MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
STRATEGINIO VALDYMO IR POLITIKOS FAKULTETO
VALDYMO TEORIJOS KATEDRA

VIKTORIJA PUNIENĖ
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO VEIKLOS AUDITO STUDIJŲ PROGRAMA

N CENTRO DARBUOTOJŲ DALYVAVIMAS VALDYME

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas –
prof. habil. dr. S. Puškorius

Vilnius, 2008

MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY
FACULTY OF STRATEGIC MANAGEMENT AND POLICY
DEPARTMENT OF MANAGEMENT THEORY

VIKTORIJA PUNIENĖ
PUBLIC ADMINISTRATION AUDIT OF ACTIVITY STUDIES PROGRAMMES

N CENTRE PARTICIPATION OF EMPLOYEES IN MANAGEMENT

Masters' final works

Supervisor –
prof. habil. dr. S. Puškorius

Vilnius, 2008

TURINYS

ĮVADAS 3
1. VALDYMAS BEI JO FUNKCIJŲ APŽVALGA NAGRINĖJAMO CENTRO PAVYZDŽIU 6
1.1. Centro pagrindinės veiklos kryptys bei pagrindinės funkcijos 7
1.2. Centro struktūra 9
1.3. Centro darbo planavimas ir organizavimas 10
1.4. Centro veiklos kontrolė 12
1.5. Centro motyvavimo bei skatinimo sistema 14
2. DARBUOTOJŲ DALYVAVIMAS ORGANIZACIJOS VALDYME 16
2.1. Darbuotojų dalyvavimo organizacijos valdyme samprata 16
2.2. Visuotinis dalyvavimas valdyme 18
2.3. Darbuotojų dalyvavimo organizacijos valdyme formos 20
3. DARBUOTOJŲ DALYVAVIMO CENTRO VALDYME TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ 22
3.1. Tyrimo metodika 22
3.2. Tyrimo rezultatų analizė 23
3.3. Tyrimo rezultatų apibendrinimas 57
IŠVADOS 59
REKOMENDACIJOS 60
LITERATŪROS SĄRAŠAS 62
SANTRAUKA 65
SUMMARY 67
PRIEDAI 69

ĮVADAS

Temos aktualumas. Vadybos mokslo vystymuisi Lietuvoje didelę įtaką turėjo istorinės, socialinės bei ekonominės aplinkybės, dėl kurių mūsų šalyje didieji pasikeitimai organizacijos valdyme įvyko per pastarąjį dešimtmetį. Jeigu prieš keletą metų įstaigose vadybinės žinios ir gebėjimai buvo tik pagalbiniai, tai šiandien jie nuolat tobulinami, nes be jų negalimas personalo valdymas, darbų organizavimas, paslaugų kokybės gerinimas ir kiti procesai. Įstaigos teikia paslaugas ir tai yra neatsiejama nuo įstaigos valdymo, nes tik gerai organizuotoje ir efektyviai valdomoje įstaigoje galimas kokybiškas paslaugų suteikimas. Taigi ne vienam įstaigos vadovui siekiančiam geresnių rezultatų teko keisti valdymo sistemą iš esmės, pradedant technologija, kokybės kėlimu ir, galiausiai, požiūriu į darbuotojus, jų veiklą organizacijoje.

Organizacijos valdymas, tai sistema, kurios pagrindinis tikslas – užtikrinti efektyvų vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimą, siekiant organizacijos tikslų. Tai planavimo, organizavimo, motyvacijos ir kontrolės procesas, būdingas suformuluoti ir pasiekti organizacijos tikslus. Pasak žymiausio valdymo pasaulio teoretiko Drakerio, valdymas – tai išskirtinis veiklos tipas, paverčiantis neorganizuotą minią į efektyvią tikslo siekiančią gamybinę grupę.

Iš pirmo žvilgsnio atrodo, jog darbuotojų įtraukimas į organizacijos valdymą yra paprastas ir nedaug pastangų reikalaujantis procesas. Tačiau darbuotojų bendradarbiavimo organizavimas, atsakomybės paskirstymas bei delegavimo ir informacijos sklaidos sistemos sukūrimas yra kompleksinė ir sudėtinga problema tiek modeliavimo, tiek praktinio proceso organizavimo lygmeniu. Organizacijai siekiančiai efektyviai veikti aštrios konkurencijos ir nuolatinės intensyvios plėtros sąlygomis, nebepakanka tradicinių struktūrų ir vertikalių hierarchijų. Pokyčiai organizacijose realizuojami projektais, užduotimis, kurias įgyvendina komandos ir visi įstaigos darbuotojai bendrai[1]. Tačiau daugeliu atvejų vadovai vis dar vadovaujasi autokratine valdymo teorija, užduotis „nuleidžia iš viršaus į apačią“, ne visada atsižvelgia į darbuotojų žinias ir poreikius, dėl šios priežasties užgožiamos inovacijos, darbuotojų iniciatyvumas, kai kurių darbų tobulinimo galimybės. Remiantis užsienio šalių patirtimi tenka pastebėti, kad be visos organizacijos narių noro ir veiklos negalima pasiekti norimo rezultato. Reikia sugebėti reikiamai nukreipti visos organizacijos veiklą, įtraukiant jos darbuotojus. Tai galima atlikti tinkamai elgiantis su organizacijos darbuotojais.[2]

XX a. pradžioje daugelyje pasaulio šalių plačiai paplito socialinės partnerystės idėja, kurios esmė – įtraukti dirbančiuosius į organizacijų valdymą, t.y. leisti jiems patiems kurti darbo aplinką,

[1] Janulevičiūtė L., dr. Adamonienė R. Konsultantų svarba organizacijos plėtroje//Verslo žinios. 2007, Nr. 43. P.6.
[2] Pankevičienė A. Organizacijos patrauklumas darbuotojams//Verslo žinios//Karjera ir vadyba, 2004 vas. 12

kontrolės ar skatinimo sistemas, socialinių garantijų užtikrinimo sistemas, gamybos programas, valdyti dalį organizacijų kapitalo, dalyvauti priimant sprendimus ir pan. Organizacijų vadovai suprato, kad tai vienas iš moderniausių būdų darbuotojų potencialo panaudojimui. Tai leido vadovams išvengti dviejų pagrindinių kraštutinumų darbo santykiuose: nuolatinių konfliktų ir nuolatinių derybų, bei privedė prie kooperavimosi, užtikrinančio kiekvienos iš šalių interesų patenkinimo.

Lietuvos gamybinių įmonių vadovų apklausa parodė, kad iki šiol Lietuvos organizacijų darbuotojai mažai dalyvauja priimant sprendimus, yra nepakankamai motyvuoti bei savarankiški ir neskatinami būti tokiais, verčiami griežtai laikytis instrukcijų ir nurodymų. Tai reiškia, kad vyrauja vadinamasis „griežtasis“ žmonių išteklių valdymas, akcentuojant darbuotojų kontrolę, jų potencialo išnaudojimą ir maksimalios naudos gavimą, pamirštant tenkinti jų reikmes. Tačiau nepalankios demografinės tendencijos, įstojimas į Europos Sąjungą, didėjanti kvalifikuotų darbuotojų emigracija į Vakarus, stiprėjanti konkurencija skatina vadovus neapsiriboti vien materialiais prioritetais, bet nukreipti savo dėmesį į darbuotojus, kaip vieną iš pagrindinių konkurencinio pranašumo šaltinių.[3]

Dar kartą reikėtų pabrėžti, kad šiuolaikinės organizacijos valdyme:

- Visiems vadovams reikia įsisamoninti, kad darbuotojas ne šiaip sau vykdytojas, bet pirmiausiai žmogus su savo poreikiais ir lūkesčiais. Vadovams reikia suprasti, jog organizacijos veiklos sėkmė labiausiai priklauso nuo jos darbuotojų.
- Organizacija, atsižvelgdama į savo veiklą ir tikslus, turi nuspręsti kaip skatinti darbuotojus ir patenkinti jų poreikius. Vadovai turėtų motyvuoti savo darbuotojus atsižvelgiant į jų darbo kokybę, rodomą iniciatyvą darbo metu, siūlomas inovacijas. Norint turėti vieningą komandą, siekiančią numatytų tikslų reikia užtikrinti palankų darbo klimatą bei įdomius laisvalaikio praleidimo būdus.[4]

Didėjanti visuomenės savimonė skatinanti didesnius saviraiškos poreikius taip pat turi įtakos visuotinio dalyvavimo valdyme teorijos vystymuisi ir pripažinimui. Darbuotojai nebenori būti tik pasyviais vykdytojais užduočių, kurios jiems „nuleidžiamos iš viršaus“. Jie siekia tam tikros veikimo laisvės, galimybės parodyti savo sugebėjimus, žinias. Visa tai įgyvendinti leidžia visuotinis dalyvavimas valdyme, kuris jau įprastas daugelyje užsienio šalių organizacijų. Lietuvoje visuotinio darbuotojų dalyvavimo valdyme koncepcijos svarba tik pradedama pripažinti.

[3] Česynienė R. The Most Recent Trends and Emerging Values in Human Resource Management: Comparative Analysis//Engineering Economics. 2005, Nr. 4(44). P. 53-54.
[4] Kumpikaitė V. Darbuotojų svarba organizacijai//Ekonomika ir vadyba – 2000: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas: Technologija, 2000. P. 25-28.

Darbo objektas:

Valstybinio aplinkos sveikatos centro darbuotojų dalyvavimas valdyme.

Darbo tikslas – išanalizuoti Valstybinio aplinkos sveikatos centro darbuotojų dalyvavimo Centro valdyme problemas, pateikti praktines rekomendacijas.

Uždaviniai:

1. Išnagrinėti darbuotojų dalyvavimo Centro valdyme procesą.
2. Atlikti tyrimą siekiant išsiaiškinti įvairių respondentų grupių nuomonę dėl Centro valdymo.
3. Pateikti rekomendacijas dėl darbuotojų įtraukimo į valdymą.

Hipotezė

Darbuotojų dalyvavimas N Centro valdyme yra nepakankamas.

Tyrimo metodai

1. Literatūros apžvalga
2. Kiekybinis tyrimas - anketinės respondentų apklausos.
3. Lyginamoji anketinės respondentų apklausos rezultatų analizė.

Darbo struktūrinės dalys

Magistrinį darbą sudaro trys struktūrinės dalys. Pirmoje dalyje analizuojamas valdymas bei jo funkcijos nagrinėjamo Centro pavyzdžiu. Antroje darbo dalyje analizuojama darbuotojų dalyvavimo valdyme samprata, bei formos. Trečioje dalyje analizuojami empiriniai tyrimo duomenys, gauti vykdant anketines apklausas Valstybiniame aplinkos sveikatos centre. Vadovaujantis teorinėje dalyje atlikta analize, siekiama išryškinti problemas tiriamoje institucijoje. Toliau pateikiamos išvados ir rekomendacijos – kaip pagerinti darbuotojų dalyvavimą Centro valdyme.

Šio tyrimo vieta pasirinkta Valstybinė biudžetinė įstaiga – Valstybinis aplinkos sveikatos centras (toliau darbe – Centras), kuris atsakingas už visuomenės sveikatos priežiūrą bei aplinkos sveikatinimą, siekiantis, kad aplinka nekeltų grėsmės dabartinės kartos ir ateinančių Lietuvos kartų sveikatai.

1. VALDYMAS BEI JO FUNKCIJŲ APŽVALGA NAGRINĖJAMO CENTRO PAVYZDŽIU

Organizacijos valdymas, tai sistema, kurios pagrindinis tikslas – užtikrinti efektyvų vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimą, siekiant organizacijos tikslų. Tai planavimo, organizavimo, motyvacijos ir kontrolės procesas, būdingas suformuluoti ir pasiekti organizacijos tikslus. Pasak žymiausio valdymo pasaulio teoretiko Drakerio, valdymas – tai išskirtinis veiklos tipas, paverčiantis neorganizuotą minią į efektyvią tikslo siekiančią gamybinę grupę.

Dauguma autorių išskiria keletą pagrindinių valdymo funkcijų, kurių kiekviena yra gyvybiškai svarbi organizacijai. Tačiau pagal esmę ir turinį kai kurias funkcijas galima sujungti, todėl šiuo metu dažniausiai naudojamos keturios pagrindinės, prancūzų pramonininko H. Fajolio (1916) suformuluotos, šios bendrosios valdymo funkcijos: planavimas, organizavimas, vadovavimas, kontrolė.

Valdymo funkcijos yra labai glaudžiai susijusios tarpusavyje.[5] Pakankamai sunku atskirti, kur ir kada prasideda ir baigiasi viena ar kita funkcija. Vykstančius procesus reikia planuoti, organizuoti, analizuoti, o jeigu dirba ne vienas darbuotojas, tai ir paveikti kitus.

Kiekvienos organizacijos svarbiausi valdymo tikslai ir uždaviniai gali būti šie: turi būti sudarytos efektyvios vadovavimo prielaidos. Tai lemia sėkmingą vadovų veiklą. O tam pagrindą sudaro vadovų ugdymas, pagrįstas kompetencija, elgesio formulavimu; efektyvi darbuotojų pažinimo ir motyvavimo sistema, kuri leistų pažinti darbuotojų veiklos motyvus, sudarytų sąlygas jiems realizuoti savo tikslus ir lūkesčius; veiksminga vadovavimo priemonių sistema, apimanti platų arsenalą įvairiausių poveikio metodų ir būdų. Tam tikslui reikia sukurti efektyvią materialinio skatinimo sistemą, darbuotojų pripažinimo, įtraukimo į valdymo bei sprendimo priėmimo, atsakomybės ir įgaliojimų delegavimo mechanizmą.[6]

Planavimo funkcija labiausiai sietina su ateitimi, kontrolė/analizė – su praeitimi (būtina turėti kontroliuojamų ir nagrinėjamų faktų), o organizavimas – su erdve (jis reiškiasi per dabartį ir apima visas sudėtines organizacijos dalis). Motyvavimas bei skatinimas, tai organizavimo atmaina, apimanti išimtinai tik žmones (organizacijos dalyvius, tiekėjus, vartotojus ir kt.).

Tokį sudėtingą procesą kaip valdymas lengviau suvokti suskaidžius jį dalimis ir įvardijus esminius santykius tarp dalių. Tačiau iš esmės praktiškai valdymas neskaidomas į keturias atskiras

[5] Sasnauskas K. Vadyba//Vadovo pasaulis, 1997, Nr.8. P.10-14.
[6] Jucevičienė A. Organizacijos elgsena. Kaunas: Technologija, 1996. P. 175.

veiklas ar vos tarpusavyje susijusių veiklų visumą, o suprantamas kaip glaudžiai susijusių funkcijų grupė.

Šiame darbe valdymo funkcijas: planavimą, organizavimą, vadovavimą, kontrolę bei motyvavimą bandysime atskleisti nagrinėjamo Valstybinio aplinkos sveikatos centro (toliau darbe – Centro) pavyzdžiu. Tuomet galėsime geriau įsivaizduoti organizacijos, kurios darbuotojai ir vadovai, kaip apklausos respondentai dalyvavo atliktame tyrime, veiklos specifiką bei valdymą ir iškilusias problemas nagrinėti šios organizacijos kontekste.

1.1. Centro pagrindinės veiklos kryptys bei pagrindinės funkcijos

Organizacijos bendras tikslas – tai labai tiksliai suformuluota jos gyvavimo priežastis – išreikšta kaip misija. Tikslai – tai šios misijos įgyvendinimas.[7] Misija kaip tik ir padeda sudaryti gerą našiai dirbančią komandą, o tai nėra vienkartinė veikla. Tai yra ilgalaikis ir nuoseklus darbas, formuojantis organizacijos egzistencijos pamatą, jos ateities viziją bei filosofiją, kuri apjungtų visų dirbančiųjų tikslus ir poreikius.

Valstybinis aplinkos sveikatos centras – tretinio Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos veiklos organizavimo lygio visuomenės sveikatos priežiūros įstaiga, kuri pagal savo kompetenciją vykdo ir organizuoja antrinę ir tretinę visuomenės sveikatos priežiūrą Lietuvoje.

Centro misija – rūpinimasis visuomenės ir aplinkos sveikata, vykdant ekspertizę, monitoringą ir konsultavimą. Centras organizuoja visuomenės sveikatos būklės, ją veikiančių aplinkos veiksnių ekspertizę, stebėjimą, analizę ir vertinimą. Centras teikia gyventojams ir specialistams informaciją apie Pasaulio sveikatos organizacijos ir Europos Sąjungos strateginius aplinkos sveikatinimo dokumentus, apie įregistruotas Lietuvos higienos normas ir apie pavojingų sveikatai cheminių medžiagų fizines, chemines, toksines savybes, jų poveikį sveikatai.

Centras atsakingas už visuomenės sveikatos priežiūrą bei aplinkos sveikatinimą, siekiantis, kad aplinka nekeltų grėsmės dabartinės kartos ir ateinančių Lietuvos kartų sveikatai. Aplinkos sveikatinimo siekiama diegiant efektyvias prevencines priemones, vykdant aplinkos rizikos sveikatai kontrolę tokiose srityse kaip oro tarša, sukurta aplinka, teritorijų planavimas, cheminė sauga, globaliniai aplinkos klausimai, laboratorijų veikla ir rezultatai, triukšmas, profesinė veikla, dirvožemio tarša, atliekų tvarkymas, vandens tarša ir pan.[8]

[7] Seilius A. Planavimas ir dalyvavimas valdyme//Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 1996, Nr.3. P. 146
[8] http://vasc.sam.lt/. Prisijungimo laikas: 2008-10-14

Centras yra pagrindinė institucija, vykdanti ne tik teisės aktų derinimą su Europos Sąjungos teise, bet ir įgyvendinanti administracinius gebėjimus šiuose Europos Sąjungos sektoriuose: Laisvas prekių judėjimas (cheminės medžiagos, kosmetika), Aplinkos apsauga (medicininės atliekos), Vartotojų apsauga (ne maisto prekių). Centro darbuotojai taip pat dalyvauja derinant Lietuvos teisę su Europos Sąjungos teisės nuostatomis, reglamentuojančiomis apsinuodijimų profilaktiką ir kontrolę.

Centro veikla grindžiama kolegialiu klausimų svarstymu, demokratijos, teisėtumo, teisingumo, įstatymo viršenybės, objektyvumo, proporcionalumo, nepiktnaudžiavimo valdžia, tarnybinio bendradarbiavimo ir kitais demokratinio administravimo, viešumo principais, taip pat asmenine Centro darbuotojų atsakomybe už Centro veiklą.

Svarbiausi organizavimo elementai yra žmogus, jo darbas. Organizavimo funkcija yra kiekvienam darbuotojui nurodyti jo darbą bei suteikti įgaliojimus tam darbui kokybiškai atlikti, t.y. suteikti tam tikras teises ištekliams panaudoti ir atsakomybę už tų išteklių panaudojimą.

