</p> <p>konkurentai</p> <p>mokslo ir technikos plėtra</p> <p>socialinė-ekonominė šalies raida</p>	<p>profesinės sąjungos</p> <p>žiniasklaida ir kitos komunikacijos priemonės</p> <p>įstatymai, valstybės ir savivaldybių institucijos</p> <p>šalies vidaus politinė padėtis</p> <p>šalies tarptautinė padėtis</p>
--	--

**Vartotojai (klientai)** – tai fiziniai ar juridiniai asmenys, keičiantys turimus išteklius į organizacijos gaminius ar paslaugas (dažniausiai piniginiu pavidalu). Kiekvienas vartotojas ypatingas savo skoniu, įpročiais, poreikiais, taip pat charakteriu. Būtent vartotojas laisvos rinkos sąlygomis nusprendžia, ko jam reikia, kam atiduoda prioritetus, todėl organizacijos, atsigręždamos į vartotojus, turi domėtis jų poreikiais ir galimybėmis, nes tai yra išeities taškas, parodantis organizacijai, ką ji turi gaminti ar kokias paslaugas teikti.

Organizacijos gyvavimas nemažai priklauso nuo gebėjimo sutelkti vartotojus savo tikslams įgyvendinti. Akivaizdu, kad kompetentingi darbuotojai ir jų pasirengimas tinkamai bendradarbiauti su klientais padeda organizacijai kryptingai didinti vartotojų ratą. Be to, nuolatinis vartotojų stebėjimas ir tinkamas pažinimas sudaro sąlygas organizacijai sėkmingai konkuruoti rinkoje.

**Partneriai (tiekJėjai)** – tai juridiniai ar fiziniai asmenys, tiekiantys organizacijoms žaliavas, energiją, įrenginius arba paslaugas, šioms siekiant savo tikslų. Kiekviena organizacija priklauso nuo išteklių ir tiekėjų, todėl konkuruodama su kitomis organizacijomis siekia mažesnių kainų, kokybiškų išteklių ir spartesnio jų tiekimo. Dėl šių priežasčių organizacijai, pasirenkant partnerį, tenka atsižvelgti į jo siūlomos produkcijos arba paslaugų kainas bei kokybę, vertinti galimas rizikas, galiausiai žinoti partnerio galias. Be to, pasirinkusios užsienio partnerių Lietuvos organizacijos susiduria su skirtingomis tose valstybėse galiojančių teisės aktų nuostatomis, valiutų kursų problematika, padėtimi rinkoje ir pan. Organizacijos personalas, žinantis rinkoje diktuojamas sąlygas, turi lemiamą vaidmenį, pasirinkdamas sau partnerius.

**Konkurentai** – tai vienoje rinkoje besivaržančios dėl savo produkcijos ar paslaugų teikimo vartotojams organizacijos. Norėdamos užimti planuojamą dalį rinkoje, organizacijos gali pasinaudoti viena iš galimybių:

- rasti naujų vartotojų toje pačioje rinkoje;
- ieškoti būdų plėsti rinką;
- nugalėti toje pačioje rinkoje veikiančius konkurentus.

Konkurentų poveikio organizacijai negalima nevertinti, nes dažnai ne tiek vartotojai, kiek konkurentai gali lemti gamybos ar paslaugų nomenklatūrą, kokybę ir kainas. Be to, organizacijai nepatenkinus vartotojų poreikių geriau už konkurentus, prastėja jos galimybės vystytis strategiškai, taip organizacija gali atsidurti ties bankroto slenksčiu. Konkuruodamos dėl vartotojų bei rinkų, organizacijos tuo pačiu metu konkuruoja ir dėl įvairių išteklių, taip pat ir žmogiškųjų. Taigi konkurentai taip daro spaudimą ir organizacijos vidaus aplinkai, todėl svarbiausia organizacijos sėkmingo vystymosi prielaida laikytinas aplinkos reikalavimų atitinkantis vadybos procesas.

Organizacijų veikla reguliuojama **įstatymais ir kitais teisės aktais**, kurių svarbiausieji užtikrina teisę į nuosavybę ir verslą, reglamentuoja darbo santykius bei saugą, santykius su tiekėjais ir konkurentais, saugo vartotojų interesus ir kt. Organizacijoms privalu ne tik laikytis įstatymų, bet ir vykdyti

valstybinį reguliavimą vykdančių institucijų (valstybės bei savivaldybių) reikalavimus.

**Profesinės sąjungos** – tai visuomeniniais pagrindais steigiami organizacijų darbuotojų susivienijimai, kurių poveikis organizacijai pirmiausia pasireiškia per kolektyvinę vadovų ir kolektyvo sutartį. Kolektyvinėse sutartyse dažniausiai aptariami darbo užmokesčio, darbo laiko ir sąlygų bei panašaus pobūdžio darbo organizavimo klausimai.

**Žiniasklaida** visais laikais aptarinėjo ekonomikos ir verslo reikalus, nes tuo domisi daugybė žmonių. Tik dabarties permainų laikotarpiu žiniasklaida ir naujausios komunikacijos priemonės teikia vis platesnę ir išsamesnę informaciją.

Organizacijos išorės aplinkos atskirų elementų poveikis nėra vienodas. Vartotojai, tiekėjai, konkurentai, įstatymai, valstybė (per savo institucijas), profesinės sąjungos ir žiniasklaida veikia organizacijas tiesiogiai, dėl to minėtus elementus vadyboje priimta vadinti *tiesioginio poveikio* elementais.

Mokslo ir technikos laimėjimai, padėtis šalies ekonomikoje ir politikoje, valstybės teikiamos socialinės garantijos, šalies vieta pasaulio bendrijoje veikia organizacijas netiesiogiai. Minėtus aplinkos elementus priimta vertinti kaip *netiesioginio poveikio*.

Organizacijų gaunamos informacijos apie netiesioginio poveikio aplinką šaltiniai gali būti keli:

- savos organizacijos veiklos duomenų bazės,
- neoficialūs ūkio šakos kanalai,
- kitos organizacijos: partneriai, konsultacinės firmos ir kt.,
- vyriausybės bei statistiniai pranešimai,
- finansiniai bei verslo leidiniai ir pan.

Organizacijos išorės aplinkos elementai, darydami jai įvairaus pobūdžio poveikį, gali padėti didinti konkurencines jos galimybes, bet gali jas ir sumažinti. Užuomino, pvz., apie valstybės konkurencines galias tarptautinėje rinkoje, prognozės, statistikos duomenys, pasikeitusios paskolų sąlygos – visa tai gali įspėti vadovus apie išorės aplinkos tendencijas, todėl organizacijai būtina jas stebėti<sup>51</sup>.

---

51 Pažymėtina, kad didžiausiomis Lietuvos problemomis laikomos: mokesčių dydis, menkas pasitikėjimas politikų sprendimais, klestinti biurokratija ir nuolatinė jos palydovė – korup-

Išorės aplinkos poveikio organizacijai mastai nustatomi prognozuojant galimas socialines, ekonomines, technologines ir kitas pasekmes, jais remdamiesi vadovai gali rengti alternatyvius ateities planus. Kaip matome, daugelis išorės veiksnių nėra organizacijos kontroliuojami, tačiau visi jie daro įtaką jos veiklai ir yra svarbūs strateginiams sprendimams. Kartu pažymėtina, kad išorės aplinka irgi yra nuolat veikiamą organizacijos.

Gerry Johnsonas ir Kevanas Scholesas (1993) pažymi, kad aplinkos analizė priklauso organizacijos strateginės padėties suvokimo procesui, kuriuo siekiama suformuoti požiūrį į esminius, organizacijos dabartinę bei ateities padėtį apibūdinančius veiksnius kaip ateities strateginių sprendimų pagrindą.



Apibendrinant organizacijos vidaus ir išorės aplinkų apibūdinimą, galima teigti, kad kiekvieną organizaciją sudaro daugybės tarpusavyje susijusių elementų visuma, todėl vadovai, siekdami efektyvios savo pavaldinių veiklos, turi mokėti pasinaudoti visais organizacijos konkurencinį pranašumą lemiančiais veiksniais ir teisingai vertinti visus jos veiklą silpninančius elementus.

### 1.3. Ar galima nepriimti permainų?

Pasaulis jau kelis dešimtmečius gyvena vis spartėjančių iššūkių aplinkoje. Šiandien dauguma vadybos specialistų pripažįsta, kad įpusėjus XX a. dešimtajam dešimtmečiui organizacijų veiklos globalizavimo reiškinį padėjo suprasti šie tarpusavyje susiję veiksniai (Stoner ir kt., 2001):

- nacionalinės organizacijos ir jų vadovai dabar nepalyginti artimiau negu bet kada anksčiau bendrauja su didesniu vartotojų, partnerių bei konkurentų skaičiumi. Šiuolaikinės telekomunikacinės technologijos, besiskverbiančios į mūsų kasdienį gyvenimą, tarsi sutraukia Žemės rutulį ir leidžia žmonėms įvairiose pasaulio vietose per ketelą akimirksnių perduoti informaciją žodžiu, vaizdu ar kitaip;

---

cija, nepakankama teismų nepriklausomybė, nepamatuotas valstybės išlaidavimas. Dėl šių ir kai kurių kitų priežasčių Lietuva tarp pasaulio šalių iš 34 vietos 2005 m. nukrito iki 40 vietos 2006 m., 44 vietos 2009 m. ir 53 vietos 2010 m. (<http://www.weforum.org/pdf/GCR09/GCR-20092010fullrankings.xls>).

- veiklos vietos samprata, kai produkcija gaminama ar paslaugos teikiamos tuo pačiu metu įvairiuose pasaulio kraštuose, peržengia kelių valstybių sienas. Tai kasdien kuria vis naujus tarptautinio valdymo precedentus;
- požiūriui į organizacijų plėtros strategiją būdingas tarpvalstybinis pobūdis, kuris skatina domėtis ne tik savo šalies patirtimi, bet ir kitų kraštų pasiekimais, žadina poreikį lavinti asmeninius gebėjimus bei tapti pasaulinės rinkos dalyviu<sup>52</sup>.

Darytina neabejotina išvada, kad organizacijų veiklos internacionalizavimas „suspaudžia“ laiko, vietos ir socialinių santykių erdves. Kartu organizacijų veiklos internacionalizavimo, vykusio pastaruosius 30 metų, negalima atsieti nuo žmogiškųjų išteklių valdymo proceso globalizacijos. Pastebėta, kad į šį procesą vis aktyviau įsitraukia įmonės, kuriose dirba ne daugiau kaip 20 darbuotojų, o jų įtaka ekonominiams ir socialiniams procesams nuolat didėja<sup>53</sup> (Grenčikova, 2004; Handy, 2002; Hronova, Hindlis, 2004; Linderholm, 2004). Dėl šios priežasties itin reikšminga laikytina prof. P. Druckerio pastaba, kad „visos institucijos savo strateginiu tikslu turi padaryti globalinį konkurencingumą“ (*Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*, 2004). Jo teigimu, jokia institucija – firma, universitetas ar ligoninė –negali tikėtis išgyventi, ką jau kalbėti apie sėkmę, jei nesilygiuos į pirmaujančiųjų toje srityje standartus, nustatytus bet kurioje pasaulio vietoje (ten pat)<sup>54</sup>.

Visi minėti organizacijų pokyčiai pagrįstai siejami su nuolatine visuomenės pažanga. Be jų, per paskutinį dešimtmetį išryškėjo tokie radikalūs,

52 Galima paminėti Šanchajaus (Kinija) vertybinių popierių biržoje 2007 m. vasario 28 d. įvykusį kainų kritimą 10 punktų. Po kelių dienų ši kritimo banga atkeliavo iki Vilniaus vertybinių popierių biržos. Rezultatas – Lietuvos biržos žaidėjų turto vertė sumažėjo beveik 1,5 mlrd. litų. Kita vertus, akcijų kainų griūtis Vilniaus vertybinių popierių ir kitose biržose kai kuriems investuotojams buvo tinkamas metas papildyti savo investicijų portfelius.

53 Vertinant organizacijas šiuo aspektu abejotina, ar teisūs tie autoriai, kurie dėl didelių įmonių bankrotų išvelgia pavojų šalies ekonomikai, juk didžiųjų vietoje kuriasi mažos ir labai mažos įmonės. Taip teigiant neretai remiamasi vargu ar pagrįstu faktu, kad „naujos įmonės neturi gamybos organizavimo ir valdymo įgūdžių, nepakankamai vertina rinkotytros reikšmę, darbuotojų kvalifikaciją, jų įgūdžius, darbo organizavimo kokybę, darbuotojų nuotaikas ir jų reikšmę darbo rezultatams“ (Valackienė, 2005).

54 Apskritai, aptardami globalizacijos procesą, turime suvokti, kad jis reikalauja ne vien vadybos mokslo studijų, todėl nuošalyje negali būti paliktos kitos tarpdalykinės sritys, tokios kaip globali ekonomika, politika, gamtos apsauga ir kt., padedančios suformuoti bendrą šio proceso vaizdą.



tačiau sunkiai prognozuojami ir dažnai organizacijoms neigiamą poveikį darantys veiksniai kaip ekologinės katastrofos (juodoji skylė ozono sluoksnyje, šiltnamio efektas, žemės drebėjimai neseisminėse zonose ir kt.), didėjanti teroro aktų banga (Niujorke, Madride, Stambule, Londone ir kt.), vis stiprėjantis antiglobalistinis judėjimas, pvz., 2005 m. įvykiai rengiantis aštuonių valstybių vadovų susitikimui Londone bei Pasaulinės prekybos organizacijos kongresui Honkonge. Šie faktai verčia susimąstyti ir pritarti Ilinojaus valstijos prof. Manfredo B. Stegerio (2003) žodžiams, kad „prieštaravimai tarp to, kas specifiška, ir to, kas universalu, pasiekė beprecedentį lygį vien jau todėl, kad tarpusavio priklausomybė tarp globalių ir lokalių įvykių šiandien didėja greičiau nei bet kada. Tarptautinės teroristinės organizacijos *Al Qaeda* iškilimas yra vienas iš globalizacijos simbolių“.

Kita vertus, organizacijos veikla turi prasmę, jei jos rezultatai visuotinai pripažįstami arba / ir pakankamai konkurencingi rinkoje. Pastarųjų dešimtmečių visuomenės ekonominių ir socialinių procesų raida akivaizdžiai rodo, jog konkurencija nuolat didėja. Dėl minėtų priežasčių konkurencijos pasekmės daug dėmesio skiria įvairios tarptautinės organizacijos bei daugelio šalių vyriausybės. Reakcija į konkurencijos didėjimą gali būti įvairi, pavyzdžiui, Europos Komisijos požiūriu, vertinant konkurencingumo poveikį Lietuvai, šalies Vyriausybės politika turi skatinti inovacinę organizacijų veiklą, daugiau dėmesio skirti „*investicijoms į nematerialius aktyvus*“, tarp kurių vieni iš svarbiausių yra žmogiškieji išteklių ir veiklos organizavimas. Be to, nacionalinės vyriausybės periodiškai skatinamos tam tikrose ūkio veiklos srityse „užveržti“ konkurenciją iškraipančių teisės aktų nuostatas, tuo pat metu kitose, atvirkščiai – „paleisti vadžias“. Teisus komandinio darbo specialistas M. A. Westas (2011), sakydamas, kad „pokyčiai plinta tarsi pandemija, todėl tam, kad žmonės veiktų efektyviai ir pajėgtų išlikti, reikia lanksčios individualybės, lanksčios komandos ir lanksčios organizacijos“.

Šiandien itin sunku numatyti, kokios naujausios organizacijų plėtros aktualijos gali iškilti artimiausioje ateityje. Kad ir kaip būtų, XX a. septintajame dešimtmetyje prasidėjusi organizacijų veiklos globalizacija visiškai nereiškia galutinio siekiamybės taško, stabdančio tolesnę proceso raidą. Dabarties globalizacijos procesas veikia siunčia signalus, kokios galėtų būti kokybiškai naujos organizacijų plėtros kryptys. Panašios nuomonės laikosi C. Handy (2002): „Senojo stiliaus drambliai gali išnykti visiems laikams, tačiau didelės

organizacijos vis tiek bus reikalingos ir jos bus dar galingesnės, o jų veiklos sfera platesnė nei anksčiau. (...). Tačiau jų veikla ir įpročiai turės labai skirtis nuo tų, prie kurių buvome pripratę.“ C. Handy nuomone, to priežastys – neišvengiami nauji išbandymai:

- išlikti savitiems,
- derinti kūrybiškumą su efektyvumu,
- klestėti ir kartu išlikti socialiai priimtiniems,
- mokėti atsilyginti ne tik bendrovėms, bet ir idėjų savininkams.

Kad ir kokie būtų aplinkos iššūkiai, lyginant su dabartine padėtimi, jie reiškia organizacijos veiklos pokyčius. JAV vadybos specialistų J. M. Kouzeso ir B. Z. Posnerio (2003) manymu, niekas negali pasiekti geriausių rezultatų išsaugodamas esamą padėtį, todėl vadybos procesų globalizacijos ir vis didėjančios konkurencinės aplinkos sąlygomis pagrindine organizacijų išgyvenimo užduotimi tampa ne sprendimas priimti ar nepriimti pokyčius, bet sprendimas, kaip dalyvauti permainų procese, numatyti, kada ir kaip įgyvendinti reformas savo organizacijoje. Praktika rodo, kad dalyvavimas permainose organizacijai pirmiausia reiškia judėjimą link sukurtos ateities vizijos pasinaudojant turimomis žmogiškosiomis, finansinėmis, techninėmis bei kt. galimybėmis. Šio aspektu, manytume, išmintingais galima laikyti prof. P. Druckerio žodžius, kad „ateities kūrimas – labai rizikingas dalykas, tačiau mažiau rizikingas už mėginimą to nedaryti“ (*Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*, 2004).

Kartu šių dienų permainos yra ne vien techninio ir technologinio, bet ir žmogiškojo faktoriaus (asmens vertybių, poreikių ir kt.) klausimai. Nuolatinės permainos reikalauja naujai vertinti organizacijų veiklą, o tai skatina siekti vidaus ir išorės aplinkų suderinamumo ir nuolatinių pokyčių organizacijų viduje.

Šiuolaikiniame pasaulyje vargu ar galima tikėtis norimų rezultatų ateityje, jei nuolat nukrypstama (viršijama arba atsilieinama) nuo organizacijų galimybių. Todėl organizacijoms tenka susidurti su būtinumu numatyti įvykius bei įsitraukti į permainas, t. y. reikšti „proaktyvumą“. Kita vertus, organizacijos turi siekti palaikyti kolektyvinių ir asmeninių dimensijų pusiausvyrą ir todėl jų veikla turi būti grindžiama „reaktyviniu“ elgesiu, kitaip tariant, gebančiu laiku reaguoti į išorės poveikį. Dabarties organizacijos veikia nuola-

tinės parengties sąlygomis, todėl jos turi būti labai lanksčios ir siekti aktyviai dalyvauti permainų procese.

#### 1.4. Organizacijos kliūtys dalyvauti permainų procese

Kai kurių Lietuvos specialistų, nagrinėjančių šalies organizacijų plėtros tendencijas, nuomone, neaktyvaus dalyvavimo permainose priežasčių gali būti daug: išoriniai apribojimai, nepalankus laikas, finansinių ir kt. išteklių trūkumas ar jų netinkamas derinys, komunikacijos problemos ir net kolektyvo pasipriešinimas planuojamai organizacijos strateginei plėtrai (Martinkus, Žičkienė, 2006; Sakalas, Savanevičienė, 2003; Zakarevičius, 2003). Prie organizacijų plėtros stabdančių veiksnių dar galima priskirti kintančias darbo sąlygas, menkas galimybes legaliai gerai uždirbti, motyvacinių veiksnių stoką, personalo ugdymo problemas. Be to, nagrinėjant organizacijų galimybes dalyvauti permainų procese, neretai atkreipiamas dėmesys į vadovų, kaip organizacijos konkurencingumo garantų, požiūrio į iššūkius svarbą. Deja, dažnai vadovai, užuot stengęsi geriau pasinaudoti organizacijos vidaus pranašumais bei išorės aplinkos teikiamomis galimybėmis ir tuo remdamiesi siekti permainų bei susitelkti ties savo organizacijos plėtros klausimais, priima nepakankamai pagrįstus sprendimus, pirmiausia juos susiedami vien su darbo intensyvinimu ir tiems tikslams reikalingomis investicijomis<sup>55</sup>.

Nuo 2001 m. mūsų vykdomi tyrimai (jų metu jau apklausta per 1700 įvairiose ūkio šakose dirbančių respondentų) akivaizdžiai rodo, kad beveik 70 proc. Lietuvos organizacijų vadovų menkai įsivaizduoja savo organizaciją, dalyvaujančią dabarties pokyčiuose. Pagrindiniai tokią padėtį apibūdinantys veiksniai (Blaškova, Gražulis; 2009):

- *menkas išorės aplinkos suvokimas*, dėl to didėja grėsmių poveikis organizacijai ir mažėja galimybės ja pasinaudoti;

55 Pastebėta, kad tam didelę įtaką turi silpnoji vadovų savybė – teorinių vadybos žinių spragos, nes daugiausia dėmesio skiriantys verslui plėsti vadovai iki šiol menkai rūpinasi darbuotojų kompetencija bei jos tobulinimu. Šio fakto neneigia ir patys vadovai, pavyzdžiui, kaip matyti iš Viešosios įstaigos Žinių visuomenės bei Kauno technologijos universiteto Verslo strategijos institutų 2004 m. didelėse Lietuvos įmonėse atlikto tyrimo, be verslo valdymo problemų, įmonėse yra daug personalo mokymo ir veiklos vertinimo trūkumų (<http://www.ukmin.lt/index.php/lt/Strategijosirprogramos/Moksliniu-tyr-studijos/>).

- *nesugebėjimas laiku pastebėti naujų sprendimų svarbos bei priimti tinkamą sprendimą*, dėl to organizacijos veikloje vyrauja „*pradėjimo iš naujo*“ procesas, ypač daug dėmesio skiriama prasidėjusioms organizacinės erozijos pasekmėms, o ne priežastims šalinti ir kt.;
- *nepakankamas personalo įtraukimas į permainas*, nes daugelis organizacijų nesugeba sudominti ir palaikančių, ir bijančių, ir besipriešinančių naujovėms darbuotojų, kad jie dalyvautų permainų procese<sup>56</sup>. Pokyčiams dažniausiai priešinamasi dėl ateities baimės, o nusistovėjusi tvarka daugumai darbuotojų reiškia esamos, neretai stabilios, padėties garantijas<sup>57</sup>. Vadovo gebėjimas suburti naujovėms atvirą kolektyvą padeda sukurti lankstumo ir strateginio požiūrio į organizacijos ateitį aplinką;
- *prasti pasiruošimo netikėtumams įgūdžiai*, dėl kurių daugelis organizacijų nėra iš anksto pasirengusios naujiems iššūkiams bei netikėtam jų poveikiui, todėl joms dažnai tenka tik pamėgdžioti kitų naudojamą praktiką.

Netinkamas organizacijos vadovų pasirengimas ištraukti į permainų procesą neretai daro neigiamą poveikį darbuotojų požiūriui į vykstantį procesą. Šiuo atveju darbuotojų elgesys gali reikštis pasipriešinimu permainoms dėl siaurų asmeninių interesų pasekmių atžvilgiu, menko susikalbėjimo, nesant juos dominančios informacijos, žemo tolerancijos lygio bet kuriems pokyčiams, taip pat skirtingais vykstančių procesų vertinimais.

56 Mūsų vykdomų apklausų rezultatai visiškai koreliuoja su Lietuvos ūkio instituto atlikto pramonės konkurencingumo tyrimo išvadomis, kad „darbo kvalifikacijos potencialas Lietuvoje yra išnaudojamas neefektyviai“ ([www.ukmin.lt/index.php/pramoneirverslas/pramone/konkurencingumas](http://www.ukmin.lt/index.php/pramoneirverslas/pramone/konkurencingumas)).

57 Anot vieno iš žymiausių dabarties žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų Michaelo Armstrongo (2002), darbuotojų pasipriešinimo permainoms pagrindinėmis priežastimis galima laikyti:

- pokyčių baimę, kai darbuotojui atrodo, kad nauja padėtis gali neigiamai atsiliepti jo padėčiai;
- ekonominę baimę kaip prarasto garantuoto užimtumo pasekmę;
- galimus nepatogumus bei gyvenimo neapibrėžtumus, nes neaiškios permainų pasekmės;
- vertybinę baimę dėl sukurtų privilegijų netikimo, pvz., atskiro biuro, asmeninės vietos stovėjimo aikštelėje;
- tarpasmeninių santykių pablogėjimo baimę;
- pavojaus pasiektai kompetencijai ir statusui baimę, nes gali būti sunku laikytis naujų reikalavimų, lavinti naujus įgūdžius ir pan.

Tenka konstatuoti, kad dėl nuolatinės visuomenės pažangos ir vis naujų iššūkių iki šiol apie du trečdaliai Lietuvos organizacijų vystosi lėčiau, negu reikalauja permainų sparta. Mūsų ir kitų specialistų tyrimų duomenimis, tinkamas organizacijų pasirengimas dalyvauti permainų procese šiandien Lietuvoje yra greičiau išimtis negu taisyklė<sup>58</sup>. Nepakankamas permainų esmės suvokimas turi neigiamų pasekmių pačių organizacijų veiklai, todėl neatsitiktinai kasmet iš Lietuvos ūkinės veiklos žemėlapiro dingsta šimtai organizacijų (<http://www.stat.gov.lt/lt/>).

Nors kai kuriose organizacijose pastebimi šiuolaikinės vadybos bruožai, pavyzdžiui, eiliniai darbuotojai skatinami tobulėti organizacijos lėšomis mokant už jų studijas, kuriant dabarties organizacijai būdingus kultūros modelius, vis dėlto tai lieka išskirtinių, dažniausiai veikiančių paslaugų rinkoje, užsienio kapitalo „žaidėjų“ privilegija (komercinių bankų, investicinių fondų ir kt.). Mūsų tyrimų duomenimis, dauguma tokių organizacijų vadovų su dabarties vadybos ir verslo vystymosi paslaptimis susipažino studijuodami Vakarų šalių vadybos ir administravimo mokslo ir praktikos laimėjimus. Kita vertus, darbuotojai, pripažindami savo vadovų gerą pasirengimą dalyvauti permainų procese, pažymi, jog šie gerai išmano organizacijos veiklos konkurencingumo klausimus, geba priimti tinkamus sprendimus, kryptingai organizuoja darbuotojus ir patys aktyviai dalyvauja mokymuose įvairiais vadybos įgūdžių ir verslo tobulinimo klausimais (vadybinių situacijų suvokimo bei gebėjimų priimti strateginius sprendimus tobulinimo, šiuolaikinio bendravimo ypatumų, darbo komandoje ir pan.), greičiau pastebi aplinkos pokyčius.

Gali kilti klausimas, ar yra organizacijų, kurios visą arba istoriškai ilgą laiką netrukdomai dirba sėkmingai? Ko gero, daugelį toks klausimas sutrikdytų, nes visos organizacijos, veikdamos konkrečioje aplinkoje, nuolat patiria ne tik teigiamą, bei ir neigiamą jos poveikį. Nuolatiniai prekių, paslaugų, valiutos ir vertybinių popierių kainų svyravimai rinkoje organizacijų vadovus verčia priimti sprendimus, iš esmės keičiančius organizacinius elementus, veiklos mastą bei investicinę politiką, darbuotojų likimus ir kt. Todėl organizacijų vadovai, siekdami teigiamų veiklos rezultatų kintančios aplinkos

58 A. Sakalas ir A. Savanevičienė (2003), nagrinėdami Lietuvos įmonių krizių priežastis, pažymi, kad, vadovų manymu, krizės ištinka pirmiausia dėl išorinių priežasčių (kapitalo trūkumo, didelių mokesčių ir pan.), tačiau „pagrindinė priežastis, kurią labai nenoriai pripažįsta apklausiami vadovai, yra nepakankamai geras valdymas“.

sąlygomis, priversti domėtis naujovėmis, kurios dėl savo neapibrėžtumo bent pradinėje stadijoje dažnai didina veiklos rizikos laipsnį.

Praktika rodo, kad vieni rizikos veiksniai gali būti kontroliuojami, kiti – ne (pvz., žiniasklaidos įtaka organizacijai ir pan.), vieni atspindi organizacijos vidaus procesus, kiti – išorės aplinkos poveikio pasekmes. Prie vidaus rizikos veiksnių priskirtini: netinkamai suformuluota organizacijos misija ir neaiškūs tikslai, skirtingos akcininkų nuostatos, organizacijos vadybos ir darbo organizavimo problemos, netinkamas išteklių naudojimas, prasta rinkodaros politika, nekokybiška produkcija ar paslaugos, menka darbuotojų motyvacija. To priežastimi gali tapti gamybinės erdvės ir pajėgumų trūkumas, išteklių senėjimas, menka darbuotojų kompetencija ir įgūdžiai, reikiamų lėšų stygius, prastas organizacijos įvaizdis.

Tokioje situacijoje nepakankamas organizacijos vadovų pasirengimas dalyvauti permainose, jų ne laiku priimami organizacijos išlikimą garantuojantys sprendimai gali sukelti chaosą, vėliau krizę ir galiausiai baigtis bankrotu. Kiekvienam vadovui konkrečioje situacijoje būtina suprasti, kokie yra aplinkos veiksniai, galintys sukelti vienokį ar kitokį pavojų organizacijai. Rizikos veiksniai organizacijoje – tai ne vien jos problemos.

Akivaizdu, kad nė viena organizacija nepageidauja atsidurti situacijoje, kuri provokuoja chaosą ir ypač krizę, tampa teisėsaugos bei žiniasklaidos objektu. Šioje situacijoje pagrindinė organizacijos užduotis – siekti išlaikyti vadinamąją vartotojišką jos vertę visuomenės akyse. Paprastai vyrauja nuomonė, kad organizacijos vadovybė turėtų greitai reaguoti į prasidėjusią krizę, tam sudarydama antikrizinę specialistų grupę, kuri pagal esamą informaciją parengtų veiklos ypatingoje situacijoje planą. Vadybos specialistas iš Didžiosios Britanijos prof. Rogeris Oldcornas teigia: „Jei problemą būtų galima lengvai nustatyti ir spręsti, tada jos nebūtų“ (1993), todėl autorius rekomenduoja neskubėti nustatyti diagnozes ir priimti greitus sprendimus, jo nuomone, reikia atlikti kruopščią visų problemą sukėlusių veiksnių analizę ir tik tada daryti išvadas.

JAV verslo administravimo specialistas Karlas H. Vesperis dar 1980 m. išleistoje knygoje apie organizacijų strateginį vystymąsi nurodė svarbiausias priežastis, dėl kurių organizacijos ne visada sugeba priimti iššūkius ir prastai dalyvauja permainų procese:

- efektyvios koncepcijos nebuvimas,

- menkas rinkos pažinimas,
- techninių žinių ir įgūdžių stoka,
- pradinio kapitalo trūkumas,
- verslo administravimo žinių ir patirties stoka,
- nepamatuotas nepasitenkinimas savimi, motyvacinės problemos,
- galimos neigiamos socialinės pasekmės,
- prisirišimas prie veiklos einant jau pramintu takeliu,
- laiko trūkumas,
- teisinis suvaržymas ir įvairūs neracionalūs draudimai,
- rinkos monopolizavimas, protekcionizmas.<sup>59</sup>

Dauguma autoriaus nurodytų priežasčių priskirtinos prie vadybinių, bet tarp jų yra ir ekonominių, techninių, technologinių, socialinių bei psichologinių. Siekiant laiku pašalinti, dar geriau – išvengti organizacijos sėkmingo vystimosi kliūčių, būtina nuolat analizuoti jų priežastis. Praktikoje taikoma nemažai apsaugojimo būdų nuo galimų trukdžių, kuriuos, prof. P. Zakarevičiaus manymu, galima suskirstyti į dvi grupes (2003):

► *formalūs būdai*, kai kuriamas pozityvus požiūris į permainas, nuolat tobulinama darbuotojų kvalifikacija, aiškinamas pokyčių neišvengiamumas ir jų svarba. Kartu turi būti įgyvendinama kita priemonė – darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimo bei kitus organizacijos valdymo procesus;

► *neformalūs būdai*, kai darbuotojai, suprasdami, kad nuo jų požiūrio, suvokimo ir kompetencijos priklauso pokyčių efektyvumas, savarankiškai buriasi į draugijas, klubus ir juose keičiasi naujausia informacija, kelia kvalifikaciją, rengiasi ateities pokyčiams.

Kiek anksčiau JAV verslo administravimo specialistas Johnas P. Kottleris (1990), aptarinėdamas trukdžius organizacijoms dalyvauti permainose, pateikė sisteminę 8 fazių viziją, kaip išvengti vadovų klaidų organizuojant permainas:

- įtikinti kolektyvą, kad permainos turi vykti greičiau,
- sukurti koaliciją permainoms palaikyti,
- sukurti aiškų permainų planą,
- paskelbti permainų planą,

<sup>59</sup> Analogiškas išvadas pagal savo tyrimų rezultatus krizių valdymo klausimu pateikia ir vokiečių specialistas Frankas Roseliebas, žr. 4 priedą (1999).

- paremti darbuotojus, siekiant įveikti kliūtis,
- užtikrinti trumpalaikius laimėjimus,
- konsoliduoti kolektyvą ir judėti pirmyn,
- fiksuoti pokyčius.

Apibendrinant mūsų ekskursą apie prielaidas organizacijai dalyvauti permainose, galima pasakyti, kad šiandieninėje darbo aplinkoje neišvengiamą būtinybę – organizacijos gebėjimas priimti ir suprasti ją supančią aplinką. Diegdama naujoves, organizacija turi pasiręgti rizikuoti bei išmokti išvengti galimų krizių arba, joms ištikus, nuslopinti ir neutralizuoti pasekmes. Organizacijos vadovo pareiga – stengtis pačiam ir skatinti savo darbuotojus imtis naujos veiklos, išmokti rizikuoti ir drąsiai siekti pergalės. Tokios galimybės organizacijai atsiveria, kai jos vystymasis grindžiamas mokymusi iš klaidų, taip pat savo stipriųjų savybių tobulinimu, gebėjimais žengti pirmyn ir strateginiu veiklos pasirinkimu. Kitoks pasirinkimas, kai organizacijos veikla grindžiama vien problemų sprendimu, tolygiu namo statymui ant smėlio.

### *Pirmo skyriaus literatūra*

1. ANSOFF H. J. *Strategic Management*. New York, Wiley, 1979.
2. ARIMAVIČIŪTĖ M. *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas. Vadovėlis*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2005.
3. BABER W. F. *Managing the Future: Matrix Models for the Postindustrial Polity*. Alabama: University of Alabama, University of Alabama Press, 1983.
4. BAGDADLI S. Designing career systems. *Are we ready for it? Handbook of career studies*, ed. Gunz H., Peiperl M. Los Angeles: Sage Publications, 2007.
5. BAGDONAS E., BAGDONIENĖ L. *Administravimo principai. Vadovėlis*. Kaunas: Technologija, 2000.
6. BAGDONIENĖ L., BAGDONAS E., KAZLAUSKIENĖ E., ZEMBYTĖ J. *Organizacijų vadyba*. Kaunas: Technologija, 2004.
7. BAGDONAVIČIUS J., GRIGAS R., SENKUS V. *Vadybos sociologijos aspektai*. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas, 2006.
8. BARNARD C. I. *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.
9. BARUCH Y. *Managing careers: Theory and practice*. Harlow: Prentice Hall, 2004.
10. BELBIN R. M. *Management Teams: Why They Succeed or Fail*. Butterworth/Heinemann, Oxford, 1981.
11. BELBIN R. M. *Team Roles at Work*. Butterworth/Heinemann, Oxford, 1993.



12. BLAŠKOVA M., GRAŽULIS V. *Motivation of Human Potential: theory and practice*. Monograph. Mykolo Romerio universitetas, Žilinos universitetas, 2009.
13. BLAU M., SCOTT W. *Formal Organization*. Irwin, 1962.
14. BUTKUS F. S. *Organizacijos ir vadyba*. Vilnius: Alma Littera, 1996.
15. ČIUKŠYS O. *Lietuvos pramonės konkurencingumas*. [www.ukmin.lt/index.php/pramoneirverslas/pramone/konkurencingumas](http://www.ukmin.lt/index.php/pramoneirverslas/pramone/konkurencingumas) (žiūrėta 2005 07 29).
16. DAFT R. L. *Organization theory and Desing*. South-Western College, Publishing Cincinnati Ohio, 1998.
17. DEAL T. L., KENNEDY A. A. *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley, Reading, Mass., 1982.
18. DRUCKER P. F. *Principles of Management*. New York: Harper&Row, 1954.
19. DRUCKER P. F. *Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*. Vilnius: Rgrupė 2004.
20. D'SOUZE D. *The Virtue of Prosperity: Finding Values in an Age of Techno-Affluence*. Simon&Schuster, 2000.
21. ES Tarybos 2009 m. birželio 9 d. rekomendacija dėl pacientų saugos ir su sveikatos priežiūra susijusių infekcijų prevencijos ir kontrolės (2009/C 151/01). [http://ec.europa.eu/health/patient\\_safety/docs/council\\_2009\\_lt.pdf](http://ec.europa.eu/health/patient_safety/docs/council_2009_lt.pdf).
22. GIBSON J. L., IVANCEVICH J. M., DANNELY J. H. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. USA, Australia: IRWIN, 2000.
23. GINEVIČIUS R., SŪDŽIUS V. *Organizacijų teorija. Vadovėlis*. Vilnius: Technika, 2008.
24. GRAKAUSKAS Ž., VALICKAS A. *Studentų karjeros valdymo kompetencijų ugdymo vadovas konsultantui*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2007.
25. GRAŽULIS V. *Vadyba iššūkių aplinkoje – ko mokytis ir kaip studijuoti. Tarptautinės mokslinės konferencijos „EKONOMIKA IR VADYBA 2005“ pranešimų medžiaga*. Kaunas: Technologija, 2005.
26. GRAŽULIS V. *Successful Socialization of Employees – Assumption of Loyalty to Organization*. In: International Journal „HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND ERGANOMICS (NRM&E)”, Vol. V, 2/2011 p. 33–46. <http://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/>. Patikslinti visą 1 skyriaus lit. sąrašo numeraciją.
27. GRAŽULIS V., BAZIENĖ B. *Darbuotojų socializacija Lietuvos ikimokyklinėse įstaigose – mitas ar realybė (situacijos analizė)*. *Filosofija. Sociologija*. Lietuvos mokslų akademija, 2009, T. 20. Nr. 4, p. 344–353.
28. GRAŽULIS V., VALICKAS A., SALMINAITĖ D. *Employees' Carrier Changes in the Context of Globalization (Problems and Perspectives)*. Proceedings of the International Conference: “The Fifth Year as European Union Member States: Topical Problems in Management of Economics and Law”, Latvian Academy of Sciences, Mykolas Romeris University, College of Law, Riga, May 8–9, 2009.
29. GRENČIKOVA A. *Vzdelanie-vyznamny faktor pri uplatneni sa na trhu prace*. Zbornik referatov z medzinarodnej konferencie „Personalny manažment v podmienkach formovania noveho europskeho trhu prace“. Trenčín: Trenčianska univerzita A. Dubčeka, 2004.
30. GUŠČINSKIENĖ J. *Organizacijų sociologija*. Kaunas: Technologija, 1999.

31. HACKMAN J. R. *Toward understanding the role of tasks in behavioral research*. In Acta Psychologica 31, 1969, p. 97–128.
32. HANDY C. *Dramblys ir blusa: Žvilgsnis atgal į ateitį (The Elephant and the Fle: Reflections of a Reluctant Capitalist)*. Vilnius: Hansabankas, 2002.
33. HATCH M. J. *The Dynamics of Organizational Culture*. Academy of Management Review, October 1993.
34. HOFSTEDE G. *Motivation, Leadership and Organizations. Do American Theories Apply Abroad? Organizational Dynamics*, 1980.
35. HRONOVA S., HINDLIS R. *Vstup do EU pohledem manažeru malých a středních podniku*. Sborník z mezinárodního vědeckého semináře „Připravenost českých podnikatelských subjektůna členství v Evropské unii“. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2004.
36. *Įmonių socialinė atsakomybė. Aktualūs socialinės politikos klausimai 2006/7*. Vilnius: Darbo ir socialinių tyrimų institutas, Socialinės apsaugos ir darbo ministerija ir Lietuvos Respublikos trišalė taryba, Trišalės tarybos sekretoriatas, 2006.
37. *Įregistruotų ir veikiančių ūkio subjektų skaičius pagal ūkio subjektų rūšis (metų pradžioje)*. <http://www.stat.gov.lt/lt/> (žiūrėta 2010 0315).
38. JOHNSON G., SCHOLLES K. *Exploring Corporate Strategy*. (3edn), Prentice Hall International, Hemel Hempstead, 1993.
39. JONES C., DUNN M. B. *Careers and institutions. The centrality of careers to organizational studies. Handbook of career studies*. ed. Gunz H., Peiperl M. Los Angeles: Sage Publications, 2007.
40. KASIULIS J., BARVYDIENĖ, V. *Vadovavimo psichologija. Vadovėlis*. Kaunas: Technologija, 2005.
41. KOUZES J. M., POSNER B. Z. *Iššūkis vadybai*. Kaunas: Smaltija, 2003.
42. KOTTLER J. P. *A force for Change: How Leadership Differs from Management*. Amazon, 1990.
43. *Lietuvos ekonomikos augimo ir konkurencingumo šaltinių (veiksnių) kompleksinė studija*. KTU Verslo strategijos institutas ir VšĮ Žinių visuomenės institutas. [http://www.ukmin.lt/index.php/lt/Strategijosirprogramos/Moksliniu-tyr\\_studijos/](http://www.ukmin.lt/index.php/lt/Strategijosirprogramos/Moksliniu-tyr_studijos/) (žiūrėta 2007 02 15).
44. LIKERT R. *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill Book Company, 1961.
45. LINDERHOLM C. *Vientisa verslumo ugdymo grandinė. Tarptautinės konferencijos medžiaga*. Kaunas: Kauno kolegija, 2004.
46. MARGERISON C. J., McCANN D. J. *Men and Women at Work, Team Performance Management*. 1996, Vol. 2, No. 1, p. 22–24.
47. MARGERISON C. J., McCANN D. J. *Team Management: Practical New Approaches*. Management Books. Ltd. 2000.
48. MARTINKUS B., ŽIČKIENĖ S. *Verslo organizavimas*. Šiauliai: Šiaulių universitetas, 2006.
49. MASLOW A. H. *Maslow on menegement*. New York, John Wiley&Sons, Inc. 1998.

50. MILLER C. C., GLICK W. H., WANG Y., HUBER G. P. Understanding Technology-Structure Relationships: Theory Development and Meta-Analytic Theory Testing. *Academy of Management Journal*, 1991.
51. NEVERAUSKAS B., RASTENIS J. *Vadybos pagrindai. Mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija, 2000.
52. NEWSTROM J. W., DAVIS K. *Organizational Behavior. Human Behavior at Work*. University of Minnesota: Duluth, 1997.
53. O'REILLY C. A. *Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations*. California Management Review, Summer 1898.
54. OUCHI W. G., WILKINS A. L. Organizational Culture. *Annual Review of Sociology*, 11: 457–483, 1985.
55. PARSONS T. *The Social System*. London: Routledge & Kegan Paul Ltd., 1970.
56. PERROW C. B. A Framework for the Comparative Analysis of Organizations. *American Sociological Review*, 1967, 32:194–208, University of Wisconsin, WI.
57. PETERS T. J., WATERMAN R. H. *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row, 1982.
58. POBST G., RAUB S., ROMHARDT K. *Žinių vadyba. Sėkmės komponentai*. Vilnius: Knygiai, 2006.
59. ROBBINS S. P. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2006.
60. ROSELIEB F. *Empirische Befunde in der internen und externen Unternehmenskommunikation*. In: Schatz, R. (Hrsg.). *Frühwarnsysteme*. Bonn: InnovatioVerlag, Frühwarnsysteme, 2003.
61. SAKALAS A. *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai, 2003.
62. SAKALAS A., SAVANEVIČIENĖ A. *Įmonės krizių valdymas. Vadovėlis*. Kaunas: Technologija, 2003.
63. SAKALAS A., ŠILINGIENĖ V. *Personalo valdymas. Vadovėlis*. Kaunas: Technologija, 2000.
64. SCHEIN E. H. *Organizational Psychology*. (3rd. edn.), Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1980.
65. SCHEIN E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA.: Jossey Bass, 1992.
66. SMITH R. J. *Strategic Management and Planning in the Public Sector*. Civil Service College, Harlow: Longman, 1994.
67. SNELL S., BOHLANDER G. *Human resource management*. Canada, Thomson, 2007.
68. STANKEVIČIENĖ A., LOBANOVA L. *Personalo vadyba organizacijoje*. Vilnius, 2006.
69. STEGER M. B. *Globalization: A Very Short Inroduction*. Oxford University Press, 2003.
70. STONER J. A., FREEMAN R. E., GILBERT D. R. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001.
71. TAYLOR F. W. *Moksliniai valdymo principai*. Vilnius: Eugrimas, 2005.

72. *The Global Competitiveness Report 2008–2009*. <http://gcr.weforum.org/gcr08/>.
73. *The Global Competitiveness Index 2009–2010 rankings and 2008–2009 comparisons*. <http://www.weforum.org/pdf/GCR09/GCR20092010fullrankings.xls>.
74. TOFFLER A. *Future Shock*. New York: Random House, 1970.
75. URBONAVIČIŪTĖ I. *Adaptavimo projektai*. HRC. <http://www.vaiciulis.lt/index.php?id=4> (žiūrėta 2011 03 15).
76. VALICKAS A. *Karjeros vystymo sistemą Lietuvos valstybės tarnyboje: individo ir organizacijos lygmenų integracija. Daktaro disertacija*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2011.
77. VALACKIENĖ A. *Krizių valdymas ir sprendimų priėmimas. Mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija, 2005.
78. VASILIAUSKAS A. *Strateginis valdymas. Vadovėlis*. Kaunas: Technologija, 2004.
79. WEBER M. *The Theory of Social and Economic Organizations*. New York: Free Press, 1947.
80. VESPER K. H. *New Venture Strategies*. New York: Prentice-Hall, 1980. <http://bschool.washington.edu/faculty/z.asp?ID=48> (žiūrėta 2008 03 15).
81. WEST M. A. *Efektyvus komandinis darbas*. Poligrafija ir informatika, 2011.
82. *What Does Business Think about Corporate Social Responsibility? Part I: Attitudes and Practices in Estonia, Latvia and Lithuania. Research Report*. World Bank, 2005.
83. WILLIAMS S., SMITH D. *Contemporary employment relations. A Critical introduction*. Oxford university press, 2006.
84. WOODWARD J. *Industrial Organization: Theory and Practice*. London: Oxford University Press, 1965.
85. ZAKAREVIČIUS P. *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės. Monografija*. Kaunas: VDU, 2003.
86. АДИЗЕС И. К. *Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует*. Пер. с англ. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2007.
87. АРМСТРОНГ М. *Стратегическое управление человеческими ресурсами*. Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2002, VIII, 328.
88. БОДДИ Д., ПЕЙТОН Р. *Основы менеджмента*. Санкт-Петербург: Питер, 1999.
89. ДАФТ Р. *Теория организации*. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2006.
90. ДЕНИЕЛС Д., РАДЕБА ЛИ Х. *Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции*. Москва, 1994.
91. ДРУКЕР П. Ф. *Энциклопедия менеджмента*. Москва: Вильямс, 2004.
92. МЕСКОН М., АЛЬБЕРТ М., ХЕДОУРИ Ф. *Основы менеджмента*. Москва: Дело, 1997.
93. МИЛЬНЕР Б. З. *Теория организации. Учебник*. Москва: ИНФРА-М, 2003.
94. ОЛДКОРН Р. *Основы менеджмента. Учебник*. Москва: Финпресс, 1999.
95. ПРИГОЖИН А. И. *Современная социология организаций*. Москва: Интерпракс, 1995.
96. СЕЙФУЛАЕВА М. Э. *Международный маркетинг. Учебник*. Тренчин: Тренчинский университет им. Александра Дубчека, 2006.

97. ТИХОМИРОВА О. Г. *Организационная культура: формирование, развитие и оценка*. учебное пособие / О. Г. Тихомирова. Москва: ИНФРА-М, 2011.
98. ЗАХАРОВ Н. Л., КУЗНЕЦОВ А. Л. *Управление социальным развитием организации*. Учебник. Москва: ИНФРА-М, 2006.

## 2.

### NAUJŲ DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS SVARBA UGDANT LOJALUMĄ ORGANIZACIJAI – PASIRINKIMŲ PASEKMĖS

#### 2.1. Mokslinių diskusijų darbuotojų socializacijos ir lojalumo tema kontekstas

Lietuvoje vidutiniškai kas trečias darbuotojas iš savo organizacijos išeina dėl nepakankamos socializacijos jos aplinkoje (Gražulis, 2011; Urbonavičiūtė, 2007). Nors vadybos specialistai darbuotojų socializacija iš esmės susidomėjo dar praėjusio amžiaus 8-ajame dešimtmetyje, pripažinus, kad socializacijos procese tolygiai svarbūs profesinių įgūdžių, žinių ir organizacinės kultūros vertybių perdavimas bei tolesnė darbuotojų saviugda (Van Maanen ir Schein, 1979; Steers, 1991; Robbins, 2006), tačiau nagrinėjant Lietuvos organizacijų praktiką matyti, kad daugelyje organizacijų dažniau pabrėžiama tik naujų darbuotojų orientavimo (žinių, įgūdžių perdavimo) svarba<sup>60</sup>, dėl įvairių priežasčių (vadovų kompetencijos stokos, neatitinkančio aplinkos realijas valdymo stiliaus ir kt.) pamirštant dvasinį darbuotojų socializacijos pradą (Gražulis ir Bazienė, 2009). Apskritai Lietuvos įmonės darbuotojų socializacijai daugiau dėmesio pradėjo skirti tik paskutinį dešimtmetį, todėl reikia pripažinti, kad šis procesas vis dar menkai suprantamas reiškinys, o jo aiškinimas iki šiol lieka gana painus. Neretai painiava atsiranda dėl to, kad darbuotojų socializacijos procesą nagrinėja įvairių mokslo šakų specialistai – psichologai, sociologai, vadybininkai ir pan., tiriantys tik vieną šio

60 Anot Van Maaneno ir E. Scheino (1979), išankstinė socializacija (angl. *anticipatory socialization*) – tai procesas, kuriuo metu asmuo, dar prieš įsidarbindamas organizacijoje, ruošiasi eiti tam tikras pareigas, todėl galima sakyti, kad bendrąja prasme asmens pasirengimas prasideda kiek ankščiau, įskaitant šeimą, bendraamžių grupes, mokymosi institucijas ir pan.

proceso kontekstą. Neišvengiamai dėl to naudojama skirtinga terminologija, išsiskiria sąvokų interpretavimas.

Dar rečiau darbuotojų socializacijos pasekmės siejamos su darbuotojų ugdomu lojalumu, kitaip tariant, kaip jis tampa išpareigojusių organizacijai. Susiklosčiusi padėtis neabejotinai turi savo istorines priežastis, nes XX a. antroje pusėje žmogus Lietuvoje buvo vertinamas tik darbo jėgos naudojimo aspektu, daugiausia dėmesio skiriant profesinių jo įgūdžių tobulinimui ir jokio dėmesio – galimybės tobulinti kitus gebėjimus. Ilgamečiai Lietuvos organizacijų stebėjimai akivaizdžiai parodė, kad atsakymų pirmiausia reikia ieškoti teorinėje problemos plotmėje. Socializacijos proceso interpretavimo įvairovė lemia skirtingą praktiką, kurios pasekmės – nevienodas darbuotojų išpareigojimas (lojalumas) organizacijai. Jis dažnai gali būti apibūdinamas kaip daugiau prastas arba vidutiniškas.

Dar 1979 m. J. E. Van Maanen ir Edgaras H. Scheinas (p. 211 ir kt.) darbuotojo socializaciją įvardijo ne tik kaip pradžios, o kaip visą jo karjeros laikotarpį trunkantį procesą, kurio metu asmuo nuolat įgyja naujų socialinių žinių ir įgūdžių, būtinų savo vaidmeniui organizacijoje atlikti. Socializacijos svarbą pabrėžia Natalie J. Allen ir Johnas P. Meyeris (1990), kalbėdami apie jos įtaką darbuotojų lojalumui ir ilgalaikiams teigiamiems organizacijos veiklos rezultatams. Darbuotojų socializacija aktuali ne vien dėl įsiliejimo į naują darbo aplinką, jos reikšmė daugelio autorių siejama su galimybėmis ateityje sulaukti darbuotojų lojalumo / išpareigojimo organizacijai (Moorhead ir Griffin, 1989; Steers, 1991; Cherrington, 1993; Gibson ir kt., 1997; Kammeyer-Mueller, Wanberg, 2003). Pvz., Richardas M. Steersas (1991), kalbėdamas apie individo socializaciją organizacijoje, pabrėžia asmens pirminio susidūrimo, kaip individo sąmoningo pasirinkimo organizacijos, kurios nariu jis žada tapti, vertinimo aktualumą. Nagrinėdamas atrankos pokalbio reikšmę, autorius pabrėžia, kad jo metu būtina siekti atskleisti informaciją, svarbią ne vien darbdaviui, bet ir pačiam kandidatui. Be to, autorius aptaria socializacijos etapus, kuriuos išgyvena individas, apsisprendęs dirbti organizacijoje: 1) išankstinę socializaciją<sup>61</sup>, 2) susidūrimą, 3) pasikeitimą. R. M. Steerso socializacijos etapams pritaria S. P. Robbinsas (2006) ir daugelis kitų užsienio

61 Anot Van Maaneno ir E. Scheino (1979), išankstinė socializacija (angl. anticipatory socialization) – tai procesas, kuriuo metu asmuo, dar prieš įsidarbindamas organizacijoje, ruošiasi eiti tam tikras pareigas, todėl galima sakyti, kad bendrąja prasme asmens pasirengimas pradedada kiek ankščiau, įskaitant šeimą, bendraamžių grupes, mokymosi institucijas ir pan.

tyrėjų. Johnas D. Kammeyer-Muelleris ir Connie R. Wanberg (2003) teigia, kad socializacijos procesą apibūdina darbo užduočių žinojimas, savo vaidmens aiškumas, bendradarbių interesų paaiskinimas, organizacijos kultūros išsavinimas. Davidas J. Cherringtonas (1993), be naujų darbuotojų orientavimo, rengimo ir tobulinimo programų, pabrėžia ir grįžtamojo ryšio svarbą, vertinant socializacijos pasekmes darbuotojo veikloje, nes tik taip, autoriaus nuomone, galima sustiprinti jo ryšį su organizacija. Therese A. Joiner ir Steve'as Bakalisas (2006) išskyrė kelis su darbo aplinka sietinus ir darbuotojui aktualius veiksnius, tampa lojalium organizacijai darbuotoju: vadovo ir bendradarbių pritarimą, paramą ir bendradarbiavimą, deleguotos kompetencijos aiškumą ir galimybę prieiti prie informacijos apie organizacijos išteklius bei kt. Jennifer J. Dose (1997), Dovas Elizuras, Meni Koslowsky (2001) ir kai kurie kt. tyrėjai pažymi, kad sėkminga socializacija reiškiasi organizacijos kultūrinių ir darbo vertybių įsisavinimu, todėl darbuotoją motyvuoja įsipareigoti organizacijai.

Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad tvirtas darbuotojo įsipareigojimas organizacijai pasižymi jos tikslų ir vertybių pripažinimu bei sąmoningu siekiu juos įgyvendinti, asmens atsidavimu organizacijai ir motyvuotu jausmu likti organizacijos nariu (Jans, 1989). Nemažai tyrėjų atkreipia dėmesį, kad organizacijos, kurioms pavyksta ugdyti lojalius darbuotojus, išsiskiria nedidele jų kaita ir retomis pravaikštomis, efektyviomis motyvacijos sistemomis, dėl to darbuotojai jaučia didesnę pasitenkinimą darbu, poreikį priimti papildomą atsakomybę ir prisidėti prie kolektyvo narių gerovės didinimo (Mathieu, Zajac, 1990). Įgyvendindamas savo lūkesčius, darbuotojas jaučia pasitenkinimą darbu ir įsipareigojimą organizacijai, geru darbu siekia bendrą organizacijos tikslų, o organizacija telkia atsidavusią ir kompetentingą komandą, būtiną konkurencinės ekonomikos sąlygomis. Taigi sėkminga socializacija sukuria abipusę naudą.

Kita vertus, dauguma specialistų sutaria, kad nesėkmingos socializacijos pasekmės dažnai reiškiasi nepasitenkinimu darbu, pravaikštomis, neigiamu socialiniu psichologiniu klimatu kolektyve. Dėl to mažėja organizacijos darbo efektyvumas ir konkurencingumas išorės aplinkoje (Robbins, 2006; Gražulis ir Bazienė, 2009).

Lietuvoje iš autorių, mokslškai nagrinėjančių darbuotojų socializacijos problematiką, galima paminėti P. Jucevičienės (1996), F. S. Butkaus (1996),



A. Sakalo (1998), J. Kasiulio ir V. Barvydienės (2005), I. Bakanauskienės (2008), I. Žukauskaitės ir D. Bagdžiūnienės (2008), A. Korsakienės, R. Stankevičienės ir L. Lobanovos (2011) darbus. Junona Almonaitienė (2007) nagrinėja viešojo sektoriaus darbuotojų tapatinimosi su organizacija veiksnius, V. Gražulis ir B. Baziene (2009) tiria darbuotojų socializacijos proceso praktiką ikimokyklinėse švietimo įstaigose.

Pažymėtina, kad naujų darbuotojų socializacija Lietuvoje kol kas tyrinėta daugiau epizodiškai. Dėl to Lietuvos mokslo aplinkoje netenka kalbėti apie bendrą sisteminių požiūrį į socializacijos procesą kaip asmens kryptingą pasikeitimą ir visapusišką įsiliejimą į gamybinę ir kultūrinę organizacijos aplinką.

F. S. Butkaus nuomone, „socializacijai organizacijoje didelę įtaką turi sąmoningi jos vadovybės veiksmai: kandidatų į organizaciją atranka tiek pagal įgūdžius ir žinias, tiek pagal asmenybės savybes bei vertybines orientacijas“. Be to, prie socializacijos organizacijoje veiksmų autorius priskiria pirminės naujų narių adaptacijos organizacijoje renginius (išsamios informacijos apie darbą pateikimą, priėmimo ritualą, patyrusių darbuotojų globą, vadovų dėmesį ir pan.), specializacijos mokymus, darbo vertinimo sistemą, galiausiai „organizacijos įvaizdį ir jos vertybines orientacijas stiprinančios tradicijas, procedūras, istorinius faktus, legendas ir kitoki organizacijos folklorą“ (1996). Nors F. S. Butkus kandidatų atranką pripažįsta vienu iš socializacijos proceso elementų, atrankos etape pirmenybę teikia organizacijos interesams, todėl tik „patekęs į organizaciją“ naujas darbuotojas „pirmiausia bando susidaryti savo tos organizacijos įvaizdį“ (ten pat). Akivaizdu, tokia naujų darbuotojų atrankos koncepcija neužtikrina kandidato teisės „susidaryti savo tos organizacijos įvaizdį“ bei išsiaiškinti savo lūkesčių įgyvendinimo galimybes organizacijoje. Atrankos metu neaptarus kandidato ir organizacijos abipusio naudingumo klausimų vargu ar bus galima tikėtis visų naujų darbuotojų sklandaus pritaipimo kolektyve. Kaip matyti, F. S. Butkaus požiūris dėl naujų darbuotojų socializacijos neaptaria, kokiomis naujoko ir organizacijos pastangomis užtikrinamas sėkmingas įsiliejimas į kolektyvą, todėl nepakankamai užtikrina vientisos asmens socializacijos sistemos.

Kai kuriose Lietuvos autorių publikacijose, pirmiausia mokomojoje literatūroje, darbuotojų socializacija tapatinama vien su adaptacijos etapu, daugiausia dėmesio skiriant susipažinimui su nauja darbo vieta bei vidaus tvarka, darbo metodais, užduoties vykdymu (Sakalas, 1998). I. Bakanauskie-

nė (2008) šį procesą irgi įvardija kaip adaptaciją (techninė pažintis bei socializacija), kuriam pasibaigus siekiama išsiaiškinti, ar naujokas įvykdė bandomojo laikotarpio reikalavimus<sup>62</sup>. Nors autorė pripažįsta, kad socializacija yra svarbi „darbuotojų lojalumo organizacijoje požiūriu“, tačiau, jos nuomone, praktinėje organizacijų veikloje „socializacija yra labai svarbi tada, kai nepakankama darbo jėgos pasiūla ir sunku organizacijoje išlaikyti darbuotojus“ (ten pat). Deja, atrankos subjekto ir kandidato pokalbį autorė iš esmės sieja tik su tikslu surinkti informaciją apie kandidatą (pvz., kuo Jūs mums būsite naudingas?) bei nuspėti galimus kandidato darbo rezultatus ir taip įvertinti jo tinkamumą numatytam darbui / pareigoms, todėl, manytina, kad vėliau aiškintis darbuotojo ir organizacijos lūkesčių nesuderinamumą būna per vėlu (2008).

R. Korsakienė, L. Lobanova ir A. Stankevičienė (2011) darbuotojų adaptacijos sąvoką taip pat vartoja išplėstai, kaip visą laiką, „kol darbuotojas dirba organizacijoje“, trunkantį procesą. Kita vertus, autorės pripažįsta, kad „adaptacija baigiama pokalbiu, kurio metu aptariama darbuotojo veiklos kokybė ir adaptacijos efektyvumas organizacijoje“ (ten pat). Deja, minėti autoriai nepakankamai nuosekliai aiškina ir adaptacijos sąvoką, nes teigiama, kad adaptacija prasideda, kai darbuotojas priimamas į darbą (arba įsidarbina), kita vertus, diskutuojamos dėl adaptacijos proceso valdymo metodų autorės nurodo, jog vienas iš metodų yra „kandidatų atranka pagal organizacijai reikalingas žinias, vertybines orientacijas“ (ten pat). Autorės išskiria dvi adaptacijos formas: naujų darbuotojų profesinę adaptaciją (profesinių įgūdžių bei gebėjimų perėmimą) bei socialinę adaptaciją (prisitaikymą prie organizacijoje egzistuojančių santykių sistemos) (ten pat). Kaip matome, taip aiškinant adaptacijos sąvoką jau kalbama tik apie naujus darbuotojus, taip paneigiant viso darbo laikotarpio organizacijoje adaptacijos koncepciją. Nors minėtos autorės aptaria tik adaptacijos klausimus, suprantama, naujų darbuotojų sėkmingo įsiliejimo į organizaciją procesas vien šiuo etapu baigtis negali.

62 Nors bandomojo laikotarpio sąvoka įteisinta LR darbo kodekso 105–107 straipsniuose (aktuali redakcija 2011-11-17, Nr. IX-926), tačiau, analizuojant iš mokslinių pozicijų, ši sąvoka laikytina kaip perteklinė, nes organizacijai atrankos metu užtikrinant kandidato ir organizacijos lūkesčių suderinamumo galimybes bei naujo darbuotojo reikiamą adaptaciją (t. y. atsakomybę už adaptaciją prisiimant ir organizacijai, pvz., skiriant mentorų ir pan.), išbandymas kaip procesas praranda savo aktualumą.

J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2005) atėjusiam į naują organizaciją darbuotojui siūlo pirmiausia stengtis įgyti žinių apie organizacijos produkciją, susipažinti su darbo objektais, išmanyti technologiją ir pan. pobūdžio gamybinius klausimus. Autoriai sutinka, kad „sėkmingai naujo darbuotojo pradžiai būtinus darbus (...) turi padėti nuveikti tiesioginis vadovas“, pirmiausia suteikdamas jam žinių apie darbo technologijas ir darbo organizavimo principus. Be to, autoriai pritaria, kad naujokui pritaipimo etape būtų paaiškinaami bendravimo ypatumai, tradicijos ir pan. Taip jis gali įsiliesti į kolektyvą ir ieškoti savo vietos jame. Ši prisitaikymo laikotarpį autoriai vadina „kovos ir pripažinimo ieškojimo etapu“, o pačiam naujokui rekomenduojama „elgtis drąsiai, gal net įžūliai“ (ten pat). Kita vertus, J. Kasiulio ir V. Barvydienės nuomone, „čia svarbus asmenybės konformizmas“. Mokslinėje literatūroje pripažįstama, kad asmens konformizmas pirmiausia siejamas su atsisakymu turėti savo nuomonę, kurios dažna pasekmė – kūrybiškumo stoka bei dogmatiškas mąstymas, todėl abejotina, ar autorių rekomendacijos padeda naujokui sėkmingai „įeiti“ į kolektyvą<sup>63</sup>. Anot autorių, naujokai, sukaukę patirties, „įžengia į naują – konsolidacijos – etapą“, kai plečiami darbuotojo sugebėjimai, jų taikymo sritis, kai kolektyvas pradeda laikyti jį „reikalingu, geru ir vertu bendradarbiu“ (ten pat). Apskritai J. Kasiulio ir V. Barvydienės koncepcijoje visi minėti etapai (techninių žinių ir įgūdžių įgijimas, kovos ir pripažinimo ieškojimas arba pritaipimas, konsolidacija) sujungiami į naujų darbuotojų integracijos (adaptavimosi) procesą<sup>64</sup>.

I. Žukauskaitė (2009), nagrinėdama darbuotojų socializaciją, prioritetą teikia socialiniam psichologiniam šio proceso kontekstui. Manytina, kad visais šiais atvejais toks darbuotojo socializacijos proceso aiškinimas per mažai padeda suvokti jo paskirtį organizacijoje.

---

63 Konformizmas laikytinas kaip neigiama kolektyvo vieningumo pasekmė, pasireiškianti grupinio mąstymo forma (Janis, 1972). Nors M. Meskonas (1997) su kolegomis pripažįsta, kad tai vertintina kaip galimybė asmeniui įsitvirtinti kolektyve, tačiau tokiais atvejais paprastai niekas iš bendradarbių nereiškia savo nuomonės, nes mano, kad visi mąsto panašiai ir todėl reikia laikytis bendros nuomonės. Tokią padėtį šie autoriai apibūdina kaip „atsiuro asmens savų tikrų požiūrių nuslopinimo tendenciją“.

64 Manytume, kad adaptacijos ir integracijos sąvokų atžvilgiu teisingos nuomonės laikosi P. Zakarevičius (2003). Adaptavimosi procesą jis aiškina kaip „prisitaikymo prie aplinkos savybių ir sąlygų elgseną“, o integravimosi procesą – kaip „kompleksinio jungimosi su aplinka elgseną“.

Nors Lietuvos autorių darbuose socializacijos tematika vyrauja šio proceso atskirų etapų arba jų atskirų elementų kontekstas, kartu reikia sutikti, kad ir lokalūs empirinio pobūdžio tyrimai padeda kurti būtiną informacinę erdvę ir tuo remiantis daryti atitinkamus mokslinius apibendrinimus.

Mūsų vykdomi tyrimai visiškai patvirtina daugelio mokslininkų (Steers, 1991; Cherrington, 1994; Jucevičienė, 1996; Stoneris ir kt., 2001; Kouzes ir Posner, 2003; Robbins, 2006 ir kt.) išvadas, kad socializacijos procesą sudaro trys vienas su kitu susiję etapai, vienodai svarbiais pripažįstantys individo asmeninių savybių, organizacinės ir darbo aplinkos bei socializacijos priemonių veiksmus. Toliau trumpai aptarsime mūsų ginamą darbuotojų socializacijos proceso sampratą:

► **išankstinė socializacija**, prasidedanti atrankos metu, kai kandidatas jau pirmojo pokalbio metu gali aptarti lūkesčius ir įvertinti išorinėje aplinkoje skelbiamą organizacijos įvaizdį, pateikti profesinę ir socialinę savo kompetencijas. Laikantis šios nuostatos, priėmimas į darbą pripažįstamas esmine išankstinės socializacijos etapo dalimi, o pokalbis – bene svarbiausiu darbuotojų atrankos momentu, padedančiu atskleisti asmenines kandidato savybes, prognozuoti jo darbo rezultatus, aptarti organizacijos ir darbuotojo vertybes bei lūkesčius, numatyti įsiliejimo į organizacinę kultūrą galimybes ir pan.<sup>65</sup> Sėkminga išankstinė socializacija dažniausiai baigiasi ne vien darbo sutarties, kitaip sakant, ekonominės sutarties, pasirašymu, bet ir psichologinio kontrakto sudarymu. Psichologinis kontraktas, anot Kennetho P. De Meuseso ir Walterio W. Tarnow (1993), J. W. Newstromo ir K. Daviso (2000) ir kt. mokslininkų, be saugumo ir korporacinio lojalumo, turi atspindėti bendrą organizacijos vaizdą, asmens puoselėjamų lūkesčių įgyvendinimo galimybes bei būti abipusiškai naudingas. Taigi išsamus atrankos pokalbis, J. Stonerio ir jo kolegų (2001) teigimu, yra „svarbus sprendimų priėmimo (...) veiksnys tiek vadovams, siūlantiems darbą, tiek asmenims, svarstantiems, priimti ar atmesti pasiūlymą“.

► **adaptacija, arba susidūrimas**, kurio tikslas – padėti naujokui įsitraukti į naują darbo aplinką, sumažinti neretai patiriamą pirmosios darbo dienos šoką, susipažinti su darbo tvarka ir technologiniu procesu, organizaci-

65 Manytume, teisybė yra S. P. Robbinsas (2006), teigdamas, kad nesutapusi vertybinėms organizacijos ir kandidato nuostatomis paprastai kandidatas pasitraukia iš atrankos proceso ir „vedybos“ neįvyksta, kartu neįvyksta ir išankstinė jo socializacija šioje organizacijoje.

jos tikslais, palengvinti įsiliejimą į organizacinę kultūrą ir kartu identifikuotis organizacijoje bei sudaryti prielaidas efektyviai dirbti ateityje. Ši etapą sudaro tuo pačiu metu vykstantis profesinis orientavimas ir socialinis-psichologinis prisitaikymas. Orientavimo užduotis – naujai priimtiems darbuotojams pateikti pagrindinę informaciją apie organizaciją (organizacinis orientavimas) ir darbą (profesinis orientavimas). Socialinė-psichologinė adaptacija – tinkamų darbo santykių su vadovais ir kolegomis sukūrimas, vertybių ir grupės elgesio normų įsisavinimo veiksniai. Adaptacijos metu naujo darbuotojo vertybės ir elgesio normos susiduria su priimtomis organizacijos; neretai naujas darbuotojas turi pervertinti ir pakeisti savąsias ir stiprinti jas organizacinės kultūros propaguojamomis tam, kad galėtų identifikuotis su organizacija<sup>66</sup>. Adaptavimosi pasekmės priklauso nuo asmeninių ir dalykinių naujoko savybių, kita vertus, vadovo ir apskritai kolektyvo požiūris į naują, geranoriška parama jam taip pat daro įtaką pritaipimui ir organiškam įsitraukimui į organizacijos veiklą.<sup>67</sup> Taigi pavykusi adaptacija sudaro tinkamas prielaidas naujokui efektyviai dirbti organizacijoje.

► **integracija, arba pasikeitimas**, kurio tikslas – valdymo (motyvimas, mokymas, ugdyimas, vertinimas ir kt.), socialinėmis (organizacinė kultūra, psichologinis klimatas kolektyve ir pan.) ir techninėmis (technologija, darbo ir poilsio sąlygos bei pan.) priemonėmis išmokyti derinti savo ir grupės interesus, įgyti naujų kompetencijų, siekti aktyviai dalyvauti priimant aplinkos iššūkių sprendimus, galiausiai susieti save su grupės nariais ir tapti organizacinės kultūros subjektu. Kaip pažymi J. M. Kouzesas ir B. Z. Posneris (2003), vadovai, kurie skatina darbuotojų savarankiškumą, plėsdami jų pasirinkimų galimybes, ugdydami kompetenciją, pasitikėjimą ir atsakingumą, gali tikėtis pageidaujamo darbuotojų pokyčio.

---

66 Kaip pažymi J. E. Van Maanen ir E. H. Scheinas (1979), naujokas turi išmokyti specialią kalbą, kuri padeda gerinti naują patirtį, suvokti socialinio etiketo ir ritualų modelius, susiformavusias elgesio taisykles, parodančias, kaip kolektyvo nariai susiję su savo kolegomis, pavaldiniais ir viršininkais. Šiame etape svarbi yra kuratoriaus / mentoriaus ar kito patyrusio kolegos pagalba.

67 Sukurtos darbuotojų adaptavimo sistemos yra plačiai naudojamos Vakarų Europos šalyse ir JAV. Kaip teigia kai kurie autoriai, efektyvi adaptavimosi sistema gali iki 25 proc. sumažinti darbuotojų kaitą ateityje (Urbonavičiūtė, <http://www.vaiciulis.lt/index.php?id=4>), kita vertus, nepakankamai adaptavęsis naujokas paprastai su organizacija susijęs vien darbo sutartyje numatytais ekonominiais įsipareigojimais.

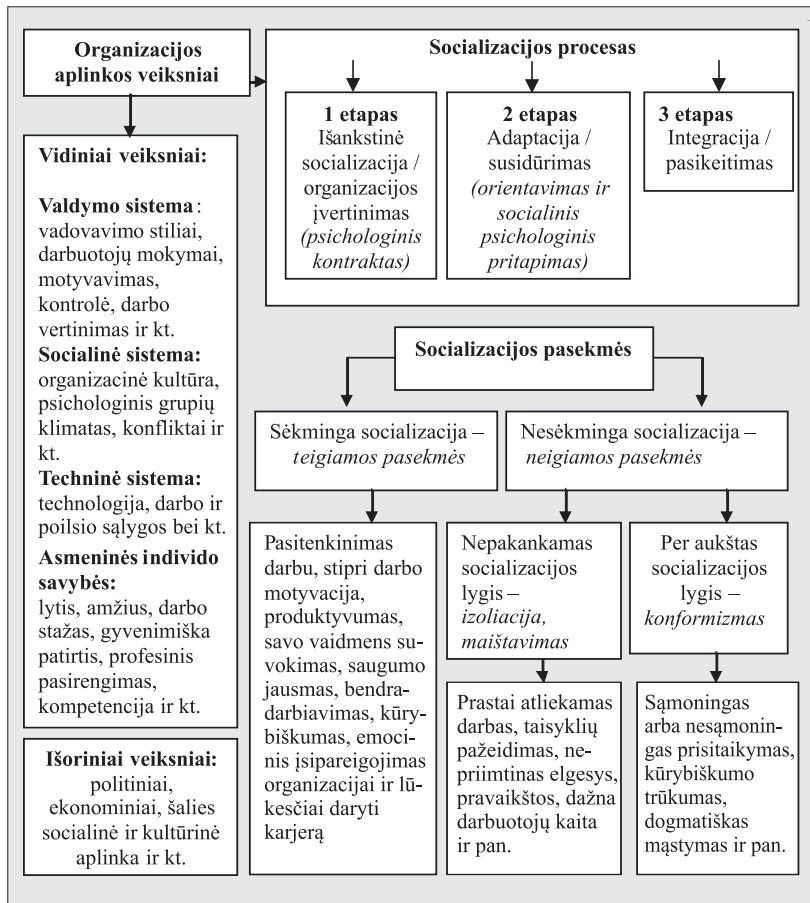
Sėkminga darbuotojo socializacija padeda atsiskleisti asmenybei, todėl dažniausiai pasižymi aukštais organizacijos aplinkos veiksmų įvertinimais, o socializacijos pasekmės apibūdinamos saugumo jausmu ir emociniu įsipareigojimu būti kolektyvo dalimi ir atsiveriančiomis galimybėmis įgyvendinti asmeninės karjeros lūkesčius. Daugelio organizacijų praktika rodo, kad darbuotojams ne visada pavyksta įgyvendinti asmeninius lūkesčius. Šio skyriaus pradžioje minėta, kad Lietuvoje vidutiniškai kas trečias darbuotojas iš organizacijos išeina dėl nenusekusios socializacijos. Dažniausiai taip atsitinka dėl vadovų nepakankamo, neretai net skeptiško dėmesio šiai darbo su personalu sričiai (naujam darbuotojui neskiriamas mentorius, nekuriama atitinkamos ugdymo programos, galiausiai netinkamas vadovavimo stilius). Tokiais atvejais darbuotojai greitai suvokia, kad darbdaviai jiems nepakankamai įsipareigoję, dėl to jie irgi stengiasi mažiau įsipareigoti savo organizacijai (Robbins, 2006). Viso to pasekmė – prasta darbuotojo darbo kokybė, taisyklių nesilaikymas, nepriimtinas elgesys, dažnos pravaikštos ir didesnė darbuotojų kaita<sup>68</sup>. Literatūros šaltiniuose rečiau aptariamas kitas nesėkmingos socializacijos atvejis, kuris gali būti vertintinas kaip per aukšto socializacijos lygio efektas. Tokiu atveju darbuotojas, „užrakindamas“ įprastą savo elgesį bei vertybes, atsisako jam būdingo individualumo ir deda pastangas bet kokia kaina pritapti prie organizacinės kultūros, niekaip asmeniškai prie jos neprisidėdamas. Deja, prisitaikymas, atsisakant savojo „aš“, nėra perspektyvus, nes susiformuoja nesąmoningas darbuotojo konformizmas, stokojama kūrybiškumo, dažnai mąstoma dogmatiškai (D. J. Cherrington, 1993; Gražulis, Bazienė, 2009), todėl abejotina, kad toks darbuotojo elgesys yra organizacijos tvirtumo garantas. Manytume, kad teisingos nuomonės laikosi tie specialistai, kurie socializacijos proceso pasekmes dar sieja su vadovo požiūriu į pavaldinius, kitaip tariant pabrėžia valdymo stiliaus problematiką (Bauer, Green, 1998; Major ir kt., 1995), nes nuo to dideliu mastu priklauso darbuotojų savijauta ir elgsena darbe, jų požiūris į darbą, poreikis tapti lojaliu ir pan. Iš esmės čia kalbame apie vadovo valdymo stiliaus daromą įtaką darbuotojo motyvacijai, nes tik tinkamai parinktos motyvavimo priemonės nukreipia darbuotojo elgesį į organizacijos tikslų įgyvendinimą, kartu skatina jo siekį geriau integruotis ir nuolat tobulėti (Blaškova M., Gražulis V., 2009).

68 Nenusisėkusios socializacijos pasekmes pagal J. W. Newstromą ir K. Davisą (1997) galima apibūdinti kaip darbuotojo pasirenkamą izoliaciją arba konformizmą.

Remiantis pateiktomis mokslinėmis diskusijomis aptariamu klausimu (Jucevičienė, 1996; Stoner ir kt., 2001; Robbins, 2006), drauge su kolege B. Baziene (2009) sukurtas darbuotojų socializacijos proceso tyrimo modelis (2.1 lentelė), kuris gali būti veiksmingas instrumentas pažinti nagrinėjamą procesą. Esminis modelio momentas – tiriant aplinkos veiksnių daromą poveikį bei nagrinėjant socializacijos proceso etapų turinį, būtų galima objektyviai įvertinti pasekmes – ar darbuotojo socializacija yra pavykusi. Siūlomas modelis orientuotas į sisteminių darbuotojų socializacijos proceso nagrinėjimą ir padeda nustatyti, kokie veiksniai lemia sėkmingą socializaciją, užtikrinančią pasitenkinimą darbu, aukštą darbo motyvaciją, saugumo jausmą, kūrybiškumą ir pan. Sėkminga socializacija sėjama su galimybėmis organizacijai kurti lojalų (įsipareigojusį) ir tvirtą kolektyvą, nes organizacijoje ketinantys likti darbuotojai paprastai dirba geriau už apsisprendusius savo ateities nesieti su ja (Gibson ir kt., 1989; Steers, 1991; Robbins, 2006; Moorhead ir Griffin, 2007).

Mokslinėje literatūroje atkreipiamas tyrėjų dėmesys į tokius tirtinus lojalumo formavimo klausimus kaip organizacijos strategijos ir tikslų pripažinimas bei pasitenkinimo darbu priežastinių ryšių nustatymas (Kavaliauskienė, 2009). Tirdami darbuotojų lojalumą, Johnas E. Mathieu ir Dennisas M. Zajacas dar 1990 m. teigė, kad moterims itin svarbus emocinio pobūdžio įsipareigojimas organizacijai, be to, jos daugiau nei vyrai vertina veiklos tęstinumą organizacijoje. Neabejotinai, nagrinėjant organizacijai lojalių darbuotojų ugdymą, vieni iš svarbesnių ir toliau nurodomi tokie vadybos moksle dažniau minimi motyvuojantys veiksniai kaip darbo garantijos, pirmiausia socialinio pobūdžio; naujos kvalifikacijos įgijimas ir kompetencijos plėtra; iniciatyvos skatinimas ir atsakomybės suteikimas; darbo turinys ir teisingas darbo krūvis; draugiška, pagarbi ir įkvepianti kurti darbo aplinka bei karjeros plėtros galimybės. Nors čia paminėta tik keletas asmens lojalumą organizacijai formuojančių veiksnių (jų yra daug daugiau), tačiau visi jie sudaro bendrą informacijos lauką, padedantį suprasti darbuotojų įsipareigojimų pagrindus organizacijai, atskleisti ir asmens, ir organizacijos elgseną to asmens atžvilgiu.

2.1 lentelė. Teorinis darbuotojų socializacijos proceso modelis

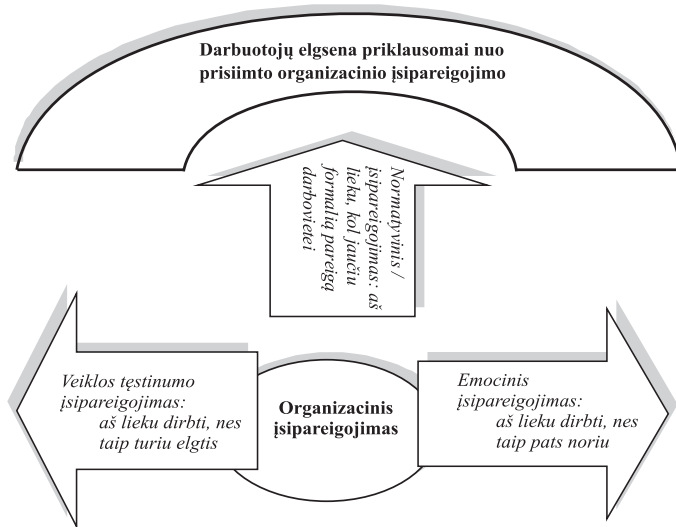


Šaltinis: V. Gražulis, B. Bazienė. Darbuotojų socializacija Lietuvos ikimokyklinėse įstaigo-se – mitas ar realybė? (situacijos analizė). *Filosofija / Sociologija*. Lietuvos mokslų akademija, 2009, Nr. 20/4.

J. P. Meyeras ir N. J. Allenas (1991) pasiūlė organizacinio įsipareigojimo / lojalumo trijų komponentų teorinį darbuotojų elgsenos vertinimo modelį (2.1 pav.). Manytume, kad esminiais šio modelio momentais laikytini darbuotojo priimamas prioritetinis elgesys organizacijoje:



- emocinis, kuris gali būti apibūdinamas kaip emocinis prisirišimas ir įsitraukimas į organizacijos veiklą, siekiant įgyvendinti strateginius jos tikslus. Toks individo elgesys grindžiamas pakankamu asmeninių poreikių tenkinimu, kūrybišku bendradarbiavimu kolektyve, galiausiai pasitenkinimu darbu ir saugumo jausmu;



**2.1 pav.** Darbuotojo elgsenos trijų komponentų teorinis modelis (adaptuota pagal source: Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment: Some methodological considerations”, Human Resource Management Review, 1)

- veiklos tęstinumo, kuris parodo darbuotojo ketinimą likti organizacijoje, nes jo darbo pastangos bei elgesys su galima organizacijos plėtra siejami tiek, kiek pats asmuo vadovaujasi principu „turiu taip elgtis“. Nors organizacijos tikslai ir pripažįstami, neretai taip elgiamasi stokojant kūrybiškumo ir mąstant standartiškai;
- normatyvinis, kai darbuotojas lieka kolektyvo narys vien dėl formalaus įsipareigojimo darbovietei. Šiuo atveju darbuotojas savo

darbo vietą brangina tiek, kiek darbovietėje toleruojama prasta darbo tvarka ir didelė darbuotojų kaita.

Nagrinėjant J. P. Meyerio ir N. J. Alleno pasiūlytą darbuotojų organizacinio įsipareigojimo modelį asmens socializacijos rezultatų kontekste, darytinos tokios išvalgos:

- nepakankamai išsiliejusio į kolektyvą darbuotojo elgsena gali būti apibūdinama kaip formaliai įsipareigojusio, nes tokie žmonės organizacijoje dirba tol, kol iš jų dar ko nors tikimasi;
- per aukštą socializacijos lygį patyrę darbuotojai organizacijoje dirba todėl, kad taip turi elgtis, nes jaučiasi įsipareigoję tęsti veiklą;
- sėkmingos darbuotojo socializacijos pasekmėms būdingas emocinio pobūdžio įsipareigojimas (kaip psichologinio kontrakto sąsa), nes organizacijoje jis lieka dirbti todėl, kad to pats pageidauja. Toks darbuotojo elgesys gali būti apibūdinamas kaip asmens sąmoningas išitraukimas į organizacijos tikslų ir uždavinių įgyvendinimą.

Kaip matyti, tik esant sėkmingai darbuotojo socializacijai galima tikėtis, kad jis norės likti kolektyve, būti įsipareigojęs / lojalus organizacijai, siekti joje karjeros.

Šios mokslinės diskusijos rodo, kad nagrinėjant darbuotojų lojalumo organizacijai klausimus būtina atsižvelgti į dvi viena kitą veikiančias jėgas:

- individas, darbo aplinkoje įgyvendindamas savo lūkesčius, derindamas asmeninę ir kolektyvo elgsenas bei kt., tampa lojalus organizacijai, kartu dalyvauja organizacijos plėtroje bei turi galimybę daryti teigiamą poveikį jos organizacinei kultūrai;
- organizacija, vykdydama savo misiją, siekdama įgyvendinti viziją ir tikslus, pasinaudodama organizacinės kultūros bei kt. vadybinių instrumentų (valdymo stiliaus, motyvacijos, darbo turinio ir kt.) poveikiu, sudaro sąlygas darbuotojui tapti įsipareigojusiam, t. y. lojaliam jai.

Apibendrinant galima teigti, kad individo ir organizacijos santykių sistema kuriama, taikant visą paketą vadybinių, psichologinių, organizacinių, teisinių ir kt. priemonių.

## 2.2. Žvilgsnis į naujų darbuotojų socializaciją Lietuvos organizacijose (viešojo sektoriaus atvejis) – kaip toliau?

Darbuotojų socializacijos proceso Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijose tendencijoms 2007–2010 m. vertinti anketinės apklausos metodu buvo apklausti penkių organizacijų 435 darbuotojai (generalinė aibė – 1869 žmonės, todėl esant leistinai paklaidai  $\Delta = 0,05$  (5 proc.) tyrimo patikimumui užtektų apklausti 322 respondentus). Sudaryti apklausos klausimų bloki, apibūdinantys darbuotojų nuomones apie kandidatų atrankos pokalbio turinį, naujokų adaptacijos bei integracijos etapų efektyvumą. Kiekybiniam vertinimui panaudoti Likerto skalės atsakymų skirstiniai, kai:

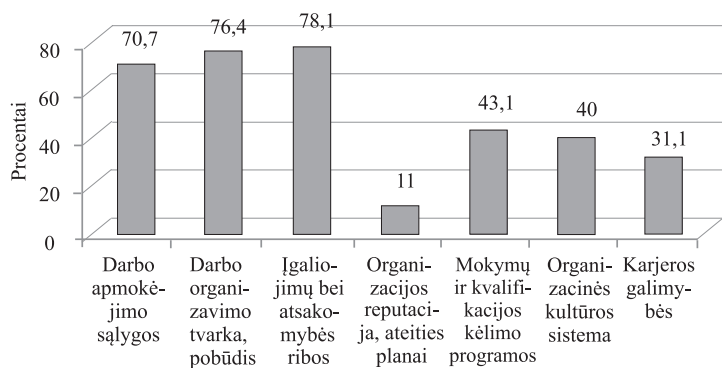
- visiškas pritarimas (daugiau kaip 80 balų) atitinka labai gerą vertinimą,
- pritarimas (daugiau kaip 60 iki 80 balų) atitinka gerą vertinimą,
- nei pritarimas, nei nepritarimas (daugiau kaip 40 iki 60 balų) prilyginamas vertinimui „patenkinamai“,
- nepritarimas (daugiau kaip 20 iki 40 balų) vertintinas „nepakanamai“,
- visiškas nepritarimas (nuo 0 iki 20 balų) atitinka „prastą“ vertinimą.

Nors tyrimas laikytinas daugiau bandomojo pobūdžio, tačiau gauti rezultatai padeda atskleisti padėtį aptariamuoju klausimu ir su kokiomis būdingomis darbuotojų socializacijos proceso problemomis susiduriama Lietuvos organizacijose.

2.1 poskyryje, pristatant mokslinių diskusijų darbuotojų socializacijos tematika kontekstą, buvo aptariama socializacijos proceso 3 etapų koncepcija. Pirmajame šios koncepcijos etape – atrankos pokalbyje – vykdoma išankstinės socializacijos funkcija. Šis etapas taip pat reikšmingas kaip ir darbuotojų adaptacija bei integracija. 2.2 paveiksle pateikiami darbuotojų atrankos pokalbio vertinimai. Kaip matome, tokio pokalbio metu organizacijos atstovai<sup>69</sup> potencialiam darbuotojui pirmiausia paaiškina jo pareiginius įgaliojimus bei atsakomybės ribas (78,1 balo), pateikia informaciją apie darbo organizavimo

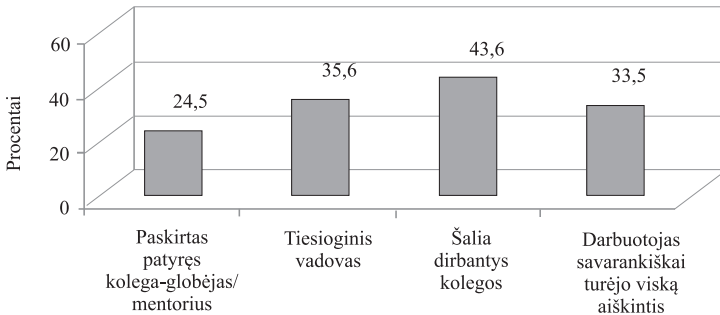
<sup>69</sup> Atrankos pokalbyje paprastai dalyvauja kandidato būsimoji tiesioginis vadovas ir personalo tarnybos specialistas.

tvarką (76,4 balo) ir aptaria mokėjimo už darbą sąlygas (70,7 balo). Organizacinių bei ekonominių būsimo darbo klausimų aptarimas tyrime dalyvavusių respondentų vertinamas gerai, o štai kandidato lūkesčiams bei jo dvasinėms vertybėms, tobulėjimo galimybėms, asmeninės ateities perspektyvoms, išsiliejiimo į organizacinę kultūrą sąlygoms ir kitiems su individo vystymu susijusiems klausimams aptarti, darbuotojų nuomone, skiriamas antraeilis vaidmuo, todėl šie darbo aplinkos aspektai iš esmės vertinami „nepakankamai“ (31,1–43,1 balo). Apie organizacijos reputaciją ir jos ateities planus, tyrimų duomenimis, kalbama tik retkarčiais, dažniausiai aptariant kitus klausimus, todėl šis klausimas respondentų vertinama „prastai“ (11 balų).



2.2 pav. Atrankos pokalbio metu aptariamai klausimai (darbuotojų vertinimai)

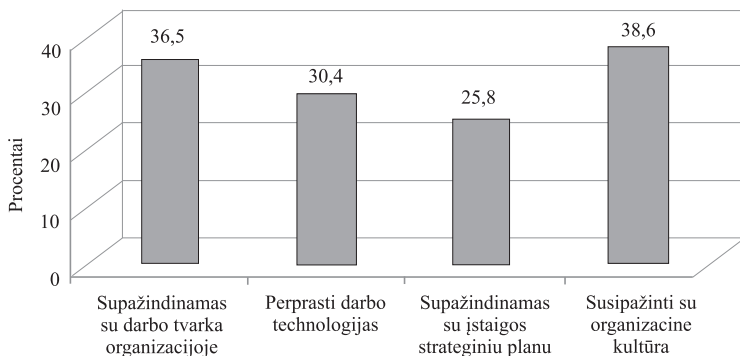
Tyrimo rezultatai rodo, kad atrankinio pokalbio metu organizacijoms labiau rūpi įvertinti potencialaus darbuotojo profesinius gebėjimus ir kt. su darbu sietinus klausimus, todėl už išankstinės socializacijos ribų iš esmės nustumiami individą kaip asmenybę apibūdinantys veiksniai. Kadangi šiame darbuotojo socializacijos etape dedami pirmieji ateities darbo rezultatų pamatai, taip vykdoma atranka menkai padeda daugeliui kandidatų numatyti galimybes sėkmingai įsilieti į organizaciją ir abipusio naudingumo pagrindais sudaryti su organizacija psichologinį kontraktą.



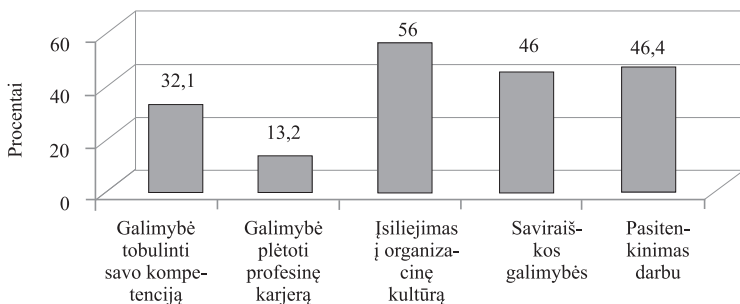
2.3 pav. Naujokui adaptacijos metu teikiamos paramos vertinimas

Ypatingas naujoko adaptacijos proceso bruožas – neišvengiamas susidūrimas su menkai pažįstama organizacijos aplinka, todėl didelę reikšmę turi jam teikiama parama, siekiant sumažinti daugelio patiriamą pirmos darbo dienos šoko poveikį, susipažinti su organizacijos tikslais ir organizacine jos kultūra, susiorientuoti profesinėje aplinkoje, kartu pristatyti save. Nors adaptavimosi kokybė pirmiausia yra naujoko asmeninių bei dalykinių savybių tąsa, vadovo dėmesys, globėjo / mentoriaus skyrimas ir pan. padeda jam įsitraukti į organizacijos veiklą. Nagrinėjant adaptacijos procesus tirtose organizacijose (2.3 pav.) nustatyta, kad, siekdami susiorientuoti nepažįstamoje aplinkoje, naujokai pirmiausia pasikliauja šalia dirbančių kolegų patarimais (43,6 balo). „Nepakankamai“ respondentai vertina suteiktą tiesioginių vadovų paramą (35,6 balo) ir jiems paskirtų globėjų veiklą tik 24,5 balo. Šis faktas rodo, kad globėjas skiriamas daugiau formaliai, individualios globos programos sudaromos tik išskirtiniais atvejais. Būtent dėl to naujokui neretai tenka pagalbos kreiptis į kolegas (jų parama vertinama patenkinamai) arba pačiam domėtis visomis užduoties vykdymo aplinkybėmis ir savo asmeninių lūkesčių įgyvendinimo galimybėmis. To pasekmės – prastas (2.4 pav.) ir, kaip matome, svyruojantis nuo 25,8 balo (strateginio plano žinojimas) iki 36,5 balo (darbo tvarkos žinojimas) adaptacijos turinio efektyvumo vertinimas. Deja, tyrime dalyvavusių respondentų teigimu, retai kuriam naujokui adaptacijos metu pavyksta tinkamai susipažinti su naujo darbo subtilybėmis ir organizacinės kultūros ypatumais (38,6 balo). Adaptacijos etape kylančios problemos neišvengiamai daro neigiamą poveikį naujo darbuotojo integracinio proceso

efektyvumui, o šio proceso metu turi būti siekiama padėti atsiskleisti indivi-  
do galioms, parodyti jo gebėjimus tobulėti bei įsilieti į organizacinę kultūrą.  
2.5 paveiksle pateikti šio proceso efektyvumo vertinimai.



2.4 pav. Naujoko adaptacijos etapo turinio efektyvumo vertinimas



2.5 pav. Darbuotojų integracijos etapo efektyvumo vertinimai

Kaip matome, tik darbuotojo saviraiškos galimybės, pasitenkinimas dar-  
bu ir prisitaikymas prie organizacijos elgesio normų, vyraujančių papročių,  
puoselėjamų vertybių ir kiti su organizacine kultūra siejami veiksniai respon-  
dentų vertinami „pakankamai“ (nuo 46 iki 56 balų), kiti integracijos etapą  
apibūdinantys veiksniai, deja, vertinami „nepakankamai“, pvz., kompeten-

cijų plėtra –32,1 balo, o karjeros plėtros galimybės vertinamos net „prastai“ – 13,2 balo.

Tyrimo metu bandyta išsiaiškinti, kaip respondentai savo ateitį sieja su organizacija. Apklausos rezultatai parodė, kad 33,1 proc. visų respondentų ketina keisti darbovietę, nes, kaip matyti iš 2.2–2.5 paveikslų, dėl menkos vadovų paramos ir bendradarbiavimo pirmiausia adaptacijos etape, ribotų galimybių plėtoti savo kompetencijas ir dėl to kylančių neaiškumų jas deleguojant daugeliui darbuotojų nepavyksta pripažinti organizacijos tikslų ir vertybių bei sąmoningai siekti juos įgyvendinti, ne visiems tapo norma emocinio pobūdžio įsipareigojimas organizacijai (kaip psichologinio kontrakto sąlyga) bei noras užmegzti ir nuolat stiprinti ryšį su organizacija. Viso to pasekmė – motyvacijos susitapatinti su organizacija, plėtoti jos atžvilgiu lojalų elgesį ir likti organizacijos nariu stoka. Šiuos respondentų grupės elgesys, taikant J. P. Meyerio ir N. J. Alleno pasiūlytą trijų komponentų teorinį modelį, gali būti vertintinas kaip „formaliai įsipareigojusio“ darbuotojo.

Apibendrinant mokslinėse publikacijose aptariamus darbuotojų socializacijos klausimus bei tyrimo metu gautus rezultatus, darytinos kelios svarbios išvados:

- darbuotojų socializacijos trijų etapų teorinis modelis (išankstinė socializacija, adaptacija ir integracija) laikytinas veiksminga priemone, vertinant individo galimybes įsitraukti į organizacijos gyvenimą ir tapti jai įsipareigojusiu / lojalium;
- naujų darbuotojų socializacijos procesui Lietuvos organizacijose iki šiol trūksta sistemiskumo, pats procesas daugiau vertintinas kaip nepakankamai sėkmingas (pvz., atrankos metu ne visada domimasi, kokie pretendento lūkesčiai, adaptacijos etape naujokas dažniausiai pats priverstas viską išsiaiškinti, nes retai kuriam skiriamas globėjas, daugumai darbuotojų neužtikrinamos kompetencijų plėtros galimybės, organizacijose prastas požiūris į karjeros sąlygas), dėl to daugelis darbuotojų menkai motyvuojami įsipareigoti organizacijai ir ilgainiui tapti jai lojaliais. Viso to pasekmės – kas trečias apklaustas darbuotojas planuoja pakeisti savo darbovietę;
- siekiant ugdyti lojalų personalą organizacijose tikslinga keisti naujokų atrankos procesą (užtikrinti lygiavertį ne vien organizacijos, bet ir kandidato interesų paisymą), diegti naujų darbuotojų orien-

tavimo, rengimo ir tobulinimo programas, kartu numatyti grįžtamojo ryšio priemonės. Tai padėtų nuolat tobulinti organizacijos sąlygas atitinkančias darbuotojų socializacijos sistemas.

### *Antro skyriaus literatūra*

1. ALLEN N. J., MEYER, J. P. The Measurement and antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. In: *Journal of Occupational Psychology*, 1990, 63 (1): 1–18.
2. ALMONAITIENĖ J. Organizational Identification and its Determinants: the Case of Public Sector Employees. *Social Sciences*. Vilnius, 2007, Nr. 3 (57), p. 25–40.
3. BAKANAUŠKIENĖ I. *Personalo valdymas*. Kaunas: VDU, 2008.
4. BAUER T. N., GREEN S. G. Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behavior on socialization. In: *Journal of Applied Psychology*. 1998, Vol. 83 (1), p. 72–83.
5. BLAŠKOVA M., GRAŽULIS V. *Motivation of Human Potential: Theory and Practice*. Monograph, Publishing Centre of Mykolas Romeris University. Vilnius: MRU, 2009.
6. BUTKUS F. S. *Organizacijos ir vadyba*. Vilnius: Alma Littera, 1996.
7. Darbo kodeksas, 105–107 straipsniai. *Valstybės žinios*, 2002-06-26, Nr. 64-2569, aktuali redakcija 2011-11-17, Nr. IX-926.
8. DE MEUSE K. P., TARNOW W. W. Leadership and the Changing Psychological Contract between Employer and Employee. In: *Issues and Observations*, 1993, 13:2.
9. DOSE J. J. Work values: an integrative framework and illustrative application to organizational socialization. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1997, 70, p. 219–240.
10. ELIZUR D., KOSŁOWSKY M. Values and organizational commitment In: *International Journal of Manpower*, 2001, Vol. 22 Iss: 7, p. 593–599.
11. GIBSON J. L., IVANCEVICH J. M., DONNELLY J. H. *Organizations: Behavior, structure, processes*. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1997.
12. GRAŽULIS V. Successful Socialization of Employees – Assumption of Loyalty to Organization. In: *International Journal „HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND ERGANOMICS (NRM&E)“*, Vol. V, 2/2011 p. 33–46. <http://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/>.
13. GRAŽULIS V., BAZIENĖ B. Darbuotojų socializacija Lietuvos ikimokyklinėse įstaigose – mitas ai realybė? (situacijos analizė). *Filosofija / Sociologija*. Lietuvos mokslų akademija, 2009/20. Nr. 4, p. 344–353.



14. HANDY C. *Dramblys ir blusa. Žvilgsnis atgal į ateitį*. Vilnius: Hansabankas, 2002.
15. CHERRINGTON D. J. *Organizational behavior: The Management of Individual and Organizational Performance*. Prentice Hall; 2 edition, 1993, 16. JANIS J. *Victims of groupthink*. Boston: Houghton-Mifflin, 1972.
16. JANS N. A. Organizational commitment, career factors and career/life stage. In: *Journal of Organizational Behavior*, 1989, 10 (3), 247–266.
17. JOINER T. A., BAKALIS S. The Antecedents of Organizational Commitment Among Casual Academic Staf. In: *International Journal of Educational Management, Emerald Group Publishing Limited*, 2006, Vol. 20 (6), p. 439–452.
18. JUCEVIČIENĖ P. *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija, 1996.
19. KAMMEYER-MUELLER J. D., WANBERG C. R. Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. In: *Journal of Applied Psychology*, 2003, Vol. 88 (5), p. 779–794.
20. KASIULIS J., BARVYDIENĖ V. *Vadovavimo psichologija. Vadovėlis*. Kaunas: Technologija, 2005.
21. KAVALIAUSKIENĖ Z. Organizacinis įsipareigojimas kaip teorinis konstruktas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2009, 2 (15), p. 82–93.
22. KORSAKIENĖ R., STANKEVIČIENĖ A., LOBANOVA L. *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros. Mokomoji knyga*. Vilnius: Technika, 2011.
23. KOUZES J. M., POSNER B. Z. *Iššūkis vadybai*. Kaunas: „Smaltijos“ leidykla, 2003.
24. MAJOR D. A., KOZLOWSKI S. W. J., CHAO G. T., GARDNER P. D. A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes and the moderating effects of role development factors. In: *Journal of Applied Psychology*, 1995, Vol. 80 (3), p. 418–431.
25. MATHIEU J. E., ZAJAC D. M. A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. In: *Psychological Bulletin*, 1990, 108 (2): 171–194.
26. MEYER J. P., ALLEN N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment: Some methodological considerations. In: *Human Resource Management Review*, 1991/1, p. 61–98.
27. MOORHEAD G., GRIFFIN R. W. *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, 8th ed. Boston: Houghton Mifflin Co. 2007.
28. NEWSTROM J. W., DAVIS K. *Organizational Behavior. Human Behavior at Work*. Duluth: University of Minnesota & Arizona State University, 1997.
29. ROBBINS S. P. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: UAB „Poligrafija ir informatika“, 2006.
30. SIMON H. A. *Administracinė elgsena: Sprendimų priėmimo procesų administracinėse organizacijose tyrimas*. Vilnius: UAB „Knygiai“, 2003.

31. SAKALAS A. *Personalo vadyba. Vadovėlis*. Vilnius: Margi raštai, 2003.
32. STEERS R. M. *Introduction to organizational behavior*. 4th edition, Harper Collins Publishers. New York, 1991.
33. STONER J. A. F., FREEMAN R. E., GILBERT D. R. *Vadyba (translated from: Management. Monograph)*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001.
34. URBONAVIČIŪTĖ I. *Adaptavimo projektai*. HRC, 2007. <http://www.vaiciulis.lt/index.php?id=4>.
35. VAN MAANEN J., SCHEIN E. H. Toward of Theory of Organizational Socialization. *Research in Organizational Behavior, Greenwich, Ct: JAI Press*, 1979, Vol. 1, p. 209–264.
36. ZAKAREVIČIUS P. *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės. Monografija*. VDU: Kaunas, 2003.
37. ŽUKAUSKAITĖ I. *Naujų darbuotojų socializacijos organizacijoje veiksniai: mentoriaus vaidmuo. Daktaro disertacija*. Vilniaus universitetas, 2009.
38. МЕСКОН М., АЛЬБЕРТ М., ХЕДОУРИ Ф. *Основы менеджмента*. Москва: Дело, 1997.

## 3.

### DARBO KOMANDOS – ORGANIZACIJOS SÈKMINGOS VEIKLOS PRIELAIDA

#### 3.1. Kodėl darbo komanda?

Pripažįstant organizaciją kaip kartu veikiančių žmonių vieną ar daugiau grupių<sup>70</sup>, sutinkama, kad darbuotojai bendromis pastangomis siekia įgyvendinti organizacijos tikslus. Neabejotina, kad bendros pastangos turi būti veiksmingos, todėl minėta prielaida darbuotojų kolektyve dažnai siejama su klausimu: kokiomis priemonėmis įmanoma užtikrinti darnų bendradarbiavimą ir efektyviai dirbti drauge. Darbo grupėse problematika pradėta domėtis jau beveik prieš 80 metų. To dingstimi tapo į vadybos teorijos aukso fondą įėję nuo 1924 m. sociologijos ir psichologijos specialisto George'o Eltono Mayo bei jo kolegų Hotorno gamykloje (Western Electric Company in Hawthorne, Chicago, USA) vykdyti darbuotojų elgesio grupėse kompleksiniai eksperimentai (1933, sk. 3–5). Šių eksperimentų rezultatai parodė, kad organizacijos darbuotojus ir jų grupes reikia tirti ir vertinti ne tik pagal gamybos organizavimo sistemas, bet ir pagal socialines sistemas, kuriose didelę reikšmę turi darbuotojų elgesys, tarpusavio santykiai ir jų pagrindu susiformuojančios normos, bendros vertybės ir pan. Prie nagrinėjamo grupių klausimo prieš 60 metų prisidėjo JAV sociologas G. C. Homansas, savo knygoje „Žmonių grupės“ (1950) pabrėždamas procesų, vykstančių dirbant kartu, sudėtingumą. Jo nuomone, grupę pirmiausia reikia vertinti iš socialinės sistemos pozicijų, kai svarbiais elementais laikytini veiklos pobūdis (fizinis ar protinis darbas), bendradarbiavimas (komunikacijos ypatumai, gebėjimai tartis ir pan.), sen-

70 Bendrąja prasme, apibūdinant grupę, galima naudotis George'o C. Homanso (1950), Marvinio E. Shawo (1971), E. Scheino (1980) bei kt. autorių apibrėžimais, kad grupė – tai du ir daugiau žmonių, kurie siekdami bendrų tikslų bendrauja tarpusavyje, kiekvienas daro po-veikį kitiems ir kartu yra veikiamas kitų asmenų.

timentai (pasitikėjimas, artumo jausmas, nusistatymas partnerių bei klientų atžvilgiu ir pan.) ir normos (elgesio taisyklės ir pan.). Kadangi darbuotojų grupės veikia tam tikroje organizacijos aplinkoje, autorius siūlo dar vertinti technologinius (pastatai, įranga ir pan.) ir kultūrinius (tikslai, vertybės, tradicijos) veiksnius. Be to, autoriaus nuomone, poveikį darbo grupės veiklai turi geografinė organizacijos padėtis bei klimatinės regiono sąlygos.

Pastaruoju metu jau nekelia ypatingų diskusijų požiūris į organizaciją kaip į komandiniais pagrindais dirbančius jos padalinius, nes pavienių žmonių darbas vis dažniau užleidžia vietą komandiniam darbui. Šia tema atlikta daugybė tai patvirtinančių tyrimų. Knygos „Efektyvus komandinis darbas“ autorius prof. M. A. Westas (2011) pateikė akivaizdžių pavyzdžių iš įvairių veiklos sričių (angliakasybos, medienos ruošimo, transporto, restoranų, sveikatos apsaugos sektoriuose ir kt.), kai komandiniais pagrindais organizuojamas darbas užtikrina nuolatinį darbuotojų tobulėjimą, gerina kokybinius organizacijos veiklos rodiklius, taupo sąnaudas ir pan. Komandinio darbo organizavimo patirtis, nors ir lėtokai, bet skverbiasi ir į Lietuvos mokslinių tyrimų erdvę bei organizacijų praktiką<sup>71</sup>.

Mokslininkai, besidomintys komandinio darbo organizavimu, pažymi nemažai jo pranašumų (Belbinas, 1993; Appelbaum, Batt, 1994; Cohen, Bailey, 1997; Westas ir kt., 2003; Westas, 2011):

- padeda greičiau pateikti rinkai konkurencingus produktus bei paslaugas, įgyvendinti strateginius organizacijos tikslus, nes efektyviau reaguojama į nuolat kintančią aplinką;
- skatina diegti naujoves, nes plečiamos galimybės greičiau prisitaikyti prie nuolatinių aplinkos iššūkių, be to, pokyčiai organizacijoje didina bendrą jos veiklos konkurencingumą;
- motyvuoja sistemingai gerinti komandos narių įgūdžius, kelti jų kvalifikaciją ir plėsti kompetenciją, tuo rendamiesi komandos nariai, mokydamiesi vienas iš kito, gerina veiklos rezultatų efektyvumą ir kokybę, užtikrina vidinį pareigų ir funkcijų pakaitumą;
- sudaro sąlygas nuolat tobulinti vadybos procesą, tinkamai derinant komandos narių vaidmenis bei jų požiūrių įvairovę;

71 T. Sudnickas (2002) nagrinėja komandos valdymo sistemos bendrus metodinius principus pagal C. Margerisoną ir D. McCanną (1990). V. Žydžiūnaitė (2005), J. Guščinskienė, L. Sapežinskienė ir L. Švedienė (2003) ir kt. analizuoja komandinio darbo galimybes sveikatos įstaigų sistemoje.

- didina komandos narių susidomėjimą organizacijos veikla, jos organizacinės kultūros stipriosiomis savybėmis, mažina konfliktinių situacijų pavojų bei streso lygį;
- pasiekiamas sinergijos efektas<sup>72</sup>, komandos nariai sąmoningai tampa įsipareigoję organizacijai bei reiškia jai lojalumą.

Matyt, galima pateikti ir daugiau komandinį darbą apibūdinančių pranašumų. Kartu ir mokslininkai, ir praktikai sutinka, kad nagrinėjant komandos sudarymo priežastis, organizacijos vadovams tenka atsakyti į kelis esminius klausimus: ar darbų atlikimo sąlygos kelia būtinybę dirbti drauge (pvz., užduoties kompleksiskumas, jos pasikartojimas), koks turėtų būti suburto kolektyvo savarankiškumo laipsnis (pvz., ar leidžiama tik darbų kooperacija, parama vieno nario kitam, ar suteikiama teisė savo veiklos erdvėje priimti sprendimus darbo planavimo, organizavimo ir kontrolės, komandos narių skatinimo, atstovavimo už komandos ribų ir pan.), ar tai padės darbuotojams tobulėti ir gerinti darbo kokybę, kokios pavedamo darbo plėtros galimybės (tai dažnai siejama, pvz., su naujais iššūkiais, noru prisiimti daugiau atsakomybės ir pan.).

Organizacijų aplinka kinta labai sparčiai, plinta veiklos formų įvairovė, dėl to siekis pateikti visais atvejais tinkančio bendro atsakymo į komandinio darbo organizavimo klausimą pasidaro neįmanomas ir beprasmiškas. Be to, toks užsiėmimas gali sukelti sumaištį ir tapti visos organizacijos vystymo kliūtimi, kurios pasekmės ilgainiui neigiamai atsiliepia veiklos efektyvumui. Patirtis rodo, kad kalbant apie kolektyvinio darbo problematiką tikslinga ieškoti visoms organizacijoms būdingų domėjimosi aspektų ir tuo remiantis formuluoti galimus sprendimus.

Vienas esminių organizacijos efektyvios veiklos sąlygų ieškoti atsakymo į klausimą, kaip, dirbdami drauge, organizacijos darbuotojai, M. A. Westo (2011) žodžiais, išmaktų „gerai šokti komandinio darbo šokių?“ Šis klausimas itin aktualus, kai bandoma įvertinti kartu dirbančių žmonių asmenines savybes, jų išsilavinimą, patirtį ir pan.<sup>73</sup> Globalėjant organizacijos aplinkai, jau

72 Ruperto Browno manymu (2000), pasiekti sinergijos efektą reiškia komandai įgyti papildomą pranašumą lyginant su pavieniui dirbančiais darbuotojais. Tačiau tai padaryti komandoje ne visada pavyksta. To priežastis būna neišnaudojama arba net pažeidžiama nario teisė reikšti savo nuomonę. Pastebėta, kad menkos galimybės aktyviai reikštis smukdo komandą iki paprastos bendradarbių grupės lygio (West, 2011).

73 Įvairūs tyrimai rodo, kad mokymus organizavus kaip bendradarbiavimo procesą (pvz., kai

tampa norma, kad į komandą suburiami įvairioms kultūroms priklausantys ir skirtingus religinius bei politinius įsitikinimus išpažįstantys žmonės. Individualią apibūdinančių požymių gausa sukelia nemažai problemų, kai bandoma moksliniais kriterijais vertinti komandinio darbo, t. y. darbo kartu, svarbą bei efektyvumą. Pastebėta, kad minėti skirtingumai gali neigiamai paveikti siekiant organizacijos tikslų. Pvz., dėl skirtingai suvokiamos vykdomos užduoties paprastai prastėja dirbančių kartu darbuotojų veiklos koordinavimas, sumažėja bendros pastangos spręsti problemas ir krenta kūrybingumas.

Tai kaip gi turime suvokti komandą<sup>74</sup>? Jei bandysime aptarti komandos sampratą remdamiesi literatūroje skelbiamais apibrėžimais, nesunkiai pastebėsime, kad komandos gali būti apibūdinamos kaip organizacijos vadovo sudarytos darbuotojų grupės<sup>75</sup>, kurių užduotis būtų drauge padėti organizacijai įgyvendinti užsibrėžtus tikslus. Komandų gyvavimo sąlygos yra: turėti bendrą tikslą, disponuoti reikiamais ištekliais bei įgaliojimais, jos nariai turi gebėti koordinuoti savo veiklą ir vykdyti įvairius pavedimus. Literatūros šaltiniuose dažniausiai minimos ekspertų, naujų projektų, kokybės gerinimo, darbo (pvz., sveikatos priežiūros, sudarytos iš gydytojų ir slaugytojų), padalinių, savivaldos ir pan. pobūdžio komandos. Neretai pabrėžiama komandos dydžio (pvz., vieni autoriai nurodo 3–10, kiti iki 15 žmonių ar kitokio dydžio komandas) bei jos gyvavimo trukmės (pvz., projektų komandos gyvavimo trukmė apibrėžiama vadovo įsakymu arba sutartimi) svarba. Kai kurie autoriai sutinka, kad komandos gali būti visiškai savarankiškos, bet gali ir neturėti

---

studentai grupėse rengia bendrą darbą, dėstytojas siekia būtų grupės nariu ir pan.), visuminė gebėjimų sanplauka padeda pagerinti individualius ir visos grupės narių gebėjimus bei bendrus studijų rezultatus (Gražulis, Jagminas, 2008). Panašaus efekto sulaukiama ir tikrose darbo grupėse.

- 74 Reikia pripažinti, kad organizacijų praktikoje nereti atvejai, kai komandomis vadinami įvairūs organizacijos struktūriniai padaliniai, kurie savo veiklą organizuoja ne visai laikydamiesi pagrindinių komandinio darbo formavimo ir valdymo reikalavimų. Tai, deja, labai diskredituoja tokios organizinės veiklos formos idėjas. Kita vertus, ir tarp mokslininkų nėra vienodo komandos sąvokos ir kuo ji skiriasi nuo grupės sąvokos aiškinimo.
- 75 Dauguma mokslininkų sutinka, kad sąvoką „grupė“ tikslinga skirti nuo sąvokos „komanda“, kurios pagrindu laikytinas teiginys, jog darbuotojų grupė ne visada atitinka komandai keliamus reikalavimus, o kiekviena komanda visada yra grupė (Boddy ir Peiton, 1999; Savanevičienė ir Šilingienė, 2005 ir kt.). Šiose studijose mes pritarėme sąvokų atskyrimo tradicijai, kurios priešastimi laikytinas veiklos efektyvumas (konkurencingumas). Tokiu atveju pripažįstama, kad komanda yra efektyviai (konkurencingai) veikianti grupė.

ti savarankiškumo įgaliojimų, turėtų vykdyti kūrybinius, taip pat strateginio pobūdžio, darbus, bet turi atlikti ir rutinines užduotis (Boddy ir Peiton, 1999; Meskon ir kt.; Stoner ir kt., 2001; Sakalas, 2003; Savanevičienė ir Šilingienė, 2005; West, 2011 ir kt.).

Kyla klausimas, ar toks požiūris į komandą yra pakankamas, siekiant ją išskirti iš kitų organizacijose veikiančių darbuotojų struktūrinių grupių. Nesunku pastebėti, kad pateiktas komandos sampratos aiškinimas gali sukelti nemažai painiavos, kai norima įsigilinti į esminius jos formavimo, veiklos organizavimo, vadovavimo arba lyderystės klausimus. Maža to, toks aiškinimas pasunkina formaliai veikiančios grupės, bet nesančios komanda, ir grupės, turinčios visus komandos požymius, ribų nustatymą. Kaip matome, tyrėjų, besidominančių komandinio darbo problematika, uždavinys – kiek galima aiškiau apibrėžti vykdomų tyrimų ribas.

Jonas R. Katzenbachas ir Douglas K. Smithas (1993), nagrinėdami organizacijų ir darbuotojų poreikį sudaryti komandas, pažymi, kad svarbiausiomis paskatomis laikytini veiklos iššūkiai, kartu nepamirštant kitų esminių elementų, tokių kaip paskirtis, tikslai, narių siekiami įgūdžiai bei teigiamas požiūris dirbti kartu, stiprus atsakomybės jausmas. Jau besiformuojančioje komandoje ypatingą reikšmę įgauna poreikis skirti dėmesį kartu dirbančių darbuotojų tikslams (jie turėtų būti ne tiek plačiai apibendrinantys, kiek nukreipti į vidinę komandos narių energiją bei siekiamus konkrečius rezultatus), pažinti jos formavimo ir vystymosi mechanizmus (pvz., kokių žmonių pagalba, kokie kūrimosi etapai ir veikimo ypatumai) bei kaip organizuojamas ir valdomas darbo procesas (pvz., komandos struktūravimas, gebėjimai lyderiauti, spręsti konfliktus), atsižvelgti į kiekvieno komandos nario paskirtį darbo procese (pvz., vykdant užduotį, pasikliauti komandos nario asmeninėmis kompetencijomis<sup>76</sup> ir jų komandinių vaidmenų pasiskirstymo principu).