Centras savo veikloje vadovaujasi Biudžetinių įstaigų, Sveikatos sistemos, Sveikatos priežiūros įstaigų ir kitais įstatymais, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais bei patvirtintais Centro nuostatais[9]. Centro nuostatuose yra numatytos pagrindinės Centro funkcijos (žr. 2 priedą).

Planavimo ir organizavimo funkcijos glaudžiai susijusios. Planavimas ir organizavimas tam tikra prasme vienijasi. Planavimas formuoja bazę, kad būtų realizuoti organizacijos tikslai, o organizavimas kaip valdymo funkcija formuoja darbinę struktūrą, kurios pagrindinis komponentas yra žmogus.

Vadovaujantis Valstybinio aplinkos sveikatos centro nuostatuose iškeltais uždaviniais bei funkcijomis kiekvienam padaliniui (skyriui) yra parengti ir Centro direktoriaus įsakymais patvirtinti skyrių (padalinių) nuostatai su tiems skyriams priskirtais specifiniais uždaviniais bei funkcijomis (žr. 3, 4 priedus).

Norėčiau atkreipti dėmesį į tai, kad Centro struktūriniai padaliniai teikia platų spektrą įvairių paslaugų bei vykdo daug įvairių veiklų, todėl Centro teikiamų paslaugų gavėjai (vartotojai) pakankamai plačiai išsiskirstę pagal veiklos specifikas, kurios pateiktos šio darbo 3-4 prieduose.

Darbuotojai savo veikloje vadovaujasi Centro nuostatais, skyrių (padalinių) nuostatais, patvirtintomis pareigų instrukcijomis, su kuriomis yra supažindinami darbo pradžioje. Kiekvienoje pareigų instrukcijoje yra apibrėžtos konkrečios darbuotojo funkcijos, pareigos bei atsakomybė.

[9] Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2008 m. birželio 2 d. įsakymas Nr. V-528 „Dėl Valstybinio aplinkos sveikatos centro nuostatų patvirtinimo“//Valstybės žinios. 2008, Nr. 67-2551.

1.2. Centro struktūra

Pasak užsienio autorių James A.F. Stoner, R. Edward Freeman bei Daniel R. Gilbert „Organizavimas, tai dviejų ar daugiau žmonių įtraukimas dirbti kartu tam tikroje struktūroje, siekiant konkretaus tikslo ar tikslų visumos“.[10]. Daugelio autorių teigimu, organizavimas bendrąja prasme yra ko nors surengimas, sutvarkymas į vientisą, aiškią sistemą, kieno nors sandaros ar struktūros projektavimas ir sudarymas. „Organizavimas kaip vadybos funkcija yra organizacijos struktūros sudarymas, sąlygojantis efektyvų darbą siekiant numatytų tikslų. Tai parengto plano įgyvendinimo detalizavimas, veiklos funkcijų, atsakomybės ribų, išteklių derinimas bei teisių ir pareigų (uždavinių) perdavimas (delegavimas) darbuotojui arba padaliniui, kurie tampa atsakingi už jų atlikimą. Tai integracinis procesas, atskirų sudedamųjų struktūros elementų susijungimas į vientisą darinį (sistemą), nurodant atskiro darbuotojo arba padalinio veiklos ribas.“[11]

Valstybiniame aplinkos sveikatos centre nagrinėjamu laikotarpiu dirbo 84 darbuotojai, iš kurių 72 darbuotojai – specialistai ir 12 vadovaujančių specialistų (vadovų).

Valstybinio aplinkos sveikatos centro darbuotojai pagal įgytą išsilavinimą yra pasiskirstę taip – 75 proc. darbuotojų yra įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą; 15 proc. aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą; apie 10 proc. spec. vidurinį arba vidurinį išsilavinimą.

Centro struktūra yra suderinta su steigėju – Sveikatos apsaugos ministerija bei patvirtinta VASC direktoriaus įsakymu. VASC struktūrą sudaro direktorius, 4 pavaduotojai, 11 skyrių – Finansų, Raštinė, Ryšių su visuomene, Technikos ir eksploatavimo, Vaikų aplinkos sveikatinimo, Darbo organizavimo, Aplinkos ir sveikatinimo, Visuomenės sveikatos saugos ekspertizės, Triukšmo prevencijos, Profilaktinės toksikologijos, Cheminės saugos bei 2 biurai – Sveikatos mokymo ir Sveikatą stiprinančių mokyklų tinklo koordinavimo. Valstybinio aplinkos sveikatos centro struktūros schema pateikiama 1 priede.

Centro valdymo institucija yra administracija, kurią sudaro Centro direktorius (administracijos vadovas), Centro direktoriaus pavaduotojai, vyriausias finansininkas, padalinių (skyrių) vadovai. Administracija organizuoja ir valdo Centro veiklą. Centro direktorius vadovauja administracijai tiesiogiai, taip pat per Centro direktoriaus pavaduotojus.

VASC direktoriaus ir 4 pavaduotojų administravimo sritys yra paskirstytos ir patvirtintos VASC direktoriaus įsakymu. Administravimo sritys paskirstytos taip:

[10] James A.F. Stoner, R. Edward Freeman bei Daniel R. Gilbert. Vadyba. Vilnius: Poligrafija ir informatika, 1999. p. 11
[11] Stoškus S., Beržinskienė D. Vadyba. Kaunas: Technologija, 1995. P. 121

1. Direktoriui tiesiogiai pavaldūs 4 skyriai – Finansų, Raštinė, Ryšių su visuomene, Technikos ir eksploatavimo.

2. Direktoriaus pavaduotojui visuomenės sveikatos planavimui, paslaugų kokybės vadybai, profesinio tobulinimo organizavimui, vaikų aplinkos sveikatinimui, mokyklų bendruomenių sveikatos stiprinimui pavaldūs Vaikų aplinkos sveikatinimo, Darbo organizavimo skyriai bei Sveikatą stiprinančių mokyklų tinklo koordinavimo biuras.

3. Direktoriaus pavaduotojui aplinkos sveikatinimui, triukšmo prevencijai, visuomenės sveikatos saugai pavaldūs – Aplinkos ir sveikatos, Visuomenės sveikatos saugos ekspertizės, Triukšmo prevencijos skyriai.

4. Direktoriaus pavaduotojui toksikologijai bei cheminei saugai pavaldūs – Profilaktinės toksikologijos ir Cheminės saugos skyriai.

5. Direktoriaus pavaduotojui neformaliąjam ir formaliąjam švietimui, tęstiniam visuomenės sveikatos specialistų mokymui, sveikatos ugdymui pavaldus – Sveikatos mokymo biuras (Sveikatos mokymo bei Sveikatos ugdymo metodinės medžiagos rengimo poskyriai).

Valstybiniame aplinkos sveikatos centre yra taikoma linijinė-funkcinė struktūra. Tai jungtinis linijinės ir funkcinės struktūrų variantas. Jo esmė tokia: priimant sprendimus naudojami funkcinio valdymo pranašumai (t.y. funkcinių vadovų kompetencija – pavaduotojai bei padalinių (skyrių) vadovai), o organizuojant sprendimų realizavimą naudojami linijinio valdymo pranašumai. Centro vadovas konsultuojasi su funkciniais vadovais (pavaduotojais bei skyrių (padalinių) vadovais) ir priimdamas sprendimus įvertina jų nuomonę. Tačiau nurodymai perduodami ir ataskaitos dėl sprendimų įgyvendinimo priimamos jau linijiniu principu. Funkciniai vadovai vykdytojams tik pataria, bet nenurodinėja. Visos valdymo struktūros yra hierarchinės, valdymas vyksta keliuose lygiuose, kiekviename lygyje priimami sprendimai.

1.3. Centro darbo planavimas bei organizavimas

Planavimas – svarbiausia (pirminė) vadybos funkcija, kuri kaip koordinacinė organizacijos vadybos funkcija yra kitų funkcijų pagrindas. Jis turi būti realizuojamas visuose organizacijos lygmenyse. Jo tikslas yra koordinuoti padalinių veiklą organizacijoje ir jos aplinkoje. Nuo suplanuotų tikslų ir numatytų įgyvendinimo priemonių priklauso organizacijos struktūra, vadovavimo ir kontrolės metodų pasirinkimas.[12]

[12] Stoškus S., Beržinskiene D. Vadyba. Kaunas: Technologija, 1995. P. 96

Planavimas svarbus kaip socialinis reiškinys. Tai priemonė, kurią taikant personalas įtraukiamas į valdymą. Dalyvaudamas procese, darbuotojas prisiima dalį atsakomybės už būsimos veiklos rezultatus. Dalyvavimas planavimo procese ugdo darbuotojų lojalumą. Jei planavimas prastas (arba jo nėra), negalima geru pripažinti ir valdymo – vadyboje tai aksioma. Deja, Lietuvoje ši tiesa dar nepakankamai plačiai ir giliai suvokta. Kai veikla neplanuojama, nėra planų (strategijos), neįmanoma kontroliuoti, kas nuveikta; kai nekontroliuojama, dingsta atsakomybė; kai nėra atsakomybės, nebereikia ir atsiskaitomybės.[13]

Centro veikla planuojama vadovaujantis Lietuvos sveikatos programa, įstatymais, valstybės institucijų patvirtintomis sveikatos strategijomis, sveikatos programomis, Centro ir jo paslaugų užsakovų pasirašytomis sutartimis bei Centro nuostatais. Valstybinis aplinkos sveikatos centras rengia ilgalaikius strateginius veiklos planus 5 metams ir biudžetinio finansavimo programas 3 metams bei metinius Centro planus. Centro veiklos planavimo dokumentuose numatytų priemonių įgyvendinimą kontroliuoja Centro direktoriaus pavaduotojai pagal jiems priskirtą veiklos sritį.[14]

Centro biudžetinio finansavimo programą, strateginį, metų bei pusmečių darbo planus rengia Centro struktūriniai padaliniai (skyriai). Centro padaliniai ir jų specialistai turi rinkti, kaupti ir analizuoti informaciją ir kitą medžiagą, kurios reikia Centro planavimo dokumentų vykdymo analizei, apskaitos ir atskaitomybės dokumentams parengti. Metų bei pusmečių darbo planuose numatomi konkretūs programos ir sutarčių įgyvendinimo veiksmai ir kryptys, numatomi įvykdymo terminai ir atsakingi už įvykdymą vykdytojai. Centro veiklos planavimo dokumentų projektai svarstomi ir aprobuojami Centro administracijos pasitarimuose, taip pat veiklos planų įgyvendinimas vieną kartą per ketvirtį (prireikus dažniau) aptariamas administracijos susirinkimuose.

Pavedimai Centro darbuotojams duodami valstybės ir savivaldos institucijų įsakymais, potvarkiais, pavedimais, Centro direktoriaus įsakymais, rezoliucijomis, Centro direktoriaus pavaduotojų rezoliucijomis. Centro direktorius duoda pavedimus direktoriaus pavaduotojams, padalinių vadovams, darbuotojams. Centro direktoriaus pavaduotojai duoda pavedimus pagal jiems Centro direktoriaus nustatytą kompetenciją. Centro padalinių (skyrių) vadovai duoda pavedimus jų vadovaujamų padalinių darbuotojams. Jeigu pavedimas duotas keliems vykdytojams, atsakingas už jį vykdytojas privalo organizuoti šio pavedimo vykdymą. Kiti vykdytojai yra vienodai atsakingi už pavedimo įvykdymą nustatytu laiku.

[13] Sasnauskas K. Vadyba//Vadovo pasaulis. 1997, Nr.1. P. 42-43
[14] Valstybinio aplinkos sveikatos centro direktoriaus 2001 m. spalio 1 d. įsakymas Nr. 27 „Dėl vidaus tvarkos taisyklių patvirtinimo“

Centre sprendimų priėmimui, informacijos suteikimui organizuojami administracijos pasitarimai bei Centro darbuotojų susirinkimai. Einamieji Centro veiklos klausimai aptariami Centro direktoriaus, pavaduotojų ir padalinių vadovų pasitarimuose, kurie vyksta nustatytu laiku. Centro direktoriaus pavaduotojai gali organizuoti padalinių (skyrių) vadovų ir kitų darbuotojų pasitarimus jiems pavestų uždavinių vykdymo klausimais pagal poreikį. Į pasitarimus kviečiami Centro administracija, Centro profesinės sąjungos pirmininkas bei Centro darbuotojai, tiesiogiai susiję su nagrinėjamu projektu ar turintys dalyvauti jį svarstant.[15]

Centro administracijos organizuojami darbuotojų susirinkimai rengiami prireikus. Tokių susirinkimų organizatoriumi dažniausiai būna Centro direktorius, o jo nesant – Centro direktoriaus įgaliotas asmuo. Pranešimus Centro veiklos planavimo dokumentų vykdymo eigos klausimu daro Centro padalinių (skyrių) vadovai, kiti centro darbuotojai.

1.4. Centro veiklos kontrolė

„Kontrolė, tai procesas, užtikrinantis, kad reali veikla atitiktų planuojamą.“[16] Vadovas turi žinoti, ar organizacijos narių veiksmai iš tikro padeda įgyvendinti jos užsibrėžtus tikslus. Kontrolės funkcija padeda vadovui išlaikyti organizaciją pasirinktame kelyje. Vadovai privalo rūpintis kontrole, nes ilgainiui organizuotų santykių rezultatai ne visada susiklosto kaip planuota.[17] Kontrolė padeda vadovams stebėti planavimo, organizavimo ir vadovavimo efektingumą bei, iškilus reikalui, imtis koregavimo veiksmų. Kaip ir organizavimas, kontrolė yra viską apimanti valdymo funkcija. Kontrolė lydi ir planavimą, ir organizavimą. Ji reikalinga tam, kad viskas būtų daroma pagal planus, įstatymus, įsakymus bei nutarimus. Jos tikslas yra pamatyti ir parodyti klaidas, siekiant jas ištaisyti ir vėliau jų nekartoti. Pagrindinis kontrolės tikslas yra pasiekti, kad organizacija ritmingai dirbtų pagal numatytą planą. Kuo anksčiau nukrypimai bus pastebėti, tuo lengviau organizacijos veiklą pakoreguoti taip, kad ji galėtų įgyvendinti užsibrėžtus tikslus. Nukrypimai gali atsirasti dėl įvairių priežasčių: planavimo trūkumų, organizavimo problemų, motyvavimo klaidų ir pan.

Kiekviena (organizacija) turi savo konkrečią suplanuotą kontrolės sistemą. Bet pagrindinės sudedamosios dalys yra vienodos beveik visur. Kontrolė yra vadovo veiksmas, kuriam pavaldiniai labiausiai priešinasi. Ją pavaldiniai dažnai laiko nepasitikėjimo, net persekiojimo apraiška.

[15] Valstybinio aplinkos sveikatos centro direktoriaus 2001 m. spalio 1 d. įsakymas Nr. 27 „Dėl vidaus tvarkos taisyklių patvirtinimo“
[16] James A.F. Stoner, R. Edward Freeman bei Daniel R. Gilbert. Vadyba. Vilnius: Poligrafija ir informatika, 1999. P.11
[17] Ten pat, P.12

Neatskiriamas kontrolės elementas, kaip ir visose kitose valdymo stadijose, yra žmonės. Todėl, organizuojant kontrolę, būtina atkreipti dėmesį į jų elgesį.

Kai darbuotojas suvokia organizacijos tikslus kaip savo paties, tuomet jis gali visiškai patikimai kontroliuoti savo darbo procesą. Jeigu darbuotojas yra motyvuotas savo darbo turiniu, turi atitinkamą kvalifikaciją ir reikiamai techniškai aprūpintas, jis gali dirbti savikontrolės pagrindais. Dažniausiai organizacijose yra taikomi tarpiniai kontrolės būdai, dažniausiai tam tikriems darbuotojams suteikiami įgaliojimai duoti privalomus nurodymus ir taip koreguoti numatytą procesų eigą.

Centro direktorius ir jo pavaduotojai kontroliuoja Centro padalinių veiklą per padalinių (skyrių) vadovus, rūpinasi, kad būtų pasinaudota visomis suteiktomis teisėmis savarankiškai spręsti kompetencijai priskirtus klausimus, taip pat per samdomus auditorius ar lokalaus audito grupę prižiūri, kaip Centras laikosi finansinės drausmės. Centro padalinių vadovai ir kiti darbuotojai pateikia Centro direktoriaus reikalavimu veiklos ataskaitas. Centro direktorius prireikus išklauso Centro padalinių vadovų ir kitų darbuotojų ataskaitas, kaip vykdomi įstatymai, teisės aktai, Centro direktoriaus įsakymai, kiti sprendimai bei pavedimai.

Valstybinio aplinkos sveikatos centro direktoriaus 2005 m. liepos 18 d. įsakymu Nr. 02V-24 „Dėl Valstybinio aplinkos sveikatos centro veiklos vidaus kontrolės organizavimo ir vykdymo taisyklių patvirtinimo“ patvirtinta Vidaus kontrolės sistema, kurią sudaro – finansų kontrolė, Centro veiklos vertinimas; informacija ir komunikavimas bei stebėsena. Centro vidaus kontrolės sistema turėtų užtikrinti: valdymo efektyvumą (įskaitant funkcijų atskyrimą, aiškų pareigų apibrėžimą, kontrolės nustatymą); vidaus taisyklių laikymąsi (įskaitant periodišką tikrinimą, efektyvių poveikio priemonių taisymą); veiklos atitiktį įstatymams, kitiems teisės aktams, visuomenės sveikatos priežiūros strateginio planavimo dokumentams bei Centro kokybės politikai; klaidų ir neatitikčių prevenciją, nustatymą ir pašalinimą ir kitas.[18]

Centro direktorius sukuria vidaus kontrolės sistemą, atsako už jos veikimą ir tobulinimą, o darbuotojai, atlikdami savo pareigas, turi ne tik dalyvauti Centro vidaus kontrolės procese, bet ir pagal savo kompetenciją nuolat vertinti vidaus kontrolės sistemos efektyvumą bei teikti pasiūlymus kokybės sistemos gerinimui.

Yra keli pagrindiniai kontrolės proceso žingsniai, kuriuose turėtų dalyvauti ne tik vadovai, bet visi organizacijos darbuotojai, tai *kriterijų sukūrimas veiklos atlikimo lygiui įvertinti*; *veiklos*

[18] Valstybinio aplinkos sveikatos centro direktoriaus 2005 m. liepos 18 d. įsakymas Nr. 02V-24 „Dėl Valstybinio aplinkos sveikatos centro veiklos vidaus kontrolės organizavimo ir vykdymo taisyklių patvirtinimo“

atlikimo lygio vertinimas; nustatymas, ar veiklos atlikimo lygis atitinka kriterijus; koregavimo veiksmai.[19]

Valstybiniame aplinkos sveikatos centre taip pat yra organizuojamas teikiamų paslaugų kokybės auditas vadovaujantis ISO kokybės vadybos (ISO 9001) standartais. Jį atlieka Centro direktoriaus sudaryta lokalaus audito grupė, kuri savo veikloje vadovaujasi Centro direktoriaus patvirtintais lokalaus audito nuostatais.

1.5. Centro motyvavimo bei skatinimo sistema

Motyvacija, tai žmonių skatinimas veikti taip, kad jie ir organizacija pasiektų išsikeltus savo tikslus ir būtų patenkinti kiekvieno žmogaus poreikiai. Motyvacija naudinga organizacijai, nes darbuotojas, turintis gerą motyvaciją, nori būti darbe, didžiuojasi savo darbu, neturi neigiamo požiūrio į organizaciją, yra atsidavęs darbui ir jaučia pasitenkinimą juo. Organizacija, turėdama tokius darbuotojus, gali pasiekti: aukštesnį darbo našumą; mažesnę darbo jėgos kaitą; didesnę tikimybę, kad pokyčiai bus pripažinti, o ne jiems priešinamasi; didesnę tikimybę, kad idėjos bus įgyvendintos ir prisiimta atsakomybė.[20]

Motyvuoti darbuotojus – tai siekti jų pasitenkinimo. Vadybinio pobūdžio literatūroje nėra sukurtų standartų, kaip tai pasiekti, tik nurodoma, kas žmones skatina veikti ir koks yra jų veikimo procesas. Vadinasi, patiems organizacijos vadovams reikia susikurti darbuotojų motyvacijos modelį.

Prieš pradedant kurti darbuotojų motyvacijos modelį, reikėtų išsiaiškinti, kas veikia darbuotoją tam tikrai veiklai. Darbuotoją vienaip ar kitaip elgtis skatina jo poreikiai, asmeniniai tikslai. Taip pat žmonėms yra svarbu, kokį darbą, kur ir su kuo dirba, t.y. darbo aplinka, organizacijos politika, darbo turinys ir pan. Taigi reikia stengtis, kad darbuotojai gautų tai, ko jie pageidauja. Dar vienas svarbus veiksnys – tinkamas elgesys su darbuotojais. Žmonės neabejingi tam, kaip jie pasveikinami, priimami, išklausomi ir pan. Tad galima teigti, kad vadovo elgesys turi įtakos darbuotojų veiklos rezultatams.[21]

Motyvacijos priemonės gali būti įvairios. Kokias įmonės vadovai pasirinks, priklausys ne tik nuo darbuotojų poreikių, bet ir nuo įmonės galimybių juos patenkinti.

Valstybinio aplinkos sveikatos centro direktoriaus 2004 m. vasario 14 d. įsakymu Nr. 02V-36 „Dėl Valstybinio aplinkos sveikatos centro darbuotojų premijavimo tvarkos patvirtinimo“

[19] Vijay Sathe. The Controller‘s Role in Management//Organizational Dynamics. 1993, Nr.3. P. 31-48
[20] Grauslytė D. Darbuotojų motyvacijos modelis//Vadovas ir pasaulis. 2006, Nr. 5. P. 27
[21] Pankevičienė A. Organizacijos patrauklumas darbuotojams//Verslo žinios//Karjera ir vadyba, 2004 vas. 12

patvirtinta Centro darbuotojų skatinimo sistema.[22] Ši tvarka patvirtinta siekiant padidinti Centro darbuotojų ir specialistų materialinį suinteresuotumą laiku ir kokybiškai atlikti Centro uždavinius ir funkcijas. Darbuotojai yra premijuojami iš darbo apmokėjimo fondo ekonomijos.

Vienkartinės materialinės išmokos centro darbuotojams mokamos iš darbo apmokėjimo fondo ekonomijos pagal Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatytą tvarką ir Centro kolektyvinę sutartį. Kolektyvinėje sutartyje yra numatytas ir kitoks motyvavimas, pvz. studijuojantiems darbuotojams yra apmokamos mokymosi atostogos, paliekant vidutinį darbo užmokestį. Jeigu darbuotojo studijų programa atitinka Centro darbo sritį arba įgyti įgūdžiai ir žinios bus pritaikyti Centre, tuomet darbuotojui yra apmokamos ir studijos universitete.

Darbdavys skiria lėšas darbuotojų kvalifikacijai tobulinti (stažuotėms, mokymams) bei visokeriopai remia darbuotojų sveikatos stiprinimą. Darbuotojams sudaromos sąlygos sveikai praleisti laisvalaikį.

Kiekvienoje organizacijoje – sava atlyginimų politika, kuri remiasi nusistovėjusia, tačiau po truputį kintančia praktika. Darbdaviai nustato atlyginimus, vadovaudamiesi keliais kriterijais: išsilavinimu, patirtimi, į organizaciją atneštomis naujovėmis, išdirbtu laikotarpiu, pastangomis ar rezultatais. Vertinimas svarbesnis už algą, darbuotojas paaukštinamas, jei jis tobulėja, geriau atlieka savo darbą.

Valstybinio aplinkos sveikatos centro darbuotojų atlyginimai yra nustatomi remiantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 542 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1993 m. liepos 8 d. nutarimo „Dėl biudžetinių įstaigų ir organizacijų darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos tobulinimo“ pakeitimo“.

[22] Valstybinio aplinkos sveikatos centro direktoriaus 2004 m. vasario 14 d. įsakymas Nr. 02V-36 „Dėl Valstybinio aplinkos sveikatos centro darbuotojų premijavimo tvarkos patvirtinimo“

2. DARBUOTOJŲ DALYVAVIMAS ORGANIZACIJOS VALDYME

2.1. Darbuotojų dalyvavimo organizacijos valdyme samprata

Lietuvoje pasikeitus visuomenės vertybinei orientacijai, labiausiai neigiama visų darbuotojų įtraukimo į valdymą idėja, o tai ir yra svarbiausia organizacijų valdymo problema. Kadangi organizacijos valdymas yra kryptingas socialinis, ekonominis ir psichologinis poveikis dirbančiųjų kolektyvui, organizuojant ir koordinuojant jo veiklą efektyviausiems darbo rezultatams mažiausiomis sąnaudomis gauti, tai šiame procese visi dalyviai turi turėti galimybę nevaržomai kurti veiklos rezultatus. Taigi visi darbuotojai turi turėti galimybę dalyvauti valdyme ir sąmoningai turi vykdyti numatytas funkcijas ar užduotis.[23]

Visų darbuotojų dalyvavimo proceso pagrindinis tikslas – skatinti didesnį atsidavimą organizacijos sėkmei ir manoma, kad jei darbuotojai dalyvaus priimant sprendimus, darančius poveikį jiems patiems, ir turės didesnį savarankiškumą bei galimybę kontroliuoti savo darbą, jie bus suinteresuotesni ir atsidavę organizacijai, produktyvesni ir labiau patenkinti savo darbu.[24] Darbuotojų skatinimas bendradarbiauti, suteikiant jiems balsą ir galimybę dalyvauti priimant svarbius sprendimus dėl organizacijos arba jų pačių darbo, didina įsipareigojimą organizacijai, gerina darbo motyvaciją ir tuo pačiu didina organizacijos bendrą darbo efektyvumą.[25]

Profesoriaus R.Blanpaino nuomone, darbuotojų dalyvavimo valdant organizaciją tikslas nėra suteikti darbuotojams galimybę daryti įtaką administracijos sprendimams. Jo nuomone, pačioms organizacijoms reikia darbuotojų pagalbos „konkurencinėje aplinkoje, kurioje kūrybiškumas ir informatyvumas yra pagrindinės ekonominės sėkmės sudėtinės dalys“.[26] Darbuotojų dalyvavimas, kaip taisyklė, iš esmės nepakeičia strateginių, ekonominių, administracinių sprendimų. Todėl šiuo požiūriu darbuotojų dalyvavimo organizacijos valdyme tikslas, visų pirma, yra įtraukti darbuotojus į organizacijos valdymą, siekiant aukštesnio socialinės partnerystės lygio.

Dar vienas darbuotojų dalyvavimo ypatumas, tai motyvacija bendram indėliui, pagalbos teikimas. Darbuotojų dalyvavimas bendroje organizacijos veikloje juos ypač motyvuoja tikslo realizavimo kelių ir būdų paieškai, norui veikti drauge.[27] Tačiau šiandien ne visada galima

[23] Seilius A. Darbuotojų dalyvavimo valdyme formos: JAV patirtis// Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 1997, Nr. 4. P. 223
[24] J.L.Cotton. Employee Involvement. Newbury Park, CA: Sage. 1993. P.3-14
[25] Seilius A. Darbuotojų dalyvavimo valdyme formos: JAV patirtis// Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 1997, Nr. 4. P. 225
[26] Blanpain R. Involvement of Employees in the European Union. 2002. P. XVI
[27] ten pat

pasiekti darbuotojų dalyvavimo. Todėl A.Jucevičienė (1996) siūlo kelias sąlygas, kad būtų užtikrintas darbuotojų dalyvavimas: reikia turėti laiko prieš pradedant konkrečius veiksmus, kadangi dalyvavimą sunku realizuoti kraštutinėse, ekstremaliose situacijose; potenciali dalyvavimo nauda turi būti didesnė negu jo kaina (darbuotojai negali skirti tiek daug laiko dalyvavimui, kad dėl to nukentėtų jų tiesioginis darbas); klausimai, kurie turėtų būti sprendžiami dalyvaujant darbuotojams, turi būti jiems vertingi ir įdomūs, nes kitaip žmonės į papildomą veiklą žiūrės tik kaip į jų trukdymą; dalyvaujantys turi turėti intelektualinius ir techninius sugebėjimus (būti kompetentingi) tam, kad galėtų efektyviai spręsti problemas; dalyvaujantys turi sugebėti susikalbėti (ta pačia kalba, suprantamomis sąvokomis), kad galėtų keistis idėjomis; dalyvavimo procese darbuotojai neturi jausti grėsmės (pavyzdžiui, neturi bijoti, kad dėl išsakytų minčių nukentės jų darbas); dalyvavimas turi turėti tam tikras ribas organizacijos veiklos kompetencijos rėmuose.[28]

Dalyvavimas valdyme nebūtinai tinka kiekvienai organizacijai ar kiekvienam organizaciniam vienetui. Kad jis būtų veiksmingas, reikia pakankamai laiko dalyvauti, klausimai, į kurių sprendimą įsitraukia darbuotojai, turi būti aktualūs, darbuotojai privalo turėti gabumų (intelektą, techninį išmanymą, bendravimo įgūdžius) dalyvauti, o organizacijos kultūra turi skatinti darbuotojų įsitraukimą.[29] Pagrindines darbuotojų dalyvavimo valdant organizaciją sąvokas apibrėžia 2001 m. direktyva, papildanti Europos Bendrovės statutą. Direktyva įtvirtina ne tik „darbuotojų dalyvavimo valdant įmonę“ sąvoką bet taip pat „informavimo“, „konsultavimo“ ir „dalyvavimo sprendimų priėmime“ sąvokas.[30]

Trumpai šiame darbe apžvelkime minėtas sąvokas, kadangi atliktame tyrime susiduriame ir su informavimu, ir su konsultavimu bei dalyvavimu priimant sprendimus.

Darbuotojų informavimas, pagal Tarybos direktyvą apibrėžiamas, kaip darbdavių duomenų perdavimas darbuotojų atstovams, siekiant sudaryti galimybę jiems susipažinti su dalyko esme ir jį išnagrinėti. *Konsultavimas* pagal Europos Bendrovės reglamentą papildančios direktyvos 2 straipsnį reiškia dialogo tarp darbuotojų atstovų ir (arba) darbuotojų atstovams atstovaujančio organo užmezgimą ir pasikeitimą nuomonėmis. Pasikeitimo nuomonėmis laikas, būdas ir turinys turi būti tokie, kad darbuotojai ar jų atstovai, vadovaudamiesi pateikta informacija apie numatytas priemones, galėtų pareikšti savo nuomonę, į kurią gali būti atsižvelgiama priimant sprendimus. Taigi konsultuojama pateikus informaciją darbuotojams, ir konsultavimo esmė ta, kad konsultacijų metu darbuotojai arba jų atstovai būna susipažinę su gauta informacija ir gali išreikšti savo ir sužinoti

[28] Jucevičienė A. Organizacijos elgsena. Kaunas: Technologija, 1996. P. 173-174
[29] R.Tannenbaum, I.R.Wechsler ir F.Massarik. Leadership and Organization: A Behavioral Science Aproach. New York: McGraw–Hill., 1961. P. 88-100
[30] Vėgėlė I. Darbuotojų dalyvavimas valdant įmonę Europos Sąjungos teisėje//Jurisprudencija. 2004, T.58(50). P. 106

administracijos nuomonę rūpimais klausimais.[31] *Dalyvavimas* – darbuotojų įtraukimo į įmonės valdymą forma. Ši forma reiškia galimybę darbuotojų atstovams ar juos atstovaujantiems organams daryti įtaką organizacijos valdymui.[32]

Apibendrinant darbuotojų dalyvavimas valdant organizaciją – tai procesas, kurio metu pirmiausia darbuotojai arba jų atstovai informuojami darbuotojams svarbiais klausimais. Po to, kai darbuotojai arba jų atstovai susipažįsta su jiems pateikta informacija, vyksta konsultacijos. Vėliau darbuotojai dalyvauja priimant sprendimus – tai pats reikšmingiausias darbuotojų dalyvavimo valdant organizaciją etapas. Jo metu darbuotojai įtraukiami į organizacijos darbą, tampa dalyviais. Vienas iš svarbiausių aspektų yra tai, kad darbuotojų dalyvavimas valdant organizaciją negali apsieiti be informavimo, nes būtent informacijos pateikimas yra dalyvavimo plačiąja prasme pradžia.[33]

2.2. Visuotinis dalyvavimas valdyme

Visuotinio dalyvavimo valdyme teorijos pagrindinė nuostata – darbuotojas geriau atlieka užduotis tada, kai jis dalyvauja tų užduočių formulavime ir yra sprendimo priėmimo dalyvis. Darbuotojų dalyvavimas valdyme ne tik suteikia jiems didesnius įgaliojimus, bet taip pat didina jų susidomėjimą darbu, atsakomybę bei savęs išreiškimo galimybę. A. Ang remdamasi užsienio autorių darbais teigia, kad dabartinės organizacijos turėtų orientuotis dviem kryptimis – žmoniškųjų resursų ir visuotinio dalyvavimo valdyme (arba darbuotojų įtraukimo į valdymą). Autorė mano, kad darbuotojai turi būti vertinami teisingai, su pagarba, be to turi būti plečiamas darbuotojų bendradarbiavimas su valdančiuoju (vadovaujančiu) organizacijos lygmeniu.

Ta pati autorė savo leidinyje tvirtina, kad pagrindinė visuotinio dalyvavimo valdyme idėja yra paremta tinkamu perėjimu nuo kontrolės prie veikimo galimybių suteikimo. Tai reiškia, kad suteikus darbuotojams daugiau įgaliojimų, atsakomybės ir informacijos, padidėja darbuotojų pasitenkinimas ir darbo produktyvumas.[34] Minima, kad visuotinis dalyvavimas valdyme, tai valdymas, kur daugiausia reikalaujama darbuotojų indėlio, prisidėjimo prie problemų susijusių su darbu, vykdoma veikla bei kokybe, sprendimo. Darbuotojai kur kas geriau reaguoja ir veikia, kai jų

[31] Vėgėlė I. Darbuotojų dalyvavimas valdant įmonę Europos Sąjungos teisėje//Jurisprudencija. 2004, T.58(50). P. 107
[32] Žitkus, L. Reasons for the practice of employees' involvement in the Company's management//Engineering Economics. 2005, Nr. 1(41). P. 59-66
[33] Vėgėlė I. Darbuotojų dalyvavimas valdant įmonę Europos Sąjungos teisėje//Jurisprudencija. 2004, T.58(50). P. 109
[34] Ang, A. An eclectic review of the multidimensional perspectives of employee involvement//The TQM Magazine. 2002, Nr.13. P. 192-200

atsakomybė yra padidėjusi, kai jie yra skatinami prisidėti prie organizacijos valdymo ir kai jų veikla nėra griežtai kontroliuojama.[35]

Visuotinis dalyvavimas valdyme – tai daugiamatė teorija, kurios keli aspektai – informacijos pasidalijimas, problemų sprendimas ir sprendimų priėmimas yra mums aktualūs. Sprendimų priėmimas yra bene ryškiausias visuotinio dalyvavimo valdyme aspektų. Šis aspektas yra dažniausiai analizuojamas ir diskutuojamas įvairių šalių mokslininkų, yra nuolat atliekami tyrimai, kokį vaidmenį jis turi organizacijos veiklai ir rezultatams. Darbuotojų dalyvavimas valdyme yra glaudžiai susijęs su pozityviu darbuotojų elgesiu ir požiūriu į darbą.[36]

Visuotinis dalyvavimas valdyme, gerina visos organizacijos darbuotojų tarpusavio santykius įgyvendinant visuotinio dalyvavimo valdyme teorijos principus. Linijinių ir funkcinių padalinių darbuotojai turi galimybę užmegzti ryšius su įvairių lygių vadovais.[37] Taip yra sumažinamas socialinis skirtumas tarp vadovų ir darbuotojų, taip pat tiesioginis bendravimas su vadovais sumažina psichologinius barjerus. Darbuotojai tampa atviresni ir aktyvesni. Be to, bendravimas su aukštesnio rango darbuotojais, netiesiogiai įpareigoja darbuotoją labiau stengtis, efektyviau panaudoti savo sugebėjimus ir žinias. Toks valdymas neduos laukiamų rezultatų, jei organizacijos vadovai laikysis senų valdymo normų ir požiūrio. Jie turi būti lankstūs ir pasiruošę bendradarbiauti su darbuotojais. Kitas sunkumas, su kuriuo gali tekti susidurti vadovaujantis šios teorijos principais yra, tai, kad darbuotojai yra pripratę prie esamų biurokratinės organizacijos taisyklių ir aplinkybių, nėra suinteresuoti keisti savo darbo pobūdžio, imtis daugiau atsakomybės.