Daugelio mokslininkų komandinio darbo efektyvumo tyrimai parodė, kad komandos iš kitų organizacijos darbuotojų grupių išsiskiria (Katzenbach ir Smith, 1993; Guzzo, 1996; Cohen ir Bailey, 1997 bei kt.):

- gebėjimais motyvuotai vykdyti iššūkiais paremtas užduotis;
- išsiugdytu komandos likimo jausmu;

76 Specialistai teigia, kad dirbant komandinį darbą pirmiausia būtinos profesinės, problemų sprendimo bei tarpasmeninio bendravimo kompetencijos (Boddy ir Peiton, 1999).

- mokėjimu darbą organizuoti atsižvelgiant į kiekvieno nario įgytas kompetencijas ir asmeninį vaidmenį;
- veiklos rezultatų grįžtamojo ryšio svarbos suvokimu<sup>77</sup>.

Apibendrinant galima pasakyti, kad organizacijų vadovai, darbo procesą organizuodami komandiniu principu, turi ne tik rūpintis gamybos ar paslaugų plėtra, bet ir vertinti komandos darbą socialinės sistemos, pirmiausia žmogiškojo potencialo vystimosi aspektais, nes tik tada sudaromos tinkamos sąlygos išvengti galimų komandinio darbo veiklos trukdžių.

### **3.2. Darbuotojų grupės – komandinio darbo aplinkos kūrimo terpė**

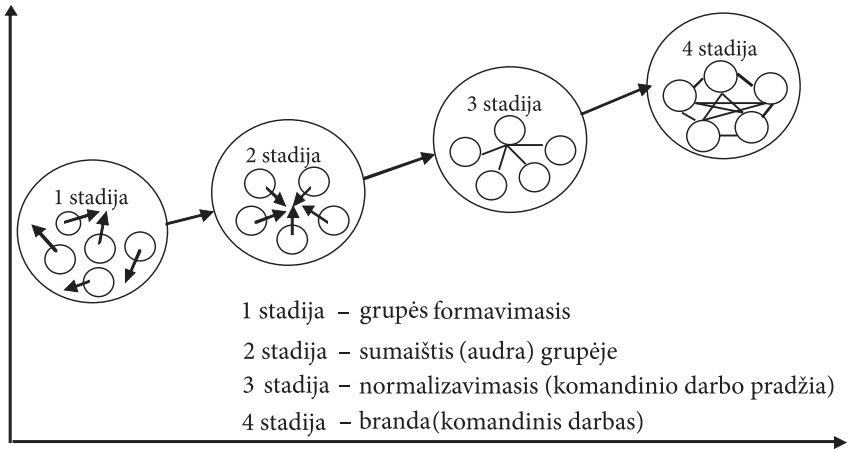
3.1. poskyryje pažymėjome, kad komandos narių asmeninių savybių, žinių bei patirties įvairovė padeda didinti bendros veiklos efektyvumą, kartu atkreiptas dėmesys, kad tai gali sukelti ne visada prognozuojamų problemų. Gali būti, kad sudaryta darbo grupė jau nuo pat pradžios pasmerkta žlugti ir niekada netaps komanda. Siekiant mažinti galimų problemų poveikį komandai būtina išmokti dirbti kartu. Bruce'o W. Tuckmano ir Mary A. Jensen tyrimai parodė, kad sudarant komandą kiekviena darbo grupė turi pereiti 4 stadijas – nuo grupės formavimosi iki efektyvaus darbo drauge (1965; 1977). Autoriai nurodo ir būtinas sąlygas: augimas bei reikiamų įgūdžių ir pasitikėjimo jausmo įskiepijimas. Iš esmės šių autorių pasiūlytas teorinis modelis palaikomas visų mokslininkų, pripažįstančių komandos kūrimo etapus.

Apibendrinę įvairių mokslininkų darbo komandos formavimo etapų aiškinimus (Tuckman ir Jensen, 1997; Boddy ir Peiton, 1999; Savanevičienė ir Šilingienė, 2005; Kasiulis ir Barvydienė, 2005; Masiulis ir Sudnickas, 2008; West, 2011 ir kt.) ir savo vykdomus tyrimus, pateiksime komandos formavimosi stadijų apibūdinimus (3.1 pav.).

---

77 Komandos veiklos rezultatų grįžtamasis ryšys turėtų būti vertintinas tokiais rodikliais kaip pasirinktų tikslų konkurencingumas, turimų finansinių išteklių naudojimo bei įdiegtų naujovių efektyvumas, klientų (vartotojų) nuomonė, komandos narių partnerystės ir tarpusavio santykių kokybė, bendradarbiavimo su kitais savo organizacijos padaliniais bei kitomis organizacijomis efektyvumas ir pan.





3.1 pav. Darbo grupės tapimo komanda stadijos / etapai (sudaryta pagal B. W. TUCKMANO ir M. A. JENSEN pasiūlytą modelį: Stages of small group development revisited. *Group and Organizational Studies*, Vol. 2, 1977)

Grupės formavimasis – tai stadija, kurios metu, atsižvelgiant į profesinius ir funkcinus gebėjimus, suburiami kandidatai bendrai dirbti grupėje; naujai priimti darbuotojai susipažįsta vienas su kitu ir pasikeičia pirmine, dažniausiai oficialaus pobūdžio informacija apie save, aktyvesni pateikia pasiūlymų dėl būsimojo darbo organizavimo. Šioje stadijoje grupės nariams būdingas nerimas, dažniausiai jie vykdo savarankiškas užduotis, bet gali atlikti ir bendrai vykdomą pavedimą. Organizacinei grupės struktūrai būdingi formalus padalino požymiai ir menkai veikiantis komunikacijos procesas. Grupės nariai retai kada domisi organizacijoje vyraujančios organizacinės kultūros ypatumais, o grupei labai svarbus paskirto vadovo (formalaus lyderio<sup>78</sup>) vaidmuo bei jo valdymo stilius. Svarbiausias vadovo rūpestis šiame etape yra jo pastangos aiškiai suformuluoti uždavinius. Būtent nuo grupės vadovo dažnai priklauso jos formavimosi etapo laikotarpis. Paprastai į už-

78 Reikia sutikti su absoliučios daugumos specialistų nuomone, kad formalus, arba paskirtas, grupės vadovas nebūtinai būna tikrasis darbuotojų kolektyvo lyderis, nes norint juo tapti reikia rodyti pasitikėjimo savimi jausmą bei gebėti grupės veiksmus nukreipti tinkama kryptimi (Sears ir kt. 1985). Neturintis šių tikrojo lyderio savybių paskirtas grupės vadovas lieka tik formaliu lyderiu.

duotį, o ne į žmones orientuotam vadovui dėl savo griežto požiūrio į žmones sunkiai sekasi kurti kolektyvinio darbo organizacinius pagrindus ir siekti atitinkamo jos narių dvasinio nusiteikimo, todėl neretai grupės formavimosi stadija užsitęsia. Apskritai ši stadija vertintina kaip grupės narių pirminio susiorientavimo laikotarpis.

Sumaištis (audra) grupėje – tai stadija, kai dėl darbuotojų asmeninių gebėjimų, interesų, prioritetų, tikslų ir motyvų dirbti grupėje reiškiami skirtingi, neretai nesutaikomi požiūriai į vykdomą darbą. To pasekmės: nevienodas vertybių ir situacijos grupėje vertinimas, nepastovūs tarpusavio santykiai, nereti konfliktai dėl asmeninės įtakos. Sumaištis stadijoje į paviršių gali iškilti paslėpta įtampa. Vykdomas darbas dažniausiai suprantamas tik kaip vadovo pavedimas, kuris turi būti įvykdytas bet kuriuo atveju, neatsižvelgiant į esamus išteklius, aplinkos poveikį ir kt. veiksnius. Dėl to dažnas atvejis, kai abejojama gautos užduoties vertingumu ir galimybėmis ją kokybiškai įvykdyti. Grupės organizacinei struktūrai ir toliau būdingi formalaus dalinio požymiai ir besiformuojantis komunikacijos procesas. Kartu šiame etape vyksta pirminis vyraujančios organizacinės kultūros suvokimas, asmeniniu lygmeniu bandoma prisiderinti prie organizacijoje puoselėjamų vertybių, papročių, jos misijos ir vizijos. Šioje stadijoje grupės nariai jau gali įvertinti ir palyginti organizacijos propaguojamą misiją ir suformuluotą viziją su asmeninių lūkesčių įgyvendinimo galimybėmis. Formalaus grupės vadovo pareiga – suprasti vykstantį procesą ir stengtis kolektyvo narių reiškiamoje įvairovėje atrasti teigiamus bendrumus ir pranašumus, paskatinti darbuotojus tapti išipareigojusiais grupės iškeltiems tikslams, kurti pasitikėjimą. Tai padėtų grupei ateityje žengti bendro darbo link.

Normalizavimasis – tai stadija, kai grupės nariai pamažu prisitaiko prie kolegų elgesio individualių ypatumų, kuriamos kolektyvo vertybės, bendros normos, atsiranda emocionalus narių suderinamumas, pozityviai sprendžiamos konfliktinės situacijos. Dėl to didėja bendrai vykdomų užduočių apimtis, keliama didesni jų kokybės reikalavimai, kartu vyksta adekvačių bendro darbo metodų paieška. Grupės normalizavimo stadijoje pradeda reikštis komandiniai grupės narių vaidmenys, vyksta vidinis organizacinio struktūrizavimo procesas, organizacinė struktūra tampa lankstesnė. Tai leidžia greičiau prisitaikyti prie aplinkos pokyčių. Pradedama pripažinti atskiro grupės nario asmeninės lyderystės teisė pagal individualius jo gebėjimus. Dėl to didėja bendro darbo veiklos efektyvumas, grupė parodo pirmuosius konkurencingumo požymius. Šiame etape susiformuoja tik šiai grupei būdingi organiza-

cinės subkultūros bruožai, ieškomas jos bendrumas su visoje organizacijoje vyraujančia organizacine kultūra. Formalus grupės vadovas savo vaidmenį pradeda derinti su kitų grupės narių vaidmenimis. Tai sudaro palankias sąlygas kiekvienam grupės nariui imtis didesnės atsakomybės už vykdomus darbus bei grupės viduje vykstančius procesus. Galiausiai norminimo stadijoje darbo grupės būseną apibūdintina kaip kolektyvo, įgaunančio pirmuosius komandos bruožus.

Branda (komandinis darbas)<sup>79</sup> – tai stadija, kai darbo grupė veikia išvien, laikydamosi nustatytų standartų, skiriamuoju bruožu tampa efektyvi bendravimo sistema, solidarūs sprendimų priėmimas bei nuolatinė inovatyvi veikla. Darbo organizavimas grindžiamas įgytomis komandos narių kompetencijomis ir nuolatiniu mokymu, veiklos rezultatai pasižymi gera kokybe bei konkurencingumu. Pasitaikančioms konfliktinėms situacijoms būdingas funkcionalumas, jos tampa visos komandos tobulėjimo prielaida. Nusistovi visai komandai tinkanti organizacinė struktūra, kartu jai būdingas lankstumas, padedantis laiku reaguoti į vykstančius pokyčius. Paskirtas vadovas vykdo skirtingų darbo etapų lyderių (dažniausiai pagal jų komandinius vaidmenis) koordinatoriaus (derintojo) funkciją. Įdiegiama veiklos rezultatų vertinimo grįžtamojo ryšio sistema – tai padeda komandai tinkamai ir laiku reaguoti į aplinkos iššūkius ir išlikti efektyviai. Komandos organizacinei kultūrai būdingi stiprios kultūros bruožai, kartu ji reiškiasi kaip savarankiška subkultūra visos organizacijos mastu. Šiame etape svarbi komandos užduotis – palaikyti susitelkimą ir išvengti jos narių konformistinių nuotaikų<sup>80</sup>, nes tai gali būti komandos irimo priežastis.

79 Kai kurie autoriai mano, kad brandos stadijoje susiformuoja ideali komanda, kurioje vyrauja tvirti jos narių ryšiai (Kasiulis, Barvydienė, 2005). Galima sutikti dėl komandos narių tarpusavio ryšių tvirtumo brandos stadijoje, tačiau tai nėra joks pagrindas teigti apie galimybę sukurti idealią komandą.

80 Konformizmas kaip reiškinys laikytinas grupinio mąstymo (*Groupthink*), susiformavusio stiprioje grupėje, pasekme. Vienas iš pirmųjų grupinio mąstymo problematika sistemiskai susidomėjo prof. Irvingas Janisas. Jis pastebėjo nemažai teigiamų bruožų, rodančių darbuotojų susitelkimą, taip pat kad grupinis mąstymas gali turėti ir sunkiai pataisomų neigiamų pasekmių, pvz., įsigalioja savicenzūra, priimant sprendimus trūksta ekspertinės nuomonės, vengiama kritinių pastabų, reiškiasi vieningumo iliuzija ir spaudimas siekiant atsiriboti nuo kiekvienos kitaip manančių žmonių nuomonės bei kitokio pobūdžio informacijos (Janis, 1972). Kai kurie Lietuvos autoriai, deja, mato vien teigiamą konformizmo pusę (Kasiulis ir Barvydienė, 2005), tačiau, mūsų nuomone, konformizmas ilgainiui tampa nepakeliama našta iniciatyviems ir kūrybingiems darbuotojams.

Kaip matyti, komandiniam darbui būdinga didelė darna<sup>81</sup>, vyrauja organizacinė kultūra, kuriai būdingas sutelktumas ir solidarumas, efektyvūs komunikaciniai kanalai<sup>82</sup>, kiekvienas atsakingas už visus ir visi už vieną, dėl to komandos nariai, siekdami asmeniškai įsipareigoti ir reikšti lojalumą, save tapatina su komanda bei visa organizacija. Kuo labiau susitelkusi komanda, tuo jos galimybės konkurencinėje aplinkoje tik didėja. Įvairūs tyrimai tik patvirtina šias išvadas (Stoner ir kt., 2001).

B. W. Tuckmanas kartu su M.A. Jensen (1977), analizuodamas komandos formavimo etapų grandinę, papildomai pasiūlė į ją įtraukti dar vieną – užbaigimo stadiją (išformavimą), tačiau kartu pripažino, kad minėta stadija būdinga savo galutinį tikslą pasiekusioms projektų (užduoties) komandoms. J. Stoneris su kolegomis (2001) pažymi, kad užbaigimo stadijoje komandos narių elgesys „svyruoja nuo susijaudinimo iki depresijos“, todėl, manytina, kad šio atveju atsitraukiama nuo išsakytos komandos formavimo būtinų sąlygų: augimas bei reikiamų įgūdžių ir pasitikėjimo jausmo iš(si)ugdymas. Minėta aplinkybė leidžia teigti, kad užbaigimo stadija, nors ir žinotina, tačiau nėra komandos suformavimo nagrinėjimo objektas. Todėl žinotina, kad komandos, kaip ir bet kokio kito darinio, išformavimo stadija, labiau reguliuojama teisinėmis procedūromis nei kolektyvo socialinio vystymo teorinėmis nuostatomis.

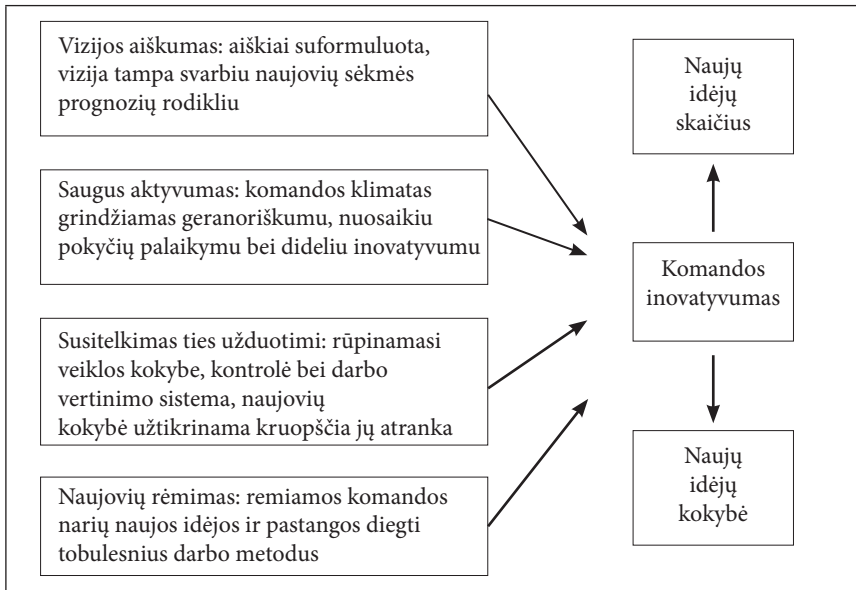
Mokslinėje literatūroje, aptarinėjant komandinio darbo pranašumus, dažnai minima, kad komandos pasižymi savo inovatyvumu bei veiksmingumu. Komandos inovatyvumo savybėms galima priskirti nuolatinę tobulėnių darbo metodų paiešką ir diegimą. M. A. Westas ir Neilas R. Andersonas (1996) pateikė teorinį komandos inovatyvumo modelį, kuriame pabrėžiami kai kurie principiniai inovatyvumą apibūdinantys veiksniai (3.2 pav.).

Kaip matome, apibūdinant komandos inovatyvumo lygį, įgyvendinus autorių siūlomą keturių veiksmų modelį, pagrindiniais vertinimo rezultatais turėtų tapti naujos idėjos (skaičius) ir jų kokybė (rezultatyvumas). Kiekvienu konkrečiu atveju komandos inovatyvumo kokybė turėtų būti vertintina atsižvelgiant į komandos veiklos pobūdį, rinkos naujovių poreikius ir kuriamos naujovės konkurencingumo rodiklius.

---

81 J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2005) grupės darnos sąvoką apibūdina kaip „mažiausiomis bendradarbiaujančiųjų „sąnaudomis“ gaunamą didžiausią veiklos rezultatą“.

82 Apie efektyvios komunikacijos svarbą grupėse reikšmingą mokslinę studiją pirmas dar 1950 m. savo straipsniuose paskelbė socialinis psichologas Robertas F. Balesas.



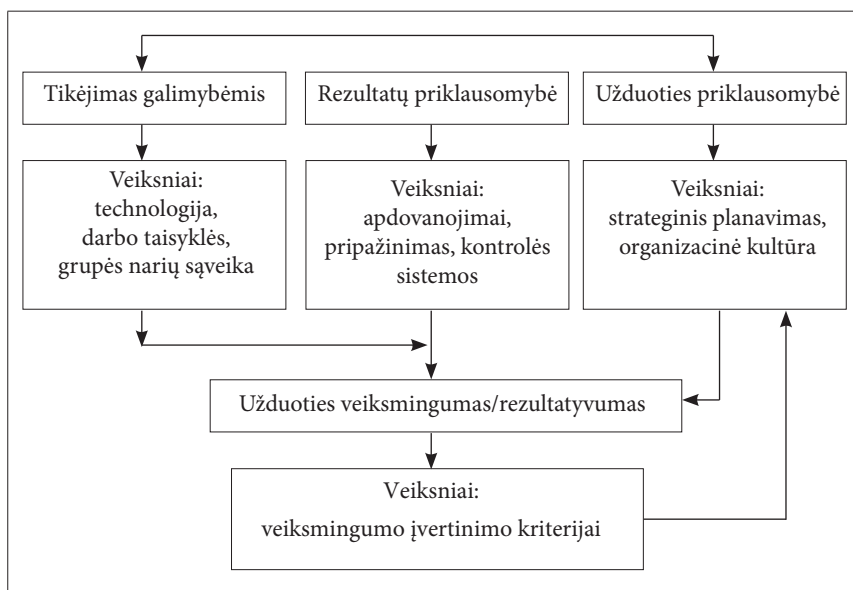
3.2 pav. Komandos inovatyvumo keturių veiksmų teorinis modelis

(šaltinis: M. A. Westas. *Efektyvus komandinis darbas*. Poligrafija ir informatika, 2011)

Taigi su komandos veiklos inovatyvumo vertinimais glaudžiai susijęs jos veiklos veiksmingumo (rezultatyvumo) apibūdinimas. Vienas iš pirmųjų šiuo klausimu susidomėjo prof. P. F. Druckeris (1964), aptarinėdamas efektyvaus vadovavimo bruožus. Jo manymu, apie veiksmingą organizaciją, taip pat ir grupę / komandą galima kalbėti tik remiantis tinkamai pasirinktais tikslais<sup>83</sup>. Šiai nuostatai pritaria ir kiti tyrėjai, pvz., G. P. Shea ir R. A. Guzzo (1987), komandiniame darbe pabrėždami bendrų tikslų idėją. G. P. Shea ir R. A. Guzzo nuomone, komandos veiksmingumas (rezultatyvumas) grindžiamas trimis kintamosiomis: užduoties ir rezultatų tarpusavio priklausomybe

83 P. F. Druckerio (1964) teigimu, kad efektyvus vadovavimas neretai grindžiamas „kuo geriau ir teisingiau atlikti užduotį“ idėja, taip supriešinant efektyvumo ir veiksmingumo (rezultatyvumo) sąvokas. Praktika rodo, kad ne kiekviena efektyviai atliekama užduotis tikrai turi reikalingumo požymių. Anot P. F. Druckerio, toks darbas vertintinas kaip pagunda, kurios apskritai reikėtų vengti. O veiksmingas vadovavimas grindžiamas tinkamų tikslų pasirinkimo idėja.

ir esamų galimybių panaudojimo sąlygomis (3.3 pav.). Autorių nuomone, išvalgus vadovas, remdamasis bendrais tikslais kaip komandos „statutu“, gali suburti sėkmingai konkuruojančią komandą. Kadangi komandai būdinga didelė darna, sutelktumas ir solidarumas, autoriai pataria vadovams kreipti dėmesį ne tiek į tokias „smulkmenas“ kaip, pvz., komandos savioorganizacija, bet pirmiausia į galutinius bendro tikslo rezultatus. Be to, vadovui turi rūpėti, kaip komanda yra apsirūpinusi būtinais ištekliais, taip pat ir finansiniais bei techniniais. Suprantama, siekiant veiksmingos komandos veiklos, ypač aktuali tampa pačių komandos narių sprendimų teisė, pvz., kokie veiksniai bus svarbiausi vykdant užduotį.



3.3 pav. Komandos veiksmingumo / rezultatyvumo vertinimo teorinis modelis  
(šaltinis: G. P. Shea ir R. A. Guzzo. *Group Effectiveness: What Really Matters*.  
Sloan Management Review, 1987, 27)

B. W. Tuckmanas ir kt. specialistai pažymi, kad teorinės komandų formavimo nuostatos padeda paaiškinti, kodėl vienu ar kitu atveju susiduriama su sunkumais, koks rizikos veiksnio poveikis veiklos rezultatams. Vienas iš

atsakymų tas, kad grupės, bandančios ignoruoti audros ar normalizavimosi stadijas, gali patirti tik trumpalaikę sėkmę (Stoner ir kt., 1999). Kita galimų sunkumų priežastis yra susiformavusio grupinio mąstymo neigiamos apraiškos (ten pat). Apskritai komandoje grupinio mąstymo gyvavimo terpė atsiranda, susikūrus stipriai organizacinei kultūrai, kai komandai labiau pradeda rūpėti organizacijos darna ir vieningumas nei efektyvių sprendimų paieška. Viena vertus, griežtai laikytis komandos elgesio normų ir papročių yra naudinga kiekvienam komandos nariui, nes padeda visiems susitelkti ties vykdoma užduotimi, kita vertus, kyla pavojus, kad atsiradus konformistinėms nuotaikoms komandos nariai praranda savo individualumą, atsiriboja nuo išorinės informacijos ir negirdi kitų nuomonės. Šiuo atveju stabdoma, net žlugdoma asmeninė iniciatyva, naujovių paieška, galiausiai konformizmo pasekmės tampa komandos sulėtėjusios pažangos priežastimi.

Nors ir netiesiogiai, bet kaip galimos sunkumų komandoje priežastys turėtų būti Chriso Argyrio įvardyti vadinamieji gynybos šablonai. Galima sutikti, kad gynybos šablonai padeda komandai apsisaugoti nuo galimos sumaišties, vis dėlto jie reiškiasi daugiausia dėl komandoje susiformavusios apsaugos nuo jos stabilumui gresiančių pavojų sistemos. Pastebėta, kad gynybos šablonai pradeda veikti net nepriklausomai nuo tuo, ar komandos nariai tai sužadina sąmoningai, ar gynyba prasideda nesąmoningai (Argyris, 1990). Kaip pavyzdį galima paminėti praktikoje plačiai paplitusį gynybos atvejį, kai dėl įvairių darbo nesklandumų pirmiausia kaltinama komandos išorės aplinka – organizacijos vadovai, kiti organizacijos padaliniai, partneriai ir pan. Šiuo atveju tikimasi, kad gynybos šablonai skirti komandos galvos skausmui malšinti, bet tampa akivaizdu, kad jie dažniau trukdo, nei padeda komandai sklandžiai dirbti. Siekiant įveikti komandoje besireiškiančius gynybos šablonus M. A. Westas (2011) pataria vadovautis šiomis pagrindinėmis taisyklėmis:

- gynybos argumentai turi būti įtikinami, svarbūs ir viešai patikrinami,
- pažadai turi būti realiai įgyvendinami,
- komandos nariai skatinami ne kaltinti, o gebėti dalykiškai aptarti klaidas.

Konformistinės nuotaikos, sunkumai prisitaikant prie naujos aplinkos didina rizikos veiksnius siekti efektyvios komandinės veiklos, prarasti įgy-

tas komandinės savybės. Dažniausios to pasekmės – komandos sugrįžimas į ankstesnes grupės veiklos stadijas<sup>84</sup>.

Siekdamas išvengti galimų komandinio darbo sunkumų, vadovas turi savo veikloje ne tik atsižvelgti į literatūros šaltiniuose plačiai paplitusias rekomendacijas, pvz., bendrų tikslų kūrimo bei tarpusavio konkurencijos didinimo (pvz., komandą padalijant į pogrupius), bet ir nuolat rūpintis organizacinės kultūros ir teigiamų tarpusavio santykių kūrimo naujovėmis, gebėti vertinti kitų laisvą ir nepriklausomą mąstymo būdą, galiausiai skatinti nuotaikas, padedančias laiku pastebėti aplinkos iššūkius ir tinkamai prisitaikyti naujoje situacijoje. Teigiamas vadovų požiūris į minėtus veiklos elementus virsta paskatomis, į kurias paprastai palankiai reaguoja kiekvienas grupės narys.

Vadovavimo kokybė visada buvo ir yra organizacijos veiklos sėkmės veiksnys. Moksliniai tyrimai ir praktika rodo, kad vadovavimas komandai nėra šios taisyklės išimtis.

### 3.3. R. M. Belbino komandos vaidmenų teorinių nuostatų svarba organizuojant kolektyvinį darbą

Lietuvos patirtis rodo, kad siekiant tapti kokios nors organizacijos darbuotoju pirmiausia būtina atitikti tam tikrus kandidatams keliamus formalius reikalavimus: gebėti siekti jos tikslų, turėti atitinkamą išsilavinimą, darbo patirties, būti komunikabiliam, mokėti kalbų ir pan. Pastebėta, kad nė vienas išvardytas reikalavimas negali visiškai užtikrinti efektyvaus darbo kolektyve. Pvz., turimas diplomas ne visada atskleidžia tikrąjį žinių lygį, patirtis nepakankamai atspindi asmens gebėjimų tinkamai reaguoti į aplinkos dabarties pokyčius, galiausiai asmeniniai tikslai gali nusverti organizacijos tikslus ir net būti jiems priešingi. Dar 1948 m. mokslininkai Kennethas D. Benne'as ir Paulas Sheatsas vieni iš pirmųjų atskleidė darbuotojų funkcinių vaidmenų svarbą dirbant grupėje. Autorių pateiktame modelyje visi darbuotojų atliekami vaidmenys suskirstyti į 3 grupes (orientuoti į užduotį, į grupės palaikymą ir į save), kurios atspindi inicijavimo, informavimo, koordinavimo, vertini-

84 Ganėtinai vaizdžiai apie komandinio darbo trukdžių pasekmes rašė M. A. Westas: „Nebūtinai 1+1+1+1 lygu penkiems; daugeliu atveju 1+1+1+1 gali būti lygu trims arba dar mažiau!“ (2011).



mo, skatinimo, pagalbos ir kt. grupėje vykdomas funkcijas. K. D. Benne'o ir P. Sheatso indėlis laikytinas esminiu, padėjusiu vėliau susisteminti bei suvokti individo prigimtinių savybių svarbą dirbant žmonėms kartu.

Paskutiniaisiais XX a. dešimtmečiais Vakarų šalių mokslinėje, metodinėje bei mokomojoje literatūroje vadybos tematika po gana ilgų diskusijų buvo pripažinta, kad kertiniu žmogaus darbo kolektyvinėje aplinkoje teisingo suvokimo aspektu laikytini kiekvieno kolektyvo nario atliekami individualūs vaidmenys. Pavyzdžiui, atskleisti asmens būdingus vaidmenis labai padėjo Henley vadybos mokykloje (Didžioji Britanija) 8-ajame dešimtmetyje atlikti moksliniai tyrimai. Jų rezultatų duomenimis vėliau buvo grindžiama vaidmenų teorija (Belbin, 1981). Pasak jo, komandiniame darbe naudingiausi asmenys, kurių stipriosios savybės reiškiasi individualiai ir yra adekvačios komandos poreikiams.

Plačiąja prasme komandinį žmogaus vaidmenį galima apibūdinti kaip galimybę asmeniui geriausiai pasireikšti viename ar kitame kolektyvinės veiklos proceso etape su jam būdinga prigimtinė elgsena (pvz., geriau sekasi organizuoti darbą arba pateikti idėją, arba įvertinti atlikto darbo kokybinį aspektą ir t. t.). Kartu individualiam asmens vaidmeniui atlikti poveikį gali daryti išmoktas ar įgytas elgesys. Ir vis dėlto žmonės, nepaisant turimos panašios funkcinės kompetencijos (įgūdžių, patirties bei žinių), dėl sau būdingos prigimtinių elgsenos grupėje gali veikti gana skirtingai. Kaip matyti, vienas iš komandos kūrimo tikslų turi būti reikiamų sąlygų darbuotojo įgimtoms savybėms, įgūdžiams, žinioms bei interesams įgyvendinti sudarymas, nes tik taip galima pasiekti, kad darbuotojas vaidmenį atliktų efektyviausiai, bei kartu užtikrinti organizacijos uždavinių įgyvendinimą.

Laikantis šių nuostatų buvo pripažinta, kad kiekvienas kolektyviniame darbe dalyvaujantis darbuotojas dėl asmeninių savybių kokybiškai skiriasi pagal savo indėlį vykdant pavestas užduotis. Be to, vykdomi tyrimai rodo, kad bet kurioje kartu dirbančioje grupėje atliekama daug įvairių vaidmenų. Šiuo atveju darbuotojo vaidmens pažinimo instrumentarijumi gali būti naudojami keli metodologiniai pagrindai, tarp jų sukurti K. D. Benne'o ir P. Sheatso (1948), R. M. Belbino (1981 ir 1993), J. R. Hackmano (1990), C. J. Margerisono ir D. McCanno (1991), C. Handy (2001), I. Adizeso (2007) ir kt. autorių. Minėtos teorijos taikytinos žmogui dirbant įvairaus dydžio komandose, t. y. ir mažose (mikrokomandose), ir didelėse (makrokomandose).

Viena žinomiausių komandoje atliekamų vaidmenų teorinių pagrindų yra prof. M. Belbino teorija. Autorius pastebėjo, kad žmogaus elgesio tipų yra labai daug, tačiau didelį komandos efektyvumą užtikrinančių tipų – ne daug. Šis faktas jam leido padaryti išvadą, kad viena iš svarbiausių komandos sėkmės prielaidų yra jos narių sudėtis pagal prioritetinį elgesį, t. y. asmens geriausiai atliekamą komandos vaidmenį. M. Belbinas savo 1981 m. paskelbtame darbe išskyrė 8 komandos vaidmenis: bendrovės darbuotojas (užduočių vykdytojas), pirmininkas (koordinatorius), formuotojas (organizatorius), idėjų kūrėjas (generuotojas), aplinkos tyrinėtojas (išteklių ieškotojas), kritikas-vertintojas, grupės darbuotojas, darbų užbaigėjas (žr. 5 priedą)<sup>85</sup>.

M. Belbino pateiktoje komandinių vaidmenų teorijoje teigiama, kad dirbant kolektyve (mikro- ar makro-) nėra nė vieno reikšmingiausio ar teigiamiausio vaidmens, nes visi jie atlieka tik sau būdingas funkcijas. Be to, kiekvienas vaidmuo turi savo stipriąsias bei silpnąsias savybes. M. Belbino atlikti tyrimai akivaizdžiai parodė, kad, sudarant grupę (komandą), didžiausias pavojus reiškiasi tada, kai viename kolektyve susiburia daugiau „į save panašūs“ žmonės, pvz., pirmininkai, idėjų kūrėjai arba darbų užbaigėjai ir t. t.<sup>86</sup>

Nors M. Belbino tyrimai leidžia teigti, kad komandos, kuriose susirinkdavo nemažai praktiškais savybėmis pasižyminčių „bendrovės darbuotojų“ (užduočių vykdytojų) yra ypač veiksmingai dirbančios, nes jie, nustumdami į šalį asmeninius savo interesus, sugeba geriausiai dirbti komandoje, tačiau, kai jų susirenka per daug, daugiausia dėmesio dažniausiai skiriama darbo tikslams bei formaliems darbuotojų santykiams, tada nemažai nepatogumų patiria siekiantys bendradarbiauti grupės darbuotojai. Bet jeigu grupės darbuotojų per daug, gali kilti sumaištis tarp užduočių vykdytojų, nes jie gali jaustis nesuprasti, kodėl apskritai susirinko į komandą. Nagrinėdamas žmonių asmeninių savybių trūkumus, M. Belbinas taip pat pastebėjo, kad grupėje susirinkus 2–3 formuotojams santykiškai dažniausiai komplikuojasi, didėja nesveika tarpusavio konkurencija. Tai ilgainiui virsta sunkiai sprendžiamais

85 Belbino R. M. 1993 m. paskelbtame darbe „Team Roles at Work“ komandos vaidmenų sąrašas buvo papildytas devintu vaidmeniu: „specialisto“, kuriam būdinga komandoje atskleisti savo žinias ir profesinius įgūdžiais techniškai (tačiau „specialisto“ vaidmuo dėl savo gana siauros specializacijos tyrimuose rečiau naudojamas).

86 R. M. Belbinas tyrimo tikslais stebėjo 200 komandų iš įvairių organizacijų, tarp kurių į 25 komandas buvo suburti individai, turėję aukštesnį intelektą negu vidutinis, tačiau, kaip paaiškėjo eksperimento metu, šių komandų užduočių vykdymo rezultatai buvo vieni iš prasčiausių tarp visų tiriamų komandų.

konfliktais. Be to, M. Belbino vėlesniais tyrimais (2009) nustatyta, kad idėjų kūrėjo ir išteklių ieškotojo vaidmenys pasireiškia ypatingais gabumais į komandą įlieti novatoriškumo elementų, tačiau, kiek komanda sugebės tuo pasinaudoti, anot autoriaus, priklauso nuo įvairių veiksnių, taip pat ir vadovavimo kokybės. Pvz., M. Belbinas pastebėjo, kad komandiniame darbe idėjų gausa gali sukelti sumaištį dėl geriausių idėjų atrankos bei pasirinktos darbų krypties tęstinumo, būtent dėl to autorius komandai pataria atsižvelgti į galimas neigiamas pasekmes veiklos rezultatams ir siūlo ypač kontroliuoti idėjų kūrėjo veiksmus (2009)<sup>87</sup>.

Kita vertus, kai komandoje ne iki galo aiškus idėjų kūrėjo vaidmuo, atsiranda naujų idėjų trūkumo pavojus. Kartu M. Belbino tyrimai leido apibūdinti, kokie šių abiejų komandos vaidmenų esminiai skirtumai. Paašškėjo, kad kuo uoliau išteklių ieškotojas vykdo savo funkcijas, tuo, pvz., dėl savo išskirtinių gebėjimų suvokti išorės aplinkoje diegiamų inovacijų svarbą, jis daugiau atitinka vadovo veiklai keliamus reikalavimus. Kuo uoliau idėjų kūrėjas vykdo savo funkcijas, tuo mažiau jis atlieka vadovui priskiriamus darbus (2009). Kad ir kaip ten būtų, abu novatorių vaidmenys komandiniame darbe vienas kitą papildo. Dėl to komandos galimybės sėkmingai konkuruoti rinkoje tik didėja. Mūsų vykdomi tyrimai taip pat leidžia teigti, kad idėjų kūrėjas (generuotojas) bei aplinkos tyrinėtojas (išteklių ieškotojas) tarp visų M. Belbino pasiūlytų komandos vaidmenų pasižymi išskirtinėmis pozicijomis, nes šie vaidmenys daugiau turėtų būti priskirtini darbo procesą sudarančioms sudėtinėms dalims (be šių vaidmenų darbo procesas vargu ar galėtų vykti) nei komandos orientavimui į užduoties vykdymą arba į grupės palaikymą<sup>88</sup>.

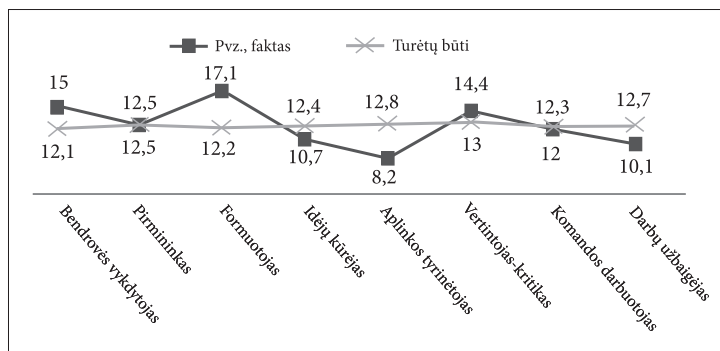
Komanda, anot autoriaus, turi būti laikoma tokia grupė, kurioje visų vaidmenų profilio stiprumas susibalansuoja ir kiekvienas jos narys, vykdydamas sau būdingą vaidmenį, įsilieja į bendrą darbo procesą, kurio metu visi

---

87 Kadangi darbas komandoje siejamas ir su ypatingu pasitikėjimu jos nariais, todėl poreikis daugiau dėmesio skirti kolegoms veiklos kontrolei parodo atsirandančias problemas visos komandos sutelktumui. J. Stoneris su kolegomis knygoje „Vadyba“ aprašo šiai situacijai skirtą gana būdingą atvejį, kai „ARINC Research“ korporacijoje, siekiant vienos iš komandų sutelktumo, reikėjo ne tik suvokti, „kad kai kurie gabūs darbuotojai negali klestėti į komandinį darbą orientuotoje aplinkoje“, bet ir „pripažinti neatitikimą ir spręsti problemą, kol į pavojų nepakliuvo komandos tikslai“ (2001).

88 Tokia mūsų pastaba visai neprieštarauja prof. M. Belbino pateiktam komandos vaidmenų apibūdinimui, nes dėl idėjų gausos vienas linkęs būti nepraktiškas, kitas daugiau domisi, kas vyksta kitur.

siekia vienodai gerai atlikti visus vaidmenis. Kaip šitą teiginį suprasti organizacijos kasdieninėje veikloje? Tarkime, „N“ darbuotojų grupėje susirinko žmonės, kurių komandinių vaidmenų profilis pagal savo stiprumą pasiskirsto tarp 8 iki 17 balų. Pagal šimtabalę sistemą subalansuotas vaidmenų profilio stiprumas vidutiniškai turėtų siekti 12–13 balų (3.4 pav.).



3.4 pav. Komandos vaidmenų profilis (faktinis ir siektinas pavyzdys, skaičiuojant 100 balų sistemoje)

M. Belbino pasiūlytame komandos vaidmenų modelyje kiekvieną vaidmenį galima priskirti arba prie orientuoto į užduoties vykdymą, arba prie orientuoto į grupės palaikymą (jos vieningumą). Orientuotiems į užduoties vykdymą komandos nariams būdinga rodyti iniciatyvą, ieškoti informacijos, diagnozuoti, vertinti ir pan., o orientuotieji į grupės palaikymą išsiskiria tokiais bruožais kaip kitų įkvėpimas, kompromisų rodymas, ramybės saugojimas, gebėjimas apibendrinti ir pan. Be to, M. Belbino tyrimai leidžia padaryti išvadą, kad pasitaiko atvejų, kai asmuo dėl tam tikrų individualių gabumų apskritai neatitinka nė vieno komandinio vaidmens, pvz., asmuo, pasižymintis gerais protiniais gabumais, bet nepakankamai kūrybingas. Nustatyta, kad neretas jų gana spontaniškai reaguoja į naują situaciją, paprastai šie žmonės pirma kalba ir tik po to mąsto. Pavojus dėl tokių darbuotojų yra tas, kad jie gali daryti neigiamą įtaką visai komandai, trukdydami kitiems atstovauti savo vaidmenį. Tai neišvengiamai pablogina konkurencines komandos perspektyvas. Kitas autoriaus pateikiamas pavyzdys, kai asmens protiniai gabu-

mai vertintini blogai, bet jo saviverčių lygis yra aukštas. Tokie žmonės dažnai stengiasi dominuoti kolektyve, visai nekreipdami dėmesio į aplinkinių nuomonę. Kol darbuose nepatiriama problemų, šie žmonės kupini vilčių, bet atsitikus netikėtiems išbandymams jie iš karto ieško savo veiklai pateisinti tinkamų paaiškinimų ir atsakingų už patiriamus išbandymus asmenų. Panašaus pobūdžio pavyzdžių organizacijų gyvenime galima atrasti ir daugiau, todėl autorius tokius darbuotojus siūlo vertinti atskirai kaip „probleminę“ komandos atžvilgiu grupę (2009). Deja, pasaulinėje praktikoje neretas atvejis, kai organizacijoms vadovauja žmonės, priskirtini prie probleminės grupės, nes jie dėl įvairių priežasčių dažniau nei kiti „keliauja nuo vienu pareigų prie kitų“ ir jų „tarnybinis sąrašas“ būna gana įspūdingas, todėl ši aplinkybė tampa atspirties tašku kilti karjeros laiptais (2009).

Viename iš paskutinių savo tyrimų prof. M. Belbinas siekė išsiaiškinti, kokie vaidmenys gali apibūdinti efektyviai dirbantį vadovą. Tyrimas leido autoriui teigti, kad efektyviai dirbantis vadovas pasižymi suderintais pirmi-ninko, generuotojo bei komandos / grupės darbuotojo vaidmenimis. Be kita ko, efektyvaus vadovo vaidmenų profilis iš esmės skiriasi nuo prasto vadovo. Pastarojo vadovo vaidmenų profilis pirmiausia išsiskiria stipriomis formuotojo bei menkai išreikštomis komandos / grupės darbuotojo savybėmis (2010).

M. Belbino komandos vaidmenų tyrimas akivaizdžiai parodė, kad grupei nesilaikant teisingų komandos formavimo principų jos likimas – nuolat vyti kitus, keliant sau vienintelį tikslą: kaip nors pasiekti finišą, net ir atsiliekant nuo kitų (2009).

M. Belbino sukurtą komandos vaidmenų teoriją savo studijų programose plačiai naudoja Vakarų aukštosios mokyklos bei konsultacinės firmos. Pvz., teorinių jo nuostatų pagrindu yra sukurta ekspertinė sistema „e-inter-place“ šiuo metu laikoma praktiniu vadovavimo instrumentu vadovams. Taigi autoriaus pasiūlytas modelis taikomas organizacijų praktinėje veikloje, nes padeda joms kryptingai sudaryti darbo komandas ir prireikus užpildyti atsirandančias vakansijas.

Pagal prof. R. M. Belbino komandinių vaidmenų teorines nuostatas 2002–2011 m. keliose Lietuvos aukštosiose mokyklose (Vilniaus ir Mykolo Romerio universitetuose, Vilniaus kolegijoje ir Tarptautinėje verslo aukštojoje mokykloje) atlikti bakalaурinių bei magistrinių studijų studentams būdingų

komandos vaidmenų profilių tyrimai. Tyrime dalyvo beveik 2 tūkst. respondentų, iš jų universitetų – 913, kolegijų – 1 066. Vyrų sudaro per 14 proc. visų respondentų. Į tyrimus įtraukta beveik 90 proc. socialinius mokslus studijuojančių studentų.

Apklausoje metu respondentai savianalizės būdu turėjo apsispręsti (žr. 5 priedą):

- *kaip galėtų prisidėti prie komandos, pvz.,* gebėti pastebėti ir pasinaudoti naujomis galimybėmis, generuoti idėjas ir t. t.,
- *dėl kokių priežasčių galimi asmeniniai darbo trūkumai, pvz.,* dėl polinkio per daug kalbėti ankstesnėmis temomis, kai grupė jau aptarinėja naujas idėjas, ir pan.,
- *koks galimas prioritetas elgesys dirbant su kitais bendrą darbą, pvz.,* gebėjimas daryti įtaką kitiems grupės nariams ir pan.,
- *koks yra asmeninis „darbo raktas“ dirbant komandoje, pvz.,* gebėjimas pasinaudoti ryšiais už komandos ribų ir pan.,
- *kokiomis aplinkybėmis pasiekiamas pasitenkinimas darbe, pvz.,* yra galimybė nagrinėti situacijas ir pan.,
- *kokią poveikį daro nauja sunki užduotis, kurią reikia skubiai atlikti, pvz.,* pradėčiau diskusijas, ieškodamas naujų idėjų, arba, nepaisydamas naujų aplinkybių, siekčiau pagrindinių tikslų ir t. t.,
- *dėl savo ypatingų savybių, pvz.,* dažnai atsiranda sunkumų pradėti naują darbą (užduotį) ir pan.

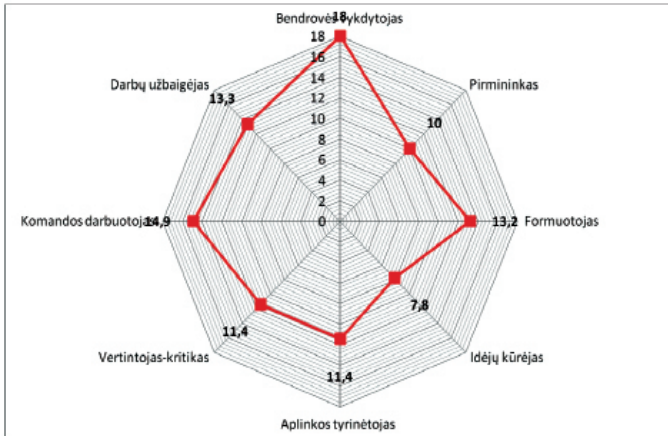
Tyrimais buvo siekiama išsiaiškinti:

- respondentų pagrindinius bei papildomus (antrinius ir kt.) komandinius vaidmenis,
- galimą lyties poveikį prioritetingiems respondentų vaidmenims.

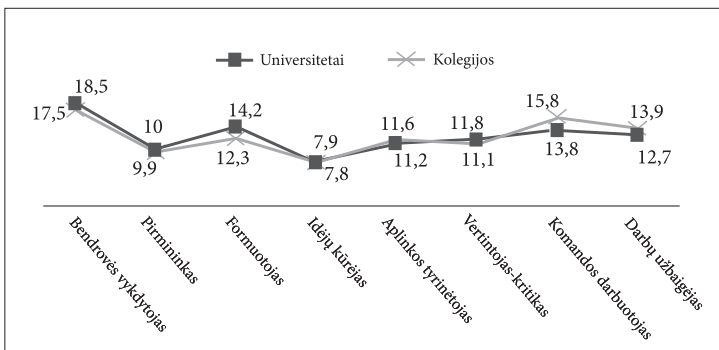
3.5–3.8 paveiksluose pateikiami Lietuvos aukštosiose mokyklose atliktų studentų apklausų bendri rezultatai.

Mūsų vykdomi komandos vaidmenų tyrimai leidžia daryti vieną svarbią išvadą: kiekvienam žmogui būdingi visi komandos vaidmenys, žmonių skirtumas grindžiamas tik prioritetingo vaidmens bei kitų (atsarginių) stiprių vaidmenų deriniu. Be to, tyrimo rezultatai parodė, kad respondentų komandinių vaidmenų profilio bendras pasiskirstymas mažai siejamas su studijoms

pasirinkta institucija, tačiau esminiai skirtumai reiškiasi pagal respondentams būdingą pirmą vaidmenį (3.7 pav.) bei lyties aspektu (3.8 pav.).

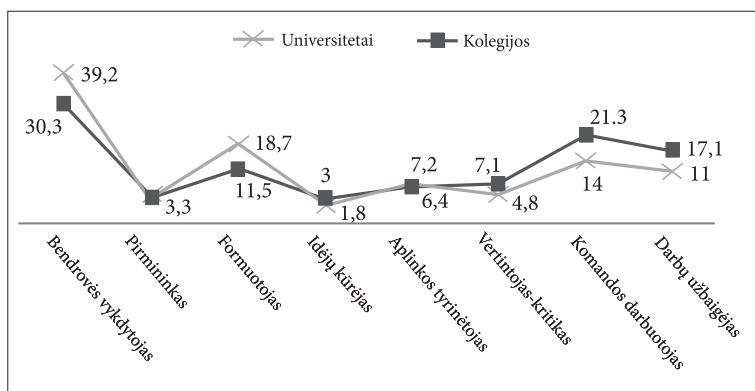


3.5 pav. Lietuvos aukštųjų mokyklų studentų komandos vaidmenų profilis (nuo 100 balų, N = 1979 žm.)

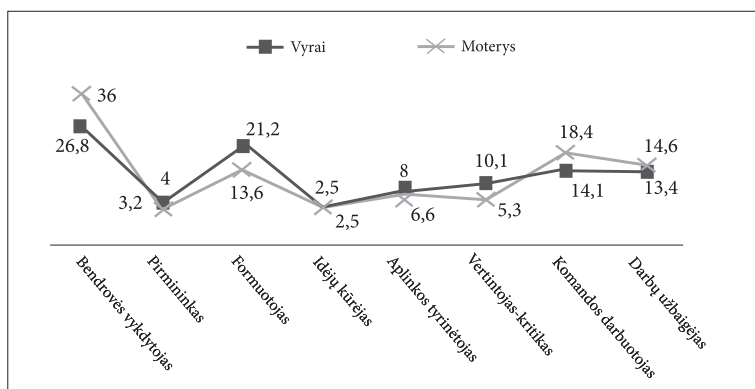


3.6 pav. Universitetų ir kolegijų studentų komandos vaidmenų profilių palyginimas (nuo 100 balų)

Toliau aptarsime gautus tyrimo rezultatus pagal atskirą komandos vaidmenį.



3.7 pav. Universitetų ir kolegijų studentų komandos vaidmenų profilių palyginimas pagal pirmą vaidmenį (vidutiniškai atvejų skaičius 100-ai respondentų)



3.8 pav. Studentų komandos vaidmenų profilių palyginimas atsižvelgiant į respondento lytį (žmonių skaičius proc. nuo 100)

Tyrimų rezultatai rodo, kad Lietuvos aukštųjų mokyklų studentams prioritetas yra *užduočių vykdytojo (bendrovės darbuotojo)* vaidmuo – vidutiniškai 18 balų iš 100, universitetuose besimokantys studentai surinko 18,5 balo, o kolegijų studentai – 17,5 balo. Neretas atvejis, kai aptariamo vaidmens



stiprumas siekia net 25–30 balų (daugiausia užfiksuota 39 balų). Kaip vyraujantis bendrovės darbuotojo vaidmuo būdingas 39,2 proc. universitetų ir beveik kas trečiam kolegijos respondentui (30,3 proc.). Taigi universitetuose besimokantiems studentams užduočių vykdytojo vaidmuo 1,3 karto svarbesnis negu kolegijų studentams. Nagrinėjant lyties aspektu užduočių vykdytojo vaidmuo didesnę reikšmę turi moterims (36 proc.) ir tik kas ketvirtam vyrui (26,8 proc.) šis vaidmuo yra prioritetinis.

Be to, nustatyta, kad šis vaidmuo kaip antras, t. y. atsarginis, būdingas kas ketvirtam universitetų respondentui. Taigi apskritai būtent užduočių vykdytojo (bendrovės darbuotojo) vaidmuo yra vyraujantis Lietuvos aukštojoje mokyklose socialinius mokslus studijuojantiems studentams.

Respondentai, kurių pagrindinis vaidmuo yra užduočių vykdytojo, vertindami savo savybes, pažymėjo, kad paprastai sugeba nustatyti, ko komandai gali rekti. Dėl šių priežasčių šiems žmonėms labai svarbu, pradedant dirbti, žinoti aiškius tikslus. Aptariant su respondентаis tyrimo rezultatus pastebėta, kad daugelis jų stengiasi laikytis savo įsipareigojimų, jiems būdingas praktiškumas, mokėjimas gerbti tradicijas, patinka stabilumas ir, kaip jau minėta, jų gyvenimo šūkis – „dirbkime“, todėl jais galima pasikliauti. Šie žmonės gana aiškiai orientuoti į užduoties vykdymą, todėl jiems rūpi spręsti kylančias darbo problemas. Užduočių vykdytojais geba nesunkiai pritapti prie organizacijos administraciniuose padaliniuose vykdomų funkcijų ir ten vyraujančios aplinkos<sup>89</sup>. Deja, dažnas „užduočių vykdytojas“ yra menkai motyvuotas domėtis kitų žmonių reikalais, ne visada laiku pastebi naujų idėjų svarbą, dėl to neretas atvejais, kai šie žmonės lėtai reaguoja į būtinas permainas.

Respondentams antras pagal stiprumą *grupės darbuotojo* vaidmuo surinko 14,9 balo, universitetuose besimokantys studentai surinko 13,8 balo, o kolegijų studentai – 15,8 balo. Kaip vyraujantis šis vaidmuo būdingas beveik kas penktam kolegijų ir kas septintam universitetų studentui. Kaip matome (3.7 pav.), kolegijų studentams grupės darbuotojo vaidmuo tenka 1,52 karto dažniau negu universitetų studentams. Be to, tyrimas rodo, kad grupės darbuotojo vaidmuo laikytinas atsarginiu beveik kas penktam universitetinių studijų studentui. Aptardami tyrimo rezultatus lyties aspektu matome, kad

89 M. Belbino tyrimai parodė, kad komandos, kuriose susirinkdavo nemažai praktiškais savybėmis pasižymintys bendrovės (firmos) darbuotojai (vykdytojai), dirba ypač efektyviai, nes būtent jie, nelaukydami savo asmeninių interesų svarbiausiais, sugeba geriausiai dirbti komandai.

grupės darbuotojo vaidmuo didesnę reikšmę turi moterims (18,4 proc. arba beveik kas penktai respondentei), kaip prioritetinis šis vaidmuo yra būdingas kas septintam vyrui (14,1 proc.).

Aptariant su respondentais šio vaidmens būdingas savybes pritariama, kad grupės darbuotojas sugeba gerai dirbti su skirtingais žmonėmis, bendram labai moka paremti tinkamą pasiūlymą. Vaidmuo itin orientuotas į bendradarbių gerų santykių ir vieningumo dvasios palaikymą, nesutarimų mažinimą, kolegų idėjų suvokimą, paslaugumą bei lankstumą, taip pat šiems žmonėms nesvetimas sveikas humoro jausmas. Tai pagrįstai priskiriama prie komandos „aktyvų“. Deja, grupės darbuotojai nepakankamai ryžtingi, kai susiduria su tikra opozicija, todėl jiems sunku būti grupės vedliais, jie nepatogiai jaučiasi konfliktinėse situacijose. Šios savybės gali neišvengiamai atsiliiepti dirbant komandoje<sup>90</sup>.

Respondentai dar pasižymi **darbų užbaigėjo ir formuotojo** vaidmenimis (atitinkamai surinko 13,3 ir 13,2 balo). Universitetuose besimokantys studentai pagal **darbų užbaigėjo** vaidmenį surinko 12,7 balo, o kolegijų studentai – 13,9 balo. Šis vaidmuo kaip svarbiausias yra būdingas 17,1 proc. kolegijų studentams ir pasireiškia 1,55 karto dažniau negu universitetinių studijų studentams (11 proc.). Kaip atsarginis darbų užbaigėjo vaidmuo būdingas vos ne kas penktam universitetuose besimokančiam studentui. Lytis, kaip rodo tyrimo rezultatai, nėra esminis veiksnys darbų užbaigėjo vaidmeniui reikštis – nuo 13,4 proc. (vyrams) iki 14,6 proc. (moterims).

Vertindami save, respondentai pažymėjo, kad jiems nemažą reikšmę turi jų gebėjimas gerai užbaigti paskirtą užduotį. Siekiant išvengti galimų klaidų darbe, jiems labai svarbu laiku atsižvelgti į vykdomo darbo „detales“, laikytis darbo grafiko ir nuolat siekti nustatytų darbo tikslų. Noras smulkmeniškai gilintis į atliekamą darbą neretai dirbtinai sukuria sumaištį tarp bendradarbių, tačiau būtent darbų užbaigėjas padeda kolektyvui užtikrinti vykdomo

90 Nors specialaus tyrimo, rodančio, kaip studentai pasirenka studijų instituciją, nėra atlikta, tačiau minėti rezultatai leidžia teigti, kad daugelis žmonių studijų instituciją pasirenka ne vien pagal turimo mokyklinio atestato rezultatus ir esamą darbo patirtį. Mūsų tyrimų praktika rodo, kad žmonių pasirinkimai neretai siejami su asmens prigimtinėmis savybėmis, kurios ne visada yra sąmoningai atskleistos. Universitetinės studijos daugiau orientuotos į organizacijos administracinius procesus apskritai, o neuniversitetinių studijų paskirtis – parengti specialistus dirbti specializuotoje profesinėje grupėje, todėl visiškai racionaliai galima paaiškinti, kodėl universitetuose socialinius mokslus mokosi daugiau užduočių vykdytojo vaidmens atstovų negu neuniversitetinėse aukštojo mokslo mokyklose.

darbo vientisumą. Dėl minėtų charakterio bruožų įgaliojimų delegavimas darbų užbaigėjui nėra vertybė, todėl šie žmonės paprastai labai nusiteikę dalytis savo įgaliojimais. Minėta darbų užbaigėjo charakteristika aiškiai iliustruoja, kad šis vaidmuo orientuotas į užduoties vykdymą.

Prioritetinės darbų užbaigėjo asmeninės savybės vienodai sėkmingai padeda dirbti įvairiuose struktūriniuose organizacijų padaliniuose.

**Formuotojo** vaidmens pozicijos tirtiems respondentams yra analogiškos (13,2 balo) kaip ir darbų užbaigėjo. Tyrimo rezultatai rodo, kad universitetuose besimokantys studentai surinko 14,2 balo, o kolegijų studentai – 12,3 balo. Šis vaidmuo kaip svarbiausias yra būdingas 18,7 proc. universitetinių studijų studentams ir pasireiškia 1,6 karto dažniau negu kolegijų studentams (11,5 proc.). Lytis, kaip rodo tyrimo rezultatai, yra esminis veiksnys formuotojo vaidmeniui reikštis – kas penktas vyras (21,2 proc.) yra priskiriamas šiam komandos vaidmenų tipui ir tik kas aštunta moteris (13,6 proc.) gali sėkmingai prisiimti šio vaidmens našta.

Pasak respondentų, atstovaujančių formuotojo vaidmeniui, prioritetus jie skiria veiksmams, kurie darbui suteikia tinkamą formą ir nurodo veiklos kryptį. Vaidmuo aiškiai orientuotas į užduotį, šie žmonės geba suformuluoti aiškius tikslus, greitai ištraukia į darbą ir taip skatina daryti kitus komandos narius. Formuotojai motyvuoti būti lyderiais ir nedvejodami gali perimti vadovavimą, jie yra ryžtingi ir paprastai dirba „iš visų jėgų“, moka oponuoti kitų požiūriams, prireikus jie sutinka būti nemėgstami kolektyve ir likti mažuma, nes jiems labai svabu, kad būtų laiku pasiekti geri darbo rezultatai. Deja, asmeniniai formuotojo santykiai su bendradarbiais neretai vertinami kaip provokuojantys, be to, šie žmonės neabejingi naujovėms.

Prioritetinės formuotojo asmeninės savybės vienodai sėkmingai padeda dirbti įvairiuose struktūriniuose organizacijų padaliniuose.

Tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad **aplinkos tyrinėtojo** vaidmuo vienodai stiprus universitetų ir kolegijų socialinių mokslų studijų studentams (vidutiniškai surinko 11,4 balo, universitetų respondentai – 11,6 ir kolegijų – 11,2 balo). Šis vaidmuo kaip svarbiausias yra būdingas 7,2 proc. universitetinių studijų studentams ir 6,4 proc. kolegijų studentams. Lytis, kaip rodo tyrimo rezultatai, nėra esminis veiksnys aplinkos tyrinėtojo vaidmeniui reikštis – šimtui respondentų pasitaiko nuo 6,6 proc. (moterims) iki 8,0 proc. (vyrams).

Dažnas aplinkos tyrinėtojo vaidmens atstovas apibūdinamas kaip optimistas, entuziastingas, smalsus ir komunikabilus. Respondentai, vertindami savo būdingas savybes, pripažįsta gebantys pastebėti ir prireikus pasinaudoti naujomis galimybėmis, pirmiausia atsirandančiomis už komandos ribų, jie atviri diskusijoms apie naujoves, bet retai kada patys siūlo originalias idėjas. Visos šios savybės padeda aplinkos tyrinėtojui tapti geru derybininku, tačiau jei jam nepavyksta kolegų sudominti ir įtikinti diegti naujoves, dažniausiai jis pradeda nuobodžiauti. Aplinkos tyrinėtojui retai kada patinka būti savo darbo vietoje, bet jei yra darbe, tai nuolat „pakabintas ant telefono“ arba „sėdi“ internetinėje erdvėje.

Prioritetinės aplinkos tyrinėtojo asmeninės savybės ypač padeda dirbti organizacijų rinkodaros padaliniuose.

Tyrimais nustatyta, kad **kritiko-vertintojo** vaidmuo vidutiniškai surinko 11,4 balo ir panašiai stiprus universitetų (11,8 balo) ir kolegijų (11,1 balo) respondentams. Šis vaidmuo kaip svarbiausias yra būdingas 7,1 proc. kolegijų ir tik 4,8 proc. universitetinių studijų studentams. Kita vertus, universitetų respondentams, kuriems kritiko-vertintojo vaidmuo yra svarbiausias, jo svarba yra 1,5–2 kartus didesne negu kolegijų respondentams. Lytis, kaip rodo tyrimo rezultatai, yra gana esminis veiksnys kritiko-vertintojo vaidmeniui reikštis, nes beveik du kartus dažniau būdingas vyrams (10,1 proc.) negu moterims (5,3 proc.).

Apklausoje dalyvavę šio vaidmens atstovai pažymėjo, kad jiems dažnai būna sunku kartu su kitais bendradarbiais pradėti vykdyti paskirtą užduotį. Viską kruopščiai pasverdami „už“ ir „prieš“, jie ieško alternatyvų siūlomiams veiksams, dėl to jų teikiami sprendimai yra ganėtinai aiškūs. Tokios kritiko-vertintojo savybės padeda grupei nesiimti beprasmiško darbo. Kartu respondentai teigia, kad kolegos neretai kritiškai vertina per didelį jų įsitraukimą į darbą, nes baiminamasi, kad kolektyvas praras vieningos dvasios pojūtį.

Kritiko-vertintojo vaidmuo orientuotas į užduotį, paprastai jo elgesys paremtas strateginiu mąstymu, todėl šie žmonės daugiausia gali būti naudingi atliekant darbus, kuriems nuolat keliami nauji uždaviniai ir ieškomi inovatyvūs sprendimai.

**Pirmininko** vaidmuo vidutiniškai surinko po 10 balų ir, nepriklausomai nuo institucijos, kurioje studijuoja respondentai, vienodai svarbus. Pirmininko savybėmis, kaip svarbiausiu vaidmeniu, apdovanoti 3,3 proc., arba tik

vienas iš 30 visų respondentų. Lytis, kaip rodo tyrimo rezultatai, taip pat nėra esminis veiksnys pirmininko vaidmeniui reikštis – nuo 3,2 proc. (moterims) iki 4,0 proc. (vyrams) iš šimto apklaustųjų.

Tyrimo dalyvavę respondentai, kuriems pirmininko vaidmuo yra stipriausias, linkę dalytis suteiktais įgaliojimais, todėl jiems labai svarbu išsiaiškinti, kas iš bendradarbių gali geriau atlikti vieną ar kitą darbą. Pirmininkas bendradarbiams nedvejodamas reiškia paramą ir be kokio nors spaudimo geba daryti jiems įtaką. Spręsdamas užduoties vykdymo klausimus, pirmininkas paprastai pritaria bendradarbių rodomoms pastangoms, kartu moka parodyti gana tvirtą charakterį kai, jo nuomone, būtina atmesti kitų pasiūlymus. Taigi, kaip matyti, pirmininko vaidmuo aiškiai orientuotas į socialinių kontaktų plėtrą kolektyve.

Prioritetinės pirmininko vaidmens savybės vienodai reikalingos kiekvienoje organizacijoje ir svariai prisideda dirbant įvairiuose organizacijų struktūriniuose padaliniuose.

Mažiausiai, t. y. tik 2,5 iš šimto, apklaustųjų pasižymi ypatingais gebėjimais kurti originalias idėjas, naujas strategijas, kitaip sakant, dauguma respondentų nelinkę skrajoti padebesiais. Apskritai, *idėjų kūrėjo* vaidmens stiprumas respondentų įvertintas tik 7,8 balo ir kokio nors išskirtinumo, priklausomai nuo respondento lyties, nepastebėta (po 2,5 žm. iš šimto). Vis dėlto šis vaidmuo kaip svarbiausias dažniau reiškiasi kolegijų negu universitetų studentams (atitinkamai 3 ir 1,8 atvejo iš šimto). Kita vertus, panašiai kaip ir kritiko-vertintojo atveju, universitetinių studijų respondentams, kuriems idėjų kūrėjo vaidmuo yra svarbiausias, vaidmens stiprumas reiškiasi iki 2 kartų daugiau negu kolegijų respondentams.

Su respondentais aptarinėjant, kuo ypatingas idėjų kūrėjo elgesys, pirmiausia buvo minimas prigimtinis jų gebėjimas kurti įvairias idėjas, dažnas noras gilintis į savo paties mintis ir nuveikti ką nors originalaus, nors dėl to gali būti prarandamas ryšys su kolegomis. Ypatingas idėjų kūrėjų originalumas motyvuoja juos visą savo laiką skirti naujoms idėjoms, nes, jų nuomone, tai gali būti pagrindinė kolektyvo problema. Dėl tokios nuostatos neretas idėjų kūrėjas ima nebesidomėti grupės poreikiais ir tikslais, ne visada išgirsta kitų „kasdienės“ nuomonės. Būtent minėtos priežastys verčia idėjų kūrėją daugiau „nominaliai“ jaustis komandos nariu, nesirūpinti asmenine karjera. Jei idėjų kūrėjui netikėtai skiriama nelabai suprantama užduotis, jis dažnai

stengiasi nusišalinti nuo jos vykdymo (neretai net ima svarstyti galimybę pakeisti darbovietę). Idėjų kūrėjo elgesys dažnai susijęs su iššūkais jų pačių vaizduotei.

Atlikto tyrimo rezultatai leidžia daryti keletą pirminių, bet svarbių išvadų:

- respondentai pagal savo komandos vaidmenis daugiau panašūs negu skirtingi (visur stipriausiai reiškiasi užduočių vykdytojo ir grupės darbuotojo vaidmenys, silpniausiai – pirmininko bei idėjų kūrėjo);
- daugeliui vaidmenų, pvz., užduočių vykdytojui, formuotojui, kritikai-vertintojui bei grupės darbuotojui didesnę poveikį daro priklausymas vienai ar kitai lyčiai, pvz., užduočių vykdytojų bei grupės darbuotojų vaidmenys dažniausiai atlieka moterys, formuotojo ir kritiko-vertintojo vyrai;
- dviejų trečdalių (beveik 66 proc.) respondentų komandos vaidmenys orientuoti į užduoties vykdymą, todėl jų prioritetas teikiamas komandos darbo tikslams įgyvendinti, kas ketvirto respondento (24,6 proc.) socialiniams grupės aspektams, jos susitelkimui, kas devintas dešimtas (9,6 proc.) yra mažai susaistytas su darbu komandoje ir dažniausiai nepriklausomai veikiantis komandos narys;
- nagrinėjant rezultatus vaidmenų stiprumo subalansavimo aspektu galima pastebėti, kad ypač silpni respondentų darbo socialinis bei kūrybinis veiksniai.

Respondentams būdingiausi vaidmenys (užduočių vykdytojai ir grupės darbuotojai) gali būti apibūdinami kaip sudarantys komandos veiklos stuburą, nors pačios komandos darbą jie veikia vadovaudamiesi skirtingais motyvais: vieni veikia, siekdami darbo tikslų, kiti – stengdamiesi palaikyti gerą komandos dvasią. Darbdaviai turi žinoti, kad grupėje susirinkus per daug užduočių vykdytojų daugiausia dėmesio bus skiriama darbo tikslams, formaliems darbuotojų santykiams, tada nepatogumų bendradarbiaujant patirs grupės darbuotojai. O jeigu grupės darbuotojų bus per daug, tada gali kilti sumaištis tarp užduočių vykdytojų, nes jie gali jaustis nesuprasti, kodėl apskritai jie susirinko į komandą. Atsižvelgdama į tai, kas svarbiau vienai ar kitai organizacijai, organizacija verbuojamiems darbuotojams gali kelti specifinius reikalavimus ir atitinkamai planuoti jų karjeros kelią. Šio fakto žinojimas turi didelę praktinę reikšmę ne vien darbuotojams, bet ir darbdaviams.

*Trečio skyriaus literatūra*

1. APPELBAUME E., BATT R. *The new American workplace: transforming work systems in the United States*. Ithaca, New York: ILR Press, 1994.
2. ARGYRIS C. *Overcoming organizational defences: Facilitating organizational learning*. Boston, MA: Allyn and Bacon, 1990.
3. BALES R. F. *Interaction process analysis: A method for the Study of Small Groups*. Cambridge, MA: Addison-Wesley, 1950.
4. BELBIN R. M. *Management Teams: Why they Succeed or Fail*. Butterworth/Heinemann, Oxford, 1981.
5. BELBIN R. M. *Team Roles at Work*. Butterworth/Heinemann, Oxford, 1993.
6. BELBIN R. M. Effective Managers: the Secret to their Success from the Team Roles Perspective. Москва: Вестник Московского университета, Серия 24. Менеджмент, № 1, 2010, p. 11–25.
7. BENNE K. D., SHEATS P. Functional Roles of Group Members. *Journal of Social Issues*, Spring 1948, Vol. 4, Issue 2, p. 41–49.
8. BODDY D. *Management - An Introduction*. Edition: 2nd, Publisher: Pearson Education Ltd, Essex, 2002. (<http://www.abebooks.com/servlet/SearchResults?&isbn=0273655183&n=1>).
9. BROWN R. *Group processes*. (2<sup>nd</sup> edn), Oxford, UK: Blackwell, 2000.
10. BUCHANAN D. A., HUCZYNSKI A. A. *Organizational Behaviour*. Edition: 3rd, Prentice Hall International, Hemel Hempstead, 1997.
11. COHEN S. G., BAILEY D. E. What makes teams work? Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23, 1997.
12. DRUCKER P. F. *Managing for Results*. New York: Harper & Row, 1964.
13. GRAŽULIS V., JAGMINAS J. Personalo vadybos galimybių paieška dabarties iššūkių aplinkoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 2008, Nr. 24, p. 79–91.
14. GRAŽULIS V. The Importance of Team Roles in Organizing Collective Work (according to R. M. Belbin's theoretical survey of team roles in some Lithuanian higher schools students). *The International Scientific-Practical Seminar: Sustainable Management and long-life Education in 21Century*. Prague, October 9–11, 2006, p. 34–44.
15. GUŠČINSKIENĖ J., SAPEŽINSKIENĖ L., ŠVEDIENĖ L. *Komandos organizavimo principai: reabilitacijos specialistų komandos pavyzdžiu*. Kaunas: Technologija, 2003.
16. GUZZO R. A. Fundamental considerations about work groups. In M. A. West (Ed.), *Handbook of Work Group Psychology*. New York: John Wiley & Sons, 1996, p. 3–24.
17. HACKMAN J. R. *Groups that Work (and Those That Don't)*. Jossey-Bass, San Francisco, 1990.

18. HANDY C. *Understanding Organizations*. Edition: 4nd, Penguin, Harmondsworth, 1993.
19. HOMANS G. C. *The Human Group*. New Jork, Harcourt Brace Jovanovich, 1950.
20. JANIS I. *Victims of Groupthink*. Boston: Houghton Mifflin, 1972.
21. KASIULIS J., BARVYDIENĖ V. *Vadovavimo psichologija. Vadovėlis*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2005.
22. KATZENBACH J. R., SMITH D. K. *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Boston: Harvard Business Scholl Press, 1993.
23. MAYO G. E. *The Human problems of an Industrial Civilization*. New Jork: Macmillan, 1933, chaps. 3–5.
24. MARGERISON C. J., McCANN D. *Team Management*, W. H. Allan, London, 1990.
25. MASIULIS K., SUDNICKAS T. *Elitas ir lyderystė*. Vadovėlis. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2008.
26. SAKALAS A. *Personalo vadyba. Vadovėlis*. Vilnius: Margi raštai, 2003.
27. SAVANEVIČIENĖ A., ŠILINGIENĖ V. *Darbas grupėse. Vadovėlis*. Kaunas: Technologija, 2005.
28. SHEA G. P., GUZZO R. A. *Group Effectiveness: What Really Matters*. Sloan Management Review, 27, 1987, p. 25–31.
29. SCHEIN E. H. *Organizational Psychology*. 3-iasis leid., Englewood Cliffs. Nev York: Prentice Hall, 1980, p. 146–153.
30. SEARS D. O., FREEDMAN J. L., PEPLAU L. A. *Social Psychology*. 5-asis leid., Englewood Cliffs. New York: Prentice Hall, 1985, p. 367–368.
31. SHAW M. E. *Group Dynamimics: The Psyhology of Small Group Behavior*. New Jork: McGraw-Hill, 1971.
32. STONER J. A., FREEMAN R. E., GILBERT D. R. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001.
33. SUDNICKAS T. Komandos valdymo sistemos Charleso Margerisono ir Dicko McCanno metodika. *Vadovo pasaulis*, 2002, Nr. 7–8.
34. TUCKMAN B. W. Developmental sequences in small groups. *Psychological Bulletin*, 63, 1965, p. 384–399.
35. TUCKMAN B. W., JENSEN M. A. Stages of Small-Group Development Revisited. *Group & Organization Management*, 2(4), *Studies*, Vol. 2, 1977, p. 419–427.
36. WEST M. A. *Efektyvus komandinis darbas*. Poligrafija ir informatika, 2011.
37. WEST M. A., TJOVOLD D., SMITH, K. G. *The international Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working*. Chichester, UK: John Wiley&Sons, 2003.
38. WEST M. A., ANDERSON N. R. Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, 1996, 81, p. 680–693.



39. ŽYDŽIŪNAITĖ V. *Komandinio darbo kompetencijos ir jų tyrimo metodologija slaugytojų veiklos požiūriu*. Kaunas: KTU, 2005.
40. АДИЗЕС И. К. *Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует*. Пер. с англ. М: Альпина Бизнес Букс, 2007.
41. БЕЛБИН Р. М. *Команды менеджеров: как объяснить их успех или неудачу*. Изд-во: Манн, Иванов и Фербер, 2009.
42. БОДДИ Д., ПЕЙТОН Р. *Основы менеджмента*. Санкт-Петербург: Питер, 1999.
43. МЕСКОН М., АЛЬБЕРТ М., ХЕДОУРИ Ф. *Основы менеджмента*. Москва: Дело, 1997.

## 4.

### DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS PASAULIS – AR NESTOKOJAMA MEISTRIŠKUMO?

#### 4.1. Darbuotojų efektyvios motyvacijos prielaidos

Vadovas, organizuodamas savo pavaldinių darbą, privalo spręsti, kas, kada ir kaip turėtų atlikti vieną ar kitą užduotį. Teisingai koordinuodamas įvairių darbuotojų veiksmus bei vadovaudomas jiems, jis gali tikėtis įgyvendinti nustatytus tikslus. Praktika rodo, kad kasdieniame gyvenime ne kiekvienas vadovo galvoje ar „popieriuje“ aptartas sprendimas darbuotojui paskirti darbą įgyvendinamas vienodai gerai (Meskon ir kt., 1997). Taip atsitinka dėl įvairių priežasčių. Viena jų – dažno vadovo menkas gebėjimas efektyviai eiti tikslo link, nes ne visada tinkamai suvokiama, kokiais poreikiais ir jų įgyvendinimo motyvais vadovaudamiesi darbuotojai vykdo pavestą užduotį.

Dabartiniame žmogiškųjų išteklių valdymo procese darbuotojų asmeninių poreikių ir motyvų dirbti nepaisymas gali turėti neigiamų pasekmių visai organizacijai, todėl tikėtina, kad jas ignoruojantiems vadovams sunkiai seksis didinti pavaldinių darbo efektyvumą ir kokybę bei siekti organizacijos tikslų.

Poreikio sąvoka bendraja prasme suprantama kaip vidinė žmogaus būseną, pasireiškianti per tam tikrą įtampą, atsirandanti ko nors stokojant ir turinti kriptingumą, todėl pripažįstama, kad žmogaus poreikiai sukuria troškimą juos patenkinti ir sužadina norą tikslingai veikti (Neverauskas, Rastenis, 2001). Elgesio kriptingumas ir tikslingumas – tai individo naudojamos priemonės vienam ar daugiau poreikių tenkinti. Terminas „poreikio patenkinimas“ nusako žmogaus pozityvų pasitenkinimą ir gerovės jausmą. Tai gali būti paskyrimas į aukštesnes pareigas, didesnis darbo užmokestis, baigtas projektas, kolegų padėka ir kt. Daugelio specialistų nuomone, patenkinus poreikį nebelieka veiklos motyvo priežasties (kol neatsiranda naujas jo sty-

gius). Kartu pripažįstama, kad žmogus gali ir neturėti sąmoningai išreikšto poreikio, tačiau yra tokių (pvz., biologiškai švarus maistas ir pan.), kuriuos jis gali jausti nuolat (Neverauskas, Rastenis, 2001). Matyt, dėl nuolatinio troškimo jausti kai kuriuos poreikius galima sutikti su nuomone, jog poreikis yra „objektyvi būtinybė, reikalaujanti žmogaus organizmo gyvybingumo palaikymo ir vystymosi bei asmenybės tobulėjimo“ (Lukaševičius, Martinkus, 2002).

Tikslinį kiekvieno individo elgesį lemia tam tikros priežastys. Nors žmogaus judėjimas savaime nereikalauja kokios nors priežasties, t. y. motyvo, vis dėlto norint judėti tam tikra kryptimi elgiamasi motyvuotai. Panašių pavyzdžių galima pateikti daug, todėl, anot vieno iš pirmųjų motyvacijos teorijų autorių, Harvardo universiteto prof. Davido C. McClellando (1987), veiksmo faktas dar neatskleidžia motyvo buvimo. Būtent asmens interesas, remiantis savo ketinimais, periodiškai arba nuolat siekti „tikslinės padėties“ geriausiai paaiškina veiklos priežastis, t. y. motyvus<sup>91</sup>. Darbo motyvai atsiranda tik tuomet, kai darbas tampa viena iš pagrindinių (ar net vienintele) asmeninių tikslų pasiekimo sąlygų, todėl jie yra ta varomoji jėga, vidinis variklis, kurio veikiami žmonės, siekdami patenkinti asmeninius poreikius, stengiasi atlikti vienokius ar kitokius darbus.

Kodėl panašioje darbo situacijoje žmonės elgiasi skirtingai, padeda suprasti teisingas įvairių veiklos motyvų suvokimas.

Pirma, vadybos specialistai pripažįsta, kad motyvai dirbti gali reikštis sąmoningai ir nesąmoningai. Žmogus gali sąmoningai ir viešai veikti siekdamas pripažinimo, didesnės atsakomybės, aukštų pareigų ir kt., tačiau tikrosios tokios veiklos priežastys dažnai yra paslėptos ir neretai pasireiškia nesąmoningai. Priežastys, kodėl darbuotojas daug dėmesio skiria bendravimui su kolegomis, gali būti įvairios: noras veikti ir būti veikiamam, pasitikėjimas, nuobodulys, džiaugsmas, įprotis ir kt. Iš pateikto pavyzdžio matyti, jog tam tikrai žmogaus elgsenai poveikį gali turėti ne vienas, o keli motyvai, tarp kurių – turintys įtakos konkrečiam elgesiui. Kartu reikėtų pasakyti, kad

91 Terminas „motyvas“ kilęs iš lotynų kalbos žodžio *moveo* (judu, judinu) paaiškina individo judėjimo priežastį link norimo materialaus ar dvasinio objekto ir psichologų aiškinamas kaip specifinis asmens išgyvenimas, galintis pasireikšti arba teigiamomis (kai norimas objektas pasiektas), arba neigiamomis (kai norimas objektas nepasiektas) emocijomis (elgesiu). Galima sutikti su psichologės konsultantės Kathryn E. Keenan (1999) šmaikščiu motyvo vertinimu: „Motyvo nebuvimas tolygus dantų skausmui – gyvybei nepavojinga, bet labai nuvargina“.

jeigu žmogus suvokia savo elgesio motyvus, paprastai mes kalbame apie jo sąmoningus ketinimus veikti, jeigu nesuvokia – kalbėti galima tik apie nesąmoningus ketinimus veikti, kurie dažniausiai pasireiškia jo neaiškiais norais, arba apie ketinimus, kurių asmuo ne visada sugeba tinkamai paaiškinti. Galima pritarti įvairių specialistų nuomonei, kad darbo motyvai retai reiškiasi akivaizdžiai, dėl to tik per individo parodytą aktyvumą ir jo elgseną galima spręsti apie tikruosius veiklos motyvus (McClelland, 1987; Neverauskas, Rastenis, 2001; Sakalas, 2003).

Antra, vaizdas nebus visapusiškas, jeigu nagrinėjant žmogaus darbo motyvus iš vadovo akiračio bus išleista jo darbuotojų vertybinės orientacijos dedamoji. Reikalas tas, kad įvairių kultūrų žmonės skirtingai vertina darbo ir bendravimo procesus. Galima sutikti, kad, pvz., noras ką nors pasiekti yra universalus, tačiau įvairiose kultūrose šis noras reiškiasi įvairiai. Absoliuti dauguma amerikiečių orientuota į asmeninius pasiekimus, o, pvz., nemažai daliai Lietuvos žmonių galimybė priklausyti kolektyvui iki šiol lieka vienu iš pagrindinių vertybių (Sakalas, 2003).

Taigi darbo motyvas – tai veiksmo priežastis, kylanti iš asmenybės noro patenkinti su darbo aplinka susijusius poreikius, interesus, iš noro įgyvendinti lūkesčius, vertybes, tikslus ir pan.

Darbo motyvai gali būti nagrinėjami struktūriniu požiūriu, kurį sudaro tokie veiksniai:

- gerovė, užtikrinanti atitinkamų poreikių įgyvendinimą;
- darbo veiksmas, būtinas gerovei pasiekti;
- materialinio bei moralinio pobūdžio sąnaudos, susijusios su darbo veiksmu.

Žmogaus poreikiai turi tendenciją plėtotis, keistis, stiprėti, silpnėti ir pan., dėl to motyvai veikti tam tikra tikslinga kryptimi nuolat keičiasi. Šios priežastys visų lygių vadovams savo kasdienėje veikloje kelia uždavinį nustatyti, kokie motyvai daro poveikį darbuotojų elgesiui, ir tuo remiantis darbo pastangas nukreipti užsibrėžtoms užduotims įgyvendinti<sup>92</sup>. Darbuotojas, ga-

---

92 Šiuo aspektu vertinga Terence'o R. Mitchello ir Jimo R. Larsono (1987) pastaba vadovams, kad jų pareiga – žinoti, ko pageidauja vienas ar kitas darbuotojas siūlojoje skatinimo sistemoje, kodėl kai kurie pavaldiniai atsisako dirbti kartu su kitais darbuotojais. Šių autorių nuomone, jei vadovas nori veiksmingai motyvuoti savo pavaldinius, jis turi pripažinti skirtingus žmogaus veiklos motyvus.

vęs norimą atpildą už padarytą darbą, jaučia patenkinęs savo pradinius siekius. Visiškai ar bent pakankamai įgyvendinti vieni poreikiai keičia motyvų veiklos prioritetus, vietoje ankstesnių motyvų atsiranda nauji – taip ciklas nuolat atsinaujina. Taigi individo darbo motyvų įgyvendinimo galimybės yra galingas motyvavimo veiksnys.

Motyvams formuotis didelę įtaką daro visuomenės (bendruomenės) galimybės pasiūlyti individui poreikius atitinkantį vienokių ar kitokių motyvų krepšelį, o individai savo veikloje ieško galimybės mažesnėmis pastangomis siekti individualių tikslų. Toliau pateikti dažnai mokslinėje literatūroje minimi dabarties vadybos aplinkai svarbūs darbo motyvai:

- pasitenkinimas darbo vieta;
- socialinės apsaugos ir integracijos priemonių sistemos įgyvendinimas;
- galimybė naudotis lanksčiu darbo grafiku;
- susitapatinimas su pavesta darbo užduotimi;
- orientacija į sąnaudų bei rezultatų santykio gerinimą, pasiryžimas rizikuoti;
- elgesio orientacija į kooperavimą ir konstruktyvų bendradarbiavimą;
- socialinės atsakomybės normų bendradarbių atžvilgiu įgyvendinimas;
- suinteresuotumas naudotis įmonei reikalinga informacija;
- galimybė būti informuotam apie įmonės reikalus;
- įmonės tikslų supratimas bei pritarimas jiems, orientacija į ateitį;
- integracija į įmonės reikalus, atsakomybės delegavimas, savikontrolė;
- kūrybinės ir inovacinės veiklos galimybės;
- sąlygos tobulinti profesinę kvalifikaciją;
- galimybė priimti sprendimus;
- profesinis mobilumas ir palankios sąlygos siekti karjeros<sup>93</sup>.

93 Suprantama, kad pateiktas sąrašas nėra išsamus, bet kartu akivaizdžiai parodo, kokį kelią šiuolaikinė visuomenė per pastaruosius du šimtmečius nuėjo pagal darbe taikomų motyvų „krepšelį“ (šiam faktui palyginti žr. 1-ame ir 2-ame prieduose pateiktus pavyzdžius). Pateiktų „krepšelių“ palyginimas leidžia daryti vieną paprastą išvadą, kad netolimoje praeityje darbuotojai vargu ar galėjo sulaukti atsakingo darbdavių požiūrio į jų motyvus dirbti.

Apskritai galima nagrinėti ir kitokiais pagrindais sudarytas žmogaus elgesio motyvų klasifikacijas. Pvz., vieną iš pirmųjų bandymų suvokti motyvų prigimtį ir aprašyti juos atliko psichologas Williamas McDougallas. Dar 1932 m. jis teigė, kad žmogaus elgesys iš kartos į kartą perduodamas instinktyviais polinkiais (juos autorius laikė motyvais), tokiais kaip maisto paieška, seksas, baimė, smalsumas, motiniškumas, globa, bendravimas, pagalba, savigarba, priklausymas, įsigijimas ir kt. Tačiau susistemintą žmogaus elgesio motyvų sąrašą 1938 m. pateikė JAV psichologas Henry A. Murray. Autorius išskyrė daugiau nei dvidešimt motyvų ir teigė, kad aplinkos veiksniai lemia, kaip motyvai pasiskirsto ir veikia mūsų elgesį (žr. 7 priedą). Tyrinėdamas žmonių poreikius ir motyvus, H. A. Murray dažniausiai taikė jo paties sukurta *teminį apėrcpcijos testą (TAT)*, kuris leido daryti tikslesnes išvadas apie motyvus. Nors H. A. Murray indėlis į motyvacijos procesų sampratos plėtojimą akivaizdus, autoriaus pasiūlyta koncepcija sulaukė ir kritikos dėl to, kad visi H. A. Murray tiriamieji buvo vyrai, turintys aukštą intelekto koeficientą<sup>94</sup>. Mūsų knygos 5 priede pateiktoje komandos vaidmenų pagal R. M. Belbino teoriją klasifikacijoje taip pat nesunkiai galima išvelgti individo darbo motyvus, todėl įvairių klasifikacijų palyginimas leidžia daryti prielaidą, kad kiekvienas žmogus pagal savo veiklos motyvus yra unikalus.

Kiekviena veikla yra susijusi su atitinkamomis sąnaudomis ir turi savo įvertinimą. Labai intensyvus darbas gali gąsdinti darbuotojus, jei nesudaromos sąlygos darbingumui susigrąžinti. Galima ir kita situacija, kai darbuotojas, siekdamas tam tikros gyvenimo lygio kokybės, pasirengęs aukoti sveikatą mainais į papildomas geroves (įvairias lengvatas ir kt.), nes visuomenė jas sankcionuoja įstatymiškai. Asmuo, įvertinęs galimus savo elgesio variantus, paprastai renkasi trumpiausią kelią pasiekti norimą rezultatą. Šiuo atveju vieno ar kelių motyvų stiprumas lemia siekiamo rezultato svarbos laipsnį – kuo svarbesnis rezultatas, tuo aktyviau veikia žmogus, siekdamas patenkinti savo norus.

---

94 Nuo to laiko, kai buvo paskelbtos pirmosios motyvų klasifikacijos, specialistai (pirmiausia psichologai) diskutuoja, ar įmanoma pagal bendrąją motyvacijos teoriją sudaryti vieningą žmogiškųjų motyvų klasifikaciją. Matyt, reikia sutikti su motyvacijos mokslinių teorijų pradininku, žinomu JAV psichologu A. Maslow (1964), kad „tikslinga vieną kartą baigti bandymus sudaryti paskatų ir poreikių „baigtinį sąrašą... Jei mes to norėtume, tai galėtume sudaryti nuo vieno iki milijono (atsižvelgdami į analizės specifiką) paskatų sąrašus“. Juolab toks požiūris pasitvirtina, kai pradedama kalbėti apie įvairių rasių ir tautų kultūrinius skirtumus, jų puoselėjamas vertybes.

Rusų mokslininkas Piotras V. Žuravliovas (Журавлев) ir jo kolegos (2000) savo tyrimais nustatė, kad dauguma žmonių darbo motyvus vertina per:

► **priklausymą kolektyvui, arba bandos, jausmą**, būdingą tais atvejais, kai pasirenkant darbovietę grupinės moralės, korporacinės kultūros ir panašūs aspektai tampa pagrindinėmis vertybėmis (šios grupės motyvai ypač būdingi rytietiškam, pavyzdžiui, japoniškam, vadybos modeliui);

► **asmeninį įsitvirtinimą**, būdingą siekiantiems karjeros jauniems ir vidutinio amžiaus žmonėms (pagal F. Herzbergą šie motyvai yra vyraujantys tarp aukštos kvalifikacijos specialistų);

► **savarankiškumą**, būdingą „ūkiškiems“ žmonėms, sutinkantiems aukoti stabilumą bei didelį darbo užmokestį dėl galimybės būti „šeimininku ir savarankiškai tvarkyti savo verslą“ (tokie žmonės dažnai būna linkę rizikuoti, jie nuolat ieško naujų veiklos galimybių);

► **stabilumą (patikimumą)** – savarankiškumo motyvą (su priešybės ženklų); šiems žmonėms priimtinas veiklos stabilumas (dėl įvairių istorinių peripetijų bei nacionalinių bruožų tikėtina, kad Lietuvoje šios grupės žmonių yra daugiau nei siekiančių įsitvirtinti arba būti savarankiškiems);

► **naujų žinių bei prekių įsigijimą ir kt.**, būdingą ekonomiškai išsivysčiusioms šalims, kuriose prioritetą teikiama naujiems gaminiams ir paslaugoms (šie motyvai įvairiose srityse sudaro rinkos vadybos pagrindą, pirmiausia – rinkodaros);

► **teisingumą**, būdingą visai žmonių civilizacijos istorijai, nors kiekvienoje visuomenėje vyrauja savi teisingumo vertinimo kriterijai (šis motyvas vadyboje svarbus tuo, kad neteisingas vertinimas didina darbuotojų darbo demotyvimą);

► **lenktyniavimą arba konkuravimą**, genetiškai būdingą daugeliui žmonių (tai pagrindas siekti norimo efekto organizacijos veikloje).

Asmens poreikiai, tokie kaip „netekimo“ jausmas ir motyvai dirbti, įgyvendinami organizacijos aplinkoje, todėl visuotinai pripažįstama, kad vienas svarbiausių veiksnių, skatinančių žmones siekti įgyvendinti savo sumanymus, yra jų motyvacija dirbti. Motyvacijos sąvoka<sup>95</sup> bendrąja prasme reiškia

95 Nors pagrindinės motyvacijos sampratą gvildenančios sąvokos pateikiamos kiekviename žmogiškųjų išteklių valdymui skirtame vadovėlyje, manome, kad jų trumpas aptarimas mokslo studijose turi pagrindą.

kia psichologinę žmogaus būseną (vidinę paskatą arba poreikį), kuri siejama tik su šiam asmeniui būdingais motyvais, tikslais, vertybėmis, identitetu ir lemia jo išsipareigojimo laipsnį veikti ko nors siekiant. Vadybos teorijoje ir praktikoje motyvacijos sąvoka apibūdinama kaip asmens priežastinis noras (poreikis) siekti asmeninių bei kito lygio (organizacijos, padalinio) tikslų. Šio aspektu, manytume, vertinga Marshallo R. Joneso dar 1955 m. pateikta pastaba, kad motyvacijos objektas yra išsiaiškinimas, „kaip elgesys atsiranda, kas jį pastumia, kaip vyksta, kas nukreipia ir baigia“. Specialistai iš esmės pritaria, kad motyvacijos sąvoką būtina skirti nuo motyvavimo sąvokos kaip vadybos proceso dalies (Stoner ir kt., 2001). Žmogiškųjų išteklių vadybos teorijoje motyvavimą priimta laikyti sudėtine vadovavimo funkcijos dalimi, apimančia įtakos darymą darbuotojų elgesiui siekiant organizacijos tikslų<sup>96</sup>. Būtent vadovo poveikis arba įtaka darbuotojui drauge su žmogaus poreikiais bei motyvais veikti yra motyvavimo proceso ir visų motyvacijos teorijų pagrindas.

Į žmonių motyvavimo svarbą veikti bendruomenės labai dėmesį atkreipė dar Senovės Graikijos filosofas Platonas (1971). Savo garsiajame veikale „Valstybė“ jis siūlė „jaunuolius, kurie pasižymėjo kare ar kaip kitaip, pagerbti ir apdovanoti bei suteikti jiems didesnių galimybių pasirinkti žmonas, kad galėtų pradėti kuo daugiau vaikų“. Kaip matome, jau prieš kelis tūkstančius metų buvo gerai suvokiama, kad darant poveikį žmonėms norimus tikslus galima įgyvendinti. Rašytinė žmonijos istorija rodo, kad pradedant Senovės Egipto bei Graikijos laikų ir iki XX a. 3-iojo dešimtmečio tarp vadovų plačiausiai paplitusiu motyvavimo būdu buvo laikomas „botago ir meduolio“ metodas. Neatsitiktinai iki mūsų laikų išlikusiuose įvairiuose senovės mituose galima aptikti, kaip valdovai vieniems skiria apdovanojimus, o kitiems – pakelia kardą virš galvos. Tokį valdinių motyvavimo būdą galima aptikti net Biblijoje. Tik apie 1910 m., pasirodžius F. W. Tayloro darbams, t. y. susikūrus mokslinio valdymo mokyklai, buvo pasiūlytas patobulintas „botago ir meduolio“ metodas. Tuo metu į vadybos žodyną buvo įtraukta „dienos pakankamos išdirbio normos“ sąvoka ir pasiūlytas didesnis darbo užmokestis tiems, kurie pagamindavo daugiau produkcijos (Taylor, 1911).

96 Terminas „motyvavimas“, kilęs iš lotynų kalbos žodžio *movere*, paaiškina įtaką, daromą judėjimui arba veiklai tam tikrų motyvų pagrindu. Nuo tų laikų žodis *movere* įtrauktas į įvairaus rango vadovų leksikoną.



Naujas požiūris į pavaldinių motyvavimą drauge su darbuotojų specializacija bei darbų standartizacija tais laikais labai padidino žmonių motyvus dirbti našiau. Nors nuo tada daugumos žmonių gyvenimo sąlygos neatpažįstamai pasikeitė, deja, dar prieš beveik šimtą metų F. W. Taylora pasiūlytas pavaldinių motyvavimo būdas iki šiol išlieka pagrindinis nemažos dalies vadovų veikloje.

Prof. J. Stoneris ir jo bendraminčiai (2001) teigia, kad gilinimasis į šiuolaikinės motyvacijos teorijas bei vis labiau vadovų pripažįstama praktika rodo, jog darbuotojų motyvacija:

- 1) yra laikytina geru dalyku,
- 2) yra vienas iš veiksnių, lemiančių asmens veiklos rezultatus, tačiau
- 3) nėra nuolatinė būseną, bet
- 4) yra priemonė, padedanti vadovams sutvarkyti darbo santykius organizacijoje.

Darbuotojų motyvacija išlieka vien norimu geru dalyku ir netampa veiksminga priemonių programa tol, kol vadovai, disponuojantys „gėrybių krepšeliu“, nepradeda daryti poveikio (įtakos) darbuotojų elgesiui. Tam galima naudoti įvairias materialinio (tiesioginio ir netiesioginio) bei moralinio skatinimo priemones (4.1.1 lentelė).

**4.1.1 lentelė.** Organizacijos darbuotojų skatinimo priemonių – „gėrybių krepšelio“ – sistemos elementai

Skatinimo forma	Motyvavimo priemonės
<b>1. Materialinis skatinimas</b>	
<i>1.1. Tiesioginis materialinis skatinimas</i>	
Pagrindinis darbo užmokestis	Vienetinis, laikinis darbo užmokestis, taip pat alga
Papildomas darbo užmokestis	Premijos, priemokos ir priedai už viršvalandžius, naktinį darbą, profesinį meistriškumą, darbo sąlygas, profesijų sugretinimą, taip pat paaugliams, kūdikius maitinančioms motinoms, darbą poilsio ir švenčių dienomis ir kt.

Vienkartinės išmokos iš organizacijos grynojo pelno (bonusai)	Metinės, pusmetinės išmokos, taip pat šv. Kalėdų, Velykų ir kt. švenčių proga, atsižvelgiant į darbo stažą organizacijoje, gaunamą darbo užmokestį, darbo drausmę, aktyvumą ir kt.
Dalyvavimas pelnuose	Išmokos iš skatinimo fondo, sudaryto kaip grynojo pelno dalis (dažniausiai naudojama darbuotojams, nuo kurių tiesiogiai priklauso pelno dydis, skatinti)
Dalyvavimas akciniame kapitale	Dividendų gavimas už organizacijos akcijas, įsigytas neatlygintinai (jas nupirkus, taip pat su nuolaida ir kt.)
Papildomų / specialių išmokų programos	Dovanos už ypatingus nuopelnus, komandiruotės išlaidų padengimas šeimos nariams ir kt.
<b>1.2. Netiesioginis materialinis skatinimas</b>	
Transporto išlaidų apmokėjimas	Transporto priemonių ir visos arba dalinės jų priežiūros įsigijimas, kelionės į darbą ir atgal išlaidų padengimas
Išmokos iš taupomųjų fondų	Taupomieji indėliai su palūkanomis ne mažesnėmis nei komerciniuose bankuose
Maitinimas organizacijos lėšomis	Nemokamo maitinimo organizavimas įmonėje, subsidijų skyrimas maitinimui
Lengvatinis gaminamų prekių pardavimas	Lėšų skyrimas organizacijos parduodamų prekių nuolaidoms
Stipendijų fondai	Išlaidų studijoms padengimas (visiškai arba iš dalies)
Mokymo, auklėjimo programų fondai	Darbuotojų apmokymo (permokymo), darbuotojų vaikų ir anūkų ikimokyklinio ir mokyklinio auklėjimo institucijų išlaidų visiškai arba dalinis padengimas, privilegijuotų stipendijų skyrimas ir kt.
Medicininės priežiūros programos	Nemokamo (iš dalies apmokamo) darbuotojų medicininės priežiūros organizavimas
Būsto statybos programos	Visiškai arba dalinis lėšų skyrimas organizacijos darbuotojų nuosavo būsto statybai
Socialinių paslaugų ir lengvatų programos	Išlaidų darbuotojų savarankiškai pasirenkamoms socialinėms paslaugoms ir lengvatoms padengimas
Gyvybės draudimo programos	Darbuotojų bei jų šeimos narių gyvybės draudimo įmokų visiškai arba dalinis apmokėjimas, laikino nedarbingumo pašalpų skyrimas ir kt.

Sveikatos draudimo programos	Darbuotojų bei jų šeimos narių sveikatos draudimo įmokų visiškas arba dalinis apmokėjimas
Atskaitymų į pensijų fondus programos	Įmokų į darbuotojų pasirinktus pensijų fondus pervedimas
<b>2. Nematerialinis (moralinis) skatinimas</b>	
Užimtumo laiko reguliavimas	Papildomų poilsio dienų (atostogų) skyrimas, atostogų laiko pasirinkimas ir pailginimas, lankstaus darbo grafiko nustatymas, lankstus darbo dienos laikas arba, vadovui ir darbuotojui abipusiškai suderinus, jo sutrumpinimas ir kt.
Darbo proceso organizacinio segmento tobulinimas	Kūrybinių elementų darbo procese įdiegimas ir tobulinimas, sąlygos dalyvauti priimant sprendimus, galimybė kilti karjeros laiptais, kūrybinės komandiruotės ir kt.
Pripažinimo priemonių programa	Dalyvavimas vadovo vizituose pas organizaciją partnerę arba kokį nors svarbų asmenį, garbės vardų skyrimas, apdovanojimai pereinamąja taure, padėkos raštais ir gairėlėmis, firminiu vardiniu parkeriu, tarnybiniu portfeliumi, asmeninė nuotrauka garbės lentoje, gėlių, torto, brangaus šampano ar vyno butelio įteikimas darbo aplinkoje arba pristatymas į namus ir kt.
Socialinių ir kultūrinių priemonių programos	Sąlygų sudarymas dalyvauti organizacijos klubų ir draugijų veikloje, išlaidų padengimas už sporto profesinių ir pan. klubų ir renginių lankymą, dalyvavimas organizacijos surengtose ekskursijose ir pokyliuose, darbuotojų ir jų šeimos narių reikšmingų datų kolektyvinis šventimas, bilietai į spektaklio, kino premjerą ir kt.

Prie tiesioginio materialinio skatinimo priemonių priskiriama: darbo užmokestis, vienkartinės išmokos iš organizacijos pelno, dalyvavimas pasiskirstant įmonės akcinį kapitalą ir pelną, papildomų išmokų planai. Netiesioginio materialinio skatinimo priemonės gali būti: transporto išlaidų apmokėjimas, nemokamo maitinimo organizavimas, parama iš įvairių organizacijos fondų, studijų ir sveikatos draudimo išlaidų padengimas bei kt. Nematerialus darbuotojų skatinimas pasireiškia reguliuojant užimtumo laiką, didinant darbo proceso kūrybinius elementus, plėtojant pripažinimo programas ir kt.

Iš 4.1.2 lentelės matyti, kad galimybės naudotis įvairiomis efektyvaus darbo paskatomis parodo asmens ryšį su organizacijos vidine ir išorine aplinka.

4.1.2 lentelė. Motyvacijos nauda organizacijai ir jos darbuotojams (sudaryta pagal: Bruce R. Jewell. *Integruotos verslo studijos*. Vilnius: The Baltic Press, 2002)

Motyvacijos nauda darbuotojui	Motyvacijos nauda organizacijai
1. noras būti darbe	1. aukštesnis darbo našumo lygis
2. didžiavimasis savo darbu	2. mažesnė darbo jėgos kaita
3. neigiamo požiūrio į organizaciją nebuvimas	3. mažiau pravaikštų
4. atsidavimas darbui ir pasitenkinimas juo	4. geresnė kokybė ir mažiau nuostolių
	5. didesnė tikimybė, kad pokyčiai bus pripažinti, o ne jiems priešinamasi
	6. didesnė tikimybė, kad bus įdiegtos idėjos ir prisiimta atsakomybė

Pratęsiant prof. J. Stonerio mintį, kad motyvacija „yra laikytina geru dalyku“, galima pridurti, jog tinkamai organizuojant darbuotojų motyvaciją organizacijoje sukuriama aplinka, kuri tampa abipusiškai naudinga ir darbuotojui, ir pačiai organizacijai.

Šiuolaikinis gyvenimas žmogui meta įvairius iššūkius, todėl jam tenka nuolat apsispręsti, kokie jo dabarties prioritetai, ir varžytis su kitais dėl išlikimo. Šiuo atveju išlikimą reikėtų suprasti kaip gebėjimą prisitaikyti prie sparčiai kintančios aplinkos, technologinių reikalavimų ir kartu tenkinti savo poreikius – pradedant fiziologinio pobūdžio poreikiais (maistu, būstu ir pan.), baigiant saviraiška (tobulėjimu, saviraiška ir pan.). Vieni poreikiai gali būti tenkinami asmeninio (privataus) gyvenimo srityje (turėti šeimą, vaikų, draugų ir pan.), kiti – profesinėje veikloje (dirbti darbą, gauti atlygį už jį, bendradarbiauti ir pan.)<sup>97</sup>.

97 Poreikių tenkinimo suskirstymas į privataus ir profesinio gyvenimo sritis turi didelę reikš-

Apibendrinant galima konstatuoti, kad darbuotojų motyvavimas nebus veiksmingas, jeigu aplinka nepasiūlys tinkamo motyvacijos „gėrybių krepšelio“ arba vadovai nenorės suvokti, kokių motyvų, poreikių bei lūkesčių skatinami organizacijos darbuotojai (kaip kolektyvas ir kaip kiekvienas atskirai) sutinka siekti organizacijos tikslų. Geras vadovas supranta: kas vieną žmogų motyvuoja ir skatina siekti geresnių rezultatų, kitą gali palikti visiškai abejingą arba netgi demotyvuoti jo elgesį, todėl neišsiaiškinus darbuotojų elgesio priežasčių vargu ar bent viena organizacijos rengiama motyvavimo programa bus veiksminga.

#### 4.1. poskyrio literatūra

1. JEWELL R. B. *An Integrated Approach to Business Studies*. Longman, 2000. Integruotos verslo studijos. Vilnius: The Baltic Press, 2002.
2. JONES M. R. *Comments on prof. D. McClelland's paper. Nebraska Symposium on Motivation*. Lincoln: University of Nebraska Press, 1955.
3. JUCEVIČIENĖ P. *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija, 1996. 4. KEENAN K. *The Management Guide to Motivating*. Copyright©Oval Projects, 1999.
4. LUKAŠEVIČIUS K., MARTINKUS B. *Verslo vadyba*. Kaunas: Technologija, 2002.
5. MASLOW A. H. *Motivation and Personality*. New York, Harper & Row Publishers, Inc., 1954 (pakart. 1964).
6. MITCHELL T. R., LARSON J. R. *People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior* (3rd ed.). New York, McGraw-Hill, 1987.
7. McDOUGALL W. *Energies of Men*. London, Methuen, 1932. New York, Scribner, 1933.
8. McCLELLAND D. C. *Human motivation*. Cambridge: Cambridge University Press, 1987.
9. MURRAY H. A. *Explorations in Personality*. New York: Oxford University Press, 1938.
10. NEVERAUSKAS B., RASTENIS J. *Vadybos pagrindai. Mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija, 2001.
11. SAKALAS A. *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai, 2003.
12. STONER J. A. F., FREEMAN E. R., GILBERT D. R. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001.

---

mę, siekiant teisingai suvokti visų motyvacijos teorijų naudingumą, nes kitaip pasidaro neišku, kada prasideda asmens atsakomybė už savo poreikių tenkinimą ir kada vadovas tampa atsakingas už pavaldinių poreikių tenkinimą, jų žinojimą ir pan.

13. TAYLOR W. F. *Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Row, 1911.
14. ЖУРАВЛЁВ П. В., КАРТАШОВ С. А., МАУСОВ Н. К., ОДЕГОВ Ю. Г. *Технология управления персоналом*. Москва: Экзамен, 2000.
15. МЕСКОН М., АЛЬБЕРТ М., ХЕДОУРИ Ф. *Основы менеджмента*. Москва: Дело, 1997.
16. ПЛАТОН. *Государство*. Сочинения. том 3, часть 1. Москва: Мысль, 1971.

## 4.2. Darbuotojų motyvacijos modelių raida nuo ankstyvųjų vadybos teorijų vystymosi etapų iki dabar

Ankstyvajame vadybos teorijų raidos etape (Fayol, 1930; Taylor, 1947 ir kt.) buvo manyta, kad, nustačius veiksmingus užduočių atlikimo metodus, organizacijos tikslų turėtų būti siekiama pasiaukojamu darbu. Dar trečiajame XX a. dešimtmetyje vadybos teorijoje ir praktikoje žmogus buvo laikomas ekonominiu gyvūnu, kuris už didesnę atlyginimą dirba uoliau. Pagrindinė tuometinių organizacijų vadovų pareiga buvo kruopščiai prižiūrėti ir kontroliuoti pavaldinius. Pasibaigus pasaulinei ekonominei krizei ir pagerėjus padėčiai, pradėta domėtis ne vien piniginiu darbuotojų skatinimo aspektu. Ekonominį žmogaus vertinimą, vadybos teorijų laikytą tradiciniu modeliu, pakeitė žmonių santykių modelis, pagrįstas prielaida, kad žmonės, būdami socialinės sistemos nariais, gali būti paskatinti paprasčiausiai parodydami dėmesį (Mayo, 1933). Poreikis būti darbe pripažintu individu pasirodė ne mažiau svarbus negu piniginis jo veiklos įvertinimas, galintis labiau negu pastarieji motyvuoti žmones dirbti geriau. Šiuo atveju vadovo užduotis – užtikrinti, kad darbuotojai jaustųsi naudingi ir svarbūs. Ilgainiui buvo supras-ta, kad darbuotojus skatina daugelis veiksnių, jie noriai vykdo pavedimus, darbas gali būti vienodai reikalingas, naudingas ir sveikas. Tokiam požiūriui įsitvirtinus vadybos praktikoje, darbuotojus pradėta vertinti kaip turinčius kūrybinį pradą, gebančius dirbti savarankiškai ir tinkamai kontroliuoti savo veiksmus. Vadovas šiuo atveju turėtų sukurti aplinką, kurioje pavaldiniai galėtų atskleisti savo gebėjimus ir taip prisidėtų prie organizacijos veiklos rezultatų. Požiūris į darbuotojų skatinimą dirbti geriau, naudojant asmeninės saviraiškos veiksmus, pavadintas žmogiškųjų išteklių modeliu (D. McGregor, 1960; A. Maslow, 1998 ir kt.).

Tradiciniai žmogiškųjų santykių bei išteklių valdymo modeliai sudaro pirmines sąsajas su motyvacijos teorijų raidos etapais. Toliau pateiktoje 4.2.1 lentelėje apibendrintai aptariami požiūriai į darbuotojų motyvaciją, atsižvelgiant į organizacijos valdymo modelių kaitą (nuo ankstyvųjų iki dabartinių).

**4.2.1. lentelė.** Organizacijos valdymo modelių sąsajos su darbuotojų motyvacija (parengta pagal: Satish K. Kalra, 1997; Lyman W. Porter, Gregory Bigley, Richard M. Steers. *Motivation and Work Behavior*. 7th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2002)

Tradicinis modelis	Žmonių santykių modelis	Žmogiškųjų išteklių modelis	Žmogiškojo potencialo modelis
<b>Požiūris į darbuotojus</b>			
1. Darbas daugeliui žmonių iš prigimties yra nemalonus dalykas 2. Tai, ką žmonės dirba, yra ne taip svarbu kaip užmokestis už darbą 3. Mažai kas norėtų ar galėtų atlikti darbą, reikalaujantį kūrybiškumo, savikontrolės ar drausmės	1. Žmonės nori jaustis naudingi ir svarbūs 2. Žmonės trokšta kam nors priklausyti ir kartu nori, kad būtų pripažintas jų individualumas 3. Šie poreikiai yra daug svarbesni už pinigus ir labiau nei pinigai motyvuoja žmones dirbti	1. Darbas nėra nemalonus. Žmonės nori prisidėti prie prasmingų tikslų įgyvendinimo, ypač jeigu jie padėjo juos suformuluoti 2. Daugelis žmonių gali būti daug kūrybiškesni, savarankiškesni ir labiau kontroliuojantys bei drausminantys save, nei to reikalauja dabartinis darbas	1. Gebėjimus, žmonės nori išnaudoti savo pačių ir visos organizacijos augimui 2. Siekdami įgyvendinti savo tikslus, darbuotojai prisideda prie organizacijos bendrų tikslų pasiekimo
<b>Vadovo elgesio su darbuotojais būdingas būdas</b>			
1. Smulkmeniškai prižiūri ir kontroliuoja kiekvieną pavaldinį 2. Suskaido užduotį į paprastas, pasikartojančias ir lengvai išmokstamas operacijas 3. Nustato tikslias darbo procedūras bei operacijas ir verčia darbuotojus griežtai jų laikytis	1. Stengiasi, kad visi darbuotojai jaustųsi naudingi ir svarbūs 2. Informuoja pavaldinius apie savo planus ir išklauso jų nuomonę apie galimus ir esamus prieštaravimus 3. Leidžia pavaldiniams rutinos veikti savivaldos ir savikontrolės sąlygomis	1. Panaudoja pavaldinių esamus žmogiškuosius išteklius 2. Sukuria darbo aplinką, skatinančią pavaldinius siekti rezultatų, atitinkančių jų patyrimą ir gebėjimus 3. Lavina pavaldinių savikontrolės įgūdžius ir deleguoja jiems savo įgaliojimus 4. Skatina darbuotojus aktyviai dalyvauti įgyvendinant organizacijos tikslus	1. Vadovas sudaro tokią aplinką savo darbuotojams, kurioje jie galėtų visiškai išnaudoti savo potencialą jaustis kolegoms (partneriams), atrasti naujus asmeninius gebėjimus, užtikrinančius savo ir organizacijos augimą bei panašumus konkurencinėje aplinkoje



Pasekmės			
<p>1. Žmonės gali mėgti savo dabą tik tada, kai atlyginimas yra pakankamas, o vadovas – teisingas</p> <p>2. Jei užduotys yra ganėtinai paprastos ir pavaldiniai reikiamai kontroliuojami, tai jie dirbs pagal nustatytus reikalavimus (standartus)</p>	<p>1. Jei vadovas dalinasi savo žiniomis su pavaldiniais ir sudaro jiems galimybę dalyvauti sprendžiant kasdienius darbo klausimus, tai patenkinamas jų noras jaustis svarbiais ir priklausyti organizacijai</p> <p>2. Tenkinant 1-ame punkte nurodytus pavaldinių norus, pagerės kolektyvo moralinis klimatas ir sumažės pasipriešinimas vadovams, atsiras poreikis bendradarbiauti</p>	<p>1. Plečiama pavaldinių įtaka darbinei veiklai, savikontrolei bei orientavimuisi, dėl to akivaizdžiai gerėja darbo efektyvumas.</p> <p>2. Jeigu pavaldiniams padedama panaudoti savuosius žmogiškuosius išteklius, sukuriamas šalutinis produktas – pasitenkinimas darbu</p>	<p>1. Žmogiškojo potencialo vystymas didina atskiro individo atsakomybę ir nuosavybės bendrininko jausmo atsiradimą</p> <p>2. Savikontrolės ribų didinimas gali sustiprinti pasitenkinimą, atsakomybės ir didesnės savo vertės pajutimą organizacijoje, o tai padeda organizacijai pasiekti tikslus</p>

Kaip matyti, visi aptarti modeliai grindžiami bendru požiūriu į žmogų, būdingais vadovo elgesio bruožais, laukiamu pavaldinių elgesiu, todėl minėta schema akivaizdžiai rodo, kad metodinis modelių pagrindas iš esmės yra samprata apie viename ar kitame modelyje pateiktus vadovui būdingus valdymo stilius. Toks požiūris į darbuotojų motyvacijos pagrindus leidžia daryti išvadą dėl jų dualistinio pobūdžio, o tai padeda geriau suprasti teorines atskirų autorių koncepcijas (apie tai plačiau kalbama šio skyriaus 4.3–4.6 poskyriuose).

Praėjusio amžiaus 7-ajame dešimtmetyje žmogiškųjų išteklių psichologiniai, sociologiniai ir antropologiniai tyrimai leido žmonių motyvavimo procesą suskirstyti į penkias kategorijas: poreikių, pastiprinimo, teisingumo, lūkesčių (vilčių), tikslų nustatymo.

Motyvavimo proceso tyrimų metodinių pagrindų tobulinimas ilgainiui suformavo naują mąstyseną, kaip vystyti vadovo ir pavaldinių santykius. Remiantis žmogiškųjų išteklių modelio idėjomis, vadybos teorijoje ir praktikoje

darbuotojų motyvacija ilgainiui buvo pradėta vadinti organizacinės elgsenos, arba biheviorizmo, mokykla. Šios mokyklos idėjos ir šiandien lieka vyraujančios vadybos moksle ir praktikoje, nes įsitikinta, kad asmeninių individo savybių pakeisti neįmanoma (bent kol kas), tačiau galima daryti poveikį jo elgesiui.

Atsižvelgiant į tai, kaip aiškinamas darbuotojo elgesys, kokios vidinės to priežastys, visos šiuolaikinės motyvacijos teorijos skirstomos į dvi grupes, nagrinėjančias:

- motyvacijos turinį (poreikius);
- motyvacijos procesą.

Turinio teorijose aptariama, kas gali būti laikoma tam tikro žmogaus elgesio priežastimi, kodėl šios teorijos pirmiausia nagrinėja žmogaus poreikių ir motyvų prigimtį, bei aiškinasi, kokia jų struktūra. Taigi vadovas, siekdamas motyvuotos pavaldinių elgsenos, turi, anot prof. A. Sakalo (2003):

- numatyti darbuotojų dėmesio vertus organizacijos tikslus (motyvavimo stiprumas);
- naudoti paskatas (motyvus) tikslams siekti (atlyginimas);
- užtikrinti, kad tikslai būtų realūs (įgyvendinimo galimybė).

Proceso teorijų pagrindas – žmogaus, dėl atsiradusių galimybių pakankamai patenkinusio asmeninius poreikius, elgesio atitinkamoje situacijoje kaita. Šios teorijos nekelia užduoties paneigti poreikius, o tik aiškina, jog žmogaus elgesio priežastimi galima laikyti asmeninį padėties suvokimą ir numanomas pasekmes.