Be to, reikia paminėti, kad visų pirma visų lygių vadovai organizacijoje turi būt aktyvūs ir entuziastingi tam, kad į veiklą įtrauktų ir kitus darbuotojus. Tik tokiu atveju yra galimybė organizacijoje įdiegti visuotinio dalyvavimo valdyme principus. Visuotinis dalyvavimas valdyme išties gali atnešti nemažai naudos organizacijai. Tačiau tam, kad jis būtų efektyvus, darbuotojai turi būti aktyvūs, noriai reikšti savo nuomonę. Visuotinis dalyvavimas valdyme neturės jokios naudos, jei darbuotojai bus pasyvūs ir apatiški organizacijos veiklai.[38]

[35] O'Brien G. Participation as the key to successful change – a public sector case study//Leadership & Organization development journal. 2002, Nr. 8. P. 442-455
[36] Cassar V. Can leader direction and employee participation co-exist//Journal of managerial psychology. 1999, Nr. 1, P.57– 68
[37] Rees D.W., Perter CH. Employee participation and managerial style (the key variable)//Industrial and Commercial training. 1998, Nr. 5, P.165-170
[38] O'Brien G. Participation as the key to successful change – a public sector case study//Leadership & Organization development journal. 2002, Nr. 8. P. 442-455

2.3. Darbuotojų dalyvavimo organizacijos valdyme formos

Darbuotojų įtraukimas į organizacijos valdymą iš pirmo žvilgsnio atrodo paprastu ir nedaug pastangų reikalaujančiu procesu. Tačiau bendradarbiavimo organizavimas, atsakomybės paskirstymas bei delegavimo ir informacijos sklaidos sistemos sukūrimas yra kompleksinė ir sudėtinga problema tiek modeliavimo, tiek praktinio proceso organizavimo lygmeniu.[39] Dažniausiai darbuotojai yra linkę į pasyvumą, paklusnumą, paprastą užduočių vykdymą. Tik labai maža dalis darbuotojų nori išreikšti savo nuomonę, pasiūlymus, kritiką. Tam, kad labiau įtraukti darbuotojus į organizacijos valdymą yra išskiriamos tokios dalyvavimo formos: formalus ir neformalus dalyvavimas; tiesioginis ir netiesioginis dalyvavimas; tam tikro laipsnio įtraukimas į valdymą; įtraukimas į valdymą priklausomai nuo sprendžiamo klausimo turinio.[40]

Kiekviena organizacija stengdamasi įtraukti darbuotojus į organizacijos valdymą formuoja atitinkamą politiką ir stengiasi sukurti tam tikras sąlygas. Bet koks darbuotojų dalyvavimas organizacijos valdyme tiesioginis ar netiesioginis, formalus ar neformalus, suteikia organizacijos vadovybei galimybę rasti racionalesnius ir naudingesnius organizacijos veiklai sprendimus.

F.S.Butkus (1996) išskiria keturis darbuotojų virsmo organizacijos valdymo dalyviais būdus, kurie yra daug paprastesni ir lengviau pritaikomi kasdienėje organizacijos veikloje. Jis pažymi, kad reikėtų informuoti organizacijos narius jiems rūpimais ir organizacijai reikšmingais klausimais, susieti kiekvieno organizacijos nario veiklą su visos organizacijos darbo rezultatais, periodiškai organizuoti padalinių (skyrių) darbuotojų susirinkimus ir grupinį protinį darbą paversti norma sprendžiant svarbiausius klausimus.[41]

Darbuotojų dalyvavimas organizacijos valdyme labai palengvėtų, jeigu mes suskirstytume organizaciją į lygius ir numatytume kokiame lygyje kokia forma pasireikštų darbuotojų dalyvavimas**.** Užsienio autorė M. Baudrey (1998) išskiria tris organizacijos lygius: padalinio (skyriaus) viduje, tarp padalinių (skyrių) ir vadovybės (direkcijos) inicijuojamas dalyvavimas. Kiekviename šių lygių yra organizuojamas tam tikras darbuotojų dalyvavimas: padalinio (skyriaus) viduje paprastai vyksta užduočių vykdymo pasidalijimas, kasdieniai informaciniai ir paprastų sprendimų priėmimo susirinkimai, darbo grupių, kokybės ir vykdymo grupių dalyvavimas ir kt.; tarp padalinių (skyrių), tai tarp skyrių organizuojamos darbo grupės, bendrus interesus liečiantys

[39] Čereška B., Vasiliauskaitė K. Sprendimų priėmimo teorijos pritaikymas reklamos kūrybinės strategijos pasirinkimui//Inžinerinė ekonomika. 2005, Nr 5 (45)
[40] Parys M. Staff participation in the Belgian public sector reform//The International journal of public sector management. 2003, Nr.6. P. 446-468
[41] Butkus Fabijonas S. Organizacija ir vadyba. Vilnius: Alma Littera. 1996. P. 25

susirinkimai tarp padalinių (skyrių), bendrų nutarimų susirinkimai; vadovybės (direkcijos) inicijuojamas dalyvavimas – teminiai darbo grupių suskirstymai, patariamosios komisijos šiam tikslui sudarymas (iš kompetenciją tuo klausimu turinčių specialistų), techninių sprendimų priėmimo iniciacijos sudarymas.[42]

Toks suskirstymas pakankamai vaizdžiai parodo, kaip turėtų būti organizuojamas darbuotojų dalyvavimas organizacijos valdyme. Kiekviena organizacija siekianti pagerinti savo veiklos rezultatus turėtų įtraukti darbuotojus į valdymą ir darbuotojų įtraukimą įvertinti pagal savo poreikius ir galimybes.

[42] Butkus Fabijonas S. Organizacija ir vadyba. Vilnius: Alma Littera. 1996. P. 25

3. DARBUOTOJŲ DALYVAVIMO CENTRO VALDYME TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

3.1. Tyrimo metodika

Darbuotojų dalyvavimas Centro valdyme ir vadovų požiūris į šį reiškinį Valstybiniame aplinkos sveikatos centre buvo tirtas pirmą kartą. Anketinė apklausa atlikta 2008 m. gegužės 19-30 dienomis. Apklausos anketos pateiktos 5 ir 6 prieduose.

Anketinės apklausos tikslas: išsiaiškinti Centro darbuotojų bei vadovaujančių darbuotojų požiūrį į darbuotojų dalyvavimą Centro valdyme.

Tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti darbuotojų dalyvavimą N Centro valdyme;
2. Įvertinti vadovaujančių darbuotojų požiūrį į darbuotojų dalyvavimą N Centro valdyme;
3. Ištirti nuomonių priklausomumą nuo darbo stažo.

Tyrimo kontingentas:

Valstybiniame aplinkos sveikatos centre 2008 m. gegužės 19-30 d. d. dirbo 84 darbuotojai, iš kurių 72 – specialistai, 12 – vadovaujančių darbuotojų (toliau – vadovų).

Centro darbuotojams skirtą anketą sudaro 35 klausimai, vadovams – 26 klausimai.

Apklausos anketos suskirstytos į 4 dalis. Pirmoji anketos dalis skirta įvertinti Centro klimatą. Antroji, trečioji bei ketvirtoji anketos dalys skirtos įvertinti darbuotojų bei vadovaujančių darbuotojų požiūriui į darbuotojų dalyvavimą planavimo, organizavimo, kontrolės bei motyvavimo etapuose. Darbuotojai pateikia atsakymus apie savo dalyvavimą, o vadovaujantys darbuotojai pateikia savo nuomonę apie darbuotojų dalyvavimą valdymo etapuose.

Anketiniai duomenys apdoroti ir analizuojami naudojant statistinį duomenų analizės paketą SPSS 16.0 (Statistical Program for Social Sciences), paskaičiuojant respondentų atsakymų į klausimus pasiskirstymą dažniais (procentinė išraiška).[43]

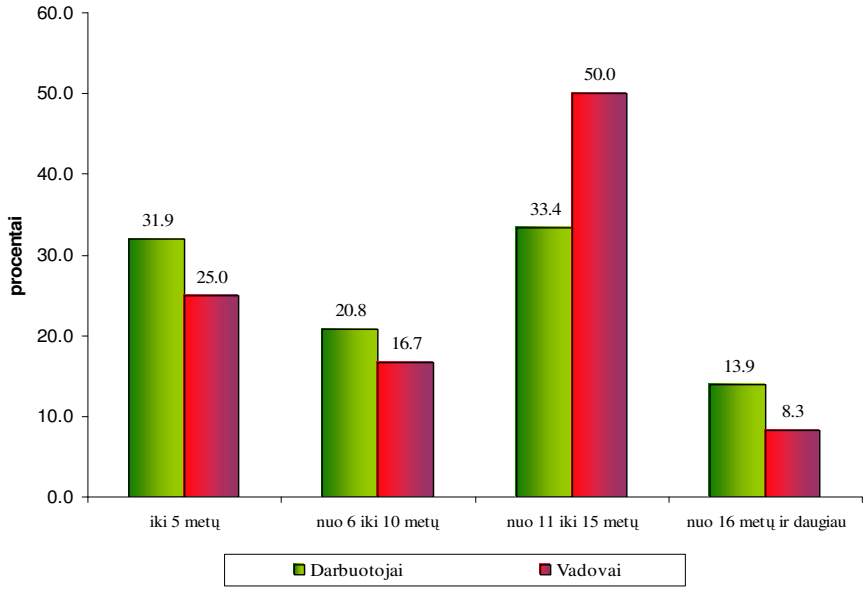
Dviejų požymių nepriklausomumas (pvz. darbo stažas ir dalyvavimas planuojamų pakeitimų projektų svarstymuose ir t.t.) buvo tikrinamas naudojant χ^2 (chi kvadrato) kriterijų[44].

[43] Čekanavičius V., Murauskas G. Statistika ir jos taikymai. Vilnius:TEV. 2002, T.1
[44] Puškorius S. Veiklos auditas. Vilnius:Lietuvos teisės universitetas. 2004. P.155-159

3.2. Tyrimo rezultatų analizė

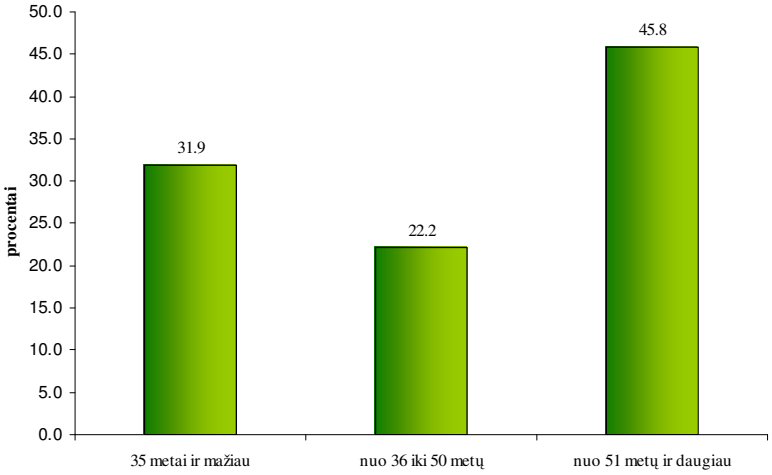
Pirmu anketų klausimu buvo siekta išsiaiškinti koks darbuotojų bei vadovų darbo stažas nagrinėjamame Centre, kad vėliau galima būtų išanalizuoti ryšį tarp darbo stažo ir gautų atsakymų į apklausos klausimus.

Pagal gautus rezultatus (1 pav.) matome, kad nemaža dalis Centro darbuotojų – 31,9 proc. dirba Centre iki 5 metų bei 33,4 proc. darbuotojų dirba nuo 11 iki 16 metų. Apie 50 proc. vadovų nagrinėjamame Centre dirba daugiau nei 11 metų, t.y. turi pakankamą darbo stažą ir vadovavimo patirtį.



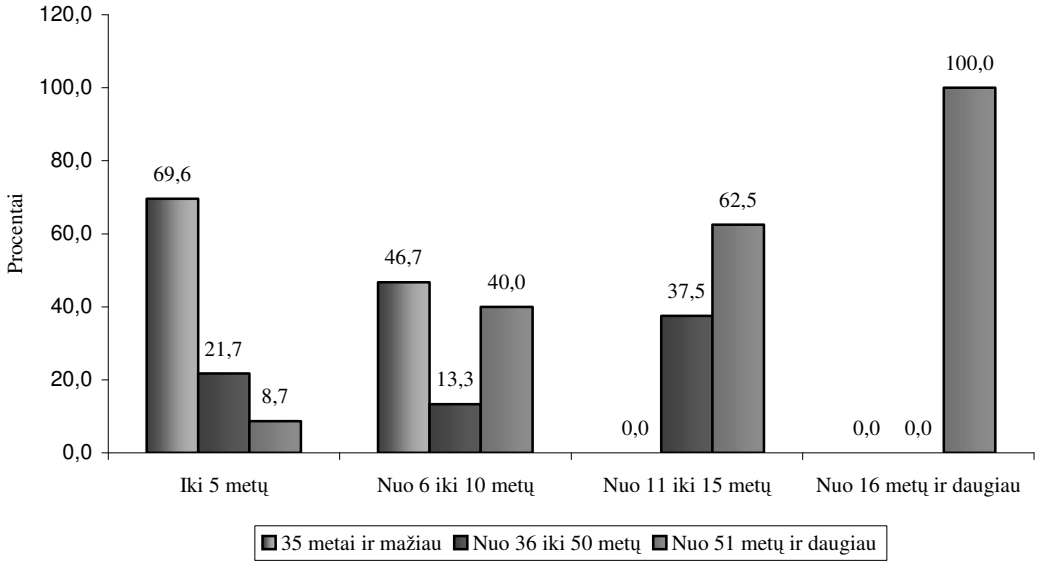
1 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Išanalizavus atsakymus į klausimą apie Centro darbuotojų amžių (2 pav.) matome, kad 31,9 proc. darbuotojų yra iki 35 metų amžiaus, 22,2 proc. darbuotojų nuo 36 iki 50 metų amžiaus, 45,8 proc. darbuotojų nuo 51 metų ir vyresni. Amžiaus kategorijos išsiskirstę beveik tolygiai. Matome, kad Centre dirba pakankamai daug jaunimo ir vyresnio amžiaus darbuotojų. Todėl priimant sprendimus reikėtų atsižvelgti į visas amžiaus grupes.



2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Palyginus atsakymus į klausimą apie darbo stažą su atsakymais į klausimą apie amžių (3 pav.) matome, kad darbuotojų grupę, kurių darbo stažas iki 5 metų (23 darbuotojai, 31,9 proc. visų darbuotojų), sudaro jauni darbuotojai, kurių amžius 35 metai ir mažiau; darbuotojų grupę, kurių darbo stažas nuo 6 iki 10 metų (15 darbuotojų, 20,8 proc. visų darbuotojų), sudaro įvairių amžiaus grupių darbuotojai; darbuotojų grupę, kurių darbo stažas nuo 11 metų iki 15 metų (24 darbuotojai, 33,4 proc. visų darbuotojų), sudaro vidutinio ir vyresnio amžiaus darbuotojai (amžius nuo 36 metų iki 50 metų bei nuo 51 metų ir daugiau); darbuotojų grupę, kurių darbo stažas nuo 16 metų ir daugiau (10 darbuotojų, 13,9 proc. visų darbuotojų), sudaro vyresnio amžiaus darbuotojai (amžius nuo 51 metų ir daugiau).

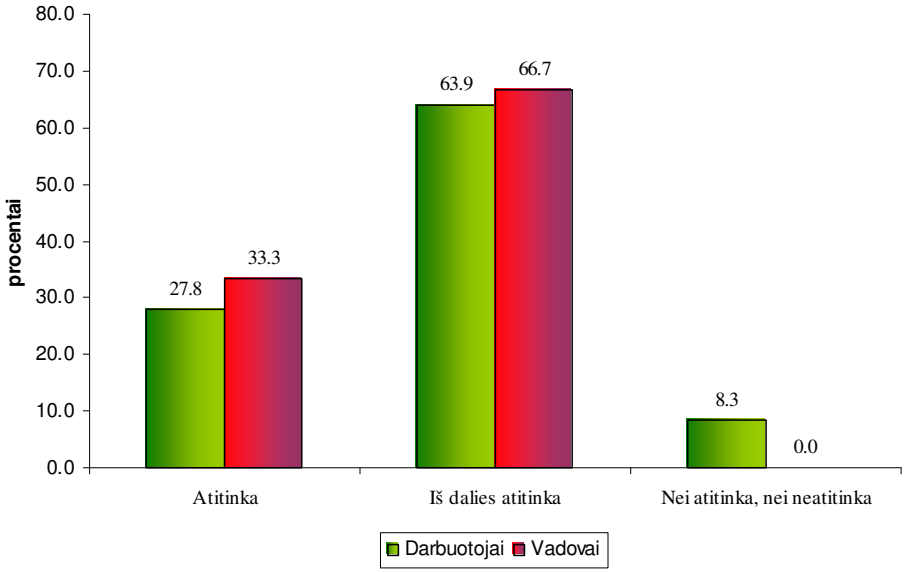


3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą bei amžių

Centro darbuotojų bei vadovų nuomonę apie Centro klimatą analizavome 2-7 anketų klausimais. Šie anketos klausimai buvo sudaryti atsižvelgus į Rekašiūtės Balsienės R. (2006) straipsnyje pateiktas organizacijos klimato įvertinimo rekomendacijas. Tai teiginiai apie šiuos organizacijos veiklos aspektus: tikslų žinomumas ir priimtinumas, darbo organizavimas, tarpasmeniniai santykiai organizacijoje, motyvavimo priemonių naudojimas. Teiginiai buvo formuluoti pozityvia kalba (pvz. „Darbuotojai vienodai supranta centro tikslus ir uždavinius“) ir buvo vertinami naudojant Likerto penkių balų skalę, kurioje 1 – „atitinka“, 2 – „iš dalies atitinka“, 3 – „nei atitinka, nei neatitinka“, 4 – „iš dalies neatitinka“, o 5 – „neatitinka“. Kuo pasirinkimas arčiau atitikimo (mažesnis balas), tuo teigiamiau darbuotojai vertina tam tikrą organizacijos veiklos ypatumą. Darbuotojai ir vadovai buvo paprašyti išreikšti savo organizacijos, kaip vietos, kurioje dirba, suvokimą.[45]

Išanalizavus atsakymus į klausimą apie tai ar darbuotojai vienodai supranta Centro tikslus ir uždavinius (4 pav.) matome, kad Centro darbuotojų ir vadovų nuomonės dėl Centro tikslų ir uždavinių sutampa – 27,8 proc. darbuotojų ir 33,3 proc. vadovų nurodė, kad darbuotojai vienodai supranta tikslus ir uždavinius bei 63,9 proc. darbuotojų ir 66,7 proc. vadovų nurodė, kad iš dalies supranta tikslus ir uždavinius.

Galime daryti išvada, kad ir darbuotojams ir vadovams Centro iškelti tikslai ir uždaviniai yra pakankamai suprantami.

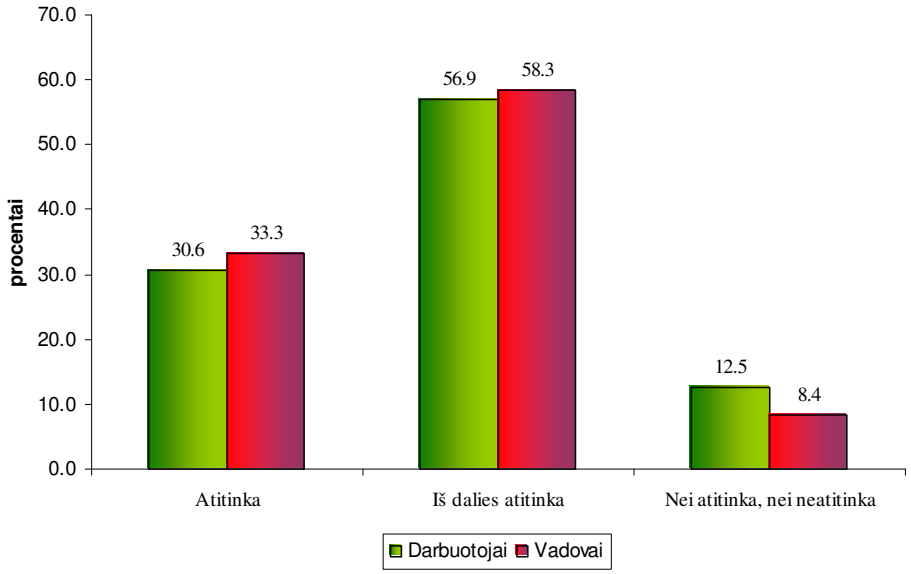


4 pav. Respondentų atsakymai apie Centro tikslus ir uždavinius

[45] Rekašiūte Balsienė R. Tikslinga organizacijos klimato kaita ir jos įvertinimas//Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 2006, Nr. 37. P. 127-139

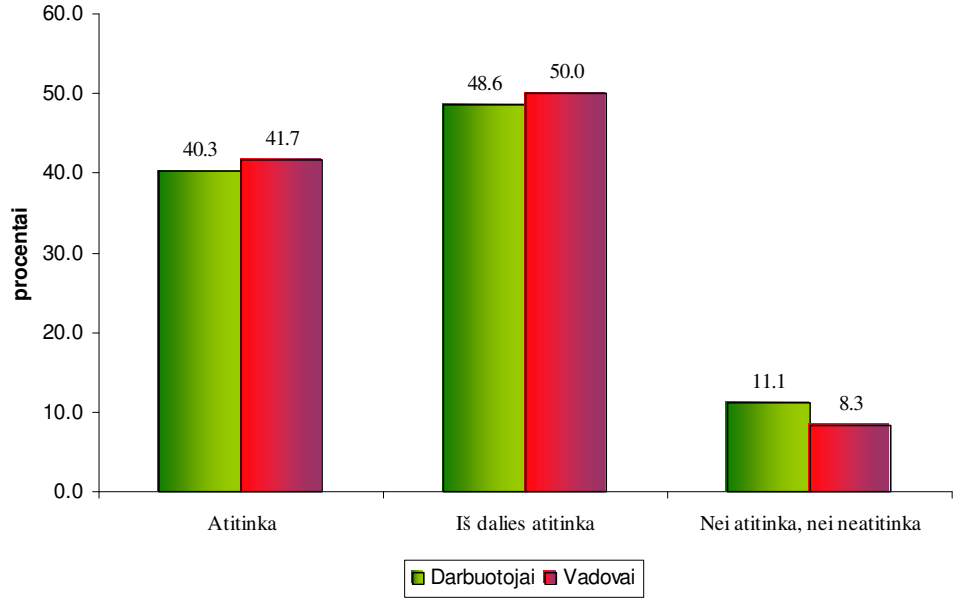
Išanalizavus atsakymus į klausimą ar darbuotojų įgūdžiai yra pilnai pripažįstami ir išnaudojami (5 pav.) matome, kad didžioji dalis darbuotojų (56,9 proc.) bei vadovų (58,3 proc.) atsakė, kad darbuotojų įgūdžiai yra iš dalies pripažįstami ir išnaudojami. Nei vienas vadovas ir darbuotojas nenurodė, kad darbuotojų įgūdžiai yra nepripažįstami ir neišnaudojami. Tačiau 12,5 proc. darbuotojų ir 8,4 proc. vadovų nurodė, kad darbuotojų įgūdžiai nėra pilnai išnaudojami ir pripažįstami.

Remiantis gautais rezultatais galima siūlyti Centro vadovybei peržiūrėti darbuotojų kvalifikaciją ir įvertinti darbuotojų įgytus ir turimus įgūdžius.



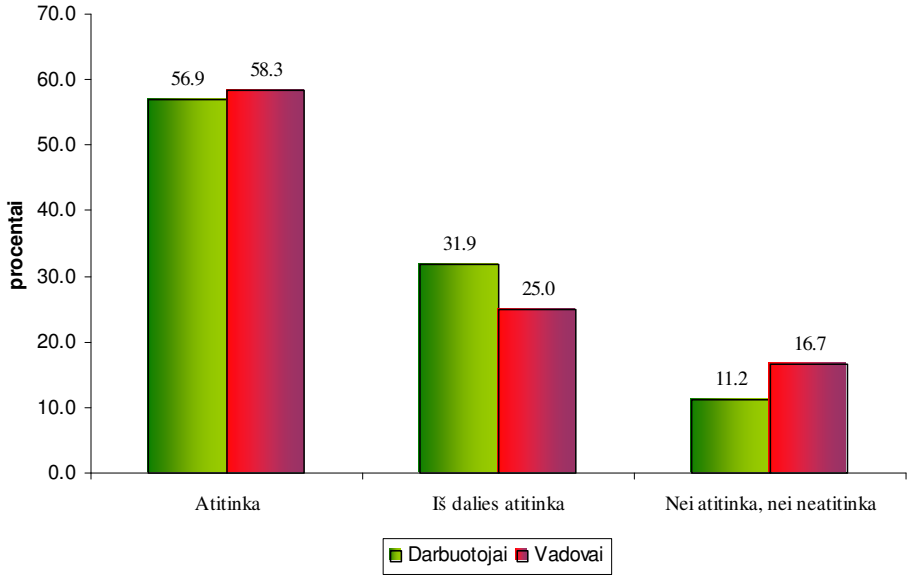
5 pav. Darbuotojų įgūdžiai yra pilnai pripažįstami ir išnaudojami

Vienas pagrindinių aspektų visuotinio dalyvavimo valdymo teorijoje yra darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmime, projektų, susijusių su organizacijos ar padalinio (skyriaus) veikla svarstymuose. Pagal gautus atsakymu į klausimą ar darbuotojai turi nusistovėjusį požiūrį į sprendimų priėmimo procedūrą (6 pav.) galime daryti išvadą, kad darbuotojų ir vadovų nuomonės nedaug skiriasi – 40,3 proc. darbuotojų ir 41,7 proc. vadovų nurodė, kad darbuotojai turi nusistovėjusį požiūrį į sprendimų priėmimo procedūrą bei 48,6 proc. darbuotojų ir 50,0 proc. vadovų nurodė, kad darbuotojai turi iš dalies nusistovėjusį požiūrį į sprendimų priėmimo procedūrą.



6 pav. Darbuotojai turi nusistovėjusį požiūrį į sprendimų priėmimo procedūrą

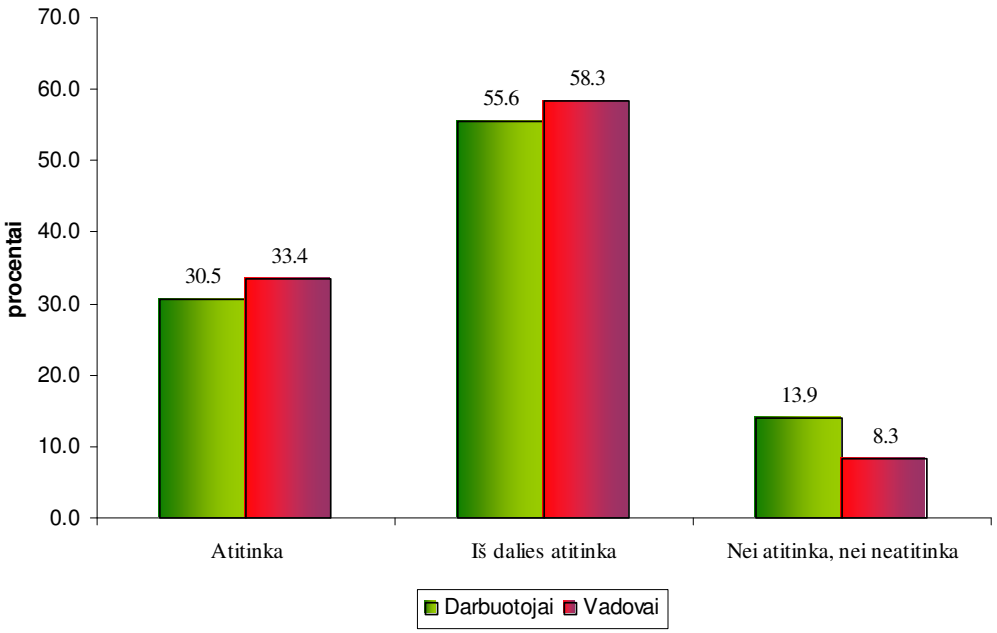
Savo pareigų ir funkcijų aiškus suvokimas yra labai svarbus organizuojant darbą. Apie tai, ar darbuotojai supranta savo funkcijas, jos yra reglamentuotos, atskirtos, klausėme 5 anketų klausimu ir iš gautų atsakymų (7 pav.) galime daryti išvadą, kad Centro darbuotojams jų pačių nuomone bei vadovų nuomone yra suprantamos funkcijos, jos yra pakankamai reglamentuotos ir atskirtos. Tai patvirtina 56,9 proc. apklaustų darbuotojų bei 58,3 proc. vadovų.



7 pav. Darbuotojai supranta savo funkcijas, jos reglamentuotos, atskirtos

Geram ir efektyviam Centro darbui didelės įtakos turi naudojamos darbuotojų veiklą struktūrizuojančios procedūros. Todėl 6 klausimu norėjome išsiaiškinti – ar efektyviai yra naudojamos darbuotojų veiklą struktūrizuojančios procedūros nagrinėjamame Centre (8 pav.).

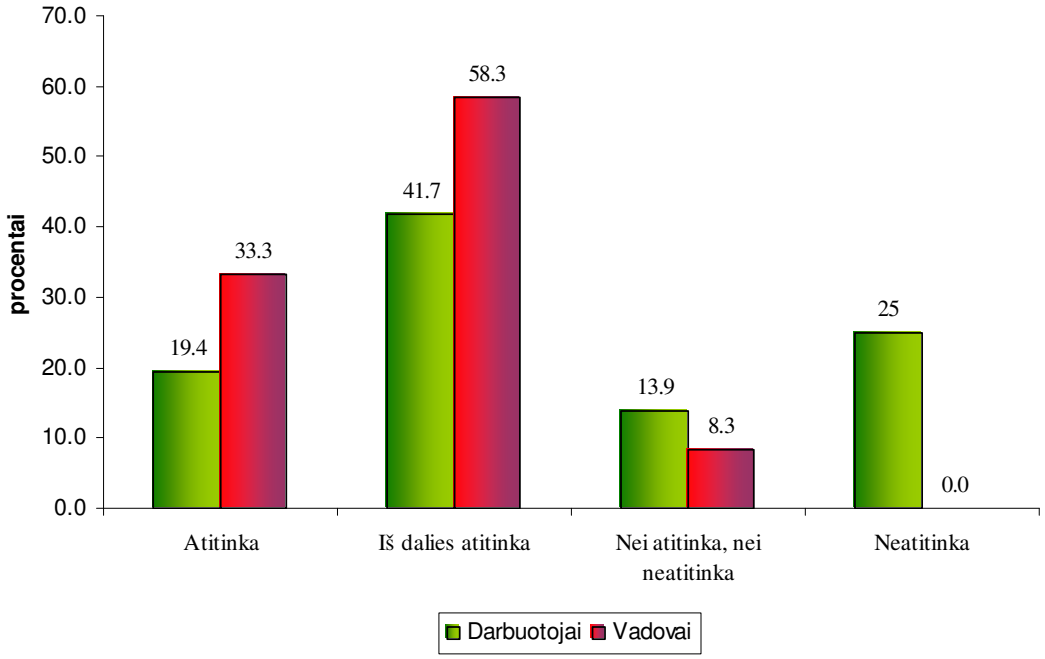
58,3 proc. vadovų ir 55,6 proc. darbuotojų nurodė, kad Centre darbuotojų veiklą struktūrizuojančios procedūros yra panaudojamos pakankamai efektyviai.



8 pav. Efektyviai panaudojamos darbuotojų veiklą struktūrizuojančios procedūros

Kaip jau buvo paminėta šio darbo pirmoje dalyje motyvacija naudinga organizacijai, nes darbuotojas, turintis gerą motyvaciją, nori būti darbe, didžiuojasi savo darbu, neturi neigiamo požiūrio į organizaciją, yra atsidavęs darbui ir jaučia pasitenkinimą juo, noriai dalyvauja organizacijoje vykstančiuose procesuose. Todėl vienas iš anketos klausimų (7 klausimas) buvo suformuluotas taip – ar darbuotojai yra pakankamai motyvuoti dalyvauti Centro valdyme.

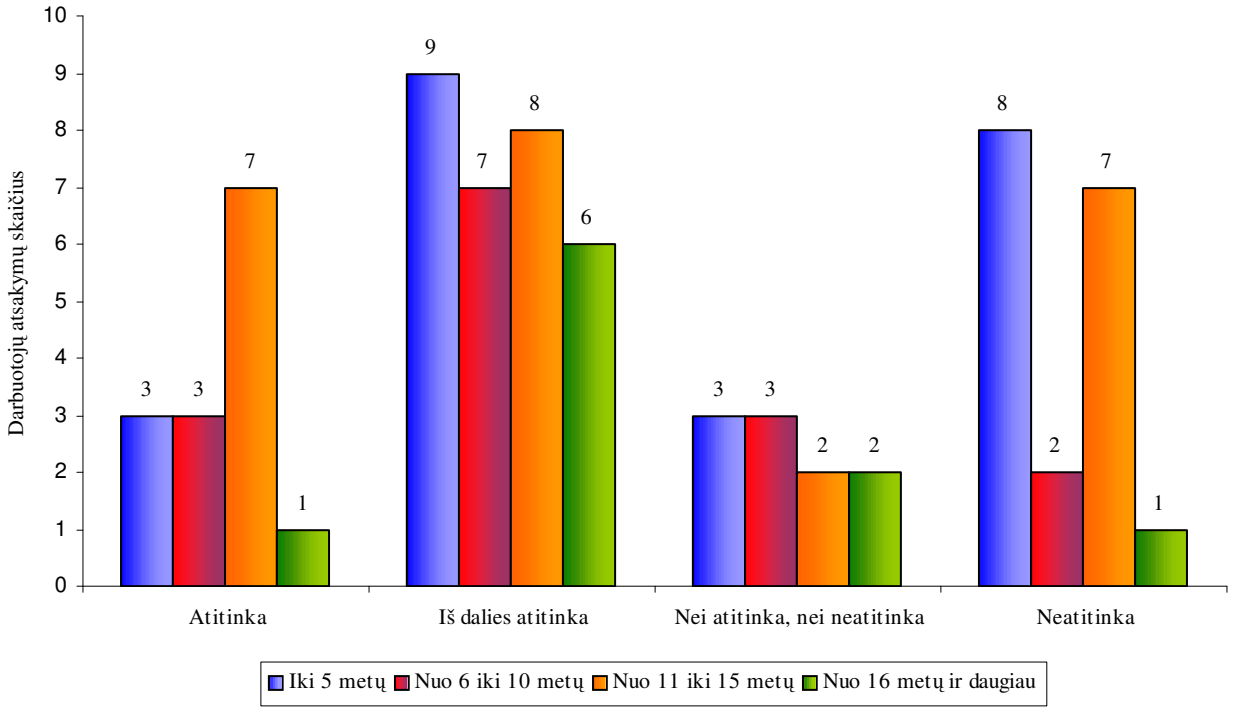
Išanalizavus gautus atsakymus (9 pav.) matome, kad 58,3 proc. vadovų mano, jog darbuotojai yra pakankamai motyvuoti dalyvauti Centro valdyme, tačiau net 25,0 proc. darbuotojų nesutinka su šiuo teiginiu ir mano, kad Centro darbuotojai yra nepakankamai motyvuoti dalyvauti Centro valdyme.



9 pav. Darbuotojai yra pakankamai motyvuoti dalyvauti Centro valdyme

Išanalizavus ryšį tarp atsakymo, kad darbuotojai yra nemotyvuoti dalyvauti Centro valdyme ir darbuotojų darbo stažo, matome (10 pav.), kad išryškėja dvi grupės darbuotojų atsakiusių į šį klausimą, tai darbuotojai, kurie nagrinėjamame Centre dirba iki 5 metų (8 atsakymai, 34,8 proc.) bei darbuotojai, kurie nagrinėjamame Centre dirba nuo 11 iki 15 metų (7 atsakymai, 29,2 proc.). Duomenys statistiškai nepriklausomi ($p>0,05$). (žr. 7 priedas 1 lentelė)

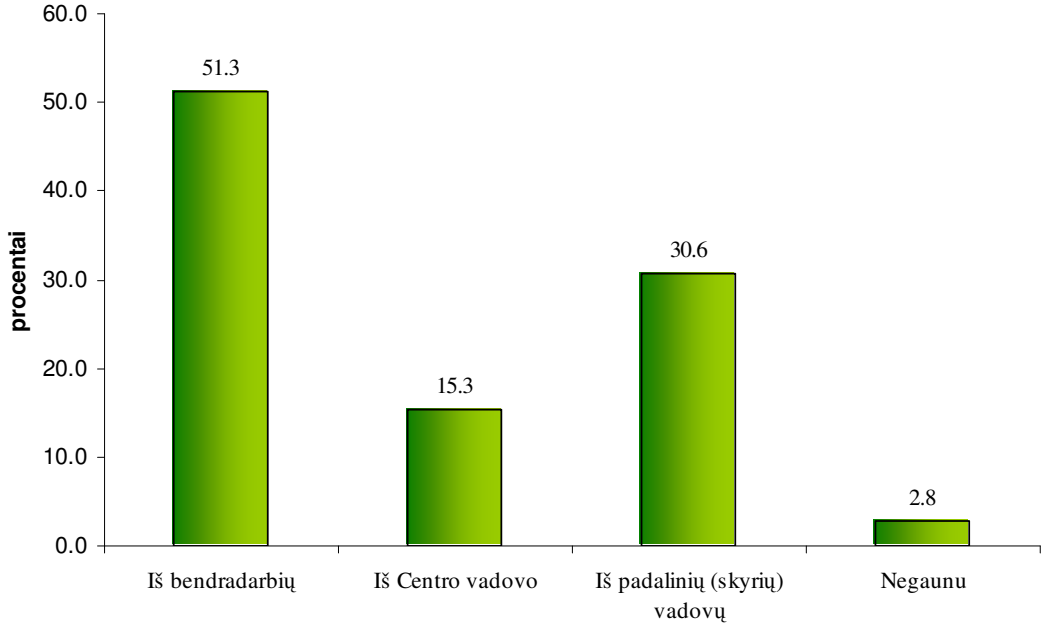
Atsižvelgus į gautus rezultatus galime daryti išvadą, kad Centre galiojanti *motyvavimo ir skatinimo sistema yra sukurta neatsižvelgiant į visų darbuotojų grupių poreikius* ir todėl turi būti koreguojama į procesą įtraukiant darbuotojus.