Nesvarbu, kokios koncepcijos laikomasi, siekiant motyvuoti darbuotojus, vadovams praktikoje tenka įvertinti įvairius ir neretai prieštarungus aplinkos veiksnius, kurie gali būti suskirstyti į tokias grupes:

- individas kaip asmenybė, paveldėtos jo savybės, gebėjimai, auklėjimo rezultatai;
- asmens priklausymas tam tikrai socialinei grupei, jo amžius, patirtis, profesinis pasirengimas ir kt.;
- bendradarbiai, jų elgsenos normos, tarpasmeniniai santykiai, troškimas bendradarbiauti ar konfliktuoti;
- organizacijos tikslai ir veiklos pobūdis;

- bendruomenė (nacionalinė ir tarptautinė), t. y. socialinė, ekonominė, kultūrinė, technologinė ir ekologinė aplinka.

Pastebėta, kad bendruomenės aplinka daro įtaką visoms kitoms poveikio grupėms. Ypač svarbūs kultūriniai (ir daugiakultūriai) aspektai. Pvz., ištyrę Vakarų bei kai kurių Rytų Azijos šalių kultūras, Philipas R. Harrisas ir Robertas T. Moranas (1991) padarė išvadą, jog kultūriniai skirtumai daro poveikį ne vien žmonių gyvenimo, vertybių, bet ir jų elgesio prioritetų formavimui (4.2.2 lentelė). Todėl galima teigti, kad viena žmonių grupė nuo kitos pirmiausia skiriasi būtent joms būdingomis kultūros normomis ir vertybėmis.

4.2.2 lentelė. Rytų Azijos ir Vakarų valstybių kultūros prioritetinės normos bei vertybės (šaltinis: Harris, Moran, 1991)

Kultūros prioritetinės normos bei vertybės	
Rytų Azijos valstybės	Vakarų valstybės
Socialinis teisingumas	Individo gyvenimo lygis
Grupė, kolektyvas	Individas
Santaupos	Vartojimas
Platūs šeiminiai santykiai	Nepriklausoma ir kintanti šeima
Didelė drausmė ir asmeninė motyvacija	Supaprastinti darbo etikos ir hierarchijos reikalavimai
Protokolas, rangas, statusas	Neformalus darbo santykiai ir asmeninė kompetencija
Konfliktų vengimas	Konfliktų valdymas

Perkėlus šias kultūros normas bei vertybes į Lietuvos aplinką, nesunku numanyti, kad mūsų šalyje turėtų vyrėti vakarietiško tipo kultūra. Vis dėlto būtume ne visai teisūs, jei nepastebėtume mūsų aplinkoje iki šiol ypatingą svarbą turinčių elgesio normų – kolektyvo ir asmens statuso vaidmens, konfliktų vengimo ir kt. Tokia kultūra būdingesnė Azijos žemyno bendruomenių kultūrinei patirčiai. Analogiškų išvadų laikosi ir kiti tyrėjai, teigiantys, kad „buvusių socialistinių šalių dirbantiesiems būdingas kolektyviškumas, har-

monijos siekimas, o tai – bruožai, praverčiantys perimant japonų patyrimą“ (Sakalas, 2003).

Vertėtų pažymėti, kad ir Vakarų Europos valstybėse, esant kultūrinių normų bei vertybių bendrumui (plačiaja prasme), galima aptikti didelę kultūrinę įvairovę. Šiuo aspektu įdomios mokslininko iš Olandijos prof. Geerto Hofstede'o tyrimų išvados. Pavyzdžiui, nuo 8-ojo dešimtmečio analizuodamas, kaip įvairių valstybių žmonės priima sprendimus, rodo iniciatyvą, vertina savo statusą bei santykius kolektyve, toleruoja nustatytas darbo taisykles ir pan., G. Hofstede'as nustatė, kad Švedijoje tuo metu labiausiai buvo vertinama gyvenimo kokybė, o Vokietijoje – saugumo poreikis (*Motivation, Leadership and Organizations. Do American Theories Apply Abroad?*, 1980). Apskritai, G. Hofstede'o tyrimai leido išskirti aplinkos kultūrinio pobūdžio kintamuosius, darančius poveikį žmogaus arba kolektyvo elgsenai bei jų motyvaciniams prioritetams (*Culture's Consequences. International Differences in Work-related Values*, 1980):

- hierarchiškumas, parodantis, kiek žmonės pripažįsta pavaldumą;
- individualizmas, apibūdinantis individo ir visuomenės sąsajas, t. y. jo teikiamus prioritetus asmeniniams ar kolektyviniams (bendruomeniniams) poreikiams;
- netikrumo vengimas, padedantis apibrėžti, kaip priimama „netikrumo“ situacija;
- vyriškumas, parodantis skirtingų lyčių poveikį jų socialiniams bei emociniams vaidmenims.

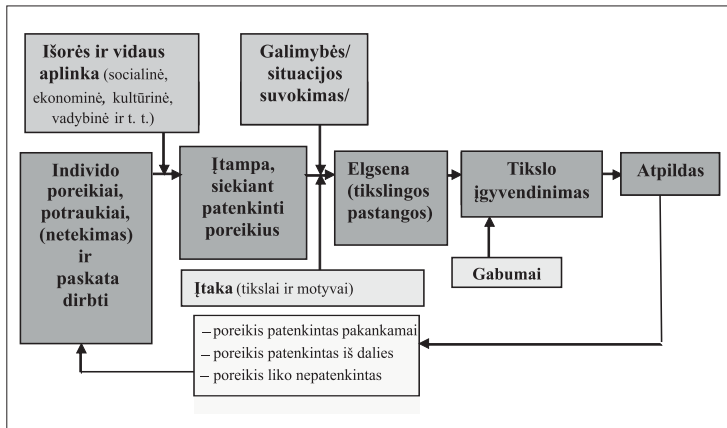
Dar anksčiau D. McClellando tyrimuose buvo patvirtinta vienareikšmė koreliacija tarp tokių kintamųjų kaip „narsumas“, „pasiekimai“, „aplinkos neapibrėžtumas“ ir žmonių motyvacijos lygių (1961). Jis nustatė, jog anglosaksiškose šalyse labai vertinami pasiekimai bei narsa, o menkai – aplinkos neapibrėžtumas. Ispanijoje bei Portugalijoje atliktų tyrimų rezultatai buvo visiškai priešingi.

Kultūrinės aplinkos poveikiu žmonių motyvacijai per pastaruosius 7–10 metų susidomėjo ir kai kurie Lietuvos tyrėjai. Pvz., Audros I. Mockaitis ir Lauros Šalčiuvienės (2003) atliktais palyginamaisiais tyrimais Baltijos regiono trijose šalyse (Lietuvoje, Lenkijoje ir Estijoje) nustatyta, jog Lietuvos žmonės svarbiais laiko socialinio pobūdžio gyvenimo aspektus bei turi „san-

tykinai žemą...individualizmo poziciją“. Kartu kaip vyraujanti tendencija išryškėjo visuomenės „vyriškumas“.

Kiekvieno individo elgsenai neabejotinai poveikį daro ir ekonominiai gyvenimo aspektai, pvz., kaip rodo faktai, per suirutę arba krizę daugumai žmonių aktualizuojasi pragyvenimo šaltinio užtikrinimas, o ekonominio augimo bei stabilumo laikotarpiu padidėja poreikis siekti pripažinimo, noras tobulėti ir pan.

4.2.1 paveiksle pateikiama schema, kuri paaiškina bendrąją motyvacijos proceso logiką. Matome, kad motyvacijos procesas iš vadovų reikalauja nemažų pastangų siekiant norimų rezultatų, nes būtina išsiaiškinti darbuotojų motyvus dirbti, teisingai įvertinti ekonominę ir socialinę padėtį šalyje (regione, vietovėje), aktualizuoti organizacijoje puoselėjamą vertybių sistemą, suprasti esamas galimybes ir tuo remiantis motyvus panaudoti norimai darbuotojų elgsenai ir tikslui įgyvendinti, galiausiai skirti teisingą atpildą.



4.2.1 pav. Bendroji žmonių motyvacijos proceso schema

Galima sutikti su specialistų nuomone, kad neįmanoma patenkinti visų žmogaus poreikių, tačiau šiuolaikinis mokslas, pasiekimai ekonomikoje ir socialinėje srityje jau atsako į klausimą, kaip patenkinti daugumą poreikių (Lukaševičius, Martinkus, 2002). Atsižvelgiant į motyvacijos koncepcijų vystymąsi vadybos teorijų raidos kontekste, vadybos praktikoje įvairiais laiko-

tarpiaus svarbiomis pripažįstamos gana skirtingos priemonės. 4.2.3 lentelėje parodyta darbuotojų motyvavimo priemonių raida, atsižvelgiant į XX a. atitinkamais istoriniais laikotarpiais visuomenėje vyraujančius poreikius.

4.2.3 lentelė. Darbuotojų motyvavimo priemonių raida nuo XX a. pradžios iki dabar (Lentelės parengimui panaudota I. Bučiūnienės knyga *Personalo motyvavimas*. Kaunas, Technologija, 1996)

Laiko- tarpis, dešimt- mečiai	Vadybos modelis ir autorai	Vyraujantis požiūris į darbuotojų poreikius	Motyvacijos priemonės poreikiams tenkinti
Iki XX a. amžiaus 4-ojo de- šimtmečio	<b>Tradicionis:</b> F. Tayloras, H. Fordas, H. Fayolis	<b>Fiziologiniai:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• bazinis apmokėjimas</li> <li>• maistas ir kt.</li> </ul> <b>Saugumo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• saugus darbas</li> <li>• finansinė nepriklausomybė ir kt.</li> </ul>	Normalios darbo sąlygos, tinkamas darbo užmokestis, griežtas darbo reglamentavimas, kontrolė, nuobaudos, geras darbo organizavimas ir kt.
XX a. 4-asis– 6-asis dešimt- mečiai	<b>Žmonių santykiai:</b> E. Mayo, C. Barnardas  <b>Žmogiškieji ištekliai:</b> D. McGregoras, A. Maslow, C. Alderferis, D. McClellandas, F. Herzbergas, K. Levinas	<b>Socialiniai:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• bendravimas</li> <li>• priklausymas grupei ir kt.</li> </ul> <b>Pagarbos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pripažinimas</li> <li>• atsakomybė ir kt.</li> </ul>	Bendri susirinkimai, šventės, pokalbiai darbe ir su kolegomis, tinkamas valdymo stilius, teigiamas mikroklimatas tarp bendradarbių, asmens indėlio į kolektyvinius rezultatus, išskyrimas, individualių laimėjimų vertinimas, griežtos kontrolės poveikio sumažinimas, dėmesys darbuotojui, įgaliojimų delegavimas ir kt.
XX a. 7-asis– 8-asis dešimtme- čiai	S. Adamsas, V. Vroomas, E. Lawleris, L. Porteris, P. Druckeris, E. Locke'as, F. Skinneris	<b>Saviraiškos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• galimybės tobulėti</li> <li>• reikšti kūrybingumą ir kt.</li> </ul>	Norimo elgesio pastiprinimas reikiamu laiku, aktyvus dalyvavimas įgyvendinanant organizacijos tikslus ir individualių tikslų nustatymas, kvalifikacijos tobulinimas, tinkamas ir teisingas darbo rezultatų įvertinimas ir kt.

Laiko- tarpis, dešimt- mečiais	Vadybos modelis ir autorai	Vyraujantis požiūris į darbuotojų poreikius	Motyvavimo priemonės poreikiams tenkinti
Po XX a. 8-ojo dešimt- mečio	<b>Individo poten- cialo vystymas:</b> M. Armstrongas, T. Petersas, R. Watermanas, W. Ouchi, R. Swansonas, Y. Baruchas, S. Bagdadlis ir kt.	<b>Gyvenimo tikslų įgyvendinimas:</b> • reikšti palanku- mą daugiakultūrei aplinkai • asmens kompeten- cija • individuali karjera ir kt.	Darbuotojo gyvenimo susiejimas su organizacija, bendrų ir visuotinai pripa- žintų vertybių susiejimas su organizacijos tikslais, kokybės filosofija, asmens karjera, požiūris į laimę ir kt.

*Pastaba:* darbuotojų poreikiai plačiau bus aptariami šio skyriaus 4.3–4.6 poskyriuose.

Literatūroje darbuotojų motyvacijos tematika neretai diskutuojama, ar įmanoma patikimai nustatyti, kurie iš poreikių tam tikru momentu yra vyraujantys (kitaip tariant, kaip išsiaiškinti įvairių poreikių stiprumą), kartu neretai tenka susidurti su klausimu, ar įmanoma juos išmatuoti ir, jei įmanoma, kaip tai padaryti?<sup>98</sup>

J. Kasiuliaus ir V. Barvydienės (2005) teigimu, paprastai atsakymą tikimasi gauti pasikliaujant pagrindiniais motyvais, tačiau, šių autorių manymu, toks informacijos gavimo būdas apie rezultatus nėra pakankamai patikimas, nes daugelis žmonių:

- nežino, kokie jų veiklos motyvai yra aktualūs;
- atsako taip, kaip nori paklausimo autorius;
- pasako tai, ką mano esant motyvų;
- tiesiog nenori atskleisti savo veiklos motyvų ir dėl to juos slepia.

Anot prof. D. McClellando (1987), net ir aktualizuoti motyvai poveikį gali daryti nesąmoningai, pasireikšdami vien kaip simptomai, todėl ne visada žmogaus suvokiami. D. McClellando nuomone, tai įrodo, kad suvokti motyvai ir deklaruojamos asmens pastangos neparodo, kaip stipriai motyvas

<sup>98</sup> Individualių motyvų stiprumą, taikydamas ekspertinį metodą, vienas iš pirmųjų nagrinėjo H. Murray, tačiau, dėl ekspertų nuomonės nepakankamo patikimumo jam tik iš dalies pavyko sukurti moksliskai pagrįstą motyvų stiprumo tyrimo metodiką.

aktualizuotas. Apskritai galima teigti, kad dažno tyrimo metu respondento prašoma atsakyti į tiesioginius klausimus dėl jam aktualių poreikių ar veiklos motyvų, t. y. iš nurodyto teiginių sąrašo prašoma pažymėti / reitinguoti, kuris respondentui yra svarbiausias ir pan. Mūsų daugiametė bendravimo su apklausiamaisiais patirtis sukelia nemažų abejonų, ar dauguma žmonių žino ir geba teisingai apibūdinti tikruosius jų veiklą skatinančius motyvus, todėl respondentas, kaip svarbiausią atsakymuose pasirinkdamas, pvz., materialinį atlygį, gali nesąmoningai suklysti dėl tikrųjų savo poreikių ir motyvų. Taigi reikia sutikti, kad matant, kaip žmogus elgiasi, deja, ne visuomet pavyksta nustatyti, kas iš tikrųjų jį motyvuoja.

Kita vertus, nežinant tikrosios priežasties vargu ar įmanoma patikimai nustatyti, kaip individas reaguos į vieną ar kitą organizacijos siūlomą motyvavimo priemonę. D. McClellandas sutinka, kad žmogus, tyrimo metu pagal atitinkamą motyvą surinkęs daugiausia balų, tikrai turėtų veikti šio motyvo veikiamas (ten pat). Siekdami sumažinti galimas tyrimo paklaidas, daugelis motyvacijos teorijų autorių (Maslow, 1964; Herzberg, 1959; McClelland, 1987 ir kt.) žmonių apklausas rekomenduoja vykdyti aprašomąja forma. Be to, veiksminga individo poreikių stiprumo nustatymo priemonė yra testavimas, kai pagal atitinkamą vertinimo sistemą gali būti apibūdinama darbo motyvų svarba. Pažymėtina, kad D. McClellandas (1987), aptarinėdamas kolektyvinės motyvacijos fenomeną, nedviprasmiškai pareiškė esąs už galimybę ir būtinumą motyvus įvertinti išmatuojant. Jo nuomone, „motyvų tyrimas visuomenėje gali išvengti apkaltinimų dėl vaikščiojimo ratu tik tada, kai motyvai gali būti išmatuoti (įvertinti)“. Darytina išvada, kad tyrinėjant žmogaus veiklos motyvus galima nustatyti jų stiprumą. Pvz., asmuo, testavimo metu surinkęs daugiausia balų pagal pasiekimų poreikio motyvus (patinka siekti sudėtingų tikslų; darbas patinka ne mažiau negu pramoga; atsipalaiduoti, kai sėkmingai baigiu darbą, ir pan.), tikėtina, kad energingiausiai veiks su pasiekimais susijusiose situacijose.

Nors pastaruoju laikotarpiu dedama nemažai pastangų išgilinti į motyvacijos procesų ypatumus, deja, susidaro įspūdis, kad dėl per didelio dėmesio ekonominio pobūdžio motyvų aiškinimui dauguma Lietuvos specialistų nepakankamai gilinasi į kitus žmogui darbo aplinkoje svarbius motyvus, todėl dažnai nuošalyje paliekami ne mažiau svarbūs kiti darbuotojų veiklą skatinantys motyvai. Manytume, esama padėtis daugiau atspindi nagrinė-



jamo objekto tyrimų metodikos problemas. Be to, darbuotojų motyvacijos klausimams nagrinėti neretai pasitelkiami iš esmės teisingi, bet tyrimo erdvę ribojantys mokslininkų teiginiai. Pvz., galima pritarti J. Kasiulio ir V. Barvydienės (2005), kaip ir daugelio užsienio specialistų, nuomonei, kad „motyvaciją reikia laikyti tikimybinio procesu, tuo, kas motyvuoja žmogų konkrečioje situacijoje“ (ten pat), tačiau neretai šiuo pagrindu daromi neigiami motyvacijos teorijų vertinimai vargu ar priartina mus prie teisingo žmogaus motyvacijos pasaulio suvokimo.

Kadangi dviejų vienodų žmonių mums surasti vargu ar pavyktų, manytina, kad darbuotojų motyvaciją pripažinus tikimybinio procesu galima naudingai nagrinėti visas klasikines motyvacijos teorijas. Laikantis šios nuostatos galima konstatuoti, kad motyvacijos teorijų paskirtis – ne sudėti visus taškus ant „i“, o pagal tam tikrą požymių sistemą parodyti galimas žmogaus elgesio tendencijas tam tikroje socialinėje ir ekonominėje terpėje, galbūt ir rytdienos vystymosi kontekste.

Motyvacijos teorijų deklaruojamos nuostatos, kaip ir kt. socialiniams procesams nagrinėti skirtos teorinės išvalgos, nuolat kintančioje aplinkoje turėtų būti vertintinos žmogiškojo veiksnio, t. y. elgesio įvairovės pasirinkimo, aspektu. Manytume, tikslinga įsidėmėti prof. F. Herzbergo (1959) žodžius, kad sąrašas, parodantis, ko nori žmonės, netinkamas ilgalaikiam planavimui. Motyvacijos teorijų kritika yra pagrįsta tik kai šios teorijos nagrinėjamos istoriniame kontekste, nes ne visos motyvacijos teorijomis deklaruojamos nuostatos gali paraidžiui užtikrinti visišką jų pritaikomumą ateityje.

Kituose skyriuose plačiau aptarsime literatūros šaltiniuose dažniau minimų turinio motyvacijos teorijų kūrėjų mintis bei mūsų atliktų tyrimų rezultatus.

#### 4.2. poskyrio literatūra

1. BAGDADLI S. Designing career systems. Are we ready for it? *Handbook of career studies*. Ed. Gunz H., Peiperl M. Los Angeles: Sage Publications, 2007.
2. BARUCH Y. *Managing careers: Theory and practice*. Prentice Hall, Harlow, 2004.
3. FAYOL H. *Industrial and General Administration*. J. A. Coubrough, trans. Geneva: International Management Institute, 1930.

4. HARRIS P. R., MORAN R. *Managing. Cultural Differences*, Gulf Publishing, Houston, 1991.
5. HERZBERG F., MAUSNER B., SNYDERMAN B. B. *The Motivation to Work*. New York, John Wiley & Sons, 1959.
6. HOFSTEDE G. Motivation, Leadership and Organizations. Do American Theories Apply Abroad? *In Organizational Dynamics*, 1980, 9 (1), p. 42–63.
7. HOFSTEDE G. *Culture's Consequences. International Differences in Work-related Values*. Beverly Hills. Sage, 1980.
8. KALRA S. K. Human potential management: time to move beyond the concept of human resource management? *Journal of European Industrial Training*, 1997, Vol. 21, No. 5, p. 176–180.
9. KASIULIS J., BARVYDIENĖ V. *Vadovavimo psichologija. Vadovėlis*. Kaunas: Technologija, 2005.
10. LUKAŠEVIČIUS K., MARTINKUS B. *Verslo vadyba*. Kaunas: Technologija, 2002.
11. MAYO G. E. *The Human problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan, 1933, chaps. 3–5.
12. MASLOW A. H. *Maslow on menegement*. New York, John Wiley&Sons, Inc. 1998.
13. MCGREGOR D. *The Human Side of Interpise*. New York, Mc Graw-Hill, 1960.
14. McCLELLAND D. C. *The Achieving Society*. Princenton, New York, Van Nostrand Reinhold, 1961.
15. McCLELLAND D. C. *Human motivation*. Cambridge: Cambridge University Press, 1987.
16. MOCKAITIS A., ŠALČIUVIENĖ L. Kultūros poveikio poreikių hierarchijai tyrimas trijose Baltijos regiono šalyse. *Ekonomika*, 2003.
17. PETERS T. J., WATERMAN R. H. *In Search of Excellence*. Harper & Row, New York, 1982.
18. SAKALAS A. *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai, 2003.
19. STEERS R. M., PORTER W. L. *Motivation and Work Behavior*, 3 edit., New York, McGraw-Hill, 1975.
20. TAYLOR F. W. *Scientific Management*. New York: Harper & Brothers, 1947.
21. БОДДИ Д., ПЕЙТОН Р. *Основы менеджмента*. Санкт-Петербург: Питер, 1999.

### 4.3. Douglaso McGregoro požiūris į prigimtinių žmogaus elgesį: nuo vadovo valdymo stiliaus į pavaldinių motyvacijos pagrindus

Aptarinėdami darbuotojų motyvacijos sampratą ir vyraujančius požiūrius į darbuotojų poreikių kaitos raidą, galėjome įsitikinti, kad kiekvienas motyvacijos modelis glaudžiai siejamas su vadovo požiūriu į žmones. Vadovo požiūris, beje, yra lemiamas jo elgesio pavaldinių atžvilgiu veiksnys. JAV mokslininkas prof. D. McGregoras (1957, 1960) vienas pirmųjų pareiškė, kad dėl šių aplinkybių bet kurio darbuotojų motyvacijos modelio aptarimas neduoda naudos, jei nėra siejamas su vadovo valdymo stiliumi<sup>99</sup>.

Valdymo stilius motyvacijos kontekste – tai vadovo įprasta elgesio su pavaldiniais maniera, parodanti daromą poveikį ir naujas paskatas siekti tikslų. Nagrinėjant drauge valdymo stilius bei darbuotojų motyvaciją, galima pamatyti, kad tradicinis modelis grindžiamas nurodymais, griežta organizacine tvarka ir kt. Dėl to darytina išvada, kad šiam modeliui būdingas autokratija paremtas vadovavimas. Autokratiško tipo vadovas savo misiją supranta kaip darbuotojų laikymą geležinėse gniaužtuose. Tuo tikslu jis nuolat stengiasi gauti vis daugiau valdžios ir kontrolės svertų. Šio tipo vadovas, vadovaudamasis asmenine nuovoka, daro poveikį pavaldiniams, visai neabejodamas dėl galimų suklydimų.

Kitaip nei autokratija paremtame tradiciniame modelyje, vadovo požiūris į darbuotojus žmonių santykių modelyje grindžiamas jau kitokia elgsena su pavaldiniais, nes pripažįstama, kad jie asmeniškai nori būti naudingi ir kam nors priklausyti. Toks vadovo požiūris į žmones, nors ir padėjo paaiškinti pereinamojo iš autokratinio į demokratinį vadovavimo stilių bruožus, tačiau, anot D. McGregoro ir kitų mokslininkų, rodo tik truputį sudėtingesnį požiūrį į manipuliaciją pavaldiniais.

JAV bei Vakarų Europos šalyse, įveikus Antrojo pasaulinio karo padarinius, žmogiškųjų išteklių vadybos teorijai ir praktikai teko susidurti su naujais iššūkiais. To priežastimi tapo vadyboje naudoti pasenę ir naujojo laikotarpio lūkesčių neatitinkę pagrindiniai valdymo modeliai. D. McGregoro

---

<sup>99</sup> Vadovo elgesio su pavaldiniais svarbą pabrėžė jau H. Fayolis savo veikale „Industrial and General Administration“, rekomenduodamas vadovams su pavaldiniais būti draugiškiems ir teisingiems (žr. 3 priedą).

nuopelnas, kad jis buvo pirmas iš vadybos teoretikų, kurie ne tik pastebėjo naują istorinę situaciją, bet ir sistemiškai pradėjo nagrinėti vadovų valdymo stilių sąsajas su darbuotojų motyvacija. Autoriaus tyrimai buvo žmogiškųjų išteklių modelio vadybos mokyklos pagrindas. Remiantis minėtu modeliu, vadovų elgesys su pavaldiniais grindžiamas demokratiniu valdymo stiliumi. Būtent tais laikais vadybos teorijoje galutinai susiformavo mokslinė demokratinio valdymo stiliaus samprata.

Savo darbuose D. McGregoras atkreipė dėmesį į tai, kad kiekviena vadybinė veikla pagrįsta prielaidomis (hipotezėmis), apibendrinimais ir sprendimais. Prielaidų priežastis neretai būna žmogaus neįsisąmoninta vidinė būsena, dėl to remiantis hipoteze priimami sprendimai ne visada teisingai atspindi tikrovę. Pasekmė – klaidingi vadovo veiksmai. D. McGregoras pažymi, jog šiuo atveju vadovas vadovaujasi principu: „Manau, mano siūlomas prielaidas galima priimti ir nepatikrinus bei nepagrindus jų“ (1960). Tokiame vadovo teiginyje ypač daug dėmesio skiriama ne veiklos efektyvumo paieškai, o išankstiniam, autokratijai paremtam, „praktiškumui“, todėl, autoriaus teigimu, organizacijų vadovų pagrindine problema laikytinas jų negebėjimas pasinaudoti kūrybine darbuotojų galia, ypač pasitelkiant jų vaizduotę, sumanumą, išradingumą, kūrybiškumą ir poreikį prisiimti atsakomybę. Kartu D. McGregoras nurodo, kad teigiamas vadovo požiūris į pavaldinių gebėjimus, žinias ir patirtį padeda jam suformuoti adekvačią nuomonę apie supančią aplinką ir rečiau suklysti.

Prioritetinį individo požiūrį į kitus žmones ir darbą D. McGregoras suskirstė į dvi alternatyvias grupes, jas pavadindamas „X“ ir „Y“ teorijomis. Minėtos teorijos grindžiamos priešingomis prielaidomis apie žmonių pasiryžimą naudingai dirbti organizacijoje.

Prie „X“ teorijos šalininkų priskiriami tie žmonės, kurie mano, jog:

- darbas iš prigimties yra nemalonus daugumai žmonių;
- daugelis žmonių neturi ambicijų, todėl kelia sau nedidelius reikalavimus ir sutinka būti vadovaujami;
- dauguma žmonių nepasižymi kūrybiniais gebėjimais;
- motyvuojama tik fiziologinių ir saugumo poreikių lygmenimis;
- dauguma žmonių privalo būti nuolat kontroliuojami ir dažnai verčiami siekti organizacijos tikslų.

Pasak D. McGregoro, X teorijos šalininkai laikosi masių vidutinybių prielaidos. Jų nuomone, masėms būdingi tik fiziologiniai poreikiai (darbo užmokestis, būstas, maistas, miegas, seksas ir kt.). Remiantis „X“ teorijos logika, pagrindinis vadovų uždavinys – versti pavaldinius dirbti bei kontroliuoti jų veiksmus. X tipo vadovai asmeniškai vadovauja pavaldžių darbuotojų darbui ir, siekdami, kad jis būtų įvykdytas, neretai griebiasi psichologinio spaudimo, net prievartos pavaldinių atžvilgiu. Jiems patinka apsiginkluoti įvairiomis taisyklėmis, kurios „kietai“ reglamentuoja pavaldinių elgesį. X tipo vadovas, jei jis vengia atviros prievartos ir naudoja paskatas, autoriaus manymu, gali būti pripažįstamas kaip nuolankus autokratas (1997). Pasitaiso atvejų, kai tokie vadovai sutinka įtraukti pavaldinius į užduočių planavimą, tačiau teisę priimti galutinį sprendimą, paskirstyti darbą bei kontroliuoti vykdymo eigą jie palieka sau.

O „Y“ teorijos šalininkai, anot D. McGregoro, įsitikinę, jog:

- žmonių motyvacija vyksta ne vien fiziologiniu ir saugumo lygmenimis, bet ir per socialinio bei kitų aukštesnių lygmenų poreikius;
- darbas yra natūralus vyksmas, jei sukuriama tam palankios sąlyga;
- žmonių kūrybiniai gebėjimai, įgyvendinant organizacijos tikslus, yra labai paplitę;
- darbuotojai gali savarankiškai nustatyti darbo prioritetus ir kūrybiškai atlikti tinkamai motyvuotą darbą;
- organizacijos tikslai gali būti pasiekti ypatingą dėmesį skiriant pavaldinių savikontrolės įgūdžiams lavinti.

Pagal „Y“ teorijos logiką vadovų, savo veikloje besiremiančių demokratiškesnių valdymo stiliumi, pagrindinis uždavinys – remti pavaldinius lavinant jų potencialius gebėjimus veiksmingai prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo. „Y“ teorijos šalininkai – priešingai – gina „sudėtingo asmens“ koncepciją, kurios pagrindą sudaro organizacijos ir individo tikslų integracija bei pavaldinių skatinimas dirbti geriau, naudojant aukštesnio lygio poreikius (bendravimas, pripažinimas, tobulėjimas). Organizacijoms, kuriose vyrauja toks požiūris į darbuotojus, būdingas didelis įgaliojimų decentralizavimas bei aktyvus darbuotojų dalyvavimas, priimant svarbius sprendimus. „Y“ tipo vadovai palyginti daug laiko skiria patraukliai pavaldinių darbo aplinkai sukurti, kad pavaldiniai suprastų, jog jų vykdomas darbas jau yra tam tikra

paskata. Tokie vadovai deda nemažai pastangų atvirumo, pasitikėjimo bei savitarpio pagalbos atmosferai organizacijoje sukurti.

Kaip matyti, „X“ teorijos pagrindais besivadovaujantys vadovai vargu ar siekia pavaldinių laisvės ir veiksmų autonomijos, skatina smalsumą, nes dėl savo nepasitikėjimo kitais, jų nuomone, tai gali baigtis blogai. O „Y“ teorijos šalininkams minėtos pavaldinių savybės yra būtinos, todėl skatintinos.

Siekiant geriau suprasti D. McGregoro pasiūlytą „X“ ir „Y“ teorinį modelį, naudinga sugrįžti į 5-ojo ir 6-ojo dešimtmečių vadybos aplinką, kurioje tuo laikotarpiu tarp vadovų dominavo „X“ teorijos šalininkai. „Masių vidutinybių“ pagrindinių idėjų ištakas galima atsekti dar mokslinio valdymo ir įmonių, valdomų pagal šį principą, laikuose. Taigi geriausiai to laikotarpio patarimais vadovams buvo laikomi 1916 m. H. Fayolio darbe „Bendrasis ir pramonės valdymas“ paskelbti 14 valdymo principų (1930). Tarp šių principų valdymo stiliaus aspektu svarbiausi laikytini šie:

- vadovai gali įsakinėti, todėl jie turi duoti nurodymus;
- pavaldiniai privalo laikytis galiojančių taisyklių bei normų;
- darbuotojų interesai negali būti svarbesni už visos organizacijos interesus;
- nors vadovai turi suteikti savo pavaldiniams pakankamai laisvės, kiekvienu atveju būtina užtikrinti reikiamą vadovavimo centralizacijos laipsnį;
- vadovai turi siekti organizacijos vieningumo: su pavaldiniais bendrauti ne vien rašytiniais nurodymais, bet ir asmeniškai.

Nors H. Fayolio paskelbtuose valdymo principuose drauge su organizacijos prioritetais deklaruojamais akcentais (specializacija, nurodymai, taisyklės, normos, organizacijos interesų svarba ir kt.), dėmesio skiriama ir pavaldiniams (teisingas atlyginimas, pakankama jų darbo laisvė, tiesioginis bendravimas), tačiau juose atsispindi darbuotojų motyvacija pagal žmonių santykių modelį (plačiau apie tai rašyta 4.2. poskyryje), kuris, kaip jau minėta, glaudžiai susijęs su autokratinio valdymo stiliaus samprata.<sup>100</sup>

100 Jeigu H. Fayolio valdymo principus palyginsime su Paulo Hersey ir Kennetho H. Blanchardo (1972) paskelbtu situacinio vadovavimo modeliu, pastebėsime, jog šie principai grindžiami dideliu dėmesiu užduočiai, kai vadovas daug nurodinėja ir mažai remia darbuotojus dėl, jo manymu, prasto pavaldinių brandumo (S1), su „idėjų pardavimo“ stiliaus elementais, kai už pavaldinių pastangas vadovas jiems „parduoda“ savo idėjas, taip skatindamas pavaldinius dirbti geriau (S2).

Siekiantiems tinkamai panaudoti pavaldinių prigimtinį norą ir gebėjimą dirbti vadovams D. McGregoras siūlo sukurti organizacijoje tokią vadybinę aplinką, kuri skatintų juos asmeniškai tobulėti. Jo manymu, pavaldinių asmeninio tobulėjimo pagrindas – jų įtraukimas į valdymą. Matome, jog „Y“ teorija vadovams rekomenduoja atkreipti dėmesį į tai, kad prioritetai turėtų būti skiriami demokratiniam valdymo stiliui, nes taip įmanoma geriau suderinti darbuotojų asmeninius ir organizacijos tikslus. „Y“ teorija yra ne kas kita kaip pasikeitusios vadybos aplinkos ekonomiškai išsivysčiusiose šalyse pasekmė, todėl šią teoriją galima laikyti vadybos teorijų raidos naujuoju produktu. Kaip pažymi pats autorius, „Y“ teorija, sujungdama naujausias mokslines žinias apie žmogaus elgesį, sudarė žmogiškųjų išteklių teorijos pagrindą, nes taip siekiama „sukurti sąlygas, kuriomis organizacijos nariai, įgyvendindami savo asmeninius tikslus, stengiasi spręsti organizacijos uždavinius“ (1960).

Deja, D. McGregoras savo knygoje „Įmonės žmogiškoji pusė“ („The Human Side of Enterprise“) (1960), apibrėždamas „X“ ir „Y“ teorijas, laikėsi gana kategoriškos nuomonės, kad organizacijos vadovybė turėtų rinktis tik vieną iš šių dviejų teorijų — arba „X“, arba „Y“ teoriją, kartu teigdamas, kad teisinga yra tik „Y“ teorija. Kiek anksčiau analogišką poziciją savo knygoje „Vadybos praktika“ („The Practice of Management“) dėstė ir prof. P. F. Druckeris. Pasirodžius „X“ ir „Y“ teorijoms, P. F. Druckeris, kaip ir daugelis kitų to laiko vadybos specialistų, visiškai sutiko su tokiais D. McGregoro išvadomis (2004). Tik 1962 m., prof. A. Maslow išleidus knygą „Eupsichinė vadyba“ („Eupsychian Management“)<sup>101</sup>, buvo įtikinamai parodyta, kad žmonės, nors ir būdami labai panašūs, vis dėlto yra skirtingi, todėl ir valdyti juos reikia skirtingai. Dėl A. Maslow teiginių įtakos P. F. Druckeris sutiko, kad ir jis pats, ir D. McGregoras buvo per daug kategoriški ir nevisai teisūs. Anot prof. P. F. Druckerio, „A. Maslow įrodymai nepaneigiami. Tačiau iki šiol į juos beveik niekas nekreipia dėmesio“ (ten pat)<sup>102</sup>.

101 Šios knygos naujausias leidimas išėjo 1995 metais pavadinimu „Maslow apie vadybą“ („Maslow on Management“).

102 Šio atveju, manytume, tikslinga sutikti su prof. P. F. Druckeriu, kad „jokioje kitoje srityje nėra taip tvirtai, nors daugiausia nesąmoningai, laikomasi pagrindinių tradicinių prielaidų, kaip žmonių ir jų valdymo srityje. Ir jokioje kitoje srityje nėra taip smarkiai atitrūkstama nuo tikrovės ir veikiama absoliučiai neracionaliai: „yra, ar bent jau turėtų būti vienas teisingas būdas valdyti žmones“ (2004).

D. McGregoro tyrimai padėjo suprasti asmeninių žmogaus savybių įtaką bendravimui su aplinkiniais, pripažįstamų vertybių sąsajas su pasirenkamu elgesiu, taip pat leido atsakyti į klausimą, kodėl mes siejame save su kitais būtent taip, o ne kitaip. Neabėjotinai D. McGregoras kartu su savo amžininku A. Maslow labiausiai prisidėjo prie žmonių „saviraiškos“ darbo procese reikšmės propagavimo bei naujo požiūrio į naudingų santykių tarp organizacijos vadovų ir pavaldinių kūrimo. Vargu ar galėtume pasigirti tuo, jog Lietuvos ir kai kurių kitų šalių moksliniuose, mokomuosiuose bei panašaus pobūdžio leidiniuose D. McGregoro teorinėms nuostatomis apie požiūrį į santykius organizacijoje populiarinti būtų skiriamas deramas dėmesys. Viena iš priežasčių yra ta, kad mūsų žmogiškųjų išteklių vadybos specialistai skirtingai ir ne itin nuosekliai aiškina minėtąsias teorijas. Lietuvoje tik J. Kasulio bei V. Barvydienės knygoje „Vadovavimo psichologija“ (2005) pripažinta, jog D. McGregoro indėlis yra reikšmingas, nes padeda suprasti vadovų valdymo stilių įtaką žmogaus motyvacijai.

Kita priežastis – D. McGregoro teorijos daugeliu atvejų pateikiamos fragmentiškai ir be reikiamų paaiškinimų, kaip jos yra susijusios su socialine ir ekonomine aplinka, nulėmusia tokią požiūrį į teorinių vadybos nuostatų susiformavimą. D. Boddy bei R. Peitonas, pritardami G. Hofstedui savo knygoje „Vadybos pagrindai“ (1999) pažymi, jog šios teorijos gali būti paženklintos „Pagaminta JAV“ ženklu, nes atspindi šias amerikietiška kultūrai būdingas vertybes:

- darbo procesas adekvatus žmogaus prigimčiai;
- būtina maksimaliai panaudoti žmogaus gabumus;
- organizacijos tikslai nebūtinai sutampa su jos darbuotojų tikslais;
- darbuotojai nebūtinai sutapatina save su organizacija.

Suprantama, kad dėl vakarietiško vertybių bendrumo (nors ir pasižyminčių minėtais įvairiais skirtumais) D. McGregoro teorinės nuostatos peržengė JAV sienas ir yra ne vien vadybos specialistų komentarų objektas, bet turi nemažą praktinę reikšmę daugelyje Vakarų Europos šalių. Kitokiais pagrindais Rytų Azijos šalyse susiformavusios kultūrinės tradicijos tapo kliūtimi populiarinant D. McGregoro koncepcijas tų šalių žmogiškųjų išteklių vadybos teorijoje ir praktikoje. Jau minėjome, kad mūsų šalių kultūrinis palikimas ir vertybės yra artimos vakarietiškomis, todėl menkas šių teorijų suvokimas vargu ar padeda mūsųose vystytis žmogiškųjų išteklių vadybos



mokslui. Kadangi nėra patikimos informacijos, koku mastu šio autoriaus teorinės koncepcijos gali būti realiai pritaikomos Lietuvos aplinkoje, todėl išlieka klausimas, kiek „X“ ir „Y“ teorijos galėtų turėti praktinę reikšmę mūsų, galbūt ir kitų postkomunistinių šalių žmogiškųjų išteklių vadyboje?

Atsakydami į šiame skyrelyje iškeltus klausimus, pasinaudosime Lietuvos, Latvijos ir Slovakijos aukštojo mokslo institucijose besimokančių studentų bei kai kurių Lietuvos organizacijų darbuotojų 2002–2011 m. atliktų jų požiūrio į kitus žmones tyrimų rezultatais. Iki šiol surinkta 2 747 respondentų (Lietuvoje – 2 542, Latvijoje – 90 ir Slovakijoje – 115) nuomonė apie jų bendravimo su kitais žmonėmis ypatumus.

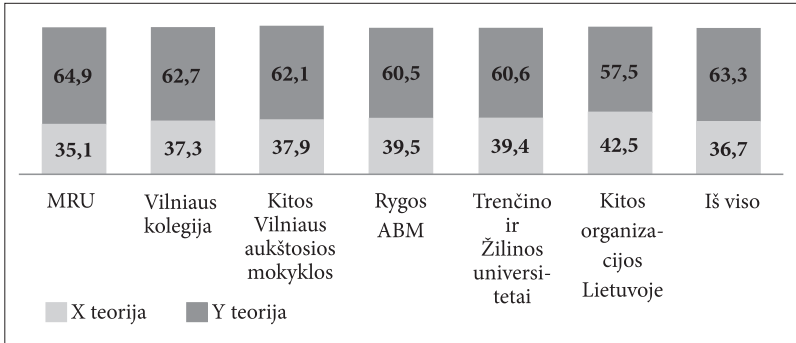
Respondentams buvo pasiūlyta įvertinti testo teiginius (reitinguojant juos nuo 0 iki 10 balų), apibūdinančius žmonių savybes bei įgūdžius šiais aspektais<sup>103</sup>:

- būtinumas žmogui dirbti;
- tikslingumas panaudoti informaciją;
- kitų žmonių gebėjimų, vaizduotės ir išradingumo apibūdinimas;
- būtinumas kelti kvalifikaciją, siekiant geresnių darbo rezultatų;
- būtinumas suprasti situaciją (teigiamą ir neigiamą) organizacijoje;
- vertinti vadovaujančių darbuotojų statusą;
- darbo apmokėjimo bei darbuotojo atliekamo darbo turinio sąsajos;
- darbuotojui suteikiamų įgaliojimų ir jo noro priimti atsakomybę sąsajos;
- pavaldinių būtinos kontrolės sistemos klausimai.

Respondentų atsakymai akivaizdžiai rodo (4.3.1 pav.), kad visiems jiems būdingi abiejose D. McGregoro teorijose suformuluoti individo bruožai. Gali iškilti klausimas, ar tokie respondentų atsakymų rezultatai atspindi vien apklaustųjų išskirtinę nuomonę, ar tai priskirtina kiekvienam žmogui? Mūsų atliekami tyrimai vis dėlto rodo, kad vargu ar yra žmonių, turinčių vien „X“ ar „Y“ savybes, todėl kiekvieno asmens požiūrio į kitus žmones griežtas priskyrimas vienai ar kitai grupei, kaip iki šiol dažniausiai daroma mūsų specialiojoje literatūroje, šiais laikais turėtų būti laikytinas ėjimu klystkeliais. Taigi prof. A. Maslow buvo visiškai teisus, teigdamas, jog žmonės, nors ir labai

103 Testas adaptuotas pagal: M. Scott Myers. *Every Employer a Manager*. New York, McGraw-Hill, 1970.

panašūs, vis dėlto yra skirtingi ir negali būti suskirstyti į atstovaujančius vien „X“ ar „Y“ teorijoms. Apskritai, Vakarų sociologų, psichologų ir žmogiškųjų išteklių vadybos specialistų tyrimais jau nustatyta, kad abi teorijos parodo tik kraštutinius požiūrius, todėl žmonių, priskirtinų vien teorijai „X“ ar teorijai „Y“, gali būti itin mažai (1999)<sup>104</sup>.



4.3.1 pav. Respondentų „X“ ir „Y“ savybių pasiskirstymas proc., N = 2747

Įvertinus minėtas aplinkybes, nemažą praktinę reikšmę turi klausimai, koks „X“ ir „Y“ savybių santykis yra kiekviename žmoguje ir apskritai kokią poveikį prirėkus įmanoma daryti siekiant pakeisti tą santykį? Drąsiai galima teigti, jog neatsižvelgiant į šalį, apklausose dalyvavusių aukštųjų mokyklų respondentų prioritetinėmis laikytinos kitus asmenis pagal demokratines prielaidas vertinančio žmogaus savybės („Y“ sudaro vidutiniškai 63,3 iš 100 balų).

Tyrimai parodė, kad dauguma apklaustųjų asmeninį savo elgesį kitų atžvilgiu pirmiausia grindžia šiais įsitikinimais:

- prasmingas darbas bei galimybės reikštis skatina dirbti daugiau nei būtina;
- galimybės naudotis rūpima informacija leidžia susidaryti adekvatų požiūrį ir skatina priimti atsakomybę;

104 Ši aplinkybė mūsų specialiojoje literatūroje, deja, visai neaptariama.

- vadovų pasiūlymai teikti idėjas plečia akiratį ir skatina ieškoti naujų galimybių;
- tobulinama kvalifikacija stabdo prastą darbą;
- įdomus ir atsakingas darbas yra ne mažiau svarbus už gerai mokamą darbą;
- įvairūs apribojimai reikšti iniciatyvą ir vadovų perdėta kontrolė žlugdo pavaldinių vaizduotę ir kūrybingumą;
- vadovo autoritetas didėja, kai vienodai gerbiami ir vertinami ne tik vadovaujantys darbuotojai, bet ir pavaldiniai.

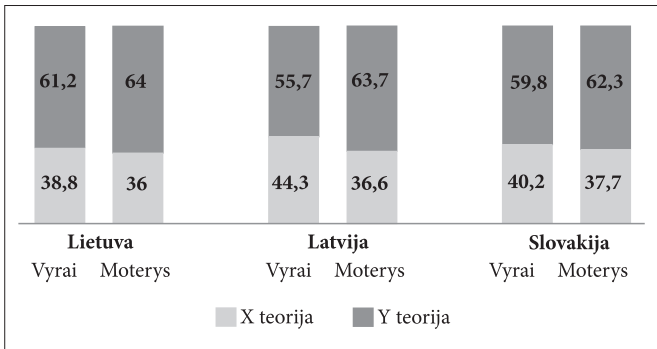
Nagrinėjant šios apklausos rezultatus darbuotojų motyvacijos aspektu, tikslinga apžvelgti respondentų atsakymus vadovų veiksmų kontekste. Kadangi vyraujantys respondentų įsitikinimai siejami su demokratiškų pažiūrų nuostatomis, tikėtina, kad dauguma apklausoje dalyvavusių asmenų, tapę vadovais, pavaldinius skatins domėtis informacija, ieškoti naujų galimybių, reikštis ir imtis atsakomybės. Lygindami šiuos atsakymus su A. Maslow poreikių hierarchijos teorija (žr. 4.4 poskyrį) matome, kad daugumai respondentų svarbu darbuotojus motyvuoti pagarbos ir savigarbos poreikių lygmenimis, todėl jie priima modernios žmogiškųjų išteklių vadybos iššūkius.

Kartu tyrimų rezultatai atskleidė, kad beveik dešimtadalis apklaustųjų labai abejoja, ar daugumai žmonių darbas yra natūralus veiksmas, nes nėra įsitikinę, ar ambicijos ir sau keliami dideli reikalavimai yra reikšmingi daugelio gyvenime. Šios priežastys suformavo jų nuomonę, kad poreikis pasireikšti nėra svarbus ir todėl užtektų žmones motyvuoti iš esmės patenkinant fiziologinius bei saugumo poreikius.

Tyrimo rezultatus pagal D. McGregor „X“ ir „Y“ teorijas aptartume neišsamiai, jei neatkreiptume dėmesio dar į vieną aplinkybę. Kas 15–20 respondento „X“ ir „Y“ savybės taip pat arba panašiai stiprios. Tai rodo, kad šiems žmonėms būdingas labai lankstus elgesys. Vadovų atžvilgiu šio fakto pripažinimas gali būti sveikintinas, nes tokio tipo vadovai, priklausomai nuo susidariusios padėties, pasirenka skirtingus vadovavimo stilius. Praktinėje veikloje toks vadovo elgesio lankstumas pavaldiniams neretai gali sukelti ir sunkumų, nes ne visada aišku, kaip vadovas gali pasielgti jų atžvilgiu, kokios pavaldinių motyvavimo priemonės jam yra prioritetinės.

Be kitų tikslų, tyrimu siekta išsiaiškinti, kokį poveikį gautiems atsakymams galėjo daryti respondentų amžius, profesinė jų patirtis, lytis.

Kadangi testus atliko 20–35 metų amžiaus respondentai, atsakymuose pagal šį požymį principinių nuokrypių nustatyti nepavyko, tačiau galima tvirtai teigti, kad respondentų lytis, nesvarbu, kokioje jie valstybėje gyvena, turi nemažą reikšmę vertinant savo požiūrį į kitus žmones (4.3.2 pav.). Atsakymai rodo, kad daugelis visų trijų šalių vyrai pasižymi griežtesniu požiūriu į aplinkinius. Nors žmogiškųjų išteklių vadybos globalizacijos aplinkoje autoritarinio valdymo stilius tampa vis labiau neefektyvus, tačiau kas septyntas aštuntas respondentas vyras, jei taptų vadovu, mieliau naudotųsi šio valdymo stiliaus nuostatomis. Vyrų atsakymai pagal „X“ teoriją svyruoja nuo 38,8 balo Lietuvoje, 40,2 – Slovakijoje iki 44,3 balo Latvijoje ir 1,07–1,22 karto lenkia moterų vertinimus.



4.3.2 pav. Respondentų „X“ ir „Y“ savybių pasiskirstymas (proc.) priklausomai nuo jų lyties, N = 2747

Čia vertėtų atkreipti dėmesį į pastaraisiais dešimtmečiais dažnai svarstomą klausimą – moterų skatinimą plačiau dalyvauti valdymo procesuose ne vien žemiausiose, bet ir aukščiausiose vadybinės hierarchijos grandyse, nes naujosios vadybos aplinkoje valstybių ir atskirų organizacijų ateitis sietina su demokratinio valdymo stiliumi. Galima paminėti nemažai valstybių (Šiaurės Europa, Ispanija, Vokietija, kai kurios Europos naujos demokratijos šalys), kuriose moterims sudarytos vienodos su vyrais sąlygos daryti įtaką valstybinio, politinio bei organizacijų lygio valdymo procesams. Taigi mūsų tyrimu pavyko atsakyti į klausimą, kodėl moterys gali pagrįstai aktyviai reikštis įvai-

raus lygio valdymo procesuose. Tai tik patvirtino nuolat stiprėjančią nuomonę, kad nėra jokių įtikinamų priežasčių elgtis kitaip.

Suprantama, nuolat kyla klausimas, ar yra būdų, padedančių keisti žmogaus įsitikinimus? Esame tvirtai įsitikinę, kad žmogaus pažiūris į kitus asmenis vargu ar gali pasikeisti iš esmės, kartu sutinkame, kad kryptingai aiškinant šiuolaikines pažiūras į žmogiškųjų išteklių vadybos procesą bei darbuotojų skatinimą individo įsitikinimams tam tikrą poveikį daryti įmanoma. Daugelio tyrimuose dalyvavusių respondentų teigimu, nuoseklos dabarties žmogiškųjų išteklių vadybos studijos padeda keisti išankstinį požiūrį (nere-tai paremtą nepasitikėjimu) į aplinkinius bei siekti darbo rezultatų, pagrįstų šiuolaikinėmis skatinimo priemonėmis<sup>105</sup>.

D. McGregoro pasiūlytos požiūrio į žmogaus prigimtinių bruožių koncepcijos esmė – asmuo, žinantis savo tarpasmeninio vertinimo kriterijus, gali kryptingai rinktis būsimą veiklos sritį. Pavyzdžiui, asmuo, turintis „Y“ teorijos vyraujančias savybes, geriausiai gali pasireikšti organizacijose, kuriose skatinami darbuotojų partnerystės santykiai, naujovių paieška (projektų rengimas), darbas komandoje (kai vadovas yra vienas iš jos narių). Kita vertus, žmonėms, pasižymintiems vyraujančiomis „Y“ savybėmis, bus nepalyginti sunkiau reikštis kolektyve ir vargu ar jie bus pakankamai motyvuojami siekti organizacijos tikslų ten, kur organizacijos vadovai savo veikloje daugiausia remiasi „X“ teorijos idėjomis. Tokio tipo vadovai neišvengiamai žlugdys savo pavaldinius, kartu ir organizaciją, jei jos veikla grindžiama kūrybinio darbo elementais.

Šiems teiginiams pagrįsti pasiremsime „N“<sup>106</sup> organizacijoje atliktais tyrimais, kuriuose dalyvavo 10 įvairaus lygio vadovų bei 20 jų pavaldinių. Tyrimo rezultatai parodė, jog šios organizacijos vadovai tarpasmeniniuose santykiuose su savo pavaldiniais labiau linkę grįsti autokratinėmis „X“ teorijos nuostatomis („X“ teoriją surinko 54 balus iš 100 ir net septyniuose iš de-

105 Žmogiškųjų išteklių (personalo) vadybos programos turinio svarbą, darant poveikį studentų pažiūroms į aplinkinius žmones, rodo mūsų atlikti studentų tyrimai vienoje užsienio aukštojoje mokykloje. Šios aukštosios mokyklos 87 studentų apklausos duomenimis, jų požiūris į aplinkinius pagal „X“ teoriją buvo vertinamas 39,5 balo. Vadybos dalykų studijų programų palyginimas parodė, jog žmogiškasis veiksnys šioje mokykloje nagrinėjamas daug mažiau negu, pvz., analogiškose vadybos studijose Lietuvoje. Pateiktos išvados tapo pagrindu žmogiškųjų išteklių (personalo) vadybos studijų programai minėtoje mokykloje tobulinti.

106 Organizacija yra žinoma, tačiau jos pavadinimo įsipareigota neminėti, nes ji yra uždaro tipo.

šimties pateiktų klausimų vadovai atsakymus pagal ją nurodė kaip prioritetinius), o „Y“ teorija surinko tik 46 balus<sup>107</sup>. Vadovų įsitikinimu, jų pavaldiniai:

- sunkiai panaudoja turimą informaciją be vadovų pagalbos;
- dažniausiai neturi darbui reikalingų kūrybinių savybių, todėl dirba mažiau, negu nori vadovas;
- linkę simuliuoti darbą, nes mano, kad nebus baudžiami už padarytas klaidas;
- sunkiai priima nemalonias naujienas, todėl apie jas geriau nekalba;
- nelinkę priiimti daugiau atsakomybės, net kai papildomai skatinami materialiomis priemonėmis.

Toks požiūris į pavaldžius darbuotojus lėmė, kad net 40 proc. apklaustų pavaldinių savo vadovus nelaiko pavyzdžiu, o 35 proc. – pavyzdžiu pripažįsta tik kartais. Vyraujanti neigiama vadovų nuomonė apie pavaldinius įgautą konkrečių veiksmų pavidalą: net pusė visų apklaustų pavaldinių jaučia nuolatinę ir perdėtą vadovų kontrolę ir tik 17 proc. pavaldinių to nepastebi. Būtent šios aplinkybės lemia, kad daugelis eilinių darbuotojų neturi pakankamai svarių motyvų siekti bendrų organizacijos tikslų<sup>108</sup>.

*Kaip įvairių tyrimų išdavę papasakosime pamokančią istoriją, prieš kurį laiką nutikusią kūrybiškam, baigusiam Lietuvos dailės akademiją ir kitus žmones teigiamai vertinančiam asmeniui („Y“ = 72). Jis ieškojo savo charakterio savybes atitinkančio darbo. Radęs darbą užsienio verslininko įkurtoje meninės paskirties įmonėje, tikėjosi ne tik įgyvendinti savo kūrybinius užmojus, bet ir susipažinti su vakarietiškomis vadybos tradicijomis. Įmonės vadovas laikėsi vakarietiško reikalavimų sudarydamas darbo sąlygas: buvo įrengti modernūs dušai, šiuolaikiška virtuvė su erdviu valgomoju, pasikalbėjimų kambarys ir kt. Nemažai dėmesio vadovas skyrė darbuotojų materialiniam skatinimui. Naujas darbuotojas nežinojo, kad įmonės savininkas yra buvusio aukšto kariuomenės pareigūno įpėdinis. Vadovas,*

107 Gauti rezultatai visiškai koreliuoja su jų atsakymais į kito testo (sudaryto valdymo stiliaus lankstumui nustatyti pagal P. Hersey ir K. Blanchardo teoriją) klausimus: S1 – 23 proc., S2 – 30 proc.

108 Dalyvauti tyrimuose buvo pasiūlyta visiems darbuotojams (40 žmonių), tačiau pusė jų po įvadinio instruktažo pildyti anketas atsisakė. Kaip vėliau paaiškėjo, jų vadovų autokratiniam požiūryje į pavaldinius slypi atsakymas, kodėl kiti 20 darbuotojų atsisakė dalyvauti apklausoje.

*tikriausiai laikydamasis šeimos tradicijų, įmonėje įvedė griežtą tvarką: darbo diena prasidėdavo nuo būtino pasisveikinimo, pavėlavimas į darbą dažniausiai buvo fiksuojamas kaip neatvykimas, nustatytu laiku buvo gerinama arbata, su bendradarbiais buvo draudžiama kalbėtis, rūkyti ir kt. Visiškai tikėtina tokio požiūrio į darbuotojus išdava – bandymas griežtai riboti kūrybinį darbą.*

*Šis vadovas savo „sėkmės formulę“ grindė „X“ teorijos idėjomis ir dar XX a. pirmajai pusei būdingu tradiciniu vadybos modeliu. Ypač daug dėmesio skirdamas darbuotojų fiziologinių ir saugumo poreikių tenkinimui, jis nesusimąstė, kad jo darbuotojai yra „kūrybinės sielos“ žmonės. Vadovas taip pat nežinojo, kad Lietuvoje yra vos dvidešimt tokios srities specialistų, iš kurių 11 dirbo jo įmonėje, todėl buvo įsitikinęs, kad „nepakeičiamų nėra“. Nors darbas vyko gana darniai, griežta darbuotojų kontrolė ilgai niui prarado savo galią, o vadovo autokratinio požiūrio į darbuotojus nepavyko suderinti su kuriama liberalia aplinka. Kilusio konflikto padariniai buvo jaučiami visur, o jo baigtį buvo nesunku numatyti.*

Abejotina, ar vadovas, užaugintas griežta drausme grindžiamoje, neretai asketiškoje ir autoritarinėje aplinkoje, ateityje gali vienodai sėkmingai veikti demokratiniais pagrindais kuriamoje darbo aplinkoje. Aprašytoje istorijoje neigiamas pasekmes sukėlusios priežastys akivaizdžiai patvirtina jau prieš kelis dešimtmečius A. Maslow išsakytą mintį, kad „autoritariškai valdomos įmonės veikia priešingai nei tos, kurios valdomos demokratiškai“, todėl, jo žodžiais, „geriausias būdas sugriauti demokratišką bendruomenę – tai ne vien politinis, bet ir gamybinis autoritarizmas...“ (1998). Manytume, buvo įžvalgi A. Maslow pozicija, kad kuo daugiau dėmesio vadovai skiria žmogiškajam darbo aspektui, tuo daugiau mes visi tampame dvasiškesni.

Organizacijose naudojamos darbuotojų motyvavimo programos padeda išsiaiškinti kasdienių vadovų ir pavaldinių santykių svarbą bei sudėtingumą. Ar vadovas gali pagrįstai tikėtis iš darbuotojų daugiau? Atsakyti į šį klausimą galima tik išmanant žmogaus motyvacijos veiksnius bei jų sandūrą. B. Nelsonas ir P. Ekonomy knygoje „Vadyba žaliems“ (1999) pateikia tyrimų rezultatus, iš kurių, deja, matyti, kad iki šiol 6 iš 10 darbuotojų gana retai sulaukia asmeninės vadovo padėkos, nors, jų nuomone, tai būtų geriausia skatinimo

priemonė. Be to, pavaldiniai prastą vadovų gebėjimą pastebėti ir paskatinti darbuotoją iš esmės vertina taip, kaip ir jo veiksmus vienodai skatinti pavaldinius už nevienodus darbo rezultatus. Deja, patirtis rodo, jog yra nemažai vadovų, kurie užuot aktyvinę pavaldžius darbuotojus motyvuojančius veiksmus neretai imasi vien nuobaudų: įspėjimų, baudų ir net atleidimo iš darbo. Personalo vadybos psichologijos specialistai jau seniai pastebėjo, kad bausmėmis galima tik trumpam pasiekti norimų rezultatų, tačiau neįmanoma užtikrinti motyvuoto individualių darbo rezultatų gerinimo bei organizacijos tikslų įgyvendinimo. Suprantama, negalima teigti, kad būtų teisinga visiškai atsisakyti nuobaudų (kartais vadovui nelieka kito pasirinkimo), tačiau rinkdamasis šias priemones vadovas turėtų būti įsitikinęs, kad išnaudotos visos darbuotojų pripažinimo ir skatinimo priemonės, buvo imtasi norimą darbuotojų elgesį užtikrinančių veiksmų. Neteisingas pavaldinių veiklos motyvų įvertinimas ar net jų ignoravimas ir neadekvati vadovų reakcija į darbuotojų pražangas gali sukelti jų nepasitenkinimą. Pasekmės – didėjanti personalo kaita, pravaikštos, prastėjantis darbuotojų darbo efektyvumas ir pan.

Kaip teigia vieno iš populiariausių D. Britanijos vadybos vadovėlių autorius R. Oldcornas (1999) „...statyti organizaciją pagal „X“ teorijos principus dar nereiškia vesti ją į bankrotą, vienodai kaip „Y“ teorijos principų įgyvendinimas negarantuoja norimų pasiekimų“. Todėl organizacijos vadovai, savo veikloje besiremiantys „X“ teorijos nuostatomis, puikiai gali pasireikšti organizacijose, kur reikalaujama vienasmenės atsakomybės ir centralizuoto valdymo (tai neretai būdinga viešajam sektoriui), statutinės tvarkos, vyrauja linijinis pavaldumas ir veiklai motyvuoti visų pirma gali būti naudojamos fiziologinių bei saugumo poreikių skatinimo priemonės. Kokios gi organizacijos galėtų būti priskirtinos prie minėtųjų? Matyt, prie jų gali būti priskirtini kariomenės padaliniai, policija, kalėjimai (ypač griežto režimo), saugumo, priešgaisrinės apsaugos, įvairios gelbėjimo tarnybos ir pan. Daugiau tikėtina, kad demokratiškų pažiūrų vadovai (atstovaujantys „Y“ teorijai) ekstremalioje ir kritinėse situacijose bent kol kas gali būti mažiau naudingi negu autokratiško tipo vadovai.

Vis dėlto, jau gerokai įsibėgėjus žmogiškųjų išteklių vadybos globalizacijos procesui, neabejotina, kad jau artimiausia žmogiškųjų išteklių vadybos ateitis gali būti siejama su vis platesniu „Y“ teorijos nuostatų įsiskverbimu į



kasdienę įvairių organizacijų, tarp jų ir anksčiau išvardytų, vadovų praktišką<sup>109</sup>.

### 4.3. poskyrio literatūra

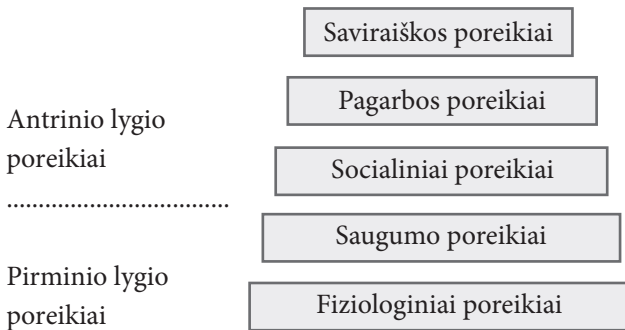
1. DRUCKER P. F. *The Practice of Management*. Harper Business, 1993.
2. DRUCKER P. F. *Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*. Vilnius: Rgrupė, 2004.
3. FAYOL H. *Industrial and General Administration*. J. A. Coubrough, trans. (Geneva: International Management Institute, 1930).
4. HERSEY P., BLANCHARD K. H. *Management of Organizational Behavior – Utilizing Human Resources* (2nd ed.). New Jersey / Prentice Hall, 1972.
5. HOFSTEDE G. Organizing for cultural diversity. *European Management Journal*, Vol. 7, No. 4, p. 390–397.
6. KASIULIS J., BARVYDIENĖ V. *Vadovavimo psichologija. Vadovėlis*. Kaunas: Technologija, 2005.
7. MASLOW A. H. *Maslow on menegement*. New York, John Wiley&Sons, Inc. 1998.
8. MCGREGOR D. *The Human Side of Enterprise. Proceedings of the Fifht Anniversary Convocation of the Shool of Industrial Management*, Cambridge, Mass.: Massachusetts Institute of Technology, April 9, 1957.
9. MCGREGOR D. *The Human Side of Interpise*. New York, Mc Graw-Hill, 1960.
10. MYERS M. S. *Every Employer a Manager*. New York, McGraw-Hill, 1970.
11. NELSON B., EKONOMIS P. *Vadyba žaliems*. Kaunas: Smaltija, 1999.
12. БОДДИ Д., ПЕЙТОН Р. *Основы менеджмента*. Санкт-Петербург: Питер, 1999.
13. МЕСКОН М., АЛЬБЕРТ М., ХЕДОУРИ Ф. *Основы менеджмента*. Москва: Дело, 1997.
14. ОЛДКОРН Р. *Основы менеджмента*. Москва: Финпресс, 1999.

---

109 Siekdami istorinės tiesos, turime pripažinti, kad visų organizacijų veiklos demokratizavimo būtinumas nėra visiškai naujas klausimas, nes jau prof. A. Maslow atkreipė dėmesį į tai, kad karininkų naudojami autoritariniai vadovavimo principai daro juos potencialiais diktatorių sąjungininkais ir todėl bent kai kuriuose armijos padaliniuose siūlė naudoti demokratija ir švėtėjiškumu paremtą vadovavimą (1998).

#### 4.4. A. Maslow poreikių teorijos aktualumas dabarties žmogiškųjų išteklių vadyboje

Žinomiausia teorija apie dirbuotojų motyvaciją yra JAV psichologijos profesoriaus Abrachamo Maslow XX a. viduryje paskelbta žmogaus poreikių hierarchijos teorija (1943). Joje autorius teigė, kad žmogus turi įgimtą norą patenkinti poreikius, ir iškėlė hipotezę, jog žmones skatina įvairūs poreikiai<sup>110</sup>, kurie turi tam tikrą hierarchiją ir gali būti suskirstyti į penkis lygius. Visus poreikius A. Maslow suskirstė į lygius, kuriuos galima pavaizduoti piramidės forma. Jos pagrindą sudaro fiziologiniai, o smaigalį – saviraiškos poreikiai (4.4.1 pav.).



4.4.1 pav. Principinė A. Maslow poreikių hierarchijos schema

Autorius teigė, jog poreikių piramidės pagrindą (pirminį lygį) sudaro visiems žmonėms būdingi fiziologinio pobūdžio poreikiai (kartais dar vadinami biologiniais). Fiziologiniai poreikiai užtikrina gyvybines organizmo funkcijas. Pasak A. Maslow, „jei žmogaus gyvenime visko itin smarkiai trūks-ta, pagrindinė jo motyvacija bus fiziologiniai, o ne kokie nors kiti poreikiai“ (1954), todėl darytina išvada, kad fiziologinių poreikių įgyvendinimas iš esmės lemia tolesnį individo elgesį – rūpinimąsi asmeniniu savo saugumu, ta-pimą socialinės grupės nariu, pripažinimo įgijimą ir saviraišką. Pirmuosius

<sup>110</sup> Savo darbuose prof. A. Maslow kaip sinonimus neretai vartoja sąvokas „poreikis“ ir „potraukis“.

du poreikių lygius autorius priskyrė prie pirminio lygio poreikių, o socialinius, pagarbos ir saviraiškos – prie antrinio lygio.

Pateikta hierarchija rodo, kad žmogui pirmiausia reikia tokio atpildo (atlygio) už darbą, kuris leistų prasimaitinti ir išmaitinti savo šeimą. Jam būtina tinkama darbo aplinka ir normalios gyvenimo sąlygos. Šių poreikių tenkinimas daugeliui žmonių yra asmens egzistavimo sąlyga, todėl natūralu, kad kurio nors iš jų neįgyvendinus kito lygio poreikiai vargu ar bus itin svarbūs.

Anot A. Maslow, tinkamai patenkinusiems fiziologinės prigimties poreikius žmonėms būdinga rūpintis aukštesnio lygio, pirmiausia, saugumo poreikiais: jis norėtų turėti garantijų, užtikrinančių saugų darbą, jaustis laisvas nuo bet kokio vadovybės spaudimo, tikėtis papildomų ekonominio skatinimo programų bei lengvatų. Dėl šių priežasčių organizacijų vadovams turi būti žinoma, kad saugumo poreikių vyravimo lygmeniu pavaldinys gali reikšti nepasitenkinimą, jei nenumatyti pakeitimai arba atsitiktiniai įvykiai pažeidžia jo lūkesčius dėl darbo perspektyvų. Šiaip saugumo poreikis, pasak A. Maslow (1964), „laikomas aktyvių ir dominuojančių organizmo išteklių sutelkėju tik nepaprastais atvejais: karo, ligos, gamtos kataklizmo metu, užplūdus nusikaltimų bangai, visuomenės dezorganizacijos tarpsniais, neurozės, smegenų pakenkimo, valdžios žlugimo atvejais, užsitęsęs nepalankioms situacijoms“. Pastarųjų metų įvykiai rodo, kad prie nepalankių situacijų turi būti priskirtinos ne tik vietinio, bet ir globalaus pobūdžio ekonominės ar finansinės krizės.

Kai iš esmės patenkinami pirminiai poreikiai, vadovams patariama atkreipti dėmesį į tai, jog darbuotojai siekia turėti darbo draugų, jungtis į grupes, bendrauti su vadovais, organizacijos partneriais ir klientais, kuriuos A. Maslow priskyrė prie socialinių poreikių. Aptardamas šių poreikių svarbą motyvuojant darbuotojus, autorius teigia, kad tikėtinas neigiamas vertinimas, vadovui bandant pakeisti įprastą darbuotojo darbo vietą ar net gyvenvietę, jei tai pažeis nusistovėjusius darbo santykius, tačiau pritaris pokyčiams, kurie suartins su kolegomis.

Pagarbos poreikiai piramidėje, kaip jau minėta, rodo individo siekį gauti savo veiklos pripažinimą, būti atsakingam už tam tikrą darbo barą ir pan. Nepatenkinti pagarbos poreikiai daugeliui žmonių kelia bejėgiškumo ir silpnavališkumo jausmą, o tai galiausiai suformuoja nevisavertiškumo kompleksą. Pagarbos poreikiai atspindi žmogaus psichologinės sistemos sudėtingumą ir parodo individualius ypatumus. Šiam lygiui jau neužtenka paprastų

apibendrinimų, nes iš esmės susiduriama su žmogaus vertybių sistema ir jo noru jaustis asmenyje.

A. Maslow nuomone, žmogui būdinga ieškoti galimybių save atskleisti įvairiuose gyveno srityse, bet pirmiausia – darbe. Poreikių hierarchijoje asmens saviraišką (savęs aktualizavimą) autorius priskyrė prie žmogaus aukščiausio lygio poreikių<sup>111</sup>. Jie pasireiškia noru nuolat tobulėti, eiti aukštesnes pareigas, dirbti kūrybiškai, dalyvauti priimant svarbius sprendimus. Šių poreikių įgyvendinimas leidžia žmogui atskleisti savo potencialą, pavyzdžiui, neatrastus savo talentus.

A. Maslow teigimu, fiziologinių ir saugumo poreikių lygmenimis žmonės yra daugiau panašūs, o pagarbos ir ypač sviraiškos lygmenimis individualūs žmonių skirtumai yra didžiausi, todėl vertindami darbuotojų antrinio lygio poreikius vadovai turi atsižvelgti į tai, kad šie poreikiai:

- pasireiškia abstrakčiai lyginant su pirminiais poreikiais;
- yra griežtai nulemti individo patirties;
- yra skirtingo intensyvumo;
- paprastai veikia vienas kitą, todėl sunkiai atskiriami ir identifikuojami.

Anot autoriaus, aukštesnio lygio poreikiai nėra atsitiktiniai. Štai ką, pritardami A. Maslow pasiūlytai žmogaus poreikių hierarchijai, sakė psichologai iš JAV Calvinas S. Hallasas ir Gardineris Lindsey: „Kai stipriausi ir prioritetiniai poreikiai patenkinami, atsiranda ir laukia savo eilės hierarchijoje einantis iš paskos poreikiai. Kai ir šie poreikiai patenkinami, kopinama ant kito kopėčias sudarančių veiksmų laiptelio“ (1957). Žmogus pamažu pradeda suprasti jų patenkinimo būtinumą.

Poreikių visumą, anot A. Maslow, galima sugrupuoti į tuos, kurie patenkinami darbo metu, ir tuos, kurie patenkinami laisvalaikiu. 4.4.1 lentelėje, atsižvelgiant į galimybę poreikius tenkinti darbo laiko metu ir už jo ribų, pateikti mokslininko sudarytos poreikių hierarchijos konkrečių poreikių pavyzdžiai.

111 Reikia pripažinti, kad žmogaus saviraiška, arba savęs aktualizacija, nėra prof. A. Maslow atradimas. Šiems poreikiams, kaip svarbiausiam žmogaus gyvenimo tikslui, ypatingą dėmesį skyrė tokie žymūs teoretikai kaip Carlas G. Jungas (Jung, 1875–1961), Alfredas Adleris (Adler, 1870–1937), Carlas Rogersas (Rogers, 1902–1987) ir kt. Jie teigė, kad aukščiausias asmens tikslas – lemiant prigimtinėms jo savybėms bei esant galimybėms – įgyvendinti kūrybines galias bei individualų unikalumą. Priešingu atveju, Jungo žodžiais, žmogus tampa „sužalotu gyvūnu“ (1998).

4.4.1 lentelė. Poreikių, tenkinamų darbe ir laisvalaikiu, suskirstymas pagal A. Maslow poreikių hierarchiją

Poreikiai, tenkinami laisvalaikiu	Poreikių lygiai	Poreikiai, tenkinami darbe
Norimas išsimokslinimas, tikėjimo laisvė, mėgstami užsiėmimai, asmeninis tobulėjimas ir kt.	<b>5. Saviraiška</b>	Galimybė mokytis, eiti aukštas pareigas, tobulėti, reikšti kūrybingumą ir pasididžiavimą darbu, teisė priimti svarbius sprendimus ir kt.
Šeimos, draugų, bendruomenės pritarimas ir kt.	<b>4. Pagarba (savigarba) ir statusas</b>	Dalyvauti profesinio tobulinimosi programose, siekti pripažinimo, aukštesnio statuso, norimos atsakomybės ir kt.
Šeima, draugai, dalyvavimas įvairių organizacijų, bendruomenės veikloje ir kt.	<b>3. Socialinis (priklausymo)</b>	Buvimas darbo grupės (komandos) nariu, geri darbo santykiai, galimybės bendrauti su organizacijos partneriais, klientais, bendradarbiais, vadovais, pavaldiniais ir kt.
Saugi politinė ir visuomenės padėtis (nėra karo, smurto, epidemijų, tvirti teisiniai pagrindai), nekenksminga aplinka, nuosavas būstas ir kt.	<b>2. Saugumas</b>	Vadovo veiksmai nuspėjami (pageidautina demokratiški), garantuota darbo vieta, saugus darbas, socialinės garantijos, draudimas, ekonominio skatinimo programos ir papildomos lengvatos, finansinė nepriklausomybė ir kt.
Oras, vanduo, maistas, pastogė, miegas, seksas, apranga ir kt.	<b>1. Fiziologiniai</b>	Normalios darbo sąlygos, tvarkinga įranga, bazinis atlyginimas, individualus premijavimas, kasmetinės atostogos ir kt.

A. Maslow hierarchijoje poreikių tenkinimo erdvių suskirstymas į dvi grupes (darbo metu ir laisvalaikiu) padeda paaiškinti, kaip skirtingomis gyvenimo aplinkybėmis žmogus, siekdamas patenkinti savo poreikius, vertina save ir savo veikslių motyvus įvairiose aplinkose. Pvz., darbuotojui gali rūpėti tvarkinga darbo apranga, tačiau jis nebūtinai laisvalaikiu domisi savo aprangos klausimais; arba darbuotojas gali siekti plačių darbo socialinių garantijų, bet būti dėl jų abejingas visuomeninio gyvenimo lygmeniu ir pan. Vadovas, siekdamas sėkmingai motyvuoti savo darbuotojus, suprantama, turi pirmiausia rūpintis motyvais, darančiais tiesioginę įtaką darbo metu tenkinamiems poreikiams. Kita vertus, nekreipiant dėmesio į asmens galimą skirtingą elgesį darbo ir buitinėje aplinkoje, darbuotojų motyvacijos specialistams gali atsirasti priežasčių kritikuoti A. Maslow pasiūlytą poreikių teoriją.

4.1. poskyryje, aptarinėdami žmogaus poreikių sąvoką, teigėme, kad žmogaus poreikiai dažniausiai grindžiami asmenine socialine praktika. Tarkime, jei žmogus įpratęs kasdien pusryčiauti, pietauti ir vakarieniauti, tai tikėtina, jog jis tris kartus per dieną gali jausti alkį, nors galbūt jam užtektų valgyti du kartus per dieną. Nesunku pastebėti, jog kiekviena poreikių grupė turi skirtingas pasekmes darbo aplinkoje. Tokie darbo metu tenkinami poreikiai kaip noras dirbti geromis darbo sąlygomis arba dalyvauti naujoje ekonominio skatinimo programoje, galimybė kilti karjeros laiptais ir kt. tiesiogiai motyvuoja darbuotojus, todėl juos galima priskirti prie tiesioginio poveikio. Poreikiai, tenkinami ne darbo aplinkoje (miegas, gyvenimas be smurto, dalyvavimas bendruomenės veikloje ir kt.) netiesiogiai veikia darbuotojų motyvaciją. Suprantama, kad vadovas, siekdamas motyvuoti savo darbuotojus, pirmiausia turi rūpintis, kad būtų įgyvendinti tiesioginę įtaką darančys poreikiai.

Praejus beveik 70 metų, kai pasirodė pirmas prof. A. Maslow žmonių motyvacijos klausimais straipsnis, iki šiol vyksta aštrios diskusijos dėl to, ar autoriaus pasiūlytą poreikių hierarchijos teoriją galima laikyti tinkamu tiriamojo darbo bei praktikos modeliu. Taigi, kuo remiasi A. Maslow poreikių hierarchijos teorijos kritika? Ją kritikuojantys autoriai teigia, kad:

- atskirų žmonių individualūs poreikiai hierarchiškai dažnai *išsidėsto kitaip*, negu pateikė autorius, todėl šia teorija nepavyko įrodyti poreikių hierarchijos ir atsižvelgti į individualius asmens skirtumus (Neverauskas, Rastenis, 2001);

- susidarius ypatingoms gyvenimo aplinkybėms *neaiškus* poreikių persigrupavimo mechanizmas;
- įvairių kraštų žmonių elgesį lemia *skirtingi* papročiai ir kultūrinė patirtis. Tai turi poveikį žmonių veiklos motyvų prioritetams ir poreikių hierarchijai, todėl ši teorija nėra visuotinė ir universali (Hofstede, 1980; Mockaitis, Šalčiuvienė, 2003).
- naujų empirinių tyrimų rezultatai ne visiškai dera su pagrindiniais A. Maslow teorijos teiginiais (Sakalas, 2003);
- daugelis teorijos nuostatų nepasitvirtino praktikoje, dėl to abejotina, ar ją galima laikyti teoriniais motyvacijos pagrindais (Newstrom, Davis, 2000).

Pateiktos kritikos pagrindu susiformavo A. Maslow taikyto tyrimo metodo pagrįstumą neigiančia pozicija<sup>112</sup>.

Jei bandytume išsamiau nagrinėti lietuvių kalba leidžiamoje mokslinėje bei mokymo metodinėje literatūroje vyraujančias nuomones apie A. Maslow poreikių hierarchijos teoriją, nesunkiai aptiktume kritinių tų nuomonių toną. Deja, ne visada lengva polemizuoti dėl išsakytų pastabų, nes jose beveik nepateikiama reikalingų paaiškinimų, kai kada remiamasi dar komunistinėje visuomenėje formuotu mąstymu. Pavyzdžiui, į apklausos anketos klausimą „dėl ko stengiamasi geriau dirbti“ atsakoma „bet kurį darbą reikia dirbti gerai“ [Sakalas, 2003]<sup>113</sup>, todėl panašios apklausos išvadas vargu ar galima laikyti

112 Galima sutikti, kad neigti A. Maslow taikytą tyrimo metodą netiesiogiai sąlygas sudarė pats autorius. Jis pripažino, kad „nedaug teturime mokslinės informacijos apie poreikį priklausyti...“ (1964).

113 Kiek A. Maslow teorijos tokio pobūdžio kritika yra pagrįsta, rodo kitas prof. A. Sakalo teiginys, jog „didelę įtaką turi šalyje propaguojama ideologija: orientacija į materialinę gerovę arba, atvirkščiai, kaip buvo Sovietų Sąjungoje – į poreikių ribojimą“ (2003). Paisydami objektyvumo turėtume sutikti, kad planinės ekonomikos sąlygomis žmogaus poreikiai buvo ribojami, tačiau kartu buvo propaguojamas ypač didelis atsidavimas sistemai ir geras (pagal sovietinius standartus – mūsų pastaba) darbas. Ši aplinka, atmetus sistemos ideologinį aspektą, gali sukelti siekį save atskleisti („gerai dirbti“) vienoje ar kitoje veiklos srityje – prioritetinėse mokslo ir pramonės šakose, literatūroje, mene, sporte ir kt. Būtent minėtame istoriniame kontekste reikia ieškoti paaiškinimo, kodėl dauguma postkomunistinėse šalyse minėtose apklausose dalyvavusių respondentų dar prieš 15 metų pagrindiniu motyvu pasirinkdavo atsakymą, kad „kiekvieną darbą reikia dirbti gerai“, nors rinkos ekonomikos sąlygomis tai laikytina visiška abstrakcija.

ti korektiškomis polemizuojant dėl A. Maslow poreikių hierarchijos teorijos teiginių<sup>114</sup>.

Poreikių hierarchijos teorijos oponentų Lietuvoje yra ir daugiau. B. Neverauskas ir J. Rastenis teigia, kad „...šią teoriją nepavyko įrodyti poreikių hierarchijos ir atsižvelgti į individualius žmonių skirtumus“ (2001). Kadangi tokiam teiginiui nėra pateikta jokio paaiškinimo, tenka apsiriboti prof. A. Sakalo padaryta išvada: jei „idealistų, kuriems socialinės vertybės svarbesnės nei materialinės...yra...mažai, tai pateiktoji piramidė atspindi realybę“ (2003).

A. Maslow poreikių teorija kritikuojama dėl skirtingų tautų nacionalinių kultūrinių tradicijų poveikio motyvacijos procesams nepakankamo vertinimo. A. Mockaitis bei L. Šalčiuvienė, remdamiesi kultūros poveikio A. Maslow poreikių hierarchijai tyrimais, nors ir pritaria galimybei „poreikius grupuoti pagal Maslowo teorinę klasifikaciją“, tačiau teigia, kad „ne vienoje tiriamoje šalyje (Lietuvoje, Lenkijoje ir Estijoje – pastaba mūsų) poreikių hierarchija neatitiko originaliosios Maslowo hierarchijos“ ir „būtų netikslinga teigti, kad visose šalyse aukščiausias individų tikslas – savirealizacija“, todėl „ši teorija nėra visuotinė ir universali“ (2003). Deja, šiame tyrime visose trijose šalyse dalyvavo tik 8 įmonės ir 90 respondentų, todėl galima suabejoti, ar tai yra tvirtas pagrindas kalbėti apie ypatingus kultūrinius skirtumus minėtose valstybėse ir jų poveikį darbuotojų motyvacijai. Toliau pateikiami mūsų vykdomų tyrimų rezultatai teigia, kad tokios išvados dėl A. Maslow teorijos laikytinos pagrįstomis tik kai kalbama individualiu bei atskirų organizacijų lygmeniu.

Galima teigti, kad kritiniai A. Maslow poreikių hierarchijos teorijos komentarai į postkomunistinių šalių mokslinės bei mokymo literatūros šaltinius atėjo pirmiausia pasinaudojus Vakarų valstybėse paskelbta medžiaga. Kaip pavyzdį galima paminėti olando prof. G. Hofstede'o nuomonę, kad A. Maslow sukurtos poreikių hierarchijos negalima laikyti universaliu motyvacijos proceso paaiškinimu (1980). Tokios pačios nuomonės laikosi ir amerikiečiai D. Newstromas ir K. Davisas. Pasak jų daugelis poreikių hierarchijos teorijos nuostatų netaikomos praktiškai (2000).

---

114 Šioje polemikoje teisingesne laikytina mokslininkės V. Damašienės, minėtos apklausos rezultatus siejančios vien su *lenktyniavimo organizavimo tvarkos* ypatumais, nuomonė (2002).



Manytume, į šią kritiką geriausiai galėtų atsakyti pats teorijos autorius: „Šia pamatinių poreikių klasifikacija stengiamasi aprėpti reliatyvų troškimų bendrumą, glūdinti už atskirų jų paviršutiniškų skirtumų konkrečiose kultūrose. Be abejo, bet kurios konkrečios kultūros individo sąmoningų motyvų turinys smarkiai skisis nuo sąmoningo kitos visuomenės individo motyvų turinio“ (1964). Tikriausiai su pasigirstančia kritika galima būtų sutikti, kai apie žmonių motyvaciją plačiąja prasme kalbama pirmiausia psichologiniu aspektu<sup>115</sup>, tačiau kai motyvacijos klausimai nagrinėjami darbo aspektu, vargu ar tie skirtumai yra tokie esminiai ir peržengia į A. Maslow pasiūlytas teorines ribas apskritai. Be to, vargu ar XX a. galima surasti atskirų tautų išgrynintų kultūrinių ypatumų (folkloro prasme). Pažymėtina, kad darbo aplinkoje įvairių kultūrų vystymosi procesas yra dinamiškesnis ir atspindi globalizacijos tendencijas, todėl galima visiškai sutikti su A. Maslow jau prieš kelis dešimtmečius išsakyta mintimi, kad „žmonių pamatiniai poreikiai daug bendresni negu paviršutiniški troškimai ar poelgiai“ (ten pat).

Pabandykime išsiaiškinti, kiek poreikių hierarchijos teorijos autoriaus kritika yra pagrįsta metodologiškai, kai kalbama apie *darbuotojų motyvaciją*. Kritikuojant A. Maslow už tai, kad individualūs atskirų žmonių poreikiai hierarchiškai dažnai išsidėsto kitaip, negu pateikta poreikių teorijoje, kartu beveik visai nekreipiamas dėmesys, kad poreikių visumą, anot A. Maslow, galima sugrupuoti į patenkinamus darbo metu ir patenkinamus laisvalaikiu (4.4.1 lentelė).

Kita vertus, pastaruoju metu vis stipriau skamba balsas ginančių A. Maslow teoriją. Viena iš besikeičiančio požiūrio į nagrinėjamą teoriją priešasčių laikytinas A. Maslow draugui ir per 80-ties įvairaus žanro knygų autoriui (taip pat ir apie A. Maslow postfroidizmo psichologiją), anglui C. Wilsonui XX a. pabaigoje išsakytai minčiai, kad „A. Maslowo laikas dar neatėjo. Jis priklauso ateičiai ir mes tuo įsitikinsime jau XXI amžiuje“ (<http://www.amazon.com/New-pathways-psychology-post-Freudian-revolution/dp/0575013559>). Pastaruoju laiku labai padaugėjo A. Maslow išleistų darbų vertimų į kitas kalbas, taip pat ir lietuvių. Tai leidžia arčiau susipažinti su autentiškomis šio autoriaus mintimis.

115 Štai ką rašė A. Maslow: „Neteigiū, kad ši klasifikacija užbaigta arba universali visoms kultūroms. Sakau tik, kad palyginti ji *smarkiai* užbaigtesnė, *smarkiai* universalesnė, *smarkiai* esmingesnė nei paviršutiniškai sąmoningi troškimai ir labiau atsižvelgia į bendrąsias žmonių savybes“ (1964).

Reikia pripažinti, kad daugelio valstybių leidžiamoje literatūroje nėra vienos mokymo metodinės priemonės ar vadovėlio, skirto bendrosios ir žmogiškųjų išteklių vadybos teorinėms pagrindams, kad nebūtų minima A. Maslow sukurta poreikių teorija. Be to, daugelis minėtų autorių pripažįsta, kad A. Maslow poreikių hierarchijos teorija yra populiarė tarp vadovų praktiškų ir tapo žinomiausia teorija apie dirbančiųjų motyvaciją.

Kartu literatūros šaltinių analizė leidžia teigti, kad, anot įvairių žmogiškųjų išteklių vadybos specialistų, A. Maslow savo teorijoje laikosi prielaidos, jog naujiems, t. y. aukštesnio lygio, poreikiams atsirasti būtina žemesnio lygio poreikių *visiško* patenkinimo sąlyga, nes, jų teigimu, mokslškai įrodyta, kad kol žemesnio lygio poreikiai nėra patenkinti, darbuotojai neįaučia aukštesnių lygių poreikių (Jewell, 2002; Newstrom, Davis, 2000)<sup>116</sup>.

Skirtingai nuo minėtų bei kai kurių kitų autorių nuomonės, kad, anot A. Maslow, aukštesnio lygio poreikiai atsiranda tik visiškai patenkinus žemesnio lygio poreikius, pats poreikių hierarchijos teorijos autorius aktualizavo *poreikių patenkinimo pakankamumo idėją*. Įvairių tyrimų rezultatai rodo, kad žmogus niekada neįaučia visiško savo poreikių patenkinimo jausmo, nes dauguma, kad ir kiek yra pasiekę, nori vis daugiau pinigų, saugumo, draugų, pagarbos ir kt. Darytina išvada, kad naujų poreikių atsiradimas aukštesniuose hierarchijos lygiuose vyksta ne dėl visiško, o dėl *pakankamo esamų poreikių* patenkinimo žemesniuose lygiuose. Štai ką dar 1954 m. rašė pats autorius: „Tiesa, kad žmogus gyvena tik duona ten, kur nėra duonos..... bet, jei fiziologiniai poreikiai yra *palyginti gerai patenkinti*, ima reikštis nauja poreikių grupė, kurią apytikriai galėtume priskirti saugumo poreikių kategorijai“ (1964). Analogiškai autorius aiškina priežastis, kada pradeda vyravuti socialiniai poreikiai.

Iš esmės pritardami tokiai minčiai M. H. Mesconas su savo kolegomis knygoje „Vadyba“ („Management“) taip komentuoja šią situaciją: „Žmogaus elgesio motyvacijos procesas per poreikius yra begalinis“ (1997). A. Maslow,

116 Retrospektyviai apžvelgdami žmonių poreikių stiprumo kitimą, galime pastebėti, kad dar praėjusio amžiaus 30–40 metais, Vakarų pasaulyje esant nestabiliai ekonominei padėčiai, vyravo fiziologiniai bei saugumo poreikiai, kurie gali būti motyvuojami išimtinai materialinio skatinimo bei darbo organizavimo tobulinimo priemonėmis. Ilgainiui, Vakarų visuomenei pasiekus geresnės gyvenimo kokybės, minėtų poreikių tenkinimas iš esmės buvo išspręstas ir tapo mažiau aktualus.

pripažindamas panašaus pobūdžio faktus, sutiko, kad *normalių žmonių poreikiai tuo pačiu metu yra iš dalies patenkinami ir nepatenkinami, o piramidėje pateikti poreikių hierarchiniai lygiai nėra diskretiniai laipteliai* (1964). Laikydamasis principinės nuostatos, jog aukštesnio lygio poreikių atsiradimą lemia kiekvieno žemesniojo lygio poreikių pakankamas patenkinimas, A. Maslow kartu sutiko, kad *žmogaus elgesį labiausiai skatina jam tuo metu svarbiausi, t. y. vyraujantys, poreikiai*. Įsivaizduokime, kad reorganizuojama organizacijos valdymo struktūra, o reorganizavimo pasekmės, kaip žinome, – sumažintas darbuotojų skaičius. Todėl tikėtina, kad saviraiškos, pagarbos reikšmė mažėja, drauge esminiai tampa saugumo poreikiai. Pasitaiko atvejų, kad žmogaus gyvenimas taip apsiverčia, jog vienintele išgyvenimo sąlyga, kartu ir vienintelis poreikis sutampa su fiziologine žmogaus prigimtimi. M. Mesconas pateikia kadaise nuskambėjusį faktą, kaip visiškai normalūs žmonės, 1975 m. Anduose išgyvenę aviakatastrofą ir kovodami už savo gyvybę, turėjo valgyti žuvusius bendrakeleivius (1997).

J. Stoneris su bendraminčiais knygoje „Vadyba“ pažymi, kad yra žmonių, kurie per darbą siekia patenkinti tik pagrindinius poreikius (žemo socialinio statuso žmonės, mažaraščiai ir pan.), kitus vilioja galimybė sulaukti pripažinimo ir atskleisti savo gabumus (2001). Pastarieji sąmoningai aukoja saugumo poreikius (lakūnai-bandytojai, kosmonautai, narai, alpinistai, sudėtingų triukų akrobatai ir kt.) ir tam, kad galėtų įgyvendinti savo išskirtinius asmeninius tikslus, jie pasirenka gyvybei pavojingą darbą. Daugumai šių žmonių saviraiška yra ypatingų paskatų (kompetencijos ir išskirtinumo siekimo) atspindys. Pavyzdžiui, galima paminėti dar tokį D. B. Newstromo ir K. Daviso knygoje „Organizacinė elgsena. Žmogaus elgsens darbo vietoje“ („Organizational Behavior. Human Behavior at Work“) aprašytą atvejį:

*Ekstremalių kelionių mėgėjas Villis Stigeris vadovavo grupei, kurios tikslas buvo pasiekti Šiaurės ašigalių su rogėmis, traukiamomis šunų kinkiniais. Kelionė buvo pavojinga, fiziškai varginanti ir emociškai sekinanti (ypatingi įvykiai, ribotos maisto atsargos, nuolatinis miego trūkumas ir didelis šaltis). Kai šeši dalyviai pasiekė „Pasaulio viršūnę“, jų džiaugsmui nebuvo ribų. Taip pat jie jautė, kad maksimaliai išnaudojo savo individualias galimybes ir grupės resursus. Po šios sėkmės V. Stigeris surengė dar sudėtingesnę antarktinę žygį ir, jam pasibaigus, viską pakartojo Aliaskoje (2000).*

Prie netipiško elgesio būdo grupės galima priskirti dar ir tuos žmones, kurie, siekdami saviraiškos, neretai aukoja net fiziologinius poreikius, pavyzdžiui, bohemiško gyvenimo atstovai. Pateikiami pavyzdžiai parodo, jog nėra dviejų vienodų žmonių. Ar A. Maslow, kurdamas savo poreikių teoriją (1943), įvertino tokius žmonių elgesio ypatumus? Neabejotinai jam buvo tai žinoma, nes vienoje iš polemikų jis pažymėjo: „Iki šiol mes kalbėjome, kad hierarchiniai poreikių lygiai turi fiksuotą tvarką, o ši hierarchija nėra tokia „kieta“, kaip manyta. Tai tiesa, kad daugumai žmonių, su kuriais mes dirbome, jų pagrindiniai poreikiai pasiskirstė beveik ta tvarka, kaip mes nurodėme. Tačiau, buvo ir tam tikrų išimčių. Yra žmonių, kuriems, pavyzdžiui, savigarba svarbesnė negu meilė.“

Pateikta A. Maslow teorinių samprotavimų apžvalga rodo, kad tarp mokslo specialistų yra ir kritikuojančių, bet yra ir ginančių autoriaus nuostatas. Nepaisant įvairių specialistų kritikos, J. Stoneris ir jo kolegos teigia, kad A. Maslow sukurta poreikių hierarchijos koncepcija susilaukė daug didesnio vadovų dėmesio negu bet kuri kita motyvacijos teorija (2001), nes pateikia gana naudingą motyvacijos proceso aprašymą. Dėl to vadovai, susipažinę su individualiais savo darbuotojų poreikiais, turi galimybę imtis reikiamų priemonių jiems įgyvendinti ir taip skatinti siekti asmeninių bei organizacijos tikslų įgyvendinimo.

Poreikių hierarchijos teorijos praktinio pritaikymo atvejį aprašo D. Boddy bei R. Peitonas knygoje „Vadybos pagrindai“ („Management An introduction“) (1999). Vienas JAV agentūros *Benefits Agency* bendradarbių, derindamas agentūros tradicines darbuotojų skatinimo sistemos priemones su A. Maslow poreikių hierarchija, vadovybei pateikė siūlymus, kaip didinti organizacijos darbuotojų asmeninę motyvaciją (4.4.2 lentelė). Iš pateiktos lentelės matyti, kad agentūros vadovai, išsiaiškinę savo darbuotojų individualių poreikių hierarchiją, turi galimybę parengti asmenines motyvavimo programas (priemones).

4.4.2 lentelė. *Benefits Agency* agentūros darbuotojų poreikių tenkinimas pagal A. Maslow poreikių hierarchijos teoriją  
(šaltinis: D. Boddy ir R. Peiton „Vadybos pagrindai“)

Poreikių lygiai pagal A. Maslow poreikių hierarchijos teoriją	Poreikių skatinimo priemonės
<i>Fiziologinis</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Geros darbo sąlygos</i></li> <li>• <i>Stabilus darbo užmokestis</i></li> </ul>
<i>Saugumo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Didelė (gera) pensija, patiems darbuotojams nemokant jokių įmokų darbo agentūroje laikotarpiu</i></li> <li>• <i>Saugios darbo sąlygos</i></li> <li>• <i>Agentūros užimtumo politika nenumato personalo mažinimo</i></li> <li>• <i>Nedarbingumo lapelių apmokėjimas</i></li> </ul>
<i>Socialinis</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Sportiniai ir socialiniai klubai (vietiniai bei nacionaliniai)</i></li> <li>• <i>Bendros vakaronės / priėmimai agentūros buveinėje</i></li> <li>• <i>Neformalios veiklos rėmimas</i></li> </ul>
<i>Pagarbos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Prestižinis darbas</i></li> <li>• <i>Karjeros siekis</i></li> </ul>
<i>Saviraiškos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Galimybė nuolat intensyviai siekti karjeros</i></li> <li>• <i>Aukštojo ir kito išsimokslinimo studijų rėmimas (laiko studijoms skyrimas ir išlaidų padengimas)</i></li> </ul>

A. Maslow poreikių hierarchijos teorijos atsiradimas sutapo su pasaulį apėmusių globalių sukrėtimų ir didelių nepriteklių laikotarpiu. Tuo metu vargu ar buvo aktualus klausimas, kaip gali reikštis pagrindiniai žmogaus poreikiai (fiziologiniai ir saugumo) pagerėjus gyvenimo sąlygoms ir kokybei. Šiuolaikinė visuomenė sudaro galimybę patenkinti pagrindinius žmogaus poreikius, todėl, siekiant organizacijos aukštesnių rezultatų, darbuotojus dažniau galima paskatinti ypatingą dėmesį skiriant pagarbos ir saviraiškos poreikiams tenkinti. Kaip matome, iš esmės pagerėjus socialinėms ekono-

minėms gyvenimo sąlygoms, daugumai žmonių tik iš dalies išlieka aktualūs pirminiai poreikiai.

Manytina, A. Maslow teorijos tyrinėtojų kritika yra pagrįsta tik tuo aspektu, kai ją reikia vertinti tam tikros visuomenės vystymosi raidos kontekste, nes pasikeitusi ekonominė, socialinė, politinė ir pan. situacija neišvengiamai verčia kitaip priimti vieną ar kitą A. Maslow teiginį. Edvino C. Neviso teigimu, besivystančių šalių dirbančiųjų poreikiai, palyginti su išsivysčiusių šalių, yra iš dalies žemesnio lygio. Jo nuomone, JAV sąlygomis sudėtingos skatinimo sistemos gali būti visiškai neveiksmingos Mongolijos ar Ugandos aplinkoje (1983). Tokia E. C. Neviso išvada gali būti tiesiogiai sėjama dar su vienu 4.1. skyrelyje aptartu aspektu – tai tam tikrose bendruomenėse susiformavusių kultūrinių normų bei vertybių galimas poveikis žmonių motyvaci-  
niamis prioritetams.

Poreikių hierarchijos teorijos taikymas šiuolaikinėmis sąlygomis reikalauja atsižvelgti į tai, kad darbas vyksta sudėtingoje vadovų ir pavaldinių, turinčių skirtingus poreikius ir patirtį, santykių aplinkoje ir kolektyvo pripažįstamų vertybių voratinklyje, dėl to tampa iššūkiu įvairaus lygio vadovams.

Siekdamas motyvuoti savo pavaldinius, vadovas turėtų:

- nustatyti kiekvieno darbuotojo poreikius;
- pripažinti darbuotojų skirtingus siekius (tikslus);
- pasiūlyti darbuotojams patenkinti jiems svarbius poreikius;
- suprasti, kad nuolatinis tų pačių skatinimo priemonių taikymas (ypač tenkinant žemesnius poreikius) sumažina darbuotojų motyvaciją.

A. Maslow poreikių hierarchijos teorijos apžvalga leidžia daryti išvadą, jog šios teorijos taikymas praktikoje organizacijų vadovams gali padėti:

- nustatyti pavaldžių darbuotojų (viso kolektyvo, kelių padalinių, atskiro padalinio ar jo dalies) atskirų poreikių grupių stiprumą ir jų hierarchiją;
- sukurti bendrąją skatinimo priemonių programą darbuotojams motyvuoti;
- suderinti pavaldinių motyvavimo procesą pagal bendrąją programą su priemonėmis, tenkinančiomis kiekvieno individualius poreikius.

Sukurti programą konkrečioje organizacijoje galėtų padėti 4.1.1 lentelėje pateiktas darbuotojų motyvavimo kompleksinės sistemos pavyzdys.

Visi aptarti pavyzdžiai leidžia teigti, kad prof. A. Maslow pasiūlyta poreikių hierarchija konceptualiai visai neprieštarauja asmens individualių poreikių išsidėstymo objektyviam vertinimui, kartu remiantis šia teorija galima tirti visuomenėje vyraujančius poreikius, jų hierarchiją ir kitimo tendencijas (apie tai bus kalbama vėliau, aptariant mūsų vykdomų tyrimų rezultatus). Pateikta informacija kartu akivaizdžiai iliustruoja, kaip svarbu vadovams, keitinantiems teisingai motyvuoti savo darbuotojus, žinoti individualius žmogaus poreikius.

Nuo 2003 m. vykdome Lietuvos aukštųjų mokyklų bakalaurinių ir magistrinių studijų studentų, kai kurių organizacijų darbuotojų bei prarandančių darbą (būsimųjų bedarbių) testavimą, kuriame iki šiol dalyvavo 2 738 žmonės.

Respondentams reikėjo pasakyti savo nuomonę dėl 20 teste pateiktų teiginių, susijusių su įvairiomis darbe pasitaikančiomis situacijomis – apie darbo užmokestį, darbo sąlygas, naudojamos įrangos svarbą, vadovo pastangas, kuriant tinkamą darbo atmosferą bei taikomą pavaldinių priežiūros tvarką, aplinkybes, leidžiančias dirbti geriau, ir galimybes prisiimti atsakomybę (žr. 9 priedą). Respondentai turėjo pareikšti savo nuomonę dėl minėtų situacijų, viską vertinant nuo „tvirtai sutinku“ iki „tvirtai nesutinku“. Testavimo rezultatai įvertinti 100 balų sistema:

- iki 30 balų imtinai silpni poreikiai;
- daugiau kaip 30 iki 60 balų imtinai – vidutinio stiprumo poreikiai;
- daugiau kaip 60 iki 80 balų imtinai – stiprūs poreikiai;
- daugiau negu 80 balų – labai stiprūs poreikiai.

Vertinant respondentų atsakymus į teste pateiktus teiginius, laikytasi kelių su A. Maslow poreikių hierarchijos teorijos idėja susijusių esminių prielaidų<sup>117</sup>:

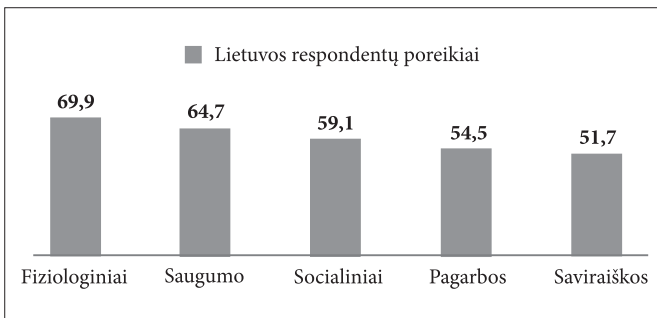
- fiziologinių poreikių dydis visada turi būti teigiamas, t. y. sudaryti daugiau negu „0“ balų;

---

117 Respondentų atsakymai, neatitikę šių prielaidų, nebuvo analizuojami.

- vienu metu visų lygių poreikių stiprumas gali būti panašus, tačiau negali pasiekti maksimalios reikšmės, t. y. kai visų poreikių lygių stiprumas būtų vertinamas 100 balų;
- kai kurie poreikių lygiai dėl asmens charakterio bruožų arba požiūrio į aplinką ypatumų gali reikštis neigiamais vertinimais, pvz., ūmus intravertas vengia kolegų draugijos, dažnų pobūvių ir pan.;
- siekiantiems aukštojo mokslo diplomo, ypač besimokantiems magistrantūroje ir pan., abejotina, kad saviraiškos poreikiai gali būti įvertinti „0“ balų arba neigiamai.

4.4.2 paveiksle pateikti mūsų vykdomų apklausų rezultatai iš esmės patvirtino dar prieš šešis dešimtmečius prof. A. Maslow suformuluotus žmogaus poreikių hierarchijos teorijos teiginius<sup>118</sup>. Kaip ir reikėjo tikėtis, dviejų vienodų atsakymų nebuvo, nes skirtingų žmonių poreikių prioritetai ir jų stiprumas skiriasi vien dėl to, kad kiekvienam asmeniškai poveikį daro įvairių veiklos motyvų derinys. Pagrindinis tokio tyrimo tikslas yra išsiaiškinti bendrus reiškinius, jų tendencijas ir suprasti, kokias rekomendacijas būtų galima pateikti darbdaviams darbuotojų motyvavimo klausimais.



4.4.2 pav. Respondentų poreikių stiprumas pagal A. Maslow poreikių hierarchijos teoriją (nuo 100 proc., N = 2738)

118 Tyrimo imčiai suformuoti pasinaudota respondentų netikimybinė atranka, todėl, nors negalėtume patikimai teigti, kad tiriamųjų išsakyta nuomonė visiškai atspindi padėtį šalies mastu, tačiau tyrimo metu surinkta informacija yra naudinga kokybiškai, nes padeda atskleisti tam tikras motyvacijos procesų suvokimo tendencijas teoriniu lygiu ir leidžia teikti naudingas praktinio pobūdžio rekomendacijas.



Tyrimais nustatyta, kad per 80 proc. respondentų svarbiausia yra užtikrinti fiziologinius poreikius – jie surinko 69,9 balo. Tai iš esmės atspindi socialinę ir ekonominę padėtį Lietuvoje. Tačiau respondentams rūpi ne vien atlyginimo dydis apskritai (kuris, lyginant su ES daugelio kitų šalių vidurkiais, yra kelis kartus mažesnis), o tai, kad jis turi būti siejamas su darbo efektyvumu, todėl pasižymėjusiems darbuotojams, nemažos dalies respondentų nuomone, reikia nuolat kelti darbo užmokestį, taip pat ir įvairių premijų forma<sup>119</sup>. Respondentų manymu, tirtų organizacijų vadovai turi daugiau dėmesio skirti darbo sąlygų gerinimui. Nė vienam iš apklaustų respondentų fiziologiniai poreikiai nėra kaip neesminiai. Vadinasi, vadovai turi dėti daug pastangų, kad jie būtų tinkamai tenkinami.

Vertinant saugumo poreikių svarbą (surinko 64,7 iš 100 balų) respondentai pažymi jiems keliamų tikslų žinojimo svarbą, teigiamai vertina papildomų lengvatų programų sudarymą ir įgyvendinimą, tačiau dėl pablogėjusios ekonominės padėties pastaraisiais metais respondentams padidėjo darbo vietos garantijos svarba ir pan. (žr. 4.4.3 pav.). Saugumo poreikiai svarbiausi yra kas 10–12 respondentui, tačiau beveik 70 proc. respondentų saugumo poreikiai vertinami pagal antrą A. Maslow poreikių hierarchijos poziciją. Tai rodo jų svarbą dabarties Lietuvos aplinkoje. Todėl šį faktą ignoruojančiam vadovui vargu ar pavyks nuteikti darbuotojus dirbti geriau.

Socialinius poreikius kaip pagrindinius nurodo tik 5–6 proc. respondentų (vidutiniškai įvertinti 59,1 balo). Šiems žmonėms labai svarbu dirbti draugiškame kolektyve, beasmenis vadovavimas juos trikdo ir pan. O kas dešimtam respondentui jie nevaidina jokio vaidmens, maža to – tarp apklaustųjų yra beveik 0,5 proc. ūmių intravertų, kuriuos darbo kolektyve artimesnis bendravimas daugiau trikdo, negu padeda dirbti geriau<sup>120</sup>. Kita dalis respon-

119 Ši mūsų tyrime dalyvavusių respondentų nuomonė visiškai koreliuoja su 1954 m. prof. F. Herzbergo paskelbtais moralinio klimato kolektyve tyrimo, kuriame dalyvavo 1 382 įvairaus lygio linijiniai vadovai, rezultatais. F. Herzbergo tyrimas parodė, kad neteisingas darbo užmokesčio paskirstymas kolektyve dažniau negu jo absoliutus dydis sukuria kritinę padėtį.

120 Šio atveju tikslinga atkreipti dėmesį, kad panašūs ir daugelio kitų tyrėjų rezultatai. Pvz., prof. F. Herzbergas, atlikęs tyrimus, priėjo prie išvados, kad tarpasmeniniai santykiai svarbūs „rekordiškai mažam skaičiui“ tirtų atvejų. Toks įvairių tyrimų rezultatų nekintamumas leidžia daryti vieną, mūsų manymu, nemažą reikšmę visų motyvacijos teorijų teisingam suvokimui turinčią prielaidą: socialiniams poreikiams reikštis didesnę poveikį turi ne tiek supanti aplinka, kiek asmeninės individo savybės. Savo prielaidą galime pagrįsti ir D. McClellando teorinėmis įžvalgomis (apie tai plačiau žr. 4.6 posk.).

dentų sutinka, kad geri santykiai darbe yra „daugiau svarbūs, negu nesvarbūs“, todėl kiekvienoje organizacijoje siektina, kad jie būtų paremti ne iki šiol vyraujančia „vadovas–pavaldinys“ bendravimo schema, o taptų partneriški ir tarp bendradarbių, ir su vadovais. Deja, ne visada darbo aplinkoje pavyksta užtikrinti partneriškų santykių (tam yra nemažai priežasčių, tarp kurių neretas vadovų autoritarinis vadovavimo stilius, menkas pavaldinių atsidavimas organizacijai bei kt.), todėl vadovai, siekiantys gerų tarpasmeninių santykių jų vadovaujama kolektyve, į šį darbo aplinkos aspektą turi atsižvelgti nuolat. Kaip viena iš teigiamo poveikio priemonių gerinti darbo santykius kolektyve gali būti šiuo metu vis plačiau organizuojami įvairūs teisingo elgesio mokymo kursai<sup>121</sup>.

Orientuotų į pagarbos ir savigarbos poreikius respondentų skaičius neviršija 5 proc., poreikių stiprumas vertintinas vidutiniškai 54,5 balo. Tokie žmonės darbe jaučiasi geriau, jeigu juos pažįsta aukščiausioji organizacijos vadovybė, jeigu jie gali visiškai atskleisti savo gebėjimus ir įgūdžius. Jiems asmeninis pripažinimas „geriausiu“ yra ne mažiau svarbus negu materialinis paskatinimas. Kas dešimtam respondentui pagarbos ir savigarbos poreikiai nėra svarbūs ir įvertinami kaip silpni, be to, 1–2 proc. apklaustųjų atvirai rodoma pagarba ir didesnis dėmesys gali apskritai sukelti sumaištį ir turėti neigiamų pasekmių darbui.

Pagarbos ir savigarbos poreikių svarbos didėjimas parodo aukštesnio lygio poreikių įtraukimą į kasdieninį žmogaus gyvenimą, yra asmens nuolatinio tobulėjimo prielaida, todėl kyla klausimas, kodėl šie poreikiai yra aktualūs tik kas dvidešimtam tyrime dalyvavusiam respondentui ir kiek respondentų atsakymams įtakos turėjo šiems poreikiams reikštis sudarytos sąlygos? Deja, įvairūs pokalbiai su respondentais patvirtino anksčiau išsakytas mintis, kad organizacijų vadovai menkai domisi savo darbuotojų asmeninių gebėjimų lavinimu. Dėl to daugeliui susiformuoja bejėgiškumo ir silpnavališkumo jausmas, galiausiai atsiranda nevisavertiškumo kompleksas. Galima sutikti, kad pagarbos ir savigarbos poreikiai tikrai ne visiems yra svarbiausias gyvenimo tikslas, tačiau, manytina, kai dėl esminių vadovavimo trūkumų daugeliui respondentų šių poreikių reikšmė „susitraukia“ ir ilgainiui tampa mažai ką reiškiantys gyvenimo ir darbo veiksnys.

---

121 Teisingo elgesio kursai jar prieš 50 m. veiksmingai padėjo pagerinti darbo santykius daugelyje Vakarų Europos šalių organizacijų.

Saviraiškos poreikiai šių dienų Lietuvos darbo aplinkoje yra svarbiausi tik gana mažam žmonių skaičiui (3–4 proc. apklaustųjų) ir jų stiprumas respondentų vertinamas vidutiniškai 51,7 balo. Respondentų manymu, beveik kiekvieną darbą galimą padaryti įdomesni, malonumą teikia didėjančios savikontrolės ir sprendimų priėmimo galimybės, patinka įprasminti savo veiklą ir ja didžiulis. Panašiai kaip ir vertinant pagarbos poreikį kas dešimtam dvyliktam respondentui saviraiškos poreikiai nėra svarbūs ir gali būti apibūdinami kaip silpni, Be kita ko, 1–2 proc. apklaustųjų mano, kad vadovo skatinimas tobulėti ir reikštis gali turėti neigiamų padarinių.

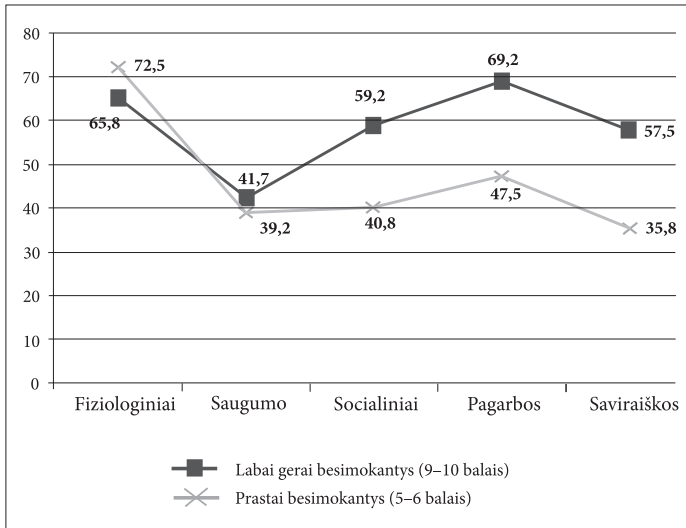
Respondentų žodžiais, dėl vadovų nepakankamų gebėjimų įtraukti personalą į permainas, jų nusišalinimo nuo laukiamos paramos darbuotojai, jiems studijuojant aukštojoje mokykloje, keliant kvalifikaciją ir plečiant savo kompetenciją, turi ribotas galimybes įgyvendinti būdingus saviraiškos poreikius, dažnam tenka atidėti ateičiai norą tobulėti, dirbti kūrybiškai, dalyvauti priimanč svarbius sprendimus. Pažymėtina, kad dabarties Lietuvos darbo aplinkoje saviraiškos poreikių atidėjimas ateičiai daugeliui reiškia galimybių atskleisti savo gebėjimus bei talentus ribojimą. Manytume, to pasekmės – žmogiškojo kapitalo galimybių praradimai visos bendruomenės mastu.

Tyrimo rezultatai leidžia daryti išvadą, kad fiziologiniai, saugumo ir iš dalies socialiniai poreikiai Lietuvos darbo aplinkoje vertintini kaip labai stiprūs, o pagarbos ir saviraiškos – tik vidutiniškai stiprūs. Tokia padėtis iki šiol atspindi dažno vadovo prastą savo darbuotojų asmeninių poreikių išmąnyimą. To pasekmė – nepakankamos vadovo pastangos tinkamai motyvuoti pavaldinius.

Kaip matome, tyrime dalyvavusių respondentų poreikių lygiai išsidėsto būtent ta tvarka, kokia savo poreikių hierarchijos teorijoje juos pateikė A. Maslow. Be to, tyrimų rezultatai rodo, kad norint teisingai suvokti žmonių poreikius reikia vadovautis jų dalinio (pakankamo) patenkinimo prielaida, o visiems apklaustiesiems tuo pat metu būdingi įvairių lygių poreikiai, skiriasi tik jų stiprumas.

Grupuojuant respondentus pagal tam tikrus požymius, papildomai galima išsiaiškinti grupės vyraujančių poreikių stiprumo skirtumus. Pvz., Viliaus kolegijoje buvo palygintas poreikių stiprumas studentų, kurie labai gerai (9 ir 10 balų) ir prastai (5–6 balai) išmoko vadybos ir personalo vadybos dalykus (4.4.3 pav.). Matome, kad prastai besimokantys studentai turi

sąlygiškai stipresnius fiziologinius poreikius (dažniausiai to priežastis būna silpna šeimos finansinė padėtis), tačiau silpnesnius kitų lygių poreikius. Mėnėtose respondentų grupėse labiausiai skiriasi pagarbos ir saviraiškos poreikiai, kurie prastai besimokantiems (5–6 balais) studentams sudaro tik 68,6 ir 62,2 proc. pažangiausiųjų lygio<sup>122</sup>.

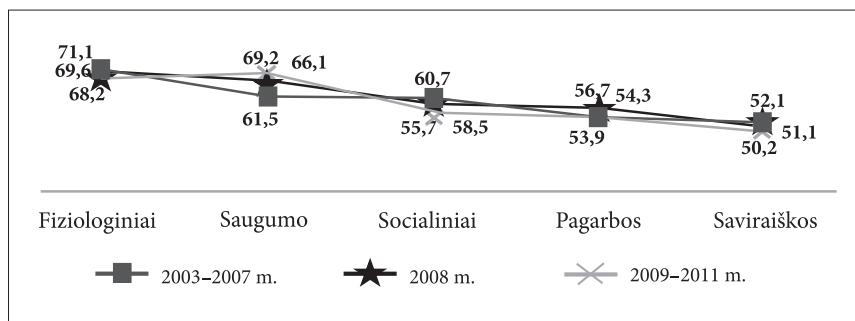


4.4.3 pav. Poreikių stiprumas pagal A. Maslow poreikių hierarchijos teoriją, atsižvelgiant į studentų pažangumą (proc. nuo 100 balų)

2008 m. antroje pusėje prasidėjusi pasaulio finansinė krizė, vėliau peraugusi į ekonominę krizę, tik patvirtino A. Maslow padarytų išvadų dėl vyraujančių žmogaus poreikių kaitos teisingumą. Mūsų 2003–2011 m. sukaupia informacija padeda tyrimo rezultatus vertinti socialinės ekonominės padėties šalyje pasikeitimo aspektu. 4.4.4 pav. pateiktas įvairiais laikotarpiais tirtas

122 Ne paslaptis, kad dalis aukštojoje mokykloje besimokančių studentų siekia ne tiek žinių, lavinti savo gebėjimus, kiek paprasto žemiško dalyko – diplomo. Būtent šiuo aspektu, be kitų, galima paaiškinti palyginti mažą pagarbos bei saviraiškos poreikių stiprumą tarp prastai besimokančių studentų. Kartu pateikti tyrimo rezultatai akivaizdžiai patvirtina prof. A. Maslow teiginio, kad labiausiai individualiai skiriasi pagarbos ir saviraiškos poreikiai, pagrįstumą.

poreikių stiprumas. Kaip matome, didžiausią kaitą per pastaruosius trejus metus patyrė saugumo poreikiai, kurie respondentams šio metu tapo vyraujančiais. Saugumo poreikių stiprumas padidėjo nuo 61,5 proc. (2003–2007 m.) iki 69,2 proc. (2009–2011 m.). Šie rezultatai akivaizdžiai parodo, kad ekonominei padėčiai blogėjant daugelio žmonių pirma reakcija reiškiasi pagrįstu nerimu, susietu su jų galimybėmis išsilaikyti darbo rinkoje.



4.4.4 pav. Respondentų poreikių stiprumo kaita 2003–2011 m. laikotarpiu

Mūsų vykdomas tyrimas akivaizdžiai patvirtina prof. A. Maslow išvadą, kad žmogaus elgesį labiausiai skatina jam tuo metu svarbiausi, t. y. vyraujančios, poreikiai. Kartu, tyrimo rezultatai ne tik nepaneigė šio autoriaus sukurtos poreikių hierarchijos teorijos, bet akivaizdžiai parodė jos svarbą darbuotojų motyvacijos proceso suvokimui, todėl daugeliu atvejų vadovai, siekdami motyvuoti savo darbuotojus, pagrįstai turėtų domėtis šia teorija.

*Prof. A. Maslow poreikių hierarchijos teorijos suvokimo pagrindai: poreikių hierarchijos modelis numato, kad kiekvienas žmogus turi įvairius poreikius, kuriuos jis siekia patenkinti. Žmogus pirmiausia rūpinasi (motyvuojamas) jam tuo metu svarbiausiais poreikiais. Tam tikrų poreikių pakankamas patenkinimas sudaro sąlygas svarbiausiems tapti kitiems – dažniausiai aukštesnio lygio – poreikiams ir, atvirkščiai, blogėjant galimybei tenkinti pirminius poreikius, jų reikšmė tik aktualėja, o pagarbos ir saviraiškos poreikiai daugeliui žmonių bent laikinai tampa ne tokie svarbūs.*

#### 4.4. poskyrio literatūra

1. DAMAŠIENĖ V. *Valdymo pagrindai (mokomoji knyga)*. Šiauliai: Šiaurės Lietuva, 2002.
2. HALL C. S., LINDSEY G. *Theories of Personality*. New York, Wiley and Sons, 1957.
3. HOFSTEDE G. *Motivation, Leadership and Organizations. Do American Theories Apply Abroad? Organizational Dynamics*. 1980, p. 42–63.
4. JEWELL R. B. *An Integrated Approach to Business Studies*. Longman, 2000. Integruotos verslo studijos. Vilnius: The Baltic Press, 2002.
5. MASLOW A. H. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, Vol. 50, 1943, p. 370–396.
6. MASLOW A. H. *Motivation and Personality*. New York, Harper & Row Publishers, Inc., 1954 (pakart. 1964).
7. MASLOW A. H. *Maslow on menegement*. New York, John Wiley&Sons, Inc., 1998.
8. MOCKAITIS A., ŠALČIUVIENĖ L. Kultūros poveikio poreikių hierarchijai tyrimas trijose Baltijos regiono šalyse. *Ekonomika*, 2003.
9. NEVERAUSKAS B., RASTENIS J. *Vadybos pagrindai. Mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija, 2001.
10. NEVIS E. C. Using an American Perspective in Understanding Another Culture: Toward Hierarchy of Needs for the People's Republic of China. *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 19, No. 3, 1983.
11. SAKALAS A. *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai, 2003.
12. STONER J. A. F., FREEMAN E. R., GILBERT D. R. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001.
13. WILSON K. New partways in psychology: Maslow and the Post-Freudian <http://www.amazon.com/New-pathways-psychology-post-Freudianrevolution/dp/0575013559> (žiūrėta 2009 09 10).
14. БОДДИ Д., ПЕЙТОН Р. *Основы менеджмента*. Санкт-Петербург: Питер, 1999.
15. МЕСКОН М., АЛЬБЕРТ М., ХЕДОУРИ Ф. *Основы менеджмента*. Москва: Дело, 1997.
16. НЬЮСТРОМ Д. В., ДЕВИС К. *Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте*. Санкт-Петербург: Питер, 2000.

#### 4.5. Fredericko Herzbergo dviejų veiksnių motyvacijos teorija šių dienų vadybos aplinkoje

Vykdamas įvairius tyrimus žmogiškųjų išteklių vadybos klausimais, neretai girdima, kad dažnas darbuotojas esą nepatenkintas savo vadovo gebėjimais tinkamai motyvuoti pavaldinius dirbti efektyviau. Organizacinės elgsenos specialisto S. P. Robbinso nuomone, dauguma vadovų taip pat mano, kad „žmonės tiesiog nebejaučia motyvacijos dirbti“ (2003). Tokia nuomonė susiformuoja dėl dažno vadovo įsitikinimo, kad pavaldiniams svarbu būti gerai materialiai paskatintiems, dirbti lanksčiu darbo grafiku, naudotis organizacijos investavimo galimybėmis į gyvybės draudimo ir pensijų fondus, patraukliomis darbo vietomis ir pan., o įdomus darbas, pasiekimai ir pan. daugumai nėra svarbiausi produktyvaus darbo poreikiai. Galima sutikti su tų specialistų nuomone, kad susidariusi padėtis yra ne itin tinkamos žmogiškųjų išteklių vadybos ir darbo organizavimo rezultatas (Robbins, 2003; Kinni ir Donahue, 2005; Sakalas, Savanevičienė, 2003). Mūsų tyrimai, skirti vadovams pasirengti dalyvauti permainingose, taip pat rodo, kad vieni iš silpniausių jų gebėjimų – skatinti pavaldinius aktyviai dalyvauti dabarties pokyčiuose (Gražulis, Jagminas, 2008).

Knygos 4.4 poskyryje, aptardami A. Maslow poreikių hierarchijos teorines nuostatas, teigėme, kad dėl nuolatinės socialinės ekonominės kaitos visuomenėje ji neatsakė į vieną žmogiškųjų išteklių vadybos praktikai svarbų klausimą: koks pirminių poreikių vaidmuo, kai šalies gyvenimo kokybės lygis sudaro sąlygas žmogui iš esmės juos tenkinti, o vadovų pastangos paskatinti darbuotojus papildomomis lengvatomis ir globos politika beveik neskatina jų dirbti geriau. Šie faktai sukėlė nemenkų neaiškumų – kokių veiksmų turėtų imtis vadovai, t. y. kokių poveikių pavaldinių elgsenai reikėtų daryti vienu ar kitu atveju. Neaiškumai, atsiradę motyvuojant darbuotojus, paskatino kai kuriuos mokslininkus, tarp jų ir JAV psichologą prof. F. Herzbergą tęsti tyrimus poreikių turinio klausimais<sup>123</sup>. F. Herzbergas praėjusio amžiaus 6-ojo

123 Reikia pripažinti, kad moksliniai tyrimai žmogaus noro dirbti tematika vyko ir anksčiau, apie tai byloja per 150 paskelbtų straipsnių bei kiti leidiniai. Tačiau šiek tiek vėliau F. Herzbergas viename iš savo laiškų rašė: „Aš susidariau abejotiną nuomonę apie specialistų naudotas prielaidas, nes pasitenkinimo ir nepasitenkinimo pojūčiai buvo vertinami vienoje koordinacinių sistemoje. Tikėtina, kad būtent dėl to tyrėjai ir darydavo klaidingas išvadas“ (1993).

dešimtmečio pabaigoje neapsiribojo vien kritiniu požiūriu į A. Maslow teorinį modelį – savo publikacijas jis papildė naujais elementais ir pateikė poreikių hierarchijos koncepcijai modifikuotas schemas (1959).

F. Herzbergas, padedamas kolegų Bernardo Mausnerio ir Barbaros B. Snyderman, didelėje dažų bendrovėje kritinių įvykių metodu atliko darbuotojų požiūrio į darbą tyrimą. Tyrime dalyvavo 200 inžinierių ir tiek pat buhalterių. Respondentams buvo pasiūlyta atsakyti tik į du klausimus: apibūdinti, kada jie, įvykdę darbo užduotį, jaučiasi itin gerai ir kada itin blogai? Išnagrinėjęs tyrimo rezultatus, F. Herzbergas paskelbė darbuotojų motyvacijos *dviejų veiksnių* koncepciją.

Remdamasis respondentų atsakymais, autorius padarė išvadą, kad egzistuoja veiksniai, kryptingai skatinantys žmones dirbti geriau. Šie veiksniai gali būti išskirti ir sugrupuoti, nes jie iš esmės skiriasi nuo nepasitenkinimą apibūdinančių darbo veiksnių, dėl to jie buvo pavadinti „motyvatoriais“. Prie jų respondentai priskyrė asmeninius laimėjimus (pvz., dirbti sudėtingą darbą), pripažinimą (pvz., asmeninis ir viešas jų darbo pasiekimų įvertinimas), atsakomybės didinimą (savęs organizavimas, tiesioginis bendradarbiavimas su organizacijos partneriais ir klientais, materialinių ir finansinių išteklių valdymas, teisė priimti sprendimus), karjeros galimybes (naujos žinios ir patirtis kaip prielaida siekti karjeros) ir pan. (1959). Motyvatoriai yra tiesiogiai susiję su darbo turiniu bei atlygiu už pasiektus darbo rezultatus. Tyrimo dalyvių nuomone, motyvatoriai leido jiems savo darbe patirti psichologinio augimo bei savęs aktualizavimo jausmus.

Respondentai taip pat aprašė veiksnius, kurie atlieka tik darbo palaikymo funkcijas. Nagrinėdamas atsakymus, F. Herzbergas pamatė, jog pinigai, nors ir buvo tikėta jų motyvacinė galia, šios respondentų grupės buvo priskirti prie veiksnių, teorijos autoriaus vėliau pavadintų „higieniniais“. Suprantama, pinigai vaidina reikšmingą vaidmenį ne vien daugumos „mėlynųjų apykaklių“ (darbininkų), bet ir apklausoje dalyvavusių baltųjų apykaklių (tarnautojų) gyvenime, nes parodo visuomeninę jų padėtį. Vadovai daro klaidingas prielaidas, kad pernelyg didelis rūpinimasis darbo užmokesčiu visais atvejais gali atlikti tobulo motyvatoriaus vaidmenį. Dėl neteisingo darbo užmokesčio reikšmės vertinimo dažnai atsiranda nenuspėjamų neigiamų pasekmių – padidėja išlaidos ir darbuotojams, ir visai organizacijai išlaikyti,



tampa sudėtingos darbo apmokėjimo sistemos, svyruoja darbo užmokesčio dydžiai, daromas neigiamas profsąjungų poveikis, nesilaikoma darbo užmokesčio mokėjimo grafiko ir pan. Tyrimas parodė, kad tokie organizacijos politikos aspektai kaip darbo stabilumas, organizacijos administravimo stilius, darbo užmokestis, darbo sąlygos, lengvatų darbuotojams programos, santykiai su vadovais ir bendradarbiais, nustatyta darbo organizavimo ir pavaldžių darbuotojų priežiūros tvarka su darbu tiesiogiai nėra susiję išorinio poveikio veiksniai ir reiškiasi kaip darbo aplinkos higieniniai veiksniai, todėl to neužtenka, kad darbuotojas visas savo jėgas atiduotų darbui (Herzberg, 1968).

Higieninė darbo aplinka paprastai grindžiama vadovavimo lygiavos ir teisingumo principais, kuriuos vadovai privalo užtikrinti. Teisingumo principų nesilaikymas ir darbo dezorganizavimas gali tapti darbuotojų nepasitenkinimo priežastimi. Neretai to pasekmės – įvairūs darbuotojų skundai, nors su darbu tokie skundai nebūtinai yra susiję tiesiogiai (oro temperatūra darbo patalpoje, galimybės pietauti darbuotojams patogiu laiku ir kt.). Tai jau liudija apie susidariusią nesveiką psichologinę darbo aplinką kolektyve.

Pavaldinių įsitikinimu, gera higieninė darbo aplinka – tai pareigomis nustatytas tiesioginis vadovų rūpestis, todėl minėtos aplinkybės leido suprasti, kodėl teigiamas higieninių veiksnių vertinimas savaime neskatina pasitenkinti darbu, o tik pašalina galimą nepasitenkinimą. Nepakankamas vadovų rūpinimasis higieniniais veiksniais neišvengiamai sukelia darbuotojų nepasitenkinimą, dėl to jų darbo rezultatai tik prastėja<sup>124</sup>. Autoriaus atlikto tyrimo metu buvo nustatyta, kad teigiamas higieninių veiksnių vertinimas padeda išvengti nepasitenkinimo ir sudaro prielaidas patirti pasitenkinimo jausmą, todėl, anot F. Herzbergo, atsikratyti nepasitenkinimo jausmo žmogui taip pat svarbu, kaip ir palaikyti dvasinę sveikatą bei jausti motyvuotą pasitenkinimą darbu (1959).

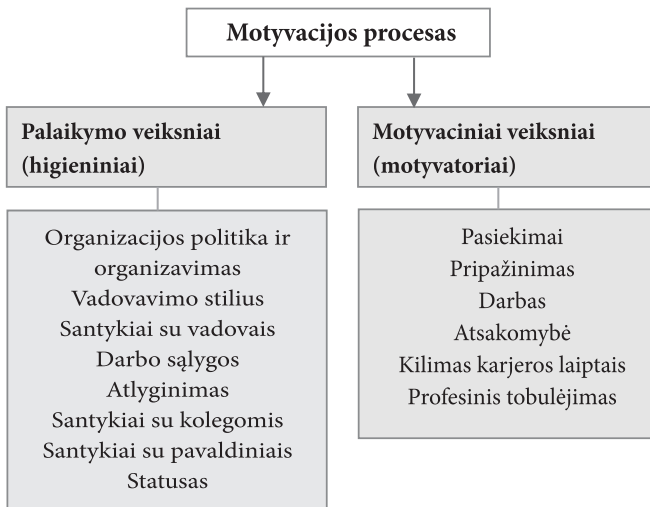
F. Herzbergas, vienas pirmųjų darbuotojų motyvacija susidomėjusių mokslininkų, teigė, kad žmogus, patirdamas tokių veiksnių kaip pasiekimai, atsakomybė, karjera ir pan. gausą, greičiau jaučia pasitenkinimą savo veik-

---

124 Kaip paminėta, Sovietų Sąjungoje lygiavos principas, pagrįstas tik pagrindinių žmogaus poreikių tenkinimu, buvo svarbiausias, tvarkant darbo reikalus. F. Herzbergo dviejų veiksnių teorija iš dalies atsako į klausimą, kodėl sovietinė ekonominė sistema neišvengiamai turėjo patirti bankrotą.

la<sup>125</sup>. Tai padeda jam sėkmingiau dorotis su iššūkiais ir lengviau taikstyti su darbo apmokėjimo, darbo sąlygų, bendravimo ir bendradarbiavimo kolektyve bei kt. darbo aplinkos veiksnių trūkumais. Kartu autorius priėjo prie išvados, kad nors menkas pasitenkinimo veiksnių poveikis darbuotojams nesukelia neigiamų emocijų, tačiau jų darbo našumo ir kokybės nedidina, todėl vadovai, siekdami tinkamai motyvuoti savo darbuotojus, privalo užtikrinti ir higieninių, ir motyvacinių veiksnių panaudojimą. Remiantis šia nuostata F. Herzbergas, pripažindamas motyvatorių ypatingą reikšmę pasitenkinimo darbu bei darbo efektyvumo gerinimo procese, kartu pastebėjo, kad ir motyvacinių, ir higieninių veiksnių grupės yra svarbios žmogaus poreikių sistemoje (1959).

4.5.1 paveiksle pateikta motyvacijos proceso schema pagal F. Herzbergo 2 veiksnių teoriją. F. Herzbergo tyrimai padėjo padaryti ir kitas svarbias iš-



4.5.1 pav. F. Herzbergo dviejų veiksnių motyvacijos teorijos pagrindinė schema

125 Pastebėta, kad, siekiant užtikrinti pasitenkinimą darbu, Japonijos vadybos praktikoje motyvatorių taikymas plačiai paplito jau prieš kelis dešimtmečius. Tai, kaip pripažįstama, buvo „japoniško ekonominio fenomeno“ pagrindas, o šios šalies vadybininkams kaip nuopelnas priskiriamas jų gebėjimas maksimaliai pasinaudoti motyvaciniais veiksniais.

vadas: pasitenkinimo ir nepasitenkinimo koncepcijos nėra priešingos viena kitai, nes jose nagrinėjami veiksniai nėra susiję tarpusavyje ir sudaro savarankiškas poveikio kryptis. Štai kaip savo padarytą išvadą aprašo pats autorius: „Mūsų tyrimų rezultatai bei įvairūs aptarimai su specialistais, taikytais kitokius tyrimų metodus, leidžia suprasti, kad veiksniai, sukeltantys ir užtikrinantys adekvatų pasitenkinimą darbu iš esmės skiriasi nuo veiksmų sukeltiančių nepasitenkinimą darbu. Kadangi, nagrinėjant pasitenkinimo bei nepasitenkinimo darbu priežastis tenka nagrinėti dvi skirtingas veiksmų grupes, todėl abu šie jausmai nėra priešingi vienas kitam. Pasitenkinimo darbu jausmo priešingybė yra jo nebuvimas, o ne jo nepasitenkinimas. Kartu nepasitenkinimo jausmo priešingybė yra ne pasitenkinimas darbu, o tokio jausmo nebuvimas“ (1959).

F. Herzbergo dviejų veiksmų teorija, kaip ir kitos žymios motyvacijos teorijos, sulaukė negailestingos kritikos. Kritikos pagrindu tapo autoriaus taikyti tyrimo metodai, nes suabejota, ar dėl ribotų pritaikymo galimybių (labiau orientuota į baltųjų apykaklių darbuotojų kategoriją) įmanoma ją laikyti teoriniu motyvacijos pagrindu (Evans, 1970; Bockman, 1971; Newsrom ir Davis, 2000). Neretai specialistai savo kritiką grindžia tuo faktu, kad vadybos praktikoje iki šiol nepavyko užtikrinti saviraiškos poreikių patenkinimo visiems to siekiantiems. Be to, buvo pastebėta, kad F. Herzbergo suformuluoti klausimai iš dalies lėmė respondentų atsakymus, nes malonias situacijas žmonės dažniausiai sieja su savo asmenybe ir objektais, kuriuos jie kontroliuoja, ir atvirkščiai – tai, kas neteikia malonumo, siejama su kitų žmonių vaidmeniu ir daiktais, kurie nuo apklaustų respondentų nepriklausė.

Robertas J. House'as ir Lawrence'as A. Widgoras (1967), apibendrinami F. Herzbergo teorijai skirtų per 30 įvairių apžvalgų rezultatus, pažymi, kad „tas pats veiksnys gali sukelti pasitenkinimo jausmą vieniems darbuotojams ir nepasitenkinimą – kitiems“, dėl to, jų nuomone, tenka pripažinti, kad tam tikromis situacijomis skirtingi žmonės gali būti motyvuojami ne vien motyvatoriais, bet ir higieniniais veiksniais.

F. Herzbergo teorines nuostatas kritikuoja ir Lietuvos mokslininkai. Nors J. Kasiulis ir V. Barvydienė sutinka, kad F. Herzbergas „praplėtė motyvacijos sampratą“, tačiau mano, kad „teorija neiškaito daugumos situaciją apibūdinančių permainų, susijusių su ta situacija. Vadinasi, norint paaiškinti motyvacijos mechanizmą, reikia peržiūrėti daug elgesio ir aplinkos parametrų“ (2005).

Pasitaiko atvejų, kai mokslininkų išsakoma kritika motyvacijos teorijų atžvilgiu naudojasi organizacijų vadovai. Tačiau F. Herzbergas, gindamas savo koncepciją, atkreipė dėmesį į dažno vadovo daromas nepagrįstas prielaidas, kad darbuotojus motyvuoti remiantis įvairiais teoriniais modeliais yra neracionalu. Jo nuomone, šių prielaidų priežastis gali būti perdėtas vadovų įsivaizdavimas apie pavaldinių darbo poreikių kaitos mastus, todėl neretai grindžiamas teiginiu, kad „viską, ką sako darbuotojai apie savo darbo poreikius, yra laikina ir neturi sistemos, dėl to geriausiai viską ignoruoti“<sup>126</sup> (1959).

Taigi vadovai, ieškantys atsakymo į klausimą, ko žmonės tikisi dirbdami, F. Herzbergo dviejų veiksnių teorijoje gali išvelgti organizacijos ilgalaikės ir taktinės veiklos sąsajų schemą ir dėl to pasinaudoti galimybe siekti darbuotojų motyvacijos dirbti geriau. F. Herzbergo ir jo kolegų tyrimai pirmą kartą atsakė į žmoniškųjų išteklių vadybos specialistus kamavusį klausimą, kodėl darbuotojams, pakankamai patenkinusiems pagrindinius poreikius, motyvavimas fiziologiniu, saugumo ir net socialiniu lygmeniu praranda skatinamąjį vaidmenį ir ilgainiui tampa tik higieniniais darbo aplinkos veiksniais. Kartu buvo atsakyta į dar vieną visiems vadovams rūpimą klausimą: kol nėra pakankamai patenkinti higieniniams veiksniams priskiriami poreikiai, vadovai mažai gali laimėti, ypatingą dėmesį skirdami motyvatorių sužadinimui.

F. Herzbergas, žmogaus poreikių koncepcijoje išskirdamas savarankišką poveikį darančius darbo aplinkos bei darbo turinio veiksnius, pateikė įrodymų, kad, pasiekus aukštą visuomenės gyvenimo kokybės lygį, motyvatoriai padeda vadovams pagal tam tikrą poreikių tenkinimo sistemą sėkmingai motyvuoti pavaldinius.

Įvairių tyrimų rezultatai bei statistinių ataskaitų duomenys leidžia daryti išvadą, kad laikai, kai žmonės, anot D. D'Suzos, „patirdavo stiprų pasitenkinimo ir prasmingumo jausmą dėl to, kad galėjo užtikrinti pragyvenimą šeimai ir apsaugoti savo vaikus nuo skurdo“ (2000), jau praėjo, bent jau nueina į praeitį<sup>127</sup>. Manytina, kad būtent pasikeitusioje socialinėje ir ekonominėje

---

126 Neabejotina, kad tokia vadovų pozicija darbuotojų motyvacijos atžvilgiu pagal D. McGregoro teoriją grindžiama „X“ teorijos nuostatomis ir vargu ar gali būti sėkminga.

127 Manytume, šiuo metu pasaulį apėmusi finansinė ir ekonominė krizė ne tik nepaneigia pateiktos išvados, atvirkščiai, tik patvirtina tą faktą, kad nuolat kintančioje aplinkoje žmogaus poreikių prioritetai yra dinamiški, dėl to krizės laikotarpiu daugeliui aktualizavosi fiziologiniai ir saugumo poreikių lygiai.

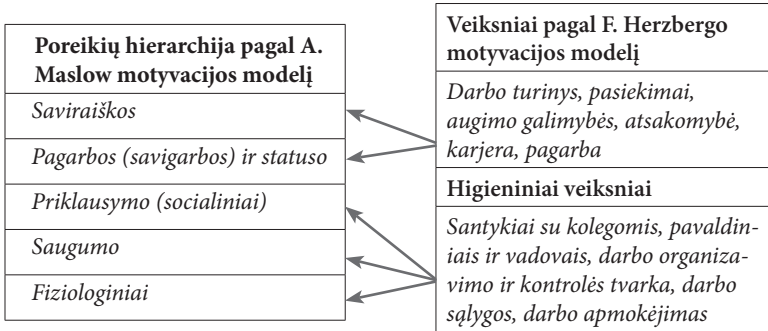
aplinkoje reikia ieškoti atsakymo, kodėl atsirado F. Herzbergo dviejų veiksmų teorija.

JAV, D. Britanijoje, Suomijoje, Nyderlanduose, Jamaikoje, Venesueloje, Vengrijoje bei kt. šalyse šimtai organizacijų (garsiausios – „AT&T“, „Procter & Gamble“, „British Petroleum“ (BP), IBM, „U. S. Air Force“, „American Airlines“, „Shell“, „Phillips Corporation“ ir kt.) pasiekė akivaizdžių rezultatų, taikydamos F. Herzbergo dviejų veiksmų teoriją savo darbuotojams motyvuoti. Jos bandė įgyvendinti šios teorijos nuostatas, kurdamos vadinamąsias darbo praturtinimo programas. Darbo praturtinimas suprantamas kaip individo poveikio, kurį jis gali daryti pačiam darbui ir darbo aplinkai, santykinis lygis. Prie tokio poveikio galima priskirti teisę savarankiškai planuoti bei vykdyti darbą, darbo eigos nustatymą bei dalyvavimą priimančioms sprendimams. Pvz., chemijos laboratorijos laboranto darbas vargu ar bus turiningas, jei jam teks tik ruošti darbo įrangą ir chemikalus, valyti laboratorijos patalpas. O jeigu laborantas bus įgaliotas užsakinėti chemikalus bei įrangą, dalyvauti eksperimentuose bei rengti tyrimų ataskaitas, jo darbo turiningumas neabejotinai padidės. Vadovams, ketinantiems įgyvendinti pavaldinių darbo praturtinimo programą, pravartu įsiminti kelias svarbias sąlygas, kurios garantuotų darbuotojų siekių užtikrinimą:

- deleguoti teisę patiems organizuoti savo darbą;
- sudaryti psichologinio komforto sąlygas;
- sudaryti tiesioginio ir laisvo bendravimo su vadovais galimybę;
- nuolat supažindinti su teigiamais ir neigiamais darbo rezultatais;
- būti atsakingiems už savo darbo rezultatus;
- atsiskaityti už pavestą darbą.

Žmogiškųjų išteklių vadybos specialistai teigia, jog yra daug bendro tarp A. Maslow ir F. Herzbergo darbuotojų motyvacijos teorijų koncepcijų. Abu pripažino žmogaus poreikių įvairovę ir pavaizdavo juos pagal tam tikrą hierarchiją (4.5.2 pav.). F. Herzbergo dviejų veiksmų teorijos higieniniai faktoriai iš esmės atitinka fiziologinių, saugumo ir socialinių poreikių lygius pagal A. Maslow poreikių piramidę. Kartu prie motyvatorių priskiriamus veiksmus galima palyginti su dviem aukščiausiais A. Maslow poreikių piramidės lygiais. F. Herzbergas taip pat pripažino, kad kiekvienas žmogus drauge su fiziologinio pobūdžio poreikiais tuo pat metu veikiamas ir kitų lygių poreikių, kurie iš pradžių dažnai būna silpni, bet pasikeitus aplinkybėms gali tapti

vyraujantys. Kaip ir poreikių piramidės autorius, F. Herzbergas sutinka, jog tam, kad pradėtų reikštis aukštesnio lygio poreikiai, užtenka pakankamai patenkinti žemesnio lygio poreikius (1959).



4.5.2 pav. A. Maslow ir F. Herzbergo motyvacijos modelių sąsajos

Abi teorijos turi ir esminių skirtumų. Pirmiausia, A. Maslow manymu, pakankamai patenkinus pirminius poreikius turėtų keistis darbuotojo elgesys – darbuotojas turėtų imtis spręsti iškeltus uždavinius, pvz., jei vadovas skatintų darbuotoją pakankamai patenkinti vieną iš šių poreikių, tai darbas taptų efektyvesnis. O F. Herzbergo nuomone, darbuotojas į higieninius veiksnius pradeda kreipti dėmesį tik tada, kai juos patenkinti tampa problemiška arba jie patenkinami neteisingai. Kartu dažnai darbuotojas savo elgesiu rodo nepasitenkinimą. Antra vertus, A. Maslow poreikių hierarchijos teorijoje daugiausia dėmesio skiriama vidiniams individo poreikiams. Nepatenkinti poreikiai, anot A. Maslow, reiškiasi stipriausiai, o jų tenkinimas grindžiamas visais poreikių lygiais (kitaip žmogus lieka nepakankamai arba net visai nemotyvuotas). F. Herzbergo žmogaus poreikių koncepcijoje išskiriami svarankišką poveikį darantys darbo aplinkos bei darbo turinio veiksniai. Joje pateikiami įrodymai, jog pasiekus tam tikrą gyvenimo kokybės lygį anksčiau aptarti motyvatoriai padeda vadovams kryptingai motyvuoti pavaldinius.

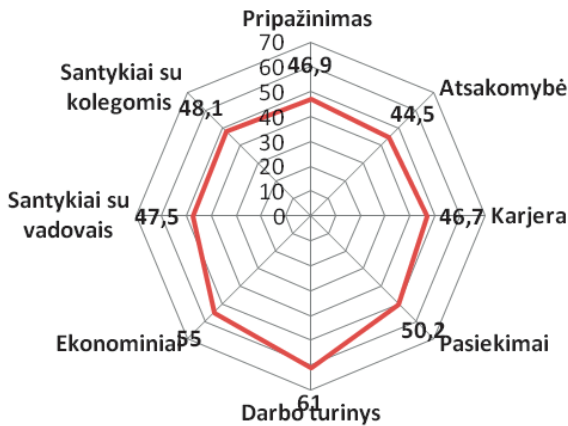
Deja, nėra išsamios informacijos, kiek Lietuvoje taikoma F. Herzbergo dviejų veiksnų motyvacijos teorija. Siekiant išsiaiškinti minėtos teorijos naudingumo galimybes žmoniškųjų išteklių vadybos praktikoje, 2003–2011 m. testavimo būdu buvo apklausti 1 676 Lietuvos aukštųjų mokyklų studentai,

taip pat 9 privačių bei viešojo administravimo organizacijų 394 darbuotojai, priskiriami baltųjų apykaklių kategorijai. Iš viso apklausta 2070 respondentų. Iš jų per 85 proc. aukštųjų mokyklų studentų dirba smulkaus ir vidutinio dydžio organizacijose. Šio tyrimo duomenys yra svarbūs kokybiškai ir atskleidžia tam tikras motyvacijos procesų suvokimo tendencijas.

Siekiant nustatyti motyvacinius respondentų prioritetus pagal ekonominius, bendravimo, darbo įdomumo, atsakingumo ir kt. veiksnius, testavimo metu respondentams reikėjo pateikti savo nuomonę apie 56 darbo situacijas. Situacijų svarba vertinta nuo 0 balų (kai respondentui situacija neturi reikšmės) iki 5 balų (kai situacija yra labai svarbi). Tyrimo rezultatai buvo vertinami 100 balų sistema:

- iki 25 balų imtinai – silpni poreikiai;
- daugiau 25 iki 50 balų imtinai – labiau silpni negu stiprūs poreikiai;
- daugiau 50 iki 80 balų imtinai – didelį poveikį turintys, t. y. stiprūs, poreikiai;
- daugiau negu 80 surinktų balų – labai stiprūs poreikiai.

Respondentų poreikių prioritetai pagal F. Herzbergo dviejų veiksnių modelį pateikti 4.5.3 pav. Kaip matome, testavime dalyvavusiems respondentams



4.5.3 pav. Respondentų poreikių stiprumas pagal F. Herzbergo 2-jų veiksnių teoriją (N = 2070 žm.)

svarbiausias motyvacinis veiksnys yra darbo turinys, t. y. galimybė dirbti jiems įdomų ir turiningą darbą, už kurį galėtų sulaukti pagyrimo (61 balo). Tyrimas atskleidė, kad įdomus ir turiningas darbas aktualiausias yra kas 3–4 respondentui, netgi jei toks darbas būtų ne visai atsakingas ir nepakankamai gerai atlyginamas. Ši respondentų grupė sutinka dirbti ir sunkesnę darbą, svarbu, kad jis teiktų pasitenkinimą ir nebūtų nuobodus. Be to, dauguma jų pažymi, kad pasitenkinimą teikiantis darbas yra svarbiau už galimybę būti paaukštintam. Įdomus ir turiningas darbas daugeliui tampa galinga jų veiklos motyvavimo priemone, todėl vadovai, besidominantys, kokie darbai geriausiai atitinka pavaldžių darbuotojų įgūdžius, padeda darbuotojams teigiamai vertinti vykdomą darbą ir derinti asmeninius interesus su organizacijos tikslais.

Kartu tyrimo rezultatai parodė, kad kas 6–7 respondentui įdomus ir turiningas darbas nėra reikšmingas jų motyvacijai ir yra silpniausias veiksnys.

Prie gana svarbių respondentams poreikių priskirtini išgyvenimo, t. y. ekonominių veiksmų bloką sudarantys, poreikiai (pagrindinio ir papildomo darbo užmokesčio sistemos, vienkartinės išmokų programos ir pan.). Ekonominiai veiksniai taip pat įvertintini kaip stiprūs poreikiai (surinko 55 balus) ir kas 4–5 apklaustajam jie yra svarbiausi. Nors ekonominiai veiksniai F. Herzbergo pripažinti higieniniais, šios grupės respondentų nuomone, jiems yra svarbiausia dirbti gerai mokamą darbą, net jei darbas bus nuobodus ir nereiks spręsti sudėtingų problemų, net jei jie nebus asmeniškai deramai įvertinti ir dėl to turės mažiau galimybių daryti karjerą. Teigdami prioritetą didesniai materialiniam atlygiui, tokie žmonės net sutinka būti nepopuliarius savo kolektyvuose<sup>128</sup>.

Gali kilti klausimas, kiek ekonominių veiksmų svarba respondentams daro motyvacinį poveikį? Mūsų pokalbiai su respondentais leidžia daryti prielaidą, kad prioritetiniais pripažinusiems ekonominius veiksmus neretai tenka aukoti įdomų darbą, autoritetą kolektyve, galiausiai karjeros galimybes. Gauti atsakymai tik patvirtina F. Herzbergo išvadą, kad ekonominiai

---

128 Svarbu įsitikinti, kiek tokiuose atsakymuose yra atsiktinumo elementų, tačiau, turint omenyje, kad Lietuva pagal darbo užmokesčio dydį ir pragyvenimo lygį priskiriama prie ES šalių ausaiderių, tikėtina, atsakymai atspindi vyraujančias žmonių nuotaikas. Be to, laiko požiūriu 80 proc. tyrimo buvo atliekama Lietuvos ekonomikos augimo laikotarpiu, todėl tyrimus atliekant mūsų šalį apėmusios krizės sąlygomis darbuotojų testavimo rezultatai keičiasi, prioritetiniais pirmiausia laikant ekonominius aspektus.



veiksniai nėra tiesiogiai susiję su poreikiu geriau dirbti, todėl ir yra higieninės prigimties. Šiuo atveju vadybinis vadovų uždavinys – neutralizuoti ekonominio veiksnio nepakankamą poveikį būti motyvuotam dirbti efektyviai ir padėti daugiau atsiskleisti darbuotojų motyvatoriams. 4 proc. apklaustųjų pripažįsta, kad ekonominis veiksnys jiems neturi reikšmės, nes dauguma jų mano, kad ekonominius sunkumus jie jau įveikė.

Deja, tik kas 9–12 respondentui darbo rezultatai yra stipriausias motyvuojantis veiksnys (vidutiniškai surinko 50,2 balo ir gali būti priskirtas prie daugiau stipraus nei silpno poreikio veiknių). Ši grupė respondentų pripažįsta, kad svarbiausia yra įveikti sunkią užduotį nei dirbti paprastą, nors ir gerai mokamą darbą. Daug kam iš jų ypač patinka, kai lydi sėkmė, net jei nėra kolegų paramos. Be to, tokiems žmonėms svarbiau, kai yra asmeniškai ir viešai pripažįstami jų darbo pasiekimai, o ne bet kokia kaina geri santykiai su vadovais ar bendras visų kolegų pagyrimas.

Vyraujantis pasiekimų poreikis yra svarbus motyvatorius, nes padeda šiems žmonėms atskleisti save darbe, o jei tokių galimybių nebūtų, kai kurie iš jų ryžtųsi nedelsiant keisti darbą.

Ketvirtą penktą pozicijas F. Herzbergo pasiūlytame motyvacijos modelyje respondentai skiria geriems santykiams kolektyve (47,5 ir 48,1 proc.). Nors apskritai bendravimo poreikis vertintinas kaip daugiau silpnas nei stiprus, tačiau socialinio pobūdžio veiksniai darbe kas 10–15 tirtam respondentui lieka svarbiausias. Šių respondentų manymu, kad darbas teiktų malonumą, geri santykiai kolektyve yra daug svarbesni negu vieša informacija apie asmeninius jų pasiekimus. Be to, tokiems žmonėms labai svarbu būti grupės nariu, jiems patinka naudotis kolegų parama, ypač kai siekiama norimų rezultatų, nors tie rezultatai būtų permainingo pobūdžio. Dauguma šiai grupei priskirtinų apklaustųjų pripažįsta, kad geriausia palaikyti gerus santykius su vadovu nei gadinti juos dėl, pvz., siekio būti paaukštintam, dirbti įdomesnę ar geriau mokamą darbą<sup>129</sup>. Kartu pabrėžiama, kad kolegų parama kai kam iš jų reiškia daugiau nei geri santykiai su vadovu arba kiti darbo aplinkos

---

129 Mūsų tyrimai rodo, kad asmens socialinės prigimties poreikiai yra mažiausiai kintantis motyvacinės sistemos veiksnys ir, nepaisydami aplinkos poveikio, dauguma šių žmonių lieka „ištikimi“ šiam savo elgesio būdai. Kartu pažymėtina, kad linkę į bendravimą asmenys greičiau pritampa kolektyvuose ir perima ten galiojančias socialines normas. Tai turi nemažą reikšmę bendriems organizacijos darbo rezultatams.

veiksniai<sup>130</sup>. Visi minėti prioritetai šiems respondentams yra svarbesni negu karjeros galimybės, ypač jei su kolegomis dėl to reikės išsiskirti.

Į gerus santykius ir bendradarbiavimą kolektyve orientuotiems žmonėms bendrumo jausmas yra galingas motyvas tapti ir išlikti kolektyvo nariu, tačiau, kaip pažymi T. Kinni, K. B. Donahue ir kt., visiškai neatsakoma į tokius klausimus: ar to užtenka būti asmeniškai motyvuotu didžiuliu tuo, ką daro ir kaip apeliuojama į savo tapatumo ir savivertės jausmą organizacijoje (2005). Manytina, vadovams, skatinantiems gerus santykius kolektyve, kartu naudinga rūpintis, kad būtų atskleisti prioritetingi darbuotojus motyvuojantys veiksniai.

Kas penktam respondentui santykiai su vadovu ir kolegomis didelės reikšmės jų motyvacijai neturi.

Žmoniškųjų išteklių vadybos teorijoje nėra naujiena, kai vadovai, siekiantis gausinti motyvacinius savo darbuotojų veiksmus, turi rūpintis jų pripažinimu, atsakomybės jausmo vystymu bei pavaldinių karjeros galimybėmis. Iš 4.5.3 pav. matome, kad respondentams minėti poreikiai yra gero kai silpnesni negu darbo turiniui ir ekonominiam veiksmams priskirtini poreikiai, dėl to darytina išvada, kad Lietuvos dabartinėje aplinkoje noras būti pripažintam, turėti atsakomybės jausmą bei siekti karjeros reiškiasi nepakankamai. Nors minėti poreikiai pagal F. Herzbergo teorines nuostatas priskirtini prie motyvacinių veiksnių, jų stiprumas respondentų įvertinamas nuo 44,5 iki 46,9 balo. Tai sudaro tik tris ketvirtadalius stipriausių poreikių. Pvz., pripažinimo poreikį kaip aktualiausių motyvatorių įvertino tik kas 5–7 proc. respondentas. Tokiems darbuotojams itin svarbu gauti aplinkinių, pirmiausia, vadovų, pripažinimą ir pagyrimą net už nežymų darbą, negu dirbti daug ir turiningai, tačiau būti nepripažintam. O apie 12 proc. apklaustųjų mano, kad pripažinimas ir pagyrimas aplinkinių jiems nėra esminis motyvavimo veiksnys, todėl jie retai sutinka aukoti atsakingą ir gerai mokomą darbą dėl asmeninio pripažinimo. Matyt, tam yra nemažai priežasčių, tarp jų atspindintys asmens charakterio bruožus, bet gali būti vyraujančios darbo aplinkos poveikio rezultatas. Viena tokio respondentų požiūrio į pripažinimo poreikio svarbos priežasčių laikytina dar 1959 m. F. Herzbergo padaryta

---

130 Į panašaus pobūdžio faktus atkreipė dėmesį ir kai kurie kiti specialistai, teigdami, kad darbuotojai neretai lieka dirbti savo organizacijoje ne dėl lojalumo darbdaviui ar ištikimybės jimonei, o kad jaučiasi ištikimi savo kolegomis, komandai (Cohen, Prusak; 2001).

išvada, kad pripažinimas, jeigu jis neturi tikslaus atsako į žmogaus veiklą, tampa higieniniu veiksniu, dėl to pripažinimo poreikis ilgainiui tampa esmiu nepasitenkinimo darbu elementu.

Tyrimų rezultatais, tik vienam iš 20–25 respondentų yra aiškiai susiformavęs poreikis siekti karjeros (įvertintas 46,7 balo). Šios grupės žmonėms galimybė kilti karjeros laiptais dažniausiai yra motyvuojantis veiksnys, net jei ir mažėtų jų gaunamas atlyginimas ar tektų skirtis su kolegomis. Jie sutinka bet kada pakeisti darbą dėl to, kad jame neturi galimybės eiti aukštesnes pareigas. Vos ne kas 2–3 apklaustajam poreikis siekti karjeros nėra svarbus jų motyvacijai dirbti geriau.

Žmogiškųjų išteklių vadybos teorijoje nuo XX a. pabaigos prasidėjo asmens karjeros suvokimo sampratos kaita (Baruch, 2004; Child, 2006; Drucker, 2004; Hall, 2002), dėl to praktikoje vis dažniau skina kelią lankstesnis požiūris į darbuotojų karjeros planavimą ir valdymą. Pripažindami šio klausimo, kaip galingo darbuotojų tobulėjimo instrumento, svarbą bei pritardami lanksčiam požiūriui į žmogaus karjerą, vis dėl to manytume, kad iki šiol ne visai aišku, kiek karjeros klausimai iš tikrųjų rūpi daugeliui žmonių, ar visose organizacijose tam sudarytos būtinos galimybės. Šis karjeros problematikos aspektas ypač svarbus žmogiškųjų išteklių vadybos praktikoje, nes su tuo susijęs jos planavimo ir valdymo mechanizmo tobulinimas<sup>131</sup>.

Tyrimo rezultatų duomenimis, tik kas 8–9 respondentas poreikį prisiimti atsakomybę įvertino kaip aktualiausią (vidutiniškai 44,5 balo). Šio poreikio motyvuotiems darbuotojams svarbiausia turėti jos daugiau, pvz., savarankiškai organizuojant savo darbą, net jei dėl to bus sunkiau bendrauti su vadovu; dažną jų labiausiai skatina atsakomybė dirbti svarbų darbą nei galimas pareigų paaukštinimas; kai kurie darbuotojai teikia pirmenybę su materialinių ir kt. išteklių valdymo bei sprendimų priėmimu susijusioms galimybėms<sup>132</sup>, net jei toks darbas ir nebūtų įdomus. Stiprų atsakomybės poreikį turintys žmonės neretai sutinka, kad jų veikla būtų mažiau pripažinta.

Plačiai žinoma, kad atsakomybės poreikis sietinas su kitu vadybos procesui svarbiu aspektu – įgaliojimų delegavimu pavaldiniams, todėl vadybinė

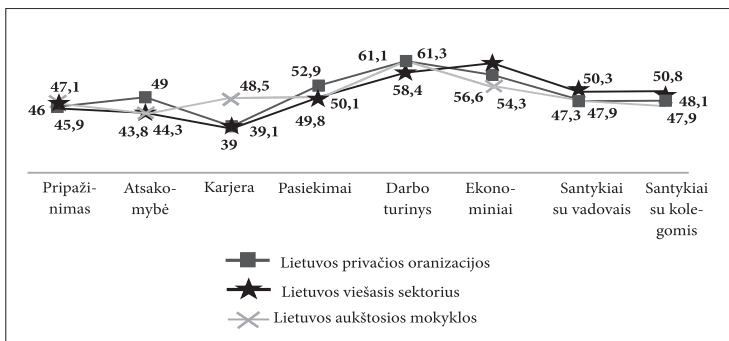
131 Pvz., Lietuvoje smulkios organizacijos, kuriose dirba tik iki 10 žmonių, sudaro per 96 proc. visų registruotų organizacijų. Suprantama, tokiose organizacijose darbuotojo karjeros galimybės yra labai apribotos. Tai taip pat verčia keisti požiūrį į asmens karjeros procesą.

132 Pažymėtina, kad kas ketvirtas apklaustasis atsakomybę dažnai tapatina su einamomis pareigomis ir su tuo susijusiomis galimybėmis priimti sprendimus.

vadovų užduotis yra sugebėti tinkamai suderinti būtinumą dalytis turimais įgaliojimais su tais pavaldiniais, kurie pirmiausia motyvuoti prisiimti atitinkamą atsakomybę už savo darbą.

Kas 10–12 respondentui poreikis prisiimti atsakomybę nėra esminis jų motyvavimo veiksnys, nes jie daugiau orientuoti į gerus kolektyvo santykius ir pan. Todėl galima sutikti su S. Robbinso nuomone, kad nemažai žmonių nenori užsikrauti sau atsakomybės (2003).

Tyrimo metu tai pat siekia išsiaiškinti, ar organizacijos aplinka, kurioje žmonės mokosi / dirba, turi įtakos poreikių stiprumui. 4.5.4 paveiksle pateikti šio tyrimo rezultatai. Lygindami organizacijas, kuriose buvo atliekamas tyrimas, matome, kad pripažinimo, pasiekimų, darbo turinio, bendravimo ir bendradarbiavimo poreikių stiprumą respondentai vertina ganėtinai panašiai, dėl to darytina prielaida, kad šių poreikių svarba yra vienodai būdinga daugeliui Lietuvos žmonių ir daugiau sietina su paplitusia darbuotojų motyvacijos praktika šalies arba atskiro jos regiono mastu. Kartu testavimo rezultatai atskleidžia esminius įvairios veiklos srities respondentų atsakymų skirtumus, vertinant atsakomybės (nuo 43,8 iki 49 balo), karjeros (nuo 39 iki 48,5 balo) ir ekonominio pobūdžio (nuo 54,3 iki 61,1 balo) poreikių stiprumą.



4.5.4 pav. Respondentų poreikių stiprumas pagal F. Herzbergo 2-jų veiksnų teoriją (N =2070 žm.)

Gali kilti klausimas, ar šie respondentų asmeninių poreikių vertinimo skirtumai daugiau rodo atsakymų atsitiktinumą, ar turime pripažinti tikro-

vę atspindinčią padėtį? Aptariant respondentų poreikį siekti atsakomybės jų veiklos aspektu nustatyta, kad mažiausiai to pageidauja kolegijų studentai (41,9 balo). Dauguma respondentų yra mažą darbo patirtį turintys 20–23 metų amžiaus žmonės. Tai, mūsų manymu, lėmė atsakymus<sup>133</sup>. Ganėtinai adekvatūs realybei testavimo rezultatai respondentų, dirbančių viešajame sektoriuje (44,3 balo), nes žinoma, kad šio sektoriaus darbuotojų darbas dėl asmeninės veiklos apskaitos ir vertinimo sunkumų, įvairių įtakingų suinteresuotų asmenų poveikio bei vyraujančio biurokratinio valdymo stiliaus, lemiančio daugiau kolektyvinę negu asmeninę atsakomybę, iki šiol vertinamas pagal kitokius, neretai pasenusius kriterijus. O privačių organizacijų darbuotojams atsakomybės poreikis, nors ir vertintinas kaip daugiau silpnas negu stiprus (49,0 balo), visose testuotose grupėse reiškiasi stipriausiai. Matyt, nesuklystume sutikdami su tokiu respondentų atsakomybės poreikio vertinimu, nes įvairūs tyrimai rodo, kad privataus sektoriaus darbuotojai Lietuvoje daugiau negu viešojo sektoriaus dirbantieji skatinami imtis atsakomybės už savo darbą<sup>134</sup>.

Aptariant karjeros poreikio stiprumui poveikį darančius veiksnius, galima pažymėti šiuos: organizacijos dydis, keliami tikslai bei žmogiškųjų išteklių vadyba ir darbo organizavimo konkrečioje organizacijoje padėtis. Kaip rodo tyrimo rezultatai, tikėtina, kad aukštosiose mokyklose besimokančių studentų (absoliučią jų daugumą sudaro dirbantieji) lūkesčiai daryti karjerą yra daug didesni (Lietuvos kolegijų studentai – 47,6 balo, universitetų magistrinių studijų studentai – 49,4 balo) negu vien dirbančių darbuotojų (39 balo)<sup>135</sup>. O tarpusavyje lyginant studijų institucijas matyti, kad universitetai daugiau negu kolegijos orientuoja studentus siekti karjeros, nes pagrindinis kolegijų tikslas – rengti tam tikros profesijos kvalifikuotus specialistus. Kole-

133 Pagal kitą tyrimą, kuriuo bandyta išsiaiškinti, kokios savybės jiems būdingos kaip silpniausios, nustatyta, kad tokios atsakomybės jausmą formuojančios savybės kaip asmeniniai tikslai, vertybės bei problemų sprendimo būdai yra silpnos – iš 11 tirtų savybių jos yra 7, 8 ir 10 vietose.

134 Pastaruoju metu Lietuvoje nemažai diskutuojama dėl viešojo sektoriaus veiklos tobulinimo galimybių, taikant naujosios viešosios vadybos modelius. Tuo tikslu priimami vyriausybinių lygio programiniai dokumentai, o universitetuose rengiamos magistrinių studijų programos, tačiau, kaip matyti, padėtis keičiasi per lėtai.

135 Tyrimo rezultatai bus aptarti neišsamiai, jei neatkreipsime dėmesio į gana svarbų karjeros siekimo aspektą viešajame sektoriuje. Pokalbiai su respondentais rodo, kad karjera šio tipo organizacijose daugiau siejama su darbuotojų gebėjimu palaikyti gerus santykius su vadovais ir bendradarbiais negu atsakomybės bei savo darbo pripažinimo poreikiais.

gijų bakalauro studijų studentų lūkesčiai daugiau sietini siekti horizontalios karjeros (ateityje daugiau profesinio tobulėjimo kryptimi), universitetų magistro studijų studentų – ir horizontalaus tobulėjimo, ir vertikaliai kopiant karjeros laiptais. Deja, Lietuvoje, vyraujant smulkioms organizacijoms ir nepakankamam vadovų pasirėngimui savo darbuotojus įtraukti į permainas, pavaldiniams karjeros poreikis jų darbo aplinkoje tampa mažiausiai reiškiančiu motyvacinio veiksmu.

Iš 4.5.4 pav. matome, kad įvairių tirtų organizacijų respondentai Lietuvoje skirtingai įvertino ekonominio veiksmo svarbą. Aukštesiose mokyklose besimokantiems respondentams šis poreikis beveik vienodai svarbus (svyruoja tarp 53,1 ir 55,5 balo), o viešojo sektoriaus respondentams jo reikšmė yra didžiausia tarp visų tirtų poreikių – įvertinta 61,1 balo. Pateikti skaičiai mus daugiau domina pablogėjusios ekonominės padėties Lietuvoje aspektu. Lyginant respondentų atsakymus iki 2008 m. prasidėjusios krizės ir jai išsibėgėjus 2009 m., pastebėtas 3–5 procentiniais punktais padidėjęs ekonominio veiksmo poveikis universitetų magistrinių studijų ir viešojo sektoriaus atstovams. Pokalbiai su respondентаis leido suvokti pagrindines tokių vertinimų kaitos priežastis: dauguma respondentų dėl prasidėjusios taupymo politikos valstybės mastu bei atskirų organizacijų lygmeniu vieni pirmųjų tapo šios politikos įkaitais.

Tyrimo rezultatai leidžia daryti vieną neabejotinai labai svarbią išvadą, kad žmonių elgesiui mūsų šalyje poveikį turi visi veiksniai, nesvarbu, ar jie priskiriami motyvaciniais, ar higieniniais<sup>136</sup>. Galima drąsiai teigti, kad šiandieniniame Lietuvos gyvenime daugumos žmonių elgesį labiau lemia higieninių veiksmių grupė. Pavyzdžiui, daugumos respondentų nuomone, tam, kad darbas teiktų pasitenkinimą, užtenka, kad jis būtų, nors ir nuobodus (be to, ribotos galimybės eiti aukštesnes pareigas), tačiau geriau atlyginamas. Nemaža tyrimo dalyvių dalis sutinka būti nepopuliarūs kolektyve, tačiau turėti gerai materialiai skatinamą darbą. Kita vertus, respondentams ganėtinai svarbu palaikyti gerus santykius ir bendradarbiauti su kolegomis, sulaukti jų paramos. Panašus respondentų požiūris į santykius su vadovais. Esant dabartinei ekonominei padėčiai, absoliuti respondentų dauguma nepasižymi dideliu noru imtis atsakomybės, savarankiškai priimti sprendimus ir rizikuoti.

---

136 Šie rezultatai patvirtino V. Barvydienės mintį, kad ir vieni, ir kiti veiksniai gali tapti motyvacijos šaltiniu (2005).

Dėl to abejotina, ar šie motyvaciniai veiksniai daro nemažą įtaką jų norui dirbti geriau.

Lyginant respondentų atsakymus pagal A. Maslow ir F. Herzbergo motyvacijos modelius galima pastebėti, kad daugelis jų sutampa: ir vienu, ir kitu atveju, išskyrus darbo turinį apibūdinančius veiksnius, stipresni yra pirminiai (fiziologiniai ir saugumo) ir bendravimo poreikiai. Pažymėtina, kad prastos vadybos ir įvairių krizinių situacijų metu vykstantys neigiami šalių makroekonominės aplinkos poslinkiai sudaro prastėjančias sąlygas reikšintis motyvaciniams veiksniams ir atvirkščiai – gerėjanti aplinka didina motyvacinių veiksnių svarbą.

F. Herzbergo dviejų veiksnių motyvacijos teorijos tyrimų rezultatai patvirtino šio skyrelio teorinėje dalyje išsakytą prielaidą, jog gerėjant gyvenimo kokybei žmogaus pagrindinių poreikių motyvacinis vaidmuo mažėja ir laipsniškai virsta higieniniais darbo aplinkos veiksniais. Šis procesas nėra vienadienis, nes reikalauja nemažų ekonominio ir organizacinio pobūdžio pastangų. Stengiantis užtikrinti gyvenimo kokybės gerėjimo tendencijas ateityje F. Herzbergo darbuotojų motyvacijos teorines nuostatas galima naudinaigai taikyti žmogiškųjų išteklių vadybos aplinkoje.

Mūsų vykdomų tyrimų rezultatai atspindi esamų ir būsimųjų baltųjų apykaklių nuomonę, todėl galima sutikti, kad tyrinėjant kitas respondentų socialines grupes tyrimo rezultatų struktūra gali būti kitokia. Tačiau tai nėra svarbus motyvas apskritai neigti F. Herzbergo sukurtą dirbančiųjų motyvacijos koncepciją.

*Prof. F. Herzbergo dviejų veiksnių teorijos interpretacija: žmogui įtaką daro ir poreikius motyvuojantys, ir higieniniai veiksniai. Šalyje pasiektas gyvenimo kokybės lygis formuoja prioritetinę poreikių skalę. Higieniniai veiksniai yra būtini, tačiau nėra pakankami, kad sukeltų motyvacinį jausmą. Motyvaciniai veiksniai turi tiesioginį poveikį dirbančiųjų pastangoms ir jų intensyvumui. Dviejų veiksnių motyvacijos modelis praplėtė vadovavimo priemonių arsenalą, parodydamas vidaus paskatų svarbą darbo procese. Kartu vadovai turi suprasti, kad per mažas dėmesys higieniniams veiksniams sukelia darbuotojų nepasitenkinimą darbo aplinka.*

#### 4.5. poskyrio literatūra

1. BARUCH Y. *Managing careers: Theory and practice*. Harlow: Prentice Hall, 2004.
2. BOCKMAN V. M. *The Herzberg Controversy*. *Personnel Psychology*, Summer 1971, p. 155–189.
3. CHILD J. *Organization: Contemporary principles and practice*. Malden: Blackwell Publishing limited, 2006.
4. COHEN D., PRUSAK L. *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Works*. Harvard business School Press, 2001.
5. DRUCKER P. F. *Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*. Vilnius: D. Radkevičiaus PJ, 2004.
6. D'SOUZE D. *The Virtue of Prosperity: Finding Values in a nAge of Techno-Affluence*. Simon & Schuster, 2000.
7. EVANS M. G. Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation: Some Problems and a Suggested Test. *Personnel Journal*, January 1970, p. 32–35.
8. GRAZULIS V., JAGMINAS J. *Personalo vadybos galimybių paieška dabarties iššūkių aplinkoje. Viešojo politika ir administravimas*, 2008, Nr. 24, p. 79–91.
9. HALL D. T. *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002.
10. HERZBERG F., MAUSNER B., SNYDERMAN B. B. *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons, 1959.
11. HERZBERG F. *One More Time: How Do You Motivate Your Employees?* *Harvard Business Review*, January–February, 1968, p. 56–57.
12. HOUSE R. J., WIGDOR L. A. Herzberg's Dual Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: A Review of the Evidence and a Criticism. *Personnel Psychology*, Vol. 20, 1967, p. 369–389.
13. KASIULIS J., BARVYDIENĖ V. *Vadovavimo psichologija. Vadovėlis*. Kaunas: Technologija, 2005.
14. KINNI T., DONAHUE K. B. *The Results – Driven Manager: Motivating People for Improved Performance*. Harvard Business School Publishing Corporation, 2005.
15. ROBBINS S. P. *The Truth About Managing People: ...and Nothing but the Truth, The*. 1st Edition, Publisher by Pearson Education, Inc. publishing as Financial Times Prentice Hall PTR, 2003.
16. SAKALAS A., SAVANEVIČIENĖ A. *Įmonės krizių valdymas. Vadovėlis*. Kaunas: Technologija, 2003.
17. НЬЮТРОМ Д. В., ДЕВИС К. *Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте*. Санкт-Петербург: Питер, 2000.
18. ОЛДКОРП Р. *Основы менеджмента*. Москва: Финпресс, 1999.



#### 4.6. Davido McClellando trijų kategorijų motyvų (poreikių) teorija šių laikų darbuotojų motyvacijos procese

Įvairūs žmogaus poreikiai (paskatos, motyvai) pasireiškia ne vien darbo aplinkoje, bet įtaką daro ir gyvenimui plačiaja prasme. Tai gali būti vertinama kaip kultūrinės ir socialinės aplinkos poveikio rezultatas (žr. 4.2. poskyrį). Prie darbo motyvų sistemos klasifikavimo daug prisidėjo Harvardo universiteto prof. D. McClellandas (1961). Jis su kolegomis, daug metų nagrinėdamas žmonių reakciją į skirtingus gyvenimo atvejus bei paskatas veikti, suprato, kad vyrauja keli vidiniai motyvai (poreikiai), visą gyvenimą arba bent didesnę jo dalį valdantys žmogaus elgseną. Mokslininkas padarė išvadą, kad tam tikros visuomenės pripažįstamos kultūrinės tradicijos (šeima, mokykla, bažnyčia ir kt.) bei socialinė aplinka jau nuo gimimo formuoja žmogaus asmenybę<sup>137</sup>. Kadangi tai vyksta panašioje aplinkoje, anot autoriaus, daugelyje šalių žmonės savo gyvenime vadovaujasi vienu ar dviem motyvaciniais stereotipais. Atliekant tyrimus autoriui pavyko nustatyti tris individo elgseną lemiančius aukštesnio lygio veiklos motyvus (poreikius)<sup>138</sup>:

1) **pasiekimų (laimėjimų) poreikį**, parodantį žmogaus troškimą nenusileisti ir siekti geriausių savo veiklos (plačiaja prasme) arba darbo rezultatų;

2) **valdžios poreikį**, atspindintį individo siekius daryti poveikį įvykių raidai, aplinkiniams žmonėms, kontroliuoti jų veiksmus.

3) **priklausymo grupei (bendrumo) poreikį**, pasireiškiantį per nuolatinį individo norą palaikyti gerus tarpasmeninius santykius su kitais žmonėmis, jausti bendrumą su jais ir darbo aplinkoje;

D. McClellando **pasiekimų** poreikio idėjos populiariausiai pasireiškia tuo, kad teigiamai veikia ne vien pavaldinius, bet ir visų lygių vadovus. Autoriaus nuomone, pagrindinės individo vidaus paskatos bei papildomas noras siekti kompetencijos turi didelę reikšmę žmogiškųjų išteklių vadybai organizacijoje. Mokslininkas teigė, kad darbuotojai, orientuoti į pasiekimo porei-

137 Toks požiūris, anot autoriaus, turi didelę teorinę reikšmę, nes paaiškina daugelio žmogaus poreikių (veiklos motyvų) formavimo aplinkybes. Nors suaugusio žmogaus poreikiai dėl įgyjamos patirties bei įprasminamų gyvenimo vertybių gali skirtis nuo pradinių, vis dėlto manytina, kad nuo gimimo paveldėtų ir vėliau formuojamų poreikių „linija“ žmogaus gyvenime išlieka kaip vyraujanti. Dėl šios priežasties jie gali būti priskirti prie strateginių.

138 D. McClellandas savo darbuose pirmiausia kalba apie žmogaus veiklos motyvus, tačiau, mūsų manymu, šiuo atveju neklystama, kai kartu vartojama sąvoka „poreikis“.

kius, dirba uoliau, jeigu yra įsitikinę, jog bus asmeniškai pagirti už pastangas, net jeigu vykdomo darbo rizikos laipsnis išlieka ganėtinai didelis. Kartu būtina atkreipti dėmesį, kad pasiekimų poreikis patenkinamas ne tiek asmens pažangos (sėkmės) fakto konstatavimu, kiek asmeninės atsakomybės jausmu ir sėkmingu darbo užbaigimo procesu.

Į pasiekimus orientuotiems žmonėms paprastai pavyksta įgyvendinti savo tikslus, nes jie kelia sau realius uždavinius ir dažnai turi gerų įgūdžių planuojant ir organizuojant darbus. Asmenys, turintys stiprų laimėjimų poreikį, lengvai motyvuojami intriguojančiomis ir konkurenciją skatinančiomis darbo užduotimis bei situacijomis. Orientuoti į pasiekimų (laimėjimų) poreikį žmonės mažai domisi situacijomis, kai yra menkos galimybės tobulėti, todėl, pasak autoriaus, šiais atvejais jų veikla aukštais pasiekimais retai kada pasižymi (1987).

D. McClellandas (1970) teigė, jog pasiekimų poreikį galima išsiugdyti ir taip pasiekti geresnių darbo rezultatų. Kartu autorius įspėja: „kad ir koks stiprus gali būti pasiekimų poreikis, jis gali nepasireikšti, jei organizacija žmogui nesuteiks pakankamų sąlygų reikšti iniciatyvą, jei nebus skatinamas už pasiekimus.“

Žmonių, nuolat besistengiančių veikti vis geriau, motyvą ką nors pasiekti D. McClellandas vėliau įvardijo kaip *efektyvumo* motyvą, kuris jau gali būti įvertinamas pagal sistemą „sąnaudos-rezultatai“ (1987). Kalbėdamas apie motyvą veikti efektyviau, autorius pažymi, kad efektyvi veikla reiškia vienodus rezultatus mažesnėmis darbo sąnaudomis arba aukštesnius rezultatus tomis pačiomis sąnaudomis, o dar geriau, kai vadovas arba jo pavaldiniai geresnių rezultatų stengiasi pasiekti mažindami darbo sąnaudas (ten pat).

Pasiekimų poreikiais išsiskiriantys vadovai linkę sulaukti analogiško atsako iš savo pavaldinių ir dažnai pagalbininkais renkasi ypač profesionalius darbuotojus. Keldami šiems aukštus reikalavimus pasiekimų srityje, tokie vadovai neretai susiduria su įgaliojimų delegavimo jiems problemomis. Aki-vaizdu, kad „vidutiniškai“ ne visada sugeba patenkinti visus tokio vadovo reikalavimus.

Daugelis vadybos specialistų sutinka, kad asmens pasiekimų motyvacija analogiška japoniškoje kultūroje puoselėjamam siekiui nuolat tobulinti supančią aplinką, o amerikiečiams primena jų aukštinamą individualizmą, kai asmuo prisiima visą atsakomybę už savo veiksmus ir jų rezultatus, kontro-

liuoja savo likimą ir pasitenkina, individualiai prisidėdamas prie aukštumų (asmeninių ar komandinių) užkariavimo. Manytume, galima sutikti su B. R. Jewellu, kuris poreikį laimėti laiko pagrindiniu žmonių motyvu (2000), tačiau abejotina šio autoriaus išvada, kad žmonės, turintys stiprų laimėjimo poreikį, yra prasti komandos nariai (ten pat). Mūsų tyrimai rodo, kad šiam B. R. Jewello teiginiui pritarti galima tik tuo atveju, jei tokiam žmogui pagal M. Belbino komandos vaidmenų modelį būdingas idėjų kūrėjo arba išteklių ieškotojo vaidmuo.

Vertindamas pasiekimų poreikio įgyvendinimo svarbą valstybių ir net civilizacijų vystymosi kontekste, D. McClellandas padarė išvadą, kad dėl šio poreikio vyksta socialiniai ir ekonominiai pakilimai (1987). Kartu, anot autoriaus, šio poreikio ignoravimas tapdavo senovės ir dabarties civilizacijų žlugimo pagrindine priežastimi.

Pasiekimų poreikiai, lyginant su A. Maslow poreikių hierarchija, yra tarp pagarbos ir saviraiškos poreikių. Lyginant su F. Herzbergo dviejų veiksnių teorija, D. McClellando aptariamai pasiekimų poreikiai gali būti priskirti ni pasiekimų ir pripažinimo poreikiams bei susieti su darbo turiniu.

D. McClellando poreikių sistemoje išskirtas **valdžios poreikis** paaiškina kai kurių individų norą daryti poveikį kitiems žmonėms bei savo organizacijai, būti aplinkinių globotojais, prisiimti rizikos pasekmes ir siekti karjeros<sup>139</sup>.

Stiprus valdžios poreikis siejamas su itin dideliu noru varžytis ir pasiekti aukšto statuso, vėliau viską daryti siekiant jį išlaikyti. Autorius nustatė, kad valdžios poreikį turintys žmonės dažniau negu kiti būna atviri ir energingi, nebijo konfrontacijos bei tvirtai gina savo nuomonę. Be to, valdžios poreikis gali būti siejamas su žmogaus gebėjimais veikti sėkmės ar nesėkmės atvejais, dėl to šį poreikį D. McClellandas vertina teigiamai. Tokie žmonės neretai yra geri oratoriai ir reikalauja iš kitų papildomo sau dėmesio, jie išsiskiria stipriu savikontrolės jausmu (tai jie siekia įskiepyti ir savo pavaldiniams) bei silpnu priklausymo poreikiu.

Autoriaus tyrimai parodė, kad valdžios poreikį turintiems žmonėms nesėkmės baimė motyvuoja taip pat kaip kitiems sėkmės galimybė tampa galingu motyvacinio veiksmu. Kartu paaiškėjo, kad žmonės, turintys stiprų valdžios poreikį – tai nebūtinai į valdžią sau kelią skinantys karjeristai. Ti-

---

139 Norėdami palyginti pažymėsime, kad asmenys, kuriems pasiekimų poreikis nėra aktualus, tokiose situacijose dirba prasčiau.

kriausiai ne vienam iš mūsų teko skaityti arba girdėti, kaip meno ir muzikos pasaulio atstovai ar sportininkai, pasiekę tam tikros šlovės ir sukrovę turtus, lieka nepatenkinti, kai kišamasi į asmeninį jų gyvenimą ir taip sumenkinamas jų valdžios ir savikontrolės jausmas.

Nagrinėdamas įvairius valdžios poreikio patenkinimo būdus, D. McClellandas pažymi, kad „tiems žmonės, kuriems svarbiausias yra valdžios poreikis, t. y. noras daryti poveikį kitiems, ir nepastebėtas jų polinkis į avantiūrizmą ir tironiją, reikia iš anksto sudaryti sąlygas ruošti užimti aukščiausią valdžios pakopą. Asmeninis poveikis gali tapti lyderyste tik gana mažose grupėse. Jei žmogus nori tapti didelio kolektyvo lyderiu, tada jis turi naudoti daug subtilesnes bei socializuotas savo poveikio formas [...]. Teigiamą ir socialinį vaidmenį atliekančio lyderio valdžia turi reikštis per jo suinteresuotumą siekti viso kolektyvo tikslų, per tokių tikslų nustatymą, kurie skatintų žmones juos vykdyti, per paramą kolektyvui formuluoti tikslus, per asmeninį pavyzdį, aprūpinant kolektyvo narius reikiamomis tikslų siekimo priemonėmis, per asmeninio pajėgumo ir kompetencijos jausmo tarp kolektyvo narių užtikrinimą. Visa tai leis dirbti efektyviai“ (1970).

D. McClellando teigimu, žmonės su visais aptartais veiklos motyvais dažnai tampa lyderiais, tačiau pagrindinė šių žmonių silpnybė – gali patirti įvairias negandas, kai atsiranda streso būsenos arba frustacijos.

D. McClellandas padarė išvadą, jog individas pereina keletą stadijų, kol galutinai susiformuoja jo požiūris į valdžią sistema. Dėl šios priežasties, anot autoriaus, raginimas atsisakyti arba atsisakymas įgyvendinti vyraujančią poreikį veikti kitus gali atnešti daugiau žalos negu naudos.

D. McClellando atlikti tyrimai parodė, kad valdžios poreikio motyvuoti žmonės dažniausiai būna puikūs vadovai, jei pirmenybę teikia ne asmeniniams, o organizacijos tikslams. Pats mokslininkas teigiamai vertino individo poreikį siekti valdžios, ypač kai valdžia, siekianti organizacijos gerovės, tampa pagrindiniu gyvenimo iššūkiu. Be to, pastebėta, kad vadovų, pasiekusių aukštų rezultatų visos organizacijos mastu, veikla dažniausiai yra teigiamai vertinama pavaldinių.

D. McClellandas savo tyrimų rezultatus panaudojo trimis būdingiems vadovų tipams nustatyti:

1) **instituciniai vadovai**, kuriems valdžios poreikis yra ypač svarbus ir jie pasižymi stipriu savikontrolės jausmu;

2) **socialiai aktyvūs vadovai**, kuriems valdžios poreikis yra svarbesnis negu priklausymo, tačiau pasireiškia dideliu atvirumu ir socialiniu aktyvumu;

3) **mišraus tipo vadovai**, kurių priklausymo poreikis yra vyraujantis, palyginti su valdžios poreikiu, ir kuriems būdingas didelis atvirumas bei socialinis aktyvumas.

Autoriaus tyrimais pavyko nustatyti, kad pirmųjų dviejų tipų vadovai, keldami sau ir savo pavaldiniams sudėtingus, bet įgyvendinamus tikslus ir užduotis, daug geriau susidoroja su savo pareigomis ir dažniausiai pasiekia aukštesnių vadovavimo rezultatų negu mišraus tipo vadovai.

D. McClellando aprašytas valdžios poreikis A. Maslow poreikių hierarchijoje turėtų atsidurti tarp pagarbos ir saviraškos poreikių, o F. Herzbergo teorinių nuostatų sistemoje – prilygintinas karjeros, atsakomybės ir pripažinimo poreikiams.

Tai, ką D. McClellandas pavadino **priklausymo grupei**, arba **bendrumo, poreikiu**, labai panašu į A. Maslow idėjas bei atspindi kai kurių žmonių siekį turėti artimus ir draugiškus santykius su kitais žmonėmis, kitaip tariant, tokie individai yra orientuoti į tarpasmeninius ryšius grupėje (bendruomenėje). Nustatyta, kad šiems žmonėms motyvas priklausyti grupei ir veikti kartu yra labai svarbus jų psichinei ir fizinei sveikatai bei gyvenimo pilnatvei. Autorius manymu, tokie žmonės dirba daug efektyviau, jeigu vadovas geba pastebėti jų palankumą ir norą bendradarbiauti, taip pat suteikia jiems galimybę laisvai reikštis. Be to, vadovas gali efektyviai tenkinti tokių žmonių poreikius, jei skirs jiems daugiau dėmesio ir periodiškai rinks šiuos žmones į atskiras grupes<sup>140</sup>. Priešingai, žmonės, kurių bendravimo poreikis stiprus, neretai jaudinasi, jeigu nežino, ar jie mėgstami kolektyvo, ar ne. Dėl šios priežasties jie ne visada būna populiarūs.

D. McClellando teigimu, į priklausymo grupei arba bendrumo poreikį linkę vadovai neretai susiduria su problemomis, nes papildomas dėmesys geriems santykiams grupėje palaikyti yra veiksmingas tik tuo atveju, jei grupė, siekdama dirbti efektyviai, pati tai pripažįsta ir priima kaip pagrindą. Taip pat, autoriaus teigimu, socialinio aspekto pervertinimas gali tapti trukdžiu, kai siekiama aukštų rezultatų rutinos darbuose, kai vadovai turi

140 Šios pastabos tik patvirtina mūsų anksčiau pateiktą išvadą, kad motyvuojant žmones efektyviai dirbti svarbu įvertinti visą kompleksą poveikį darančių veiksnių.

sunkumų, skirdami pavaldiniams sudėtingas užduotis ir kontroliuodami, kaip jos vykdomos. Kaip matome, skirtingose situacijose priklausymo (bendrumo) poreikis gali reikštis kaip *motyvatorius*, o gali atlikti tik *higieninio* poreikio vaidmenį. Priklausymo grupei, arba bendrumo, poreikiai, palyginti su A. Maslow poreikių hierarchija, yra priskirtini prie socialinių poreikių.

Pavaldinių motyvacinių poreikių tarpusavio esminiai skirtumai iš vadovų reikalauja supratimo, kodėl darbuotojai nevienodai žiūri į savo darbą. Skirtumų suvokimas leidžia vadovams su pavaldiniais kalbėti „jų kalba“, o tai padeda veiksmingai taikyti individualias darbuotojų motyvaciją didinančias priemones. Šiuo požiūriu D. McClellando idėjos turi nemažai bendro su F. Herzbergo teorinėmis nuostatomis.

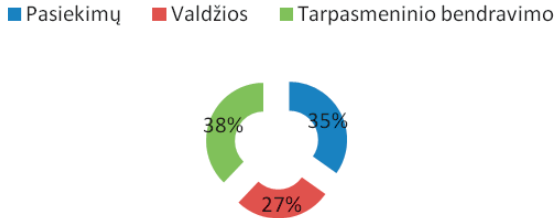
Deja, Lietuvos organizacijų vadybinėje aplinkoje, kaip ir pagal A. Maslow bei F. Herzbergo motyvacijos teorijas, nėra patikimos informacijos, ar darbuotojų motyvavimo sistemos rengiamos atsižvelgiant į D. McClellando trijų kategorijų poreikių teoriją. Ko gero, tokią padėtį gali lemti kelios priežastys. Viena iš jų – nors A. Maslow ir F. Herzbergo darbuotojų motyvacijos teorijos gana kategoriškai kritikuotos, kiekviena mokslinė, mokymo ir metodinė priemonė daugiau ar mažiau skiria dėmesio šių mokslininkų propaguotoms idėjoms, o D. McClellando trijų kategorijų poreikių teorija nėra sulaukusi kritinės diskusijos, bet kartu ji daug mažiau nagrinėjama žmonių motyvacijos klausimams skirtuose literatūros šaltiniuose. Be abejo, dėl to D. McClellando trijų kategorijų poreikių teorija turi mažesnes galimybes aktyviai skverbtis į organizacijų darbo aplinką.

2003–2011 m. buvo atliktas 904 studentų, besimokančių Lietuvos aukštosiose mokyklose, prioritetinių poreikių pagal McClellando trijų poreikių modelį, tyrimas. Du trečdaliai apklaustųjų yra dirbantys. Respondentams buvo pasiūlyta apibrėžti savo požiūrį (nuo „man labai svarbu“ iki „aš nesutinku“) dėl tokių teiginių grupių:

- kokius tikslus jie sau kelia ir kokias pastangas deda jiems pasiekti;
- ar jie gali būti be draugų ir kaip jie jaučiasi, bendraudami su gyvenimu patenkintais žmonėmis;
- ar jiems patinka dominuoti kolektyve ir kaip jie tokioje aplinkoje gina savo nuomonę, daro poveikį kitiems.

4.6.1 paveiksle pateikiami atlikto tyrimo rezultatai. Tyrimo rezultatai parodė, jog visose respondentų grupėse prioritetas teikiamas tarpasmeninio

bendravimo poreikiui – surinko vidutiniškai 38 proc. iš 100. Šis poreikis aktualiausias beveik 70 proc. apklaustų respondentų.



4.6.1 pav. Respondentų poreikių pasiskirstymas pagal D. McClellando 3-jų poreikių teoriją

Dauguma jų tvirtai įsitikinę, kad jaučiasi gerai galėdami artimai bendrauti su kitais žmonėmis, ypač gyvenimu patenkintais, ir prastai, kai mažėja draugų ratas, juolab kai visai lieka be draugų. Rinkdamiesi tarp savo įsitikinimų ir draugų, tokie žmonės dažniau pasirenka draugus.

Kiek mažiau stiprus (vidutiniškai 35 proc.) pasiekimų poreikis, tačiau šis poreikis svarbiausias tik kas 4–5 respondentui. Šiai grupei priskiriamiems respondentams itin svarbu gyvenime kelti sau aukštus tikslus ir stengtis juos pasiekti, todėl dirba iki tol, kol nėra visiškai patenkinti pasiektais rezultatais. Dauguma jų jaučia malonumą net tada, kai mėgstamą darbą dirba laisvalaikiu ir pan.

Tyrimu nustatyta, kad respondentams mažiausiai svarbus valdžios poreikis (27 proc.). Tyrimas rodo, kad valdžios poreikis svarbiausias yra tik 5–6 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų. Šio tipo žmonėms labai patinka organizuoti kitų darbą bei dominuoti kolektyve; jie nepraleidžia progos apginti savo nuomonę<sup>141</sup>. Paprastai kitiems žmonėms daro didesnę poveikį negu šie jiems ir pan. Be to, tyrimas rodo kiek didesnę rezultatų skirtumą pagal poreikį tapti vadovu studijuojant kolegijose (25,6 proc.) ir universitetuose (29,9 proc.). Ar tai daugiau atsitiktiniai rezultatai, ar pagrįstai atspindi motyvuotą

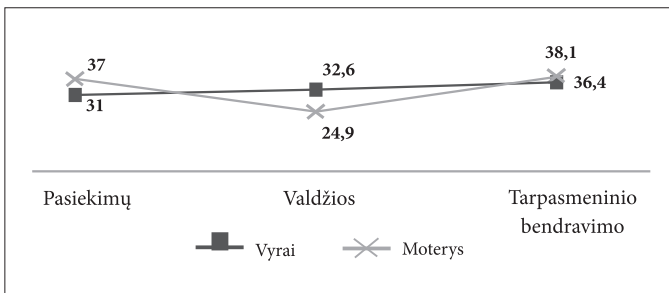
141 Apskritai rašytiniuose šaltiniuose galima aptikti, kad žmonija valdžios poreikiu domisi jau nuo senovės Graikijos laikų. Prisiminkime Platoną ir jo veikalą „Valstybė“, viduramžiais šio klausimu ryškų pėdsaką paliko italas Makiavelis, filosofai iš Prancūzijos bei kiti mąstytojai. Visi jie pabrėždavo ypatingą šio poreikio svarbą valstybės ir žmonių reikaluose.

(nors, kaip teigėme šios knygos teorinėje dalyje, tai gali būti neįsisąmoninta) asmens pasirinkimą kur studijoti? Kadangi kolegijos rengia profesinio profilio specialistus, mūsų tvirtu įsitikinimu, tai motyvuoto pasirinkimo rezultatai<sup>142</sup>.

Respondentų testavimas parodė, kad tik vienas poreikis yra ypač svarbus, tačiau apskritai daugumai žmonių būdingi visų trijų kategorijų poreikiai. Tyrimu nustatyta, kad 5–10 proc. žmonių vienodai reikšmingi gali būti ir du poreikiai. Be to, tyrimo rezultatais, kas 10–15 žmogui visiškai nebūdingas poreikis siekti valdžios arba krimstis dėl prastų rezultatų. Poreikių pagal D. McClellando motyvacijos modelį tyrimas dar kartą patvirtino, jog pasiekimų, ypač valdžios, poreikiai apskritai gali būti labai svarbūs tik nedidelei žmonių grupei<sup>143</sup>.

Šiuo tyrimu, be kita ko, siekta išsiaiškinti, ar respondento lytis gali turėti poveikį žmogaus strateginių poreikių svarbai (žr. 4.6.2 pav.).

4.6.2 pav. Respondentų poreikių stiprumo pasiskirstymas pagal lytį (remiantis D. McClellando 3-jų poreikių teorija, proc. nuo 100)



Paveikslepateikti skaičiai rodo, kad vertinant žmonių poreikius pagal prof. D. McClellando motyvacijos modelį būtina vertinti lyties veiksni. Kaip matome, bendravimo poreikis beveik vienodai svarbus abiejų lyčių respon-

142 Pastebėta, kad tarp kolegijose pildžiusių testus respondentų yra turinčių stiprius valdžios bei pasiekimų poreikius. Dažniausiai jie tęsia studijas universitetinio magistro laipsniui gauti.

143 Kai kurie specialistai, pritardami D. McClellando nuostatomis dėl asmens priklausymo grupei svarbos, nurodo būtinumą investuoti į bendradarbiavimo ir bendravimo ryšių stiprinimą, nes tai padeda pasireikšti žmogaus gabumams, dėl to organizacijai bus lengviau išlaikyti talentingas žmones (Cohen, Prusak, 2001).



dentams. Moterims, lyginant su vyrais, santykinai svarbesnis yra pasiekimų (beveik 1,2 karto) poreikis, valdžios poreikis –atvirkščiai, vyrams net trečdaliu reiškiasi stipriau negu moterims. Pateikti skaičiai rodo, kad nors vyrai aktyviau siekia valdžios, tačiau vadovavimo procese jie dažniau naudojami autokratinio valdymo elementais (žr. tyrimo rezultatus pagal D. McGregor „X“ ir „Y“ teorijas), o daugumai moterų valdžios siekis yra galimybė daugiau demokratinio pobūdžio priemonėmis įgyvendinti savo pasiekimus. Testavimo atsakymus pagal D. McClellando trijų poreikių kategorijas lyginami su poreikių struktūros tyrimu pagal A. Maslow poreikių hierarchiją bei F. Herzbergo dviejų veiksmų teoriją (žr. 4.4. ir 4.5 poskyrius), matome, kad kai kurie rezultatai skiriasi, nors yra ir tam tikrų panašumų. Kyla klausimas, ar tai nesukelia tyrimų prieštaravimų, ar yra svarių paaiškinimų, padedančių suprasti, kaip D. McClellando teorija yra susijusi su A. Maslow ir kitomis poreikių teorijomis bei kokia yra praktinė šios teorijos reikšmė? Kaip matėme, tyrimai pagal A. Maslow ir F. Herzbergo teorijas rodo žmogaus poreikių stiprumą ir jų struktūrą tiesioginėje darbo aplinkoje su tuo metu vyraujančia darbo aplinka, todėl atspindi tirtų respondentų nuomonę konkrečiu momentu (einamuosius poreikius). Ankščiau aptarėme, kad organizacijos vienokioms ar kitokioms stipriosiomis ir silpnosiomis pusėmis atsirasti, be vadovų gebėjimų, nemažą poveikį daro socialinė ir ekonominė padėtis šalyje arba bent regione. Tai neabejotinai daro įtaką rengiant organizacijų darbuotojų motyvacinės sistemas.

D. McClellando teorija nustato įgimtų ir sąmoningai įgytų aukštesnio lygio poreikių įtaką žmogaus elgesiui plačiąja prasme ir parodo individo esminius, jį visą gyvenimą (arba didesnę jo dalį) lydinčius motyvacinius stereotipus (strateginiai poreikiai). Tai leidžia daryti išvadą, kad atsakymai pagal D. McClellando teoriją dėl savo platesnės prasmės nebūtinai turi sutapti su rezultatais pagal A. Maslow poreikių hierarchiją ir F. Herzbergo dviejų veiksmų teoriją.

*Prof. D. McClellando trijų kategorijų poreikių teorijos interpretacija: savybių paveldėjimas, šeimos tradicijos ir socialinė bei kultūrinė aplinka žmoguje nuo gimimo kuria jį visą gyvenimą lydinčius tam tikrus motyvacinius stereotipus. Autoriaus atlikti tyrimai padėjo suprasti, kad žmogus savo gyvenime siekia įgyvendinti tik kelis esminius (strateginius) poreikius, kurie*

*pasireiškia per norą ką nors pasiekti (laimėti), daryti įtaką kitiems grupės (bendruomenės) nariams bei jausti savo bendrumą su aplinkiniais bendruomenės nariais. Organizacijų vadovai, geriau suvokdami strateginius asmens poreikius, turi galimybę rengti efektyvesnes darbuotojų motyvacijos sistemas.*

#### 4.6. poskyrio literatūra

1. COHEN D., PRUSAK L. *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Works*. Harvard business School Press, 2001.
2. GRAŽULIS V. David McClelland's 3-need Theory and its Place in Modern-day Employee Motivation. In „*Toyotarity. Motivation features of management*“, Publisher Jirii Makovetsky. Dneprapetrovsk, 2009, p. 132–141.
3. JEWELL R. B. *An Integrated Approach to Business Studies*. Longman, 2000. Integruotos verslo studijos. Vilnius: The Baltic Press, 2002.
4. McCLELLAND D. C. *The Achieving Society*. Princenton, New York, Van Nostrand Reinhold, 1961.
5. McCLELLAND D. C. The Two Faces of Power. *Journal of International Affairs*, Vol. 24, 1970, p. 30–41.
6. McCLELLAND D. C. *Human motivation*. Cambridge, Cambridge University Press, 1987.

## 5.

### ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VYSTYMAS ORGANIZACIJOJE

#### 5.1. Žmogiškųjų išteklių vystymas šiuolaikinės organizacijos ir visuomenės kontekste

Šiuolaikinėje visuomenėje, pasižyminčioje sparčiais pokyčiais, organizacijų gebėjimas pajėgti šiuos pokyčius valdyti yra svarbi sąlyga organizacijoms išlikti ir pasiekti sėkmę. Kita vertus, nuolatiniai pokyčiai ekonomikoje, darbo rinkoje bei organizacijose neišvengiamai daro poveikį ir organizacijose dirbantiems žmonėms, kelia reikalavimą nuolat atnaujinti turimas bei įgyti naujas kompetencijas. Todėl ypač svarbu tampa nuolat vystyti organizacijos žmogiškuosius išteklius. Galimybė tobulėti, nuolat mokytis ir įgyti naujų įgūdžių nenutrūkstamo vystymosi procese leidžia kiekvienam darbuotojui visiškai atskleisti savo potencialą.

Žmogiškųjų išteklių vystymo (angl. *Human Resource Development*) fenomenas jau nuo XX a. pirmos pusės yra plačiai nagrinėjamas užsienio mokslininkų. Žmogiškųjų išteklių vystymo teoretikų Tomo N. Garavano, Davido O'Donnello, Davido McGuiro, Sandros Watson (2007) teigimu, XXI a. ši disciplina, ko gero, taps viena svarbiausių ir pagrindinių akademinų disciplinų darbuotojų ir organizacijų vystymosi kontekste. Tačiau nagrinėjant mokslininkų publikacijas nerasisime vienareikšmiško žmogiškųjų išteklių vystymo sampratos apibrėžimo. Pasak T. Garavano (2007), žmogiškųjų išteklių vystymas, kaip akademinė sritis, vis dar yra segmentinė, neužbaigta, stokojanti visapusiškumo ir darnos, pilna įvairiausio pobūdžio teorijų ir modelių, kurie lemia daug diskusijų. Reikia pripažinti, kad su šia nuomone sutinka daugelis žmogiškųjų išteklių tyrinėtojų.

Bene pirmieji žmogiškųjų išteklių vystymąsi 1964 m. apibrėžė ekonomistai Frederikas Habrisonas ir Čarlzas Myersas (cit. pagal Wang ir McLean, 2007), kaip žinių, įgūdžių tobulinimą ir visos visuomenės žmonių pajėgumo didinimą. Pasak apibrėžimo autorių, ekonominiu požiūriu žmogiškųjų išteklių vystymo procesai gali būti apibūdinami kaip žmogiškojo kapitalo didėjimas ir jo efektyvus investavimas į ekonomikos plėtrą. Politiniu požiūriu žmogiškųjų išteklių vystymas tarnauja demokratiškiems piliečiams ugdyti ir skatina išitraukti į dalyvavimą politiniuose procesuose. Socialiniu bei kultūriniu požiūriais žmogiškųjų išteklių vystymas padeda žmonėms gyventi visavertiškesnius ir turiningesnius gyvenimus, ištrūkti iš tradicijų lemiamų ribotumų. Kitaip tariant, autorių manymu, žmogiškųjų išteklių plėtros procesai atveria duris į modernizaciją. Taigi minėtų autorių pateikiama plati samprata, apibūdinanti žmogiškųjų išteklių plėtrą kultūriniame, ekonominiame, socialiniame ir politiniame kontekstuose. Tačiau vis dėlto vėlesnėse publikacijose žmogiškųjų išteklių vystymo ribos susiaurėjo iki organizacinio ar individualaus lygmens, o mokslininkų dėmesys dažniausiai buvo sutelktas į žmogiškųjų išteklių vystymo analizę iš skirtingų perspektyvų (mokymosi, plėtros, strateginių). Žmogiškųjų išteklių vystymo koncepciją bandoma apibrėžti, akcentuojant darbuotojų darbo efektyvumo pokyčius (Swanson, 1995, 2001) arba darbuotojų mokymąsi (Watkins, 1989, 2000).

Šiandien vis dar nėra pasiektas sutarimas dėl pagrindinių žmogiškųjų išteklių vystymo nagrinėjamų klausimų aprėpties: nesutariama net dėl to, kokios šio dalyko pagrindinės charakteristikos, tikslas, veikimo ribos, ryšys su žmogiškųjų išteklių valdymo disciplina ir kt. Nors tyrimų žmogiškųjų išteklių srityje atlikta daug ir jų nemažėja, vis dėlto sunku būtų išskirti vieną vyraujančią požiūrį ar šios srities apibrėžimą. Net ir JAV, šalyje, kurioje praktiškai pradėjo formuotis žmogiškųjų išteklių vystymo disciplina, tarp mokslininkų ir praktikų nėra nusistovėjusios vienos sampratos. Wendy Ruonoso (2000) atliktas tyrimas, siekiant išsiaiškinti JAV mokslininkų supratimą ir požiūrį į žmogiškųjų išteklių vystymą, atskleidė, kad apklaustieji ekspertai iki galo nesutarė dėl pačios sampratos esmės suvokimo, filosofinio pagrindo ir pagrindinių žmogiškųjų išteklių vystymo vertybių. Tarp mokslininkų yra išsakoma ir nuomonė, kad neįmanoma arba net netikslinga ieškoti vienos žmogiškųjų išteklių apibrėžties, nes galimi skirtingi filosofiniai, teoriniai pagrindimai, įvairialypės praktinės priežastys lemia ir sampratos skirtumus (Lee, 2001).

Mokslinėje literatūroje tikrai gausu žmogiškųjų išteklių vystymo apibrėžčių. Į šios disciplinos veikimo ribas įtraukiami tokie aspektai kaip pokyčių valdymas, mokymosi procesų, žinių valdymas, karjeros valdymas, užsakomųjų mokymų organizavimas, komandos formavimas, vadovavimo įgūdžių tobulinimas ir t. t. Štai garsus žmogiškųjų išteklių vystymo teoretikas Richardas A. Swansonas (2001) žmogiškųjų išteklių vystymą traktuoja kaip procesą, kurio metu, pasitelkiant organizacijos plėtrą ir personalo mokymą bei tobulinimą, ugdoma ir išlaisvinama žmogiškoji kompetencija ir siekiama pagerinti veiklos rezultatus. Pasak šio autoriaus, trys pagrindinės žmogiškųjų išteklių vystymo pritaikymo sritys yra žmogiškųjų išteklių vadyba, karjeros vystymas ir kokybės gerinimas. Žmogiškųjų išteklių vystymas apibrėžiamas ir kaip strategijų, struktūrų, sistemų, technologijų ir žmonių kūrybinis sutelkimas individo ir organizacijos mokymąsi skatinančiais bei veiklos efektyvumą palaikančiais būdais (Dilworth, 2003). Pažymėtina, kad šiuolaikiniame moksliniame kontekste žmogiškųjų išteklių vystymas suvokiamas kaip plati sritis, kuriosje ryškėja ir etiniai tyrimai, ir gerųjų praktikų, geresnio tarpkultūrinio supratimo paieškos, teisingumo darbo vietoje užtikrinimo, socialinio kapitalo vystymo, bendros socialinės atsakomybės plėtros, darbo prasmės ir dvasingumo paieškos bei kiti svarbūs žmonių išteklių, organizaciniai ir visuomeniniai aspektai (Torraco, 2005). Plačiau pagrindiniai požiūriai į žmogiškųjų išteklių vystymą aptariami 5.2 poskyryje.

Thomas Garavanas, Noreen Heraty ir Bridie Barniule (1999), atlikę plačią mokslinės literatūros analizę, išskyrė vyraujančias žmogiškųjų išteklių vystymo charakteristikas:

- apibrėžiamos glaudžios sąsajos su bendra organizacijos strategija ir konkurenciniu pranašumu;
- suprantamas kaip investavimas į darbuotojų gebėjimų lavinimą, o ne išlaidos, susijusios su darbuotojų įdarbinimu ir išlaikymu;
- siejamas su pokyčiais ir individualiu, ir organizaciniu lygmenimis;
- atskleidžia požiūrį į darbuotoją iš holistinės perspektyvos;
- siejamas su pagrindinių kompetencijų, reikalingų individo, komandos ar organizacijos vystymuisi, nustatymu ir tobulinimu siekiant dabarties ir ateities tikslų;
- siejamas su pačioje organizacijoje teikiamų mokymo paslaugų valdymu;

- siejamas su individualiu ir organizaciniu mokymusi;
- suprantamas kaip gilinimasis ir skatinimas rinktis geriausias žmogiškųjų išteklių kompetencijoms tobulinti skirtas paslaugų teikimo sistemas;
- nagrinėja pagrindinių su mokymusi susijusių veiklų visumą;
- siejamas su kitomis žmogiškųjų išteklių valdymo strategijomis.

Pasak Jennyfer Joy-Matthews et al. (2006), žmogiškųjų išteklių vystymą organizacijoje galima nagrinėti iš kokybinės ir kiekybinės perspektyvų. Kiekybiniu aspektu žmogiškųjų išteklių vystymas suprantamas kaip reikiamas žmonių, turinčių tam tikrų įgūdžių, skaičius, reikiamu laiku ir vietoje suburtas organizacijos funkcijoms atlikti, o kokybinis aspektas suprantamas kaip asmens potencialo išlaisvinimas, potencialių galimybių įgyvendinimas, gebėjimas integruoti mokymąsi į elgseną. Autoriai (Joy-Matthews et al., 2006, 66–68 p.) aptaria šio amžiaus pradžioje pirmaujančias žmogiškųjų išteklių vystymo idėjas, nustatytas pagal reitingavimo, atlikto apklausus žymiausius žmogiškųjų išteklių vystymo praktikus bei ekspertus, rezultatus (5.1.1 lentelė).

5.1.1 lentelė. Dešimt pirmaujančių ŽIV idėjų

	Principas	Reitingo balas	Pastabos
1	Intelektinio potencialo valdymas bei lyderių ugdymas	+12	Pabrėžiamas ne kelių „pagrindinių lyderių“ tobulėjimas, o lyderystė kaip viską apimantis procesas, į kurį gali įsiliesti kiekvienas
2	Žmogiškųjų išteklių vystymo ryšys su organizacijos strategija	+11	Pabrėžiamas strateginis mokymų pobūdis, prioritetų, atspindinčių organizacijos tikslus, išskyrimas
3	Diversifikuotos darbo jėgos vystymas	+10	Pabrėžiamas etninių ir kultūrinių skirtumų suvokimas, priėmimas, prisiderinimas prie jų ir integracija bei panaudojimas tikslams įgyvendinti

4	Individualus ugdymas <i>tete-a-tete</i> : mentoriai ir kuratoriai	+10	Pripažįstama individualaus ugdymo <i>tete-a-tete</i> svarba ir pabrėžiamas „ugdytojų ugdymas“, programos, standartai bei akreditacija, veiklos kontrolės problemos, įgaliojimų ribos, ugdytojų intuityva ir dvasingumas
5	Žmogiškųjų išteklių vystymo verslo partnerystės metodas	+9	Žmogiškųjų išteklių vystymas turi padėti verslo partneriams bendradarbiauti kuriant pridėtinę vertę ir įgyvendinti verslo idėjas bei tikslus
6	Nuotolinis mokymas ir informacinių technologijų integracija su žmogiškaisiais ištekliais	+6	Pasak autorių, idėja ne nauja, bet iš esmės sunkiai įgyvendinama. Autorių nuomone, tai nulemta įsigalėjusios siauros nuotolinio mokymosi sampratos. Tobulėjant technologijoms, plečiasi ir nuotolinio mokymosi galimybės. Be to, vis populiarėja mišrus mokymasis
7	Informacinio kapitalo valdymas, intelektinio kapitalo produktyvumo valdymas, dalijimasis naujausia patirtimi	+6	Pabrėžiami kaitos procesai ir jų valdymas, galimybių atskleidimas organizacijoms ir individams
8	Efektyvi ir lanksti lyderystė	+6	Lyderių auginimas organizacijoje
9	Komunikacijų tobulinimas bei informacijos platinimas	+5	Komunikacijos tobulinimas – vienas pagrindinių žmogiškųjų išteklių vystymo instrumentų. Tai ne nauja idėja, bet vis dar neprarandanti savo aktualumo, susijusi ne tik su valdymu, bet ir su organizacijos kultūra, tradicijomis
10	Ugdymas visiems: nuolatinis profesinis tobulinimas	+5	Pasak autorių, šis principas papildė populiariausių dešimtuką palyginti neseniai, tačiau tai atgimstanti idėja, anksčiau apibrėžta kaip viena iš besimokančios organizacijos charakteristikų

Šaltinis: sudaryta pagal J. Joy- Matthews et al., 2006, p. 66–68.

Pagal nagrinėjamus lygmenis žmogiškųjų išteklių vystymas yra apibrėžiamas individualiame, darbo grupių, darbo procesų ir organizaciniame kontekstuose. Pasak T. Garavano et al. (2004), nors vieni autoriai žmogiškųjų išteklių vystymo srityje kaip vyraujančią išskiria asmeninį lygmenį, kiti – organizacinį, vis dėlto abu šie aspektai glaudžiai susiję, todėl tikslinga juos abu nagrinėti kartu. Atkreipiant dėmesį į asmeninį žmogiškojo potencialo plėtros lygmenį, reikia paminėti, kad žmogiškieji ištekliai yra viena iš kapitalo formų, kurią sudaro asmens žinios ir gebėjimai. Šie gebėjimai gali būti ir bendro pobūdžio (bendravimo, motyvavimo, informacijos apdorojimo ir kt.), ir reikalingi specifinei veiklai atlikti. Individo lygmeniu taip pat nagrinėjami asmens veiksmingumas, savigarba, motyvacija mokytis, asmeninis vystymasis ir pan. (Garavan, 2004). Darbuotojas organizacijoje gali būti suinteresuotas tobulėti siekdamas pagerinti savo darbo rezultatus (tobulinti su darbo veikla susijusias kompetencijas) arba / ir siekdamas asmeninio tobulėjimo (tobulinti asmenines savybes ir kompetencijas). Taigi mokslinėje literatūroje išryškėja dvi individo vystymosi analizės kryptys: 1) žmogaus kaip asmenybės vystymasis; 2) tobulinimas tų žinių ir gebėjimų, kurie tuo metu reikalingi darbo rinkoje. Abiem atvejais pabrėžiama pačių individų atsakomybė, tačiau svarbus ir organizacijų vaidmuo. Organizacijos kontekste turi būti užtikrinta, kad darbuotojui būtų sudarytos sąlygos ir suteiktos galimybės tobulėti.

Žmogiškųjų išteklių vystymas organizaciniu lygmeniu suprantamas kaip vystymo(si) veiksmų ir metodų visuma, daugiausia dėmesio skirianti organizacijai ir padedanti pasiekti organizacijos tikslus bei patenkinti organizacijos poreikius. Dažniausiai tam organizacijose pasitelkiamos įvairios vidinio ir išorinio mokymosi formos. Pagrindinis tikslas organizaciniu lygmeniu – padidinti darbo jėgos produktyvumą ir potencialą, kuris padėtų sėkmingai pasiekti organizacinius tikslus (Garavan, 2004).

Be dviejų minėtų iš esmės daugiausia mokslininkų dėmesio sulaukiančių žmogiškųjų išteklių plėtros aspektų, analizuojamas ir žmogiškųjų išteklių vystymas visuomenės masteliu. T. Garavanas (2004) čia pabrėžia bendruomenės vystymąsi bei nacionalinį konkurencingumą: žmogiškųjų išteklių plėtra padeda užtikrinti žmogiškojo potencialo vystymosi galimybes šalyje, didinti nacionalinį konkurencingumą pasaulinėje rinkoje ir pagerinti piliečių gyvenimo kokybę. Mokslininkų apibrėžiamas nacionalinis žmogiškųjų išteklių vystymo lygmuo (McLean, 2004) (angl. *National Human Resource Develop-*



ment – NHRD) bei, žvelgiant dar plačiau, aptariamas tarptautinio žmogiškųjų išteklių vystymo (angl. *International Human Resource Development – IHRD*) fenomenas (Wang, McLean, 2007).

Šiame kontekste paminėtini Gary N. McLeano ir Lairdo McLeano (2001) tyrimai. Šie mokslininkai atkreipė dėmesį, kad didžioji dalis literatūros šaltinių, nagrinėjančių ŽIV koncepciją, yra daugiausia iš JAV ir Europos šalių ir atskleidžia požiūrį į ŽIV tik šiuose žemynuose. Tačiau, pasak minėtų mokslininkų, tik JAV ar Europos požiūris neatspindi ir negali atspindėti viso pasaulio mokslininkų nuomonės. G. N. McLeanas ir L. McLeanas (2001) atliko platų tyrimą, nagrinėdami ne tik Europos ar JAV, bet ir kitų Azijos ir Afrikos žemynų mokslininkų pateikiamą žmogiškųjų išteklių vystymo sampratą. Tyrimo metu ekspertų buvo prašoma pateikti savo asmeninę žmogiškųjų išteklių vystymo apibrėžtį bei jų šalyje plačiausiai paplitusią sampratą. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad ŽIV skirtingose šalyse susilaukia skirtingo požiūrio ir interpretacijų. Viename išryškėjusios skalės poliuje – aiškiai akcentuojamas mokymas, kitame poliuje pabrėžiama viso žmogaus potencialo sklaida fizinėje, emocinėje, dvasinėje ir intelektualinėje srityse. Vis dėlto autoriai pažymi, kad dauguma apibrėžčių išsidėsto tarp šių prieštaringų nuomonių ir daugiau pabrėžia mokymąsi ir gebėjimų pokyčius. Daugumoje šalių dėmesys skiriamas darbuotojų mokymuisi, veiklos rezultatų gerinimui, elgsenos pokyčiams, organizacinės kultūros pokyčiams (pvz., Jungtinė Karalystė), karjeros vystymui (Kanada), socialiniam tobulėjimui (Prancūzija, Tailandas). Dažniausiai įvardijamos žmogiškųjų išteklių vystymo tikslinės grupės – individai (mokymas, tobulinimas ir karjeros valdymas) ir organizacijos (organizacijos vystymasis). Tačiau kai kuriose šalyse (pvz., Singapūre, Tailande, Indijoje) pabrėžiamas ir nacionalinis žmogiškųjų išteklių vystymo aspektas. Pasak autorių, šalyse, kuriose vyksta dideli pokyčiai (Rusija, Kinija), pastebimas žmogiškųjų išteklių sampratos siaurumas, neapibrėžtumas. Pvz., Rusijos eksperto teigimu, šalyje vyrauja personalo atrankos ir mokymo samprata, o žodis „vystymas“ (development) nėra dažnai vartojamas, požiūris į žmogiškųjų išteklių vystymą kaip į kiekvieno individo galių plėtojimą nėra paplitęs.

Atlikę minėtąjį tyrimą, G. N. McLeanas ir L. McLeanas (2001, 322 p.) pateikė apibrėžimą, autorių nuomone, aprėpiantį pagrindinius žmogiškųjų išteklių vystymo pasaulyje lygius – individą, grupę, organizaciją, visuomenę,

valstybę ir visą pasaulį: *ŽIV yra bet koks procesas arba veikla, galinti pagilinti suaugusiųjų žinias, susijusias su darbu (work based knowledge), ugdyti jų profesionalumą, didinti produktyvumą ir pasitenkinimo jausmą, ir teikianti naudą individui, grupei (komandai), organizacijai, bendruomenei, valstybei ir galiausiai visai žmonijai.*

Lietuvoje žmogiškųjų išteklių vystymo tyrimai – dar gana neišplėtota sritis, tačiau susilaukianti vis didesnio mokslininkų dėmesio, nagrinėjama tiek iš vadybinių, tiek ir iš andragoginių pozicijų. Reikia pažymėti, kad Lietuvos mokslininkai vartoja įvairias sąvokas *ugdymas, tobulinimas, ugdymas ir tobulinimas, vystymas*. Tokį vartojimą, matyt, pirmiausia lemia ir tai, kad pasaulyje plačiai paplitusios sąvokos „human resources development“ žodis „development“ į lietuvių kalbą gali būti verčiamas įvairiai – kaip *tobulinimas, ugdymas, plėtra, augimas ir vystymas*. Taip pat reikia pripažinti, kad Lietuvoje santykinai daug dėmesio skiriama problemos nagrinėjimui personalo valdymo kontekste (Sakalas, 2003; Sakalas ir Šilingienė, 2000; Garalis, 2004; Stankevičienė ir Lobanova, 2006; Bakanauskienė, 2008 ir kt.).

Algirdo Garalio (2004) teigimu, personalo ugdymas apima tokius aspektus kaip profesinis mokymas (pirminės profesinės kvalifikacijos įgijimas), profesinis tobulinimas, kvalifikacijos kėlimas, mokymas dirbti vadovaujamą darbą, perkvalifikavimas ir kt. Taigi daugiau pabrėžiami mokymo(si) bei kvalifikacijos tobulinimo aspektai, tačiau kartu autorius pažymi, kad personalo ugdymas apima ne tik mokymą darbo vietoje, bet ir asmenybės tobulinimą. Algimantas Sakalas ir Violeta Šilingienė (2000) personalo ugdymą apibūdina kaip vieną strateginių organizacijos uždavinių, siekiant sukurti sistemą, kuri ugdytų darbuotojų sugebėjimus, atsižvelgiant į organizacijos ir darbuotojų tikslus. Pasak minėtų autorių, personalo ugdymas yra platesnė sąvoka nei darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas ar naujų žinių įgijimas. Personalo ugdymas yra orientuotas į ateities pokyčius, todėl suteikia organizacijai pranašumo konkurencinėje kovoje. Irena Bakanauskienė (2008), personalo ugdymą apibrėždama kaip darbuotojams reikalingos jų ateities darbams atlikti kvalifikacijos suteikimą, išskiria dvi dedamąsias – personalo mokymą ir personalo tobulinimą. Asta Stankevičienė ir Liudmila Lobanova (2006) aptaria personalo ugdymą ir tobulinimą, apibrėždamos jį kaip tęstinį procesą. Gilinantis į žmogiškųjų išteklių valdymo strategijas ir procedūras pažymima, kad į ugdymą galima žiūrėti dviem aspektais. Siaurąja prasme tai darbuotojų

poreikio, vertinimo, mokymo bei karjeros planavimas, traktuojamas kaip darbuotojų rezervo sudarymas bei siejamas su mokymu. Plačiąja prasme ugdymas suprantamas kaip „organizuota veikla, kurioje darbuotojas įgyja patyrimo, žinių, geba išreikšti save bei kurti“ (Korsakienė et al., 2011), taigi siejamas ir su darbuotojo asmenybės tobulinimu. Pastarosios autorės apibrėžia ir žmogiškųjų išteklių ugdymo koncepciją, sujungdamos edukologinį bei vadybinį požiūrius: „Darbuotojai ugdomi tikslingai naudojant unikalias žmogiškojo kapitalo savybes ir užtikrinant nuolatinę organizacijos konkurencinio pranašumo formavimą bei palaikymą“ (Korsakienė et al., 2011, 147 p.).

Taigi Lietuvos mokslininkų pateikiamose sampratos žmogiškųjų išteklių ugdymas traktuojamas ne tik kaip darbuotojų kvalifikacijos, reikalingos jo užimamoms pareigoms užimti ir paskirtiems darbams atlikti esamuju momentu, tobulinimas, pavieniai mokymai, bet ir kaip sisteminga darbuotojų kompetencijų plėtra, įgalinimas įžvelgti ateities perspektyvas, kurti ir įgyvendinti organizacijos ateities vizijas. Reikia pripažinti, kad moksliniame kontekste personalo ir žmogiškųjų išteklių *vystymo, tobulinimo, ugdymo samprata* Lietuvos mokslininkų apibūdinama gana išsamiai, tačiau organizacijų ir individualioje praktikoje vyrauja siauresnė, daugiau personalo mokymą atspindinti samprata.

## 5.2. Vyraujantys požiūriai į žmogiškųjų išteklių vystymą organizacijoje

Nagrinėjant mokslinę literatūrą išryškėja trys vyraujantys požiūriai į žmogiškųjų išteklių vystymą organizacijoje. Dalis mokslininkų *mokymą(si)* laiko svarbiausiu žmogiškųjų išteklių vystymo aspektu. Šio požiūrio šalininkai pabrėžia individualaus, grupės ir organizacinio mokymosi skatinimą siekiant ugdyti asmenines ir profesines darbuotojų savybes, o jų žinias panaudoti geresniems rezultatams pasiekti. Vertinamas asmens tobulėjimas ir darbo vietoje, ir už jos ribų, mokymosi ir pokyčių skatinimo procesas laikomas vienu pagrindinių žmogiškųjų išteklių vystymosi iššūkių, žmogiškųjų išteklių vystymą apibrėžiant kaip *tyrimų sritį, atsakingą už ilgalaikio, su darbu susijusio individualaus, grupinio ar organizacinio mokymosi skatinimą* (Watkins, 1989, 2000). Pokyčiai suvokiami kaip mokymosi proceso, kurio metu įgyjama naujų įgūdžių, žinių ir praplečiama pasaulėžiūra, dalis. Organizaci-

joms reikalingas nuolatinis mokymasis, kad jos galėtų efektyviai tvarkytis ir išlaikytų konkurencinį pranašumą. Nuo darbuotojų kompetencijų tiesiogiai priklauso organizacijų išlikimas konkurencijos sąlygomis, tad darbuotojams svarbu mokytis, kad galėtų gerai atlikti jiems pavedamus darbus dabar ir ateityje, ir besikeičiančiomis sąlygomis tobulinti profesinę savo kvalifikaciją. Pasak į mokymąsi orientuoto požiūrio šalininkų, individai turėtų patys kontroliuoti savo mokymąsi, o organizacijos turi į šį mokymąsi investuoti ir skatinti organizacinį mokymąsi, kurdamos atitinkamą mokymosi kultūrą organizacijoje (Swanson ir Holton III, 2001). Šio požiūrio šalininkai teigia, kad individualus, grupinis ar organizacinis mokymasis ir darbo vietoje, ir už jos ribų įgalina darbuotoją greičiau įsisąmoninti naujausias žinias bei spręsti naujų kompetencijų reikalaujančius klausimus ir problemas darbe, taip pat ir tobulėti asmeniškai. Į mokymąsi orientuotas požiūris pabrėžia darbą ir darbo vietą kaip mokymosi šaltinį.

Richardas A. Swansonas ir Elwoodas F. Holtonas III (2001) išskiria devynias prielaidas, pabrėžiančias mokymosi svarbą ir individo, ir organizacijos lygmenimis:

- Švietimas, tobulėjimas ir mokymasis yra iš prigimties teigiamas ir būtinas dalykas, mokymosi ir tobulėjimo bei asmens saviraiškos svarba žmogaus gyvenime didelė.
- Žmonės turi būti vertinami dėl savo vidinių žmogiškųjų savybių, į juos turi būti žiūrima ne tik kaip į išteklius, įgalinančius pasiekti gerų rezultatų darbo veikloje. Orientacija tik į darbo rezultatus ir organizacijos gaunamą naudą sukuria ribotą požiūrį į darbuotoją ir kartu varžo galimybę panaudoti visus darbuotojų gebėjimus, trukdo jiems visiškai atsiskleisti. Taigi į darbuotojų mokymąsi neturėtų būti žiūrima vien kaip į priemonę pasiekti organizaciniam tikslams. Pasak autorių, toks požiūris sumenkina darbuotojo kaip asmenybės vertę ir gali žlugdyti jo motyvaciją.
- Būtina atsižvelgti į individualius darbuotojų poreikius: individo tobulėjimas yra vienas pagrindinių žmogiškųjų išteklių vystymo tikslų. Organizacijoje turi būti palaikoma individualių darbuotojo tobulėjimo ir organizacijos plėtros poreikių pusiausvyrą.
- Pagrindinis žmogiškųjų išteklių vystymo rezultatas turi būti mokymasis ir tobulėjimas, apimantis ir individualų, ir organizacinį lyg-

menį. Organizacija turi suteikti darbuotojui galimybes ir priemones atskleisti savo potencialą dirbant prasmingą darbą. Kiekvienas darbuotojas turi jausti, kad jo darbas reikalingas ir vertinamas, kad jam suteikiamos galimybės tobulėti.

- Pažangiausias organizacijos yra tos, kurios turi gerai išugdytus ir profesionalius darbuotojus. Darbuotojų profesionalumas ir kompetencija yra vienos svarbiausių sėkmingos organizacijų veiklos užtikrinimo prielaidų.
- Darbuotojai turi turėti galimybę kontroliuoti savo pačių mokymosi procesą, patys įvertinti savo mokymosi poreikius ir žinių bei kompetencijos spragas ir rodyti iniciatyvą mokytis.
- Darbuotojų tobulinimas turėtų būti holistinis procesas. Svarbu visapusiškai ugdyti darbuotojus, norint kad jie visiškai atskleistų savo potencialą, o ne tik tobulinti tam tikrus gebėjimus, reikalingus apibrėžtomis užduotims atlikti.

Suprantama, sparčiai kintančioje aplinkoje, organizacijai tampa strategiškai svarbu nuolat vystyti darbuotojų įgūdžius ir žinias. Taigi, pasak šio požiūrio šalininkų, organizacija efektyviai valdys pokyčius, jei sukurs mokymą ir plėtrą palaikančią organizacinę aplinką, palaikys darbuotojų motyvaciją mokytis ir tobulinti įgūdžius ir sieks suteikti darbuotojams naujų žinių ir įgūdžių, kurie reikalingi darbui pasikeitusioje aplinkoje atlikti. Į mokymąsi orientuoto požiūrio šalininkai išskiria darbuotoją kaip individą, pabrėžia sąlygų mokytis ir atsiskleisti tiek asmeniniu, tiek ir organizaciniu lygmeniu būtinumą, taip pat ir visos organizacijos mokymąsi ir tobulėjimą siekiant sėkmingai prisitaikyti ir priimti pokyčių amžiaus diktuojamus iššūkius bei išlaikyti organizacinę konkurencingumą rinkoje. Plėtojant individų ir organizacinę mokymąsi formuojasi besimokanti organizacija.

Nemažai šalininkų turi į *veiklos rezultatus*<sup>145</sup> orientuoto žmogiškųjų išteklių vystymo sampratą. Šio požiūrio šalininkų nuomone – geri veiklos rezultatai yra pagrindinis žmogiškųjų išteklių vystymo aspektas. Remiantis šiuo požiūriu, pagrindiniai žmogiškųjų išteklių vystymo komponentai yra darbuotojų mokymas ir tobulinimas / vystymas ir organizacijos plėtra, kurie kartu sukuria geresnę organizacijos ir darbuotojų veiklos rezultatą. Mokymo

145 Angl. *Performance*. Šis terminas gali būti verčiamas kaip „darbo rezultatai“ arba „darbo atliktis“.

ir tobulinimo sąvokos susijusios, jos dažnai yra vartojamos kartu, kaip „mokymas ir tobulinimas“ (angl. *Training and Development – T&D*).

Vienas žymiausių į darbo rezultatus orientuoto požiūrio teoretikų R. Swansonas (1995, 2001) suformulavo tokią žmogiškųjų išteklių vystymo apibrėžtį: *tai yra procesas, kuriuo ugdoma ir / arba išlaisvinama žmogiškoji kompetencija, pasitelkiant organizacijos plėtrą ir personalo mokymą ir tobulinimą, siekiant pagerinti darbo rezultatus*. Anot R. Swansono (1995), žmogiškųjų išteklių vystymo teorinis pagrindas yra trys teorijos – ekonomikos, psichologijos ir organizacijų (sistemų). Visos šios teorijos sujungiamos etikos lauke. Psichologijos teorija suteikia pagrindus nagrinėti žmogiškųjų aspektų bei žmonių ir organizacijų sąveiką. Ekonomikos teorija žmogiškųjų išteklių vystymo kontekste pagrindžia pagrindinius efektyvaus ir veiksmingo išteklių panaudojimo aspektus konkurencinėje aplinkoje. Sistemų teorija leidžia aprėpti sudėtingą ir dinamišką aplinkos, organizacijų, procesų, grupių ir individualių kintamųjų, išsidėsčiusių laike ir veikiančių bet kuriuo metu, sąveiką (Swanson, 1995).

Kitas teoretikas – E. F. Holtonas – pateikia tokią į rezultatą orientuotos žmogiškųjų išteklių vystymo paradigmos apibrėžtį: *žmogiškųjų išteklių vystymo tikslas – prisidėti prie organizacijos, misijos įgyvendinimo tobulinant jos darbuotojų darbo kokybę* (Holton III, 2000). Autorius įvardija tokios paradigmos prielaidas.

- Visų pirma remiamasi tuo, kad organizacijos turi efektyviai dirbti, kad išgyventų ir klestėtų, o jose dirbantys darbuotojai turi stengtis pasiekti rezultatų darbe, kad turėtų galimybę kilti karjeros laiptais ir išlaikyti savo darbo vietą. Priešingu atveju organizacija tiesiog neišsilaikys rinkoje, neturės pakankamai lojalių klientų ir laikui bėgant bankrutuos. Organizacijos darbuotojams, nesiekiantiems gerų organizacijos rezultatų, taip pat kyla grėsmė ne tik kad nesulaukti pareigų paaukštinimo, bet ir iš viso prarasti darbą. Taigi pagrindinis žmogiškųjų išteklių vystymo tikslas yra didinti organizacijos veiklos efektyvumą, o esminis pasiekimas yra ne tik darbuotojų mokymasis ir išmokimas, bet ir geri darbo rezultatai. Kartu parodoma, kad mokymusi paremtas požiūris į žmogiškųjų išteklių vystymą ir rezultatais paremtas požiūris nėra konkuruojantys. Pasak Holtono, šie du požiūriai yra tiesiog skirtingo lygio, tačiau vienodai reikšmingi ir individui, ir organizacijai.