10 pav. Respondentų atsakymų dėl pakankamos motyvacijos dalyvauti Centro valdyme pasiskirstymas pagal darbo stažą

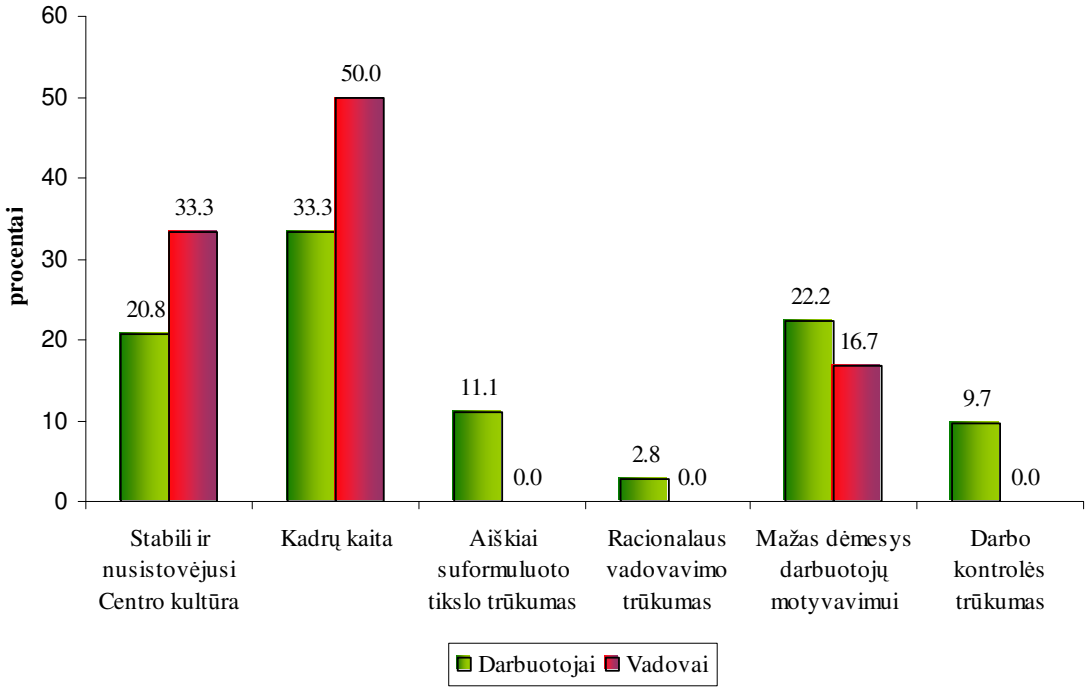
Labai svarbus veiksnys, kurį akcentuoja visuotinio dalyvavimo valdyme teorija, yra informacijos sklaida organizacijoje bei padalinyje (skyriuje). Didžiausias darbuotojų skaičius (51,3 proc.) teigia, kad informaciją dažniausiai išgirsta iš bendradarbių (11 pav.), 30,6 proc. informaciją dažniausiai išgirsta iš padalinių (skyrių) vadovų bei 15,3 proc. iš Centro vadovo.

Remiantis gautais rezultatais galime teigti, kad Centre yra *nepakankama informacijos sklaida*. Vadovams reikėtų daugiau dėmesio skirti informacijos perteikimui savo darbuotojams. Darbuotojai tiesiogiai iš vadovų išgirdę informaciją, ją kitaip priima, vertina ir interpretuoja. Be to tiesioginis vadovų ir darbuotojų bendravimas didina tarpusavio pasitikėjimą.



11 pav. Iš kur gaunate informaciją apie Jūsų Centro darbą, perspektyvas, tikslus

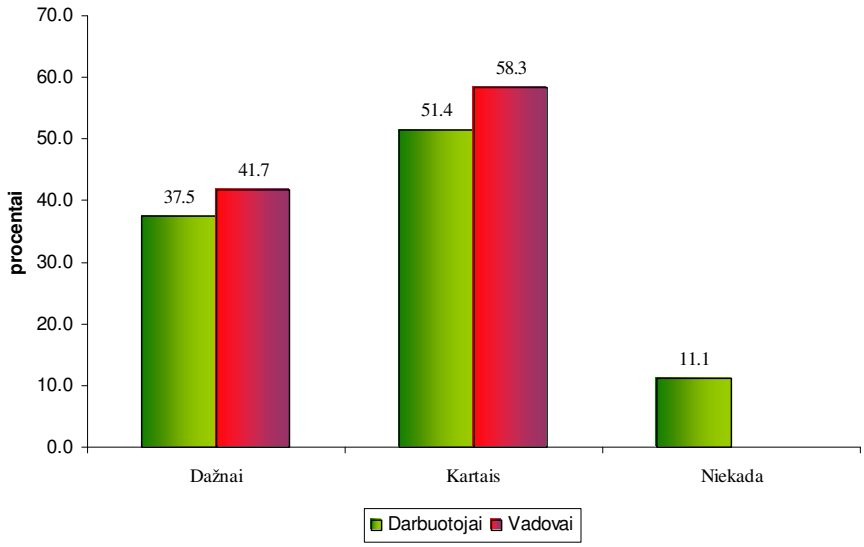
Siekiant tobulinti Centro veiklą ir gerinti planavimą bei organizavimą turi vykti veiklą gerinantys procesai, tačiau dažnai iškyla trukdžių. Todėl anketoje bandėme išsiaiškinti kokius trukdžius stipriausiais laiko patys darbuotojai bei vadovaujantys darbuotojai. Išanalizavus klausimo – kurie veiksniai, Jūsų nuomone, trukdo Centre vykdyti veiklą gerinančius pakeitimus (12 pav.) atsakymus matome, kad vadovų ir darbuotojų nuomonės nedaug skiriasi. Stipriausiais trukdžiais darbuotojai ir vadovai nurodė: stabilią ir nusistovėjusią Centro kultūrą (20,8 proc. darbuotojų ir 33,3 proc. vadovų), kadrų kaitą (33,3 proc. darbuotojų ir 50,0 proc. vadovų), mažą dėmesį darbuotojų motyvavimui (22,2 proc. darbuotojų ir 16,7 proc. vadovų), taip pat darbuotojai paminėjo (11,1 proc. atsakymų) – aiškiai suformuluoto tikslo trūkumą bei 9,7 proc. darbuotojų – darbo kontrolės trūkumą.



12 pav. Kurie veiksniai, Jūsų nuomone, trukdo Centre vykdyti veiklą gerinančius pakeitimus

Analizuojant respondentų atsakymus į klausimą – ar dažnai klausiama Jūsų nuomonės (kompetencijos ribose) priimant sprendimus susijusius su darbo kokybės gerinimu, darbo sąlygomis, užmokesčiu ir kt. (13 pav.) matome, kad darbuotojai teigia, jog vadovai „kartais“ klausia jų nuomonės (51,4 proc.), „dažnai“ klausia nuomonės (37,5 proc.). Gauti darbuotojų atsakymai nedaug skiriasi nuo vadovų pateiktų atsakymų. Pastarųjų dauguma teigė, kad darbuotojų nuomonės klausia „dažnai“ (41,7 proc.) ir „kartais“ (58,3 proc.). Nebuvo nei vieno vadovo, kuris nurodytų, kad „visiškai neatsižvelgia“ į darbuotojų nuomonę.

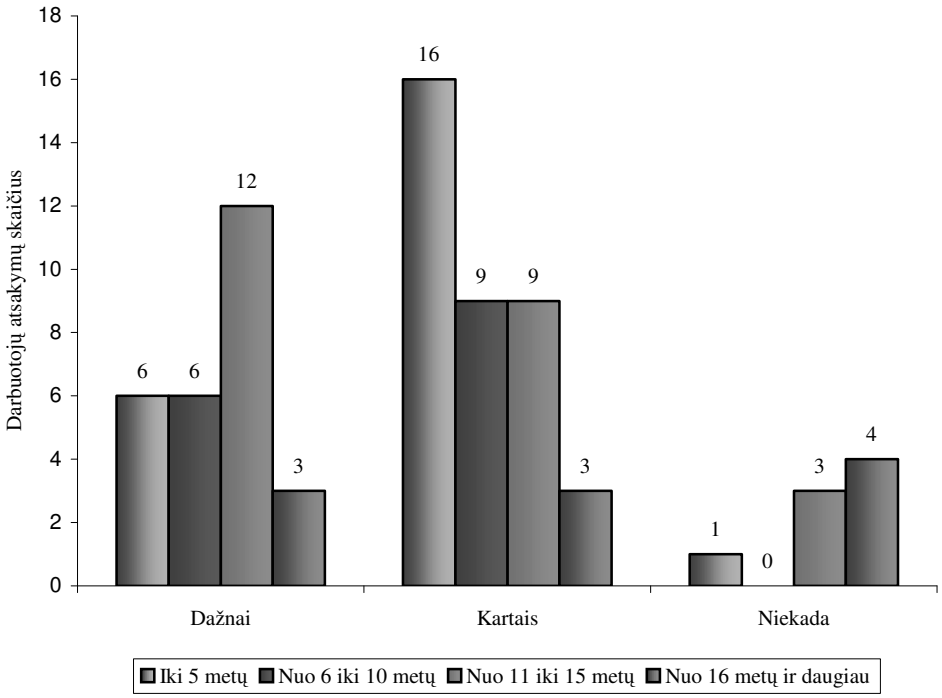
Tačiau išanalizavus duomenis matome, jog 11,1 proc. darbuotojų nurodė, kad vadovai „niekada neklausia“ jų nuomonės (kompetencijos ribose) priimant sprendimus susijusius su darbo kokybės gerinimu, darbo sąlygomis, užmokesčiu ir kt.



13 pav. Ar dažnai klausiama Jūsų nuomonės (kompetencijos ribose) priimant sprendimus

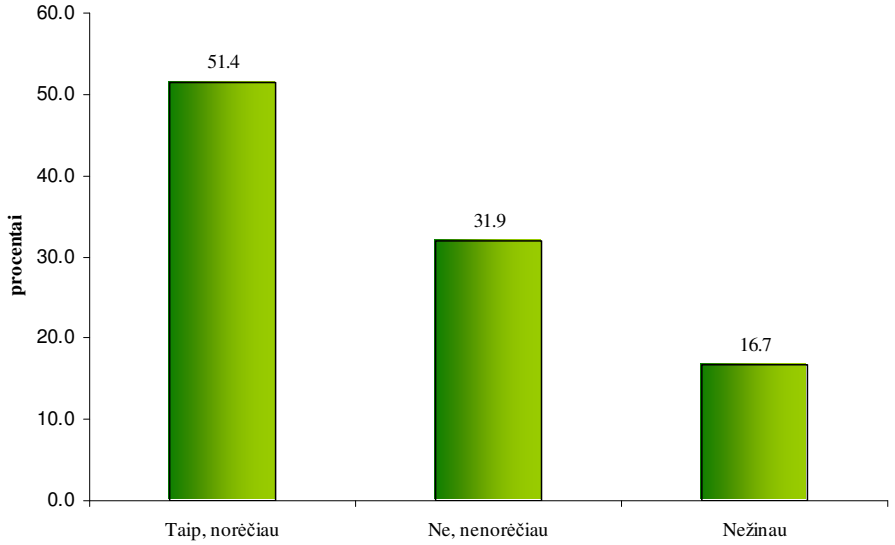
Palyginus darbuotojų atsakymus su darbuotojų darbo stažu (14 pav.) matome, kad atsakymus „niekada neklausia“ pateikė dvi darbuotojų grupės, tai darbuotojai, kurie dirba Centre nuo 11 iki 15 metų (3 atsakymai, 12,5 proc.) ir kurie dirba Centre nuo 16 metų ir daugiau (4 atsakymai, 40,0 proc.). Duomenys statistiškai priklausomi ($p<0,05$). (žr. 7 priedas 2 lentelė).

Galime daryti išvadą, kad Centre *ne visada yra išklausoma darbuotojų nuomonė*. Didesnį darbo stažą turintys darbuotojai nori būti labiau išklausyti ir įvertinti, kadangi mano turintys pakankamą kompetenciją dalyvauti sprendimų priėmime.



14 pav. Respondentų atsakymų dėl nuomonės išklausymo priimant sprendimus pasiskirstymas pagal darbo stažą

Darbuotojų dalyvavimo valdyme poreikis matomas analizuojant darbuotojų atsakymus į klausimą – ar norėtumėte dažniau išsakyti savo nuomonę, pasiūlymus (15 pav.). Net 51,4 proc. darbuotojų norėtų išsakyti savo nuomonę, pasiūlymus darbo organizavimo ir valdymo klausimais. Galima pastebėti, kad sujungus atsakymus „ne, nenorėčiau“ bei „nežinau“, kurie atspindi neigiamą šio klausimo dalį, matome, kad 48,6 proc. respondentų nenori išsakyti savo nuomonės bei pasiūlymų. Respondentų nuomonės pasiskirstė beveik vienodai.



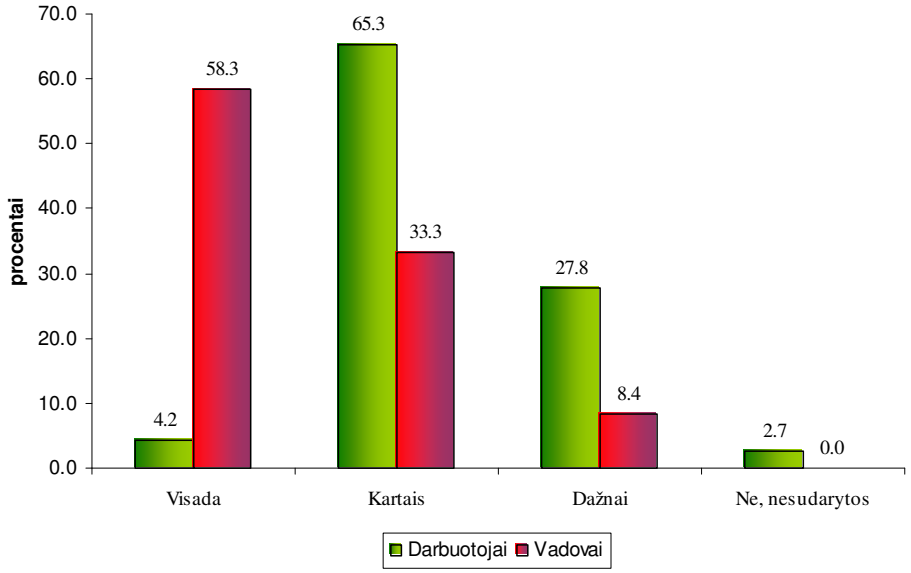
15 pav. Ar norėtumėte dažniau išsakyti savo nuomonę, pasiūlymus

Kaip jau minėjome anksčiau – sprendimų priėmimas yra bene ryškiausias visuotinio dalyvavimo valdyme aspektų. Todėl darbuotojams organizacijoje turi būti sudaryta kuo daugiau galimybių dalyvauti priimant sprendimus jų kompetencijų ribose.

Išanalizavus gautus atsakymus į klausimą – ar Jums sudarytos galimybės dalyvauti priimant sprendimus (16 pav.) matome, kad 65,3 proc. darbuotojų nurodo, jog jiems tik „kartais“ suteikiamos galimybės dalyvauti priimant sprendimus, 27,8 proc. darbuotojų nurodė, kad „dažnai“ suteikiamos galimybės dalyvauti priimant sprendimus ir tik 2,7 proc. darbuotojų nurodė, kad tokios galimybės „ne, nesudarytos“.

Į šį klausimą vadovai pateikė šiek tiek kitokius atsakymus – 58,3 proc. vadovų teigia, kad darbuotojams galimybė dalyvauti priimant sprendimus yra suteikiama „visada“ ir 33,3 proc., kad „kartais“.

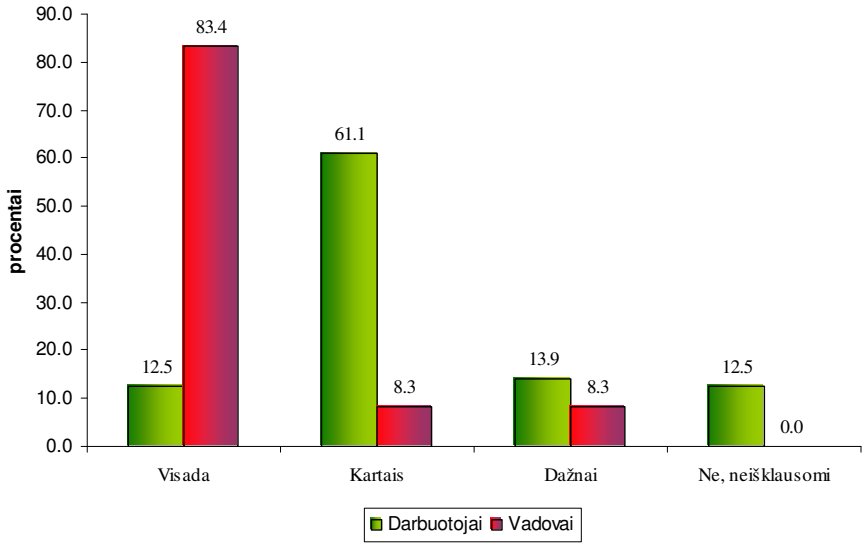
Apibendrinus gautus rezultatus galime daryti išvadą, kad Centre darbuotojams *ne visada sudarytos galimybės dalyvauti priimant sprendimus*. Centro darbuotojai norėtų būti dažniau įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą, todėl toliau gerinant Centro veiklą rekomenduotume Centro vadovams sudaryti darbuotojams sąlygas susirinkimų, posėdžių metu dalyvauti sprendimų priėmime.