- Kitas svarbus aspektas – į organizacijos darbuotojus turi būti žiūrima su pagarba, žmogiškasis potencialas organizacijose turi būti puoselėjamas. Svarbu nepamiršti, kad būtent darbuotojai, jų žinios ir gebėjimai padeda pasiekti norimus rezultatus, todėl darbuotojai turi būti gerbiami, saugomi ir tikslingai ugdomi. Be to, etinė ir moralinė žmogiškųjų išteklių specialistų pareiga – užtikrinti, kad siekiant organizacijos veiklos rezultatų nebūtų piktnaudžiaujama darbuotojais ir jų gabumais.
- Žmogiškųjų išteklių vystymas turi pagerinti esamus organizacijos rezultatus ir ugdyti darbuotojų pajėgumus efektyviems rezultatams ateityje pasiekti. Tad svarbu, kad organizacijos vadovai bei darbuotojai orientuotųsi ne tik į trumpalaikius, bet ir į ilgalaikius veiklos rezultatus.
- Geri veiklos rezultatai turi būti naudingi ne tik organizacijai, bet ir pačiam darbuotojui. Geri darbo rezultatai ir įvertinimas padidina darbuotojo pasitikėjimą savimi, sėkmingai pasiekti užsibrėžti tikslai didina darbuotojo motyvaciją dar geriau dirbti ir mokytis, stengtis įgyti dar daugiau patirties jo darbo srityje.
- Organizacijos veiklos efektyvumo didėjimas turi didinti mokymosi vertės suvokimą organizacijoje. Vystant žmogiškuosius organizacijos išteklius tikimasi, kad organizacijos vadovai ir joje dirbantis personalas dar geriau suvoks, kad mokymasis ir darbuotojų žinios bei kompetencija yra gyvybiškai svarbūs veiksniai sėkmingai siekiant organizacijos tikslų.
- Ypač svarbu pritaikyti ir susieti su darbo rezultatais žinias, įgytas mokantis. Įgytos žinios turi būti pritaikomos darbe siekiant organizacijos ir individualių tikslų.
- Mokymo(si) veiklos rezultatai būna geriausi kartu naudojant ir kitas darbo rezultatų gerinimo priemones. Siekiant organizacijos tikslų, už žmogiškųjų išteklių vystymą atsakingas padalinys privalo bendradarbiauti su kitais funkciniais organizacijos padaliniais.

Apibendrinamas į rezultatus orientuoto požiūrio į žmogiškųjų išteklių vystymą reikšmę, E. F. Holtonas pabrėžia, kad žmogiškųjų išteklių vystymas bus suvokiamas kaip strateginę vertę organizacijai turintis reiškinys, jei jis

pajėgus sujungti unikalią darbuotojų patirtį su organizacijos strateginiais tikslais (Holton, 2000).

Pastaruoju laiku bene plačiausiai žmogiškųjų išteklių vystymas analizuojamas ir nagrinėjamas remiantis *strateginiu požiūriu* (angl. *Strategic Human Resource Development* – SHRD). Jau pati sąvoka – „strateginis žmogiškųjų išteklių vystymas“ – implikuoja, kad svarbų vaidmenį čia vaidina tokios koncepcijos kaip strategija, personalo (žmogiškųjų išteklių) strategija, strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas.

Pasak Michaelo Armstrongo (2008, 22 p.), norėdama maksimaliai padidinti konkurencinį pranašumą, organizacija turi suderinti savo pajėgumą ir turimus išteklius su išorinės aplinkos teikiamomis galimybėmis. Strategija yra tikslinis veiklos planas, sudaromas atsižvelgus į organizacijoje egzistuojančias problemas ir veiklos spragas, sistemingai išanalizavus konkurencinę aplinką ir įvertinus turimus išteklius. Šis planas nukreiptas į ateitį bei numato priemones veiklos kokybei gerinti ir konkurenciniam pranašumui didinti bei jam palaikyti. Žmogiškųjų išteklių strateginiu valdymu paprastai vadinamas organizacijai reikalingų žmogiškųjų išteklių – organizacijoje dirbančių asmenų kompetencijos, įgūdžių bei pastangų, išnaudojamų organizacijos tikslams – numatymas ir užtikrinimas. Pagrindinis tokio valdymo tikslas – kryptingai panaudoti ir ugdyti organizacijos darbuotojų potencialą, kad jos veikla būtų efektyvi, o strateginiai tikslai įgyvendinti. Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas paremtas nuostata, jog svarbiausias organizacijos išteklius yra jos darbuotojai (Armstrong, 2008). Ši strategija apima specifinius žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus: apsirūpinimą darbuotojais, jų ugdymą, atlygį ir pan. Organizacija didina savo galimybes prisitaikyti prie aplinkos pokyčių formuodama žmogiškųjų išteklių valdymo politiką, stiprinančią įsipareigojimą, kompetenciją, atitikimą ir sąnaudų efektyvumą. Strateginis požiūris į žmogiškųjų išteklių vystymą plačiai atspindėtas užsienio mokslininkų darbuose. Jo šalininkai yra Thomas Garavanas (2007), Martinas McCrackenas ir Mary Wallace (2000), Jimas Grievesas (2003), Michaelis Armstrongas (2008), Juani Swart, Clare Mann, Steve’as Brownas ir Alanas Price’as (2005). Lietuvoje žmogiškųjų išteklių vystymą strateginiu aspektu nagrinėjo Jurgita Šiuždinienė (2008, 2009). Pritardama nuomonei, kad šiais kaitos laikais strateginis žmogiškųjų išteklių vystymas tampa svarbiu žmogiškųjų išteklių valdymo komponentu kaip priemone, leidžiančia pagerinti organizacijos veiklos re-



zultatus ir efektyvumą, J. Šiugždinienė apibrėžia žmogiškųjų išteklių vystymą kaip procesą, skatinantį ilgalaikių, su darbu susijusių *mokymo(si)* ir *atsietų nuo mokymo(si)* (*nonlearning*) gebėjimų vystymą(si) individo, komandos ir organizacijos lygmenimis, siekiant pagerinti organizacijos veiklos rezultatus. Šis procesas apima formalią ir neformalią mokymosi veiklas (Šiugždinienė, 2008). Pasak mokslininkės, mokymo(si) ir tobulinimo strategijos užtikrina, kad organizacija turėtų tokius darbuotojus, kokių jai reikia – talentingus ir gabius, ir kad darbuotojams būtų suteikiama galimybė tobulinti savo žinias ir kompetencijos lygį. Strateginio požiūrio diegimas yra viena galimų žmogiškųjų išteklių plėtros sistemos modernizavimo krypčių (Šiugždinienė, 2008, p. 40).

M. Armstrongas (2008) išskyrė esminius filosofijos, kuria grindžiamas SŽIV, principus:

- Žmogiškųjų išteklių vystymas labai prisideda prie sėkmingo organizacijos tikslų pasiekimo, todėl investavimas į žmogiškuosius išteklius teikia naudą visiems organizacijos socialiniams dalininkams;
- Žmogiškųjų išteklių vystymo planai ir programos turėtų būti integruotos į organizacijos veiklos ir žmogiškųjų išteklių strategijas bei padėti tas strategijas įgyvendinti;
- Žmogiškųjų išteklių vystymas visada turėtų būti orientuotas į darbo rezultatus, siekiant pagerinti korporatyvią, funkcinę, grupės ir individualią darbo atliktį ir ypač prisidėti prie praktinių tikslų įgyvendinimo;
- Kiekvienas organizacijos narys turėtų būti skatinamas mokytis ir gauti galimybę tobulinti savo įgūdžius ir žinias, maksimaliai atskleidžiant kiekvieno potencialą;
- Darbuotojų asmeninio tobulėjimo planai turėtų būti orientuoti į *savivaldų mokymąsi*, kartu taikant ugdomojo vadovavimo, globojimo (mentoriaus pagalbos) bei formalaus instruktavimo principus;
- Organizacija turi investuoti į darbuotojų mokymą(si) ir tobulinimą, suteikdama tinkamas galimybes bei aplinką, tačiau pagrindinė atsakomybė mokytis ir tobulintis tenka patiems darbuotojams – jiems turėtų būti suteikiama vadovybės parama.

Įgyvendinant šiuos principus pabrėžiama, kad organizacijoms būtina kurti mokymosi kultūrą, kuriai būdingas ne instruktavimas, o savivaldus mokymasis, ne trumpalaikiai, o ilgalaikiai gebėjimai, ne priežiūra, o galios suteikimas (Armstrong, 2008, 177 p.). Taigi darbuotojų įsitraukimas, mokymosi savivaldumas yra svarbus strateginio požiūrio į žmogiškųjų išteklių vystymą akcentas.

J. Grieves (2003) nuomone, galima išskirti keturis pagrindinius SŽIV bruožus: dėmesys į organizacijos veiklos strategiją, atsakomybės už žmogiškųjų išteklių vystymą perdavimas linijiniams vadovams, į darbuotoją orientuotas požiūris į mokymąsi, mokymosi darbo vietoje svarbos suvokimas. Mokslininkų pabrėžiamas ir organizacinis elementas – savivaldaus mokymosi sąlygų sudarymas: strateginis žmogiškųjų išteklių vystymas apima proaktyvių ir organizacijos mastu veikiančių mokymo metodų visumą, susijusią su strateginiu planavimu ir kultūros pokyčiais (McCracken ir Wallace, 2000, 282 p.).

Galimybė nuolat mokytis ir įgyti naujų įgūdžių nenutrūkstamo vystymosi procese leidžia kiekvienam darbuotojui visiškai atskleisti savo galias. Toks vystymasis apima ne tik organizacinį, bet ir asmeninį lygmenį, nes įgūdžiai, įgyti vienoje gyvenimo srityje, gali būti perkeltami ir į kitas (Joy-Matthews, 2006). Kaip matome, nagrinėjant pagrindinius susiformavusius požiūrius į žmogiškųjų išteklių vystymą, išryškėja savivaldaus darbuotojų mokymosi svarba.

### **5.3. Žmogiškųjų išteklių vystymas individo lygmeniu: savivaldus darbuotojų mokymasis**

Norint aptarti žmogiškųjų išteklių vystymą organizacijoje, pirmiausia tikslinga aptarti mokymosi įvairovę. Suaugusiųjų švietimo specialistai (Teresevičienė, 2006, 2008; Zuzevičiūtė ir Teresevičienė, 2008; Jucevičienė, 2007; Knowles et al., 2007; Tight, 2007 ir kt.) įvardija mokymosi dimensijas, kurios mokymosi visą gyvenimą kontekste susilieja į vieną visumą ir nuolat papildo viena kitą: formalųjį, neformalųjį, savaiminį (informalųjį) bei viską apimančią mokymąsi.

*Formalusis mokymasis* – tai mokymasis, kuris vyksta švietimo įstaigose (pradinėje, pagrindinėje, vidurinėje ar aukštojoje mokykloje). Toks moky-

masis yra struktūrizuotas, planuotas, išsamus. Besimokantieji išduodami pripažinti diplomai ar sertifikatai.

*Neformalusis mokymasis* skirtas kvalifikacijai tobulinti ar asmens interesams tenkinti. Jis gali vykti darbo vietose, juo gali rūpintis visuomeninės organizacijos ir grupės bei organizacijos, įkurtos formaliosioms sistemoms papildyti (Zuzevičiūtė ir Teresevičienė, 2008, p. 32).

*Savaiminis (arba informalusis) mokymasis* – tai mokymasis, kuris vyksta natūraliai savaime, besimokančiajam net ne visada tai suvokiant. Čia žmogus tobulėja be papildomų pastangų, tiesiog atlikdamas įvairius savo gyvenimo vaidmenis. Anot Vaivos Zuzevičiūtės ir Margaritos Teresevičienės (2008), savaiminis (informalus) mokymasis yra svarbus ir profesiniam tobulėjimui, jis neatsiejamas nuo konkrečios darbo vietos, sprendžiamų problemų. Toks mokymasis gali vykti įgyvendinant projektus, organizuojant komandinį darbą, atliekant mokytojo, kuratoriaus funkcijas, stažuotėse, komandiruotėse ir kiekvienoje situacijoje, kai darbuotojui reikia įsisavinti naujus veikimo būdus.

Sujungdami visas tris mokymosi dimensijas galime nagrinėti *visaapimantį mokymąsi* (Zuzevičiūtė ir Teresevičienė, 2008). Mokslininkai sutaria, kad organizacijos lygmeniu svarbu įgyvendinti neformaliojo ir savaiminio (informalaus) mokymo(si) dimensijas. Tačiau informalaus mokymosi potencialas organizacijose dar nėra iki galo suvoktas. O, pasak Jay Cross (2007), darbuotojai daugiau sužino bendraudami „prie kavos puodelio“ nei klasėje. Jie mokosi bendraudami, stebėdami bendradarbių veiklą, bandydami ir klysdami. Dažnai organizacijų investicijos į mokymų programas nėra pakankamai efektyvios, nemaža dalis mokymų programų neduoda norimų rezultatų, o mažai investicijų reikalaujantys informalaus mokymosi procesai nėra pakankamai vertinami. Svarbu, kad mokymasis iš atsitiktinio ir nesuvokto taptų sąmoningas. Reikia nepamiršti, kad mokymasis yra gebėjimas, kuris turi būti nuolat lavinamas. Darbas ir mokymasis efektyviai veikiančioje organizacijoje susilieja, geras mokymasis ir geras darbas tampa sinonimais (Cross, 2007). Kartu reikia pažymėti, kad organizacija gali stiprinti informalų mokymąsi, kurdamą mokymąsi įgalinančią aplinką, tačiau darbuotojo savarankiškumas, sąmoningumas, įsitraukimas lieka esminiai šį mokymąsi nusakantys aspektai.

Taigi, analizuojant mokymąsi šiuolaikinėje organizacijoje, svarbu aptarti savivaldaus, savarankiško darbuotojų mokymosi sampratą. Savivaldos sąvoka apibūdina besimokančiojo savarankiškumą, aktyvų ir sąmoningą mokymąsi neformalioje aplinkoje ar mokymosi veiklą, kurioje nedalyvauja mokytojas (Linkaitytė ir Lukšytė, 2003). Minėtos autorės taip pat pabrėžia, kad saviugdų ir savišvietos sąvokos, dažnai pasirenkamos besimokančiojo savarankiškumui įvardyti, nevisiškai tiksliai perteikia anglosaksų „*self-directed learning*“ sąvokos turinį ir vietoj jų siūlo vartoti „savivalda pagrįsto mokymosi“ sąvoką. Šioje studijoje remsimės Palmyros Jucevičienės (2007) siūlomą vartoti savivaldaus mokymosi terminu, kuris gan tiksliai perteikia tokios mokymosi formos dedamąsias.

Savivaldumo bruožų galime rasti nagrinėdami visas mokymosi dimensijas. Tačiau analizuojant savivaldų mokymąsi ir šio mokymosi vietą bendrame mokymosi kontekste, svarbu jį atsieti nuo atsitiktinio mokymosi. Pažymėtina, kad dažnai asmeninis vystymasis traktuojamas kaip nuolatinis ir netyčinis darbo patirties rezultatas (McCauley, Hezlett, 2001). Peterio Jarvio (2001) teigimu, mokymasis yra sudėtingas ir prieštaringas reiškinys. Viena pagrindinių priežasčių, apsunkinančių nuodugnius šio reiškinio tyrinėjimus, yra požiūris į mokymąsi kaip į savaiminį dalyką, įprastą žmogaus gyvenimo dalį. Tyrėjas teigia, kad nemažai žmonių neįvardija savo veiklos kaip „mokymosi“ dėl šio žodžio įprastumo, informalumo. Pasak P. Jarvio (2001), savarankiškas (savivaldus) mokymasis, išskyrus įsiminimo ir kontempliacijos formas, būna tuomet, kai žmonės patys ar kitų paskatinti kontroliuoja savo veiklą. Savarankiškas ir atsitiktinis mokymasis akivaizdžiai skiriasi: savarankiškas mokymasis yra planuotas, intencionalus, proaktyvus, apimantis visus mokymosi aspektus, o atsitiktinis mokymasis yra reaktyvus ir besąlygiškas, nesuvoktas ir nenumatytas. Tačiau atsitiktinis ir savarankiškas / savivaldus mokymasis gali vykti vienu metu. Tyrinėtojas teigia, kad kai kurie žmonės, nors ir nori ar jaučia poreikį mokytis, tačiau nesimoko. Taip yra dėl to, kad noras mokytis ir mokymasis nėra tapatūs: turėdami laisvą valią, žmonės gali apsispręsti įvairiai. Suaugę žmonės turi daug įsipareigojimų, yra ribojami laiko ir materialinių išteklių. Todėl čia ypač svarbi motyvacija. Pavyzdžiui, norėdami sėkmingai veikti situacijoje žmonės įvertina, kad jų turimos patirties neužtenka, todėl reikia mokytis. Taip pat darbuotojui vadovas gali pranešti, kad norėdamas efektyviau dirbti jis privalo įsisavinti naujas veiklas ar technologijas (Jarvis, 2001). Tačiau individo poreikį mokytis lemia ir stipri vidi-

nė motyvacija. Mankinas (2009) galimybę darbuotojams patiems ir niekieno neverčiamiems nuspręsti apie mokymosi reikalingumą priskiria prie pagrindinių motyvuojančių mokytis priežasčių. Kartu autorius įvardija ir tokius motyvuojančius veiksnius kaip mokymąsi palaikanti organizacijos aplinka, pasitenkinimas darbu.

Užsienio mokslininkai (Garavan, 2004; Ellinger, 2004; Tobin, 2000; Grow, 1991 ir kt.) savivaldų mokymąsi laiko labai reikšmingu, įvairūs tokio mokymosi aspektai tyrinėjami žmogiškųjų išteklių valdymo, sociologijos, andragogikos, psichologijos srityse. Lietuvoje savivaldus mokymasis palyginti mažai nagrinėjamas ir nepakankamai vertinamas ir darbuotojų, ir darbdavių, dažnai nelaikomas mokymosi veikla. Pasak P. Jucevičienės (2007), vis dar įsišaknijusi klaidinga samprata, kad žmogus mokosi tik tada, kai jį moko.

Savivaldus mokymasis ypač aktualus šiandieninėje sudėtingoje situacijoje, kai ne tik vadovai, bet ir visi darbuotojai patys turi imtis atsakomybės už savo mokymąsi. Pastaruoju metu pabrėžiama ir *mokymosi kaip nenutrūkstanto proceso* reikšmė. Mokymosi programos išlieka svarbios, tačiau asmuo turi savarankiškai valdyti savo vystymąsi, reguliariai atnaujinti ir plėsti savo kompetencijas, siekiant efektyvių darbo rezultatų (*performance*). Net jei organizacijoje sukurta mokymosi strategija, tik pats darbuotojas geriausiai žino, kokių žinių jam labiausiai trūksta ir kaip naujos žinios gali būti pritaikytos jo individualaus, grupinio ir kompanijos darbo rezultatams gerinti (Tobin, 2000). Tačiau vien tik mokymosi veiklų svarbos pripažinimas be tolesnio įsitraukimo ir nuolatinio siekimo negali padėti nedalyvaujantiems tokioje veikloje asmenims. Anot P. Druckerio (2004), žmonės pripažįsta, kad mokymasis yra nuolatinis procesas, padedantis neatsilikti nuo kasdinių pokyčių. Tačiau sunkiausia užduotis yra išmokyti žmones mokytis. Todėl nagrinėjant savivaldų mokymąsi, išlieka svarbus ir organizacijos vaidmuo. Būtent organizacijos gali paskatinti darbuotojus tapti nuolat besimokančiais asmenimis, kurie savarankiškai daro pasirinkimus, galinčius pakeisti jų gyvenimo kryptį asmeninio pasitenkinimo link (Sleezer, 2004).

Kaip jau buvo sakyta ankstesniame poskyryje, individualiu lygmeniu išskiriamos dvi vystymosi kryptys: savęs, kaip asmenybės, ir kompetencijų bei gebėjimų, turinčių vertę darbo rinkoje, vystymas (Garavan et al., 2004). Kalbant apie savivaldaus mokymosi dedamąsias, reikia pabrėžti, kad jos apibūdinamos nevienareikšmiškai. Vieni autoriai (Grow, 1991, Tobin, 2000; Juce-

vičienė, 2007 ir kt.) išskiria asmeninių bruožų aspektą, kiti (Song, Hill, 2007) pabrėžia proceso arba konteksto svarbą. Vis dėlto išskirti ir vienintelį savivaldaus mokymosi apibrėžimą sunku, nes jis gali būti nagrinėjamas trimis skirtingomis dimensijomis: sociologine, pedagogine ir psichologine (Ponton et al.; 2005). Psichologinė konceptualizacija numato, jog mokymas iš esmės yra savivaldus procesas, kai besimokantysis gali ignoruoti instrukcijas arba tiksliai įsiminti medžiagą be kritinės refleksijos, siekti pakeisti arba sukurti savo informacijos suvokimą ir t. t. (Ponton, 2005). Panašios nuomonės laiko si ir Danielius R. Tobinas (2000), Carteris McNamara (2008). Jų teigimu, bet koks mokymasis iš prigimties yra neformalus ir savivaldus: mes mokomės galvodami apie perskaitytos knygos autoriaus požiūrį, lankydamiesi pristaitymuose, dalyvaudami kultūrinėje bei kitoje veikloje ir t. t. – visa tai yra savivaldaus mokymosi formos.

Suaugęs besimokantis asmuo išmoksta tik tų dalykų, kurių jis pats nori išmokti, o kitos įgytos žinios greitai pamiršamos. Todėl savivaldūs pokyčiai yra sąmoningi, o savivaldus mokymasis ir yra siekimas pakeisti save *su sąlyga, kad asmuo žino apie pokytį ir supranta jo procesą* (Boyatzis, 2002). Mokslininkų nuomone, asmuo gali pradėti savivaldų mokymąsi bet kuriuo proceso metu, tačiau dažniausiai tai įvyksta, kai žmogus patiria proceso netolydumą arba esant neatidėliotinam reikalui.

Savivaldaus mokymosi aplinkybės susiklosto tada, kai besimokantis asmuo kontroliuoja ir mokymosi tikslus, ir mokymosi priemones. Tuo jis skiriasi nuo formalaus mokymosi, kur institucija kontroliuoja abu šiuos aspektus; neformalaus mokymosi, kai besimokantis asmuo kontroliuoja tikslus, tačiau priemonės kontroliuoja mokymo(si) paslaugas teikianti institucija. Daugelis autorių sutaria, kad besimokančiųjų pasirengimo prisiimti atsakomybę už jų mokymąsi lygis gali skirtis, savivaldumas gali atsirasti ir keistis mokymosi metu. Pasirengimas yra situacinis: tam, kad asmuo galėtų sėkmingai įvykdyti užduotį, ji turi atitikti žmogaus pasirengimo laipsnį ir padėti jam lavinti savarankiškumą. Savarankiškumas ir savivaldumas mokymosi procese nėra savaime suprantami ir lengvai pasiekiami dalykai. D. Tobinas (2000) išskiria 4 galimus mokymosi aspektus organizacijoje: nepriklausomas, kitų reguliuojamas mokymasis; nepriklausomas – savivaldus mokymasis; priklausomas, kitų reguliuojamas mokymasis; ir priklausomas – savivaldus mokymasis (5.3.1 lentelė).

## 5.3.1 lentelė. Mokymasis organizacijoje

	KITŲ REGULIUOJAMAS	SAVIVALDUS
NEPRIKLAUSOMAS	<p><b>Kvadrantas III</b></p> <p>Organizacija parenka mokymosi dalykus, metodus, medžiagą. Darbuotojas gali pasirinkti tinkamiausią iš siūlomų metodų, taip pat pasirinkti tvarkaraštį. Mokymo pabaigoje darbuotojas turi parodyti, kaip jis išmano dalyko turinį</p>	<p><b>Kvadrantas IV</b></p> <p>Darbuotojas pats pasirenka mokymosi dalykus, metodus, medžiagą. Tik darbuotojas yra atsakingas už tai, ko išmoko</p>
PRIKLAUSOMAS	<p><b>Kvadrantas II</b></p> <p>Organizacija parenka mokymosi dalykus, metodus, medžiagą, taip pat pateikia instrukcijas. Mokymo pabaigoje darbuotojas egzaminuojamas</p>	<p><b>Kvadrantas I</b></p> <p>Darbuotojas pats pasirenka mokymosi dalykus. Tačiau darbuotojas priklausomas nuo organizacijos nustatytų mokymosi metodų ir tvarkaraščių</p>

Sudaryta pagal Tobin, 2000.

I kvadrantas – darbuotojas pats nusprendžia, ką jis turi išmokti, bet priklauso nuo organizacijos / ar kitų asmenų, teikiančių mokymo paslaugas, nuo sudaryto tvarkaraščio ir kt. Pavyzdžiui, organizacija gali pateikti mokymosi programų katalogą, apimančių mokymus klasėje ir savarankiškus mokymus, nurodyti mokymo centrą, savarankiško mokymosi medžiagą intranete, bibliotekoje.

II kvadrantas – organizacija įpareigoja darbuotoją mokytis. Pavyzdys gali būti privalomas darbų saugos kursas. Organizacija nusprendžia, koks turi būti mokymo turinys, instrukcijos, tvarkaraštis, todėl darbuotojas negali pasirinkti dalyko, kokias priemones naudoti ir kada šį mokymą atlikti.

III kvadrantas – tokiam mokymuisi pasibaigus darbuotojas neegzaminuojamas, tačiau darbuotojai supranta, kad medžiagą mokėti privalu. Kiekvienas darbuotojas gali pats pasirinkti medžiagą ir būdus, pavyzdžiui, jis gali sužinoti apie dalyką iš bendradarbio, kuris jau baigė šį mokymą.

IV kvadrantas – darbuotojas pats nusprendžia, koks mokymas jam reikalingas, randa optimalų būdą įgyti reikiamų žinių ir naujas žinias pritaikyti darbe. Tik pats darbuotojas gali įvertinti tokio mokymosi efektyvumą.

Taigi savivaldumo lygmuo gali būti skirtingas – priklauso nuo to, kiek pats individas atsakingas už savo mokymąsi, ar mokymosi procese individui pagalba reikalinga, ar ne. Remiantis Benyamino M. Bergmanno Lichtenshteino ir Marko Mendenhallo (2002) tyrimais, mokymosi efektyvumas asmeniui pradėjus dirbti naują darbą ir jį baigiant pasireiškia neproporcingai. Norėdamas įgyti „žinojimo – kas“, „žinojimo – kodėl“ „žinojimo – kaip“ ir „žinojimo – ką“ kompetencijas, kiekviename cikle asmuo pereina keturias – tyrinėjimo, bandymo, įkūrimo ir meistriškumo – stadijas. Į šias stadijas svarbu atkreipti dėmesį planuojant pagalbą mokymosi procese bei siekiant pagreitinti procesą. Mokslininkai pažymi, kad asmens pasiekimai kiekviename cikle yra netolygūs, logaritminiai, t. y. pradiniam etape žmogus parodo silpnus rezultatus, tačiau gana greitai juos pagerina, kol nepasiekia meistriškumo toje srityje. Todėl svarbu, kad „žinojimas – kas“ (įgytos žinios) peraugtų į „žinojimo – kodėl“ lygmenį (supratimą). Šiame etape reikia skatinti individą arba padėti jam reflektuoti ir mąstyti apie mokymą(si) kritiškai ir pereiti į „žinojimo – kodėl“, t. y. supratimo lygmenį, kuriame „originali mokymosi patirtis integruojasi į profesionalų ir asmeninių darbuotojų gyvenimo aspektus“ (McDonald ir Hite 2005, p. 428). Tokie besimokantieji, kurie pasiekia „žinojimo – kodėl“ lygį, pasižymi didesniu veiksmingumu, pagerina veiklą, užsibrėžia vis ambicingesnius tikslus. Suprantantis logaritminę mokymosi prigimtį asmuo veiksnius, kuriuos anksčiau apibūdintų kaip nesėkmes, jau gali įvertinti kaip „mokymąsi“ ir „investiciją“, taip pat elgsena, kuri anksčiau apibūdinta kaip „pasisekimas“, vertinama kaip „mokymosi įrodymas“ ir „kompetencijų įgijimas“. Suvokiama, kad mokymosi tikslas yra ilgalaikis gebėjimų ir patirties kaupimas, o ne izoliuotas tam tikro darbo arba užduoties įvykdymas. Toks mąstymas leidžia veikti platesnėje erdvėje (Bergmann Lichtenstein, Mendenhall, 2002). Taigi pagalba ir paskatinimas savivaldaus mokymosi kontekste gali būti veiksmingi išmokimo lygio katalizatoriai.

Kaip jau minėta, darbuotojų savivaldus mokymasis svarbus organizacijai, nes savivaldžiai besimokantys asmenys greičiau nei kiti darbuotojai pradeda maksimaliai efektyviai naudoti naujas technologijas, padaro mažiau organizacijai brangiai kainuojančių klaidų bei sutaupto organizacijos materia-



linius išteklius. Nustatyta, kad savivaldūs besimokantieji labiau linkę dalintis žiniomis ir užmegzti ryšius negu kiti darbuotojai (Ellinger, 2004). Tyrimai įrodo, kad savivaldus mokymasis darbe gali paskatinti darbuotojų aktyvų bendradarbiavimą su kolegomis sprendžiant profesinės praktikos problemas (Webster-Wright, 2009).

Mokslininkai (Tobin, 2000; McCauley ir Hezlett, 2001; Ellinger, 2004; Gnyawali ir Offstein, 2007; Webster-Wright, 2009) teigia, kad savivaldaus mokymosi ir besimokančiųjų atsakomybės už jų mokymąsi ir vystymąsi organizacijoje būtinybė didėja. Tai lemia ir tokie veiksniai kaip darbuotojų apmokymams skirtų išlaidų mažinimas arba lėšų trūkumas. Tačiau gana dažnai organizacijose nekuriamas mokymąsi įgalinanti aplinka, pasitenkinama trumpalaikiais mokymo metodais: paskaitomis, seminarais, konferencijomis ir kt. Toks epizodinis informacijos atnaujinimas dažniausiai pateikiamas didaktiniu stiliumi, atskirai nuo autentiškos darbo patirties. Tai menkina vykstančių mokymų vertę ir didina teorijos ir praktikos atotrūkį. Taip pat ir biurokratinis darbo kontekstas, laiko stoka, stresas darbe įvardijami kaip savivaldaus mokymosi trukdžiai.

Lietuvoje savivaldaus mokymosi tyrimai nėra išplėtoti, kol kas galime aptarti tik pavienius tyrimus. 2009 m. atliktas tyrimas, kurio metu buvo nagrinėti ir palyginti darbuotojų savivaldaus mokymosi ypatumai privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose (Daciulyte, Pinchuk, 2010). Nustatyta, kad tirtose organizacijose darbuotojų savivaldaus mokymosi samprata gana siaura. Apklaustų organizacijų darbuotojai mano, jog tiesioginiai jų vadovai nepakankamai skatina mokymosi iniciatyvas, eksperimentavimą ir riziką. Be to, pačių darbuotojų savivaldus mokymasis nevertinamas kaip pakankamai sistemingas ir efektyvus, taigi asmeninės atsakomybės prisiėmimas nėra visiškai suvokiamas. Vis dėlto privačios organizacijos darbuotojai savivaldų mokymąsi vertina pozityviau nei viešojoje organizacijoje. Privačios organizacijos darbuotojai pasinaudoja įvairesnėmis mokymosi galimybėmis, suranda, kaip įveikti kylančius sunkumus, dažniau pasinaudoja specialistų bei bendradarbių pagalba, integruoja įgytas kitose gyvenimo srityse žinias, dažniau mokosi iš savo patirties ir eksperimentavimų, bendradarbių atliekamų veiklų stebėjimo ir modeliavimo, nei tai daro viešos organizacijos respondentai.

Aptariant savivaldų mokymąsi skatinančius veiksnius, ypač pabrėžiamas vadovo vaidmuo. Tiesioginis vadovas dažnai daro įtaką sudarant palankias

savivaldžiam mokymuisi sąlygas: kuriant mokymosi aplinką, įgalinant mokyti savivaldžiai, rodyti iniciatyvą. Taip pat vadovams dažnai tenka apmokyti savo darbuotojus, duoti patarimus, todėl jie neretai atlieka instruktoriaus, mentoriaus vaidmenį, palengvina mokymosi procesą ir užtikrina grįžtamąjį ryšį (Ellinger, 2004; Webster-Wright, 2009). Svarbus savivaldaus mokymosi veiksnys organizaciniu lygmeniu yra organizacinė kultūra, apimanti tokius aspektus kaip proaktyvumas, bendradarbių pagalba ir dalijimasis žiniomis, mokymosi kultūra bei savivaldaus mokymosi vertinimas organizacijoje.

#### 5.4. Žmogiškųjų išteklių vystymas organizaciniu lygmeniu

Organizaciniu lygmeniu žmogiškųjų išteklių vystymas suprantamas kaip vystymo priemonių visuma, padedanti organizacijai įgyvendinti savo siekius ir pasiekti tikslus. Šiuo lygmeniu jau ne darbuotojai, o pati organizacija, atsižvelgdama į savo poreikius, numato ir nustato darbuotojų gebėjimų ir žinių ugdymo uždavinius ir sąlygas bei sukuria ugdymo planus ir strategiją, kuri atitiktų organizacijos siekius. Darbuotojų potencialo plėtros ypatumus organizacijose nulemia ugdymo strategijos, kurias kiekviena organizacija susiformuluoja atsižvelgdama į savo tikslus. Tenka pripažinti, kad darbuotojų vystymo sistema organizaciniu požiūriu dažnai nagrinėjama kaip darbuotojų mokymo(si) ir tobulinimo(si) proceso organizavimas (Kondrotienė et al., 2011; Stankevičienė ir Lobanova, 2006; Bakanauskienė, 2008; Rosen, 2007; Mankin, 2009 ir kt.), daugiau dėmesio skiriama darbuotojų neformalaus mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo procesų valdymui. I. Bakanauskienės (2008) aptarti personalo ugdymo veiklos etapai: personalo ugdymo poreikio nustatymas; personalo ugdymo planavimas; ugdymo paslaugas teikiančių institucijų / asmenų organizacijos viduje ir už jos ribų atranka; personalo ugdymo įvertinimas; personalo ugdymo poreikio tenkinimo įvertinimas. Davido Mankino (2009) pasiūlytame mokymo ir tobulinimo valdymo cikle, be poreikio identifikavimo, įvardijamas ir mokymo ir tobulinimo priemonių sukūrimas, taip pat mokymo ir tobulinimo vykdymas ir taikytų mokymo ir tobulinimo priemonių įvertinimas. Renata Korsakienė at al. (2011) vadybinį mokymo organizacijoje aspektą aptaria remdamiesi trimis kriterijais: sistemiskumo, tikslingumo ir veiksmingumo. Šie kriterijai atsiskleidžia per pagrindinius vadybinius etapus: mokymo poreikių nustatymą, mokymo

tikslų nustatymą, programų parinkimą, mokymo įgyvendinimą ir efektyvumo įvertinimą. Reikia sutikti, kad mokslininkai aptaria panašius darbuotojų ugdymo proceso organizavimo organizacijoje etapus, be to, darbuotojų potencialo plėtra siejama ir su išorės paslaugų, ir su vidinių organizacijos išteklių panaudojimu. Dauguma tyrinėjimų, susijusių su mokymu organizacijose, daugiausia nukreipti į mokymų planavimą ir mokymų programų įvertinimą (McCauley ir Hezlett, 2001). Tačiau svarbu numatyti ir efektyvų mokymų rezultatų įgyvendinimą. Pagrindiniai principai, į kuriuos reikėtų atkreipti dėmesį planuojant mokymąsi organizacijoje: veiksmo ir tarpusavio sąveikos maksimalizacija; nuolatinis dėmesys tarpiniams rezultatams; tempo ir ritmo kaita; pasirinkimo galimybė; galimų kliūčių numatymas; pusiausvyra tarp teorijos ir praktikos; grįžtamojo ryšio numatymas ir įgyvendinimas; mokymo(si) pabaigos numatymas; mokymų eigos ir sudėtinių dalių numatymas.

Aptariant mokymosi būdų įvairovę ir galimybę priartinti mokymus prie pačios organizacijos, reikia pasakyti, kad tarp mokslininkų yra nesutarimų dėl mokymosi galimybių darbo vietoje. Vieni tyrimai rodo, kad darbo vieta gali būti traktuojama kaip puiki mokymosi aplinka, sujungianti neformalų ir informalią mokymąsi, individualų ir komandinį darbą. Be įvairiausių specialiųjų mokymų, vienas svarbiausių mokymosi šaltinių, mokymosi darbo vietoje šalininkų nuomone, yra iššūkių darbe, žmonių sąveika ir bendradarbiavimas darbo vietoje (Nieuwenhuis, Woerkom, 2007; Clardy, 2000). Tačiau yra ir tyrimų, kurių rezultatai rodo, kad darbo vieta, kaip mokymosi aplinka, yra neefektyvi. Darbuotojai negali įsigilinti į mokymą(si) dėl laiko stokos darbe (Nieuwenhuis, Woerkom, 2007).

Darbo vietų mažinimas, plokštėjančios hierarchinės struktūros, komandinis darbas, padidėjęs laikinų ir ir pagal sutratis dirbančių darbuotojų skaičius – visi šie veiksniai iš esmės pamažu lemia atsakomybės dėl mokymosi perkėlimą nuo organizacijų ant darbuotojų pečių, o tam reikalingos tinkamos sąlygos. Be to, kaip jau buvo minėta, į mokymąsi nebežiūrima kaip į atsitiktinai atsirandantį poreikį; jis vis labiau suvokiamas kaip nenutrūkstamas procesas. Todėl išryškėja organizacijos vaidmuo sudarant sąlygas plėtoti žmogiškąjį potencialą, kurti motyvacinę terpę.

Darbuotojų motyvacija mokytis yra lemiama ir stabdoma daugelio asmeninių ar aplinkos kliūčių. D. Mankinas (2009) išskiria pagrindines prie-

žastis, nusakančias, kodėl ir kada besimokantieji yra motyvuoti (arba demotyvuoti) mokytis:

- Besimokantysis pats ir niekieno neverčiamas gali nuspręsti, kad jam reikalingi mokymai (čia pabrėžiama priešprieša su priverstiniu mokymusi, kai darbuotojas ne visada žino, ką jis mokymuose veikia, arba dalyvauja vien dėl to, kad taip liepta vadovybės);
- Ankstesnė mokymų ir mokymosi patirtis (kuri gali būti neigiama ir demotyvuojanti, arba teigiama ir motyvuojanti);
- Mokymąsi palaikanti darbo aplinka, skatinanti mokytis ir panaudoti įgytus įgūdžius darbe, palankaus mokymuisi klimato egzistavimas, darbdavio, komandos, kolegų palaikymas (mikro- ir makro- mokymosi klimatas);
- Pasitenkinimas darbu, glaudžiai susijęs su organizacijoje egzistuojančia mokymosi kultūra;
- Mokymosi turinio tinkamumas dabartiniams ar ateities darbams atlikti, t. y. žinių pritaikomumas profesinėje veikloje.

Išvardytos priežastys susijusios ir su galimais mokymosi barjeriais, dėl kurių mokymasis arba neįvyksta, arba būna neefektyvus (Mankin, 2009):

- Asmeniniai barjerai – daugelio asmenų prisiminimai apie ankstesnį mokymąsi blogi, dažniausiai susiję su mokymusi mokykloje ar universitete;
- Praktiniai barjerai – finansinių galimybių nebuvimas, laiko stygius, patalpų ar priemonių neturėjimas ir t. t.;
- Organizaciniai barjerai – didelė dalis organizacijų nemano, kad mokymasis yra svarbus prioritetas, organizacijose susiformavusi kultūra nepalaiko tęstinio mokymosi ir vystymosi idėjos. Su tuo susijęs situaciniai barjerai – teikiamų galimybių mokytis stoka.
- Problemos suvokimo barjeras – kai darbuotojas nemano, kad jam trūkta tam tikrų žinių ar įgūdžių, ir neturi poreikio mokytis;
- Emocinis barjeras – auditorijos baimė ir nesaugumo jausmas;
- Motyvacinis barjeras – nenoras rizikuoti;
- Intelektualiniai ir raiškos barjerai – kai darbuotojas mano neturintis gerų mokymosi bei bendravimo įgūdžių.

Organizacijos parama ir palaikymas yra ypač svarbi sritis norint paskatinti darbuotoją mokytis, o tinkamų sąlygų sudarymas yra svarbi sėkmingo mokymosi organizacijoje sąlyga (Teresevičienė et al., 2008). Reikia pabrėžti, kad organizacijos lygmeniu turi būti numatyti tokie svarbūs aspektai kaip skatinančios tobulėti aplinkos kūrimas; pagalba mokantis ir mokymosi mokytis kompetencijų plėtra; mokymosi būdų įvairovės užtikrinimas; žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos organizacijoje kūrimas (Joy – Mathiews, 2006). Mokymąsi ir plėtrą skatinančios aplinkos kūrimas apima veiksmingos komunikacijos vystymą, bendravimo būdų numatymą ir kūrimą, formalių ir neformalių santykių įvairiais lygmenimis numatymą; suinteresuotos bendruomenės subūrimą. Tokios aplinkos sukūrimas įgalina ne tik užtikrinti žmogiškųjų išteklių plėtrą, bet ir padeda išvengti informacinio ir intelektualio kapitalo valdymo, žmogiškųjų išteklių vystymo naudos pasidalijimo problemos. Jeigu darbuotojai neskatinami dalytis unikaliomis žiniomis ir gebėjimais, tai šios žinios ir gebėjimai lieka tik individo asmeninė nuosavybė. Informacinio ir intelektualio kapitalo produktyvumo valdymas, dalijimasis patirtimi yra vienas iš žmogiškųjų išteklių vystymo prioritetų, siekiant išvengti rizikos, kad žmogiškasis kapitalas pereis į kitas organizacijas, tarp jų ir į konkuruojančias firmas, siūlančias didesnę atlygį už turimas asmens žinias ir gebėjimus (Gnyawali, Offstein, 2007). Taigi kurti žmogiškųjų išteklių vystymo sistemą ir toliau lieka labai aktualus šiuolaikinių organizacijų uždavinys.

### **5.5. Besimokanti organizacija kaip žmogiškųjų išteklių vystymo modelis – siekiamybė ir galimybės**

Jau kelis dešimtmečius mokslinėje literatūroje (De Villiers, 2008; Khadra et al., 2006; Senge, 2003; Watkins, Marsik, 1999; Pedler et al., 1998) itin aktyviai nagrinėjamas besimokančios organizacijos fenomenas tebėra aktualus. Besimokanti organizacija aptariama kaip tas organizacijos modelis, kuris užtikrintų organizacijos gebėjimą lanksčiai ir efektyviai reaguoti į aplinkos pokyčius bei skatintų ugdyti darbuotojus, gebančius nuosekliai dalyvauti nuolatinio tobulėjimo procesuose. Besimokančios organizacijos koncepcija nagrinėjama ir Lietuvos mokslininkų darbuose. Daugiausia dėmesio Lietuvoje skirta švietimo įstaigų, kaip besimokančių organizacijų, analizei (Jucevičienė, 2009; Markvaldienė, 2007; Simonaitienė, 2007).

Mokslinėje vadybinėje literatūroje gana gausu besimokančios organizacijos charakteristikų, aptariamos skirtingos tokios organizacijos modelio dimensijos, tačiau visada pabrėžiami organizacijos narių mokymosi aspektai. Karen E. Watkins ir Victoria J. Marsick (1999) aptaria besimokančios organizacijos modelį, sudarytą iš septynių dimensijų. *Nepertraukiamo mokymosi* dimensija siejama su organizacijos pastangomis sudaryti nuolatinio mokymosi galimybes visiems jos nariams. Darbuotojai dalijasi savo mokymosi patirtimi, taip perduodami žinias kitiems organizacijos nariams. *Tyrinėjimo, eksperimentavimo bei dalijimosi žiniomis skatinimas* nusako organizacijos pastangas kurti kultūrą, grįstą grįžtamuju ryšiu ir eksperimentavimu. Tai savo ruožtu skatina mąstyti naujais būdais: kritiškai – kad galėtų nustatyti prielaidas; ir kolektyviai – dialogo darbo klausimais metu. *Žinių įgijimas ir nuoseklus dalijimasis jomis tampa vertybe. Komandinis mokymasis* atspindi bendradarbiavimo dvasią ir bendradarbiavimo įgūdžius, kurie leidžia veiksmingai pritaikyti mokymąsi organizacijoje. *Bendradarbiavimas* vertinamas kaip organizacijos kultūros dalis. *Igaliojimų suteikimas siekiant kolektyvinės vizijos* nusako, jog organizacijos vizija neturėtų būti kuriama vien tik vadovų, o turėtų būti plėtojama sąveikaujant organizacijos darbuotojams. Kolektyvinė vizija suburia darbuotojus bendram tikslui bei didina motyvaciją. *Prisitaikymas prie išorinės organizacijos aplinkos* atspindi globalų mąstymą. *Bendros mokymosi sistemos kūrimas* siejamas su organizacijos pastangomis kurti, palaikyti ir integruoti į darbo procesus sistemas, būtinas dalijimuisi patirtimi bei žiniomis. Atsakomybė pasiskirstoma taip, kad žmonės yra motyvuoti mokytis to, už ką jie atsakingi savo veikloje. *Strateginio vadovavimo numatymas mokymosi procese* atskleidžia, kaip organizacijos vadovai strategiškai mąsto siekdami panaudoti mokymąsi, kad atsirastų tam tikras pokytis bei postūmis į priekį, sudaro sąlygas planingai ir sistemingai kelti darbuotojų kvalifikaciją. Lyderiai modeliuoja, rodo pavyzdį ir remia mokymąsi.

M. Pedler, K. Aspinwall (cit. pagal Markvaldienė, 2007) nagrinėja tokius esminius besimokančios organizacijos bruožus:

- *Strategijos, vizijos, tikslų ir uždavinių formavimas* organizuojamas kaip mokymosi procesas dalyvaujant visiems organizacijos nariams. Taip organizacijos vertybės tampa visiems žinomos ir neprieštarauja darbuotojų įsitikinimams.

- Kuriami *padalinių, grupių ir individų tinklai* – tarp bendradarbiauti ir mokytis – šis besimokančios organizacijos bruožas pabrėžia – tinklas ar tinklai (kaip infrastruktūra, kaip terpė) ir bendra veikla (bendradarbiavimas) sudaro sąlygas tobulėti mokantis vienam iš kito.
- *Besimokanti organizacija yra lanksti ir atvira* – ji pati kuria tinklus, sąjungas, projektus su išorės partneriais arba tampa tokių tinklų nare. Tokia organizacija savo reikmėms panaudoja išorės išteklius (naujus atradimus, įvykius, ekspertus ir t. t.) bei atsiveria kaip specifinės kompetencijos ir išteklių terpė kitiems tinklo partneriams ir vietiniu, ir pasauliniu mastu.
- *Informacijos rinkimas, vertinimas ir sklaida* – ši veiklos charakteristikos dedamoji pabrėžia, kad organizacijoje egzistuoja komunikacijos kanalai, kuriais visomis kryptimis sklinda informacija; kiekvienas organizacijos narys moka ir gali prieiti prie jam reikiamos informacijos, veikia grįžtamojo ryšio mechanizmas, palaikomas dialogas, gerbiama kito nario nuomonė ir išmanymas.
- *Mokymąsi skatinančio organizacijos klimato kūrimas, palaikymas ir galimybė tobulėti kiekvienam organizacijos nariui* – organizacijoje vyrauja nuolatinio tobulėjimo nuostata: vertinama, tiriama ir nagrinėjama organizacijos veikla, studijuojama išorinė (įstatymai, teorijos, tyrimai ir t. t.) ir vidinė (patirtis, tyrimai ir t. t.) informacija bei tuo remiantis kuriamos naujos žinios, kurias organizacijos nariai įsisavina mokydami pavieniui ir komandomis. Įgytos ir reflektuotos žinios yra taikomos tobulinant organizacijos veiklą ir siekiant strateginių tikslų. Geriausių mokymosi rezultatų pasiekama tada, kai besimokantysis pats įgyja supratimą. Besimokanti organizacija sukuria tokią mokymosi aplinką, kurioje nuolat įgyjamas vis naujas supratimas ir individų, ir kolektyviniu lygmeniu.

Pasak mokslininkų, esminiai besimokančios organizacijos bruožai yra: tobulėjimą įgalinančios aplinkos, mokymosi kultūros kūrimas, kai visos veiklos organizacijoje traktuojamos kaip mokymosi procesas; bendradarbiavimas kaip galimybė mokytis, išskirtinis požiūris į visų organizacijos narių mokymąsi, lankstumas. Vienas iš besimokančios organizacijos koncepcijos pradininkų Peteris Senge (2003) ją apibrėžė kaip organizaciją, kuri moko-

si pati ir kartu skatina mokytis savo žmones. Pabrėžiamas mokymasis kaip pagrindinė organizacijos kultūros vertybė, pokyčiai kaip mokymosi pasekmė bei mokymosi veikla ir procesai (informacijos rinkimas ir apdorojimas, mokymosi skatinimo mechanizmas, mokymosi gebėjimų vystymas ir t. t.). Mokymasis tampa tokios organizacijos esminiu leitmotyvu, jis turėtų apimti visas veiklas, įtraukti darbuotojus į savo praktikos reflektavimą, apmąstymą ir kaitą – taip jiems sudarydamas galimybes įgyti naujos patirties bei mokytis. Tokioje organizacijoje sunku atskirti, kur baigiasi mokymasis ir prasideda veikla, kur baigiasi veikla ir prasideda mokymasis (Simonaitienė, 2007). Tokioje organizacijoje nuolat vyksta cikliški žmogiškųjų išteklių vystymo procesai (5.5.1 pav.).



5.5.1 pav. Efektyvaus žmogiškųjų išteklių vystymosi ciklas

Darbuotojų nuolatinę *tobulėjimą įgalinanti aplinka* – ypač svarbi organizacijos, siekiančios tapti besimokančia, charakteristika, nes užtikrina mokymąsi individualiu ir kolektyviniu lygiais, nuolatinę inovaciją (Juzevičienė, 2009; Khadra, 2006). Tokios organizacijos suteikia galimybę mokytis savarankiškai ir grupėse, sujungia mokymosi galimybes ir organizacinę plėtrą. Tačiau tam būtina tinkamai apsispręsti dėl žmogiškųjų išteklių vystymo organizacijoje tikslo (siekiama nuolat tobulėti) ir su ja susijusios edukacinės paradigmos (mokymosi). Tai – darbuotojų ir visos organizacijos sisteminės kompetencijos bei jos nuolatinio tobulėjimo įgalinimo tikslo paradigma,



siejama su mokymosi paradigma. Šių paradigimų sąsaja atspindi šiuo metu esantį brandžiausią požiūrį į žmogiškųjų išteklių vystymą (Jucevičienė, Leonavičienė, 2007). Kiekvienas darbuotojas mokymąsi ir saviugdą suvokia kaip teisę ir pareigą, organizacijoje tvyro teigiamas mokymosi klimatas, mokomasi iš sėkmės ir nesėkmės, darbuotojams leidžiama eksperimentuoti, rizikuoti ir klysti, klaidas išnaudojant kaip mokymosi galimybę, mokytis iš patirties (Pedler at al., 1998). Šiame kontekste vėl ypač atsiskleidžia vadovo lyderio vaidmuo. Lyderystė čia suvokiama per organizacijos viziją, vertybes ir santykius, nėra siejama su griežta kontrole. Besimokančioje organizacijoje vadovai lyderiai įgauna naują vaidmenį, tampa darbuotojų tobulėjimo katalizatoriais, skatintojais, pagalbininkais, gidais, nurodančiais darbuotojams veikimo kryptį, kai to reikia. Todėl ir pačios organizacijos struktūra tampa decentralizuota ir įgalinanti. Siekiančios tapti besimokančia organizacijos vadovams tenka sudaryti savo darbuotojams sąlygas laisvai bendrauti tarpusavyje, dalytis informacija, prisiimti riziką, *kurti mokymosi kultūrą ir naikinti skirtingų organizacijos padalinių ribas*. Tam jie savo darbuotojams turi suteikti reikalingus išteklius, mokymus ir atlygį (Khadra, Rawabden, 2006).

Kaip buvo nagrinėta ankstesniuose poskyriuose, organizacinis mokymasis gali vykti įvairiais lygmenimis. Mokymasis individualiu lygmeniu yra susijęs su konkretaus individo atskirai atliekamu organizacijai reikalingu darbu. Mokymasis kolektyviniu lygmeniu vyksta, kai organizacijos nariai veikia bendrai padaliniuose, grupėse, komandose ar visos organizacijos mastu. Tokio mokymosi rezultatas – įgytos organizacinės žinios, galinčios daryti įtaką organizacijos elgsenai (Jucevičienė, 2009).

Tačiau besimokančios organizacijos studijose pabrėžiama, kad įgyvendinti šį modelį sunku. Pripažįstama, kad tapimo besimokančia organizacija sudėtingumas priklauso nuo organizacijos pobūdžio ir veiklos specifikos. Organizacijos, siekdamos išlikti kintančiame pasaulyje, turi tapti besimokančiomis sistemomis, tačiau darbuotojų mokymai dažnai būna vienkartiniai, fragmentiški, supažindinantys darbuotojus su įvairiomis naujovėmis jų veiklos srityje (5.5.2 pav.).

Taigi besimokanti organizacija yra daugiau idealas, vizija, modelis. Įvairios organizacijos arba jų padaliniai tai pasiekia skirtingais lygiais ir būdais. Besimokančia organizacija tampama laipsniškai (Jucevičienė, Leonavičienė, 2007). Tai ilgas ir sudėtingas procesas, pamažu kuriant mokymosi kultūrą,

kuriai būdingas ne instruktavimas, o savivaldus mokymasis, ne trumpalaikiai, o ilgalaikiai gebėjimai, ne priežiūra, o galios suteikimas. Visi šie aspektai gali išryškėti per ilgesnį laiką sąmoningai siekiant diegti besimokančios organizacijos modelio bruožus, kryptingai planuojant ir nukreipiant organizacijos žmogiškųjų išteklių vystymo procesus.

Fragmentiškuose mokymuose įgyjamos atsietos žinios ir gebėjimai



Perkėlimas į konkrečias situacijas



Sunkumai taikant



Atlygio nebuvimas



...

5.5.2 pav. Linijinis mokymosi modelis

Tarp mokslininkų ir praktikų dažna nuomonė, kad besimokančios organizacijos modelis daugiau tinka verslo organizacijoms. Tačiau ir viešajame sektoriuje šis modelis gali būti gyvybingas, priartinant mokymąsi prie darbo veiklos. Maria Gustavsson (2009), nagrinėdama nuolatinio mokymosi būtinybę, pabrėžia, kad šiuolaikiniame pasaulyje mokymasis darbo vietoje yra vienas esminių sprendimų, padedančių atsilaikyti prieš globalizacijos iššūkius, nuolatinę organizacinę kaitą, tačiau kartu teigia, kad viešojo sektoriaus organizacijose tai dar nėra dažna. Tačiau ir čia siekiama naujų veiklos rezultatų, todėl pabrėžtina mokymosi procesų priartinimo prie kasdienės veiklos svarba. Pati mokslininkė tyrimus vykdė Švedijos savivaldos institucijose.

Viešojo administravimo institucijose žmogiškųjų išteklių vystymas itin aktualus dėl viešojo administravimo uždavinių specifiškumo, jiems spręsti

daugeliu atvejų reikalinga daugialypė specialistų kompetencija, kuriai pasiekti būtinos įvairios mokymosi bei tobulinimosi darbo vietoje formos (Domarkas, Juknevičienė, 2007). Lietuvoje turime nemenką mokslininkų įdirbį nagrinėjant švietimo organizacijų (mokyklų, kolegijų) tapsmą besimokančiomis organizacijomis (Simonaitienė, 2007; Jucevičienė, 2009; Markvaldienė, 2007). Tačiau besimokančios organizacijos modelio įgyvendinimą viešojo sektoriaus organizacijose, tame tarpe savivaldybėse, dalis Lietuvos mokslininkų vertina gana skeptiškai. Nors tokio modelio bruožų atsiradimas aiškinamas kaip inovacija (Petrauskienė, 2005), vis dėlto tyrimai rodo, kad besimokančios organizacijos aspektai dar kol kas menkai išryškėja (Merkys, Brazienė, 2010), nors ir yra darbuotojų vertinami teigiamai. Kai kurių mokslininkų nuomone (Vanagas, 2007), besimokančios organizacijos modelio veikimo galimybės Lietuvos savivaldybėse kelia abejonių.

Atlikus besimokančios organizacijos bruožų analizę viešojo sektoriaus organizacijose (Dačiulytė, 2011) nustatyta vyraujanti teigiama darbuotojų nuostata tobulėti. Organizacijų darbuotojai mokymąsi suvokia kaip neatšiejamą organizacijos tobulinimo veiksnių, identifikuojama ir asmeninę, ir komandinę, ir organizacinę mokymosi lygmenis. Besimokančios organizacijos bruožus iš esmės vienodai vertino skirtingoms sociodemografinėms grupėms priklausantys asmenys. Tai rodo, kad nė viena grupė nėra diskriminuojama šiuo klausimu. Viešojo sektoriaus darbuotojams sudaromos sąlygos mokytis, tačiau pažymėtina, kad šie mokymai daugiausia vyksta už organizacijos ribų. Taigi mokymasis dažniau siejamas su išoriniais mokymais, seminarais. Visose nagrinėtose organizacijose palyginti mažai dėmesio skiriama grįžtamajam ryšiui pasibaigus mokymams, ne visada domimasi, ar jie efektyvūs, darbuotojai nepakankamai skatinami bendrauti po mokymų ir dalytis su bendradarbiais įgytomis žiniomis bei patirtimi. Populiariausia mokymų forma – seminarai. Bendras vyraujantis mokymosi modelis organizacijose sietinas su kvalifikacijos tobulinimu ir gali būti apibūdinamas 5.5.3 paveiksle schemoje pavaizduotomis dedamosiomis, t. y. formaliai išlaikomi mokymo ir tobulinimo valdymo organizacijoje etapai. Nors tirtų viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojai pritaria, kad yra kuriamas *mokymuisi palankus organizacinis mikroklimatas*, tačiau pastebimas darbuotojų iniciatyvos siūlyti naujoves trūkumas, *bendradarbiavimo galimybės*, *komandinis mokymasis* vertinamos nevienareikšmiškai, konstatuojamas darbuotojų bendravimo ir bendradarbiavimo barjeras ir pačiuose padaliniuose, ir tarp padalinių, jaučiama bendradarbių

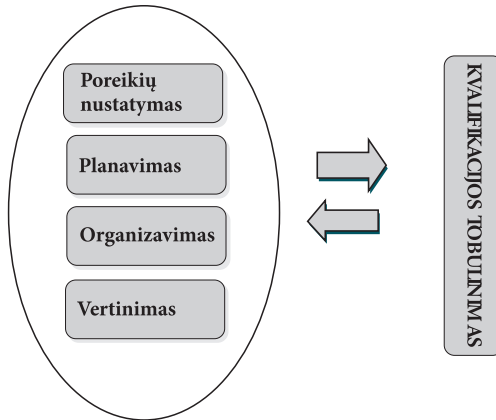
konkurencijos atmosfera, sulaukiama bendradarbių kritikos. Darbuotojai daugiau linkę mokytis iš patirties, individualus mokymasis populiariesnis nei mokymasis bendradarbiaujant. Nevienareikšmiškai vertinamas ir *žmogiškųjų išteklių valdymas besimokančios organizacijos aspektu*: pažymima, kad darbuotojai jaučia vadovų palaikymą ir paskatą tobulėti, tačiau kartu įvardijama didelė nuolatinė darbuotojų veiklos kontrolė. Organizacijų vizija, strateginiai veiklos tikslai ir uždaviniai dažniausiai kuriami dalyvaujant tik organizacijos vadovaujantiems darbuotojams, eliminuojant žemesnio pavaldumo lygmens darbuotojus. Šis besimokančios organizacijos bruožas išreikštas silpniausiai.

Atlikus mokymosi tyrimų *savivaldybėse* metaanalizę (Dačiulytė, 2011) išryškėjo, kad dabartiniu metu vyraujantis kvalifikacijos tobulinimo savivaldybėse modelis panašus kaip ir kitose nagrinėtose viešojo sektoriaus organizacijose, vyrauja neformalus mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas. Valstybės tarnautojų mokymo prioritetai ir prioritetinės grupės tvirtinamos atsižvelgiant į 2011 m. sausio 12 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu Nr. 20 patvirtintą Valstybės tarnautojų mokymo 2011–2013 metų strategiją. Planai ir programos yra įtrauktos į savivaldybės strateginį veiklos planą. Vienas iš svarbiausių siekinių – darbuotojų profesionalumas, susijęs su viešojo administravimo funkcijų atlikimu ir viešųjų paslaugų teikimu. Planuojant mokymosi procesą kiekvienais kalendoriniais metais siekiama atsižvelgti į individualius darbuotojų pageidavimus, derinamus su strateginiais organizacijos tikslais, ir į tų kalendorinių metų patvirtintas Savivaldybės biudžeto lėšas, skirtas mokymosi prioritetams įgyvendinti. Kiekvienais kalendoriniais metais sudaromas valstybės tarnautojų metinis mokymo planas. Metų pabaigoje sudaroma valstybės tarnautojų mokymo ataskaita, kuri įtraukiama į bendrą strateginio plano vykdymo ataskaitą. Daugiausia dėmesio planuojant mokymosi poreikį skiriama darbuotojų specialiesiems gebėjimams tobulinti, t. y. konkrečioms darbo funkcijoms atlikti. Tai vadovavimo gebėjimų tobulinimas, lyderystės, vadybinės ir valdymo kompetencijos stiprinimas; pasirengimas vykdyti funkcijas, susijusias su Europos Sąjungos struktūrinių fondų, Sanglaudos fondo, kitų finansinės paramos instrumentų lėšų panaudojimu, projektų rengimu ir valdymu pagal Lietuvos 2007–2013 m. Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo programą; valstybės tarnautojų žinių profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityse plėtojimas; valstybės tarnautojų, teikiančių administracines paslaugas gyventojams, atitinkamų gebėjimų ir įgūdžių tobulinimas; užsienio kalbų mokėjimas; ryšių su visuomene

plėtojimas ir įvadinis mokymas. Mokymo procesas organizuojamas mokymo paslaugas teikiančiuose institucijose, ne darbo vietoje. Baigusiam mokymosi etapą ar modulį darbuotojui išduodamas kurso baigimo pažymėjimas.

Nagrinėjant kvalifikacijos tobulinimo modelį išryškėja pagrindinės problemos:

- mokymasis vyksta gana fragmentiškai, ne darbo vietoje,
- neatsižvelgiama į mokymosi proceso ypatumus, jis nepakankamai susiejamas su realia darbo praktika, kartu nesudaromos sąlygos gerai išmokti, galimas deklaruojamų programos siekinių ir mokymosi rezultatų neatitikimas;
- menka mokymosi mokyti kompetencijų plėtra;
- paviršutiniškai atliekamas programos vertinimas, menkai tiriamas mokymų efektyvumas, neskiriant dėmesio grįžtamajam ryšiui bei pasiekimų refleksijai (įsivertinimui).



5.5.3 pav. Kvalifikacijos tobulinimo modelis organizacijoje

Modeliuojant žmogiškųjų išteklių vystymo viešajame sektoriuje galimybės siekiama nubrėžti efektyvesnio mokymosi gaires. Nagrinėjant mokymąsi pagal 70/20/10 formulę, kurią pasiūlė Morganas McCall, Robertas W. Eichingeris ir Michaelis M. Lombardo (cit. pagal Learning Philosophy. <http://www.princeton.edu/hr/learning/philosophy/>):

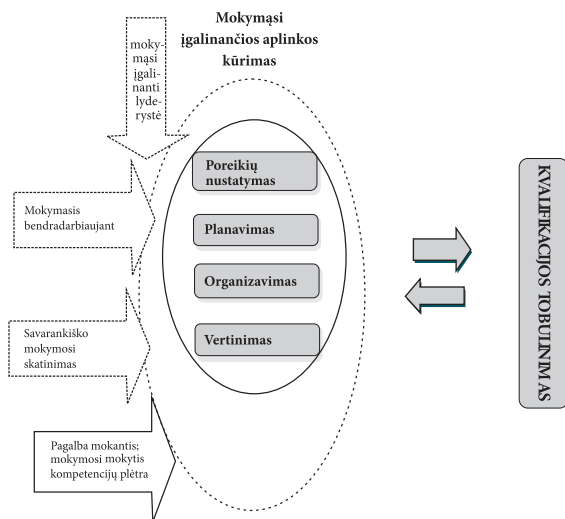
70 proc. išmokstama atliekant sudėtingesnes užduotis, įgyvendinant nustatytus tikslus. Tobulėjama, kai atliekant užduotį plėtojama kompetencija ar įgyjama naujų įgūdžių, patirties, dalyvaujant įvairiuose projektuose, įvairiuose projekto komandos vaidmenyse.

20 proc. išmokstama konsultuojantis, klausiant, stebint. Mokomasi konsultuojantis su specialistu, vadovu, sekant geru pavyzdžiu, mokantis kartu su tobulėjimo partneriu, būnant kolegos mokytoju.

10 proc. išmokstama seminaruose, kursuose, skaitant knygas ir gilinantį teoriją. Tobulėjama įgijus teorinių žinių, mąstant, kaip teoriją būtų galima pritaikyti praktikoje.

Taigi 90 proc. mokymosi vyksta po seminarų, kursų, mokymo programų, ir tai svarbu išnaudoti, siekiant organizacijos veiklos efektyvių pokyčių.

5.5.4 paveiksle pateiktame modelyje remiamasi besimokančios organizacijos modelio elementais. Žmogiškųjų išteklių vystymą skatinanti aplinka pradedama kurti nuo mokymąsi įgalinančios lyderystės įtvirtinimo, motyvavimo, tobulėjimą puoselėjant kaip organizacijos vertybę, pagalbos mokantis suteikimo, mokymosi kompetencijų plėtojimo, pamažu integruojamas sava-



5.5.4 pav. Žmogiškųjų išteklių vystymo organizacijoje modelis, paremtas mokymąsi įgalinančios aplinkos kūrimu

rankiško mokymosi ir saviugdros skatinimas, apimamas bendradarbiavimo ir komunikacijos vystymas, kūrybiško požiūrio į darbą skatinimas, mokymosi iniciatyva pereina pačiam darbuotojui, sudaromos optimalios sąlygos pasinaudoti mokymosi galimybėmis, remiamasi mokymusi per patirtį. Modelio pranašumai: darbas gali būti organizuojamas kaip mokymosi aplinka ir sudaryti sąlygas mokytis organizacijoje; sudaromos sąlygos darbuotojų kompetencijų pokyčiams; atsiveria platesnės tobulėjimo galimybės ne tik valstybės tarnautojams, bet ir pagal darbo sutartis dirbantiems darbuotojams.

Esminių besimokančios organizacijos bruožų (tobulėjamą įgalinančios aplinkos, mokymosi kultūros kūrimas, bendradarbiavimo, kaip galimybės mokytis) formavimas iš esmės nereikalauja didelių finansinių investicijų, tačiau tam reikia nuolatinių pastangų, dėmesio darbuotojų ir organizacijos tobulėjimo poreikiams, įtraukti naujus mokymosi būdus į organizacijos praktiką. Tokia orientacija sukurs tolesnės besimokančios organizacijos modelio sklaidos prielaidas.

## Apibendrinimas

*Šiuolaikinė žmogiškųjų išteklių vystymo samprata apima visus individui, komandai ir organizacijai tobulėti padedančius aspektus, glaudžiai susijusi su organizacijos strategija ir pokyčių valdymu ir atskleidžia vientisą, integruotą, sąmoningą, aktyvų požiūrį į su darbo veikla susijusių žinių ir elgesio tobulinimą, tam taikant plačią mokymo metodų ir strategijų įvairovę. Žmogiškųjų išteklių vystymas suvokiamas kaip plati sritis. Jis apibrėžiamas ir kaip asmens galimybių išlaisvinimas, įgyvendinimas, gebėjimas integruoti mokymąsi į elgseną; ir kaip strategijų, struktūrų, sistemų, technologijų, žmonių kūrybinis sutelkimas individo ir organizacijos mokymąsi skatinančiais bei veiklos efektyvumą palaikančiais būdais. Šios disciplinos kontekste ryškėja etiniai tyrimai ir gerųjų praktikų paieška, geresnio tarpkultūrinio supratimo paieškos, teisingumo darbo vietoje užtikrinimo, socialinio kapitalo, bendros socialinės atsakomybės plėtros, darbo prasmės ir dvasingumo paieškos bei kiti svarbūs organizaciniai ir visuomeniniai aspektai.*

*Žmogiškųjų išteklių vystymas dažniausiai yra apibrėžiamas individualiame, darbo grupių, darbo procesų ir organizaciniame kontekstuose. Atkreipiant dėmesį į individualų žmogiškojo potencialo plėtros lygmenį reikia paminėti, kad žmogiškieji ištekliai yra viena iš kapitalo formų, kurią sudaro asmens žinios ir gebėjimai. Žmogiškųjų išteklių vystymas organizaciniu lygmeniu suprantamas kaip vystymo veiksmų ir metodų visuma, padedanti pasiekti organizacijos tikslus bei patenkinti organizacijos poreikius.*

*Šiandien ir individams, ir organizacijoms ypatingą reikšmę įgauna asmens savivaldus mokymasis. Toks mokymasis gali vykti įvairiose aplinkose, pvz., šeimoje, darbovietėje, bendruomenėje. Žmogiškųjų išteklių vystymo kontekste nagrinėjami asmeninis ir organizacinis savivaldaus mokymosi aspektai. Savivaldus mokymasis asmeniniu lygmeniu siejamas su besimokančiojo savarankiškumu, pasirengimu mokytis savivaldžiai, asmens požiūriu į mokymąsi, taip pat su jo mokymosi tikslais. Organizaciniu lygmeniu savivaldus mokymasis siejamas su mokymosi palaikymo užtikrinimu, su tokiais veiksniais kaip vadovo vaidmuo bei organizacinė kultūra. Savivaldus mokymasis organizacijoje gali būti ir priklausomas nuo organizacijos mokymosi metodų, ir visiškai nepriklausomas.*

*Aptariant vadybinius žmogiškųjų išteklių plėtros organizacijose aspektus daugiausia dėmesio skiriama mokymosi poreikiams nustatyti, planuoti ir organizuoti bei vertinti. Tačiau planuojant žmogiškųjų išteklių vystymą organizacijoje turi būti numatyti tokie svarbūs aspektai kaip tinkamos aplinkos kūrimas; pagalba mokantis ir mokymosi mokytis kompetencijų plėtra; mokymosi būdų įvairovės užtikrinimas; žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos organizacijoje kūrimas.*

*Mokymąsi skatinančio organizacijos klimato kūrimas, palaikymas ir galimybė tobulėti kiekvienam organizacijos nariui yra viena esminių besimokančios organizacijos charakteristikų. Besimokančia organizacija tampama laipsniškai kuriant mokymosi kultūrą organizacijoje. Siekiant kokybinių pokyčių, tikslinga kurti mokymąsi įgalinančią aplinką: vystymąsi, tobulėjimą įtvirtinti kaip organizacijos vertybę, skatinti darbuotojų savarankišką mokymąsi, susieti žmogiškųjų išteklių vystymą ir karjeros valdymą.*



*Penkto skyriaus literatūra*

1. ARMSTRONG M. *Strategic human resource management: guide to action*/4th ed. London: Kogan Page, 2008.
2. BAKANAUSKIENĖ I. *Personalo valdymas. Vadovėlis*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2008.
3. BERGMANN LICHTENSTEIN B. M., MENDENHALL M. Non-Linearity and Response-Ability: Emergent order in 21st-Century Careers. *Human Relations*, 2002, p. 5–31.
4. BIEREMA L. L., ERAUT M. Workplace-Focused Learning: Perspective on Continuing Professional Education and Human Resource Development. *Human Resources*, 2004, Vol. 6, No. 52, p. 52–68.
5. CLARDY A. Learning on their own: Vocationally oriented self-directed learning projects. *Human Resource Development Quarterly*, 2000, 11 (2), 105–125.
6. CROSS J. *Informal Learning: Rediscovering the Natural Pathways That Inspire Innovation and Performance*. John Wiley & Sons, 2007.
7. DACIULYTE R. Development of features of the learning organization in Lithuanian public organizations. *Human potential management in a company. Manager features: monography / Editing and scientific elaboration: Stanislaw Borkowski, Renata Stasiak-Betlejewska*. Zagreb: Damir Jelačić, 2011, p. 140–149.
8. DACIULYTE R., PINČUK A. Self-directed learning in the context of human resource development. *HRM & E (Human resources management and ergonomics)*. ISSN 1337-0871 - 2010, No. 1, Vol. 4, p. 1–10.
9. DAČIULYTĖ R. Žmogiškųjų išteklių vystymo aspektai Lietuvos savivaldybėse. *Viešojo politika ir administravimas = Public Policy and Administration*, 2011, T. 10. Nr. 4, p. 633–641.
10. DE VILLIERS W. A. The learning organisation: validating a measuring instrument. *Journal of Applied Business Research*, 2008, Vol. 24, No. 4, p. 11–22.
11. DILWORTH L. Searching for the Future of HRD. *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 5, 2003, p. 241–244.
12. DOMARKAS V. L., JUKNEVIČIENĖ V. Viešojo administravimo paradigmos kitos iššūkiai šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidai. *Viešojo politika ir administravimas*, 2007, Nr. 19, p. 25–32.
13. DRUCKER P. F. *Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*. Vilnius: D. Radkevičiaus PĮ Rgrupė, Tallinn: Goldratt Baltic Network, 2004.
14. ELLINGER D. A. The Concept of Self-Directed Learning and Its Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 2004, Vol. 6, p. 158–177.

15. GARALIS A. Žmogiškųjų išteklių ugdymo svarba ir nuolatinio mokymo(si) organizavimas. *Mokytojų ugdymas*, 2004, Nr. 3, p. 18–28.
16. GARAVAN T. N. A Strategic Perspective on Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 2007, No. 9, p. 11–30.
17. GARAVAN T. N. et al. Exploring Human Resource Development A Levels of Analysis Approach. *Human Resource Development Review*, 2004, Vol. 3, No. 4, p. 417–441.
18. GARAVAN T. N. et al. Exploring Perspectives on Human Resource Development: An Introduction. *Advances in Developing Human Resources*, 2007, No. 9, p. 3–10.
19. GARAVAN T. N. et al. Human Resource Development Literature: Current Issues, Priorities and Dilemas. *Journal of European Industrial Training*, 1999, p. 169–179.
20. GARAVAN T. N. et al. Exploring Human Resource Development: A Levels of Analysis Approach. *Human Resource Development Review*, 2004, vol. 3, No. 4, p. 417–441. <http://hrd.sagepub.com/cgi/content/abstract/3/4/417>
21. GNYAWALI D. R., OFFSTEIN E. H. Human Capital. *Encyclopedia of Business Ethics and Society*, 2007. [http://sage-ereference.com/ethics/Article\\_n403.html](http://sage-ereference.com/ethics/Article_n403.html)
22. GRIEVES J. *Strategic Human Resource Development*. – London: SAGE Publications, 2003.
23. GROW. G. Teaching Learners to be Self-Directed. *Adult Education Quarterly*, 1991, Vol. 41, No. 3, p. 125–149.
24. GUSTAVSSON M. Facilitating expansive learning in a public sector organization. *Studies in Continuing Education*, Vol. 31, No. 3, November 2009, 245–259.
25. HOLTON III, E. F. Clarifying and Defining the Performance Paradigm of Human Resource Development. *Academy of Human Resource Development Conference Proceedings*, 2000, p. 17–25.
26. YANG B. Can Adult Learning Theory Provide a Foundation for Human Resource Development? *Advances in Developing Human Resources*, 2004, No. 6, p. 129. <http://adh.sagepub.com/cgi/content/abstract/6/2/129>
27. JARVIS P. *Mokymosi paradoksai / Vertimas iš anglų J. Mažulytė, V. Zuzevičienė*. Kaunas: VDU Švietimo studijų centras, 2001.
28. JOO B-K. B., LIM T. The Effects of Organizational Learning Culture, Perceived Job Complexity, and Proactive Personality on Organizational Commitment and Intrinsic Motivation. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2009, Vol. 16, No. 1, p. 48–60.
29. JUCEVIČIENĖ P. The alternative trajectories towards the learning organization. *Socialiniai mokslai*, 2009, Nr. 2 (64), p. 26–34.
30. JUCEVIČIENĖ P. *Besimokantis miestas: monografija / žinių ir besimokančios visuomenės link*. Kaunas: Technologija, 2007.

31. JUCEVIČIENĖ P., LEONAVIČIENĖ R. Žmogiškųjų išteklių vystymo koncepcijų kaita organizacijai tampant besimokančia. *Ekonomika ir vadyba*, 2007, Nr. 12, p. 569–575.
32. KHADRA M. F., RAWABDEN I. A. Assessment of development of the learning organization concept in Jordanian industrial companies. *The Learning Organization*. 2006, Vol. 13 (Iss.5), p. 455–474.
33. KNOWLES M. S., HOLTON III E. F., SWANSON R. A. *Suaugęs besimokantysis: klasikinis požiūris į suaugusiųjų švietimą*. Vilnius: Danielius, 2007.
34. KORSAKIENĖ R., LOBANOVA L., STANKEVIČIENĖ A. *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros*. Vilnius: Technologija, 2011.
35. *Learning Philosophy*. <http://www.princeton.edu/hr/learning/philosophy/>
36. LEE M. A Refusal to Define HRD // *Human Resource Development International*, 2001, Vol. 4, No. 3, p. 327–341.
37. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. sausio 12 d. nutarimas Nr. 20 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2011–2013 metų strategijos patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2011, Nr. 6–230.
38. LINKAITYTĖ G. M. ir kt. Pasirengimas mokytis visą gyvenimą: savivada pagrįsto mokymosi modelis. *Pedagogika*, 2003, p. 124–131.
39. LOWRY C. M. Supporting and Facilitating Self-Directed Learning. *ERIC Digest*, 1989, No. 93, 6 p.
40. MANKIN D. *Human Resource Development*. Oxford : Oxford University Press, 2009.
41. MARKVALDIENĖ G. Kolegijos tapimo besimokančia galimybių analizė. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, 2007, Nr. 13, p. 152–169.
42. MCCAULEY C. D., HEZLETT S. A. Individual development in the Workplace. *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, 2001, Vol. 1, 313–336.
43. MCCracken M., WALLACE M. Towards a redefinition of strategic HRD. *Journal of European Industrial Training*, 2000, Vol. 24, No. 5, p. 281–290.
44. MCDONALD K. S., HITE L.M. Reviving the Relevance of Career Development in Human Resource Development. *Human Resource Development Review*, 2005, No. 4, p. 418.
45. MCGOLDRICK et al. Theorizing Human Resource Development. *Human Resource Development International*, 2001, Vol. 4, No. 3, p. 343–356.
46. MCLEAN G. National Human Resource Development: What in the World Is It? *Advances in Developing Human Resources*, 2004, Vol. 6, No. 3, p. 269–275.
47. MCLEAN G. N., MCLEAN L. If we can't define HRD in one country, how can we define it in an international context? *Human Resource Development International*, Vol. 4, No. 3, 2001, p. 313–326.

48. MCNAMARA C. Strong Value of Self-directed Learning in the Workplace: How Supervisors and Learners Gain Leaps in Learning. *http://managementhelp.org/trng\_dev/methods/slf\_drct.htm*
49. MERKYS G., BRAZIEŅĒ R. Valstybės tarnautojų pasitenkinimas darbu ir motyvacija mokytis: lytiškumo ir amžiaus efektai. *Viešoji politika ir administravimas*, 2010, Nr. 31, p. 107–118.
50. NIEUWENHUIS L. F. M., WOERKOM VAN M. Goal Rationalities as a Framework for Evaluating the learning Potential of the Workplace. *Human Resource Development Review* 2007, No. 6.
51. PEDLER M., ASPINWALL K. *A concise guide to the learning organization*. London: Lemos and Crane, 1998.
52. PEDLER M., BURGOYNE J., BOYDELL T. *A manager's guide to self-development*. London: McGraw-Hill, 1998.
53. PETRAUSKIENĒ R. Lietuvos savivaldybių vidaus administravimo tobulinimas. *Viešoji politika ir administravimas*, 2005, Nr. 11, p. 65–73.
54. PONTON M. K. et al. The Relationship between Resourcefulness and Persistence in Adult Autonomous Learning. *Adult Education Quarterly*, 2005, No. 55, p. 116–128.
55. ROSEN E. D. *Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimas*. Sąvokos ir praktika. Vilnius: Sage Publications, Inc., 2007, p. 147–182.
56. RUONA W. E. A. Core Beliefs in Human Resource Development: A Journey for the Profession and Its Professionals. *Advances in Developing Human Resources*, 2000, Vol. 2, No. 3, p. 1–27. <http://adh.sagepub.com/cgi/content/abstract/2/3/1>.
57. SAKALAS A. *Personalo vadyba. Vadovėlis*. Vilnius: Margi raštai, 2003.
58. SIMONAITIENĒ B. *Mokyklos – besimokančios organizacijos vystymas*. Kaunas: Technologija, 2007.
59. SLEEZER C. M. The contribution of adult learning Theory to Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 2004, Vol. 6, p. 125–128.
60. SONG L., HILL R. J. A Conceptual Model for Understanding Self-directed Learning in Online Environments. *Journal of Interactive Online Learning*. 2007, Vol. 6, No. 1, p. 27–42.
61. STANKEVIČIENĒ A., LOBANOVA L. *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika, 2006.
62. SWANSON R. A. HRD Theory, Real or Imagined? *Human Resource Development International*, 1999, Vol. 2, No. 1, p. 2–5.
63. SWANSON R. A. Human Resource Development and Its Underlying Theory. *Human Resource Development International*, 2001, Vol. 4, No. 3, p. 299–312.

64. SWANSON R. A. Human Resource Development: Performance is the Key. *Human Resource Development Quarterly*, 1995, Vol. 6, No. 2, p. 207–213.
65. SWANSON R. A., HOLTON III, E. F. *Foundations of Human Resource Development*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2001.
66. SWART J. et al. *Human Resource Development: Strategy and Tactics*. Amsterdam: Elsevier: Butterworth – Heinemann, 2005.
67. ŠIUGŽDINIENĖ J. Development and Substantiation of the Human Resource Development Model. *Viešojo politika ir administravimas*, 2009, Nr. 27, p. 26–35.
68. ŠIUGŽDINIENĖ J. Enabling Characteristics of the Strategic Human Resource Development System. *Filosofija. Sociologija*. 2008, T. 19, Nr. 2, p. 31–40.
69. TERESEVIČIENĖ M. ir kiti. *Andragogika*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2006.
70. TERESEVIČIENĖ M. ir kiti. *Nuotolinio mokymo(si) taikymo galimybės tęstinio profesinio mokymo plėtrai skatinti. Mokslo studija*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2008.
71. TIGHT M. *Kertinės suaugusiųjų švietimo ir mokymo idėjos*. Vilnius: Kronta, 2007.
72. TOBIN D. R. *All Learning Is Self-Directed– How Organizations Can Support and Encourage Independent Learning*. VA: American Society for Training and Development, 2000.
73. TORRACO R. J. Human Resource Development Transcends Disciplinary Boundaries. *Human Resource Development Review*, 2005, No. 4, 251 p. <http://hrd.sagepub.com> (žiūrėta 2009 08 10).
74. *Understanding Human Resource Development: a Research Based Approach / Edited by Jim McGoldrick, Jim Stewart, and Sandra Watson*. London; New York: Routledge, 2002.
75. VANAGAS R. Pokyčių valdymo modeliai Lietuvos respublikos savivaldybėse. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2007, 2 (9), p. 315–323.
76. Viešojo administravimo institucijose ir įstaigose vadovaujančias funkcijas ir personalo tvarkymo funkcijas atliekančių asmenų apklausos dėl valstybės tarnautojų mokymo 2011 - 2014 m. plėtros krypčių rezultatai. <http://www.vtd.lt/index.php?784584118> (žiūrėta 2011 09 04).
77. WANG X., MCLEAN G. N. The Dilemma of Defining International Human Resource Development. *Human Resource Development Review*, Vol. 6, No. 1, 2007, 96–108.
78. WATKINS K. E., MARSICK V. J. Dimensions of the Learning Organization Questionnaire, 1999 <http://www.partnersforlearning.com>
79. WATKINS K. E. Aims, Roles, and Structures for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 2000, Vol. 2, No. 54, p. 54–59.

80. WEBSTER-WRIGHT A. Refrainnig Professional development Trhough Understanding Authentic Professional Learning. *Review of educational Research*, 2009, No. 79, p. 702
81. WILCOX T. Human Resource Development as an element of corporate social responsibility. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 2006, No. 44.
82. ZUZEVIČIŪTĖ V., TERESEVIČIENĖ M. *Suaugusiųjų mokymasis. Andragoninės veiklos perspektyva. Mokslo studija*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2008.
83. ДЖОЙ-МЕТТБЮЗ Д. и др. *Развитие человеческих ресурсов (3-е издание)* / Перевод с английского Р. Ткачук. Москва: Эксмо, Профессиональные издания для бизнеса, 2006.
84. SENGE P. *Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации*. Москва: ЗАО Олимп-Бизнес, 2003.

## 6.

### KARJEROS VYSTYMAS: ORGANIZACIJOS IR INDIVIDIDO SĄVEIKA BEI LŪKESČIŲ DERINIMAS

Karjeros vystymas – tai viena iš šiuolaikinių žmogiškųjų išteklių valdymo bei vystymo strategijų, nukreiptų į organizacijos konkurencingumo didinimą žmogiškųjų išteklių srityje. Sistemingai vystant darbuotojų karjeras siekiama įvairinti jų darbo patirtis. Tuo tikslu pasitelkiamos mobilumo ir mokymosi organizacijoje ar už jos ribų priemonės atsižvelgiant į darbuotojų karjeros prioritetus ir poreikius, derinant organizacijos ir darbuotojų lūkesčius bei tikslus. Sparčiai besikeičiančios šiuolaikinės organizacijos ir dinamiškai vystomos darbuotojų karjeros yra laikytinos dviem vienas kitą papildančiais reiškinais.

Šiuolaikine prasme karjera apima ne tik pareigų paaukštinimą, bet ir bet kokią pareigų keitimą ar mokymąsi, siekiant įgyti individui bei organizacijai prasmingų ir reikalingų darbo patirčių, užtikrinančių pakankamą kompetencijų lygį reikiamu metu. Dabartiniu metu karjeros galimybes darbuotojai labai dažnai laiko vienu iš svarbiausių kriterijų renkantis organizaciją, kurioje norima dirbti, o organizacija – vienu iš svarbiausių veiksnių norint išlaikyti geriausius darbuotojus.

Organizacijos karjeros vystymo sistema numato pagrindinius principus, kuriais vadovaudamiesi darbuotojai siekia karjeros organizacijoje ar platesnėje socialinėje sistemoje. Atspindėdama dinamiškus žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus ir palaikydama individo karjeros vystymą, karjeros vystymo sistema apima ir į visumą integruoja daugelį žmogiškųjų išteklių valdymo procesų.

Nors ir sunku tiksliai įvertinti karjeros vystymo procesų poveikį žmogiškųjų išteklių valdymo efektyvumui ir galutiniam organizacijos veiklos rezultatui (Fitz-Enz, 2002, 2009), tyrimai rodo, kad gerai suprojektuotos karjeros vystymo sistemos sudaro galimybę organizacijoms iškelti į aukščiausius

valdymo lygmenis žmones, kurie geba kurti ir įgyvendinti naujas idėjas, padedančias organizacijai prisitaikyti prie greitai kintančios aplinkos (Higgins ir Dillon, 2007). Naujai į organizaciją atėję darbuotojai, turėdami galimybę siekti karjeros, atsineša ir skleidžia savo supratimą apie organizacijos struktūrą, strategiją, kultūrą bei socialinius santykius (Higgins ir Dillon, 2007).

Šiuo požiūriu karjeros vystymas organizacijoje yra susijęs su socialinių mokslų teorijoje plačiai nagrinėjama dilema bei įtampa tarp visuomenės ir individo, keliant klausimą, kas turi ar privalo turėti didesnę įtaką individo elgesiui – ar įvairios visuomeninės institucijos, struktūros, organizacijos ir faktas, kad individas joms priklauso, ar paties individo laisva valia, apsisprendimas ir siekis įgyvendinti savo tikslus (Berger ir Luckmann, 1966). Klausimas iki šiol yra svarstomas, tačiau kai kurie mokslininkai teigia, kad daugumoje Vakarų Europos ir Šiaurės Amerikos valstybių paties individo įtaka karjeros sprendimams ir elgesiui yra daug didesnė nei kitose pasaulio regionuose (Thomas, 2007). Socialinio konstruktyvizmo paradigmoje šiuo aspektu vyrauja individas, čia, priešingai klasikų ar modernistų požiūriams, pačios organizacijos yra laikomos sudėtingų sąveikaujančių individualių karjerų padariniu ar rezultatu (Inkson ir Arthur, 2002). Individo įtaka konstruojant karjerą Lietuvoje kol kas yra mažai nagrinėta.

Taigi šio skyriaus tikslas yra atlikti kritinę požiūrio į karjerą ir jos vystymą kaitos tendencijų analizę bei pasiūlyti moksliskai pagrįstą teorinį karjeros vystymo sistemos modelį, skirtą karjeros vystymo procesams tobulinti valstybės tarnyboje.

## 6.1. Karjeros vystymas organizacijų pokyčių aplinkoje

Karjeros sąvoka yra kildinama iš lotynų kalbos žodžio *carraria*, kuris reiškia „kelią“, „kryptį“ ar „veiksmų eigą“ (Greenhaus ir Callanan, 2006). Skirtingų mokslo bei praktikos sričių atstovai, siekdami savo tikslų, vado-vaudamiesi skirtingomis prielaidomis ir teorinėmis perspektyvomis, tyrinėja įvairius karjeros aspektus ir pateikia skirtingas šios sąvokos interpretacijas. Nors karjeros sąvoka vartojama įvairiai, pačioje sąvokoje yra keletas svarbiausių akcentų (Greenhaus ir Callanan, 2006):

- vartojant sąvoką „karjera“ turimas galvoje *asmens judėjimas laike ir socialinėje erdvėje*. Dažniausiai – judėjimas profesinėje ar orga-



nizacinėje erdvėje ar erdvėse, nuosekliai einant tam tikras darbo pareigas ar imantis kitų, tiesiogiai su formaliomis pareigomis nesusijusių darbo vaidmenų (siauroji karjeros samprata);

- judėjimas socialinėje erdvėje yra *lyginamas su iš anksto žinomu atskaitos tašku*, esančiu socialinėje struktūroje ar santykių tinkle (objektyvi karjera). Taigi supratimas apie individo karjerą yra įgyjamas nurodant jo santykį su socialinėmis struktūromis, kitais asmenimis ar grupėmis, vadovaujantis tokiomis normomis kaip pareigos, statusas, atsakomybės sritys, kompetencijų pokytis, pažangos kryptis ir greitis. Šios normos suteikia skirtingą vertę įvairiems individo prisiimamiems vaidmenims, tarp jų ir vyksta šis judėjimas apibrėžtoje socialinėje sistemoje. Karjeros sėkmė šiuo požiūriu gali būti įvertinta objektyviai;
- karjera gali būti suprantama ir kaip *judėjimas nuo vieno asmens tapatumo link kito* (subjektyvi karjera). Šie tapatumai ir jų pokyčiai dažniausiai yra susiję su darbo, profesiniais ir organizaciniais vaidmenimis, bet gali apimti mokymosi ir laisvalaikio socialius vaidmenis (plačioji karjeros samprata). Taigi šia prasme karjera yra tam tikra individo tapatumo kaita, kurios kokybę pagal savo nusistatytus kriterijus vertina pats individas.

Istoriškai iki pramonės revoliucijos karjera, suprantama kaip mobilumas organizacijoje ar profesinis mobilumas, beveik neegzistavo, nes tam nebuvo jokio poreikio. Tradicinėje visuomenėje (iki XX a.) ir to meto organizacijose bet kokie socialinių vaidmenų ar pareigų pokyčiai buvo susiję ne tiek su individo reiškiamą valia ar rodoma iniciatyva, kiek su jo padėtimi socialinėje ar organizacinėje struktūroje. Visus pokyčius lėmė aiškiai apibrėžtos taisyklės visuomeninės normos. Kaip teigia Anthony Giddensas, mintis, kad kiekvienas asmuo turi unikalų charakterį ir ypatingas galimybes, kurios gali būti įgyvendintos arba ne, ikimoderniai kultūrai buvo svetima. Giminytės linija, lytis, socialinis statusas ir kiti tapatumai reikšmingi požymiai buvo santykinai pastovūs. Ikimodernioje visuomenėje taip pat reikėjo pereiti įvairius gyvenimo tarpsnius, bet šiuos perėjimus lėmė suinstitucinti procesai, kuriuose individo vaidmuo buvo palyginti pasyvus (Giddens, 2000).

Tiktai XIX ir XX a. sandūroje karjeros sąvoka įgavo progresyvios darbo ir profesinės veiklos kelio prasmę. Tuo metu daugelyje Vakarų Europos

ir Šiaurės Amerikos valstybių suintensyvėjo industrializacijos, urbanizacijos bei demokratizacijos procesai. Atsirado nuo bendruomenės mažai priklausantis ir laisvai mąstantis individas, kuriam reikėjo pasirūpinti pačiu savimi. Kuriantis didelėms organizacijoms iškilo poreikis tinkama linkme nukreipti darbuotojų karjeras.

Moksliskai karjeros reiškinius pirmasis pradėjo tyrinėti Frankas Parsonsas (1909). Jis yra laikomas karjeros orientavimo pradininku. Jo moksliniai darbai turėjo ilgalaikę įtaką karjeros teorijai ir praktikai. Šis mokslininkas išskyrė tris pagrindinius karjeros pasirinkimo (parinkimo) elementus (Parsons, 1909):

- aiškus asmenybės, polinkių, gebėjimų, interesų, išteklių, apribojimų ir kitų savybių pažinimas,
- žinios apie darbo reikalavimus ir sąlygas, pranašumus ir trūkumus, atlyginimą, galimybes ir perspektyvas skirtingose profesinėse srityse,
- teisingas mąstymas apie faktų, priklausančių pirmosioms dviems elementų grupėms, santykį ir sąveiką. Teisingo mąstymo sąvokos F. Parsonsas savo darbuose niekur nepaaiškino, tačiau gilinantis į jo paliktus tekstus galima susidaryti įspūdį, kad autorius kalba apie pažintinius procesus ir analitinio mąstymo gebėjimus kaip karjeros pasirinkimų pagrindą.

F. Parsonsas pirmasis savo karjeros konsultacijose pardėjo naudoti standartines savęs įsivertinimo formas (klausimynus). Asmenybės kintamiesiems įvertinti tuo metu buvo skiriama 15 minučių konsultacijos laiko. Karjeros pasirinkimą (parinkimą) F. Parsonsas sukonkretindavo naudodamasis pramonės šakų ir profesijų klasifikatoriais, informacijos apie mokymus ir kursus suvestinėmis. Todėl galime teigti, kad F. Parsonsas pirmasis pateikė ir pagrindė conceptualų karjeros sprendimų priėmimo pagrindą, kuris tapo gera priemone karjeros konsultacijas teikiantiems profesionalams. Jis buvo įsitikinęs, kad aktyviai karjeros pasirinkimo procesuose dalyvaujantys individai yra labiau patenkinti atliekamu darbu ir dirba efektyviau (Parsons, 1909).

Pirmasis iš mokslininkų karjerą ir jos vystymo principus organizacijoje aprašė Maxas Weberis. Jis buvo įsitikinęs, kad pagal klasikinės biurokratijos taisykles funkcionuojančioje organizacijoje turėtų egzistuoti tokia karjeros vystymo sistema, kurioje darbuotojai, įgydami vis daugiau patirties organi-

zacijos hierarchinėje sistemoje, turėtų galimybę siekti vertikalios karjeros. Tai padėtų užtikrinti stabilų organizacijos funkcionavimą (Inkson, 2009). Be M. Weberio, teigiamą darbuotojų karjeros poveikį organizacijos veiklos rezultatams yra nurodę daugelis mokslininkų (Fayol, 1949; Drucker, 1954; Peters ir Waterman, 1982). Praktikoje šios nuostatos labiausiai įsigalėjo darbo ir karjeros visą gyvenimą modeliuose, kurie buvo įgyvendinami didelėse Japonijos organizacijose (Ouchi, 1981).

Taigi XX a. susiformavo ir įsitvirtino tradicinis (organizacinis) požiūris į karjerą. Pagrindiniai jo požymiai yra šie:

- tai statiškas karjeros vystymo modelis, nes jis užtikrina aiškiai apibrėžtą karjeros ateitį bei socialinį saugumą, tačiau nepasižymi lankstumu darbuotojo karjeros atžvilgiu, mažai domimasi individo karjeros poreikiais,
- organizacijos atsakomybė už darbuotojo karjeros vystymą, kai darbuotojai nėra įtraukiami į karjeros planų sudarymo procesą, o apsiriboja tik vykdytojo vaidmenimis,
- sėkminga karjera čia siejama su individualiais pasiekimais, iš kurių svarbiausi yra aukštesnės pareigos, įgytas statusas ir didesnis atlyginimas,
- veiklos sritis apribojama viena organizacija.

Šis tradicinis požiūris į karjerą vyravo gana ilgai, kol praėjusio amžiaus pabaigoje nesuintensyvėjo pokyčiai, turėję didelę įtaką karjeros sampratai ir karjeros vystymui organizacijose. Darbo ir organizavimo pokyčių kontekstą nagrinėja daugelis autorių. Jie šioje srityje pasauliniu mastu nurodo ketetą svarbių tendencijų, akivaizdžiai susijusių su ekonominiais veiksniais, organizacijų ir vyriausybės siekiu didinti darbo efektyvumą bei išlaikyti konkurencingumą (Jarvis, 2003; Baruch, 2004; Craig ir Hall, 2005; Blustein, 2006; Mayrhofer ir kt., 2007; Noon ir Blyton, 2007; Kuchinke, 2009):

- globalizacija gamybos ir paslaugų teikimo srityse;
- pasaulinės konkurencinės kovos sustiprėjimas;
- didesni kokybės ir produktyvumo reikalavimai;
- gamybos ir paslaugų teikimo perkėlimas į pigesnės darbo jėgos šalis;

- pasaulinių tyrimų ir vystymo centrų kūrimas bei sutelkimas tam palankiose pasaulio vietose, pasižyminčiose labai gera žmogiškųjų išteklių kokybe;
- naujų darbo organizavimo formų plėtra: virtualios ir tinklinės organizacijos;
- organizacijų vystymas nukreiptas į restruktūrizavimą, susijungimus, bendrų įmonių kūrimą, strateginių aljansų sudarymą, mažai pajamų duodančių funkcijų bei procesų atsisakymą ir optimaliausių išteklių paiešką už organizacijos ribų;
- mažiau stabilumo, daugiau dinamikos ir lankstumo organizacijų santykiuose;
- nuolatinis inovacijų poreikis visose organizacijų veiklos srityse;
- pasaulinės darbo rinkos formavimasis;
- galimybių dirbti, mokytis ir gyventi įvairiose pasaulio šalyse padidėjimas;
- žinių kūrimo srities darbuotojų poreikio didėjimas;
- darbuotojų kvalifikacijos ir kompetencijos reikalavimų didėjimas;
- poreikio mokytis visą gyvenimą susiformavimas ir stiprėjimas.

Įvardyti pokyčiai turėjo labai didelę įtaką organizacijų ir darbuotojų santykiams, kuriuos Michaelas Armstrongas (2002) vadina darbo santykiais ir apibrėžia kaip darbo vietoje susiklostančius darbdavių ir darbuotojų santykius. Nagrinėjant darbo santykius būtina atskirti ir įvardyti du jų aspektus (Armstrong, 2002):

- teisinius;
- psichologinius.

Teisiniai darbo santykių aspektai apima visa tai, ką nustato ir reguliuoja tam tikros valstybės įstatymai, taikytini darbdavių ir darbuotojų santykiams. Nagrinėdami teisinius darbo santykių aspektus ir jų pokyčius galime konstatuoti šias dabartiniu metu mokslininkų pastebimas tendencijas (Noon ir Blyton, 2007; Bordogna, 2007; Leat, 2007):

- organizacijų darbo mastai tampa sunkiai prognozuojami, todėl sunku tiksliai numatyti ir darbuotojų poreikį. Atsiranda būtinybė kurti palankesnes teises lankstesnio darbo santykių reguliavimo

prielaidas ir privačiajame, ir viešajame sektoriuose (Flexicurity sistema) (Madsen, 2003; Gruževskis ir Blažienė, 2007);

- daugelyje šalių valstybinio darbo santykių reguliavimas mažėja, sudaromos galimybės darbo santykius individualizuoti ir diversifikuoti;
- įteisinamos naujos darbo formos: darbas keliose organizacijose vienu metu, darbas pagal sutartis ir projektinis darbas, darbas ne visą darbo dieną, nuotolinis darbas;
- daugelio šalių valstybės tarnautojų ir pagal sutartis dirbančių darbuotojų darbo santykių reglamentavimas panašėja.

Ne mažiau svarbūs ir psichologiniai darbo santykių aspektai. Šiame kontekste vartojama psichologinio kontrakto sąvoka. Dabartiniu metu ši sąvoka mokslinėje literatūroje labai plačiai nagrinėjama ir įvairiai aiškinama (Conway ir Briner, 2005; Wellin, 2007). Mes remsimės klasikiniu Edgaro Scheino (1980) pasiūlytu jos apibrėžimu. Pasak autoriaus, psichologinis kontraktas sudaromas ir iš individo lūkesčių organizacijos atžvilgiu, ir iš organizacijos lūkesčių individo atžvilgiu. Šie lūkesčiai yra nerašyti darbuotojo ir organizacijos susitarimai, veikiantys kaip galingas elgesio determinatorius. Nors jie nėra oficialūs, tačiau suvokiami kaip daugiau ar mažiau privalomi abiem šalims (darbuotojui ir organizacijai) ir veikiantys tarsi teisinis susitarimas (Schein, 1980).

Taigi kartu su teisinių darbo santykių pokyčiais keičiasi ir darbuotojo, ir organizacijos psichologinio kontrakto pobūdis. Anksčiau, vyraujant biurokratiniam organizacijų modeliui, pagrindinis veiksnys buvo darbuotojo ir darbdavio lojalumas vienas kitam. Darbuotojas tarsi įsipareigodavo likti visą gyvenimą lojalus organizacijai, už tai gaudamas šios rūpestį, socialines garantijas, galimybę kilti karjeros laiptais. Dabar svarbu nebe tiek vienpusis darbuotojo lojalumas, kiek abipusė nauda, kurios gali tikėtis darbuotojas ir organizacija. Darbuotojas investuoja savo turimas kompetencijas (žinias, gebėjimus, įgūdžius), laiką, pastangas ir už tai tikisi tam tikros naudos, kuri dažniausiai yra suvokiama kaip tiesioginis piniginis atlygis arba karjeros portfelio (kompetencijų, patirties) pokytis. Ankstesnio psichologinio kontrakto pagrindas buvo geras „vaiko“ (darbuotojo) ir „tėvo“ (organizacijos) emocinis ryšys. Organizacijos buvo pasirengusios daug ką atleisti „nepaklusniam vaikui“, toleruoti prastą darbuotojų motyvaciją, žinių ir įgūdžių stoką.

Dabartinio kontrakto pagrindas – dviejų „suaugusių“, savarankiškų subjektų partneriškas susitarimas. Todėl organizacijos nebenori įdarbinti tokių darbuotojų, kurie patys nežino, ką gali pasiūlyti ir ko nori iš organizacijos. Darbuotojų sąmoningumas ir savarankiškumas tampa didžiausiomis vertybėmis. Ir darbuotojas, ir organizacija yra partneriai, derybomis bei susitarimu besidalinantys atsakomybę už abipusę sėkmę (Grey, 1994; Baruch 2004; Edwards ir Wajcman, 2005).

Idėjas apie darbo santykių pokyčius ir jų pasekmes karjeros sampratai apibendrina P. S. Jarvis, išskirdamas dvi pažiūrų sistemas (paradigmas) į karjerą ir pagrindinius ją lemiančius veiksnius: senąją ir naująją (2003) (6.1 lentelė).

6.1 lentelė. Karjeros paradigmos pokyčiai

Senoji paradigma	Pokytis	Naujoji paradigma
Biurokratinė organizacija	Organizacijų gyvavimo ciklo trumpėjimas, kvalifikuotų darbuotojų įtakos organizacijos veiklos rezultatams didėjimas	Bendra vizija ir misija
Nuolatinis darbas, darbo funkcijų aprašymas	Darbo santykių įvairovės formavimasis	Darbas kaip projektas ar programa, orientacija į užduotis ir laukiamus rezultatus
Darbas biure	Informacinių technologijų įtakos padidėjimas darbo organizavimo srityje	Darbas virtualioje erdvėje
Profesiniai titulai, diplomai ir laipsniai	Neformalaus mokymosi ir mokymosi mokytis reikšmės didėjimas	Praktinėje veikloje reikalingi bendrieji ir profesiniai gebėjimai
Sėkmė – karjeros laiptai	Ilgai egzistuojančių, tvirtų organizacinių struktūrų nykimas	Sėkmė – įrodyti vertingi gebėjimai
Vadovas	Administracinių darbų mažėjimas ir gebėjimas lanksčiai vadovauti žmonėms nestandartinėse situacijose	Lyderis

Teisių turėjimas, autoritetas	Orientacija ne vien į titulus, bet į siekiamą rezultatą „čia ir dabar“	Paklausa darbo rinkoje, darbumas, įtaka
Didžiausias dėmesys vadovui	Orientacija į vertės kūrimą galutiniam vartotojui	Didžiausias dėmesys klientui
Lojalumas organizacijai	Individo įtakos santykiuose su organizacija padidėjimas, organizacijos ir individo partnerystės reikšmės padidėjimas	Lojalumas sau ir darbui
Atlyginimas ir nekinantį darbo aplinka	Lanksčių darbo organizavimo formų paieška	Kontraktas ir honoraras
Darbo saugumas	Nuolat kintančios darbo sąlygos	Asmeninė laisvė ir kontrolė prisitaikant prie nuolatinių aplinkos iššūkių
Darbuotojo tapatumas – pareigos darbe	Asmens tapatumo sampratos plėtra	Darbuotojo tapatumas – asmeninis indėlis į organizacijos ir bendruomenės sėkmę kintančioje aplinkoje
Darbuotojų darbo rezultatų vertintojai – kolegos ir vadovai	Nuolatinė darbo procesų aplinkos kaitos poveikis veiklos vertinimui	Darbuotojų darbo rezultatai vertinami vidinių ir išorinių klientų
Darbuotojas – vykdytojas	Darbo atsakomybės sričių plėtra ir įvairovės didėjimas	Darbuotojas – komandos narys, verslininkas, gebantis kurti ir parduoti veiklos rezultatus

(Sudaryta autoriaus, remiantis P. S. Jarvis, 2003)

Karjerą tyrinėjantys mokslininkai, įvertinę pokyčius, įvykusius per pastaruosius dešimtmečius, pristatė keletą didelę įtaką karjeros teorijai ir praktikai turėjusių karjeros koncepcijų. Taigi gilindamiesi į besikeičiančią karjeros sampratą, panagrinėsime keletą iš jų.

M. B. Arthuras ir D. M. Rousseau (1996) vartoja karjeros be ribų (angl. *boundaryless career*) sąvoką, kuri yra kildinama iš organizacijų mokslo ir praktikos. J. Welchas 1993 m. pirmasis akademiniam diskursui pasiūlė są-

voką „beribė organizacija“, kalbėdamas apie šiuolaikines, mažiau biurokra-  
tizuotas ir lanksčias organizacijas (Ashkenas ir kt. 1995). Taigi karjeros be  
ribų samprata leidžia analizuoti šiuolaikinės darbuotojų karjeros reiškinius  
atsisakant tradicinių ribų (socialinių ribų, darbuotojo pareigų, kompetencijų  
ir atsakomybės ribų, ribų, skiriančių darbo ir šeimos vaidmenis, pokyčiai).

M. B. Arthuras ir D. M. Rousseau (1996) įvardija šias jų pasiūlytos kar-  
jeros be ribų sąvokos reikšmes:

- nusistovėjusių karjeros sistemos ribų tradicinėje organizacijos  
struktūroje peržengimas (esant poreikiui galimi greitesni ir įvaires-  
ni darbuotojų karjeros pokyčiai);
- dažnesnis judėjimas per atskirų organizacijų ribas (darbas skirtin-  
gose organizacijose, dažnesnis darbų keitimas ar darbas vienu metu  
iš karto keliuose organizacijose arba projektuose);
- karjeros pagrindas ir varomoji jėga nebūtinai yra ta organizacija,  
kurioje individas dirba;
- karjerą palaiko ir aktyvina socialiniai bei profesionalų tinklai bei  
informacija, esanti už dabartinio darbdavio organizacijos ribų, dar-  
buotojai aktyviai reaguoja į visas jiems prieinamas darbo ir moky-  
mosi galimybes, kurias laiko potencialiomis savo karjeros galimy-  
bėmis;
- tradicinės karjeros galimybių atsisakymas dėl asmeninių tikslų ar  
įsipareigojimų šeimai.

Karjeros be ribų kaip reiškinio ir kaip mokslininkų nagrinėjamo kon-  
cepto plitimą galima būtų paaiškinti tuo, kad organizacijos dėl pasauliniu  
mastu vykstančių pokyčių poveikio yra priverstos taikytis ir tapti lankstesnės,  
o karjeros pokyčiai yra laikytini įvardytų visuomeninių ir organizacinių reišk-  
inių atspindžiu individo lygmeniu.

D. H. Pinkas (2001) teigia, kad šiuolaikinė karjera nusipelno lego kar-  
jeros pavadinimo. Šiuolaikiniai darbuotojai, kuriuos šios koncepcijos auto-  
rius vadina laisvaisiais agentais, – tai darbuotojai, neturintys nuolatinių ir  
ilgalaikių darbo sutarčių su didelėmis organizacijomis. Jų gyvenimo ir darbo  
stilius yra visiškai priešingybė XX a. viduryje labiausiai paplitusių „organiza-  
cijos žmonių“, didžiąją dalį savo profesinio gyvenimo praleisdavusių vienoje  
organizacijoje, gyvenimo ir darbo stiliams.



D. H. Pinkas (2001) nurodo šias priežastis, dėl kurių pastaruosiu metu daugelyje pasaulio šalių ypač išpopuliarėjo laisvieji agentai:

- darbuotojų ir organizacijos psichologinio kontrakto, apibūdinamo kaip „lojalumas už saugumą“, pokyčiai ir poslinkis link abipusiškai naudingo instrumentinio kontrakto;
- darbo priemonių nuosavybės perėjimas iš organizacijų į darbuotojų rankas. Tai ypač pasakytina apie žinių kūrimo ir kitokio pobūdžio nerutininio darbo priemones;
- vidurinėsios klasės išaugimas ir lygiavertiškesnis pajamų pasiskirstymas visuomenėje;
- organizacijų gyvavimo ciklo sutrumpėjimas;

Laisvieji agentai pasižymi individualistinėmis vertybėmis ir verslininkiška orientacija. Tačiau savas verslas yra tik viena iš laisvųjų agentų karjeros alternatyvų. Šio tipo darbuotojai dažnai dirba pagal trumpalaikes darbo sutartis ir teikia specializuotas paslaugas organizacijoms tada, kai šios iš rinkos gauna užsakymą ir pajunta labai lanksčių ir profesionalių darbuotojų poreikį.

Laisvųjų agentų atliekamus darbus galima pavadinti nestandartiniais. Jie paprastai gauna užsakymą sukurti ir pateikti tam tikrais kokybės parametrais apibūdinamą produktą ar paslaugą per sutartą laiką už sutartą atlyginimą. Kai kurių mokslininkų apskaičiavimu dar 1995 m. tokie nestandartiniai darbai JAV visoje darbo rinkoje sudarė net 30 procentų ir tokių dabų vis daugėjo (Lock, 2005).

D. H. Pinkas (2001) vartoja horizontalaus lojalumo sąvoką, kuri yra laikoma priešingybe vertikaliam lojalumui, suprantamam kaip lojalumui aukščiau organizacinėje hierarchijoje esantiems pareigūnams ir vadovams arba organizacijai bendrąja prasme. Horizontalus lojalumas – tai iš esmės abipusis reiškinys, jis pasireiškia darbo kolegų, buvusių kolegų, draugų, komandų, klientų, tam tikrų darbo ar profesinių sričių, šeimos ar bendruomenės atžvilgiu.

Laisvieji agentai, kitaip nei tradicinių organizacijų darbuotojai, dirba visą laiką. Juos galima palyginti su visą parą dirbančiomis parduotuvėmis ar degalinėmis, kurios tam tikru paros metu gali būti tuščios, tačiau vis dėlto neužsidaro ir laukia savo klientų. Tai reiškia, kad šiuolaikinėmis technologijomis užsakymų teikėjai gali bet kada susisiekti su laisvaisiais agentais pranešdami jiems ir konsultuodamiesi su jais dėl galimų užsakymų.

Nenutrūkstamas laisvųjų agentų darbo grafikas yra susijęs su padidėjusia konkurencija pasaulinėje prekių gamybos ir paslaugų teikimo rinkoje, kur tenkinant kliento poreikius užsakymas nukeliauja pas tuos, kurie per trumpiausią laiką geba jį įgyvendinti geriausiai. Taigi tuo metu, kai tradicinių organizacijų darbuotojai mėgaujasi ramiais vakarais ar atostogomis, laisvieji agentai kartais daro tą patį, tik dar atsakinėja ir į telefono skambučius, tikrinasi elektroninį paštą nesipiktindami tuo, kad darbo reikalai jų niekad „nepaleidžia“. Laisvieji agentai aiškia supranta, kad nuolatinis buvimas „ryšio zonoje“ yra neišvengiama šių dienų karjeros realybės dalis.

D. H. Pinkas (2001) metaforiškai teigia, kad laisvuosius agentus galima laikyti vedusiais ar ištekėjusiomis už kompiuterio. Šią metaforą sustiprina ir tai, kad dalį laisvųjų agentų namų paprastai užima biuras, dažniausiai jie turi atskirą kambarį arba erdvę kompiuteriui, kuriuo naudodamiesi tvarko visus darbo reikalus.

Laisvieji agentai dirba bendradarbiaudami su kitais laisvaisiais agentais. Toks bendradarbiavimas yra neišvengiamas įgyvendinant didesnės apimties užsakymus. Bendradarbiavimo pagrindas dažniausiai būna ne formalios sutartys, o abipusis pasitikėjimas savo kolegomis. Jis įgalina kurti labai lanksčias struktūras, paremtas neformaliu bendravimu, padedančias per trumpiausią laiką sukurti geriausios kokybės produktus. Tokiose struktūrose vyrauja orientacija į rezultatą ir nuolatinė optimaliausių darbo procesų paieška, o ne kokių nors iš anksto nustatytų taisyklių laikymasis. Laisvųjų agentų kuriamos bendradarbiavimo taisyklės yra labai lanksčios, jie niekada nedaro nieko vien todėl, kad įtiktų kokiam nors normai ar reikalavimui.

Gerai žinomas verslo principas, kad bet kokią darbą galima daryti geriau, yra vienas svarbiausių laisvųjų agentų bendradarbiavimo principų. Suprantama, kad laisvųjų agentų bendruomenės ne pačios išrado tokias bendravimo ir bendradarbiavimo taisykles, jos susiformavo intensyvios konkurencijos sąlygomis. Kiekvienas laisvasis agentas geriau negu bet kas kitas supranta, kad jis bet kada gali būti pašalintas iš žaidimo, kad tie darbai, kuriuos jis dabar daro bet kada gali atitekti geriau ir greičiau dirbančiam laisvajam agentui arba konkurenciniam laisvųjų agentų tinklui.

Laisvieji agentai mokosi visiškai kitaip nei tradiciniai darbuotojai. D. H. Pinkas (2001) teigia, kad labai ilgą laiką visuomenėje buvo įprastas Padėkos dienos kalakuto mokymosi modelis, kai visuomenė vaikus dvylikai metų „su-

pakuodavo“ ir pasiūsdavo į formalaus mokymosi „orkaitę“. Praėjus nustatytam laikotarpiui, kai jie jau būdavo iškepę, nustatydavo 4–6 metų skrudinimo režimą aukštojoje mokykloje. O sustojus orkaitės laikrodžiui, patiekdavo juos darbdaviams. Toks modelis visiškai netinkamas laisvųjų agentų mokymuisi. Laisvieji agentai prioritetą teikia visoms aktyvaus mokymosi formoms, patys geriausiai žinodami ir atsirinkdami, ko, kada ir kokiomis priemonėmis reikia mokytis.

Laisvųjų agentų konkurencija mokymosi srityje yra tokia pat didelė kaip ir jų konkurencija dėl pajamas generuojančių užsakymų. Todėl tie laisvieji agentai, kurie pirmieji atranda pačias perspektyviausias mokymosi sritis ir nukreipia savo mokymosi pastangas reikiama linkme, laimi konkurencinėje kovoje dėl paklausiausių žinių, gebėjimų ir kompetencijų, o tai jiems padeda susikurti prielaidas didinti savo kaip tam tikros srities profesionalų vertę.

Taigi vietoje nuolatinės ir stabilios kelionės iš anksto nustatytais karjeros keliais didelėje organizacijoje laisvieji agentai privalo patys iš atskirų dalių kurti individualią karjerą savo gyvenimo kontekste. Tos dalys – tai gebėjimai, norai, galimybės, kontaktai, sutartys ir visa kita, ko tik gali prireikti karjeros projektui sėkmingai įgyvendinti. D. H. Pinko (2001) nuomone, kitaip nei tradicinės organizacinės karjeros atveju, kai buvo siekiama kilti karjeros laiptais tol, kol buvo pasiekiami tam tikra kompetencijos ir galimybių tobulėti riba, šiuolaikine pasirinkta karjera žmogus rūpinasi tol, kol jam tai įdomu ir teikia malonumą, palyginti su alternatyviais karjeros keliais. Esant poreikiui individuali karjera gali būti „demontuota“ ir naudojantis iš ankstesnių statinių likusiomis ar naujai įsigytais lego detalėmis sukurta kita (Pink, 2001).

J. R. DeFillippio ir M. B. Arthuro (1996) nuomone, šiuolaikinė karjera nusipelno protingos karjeros pavadinimo. Tai kompetencijomis pagrįstas požiūris į karjerą. Karjeros kompetencijos apima motyvacinę (žinoti kodėl?) (angl. *know why?*), žinių ir gebėjimų (žinoti kaip?) (angl. *know how?*) ir ryšių (pažinti ką?) (angl. *know whom?*) sritis, kurias trumpai ir aptarsime.

*Motyvacinė sritis* (žinoti kodėl?). Atsakymas į šį klausimą susijęs su individo prasmės paieškomis gyvenime ir tapatybės kūrimu. Čia individas turi sau atsakyti, kodėl jis renkasi vienokią ar kitokią darbo ir mokymosi veiklą savo karjeros kelyje, kokie poreikiai slypi už jo pasirinkimų. Norint tinkamai atsakyti į šiuos klausimus, būtina labai gerai save pažinti, ieškoti gyvenimiškų ir darbo patirčių, leidžiančių tai padaryti. Tik karjera, kuri yra pagrįsta tuo,

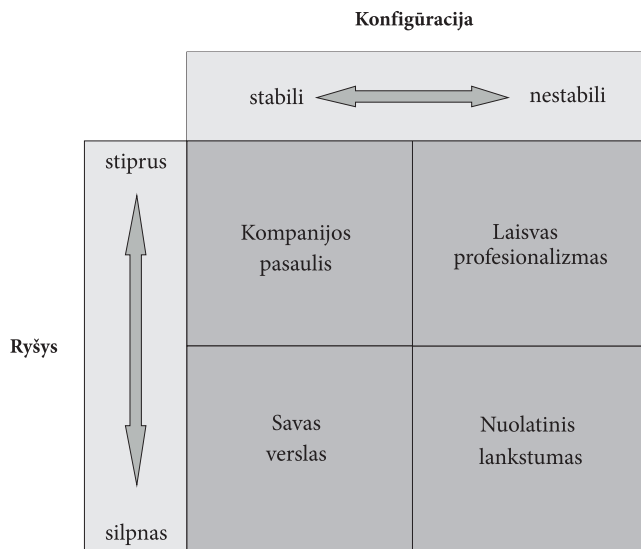
kas žmogui svarbiausia, gali būti sėkminga. Jeigu asmuo vengia ar dėl kokių nors priežasčių negali sau sąžiningai atsakyti, kodėl iš visų savo turimų alternatyvų renkasi įgyvendinti vieną, o ne kitą, tikėtis sėkmingos karjeros sunku. „Žinoti kodėl?“ reiškia žinoti, kodėl dabar individas renkasi dirbti ir mokytis tai, kas šiuo metu jam įvertinus visas aplinkybes atrodo tinkamiausia. Galbūt įgijus naujų ar reikšmingesnių karjeros patirčių į šį klausimą bus atsakyta kitaip.

*Žinių ir gebėjimų sritis* (žinoti kaip?). Tai klausimas apie žinias ir gebėjimus. Siekiantieji karjeros turi labai aiškiai suprasti, kad karjera kaip niekad anksčiau yra ypač susijusi su gebėjimu tinkamoje vietoje ir tinkamu laiku turėti reikiamų žinių ir gebėjimų, būtinų vienokiems ar kitokiems produktams kurti ar paslaugoms teikti. Gebėjimams įsisavinti reikia laiko. Suprantama, studijų metais į klausimą „Žinoti kaip?“ padeda atsakyti parengtos studijų programos ir dėstytojai. Tačiau studijoms pasibaigus baigiasi ir aiškesni atsakymai. Įdarbinančios organizacijos, siekdamos savo tikslų, paprastai rūpinasi savo darbuotojų žiniomis ir gebėjimais bei jų tobulinimu. Labai gerai, kai organizacijų ir darbuotojų tikslai žinių ir gebėjimų tobulinimo srityje sutampa. Tačiau taip nutinka ne visada. Todėl šiuolaikinis profesionalas paprastai neturi labai aiškiai ir vienareikšmiškai apibrėžto reikalingų gebėjimų sąrašo, kuriuo būtų galima pasinaudoti norint nustatyti, ko reikia mokytis siekiant karjeros. Taigi jis yra priverstas pats prognozuoti gebėjimų poreikį, kad galėtų įsisavinti tai, kas yra reikalingiausia per kuo trumpesnę laiką. Kuo aukštesnio lygmens profesionalas, tuo didesnės jis turi įtakos savo darbo sričiai ir požiūrio į tai, kaip joje yra ar turi būti dirbama, kaitai. Todėl aukščiausio lygio profesionalai mokosi ir kuria ne tik save, bet ir perkuria, transformuoja atskiras darbų sritis ir profesijas, t. y. keičia „žaidimo taisykles“. Todėl galime teigti, kad nors visuomenėje nusistovėję tam tikri atskiri profesinių sričių veiklos standartai ir ypatumai, šiuolaikiniai darbuotojai patys daro įtaką tam, ką reikia gebėti, norint pasiekti sėkmės savo pasirinktoje srityje, o kartu ir sėkmingos karjeros. Tai ypač pasakytina apie dabartinę intensyvių pokyčių aplinką, kai daugelis produktų ir paslaugų yra kuriamos ne atskirų profesinių grupių atstovų, o būtent profesijų ar skirtingų darbinių sričių sankirtos srityse. Todėl ir atskiros profesijos ne visada gali būti laikomos patikimais profesionalams reikiamų gebėjimų šaltiniais.

Ryšių sritis (pažinti ką?). Karjera paprastai daroma ne vakuume, o tam tikroje socialinėje erdvėje: mažoje firmoje, didelėje organizacijoje ar korporacijoje, valstybėje ar pasaulio regione. O kur žmonės, ten prasideda visi su bendravimu ir socialiniais santykiais susiję reiškiniai. Gali būti, kad kai kas mano, jog siekiant karjeros svarbiausia yra ne bendrauti, o realiai veikti savo profesinėje srityje. Šiame požiūryje yra daug tiesos, tačiau, be visų geriausių ketinimų ir profesinių gebėjimų, kuriuos asmuo gali atskleisti, labai svarbu mokėti tinkamai elgtis su kitais panašioje srityje dirbančiais ir galbūt taip pat karjeros siekiančiais individais. Vienu atveju jie gali būti konkurentai, kitu – sąjungininkai įgyvendindami bendrus projektus. Jeigu situacija yra dviprasmiška ir neapibrėžta, žmonės yra labiau linkę pasitikėti pažįstamais ar bent jau matytais žmonėmis. Todėl bendravimas su tam tikrų dominančių sričių profesionalais ir vadovais yra laikytinas būtinu ir neišvengiamu. Jie gali duoti rekomendaciją, nukreipti klientą, pasidalinti naujausia informacija, leidžiančia įgyti pranašumą ir išvengti klaidų. Pats karjeros siekiantis individas gali daryti tą patį kitų savo kolegų ar profesinės bendruomenės atžvilgiu.

Taigi be stiprios ir pačiam individui aiškios motyvacijos, nuolat atnaujinamų žinių ir gebėjimų bei ryšių karjera šiuolaikiniame greitai besikeičiančiame pasaulyje yra sunkiai įmanoma.

W. Mayrhoferis, M. Meyeris, J. Steyreris, J. Maieris ir A. Hermannas (2004) pateikia kitą šiuolaikinės karjeros modelį. Išskiriamos dvi jo dimensijos: ryšio ir konfigūracijos. Ryšio dimensija apibūdina santykių artumą ir abipusės individo ir organizacijos įtakos intensyvumą. Stiprus ryšys esti tuomet, kai individo ir organizacijos sprendimai yra labai susiję ir turi didelę įtaką vieni kitiems. Silpnas ryšys – tai toks ryšys, kai atlikdamas darbą individas priima nepriklausomus sprendimus, o organizacijos priimami sprendimai neturi didelės įtakos individo darbo veiklai. Konfigūracijos dimensija apibūdina pokyčių intensyvumą. Stabili konfigūracija reiškia, kad nei aplinka, nei darbo užduotys nesikeičia greitai. Nestabili konfigūracija – priešingai, reiškia intensyviai kintančias ir įvairėjančias darbo užduotis. Atsižvelgiant į šias dvi dimensijas galima išskirti keturis karjeros tipus (6.1 pav.).



6.1 pav. Karjeros tipai (Mayrhofer ir kt., 2004)

Jeigu pokyčių aplinkoje nedaug, o individo ir organizacijos ryšys stiprus, galime kalbėti apie organizacinę karjerą (kompanijos pasaulis), pasižyminčią santykinai aiškia ir stabilia karjeros sistema.

Laisvas profesionalizmas – tai toks karjeros tipas, kai individo ryšys su organizacija apibrėžtą laiko tarpą yra gana tvirtas, tačiau aplinkoje vyksta ganėtinai daug pokyčių, tenka keisti atliekamus darbus. Šiuo atveju profesionalas darbo rinkoje teikia specializuotas savo srities paslaugas tam tikros rūšies organizacijoms. Todėl jis yra priklausomas nuo organizacijos net ir neturėdamas ilgalaikių darbo sutarčių ir užsakymų garantijų.

Savas verslas – tai toks karjeros tipas, kai individas sąmoningai apsisprendžia dirbti už organizacijos ribų bei imtis atsakomybės kurdamas ir plėtodamas savo verslą. Šiuo atveju ieškoma stabilių aplinkų, reikalaujančių tam tikrų specializuotų žinių.

Nuolatinis lankstumas – tai situacija, geriausiai apibūdinanti šiuolaikinę karjerą. Ji yra panaši į laisvą profesionalizmą dažno darbų keitimo požiūriu. Tačiau esminis skirtumas yra tas, kad siekiant prisitaikyti darbo rinkoje

nuolatinis lankstumas reikalauja keisti ne tik pačius darbus, bet ir jų turinį. Tenka nuolat plėsti profesinės kompetencijos ribas ir gilintis į naujas sritis. Tai reiškia, kad karjeros pokytis gali būti susijęs ne tik su organizacijos, su kuria vykdomi bendri projektai, bet ir profesinės srities, kurioje dirbama, ir darbo turinio kaita.

M. Peiperlis ir Y. Baruchas (1997) vartoja pokorporacinės karjeros sąvoką. Jie pabrėžia didėjančią individualios karjeros reikšmę lygindami ją su organizacine karjera. Apibūdindami individualią karjerą, šie mokslininkai daugiau dėmesio skiria karjeros pokyčiams, kuriuos lėmė didelių organizacijų ir korporacijų restruktūrizavimas. Juos labiau domina būtent šių pokyčių padariniai organizaciniame kontekste. Sutikdami su karjeros be ribų idėja, mokslininkai teigė, kad pokorporacinės karjeros samprata nusako, kaip reaguojant į pokyčius pasikeitė bendroji organizacijos karjeros vystymo sistema.

Y. Baruchas (2004) nurodo keturias individo karjera suinteresuotas šalis: individą (ir jo šeimą), organizaciją, visuomenę (plačiąja prasme) ir viešąsias organizacijas (institucijas). Į karjeros vystymo procesus yra įsitraukę ne tik individai ir organizacijos, kuriose siekiama karjeros, bet viešosios organizacijos bei visuomenė, kurios veikia kaip tam tikras karjeros kontekstas, sudarantis daugiau ar mažiau palankias individų karjeros prielaidas. Visi šios sistemos elementai sąveikauja tarpusavyje ir prisiima tam tikras atsakomybes už karjeros vystymą.

Taigi, apibendrinami aptartas šiuolaikinės karjeros koncepcijas ir modelius, turime konstatuoti, kad visuose matome akivaizdų poslinkį nuo organizacinės link individualios karjeros. Empirinių tyrimų duomenys patvirtina, kad dabartiniu metu organizacijos daug mažiau kontroliuoja ir planuoja savo darbuotojų karjeras visų pirma todėl, kad praranda struktūrinį stabilumą ir ilgalaikio žmogiškųjų išteklių planavimo galimybes. Todėl darbuotojai yra priversti ieškoti alternatyvių profesinio mobilumo galimybių (Goffee ir Scase, 1992; Heckscher, 1995; Inkson, 1995, 2009; Arthur, Inkson ir Pringle, 1999). Naujosios karjeros sampratos sulaukė didelės sėkmės karjeros teorijos srityje. Šis populiarumas liudija jų vertę ir ilgalaikiškumą aprašant kintančius darbo santykius, kurie daugeliu atvejų apibūdinami kaip pasižymintys mažesniu lojalumu bei užtikrintumu ir didesniu mobilumu (Rousseau, 1995).

Tačiau kai kurie mokslininkai pateikia ir nemažai pagrįstos kritikos naujųjų karjeros koncepcijų autoriams. H. Gunzas, M. Evansas ir M. Jallandas

mano, kad „beribė karjeros hipotezės problema yra ta, jog tai tik hipotezė“ (2000, p. 48), o tokios karjeros atsiradimo ir egzistavimo akivaizdumas turi būti labiau pagrįstas. Tikslūs empiriniai naujų karjeros koncepcijų tyrimai nėra atlikti. Šie autoriai (H. Gunz, M. Evans ir M. Jalland) taip pat abejoja, ar visos ribos organizacijose išnyksta. Jie linkę manyti, kad ribos tampa sudėtingesnės ir įgyja daugiau aspektų (2000). Tam tikros ribos visada yra neišvengiamos ir būtinos, jei socialiniai veikėjai (įskaitant organizacijų vadovus ir darbuotojus) nori suprasti šio pasaulio ir savo vietos jame prasmę (Gunz ir kt., 2000; Inkson ir kt., 2012).

Diskutuotinas ir naujų karjeros koncepcijų taikymas skirtingiems ekonomikos segmentams bei sektoriams, kuriuose veikia organizacijos. Pavyzdžiui, vargu ar karjerą viešajame sektoriuje dabartiniu metu galima apibūdinti kaip beribę ar pokorporacinę. Karjera viešajame sektoriuje kol kas kaip tik yra labiau orientuota į organizacinės karjeros kelią. P. McDonaldas, K. Brownas ir L. Bradley (2005) yra įsitikinę, kad viešajame sektoriuje tradicinės karjeros vis dar labai gyvybingos. Kitas dabartiniu metu taikomos organizacinės karjeros pavyzdys yra kariuomenė, kuriai būdinga taisyklėmis susaistyta hierarchija ir galinga socializacijos sistema. J. P. Briscoeis, D. T. Hallas, R. L. F. De Muthas (2006) mano, kad karjerai be ribų yra būdingos ribotos taikymo galimybės praktikoje.

Y. Barucho (2004) teigimu, nors ir įvyko daug pokyčių organizacijose ir jų aplinkoje, didžioji dalis karjerų liko gana stabilios. Nors karjeros tampa vis labiau priklausomos nuo individų, organizacijai tenka labai svarbus vaidmuo skatinant darbuotojų karjeras. Šio autoriaus nuomone, organizacijos vietoje autoritarinės kontrolės įgijo naują reikšmingą vaidmenį, t. y. tapo remiančios, įgalinančios ir ugdančios žmogiškuosius išteklius. Organizacijos turi galimybę pertvarkyti savo sistemas taip, kad jos atitiktų kintančius darbuotojų, aplinkos ir pačių organizacijų poreikius ir lūkesčius.

Pritardami Y. Barucho išsakytomis idėjoms, galime teigti, kad organizacinė karjera nėra laikytina nykstančiu ar išnykusiu reiškiniu, tačiau pasikeitusi padėtis darbo santykių srityje reikalauja naujų organizacinės karjeros modelių. Naujų karjeros koncepcijų atsiradimas nėra laikytinas priežastimi ar pagrindu atsakyti ir tobulinti organizacinės karjeros vystymo praktikas (Inkson, 2009). Būtina ieškoti galimybių derinti darbuotojų ir organizacijų interesus, formuojant karjeras (Čiutienė, 2006).



Taigi įvertinusios pokyčius karjeros sampratos srityje ir tai, kad pasaulyje sparčiai plinta įvairūs nauji karjeros siekimo būdai, kuriais dažnai naudojasi patys vertingiausi darbuotojai ir vadovai, organizacijos turėtų ieškoti metodų, kaip prisitaikyti prie pasikeitusios situacijos, kaip karjeros vystymo procesus organizacijoje paversti vienu iš savo žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos pranašumų. Ši nuostata pirmiausia įpareigoja pradėti vertinti darbuotojų karjeras ne kaip lengvai numatomą ir iki galo kontroliuojamą reiškinį, o kaip santykių su darbuotojais tobulinimą, daug laisvės suteikiant pačių darbuotojų iniciatyvai, aspiracijoms, vertybėms, interesams ir kitiems veiksniams. Be to, organizacijos gali turėti ir daug tiesioginės naudos iš darbuotojų mobilumo karjeroje, ypač jeigu darbuotojai, atėję dirbti į organizacijas ir čia siekdami karjeros, per kiek įmanoma trumpesnę laiką išnaudoja savo galimybes ir didina bendrą organizacijos kompetencijų bazę.

Suprantama, kad tokiu pat būdu (darbuotojams pasirenkant tęsti karjeras kitose organizacijose) gali būti prarandama ir dalis organizacijai reikalingų kompetencijų. Tačiau norint apsaugoti nuo tokio neišvengiamo kompetencijų praradimo, galimos įvairios priemonės: organizacijos turi laiku fiksuoti ir institucionalizuoti iš jų išeinančių darbuotojų žinias, paversti jas organizacijos procesų dalimi. Labai svarbu ir tai, kad organizacijos sudarytų galimybę darbuotojams atvirai diskutuoti ir objektyviai vertinti savo karjeros galimybes organizacijoje ar netgi už jos ribų, nelaikydamos to neloyalumo ženklu.

Taigi šiame kontekste iškyla svarbus klausimas viešajam sektoriui ir konkrečiai valstybės tarnybai: jeigu dauguma kompetentingiausių darbuotojų ir vadovų dirba vadovaudamiesi šiuolaikinėmis karjeros kūrimo realijomis, stengdamiesi kiek įmanoma atskleisti save jiems įdomioje srityje ar srityse, todėl nuolat ieško naujų palankiausių karjeros galimybių, ar įmanoma valstybės tarnyboje išlaikyti aukščiausio lygio žmogiškųjų išteklių kokybę, ignoruojant kintantį darbo santykių kontekstą ir ignoruojant teisinius darbo santykių reguliavimo aspektus pasikeitusiomis karjeros formavimo aplinkybėmis? Atsakymų į šį klausimą ieškosime apžvelgdami valstybės tarnybos karjeros vystymo sistemos kontekstą.

## 6.2. Karjeros vystymo ypatumai valstybės tarnyboje

### *Istorinė karjeros vystymo sistemos raida*

Šiame skyriuje valstybės tarnybą apibrėžiame kaip žmogiškuosius išteklius valstybiniams reikalams tvarkyti sutelkiančią instituciją (Morgan ir Perry, 1988). Valstybės tarnyba yra taisyklių ir pavaldumo santykių visuma, įgalinanti ir skatinanti valstybės tarnautojus, dirbančius skirtingose organizacijose (įstaigose), veikti viena valstybei naudinga linkme (Bekke ir Van der Meer, 2001). Kalbėdami apie Lietuvos valstybės tarnautojus, laikysimės siaurosios šios sąvokos prasmės, turėdami galvoje ne visus viešojo sektoriaus darbuotojus, o tik tuos, kurie turi valstybės tarnautojo statusą.

Tyrinėjant karjeros vystymo sistemą valstybės tarnyboje ir jos pertvarką, būtina įvertinti istorinių veiksnių įtaką. Taigi istoriškai pagrindai, kuriais remiantis įvairių valstybių valstybės tarnybose (ar valstybinio valdymo sistemoje, daugiau ar mažiau atitinkančiose šiuolaikiškai suprantamą valstybės tarnybos instituciją) buvo siekiama karjeros, keitėsi. Šiame kontekste aiškiai nustatomos tendencijos keitė viena kitą (Hughes, 2003).

Profesionali valstybės tarnyba Lietuvoje atsirado dar XVIII a. antroje pusėje (Smalskys, 2007a). Tačiau reikia pripažinti, kad pagrindiniai įvykiai ir pokyčiai, susiję su valstybės tarnautojų karjeros vystymo principais, vyko Vakarų pasaulio valstybėse.

Ankstyvosiose viešojo administravimo sistemose (iki XIX a.) vyravusias karjeros vystymo sistemas būtų galima pavadinti asmeninėmis. Tai reiškia, kad karjeros sėkmė jose priklausė nuo lojalumo konkrečiam asmeniui – karaliui, ministrui ar kitam valstybės pareigūnui. Tuo metu buvo labai paplitęs toks fenomenas kaip nepotizmas, kai aukštos ir pelningos pareigos buvo skiriamos pagal protekciją giminėms arba „saviems žmonėms“, o už pinigus nusipirkus valstybinį postą „investicijas“ buvo galima susigrąžinti, imant mokesčius iš valstybinių įstaigų klientų.

Atsiradus pirmosioms valstybinėms demokratinio valdymo sistemoms valstybės tarnautojų karjeros vystymo mechanizmai keitėsi. Didžiąją XIX a. dalį (iki 1883 m.) JAV vyravo sistema, kai galimybės dirbti viešajame sektoriuje priklausė išimtinai tik nuo to, kaip rinkimuose sekėsi partijai, kuriai priklausė konkretus pilietis (angl. *spoils system*). Pasikeitus politinei valdžiai,

buvo keičiami visi valstybės pareigūnai, nuo pačių aukščiausių iki pačių žemiausių. Tuo metu buvo remiamasi prielaida, kad valstybės valdymo srityje jokios specifinės kompetencijos nereikalingos. Taigi karjeros sėkmė priklausė nuo partijos sėkmės rinkimuose ir lojalumo laimėjusiai partijai. Ši sistema buvo mažai veiksminga ir išsaugojo nepotizmui ir korupcijai palankias sąlygas (Hughes, 2003; Minkevičius ir Smalskys, 2008).

XIX a. pabaigoje JAV ir didžiojoje dalyje Vakarų Europos valstybių buvo atskirtos politinė ir administracinė valdžios. Tai padaryti paskatino W. Wilsono ir M. Weberio darbai (Hughes, 2003; Cook, 2007). Taigi politinė ir administracinė karjeros taip pat buvo atskirtos. Šiuos pokyčius galima laikyti tam tikru lūžiu politinių sistemų ir su jomis susijusių karjeros vystymo sistemų kaitos procese.

Tačiau čia taip pat turime akcentuoti, kad nors politinių ir administracinių karjerų atskyrimo klausimas formaliai buvo išspręstas dar XIX a., daugeliui valstybių jis išlieka aktualus iki šių dienų, ieškoma įvairiausių alternatyvų, kaip reikėtų spręsti atsakomybių ir įgaliojimų pasiskirstymo, o kartu ir politinės, ir administracinės karjeros atskyrimo klausimus (Matheson ir kt., 2007).

Taigi XX a. pradžioje daugelio to meto modernių valstybių administracinis aparatas buvo pertvarkomas pagal M. Weberio biurokratijos modelį, kuriame administracinės karjeros sėkmė priklausė ne nuo lojalumo asmeniui ar partijai, o nuo tam tikrų nuopelnų – gebėjimų laikytis nustatytų taisyklių, procedūrų ir tinkamai vykdyti politikų nurodymus. Carinėje Rusijoje, o vėliau ir Tarybų Sąjungoje taip pat įsitvirtino biurokratinė administracinė karjeros sistema. Būtent ši sistema ir turėjo didžiausią įtaką Lietuvos ir daugelio kitų Rytų Europos šalių karjeros sistemoms.

Atgavus nepriklausomybę nuo carinės Rusijos, „Lietuvoje (nepaisant autoritarinio valdymo ir carinės Rusijos valdymo įtakos) vidurinės ir žemesnės grandies valdyme nors ir sunkiai, bet permanentiškai formavosi valstybės tarnybos modelis, artimas Veimaro respublikos biurokratijai ir M. Weberio suformuluotam racionalios biurokratinės organizacijos modeliui. Valstybės tarnautojai galėjo sėkmingai daryti karjerą ir autoritarinio valdymo sąlygomis“ (Smalskys, 2007a, p. 35). Tačiau „palaispniui valstybės tarnautojų sudėtis keitėsi: į ją įsiliejo naujoji Vakarų kultūros veikiama valstybės tarnautojų karta. Paskutiniame tarpukario dešimtmetyje ėmė ryškėti tam tikri priešta-

ravimai tarp rusiškojo biurokratinio pataikavimo ir atsargumo, kuriuo pasižymėjo senieji valstybės tarnautojai, ir jaunųjų valdininkų vakarietiško veržlumo“ (Smalskys ir Raipa, 2003). Tačiau visus teigiamus pokyčius valstybės tarnybos sistemos tobulinimo ir karjeros vystymo srityje sustabdė šalies nepriklausomybės praradimas bei grynai biurokratinio modelio sugrąžinimas ir įtvirtinimas valstybinio valdymo srityje.

D. Diskienė ir A. Marčinskas (2007) skiria biurokratizmą, kaip objektyvią bet kokios valdymo sistemos būtinybę, ir biurokratizmą, kaip socialinę patologiją. Būtent pastarasis biurokratizmo aspektas buvo ypač gajus carinėje Rusijoje, o vėliau ir Tarybų Sąjungoje. Tai susiję su menkomis demokratijos tradicijomis, žema gyventojų kultūra ir dorovine visuomenės branda (Селезнев, 1989, cit. pagal Diskienė ir Marčinskas, 2007). Kai kurie mokslininkai teigia, kad tarybinė biurokratija buvo dar griežtesnė nei Vakarų Europoje ar JAV (Hughes, 2003). Apskritai Tarybų Lietuvos laikotarpiu „respublikos biurokratinės struktūros nei kiekybiškai, nei kokybiškai nenusileido tarybinei biurokratinei struktūrai“ (Diskienė ir Marčinskas, 2007, p. 34), o tarnybinė karjera tapo svarbi, nes ji galėjo užtikrinti įvairias privilegijas ir kitas vertybes, kurios buvo neprieinamos karjeros nesiekiantiems piliečiams. Be to, galimybės kopti karjeros laiptais buvo ribojamos ir susijusios su priklausomybe ir ištikimybe valdančiai komunistų partijai, todėl neretai karjerą darė žmonės, pagal išsilavinimą ir kompetenciją geriausiu atveju galėję atlikti tik administracinės priežiūros funkcijas. Taigi tarybiniais laikais įsitvirtinusi karjeros sistema nesudarė galimybių siekti karjeros patiemis gambiausiems valstybės piliečiams, nes gebėjimai ir laisvas mąstymas ilgą laiką nebuvo laikomi karjeros vystymo pagrindais. Galime daryti prielaidą, kad kai kurios senos, neformalios karjeros vystymo taisyklės yra giliai įsišaknijusios, sunkiai keičiamos ir iki šiol netiesiogiai veikia Lietuvos valstybės tarnybos karjeros vystymo sistemą bei jos pertvarką.

XX a. devintame dešimtmetyje daugelis demokratinių pasaulio valstybių, pertvarkydamos savo valstybės tarnybas ir žmogiškųjų išteklių valdymą jose, pasuko visiškai kita kryptimi. Visuomenė jau buvo įžengusi į labai sparčių pokyčių, kuriuos aprėpti administraciniais reglamentais darėsi vis sunkiau ar net ir visai neįmanoma, srautą. Buvo atsisakyta ir neutralios ar pasyvios valstybės ir savivaldos idėjos. Kaip įvardytų tendencijų išdava, devintame XX a. dešimtmetyje vis labiau ėmė plisti naujosios viešosios vadybos koncepcija, o vėliau ir demokratinio valdymo teorija, abi atmetančios senąjį

valstybės tarnybos modelį ir pagrindinius jo bruožus – nelankstų įdarbinimą iki darbingo amžiaus pabaigos, biurokratinę atsakomybę, reglamentaristines darbo tradicijas (Osborne ir Gaebler, 1992; Masiulis, 2008). Valstybės tarnyboje buvo diegiamos karjeros vystymo sistemos, susiejusios tobulėjimo ir karjeros galimybes su tam tikrais aiškiai apibrėžtais ir pamatuojamais nuopelnais, atsižvelgiama į gebėjimus pasiekti gerų darbo rezultatų, kompetencijos ir kurti vertę piliečiams.

Tačiau Lietuvoje, antrą kartą atgavus nepriklausomybę nuo Rusijos, „XX amžiaus paskutinio dešimtmečio viduryje buvo pradėta diegti būtent tradicinė biurokratinė valstybės tarnyba“ (Masiulis, 2008, p.148). Galima sutikti su K. Masiulio (2008) nuostata, kad pasirinkimas diegti ją, o ne viešojo sektoriaus personalo vadybos sistemą, laikytinas klaidingu sprendimu, kurį lėmė ne pažangiausi to meto pavyzdžiai, o gausenėmis valstybės tarnybos problemomis apaugančių valstybių – Vokietijos, Prancūzijos, Ispanijos – tradicinio valstybės tarnybos modelio perkėlimas į Lietuvą. „Toks pasirinkimas lėmė ir visą klasikinių valstybės tarnybos problemų rinkinį“ (Masiulis, 2008, p. 148). K. Masiulio nuomone, klasikinė valstybės tarnybos sistema nūdienos pasaulyje nebegali tinkamai veikti, todėl reikalingos esminės transformacijos, o ne jos patobulinimai ar pagerinimai (Masiulis, 2008). „Vadybinė sistema gali būti veiksmingai diegiama, remiantis ne kontinentine, bet anglosaksų bendrosios teisės sistema. Kitaip tariant, siekiant ne reglamentuoti visus leistinus administravimo veiksmus (ir vis tiek nesugebant dinamiškame ir labai margame pasaulyje tinkamai reglamentuoti visus įmanomus viešųjų interesų pasireiškimus), kaip yra priimta kontinentinėje administracinėje teisėje, bet pareigą puoselėti ir ginti viešąjį interesą, remiantis visuotinai pripažintais moralės principais ir tradicija“ (Masiulis, 2008, p. 149).

Taigi apibendrinami galime konstatuoti, kad karjeros vystymo sistema yra laikytina valstybės tarnybos sistemos dalimi. Keičiantis valstybinio valdymo ir valstybės tarnybos sistemoms, keitėsi ir pagrindiniai karjeros vystymo principai. Lietuvos valstybės tarnyba pasižymi ilga istorija, per kurią didžiausią įtaką jai turėjo Rusijoje ir Vokietijoje vyravę valstybės tarnybos modeliai ir jų kontekste egzistavusios karjeros vystymo sampratos. Dabartiniu intensyvių pokyčių metu iškyla poreikis pertvarkyti Lietuvos valstybės tarnybos sistemą, pasinaudojant geriausiais pasaulinės praktikos modeliais, įskaitant pažangiausius karjeros vystymo modelius ir principus.

### *Valstybės tarnybos modeliai ir jų sąsajos su karjeros vystymo politika*

Tradiciškai, įvertinus daugelį kriterijų, išskiriami karjeros ir postų valstybės tarnybos modeliai (OECD, 2004; Chlivickas, 2005; Minkevičius ir Smalskys, 2008) (6.2 lentelė). Minėtų modelių kontekste susiduriame su skirtingu požiūriu į valstybės tarnautojų karjeros vystymą.

6.2 lentelė. Valstybės tarnybos modeliai ir jų požymiai

	Karjeros modelis	Postų modelis
Priėmimo į pareigas sąlygos	Būtinai specialus išsilavinimas, kuris yra laikomas vienu iš pagrindinių atrankos kriterijų (be atrankos testų ar egzaminų) Priimama į žemiausias atitinkamų lygių pareigybes	Kandidato tinkamumas eiti pareigas laikomas svarbiausiu atrankos kriterijumi Gali būti priimama ir ne į žemiausias atitinkamo lygio pareigybes Nereikalaujama specialaus išsilavinimo ar įvadinio mokymo, bet reikalingi atitinkami įgūdžiai
Karjera	Yra pareigų paaugstinimo sistema Tikimasi, kad priimtas į tarnybą valstybės tarnautojas čia dirbs ilgą laiką	Nėra pareigų paaugstinimo sistemos Karjeros perspektyvos nėra iš anksto apibrėžiamos ir iš esmės priklauso nuo paties valstybės tarnautojo iniciatyvos ir darbo rezultatų.
Tarnybos trukmė	Į pareigas paskiriama neterminuotai	Terminuotos sutartys
Darbo užmokestis	Darbo užmokestį nustato specialūs teisės aktai	Kolektyvinė sutartis, individualus apmokėjimas
Darbo įstatymų taikymas	Specialūs teisės aktai reguliuoja santykius su profsąjungomis ir nustato darbo sąlygas	Darbo sąlygos nustatomos tariantis su valdžios institucijomis ir profsąjungomis; kolektyvinė sutartis

Šaltinis: L. Tuleikienė ir kt., 2003; OECD, 2004.

Kontinentinėje Europoje labiau paplitęs karjeros modelis, o anglosaksų šalyse – postų<sup>145</sup>. Karjeros valstybės tarnybos modelis yra sietinas su tradicine karjeros samprata, o postų modelis – su šiuolaikine. Tačiau būtina pripažinti, kad postų modelio ar atskirų jo charakteristikų diegimas sukelia panašių valstybės tarnautojų karjeros vystymo problemų, kokių šiuo metu turi ir dauguma pasaulio privataus sektoriaus organizacijų, bandančių prisitaikyti prie dinamiškai kintančių darbo organizavimo ir karjeros vystymo realijų, kai nuolat iškyla vertingiausių žmogiškųjų išteklių pritraukimo ir optimalių santykių su jais palaikymo klausimas, kai organizacijos, išlikdamos svarbiausia individų karjeros erdve, negali pasiūlyti ilgalaikio stabilumo ir patikimų karjeros kelių.

Valstybės tarnybos praktikoje dažniausi yra mišrūs modeliai. Kiekviena šalis valstybės tarnybą reglamentuoja skirtingai, atsižvelgdama į vietos tradicijas ir aplinką. Taigi Lietuvos valstybės tarnybos sistemoje taip pat yra ir postų, ir karjeros modelių požymių (6.3 lentelė).

6.3 lentelė. Lietuvos valstybės tarnybos modeliui būdingi požymiai

Tipiški karjeros modelio požymiai	Lietuvoje egzistuojančio modelio požymiai	Tipiški postų modelio požymiai
Valstybės tarnautojai priimami į žemiausias atitinkamų lygių pareigybes	Gali būti priimama į bet kokią pareigybę (P**)	Gali būti priimama ir ne į žemiausias atitinkamo lygio pareigybes
Būtinasis specialus išsilavinimas (viešasis administravimas)	Nebūtinasis specialus išsilavinimas (P)	Nebūtinasis specialus išsilavinimas, bet reikalingi atitinkami įgūdžiai
Maksimali amžiaus riba	Yra – 65 metų (K*)	Nėra amžiaus ribos
Neatsižvelgiama į patirtį ne valstybės tarnyboje	Nebūtinai patirtis valstybės tarnyboje (P)	Atsižvelgiama į profesionalią patirtį

145 Kai kurie mokslininkai papildomai išskiria ir trečiąjį modelį – agentūrų (OECD, 2004; Loegreid ir Wise, 2007). Tai valstybės tarnybos sistemos, pasižyminčios santykinai aukštu žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijų delegavimo atskiroms įstaigoms lygmeniu ir santykinai žemu individualizavimo lygmeniu žmogiškųjų išteklių valdymo srityje.

Darbo užmokesčio sistemą nustato atitinkami teisės aktai	Darbo užmokesčio sistemą nustato Valstybės tarnybos įstatymas (K)	Individualus darbo užmokestis
Aukštesnės pareigos – didesnė pareiginė alga	Darbo užmokestis priklauso nuo pareigybės kategorijos (K)	Pareigų paaukštinimas nesusijęs su darbo užmokesčiu
Pareigų paaukštinimo sistema	Numatytas pareigų paaukštinimas (K)	Nėra pareigų paaukštinimo sistemos
Į pareigas skiriama neterminuotai	Į pareigas skiriama neterminuotai (K)	Į pareigas skiriama terminuotai
Pensinį aprūpinimą reglamentuoja specialūs teisės aktai	Specialios pensinės sistemos nėra (P)	Specialios pensinės aprūpinimo sistemos valstybės tarnautojams nėra
Tarnybą reglamentuoja specialūs teisės aktai	Tarnybą reglamentuoja Valstybės tarnybos įstatymas ir jį įgyvendinantys teisės aktai (K)	Tarnybą reglamentuoja įvairūs teisės aktai

K\* – karjeros modelio požymis, P\*\* – postų modelio požymis. Šaltinis: L. Tuleikienė ir kt., 2003.

Nors pripažįstama, kad Lietuvos valstybės tarnyboje yra taikomas mišrus karjeros ir postų modelis, tačiau, kaip pažymi J. H. Meyer-Sahlingas ir V. Nakrošis, Lietuvoje karjeros valstybės tarnybos modelio bruožai vyrauja ir sudaro 71 proc. (Meyer-Sahling ir Nakrošis, 2009). Tai iš esmės atspindi daugumai Vidurio ir Rytų Europos valstybių būdingą padėtį (Loegreid ir Wise, 2007). Be to, Lietuvos valstybės tarnybai, kaip ir kitoms Vidurio ir Rytų Europos šalių valstybės tarnyboms, būdingi ir kiti bruožai, mūsų nuomone, turintys įtakos karjeros vystymo sistemai ir jos funkcionalumui:

- panašumas į kontinentinės Europos valstybės tarnybas, kuriose, nors ir vyksta reformos, kol kas vyrauja griežta teisinė aplinka ir biurokratizuotas viešojo sektoriaus personalo valdymas (Smalskys, 2007a; Minkevičius ir Smalskys, 2008);
- vadovų ir pavaldinių santykiuose vyrauja voliuntaristiniai sprendimai ir hierarchiniai ryšiai, įstaigų vadovai dažnai manipuliuoja pavaldiniais, o tai sukuria prielaidas, įgalinančias vadovus susidoroti



su neįtikusiu pavaldiniu neatsižvelgiant į jo kompetencijas ir kvalifikaciją. Taigi, kitaip nei vakarų valstybėse, atskirų įstaigų valdymo decentralizavimas ir didesnių teisių suteikimas vadovui valstybės tarnautoją padaro visiškai priklausomą nuo įstaigos vadovybės (Smalskys, 2007b; Minkevičius ir Smalskys, 2008);

- aktyvus politikų dalyvavimas sprendžiant valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo klausimus (Verheijen ir Rabrenovic, 2007);
- nuopelnų sampratos neapibrėžtumas, kai daugelyje Vidurio ir Rytų Europos valstybių iki šiol bandoma aiškintis, ką reikėtų laikyti valstybės tarnautojų nuopelnais, už kuriuos būtų galima atlyginti. Vienas iš galimų atlyginimo variantų yra ir spartesnės karjeros galimybės (Verheijen ir Rabrenovic, 2007).

Nors pasauliniu mastu nėra nusistovėjusio vieno geriausio valstybės tarnybos modelio, tačiau daugelis šalių, intensyviai pertvarkančių žmogiškųjų išteklių valdymą savo valstybės tarnybos sistemose, pamažu tampa vis atviresnės gabiems ir talentingiems darbuotojams iš kitų sektorių (OECD, 2004). Tai ypač susiję su naujosios viešosios vadybos koncepcijos plėtra, kurioje pabrėžiama rezultatų svarba ir siūloma taikyti visas žmogiškųjų išteklių valdymo priemones, įgalinančias pasiekti geresnių rezultatų, įskaitant ir tas, kurios yra sietinos su valstybės tarnautojų karjeros vystymu. Pažymima, kad dalis kontinentinės Europos valstybių pereina iš tradicinio valstybės tarnybos karjeros modelio į modernesnį – postų modelį (Macek, 2005, cit. pagal Minkevičius ir Smalskys, 2008). Tačiau kalbant apie Europos Sąjungos valstybėse vykstančią valstybės tarnybos sistemų pertvarką neaišku, kokių viešojo sektoriaus reformų modelių reikia ir kiek jie galėtų būti pritaikomi Vidurio ir Rytų Europos šalyse bei kontinentinės Europos valstybėse, kur išlieka nemažai normatyvinio, nelankstaus bei itin socialiai orientuoto viešojo administravimo elementų (Minkevičius ir Smalskys, 2008).

Kai kurie mokslininkai siūlo atsisakyti atskirų šalių valstybės tarnybų klasifikavimo pagal priklausomybę vienokiems ar kitokiems modeliams, kaip nei praktiškai, nei teoriškai nenaudingo, ypač turint omenyje viešojo administravimo ir valstybės tarnybos sistemų pokyčius greitai besikeičiančiose pasaulio visuomenėse (Pivoras, 2010). Šiuo požiūriu pertvarkant valstybės

tarnybos sistemą, daug naudingiau yra nustatyti ir nagrinėti skirtingų valstybių patirtį įvairiose žmogiškųjų išteklių valdymo srityse, modeliuoti ir taikyti priimtinius variantus.

Šiame kontekste labai svarbu nagrinėti, kaip šiuo metu reglamentuojami karjeros vystymo klausimai Lietuvos valstybės tarnyboje, kokių problemų kyla praktikoje taikant galiojančius teisės aktus ir kokie pokyčiai planuojami teisinio reglamentavimo srityje.

Atlikę galiojančio Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo (LR valstybės tarnybos įstatymas, 1999) analizę turime konstatuoti, kad teisinis Lietuvos valstybės tarnybos karjeros vystymo mechanizmas kol kas yra gana statiškas, o spartesnio valstybės tarnautojų karjeros vystymo galimybės yra ribotos. Nors valstybės tarnybos įstatyme numatytas ir horizontalus, ir vertikalus karjeros valstybės tarnautojų kaitumas, vis dėlto daugiau dėmesio skiriama vertikalios karjeros vystymui, kai pagrindiniu atskaitos tašku paliekamas veiklos vertinimas, nepasitelkiant kitų galimų efektyvesnių karjeros vystymo instrumentų. Taip pat galima teigti, kad bendrai Valstybės tarnybos įstatyme numatytas karjeros vystymo instrumentarijus yra negausus. Lietuvos valstybės tarnybos įstatyme ir kituose teisės aktuose, reglamentuojančiuose valstybės tarnautojų karjerą, yra išsakytos tik labai apibendrintos nuostatos, kaip galėtų būti vystoma valstybės tarnautojų karjera, paliekant šiuos teisės aktus įgyvendinti pačioms įstaigoms ir jų žmogiškųjų išteklių valdymo skyriams.

Mūsų atlikta analizė taip pat rodo, kad neretai sunku įgyvendinti įstatymų nuostatas, susijusias su valstybės tarnautojų karjeros vystymu, ir pasinaudoti sukurtais praktiniais karjeros vystymo mechanizmais. Daugelyje viešojo sektoriaus įstaigų žmogiškųjų išteklių valdymui, įskaitant ir karjeros vystymą, skiriama akivaizdžiai per mažai laiko ir kitų išteklių. Inovatyvias žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas taikančiose privataus sektoriaus organizacijose jau senokai atsisakyta požiūrio, kad pagrindinis žmogiškųjų išteklių valdymo tarnybos darbas yra darbuotojų priėmimo ir atleidimo ar kitų dokumentų forminimas. Tai procedūros, kurios gali būti maksimaliai automatizuotos, o pagrindinės pajėgos turėtų būti sutelktos į esmines žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijas.

Lietuvos valstybės tarnybos departamentas nurodo rekomenduojamas personalo tarnybų specialistų funkcijas įstaigose viduje ir išorėje, kurių yra

daugiau nei 150 (Valstybės tarnybos departamento internetinis puslapis – Personalo tarnybų specialistų, atliekančių personalo organizavimo funkcijas, veiksmų sąrašas, 2011). Didesnė jų dalis – mažai automatizuoti techniniai darbai (Jagminas ir Piktornaitė, 2008). Taigi sudėtingų ir esminių žmogiškųjų išteklių valdymo procedūroms atlikti beveik nebelineka laiko. Tai neabejotinai viena iš priežasčių, dėl kurios kai kuriose Lietuvos viešojo sektoriaus įstaigose sisteminis karjeros vystymas iš esmės nevyksta, neskiriama dėmesio valstybės tarnautojų karjeros planavimui. Taigi kai kurių įstaigų valstybės tarnautojų karjeros galimybės yra ribojamos dėl netinkamo žmogiškųjų išteklių valdymo skyrių darbo organizavimo ar jų perkrovos techniniais darbais.

Neretai Lietuvos valstybės tarnyboje susiduriama ir su problemomis, kurias reikėtų sieti su karjeros vystymo procesuose dalyvaujančių asmenų nuostatomis: dažnai nepavyksta išvengti mechaninio požiūrio į darbuotoją ir jo karjerą. Studijuojant kai kuriuos žmogiškųjų išteklių valdymui viešajame sektoriuje skirtus leidinius (Personalo valdymas viešojo administravimo įstaigose, 2007), galima susidaryti nuomonę, kad ir motyvuoti, ir mokyti valstybės tarnautojus reikia tik todėl, kad tai yra naudinga kokiam nors įstaigai ar valstybei. Į darbuotojus daugiau žiūrima kaip į sistemas dirbančius mechanizmus, bet ne kaip į galimus tos pačios valstybės partnerius, turinčius savus motyvus ir mokymosi poreikius. Galbūt todėl Lietuvos valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimai rodo, kad didžioji dalis nepatenkintų savo darbu valstybės tarnautojų pasitaikius progai pereitų į privatųjį sektorių dėl didesnio atlyginimo (Palidauskaitė, 2007a).

Taigi apibendrinami turime konstatuoti, kad su gana dideliais karjeros vystymo procesų trūkumais susiduriame ne tik jų teisinio reglamentavimo, bet ir praktinio įgyvendinimo srityje. Siekiant spręsti įvardytas ir kitas problemas bei optimizuoti žmogiškųjų išteklių valdymą Lietuvos valstybės tarnyboje, šiuo metu yra vykdoma valstybės tarnybos reforma, kurios vienas iš tikslų – optimizuoti žmogiškųjų išteklių valdymą valstybės tarnyboje, įskaitant karjeros vystymo procesų tobulinimą remiantis geriausiomis valstybės tarnybos pertvarkos pavyzdžiais ir moksliniais modeliais.

### 6.3. Teorinis organizacijos karjeros vystymo sistemos modelis

#### *Karjeros vystymo sistemos samprata*

Plačiąja prasme pačią organizaciją galima laikyti karjeros sistema<sup>146</sup> (Baruch, 2004). Mokslinėje literatūroje karjeros sistemos sąvoka vartojama politine prasme, karjerą siejant su tam tikros galios, įtakingų pareigų įgijimu apibrėžtoje socialinėje sistemoje (Angell ir Endell, 1981; Twight, Lyden ir Tuchmann, 1990; Culhane, 1990; Delmestri ir Walgenbach, 2005; Gunz ir Gunz, 2007). Kai kurie mokslininkai karjeros sistemos sąvoką vartoja organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste, apibrėždami ją kaip žmogiškųjų išteklių valdymo politiką, praktiką ir nustatytų prioritetų visumą, taip pat kaip konkrečius vadovybės veiksmus, skirtus darbuotojų karjeros vystymui organizacijoje (Sonnenfeld ir Peiperl, 1988; Sonnenfeld, 1996). Karjeros sistema, atspindėdama dinamiškus žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus ir palaikydama individo karjeros vystymą, apima ir į visumą integruoja daugelį žmogiškųjų išteklių valdymo procesų.

Taigi, analizuojant karjeros sistemos sąvoką, tampa akivaizdu, kad ji apima ir galios organizacijoje įgijimo aspektus, ir žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus. Tačiau reikia atkreipti dėmesį, kad minėti mokslininkai kalba apie karjeros sistemą, o ne apie karjeros vystymo sistemą. Todėl turime konstatuoti, kad šių autorių karjeros sistemos sąvokoje karjeros vystymo aspektas ne pabrėžiamas, o daugiau numanomas.

Kai kurie mokslininkai vartoja ir karjeros vystymo sistemos sąvoką. Pavyzdžiui, Z. Leibowitzas ir N. Schlossbergas (1981) teigia, kad karjeros vystymo sistema yra organizuotos pastangos, susidedančios iš struktūrų, veiklų ar procesų, kurios baigiasi bendromis organizacijos ir darbuotojų planavimo pastangomis karjeros vystymo srityje. S. Bagdadli (2007) teigimu, karjeros vystymo sistema apima socializaciją, karjeros planavimą, pareigų perėmimo planavimą, mokymus ir paaukštinimus.

Mūsų atlikta analizė rodo, kad mokslinėje literatūroje karjeros vystymo sistemos sąvoka vartojama retai ir daugiau yra taikoma karjeros vystymo sistemos elementams nustatyti. Taigi šiame darbe siūlome tokią karjeros vystymo sistemos sampratą: *karjeros vystymo sistema* – tai organizacijos (ar pla-

---

146 Ši sąvoka nėra tapati valstybės tarnybos karjeros modelio sąvokai.

tesnės socialinės sistemos, tokios kaip valstybės tarnyba) žmogiškųjų išteklių valdymo ir vystymo politika bei praktika, nukreipta į darbuotojų darbo patirčių įvairinimą, pasitelkiant mobilumo ir mokymosi organizacijoje ar už jos ribų priemones, vykdoma organizaciniu lygmeniu, atsižvelgiant į darbuotojų karjeros prioritetus ir poreikius, derinant ilgalaikius organizacijos ir darbuotojų tikslus.

Siūlomoje karjeros vystymo sistemos sampratoje yra pabrėžiami būtent žmogiškųjų išteklių vystymo, o ne politiniai aspektai. Taip pat svarbu pažymėti, kad iš pasiūlytos karjeros vystymo sampratos išplaukia, jog karjeros vystymo sistemoje egzistuoja bent du sąveikaujantys lygmenys: individo ir organizacijos. Kiekviename iš šių lygmenų galime nustatyti prielaidų, procesų ir rezultatų dimensijas.

### *Karjeros vystymo sistemos lygmenys*

Organizacijos karjeros vystymo sistemoje, vadovaujantis šiuolaikinėmis karjeros koncepcijomis (M. B. Arthur ir D. M. Rousseau, 1996; J. R. DeFilippi ir M. B. Arthur, 1996; W. Mayrhofer, M. Meyer, J. Steyrer, J. Maier ir A. Hermann, 2004; Baruch, 2004) išskiriami individo ir organizacijos lygmenys. Kiekvieną iš jų panagrinėsime atskirai.

### *Individo lygmuo*

Individas laikytinas pagrindine organizacijos karjeros vystymo sistemos subsystema. Todėl su individu susijusių karjeros vystymui svarbių veiksnių nustatymas ir požiūrio į karjerą iš individo pozicijų analizė yra tvirtas karjeros vystymo sistemos modelio pagrindas. Tyrinėdami šiuos veiksnis, susiduriame su labai plačia teorine baze ir didele sąvokų įvairove, kurias susisteminą J. L. Swansonas ir C. D'Archiardis (2005). Šie autoriai teigia, kad visus su individu susijusius karjeros veiksnis galima suskirstyti į tris kategorijas: turinio (arba prielaidų), proceso ir rezultato. Pritaikę šią klasifikaciją valstybės tarnybos karjeros vystymo sistemos modeliavimo poreikiams, galime išskirti tokius 6.4 lentelėje nurodomus individo lygmens karjeros vystymo veiksnis, priskirtinus kiekvienai iš trijų paminėtų kategorijų.

6.4 lentelė. Individo lygmens karjeros vystymo veiksniai

Prielaidų veiksniai	Proceso veiksniai	Rezultato veiksniai
Mintys ir įsitikinimai apie karjerą Karjeros aspiracijos Didžiojo karjeros trejeto veiksniai: – vertybės / poreikiai – interesai – kompetencijos	Suvokiama parama ir kliūtys Karjeros sprendimų Aš efektyvumas Karjeros sprendimų priėmimas Profesinio tapatumo ir individualios karjeros konstravimas	Pasitenkinimas karjera Subjektyvi gerovė Įsitraukimas į darbą Įsipareigojimas dirbti viešajame sektoriuje Darbumas

### *Individo lygmens karjeros vystymo prielaidos*

Individo lygmens karjeros vystymo veiksnių analizę pradėdame nuo individo turimų minčių ir įsitikinimų apie karjerą. Tai tam tikros bendros asmens nuostatos apie karjerą ir jos siekimo principus, kurios gali trukdyti ar padėti siekti karjeros, nesvarbu, kokios sąlygos karjerai objektyviai yra sudarytos organizacijoje (Zunker, 2002; Mitchell ir Krumboltz, 1996). Mintys ir įsitikinimai apie karjerą turi didelę įtaką individo karjeros aspiracijoms, kurios karjeros teorijoje yra suprantamos kaip stiprus noras ką nors pasiekti savo karjeroje ar konkretus šio noro objektas (karjeros tikslas). Mokslininkai karjeros aspiracijas dar apibrėžia kaip tam tikras karjeros intencijas (ketinimus, planus) ir paties individo požiūrį į šias intencijas (Greenhaus ir Callanan, 2006).

Taigi individas, ateidamas dirbti į konkrečią organizaciją, atsineša ne tik asmeninę karjeros sampratą, bet ir tam tikras karjeros aspiracijas, kurios daugiau ar mažiau yra pagrįstos individo vertybėmis / poreikiais, interesais ir kompetencijomis. Šie veiksniai dėl santykinai didesnio mokslininkų, atliekančių karjeros vystymo tyrimus, dėmesio kartais dar yra vadinami didžiojo trejeto veiksniais (Swanson ir D'Archiardi, 2005; Brown ir Lent, 2005). Todėl turime aptarti kiekvieną iš šių veiksnių bei įvertinti jų poveikį individo karjerai viešajame sektoriuje.

*Pirmiausia išnagrinėkime vertybių / poreikių veiksnį.* Dauguma autorių pripažįsta, kad egzistuoja vertybių ir poreikių skirtumas, nors šios sąvokos ir laikytinos tarpusavyje susijusiomis (Rounds ir Armstrong, 2005; Greenhaus ir Callanan, 2006). Vertybės atspindi žmogaus socializacijos procese įgytus įsitikinimus, ką reikia laikyti svarbiu, ko derėtų siekti gyvenime, kas gali būti sąmoningai pasirenkamų veiksmų rezultatas. Poreikių sąvoka daugiau apibrėžia įgimtus, energizuojančius, iš vidaus veikti skatinančius asmenybės veiksmus (Greenhaus ir Callanan, 2006). Taigi vertybės apibrėžia tai, link ko asmuo pasirenka judėti, o poreikiai – tai, kas skatina judėti.

Kai kalbame apie karjerą, svarbiausiomis laikome darbo vertybes, kurios atspindi pagrindinius lūkesčius, susijusius su darbu ir asmenine jo prasme (Nord ir kt., 1990). Darbo vertybių matavimas suteikia potencialiai vertingos informacijos karjeros vystymo procese (Rounds ir Armstrong, 2005; Katz, 1993). Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (Organization of economic co-operation and development – OECD) (1996) nustatė tokias pagrindines tradicines vertybes, kurios yra laikytinos svarbiomis viešojo sektoriaus darbuotojams: principingumas, dorumas ir sąžiningumas, objektyvumas ir nešališkumas, nesavanaudiškumas, pagarba žmogiškajam orumui, pagarba įstatymui, rūpestis negalinčiais savimi pasirūpinti, atskaitomybė, atvirumas, jautrumas politinei valiai. Dabartiniu metu viešajame sektoriuje svarbios tampa efektyvumo bei rizikos vertybės.

Nagrinėdami poreikius susiduriame su karjeros motyvacijos sąvoka, kurią į savo teorinius motyvacijos modelius tiesiogiai ar netiesiogiai buvo įtraukę daugelis autorių: A. Maslow (1959), D. McClellandas (1983), F. Herzbergas (1987). Karjeros motyvacijos procesus tiesiogiai nagrinėjo M. Londonas (London ir Noe, 1997; Greenhaus ir Callanan, 2006). Jis išskyrė tris karjeros motyvacijos sritis:

- karjeros įžvalgą, kaip paskatos ar energizuojantį komponentą;
- karjeros tapatumą, kaip krypties komponentą;
- karjeros atsparumą, kaip nuoseklios karjeros krypties išlaikymo komponentą.

Taigi turime konstatuoti, kad karjeros motyvacija yra sudėtingas, daugiakomponentis reiškiny. Kurdami valstybės tarnybos karjeros vystymo sistemos modelį turime kelti klausimą apie tai, kuo ypatinga viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacija. Į šį klausimą neatsako jau minėtų klasikinių moty-

vacijos ir karjeros motyvacijos teorijų autoriai (Maslow, 1959; McClelland, 1983; Herzberg, 1987; London ir Noe, 1997).

Vieni iš pirmųjų motyvacijos klausimus viešajame sektoriuje pradėjo nagrinėti viešojo pasirinkimo teorijos pradininkai ir šalininkai (Buchanan, 1972, cit. pagal Smith ir Frederickson, 2003). Šioje teorijoje piliečių, politikų, viešajame sektoriuje dirbančių darbuotojų, įskaitant valstybės tarnautojus, elgesys ir motyvacija iš esmės tapatinami su rinkos dalyvių – gamintojų ir vartotojų – elgesiu ir motyvacija, kai pagrindiniu veiklos motyvu yra laikomas siekis patenkinti egoistinius savo poreikius. Mūsų nuomone, racionalaus pasirinkimo teorijos šalininkų nuostatos viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos klausimais yra kraštutinės. Būtina pripažinti, kad kiekvienas individas, kad ir kur jis dirbtų – viešajame ar privačiame sektoriuje, visada pasižymės tam tikrais motyvais, kurie pirmiausia susiję su asmeninių jo poreikių tenkinimu. Tačiau kai kurie individai, patenkinę pirminius savo poreikius, ims tenkinti aukštesnio lygmens poreikius, tarp kurių gali būti ir visuomeninių poreikių, susijusių ne tiek su konkrečiu asmeniu, kiek su visuomenės gerove. Tokius dėsningumus numato A. Maslow poreikių hierarchijos teorija (Maslow, 1959; Gražulis, 2005).

Šiuolaikiniai viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos tyrimai įgalino nustatyti keturias šio sektoriaus darbuotojų motyvacijos dimensijas: 1) viešosios politikos patrauklumą; 2) įsipareigojimą viešiesiems interesams ir pilietinėms pareigoms; 3) užuojautą; 4) pasiaukojimą (Perry, 1996). Remiantis šiomis dimensijomis nustatyta, kad viešojo sektoriaus motyvaciją galima nusakyti kaip teikiančią pirmenybę vidiniams, o ne išoriniams atlygiams. Vidinis atlygis siejamas su pasitenkinimu, kurį individas patiria atlikdamas užduotį (pvz., laimėjimo ir savo vertės jausmas). Išorinis atlygis, priešingai, yra tas, kurį individui suteikia kažkas kitas (darbo užmokestis, paaukštinimas, darbo saugumas, statusas ir prestižas) (Perry, 1996; Palidauskaitė, 2007b; Blaškova ir Blaško, 2010).

Suprasdami vertybių ir poreikių svarbą valdant viešojo sektoriaus žmogiškuosius išteklius, kai kurie autoriai siūlo atsižvelgti į juos atrankos, socializacijos ir darbuotojų vertinimo procesuose (Paarlberg ir kt., 2008). Pritardami tokiai nuomonei manome, kad šių veiksmų vertinimas yra svarbus ir karjeros vystymo procese. Čia turime pripažinti, kad ne kiekvienam būdingas poreikis siekti karjeros, tačiau tiems, kam šis poreikis svarbus, būtina sudary-



ti kuo palankiausias sąlygas jam tenkinti (Blaškova ir Gražulis, 2009). Tokios sąlygos padės atskleisti individo potencialą ir jo paties, ir visuomenės naudai.

*Kitas prielaidų veiksnys – interesai, nusipelnę dar didesnio individualios karjeros vystymo mokslininkų dėmesio. Šis veiksnys yra daugelio individualios karjeros vystymo modelių dalis. Svarbiausia interesų savybė yra ta, kad jie atskleidžia sritis, kuriomis dėl vienokių ar kitokių priežasčių individas iš tikrųjų nuoširdžiai domisi. Vieną iš labiausiai pasaulyje pripažintų teorijų šioje srityje ir interesų klasifikavimo sistemų yra pasiūlęs J. Hollandas (Holland, 1984, 1997). Šis mokslininkas interesus laiko svarbiausiu asmenybės veiksniu, lemiančiu arba turinčiu lemti karjeros pasirinkimus. Jo teigimu, visus žmones galima suskirstyti į šešias grupes (tipus) pagal vyraujančius interesus: realistinio, tyrėjo, meninio, socialinio, verslaus ir konvencionalaus. Be šių interesų tipų, egzistuoja tapatūs šeši darbo aplinkos tipai. Grynieji interesų ir aplinkos tipai gana reti, dažniau pasitaiko tam tikri tipų deriniai. Individas visada ieško darbo aplinkos ir karjeros krypties, atitinkančios jo asmenybės interesų tipą, o elgesį lemia jo interesų ir aplinkos tipų sąveika. Interesų prasme šiuolaikinę viešojo sektoriaus aplinką būtų galima apibūdinti kaip iš esmės konvencionalią, kurioje vyrauja tvarka, konkretumas, sistemingumas ir organizuotumas ir tam tikri verslininkiškos aplinkos bruožai, kurie pastaruoju metu tampa vis svarbesni.*

*Kompetencijos – individo savybės, leidžiančios jam sėkmingai atlikti tam tikrą tikslingą darbo veiklą (Klemp, 1980; Boyatzis, 1982), yra paskutinis iš trijų aptariamų individualių turinio veiksnių. Būtent kompetencijoms pats asmuo turi arba gali turėti didžiausią sąmoningą įtaką, aktyviai formuodamas savo kompetencijų visumą, arba kitaip dar vadinamą kompetencijų portfeliu (Handy, 1989). Dabartiniu metu ypač didelę reikšmę įgauna bendrosios kompetencijos (Tuning Educational Structures in Europe, 2003), kurių dalimi turėtų būti laikomos ir karjeros vystymo kompetencijos, įgalinančios individus vystyti savo karjeras intensyvių pokyčių kontekste. Įvertinę šiuolaikines tendencijas, kai organizacijos ir darbuotojai tampa lygiaverčiais partneriais, turime konstatuoti, kad kompetencijų ugdymo iniciatyvą ir atsakomybę dalijasi darbuotojas ir organizacija.*

Taigi individualūs turinio veiksniai funkcionuoja kaip tam tikros asmenybės karjeros vystymo prielaidos, turinčios įtakos individualios karjeros vystymo proceso veiksniams. Individo lygmens karjeros vystymo prielai-

dų pažinimas yra naudingas, kaip galintis padėti suprasti individo karjeros sprendimus ir optimizuoti karjeros vystymo procesus organizacijoje.

### *Individo lygmens karjeros vystymo procesai*

Individualūs prielaidų veiksniai yra individualių karjeros vystymo proceso veiksmų pagrindas. Pastarieji yra susiję su tuo, kaip asmuo priima karjeros sprendimus ir kaip vertina jį supantį asmeninio gyvenimo ir organizacinį kontekstą (Swanson ir D'Archiardi, 2005). Modeliuojant karjeros vystymo sistemą, svarbiais laikytini šie individo lygmens proceso veiksniai:

- suvokiama parama ir kliūtys – tai du susiję proceso veiksniai, apibrėžiantys individo suvokiamą paramą, kurios jis gali tikėtis savo karjeros kelyje, ir neigiamus veiksmus, kurie, asmens įsitikinimu, gali trukdyti jo karjerai (Lent ir kt., 2000). Šiuo požiūriu suvokiama parama ir kliūtys yra susijusios ne tik su savo asmeninių ar tiesioginės aplinkos veiksmų vertinimu ir galimybėmis jais pasinaudoti karjeros kelyje, bet ir tuo, kaip asmuo vertina organizacijos ir jos vadovybės veiklą bei paramą karjeros vystymo srityje, taip pat įstatymų ir jų konkretaus taikymo palankumą ar nepalankumą siekiantiems karjeros;
- karjeros sprendimų „aš“ efektyvumas atspindi individo pasitikėjimą savimi planuojant ir įgyvendinant veiksmus karjeros tikslams pasiekti (Bandura, 1997; Betz ir Hackett, 2006; Borgen ir Betz, 2008). Šis veiksnys papildo anksčiau minėtus paramos ir karjeros kliūčių veiksmus, kurie taip pat yra suvokiami individo, tačiau lokalizuojami individo išorėje;
- individualių proceso veiksmų kontekste svarbiu laikytinas karjeros sprendimų priėmimas (Swanson ir D'Archiardi, 2005). J. H. Greenhausas, G. A. Callananas ir V. M. Godshalkas (2000), pristatydami individualios karjeros valdymo modelį, išskiria šiuos karjeros sprendimų priėmimo proceso etapus: karjeros tyrimą, savęs ir aplinkos pažinimą, tikslo nustatymą, strategijos valdymą, grįžtamąjo ryšio gavimą, pažangą tikslo link ir karjeros vertinimą;
- individualios karjeros ir profesinio tapatumo konstravimas. M. Savickas (2002, 2007, 2010) teigia, kad individas, siekdamas

optimizuoti savo besivystančios asmenybės ir kintančių aplinkos charakteristikų santykį, *konstruoja karjerą savo unikaliame gyvenimo kontekste*. Asmuo nėra tik aktorius, atliekantis visuomenės ar organizacijos numatytus darbo vaidmenis. Čia labai svarbu pabrėžti sąvoką „konstravimas“, kuria norima pabrėžti, kad karjera negali būti laikoma socialiai ar genetiškai determinuotų reiškinių sklaida ar vidinių struktūrų brendimo padariniu. Karjeros konstravimo procesas iš esmės yra profesinio „savęs vaizdo“ konstravimas ir įgyvendinimas darbo vaidmenyse. Profesinis „savęs vaizdas“ vystosi sąveikos procese tarp įgimtų individo psichologinių savybių ir gebėjimų, fizinių galimybių, individo stebėjimo bei bandymo atlikti įvairius vaidmenis, ir vertinimų, gaunamų iš aplinkinių, apie tai, kaip jam tai pavyksta padaryti (Savickas, 2002, 2010). Savo karjeros kelyje individas turi galimybę tobulinti visuomenėje įprastas tapatumo formas ir interpretuoti jam organizacijos siūlomus vaidmenis (pareigas). H. Ibarra (2003), pritardama šiai idėjai, atmets nuostatą, kad egzistuoja kokie nors asmenybės komponentai (pvz., tikrasis „Aš“), kuriuos pažinus liktų tik juos atskleisti savo karjeros kelyje. Autorės nuomone, individas, sąveikaudamas su aplinka, nuolat apmąsto ir kuria savo darbo tapatumą. Šios sąveikos procese įmanoma identifikuoti daug galimų „Aš“ (Markus ir Nurius, 1986), o kartu ir su jais susijusių karjeros krypčių (ir nepageidaujamų, ir nepageidaujamų). Todėl galime teigti, kad šiame procese asmuo ir jo aplinka formuoja vienas kitą, sukurdami iki jų sąveikos neegzistavusias galimybes (Ibarra, 2003). Taigi organizacijos siūlomi darbo vaidmenys (pareigos) iš individo pozicijų yra karjeros eksperimentų sritis, padedanti jam tyrinėti, geriau pažinti, o vėliau ir įgyvendinti svarbiausius siekius savo karjeros kelyje. Tai reiškia, kad atlikdamas vieną ar kitą darbo vaidmenį (eidamas konkrečias pareigas) individas ne tik veikia kaip organizacijos atstovas, bet ir siekia jam reikšmingų tikslų, derindamas vidinę realybę su išorinėmis galimybėmis ir iššūkiais.

*Taigi individualūs proceso veiksniai atspindi dinaminį karjeros vystymo aspektą ir individo pastangas kurti bei įprasinti savo karjerą ir pasiekti pačiam asmeniui svarbių karjeros vystymo tikslų. Toliau aptarsime individualius*

*rezultato veiksnius, apimančius visus individui reikšmingus karjeros vystymo padarinius* (Swanson ir D'Archiardi, 2005).

### *Individo lygmens karjeros vystymo rezultatai*

Pats svarbiausias individo lygmens karjeros vystymo rezultatas yra pasitenkinimas karjera. Plačiaja prasme pasitenkinimas karjera yra sietinas su *galimybe* tenkinti poreikius, vertybes, interesus, vystyti kompetencijas. Pasitenkinimas karjera yra susijęs ir su pasitenkinimu darbu, tačiau nėra tapatus jam. Atskirais atvejais individas gali imtis tokių darbų, kuriais savaime nėra patenkintas, vien tam, kad įgyvendintų jam svarbius karjeros siekius.

Tai, kiek individas bus patenkintas savo karjera, priklauso nuo asmeni- nių karjeros sėkmės kriterijų (Baruch, 2004; Helsin, 2005). Kai karjera būda- vo daroma vienoje didelėje organizacijoje, jos sėkmę buvo lengva įvertinti re- miantis objektyviais kriterijais – įveiktų karjeros laiptų skaičiumi. Dabartiniu metu, kai darbų, organizacijų ir net profesijų kaita tapo intensyvesnė, objek- tyvūs karjeros vertinimo kriterijai tampa sunkiai pritaikomi. Todėl, vertin- dami šiūolaikinės karjeros sėkmę, turime atsižvelgti ir į vidinį, subjektyvų, žmogaus pasitenkinimą ar nepasitenkinimą karjera. Bendriausiu pasitenki- nimo karjera kriterijumi laikytinas pačiam asmeniui prasmingas gyvenimo modelis, kurį individui pavyksta arba nepavyksta sukurti, derinant svarbiau- sias gyvenimo veiklas (darbą, mokymąsi ir laisvalaikį) (Reardon ir kt., 2000). Šį kriterijų geriausiai atspindi subjektyvios gerovės sąvoka, apibrėžianti žmo- gaus pasitenkinimą gyvenimu kaip visuma. Subjektyvi gerovė susideda iš to, kaip žmogus vertina tai, kas vyksta skirtingose jo gyvenimo srityse, įskaitant karjerą, ir tai, kaip jis į tai emociškai reaguoja. Daugelis autorių pripažįsta, kad dabartiniame pokyčių pilname pasaulyje stipriai padidėjo darbo, o kartu ir karjeros reikšmė žmonių gyvenime. Todėl daugelis save vertina pagal tai, ką pavyko pasiekti karjeroje (Reardon ir kt., 2000). Taigi subjektyvi gerovė ir karjeros sėkmė tampa susiję reiškiniai, kuriais yra suinteresuotas kiekvienas asmuo.

Toliau nagrinėjant asmens pasitenkinimą karjera bei su juo susijusius veiksnius ir padarinius būtina pabrėžti, kad pasitenkinimas karjera nėra sta- tiškas ar vienkartinis veiksnys. Pasitenkinimas karjera yra glaudžiai susijęs su kitu galimu karjeros vystymo rezultatu – darbumu (angl. *employability*), kuris apibrėžiamas kaip *individo kompetencijų visuma, įgalinanti jį prisitai-*

kyti *prie nuolat kintančių darbo rinkos reikalavimų* (Garsten ir Jacobsson, 2003). Europos Sąjungoje jau pradedama pripažinti darbumo ugdymo svarba: užuot tiesiogiai saugojus savo piliečius nuo socialinių rizikų, valstybės vaidmeniu tampa paramos teikimas paties individo pastangoms nuolat išlikti konkurencingam darbo rinkoje (Jacobsson, 2003). Organizacijos, negalėdamos pasiūlyti savo darbuotojams saugumo ir ilgalaikių darbo santykių, realiai gali pasiūlyti darbumo ugdymo (-si) galimybes, sudarydamos sąlygas tokioms darbo ir mokymosi užduotims bei patirtims, kurios dabartiniu metu ir ateityje būtų naudingos ir organizacijai, ir darbuotojui, siekiančiam išlaikyti savo konkurencingumą ir paklausumą darbo rinkoje. Taigi net ir nutrūkus darbo santykiams darbuotojas išlieka sąlyginai saugus (Kanter, 1989). Kai kurie mokslininkai čia išvelgia paradoksą: norėdama išlaikyti darbuotojus, organizacija privalo ugdyti jų darbumą ir didinti paklausą darbo rinkoje, o tai didina tikimybę, kad tokie darbuotojai pasirinks karjerą kitoje, perspektyvesnėje, organizacijoje (Hall ir kt., 2001). Tačiau tyrimo, kuriame dalyvavo 400 vidurinio lygmens vadovų, dirbančių įvairių sričių organizacijose visame pasaulyje, rezultatai parodė, kad tie, kurie savo dabartinėse organizacijose buvo labiau patenkinti savo galimybėmis ugdytis ir didinti savo darbumą, buvo labiau įsipareigoję savo organizacijoms ir ketino ten dirbti ilgiau nei tie apklausti vadovai, kurie buvo mažiau patenkinti tokiomis galimybėmis (Craig ir kt., 2002).

Be jau įvardytų individo lygmens karjeros vystymo rezultatų, organizacija, kurioje dirba karjeros siekiantis individas, yra labai suinteresuota kitais dviem veiksniais – įsitraukimu į darbą ir įsipareigojimu dirbti.

Įsitraukimas į darbą yra apibrėžiamas kaip pozityvi, pasitenkinimą teikianti būseną, kurią apibūdina energija, skiriama darbui, noras dirbti ir įkvėpimas dirbant, atkaklumas vykdant darbo užduotis, atsidavimas darbui, darbo svarbos suvokimas, susikaupimas dirbant. Įsitraukimas į darbą – tai ne tiek momentinė, kiek nuolatinė emocinė pažintinė būseną, kuri nėra susijusi su kokiu nors konkrečiu objektu, įvykiu, individu ar elgesiu (Schaufeli ir kt., 2006). Įsitraukimas į darbą – tai viena iš šiuolaikinių pozityvios darbo psichologijos sąvokų, pastaruoju metu gana dažnai vartojamų įvairiuose mokslininkų siūlomuose modeliuose.

Įsipareigojimas dirbti – tai psichologinė darbuotojo būseną, apibūdinanti darbuotojo santykius su organizacija, kurioje jis dirba, ir turinti įtakos

jo sprendimams dėl to, kiek ir kaip reikėtų plėtoti šiuos santykius ar juos nutraukti (Wasti, 2003). Darbuotojai, labiau įsipareigoję organizacijai, yra linkę ilgiau dirbti organizacijoje, būti labiau patenkinti darbu, siekti geresnės darbo kokybės. Jie taip pat labiau linkę pasitikėti bendradarbiais ir bendromis organizacijos vertybėmis (Robertson, Lo ir Tang, 2003). N. J. Allenas ir J. P. Meyeris (1990) pasiūlė įsipareigojimo dirbti modelį, apimančią tris komponentus: emocinį, normatyvinį ir tęstinį įsipareigojimą.

Apibendrinami turime konstatuoti, kad nepaisant didelės individualių karjeros veiksnių svarbos ir jų įtakos organizacinės karjeros vystymui, žmogiškųjų išteklių valdymo teoretikai ir praktikai jiems iki šiol skyrė aki-vaizdžiai per mažai dėmesio. Kalbant apie viešojo sektoriaus organizacijas, valstybės tarnautojų motyvacija buvo daug dažniau mistifikuojama, dažniau pabrėžiami tokie tradiciniai veiksniai kaip ištikimybė ir besąlygiškas lojalumas valstybei nei šiuolaikiniame moksliniame diskurse nagrinėjami karjeros vystymo veiksniai. Būtent pastarieji turi būti įtraukti į karjeros vystymo sistemos modelį, atsižvelgiant į specifinę jų raišką viešajame sektoriuje.

### *Organizacijos lygmuo*

Organizacijos karjeros vystymo sistemos lygmuo apima visas organizaciniu lygmeniu dedamas pastangas ir taikomas priemones, skirtas darbuotojų (valstybės tarnautojų) karjerai vystyti. Mūsų atlikta analizė rodo, kad daugiau tyrimų šioje srityje atliekama privačiose organizacijose nagrinėjant geriausias karjeros vystymo praktikas (CIPD, 2003; Patch, 2007; Baruch, 2003, 2004; Baruch ir Budhwar, 2006; Curtis ir kt., 2010). Tačiau viešajame sektoriuje taip pat sukaupta nemažai praktinės patirties organizacinės karjeros vystymo srityje, ypač šalyse, sparčiausiai įgyvendinančiose viešojo sektoriaus reformas ir diegiančiose naujosios viešosios vadybos principus, – Kana-doje, Australijoje, Naujojoje Zelandijoje, Airijoje (Treasury Board of Canada Secretariat, 1999; O’Riordan ir Humphreys, 2002; Australian Public Service Commission, 2003; State Services Commission, 2006).

Taigi modeliuojant valstybės tarnybos karjeros vystymo sistemą, yra galimybė pasinaudoti privataus ir viešojo sektoriaus patirtimi bei pritaikyti šiuolaikines žmogiškųjų išteklių valdymo idėjas. Nagrinėdami karjeros vystymo organizacijos lygmenį, išskiriame prielaidų, procesų ir rezultatų dimensijas (6.5 lentelė).

6.5 lentelė. Organizacijos lygmens karjeros vystymo veiksniai

Prielaidos	Procesai	Rezultatai
Valstybės politikos ir valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos derinimas Strateginės karjeros vystymo reikšmės pripažinimas Viešojo sektoriaus pasirengimas karjeros vystymo sistemos pertvarkai	Karjeros erdvės struktūra ir aiškiai identifikuojamos mobilumo galimybės valstybės tarnybos darbo rinkoje, strateginių bei kitų darbo vaidmenų pasiūla Judėjimo karjeros keliais procedūros ir kriterijai Diferencijuotas požiūris į darbuotojų karjeros galimybes ir palankiausias karjeros galimybes patiems vertingiausiems darbuotojams Formalizuotas darbo ir mokymosi patirčių derinimas su individo karjeros tikslais Suinteresuotų šalių įsitraukimas ir atsakomybės pasidalijimas Bendrujų ir specialiai karjerai vystyti pritaikytų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų bei įrankių taikymas	Produktyvumas Didesnės galimybės konkuruoti dėl žmogiškųjų išteklių Demokratinių karjeros vystymo praktikų plėtra visuomenėje

### *Organizacijos lygmens karjeros vystymo prielaidos*

Atlikę išsamią teorinę ir empirinių tyrimų analizę, organizacijos karjeros vystymo prielaidoms priskiriame šiuos veiksnius:

- valstybės politikos ir valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos derinimas;
- strateginės karjeros vystymo reikšmės pripažinimas;
- viešojo sektoriaus pasirengimas karjeros vystymo sistemos pertvarkai.

*Valstybės politikos ir valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos derinimas.* Jokios politinės nuostatos viešajame sektoriuje ir jokios privataus sektoriaus strategijos negali būti įgyvendintos, jei jos nebus pagrįstos žmogiškaisiais ištekliais (Gražulis, 2008). Ištekliams grįstame požiūryje į organizaciją pabrėžiama, kad būtent organizacijos turimi ištekliai, įskaitant žmogiškuosius, jų pranašumai ar trūkumai gali ir turi lemti organizacijos

strategiją (Barney ir Clark, 2007). Žmogiškieji ištekliai tampa didžiausiu prašumu šiandieniniame nuolatinių permainų gausiame pasaulyje (Burke ir Cooper, 2005; Boxall ir Purcell, 2008). Tačiau nagrinėdami dabartinę padėtį Lietuvos viešajame sektoriuje matome, kad žmogiškiems ištekliams dabartiniu metu geriausiu atveju tenka ne strateginis, o priemonės, padedančios įgyvendinti strategiją, vaidmuo (Dėl Strateginio planavimo metodikos patvirtinimo, 2010). Apie žmogiškųjų išteklių strategijos ir viešojo sektoriaus organizacijų strategijos sąveiką bei derinimą kol kas nediskutuojama.

*Strateginės karjeros vystymo reikšmės pripažinimas valdant žmogiškuosius išteklius.* Karjeros vystymas turėtų tapti organizacijos žmogiškųjų išteklių vystymo procesų dalimi pirmiausia todėl, kad tai yra pridėtinę vertę padedantis kurti procesas (Yarnall, 2008). Kalbėti apie žmogiškųjų išteklių vystymą neišskiriant ir nepabrėžiant darbuotojų karjeros vystymo neužtenka, nes tokiu atveju būtų ignoruojamas individualios darbuotojų tobulėjimo motyvacijos klausimas. Strateginės karjeros vystymo reikšmės pripažinimas sudaro prielaidas kryptingoms investicijoms į karjeros vystymo procesus.

*Viešojo sektoriaus pasirengimas pertvarkyti karjeros vystymo sistemą.* Organizacinis karjeros vystymas valstybės tarnyboje yra neatsiejamas nuo viešojo sektoriaus reformų, vykstančių žmogiškųjų išteklių valdymo srityje. Kalbant apie karjeros vystymą viešajame sektoriuje pažymėtina, kad būtina kartu įgyvendinti pokyčius, susijusius su viešojo sektoriaus efektyvumo didinimu, orientuojantis ne tiek į funkcijas ar procedūras, kiek į rezultatą visais valdymo lygmenimis, veiklos vadybos sistemų diegimą ir galimybių lyderiauti sudarymą.

Taigi organizacijos prielaidų veiksniai funkcionuoja kaip tam tikros pagrindinės nuostatos žmogiškųjų išteklių atžvilgiu, įgalinančios ar trikdančios sistemoje vykstančius ar planuojamus karjeros vystymo procesus.

### *Organizacijos lygmens karjeros vystymo procesai*

Nustatę pagrindines organizacijos lygmens karjeros vystymo prielaidas, pereiname prie konkrečių procesų, kuriuos šiuo lygmeniu galima vykdyti darbuotojų karjeros vystymo srityje.

Karjeros vystymo procesų kontekstas – karjeros erdvė (karjeros kelių struktūra) su nurodytais darbo vaidmenimis, atitinkamais kompetencijų mo-



deliais, aiškiai apibrėžtomis judėjimo karjeros keliais procedūromis ir kriterijais, pagrįstais darbuotojų nuopelnais ir kitais reikalavimais pretendentams į kuriuos nors iš šių vaidmenų. Ypatingo dėmesio šiame kontekste nusipelno strateginiai darbo vaidmenys, išsiskiriantys iš visų kitų darbo vaidmenų savo didžiausia įtaka galutiniam organizacijos rezultatui. Tai nebūtinai formaliai visos aukščiausios pareigos, tačiau tai pačios atsakingiausios pareigos organizacijos strategijos įgyvendinimo požiūriu (Kaplan ir Norton, 2004; Smilansky, 2006). Sistemoje turėtų būti sudarytos sąlygos vidinei konkurencijai, kovojant dėl pačių patraukliausių darbo vaidmenų. Darbuotojams karjeros erdvė atlieka karjeros galimybių funkcijas, kurioje jie, derindami savo ir organizacijos poreikius, gali planuoti jiems prasmingas darbo ir mokymosi partit. Karjeros erdvėje svarbu pabrėžti karjeros kelių įvairovę: turi būti išnaudojamos vertikalių, horizontalių ir mišrių karjeros kelių galimybės. Valstybės tarnybos pranašumas karjeros erdvės ir kelių srityje gali būti tas, kad valstybės tarnyba kaip sistema yra santykinai didelė, apimanti daugelį organizacijų, todėl karjeros galimybių šioje sistemoje visada gali būti sukurta gana daug.

Formalizuotas mokymosi ir darbo patirčių derinimas su individo karjeros tikslais yra būtinas karjeros vystymo sistemos procesas. G. Merkys ir bendraautorai teigia, kad Lietuvos valstybės tarnyboje šiuo metu yra „neaiški apibrėžtis, apimanti valstybės tarnautojo karjerą ir tobulėjimą profesijoje“, tarnautojai neturi motyvuojančio pagrindo dalyvauti mokymuose ir dėl to, kad tai formaliai nėra siejama su jų karjeros galimybėmis (2008). Šiame kontekste svarbu pabrėžti, kad valstybės tarnautojams turėtų būti sudarytos galimybės tobulinti ne tik tas kompetencijas, kurios yra svarbios ir būtinos organizacijai dabartiniu metu ar ateityje (kaip numato žmogiškųjų išteklių vystymo koncepcija), bet ir tas, kurios yra svarbios jiems patiems, jų planuojamame karjeros kelyje (kaip numato karjeros vystymo koncepcija).

Toliau nagrinėjant organizacijos lygmens karjeros vystymo procesus svarbu pažymėti, kad karjeros vystymo sistemoje organizacija turi galimybę taikyti įvairias bendrąsias ir specialiai karjeros vystymui pritaikytas žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas bei įrankius. Integruotame žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimo modelyje organizacinės karjeros vystymas ir atskirų jo įrankių naudojimo galimybės yra lokalizuojamos tam tikrame organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimo etape, kartu tobulinant ir kitas su tuo susijusias žmogiškųjų išteklių valdymo sritis (Curtis ir kt., 2010).

Mūsų atlikta analizė leido nustatyti tokias karjeros vystymo praktikas viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose (Gutteridge ir kt., 1993; Baruch, 1996, 2003; Treasury Board of Canada Secretariat, 1999; Baruch ir Peiperl, 2000; O’Riordan ir Humphreys, 2002; CIPD, 2003; Rothwell ir kt., 2005; Rothwell ir kt., 2008; Curtis, 2010):

- formalus karjeros planavimas ir pagalba darbuotojams rengiant individualius karjeros planus;
- paralelinė hierarchija profesionalams, t. y. nevadovybinės karjeros galimybės (angl. *parallel hierarchy for professional staff*);
- darbo rotacija;
- pareigų perėmimo planavimas (angl. *succession planning*);
- laikinos, specialios užduotys asocijuotose organizacijose (angl. *secondments*);
- karjeros mentorystė;
- specialios mokymų programos vadovams, įskaitant vadovavimo gebėjimų tobulinimo programas (angl. *management development*);
- seminarai karjeros vystymo tematika;
- socializacijos programos, skirtos supažindinti su karjeros galimybėmis;
- psichologinio kontrakto sudarymas, pabrėžiant su karjera susijusius lūkesčius.

Organizacijos lygmens karjeros vystymo procesai negali būti veiksmingi be diferencijuoto požiūrio į darbuotojų karjeros galimybes. Nors pripažįstama, kad vienokios ar kitokios karjeros galimybės turi būti suteikiamos visiems to pageidaujantiems darbuotojams, tačiau dauguma organizacijų savo žmogiškuosius išteklius skirsto į kategorijas, kurioms taiko skirtingas žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas (Harley ir kt., 2001, cit. pagal Boxall ir Purcell, 2008). Ypač daug dėmesio organizacijos dažniausiai skiria esamų ir potencialių lyderių bei savo srities talentų karjerai (Cheese ir kt., 2007; Kim, 2008). Tai visiškai suprantama ekonomiškai, nes ne kiekvienas darbuotojas savo turimomis kompetencijomis bei galiomis yra pakankamai unikalus ir geba sukurti ganėtinai didelę vertę organizacijai (Lepak ir Snell, 1999; Fitz-Enz, 2002, 2009). Taigi būtent darbuotojo vertė ir unikalumas turi lemti tai, kokius santykius su juo palaikys organizacija, o kartu ir kokias karjeros

galimybės siūlys (Slay ir Taylor, 2007). Kai kurios valstybės šioje srityje taiko pagreintų karjeros kelių sistemas patiems gambiausiems darbuotojams (Verheijen ir Rabrenovic, 2007). Diferencijuotą požiūrį į žmogiškųjų išteklių valdymą viešajame sektoriuje atspindi daugelyje pasaulio šalių egzistuojanti aukštesnioji valstybės tarnyba. Šio lygmens valstybės tarnautojams paprastai sudaromos ypač palankios karjeros galimybės (OECD, 2003; Jagminas ir Valickas, 2009). Tačiau net ir diferencijuojant darbuotojus į atskiras kategorijas būtina užtikrinti teisingumą ir galimybes pereiti iš vienos kategorijos į kitą, jei darbuotojai to nusipelno (Crawshaw, 2006).

Suinteresuotų šalių įsitraukimas ir atsakomybės pasidalijimas už darbuotojų karjeros vystymą yra svarbus karjeros vystymo procesus palaikantis veiksnys. Darbuotojas paprastai yra laikomas svarbiausiu subjektu savo karjeros vystymo procese ir jam tenka didžiausia atsakomybė. Tačiau į darbuotojo karjeros vystymą turi aktyviai įsitraukti ir pati organizacija (vadovybė ir žmogiškųjų išteklių valdymo skyrius), suteikdama visapusišką paramą ir grįžtamąjį ryšį karjeros planavimo ir įgyvendinimo procese (Sims ir Sims, 2007). Mūsų nuomone, būtent nepakankamas vadovų pasirengimas dalyvauti permainose gali tapti ir darbuotojų karjeros vystymo kliūtimi Lietuvos organizacijose, įskaitant viešojo sektoriaus organizacijas (Gražulis ir Jagminas, 2008; Gražulis ir kt., 2008).

Taigi apibendrinami organizacijos lygmens karjeros vystymo procesų aprašymą ir analizę, turime konstatuoti, kad organizacijos karjeros vystymo procesai turi būti nukreipti į tai, kad individas (darbuotojas, valstybės tarnautojas), tobulėdamas kaip tam tikro darbo vaidmens atlikėjas organizacijoje, privalo turėti galimybę tuo pat metu tobulėti ir srityse, svarbiose jo individualios karjeros kontekste. Individualios karjeros požiūriu reikšmingos darbo sritys ir organizacijos siūlomi darbo vaidmenys turėtų būti derinami.

### *Organizacijos lygmens karjeros vystymo rezultatai*

Aptarę karjeros vystymo procesų dimensiją, pereiname prie organizacijos lygmens karjeros vystymo rezultatų. Taigi šioje dimensijoje įvardijame tokius tris pagrindinius karjeros vystymo rezultatus:

- produktyvumo padidėjimas, kaip pats bendriausias viešojo sektoriaus ir konkrečiai valstybės tarnybos tikslas (Rosen, 2007; Sims ir Slack, 2007). Jis yra sietinas su žmogiškųjų išteklių potencialo vys-

tymu ir geresniu panaudojimu bei didesne žmogiškųjų išteklių valdymo politikos ir praktikos atitiktimi šiuolaikinėms organizacijų bei žmogiškųjų išteklių valdymo realijoms. Šiame kontekste labai svarbus yra išmatuojamas produktyvumo ir konkrečių karjeros vystymo praktikų panaudojimo ryšys (Fitz-Enz, 2002);

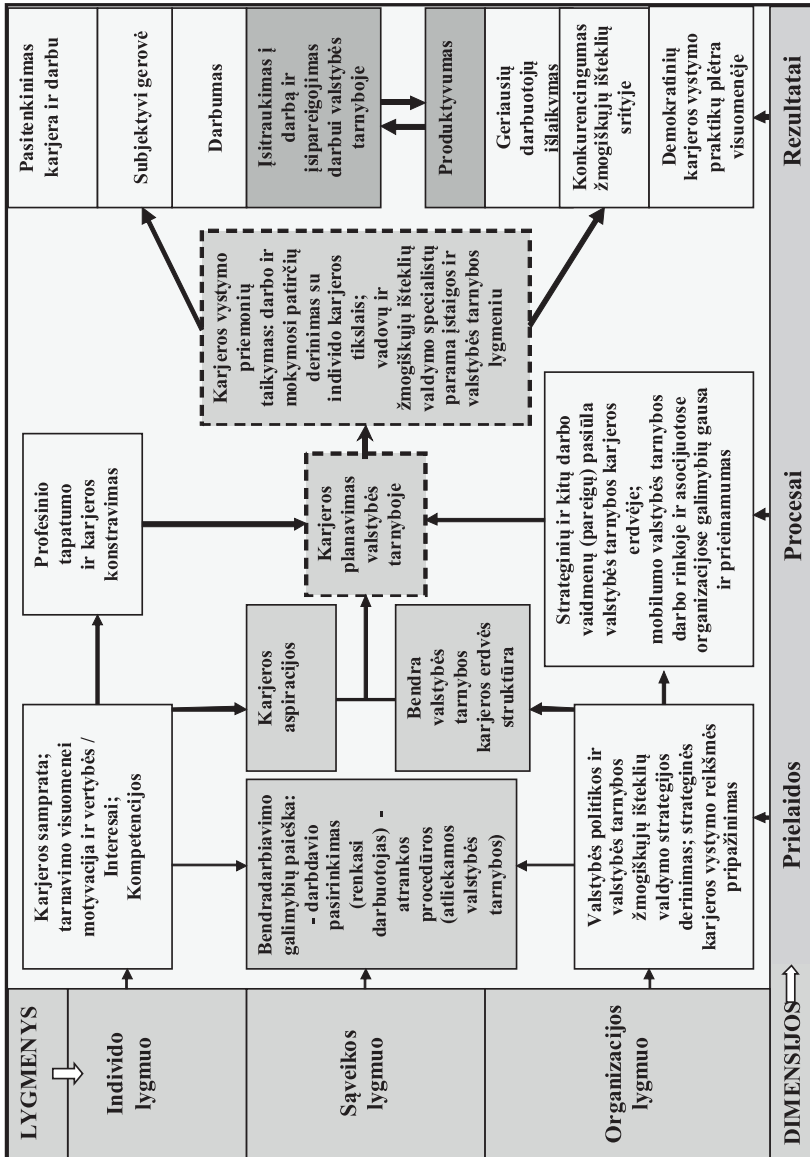
- valstybės tarnybos kaip darbdavio patrauklumo ir konkurencingumo žmogiškųjų išteklių srityje padidėjimas. Galimybės vystyti karjerą plačioje valstybės tarnybos organizacijų sistemoje funkcionuoja kaip motyvacinis veiksnys, galintis paskatinti gambiausius darbuotojus įsidarbinti ar pasilikti dirbti valstybės tarnybos sistemoje;
- nauda visuomenei demokratiškesnių karjeros vystymo praktikų plėtros prasme (Upton ir kt., 2003). Karjeros galimybių struktūra valstybėje, pasireiškianti per karjeros galimybes viešajame sektoriuje ir konkrečiai valstybės tarnyboje, gali turėti įtakos valstybės raidai. Dėl tam tikrų karjeros vystymo sistemų ypatumų, paplitusių viešojo sektoriaus organizacijose, pati valstybė gali tapti ir būti daugiau ar mažiau demokratiška, o kartu ir konkurencinga, palyginti su kitomis valstybėmis.

Taigi apibendrinami turime konstatuoti, kad organizacijos lygmens karjeros vystymo rezultatai padeda valstybės tarnybos sistemai siekti numatytų tikslų, pritraukiant ir išlaikant reikiamus žmogiškuosius išteklius bei plečiant visuomenėje demokratiškesnes žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas.

### *Individo ir organizacijos lygmenų sąveika karjeros vystymo sistemoje*

Remdamiesi atlikta analize parengėme teorinį valstybės tarnybos karjeros vystymo sistemos modelį. Atsižvelgdami į šiuolaikinėje karjeros teorijoje vyraujančias tendencijas, išskiriame individo ir organizacijos lygmenis (6.2 pav.). Nustatome tris šių lygmenų dimensijas: karjeros vystymo prielaidų, procesų ir rezultatų.

Valstybės tarnybos karjeros vystymo sistemos prielaidų dimensijoje pabrėžiama, kad valstybės tarnybai keliami tikslai ir galimybės juos įgyvendinti turėtų būti glaudžiai siejami su atitinkama politika žmogiškųjų išteklių valdymo srityje. Norint turėti geros kokybės žmogiškuosius išteklius reikiamu metu, būtina nuosekliai ir sistemingai rūpintis žmogiškųjų išteklių vystymu.



6.2 pav. Valstybės tarnybos karjeros vystymo sistemos modelis: lygmenys, dimensijos ir sąveika

Valstybės tarnautojų karjeros vystymas yra ta žmogiškųjų išteklių valdymo ir vystymo funkcija, kuri per dinamiškus darbo ir mokymosi patirčių kaitos mechanizmus leidžia nustatyti ir tinkamiau panaudoti stipriausias sistemos žmogiškųjų išteklių savybes. Pateikiamame modelyje pabrėžiame, kad valstybės tarnyba per atrankos mechanizmus vertina ir numato ne tik momentinę būsimų valstybės tarnautojų naudą sistemai (atitikimą konkrečioms pareigoms), bet ir jų karjeros potencialą, ilgalaikę vertę, kurią šie žmonės gali sukurti. Akivaizdu, kad šiame etape labai svarbu atkreipti dėmesį ne tik į pretendentų kompetencijas ir interesus, bet ypač į jų vertybes ir motyvaciją. Kiekvienoje valstybėje yra ganėtinai daug gabių individų, tačiau ne visi jie pagal savo motyvacijos struktūrą yra orientuoti į visuomenės gerovę. Tai ypač svarbu dirbant ir siekiant karjeros valstybės tarnyboje. Atrinktiems geriausiems darbuotojams, pasižymintiems vyraujančiomis visuomeninėmis vertybėmis, gali būti pasiūlyta bendra ir integruota valstybės tarnybos karjeros erdvė, kurioje nurodyti strateginiai ir kiti darbo vaidmenys, jų ryšiai, atitinkamos kompetencijos bei kiti reikalavimai. Valstybės tarnyba pasižymi atliekamų funkcijų ir užduočių įvairove, o šis veiksnys yra ypač palankus sistemos darbuotojams karjeros vystymo prasme kaip galintis atverti plačias darbo, mokymosi, o kartu ir saviraiškos galimybes.

Siūlomo modelio individo lygmens prielaidų dimensijoje pabrėžiama, kad ne tik valstybės tarnyba kaip sistema vertina galimą kandidatą į valstybės tarnautojus, bet ir galimas kandidatas vertina valstybės tarnybą. Individo vertinimo kriterijai – galimybės patenkinti poreikius, vertybes ir karjeros aspiracijas, galimos karjeros valstybės tarnybos sistemoje nauda (lyginat ją su karjeros alternatyvomis kitose sistemose ar organizacijose), numanomas karjeros indėlis plečiant kompetencijų portfelį ir didinant individo konkurencingumą darbo rinkoje. Taigi šiame kontekste svarbu nemistifikuoti valstybės tarnautojų motyvacijos, o kurti karjeros vystymo galimybes, atitinkančias jų poreikius, vertybes, interesus, įgalinančius vystyti kompetencijas individui priimtina linkme.

Jeigu prielaidų lygmeniu pavyksta rasti sutarimą, sistemoje prasideda karjeros vystymo procesai. Individas planuoja karjerą valstybės tarnybos karjeros erdvėje. Ypatingo dėmesio šiame kontekste nusipelno strateginiai darbo vaidmenys, išsiskiriantys iš visų kitų darbo vaidmenų savo didžiausia įtaka organizacijos ir visos valstybės tarnybos sistemos strateginių tikslų

siekimui. Tai nebūtinai formaliai visos aukščiausios pareigos, tačiau pačios atsakingiausios pareigos organizacijos strategijos įgyvendinimo požiūriu.

Šiame etape svarbu tai, kad individas konstruoja asmeninę karjerą ne tik valstybės tarnybos, bet ir savo gyvenimo kontekste, siekdamas prasmingų karjeros tikslų. Kiekvienos naujos pareigos, su jomis susiję iššūkiai ir užduotys formuoja bei keičia valstybės tarnautojo darbo tapatumą. Todėl individo lygmeniu galimybės imtis naujų darbo ir su jomis susijusių mokymosi užduočių turėtų būti laikoma valstybės tarnautojų savęs pažinimo, saviraiškos ir karjeros krypties tikslinimo prielaida.

Karjeros vystymo sistema savo turiniu privalo atspindėti mokslinėje literatūroje ir praktinėje organizacijų žmogiškųjų išteklių valdymo veikloje pastebimą poslinkį individualios karjeros link ir visas iš to išplaukiančias pasekmes. Karjeros iniciatyva turėtų priklausyti būtent valstybės tarnautojui, o ne valstybės tarnybos sistemai, kurios paskirtis šiame kontekste yra vienaip ar kitaip remti ir netgi paskatinti rodomą karjeros iniciatyvą. To galima pasiekti derinant darbuotojo mokymosi ir darbo patirtis su jo asmeniniais karjeros tikslais, sudarant realias galimybes tobulėti ne tik tose srityse, kuriose konkrečiu momentu valstybės tarnautojas specializuojasi, bet ir tose srityse, kurios jam yra svarbios planuojamame karjeros kelyje.

Mokymosi ir darbo patirtis padaryti dinamiškesnes gali veiksmingesnis ir netgi privalomas (strateginių vaidmenų atžvilgiu) tokių mechanizmų naudojimas kaip rotacija, kadencijos, pavadavimo rezervo ar potencialių vadovų, lyderių rezervo sukūrimas. Įgyvendinat šias priemones karjeros vystymo procesai turėtų būti centralizuoti (bent jau aukštesnio lygmens valstybės tarnybos darbo vaidmenų lygmeniu) ir sudarytos atskirų organizacijų karjeros jungtys. Galimybės naudotis karjeros vystymo mechanizmais ir siekti karjeros valstybės tarnybos sistemoje turėtų pirmiausia priklausyti nuo valstybės tarnautojo darbo veiklos rezultatų einamajame karjeros etape bei nepažeisti valstybės tarnybos stabilumo.

Karjeros vystymo rezultatų dimensijoje individo lygmeniu svarbiausi yra pasitenkinimo karjera ir darbu veiksniai. Ne mažiau svarbūs yra subjektyvi gerovė ir teigiamas darbumo pokytis, galintis užtikrinti ilgalaikį pasitenkinimą karjera individo gyvenimo kontekste. Galime teigti, kad tik save atskleidžiantis ir pageidaujama linkme savo karjerą vystantis valstybės tarnautojas gali būti valstybei naudingiausias bei prisidėti prie valstybės kūrimo.

Taigi tokie individo lygmens karjeros vystymo rezultatai kaip įsitraukimas į darbą ir įsipareigojimas dirbti valstybės tarnyboje yra glaudžiai susiję su organizacijos lygmeniu siekiamais rezultatais.

Organizacijos lygmeniu karjeros vystymo rezultatu laikytinas produktyvumo pokytis ir nauda visuomenei dėl demokratiškesnių karjeros vystymo praktikų plėtos. Svarbu ir tai, kad valstybės tarnyba, taikydama tinkamai suprojektuotą karjeros vystymo sistemos modelį, gali sėkmingai konkuruoti dėl žmogiškųjų išteklių su kitų sektorių organizacijomis ir tarptautiniu mastu. Ir organizacijos, ir individo lygmeniu pasiekti teigiami karjeros vystymo rezultatai sudaro naujas prielaidas toliau bendradarbiauti abiem šalims naudinga linkme.

Taigi valstybės tarnybos karjeros vystymo sistemos modelyje yra integruojami individo ir organizacijos lygmeniu svarbūs veiksniai. Išnagrinėję ir įvertinę šiuolaikines karjeros vystymo koncepcijas, geriausias organizacijų karjeros vystymo praktikas, pateikėme karjeros vystymo sistemos modelį, taikytiną Lietuvos valstybės tarnyboje. Mūsų nuomone, šis modelis gali būti naudingas įstatymų leidėjams, tobulinantiems teisinius žmogiškųjų išteklių ir karjeros vystymo pagrindus viešajame sektoriuje, taip pat valstybės tarnybos departamento specialistams, atskirų įstaigų vadovams ir personalo skyrių darbuotojams, siekiantiems optimizuoti karjeros valdymą savo įstaigose, bei mokslininkams, atliekantiems karjeros vystymo tyrimus viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose.

#### **6.4. Karjeros vystymas Lietuvos valstybės tarnyboje: problemos ir tobulinimo kryptys**

Siekiant įvertinti karjeros vystymo realijas Lietuvos valstybės tarnyboje buvo atliktas empirinis tyrimas. Tyrimo tikslas – nustatyti valstybės tarnautojų mobilumo karjeroje mastą ir įvertinti atskirų karjeros vystymo erdvės kintamųjų raišką Lietuvos valstybės tarnautojų populiacijoje.

Tyrimo uždaviniai:

- nustatyti ir įvertinti Lietuvos valstybės tarnautojų pareigų paaukštinimų ir perkėlimo į kitas pareigas skaičius,



- įvertinti valstybės tarnautojų suvokiamas karjeros galimybes Lietuvos valstybės tarnybos karjeros erdvėje,
- įvertinti valstybės tarnautojų karjeros aspiracijas ir jų pobūdį,
- nustatyti pagrindines Lietuvos valstybės tarnautojams išskylančias karjeros kliūtis.

Tyrimo metu buvo taikytas anketinės apklausos metodas. Tiriamųjų atrankai pasirinktas tikimybinės (klasterinės) atrankos metodas. Tyrime iš viso dalyvavo 523 tiriamieji. 422 iš jų atstovavo centrinio (valstybinio) lygmens įstaigoms, 101 – savivaldos lygmens įstaigoms. Mūsų atlikti skaičiavimai, remiantis kai kurių mokslininkų nurodytomis formulėmis (Kothari, 2004), leidžia teigi, kad faktiška empirinio tyrimo imtis laikytina reprezentatyvia, tyrimo duomenų patikimumas didesnis nei 95 proc., o atsakymų paklaida mažesnė nei 5 proc. Tyrimas buvo vykdytas 2010 m. lapkričio–2011 m. sausio mėnesiais.

Tyrimo dalyvavusių respondentų demografinės ir kitos charakteristikos nurodytos 6.6 lentelėje.

6.6 lentelė. Respondentų demografinės ir kitos charakteristikos

		Proc.
Lytis	Vyrai	41,3
	Moterys	58,5
Amžius	Respondentų amžius – nuo 22 iki 64 metų. Amžiaus vidurkis – 41,97. Vidutinis apklaustų vyrų amžius – 40,79, vidutinis apklaustų moterų amžius – 42,71	
Išsilavinimas	Vidurinis	5,9
	Aukštesnysis / specialus vidurinis	4,4
	Aukštasis neuniversitetinis	4,2
	Aukštasis universitetinis (bakalauras arba prilyginamas bakalaurui)	30,8
	Aukštasis universitetinis (magistras arba prilyginamas magistrui)	53,9
	Mokslinis vardas	0,4

Pareigos	Specialistas	5,9
	Vyresnysis specialistas	10,1
	Vyriausiasis specialistas	46,3
	Skyriaus / tarnybos / poskyrio vedėjo (vadovo) pavaduotojas	7,5
	Skyriaus / tarnybos / poskyrio vedėjas (vadovas)	16,3
	Departamento direktoriaus pavaduotojas	0,2
	Departamento vadovas	0,6
	Įstaigos vadovo pavaduotojas	0,4
	Įstaigos vadovas	0,4
	Kitos pareigos	11,5
Darbo stažas	Apklaustų valstybės tarnautojų darbo stažo valstybės tarnyboje vidurkis – 11,39 metų.	

### *Valstybės tarnautojų mobilumas siekiant karjeros*

Individo mobilumas (judėjimas) siekiant karjeros pastaruoju laikotarpiu pripažįstamas vienu iš pagrindinių karjeros vystymo sistemos gyvybingumo įrodymų. Įvairių šalių mokslininkai (O’Riordan ir Humphreys, 2002) sutinka, kad tinkamai valdomas mobilumas siekiant karjeros naudingas ne vien valstybės tarnautojams ar organizacijoms, kuriose jie dirba, bet ir visai valstybės tarnybos sistemai. Nors mokslininkai ir nėra nustatę optimalių darbuotojų mobilumo organizacijoje vertinimo kriterijų (nes jie priklauso nuo organizacijų strategijos ir nuo to, su kokiais darbo rinkos segmentais konkrečiu metu sąveikauja atitinkamų sektorių organizacijos), tačiau neabejojama dėl vieno – per mažas ir per didelis darbuotojų mobilumas turi neigiamų pasekmių ir individams, ir organizacijoms (Public Service Commission of Canada, 2008). Šiame tyrime nagrinėta perkėlimo į kitas pareigas ir pareigų paaugštinimo praktika Lietuvoje.

Atliktas valstybės tarnautojų mobilumo Lietuvos valstybės tarnybos sistemoje tyrimas rodo, kad valstybės tarnautojų judėjimas siekiant karjeros yra gana retas reiškinys. Pvz., paaugštinimų skaičius, tenkantis vienam valstybės tarnautojui, sudaro tik 1,19 karto, o perkėlimų į kitas pareigas vidurkis nesiekia 1 karto (6.7 lentelė). Siejant šiuos skaičius su mūsų apklaustų valstybės

tarnautojų darbo stažu galima teigti, kad statistinis respondentas gali tikėtis būti perkeltas į aukštesnes pareigas tik vieną kartą per 11,5 metų (apskaičiuotas imties darbo stažo vidurkis) ir niekada nebūti perkeltas į kitas pareigas (moda lygi 0).

6.7 lentelė. Valstybės tarnautojų mobilumas valstybės tarnybos karjeros sistemoje (kartais)

Mobilumo charakteristika	Vidurkis	Mediana	Moda
Pareigų paaugštinimai	1,19	1	0
Perkėlimai į kitas pareigas	0,68	0	0

Tyrimu nustatyta, kad darbo valstybės tarnyboje metu didžioji dauguma Lietuvos valstybės tarnautojų iš viso neturi jokių mobilumo siekiant karjeros patirčių. 41,5 proc. valstybės tarnautojų per visą savo darbo laiką valstybės tarnyboje niekada nebuvo perkelti į aukštesnes pareigas, o 61,4 proc. – apskritai niekada nebuvo perkelti į kitas pareigas (6.8 lentelė).

6.8 lentelė. Pareigų keitimo valstybės tarnyboje statistika

Pareigų keitimas, dirbant valstybės tarnyboje (kartais)	Pareigų paaugštinimai proc.	Perkėlimai į kitas panašaus lygmens pareigas proc.	Pareigų pažeminimai proc.
0	41,5	61,4	88,3
1	22,8	19,7	9,6
2	19,7	11,7	1,7
3	9,8	5,4	0,4
4	4,8	1,0	0
5	1,0	0,6	0
6	0,4	0,4	0
7	0	0	0
8	0,2	0	0

Mūsų turimi lyginamieji duomenys rodo, kad, pvz., Kanados valstybės tarnyboje valstybės tarnautojų mobilumą apibūdinantys rodikliai labai skiriasi nuo esamos patirties Lietuvoje. Karjeros metu nebuvo paaukštinta tik 16 proc. Kanados valstybės tarnautojų, 21 proc. – buvo paaukštinti vieną kartą, 14 proc. – du kartus, 16 proc. – tris kartus, 15 proc. – keturis kartus, 19 proc. – daugiau nei keturis kartus (Treasury Board of Canada Secretariat, 1999). Apskritai vien 2007–2008 m. net 42 proc. Kanados valstybės tarnautojų turėjo mobilumo patirčių valstybės tarnybos sistemoje (Public Service Commission of Canada, 2008).

Mūsų tyrimo duomenimis, didžiausia dalis paaukštinimų ir perkėlimų Lietuvos valstybės tarnyboje vyksta vienoje įstaigoje. Tik labai nedaug paaukštinimų (3 proc.) ir perkėlimų (5 proc.) peržengia įstaigos ribas. O Kanados valstybės tarnyboje tarporganizacinį mobilumą valstybės tarnybos sistemoje apibūdinantys skaičiai tvirtai didėja: nuo 8 proc. (1997–1998 m.) iki 12 proc., (2007–2008 m.) (Public Service Commission of Canada, 2008). Todėl galime teigti, kad Lietuvos valstybės tarnyboje valstybės tarnautojų mobilumas siekiant karjeros tarp skirtingų organizacijų yra beveik du kartus mažesnis nei Kanadoje (vienoje iš sparčiausiai viešojo sektoriaus ir valstybės tarnybos reformas įgyvendinančių valstybių).

Taigi mūsų surinkti duomenys apie valstybės tarnautojų mobilumą siekiant karjeros ir tarporganizacinį mobilumą Lietuvos valstybės tarnybos karjeros erdvėje leidžia teigti, kad Lietuvos valstybės tarnyba iš esmės nefunkcionuoja kaip bendra karjeros galimybių erdvė.

Nors valstybės tarnautojų mobilumą nusakantys skaičiai nėra dideli, mūsų atlikta analizė parodė, kad pagal daugelį reikšmingų kriterijų mobilumo patirčių turėjusių ir tokių patirčių neturėjusių valstybės tarnautojų grupės skiriasi. Šiuo požiūriu analizuotų pasitenkinimo darbu ir pasitenkinimo karjera veiksmų įvertinimo mobilumo patirčių turėjusių ir tokių patirčių neturėjusių valstybės tarnautojų grupėse skiriasi (6.9 lentelė).

**6.9 lentelė.** Mobilumo patirčių turėjusių ir neturėjusių valstybės tarnautojų grupių palyginimas

Karjeros vystymo veiksniai	Mobilumo patirčių valstybės tarnybos sistemoje turėjusieji, M, SD	Mobilumo patirčių valstybės tarnybos sistemoje neturėjusieji, M, SD	t kriterijus	df	p reikšmė
Pasitenkinimas darbu	3,73 (0,980)	3,58 (1,002)	-0,490	508	0,033*
Pasitenkinimas karjera	3,4029 (0,81252)	3,2327 (0,77728)	-2,221	513	0,027*

(Naudota skalė nuo 1 iki 5, kurioje 1 – žemiausias įvertis, 5 – aukščiausias įvertis)

\*  $p < 0.05$

Kaip matome 6.9 lentelėje, karjeros patirčių valstybės tarnyboje turėjusių respondentų pasitenkinimo darbu ir pasitenkinimo karjera įverčių vidurkiai statistiškai patikimai skiriasi nuo tokių patirčių neturėjusių respondentų įverčių vidurkių. Taigi galime teigti, kad mobilumo patirtys valstybės tarnybos sistemoje turi svarbių pasekmių individo darbinio gyvenimo lygmeniu.

### *Karjeros galimybių suvokimas ir karjeros aspiracijos*

Karjeros galimybės, kurios būtų vienodai palankios visiems valstybės tarnautojams, tampa esminiu veiksniu, kuriant ir pertvarkant karjeros vystymo sistemą. Kad ir kokios karjeros galimybės realiai egzistuoja ir yra numatytos įstatymuose, svarbu žinoti, kaip jas vertina patys valstybės tarnautojai. Akivaizdu, kad tam įtakos turi ir objektyvūs veiksniai (realiai egzistuojanti ir funkcionuojanti įstatymų bazė), ir subjektyvios šių veiksnių interpretacijos, kurias lemia valstybės tarnautojų vertinimai, kaip jiems patiems ar jų kolegoms sekasi naudotis galimybėmis siekti karjeros Lietuvos valstybės tarnybos sistemoje. Mūsų tyrime išmatuoti suvokiamų karjeros galimybių įverčiai pateikti 6.10 lentelėje.

	Bendras vertinimas	Savivaldos lygmuo	Valstybinis lygmuo
M	2,69	3,02	2,61
SD	1,030	0,989	1,025

(Naudota skalė nuo 1 iki 5, vidurinė skalės reikšmė yra 3)

**6.10 lentelė.** Suvokiamų karjeros galimybių įverčiai

Kaip matome, valstybinio lygmens įstaigose suvokiamų karjeros galimybių įverčiai yra mažesni ( $M = 2,61$ ) nei savivaldos lygmens įstaigose ( $M = 3,02$ ). Bendras įvertis ( $M = 2,69$ ) yra mažesnis nei skalės vidurkis. Buvo nustatytas statistiškai reikšmingas karjeros galimybių įverčių savivaldos ir valstybinio lygmens įstaigose skirtumas ( $t(147,802) = 3,643$ ,  $p = 0,000$ ). Didesni suvokiamų karjeros galimybių įverčiai savivaldos lygmeniu, mūsų nuomone, nebūtinai yra susiję su objektyviai geresnėmis karjeros galimybėmis savivaldos lygmeniu. Tokiam suvokimui įtakos gali turėti nepakankamas karjeros vystymo reiškinų supratimas ar retas dalyvavimas karjeros vystymo procesuose. Mažesnius valstybinio lygmens įstaigų valstybės tarnautojų suvokiamų karjeros galimybių įverčius galėtumėme aiškinti menkai funkcionuojančia valstybės tarnybos karjeros vystymo sistema. Valstybės tarnautojai, nepaisant visų suinteresuotų šalių formaliai dedamų pastangų, skiriamų karjeros vystymo sistemai kurti ir tobulinti, yra linkę karjeros vystymo galimybių erdvę vertinti labiau neigiamai nei teigiamai, nes įžvelgia daugiau sistemos trūkumų nei galimybių – kaip rodo mūsų tyrimo rezultatai, jie dažniau susiduria su karjeros kliūčių nei su galimybių visuma.

Daugiau neigiami nei teigiami karjeros galimybių vertinimai akivaizdžiai kontrastuoja su valstybės tarnautojų karjeros aspiracijomis. Kaip matome 6.11 lentelėje, absoliuti dauguma valstybės tarnautojų (apie 80 proc.) turi karjeros aspiracijų valstybės tarnybos karjeros erdvėje ir tik nedidelė dalis (apie 20 proc.) nėra apsisprendę arba tokių aspiracijų neturi.

6.11 lentelė. Valstybės tarnautojų karjeros aspiracijos valstybės tarnybos sistemoje

Karjeros siekių raiškos intensyvumas	Bendras vertinimas (proc.)	Savivaldos lygmuo (proc.)	Valstybinis lygmuo (proc.)
Tikrai neturi	1,2%	4,0%	0,5%
Neturi	8,0%	7,9%	8,0%
Negali tiksliai pasakyti	12,4%	15,8%	11,6%
Turi	39,0%	38,6%	39,1%
Tikrai turi	39,4%	33,7%	40,8%

Mūsų tyrimo duomenys yra labai panašūs į duomenis, gautus atliekant tyrimus Kanados ir Naujosios Zelandijos valstybės tarnybose, kur buvo nustatyta, kad turinčių karjeros aspiracijų valstybės tarnautojų skaičius svyruoja nuo 70 iki 80 proc. (Treasury Board of Canada Secretariat, 1999; State Services Commission, 2006).

Toliau nagrinėjant mūsų tyrimo duomenis, buvo atliktas nepriklausomų imčių t testas – siekta palyginti karjeros aspiracijų įverčius savivaldos ir valstybinio lygmens įstaigose, nustatytus skalėje nuo 1 (aspiracijų nebuvimas) iki 5 (aukščiausios karjeros aspiracijos). Gauti duomenys rodo, kad karjeros aspiracijų požiūriu egzistuoja reikšmingas savivaldos įstaigų respondentų ( $M = 3,9$ ,  $SD = 1,082$ ) ir valstybinio lygmens įstaigų respondentų įverčių skirtumas ( $M = 4,12$ ,  $SD = 0,035$ ;  $t(513) = -2,029$ ,  $p = 0,043$ ). Taigi turime konstatuoti, kad karjeros aspiracijų lygis valstybinio lygmens įstaigose yra aukštesnis. Taip pat buvo nustatyta, kad realiai dedamos karjeros konstravimo pastangos savivaldos ( $M = 3,6$ ,  $SD = 0,88$ ) ir valstybinio lygmens įstaigose skiriasi ( $M = 3,83$ ,  $SD = 0,71$ ;  $t(133,460) = -2,404$ ,  $p = 0,018$ ). Taigi darytina išvada, kad valstybinio lygmens įstaigose dirbantys respondentai pasirengę daugiau investuoti į savo karjeros vystymą, jie sieja savo karjeros galimybes su asmeninio ir darbo potencialo vystymu.

Svarbu pažymėti ir tai, kad suvokiamų karjeros galimybių įverčių vidurkis ( $M = 2,69$ ,  $SD = 1,030$ ) yra daug mažesnis nei karjeros aspiracijų įverčių vidurkis ( $M = 4,07$ ,  $SD = 0,984$ ,  $t(511) = 59,99$ ,  $p = 0,000$ ). Šis faktas leidžia daryti pagrįstą prielaidą, kad valstybės tarnautojai, nusivylę karjeros galimybėmis valstybės tarnyboje, savo karjeros aspiracijas sieks įgyvendinti už valstybės tarnybos sistemos ribų. Taigi šio empirinio tyrimo rezultatai įgalina identifikuoti nepalankias prielaidas valstybės tarnybos karjeros vystymo sistemoje, kurios gali sukelti tam tikros dalies žmogiškųjų išteklių praradimą dėl karjeros vystymo mechanizmų netobulumo.

Įvertinę karjeros aspiracijų pobūdį nustatėme, kad vyraujanti Lietuvos valstybės tarnautojų karjeros aspiracijų kryptis yra vertikali karjera. Tokios karjeros (6.12 lentelė) siekia 46,6 proc. valstybės tarnautojų, nuo jos 6 proc. punktais atsilieka horizontali karjeros kryptis (39,5 proc.). Statistiškai reikšmingų savivaldos ir valstybinio lygmens įstaigų valstybės tarnautojų grupių skirtumų karjeros siekių pobūdžio aspektu nebuvo nustatyta (visais atvejais  $p > 0,05$ ).