16 pav. Ar Jums sudarytos galimybės dalyvauti priimant sprendimus

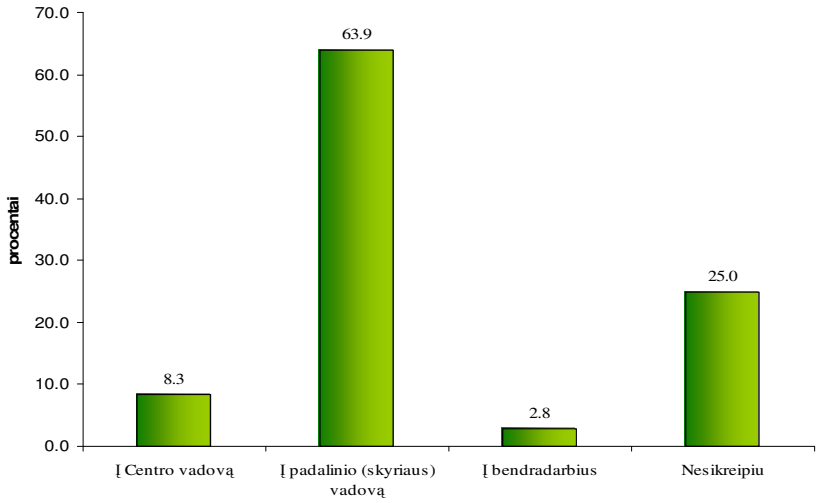
Lyginant darbuotojų ir vadovų atsakymus į klausimą – ar yra išklausomi darbuotojų pasiūlymai (kompetencijos ribose) ką nors keisti, tobulinti Centro veikloje bei valdyme (17 pav.) matome darbuotojų ir vadovų atsakymų skirtumą. 61,1 proc. darbuotojų teigia, kad jų pateikti pasiūlymai yra išklausomi „kartais“, 12,5 proc. darbuotojų teigia, kad jų pateikti pasiūlymai yra išklausomi „visada“ ir 13,9 proc. darbuotojų teigia, kad jų pateikti pasiūlymai yra išklausomi „dažnai“, 12,5 proc. darbuotojų nurodė, kad jų pateikti pasiūlymai „visai neišklausomi“.

83,4 proc. vadovų atsakydami į šį klausimą nurodė, kad darbuotojų pasiūlymai yra išklausomi „visada“ ir nei vienas vadovas nenurodė, kad pasiūlymai yra neišklausomi.



17 pav. Ar yra išklausomi darbuotojų pasiūlymai (kompetencijos ribose) ką nors keisti, tobulinti Centro veikloje bei valdyme

Išanalizavus atsakymus į klausimą – su pasiūlymais ar nusiskundimais dėl Centro darbo organizavimo, valdymo Jūs kreipiatės (18 pav.) matome, kad darbuotojai visų pirma kreipiasi į padalinio (skyriaus) vadovą – 63,9 proc., nemaža dalis (25,0 proc.) darbuotojų nurodė, kad į nieką nesikreipia.

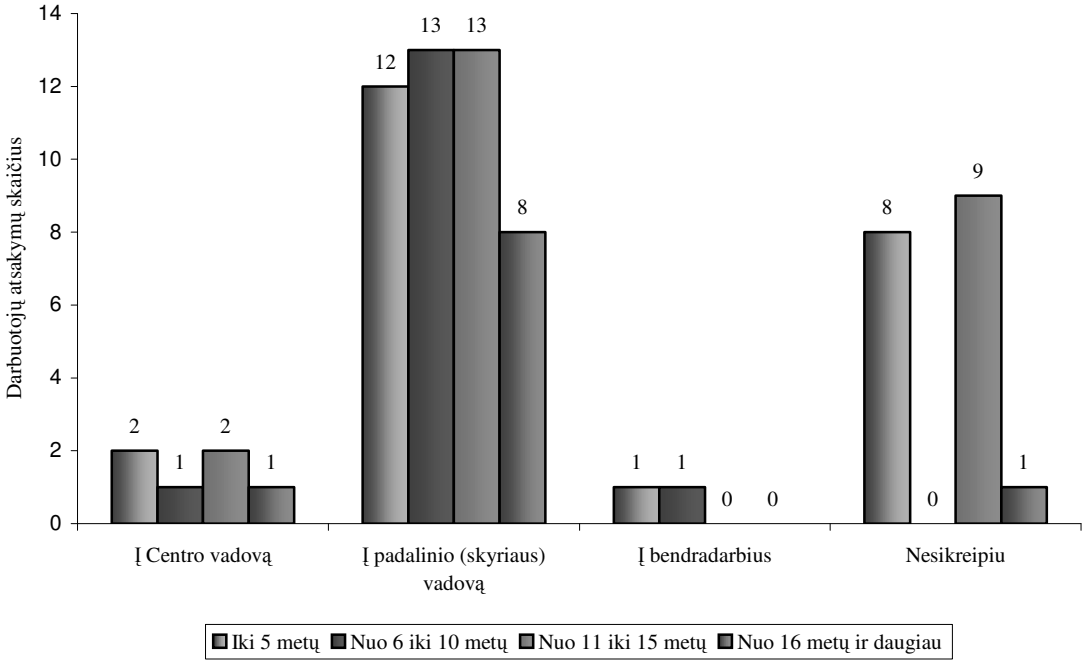


18 pav. Su pasiūlymais ar nusiskundimais dėl Centro darbo organizavimo, valdymo Jūs kreipiatės

Palyginus darbo stažo duomenis su atsakymais į šį klausimą, matome (19 pav.), kad didžiąją dalį nesikreipiančių su pasiūlymais ar nusiskundimais dėl Centro darbo organizavimo, valdymo sudaro dvi grupės darbuotojų, tai darbuotojai, kurių darbo stažas iki 5 metų (8 atsakymai,

34,8 proc.) bei darbuotojai, kurių darbo stažas nuo 11 iki 15 metų (9 atsakymai, 37,5 proc.). Duomenys statistiškai nepriklausomi (p>0,05). (žr. 7 priedas 3 lentelė).

Išnagrinėjus rezultatus galime daryti prielaidą, kad darbuotojai, kurių darbo stažas iki 5 metų nesikreipia su pasiūlymais ar nusiskundimais, kadangi nesijaučia pakankamai kompetentingi teikti tokius pasiūlymus, o darbuotojai, kurių darbo stažas nuo 11 iki 15 metų, nenori prarasti savo „komforto zoną“ (Komforto zona, tai mums įprasta aplinka, elgesys ir darbo metodai, kai mes galime lengvai prognozuoti rezultatą, kadangi mes nuolat tai darome), nes jų pateikti pasiūlymai gali iššaukti permainas Centre ir tai sujauks jų įprastą darbo tvarką.

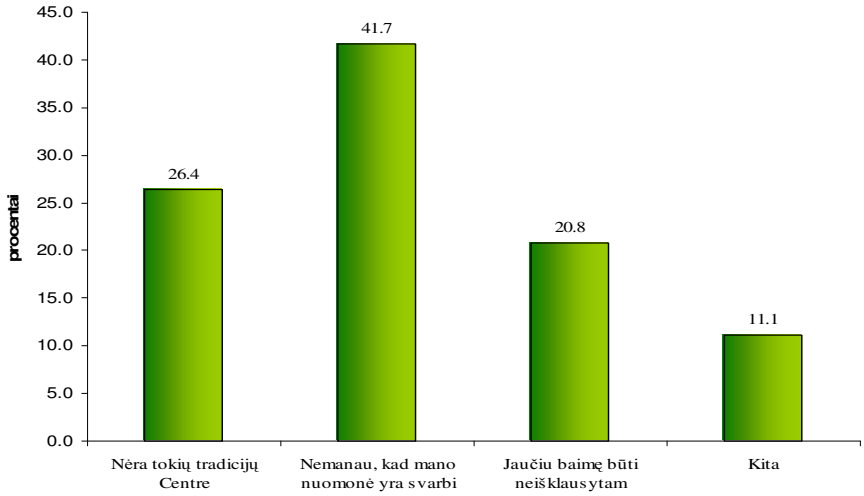


19 pav. Respondentų atsakymų dėl pasiūlymų ir nusiskundimų teikimo pasiskirstymas pagal darbo stažą

Vadovams buvo užduotas papildomas klausimas – ar už pateiktus pasiūlymus ir sprendimus pavaldiniai yra skatinami. 75,0 proc. vadovų atsakė, kad darbuotojai „kartais skatinami“ ir 25,0 proc. vadovų nurodė, kad darbuotojai „dažnai skatinami“.

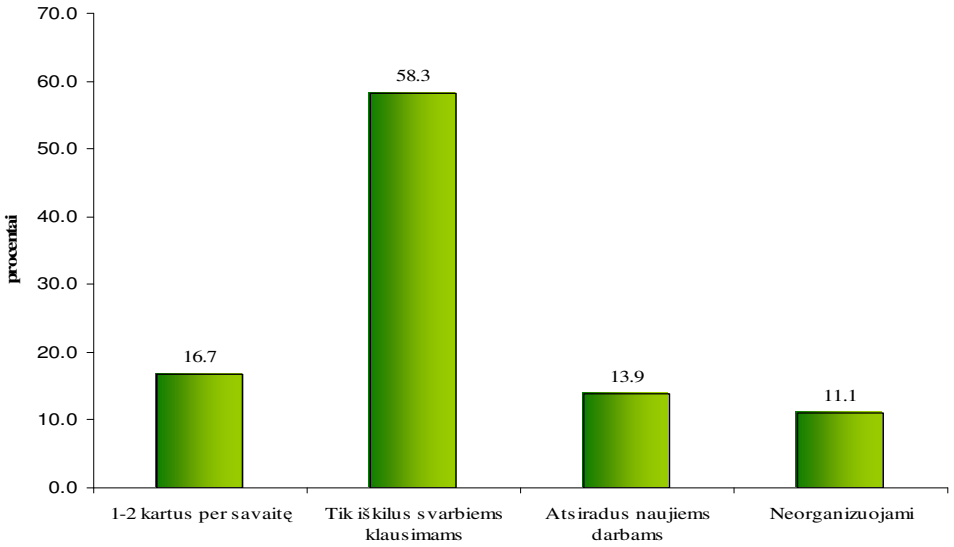
Paklausus darbuotojų, kodėl jie nesikreipia turėdami pasiūlymų ar pastabų dėl Centro darbo organizavimo, valdymo (20 pav.) didžioji dalis darbuotojų (41,7 proc.) teigia nemanantys, kad jų nuomonė yra svarbi, kiti darbuotojai nurodo, kad nėra tokių nusistovėjusių tradicijų Centre (26,4 proc.) arba, kad jaučia baimę būti neišklausytiems (20,8 proc.).

Išanalizavus šiuos rezultatus galima daryti išvadą, kad vienas didžiausių trukdžių aktyvesniam darbuotojų dalyvavimui organizacijos valdyme yra darbuotojų psichologinis nusistatymas ir susiformavęs neigiamas darbuotojų požiūris į vadovus iniciatyvos aspektu. Tokią susidariusią padėtį reikėtų iš esmės keisti organizacijoje aktyvinant darbuotojų dalyvavimą, suteikiant darbuotojams daugiau įgaliojimų, parodant pasitikėjimą bei palaikymą.



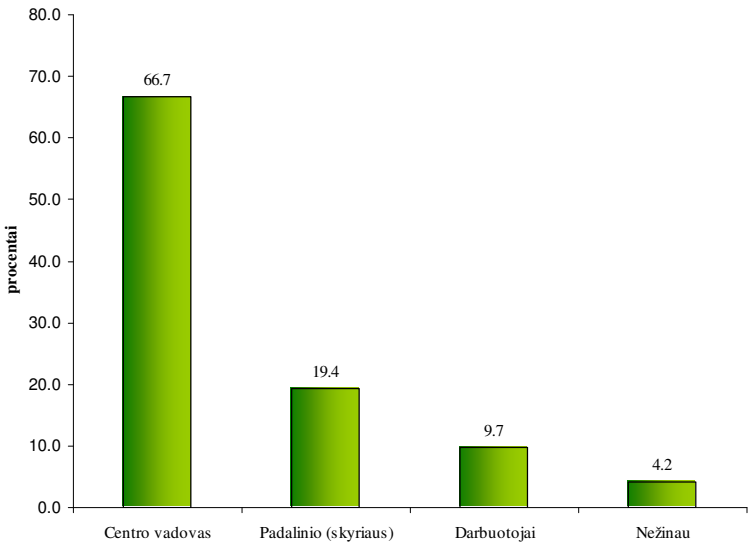
20 pav. Turėdami pasiūlymų dėl Centro darbo organizavimo, valdymo jūs nesikreipiate

Tam, kad organizacijoje sklandžiai vyktų darbo organizavimo bei planavimo procesai turi būti periodiškai organizuojami padalinių (skyrių) darbuotojų susirinkimai ir grupinis protinis darbas paverstas norma sprendžiant svarbiausius klausimus. 21 pav. atspindi, kaip dažnai nagrinėjamame Centre yra organizuojami susirinkimai bei pasitarimai ir kokiais klausimais. 58,3 proc. darbuotojų nurodė, kad susirinkimai yra organizuojami „tik iškilus svarbiems klausimams“. Kad jie vyksta „1-2 kartus per savaitę“, t.y. periodiškai nurodė 16,7 proc. ir 13,9 proc. darbuotojų nurodė, kad jie vyksta „tik atsiradus naujiems darbams“. 11,1 proc. darbuotojų nurodė, kad jie „neorganizuojami“.



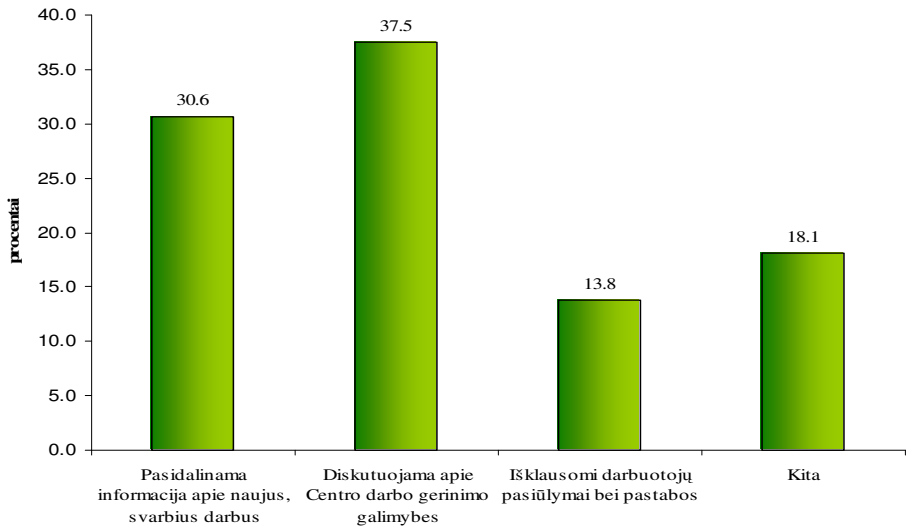
21 pav. Kaip dažnai Jūsų Centre yra organizuojami susirinkimai darbo organizavimo klausimais

Susirinkimų organizatoriumi darbuotojai įvardijo „Centro vadovą“ – 66,7 proc. atsakymų, „padalinio (skyriaus) vadovus“ – 19,4 proc. atsakymų, darbuotojus – 9,7 proc. atsakymų. (22 pav.).



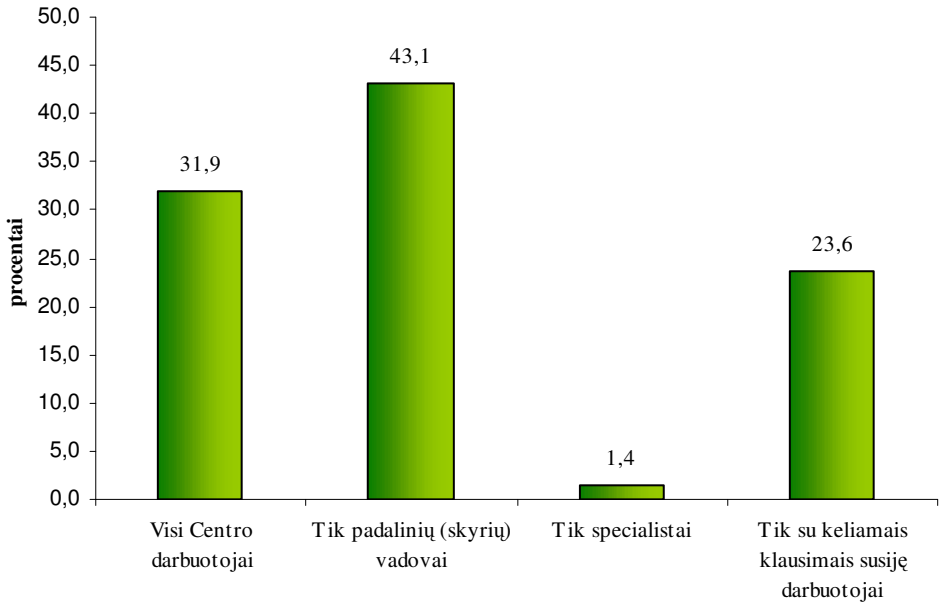
22 pav. Kas dažniausiai būna susirinkimo organizatoriumi

Darbuotojai nurodė (23 pav.), kad organizuojamų susirinkimų metu diskutuojama apie „Centro darbo gerinimo galimybes“ (37,5 proc.), „pasidalinama informacija apie naujus ir svarbius darbus“ (30,6 proc.) bei „išklausomi darbuotojų pasiūlymai bei pastabos“ (13,8 proc.).