6.12 lentelė. Valstybės tarnautojų karjeros aspiracijų pobūdis

Karjeros aspiracijos	Bendras vertinimas	Savi-valdos lygmuo	Vals-tybinis lygmuo	$\chi^2$	p
Vertikali karjera	46,6%	45,5%	46,8%	0,013	0,909
Horizontali karjera	39,5%	30,7%	41,6%	3,590	0,058
Nedetalizuoti karjeros siekiai	16,7%	21,8%	15,5%	1,896	0,168

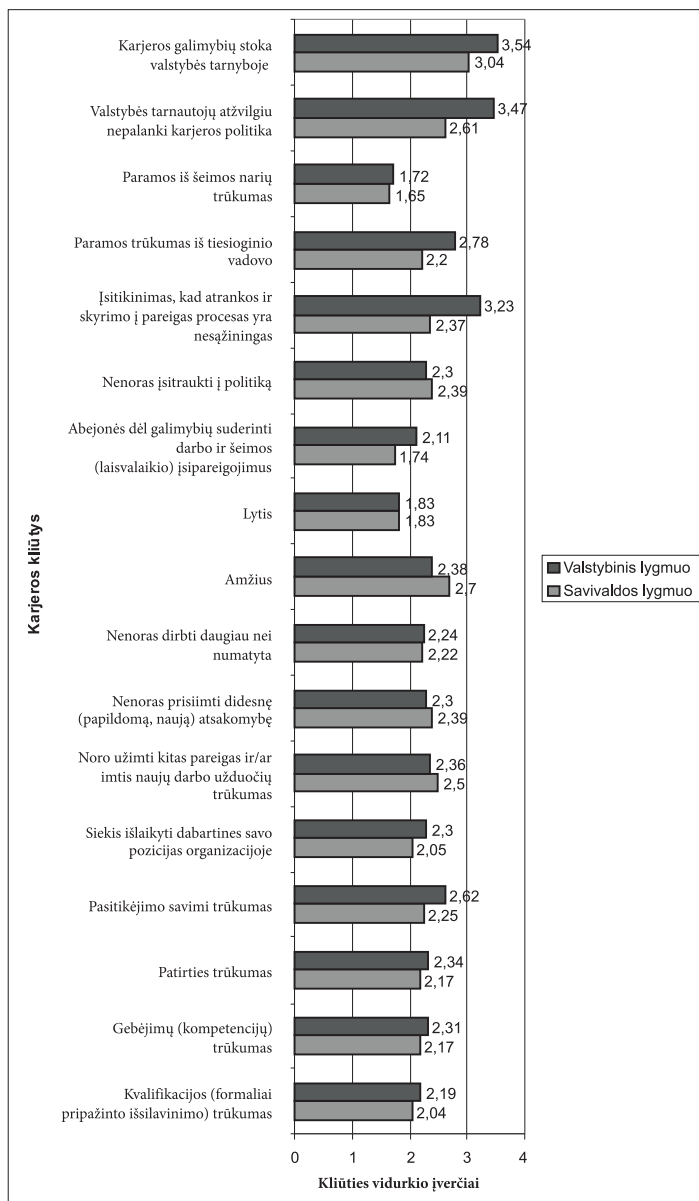
Vertikalios karjeros aspiracijų krypties vyravimą horizontalios karjeros krypties atžvilgiu galėtumėme aiškinti tuo, kad Lietuvos valstybės tarnautojų populiacijoje vis dar gana stipriai išsitvirtinusi tradicinė karjeros samprata, kai horizontalus pareigų keitimas nėra laikomas karjera (Valickas, 2011). Mūsų turimi lyginamieji duomenys rodo, kad Kanados valstybės tarnyboje valstybės tarnautojų, siekiančių vertikalios ir siekiančių horizontalios karjeros, grupės pagal dydį yra iš esmės vienodos (Treasury Board of Canada Secretariat, 1999). Tai gali būti susiję ir su platesne karjeros samprata, apimančia ir vertikalią, ir horizontalią karjerą.

### *Suvokiamos karjeros kliūtys valstybės tarnybos sistemoje*

Mokslinių požiūrių įdomūs tyrimo rezultatai, gauti nagrinėjant respondentų suvokiamas kliūtis valstybės tarnybos sistemoje (6.1 diagrama). Tyrimui buvo naudota skalė nuo 1 iki 5. Diagramoje pateikiami įverčių vidurkiai. Didesni įverčiai reiškia didesnę suvokiamą kliūčių intensyvumą valstybės tarnautojų populiacijoje.

Buvo atliktas nepriklausomų imčių t testas, siekiant palyginti karjeros kliūčių įverčius savivaldos ir valstybinio lygmens įstaigose. Nustatytas reikšmingas įverčių skirtumas šių karjeros kliūčių atvejais:





6.1 diagrama. Valstybės tarnautojų suvokiamos karjeros kliūtys

- pasitikėjimo savimi trūkumas (savivaldos lygmens įstaigose ( $M = 2,25$ ,  $SD = 1,031$ ), valstybinio lygmens įstaigose ( $M = 2,62$ ,  $SD = 1,261$ ;  $t(149,542) = -2,914$ ,  $p = 0,004$ );
- siekis išlaikyti dabartines savo pozicijas organizacijoje (savivaldos lygmens įstaigose ( $M = 2,05$ ,  $SD = 0,982$ ), valstybinio lygmens įstaigose ( $M = 2,30$ ,  $SD = 1,096$ ;  $t(483) = -2,006$ ,  $p = 0,045$ );
- susirūpinimas, kad pakeitus pareigas ar prisiėmus naujų darbo užduočių, nebus įmanoma tinkamai suderinti darbo ir šeimos (laisvalaikio) išsipareigojimų (savivaldos lygmens įstaigose ( $M = 1,74$ ,  $SD = 1,098$ ), valstybinio lygmens įstaigose ( $M = 2,11$ ,  $SD = 1,145$ ;  $t(489) = -2,843$ ,  $p = 0,005$ );
- įsitikinimas, kad atrankos ir skyrimo į pareigas procesas yra nesąžiningas (savivaldos lygmens įstaigose ( $M = 2,37$ ,  $SD = 1,193$ ), valstybinio lygmens įstaigose ( $M = 3,23$ ,  $SD = 1,298$ ;  $t(495) = -5,840$ ,  $p = 0,000$ );
- paramos trūkumas iš tiesioginio vadovo (savivaldos lygmens įstaigose ( $M = 2,20$ ,  $SD = 1,197$ ), valstybinio lygmens įstaigose ( $M = 2,78$ ,  $SD = 1,342$ ;  $t(493) = -3,868$ ,  $p = 0,000$ );
- valstybės tarnautojų atžvilgiu nepalanki karjeros politika (savivaldos lygmens įstaigose ( $M = 2,61$ ,  $SD = 1,301$ ), valstybinio lygmens įstaigose ( $M = 3,47$ ,  $SD = 1,238$ ;  $t(493) = -5,973$ ,  $p = 0,000$ );
- karjeros galimybių stoka valstybės tarnyboje (savivaldos lygmens įstaigose ( $M = 3,04$ ,  $SD = 1,222$ ), valstybinio lygmens įstaigose ( $M = 3,54$ ,  $SD = 1,216$ ;  $t(496) = -3,511$ ,  $p = 0,000$ ).

Kaip rodo atlikta duomenų analizė, savivaldos lygmens įstaigose respondentai įžvelgia mažiau karjeros kliūčių nei valstybinio lygmens įstaigose. Tokia padėtis gali būti susijusi su valstybinio lygmens įstaigų karjeros sistemos trūkumais, kurie yra laikomi karjeros kliūtimi, įgyvendinant ganėtinai aukštas valstybės tarnautojų karjeros aspiracijas.

Pagrindinės valstybės tarnautojų (ir savivaldos, ir valstybinio lygmens įstaigose) suvokiamos kliūtys jų karjerai valstybės tarnybos sistemoje nurodomos 6.13 lentelėje.

6.13 lentelė. Pagrindinės valstybės tarnautojų karjeros kliūtys

Pagrindinės suvokiamos karjeros kliūtys valstybės tarnybos sistemoje	Įverčių vidurkiai (M) ir standartiniai nuokrypiai (SD) visoje tirtoje valstybės tarnautojų populiacijoje	
	M	SD
1. Karjeros galimybių stoka valstybės tarnyboje	3,45	1,231
2. Valstybės tarnautojų atžvilgiu nepalanki karjeros politika	3,31	1,293
3. Įsitikinimas, kad atrankos ir skyrimo į pareigas procesas yra nesąžiningas	3,07	1,321
4. Paramos trūkumas iš tiesioginio vadovo	2,67	1,335
5. Pasitikėjimo savimi trūkumas	2,55	1,231

(Naudota skalė nuo 1 iki 5)

Kaip matome 6.13 lentelėje, pirmosios keturios kliūtys yra laikytinos išorinėmis valstybės tarnautojų atžvilgiu, paskutinioji – vidinė. Karjeros kliūčių sąrašė pirmąją valstybės tarnautojų suvokiama karjeros galimybių stoka valstybės tarnyboje. Akivaizdžiai yra susiję su pastebimu strateginio požiūrio į žmogiškuosius išteklius trūkumu, kai ilgalaikė, strategine prasme nesirūpinama žmogiškuoju potencialu ir tikimasi, kad aukšto lygio profesionalai gali išaugti ir išsilaikyti be intensyvesnės karjeros patirčių kaitos valstybės tarnybos mastu.

Turime konstatuoti, kad suvokiamų kliūčių sąrašė vyrauja neigiami atskirų valstybės tarnybos su karjeros vystymu susijusių veiksnių, trukdančių valstybės tarnautojams siekti karjeros valstybės tarnyboje, vertinimai.

Mūsų turimų lyginamųjų duomenų analizė rodo, kad pagrindinėmis karjeros kliūtėmis Naujosios Zelandijos valstybės tarnyboje yra laikomos šios: reikalingos patirties trūkumas, susirūpinimas, kad nebus įmanoma suderinti darbo ir šeimos įsipareigojimų, nenoras persikelti dirbti į kitą vietovę, reikiamos kvalifikacijos trūkumas, nenoras dirbti papildomai (State Services Commission, 2005). Pagrindinės Kanados valstybės tarnautojų nurodomos priežastys, kodėl jie nebuvo paaukštinti, yra šios: patirties trūkumas, kvalifikacijos trūkumas, aukštesnė konkurentų į tas pačias pareigas kvalifikaci-

ja, kandidato į pareigas ir priimančios organizacijos vadovybės vertybių bei tikslų neatitikimas, kažkas iš anksto buvo neformaliai rengiamas ir iš anksto buvo sutarta, kas turi užimti pareigas, konkursas buvo tik formalumas, su teisingumu mažumų atžvilgiu susijusios problemos, tinkamų asmeninių savybių trūkumas (Treasury Board of Canada Secretariat, 1999).

Lygindami Lietuvos, Naujosios Zelandijos ir Kanados valstybės tarnautojų suvokiamas karjeros kliūtis turime konstatuoti, kad Lietuvos valstybės tarnybos karjeros vystymo sistema yra santykinai daugiau politizuota, Lietuvoje karjeros kliūtimis dažniau yra laikomi veiksniai, susiję su karjeros vystymo sistemos disfunkcijomis ar tiesiog sąmoningu trukdymu siekti karjeros.

Taigi apibendrinami empirinio tyrimo rezultatus turime konstatuoti, kad valstybės tarnautojų judėjimas siekiant karjeros yra labai retas reiškinys. Didžioji dauguma valstybės tarnautojų iš viso neturi jokių objektyviai pamatuojamų karjeros patirčių Lietuvos valstybės tarnyboje. Tokių patirčių turintieji dažniausiai juda vienoje įstaigoje. Todėl galime teigti, kad Lietuvos valstybės tarnyba iš esmės nefunkcionuoja kaip bendra karjeros galimybių erdvė. Tokia padėtis yra nepalanki valstybės tarnautojų mokymo(si) valstybės tarnyboje požiūriu.

Nagrinėjant valstybės tarnautojų karjeros aspiracijas buvo nustatyta, kad absoliuti dauguma valstybės tarnautojų turi karjeros aspiracijų valstybės tarnybos karjeros erdvėje ir tik nedidelė dalis nėra apsisprendę arba tokių aspiracijų neturi. Įvertinę valstybės tarnautojų karjeros aspiracijų pobūdį nustatėme, kad vyraujanti karjeros aspiracijų kryptis yra vertikali karjera. Vertikalios karjeros aspiracijų krypties vyravimą horizontalios karjeros krypties atžvilgiu galėtume aiškinti tradicinės karjeros sampratos charakteristikų vyravimu valstybės tarnautojų populiacijoje.

Mūsų turimi lyginamieji duomenys rodo, kad Lietuvos valstybės tarnautojai karjeros aspiracijų požiūriu nenusileidžia kitų sparčiai savo viešąjį sektorių pertvarkančių šalių valstybės tarnautojams (Treasury Board of Canada Secretariat, 1999; State Services Commission, 2006). Tačiau kitų su karjeros aspiracijomis susijusių veiksnių analizė atskleidė, kad suvokiamų karjeros galimybių įverčių vidurkis Lietuvos valstybės tarnyboje yra daug mažesnis nei karjeros aspiracijų įverčių vidurkis bei karjeros ir darbo tapatumo konstravimo pastangų, nusakančių individo norą siekti karjeros ir realiai dedamas karjeros konstravimo pastangas, įverčių vidurkis. Taigi valstybės tarnybos

karjeros erdvė nėra laikoma pakankama valstybės tarnautojų karjeros lūkesčiams ir aspiracijoms įgyvendinti. Todėl tikėtina, kad valstybės tarnautojai, nusivylę karjeros galimybėmis valstybės tarnyboje, sieks įgyvendinti savo karjeros aspiracijas už valstybės tarnybos sistemos ribų.

Mūsų analizė parodė, kad pagrindinėmis karjeros valstybės tarnyboje kliūtimis yra laikoma karjeros galimybių stoka valstybės tarnyboje, valstybės tarnautojų atžvilgiu nepalanki karjeros politika, įsitikinimas, kad atrankos ir skyrimo į pareigas procesas yra nesąžiningas. Taigi Lietuvos valstybės tarnybos karjeros vystymo sistema yra politizuota, o karjeros kliūtimis dažniau yra laikomi veiksniai, susiję su karjeros vystymo sistemos disfunkcijomis ar tiesiog sąmoningu trukdymu siekti karjeros. Tai akivaizdžiai atspindi strateginio požiūrio į žmogiškuosius išteklius trūkumą, kai nesirūpinama ilgalaikiu žmogiškuoju potencialu ir tikimasi, kad aukšto lygio specialistai gali išaugti ir išsilaikyti be intensyvesnės karjeros patirčių kaitos valstybės tarnybos mastu.

Atlikto empirinio tyrimo rezultatai leidžia nustatyti nepalankias valstybės tarnybos karjeros vystymo sistemos prielaidas, kurios gali sukelti tam tikros dalies žmogiškųjų išteklių praradimą dėl karjeros vystymo mechanizmų netobulumo. Tai ypač pasakytina apie geriausios kokybės žmogiškuosius išteklius, turinčius paklausą privačiame ir nevyriausybiniam sektoriuose. Lietuvos valstybės tarnybos karjeros vystymo sistemos pertvarka atsilieka nuo sparčiai besiformuojančių ir kintančių valstybės tarnautojų karjeros poreikių. Todėl turime konstatuoti, kad dabartinė karjeros vystymo praktika Lietuvos valstybės tarnyboje nėra adekvati šiuolaikiniams iššūkiams, kylantiems Lietuvos valstybės tarnybai žmogiškųjų išteklių valdymo srityje.

## Skiriamasis išvados

Žmogiškųjų išteklių valdymas intensyvių pokyčių kontekste įgauna strateginę reikšmę. Pokyčių tendencijos neaplenkia viešojo sektoriaus, kuris yra priverstas konkuruoti dėl vertingiausių darbuotojų ir vadovų su privataus ir nevyriausybinių sektoriaus organizacijomis, valstybės ar tarptautinėse darbo rinkose, naudodamas ir tobulindamas šiuolaikines žmogiškųjų išteklių valdymo strategijas. Karjeros vystymas yra sudėtinė valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos dalis, įgalinanti veiksmingiau panaudoti ir plėsti žmogiškąjį potencialą valstybės tarnyboje. Reformuojamai Lietuvos

valstybės tarnybos sistemai karjeros vystymo principų analizė ir tyrimai yra aktualūs kaip įgalinantys tinkamiau reglamentuoti šiuos reiškinius numatomoje priimti teisės aktuose.

Sparčiai besikeičiančios organizacijos, įskaitant viešojo sektoriaus organizacijas, ir dinamiškai vystomos darbuotojų karjeros yra laikytini dviem vienas kitą papildančiais reiškiniais. Ši nuostata pirmiausia įpareigoja pradėti vertinti darbuotojų karjeras ne kaip tai, ką galima lengvai numatyti ir kontroliuoti, bet kaip santykių su darbuotojais palaikymą ir plėtrą, siekiant abipusės naudos darbuotojams ir organizacijoms.

Pokyčių kontekste dauguma kompetentingiausių darbuotojų ir vadovų dirba vadovaudamiesi šiuolaikinėmis karjeros formavimo realijomis, stengdamiesi maksimaliai atskleisti save jiems svarbiausiose ir įdomiausiose srityse, todėl nuolat ieško naujų, palankiausių karjeros galimybių. Todėl valstybės tarnyboje neįmanoma išlaikyti geriausių žmogiškųjų išteklių, ignoruojant besikeičiantį darbo santykių kontekstą ir nepritaikant teisinių darbo santykių reguliavimo aspektų prie pasikeitusių karjeros formavimo aplinkybių.

Karjeros valstybės tarnybos modelis, kuris dabartiniu metu geriausiai apibūdina Lietuvos valstybės tarnybą, labiau yra sietinas su tradicine karjeros sistema ir samprata, o postų modelis, kurio linkme juda Lietuvos valstybės tarnyba, – su šiuolaikine. Tačiau postų modelio ar atskirų jo savybių diegimas sukelia panašių valstybės tarnautojų karjeros vystymo problemų, kokių šiuo metu turi ir dauguma pasaulio privataus sektoriaus organizacijų, bandančių prisitaikyti prie sparčiai kintančių darbo organizavimo ir karjeros vystymo realijų, kai nuolat išskyla vertingiausių žmogiškųjų išteklių pritraukimo ir optimalių santykių su jais palaikymo klausimas, kai organizacijos, išlikdamos svarbiausia individų karjeros erdve, negali pasiūlyti ilgalaikio stabilumo ir patikimų karjeros kelių.

Valstybės tarnyba, būdama santykinai didelė institucija (veiklos sričių, pareigybių ir darbuotojų skaičiumi) potencialiai gali tapti karjerai palankia erdve, o tai galėtų padėti tenkinti nuolat besikeičiančius valstybės tarnautojų karjeros poreikius sistemos viduje (kai privačiame sektoriuje darbuotojai, tenkindami savo karjeros poreikius, vis dažniau yra priversti keisti juos įdarbinančias organizacijas). Valstybės tarnyba pajėgi tapti tokia sistema, kurioje gali būti kaupiama ganėtinai daug karjeros patirčių, leidžiančių stiprinti ir plėsti valstybės tarnybos kompetencijų bazę. Valstybės tarnautojų karjeros

vystymas yra ta žmogiškųjų išteklių valdymo ir vystymo funkcija, kuri per dinamiškus darbo ir mokymosi patirčių kaitos mechanizmus įgalina nustatyti ir tinkamiau panaudoti stipriausias sistemos žmogiškųjų išteklių savybes.

Valstybės tarnybos karjeros vystymo sistema savo turiniu privalo atspindėti mokslinėje literatūroje ir praktinėje organizacijų žmogiškųjų išteklių valdymo veikloje pastebimą poslinkį individualios karjeros link ir visas iš to išplaukiančias pasekmes. Karjeros iniciatyva turėtų priklausyti būtent valstybės tarnautojui, o ne valstybės tarnybos sistemai, kurios paskirtis šiame kontekste yra vienaip ar kitaip paremti ir netgi paskatinti rodomą karjeros iniciatyvą. To galima pasiekti derinant darbuotojo mokymosi ir darbo patirtis su asmeniniais jo karjeros tikslais, sudarant realias galimybes tobulėti ne tik tose srityse, kuriose konkrečiu momentu valstybės tarnautojas specializuojasi, bet ir tose, kurios jam yra svarbios jo planuojamame karjeros kelyje. Mokymosi ir darbo patirtis gali padaryti dinamiškesnes veiksmingesnis ir netgi privalomas (strateginių vaidmenų atžvilgiu) tokių mechanizmų naudojimas kaip rotacija, kadencijos, pavadavimo rezervo ar potencialių vadovų, lyderių rezervo kūrimas. Įgyvendinat šias priemones karjeros vystymo procesai turėtų būti centralizuoti (bent jau aukštesnio lygmens valstybės tarnybos darbo vaidmenų srityje) ir sudarytos karjeros jungtys tarp atskirų organizacijų.

Atlikę teisės aktų, reglamentuojančių Lietuvos valstybės tarnautojų karjerą, turime konstatuoti, kad Lietuvos valstybės tarnybos karjeros vystymo teisinis mechanizmas kol kas yra gana statiškas, o galimas spartesnis valstybės tarnautojų karjeros vystymas ribotas. Nors valstybės tarnybos įstatyme numatytas ir horizontalus, ir vertikalus karjeros valstybės tarnautojų kaitumas, vis dėlto daugiau dėmesio skiriama vertikaliam karjeros vystymui, kai pagrindiniu atskaitos tašku paliekamas veiklos vertinimas, nepasitelkiant kitų galimų veiksmingų karjeros vystymo instrumentų. Taip pat galima teigti, kad Valstybės tarnybos įstatyme numatytas karjeros vystymo instrumentarius yra negausus. Lietuvos valstybės tarnybos įstatyme ir kituose teisės aktuose, reglamentuojančiuose valstybės tarnautojų karjerą, yra išsakytos tik labai apibendrintos nuostatos apie tai, kaip galėtų būti vystoma valstybės tarnautojų karjera, paliekant šiuos teisės aktus įgyvendinti pačioms įstaigoms ir jų žmogiškųjų išteklių valdymo skyriams.

Karjeros vystymo reiškiniai gali būti nagrinėjami sistemų teorijos kontekste. Tokio pobūdžio analizė leidžia integruoti individualios karjeros kon-

cepcijose nustatomus ir žmogiškųjų išteklių vystymo koncepcijose pabrėžiamus veiksnius bei įvertinti jų sąveiką. Atliktos teorinės analizės pagrindu parengtame teoriniame valstybės tarnybos karjeros vystymo sistemos modelyje galima išskirti individo ir organizacijos lygmenis, įvardijant tris kiekvieno iš jų dimensijas: karjeros vystymo prielaidų, procesų ir rezultatų. Prielaidų ir proceso veiksniai lemia karjeros vystymo rezultatus.

Karjeros vystymas, atsižvelgiant į veiksnius abiejuose lygmenyse, sukuria prielaidas sinerginiam efektui sistemoje ir įgalina pasiekti suinteresuotoms šalims (valstybės tarnautojui ir valstybės tarnybos sistemai) priimtinių rezultatų. Kurio nors iš lygmenų ignoravimas sukelia disbalansą karjeros vystymo sistemoje ir sumažina tikimybę, kad tikslai individo ir valstybės tarnybos organizaciniu lygmeniu bus pasiekti.

### Šešto skyriaus literatūra

1. ALLEN N. J., MEYER J. P. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63 (1), 1990, 1–18.
2. ANGELL J. E., ENDELL R. V. Police Executive Career Mobility: A Study of Alaska Chiefs. *Criminal Justice Review*, 6 (Sep), 1981, 16–22.
3. АРМСТРОНГ М. *Стратегическое управление человеческими ресурсами*. Москва: Издательский Дом «ИНФРА-М», 2002.
4. ARTHUR M. B., INKSON K., PRINGLE J. K. *The New Careers: Individual Action and Economic Change*. London, UK: Sage, 1999.
5. ARTHUR, M. B., ROUSSEAU D. (Eds.) *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. New York: Oxford University Press, 1996.
6. ASHKENAS R., ULRICH D., JICK T., KERR S. *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
7. AUSTRALIAN PUBLIC SERVICE COMMISSION. *Managing succession in the Australian Public Service*. Commonwealth of Australia, 2003.
8. BAGDADLI S. Designing career systems. Are we ready for it? In Gunz, H., Peiperl, M. (Eds.), *Handbook of career studies*. Los Angeles: Sage Publications, 2007.
9. BANDURA A. *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman, 1997.
10. BARNEY J. B., CLARK D. N. *Resource-Based Theory. Creating and Sustaining Competitive Advantage*. New York: Oxford University Press Inc, 2007.



11. BARUCH Y. Organizational Career Planning and Management Techniques and Activities in Use in High-tech Organizations. *Career Development International*, 1996, 1 (1), 40–49.
12. BARUCH Y. Career Systems in Transition: A Normative Model for Organizational Career Practices. *Personnel Review*, 2003, 32 (2), 231–251.
13. BARUCH Y. *Managing careers: Theory and practice*. Prentice Hall, Harlow, 2004.
14. BARUCH Y., BUDHWAR P. S. A comparative study of career practices for management staff in Britain and India. *International Business Review*, 2006, 15, 84–101.
15. BARUCH Y. PEIPERL, M. A. Career Management Practices: An Empirical Survey and Implications. *Human Resource Management*, 2000, 39, 347–366.
16. BEKKE H. A. G. M., VAN DER MEER F. M. Civil service systems in Western Europe: an introduction. In Bekke H. A. G. M., Van der Meer F. M. (Eds.). *Civil Service Systems in Western Europe*, 2001.
17. BEGRER P. L., LUCKMANN T. *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Garden City, NY: Anchor Books, 1966.
18. BETZ N. E., HACKETT G. Career Self-Efficacy Theory: Back to the Future. *Journal of Career Assessment*, 2006, 14, 3–11.
19. BLAŠKOVA M., BLAŠKO R. Motivation Policies in the Public Sector of the Slovak Republic. *Viešoji politika ir administravimas*, MRU ir KTU, 2010, 32, 19–31.
20. BLAŠKOVA M., GRAŽULIS V. *Motivation of Human Potential: Theory and Practice*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidybos centras, 2009.
21. BLYTON P., NOON M. *The Realities of Work*. Palgrave Macmillan, 2007.
22. BLUSTEIN D. L. *The psychology of working: a new perspective for career development, counselling, and public policy*. US: Lawrence Erlbaum Associates, Inc, 2006.
23. BORGES F. H., BETZ N. E. Career Self-Efficacy and Personality: Linking Career Confidence and the Healthy Personality. *Journal of Career Assessment*, 2008, 16 (1), 22–43.
24. BORDOGNA L. *Industrial relations in the public sector*, 2007 (<http://www.eurofound.europa.eu/docs/eiro/tn0611028s/tn0611028s.pdf>).
25. BOXALL P., PURCELL J. *Strategy and human resource management*. New York: Palgrave Macmillan, 2008.
26. BOYATZIS R. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. Chichester: John Wiley, 1982.
27. BRISCOE J. P., HALL D. T., DEMUTH R. L. F. Protean and boundaryless careers: An empirical examination. *Journal of Vocational Behavior*, 2006, 69 (1), 30–47.
28. BROWN S. D., LENT R. W. (EDS.). *Career development and counselling: putting theory and research to work*. Hoboken (N. J.): John Wiley, 2005.

29. BURKE R. J., COOPER C. L. The human resources revolution. Why putting people first matters. In Burke J. R., Cooper C. L. (Eds.). *Reinventing human resource management* (p. 3–16). Routledge, 2005.
30. CHARTERED INSTITUTE OF PERSONNEL AND DEVELOPMENT (CIPD). *Survey report: Managing employee careers. Issues, trends and prospects*, 2003.
31. CHEESE P., THOMAS, R. J., CRAIG E. *The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*. Philadelphia, PA: Kogan Page, 2007.
32. CHLIVICKAS E. Žmogiškiieji ištekliai viešojo administravimo sistemoje. *Viešasis administravimas*, 2005, 1 (5), 62–69.
33. CONWAY N., BRINER R. B. *Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*. New York, Oxford University Press Inc, 2005.
34. COOK B. J. *Democracy and administration: Woodrow Wilson's ideas and the challenges of public management*. US: The Johns Hopkins University Press, 2007.
35. CRAIG F. E., HALL T. D. The new organizational career. Too important to be left to HR. In Burke J. R., Cooper C. L. (Eds.), *Reinventing human resource management* (p. 115–132). Routledge, 2005.
36. CRAIG E., KIMBERLY J., BOUCHIKHI H. Can loyalty be leased? *Harvard Business Review*, 2002, 80 (9), 24–34.
37. CULHANE P. J. Constituency Bias in a Federal Career System? Rejoinder to Twight, Lyden, and Tuchmann: Decision Makers' Attitudes and Interest Group Influence. *Administration & Society*, 1990, 22, 377–387.
38. CURTIS B., HEFLEY W. E., MILLER S. A. *People CMM. A Framework for Human Capital Management*. Boston: Addison-Wesley, 2010.
39. ČIUTIENĖ R. *Darbuotojų ir organizacijos interesų derinimas formuojant karjerą*. Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S). Kaunas: ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas, 2006.
40. DE FILLIPPI R. J., ARTHUR M. B. Boundaryless contexts and career: a competency-based perspective. In *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*, ed. M. B. Arthur and D. M. Rousseau. New York: Oxford University Press, 1996.
41. DELMESTRI G., WALGENBACH P. Mastering Techniques or Brokering Knowledge? Middle Managers in Germany, Great Britain and Italy. *Organization Studies*, 2005, 26, 197–220.
42. Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimo nr. 827 „Dėl Strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo. *Žin.*, 2010, Nr. 102-5279.

43. DISKIENĖ D., MARČINSKAS A. *Lietuvos vadybinis potencialas. Būklė ir perspektyvos*. Monografija. Vilniaus universiteto leidykla, 2007.
44. DRUCKER P. F. *The Practice of Management*. New York: Harper, 1954.
45. EDWARDS P., WAJCMAN J. *The Politics of Working Life*. New York, Oxford University Press Inc., 2005.
46. FAYOL H. *General and Industrial Management*. London: Pitman, 1949.
47. FITZ-ENZ J. *How to measure human resources management*. McGraw-Hill, 2002.
48. FITZ-ENZ J. *The ROI of human capital: measuring the economic value of employee performance*. USA, AMACOM, 2009.
49. GARSTEN CH., JACOBSSON K. Learning to be employable: an introduction. In Garsten Ch., Jacobsson K. (Eds.). *Learning to be employable. New agendas on work, responsibility, and learning in a globalizing world*. Palgrave Macmillan, 2003.
50. GIDDENS A. *Modernybė ir asmens tapatumas*. Vilnius: Pradai, 2000.
51. GRAŽULIS V. *Motyvacijos pasaulis. Jo supratimo keliai ir klystkeliai*. Vilnius, 2005, www.skaityk.lt.
52. GRAŽULIS V. *Organizacijų strateginės pasirinktys. Ar mokame veikti?* Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2008.
53. GRAŽULIS V., JAGMINAS J., VALICKAS A. Challengers of employees' career management in the environment of change. *Sibiu Alma Mater University Journals. Series C, Social sciences. Sibiu*, 2008, 80–92.
54. GRAŽULIS V., JAGMINAS J. Personalo vadybos galimybių paieška dabarties iššūkių aplinkoje. *Viešoji politika ir administravimas*, MRU ir KTU, 2008, 24, 79–91.
55. GREENHAUS J. H., CALLANAN G. A., GODSHALK V. M. *Career Management*. Fort Worth, TX: Dryden Press, 2000.
56. GREENHAUS J. H., CALLANAN G. A. (Eds.). *Encyclopedia of career development*. Thousand Oaks: Sage Publications, California, 2006.
57. GREY C. Career as a Project of the Self and Labour Process Discipline. *Sociology*, 1994, 28 (2), 479–497.
58. GRUŽEVSKIS B., BLAŽIENĖ I. *Flexicurity – a relevant approach in Central and Eastern Europe*. ILO, Geneva, 2007, p. 149–181.
59. GOFFEE R., SCASE R. Organizational change and the corporate career: the restructuring of managers' aspirations. *Human Relations*, 1992, 45, 363–85.
60. GUNZ H., EVANS M., JALLAND M. Career Boundaries in a Boundaryless World. In M. Peiperl, M. Arthur, R. Goffe, T. Morris (Eds.), *Career Frontiers: New Conceptions of Working Lives*. Oxford: Oxford University Press, 2000.
61. GUNZ H., GUNZ S. Hired professional to hired gun: An identity theory approach to understanding the ethical behaviour of professionals in non-professional organizations. *Human Relations*, 2007, 60, 851–887.

62. GUTTERIDGE T. G., LEIBOWITZ Z. B., SHORE J. E. *Organizational Career Development*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1993.
63. HALL D. T., ZHU G., YAN A. *Developing global leaders: To hold on to them, let them go!* Book series: Advances in global leadership, 2001, Vol. 2, p. 327–349.
64. HANDY C. *The Age of Unreason*. Boston: Harvard Business School Press, 1989.
65. HECKSCHER C. *White Collar Blues: Management Loyalties in an Age of Corporate Restructuring*. New York: Basic Books, 1995.
66. HELSIN P. A. Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior*, 2005, 26, 113–136.
67. HERZBERG F. I. One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 1987, 65 (5), 109–120.
68. HIGGINS M., DILLON J. R. (2007). *Career patterns and organizational performance*. In Gunz H., Peiperl M. (Eds.), *Handbook of career studies*. Los Angeles: Sage Publications.
69. HOLLAND J. L. *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*. Prentice Hall College Div, 1984.
70. HOLLAND J. L. *Making vocational choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*. Lutz: PAR (Psychological Assessment Resources), 1997.
71. HUGHES O. E. *Public Management and Administration. An Introduction*. Palgrave Macmillan, 2003.
72. JACOBSSON K. A European politic for Employability: The Political Discourse on Employability of the EU and the OECD. In Garsten Ch., Jacobsson K. (Eds.), *Learning to be employable. New agendas on work, responsibility, and learning in a globalizing world*. Palgrave Macmillan, 2003.
73. JAGMINAS J., PIKTURNAITĖ I. Strateginis požiūris į žmogiškuosius išteklius Lietuvos Respublikos savivaldybių administracijose: teorija ir praktika. *Viešoji politika ir administravimas*, MRU ir KTU, 2008, 26, 80–96.
74. JAGMINAS J., VALICKAS A. The Assumptions for Senior Civil Service in Lithuania. *Viešoji politika ir administravimas*, MRU ir KTU, 2009, 27, 16–25.
75. JARVIS P. S. *Career management paradigm shift. Prosperity for citizens, windfalls for governments*. National Life/Work Centre, Ottawa, 2003.
76. CRAWSHAW J. R. Justice source and justice content: evaluating the fairness of organisational career management practices. *Human Resource Management Journal*, 2006, 16 (1), 98–120.
77. IBARRA H. *Working Identity: Unconventional Strategies for Reinventing Your Career*. Harvard Business School Press, 2003.
78. INKSON K. The effects of changing economic conditions on managerial job change and careers. *British Journal of Management*, 1995, 6, 183–94.

79. INKSON K. The Boundaryless Career. In Cartwright S., Cooper C. L. (Eds.). *The Oxford Handbook of Personnel Psychology*. Oxford Handbooks Online, 2009.
80. INKSON K., ARTHUR M. B. Career development: „Extending the organizational careers“ framework. In S. G. Niles (Ed.). *Adult career development: Concepts, issues and practices*. Alexandria, VA: The National Career development Association, 2002.
81. INKSON K., GUNZ H., GANESH S., ROPER J. Boundaryless Careers: Bringing Back Boundaries. *Organization Studies*, 2012, 0(0) 1–18.
82. YARNALL J. *Strategic Career Management. Developing Your Talent*. Elsevier Ltd, 2008.
83. KANTER R. M. *When Giants learn to dance*. New York: Simon and Schuster, 1989.
84. KAPLAN R. S., NORTON D. P. *Strategy maps: converting intangible asserts into tangible outcomes*. USA: Harvard Business School Publishing Corporation, 2004.
85. KIM P. S. How to attract and retain the best in government. *International Review of Administrative Sciences*, 2008, 74 (4), 637–652.
86. KLEMP G. O. *The Assessment of Occupational Competence*. Washington, D. C.: National Institute of Education, 1980.
87. KOTHARI, C. R. (2004). *Research Methodology. Methods and techniques*. New Delhi, New Age International.
88. KUCHINKE K. P. Changing Meanings of Work in Germany, Korea, and the United States in Historical Perspectives. *Advances in Developing Human Resources*, 2009, 11, 168–179.
89. LEAT M. *Exploring Employee Relations*. Great Britain: Elsevier, Butterworth-Heinemann, 2007.
90. LEIBOWITZ Z., SCHLOSSBERG N. Training managers for their role in a career development system. *Training and Development Journal*, 1981, 35 (7), 72–79.
91. LENT R. W., BROWN S. D., HACKETT G. Contextual supports and barriers to career choice: A social cognitive analysis. *Journal of Counselling Psychology*, 2000, 47, 36–49.
92. LEPAK D. P., SNELL S. A. The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 1999, 24, 31–48.
93. LIETUVOS RESPUBLIKOS VALSTYBĖS TARNYBOS ĮSTATYMAS. *Valstybės žinios*, 1999, Nr. 66-2130.
94. LOCK R. D. *Taking charge of your career direction*. Belmont: Thomson Brooks/Cole, 2005.
95. LOEGREID P., WISE L. R. Reforming Human Resource Management in Civil Service Systems: Recruitment, Mobility, and Representativeness. In Raadschelders J. C. N., Toonen T. A. J., Van der Meer F. M. (Eds.), *The civil service in the 21st century: comparative perspectives*. Palgrave Macmillan, 2007.

96. LONDON M., NOE R. A. London's Career Motivation Theory: An Update on Measurement and Research. *Journal of Career Assessment*, 1997, 5, 61–80.
97. MADSEN P. K. Flexicurity through labour market policies and institutions in Denmark. In P. Auer, S. Cazes (Eds.). *Employment stability in an age of flexibility: Evidence from industrialised countries*. Geneva: ILO, 2003.
98. MAYRHOFER W., MAYER M., STEYRER J., MAIER J., LANGER K., HERMANN A. (2004). *International Career Habitus – Thick Descriptions and Theoretical Reflections*. Academy of Management, New Orleans, USA. ([http://www.wu.ac.at/project/vicapp/mh\\_et\\_al\\_int\\_carrhab\\_aom04.pdf](http://www.wu.ac.at/project/vicapp/mh_et_al_int_carrhab_aom04.pdf)).
99. MAYRHOFER W., MAYER M., STEYRER J. Contextual issues in the study of careers. In Gunz H., Peiperl M. (Eds.), *Handbook of career studies* (p. 215–240). Sage Publications, Los Angeles, 2007.
100. MARKUS H., NURIUS P. Possible selves. *American Psychologist*, 1986, 41 (9), 954–969.
101. MASIULIS K. Viešojo sektoriaus reformos teisinės kliūtys. Švedas G. (Red.). *Valstybės tarnybos teisinis reguliavimas ir perspektyvos Lietuvos Respublikoje* (p.147–150). Vilnius: Lietuvos viešojo administravimo institutas, 2008.
102. MASLOW A. H. *New knowledge in human values*. New York: Harper & Row, 1959.
103. MATHESON A. IR KT. Study on the Political Involvement in Senior Staffing and on the Delineation of Responsibilities Between Ministers and Senior Civil Servants. *OECD Working Papers on Public Governance*. OECD Publishing, 2007.
104. MCCLELLAND D. C. *Human Motivation*. Scott Foresman & Co, 1983.
105. MCDONALD P., BROWN K., BRADLEY L. Have traditional career paths given way to protean ones? Evidence from senior managers in the Australian public sector. *Career development International*, 2005, 10 (2), 109–129.
106. MEYER-SAHLING J. H., NAKROŠIS V. Lietuvos valstybės tarnyba: sėkmės paslaptys ir tolesnio vystymo alternatyvos. *Viešoji politika ir administravimas*, MRU ir KTU, 2009, 27, 7–15.
107. MINKEVIČIUS A., SMALSKYS V. *Valstybės tarnyba užsienio šalyse: raida ir tendencijos*. Vilnius: MRU, 2008.
108. MITCHELL L. K., KRUMBOLTZ J. D. Krumboltz's learning theory of career choice and counselling. In D. Brown and L. Brooks (Eds.), *Career choice and development* (3rd ed., p. 233–280). San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
109. MERKYS G., SEGALOVICHIUS A., MIKUTAVIČIENĖ I., VAICEKAUSKAITĖ A. *Valstybės tarnautojų mokymo poreikių tyrimas. Tyrimo ataskaita*. Kauno technologijos universitetas, Socialinių tyrimų laboratorija (viešai nepublikuota), 2008.
110. MORGAN E. P., PERRY J. L. Re-orienting the Comparative Study of Civil Service Systems. *Review of Public Personnel Administration*, 1988, 8, 84–95.

111. NORD W. R., BRIEF A. P., ATIEH J. M., DOHERTY E. M. Studying meanings of work: The case of work values. In Brief A. P., Nord W. (Eds.). *Meanings of occupational work: A collection of essays*. Lexington, MA: Lexington Books, 1990.
112. OECD. Ethics in the Public Service: Current Issues and Practice. *Puma Occasional Papers*, 14. Paris: OECD, 1996.
113. OECD. Managing Senior Management: Senior Civil Service Reform in OECD Member Countries, background note presented at the 28th Session of the OECD Public Management Committee, Paris, 2003.
114. OECD. Trends in Human Resources Management Policies in OECD Countries. Paris: OECD. *Human Resources Management Working Party*, 2004.
115. O'RIORDAN J., HUMPHREYS P. C. (2002). Career progression in the Irish Civil Service. *CPMR Discussion Paper*. Dublin: Institute of Public Administration.
116. OSBORNE D., GAEBLER T. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley Publishing Company Inc., Reading, MA, 1992.
117. OUCHI W. *Theory Z: How American Business can Meet the Japanese Challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1981.
118. PAARLBERG L. E., PERRY J. L., HONDEGHEM A. From Theory to Practice: Strategies for applying public service motivation. In J. L. Perry and A. Hondeghem (Eds.), *Motivation in Public Management: The Call of Public Service* (p. 268–293). Oxford: Oxford University Press, 2008.
119. PALIDAUSKAITĖ J. Tyrimas: tarnybą mestų dėl didesnių pinigų. *Valstybės tarnybos aktualijos*, 2007a, 11(10).
120. PALIDAUSKAITĖ J. Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. *Viešojo politika ir administravimas*, MRU ir KTU, 2007b, 19, 33–45.
121. PARSONS F. *Choosing a vocation*. Boston: Houghton Mifflin, 1909.
122. PATCH K. Corporate career centers. In Schutt Jr. D. A. (Ed.) *How to Plan and Develop A Career Center*. Ferguson Publishing Company, 2007.
123. PEIPERL M. A., BARUCH Y. Back to square zero: the post-corporate career. *Organizational Dynamics*, 1997, 25 (4), 7–22.
124. PERRY J. L. Measuring Public Service Motivation: an Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1996, 6 (1), 5–22.
125. PERSONALO TARNYBŲ SPECIALISTŲ, ATLIEKANČIŲ PERSONALO ORGANIZAVIMO FUNKCIJAS, VEIKSMŲ SĄRAŠAS. (<http://www.vtd.lt/index.php?-1876575689>)
126. PERSONALO VALDYMAS VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO ĮSTAIGOSE. (2007). Red. Chlivickas E. Vilnius, LIVADIS.

127. PETERS T. J., WATERMAN R. H. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper and Row, 1982.
128. PINK D. H. *Free Agent Nation: How America's New Independent Workers Are Transforming the Way We Live*. Warner Books. New York: Warner books, 2001.
129. PIVORAS, S. Model of civil service in Lithuania's public policy. *Baltic Journal of Law & Politics*, 3 (1), 99–124, 2010.
130. PUBLIC SERVICE COMMISSION OF CANADA. Study on mobility of public servants. *Public Service Commission of Canada*, 2008.
131. REARDON R. C., LENZ J. G., SAMPSON J. P., PETERSON G. W. *Career development and planning. A comprehensive approach*. London: Thomson Learning, 2000.
132. ROBERTSON P. J., LO C. W., TANG S. Antecedents of commitment among public employees in China. Paper presented at the Public Management Research Conference, Georgetown University, Washington, DC, 2003, October.
133. ROSEN E. D. *Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimas. Sąvokos ir praktika*. Sage publications, inc.: Vilnius, 2007.
134. ROUNDS J. B., ARMSTRONG P. I. Assessment of needs and values. In *Career development and counselling: putting theory and research to work*. Brown S. D., Lent R. W. (Eds.) Hoboken (N. J.): John Wiley, 2005.
135. ROUSSEAU D. M. *Psychological contracts in organizations*. California: Sage Publications, 1995.
136. ROTHWELL W. J., JACKSON R. D., KNIGHT S. C., LINDHOLM J. E. *Career Planning and Succession Management—Developing Your Organization's Talent - for Today and Tomorrow*. US, Praeger Publishers, 2005.
137. ROTHWELL W. J., ALEXANDER J., BERNHARD M. *Cases in Government Succession Planning*. US, HRD Press, Inc., 2008.
138. SAVICKAS M. L. Career Construction - A Developmental Theory of Vocational Behavior. In Brown D. (Ed.), *Career Choice and Development*. Jossey-Bass, 2002.
139. SAVICKAS M. L. Occupational Choice. In Gunz H., Peiperl M. (Eds.), *Handbook of career studies*. Los Angeles: Sage Publications, 2007.
140. SAVICKAS M. L. The Self in Vocational Psychology: Object, Subject, and Project. In P.J. Hartung, L. M. Subich (Eds.). *Developing self in work and careers. Concepts, cases and context*. American Psychological Association, 2010.
141. SCHAUFELI W. B., BAKKER A. B., SALANOVA M. The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 2006, 66.
142. SCHEIN E. H. *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980.



143. SIMS S. J., SIMS R. R. Human resource management and career management and development. In Ronald R. Sims (Ed.), *Human Resource Management: Contemporary Issues, Challenges, and Opportunities* (p. 377–418). United States: Information Age Publishing, 2007.
144. SIMS R. R., SLACK J. D. Public Sector HRM: Minor Similarities and Major differences. In Ronald R. Sims (Ed.), *Human Resource Management: Contemporary Issues, Challenges and Opportunities*. United States: Information Age Publishing, 2006.
145. SLAY H. S., TAYLOR M. S. Career systems and psychological contracts. In Gunz H., Peiperl M. (Eds.), *Handbook of career studies*. Los Angeles: Sage Publications, 2007.
146. SMALSKYS V. Valstybės tarnybos genėzė ir raida Lietuvoje. Masiulis K., Krupavičius A. (Red.). *Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis*. Vilnius, 2007a.
147. SMALSKYS V. Naujosios viešosios vadybos įgyvendinimo problemos kontinentinėje Europoje. Raipa A. (Ats. red.), *Naujoji viešoji vadyba* (p. 39–56). Kaunas: Technologija, 2007b.
148. SMALSKYS V., RAIPA A. Tarpukario Lietuvos valdininkų įvaizdis ir jų veiklos efektyvumo problemos. *Viešoji politika ir administravimas*, MRU ir KTU, 2003, 6, 73–80.
149. SMILANSKY J. *Developing executive talent. Best Practices from Global Leaders*. NJ: John Wiley & Sons Inc, 2006.
150. SMITH K. B., FREDERICKSON H. G. *Public Administration Theory Primer*. Westview Press, 2003.
151. SONNENFELD, J. A., PEIPERL, M. A. Staffing policy as a strategic response: a typology of career systems. *Academy of Management Review*, 1988, 13, 588–600.
152. SONNENFELD J. A. Career system profiles and strategic staffing. In Arthur M. B., Hall D. T., Lawrence B. S. (eds.), *Handbook of career theory* (p. 202–204). Cambridge university press, Cambridge, 1996.
153. STATE SERVICES COMMISSION. *Career progression and development survey 2005*. Results for the New Zealand Public Service. New Zealand, April 2006.
154. SWANSON J. L., D'ARCHIARDI C. Beyond interests, needs/values, and abilities: assessing other important career constructs over the life span. In Brown S.D., Lent R.W. (Eds.), *Career development and counselling: putting theory and research to work*. Hoboken (N. J.): John Wiley, 2005.
155. THOMAS D. C. Careers across cultures. In Gunz, H., Peiperl, M. (Eds.). *Handbook of career studies*. Los Angeles: Sage Publications, 2007.
156. TREASURY BOARD OF CANADA SECRETARIAT. *Career Development in the Federal Public Service - Building a World-Class Workforce*. Canada, 1999.

157. TULEIKIENĖ L., ČESNULEVIČIENĖ B., KVIETKUS A. *LR Valstybės tarnybos įstatymas praktikoje*. Vilnius: Ekonomikos mokymo centras, 2003.
158. TUNING EDUCATIONAL STRUCTURES IN EUROPE. Final Report. Phase One. Eds. González J., Wagenaar R. Universidad de Deusto, 2003.
159. TWIGHT B. W., LYDEN F. J., TUCHMANN E. T. Constituency Bias in a Federal Career System? A Study of District Rangers of the U.S. Forest Service. *Administration & Society*, 1990, 22, 358–377.
160. UPTON M. G., EGAN T. M., LYNHAM S. A. Career development: Definitions, theories, and dependent variables. In S. A. Lynham & T. M. Egan (Eds.). *Proceedings of the Academy of Human Resource Development* (p. 728–735). Minneapolis, MN: AHRD, 2003.
161. VALICKAS, A. *Karjeros vystymo sistema Lietuvos valstybės tarnyboje: Individo ir organizacijos lygmenų integracija*. Daktaro disertacija, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas 03 S, Vilnius, 2011.
162. VERHEIJEN T. J. G., RABRENOVIC A. Civil Service Development in Central and Eastern Europe and the CIS: Swimming with the Tide? In Raadschelders J. C. N., Toonen T. A. J., Van der Meer F. M. (Eds.). *The civil service in the 21st century: comparative perspectives*. Palgrave Macmillan, 2007.
163. WASTI S. A. Organizational commitment, turnover, intentions, and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2003, 76, 303–321.
164. WELLIN M. *Managing the psychological contract: using the personal deal to increase performance*. England, Gower Publishing Limited, 2007.
165. ZUNKER V. G. *Career counselling: Applied concepts of life planning*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole, 2002.

## 7.

## VEIKLA, EFEKTYVUMAS, KOKYBĖ IR JŲ MATAVIMAS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBOJE

Klasikinis supratimas, kaip žmoniškųjų išteklių vadyba prisideda prie organizacijos veiklos pagerinimo (Paterson, 1997), apima:

- darbuotojų gebėjimų ir įgūdžių stiprinimą;
- teigiamų nuostatų puoselėjimą ir motyvacijos stiprinimą;
- darbuotojų atsakomybių išplėtimą, kad jie galėtų išnaudoti visus gebėjimus ir įgūdžius.

SHRM – žmogiškųjų išteklių vadybos asociacija (*Society for Human Resurse Management*, internetinė prieiga), viena iš autoritentingiausių žmogiškųjų išteklių vadybos tyrėjų ir praktikus vienijančių organizacijų, pateikia tokį apibrėžimą: „Žmogiškųjų išteklių vadyba laikoma visa veikla, susijusi žmogaus veiklos efektyvumu.“ Efektyvumo didinimas neįsivaizduojamas be kokybės vadybos ir procesų tobulinimo. Nors šios sąvokos glaudžiai tarpusavyje susijusios, tačiau jos retai nagrinėjamos kaip sudėtinės ir susijusios žmogiškųjų išteklių vadybos dalys. Daugelis autorių teigia, jog organizacijos konkurencingumui ypatingą reikšmę turi vidiniai veiksniai, tokie kaip žmogiškieji ištekliai, kai rinkos, finansinis kapitalas, masto ekonomija stiprėjant globalizacijai praranda anksčiau turėtą reikšmę (Younndt, 1996).

Andy Neely (Neely, 1995) teigimu, veiksmingumas (*effectiveness*) – kokių lygiu patenkinami kliento poreikiai, o efektyvumas (*efficiency*) – kaip ekonomiškai buvo panaudoti organizacijos ištekliai tam, kad klientas būtų patenkintas. Plačiai žinomas Peterio Drukerio posakis: „Efektyvumas (*Efficiency*) – tai daryti taip, kaip reikia, o veiksmingumas (*effectiveness*) – daryti tai, ką reikia“. Tačiau, bandydami griežčiau apibrėžti efektyvumą, jau gerą pusšimtį metų susiduriame su sunkumais, su kuriais susidūrė dar Basi-

las Georgopoulos ir Arnoldas Tannenbaumas (Georgopoulos, Tannenbaum, 1957). Organizacijų efektyvumą jie apibūdino kaip sudėtingiausią ir mažiausiai išnagrinėtą klausimą organizacijų teorijoje. Tai iš dalies lemia bendrų organizacinio efektyvumo kriterijų nebuvimas, kai tyrėjai pasirenka kriterijus *a priori*, intuityviai juos laikydami teisingais, tačiau nebandydami jų susisteminti. Kas vienos organizacijos atveju yra tinkama, kitos – visiškai nepriimtina, nes efektyvumas siejamas su pasiektais tikslais. Net tokie, atrodo, aiškūs tikslai kaip organizacijos pelningumas gali visiškai sujaukti supratimą apie tai, kokia veikla laikoma efektyvia, o kokia neefektyvia – tai priklauso nuo to, kokiam laikotarpiui jie yra iškeliami – trumpam ar ilgam. Organizacijos efektyvumo, o kartu ir žmogiškųjų išteklių valdymo efektyvumo kriterijų raktas yra bendroje organizacijos strategijoje. Šiame kontekste dar sudėtingesnis tampa atskiro organizacijos darbuotojo efektyvumo matavimas. Ir vis dėl to darbuotojų veiklos matavimas (*Performance Measurement*) ir yra kertinis akmuo, be kurio neįmanomas žmogiškųjų išteklių efektyvumo, o kartu visos organizacijos veiklos efektyvumo įvertinimas bei jo valdymas.

Vienu ar kitu pavidalu veiklos matavimas yra pasklidęs įvairiose žmogiškųjų išteklių vadybai priskiriamose srityse: strateginio valdymo, kokybės vadybos, procesų tobulinimo, taip pat darbuotojų veiklos valdymo (Sudnickas, 2008). Čia aptinkame didžiulę metodų ir kriterijų įvairovę – kaip ir kokius rodiklius pasirinkti, kaip juos susieti tarpusavyje. Nuo paprasčiausių matavimo rodiklių rinkinių pereinama prie sudėtingų veiklos matavimo rodiklių sistemų, kai matuojami ne tik jau pasiekti rezultatai arba įvertinama esama momentinė padėtis, bet ir konstatuojama, kaip pasirengta veikti ateityje. Darbuotojo veiklos prognozavimas glaudžiai susijęs su vis labiau populiarėjančiais kompetencijų valdymo tyrimais. Darbuotojo kompetencijos pamažu tampa svarbiausios visoje žmogiškųjų išteklių vadyboje, remiantis kompetencijų modeliais organizuojama darbuotojų paieška, atranka ir samda, žmogiškųjų išteklių vystymas, veiklos vertinimas, atlygis už darbą. Nemaža dalis autorių (Dubois, Rothwell, 2004) mano, kad pastaruosiu metu žmogiškųjų išteklių vadyba patiria dideles transformacijas ir jai atsiveria platesnės perspektyvos būtent dėl kuriamų tikslesnių darbuotojų kompetencijų modelių kūrimo, patikimesnių ir sėkmingesnių kompetencijų vertinimo metodikų. Sparti šios srities pažanga leidžia kalbėti apie kompetencijomis grįstą žmogiškųjų išteklių vadybą (Bratton, Gold, 2007, p. 55). Barney (1991) teigia, jog tvarus konkurencinis organizacijos pranašumas pasiekiamas ne per įmo-

nės padėties išorinėje rinkoje analizę, o per nuodugnę kompetencijų, kurių konkurentai negali imituoti, analizę.

Dar viena be galo svarbi vadybos sritis, kuri ilgą laiką plėtojosi savarankiškai ir kiek izoliuotai – kokybės vadyba ir procesų tobulinimas – tik pastaruoju metu pritraukia vis didesnę žmogiškųjų išteklių vadybos tyrėjų dėmesį. Kokybės vadybos ir procesų tobulinimo ekspertai labai aiškiai pabrėžia ir vadovų požiūrio svarbą, ir reikiamo organizacijos žmogiškųjų išteklių vadybos lygio būtinumą sėkmei užtikrinti. Antra vertus, šiuolaikinės, į kokybę orientuotos organizacijos žmogiškųjų išteklių vadybos neįmanoma tobulinti netaikant metodų ir technikų, plačiai naudojamų procesams ir kokybės vadybai tobulinti.

## 7.1 Organizacijos veiklos efektyvumo matavimo principai ir išskylančios problemos

Vadyba dėl dvejopos savo prigimties (ir kaip praktinė veiklos sritis, ir kaip teorinė disciplina) ypač paveiki įvairioms madoms, kurių dauguma kartais trunka vos vienerius ar kelerius metus, o kartais dar trumpiau. Daugelis mokslininkų sukurtų vadybos metodų dėl savo sudėtingumo niekada nebuvo taikomi praktikoje ir todėl susidomėjimas jais greitai atslūgo, antra vertus, noras gauti greitai apčiuopiamus praktinius rezultatus taikant labai supaprastintus ir, atrodo, labai patogius praktiškai taikyti metodus, kurių adekvatumas tikrovei dėl paprastumo buvo beveik prarastas, taip pat nieko, išskyrus nusivylimą, neatnešė. Tai būdinga įvairioms vadybos sritims, ne išimtis ir organizacijų efektyvumas, nagrinėjamas jau ne vieną dešimtmetį. Skirtingu laiku skirtingi autoriai pabrėžė vieno ar kito veiksnio įtaką organizacijos sėkmei – vadovavimas vaikstant aplinkui (*Management by walking around*), tinkamas vadovavimo stilius, strateginis valdymas ir t. t. Tačiau taip ir neatradus panacėjos, dar beveik prieš ketvirtį amžiaus Kimas S. Cameronas (Cameron, 1986) pamėgino apibendrinti keletą efektyvumą apibūrinančių teiginių, dėl kurių ir šiuo metu beveik nesiginčijama:

1. Efektyvumas yra organizacijos teorijų šerdis ir negali būti ignoruojamas nei teoriniuose, nei empiriniuose tyrimuose.
2. Kadangi joks organizacijos konceptualizavimas negali būti laikomas visaapimančiu ir išsamiu, tai ir efektyviai veikiančios organizacijos

konceptualizavimas negali būti laikomas visaapimančiu ir išsamiu. Kadangi organizacijos samprata kinta, atitinkamai kinta ir organizacijos efektyvumo modelis arba samprata.

3. Neįmanoma nustatyti nei geriausio, nei pakankamo organizacijos efektyvumo rodiklių rinkinio. Kriterijai paremti atskirų individų vertybėmis arba tuo, kam jie teikia pirmenybę.
4. Skirtingi organizacijos efektyvumo modeliai yra naudingi tiriant skirtingomis aplinkybėmis veikiančias organizacijas. Jų naudingumas priklauso nuo tyrimo keliamų tikslų ir nustatytų apribojimų.
5. Organizacijos veiklos efektyvumas yra ne tiek teorinis, kiek problemos nulemtas konstruktas.

Richardas M. Steersas (Steers, 1975) apžvelgė 17 skirtingų organizacinio efektyvumo modelių, kurie sąlyginai buvo suskirstyti į dvi grupes:

- normatyviniai modeliai (dar vadinami preskriptyviais) – juose stengiamasi specifiškai tai, ką organizacija turi vykdyti, kad jos veikla taptų efektyvi;
- deskriptyvūs modeliai – juose stengiamasi apibendrinti efektyviai veikiančių organizacijų savybes.

Apibendrinamas rezultatus, gautus tiriant ganėtinai skirtingos prigimties modelius, R. M. Steersas išskyrė 8 problemines pozicijas, dėl kurių visų tirtų modelių praktinis naudojimas labai sumažėja:

1. Pačių vertinimo kriterijų validumas (*Construct Validity*), kuris, anot autoriaus, yra daugiau abstrakti idėja negu konkretus fenomenas.
2. Efektyvumo kriterijų stabilumas. Pvz., ekonomikos augimo metais kapitalinių įdėjimų augimas gali būti efektyvumo kriterijus, tačiau sunkmečiu šio rodiklio svarba gerokai sumažėja, užleisdama vietą kapitalo likvidumo rodikliui.
3. Laiko perspektyva. Naudojami skirtingi rodikliai trumpalaikio, vidutinio ar ilgalaikio periodo efektyvumui apibrėžti.
4. Kriterijų daugialypiškumas (*Multiple Criteria*) – be pranašumų, kuriuos teikia daugialypiai kriterijai, atsiranda ir problemų dėl jų galimo vieno kitam prieštaravimo.
5. Matavimo preciziškumas ir tikslumas – matavimą galime laikyti visuma procedūrų ar taisyklių, kurios padeda priskirti įvairiems

atributamams konkrečias reikšmes ir taip pavaizduoti juos kiekybiškai. Tačiau daugelis atributų, arba rodiklių, yra labai sudėtingos prigimties ir jų kvantifikavimas labai nuskurdina, o neretai ir iškreipia rodiklio esmę.

6. Galimybė panaudoti modelio kriterijų rinkinį daugeliui organizacijų (*Generalizability*) – didelėms korporacijoms tinkami modeliai gali pasirodyti visiškai beverčiais viešojo sektoriaus institucijoms ar pelno nesiekiančioms organizacijoms.
7. Teorinė svarba (*Theoretical Relevance*) – keliamas klausimas dėl tokios modelių įvairovės tikslingumo. Ar jie padeda nuspėti ateities efektyvumą, ar padeda adekvačiau suvokti tikrovę? Jei šie modeliai nepripusideda prie geresnio organizacijos elgsenos, struktūros ar procesų supratimo, teoriškai jie mažai vertingi.
8. Detalumo lygis (*Level of Analysis*) – dauguma efektyvumo modelių veikia makrolygiu ignoruodami individualios darbuotojo veiklos ir aukštesnio, visos organizacijos lygio, efektyvumo ryšius. Darbuotojų kompetencijų tyrimai galėtų būti naudingi kaip vertinga išvalga siejant kiekvieno darbuotojo kompetencijas kaip mikrolygį su efektyvumo rodikliais kaip makrolygiu, kompetencijas su bendru efektyvumu.

Dėl vidinių savo prieštaravimų kiekvieno šiek tiek sudėtingesnio reiškinio, o ką jau kalbėti apie tokį daugialypį ir daugiaplanį fenomeną koks yra organizacijos veiklos efektyvumas, matavimas labai sunkiai gali būtų išsprautas į standartizuoto, visais atvejais tinkamo modelio rėmus. Unifikuoto ir patikimo būdo, leidžiančio išsamiai atsakyti į visus su organizacijos efektyvumu susijusius klausimus, nebuvimas neužkerta kelio tokių atsakymų paieškoms. Tiesiog sprendimų paieškos svorio centras persikelia į geresnį kiekvienos konkrečios organizacijos unikalumo supratimą, kylantį iš joje dirbančių žmonių unikalumo. Michaelas Porteris (Porter, 1980) mano, kad kaip šalies konkurencingumą galima analizuoti nagrinėjant atskirą, joje veikiančių organizacijų konkurencingumą, taip ir organizacijos kaip visumos efektyvumą galima nagrinėti per joje dirbančių individų efektyvumą.

Pagrindinė problema, su kuria susiduriame nagrinėdami organizacinį efektyvumą, – konkrečių efektyvumo kriterijų pasirinkimo problema. Žvelgiant į šią problemą iš žmogiškųjų išteklių perspektyvos, organizacijos efek-

tyvumas siejamas su geriausiomis žmogiškųjų išteklių vadybos praktikomis, kurios savo ruožtu turėtų būti vienaip ar kitaip pamatuojamos. Darbuotojų veiklos matavimas (*performace measurement*), kaip sudėtinė vienos svarbiausių žmogiškųjų išteklių vadybos funkcijų – darbuotojų veiklos valdymo – dalis, yra labai svarbi visos organizacijos efektyvumo matavimo prielaida.

Mokslinėje literatūroje mėginimai apibrėžti veiklos matavimą nėra labai dažni, tai primena organizacijos efektyvumo atvejį, tačiau A. Neely (Neely, 1995) pateikia tokius veiklos matavimo, veiklos mato ir veiklos matavimo sistemos apibrėžimus:

- Veiklos matavimas gali būti apibūdinamas kaip veiksmo efektyvumo ir / arba veiksmingumo išraiškos skaičiais procesas.
- Veiklos matas gali būti apibūdinamas kaip rodiklis, kvantifikuojantis veiksmo efektyvumą ir / arba veiksmingumą.
- Veiklos matavimo sistema gali būti apibrėžta kaip rodiklių rinkinys, naudojamas efektyvumui ir / arba veiksmingumui kvantifikuoti.

Kaip matome, veiklos efektyvumo sąvoka vartojama kaip sudėtinė apibrėžimo dalis, kurios neapibrėžtumas jau buvo nagrinėtas, taigi veiklos matavimas gali būti suvokiamas tik kaip veiklos efektyvumo kvantifikavimas. Konkretesnis yra veiklos matavimo sistemos apibrėžimas, apibūdinamas kaip kiekvienai organizacijai pritaikytas veiklos efektyvumo rodiklių rinkinys. Jis ne tik skirtingas skirtingose organizacijose, bet ir turi būti kintamas toje pačioje organizacijoje, veikiančioje vis kintančiomis sąlygomis. Kiti autoriai (Kennerley, Neely, 2002) išplėtė veiklos matavimo sistemos apibrėžimą, įtraukdami į šią sąvoką visą pagalbinių infrastruktūrą, padedančią reikiamą informaciją surinkti, palyginti, surūšiuoti, išnagrinėti, išaiškinti ir paskleisti.

Goranas Roosas (Roos, 2005), nesiimdamas atsakomybės apibrėžti, koks rodiklių rinkinys turėtų būti naudojamas organizacijos efektyvumui matuoti, suformulavo kelias sąlygas, keliamas rodikliams, kurios jo nuomone, yra būtinos norint sėkmingai pamatuoti organizacijos veiklą:

- išsamumas. Rodikliai turi atspindėti visus organizacijos išteklius ir tai, kaip jie yra naudojami. Kaip pavyzdys nurodoma į sunkią padėtį patekusi „Enron“ bendrovė – dalis jos veiklos aspektų nebuvo įtraukti į apskaitą ir matuojami, todėl priemonės, kurių buvo imtasi, buvo nepakankamos ir neišgelbėjo organizacijos nuo žlugimo;



- išskirtinumas. Šis reikalavimas padeda išvengti dubliavimosi. Rodiklis gali būti priimtinas matavimui, jei jokio jį sudarančio elemento nėra kitame matuojamame rodiklyje;
- nepriklausomumas. Vieno rodiklio reikšmė neturėtų kisti pasikeitus kitiems rodikliams;
- adekvatumas. Rodikliai skaitmenine išraiška turėtų būti adekvatūs matuojamai empirinei sistemai, t. y. privalo pasižymėti tuo pačiu išsamumu, išskirtinumu ir nepriklausomumu;
- tinkama matavimo skalė. Fizinių procesų skalės (pvz., temperatūra) yra gana aiškios, tačiau socialinėje srityje netinkamos skalės pasirinkimas gali sutrukdyti teisingai aiškinti gautus duomenis.

Savo ruožtu Marshallas W. Meyeris (Meyer, 2009, p. 6), nagrinėdamas veiklos matavimo atitiktį tikrovėje vykstantiems procesams, išskyrė keletą reikalavimų, kuriuos, jo vertinimu, turėtų tenkinti ideali veiklos matavimo sistema:

- šykštumas (*parsimony*) – sistema turėtų apimti santykinai mažą rodiklių skaičių. Jo siūlymas gana konkretus – trys finansiniai ir tiek pat nefinansinių rodiklių;
- numatymo galimybė (*predictive ability*) – nefinansiniai rodikliai turėtų nusakyti numatomą finansinę veiklą, kitaip tariant, nefinansiniai rodikliai turėtų būti numatantys (*leading*) rodikliai, o finansiniai – vėluojantys (*lagging*);
- pasklidimas (*pervasiveness*) – rodikliai turėtų pasklisti per visą organizaciją, t. y. tie patys rodikliai turėtų būti taikomi visur. Tai leistų sumuoti veiklos rezultatus iš apačios į viršų, atsekti atskirų darbuotojų ir visos organizacijos veiklos rezultatų ryšį, taip pat atlikti horizontalų skirtingų padalinių vertinimą;
- stabilumas (*stability*) – matavimo sistema turėtų būti stabili. Rodikliai turėtų kisti labai palengva, kad užtikrintų darbuotojų veiklos stabilumą ir leistų aiškiau suvokti ilgalaikės veiklos tikslus;
- atlygio už darbą sistemoms pritaikomumas (*applicability to compensation*) – darbuotojams turėtų būti atlyginama už pasiektus rezultatus pagal nefinansinius rodiklius tiek, kiek jie turi įtakos finansiniams rodikliams.

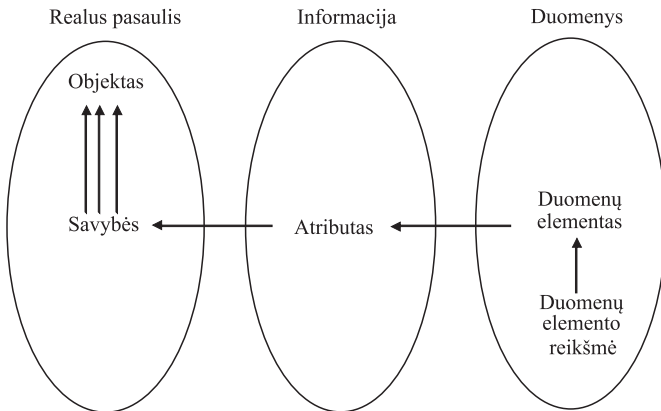
Kennethas H. Rose'as (Rose, 1995)] pateikė savo reikalavimų, taikomų rodikliams, rinkinį:

- rodikliai turėtų būti orientuoti į klientą ir atspindėti jam naudingą informaciją. Kaip pavyzdys nurodomi produkto kokybė, jo pateikimo terminai arba rodikliai, susiję su vidiniais procesais ir atspindintys išlaidų sumažinimą, vertės nesukuriančios veiklos sumažinimą, veiksmų koordinavimą, naujoves ir kliento pasitenkinimą;
- rodikliai turėtų matuoti veiklą per atitinkamą laikotarpį ir labiau atspindėti kaitos tendencijas negu momentinį proceso pjūvį;
- jie turėtų pateikti tiesioginę informaciją, rodiklių reikšmėms interpretuoti neturėtų būti atliekami jokie tolesni informacijos apdorojimai ar analizė;
- rodikliai turėtų būti susiję su organizacijos misija, strategijomis ir veiksmis. Turėtų egzistuoti tiesioginė galimybė panaudoti juos organizacijos veiklai nukreipti ir kontrolei atlikti;
- jie turėtų būti kolektyviai parengti darbuotojų komandų, kurios renka, apdoroja ir naudoja šių rodiklių informaciją.

Nagrinėdami G. Rooso ir M. W. Meyerio reikalavimus, keliamus rodikliams, matome, kad G. Rooso siūlomas išsamumo, išskirtinumo ir nepriklausomumo principai paaiškina, kaip mes turėtume pasiekti M. Meyerio siūlomą šykštumo kriterijų – sukurtas adekvatus tikrovei rodiklių rinkinys turėtų būti mažinamas, šalinant tiesiogiai ar tranzityviai priklausomus rodiklius.

A. Neely siūlomas rodiklių sistemos išsamumo reikalavimas praktikoje yra labai sunkiai įvykdomas, nes kiekvienas tikrovės modelis yra supaprastintas tikrovės atspindys ir jis niekada išsamiai tikrovės neatspindės. Antra vertus, net jei tai ir pavyktų, tokia rodiklių sistema dėl savo grėmėzdiškumo būtų visiškai nefunkcionali. Be to, G. Roosas nenurodo jokių matavimo sistemos modelio tikslumo gairių, kurios vis dar leistų adekvačiai, nors ir su tam tikra paklaida, matuoti organizacijos veiklą. G. Rooso išsamumo ir išskirtinumo kriterijai ir M. Meyerio šykštumo kriterijus galėtų sudaryti vieną rodiklių rinkinio pakankamumo kriterijų. Jei, remdamiesi Pareto dėsnio, padarytume prielaidą, kad 20 proc. visų pasirinktų rodiklių atspindėtų 80 proc. visų su organizacijos efektyvumu susijusių jos veiklos aspektų, tokią rodiklių aibę galėtume laikyti gana adekvačia, nors ir apytiksliam veiklos matavimui. Konkreti M. Meyerio rekomendacija matavimo sistemą sudaryti

iš 3 finansinių rodiklių ir 3 nefinansinių rodiklių galėtų būti tik rekomendacinė, bet jokiu būdu negalutinė. Techninėmis rodiklių, kurie galėtų būti panaudojami matavimo sistemai sukurti, rekomendacijomis galėtume laikyti G. Rooso adekvatumo ir tinkamos matavimo skalės pasirinkimą. Sprendžiant rodiklių išskirtinumo ir nepriklausomumo problemą, būtų racionalu pasinaudoti informatikos mokslo, tiriančio fundamentalius informacijos vaizdavimo principus, patirtimi. Duomenų vaizdavimo technologijų srityje įdirbis leidžia pažvelgti į organizacijos veiklą kaip į modelį, kurį galima pavaizduoti duomenų bazės logine schema. Žinomiausi ir plačiausiai paplitę yra hierarchinis, tinklinis ir reliacinis duomenų vaizdavimo modeliai. Jamesas Martinas (Мартин, 1980) išskiria 3 sritis, apie kurias kalbame aptardami informacijos sąvoką (7.1.1 pav.).



Šaltinis: Мартин, 1980, p. 59.

7.1.1 pav.

Pirmoji sritis – tai realus pasaulis, kuriame egzistuoja tam tikras savybės turintys objektai, antroji sritis – informacijos ir idėjų sritis, egzistuojanti žmonių galvose, – čia kalbama apie simboliškai žymimus objektų atributus. Ir galiausiai trečioji sritis – duomenys. Atributai joje vaizduojami duomenų elementais, kuriems gali būti priskiriamos konkrečios reikšmės. Duomenų elementas vaizduojamas pasitelkus atributą, o šis yra susijęs su vaizduojamu objektu.

Kadangi veiklos matavimo sistemose nustatomi ir vaizduojami jose naudojamų rodiklių priežasties ir pasekmės ryšiai, panagrinėsime keletą loginių struktūrų, galinčių padėti tokius ryšius vaizduoti.

Hierarchija, arba medis, vaizduoja hierarchinę struktūrą, kurios elementai vadinami mazgais. Aukščiausiojo lygio mazgas dar vadinamas šaknimi, o visi žemesniojo lygio mazgai – lapais. Medis gali būti apibrėžiamas kaip tarpusavyje susijusių mazgų hierarchija, kurioje:

- aukščiausias hierarchijos lygis turi vienintelį mazgą, vadinamą šaknimi;
- visi kiti mazgai, išskyrus šaknį, yra susieti tik su vienu mazgu, esančiu aukštesniame nei jų pačių lygyje.

Jei nustatant rodiklių struktūras paaiškėja, kad egzistuoja elementas, jungiantis kelis pradinius elementus, iš kurių jis gali būti išvestas, tokia struktūra negali būti pavaizduota hierarkiškai.

Tinklinės struktūros – tai struktūros, kurių kiekvienas mazgas gali būti susijęs su bent kuriuo kitu mazgu. Pavyzdys galėtų būti genealoginis medis, kuris yra medžio tipo struktūra, jei kilmė nustatoma tik pagal tėvo giminę, tačiau jei būtų nurodyti abu gimdytojai, tai tokios struktūros jau negalėtume laikyti hierarchine, arba medžio, struktūra, ji būtų tinklinė.

Kadangi matavimo rodiklių sistemoms, sudarytoms remiantis tinklinėmis ir hierarchinėmis struktūromis, kyla grėsmė tapti labai sudėtingoms, panašioms į voratinklius, to išvengti padeda duomenų bazių rodiklių normalizavimo taisyklės, pagrįstos Edgardo F. Codd'o reliacinių duomenų bazių teorija (Codd, 1970). Ši teorija teigia, kad visas sudėtingas struktūras, kokios yra medžiai arba tinklai, galima vaizduoti  $n$ -mačių lentelėmis, dar vadinamomis reliacijomis. Kiekviena lentelė turi turėti unikalų identifikatorių, vadinamą raktu, visi kiti lentelės elementai turi būti netranszityviai priklausomi nuo identifikuojančio elemento – rakto.

Reliacinis duomenų bazės modelis geriausiai atitinka tuos reikalavimus, kuriuos matavimo sistemų rodikliams suformulavo A. Neely, G. Rossas ir M. Meyeris, ir todėl galėtų būti nagrinėjamas pirmiausia. Požiūris į matavimo sistemos rodiklių visumą kaip į reliacinę duomenų bazę galėtų būti naudingas ir dėl labai palengvinto vėlesnio perėjimo iš tradicinės matavimo sistemos prie kompiuterizuotos organizacijos veiklos matavimo informacinės sistemos.

K. H. Rose'as, kitaip nei G. Roosas ir M. Meyeris, mėgina apibrėžti ne tik formalius rodiklių reikalavimus, bet ir jų turinį, pabrėždamas jų svarbos klientams būtinumą. Taip pat iškelia reikalavimus, kaip šie rodikliai turi būti pasirenkami, pažymėdamas komandinio darbo svarbą. Rodiklių turinio reikalavimai buvo išplėtoti ir vėliau pasirodžiusiose veiklos matavimo sistemoje. K. Rose'o rodikliams keliamų reikalavimų rinkinys labiau atsispindi procesų tobulinimo ir kokybės vadybos sistemose. Mažiau šių reikalavimų laikomasi darbuotojų veiklos matavimo sistemose.

## 7.2. Veiklos matavimo sistemos

Thomas Pyzdekas (Pyzdek, 2003, p. 277) matavimą apibrėžia kaip skaitmeninės reikšmės priskyrimą kažkam, kas dažniausiai yra neskaitmeninis elementas. Vienoks ar kitoks matavimas yra neatsiejama kiekvieno mokslo, taip pat ir vadybos, sąlyga.

Veiklos rodikliai, arba tai, ką matuojame, taip pat gali būti skirstomi įvairiais pjūviais: galutiniai rodikliai (*outcome measures*) ir turintys įtakos galutiniams (*drivers*) arba numatantiems ir indikuojantiems ateities įvykiams (*leading*) bei vėluojantiems, pasirodantiems po tam tikro įvykio (*lagging*), sutampantiems ir pasirodantiems tuo metu, kai iškyla aplinkybės, kurias jie indikuoja (*coincident*); išoriniai ir vidiniai; objektyvūs ir subjektyvūs; finansiniai ir nefinansiniai rodikliai.

M. Meyeris (Meyer, 2009, p. 31–34) išskiria keturių tipų rodiklius:

- rinkos įvertinimo – skirti visos organizacijos, o ne atskirų padalinių vietai kapitalo rinkoje atskleisti, šie rodikliai dažniausiai naudojami aukščiausio lygio vadovams skatinti;
- finansiniai – rodo ir visos organizacijos, ir atskirų jos padalinių veiklos rezultatus bei naudojami beveik visų kategorijų darbuotojams skatinti;
- nefinansiniai – rodikliai, kuriais matuojami įvairūs organizacijos veiklos aspektai – inovatyvumas, produkcijos kokybė, vykdomų procesų kokybė, daugybė žmogiškuosius išteklius apibūdinančių parametrų. Šiuos rodiklius daug sunkiau negu finansinius kaska-

duoti iš viršaus į apačią – nuo aukštesnių organizacijos lygių prie žemesnių;

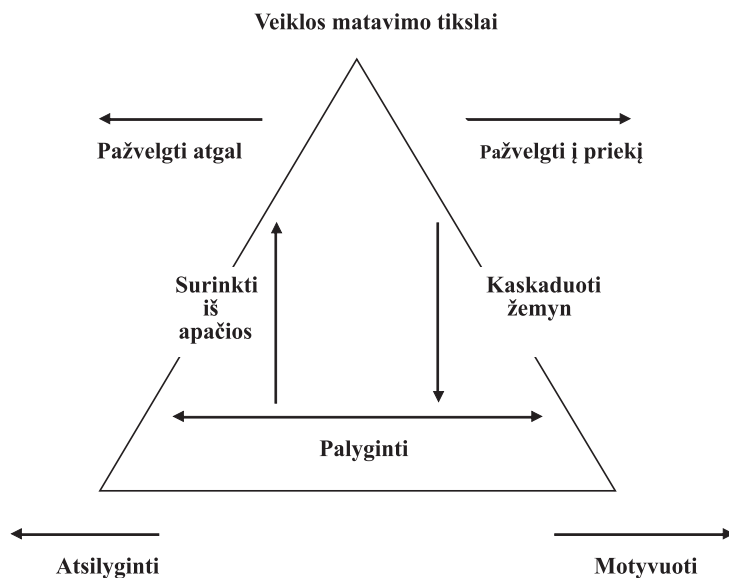
- išlaidų – tai šiek tiek vienpusiškas rodiklis, netiesiogiai susijęs su organizacijos efektyvumu, nes efektyvumas labiau apibrėžiamas kaip pelno / išlaidų santykis, todėl nerekomenduojamas naudoti motyvavimui ir atlygiui, tačiau jo svarba labai padidėja tais atvejais, kai išlaidų kontrolė tampa kritiška organizacijai.

Be to, M. Meyeris išskiria septynis veiklos matavimo tikslus (7.2.1 pav.):

Pažvelgti atgal, pažvelgti pirmyn, motyvuoti ir atsilyginti – šie tikslai yra piramidės viduje, nes yra bendriausi ir keliami visoms organizacijoms, pradedant mažiausiomis, turinčiomis paprasčiausią struktūrą ir baigiant sudėtingiausiomis ir didžiausiomis.

Surinkti iš apačios, kaskaduoti žemyn ir palyginti – tai tikslai, kurių svarba didėja didėjant ir sudėtingėjant organizacijai, todėl yra piramidės išorėje.

Tikslai „pažvelgti atgal“ ir „pažvelgti pirmyn“ yra piramidės viršuje, kadangi jų paskirtis – sekti visos organizacijos veiklos rezultatus. Tikslai „atsi-



7.1.2 pav.

lyginti“ ir „motyvuoti“ yra piramidės apačioje, nes jie skirti ne organizacijai kaip visumai, o atskiriems joje dirbantiems individams.

Ilgą laiką organizacijos apsiribodavo tik savo finansinių rodiklių matavimu, tai būdavo vienintelis sėkmės rodiklis ir veiklos kontrolės instrumentas. Akivaizdu, kad šiuo atveju nepatenkinama ne tik matavimo sistemos išsamumo, bet ir jos pakankamumo sąlyga.

Veiklos matavimo radikaliai pasikeitė, kai finansiniai veiklos rodikliai užleido savo ilgametį monopolį produkcijos kokybės, vykdomų procesų parametru, užimamos rinkos dalies, darbuotojų nuostatų ir kitiems nefinansiniams rodikliams. Kaip teigia R. Ecclesas (Eccles, 1991), rodiklių rato išplėtimas nebuvo savaime labai revoliucingas veiksmas, tačiau nefinansinių rodiklių įtraukimas į strateginį planavimą ir darbuotojų skatinimas neabejotinai reiškė naują erą veiklos matavimo srityje. A. Neely (Neely, 1999) išvardija kelias priežastis, sukėlusias tokį susidomėjimą šia disciplina, priverčiusias daugelį organizacijų iš esmės peržiūrėti savo veiklos matavimo politiką: paties darbo pobūdžio pasikeitimas; padidėjusi konkurencija; veiklos kokybės tobulinimo iniciatyvos (visuotinė kokybės vadyba (TQM), procesų tobulinimo metodologija *šešių sigmų*, *Taguchi* metodai ir t. t.); nacionaliniai ir tarptautiniai kokybės apdovanojimai (*Malcolm Baldrige Quality Award*, *European Foundation for Quality Award* ir kt.); akademinė institucijų ir asociacijų, propaguojančių nefinansinius veiklos matavimo rodiklius, įtakos didėjimas, didėjantis įvairių kontroliuojančių organizacijų reikalavimas pateikti nefinansinius rodiklius savo reguliavimo srities subjektams; informacinių technologijų įtakos didėjimas.

Pirmą kartą subalansuotų rodiklių sistemos (*Balanced Scorecard*) principus 1992 m. suformulavo Robertas Kaplanas ir Davidas Nortonas (Kaplan, Norton, 1992). Jų koncepcija pagrįsta prielaida, kad vadovas privalo turėti subalansuotą matuojamų rodiklių rinkinį, apimančią finansinę, klientų, vidaus procesų bei inovacinę ir tobulėjimo sritis. Autoriai sulygina savo sistemą su lėktuvo prietaisų skydeliu. Tam, kad atliktų savo funkcijas, pilotas turi gauti informaciją apie daugelį skrydžio aspektų: aukštį, greitį, turimą kuro kiekį, skrydžio planą, galutinį atvykimo tašką ir t. t. Pilotas, atsižvelgdamas į prietaisų rodmenis, priima vienus ar kitus sprendimus, kurie gali būti lemtingi ir įgulai, ir keleiviams. Su tokiomis pat problemomis susiduria ir šiuolaikinių bendrovių vadovai. Jeigu jie nori išlikti sėkmingi didėjančios konkurencijos

ir greitėjančių pokyčių sąlygomis, jie privalo matyti daugiamatį jų organizacijos vykdomos veiklos vaizdą.

Subalansuotą rodiklių sistema, išlaikydama tradicinį finansinio veiklos aspekto sekimą, įgalina vertinti veiklą 4 skirtingais aspektais, kurių kiekvienas atsako į keturis esminius organizacijai keliamus klausimus:

- Finansai – kokie mes turime atrodyti savo akcininkams, kad būtu-me laikomi finansiškai sėkmingais?
- Klientai – kad pasiektume savo viziją, kokie mes turime atrodyti savo klientams?
- Vidiniai verslo procesai – kad patenkintume savo akcininkus ir klientus, kuriuose verslo procesuose mes turime būti geriausi?
- Tobulėjimas ir mokymasis – kaip stiprinti savo gebėjimus ir kompetencijas, kad atitiktume nuolat besikeičiančius išorės reikalavimus?

Subalansuotą rodiklių sistema buvo vienas anksčiausių bandymų ne tik apibrėžti sąlygas, kurias turėtų tenkinti matuojamų rodiklių sistema, bet ir suformuluoti jei ir ne patį rodiklių rinkinį, tai bent sritis, kurias šie rodikliai turėtų atspindėti. Taigi buvo žengtas žingsnis, šalinantis tyrėjų iki to pabrėžtą visišką neapibrėžtumą dėl matavimo rodiklių link stabilesnės rodiklių struktūros. Iki tol kiekvienai skirtingai organizacijai buvo suponuojamas individualus stebimų rodiklių rinkinys, Nortono ir Kaplano siūlomos perspektyvos lieka stabilios organizacijų grupėms. Tos pačios perspektyvos galioja pelno siekiančioms organizacijoms. Pelno nesiekiančioms organizacijoms rekomenduojamos tos pačios perspektyvos, tačiau siejamos kitais priežasties ir pasekmės ryšiais.

Šiek tiek vėliau pasirodė Veiklos prizmė (*Performance Prism*) (Kennerly, Neely, 2002), kurioje rodikliai buvo grupuojami į 5 skirtingas perspektyvas:

- 1) suinteresuotųjų šalių pasitenkinimas (Kas yra mūsų veiklos suinteresuotosios šalys, kokie jų norai ir poreikiai?);
- 2) strategijos (Kokias strategijas turime pasirinkti, kad patenkintume suinteresuotųjų šalių poreikius?);
- 3) procesai (Kokie esminiai procesai vykdomi, kaip jie tobulinami?);
- 4) gebėjimai (Kokie gebėjimai reikalingi procesams sėkmingai vykdyti?);



- 5) suinteresuotųjų šalių indėlis (Kokio indėlio mes laukiame iš suinteresuotųjų šalių, jei norime užtikrinti reikiamus gebėjimus?).

Umitas S. Bititchis ir Trevoras Turneris (Bititchi, Turner, 2000), siekdami užtikrinti, kad veiklos matavimo sistema būtų nuolat suderinama su kintančiais organizacijos strateginiais tikslais, savo tyrimus skyrė veiklos vertinimo sistemų raidos analizei. Tam tikslui veiklos matavimo sistemą jie pasiūlė papildyti išorinio stebėjimo modulių, kuris sektų ir atspindėtų išorinės aplinkos kaitą, taip pat vidinio stebėjimo modulių, kuris sektų vidinių organizacijos aspektų kaitą ir išspėtų, kai būtų peržengti nustatyti veiklos rodikliai. Tokias sistemas siūloma kurti remiantis informacinėmis technologijomis.

Gopalo K. Kanji pasiūlyta verslo tobulumo matavimo sistema (*Kanji Business Excellence Measurement System*) (Kanji, 2002) paremta G. Kanji verslo tobulumo modeliu (*Kanji's Business Excellence Model*) bei Kanji rodiklių sistema (*Kanji's Business Scorecard*) ir susideda iš dviejų dalių, kurių viena skirta vidiniam veiklos matavimui, žvelgiant iš organizacijos vadovų ir pavaldinių perspektyvos. Pagrindinis šios sistemos dalies aspektas yra lyderystė. Pasak Kanji, ji yra varomoji verslo kokybės ir tobulumo jėga ir skatina keturis principus: klientų pasitenkinimą, faktais paremtą vadybą, vadybos orientaciją į žmones ir nuolatinio organizacijos tobulinimo kultūrą. Antroji dalis skirta procesų tobulumui, organizaciniam mokymuisi ir suinteresuotųjų šalių poreikių patenkinimui. Pagrindinis šios dalies aspektas yra organizacinės vertybės, ji skirta veiklai vertinti iš išorinių suinteresuotųjų šalių (*external stakeholders*), tokių kaip finansinės institucijos, valdžios organai, tiekėjai, visuomenė ir kt. perspektyvos. Abiejų sistemos dalių rodikliai turi būti labai glaudžiai susiję su organizacijos strategijos kritiniais sėkmės veiksniais.

Philipas Stevensas, Lucy Stokesas ir Mary O'Mahony (Stevens, 2006) savo siūlomoje veiklos matavimo rodiklių sistemoje išskyrė keturių tipų rodiklius:

- išdavų (*Output*) indeksas – kiek paslaugų ar produkcijos yra sukurta;
- gerovės (*Welfare*) indeksas – kokią tai turi vertę galutiniam vartotojui;
- veiklos valdymo (*Performance Management*) indeksas – kaip suteikiamos paslaugos ar produkcija;

- sudėtinis (*Composite*) indeksas – apima tris anksčiau nurodytus indeksus.

Kiekvienas iš šių indeksų susijęs su skirtingu organizacijos veiklos aspektu. Vieną paslaugą teikiančios organizacijos atveju ganėtinai lengva išskirti šiuos keturis indeksus. Autoriai iliustruoja tai artrito gydymo paslaugas teikiančios organizacijos pavyzdžiu. Išdavų indeksas galėtų būti gydytų pacientų skaičius. Gerovės indeksas – pacientų skausmo sumažinimas ir judėjimo funkcijos atkūrimas, veiklos valdymo indeksas galėtų atspindėti, kokių mastu gydytojai naudoja vienokį ar kitokį gydymo būdą ir kiek laiko pacientai yra priversti jo laukti. Teikiant daugiau skirtingų paslaugų ar skirtingus tos pačios paslaugos aspektus – tai dažniausiai ir būna tikrovėje – reikia įvesti svertinius kiekvienos paslaugos koeficientus, sujungti rodiklius, matuojančius nepalyginamus dalykus skirtinguose padalinuose.

K. H. Rose'as (Rose, 1995) savo pasiūlytame veiklos matavimo modelyje išskyrė 8 jo sukūrimo žingsnius:

1. Veiklos kategoriją (*Performance category*) – tai svarbiausia organizacijos veiklos dalis, kuri atsako į klausimą, ką mes darome? Kategorija apima organizacijos viziją, misiją, esmines kompetencijas.
2. Veiklos tikslą (*Performace goal*) – jis apibrėžia siekiamą veiklos kategorijos būseną ir turėtų būti išreikštas į veiksma orientuotais sakiniais.
3. Veiklos rodiklius (*Performance indicators*) – autoriaus laikomas pačiu svarbiausiu modelio kūrimo žingsniu, nes padeda siekti pažangos įgyvendinant veiklos tikslus. Šiame žingsnyje neatitinkantys organizacinių tikslų matavimai yra šalinami, o kritiniai organizacijos sėkmei – įtvirtinami, kiekvienas tikslas turėtų būti siejamas su vienu ar daugiau matavimų, be to, turėtų būti atskleistas kiekvieno rodiklio vaidmuo siekiant nustatyto tikslo.
4. Matavimo elementai (*Elements of measure*) – tai matavimo duomenų šaltiniai – kas konkrečiai yra matuojama.
5. Parametrai (*Parameters*) – išoriniai apribojimai, kurie turi įtakos matavimo elementams. Nors organizacija tiesiogiai neturi poveikio parametrams, tačiau jie yra labai svarbūs nustatant, kaip bus naudojami matavimo elementai.

6. Matavimo priemonės (*Means of measurement*) – apibūdina, kaip matavimo elementai ir su jais susiję parametrai bus pritaikyti pasiekto veiklos rodiklio lygiui nustatyti.
7. Konceptualūs matai (*Notional metrics*) – šiame žingsnyje apibrėžiamos konceptualios ir funkcinės matavimo ypatybės, t. y. apibrėžiami duomenys, kaip jie bus renkami, kaip paveiks organizacijos veiklą. Konceptualūs matai yra specifinių matų parengimo pagrindas.
8. Specifiniai matai (*Specific metrics*) – apibrėžiami konkretūs matai, realūs duomenys, taip pat konkretūs veiksmai, kurių turi būti imamasi reaguojant į atliktų matavimų rezultatus.

Kai kurie tyrėjai (Neely A. ir kt., 2003) mėgino susisteminti tyrimų veiklos matavimo srityje raidą, sugrupuodami veiklos matavimo sistemas į kelias kartas. Pirmosios kartos sistemoms jie priskyrė jau minėtą D. Nortono ir R. Kaplano subalansuotų rodiklių sistemą, A. Neely veiklos prizmę bei Leifo Edvinsono ir Michaelo S. Malone'o Skandia navigatorių. Šios kartos sistemoje tradiciniai finansiniai rodikliai buvo papildyti nefinansiniais, be to, buvo pasiūlytos rekomendacinės procedūros arba kriterijai, padedantys nuspręsti, kurie nefinansiniai rodikliai yra tinkamiausi būti įtraukti į veiklos matavimo sistemą. Antrosios kartos veiklos matavimo sistemoje pabrėžiamas ne koks nors konkretus išteklius, kurio reikšmė matuojama, o šio ištekliaus transformacijos matavimas. Dinaminis aspektas būtų skiriamasis antrosios kartos veiklos matavimo sistemų bruožas, lyginant jas su pirmosios kartos sistemomis. Prie tokių sistemų priskiriamas D. Nortono ir R. Kaplano (Kaplan, Norton, 2000) strategijų vaizdavimas (*strategy maps*), A. Neely ir jo kolegų sėkmės ir rizikos vaizdavimas (*success and risk maps*), taip pat *IC-Navigator*, sukurtas G. Rooso ir jo kolegų. G. Kanji verslo tobulumo matavimo sistema, siejanti matavimo kriterijus su kritiniais sėkmės veiksniais, taip pat galėtų būti priskirta prie antrosios kartos veiklos matavimo sistemų. D. Nortono ir R. Kaplano subalansuotų rodiklių sistemą galime laikyti pirmu žingsniu, susiejančiu individualaus lygmens efektyvumą ir bendrą organizacijos efektyvumą. Tobulėjimo ir plėtros perspektyvos rodikliai, kurių sudėties jos kūrėjai nedetalizuoja, galėtų būti pasirenkami remiantis darbuotojų kompetencijų valdymo tyrėjų pasiekimais. G. Kanji verslo tobulumo matavimo sistemoje pabrėžiamas lyderystės aspektas taip pat gali būti laikomas bandymu susieti

individualų ir visos organizacijos efektyvumo matavimą. Plėtojant šios sistemos individo ir organizacijos efektyvumo sąsajas būtų naudinga imti domėn ne vien tik lyderystės kompetenciją, dažniausiai demonstruojamą vadovų, bet ir visų darbuotojų kompetencijų įvairovę.

Tam, kad veiklos matavimo sistema galėtų būti vadinama trečiosios kartos, jai turi būti būdinga:

- tinkamumas ir adekvatumas – modelis turi atitikti tikrovę;
- informacijos adekvatumas – turi būti pateikiama teisinga informacija;
- praktiškumas ir suderinamumas su organizacijos reikmėmis – išdava turi būti praktiškos ir skatinti veiksmus.

Dauguma veiklos matavimo tyrimų skirta pirmosios ir antrosios kartos sistemoms, tačiau pasigendama platesnių tyrinėjimų, skirtų trečiosios kartos veiklos matavimo sistemų keliamiems iššūkiams. E. Neely suformulavo reikalavimus, kuriuos turėtų tenkinti trečiosios kartos veiklos matavimo sistemos:

- modeliai turi atspindėti statiškus ir dinamiškus organizacijos veiklos aspektus ir kartu netapti per daug sudėtingi, kad neiškiltų sunkumų panaudojant juos kaip praktinį vadybinį instrumentą;
- modeliai turėtų pagelbėti surenkant tikslią informaciją. Tai ypač taikoma mažiau apibrėžtomis ir apčiuopiamoms varomosioms jėgoms (*drivers*), sukuriančioms pridėtinę vertę organizacijoje;
- modeliai turi būti visiškai suderinti su organizacijoje vykstančiais procesais ir inicijuoti veiksmus, kurių turi būti imamasi;
- modeliai turėtų užtikrinti galimybę atsekti, kaip finansiniai srantai veikia nefinansines ir mažiau apčiuopiamas bei sunkiau apibrėžiamas organizacijos varomasias jėgas.

A. Neely reikalavimai trečiosios kartos veiklos matavimo sistemoms supanašės į Jean-Francois Henri (Henri, 2006) požiūrį į veiklos matavimą. J.-F. Henri, papildydamas trečiosios kartos veiklos matavimo sistemoms keliamus reikalavimus, suformuluoja 4 funkcijas, kuriomis, pasak jo, turėtų pasižymėti efektyvios veiklos matavimo sistemos:

- stebėseną, kuris suprantama kaip klasikinis grįžtamasis ryšys, iš anksto iškeltų tikslų bei pasiektų rezultatų palyginimas ir prireikus veiklos koregavimas;
- dėmesio sutelkimas. Tai signalai, kurie leidžia nustatyti problemą;
- strateginių sprendimų priėmimas. Matavimo informacija kartu su nustatytais iškeltų tikslų ir vidinių procesų priežasties ir pasekmės ryšiais leidžia pasirinkti tinkamiausią sprendimo alternatyvą;
- įteisinimas. Veiklos vertinimo sistemos gali panaudotos priimtiems sprendimams pagrįsti arba pateisinti.

Pradžioje sėkmingesni pavienių pagrindinių veiklos rodiklių taikymo atvejai sukėlė euforiją ir netgi pasirodė nuomonių, kad finansų valdymo rodikliai nėra būtini, nes jie yra tik veiklos rodiklių pagerėjimo pasekmė. Tačiau praktika parodė, kad organizacijos valdymas remiantis vien nefinansiniais rodikliais neužtikrina sėkmingos finansinės veiklos ir kelia grėsmę pačiai organizacijos egzistencijai, todėl šiuo metu finansiniai rodikliai visada yra svarbūs tarp stebimų organizacijos rodiklių. Tačiau nors veiklos matavimas ištobulėjo, kuriant efektyvias veiklos matavimo sistemas, išlieka dvi pagrindinės matavimo problemos:

- Didėjant ir sudėtingėjant organizacijai daug didesne problema tampa nefinansinių rodiklių, priklausančių klientų pasitenkinimo, vidinių procesų ar tobulėjimo perspektyvai, suskaidymas ir jų kaskadavimas žemyn nuo aukštesnių organizacijos padalinių iki žemesnių. Šio proceso metu gali būti prarandamas priežastinis aukštesnio ir žemesnio lygio rodiklių ryšys ir kartu – nefinansinio rodiklio ir jo veikiamo galutinio finansinio rodiklio ryšys. Darbuotojų motyvavimas pagal tokius nefinansinius rodiklius arba siekimas geresnių rezultatų pagal šiuos rodiklius gali būti klaidinantis ir atnešti organizacijai daugiau žalos negu naudos. Ši problema kyla taikant subalansuotų rodiklių sistemą Lietuvos savivaldybėse (Sudnickas, 2011).
- Skirtingų perspektyvų rodiklių priežasties ir pasekmės ryšių nustatymas. Ši problema kyla ir R. Kaplano ir D. Nortono subalansuotų rodiklių sistemos, ir A. Neely veiklos prizmės, ir G. K. Kanji verslo tobulumo matavimo sistemos atvejais. Iš tiesų, jei šių skirtingų perspektyvų rodikliai būtų griežtai susiję priežasties ir pasekmės

ryšiais, tarpinių perspektyvų rodikliai, tokie kaip, pavyzdžiui, subalansuotų rodiklių sistemos klientų pasitenkinimas ir vidiniai procesai, tampa visiškai nereikalingi, nes finansinius rodiklius turėtų visiškai nulėmti darbuotojų tobulėjimo perspektyvos rodikliai ir vienareikšmiškai nuo jų priklausyti.

Analogiškai R. Kaplano ir D. Nortono pasiūlytai subalansuotų rodiklių sistemai, Meyerio siūlomos rekomendacijos rodikliams taip pat nenustato reikalavimų organizacijos veiklos matavimo rodiklių rinkiniui ir nenurodo, kokie būtent rodikliai turėtų sudaryti matavimo sistemą, tačiau rodiklių reikalavimai suformuluoti griežtesni.

Naudojamų rodiklių pertekliškas gali lemti ne tik sunkiau organizuojamą ir valdomą organizacijos veiklos matavimą, bet sukelti ir daug didesnę informacijos vientisumo problemą. Netolygiai atnaujinant dubliuojamų rodiklių reikšmes veiklos matavimo sistemoje gali atsirasti prieštaringa informacija, kuri gali menkinti valdymo sprendimų kokybę. Prie šios problemos sprendimo galėtų prisidėti anksčiau minėti rodiklių normalizavimo metodai.

Iš J.-F. Henri išskirtų 4 veiklos matavimo sistemos funkcijų esamose veiklos matavimo sistemose stebėseną ir įteisinimas yra visiškai įgyvendinti. Strateginių sprendimų priėmimo funkcija, ypač atsiradus subalansuotų rodiklių sistemoms, pastaruoju metu sparčiai populiarėja.

### **7.3. Efektyvumas individo lygmeniu – darbuotojo kompetencijų valdymas**

Viena iš diskusinių temų, pastaraisiais dešimtmečiais plačiai išpopuliarėjusi tarp žmogiškųjų išteklių vadybos tyrėjų ir praktikų, – darbuotojų kompetencijų tyrimas. Klausimai, kas lemia darbuotojo veiklos efektyvumą, koks tas savybių rinkinys, kaip jas atpažinti, pamatuoti ir įvertinti, ar šios savybės yra išugdomos, ar įgimtos, neduoda ramybės mokslininkams, atsakymų į juos dar ilgai reikės ieškoti. Davidas C. McClellandas (McClelland, 1973) pažymėjo, kad vien tik tradicinių akademinų žinių lygis, labai geri egzaminų pažymiai visiškai nenuspėja žmogaus tolesnės gyvenimo sėkmės, karjeros ar darbo efektyvumo. Tai paskatino kintamųjų, kurie padėtų numatyti žmogaus veiklos efektyvumą, paiešką. Tyrimai darbuotojų kompetencijų

sirtyje galėtų labai padėti susiejant organizacijos „mikroefektyvumą“, kuris nustatomas atskiro individo lygmeniu, su organizacijos „makroefektyvumu“, atspindinčiu organizaciją kaip visumą. Deja, iki pat mūsų dienų ši problema dar nesulaukia pakankamo tyrėjų dėmesio.

Tarp daugelio kompetencijos apibrėžimų galima būtų išskirti „amerikietiška“ ir „britišką“ kompetencijos savokos supratimą (Sudnickas, Ališauskienė, 2011). Richardas E. Boyzisas (Boyatzis, 1982), atstovaujantis amerikietiškam požiūriui, kompetencijomis laiko gebėjimus (*abilities*), kurie padeda siekti puikių veiklos rezultatų, o Shirley Flecher, išreiškianti britišką požiūrį, pabrėžia gebėjimus pasiekti keliamus standartus. Šis skirstymas, be abejo, yra sąlyginis, nes kai kuriose Britanijos organizacijose populiariesnis amerikietiškas kompetencijų traktavimas, o Amerijoje – atvirkščiai – britiškasis. Šiuo metu be R. Boyatziso apibrėžimo, kuris kompetenciją apibūdina kaip „esminę individo charakteristiką, priežasties ir pasekmės ryšiais susijusią su puikia veikla“, plačiai paplitęs Signe M. Spencer ir Lyle M. Spencer (Spencer, Spencer, p. 1993, 9) kompetencijos apibrėžimas: „Kompetencijos – tai esminės individo savybės, kurios priežasties ir pasekmės ryšiais susietos su efektyvia (puikia) kriterijais apibrėžta veikla darbe arba kokioje nors situacijoje.“ Panašus apibrėžimas pateiktas ir Anntoinette D. Lucia bei Richardo Lepsingerio (*Lucia, Lepsinger, 1999, 5 p.*): *kompetencija – tai „aprašomojo pobūdžio priemonė, kuri nustato įgūdžius, žinias, asmenines savybes ir elgseną, reikalingus efektyviai organizacijos veiklai ir jos strateginių tikslų siekimui“.*

S. M. Spencer ir L. M. Spencer išskiria penkis kompetencijų tipus (Spencer, Spencer, 1993):

1. Motyvai (*motives*) – tai dalykai, apie kuriuos žmogus nuolat galvoja ir kurių trokšta. Tai yra tai, kas lemia individo veiksmus. Motyvai nukreipia žmogaus elgseną siekiant tikslų.
2. Savybės, bruožai (*traits, aptitudes*) – fizinės savybės, reakcija į įvairias situacijas, emocinės reakcijos. Pvz., reakcijos laikas ir geras reagėjimas yra fizinės lėktuvo pilotų savybės.
3. Asmeninės nuostatos, savęs suvokimas (*self image*). Pvz., pasitikėjimas savimi, tikėjimas, kad gali efektyviai veikti beveik visose situacijose, yra sudėtinė savęs suvokimo dalis. Šiai kategorijai priklauso asmeninių individo vertybių sistema.

4. Žinios (*knowledge*). Informacija apie konkrečią veiklos sritį. Pvz., chirurgo žinios apie žmogaus kūno raumenis ir nervus. Žinios yra ganėtinai sudėtinga kompetencija. Žinių testai leidžia nustatyti, ar asmuo pasirenka teisingą atsakymą, tačiau visiškai nenusako, ar žmogus gali veikti, remdamasis savo žiniomis. Žinios labiau nuspėja, ką žmogus gali padaryti, bet ne tai, ką jis labiausiai tikėtina padarys.
5. Įgūdžiai (*skills*). Gebėjimas atlikti protinio ar fizinio pobūdžio užduotį. Pvz., dantų gydytojo sugebėjimas užplombuoti dantį nepažeidžiant nervo.

Atsižvelgiant į tai, kokią veiklą jos nustato, kompetencijos gali būti suskirstytos į dvi kategorijas:

- ribinės kompetencijos (*threshold competencies*). Tai yra esminės savybės (dažniausiai – žinios arba įgūdžiai), būtinos kiekvienam darbui minimaliai efektyviai atlikti, tačiau jų turėjimas neiškiria vidutinių darbuotojų iš puikių. Tokios kompetencijos pavyzdys gali būti sugebėjimas skaityti.
- Atskiriančios kompetencijos (*differentiating competencies*). Jos padeda atskirti vidutinį darbuotoją nuo puikaus. Pavyzdžiui, orientacija į pasiekimus, iškeliant pačiam sau aukštus veiklos tikslus, gali būti kompetencija, kuri atskiria puikų specialistą arba vadovą nuo vidutinio.

Pirmiausia dėl tiesioginių sąsajų su veiklos efektyvumu – tai matyti iš skirtingų kompetencijos apibrėžimų – darbuotojų kompetencijų valdymas yra tinkamiausias kandidatas tapti pagrindu veiklos matavimo sistemų tobulėjimo ir mokymosi perspektyvos (Subalansuotų rodiklių sistemos atveju) arba gebėjimų (veiklos prizmės atveju) rodikliams suformuoti. Tačiau tokie tyrėjai kaip S. M. Spencer ir L. M. Spencer, Davidas D. Dubois ir Williamsas J. Rothwellas neapsiriboja kompetencijomis veiklai matuoti teigdami, kad ir kitose žmogiškųjų išteklių vadybos srityse jos turėtų būti svarbiausios, ir kalba apie kompetencijomis grįstą žmogiškųjų išteklių vadybą. D. D. Dubois ir W. J. Rothwellas pabrėžia šiuos tradicinės ir kompetencijomis grįstos žmogiškųjų išteklių vadybos skirtumus (7.3.1 lentelė):



7.3.1 lentelė.

	Tradicinė žmogiškųjų išteklių vadyba	Kompetencijomis grįsta žmogiškųjų išteklių vadyba
Pagrindinis konstruktas	Darbo analizė ir pareiginės instrukcijos yra tradicinių žmogiškųjų išteklių pagrindas. Darbų analizė naudojama darbuotojų ieškant, juos įdarbinant, orientuojant, mokant, vertinant, tobulinant ir atlyginant jiems. Pareiginėje instrukcijoje aprašomos darbo funkcijos, tačiau nenustatomi laukiami konkretaus etapo veiklos rezultatai	Kompetencijos yra savybės, reikalingos sėkmingai ir pavyzdinei veiklai. Kompetencijų nustatymas, modeliavimas ir jų įvertinimas yra kompetencijomis grįstos žmogiškųjų išteklių vadybos pagrindas. Siekiama atrasti darbuotojų savybes, užtikrinančias sėkmingą veiklą, o mokymo programos konfigūruojamos taip, kad šios kompetencijos būtų ugdomos
Pagrindinės priežastys, dėl kurių remiamasi šiuo požiūriu	Šis priėjimas yra gerai žinomas, juo siekiama užtikrinti, kad darbuotojas atitiktų darbo vietą. Darbuotojai yra kategorizuojami organizacinėje struktūroje ir tai suteikia galimybę priskirti kiekvienam jų apibrėžtas veiklos užduotis, už kurias jie yra atsakingi. Dauguma aukštųjų mokyklų žmogiškųjų išteklių vadybos vadovėlių atspindi tradicinį priėjimą	Priėjimas skatina našumą ir panaudoja darbuotojo talentus pasiekti geriausiam konkurenciniam pranašumui. Atpažįstami individų gebėjimo pasiekti veiklos rezultatus skirtumai. Išskirtiniai darbuotojai dirba daug produktyviau negu tik sėkmingai dirbantys jų kolegos. Išskirtinius darbuotojus randanti arba išugdanti organizacija gali dirbti daug produktyviau turėdama tiek pat darbo jėgos
Didžiausi iššūkiai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darbai keičiasi labai greitai ir darbų aprašymai greitai pasensta</li> <li>• Priėjimas retai duoda gerų rezultatų bandant išnaudoti darbuotojų talentus didesniai konkurenciniam pranašumui sukurti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pats kompetencijos terminas ir savoka nėra galutinai nusistovėję</li> <li>• Kompetencijų, atskiriančių sėkmingą veiklą nuo puikios, nustatymas yra brangus ir reikalauja daug darbo bei laiko</li> <li>• Dabartiniu metu organizacijos labai stokoja įgūdžių tobulinti kompetencijas</li> </ul>
Žmogiškųjų išteklių funkcijų paskirtis	Užtikrinama atitiktis įstatymams, taisyklėms, reguliavimams, nustatyta organizacijos politikai ir apibrėžtoms procedūroms	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imamasi iniciatyvos siekiant sukurti konkurencinį organizacijos pranašumą atrenkant ir išugdant daugiau darbuotojų, galinčių pasiekti išskirtinių produktyvumo rezultatų</li> <li>• Atsakinga už darbuotojų tinkamumo užtikrinimą kompetencijomis grįstoje aplinkoje</li> </ul>

Žmogiškųjų išteklių planavimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Susitelkiama į darbuotojų skaičių ir žmogiškųjų išteklių vadybos sąnaudas</li> <li>• Prognozės rengiamos remiantis prielaidomis, kad ateityje bus taip pat, kaip yra dabar, ir kad pamatuojamiems ir nuspėjamiems darbo rezultatams pasiekti reikės tiek pat darbuotojų</li> <li>• Teikia pirmenybę kiekybiniais darbo jėgos planavimo metodams</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Susitelkiama į darbuotojų talentus ir į tai, kokią vertę jie gali atnešti organizacijai</li> <li>• Nesiremia prielaidomis, kad ateityje bus taip, kaip yra dabar, arba kad rezultatui pasiekti reikės tiek pat darbuotojų</li> <li>• Teikia pirmenybę kokybiniais planavimo metodams</li> </ul>
Darbuotojų atranka ir įdarbinimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paremta įprastais vidiniais ir išoriniais šaltiniais</li> <li>• Randami kandidatai, atitinkantys darbų aprašymuose apibrėžtas kvalifikacijas</li> <li>• Remiamasi prielaida, kad darbuotojo išsilavinimas, patirtis ir kitos kvalifikacijos yra ekvivalentiškos galimybei atlikti jam skirtas darbo užduotis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stengiamasi nustatyti šaltinius, iš kurių buvo įdarbinti išskirtiniai darbuotojai ir įdarbinti iš šių ar panašių šaltinių</li> <li>• Sprendimai vykdant darbuotojų atranką priimami remiantis pasiektais rezultatais ar tinkamai veiklai vykdyti turimu gebėjimu</li> <li>• Kandidatų gebėjimai lyginami su sukurtu tai pareigybei kompetencijų modeliu</li> </ul>
Darbuotojų mokymas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mokymo poreikiai atskiriami nuo vadybos poreikių</li> <li>• Suteikiama darbuotojams žinių, išugdomi įgūdžiai ir nuostatos ir derinami su organizacijos poreikiais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dėmesys sutelkiamas į organizacijos ar vadovybės nulemtas kliūtis kelti individualų darbuotojų produktyvumą</li> <li>• Kuriamos darbuotojų kompetencijos, reikalingos pavyzdinei veiklai</li> </ul>
Darbuotojų veiklos valdymas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stengiamasi minimizuoti išlaidas, teikiant darbuotojams tik grįžtamąjį ryšį apie jų veiklą</li> <li>• Priimami sprendimai padidinti atlyginimą, paaugškinti pareigas ir kt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Periodiškai įvertinamos darbuotojų kompetencijos pagal pareigybei sukurtus kompetencijų modelius</li> <li>• Suteikiamas grįžtamasis ryšys darbuotojams, padedama jiems vykdyti pavyzdinę veiklą</li> </ul>
Darbo apmokėjimas ir atlyginimas	Pritraukiami ir išlaikomi organizacijoje dirbantys žmonės	Pritraukiami ir išlaikomi žmonės, kurių išmatuojamas indėlis rodo jų gebėjimą vykdyti pavyzdinę veiklą

Žmogiškųjų išteklių plėtra	Procesas neiškus ir neapibrėžtas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesas sukurtas, kad padėtų individams geriau pažinti savo kompetencijas, organizacijai – atrasti turimus talentus ir juos puoselėti</li> <li>• Pripažįstama, kad 98 proc. pastangų kurti kompetencijas dedama tiesiogiai per darbo patirtį</li> <li>• Vienodai pabrėžia darbo rezultatus ir darbo procesą</li> </ul>
----------------------------	----------------------------------	--

Šaltinis: Dubois, Rothwell, 2004, p. 11.

Dar viena labai svarbi žmoniškųjų išteklių vadybos sritis, kurią iš esmės gali pakeisti kompetencijų modelių taikymas ir kurios nepabrėžia D. D. Dubois ir W. J. Rothwellas, yra visos organizacijos veiklos efektyvumo vertinimas. Darbuotojų kompetencijų modeliai yra daug stabilesni, lyginant juos su konkrečios darbuotojų grupės pareiginiiais aprašymais ar organizacijos tikslų, suskaidytų iki konkretaus asmens lygio, fragmentais. Antra vertus, sukurti kompetencijų modelius atskirai pareigybei yra daug paprasčiau negu kvalifikuotai kaskaduoti visos organizacijos tikslus iki kiekvieno darbuotojo. Kompetencijų modeliai yra daug patogesnis instrumentas individo efektyvumui matuoti, ir galėtų būti gerokai sėkmingiau taikomi šiuolaikinėse organizacijose negu mechniškas visos organizacijos tikslų perkėlimas į individualų lygmenį. Darbuotojo kompetencijos yra indikuojantis ateities įvykius (*leading*) rodiklis, jo kitimo stebėjimas leistų iš anksto reaguoti į visos organizacijos efektyvumo rodiklius, kurie dažniausiai yra vėluojantys (*lagging*).

Dėl šių priežasčių P. Druckerio pasiūlytas valdymas iškeliant tikslus (*management by objectives*) individo lygmeniu, kitaip nei visos organizacijos lygmeniu, susidūrė su didžiuliais sunkumais ir praktinėje veikloje neprigijo.

Egzistuoja keletas sėkmingos kompetencijomis grįstos žmogiškųjų išteklių vadybos prielaidų – tai pirmiausia konkrečiai pareigybei adekvačių kompetencijų modelių sukūrimas ir, antra – kiek galima tikslesnis darbuotojo kompetencijų įvertinimo mechanizmas.

S. M. Spencer ir L. M. Spencer (Spencer, 1993) savo darbe išskyrė 360 bendrųjų elgsenos rodiklių ir dar daugiau specifinių elgsenos rodiklių, kuriuos apibendrina žodyne, susidedančiame iš 20 skirtingų kompetencijų. Šis žodynas apėmė apie 85 proc. skirtinguose modeliuose esančių įvairiausių

kompetencijų. Savus kompetencijų žodynus kūrė ir didelės verslo bendrovės, tokios kaip „Philip Morris“, McBer, „Aon Consulting“. Jie buvo plačiai naudojami įvairiausiose žmogiškųjų išteklių vadybos srityse. Savo reikmėms kompetencijų žodynus kūrė ir viešojo sektoriaus organizacijos – ES švietimo ir mokslo srityje vartojamas kompetencijų žodynas, sukurtas pagal „Tuning“ metodologiją (Loghoff ir kt., 2010), Saskačevano viešojo sektoriaus kompetencijų žodynas – Kanada (Saskačevano vyriausybė), NASA darbuotojų kompetencijų žodynas – JAV (NASA kompetencijų valdymo žodynas), Viešojo sektoriaus vidutinės grandies vadovų kompetencijų žodynas – Pietų Afrikos Respublika (Sudnickas, 2009).

L. M. Spencer (Bassi, 1997, p. 13) palygino keturis plačiausiai žinomus pagrindinius kompetencijų žodynus – Boyatzi, Spencerio, Mcleallando bei Fetzerio konsorciumo – ir visuose juose išvardytas kompetencijas suskirstė į keletą bendrų visiems žodynams klasterių: pasiekimų (*achievement*), įtraukimo (*affiliation*), galios (*power*), vadybos (*management*), pažintinis (*cognitive*), asmeninio efektyvumo (*personal effectiveness*).

Kompetencijų modeliai yra plačiai naudojami visose žmogiškųjų išteklių vadybos srityse, jie ypač svarbūs organizacijos lyderiams, visų sričių aukščiausio lygio specialistams ugdyti. Kompetencijų modeliai leidžia sumodeliuoti idealaus darbuotojo profilį. Pagal šį „šabloną“ tinkamiausi tam žmonės gali būti atrinkti ir įdarbinti, gali būti nustatytos ir ugdomos reikalingiausios dirbi kompetencijos, o darbuotojų veikla gali būti daug objektyviau vertinama ir kartu jie gali būti adekvačiau skatinami bei apmokamas jų darbas.

Richardas S. Mansfieldas nagrinėja du labiausiai paplitusius kompetencijų modelio kūrimo būdus: konkrečiai pareigybei pritaikytą modelį (*single-job competency model*) ir universalų (*one-size-fits-all*) kompetencijų modelį (Mansfield R. S., 1996). Kuriant modelį pirmuoju būdu taikomas *focus* grupės metodas, kai sudaryta tikslinė geriausių konkrečios pareigybės darbuotojų *fokus* grupė leidžia surinkti visą informaciją apie šios veiklos specifiką. Gautas žinias apibendrinus su klientų interviu rezultatais ir atlikus analizę sukuriamas kompetencijų modelis. Paprastai jis susideda iš 10–20 asmeninės savybės atspindinčių kompetencijų. Šis metodas yra plačiai paplitęs, nes jį taikant galima sukurti gana tikslų darbui atlikti reikiamų kompetencijų modelį, be to, jis leidžia įtraukti į modelio kūrimo procesą pačius darbo vyk-

dytojus ir taip skatinti juos atsiduoti darbui, leidžia pasijusti atsakingiems už siekiamus rezultatus. Tačiau tokiam modeliui sukurti reikia skirti nemažai laiko ir pastangų. Vidutiniškai tokio kompetencijų modelio sukūrimo procesas užtrunka keletą mėnesių.

Universalus kompetencijų modelis sukuriamas daug greičiau, nes jis vienu metu gali būti taikomas didesniai skaičiui darbuotojų. Šiuo atveju, užuot rinkus informaciją iš geriausiai pasireiškusių konkrečios veiklos specialistų, informacija gaunama iš jau egzistuojančių konkrečios pareigybės modelių, nagrinėjama mokslinė ir praktinė literatūra apie šios srities veiklą. Tam, kad gautas modelis derėtų su organizacijos misija ir vertybėmis, galiausiai jį dar peržiūri aukštesniojo lygio vadovai. Pagrindinis taip parengto kompetencijų modelio trūkumas yra tas, kad jis neatspindi siaurų ir specifinių reikalavimų, keliamų konkrečiai pareigybei.

Siekdamas išvengti trūkumų, kuriais pasižymi kiekvienas iš minėtų metodų, R. Mansfieldas pasiūlė vidurio kelią – būdą, leidžiantį pasinaudoti universalių ir konkrečiai pareigybei pritaikytų metodų pranašumais. Dauguma tyrėjų sutaria, kad kiekvienu atveju kuriamas kompetencijų modelis turi būti glaudžiai susijęs su organizacijos strategija (Naquin S., Holton E. 2006), (Markus et al., 2005), (Mansfield, 1996). Kompetencijų modelį pradėjus kurti nuo išsamios ir nuodugnios darbo aprašymo analizės būtų galima jį įgyvendinti praktiškai.

Michaelas A. Campino (Campino ir kt., 2011) apibendrina geriausias kompetencijų modelių kūrimo praktikas ir jas suskirsto į tris atskiras temas:

- kompetencijų nustatymas;
- informacijos apie kompetencijas organizavimas;
- informacijos apie kompetencijas panaudojimas.

Be patikimos darbuotojų kompetencijų vertinimo metodikos net ir geriausiai parengtas ir tobulai atspindintis reikiamas kompetencijas modelis yra bevertis. Viena svarbiausių praktinio pobūdžio problemų valdant kompetencijas – tai individo kompetencijų matavimas.

Vertinimo metodų paketą sudaro tradiciniai būdai, tokie kaip interviu arba rašytiniai testai, taip pat ir simuliaciniai pratimai skirtingų egzaminuojamo asmens kompetencijų lygiui nustatyti. Vieno darbuotojo įvertinimo procedūra užtrunka keletą dienų ir tam tikslui pasitelkiami įvairūs simuliaciniai pratimai. Kaip pavyzdys galėtų būti privačių bendrovių praktikoje nau-

dojami tokie pratimai kaip „Pokalbis su pavaldiniu“, „Rašytinės informacijos analizė“, „Gamybos linijos tobulinimas“. Pokalbyje su pavaldiniu vienas iš vertintojų atlieka pavaldinio vaidmenį, o testuojamasis – vadovo. Iki pusvalandžio trunkančio pokalbio su problemišku pavaldiniu metu vadovas turi priimti tinkamiausius sprendimus, kad pagerintų padėtį savo organizacijoje. Atlikdami menamos gamybos linijos tobulinimo pratimą keturi vertinamieji mėgina drauge aptarti šios gamybos linijos trūkumus ir pasiūlyti optimalų variantą. Rašytinės informacijos analizės pratimą atliekančiam vertinamajam pateikiamas visas pluoštas menamo vadovo paliktų nurodymų ir užduočių, taip pat laiškų, žinučių ir pranešimų, gautų iš klientų ir bendradarbių. Vertinamasis per tam tikrą laiko tarpą turi išnagrinėti šią informaciją ir pateikti savo siūlymus, kaip reaguoti į ją. Visų pratimų metu vertinamieji yra stebimi vertintojų, kitaip dar vadinamų asesoriais, kurie tiksliai fiksuoja visus vertinamųjų veiksmus ir poelgius. Vėliau, remdamiesi šia informacija, vertintojai nustato vertinamųjų kompetencijas ir jų lygį. Pagal tai parengiama ataskaita, kurioje kartu su konkrečiais kiekybiškais kompetencijų lygio įvertinimais pateikiamas tekstinis kandidato į vadovo pareigas gebėjimų aprašymas.

Tinkamai parengtas pareigybės kompetencijų modelis ir pagal tą modelį adekvačiai įvertintos darbuotojo kompetencijos priežasties ir pasekmės ryšiais susiję su efektyvia veikla. Taigi darbuotojo kompetencijos galėtų būti kaip labai informatyvūs numatantys rodikliai, kurie galėtų būti organiškai įtraukti į bendrą organizacijos efektyvumo matavimo sistemą ir atspindėti individo lygmens efektyvumą.

#### **7.4. Organizacijos procesų tobulinimas ir jų kokybės matavimas**

Kadangi žmogiškųjų išteklių vadyba skirta žmogaus galimybėms, didinančioms organizacijos konkurencingumą, ugdyti ir apima viską, kas susiję su žmogaus darbo efektyvumu, kokybės vadyba ir organizacijoje vykstančių procesų tobulinimas tampa vis reikšmingesne ir vis daugiau žmogiškųjų išteklių vadybos profesionalų dėmesio pritraukiančia sritimi. Matavimas šiose veiklos srityse turi labai didelę, o gali būti ir lemiamą reikšmę.

Paprastai tipiškos veiklos matavimo sistemos pagrįstos arba iš anksto sukurtais rodiklių grupėmis (Kanji, 2002), arba nustatytais domenais, ku-

riems turėtų priklausyti matavimo rodikliai (Kaplan, Norton, 1992), arba galiausiai rekomendacijomis, kokius rodiklius tikslingiausia pasirinkti matavimui. Procesų tobulinimo ir kokybės vadybos srityje matavimo rodikliai iš anksto nepasirenkami. Pasirenkami tie rodikliai, kurie konkrečiu laiko momentu ir konkrečioje situacijoje yra svarbiausi kokybei ir kurie gali nurodyti siauriausias proceso vietas. Ilgą laiką kokybės rodikliu buvo įprasta laikyti produkto ar paslaugos atitiktį specifikacijai ir dažniausiai buvo matuojami tie rodikliai, kurie buvo orientuoti į defektų skaičių ir vienai ar kitaip buvo susiję su kokybės sąnaudomis arba, kitaip sakant, su sąnaudomis, kylančiomis dėl kokybės problemų. Vienas iš visuotinės kokybės vadybos (Total Quality Management) pradininkų Armandas V. Feigenbaumas (Feigenbaum, 1961) teigė, kad kokybės sąnaudos tiesiogiai susijusios su pačių defektų sukeltomis sąnaudomis, ir su neatitikčių prevencijos įvertinimo sąnaudomis. Jackas Campanella ir Frankas Corcoranas išskyrė 3 kokybės sąnaudų tipus (Neely ir kt., 1995):

- Prevencijos – kokybės planavimo sąnaudos, tiekėjo kokybės analizės ir mokymų sąnaudos.
- Įvertinimo – produkto kokybės įvertinimo sąnaudos, neatitikčių nustatymo sąnaudos, kurias sudaro įvairūs testai, patikrinimai ir kalibravimai.
- Neatitikčių nulemtos sąnaudos, kurias autoriai padalijo į dvi grupes:
  - vidinės neatitikčių sąnaudos – jos patiriamos prieš paslaugą ar produktą pateikiant galutiniam vartotojui (perdarymo sąnaudos, nepanaudojamos atliekos, žaliavų išseikvojimas);
  - išorinės neatitikčių sąnaudos – tai sąnaudos, patiriamos suteikus paslaugą arba pristačius produktą galutiniam vartotojui (vartotojų skundų nagrinėjimas, produktų grąžinimai gamintojui, garantinė priežiūra).

Investicija į neatitikčių prevenciją atsiperka su kaupu, daug labiau sumažindama sąnaudas, kylančias dėl prastos kokybės. Kokybės sąnaudos organizacijoje galimos ir dėl dėl prastos veiklos, kai nepasiekiamas reikiamas kokybės lygis, ir dėl persistengimo, kai kokybė pranoksta vartotojo reikalavimus ir organizacijai negrįžta įdėtos investicijos.

Egzistuoja aibė skirtingų kokybės apibrėžimų, tačiau susitariama dėl vieno kokybės aspekto – tai, kad kokybės supratimas „gimsta“ kliento galvoje. Šis faktas dar labiau apsunkina kokybės matavimą, daro jį labai subjektyvų, tačiau, antra vertus, universalaus kokybės mato paieška tampa labai svarbia problema, kurios sprendimas turi didelę praktinę reikšmę. Vienu sėkmingiausių bandymų sukurti unifikuatą proceso kokybės matą galima laikyti *Six Sigm* (šešių sigmų) metodologijoje naudojamą sigmos matą.

Kadangi po Antrojo pasaulinio karo JAV tapo visų pripažintu gamybos lyderiu pasaulyje, daugelis jos gaminamos produkcijos rūšių buvo laikomos kokybės standartu pasaulyje, ten pradėti tyrimai kokybės srityje neatrodė labai svarbūs ir reikalingi. Procesų tobulinimo metodologijos pradininkai ir ideologai Williamas Edwardas Demingas ir Josephas Juranas savo idėjų poligonu pasirinko Japoniją, kuri pokario metais susidūrė su labai didelėmis kokybės problemomis beveik visose savo veiklos srityse. Pagrindinės procesų tobulinimo priemonės ir technikos buvo sukurtos Japonijoje 1950–1970 m. (žinomos *Total Quality Management* (TQM) vardu) ir leido šios šalies bendrovėms pasiekti iki tol neregėtą procesų efektyvumo ir kokybės lygį. Japonijai pradėjus išstumti JAV iš rinkos pradžioje audioteknikos, o vėliau ir to, kas buvo laikoma JAV pasididžiavimu – automobilių pramonės srityse, TQM imtos plačiai taikyti JAV, o vėliau ir Vakarų Europoje *šešių sigmų* vardu. Prie šios metodikos tobulinimo daug prisidėjo JAV bendrovės „General Electric“ ir „Motorolla“. Tai metodika, leidžianti sugriežtinti kokybės tobulinimo procesą. Įsidiegusios *šešių sigmų technologijas* organizacijos automatiškai įgyja daugumą TQM (Visuotinės kokybės vadybos) elementų. Naudojamas modifikuotas vadinamasis Demingo ratas (PDCA – Plan-Do-Check-Act), kurį pats W. E. Demingas įvardija kaip Shewharto ciklą (PDSA – Plan-Do-Study-Act), kurio pirmasis žingsnis reiškia rengiamo pokyčio arba tikrinimo, skirto kokybei pagerinti, planavimą, antrasis žingsnis – įvykdyti pokytį arba tikrinimą, pageidautina iš pradžių mažesniu masu, trečiasis žingsnis – nagrinėti gautus rezultatus ir paskutinysis, ketvirtasis, žingsnis – pritaikyti arba atsisakyti numatomo pokyčio (Deming, 1994, p. 132).

*Sigma* ( $\sigma$ ) – tai graikų abėcėlės raidė, naudojama matematinės statistikos sąvokai – „standartiniam nukrypimui“ pažymėti.  $\sigma$  leidžia įvertinti bet kurio realaus proceso kiekybės charakteristikų nukrypimus nuo standarto (jų „išsibarstymą“), t. y. *sigma* yra proceso kokybės matas. *Šešių sigmų* metodologi-



jos esmė ta, kad nustatę proceso trūkumus, arba, kitaip sakant, nukrypimus nuo standarto arba neatitiktis, ir sistemingai juos šalindami galime priartėti prie idealaus tobulinamo proceso varianto.  $N\sigma$  naudojama proceso kokybės lygiui (realiam arba pageidaujama) įvertinti. 7.4.1 lentelėje pavaizduotos sigmos reikšmės:

7.4.1 lentelė. Sigmos ir neatitikčių reikšmės

Sigmos reikšmė	Neatitikčių skaičius iš milijono galimybių
$2\sigma$	300 537
$3\sigma$	66 807
$4\sigma$	6 210
$5\sigma$	233
$6\sigma$	3,4

Kaip matome iš šios lentelės,  $6\sigma$  sudaro 3,4 neatitiktis iš milijono galimų. Iš čia ir metodologijos pavadinimas –  $6\sigma$ , arba beveik tobulo proceso matas. Ši metodologija leidžia tiksliai nustatyti procesų trūkumus ir padeda sutelkti ribotus organizacijos išteklius šioms trūkumams pašalinti.

Pasirodžius kokybės vadybos ir procesų tobulinimo metodikoms, pagrindiniu kokybės akcentu tapo ne „atitiktis reikalavimams“, o kliento pasitenkinimas. JAV įsteigtas Malcolmo Baldrige'o nacionalinis kokybės apdovanojimas (*Malcolm Baldrige National Quality Award*) JAV ir Europos kokybės apdovanojimas (*European Quality Award*) labai aiškiai atspindi šią tendenciją – klientų pasitenkinimo veiksnys buvo įvertintas kaip reikšmingiausias (jam skiriama 300 taškų iš 1 000 galimų).

Kitaip nei tradicinių žmogiškųjų išteklių vadybos srityje paplitusios veikos matavimo sistemos, *šešių sigmų* metodikos atveju matavimo rodiklių pasirinkimą lemia griežtai apibrėžta veiksmų seka, kurios akronimas pagal anglišką pavadinimą yra DMAIC (*Define, Measure, Analyze, Improve, Control*) (Williams, Bertels, Dershin, 2000):

1. Apibrėžti – struktūrinama organizacijos veikla, nustatant proceso tiekėjus, įvestis, proceso struktūrą, išvestis ir vartotojus (angliškas akronimas SIPOC – *Suppliers, Input, Process, Output, Customer*), nustatomi vartotojo reikalavimai.
2. Išmatuoti – surenkama informacija apie visus tiriamo proceso parametrus.
3. Analizuoti – nustatomos pagrindinės problemos priežastys, pagrįstos matavimo etape surinktais duomenimis. Šio etapo rezultatas yra patikrinta ir pasitvirtinusi hipotezė apie problemos priežastis.
4. Patobulinti – išbandomi ir įgyvendinami sprendimai, šalinantys pagrindines tobulintinos veiklos priežastis.
5. Įvertinti – įvertinamas problemos sprendimo efektyvumas. Standardizacija leidžia įtvirtinti veiklos patobulinimus ir numatyti tolesnio tobulinimo būdus.

Pirmajame DMAIC metodikos žingsnyje – „apibrėžti“ padedamas visų vėliau vykdomų matavimų pagrindas. Šiame žingsnyje iš esmės sukuriama matavimo rodiklių sistema. Ypatingas dėmesys skiriamas suinteresuotųjų šalių poreikiams struktūrinti, t. y. procedūrai, atliekamai viename iš šio žingsnio etapų, apibendrintai dar vadinamų vartotojo balsu (*Voice of the Customer*). Vartotojo balsas ypač svarbus kiekvienai organizacijai, nes:

- leidžia nustatyti, kokius produktus / paslaugas organizacija siūlys;
- padeda nustatyti kritines vartotojui produkto / paslaugos savybes, taip pat – kas sukelia didžiausią vartotojo pasitenkinimą;
- leidžia nustatyti, kur bus sutelktos produkcijos tobulinimo pastangos;
- sukuria prielaidas matuoti, kaip kinta vartotojo pasitenkinimas tobulinant produktą / paslaugą.

Vartotojo balsas gali būti apibūdinamas kaip procesas, susidedantis iš vartotojų nustatymo, informacijos, gaunamos iš proaktyvių (*proactive*) ir reaktyvių (*reactive*) šaltinių, surinkimo apdorojimo ir analizės. Aktyviais informacijos šaltiniais laikomi duomenys, surinkti iš vartotojų interviu, apklausų, padedant *fokus* grupėms, proaktyvūs – vartotojų skundai ir kreipimaisi, susiję su aptarnavimu, garantinės priežiūros reikalavimai. Surinkta su vartotoju susijusi informacija gali būti apibendrinta ir sugrupuota taikant skirtingus metodus.

Rodiklius, sugrupuotus į skirtingas kategorijas pagal paties vartotojo suformuluotus reikalavimus, patogiausia pavaizduoti pasitelkus vadinamąjį Kano modelį (Zultner, Mazur, 2006), (Mikulic, Prebezac, 2011).

Modelis sudaromas siekiant suskirstyti kokybei svarbius rodiklius (7.4.2 lentelė).

7.4.2 lentelė. Atsakymų į Kano klausimyną rezultatų kategorijos

Fizinė būseną	Pakankama			
Nepakankama	Vartotojo suvokimas	Nepatenkintas	Neutralus	Patenkintas
	Nepatenkintas Neutralus Patenkintas	Skeptiškas	Privalomi	Vienadimensis
		Atvirkščias	Indiferentiškas	Patrauklus
		Atvirkščias	Atvirkščias	Skeptiškas

Šaltinis: Zultner, Mazur, 2006.

Klausimyne vartotojui pagal kiekvieną produkto atributą užduodami du klausimai, pavyzdžiui:

Pirmas klausimas – kaip jaučiatės, kai matomumas iš automobilio yra geras (pakankamas)? Atsakymas – neutraliai. Taigi, esant pakankamai fizinei būsenai, vartotojas yra neutralus.

Antras klausimas – kaip jaučiatės, kai matomumas iš automobilio nėra geras (pakankamas)? Atsakymas – nepatenkintas. Šiuo atveju fizinei būsenai esant nepakankamai vartotojas yra nepatenkintas. Taigi, kaip galime matyti iš 3-ios lentelės, fizinei būsenai esant pakankamai, o vartotojui – neutraliam ir tuo pat metu fizinei būsenai esant nepakankamai, o vartotojui – nepatenkintam, atributas, arba rodiklis – matomumas iš automobilio, priklauso privalomų (*must-be*) atributų kategorijai. Taigi visi rodikliai gali būti penkių kategorijų:

- Patrauklūs (*Attractive*) – šio tipo rodikliai dar vadinami džiaugsmo teikėjais (*delighter*). Paprastai jie vartotojui nežinomi ir dažnai

tampa maloniu siurprizu. Šio tipo rodikliai laikui bėgant pamažu pereina į vienadimensių rodiklių kategoriją.

- Vienadimensiai (*One-dimensional*) – arba dar žinomi „daugiau – geriau“ vardu. Jie yra žinomi vartotojui ir atspindi tiesinę rodiklio reikšmės ir vartotojo noro priklausomybę. Turėti daugiau vartotojui yra geriau. Dėl šių rodiklių vartotojai diskutuoja daugiausia.
- Privalomi (*Must-be*) – šie rodikliai yra retai vartotojų minimi, nes jų buvimas laikomas savaime suprantamu dalyku. Šių savybių neturinčios paslaugos arba produktai vartotojams visiškai nepriimtini.
- Indiferentiški (*Indifferent*) – šie rodikliai yra visiškai nereikšmingi vartotojui ir nekelia jam jokio susidomėjimo.
- Atvirkštiniai (*Reverse*) – vartotojui visiškai nereikalingi rodikliai, kurie netgi linkę mokėti, kad atvirkštiniais vadinamų rodiklių paslauga ar produktas neturėtų. Tokių rodiklių buvimas kelia nepasitenkinimą, o buvimas – priešingai – pasitenkinimą.

3-ios lentelės dviejose grafose pateikti rodikliai vadinami skeptiškais dėl skeptiško N. Kano požiūrio į tokius vartotojo atsakymus. Jo manymu, šios kategorijos atsakymas reiškia, kad fizinė būseną vartotojui visiškai nerūpi.

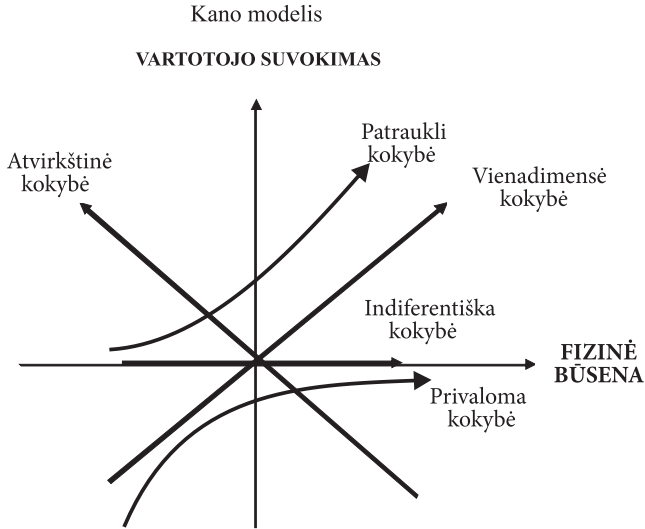
Minėtos penkios rodiklių kategorijos dažnai vaizduojamos grafiškai (7.4.1 pav.).

Be Kano modelio, šiame etape dar yra sudaromas vartotojo poreikių svarbos kokybei medis (*Critical To Quality Tree*) (Williams, 2002). Šia priemone nestruktūruoti vartotojo reikalavimai paverčiami kvantifikuotais produkto / paslaugos reikalavimais, judama nuo abstraktesnių prie konkretesnių specifikacijų ir užtikrinama, kad priimami domėn visi vartotojo poreikių aspektai.

Specifikacijos gali būti vienpusės (*single-sided*), kai rodiklio reikšmė negali viršyti ar būti žemesnė negu nurodytoji reikšmė, arba dvipusės (*two-sided*), kai rodiklio reikšmės gali būti pasirenkamos iš nustatyto intervalo ribų.

Taip pat šiame etape poreikiams struktūrinti į susijusias grupes naudojamos giminingumo diagramos (*Affinity Diagrams*). Jos labiausiai tinka kokybinei informacijos analizei, jeigu susiduriama su sudėtingomis situacijomis ar problemomis, kai reikia sudėlioti skirtingas idėjas ir nuomones. Giminingumo diagramos leidžia nustatyti struktūras ir modeliuoti didelės

apimties informaciją. Paprastai taip rekomenduojama grupuoti informaciją, susijusią su vartotojų skundais, gaunamą iš klausimynų ar registruojant įvairių tipų kokybės trūkumus.



Šaltinis: Zuktner, Mazur, 2006.

7.4.1 pav.

Veiklos matavimo sistemos būtų daug artimesnės A. Neely apibrėžtomis trečiosios kartos veiklos matavimo sistemoms, jei procesai būtų tobulinami naudojantis *šešių sigmų* DMAIC metodikos elementais. Tai taip pat labai sustiprintų J.-F. Henri minėtą veiklos matavimo sistemų dėmesio / problemos sutelkimo funkciją, kuri šiuo metu veiklos matavimo sistemose minima rečiau. Šiuolaikinės procesų tobulinimo ir kokybės vadybos sistemos yra prastai integruotos su žmogiškųjų išteklių vadybos funkcinėmis sritimis ypač tai pasakytina apie darbuotojų veiklos vertinimo sistemas.

Suinteresuotosioms šalims ir jų poreikiams nustatyti bei struktūrinti geriausiai tiktų Kano modelis, giminingumo diagramos ir kritiškumo kokybei reikalavimų medis. Šiuo metu šie metodai leidžia susidaryti struktūri-

zuotą, išsamų ir daugiaaspektį įvairių lygių vartotojų poreikių suvokimą ir kartu sudaro visas prielaidas šią informaciją panaudoti kaip specifikaciją efektyvumo ir kokybės reikalavimams suformuluoti.

## Išvados

- Nors veiklos efektyvumas, laikomas organizacijų teorijos šerdimi, yra bene plačiausiai svarstomas ir labiausiai siekiamas dalykas visose vadybos srityse, jį unifikuotai apibrėžti beveik neįmanoma dėl problemiško konkrečių efektyvumo kriterijų pasirinkimo. Šios savokos neapibrėžtumas užprogramuotas pačioje jos prigimtyje. Todėl efektyvumas ir jo matavimas gali būti apibrėžiamas tik konkrečios organizacijos ir konkretaus jos veiklos laikotarpio kontekste. Be to, dėl skirtingos prigimties atskiro individo efektyvumo matavimas turėtų skirtis nuo organizacijos ar jos padalinio lygmens efektyvumo matavimo. Darbuotojo kompetencijų modelių teikiamos galimybės leidžia iš esmės naujai pažvelgti į organizacijos mikrolygio (atskiro individo lygmens) efektyvumą ir jo matavimą.
- Matuojamų rodiklių rinkinių normalizavimo metodai, plačiai taikomi informatikoje, padėtų išvengti su informacijos pertekliškumu ir prieštaringumu susijusių problemų, su kuriomis susiduria šiuolaikinės veiklos matavimo sistemos.
- Iš J.-F. Henri išskirtų 4 veiklos matavimo sistemos funkcijų esamose veiklos matavimo sistemose stebėsenos ir įteisinimo įgyvendinimas yra pažengę labiausiai. Strateginių sprendimų priėmimo funkcija, ypač atsiradus subalansuotų rodiklių sistemoms, pastaruoju metu sparčiai populiarėja. Dėmesio arba problemos sutelkimo funkcija dabartinėms veiklos vertinimo sistemoms mažai būdinga.
- Darbuotojų veiklos matavimo ir procesų tobulinimo bei kokybės vadybos sistemos naudojami tais pačiais informacijos šaltiniais organizacijoje, todėl galėtų būti organiškai sujungtos. Procesų tobulinimo ir kokybės vadybos funkcija turėtų tapti integralia organizacijos veiklos matavimo sistemos dalimi. Taigi integruotos veiklos matavimo sistemos būtų papildytos naujomis funkcijomis,

taip pat galėtų sumažinti fiksuojamos informacijos pertekliškumą ir kartu būtų lengviau įgyvendinamos praktinėje veikloje. Darbuotojų kompetencijų valdymas tokioje integruotoje organizacijos valdymo sistemoje sudarytų sąlygas efektyvumo matavimui atskiro individo lygmeniu, o vartotojo poreikius atspindinti informacija galėtų būti panaudota specifikuojant kokybės ir efektyvumo reikalavimus.

### *Septinto skyriaus literatūra*

1. BASSI J. LAURI, RUSS-EFT DARIENE F. *Assessment, Development and Measurement*. American Society for Training and Development, 1997.
2. BITTICHI U. S., TURNER T. Dynamics of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 2000, Vol. 20, No. 6, 692–704.
3. BOYATZIS R. E. *The Competent Manager: a model for effective performance*. New York: Wiley, 1982.
4. BRATTON J., GOLD J. *Human Resource Management. Theory and Practise*. PALGRAVE MACMILLAN, 2007, p. 66.
5. CAMERON KIM S. Effectiveness as paradox: consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management science*. May 1986, Vol. 32, No. 5.
6. CAMPINO MICHAEL A., FINK ALEXIS A., RUGGEBERG BRIAN J., CARR LINDA, PHILIPS GENEVA M., ODMAN RONALD B. Doing competencies well: best practices in competency modeling. *Personnel psychology, Wiley Periodicals, Inc* 2011, 64, 225–262.
7. CODD EDGAR F. A Relational Model of Data for Large Shared Data Banks. *Communication of ACM*. June 1970, Vol. 13, No. 6.
8. DEMING W. E. *The New Economics for Industry, Government, Education* – 2nd ed., Cambridge, MA: MIT, Center for Advanced Educational Services, 1994.
9. DUBOIS DAVID D. *Competency-based human resource management*, Palo Alto (California): Davies-Black Publishing, 2004.
10. ECCLES R. G. The Performance Measurement Manifesto. *Harvard Business Review* January-February 1991, 131–137.
11. FEIGENBAUM A. V. *Total Quality Control*, McGraw-Hill. New York, NY, 1961.
12. GEORGOPOULOS BASIL S., TANNENBAUM ARNOLD S. A study of organizational effectiveness, *American Sociological Review*, Oct. 1957, Vol. 22, No. 5.
13. HENRI J.-F. Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organization and Society* 2006, 31, 77–103.

14. YOUNDT MARK A., SNELL SCOTT A., DEAN W. JAMES, JR. LEPAK DAVID P. Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance. *Academy of Management Journal*, Aug. 1996, Vol. 39, No. 4, 836–86.
15. KANJI G. K. Performance measurement system, *Total Quality Management*, 2002, Vol. 13, 715–728.
16. KAPLAN R. S., NORTON D. P. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review* January-February 1992.
17. KENNERLEY M., NEELY A. Performance Measurement Frameworks – a Review. In Neely A. *Business Performance Measurement: Theory and Practice*, edited by Neely A., Cambridge University Press, 2002.
18. LOGHOFF J., WEGEWIJS B., DURKIN K., WAGENAAR R., GONZALEZ J., ISAACS A. K., ROSE L. F. D., GOBI M. *A Tuning Guide to Formulating Degree Programm Profiles. Including Programm Competences and Program Learning Outcomes*. Bilbabo, Groningen and the Hague, 2010.
19. LUCIA A. D., LEPSINGER R. *The Art and Science of Competency Models*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.
20. MANSFIELD R. S. Building competency models: Approaches for HR professionals. *Human Resource Management*, 1996, 35, 7–18.
21. MARKUS L. H., COOPER-THOMAS H. D., ALLPRESS K. N. Confounded by competencies? An evaluation of the evolution and use of competency models. *New Zealand Journal of Psychology*, July 2005, Vol. 34, No. 2.
22. MCCLELLAND D. C. Testing for Competence Rather than for Intelligence. *American Psychologist*, 1973, 28, 1–14.
23. MEYER MARSHAL M. *Rethinking Performance Measurement: Beyond the Balanced Scorecard*. Cambridge University Press, 2009.
24. MIKULIC J., PREBEZAC D. A. Critical Review of Techniques for Cassifying Quality Attributes in the Kano Model. *Managing Service Quality*, 2011, Vol. 21 No.1, p. 44–66.
25. NAQUIN S., HOLTON E. Leadership and managerial competency models: a simplified process and resulting model. *Advances in developing Human resources*, May 2006, Vol. 8 No. 2, 144–165.
26. NEELY A., GREGORY M., PLATTS K. Performance Measurement System Design. A literature Review and Research Agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 1995, Vol. 15, No. 4, 80–116.
27. NEELY A. The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next? *International Journal of Operations & Productivity Management*, 1999, Vol. 19, No. 2, 205–228.



28. NEELY A., MARR B., ROOS G., PIKE S., GUPTA O. Towards the Third Generation of Performance Management. *Controlling*, Heft 3/4 Marz/April 2003, 129–135.
29. PATTERSON M. G., WEST M. A., LAWTHOM R., NICKELL S. *Issues in People Management. Impact of People Management Practices on Business Performance*. Institute of Personnel and Development, Printed in Great Britain by The Cromwell Press, Wiltshire, 1997, p. 28.
30. PYZDEK T. *The Six Sigma Handbook*. New York, McGraw-Hill Companies, 2003..
31. PORTER M. E. *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press. New York, 1980.
32. ROOS G. *Intellectual capital and strategy: a primer for today's manager*. Handbook of business strategy, 2005, p. 123–132.
33. ROSE K. H. A Performance Measurement Model. *Quality Progress*, February 1995, p. 63–66.
34. SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT <http://www.shrm.org/Pages/default.aspx> (žiūrėta 2012 01 27)
35. SPENCER L. M., SPENCER S. M. *Competence at work: models for superior performance*. John Wiley & Sons, Inc, 1993.
36. STEERS RICHARD P. Problems in the measurement of organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, December 1975, Vol. 20.
37. STEVENS P., STOKES L., O'MAHONY M. Metrics. Targets and Performance. *National Institute Economic Review*, July 2006, No. 197, 80–92.
38. SUDNICKAS T. Šiuolaikinės veiklos matavimo sistemos. Integravimo su kokybės valdymo ir procesų tobulinimo sistemomis galimybės. *Viešoji politika ir administravimas*. 2008, Nr. 26. p. 17– 24.
39. SUDNICKAS T. Development of a Manager Competency Model Based on McBer Competency Dictionary. *Changes in Social and Business Environment : proceedings of the 3 thrd international conference*, November 17-18, 2009, Lithuania / Kaunas University of Technology, Panevėžys Institute, Martin Luther University, University of Tartu. Institute for Social Research. Kaunas: Technologija, 2009.
40. SUDNICKAS T., ŠAKOČIUS A. Evaluation Human and Public Security Management Using Balanced Scorecard. *Viešoji politika ir administravimas*, 2009, Nr. 29, p. 40–46.
41. SUDNICKAS T. Strateginio valdymo problemos Lietuvos savivaldybėse. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2011, 2 (22), 108–113.
42. SUDNICKAS T., KRATAVIČIŪTĖ-ALIŠAUSKIENĖ A. Analysis of Applying Competency Models: Office of the Prime Minister of Lithuania Case. *Viešoji politika ir administravimas*, 2011, t. 10, Nr. 4, p. 522–533.

43. WILLIAMS MARY A., BERTELS THOMAS, DERSHIN HARVEY. *Six Sigma pocket guide*. Rath& Strong Management Consultants, Lexington, Massachusetts Eight Printing January 2002, p. 191.
44. ZULTNER E. R., MAZUR G. H. The Kano Model. Recent Developments. *Transactions from the Eighteenth Symposium on Quality Functions Deployment*. December, 2, 2006, Austin. TX
45. МАРТИН Д. *Организация баз данных в вычислительных системах*. Издательство “Мир”, 1980.

## Specialiųjų sąvokų žodynelis

- Antriniai poreikiai** (*Secondary needs*) – žmogaus socialinio ir psichologinio pobūdžio poreikiai.
- Asmeninės savybės** (*Traits*) – individo temperamentas, poreikiai, jo pripažįstamos vertybės ir kiti asmenybę apibūdinantys atributai.
- Asmeninis (individualus) vystymasis** (*Individual development*) – asmeninių kompetencijų plėtojimas, siekiant efektyviai dirbti organizacijoje, orientuotas į ilgalaikį profesinį ir asmeninį augimą.
- Atsakomybė** (*Responsibility*) – įsipareigojimas / gebėjimas norėti įvykdyti nustatytą arba prisiimtą užduotį.
- Atskiriančios kompetencijos** (*Differentiating competencies*) – kompetencijos, padedančios atskirti prastą darbuotoją nuo gero.
- Autoritarinis vadovas** (*Autocratic leaders*) – vadovas, turintis poreikį visus valdžios įgaliojimus sutelkti savo rankose ir vienvaldiškai priimti visus sprendimus darbo vykdymo klausimais.
- Autoritarinis valdymo modelis** (*Autocratic model*) – autoritarinio vadovo naudojama valdymo koncepcija, pagal kurią pagrindinis poveikis pavaldiniams daromas vienasmeniais sprendimais ir nuolatine griežta kontrole, turimą valdžią įtvirtinant dažniau baudomis nei paskatomis.
- Bausmė** (*Punishment*) – neigiamų pasekmių valdymas, kurio tikslas – įveikti nepageidaujamą pavaldinių elgesį ir su tuo susijusius nepatenkinamus jo darbo rezultatus.
- Biurokratija** (*Bureaucracy*) – valdymo sistema, paremta centralizuotu vadovavimu, kurio išskirtinis bruožas yra specializuotas darbo pasiskirstymas, valdymo hierarchijos vyravimas, šabloniškas darbo užduočių vykdymas, tikslus formalių taisyklių, standartų ir vadovų nurodymų vykdymas.
- Centralizavimas** (*Centralisation*) – organizacijos vadovų pasirinkta vadovavimo sistema, kai priimami sprendimai sutelkiami aukščiausioje hierarchinėje valdymo pakopoje.
- Charizma** (*Charisma*) – viena iš asmens savybių, apibūdinančių jo gebėjimus paveikti kitus žmones, neįtikėtinai plėsti šalininkų gretas.
- Dalyvavimas pajamose** (*Gain sharing*) – organizacijos gaunamų pajamų paskirstymo sistema, įvertinanti darbuotojo darbo organizacijoje laiką, jo veiklos rezultatus bei kitus kriterijus.
- Dalyvavimas valdyme** (*Participation*) – darbuotojo mentalinis ir emocinis įtraukimas į grupines situacijas, siekiant asmeninio indėlio į organizacijos veiklos rezultatus ir atsakomybės už juos.
- Darbo praturtinimas** (*Job enrichment*) – pavaldiniams taikomų motyvacinių veiksmų sistema, kuria siekiama didesnio vykdomo darbo patrauklumo.
- Darbo grupė** (*Working group*) – dviejų ir daugiau darbuotojų struktūrinis vienetas, kuris savo veikloje siekia organizacijos vadovų nustatyto darbo tikslo (-ų) ir uždavinio

(-ių), dirba kartu, dalijasi informacija, dažniausiai savarankiškai vykdo skirtingus darbus (uždavinius).

**Darbo komanda** (*Working team*) – konkurencingai veikianti darbo grupė, pasižyminti bendradarbių tarpusavio palaikymo gebėjimais, santykių darna. Jai būdinga lanksti organizacinė valdymo struktūra ir efektyvi organizacinė kultūra.

**Darbo santykiai** (*Empolyment relations*) – darbo vietoje susiklostantys darbdavių ir darbuotojų santykiai, apimantys teisinius ir organizacinius veiksnius, taip pat psichologinį kontraktą.

**Darbo užduotis** (*Workstasks*) – vadovo pavedimas darbuotojui (grupei) per nustatytą laiką tam tikrų rezultatų forma įvykdyti tam tikro sudėtingumo ir kokybės darbą arba funkciją.

**Darbuotojo socializacija** (*Employee solization*) – darbuotojo prisitaikymo prie organizacijos darbo ir kultūrinės aplinkos procesas.

**Darbo turinys** (*Job content*) – darbo procesą kokybiškai ir kiekybiškai apibūdinantys veiksniai (faktoriai).

**Darna** (*Harmony*) – grupės narių tarpusavio prisirišimas, kai asmuo reiškia suinteresuotumą būti jos nariu.

**Decentralizacija** (*Decentralization*) – organizacijos vadovavimo sistema, kai valdymo sprendimai priimami ne tik aukščiausiu valdymo lygiu, bet sprendimų priėmimo teisė deleguojama ir žemiausioms organizacijos valdymo struktūroms. **Delegavimas** (*Delegation*) – įgaliojimų bei pareigų perdavimas pavaldiems darbuotojams (ne vien užduočių skyrimas), darbuotojų įtraukimas į valdymą.

**Dviejų veiksnų motyvacijos modelis** (*Two-factor model of motivation*) – darbuotojų motyvacijos pagal F. Herzbergo dviejų veiksnų teoriją modelis, pagrindžiantis higieninių ir motyvacinių veiksnų poveikį darbuotojų poreikių tenkinimui.

**Efektivumas** (*Effectiveness*) – rodiklis, rodantis organizacijos paskirties, tikslų ir uždavinių įgyvendinimo laipsnį suinteresuotų socialinių grupių, visuomenės atžvilgiu.

**Elgesio reguliavimas** (*Behaviour modification*) – laiku ir adekvačių materialinio bei moralinio pobūdžio priemonių taikymas, siekiant pakreipti individo elgesį norima linkme.

**Formalus mokymasis** (*Formal learning*) – mokymas, vykdomas pagal teisės aktuose nustatytą tvarka patvirtintas švietimo programas, kurias baigęs asmuo įgyja atitinkamą išsilavinimą ir (ar) kvalifikaciją, t. y. pripažįstama jo kompetencija.

**Gebėjimai dirbti su žmonėmis** (*Human skills*) – vadovo mokėjimas efektyviai bendradarbiauti su savo pavaldiniais.

**Globalizacija** (*Globalization*) – pasauliniu mastu valstybių sąjungų arba kelių valstybių bendromis pastangomis vykstantis procesas, atspindintis poreikį jungtis, tarpusavyje derinti galimybes ir naudotis mokslo sukauptomis žiniomis, praktikoje diegti naujoves į bendrą patirčių seką, kad jos atitiktų vis labiau kintantį šiuolaikinį pasaulį.

**Grupinis mąstymas** (*Groupthink*) – reiškinys, kai konsensusas pasiekiamas, neatsižvelgiant į alternatyvių veiksmų vertinimą, kartu atsisakant savo asmeninės nuomonės vienu ar kitu klausimu (darbo, bendradarbiavimo ir pan.) dėl daugumos grupės narių nuomonės arba kokio nors įtakingo asmens proteguojamos nuomonės.

- Higieniniai veiksniai** (*Hygiene factors*) – veiksniai, apibūdinantys darbo sąlygas: prastos sąlygos kelia darbuotojų nepasitenkinimą, o tinkamas lygis neutralizuoja galimą nepasitenkinimą.
- Įgaliojimai** (*Authority, Organizational*) – organizaciniu dokumentu apibrėžta teisė naudoti(is) organizacijos išteklius, taip pat žmogiškaisiais, siekiant nukreipti juos nustatytų užduotims vykdyti.
- Įgaliojimų delegavimas** (*Authority delegation*) – valdymo proceso dalis, kai vienas atsakingas darbuotojas pagal savo kompetenciją perduoda dalį turimų įgaliojimų kitam, dažniausiai pavaldžiam darbuotojui, siekdamas užtikrinti, kad šis tinkamai vykdytų užduotis ir priimtų sprendimus.
- Įgūdžiai** (*Skills*) – individo gebėjimai atlikti tam tikrą užduotį, organizuoti ir vadovauti pavaldinių darbui, rodyti atitinkamą elgesį.
- Individualizmas** (*Individualism*) – asmeninių teisių ir laisvių kultūrinis aspektas, sudarantis pagrindą laisvai formuoti individo pagarbos jausmui atitinkamai socialinei grupei arba sistemai.
- Inovacija** (*Innovation*) – nuolatinis arba periodinis naujovių kūrimas, eksperimentavimas ir diegimas, turintis įtakos procesų, produktų, paslaugų proveržiui, taip pat tobulinant žmogiškųjų išteklių vadybą – visa tai didina organizacijos veiklos konkurencingumą.
- Integracija** (*Integration*) – 1) procesas, skirtas įvairioms sistemoms bei posistemėms, taip pat organizacijos padaliniais ar žmogiškiesiems ištekliams jungtis, siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus; 2) priemonių sistema, padedanti žmogui išmokyti derinti savo ir grupės interesus, įgyti naujas kompetencijas, siekti aktyviai dalyvauti sprendimuose, galiausiai susieti save su grupės nariais ir tapti organizacinės kultūros subjektu.
- Įsitraukimas į darbo procesą** (*Job involvement*) – darbuotojų atsidavimo darbui laipsnis, parodantis, kaip jie, laikydamiesi darbą esminę savo gyvenimo dalimi, naudoja ne tik darbo laiką, bet ir energiją.
- Išankstinė socializacija** (*Anticipatory socialization*) – naujo darbuotojo atrankos proceso dalys, kai kandidatas jau atrankos pokalbio metu gali aptarti savo lūkesčius, pristatyti įgytą profesinę bei socialinę kompetencijas, numatyti išsiliejoimą į organizacinę kultūrą galimybes ir pan. bei įvertinti išorinėje aplinkoje skelbiamą organizacijos įvaizdį.
- Išoriniai motyvatoriai** (*Extrinsic motivators*) – išoriniai paskatinimai, nepriklausantys nuo konkrečios darbo vietos ir neturintys tiesioginio poveikio darbo užduoties vykdymui.
- Karjera** (*Career*) – individo gyvenimo kontekste lokalizuojama darbo ir su jomis susijusių mokymosi patirčių seka, besiformuojanti individui palaikant darbo santykius su organizacijomis.
- Karjeros vystymas** (*Career development*) – individo darbo ir mokymosi patirčių sekos planavimo, įgyvendinimo ir kontrolės procesas, vykstantis individo gyvenimo ir organizaciniame kontekstuose, pagrįstas individo poreikiais, gebėjimais, iniciatyva ir

tikslais bei palaikomas organizacijos, siekiant visoms suinteresuotoms šalims priimtinių tikslų.

**Karjeros vystymo sistema** (*Career development system*) – organizacijos (ar platesnės socialinės sistemos, pvz., valstybės tarnybos) organizaciniu lygmeniu vykdoma žmogiškųjų išteklių vystymo politika ir praktika, nukreipta į darbuotojų karjeros prioritetus ir poreikius, asmens darbo patirčių įvairinimą, pasitelkiant mobilumo ir mokymosi organizacijoje ar už jos ribų priemones.

**Kolektyvizmas** (*Collectivism*) – bendruomenės arba grupės būdingas kultūrinis bruožas integruoti individą į savo sudėtį, jam atsisakius tam tikrų teisių ir laisvų.

**Kompetencija** (*Competence*) – 1) individo veiksmai, atitinkantys jo pasirengimą veikti tam tikru būdu; 2) asmeniui suteikti įgaliojimai užsiimti tam tikra veikla.

**Kompetencijų modelis** (*Competency model*) – kompetencijų žodyno pagrindu sudarytas kompetencijų rinkinys, modeliuojantis konkrečios pareigybės idealaus darbuotojo profilį.

**Kompetencijų žodynas** (*Competency dictionary*) – bendrieji ir specifiniai elgsenos rodikliai, apibendrinti tam tikrų kompetencijų skaičiumi.

**Kompetencijos** (*Competencies*) – esminės individo charakteristikos, priežasties ir pasekmės ryšiais susijusios su efektyvia (puikia), kriterijais apibrėžta veikla darbe arba kokioje nors situacijoje.

**Komunikacija** (*Communication*) – dviejų ar didesnio skaičiaus žmonių bendravimas, siekiant verbaliniu arba neverbaliniu būdu pasikeisti informacija.

**Konfliktas** (*Conflict*) – darbuotojų nuomonių priešprieša (skirtumas, konfrontacija) dėl organizacijos tikslų siekimo metodų, valdymo stilių ir metodų, vykdomų programų ar užduočių svarbos ir pan., kurios pasekmė – vienos iš konfliktuojančių šalių arba abipusis pastangų blokavimas.

**Konformizmas** (*Conformance*) – asmens prisitaikymas, atsisakant savo įprasto elgesio ir vertybių, individualumo, kai dedamos pastangos bet kokia kaina pritapti prie organizacinės kultūros, niekaip prie jos neprisidedant.

**Kultūra** (*Culture*) – grupėje sukurtų suvokimo, minčių, jausmų ir pan. normų bei vertybių visuma.

**Kultūriniai skirtumai** (*Cultural distance*) – skirtingų socialinių sistemų kultūriniai ypatumai, kurių klasifikacija pagal tam tikrą sistemą sudaro sąlygas skirti vieną kultūrą nuo kitos.

**Kvalifikacijos tobulinimas** (*Qualification training*) – neformalusis švietimas ir savišvieta, kuriais siekiama įgyti, plėtoti profesinei veiklai reikalingas kompetencijas.

**Lyderystė** (*Leadership*) – konkretaus individo socialinio pobūdžio sąmoningas ir ilgalaikis poveikis, daromas kitiems asmenims siekiant struktūrizuoti organizacijos narių veiksmus arba elgesį.

**Matricinė struktūra** (*Matrix structure*) – organizacinė valdymo struktūra, sukurianti dvigubą pavaldumą, jungianti padalinius pagal funkcijas ir pagal produktus.

**Misija** (*Mission*) – tai mažiausiai kintanti organizacijos tapatumo dalis, pagrindinis siekis, parodantis jos paskirtį visuomenėje bei konkurencinėje aplinkoje, apibūdinantis egzistavimo priežastis (bendruomenės socialinių ar kitų poreikių tenkinimas, puo-

selėjamos vertybės ir pan.) bei prisidedantis prie darbuotojų suvienijimo ir jų motyvavimo dirbti.

**Mentorius** (*Mentor*) – asmuo, kuriam deleguojamas mokytojo (auklėtojo, globėjo) vaidmuo naujojo darbuotojo adaptacijos etape.

**Mokymas** (*Training*) – naujų žinių įsisavinimas ir gebėjimų atlikti specifinę veiklą formavimas.

**Motyvacija** (*Motivation*) – savęs skatinimo veikti procesas, individo vidinės paskatos siekti asmeninių poreikių tenkinimo.

**Modelis** (*Model*) – kompleksinių reiškinių, taip pat darbo ir valdymo procesų, sistemų ar idėjų vaizdavimas remiantis atskirais jų elementais ir ryšiais, siekiant paaiškinti visos sistemos ypatumus.

**Naujo darbuotojo adaptacija** (*Adaptation of new employee*) – procesas, skirtas naujokui įsitraukti į naują darbo aplinką, siekiant sumažinti neretai patiriamą pirmos darbo dienos šoką, susipažinti su darbo tvarka ir technologiniu procesu, organizacijos tikslais bei organizacine kultūra ir tuo remiantis sudaryti prielaidas ateityje sėkmingai dirbti organizacijoje.

**Neformalus mokymasis** (*Nonformal learning*) – mokymasis, kuris gali vykti suplanuotos veiklos (mokymosi uždavinių, laiko ir paramos besimokančiajam požiūriu) metu darbo vietoje, neformalaus švietimo institucijose, įvairiose organizacijose, asociacijose ir pan., vykdomas pagal įvairias švietimo poreikių tenkinimo, kvalifikacijos tobulinimo, papildomos kompetencijos įgijimo programas, išskyrus formaliojo švietimo programas.

**Organizacija** (*Organization*) – individai, susibūrę gaminti ir teikti rinkai materialius produktus arba įgyvendinti dvasinio pobūdžio tikslus, tam naudojantis įvairiomis technologijomis, darbo procesais, valdymo struktūromis ir kultūrinėmis vertybėmis.

**Organizacijos išorės aplinka** (*Organization outer environment*) – kiekviena organizacija, konkuruodama rinkoje arba veikdama viešojoje erdvėje, patiria išorės jėgų / aplinkos (vartotojų, partnerių, konkurentų, įstatymų leidėjų ir pan.) poveikį, kuris gali padėti organizacijai siekti užsibrėžtų tikslų, bet gali ir iš esmės pakeisti arba net sužlugdyti jos ketinimus.

**Organizacinė kultūra** (*Organizational culture*) – tai organizacijos „vidinį klimatą“ lemiantis įprastas darbuotojų tarpusavio bendravimo būdas, įsitikinimų sistema, pripažįstamos vertybės, elgesio normos, prielaidos, puoselėjamos tradicijos ir vyraujantys papročiai, organizacijos įvaizdis.

**Organizacinė (socialinė) adaptacija** (*Organizational adaptation*) – naujų darbuotojų supažindinimo su organizacijos tikslais, darbo taisyklėmis, strateginiais sprendimais, organizacinė kultūra ir pan. procesas.

**Organizacinis įsipareigojimas / lojalumas** (*Organizational commitment / loyalty*) – darbuotojų socializacijos, jų ugdymo bei kitų lūkesčių įgyvendinimo priemonių sistemos grįžtamojo ryšio rodiklis, padedantis vertinti jo ryšio su organizacija stiprumą / kokybę.

**Organizacijos žmogiškieji ištekliai** (*Organization human resources*) – tai organizacijoje dirbantys žmonės (personalas / darbuotojai), sujungiantys organizacijos vidinės

aplinkos elementus į vieną sistemą, dėl to laikytini svarbiausia kiekvieno valdymo modelio dalimi.

**Organizacinė valdymo struktūra** (*Organizational framework*) – organizacijos padalinių formalus struktūrizavimas bei darbuotojų santykių organizacinė visuma, siekiant įgyvendinti nustatytus tikslus.

**Pokyčiai darbo procese** (*Work change*) – bet kokie darbo aplinkos pokyčiai (permainos).

**Pasitenkinimas darbu** (*Job satisfaction*) – teigiamų jausmų ir emocijų, patiriamų darbo proceso metu bei vertinant jo rezultatus, visuma.

**Paskata** (*Incentive*) – asmens įsitikinimas, jog jo veiklą skatinantys poreikiai leidžia pasiekti norimų rezultatų.

**Paskatos, vidaus impulsai, siekimai** (*Drives*) – individo siekis būti tam tikros grupės nariu, noras save atskleisti, turėti profesinę kompetenciją, valdžią, būti gerbiamam.

**Personalo kaita** (*Turnover*) – per tam tikrą laikotarpį (dažniausiai – per metus) išėjusių iš darbo darbuotojų skaičiaus santykis ir vidutinis jų skaičius (išreikštas procentais).

**Permainos** (*Change*) – organizacijoje vykdomi pokyčiai, orientuoti į toje srityje pirmaujančių organizacijų nustatytus standartus ir padedantys ištraukti į globalizacijos procesą.

**Pirminiai poreikiai** (*Primary needs*) – individo poreikiai, apibūdinantys jo fiziologinio pobūdžio troškimus ir saugią aplinką atspindinčius norus.

**Poreikių hierarchija** (*Hierarchy of needs*) – A. Maslow poreikių teorija, aiškinanti atskirų žmogaus poreikių buvimą, jų atsiradimo priežastis ir hierarchinį eiliškumą.

**Poveikis** (*Influence*) – procesas, kurio metu asmuo, naudodamas įvairius turimus išteklius, veikia kito asmens elgesį.

**Požiūris** (*Attitudes*) – individo jausmai, pojūčiai ir įsitikinimai, darantys poveikį išorinės aplinkos suvokimui ir veikiančys būsimus jo veiksmus.

**Proaktyvumas** (*Proactive*) – ateities įvykių (permainų ir pan.) numatymas ir įgyvendinimas, siekiant ilgalaikio organizacijos dalyvavimo konkurencinėje rinkoje.

**Problemų sprendimas** (*Resolution of Problems*) – konflikto šalių priešpriešos (skirtumų, konfrontacijos) priežasčių analizė ir konstruktyvus sprendimas.

**Prognozavimas** (*Forecasting*) – planavimo metodas, kai organizacijos ateities padėtis grindžiama sukaupta patirtimi ir naudojamais metodiniais pasirinkimais ir įrankiais.

**Procedūra** (*Procedure*) – sprendimų priėmimo arba darbo užduoties vykdymas atliekant nustatytas operacijas.

**Procesas** (*Process*) – darbo užduoties vykdymo nustatyta tvarka (reikalavimai), pvz., sprendimų priėmimo tvarka grupėje arba darbuotojų materialinio skatinimo taisyklės.

**Psichologinis kontraktas** (*Psychological contract*) – sudaromas ir iš individo lūkesčių organizacijos atžvilgiu, ir iš organizacijos – individo atžvilgiu. Šie lūkesčiai yra nerašyti darbuotojo ir organizacijos susitarimai, veikiančys kaip galingas elgesio determinatorius.

**Reaktyvumas** (*Reactive*) – reakcija į įvykius, adaptavimasis prie pokyčių, siekiant sumažinti neigiamas jų pasekmes.



- Ribinės kompetencijos** (*Threshold competencies*) – esminės savybės (dažniausiai – žinios arba įgūdžiai), būtinos kiekvienam darbui minimaliai efektyviai atlikti, tačiau jos neišskiria vidutinių darbuotojų iš puikių.
- Ritualas** (*Ritual*) – pasikartojanti veiksmų, išreiškiančių ir stiprinančių organizacijos vertybes, tikslus ir pan. seka.
- Sankcijos** (*Sanctions*) – paskatinimai ir baudos, skatinančios darbuotojus laikytis nustatytų organizacinių normų bei siekti bendrų tikslų.
- Savaiminis mokymasis** (*Informal learning*) – savaime vykstantis mokymasis žmogui atliekant įvairius savo gyvenimo vaidmenis.
- Sistema** (*System*) – tarpusavyje susijusių materialaus arba dvasinio pobūdžio elementų atitinkamiems tikslams siekti visuma.
- Sisteminis požiūris** (*Systems approach*) – atskirų sistemos dalių kaip tarpusavyje susijusios visumos suvokimas ir tuo remiantis optimalaus sprendimo paieška.
- Sisteminė analizė** (*Systems analysis*) – mokslinių bei kt. tikrovę atspindinčių faktų, sukaupytų kontrolinėmis sąlygomis ir taikant analitinius metodus, analizė.
- Socialinė atsakomybė** (*Social responsibility*) – organizacijos suvokimas, kad savanoriški veiksmai, nukreipti visuomenės / bendruomenės socialinei gerovei didinti, teigiamai veikia jų plėtrą.
- Socialinis kontraktas** (*Social contract*) – abipusiškai organizacijos ir darbuotojų (kolektyvo arba individo) priimti įsipareigojimai.
- Statusas** (*Status*) – asmens pripažįstamas socialinis rangas grupėje, kolegų pripažinimo lygio bei pagarbos matas.
- Strategija** (*Strategy*) – organizacijos / padalinio / asmens sprendimų sistema, atsižvelgianti į vidaus bei išorės aplinkas ir nukreipta į ilgalaikę perspektyvą, siekiant konkurencingų veiklos rezultatų.
- Stresas** (*Stress*) – valdymo arba darbo situacija, apibūdinama padidėjusia psichologine / fiziologine įtampa.
- Suinteresuotos grupės** (*Stakeholders*) – individai, jų grupės arba institucijos, darantys poveikį organizacijai dėl savo tiesioginio suinteresuotumo jos veikloje.
- Suvokimas** (*Perception*) – psichologinis procesas, kurio metu žmogus atrenka paskatas ir motyvus būsimajai savo veiklai pagrįsti.
- Teorija** „Y“ (*Theory Y*) – humanistinis – pripažįstantis individo kūrybinį pradą – požiūris į žmogaus prigimtį.
- Teorija** „X“ (*Theory X*) – tradicinis – pripažįstantis individą esant nekūrybingą – autoritarinis požiūris į žmogaus prigimtį.
- Teorijos** (*Theories*) – paaiškinimas, kodėl ir kaip žmonės realiose situacijose mąsto, jaučia bei veikia.
- Tikslas** (*Objective*) – siekinys, konkretus norimas ateities rezultatas, kurį turi įgyvendinti atskiri darbuotojai arba jų grupės, dirbdami kartu.
- Tyrimas** (*Research*) – informacijos (duomenų) surinkimo, analizės ir interpretacijos procesas, pagal kurį patvirtinamos arba paneigiamos teorinės nuostatos.
- Trijų kategorijų motyvų (poreikių) teorija** (*theory of 3 need*) – darbuotojų motyvacijos modelis, susijęs su žmonių elgesiu pagal D. McClellando trijų poreikių teoriją:

pasiekimai, bendravimas ir valdžia, kurie gali būti laikytini svarbiausiais ir asmens gyvenime apskritai, ir darbe.

**Vaidmuo** (*Role*) – asmens laukiamo elgesio visuma (rinkinys) jo santykiuose su aplinkiniais, atitinkami gebėjimai reikštis socialinėje grupėje.

**Valdymo sprendimas** (*Decision...*) – alternatyvos pasirinkimas.

**Valdymo stilius** (*Leadership style*) – veiksniai, apibūdinantys vadovui būdingą elgesį santykiuose su pavaldiniais (t. y. asmens būdingų bruožų, įgūdžių, gebėjimų ir teorinių pažiūrų) visuma.

**Valdžios poreikis** (*Power*) – individo poreikis ir gebėjimas daryti poveikį kitiems žmonėms ir įvykiams, taikant tam atitinkamus savo elgesio stilius ir metodus.

**Vartotojo balsas** (*Voice of the Customer*) – procesas, susidedantis iš suinteresuotųjų šalių nustatymo, informacijos apie jų poreikius surinkimo, apdorojimo, analizės ir šios informacijos struktūrizavimo.

**Veiklos matavimas** (*Performance measurement*) – veiksmo efektyvumo ir / arba veiksmingumo išraiškos skaičiai procesas.

**Veiklos matas** (*Performance measure*) – rodiklis, kvantifikuojantis veiksmo efektyvumą ir / arba veiksmingumą.

**Veiklos matavimo sistema** (*Performance measurement system*) – rodiklių rinkinys, kuris naudojamas efektyvumo ir / arba veiksmingumui kvantifikuoti, taip pat pagalbinė infrastruktūra, padedanti reikiamą informaciją surinkti, palyginti, surūšiuoti, išanalizuoti, interpretuoti ir paskleisti.

**Vidinė būseną** (*Internal state*) – tam tikrų asmens elgesį skatinančių ir reguliuojančių elementų poveikio rezultatas.

**Vidiniai motyvatoriai** (*Intrinsic motivators*) – vidiniai paskatinimai, kuriuos individas jaučia darbo proceso metu, parodantys tiesioginę darbo skatinimo ir jo rezultato priklausomybę.

**Vizija** (*Vision*) – tai organizacijos deklaruojamas požiūris į misijos įgyvendinimo galimybes: dėl ko organizacija konkuruos, kaip turėtų atrodyti misijos įgyvendinimo rezultatai bei kaip jų bus siekiama.

**Vystymasis** (*Development*) – perėjimas į naują funkcionavimo lygmenį, siejamas su esminiais gebėjimų ir kompetencijų pokyčiais.

**Žmogiškųjų išteklių vadyba** (*Human Resource Management*) – vadovo taikomų valdymo stilių bei metodų visuma, nukreipta į organizacijos žmogiškųjų išteklių veiklos efektyvumą, siekiant vykdyti nustatytus tikslus.

**Žmogiškojo potencialo vystymas** (*Human resource development*) – asmens potencialo išlaisvinimas, potencialių galimybių įgyvendinimas, gebėjimas integruoti mokymąsi į elgseną.

## PRIEDAI

## 1 priedas.

**Amasa Whitney fabriko (Vincendonas, Masačusetas) 1830 m. liepos 5 d. darbo organizavimo taisyklės ir nurodymai** (šaltinis: Samuel H. Adams. Sunrise to Sunest. New York, Random House, Inc., 1950. Versta iš Njustrom D. B., Devis K. *Organizacionnoje upravlenije (Organizational Behavior. Human Behavior at Work)*. Sankt-Peterburg, Piter, 2000)

**Pirma.** Fabrikas darbą pradeda 10 min. prieš patekiant saulei bet kuriuo metų laiku. Fabriko vartai nuo kovo 20 d. iki rugsėjo 20 d. uždaromi 10 min. po saulės laidos ir 8 val. 30 min. vakaro – nuo rugsėjo 20 d. iki kovo 20 d. Šeštadieniais – saulei nusileidus.

**Antra.** Kiekvienas darbuotojas darbo metu privalo būti savo darbo patalpoje.

**Trečia.** Darbininkams (darbo rankoms) neleidžiama darbo metu išeiti iš fabriko teritorijos be viršininko (vadovo) leidimo. Priešingu atveju jie yra baudžiami – išėjimo laikas išskaičiuojamas iš bendro darbo laiko.

**Ketvirta.** Kiekvienas, kuris dėl apsileidimo arba neišmanymo gadina stakles arba trukdo kitiems sėkmingai dirbti, privalo atlyginti nuostolius.

**Penkta.** Darbuotojas, priimtas į darbą atitinkamam laikotarpiui, prireikus privalo atidirbti. prarastą laiką, už kurį buvo apskaičiuotas darbo užmokestis.

**Šešta.** Darbuotojas, priimtas nuolat dirbti, privalo ne vėliau kaip prieš 4 savaites pranešti, kad išeina iš darbo (išskyrus ligos atvejus). Priešingu atveju jam bus priskaičiuota bauda už 4 savaites. Ypatingi atvejai aptariami atskirame susitarime.

**Septinta.** Darbuotojas nebūti darbovietėje gali tik jo viršininkui leidus.

**Aštunta.** Visi, kurie tam tikrą laikotarpį atostogavo, privalo laiku grįžti į darbą. Priešingu atveju, jei nėra pateisinamų priežasčių, jiems daromos išskaitos iš darbo užmokesčio (iki savaitės dydžio). Jei darbuotojas negrįžta į darbą, laikoma, kad jisišėjo be įspėjimo.

**Devinta.** Darbininkai (darbo rankos) darbo metu privalo vengti bet kokių veiksmų, kurie gali neigiamai paveikti gamybos rezultatus. Nenustatytu laiku draudžiami pašaliniai pokalbiai, skaitymas, valgymo pertraukos.

**Dešimta.** Kadangi aš siekiu priimti į darbą gabius vadovus, todėl visada pritraisiu jų nurodymams.

**Vieniolikta.** Kadangi rūkymas fabrike kelia pavojų, todėl tai daryti draudžiama. Draudimas rūkyti atskirai aptariamas darbuotojo draudimo sutartyje.

**Dvylikta.** Darbininkai (darbo rankos) ir tarnautojai privalo vykdyti visas minėtas taisykles ir nurodymus.

**Trylikta.** Siekiant nurodytu laiku įjungti stakles, darbo pradžią skelbiantis signalas skamba likus 5 min. iki vartų atidarymo.

**Keturiolikta.** Visi darbuotojai, sugadinę stakles, išmušę lango stiklą ir pan., iš karto privalo apie tai informuoti savo viršininką.

**Penkiolikta.** Darbininkų (darbo rankų) pusryčių laikas nuo lapkričio 1 d. iki kovopabaigos nustatomas prieš darbo pradžią; vakarienos laikas – nuo gegužės 1 d. iki rugpjūčio pabaigos – 17 val. 30 min., nuo rugsėjo 20 d. iki kovo 20 d. – leidžiantis saulei, prieš sutemstant. Pusryčiams skiriama 25 min., pietums – 30 min. ir vakarienei – 25 min., bet ne anksčiau ir ne vėliau negu bus atidaryti ir uždaryti vartai.

**Šešiolikta.** Darbininkai privalo išeiti iš fabriko per 10 min. pasibaigus darbui, tada vartai uždaromi.

## 2 priedas.

**YONNE banko vidaus taisyklės**, Prancūzija, 1880 m. (šaltinis: Bagdonas E., Kazlauskienė E. *Versto pradmenys*. Kaunas: Technologija, 2002. Versta iš Martory B., Dupuy Y., Pesquex Y. *Economie d'entreprise*. Editions Nathan, 1988)

Pamaldumas, švara ir tikslumas yra sėkmingo verslo pagrindas.

Mūsų bankas labai sutrumpino darbo valandas. Dabar mūsų tarnautojai turės ateiti į darbą tik 7 val. ryto ir galės dirbti iki 6 val. vakaro. Sekmadienį dirbti nereikės.

Rytmetinė malda bus kalbama kas rytą didžiojoje salėje. Visų tarnautojų dalyvavimas būtinas.

Drabužiai turi būti kuklūs. Jokie nukrypimai neleidžiami.

Įstaigoje negalima būti su paltais. Jei šalta, galima apsirišti šaliką.

Banke pastatyta krosnis. Anglys ir malkos laikomos tam skirtoje dėžėje. Žiemą prašome visus tarnautojus kasdien atsinešti po 4 svarus anglių.

Tarnautojams draudžiama pasitraukti iš darbo vietos be direktoriaus leidimo. Gamtinius reikalus galima atlikti sode už namo. Šią vietą tarnautojai prižiūri patys.

Darbo metu griežtai draudžiama kalbėtis.

Noras rūkyti, išgerti vyno ar alaus yra žmogiška silpnybė, mūsų tarnautojams neleistina.

Nors darbo valandos gerokai sutrumpintos, tarnautojams leidžiama užkąsti nepasitraukiant iš darbo vietos nuo 11 val. 30 min. iki 12 val., bet jokiū būdu negalima nutraukti darbo.

Tarnautojai turi atsinešti savo rašymo plunksnas. Plunksnų drožtukas yra pas direktorių.

Vienas iš tarnautojų skiriamas vyresnioju. Jis turi prižiūrėti patalpas. Jaunesnieji darbuotojai turi likti 40 min. po darbo, kad išvalytų patalpas. Šepečius, šluostes ir muilą duoda direkcija.

Savininkai pripažįsta naujuosius darbo įstatymus, bei tikisi, kad darbuotojai, pagerėjus darbo sąlygoms, dirbs našiau ir kompensuos šį ypatingą komfortą.

### 3 priedas.

**Henri'o Fayolio keturiolika valdymo principų** (šaltinis: James A. F. Stoner ir kt. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999, p. 37; Henri Fayol. *Industrial and General Administration*, J. A. Coubrough, trans. Geneva: International Management Institute, 1930)

1	<i>Darbo pasidalijimas</i> : Kuo daugiau žmonės specializuojasi tam tikroje srityje, tuo efektyviau jie atlieka savo darbą
2	<i>Valdžia</i> : Vadovai turi duoti nurodymus, kaip atlikti užduotis, nes jiems suteikta formali valdžia leidžia įsakinėti
3	<i>Drausmė</i> : Organizacijos nariai turi gerbti joje galiojančias taisykles ir nuostatas
4	<i>Komandų vienovė</i> : Kiekvienas darbuotojas turi gauti instrukcijas tik iš vieno vadovo
5	<i>Krypties vienovė</i> : Tiems organizacijos darbams, kurių tikslas yra vienas, turi vadovauti tas pats vadovas pagal vieną planą
6	<i>Individualių tikslų nukreipimas bendrai gerovei</i> : Kad ir koks būtų įsipareigojimas, darbuotojų interesai negali būti svarbesni už visos organizacijos interesus
7	<i>Atlyginimas</i> : Už atliktą darbą turi būti atlyginama teisingai ir darbdaviams, ir darbuotojams
8	<i>Centralizacija</i> : Vadovai turi būti atsakingi už visą darbą, tačiau jie turi suteikti savo pavaldiniams pakankamai atsakomybės savo darbus atlikti tinkamai. Kadangi pavaldinių vaidmens sumažinimas priimant sprendimus yra centralizacija, o jų vaidmens padidinimas – decentralizacija, kiekvienu atveju būtina nustatyti reikiamą centralizacijos laipsnį
9	<i>Hierarchija</i> : Valdžios linija organizacijoje visada suprantama iš viršaus į apačią, nuo aukščiausio iki žemiausio valdymo lygio
10	<i>Tvarka</i> : Medžiagos ir žmonės turi būti reikiamoje vietoje ir reikiamu metu
11	<i>Teisingumas</i> : Vadovai turi būti draugiški ir teisingi savo pavaldiniams
12	<i>Personalo stabilumas</i> : Didelė darbuotojų kaita trukdo organizacijai sėkmingai dirbti

13	<i>Iniciatyva</i> : Pavaldiniams turi būti leidžiama patiems kurti ir įgyvendinti savo planus, netgi jei kartais gali pasitaikyti ir klaidų
14	<i>Esprit de Corps (Kolektyvo dvasia)</i> : Vadovai turi, jei tik gali, su pavaldiniais bendrauti ne formaliomis rašytinėmis priemonėmis, o žodžiu, nes tai suteikia organizacijai vieningumo

## 4 priedas.

**Problemos, dėl kurių įmonės patiria krizes, ir jų priežastys** (parengta pagal: ROSELIEB (ROSE LIEB), FRANK. *Empirische Befunde in der internen und externen Unternehmenskommunikation*. In: Schatz, R. (Hrsg.). *Frühwarnsysteme*. Bonn: InnovatioVerlag, 2003, S. 85–105)

Problemos, sukėliantios krizines situacijas	Problemų priežastys
Prastas planavimas dėl nepakankamos informacijos apie rinką	Neadekvatus veiklos segmentas (per platus arba per siauras) Menkas įgaliojimų delegavimas Valdymo struktūros funkcinis nesuderinamumas Prastas pasirengimas spręsti iškilusias problemas Nesusietas su rinka planavimas Nepakankamas nuosavas kapitalas
Klaidinga įmonės koncepcija	Prastos produkcijos gamybos bei realizavimo programos / strategijos Netinkamas rinkos paklausos vertinimas Klaidinga valdymo koncepcija
Netinkama vieta įmonės veiklai	Klaidingas įmonės teritorinis pasirinkimas Netinkamas žaliavų šaltinių vertinimas Netinkamas įmonės plėtros teritorinis pasirinkimas
Netinkama įmonės gamybinė struktūra	Su poreikiais nesusietas techninis apsiginklavimas. Netinkama gaminamos produkcijos struktūra bei nomenklatūra Prastas požiūris į darbo racionalizavimą
Netinkama įmonės veiklos apimtis	Nepamatuotai didelės pridėtinės sąnaudos Didelis papildomų finansinių išteklių poreikis Menka orientacija į kitų įmonių veiklą Netinkama plėtros apimtis



Rinkodaros trūkumai	Nepakankamas rinkos produktų vertinimas Gamybinė programa neadekvati rinkos poreikiams Klaidinga ir nelanksti kainų politika Netinkamas įžengimo į rinką arba plėtimosi joje mechanizmas
Gamybos proceso trūkumai	Pasenę technologiniai procesai Broko lygis viršija normatyvines ribas Nepakankamas gamybinio proceso koordinavimas Netinkamos novacinės investicijos

## 5 priedas.

**Komandos vaidmenys pagal R. Meredith'o Belbino teoriją** (parengta V. Gražulio, remiantis R. M. Belbino teorinėmis nuostatomis (1981, 1993) ir atsižvelgiant į savo tyrimų rezultatus)

Individo vaidmuo	Darbuotojo vaidmens aprašymas
<b>Pirmininkas (koordinatorius)</b>	Vaidmuo aiškiai orientuotas į komandos socialinių kontaktų vystymą bei kt. socialinio pobūdžio veiklos aspektus, grupės palaikymą ir vieningumą. Rūpinasi, kad būtų pasiekti tikslai, geba įtikinti ir priimti tinkamą sprendimą, kartu moka išklausyti kitų nuomones. Strateguoja galimybes, dažniausiai mąsto pozityviai. Ieškodamas užduočių vykdymo sprendimų, geba pritarti pavaldinių pastangoms, kartu rodo ganėtinai tvirtą charakterį, kai, jo manymu, būtina atmesti kitų pasiūlymus. Pirmininkas yra į žmones orientuotas lyderis, dėl to sugeba efektyviai deleguoti įgaliojimus. Deja, dažnas pirmininkas nėra itin kūrybingas, bet dėl savo stipriųjų savybių asmeninio kūrybiškumo trūkumą moka kompensuoti kitų komandos narių kūrybiškumu. Kitiems tai gali atrodyti kaip manipuliavimas žmonėmis.
	Kartu pirmininkui ne visada pasiseka atskleisti grupės narių stipriąsias bei silpnąsias savybes – tai ateityje gali neigiamai atsiliepti visos komandos veiklai. Nors pirmininkas nebūtinai gali būti paskirtas vadovauti, tačiau jis labiausiai tinka vadovauti kolektyvui, todėl prastai atliekamas šis vaidmuo menkai padeda komandai vienyti skirtingas narių pažiūras, tinkamai suformuluoti tikslus
<b>Formuotojas (organizatorius)</b>	Vaidmuo orientuotas į užduoties vykdymą, geba suformuluoti aiškius tikslus, ištraukia į darbą ir taip skatina daryti kitus komandos narius. Į komandos darbą įneša dinamizmo dvasią, reikalaujančią kitus pasitempti. Šie žmonės dažniausiai būna ekstravertai, veržlūs, pasitikintys savimi, mėgsta vadovauti ir siekia pergalės. Dažnas formuotojas yra motyvuotas lyderis. Paprastai formuotojas dirba „iš visų jėgų“, todėl pasirengęs priimti aplinkos spaudimą, kartu nevengia

	<p>mesti iššūkius kitiems, dėl to asmeniniai jo santykiai su bendradarbiais nėra tokie geri kaip pirmininko ir neretai vertinami kaip provokuojantys. Nors formuotojai yra įdomūs žmonės, tačiau dažnas jų yra impulsyvus ir nekantrus, gali greitai įsitraukti į skandalus, niekindamas kitų jausmus, bet paprastai pykčio kitam nejaučia. Kartais formuotojas būna abejojantis ir netolerantiškas naujovėms, tačiau stengiasi ir tomis pastangomis komandoje pasiekiami rezultatai</p>
<p><b>Bendrovės darbuotojas (užduočių vykdytojas)</b></p>	<p>Vaidmuo orientuotas į praktines užduotis ir šiam darbuotojui būdinga pasirūpinti, kad pavestas darbas įgautų veiksmų formą bei būtų įvykdytas laiku. Jo šūkis – „dirbkime“. Bendrovės darbuotojas paprastai gerai susipažinęs su organizacijos / grupės įsipareigojimais, išsiskiria savo praktiškumu, kantrumu bei sveika nuovoka, gerbia tradicijas ir jam patinka stabilumas. Nors neretas jų pasižymi tolerantiškumu, bet dažnas užduočių vykdytojas yra per daug konservatyvus, nepakankamai rūpestingas kitų atžvilgiu ir lankstus, ne visada pastebi naujas idėjas, lėtai reaguoja į permainas. Bendrovės darbuotojui (užduočių vykdytojui) geriausiai sekasi dirbti organizacijos administracijos padaliniuose, vykdant funkcinio pobūdžio darbus. Gali būti per daug susitelkęs ties siaura funkcinės veiklos sritimi (užduotimi), kurią nuolat tobulina, dėl to dažnai pamirštami kiti darbo reikalai ir apskritai žmogaus gyvenimo aspektai. Darbe siekia aukšto profesionalumo lygio ir dėl to neretai eina atsakingas pareigas organizacijos hierarchijoje</p>
<p><b>Grupės / komandos darbuotojas</b></p>	<p>Vaidmuo orientuotas į kolektyvo dvasios palaikymą (vieningumą), nes šis žmogus mažina prieštaravimus ir geba užtikrinti kolegų bendradarbiavimą, moka suvokti kitų idėjas, neretai pateikia savo idėjas pavestoms užduotims vykdyti, yra paslaugus, lankstus ir geras klausytojas, turi humoro jausmą, todėl pagrįstai vertinamas kaip grupės pagrindas. Deda pastangas užtikrinti gerą komandos dvasią ir kitus jos narius nukreipia siekti tikslo. Tai priskiriama prie komandos „aktyvų“. Grupės darbuotojas paprastai būna jautrus žmogus, nelinkęs kitiems daryti skriaudos, todėl mažina konfliktų poveikį, deja, ne visada ryžtingas ir sunkiai atlaiko konfliktines situacijas</p>

<p><b>Idėjų kūrėjas (generuotojas)</b></p>	<p>Vaidmuo apibūdinams aukštu IQ, todėl dominuoja kūryboje ir pastebi tai, ko kiti nesugeba pastebėti, jiems gerai sekasi kurti originalias idėjas, jas strateguoti. Dėl savo originalumo idėjų kūrėjai visą savo laiką gali skirti naujoms idėjoms (jų nuomone, tai svarbiausia komandos problema) ir prarasti susidomėjimą grupės poreikiais ir tikslais, ne visada išgirsta kitų „kasdienės“ nuomones, todėl jie mažiausiai linkę jaustis komandos nariais. Dažnas idėjų kūrėjas pasižymi intraversija, juos labiau domina kūrybinės problemos, o ne kasdienybė ir grupės pastangos įgyvendinti jo idėjas, todėl norint jais optimaliai pasinaudoti, reikia nukreipti tinkama linkme ir, kol jie yra komandos nariai, geriau kontroliuoti jų veiklą. Idėjų kūrėjas (generuotojas) retai kada rodo asmeninę iniciatyvą kilti karjeros laiptais, be to, ir organizacijos ne visada reiškia suinteresuotumą dėl šio vaidmens atstovo administracinės karjeros</p>
<p><b>Aplinkos tyrinėtojas (išteklių ieškotojas)</b></p>	<p>Vaidmens atstovas paprastai trykšta entuziazmu, smalsus ir komunikabilus, dažniausiai būna optimistas, nuolat ieškantis išorės išteklių, todėl labai mėgstantis bendrauti žmogus, geras derybininkas. Palaiko gerus dalykinius ryšius ne tik komandos viduje, bet ir už jos ribų, dėl to teigiamai vertinamas aplinkinių. Aplinkos tyrinėtoju daugiau patinka domėtis, kas vyksta kitur, gana lengvai nustato ryšius su išorine aplinka, geba greitai pastebėti naujų idėjų svarbą ir su tuo susijusias galimybes. Aplinkos tyrinėtojas retai kada būna savo darbo vietoje ir, jei yra darbe, nuolat „pakabintas ant telefono“ arba „sėdi“ internetinėje erdvėje. Komandos žinias papildo nauja informacija, asmeniniu entuziazmu uždega kolegas, tačiau retai kada būna asmeninių originalių idėjų šaltinis. Dėl savo neutralios pozicijos komandos vykdomo darbo atžvilgių aplinkos tyrinėtoju dažnai trūksta noro tęsti pradėtą darbą. Dėl to komandai gali iškilti problemų siekiant visiškai įgyvendinti tikslus. Tačiau, panaudodamas savo charakterio bruožus, būdamas labai smalsus, neretas išteklių ieškotojas gali sėkmingai „daryti verslą“</p>

<p><b>Kritikas-vertintojas (stebėtojas)</b></p>	<p>Vaidmens atstovas orientuotas į užduotį, pasižymi strateginiu mąstymu, dažnai apdairus, bet principingas, viską pasveriantis „už“ ir „prieš“, menkai emocionalus. Priima aiškius sprendimus. Kritiko-vertintojo įdirbis glūdi idėjų analizėje, sugeba įžvelgti siūlymų visumą, moka tinkamai įvertinti konkuruojančius siūlymus, dėl to jam puikiai sekasi užtikrinti, kad komanda nesiimtų beprasmiško darbo, neteisingo projekto. Nors kritikas-vertintojas nekritikuoja vien dėl kritikos, tačiau nedvejodamas gali susikivirčyti su formuotoju bei kitais komandos nariais ir matydamas darbo trūkumus kritikuoti jų idėjų klaidas. Dirbantiems kartu su kritiku-vertintoju sudėtinga tai, kad jis yra per daug kritiškas, kartais jam pritrūksta nuoširdumo ir ne visada pasižymi konkrečių pasiekimų poreikiu, bet kritiko-vertintojo siūlomi sprendimai dažniausiai yra vertingi. Kritikas-vertintojas pasižymi ilgalaikiais apmąstymais dėl „darbo detalių“, todėl neretai būna nuobodus, menkai gebantis įkvėpti kitus, tačiau labai patikimas ir rimtas žmogus, jį reikia atsargiai kontroliuoti. Dažnas kritikas-vertintojas geba eiti aukštas pareigas organizacijoje</p>
<p><b>Darbų užbaigėjas</b></p>	<p>Vaidmuo orientuotas į užduoties vykdymą, yra tvarkingas ir sąžiningas. Darbų užbaigėjas geba kolegų idėjas ir sprendimus paversti komandos uždaviniais ir siekti, kad darbas būtų atliktas laiku ir kokybiškai, o tikslai įgyvendinti. Darbų užbaigėjas turi gerą „akį“ dėl detalių, todėl tam, kad būtų užtikrinta kokybė, darbų užbaigėjui patinka sudėti visus taškus ant „i“, tačiau jam nebūdinga siekti įspūdingų darbo rezultatų. Darbų užbaigėjas neretai nerimauja dėl to, kad kas nors gali nepavykti ir net dėl smulkmenų į komandą gali užkrėsti skubėjimo dvasia. Dėl nereikalingo skubėjimo darbų užbaigėjas verčia komandos narius būti nuolatinės parengties būklės, dėl to darbuotojus gali apimti depresija. Darbų užbaigėjas dėl savo charakterio bruožų menkai orientuotas į įgaliojimų delegavimą. Šių žmonių prioritetinės asmeninės savybės padeda vienodai sėkmingai dirbti įvairiuose organizacijų struktūriniuose padaliniuose</p>

## 6 priedas.

Testas: Mano darbo komandos vaidmenys pagal M. Belbino teoriją

Šis testas skirtas padėti nustatyti Jums savo vaidmenis darbo komandoje. Toliau pateiktos septynios įvairios Jūsų galimo komandinio darbo aplinkybės. Kiekviena aplinkybė turi aštuonis galimus Jūsų elgsenos teiginius. Visų aplinkybių svarba vertinama 10 balų sistema. Prašome paskirstyti šiuos balus kiekvienos aplinkybės teiginiams, Jūsų manymu, geriausiai atspindintiems Jūsų elgseną. Kraštutiniu atveju balus galima paskirstyti ir visiems teiginiams arba dešimčia balų įvertinti vieną teiginį.

Aplinkybės / teiginiai	Šifras	Įvertinimas, balais
<b>1. Kuo, mano manymu, galiu prisidėti prie komandos:</b>		<b>10</b>
– manau, kad gebu pastebėti naujas galimybes ir jomis pasinaudoti	a	.....
– galiu gerai dirbti su skirtingais žmonėmis	b	.....
– idėjų kūrimas yra vienas iš mano įgimtų gebėjimų	c	.....
– sugebu pasakyti, kada grupės narys gali atlikti ką nors gera komandai	d	.....
– mano gebėjimas gerai užbaigti užduotį (projektą) labai susijęs su asmeniniu mano veiksmingumu	e	.....
– esu pasirengęs būti laikinai nemėgstamas, jei tik tai duos gerų rezultatų	f	.....
– paprastai sugebu nujausti tai, kas realistiška ir bus naudinga komandos darbe	g	.....
– galiu objektyviai pateikti alternatyvių veiksmų argumentų	h	.....

<p><b>2. Jei aš turiu galimų komandos darbo trūkumų, tai todėl, kad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– nesijaučiu gerai, jeigu susirinkimai nėra gerai suplanuoti, kontroliuojami ir apskritai prastai organizuoti</li> <li>– esu linkęs (–usi) būti per daug kilnus (–i) kitiems, turintiems pagrįstą nuomonę, kurios nebuvo paisyta</li> <li>– esu linkęs (–usi) per daug kalbėti, kai komanda pradeda aptarinėti naujas idėjas</li> <li>– dėl savo charakterio man dažnai būna sunku entuziastingai prisidėti prie komandos kolegų darbo</li> <li>– kartais mane laiko stipria ir autoritariška asmenybe, ypač kai reikia ką nors padaryti</li> <li>– man sunku pirmauti galbūt todėl, kad per daug įsijaučiu į komandos atmosferą</li> <li>– esu linkęs (–usi) per daug pasiduoti savo mintims ir todėl prarandu ryšį su tuo, kas vyksta komandoje</li> <li>– mano kolegos linkę mane vertinti kaip be reikalo skiriančią dėmesį detalėms ir nerimaujančią dėl galimų nesėkmių</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>10</b></p> <p>a .....</p> <p>b .....</p> <p>c .....</p> <p>d .....</p> <p>e .....</p> <p>f .....</p> <p>g .....</p> <p>h .....</p>	
<p><b>3. Kai esu išitraukęs į kokį nors projektą kartu su kitais komandos nariais:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– sugebu be spaudimo daryti įtaką kolegoms</li> <li>– esu linkęs (–usi) būti gana tikslus, kad užkirsčiau kelią atsirandančioms klaidoms dėl kolegų nerūpestingumo</li> <li>– esu pasirengęs (–usi) spausti, kad būčiau tikras (–a), jog susirinkimo metu nebus švaistomas laikas ir prarastas pagrindinis tikslas</li> <li>– manimi galima pasikliauti, nes aš visada stengiuosi padaryti ką nors originalaus</li> <li>– esu visada pasirengęs (–usi) paremti gerą pasiūlymą bendrų interesų labui</li> <li>– man patinka ieškoti naujų idėjų ir siūlyti įvairius patobulinimus</li> <li>– manau, kad mano gebėjimas spręsti gali padėti priimti teisingus sprendimus</li> <li>– manimi galima pasikliauti ir būti tikram, kad visas pagrindinis darbas bus suorganizuotas</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>10</b></p> <p>a .....</p> <p>b .....</p> <p>c .....</p> <p>d .....</p> <p>e .....</p> <p>f .....</p> <p>g .....</p> <p>h .....</p>	

<p><b>4. Mano tipišką komandos darbo raktas yra toks:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– mano interesas geriau pažinti savo kolegas yra gana ribotas</li> <li>– nesibaiminu oponuoti kitų požiūriams arba būti mažuma su savo nuomone</li> <li>– paprastai sugebu rasti argumentų, kad atsikratyčiau silpnų siūlymų</li> <li>– manau, kad sugebu priversti sistemą veikti, kai tik pradedama naudotis parengtu planu</li> <li>– esu linkęs (–usi) vengti tai, kas akivaizdu, ir pasirodyti su savo netikėtomis idėjomis</li> <li>– kiekvienam vykdomam darbui suteikiu tobulą pavidalą</li> <li>– esu pasirengęs (–usi) pasinaudoti ryšiais už komandos ribų</li> <li>– kol domiuosi visais požiūriais, nedvejodamas (–a) galiu apsispręsti, jei tik reikia priimti sprendimą</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>10</b></p> <p>a .....</p> <p>b .....</p> <p>c .....</p> <p>d .....</p> <p>e .....</p> <p>f .....</p> <p>g .....</p>	
<p><b>5. Darbe jaučiu pasitenkinimą, nes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– man patinka nagrinėti situacijas ir derinti visokius sprendimus</li> <li>– man rūpi spręsti įvairias komandos darbo problemas</li> <li>– man patinka jausti, kad puoselėju gerus darbo santykius komandoje</li> <li>– aš darau stiprų poveikį komandos sprendimams</li> <li>– esu atviras (–a) žmonėms, kurie gali pasiūlyti ką nors nauja</li> <li>– galiu pasiekti, kad darbuotojai sutartų dėl reikiamų veiksmų</li> <li>– man patinka kokiam nors darbui skirti visą savo dėmesį</li> <li>– man patinka ieškoti veiklos srities, kuri teiktų iššūkių mano vaizduotei</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>10</b></p> <p>a .....</p> <p>b .....</p> <p>c .....</p> <p>d .....</p> <p>e .....</p> <p>f .....</p> <p>g .....</p>	



<p><b>6. Jei man staiga skiria sunkų darbą, kurį reikia padaryti per trumpą laiką ir su nepažįstamais žmonėmis:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– norėčiau nusišalinti ir ieškoti išėities iš šios situacijos</li> <li>– būčiau pasirengęs (–usi) dirbti su tuo darbuotoju, kuris išreiškė geriausią požiūrį į darbą</li> <li>– bandyčiau rasti būdą, kaip sumažinti savo darbo krūvį, aiškindamas, ką gali nuveikti kiti darbuotojai</li> <li>– savo įgimtu atkaklumu užtikrinčiau, kad neatsiliksimė nuo komandai nustatyto darbo grafiko</li> <li>– manau, kad įstengčiau susivaldyti ir neprarasčiau gebėjimo mąstyti blaiviai</li> <li>– nepaisydamas pasitaikančio spaudimo, atkakliai siekčiau nustatytų tikslų</li> <li>– jei tik matyčiau, kad bendradarbiai nedaro pažangos, būčiau pasiruošęs (–usi) perimti vadovavimą</li> <li>– pradėčiau diskusijas, kad taip paskatinčiau naujai mąstyti apie pavestą darbą</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>10</b></p> <p>a ..... b ..... c ..... d ..... e ..... f ..... g ..... h .....</p>	
<p><b>7. Mano darbo komandoje trūkumai:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– aš dažnai pasidarau nekantrus žmonėms, kurie trukdo siekti pažangos</li> <li>– tikėtina, kad kiti bendradarbiai mane kritikuoja už per didelį analitiškumą ir nepakankamą intuíciją</li> <li>– mano troškimas, kad darbas būtų atliktas gerai, galiu sulėtinti darbą</li> <li>– esu linkęs (–usi) imtis nuobodžiauti ir pasikliauti vienu ar dviem nariais, kurie galėtų mane įkvėpti</li> <li>– man sunku pradėti darbą, kol lieka neaiškūs to darbo tikslai</li> <li>– kartais man sunkiai sekasi paaiškinti sudėtingus pavesto darbo klausimus</li> <li>– sąmoningai reikalauju iš kitų to, ko pats (–i) negaliu padaryti</li> <li>– nesu ryžtingas (–a), išsakydamas (–a) savo nuomonę, kai susiduriu su tikra opozicija</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>10</b></p> <p>a ..... b ..... c ..... d ..... e ..... f ..... g ..... h .....</p>	

## 7 priedas.

**Motyvų sąrašas pagal H. Murray** (parengta V. Gražulio pagal: D. McClelland, *Žmogaus motyvacija*, 1987 ir P. Jucevičienė, *Organizacijos elgsena*, 1996)

Motyvai	Esant šiam motyvui žmogus elgiasi ..... (elgesio trumpas aprašymas)
Autonomija	Siekia laisvės. Priešinasi prievartai ir apribojimams. Vengia paklusti reikalavimams „iš viršaus“, gali net visiškai atsisakyti juos vykdyti. Nori būti nepriklausomas –priimdamas sprendimus, sakyti tai, ką galvoja. Linkęs susilaikyti nuo įsipareigojimų ir mieliau būna spontaniškas. Gali būti neatsakingas ir neigia sąlygiškumą
Agresija	Linkęs bartis, viešai kritikuoti ir kaltinti kitus žmones dėl klaidų. Stengiasi atremti išorinį pasipriešinimą. Kovoja. Keršija už skriaudas. Naudoja jėgą, žaloja ar net užmuša. Priešpriešina save kitam arba jį nubaudžia
Afiliacija / bendravimas, partnerystė	Siekia būti šalia ir veikti kartu su „sąjungininkais“, t. y. su į save panašiais ir rodančiais jam simpatijas. Stengiasi įtikti autoritetui ir užkariauti jo pripažinimą. Moka prisitaikyti draugų aplinkoje, reikšdamas jiems lojalumą „prisiklijuoja“ prie jų ir lieka ištikimas
Savojo „aš“ demonstravimas	Stengiasi padaryti įspūdį. Pageidauja būti matomas ir girdimas. Siekia suinteresuoti, nustebinti, sužavėti, pralinksminti, šokiruoti, suintriguoti bei suvedžioti
Dominavimas	Linkęs lyderiauti grupėje, kontroliuoti jį supančius žmones. Manipuliuoja kitų elgesiu, pasitelkdamas įkalbinėjimus, įtaką, jų įsitikinimus, arba įsakymais. Atkalbinėja, apriboja ar net uždraudžia
Pasiekimas	Stengiasi spręsti sunkias užduotis ir pasiekti ką nors svarbaus, dėl to įvaldo naują techniką ir technologiją, didina savo potencialą. Linkęs įveikti kliūtis ir atitiktiaukščiausius standartus. Pageidauja maksimalaus savarankiškumo, viską daro įmanomai greitai. Stengiasi dirbti geriau negu kiti ir didinti pagarbą sau, užvaldo žmonių mintis, organizuoja juos

Rūpinimasis / pagalba	Reiškia simpatijas negalintiems apsiginti: vaikui, bejėgiui, neginkluotam, pavargusiam, nepatyrusiam, pavergtam, pažemintam, esančiam pavojuje, vienišam, vargdieniui, sergančiam arba protiškai atsilikusiam. Tenkina jų prašymus, ištikus nelaimei stengiasi pamaitinti, paremti, nuraminti, padrašinti, apginti, išgydyti ir pan.
Priklausomybė	Siekia būti puoselėjamas, palaikomas, ginamas, mylimas, nukreipiamas, pamokomas, raminamas, atleidžiamas, lepinamas. „Kabinasi“ už gynėjo, nori nuolat šalia savęs turėti geradarių
Žaidimas	Veikia dėl malonumo be jokio ypatingo tikslo. Mėgsta juokauti ir organizuoti įvairius lošimus. Stengiasi pasitenkinti, kad taip pabėgtų nuo streso. Dalyvauja žaidimuose, sportiniuose renginiuose, šokiuose, „alkoholiniuose“ bei „kortų“ lošimuose
Žalos išvengimas	Stengiasi išvengti fizinio skausmo, ligų bei mirties. Vengia pavojingų situacijų, atsargus
Pažeminimo išvengimas	Stengiasi išvengti pažeminimo, situacijų, kai gali būti pažemintas, pašieptas arba jam parodytas abejingumas. Nusišalina nuo aktyvių veiksmų dėl baimės, kad gali nepasisiekti
Suvokimas	Domisi ir atsako į klausimus apie pasaulio prigimtį. Patinka teoriniai pamąstymai, todėl formuluoja, nagrinėja ir apibendrina savo mintis
Atstūmimas	Atskiria save nuo neigiamai vertinamo „žemesnio lygio“ asmens, vengia jų draugijos, rodo jiems savo abejingumą. Elgiasi kaip snobas
Kito garbinimas	Garbina aukštesnę padėtį užimančius žmones, stengiasi jiems įtikti. Mielai pasiduoda stipresnio arba reikšmingo žmogaus poveikiui, mėgdžioja juos, laikosi tradicijų
Pasipriešinimas	Stengiasi atsirevanšuoti, kai nesiseka, įveikia savo silpnumus, užgniaužia baimę. Neatleidžia pažeminimų. Ieško galimybių tam, kad galėtų juos įveikti. Palaiko aukštą savigarbos jausmą ir elgiasi pagal „garbės įstatymo“ nuostatas
Savigyna / savisauga	Gina save nuo puolimų, kritikos ir kaltinimų. Slepia ir pateisina savo poelgi, nesėkmę arba pažeminimą. Patvirtina savąjį „aš“

Savęs žeminimas	Pasyviai pasklūsta išorinei jėgai, nuolankiai priima pažemimus, kaltinimus, kritiką ir bausmes. Pasiduoda likimui, pripažįsta savo žemesnę padėtį, klaidas, nuodėmę, pralaimėjimą. Pripažįsta savo kaltę, stengiasi ją kompensuoti. Save smerkia, kaltina, žemina. Pasitenkina, kai skauda, serga, nesiseka, ir pats viską provokuoja
Seksualiniai santykiai	Kuria ir plėtoja erotinius santykius
Siekis daryti tvarką	Stengiasi aplinkui viską sutvarkyti, pasiekti aiškumą, tvarką, pusiausvyrą. Yra organizuotas, punctualus, mėgsta švarą, tvarką ir tikisi to iš kitų. Mėgsta kurti ateities planus, mintis reiškia nuosekliai ir aiškiai, viską detalizuoja
Jautrumas / sentimentalumas	Ieško jausmingų įspūdžių ir jaučia dėl to malonumą

## 8 priedas.

### Testas: Pagrindinės žmogaus prielaidos dėl kitų asmenų (pagal Douglas McGregor „X“ ir „Y“ teorijas)

Šis testas sudarytas, siekiant padėti Jums geriau suprasti savo nuomonę, kurią Jūs susidarote apie kitus žmones ir jų prigimtį. Lentelėje pateikiama 10 porinių teiginių. Įvertinkite kiekvieną teiginį balais nuo 0 iki 10, parodydami savo santykinį požiūrį į kiekvieno teiginio svarbą. Kiekvienos teiginių poros balų suma turi sudaryti 10. Prašome kiek galima tiksliau įvertinti kiekvieną teiginį ir atsispirti natūraliai pagundai atsakinėti, kaip „norėtumėte, kad viskas būtų ar atrodytų taip“.

1.	a) Žmogaus prigimčiai būdinga dirbti tik tiek, kiek būtina b) Jeigu žmonės vengia dirbti, tai paprastai dėl to, kad jie nemato prasmės savo darbe	a b 10
2.	a) Jeigu darbuotojams leidžiama naudotis visa jiems rūpima informacija, tai jie būna linkę susidaryti geresnį požiūrį apie darbą ir priimti daugiau atsakomybės b) Jeigu darbuotojams leidžiama naudotis platesne informacija, negu jiems reikia jų tiesioginėms pareigoms vykdyti, tai jie paprastai tą informaciją panaudoja netinkamai (neteisingai)	c d 10
3.	a) Viena iš problemų, kylančių kreipiantis į darbuotojus dėl naujų idėjų, yra ta, kad jų pasiūlymai menkaverčiai ir neperspektyvūs b) Kreipimasis į darbuotojus dėl naujų idėjų plečia jų akiratį ir skatina pateikti naudingus pasiūlymus	e f 10
4.	a) Jeigu žmonės nesinaudoja vaizduote ir išradingumu savo darbe, tai greičiausiai dėl to, kad tik nedaugelis jų turi tam reikalingų savybių b) Dauguma žmonių turi vaizduotę ir yra kūrybingi, tačiau negali to rodyti dėl vadovų apribojimų ar paties darbo pobūdžio	g h 10

5.	<p>a) Žmonės yra linkę kelti savo kvalifikaciją, jeigu jie privalo atsiskaityti už savo veiksmus ir ištaisyti padarytas klaidas</p> <p>b) Žmonės yra linkę apsileisti, jeigu jie nebaudžiami už netinkamus veiksmus ir padarytas klaidas</p>	<p>i</p> <p>j</p> <p>10</p>
6.	<p>a) Geriau žmonėms pateikti ir geras, ir blogas žinias, nes dauguma darbuotojų nori žinoti viską, nesvarbu, kaip skausminga būtų jas priimti</p> <p>b) Geriau nutylėti nemalonus žinias, nes dauguma darbuotojų nori girdėti tik geras naujienas</p>	<p>k</p> <p>l</p> <p>10</p>
7.	<p>a) Kadangi vadovaujantys organizacijos asmenys turi teisę būti labiau gerbiami negu jiems pavaldūs darbuotojai, tai prisipažinimas suklydus, o pavaldinio pripažinimas teisiu menkintų jų prestižą</p> <p>b) Kadangi visais lygiais dirbantys žmonės turi teisę būti vienodai gerbiami, tai vadovujančio asmens prestižas pakyla, jeigu jis laikosi šio principo ir gali pripažinti, kad darbuotojas yra teisingas, o jis suklydo</p>	<p>m</p> <p>n</p> <p>10</p>
8.	<p>a) Jeigu žmonės gauna pakankamai pinigų, tai jie būna mažiau linkę rūpintis tokiais nematerialiais dalykais kaip atsakomybė ir pripažinimas</p> <p>b) Jeigu žmonėms suteikiamas įdomus ir atsakingas darbas, tai jie būna linkę mažiau skųstis tokiais dalykais kaip darbo užmokestis ir premijos</p>	<p>o</p> <p>p</p> <p>10</p>
9.	<p>a) Jeigu žmonėms leidžiama patiems nustatyti savo veiklos tikslus ir normas, tai jie stengiasi užsibrėžti padaryti daugiau, nei numatytų vadovas</p> <p>b) Jeigu žmonėms leidžiama patiems nustatyti savo veiklos planus ir normas, tai jie stengiasi užsibrėžti mažiau, nei numatytų vadovas</p>	<p>r</p> <p>s</p> <p>10</p>
10.	<p>a) Kuo žmogus turi daugiau žinių ir laisvės darbe, tuo daugiau kontrolės reikia jo veiklai reguliuoti</p> <p>b) Kuo žmogus turi daugiau žinių ir laisvės darbe, tuo mažiau kontrolės reikia jo veiklai užtikrinti</p>	<p>t</p> <p>u</p> <p>10</p>
	<p>P. S. Lentelė adaptuota pagal M. Scott Myers. Every Employer a Manager (kiekvienas darbuotojas-vadovas). 2-as leidinis. New York, McGraw-Hill, 1980</p>	

## 9 priedas.

### Testas: Asmens individualių poreikių struktūra pagal A. Maslow poreikių hierarchijos teoriją

Šis testas parengtas remiantis A. Maslow poreikių hierarchijos teorija, siekiant išsiaiškinti Jūsų poreikių stiprumą pagal atskirus poreikių lygius. Jums siūloma atsakyti į dvidešimt pateiktų teiginių. Prašome pažymėti vieną iš nurodytų septynių atsakymų, tiksliausiai atspindinčių Jūsų reakciją į pateiktus teiginius.

Teiginys	Atsakymai						
	Tvirtai sutinku	Sutinku	Dalinai sutinku	Nežinau	Iš dalies nesutinku	Nesutinku	Tvirtai nesutinku
1. Darbuotojams, kurie labai gerai atlieka savo darbą, reikia pakelti atlyginimą	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
2. Užtikrinimas, kad darbuotojai tiksliai žinotų, ko iš jų tikimasi, padeda jiems geriau dirbti	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
3. Darbuotojams reikia priminti, kad nuo jų darbo priklauso organizacijos gebėjimai efektyviai konkuruoti	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
4. Vadovas turi rūpintis savo pavaldinių fizinėmis darbo sąlygomis	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
5. Vadovas turi stengtis sukurti draugišką darbo atmosferą	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
6. Man daug daugiau reiškia asmeninis pripažinimas negu didesnis už nustatytą normą darbo užmokestis	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

7. Mane dažniausiai nuliūdina vadovo beasmenė darbuotojų priežiūra ir vadovavimas	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
8. Aš noriu žinoti, kad mano įgūdžiai ir sugebėjimai darbe visiškai panaudojami	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
9. Siekiant išlaikyti darbuotojus, didelę reikšmę turi organizacijos skatinimo ir papildomų lengvatų programos	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
10. Beveik kiekvieną darbą galima padaryti įdomesnę ir labiau įkvepiantį	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
11. Daug žmonių nori kuogeriau atlikti savo darbą	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
12. Vadovybė turėtų skirti ypatingą dėmesį darbuotojų planuotiems renginiams finansuoti	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
13. Didžiutis savo darbu – tai savaime svarbus atlygis	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
14. Žmonės savo darbe nori save laikyti geriausiais	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
15. Darbo grupės narių santykiai turi didelę reikšmę darbo kokybei	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
16. Individualus skatinimas premijomis pagerina darbuotojų darbo kokybę	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
17. Darbuotojams svarbu jausti, kad juos pažįsta aukščiausioji vadovybė	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3



18. Žmonėms paprastai patinka organizuoti savo darbą bei, esant kuo mažesnei kontrolei, priimti su juo susijusius sprendimus	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
19. Žmonėms svarbi darbo vietos garantija	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
20. Darbuotojams svarbu turėti gerą darbo įrangą	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

## 10 priedas.

Testas: Darbuotojų motyvacija pagal F. Herzbergo dviejų veiksmių teoriją

Šis testas parengtas pagal F. Herzbergo dviejų veiksmių teorijos nuostatas, siekiant nustatyti, ar stiprūs Jūsų darbo motyvaciniai veiksniai. Prašome įvertinti toliau pateiktas 28 poras teiginių. Kiekvienos poros teiginių balų suma turi būti lygi „5“ (pvz., 5 ir 0 arba 4 ir 1, arba 3 ir 2). Vertindami teiginį, naudokite sveikus skaičius, o atsakydami – remkitės savo nuomone, atsižvelgdami į tokią balų paskirstymo gradaciją:

0 – neturi reikšmės, 1 – nesvarbus, 2 – daugiau nesvarbus negu svarbus, 3 – daugiau svarbus negu nesvarbus, 4 – svarbus, 5 – labai svarbus.

Teiginiai	Įvertinimas, balais	Šifras
1. Jums svarbiausia – gerai mokamas darbas, jei ir nebūsite deramai įvertintas	.....	<b>A</b>
Jums svarbiausia – pripažinimas ir pagyrimai, net jei atlyginimas nėra labai didelis	.....	<b>B</b>
2. Jūs teikiate pirmenybę geriems santykiams su vadovu, net jei tai reikštų atsakomybės sumenkimą	.....	<b>D</b>
Geriau turėti didesnę atsakomybę, net jei dėl to bus sunkiau bendrauti su vadovu	.....	<b>C</b>
3. Jums svarbiau geri santykiai su vadovu, net jei dėl to reiktų dirbti neįdomų darbą	.....	<b>D</b>
Jums svarbiau įdomus darbas, net jei dėl to gali nukentėti santykiai su vadovu	.....	<b>H</b>
4. Jums svarbiau paaukštinimas, net jei sumažės atlyginimas	.....	<b>E</b>
Jums svarbiau gerai mokamas darbas, net jei bus mažiau galimybių būti paaukštintam	.....	<b>A</b>
5. Geriau būti pripažintam už nežymų darbą, negu dirbti daug ir turiningai, tačiau būti nepripažintam	.....	<b>B</b>
Jums geriau dirbti patinkantį darbą, nors Jūs ne visada būsite giriamas ir gerbiamas	.....	<b>H</b>

6. Jums geriau dirbti neįdomų darbą, tačiau išlaikyti gerus santykius su kolegomis Jūs pasirinktumėte darbą, už kurį yra skatinama, net jei taptumėte nepopuliarus tarp kolegų	..... .....	<b>I</b> <b>A</b>
7. Svarbi aktyvios veiklos prielaida yra atsakomybė ir galimybė priimti sprendimus Geriausia paskata dirbti – didelis atlyginimas	..... .....	<b>C</b> <b>A</b>
8. Jums svarbu geri santykiai su vadovu, net jei darbas būtų mažiau mokamas Jums svarbu dirbti įdomų darbą, net jei santykiai su vadovu blogėtų	..... .....	<b>D</b> <b>H</b>
9. Jūs teikiate pirmenybę atsakingoms pareigoms, net jeigu sulauktumėte mažesnio pripažinimo Jūs teikiate pirmenybę mažiau atsakingoms pareigoms, jeigu Jūsų darbą pripažįsta ir geria	..... .....	<b>C</b> <b>B</b>
10. Jus skatina Jūsų darbo pripažinimas Jus skatina geri santykiai su vadovu ir bendradarbiais	..... .....	<b>B</b> <b>D</b>
11. Jums svarbu įveikti sunkų darbą, negu dirbti paprastą, nors ir gerai mokamą darbą Jūs geriau dirbsite gerai mokamą, nereikalaujantį spręsti sudėtingas problemas darbą	..... .....	<b>F</b> <b>A</b>
12. Jums svarbiau kolegų parama, o ne pripažinimas už gerus darbo rezultatus Jūs labiau vertinate pripažinimą už darbą negu gerus santykius su kolegomis	..... .....	<b>I</b> <b>B</b>
13. Jus daugiau skatina tai, jog Jus vertina kolegos, o ne atsakomybė už darbą Jus daugiau skatina galimybė dirbti atsakinga darbą negu pareigų paauskstinimas	..... .....	<b>I</b> <b>C</b>
14. Jums svarbiau dirbti su atsakomybe susijusį darbą, net jei atlyginimas nėra labai didelis Jus daugiau domina pareigų paauskstinimas, net jei darbas nebus atsakingas	..... .....	<b>C</b> <b>E</b>

<p>15. Jums svarbus konkretus Jūsų darbo įvertinimas, o ne bendras kolegų pripažinimas ir pagyrimas</p> <p>Jums svarbiau aplinkinių pripažinimas ir pagyrimas negu sėkmingo darbo supratimas</p>	<p>.....</p> <p>.....</p>	<p><b>F</b></p> <p><b>B</b></p>
<p>16. Kolegų parama svarbesnė už santykius su vadovu</p> <p>Jums svarbiau geri santykiai su direktoriumi negu kolegų parama</p>	<p>.....</p> <p>.....</p>	<p><b>I</b></p> <p><b>D</b></p>
<p>17. Jūs teikiate pirmenybę atsakingam darbui, net jei jis ir neįdomus</p> <p>Jūs teikiate pirmenybę įdomiam darbui, net jei jis ir neatsakingas</p>	<p>.....</p> <p>.....</p>	<p><b>C</b></p> <p><b>H</b></p>
<p>18. Kad Jūs būtumėte patenkintas darbu, jis privalo būti gerai mokamas, nors ir nuobodus</p> <p>Jums svarbiau turiningas darbas, net jeigu jis ir mažai mokamas</p>	<p>.....</p> <p>.....</p>	<p><b>A</b></p> <p><b>H</b></p>
<p>19. Jeigu Jūs keisite darbą – ar tik todėl, kad nėra galimybės eiti aukštesnes pareigas</p> <p>Jūs keisite darbą tik todėl, kad jame nėra galimybės atskleisti save</p>	<p>.....</p> <p>.....</p>	<p><b>E</b></p> <p><b>F</b></p>
<p>20. Jums svarbesnė vieša informacija apie Jūsų pasiekimus nei geri santykiai su vadovu</p> <p>Jums svarbesni geri santykiai su vadovu nei vieša informacija apie Jūsų pasiekimus</p>	<p>.....</p> <p>.....</p>	<p><b>F</b></p> <p><b>D</b></p>
<p>21. Jums geriau palaikyti gerus santykius su vadovu nei gadinti juos dėl pareigų paaukštinimo</p> <p>Jums geriau būti paaukštinam, net jei dėl to nukentės santykiai su vadovu</p>	<p>.....</p> <p>.....</p>	<p><b>D</b></p> <p><b>E</b></p>
<p>22. Šiuo metu Jūsų darbas yra svarbus Jums dėl einamų pareigų ir nenorėtumėte išeiti iš jo, pereinami į aukštesnes pareigas, net jeigu ateityje tokių progų ir nebus</p> <p>Jūs rinksitės pareigų paaukštinimą, net jei naujame darbe bus daug rutinos</p>	<p>.....</p> <p>.....</p>	<p><b>H</b></p> <p><b>E</b></p>

23. Jūs teikiate pirmenybę darbui grupėje, kurioje geri bendradarbių santykiai Jūs teikiate pirmenybę gerai mokamam darbui, kurį dirbate vienas	..... .....	<b>I</b> <b>A</b>
24. Jums patinka atsakomybė, net jei ir nesiseka bei nepasiteisina lūkesčiai Jums geriau vykdyti užduotį be didelės atsakomybės	..... .....	<b>C</b> <b>F</b>
25. Jums šiuo metu geriau būti pripažintam dabartiniame darbe negu būti paaukštintam Jums geriau būti paaukštintam, net jei ir nebūsite pripažintas naujame darbe	..... .....	<b>B</b> <b>E</b>
26. Jums svarbiau kolegų parama ir bendradarbiavimas negu pareigų paaukštinimas, jeigu su jais reikės išsiskirti Jums svarbiau paaukštinimas, net jei teks skirtis su kolegomis	..... .....	<b>I</b> <b>E</b>
27. Jums geriau dirbti esamą darbą negu daug įdomesnę, kuriame dažnai ištinka nesėkmės Jums geriau dirbti nors ir sunkesnę, bet įdomų darbą negu nuobodų	..... .....	<b>F</b> <b>H</b>
28. Jums geriau dirbti ne visada sėkmingai, nei skirtis su kolegomis Jums geriau visada sėkmingai dirbti, net jei ir nesulaukiate kolegų paramos	..... .....	<b>I</b> <b>F</b>

## 11 priedas.

**Testas: Mano asmeniniai poreikiai pagal D. McClellando trijų kategorijų poreikių teoriją** (šaltinis: D. Boddy, R. Paton. *Management An introduction*. London, Prentice Hall Europe, 1998)

Šis testas sudarytas, siekiant padėti Jums geriau suprasti savo nuomonę apie asmeninius elgesio prioritetus. Toliau pateiktoje lentelėje nurodyta 12 teiginių. Prašome pagal kiekvieną teiginį kiek galima tiksliau išrinkti ir pažymėti Jums artimesnį atsakymą pagal 3–7 skiltyse pateiktus vertinimo kriterijus.

Teiginiai	Atsakymo šifras	Vertinimo kriterijai – aš / man:				
		Nesutinku	Nežinau	Nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
1	2	3	4	5	6	7
1. Keliu sau aukštus tikslus ir stengiuosi juos pasiekti	A	-1	0	1	2	3
2. Laimingas, kai susitinku su gyvenimu patenkintais žmonėmis	B	-1	0	1	2	3
3. Man patinka organizuoti darbą grupėje, komandoje	C	-1	0	1	2	3
4. Visiškai atsipalaiduojau tik tada, kai sėkmingai įvykdau sunkiausią darbo dalį	D	-1	0	1	2	3
5. Negaliu būti be draugų	E	-1	0	1	2	3
6. Visada stengiuosi apginti savo nuomonę	F	-1	0	1	2	3
7. Dirbu tol, kol lieku visiškai patenkintas pasiektu rezultatu	G	-1	0	1	2	3
8. Man patinka bendrauti ir kalbėtis įvairiomis temomis su dvasiškai artimais žmonėmis	H	-1	0	1	2	3
9. Kitiems žmonėms darau didesnę poveikį, negu jie man	I	-1	0	1	2	3

10. Jaučiu malonumą dirbdamas laisvalaikiu	J	-1	0	1	2	3
11. Jei man teks rinktis įsitikinimus ar draugus, aš pasirinksiu draugus	K	-1	0	1	2	3
12. Aš sugebu dominuoti socialinėje grupėje	L	-1	0	1	2	3

Gražulis, Vladimiras; Valickas, Andrius; Dačiulytė, Rūta; Sudnickas, Tadas  
DARBUOTOJAS ORGANIZACIJOS KOORDINACIJŲ SISTEMOJE: ŽMOGIŠ-  
KOJO POTENCIALO VYSTYMO PERSPEKTYVOS. Mokslo sudija. – Vilnius:  
Mykolo Romerio universiteto leidyba, 2012. 408 p.

ISBN 978-9955-19-452-1

*Mokslo studijose skaitytojui pateikiamas autorių požiūris į organizaciją žmo-  
giškojo veiksnio aspektu. Leidinio autoriai atkreipia dėmesį, kad globaliame pasau-  
lyje organizacija vargu ar gali būti konkurencinga, jei stokoja abipusio teorijos ir  
praktikos ryšio. Mokslo studijų tikslas – padėti skaitytojui suprasti teorinių nuostatų  
sąsajas su praktika bei jų kitimo raidą permainų kontekste.*

*Knygoje nagrinėjama Lietuvos organizacijų vadybos praktika, pateikiamas  
tyrimais paremtas kritinis daugelio aptariamų klausimų vertinimas. Autoriai pa-  
brėžia, kad kas tinka vienai organizacijai, kitai gali būti visiškai nepriimtina, todėl  
organizacijų vadovams pataria domėtis, kas jų vadovaujamoje organizacijoje skati-  
na darbuotojus dirbti efektyviai ir siekti iškeltų tikslų.*

*Mokslo studijas sudaro 7 skyriai, juose analizuojama organizacijos samprata  
žmogiškųjų išteklių vystymo aspektu, nagrinėjami naujų darbuotojų socializacijos  
modeliai ugdant lojalumą organizacijai, komandinio darbo organizavimo klau-  
simai, gvildenamos darbuotojų motyvacijos problemos, apžvelgiamas žmogiškųjų  
išteklių vystymas organizacijoje, aptariama organizacijos ir darbuotojo sąveika sie-  
kiant asmeninės karjeros, veiklos efektyvumo ir jos kokybės matavimų reikšmė žmo-  
giškųjų išteklių vadyboje.*

*Autoriai tikisi, kad knyga bus naudinga žmogiškųjų išteklių vadybos specia-  
listams, įvairaus rango organizacijų vadovams bei visiems, kas domisi teoriniais ir  
praktiniais organizacijų plėtros aspektais.*

UDK 658.3(474.5)



Vladimiras Gražulis, Andrius Valickas, Rūta Dačiulytė, Tadas Sudnickas

**DARBUOTOJAS ORGANIZACIJOS KOORDINAČIŲ SISTEMOJE:  
ŽMOGIŠKOJO POTENCIALO VYSTYMO PERSPEKTYVOS**

Redaktorė Jūratė Balčiūnienė  
Maketavo Aušrinė Ilekytė

SL 585. 2012 08 26. 22,25 leidyb. apsk. l.

Tiražas 200 egz. Užsakymas 15 981.

Išleido Mykolo Romerio universitetas,

Ateities g. 20, Vilnius

Puslapis internete [www.mruni.eu](http://www.mruni.eu)

El. paštas [leidyba@mruni.eu](mailto:leidyba@mruni.eu)

Parengė spaudai UAB „Baltijos kopija“,

Kareivių g. 13b, Vilnius

Puslapis internete [www.kopija.lt](http://www.kopija.lt)

El. paštas [info@kopija.lt](mailto:info@kopija.lt)

Spausdino UAB „Vitaė Litera“,

Kurpių g. 5–3, Kaunas

Puslapis internete [www.bpg.lt](http://www.bpg.lt)

El. paštas [info@bpg.lt](mailto:info@bpg.lt)