23 pav. Klausimai svarstomi susirinkimų metu

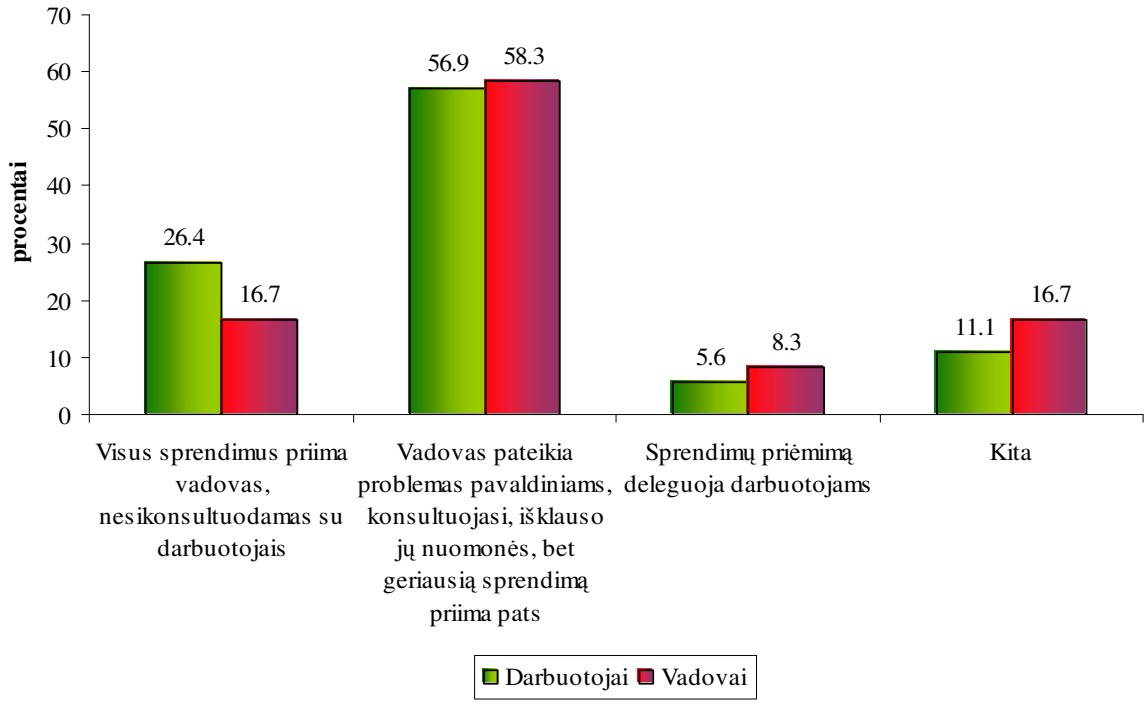
Apie tuos kas dažniausiai dalyvauja organizuojamuose susirinkimuose galime spręsti iš atsakymų į klausimą – susirinkimuose dažniausiai dalyvauja (24 pav.). Daugiausia darbuotojų nurodė, kad į susirinkimus dažniausiai yra kviečiami „tik padalinių (skyrių) vadovai“ (43,1 proc.), „visi Centro darbuotojai“ (31,9 proc.) arba „tik su keliamais klausimais susiję darbuotojai“ (23,6 proc.).



24 pav. Susirinkimuose dažniausiai dalyvauja

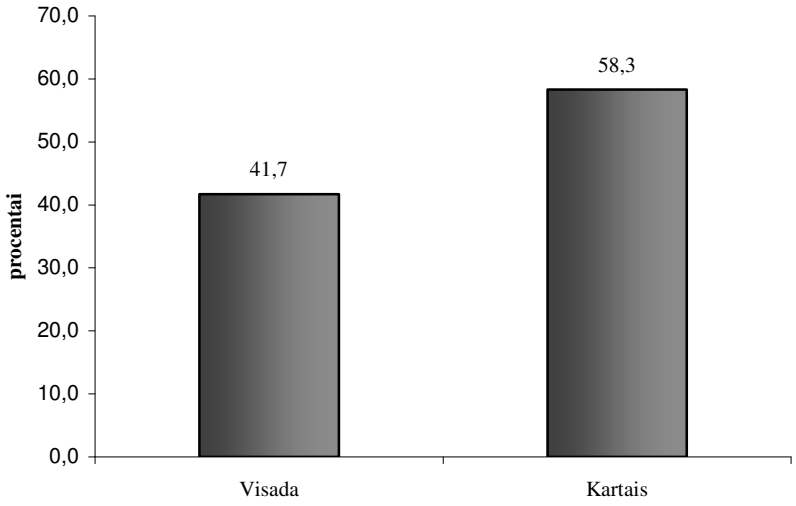
Iš 25 pav. matome, kaip Centre yra priimami sprendimai. Sprendimus dažniausiai priima „vadovas, po konsultacijų su darbuotojais“. Tai patvirtino 56,9 proc. darbuotojų ir 58,3 proc. vadovų. Kad „sprendimus priima pats vienas vadovas“, teigia 26,4 proc. darbuotojų ir 16,7 proc. vadovų. 5,6 proc. darbuotojų ir 8,3 proc. vadovų teigia, kad sprendimų priėmimą deleguoja darbuotojams.

Remiantis gautais atsakymais galime daryti išvadą, kad Centre darbuotojų nuomonės nėra visiškai nepaisoma ir, kad darbuotojų išsakyta nuomonė turi įtakos sprendimų priėmimui.



25 pav. Kaip Centre priimami sprendimai

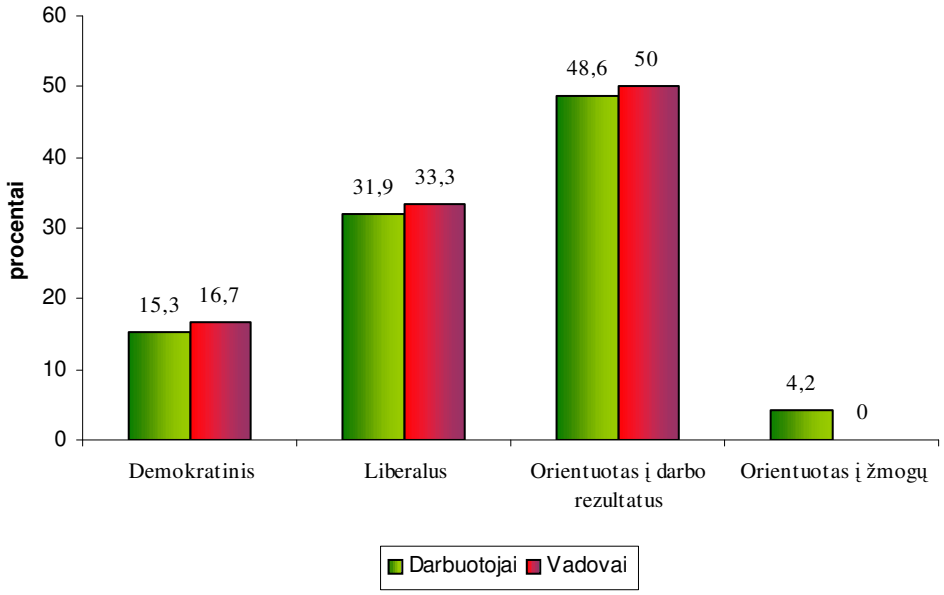
Išanalizavus duomenis ar darbuotojai pritaria Centro vadovo priimtiems sprendimams (26 pav.) paaiškėjo, kad 58,3 proc. respondentų pritaria „kartais“ ir 41,7 proc. pritaria „visada“. Įdomu pastebėti tai, kad nebuvo nei vieno darbuotojo nepritariančio Centro vadovo priimtiems sprendimams.



26 pav. Ar Jūs pritariate Centro vadovo priimtiems sprendimams

Kadangi vadovavimas yra viena svarbiausių funkcijų, susijusių su tarpasmeniniais valdymo aspektais, padedanti darbuotojams suprasti organizacijos tikslus ir skatinanti efektyviai jų siekti. Todėl atliekant tyrimą bandėme išsiaiškinti analizuojamo Centro darbuotojų bei vadovų nuomonę apie Centre taikomą vadovavimo stilių (27 pav.). Gauti rezultatai parodė, kad 33,3 proc. darbuotojų ir 50,0 proc. vadovų mano, kad Centre taikomas orientuotas į darbo rezultatus vadovavimo stilius, 20,8 proc. darbuotojų ir 33,3 proc. vadovų mano, kad liberalus vadovavimo stilius, 15,3 proc. darbuotojų ir 16,7 proc. vadovų nurodė, kad taikomas demokratinis vadovavimo stilius.

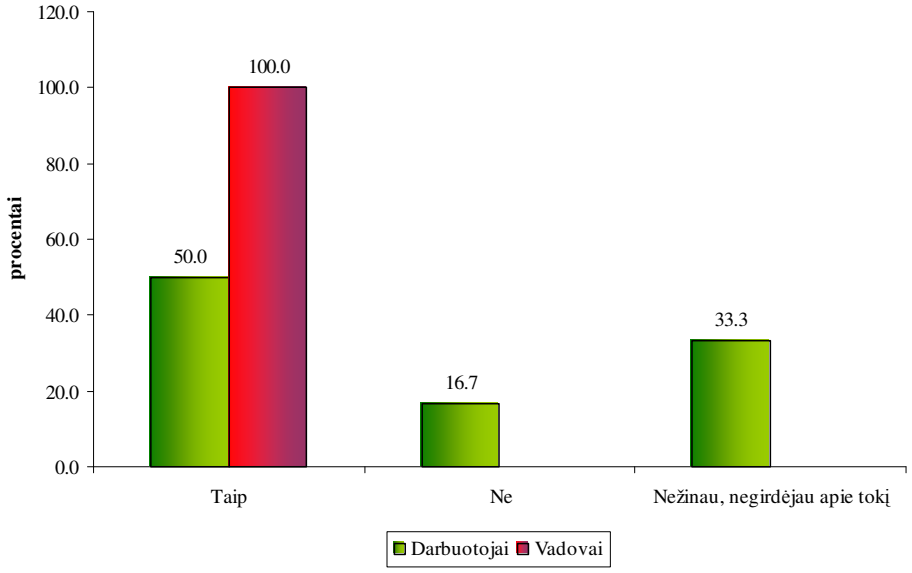
Įdomu pastebėti tai, kad nei vienas vadovas ir nei vienas darbuotojas nepasirinko autokratinio vadovavimo stiliaus. Todėl galima teigti, kad nagrinėjamame Centre vadovų pasirinktas vadovavimo stilius tenkina darbuotojus. Vadovavimas glaudžiai sieją vadovą su visais kitais jam dirbančiais žmonėmis.



27 pav. Koks vadovavimo stilius taikomas Jūsų Centre

Kaip jau minėjome teorinėje šio darbo dalyje kontrolė/analizė, tai pasiektų ir planinių rezultatų palyginimas. Kontrolė yra labai reikšminga ir sudėtinga vadybos funkcija. Kaip ir organizavimas, kontrolė yra viską apimanti valdymo funkcija. Kontrolė lydi ir planavimą, ir organizavimą. Ji reikalinga tam, kad viskas būtų daroma pagal planus, įstatymus, įsakymus bei nutarimus. Kad kontrolė vyktų sklandžiai, organizacijoje turi būti sukurtas šiai organizacijai pritaikytas ir priimtinas kontrolės mechanizmas (kontrolės sistema).

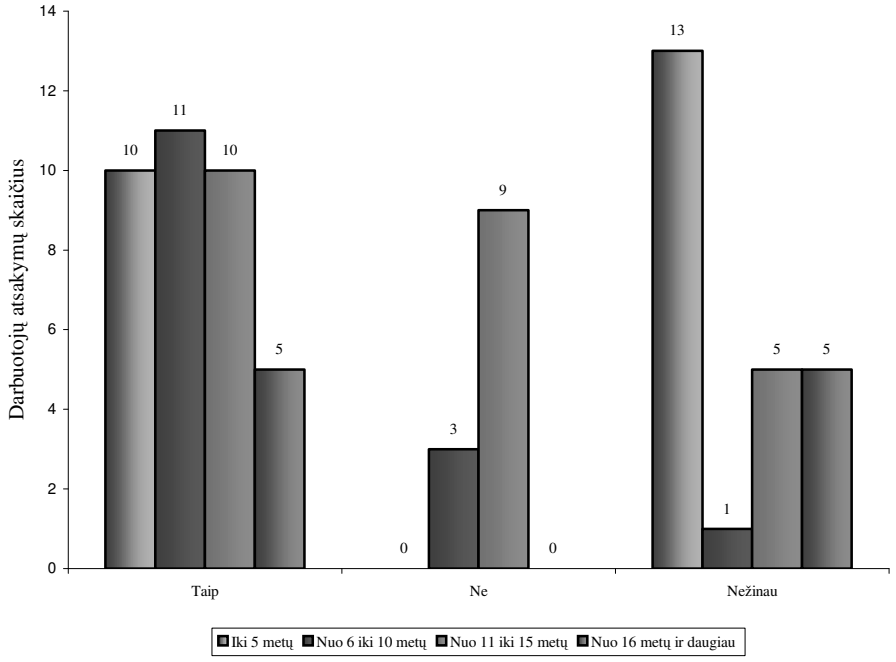
28 pav. matome, kad 100 proc. apklaustų Centro vadovų nurodė, kad nagrinėjamame Centre yra įdiegtas kontrolės mechanizmas (kontrolės sistema) ir su tuo sutiko 50,0 proc. apklaustų darbuotojų. Tačiau matome, kad 33,3 proc. darbuotojų nurodė, jog nežino ir nieko negirdėjo apie Centre įdiegtą kontrolės mechanizmą (kontrolės sistemą) bei 16,7 proc. darbuotojų teigia, kad tokios sistemos Centre visai nėra.



28 pav. Ar Jūsų Centre įdiegtas kontrolės mechanizmas (kontrolės sistema)

Pastebima tai, kad palyginus atsakymus su darbo stažu (29 pav.), atsakymą „nieko negirdėjo arba nežino“ apie Centre įdiegtą kontrolės mechanizmą pateikė darbuotojai, kurie Centre dirba iki 5 metų (13 atsakymų, 56,5 proc.). Duomenys statistiškai priklausomi ($p<0,05$). (žr. 7 priedas 4 lentelė)

Galime daryti išvadą, kad Centre *mažai informacijos teikiama naujiems darbuotojams*. Nedidelį darbo stažą (iki 5 metų) turintys darbuotojai nėra aktyviai įtraukiami į Centro veiklą ir supažindinami su Centre įdiegtu kontrolės mechanizmu (kontrolės sistema). Kontrolės mechanizmas (sistema) Centre yra sukurtas, tai paminėta teorinėje darbo dalyje, tačiau mažai informacijos apie jį gauna nauji Centro darbuotojai. Todėl padalinių (skyrių) vadovams rekomenduotume daugiau dėmesio skirti naujų darbuotojų supažindinimui su Centro veiklą struktūrizuojančiomis procedūromis, norminiais dokumentais. Tuomet galima tikėtis ir aktyvesnio darbuotojų įsitraukimo į Centro valdymą.

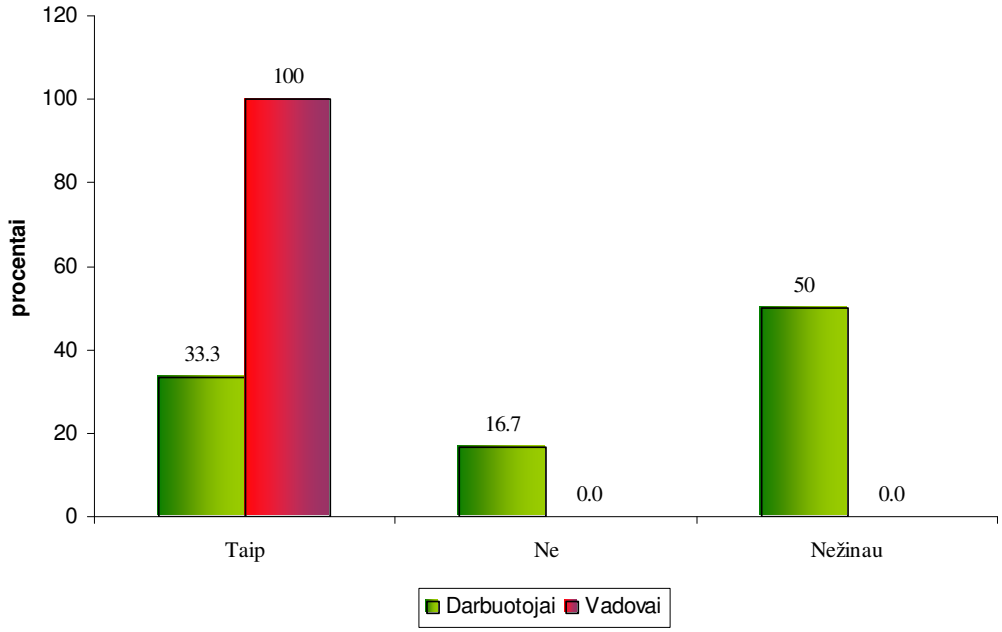


29 pav. Respondentų atsakymų dėl Centre įdiegtos kontrolės sistemos pasiskirstymas pagal darbo stažą

Vadovams buvo užduotas atskiras klausimas – kaip Jūs manote, ar darbuotojai turi pakankamai informacijos apie kontrolės mechanizmą (kontrolės sistemą), į kurį 100 proc. vadovų atsakė teigiamai, t.y. darbuotojai informuoti apie kontrolės mechanizmą (kontrolės sistemą).

Tam, kad kontrolė būtų efektyvi ir aiški, turi būti sudaryti kontrolės kriterijai. Darbuotojams ir vadovams buvo užduotas klausimas – ar Jūsų Centre sudaryti kriterijai pagal kuriuos būtų vertinamas veiklos atitikimas nustatytam lygiui. Išnagrinėjus gautus atsakymus (30 pav.) paaiškėja, kad 100 proc. vadovų nurodė, jog tokie kriterijai Centre yra numatyti ir šiam teiginiui pritarė 33,3 proc. apklaustųjų darbuotojų. Tačiau matome, kad 50,0 proc. darbuotojų nežino ar Centre sudaryti kontrolės kriterijai.

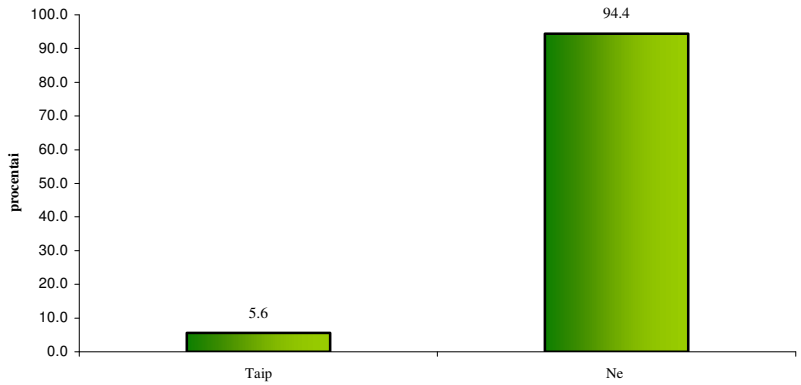
Remiantis išnagrinėtais duomenimis galime teigti, kad didžioji dalis darbuotojų nieko negirdėjo apie Centre sudarytus kontrolės kriterijus, kadangi neturi informacijos apie Centre įdiegtą kontrolės mechanizmą (kontrolės sistemą).



30 pav. Ar Jūsų Centre sudaryti kontrolės kriterijai

Klausimu – ar Jūs teikiate pasiūlymus (kompetencijos ribose) dėl naujų kontrolės formų taikymo Centro veikloje norėjome išsiaiškinti darbuotojų aktyvumo lygį teikiant pasiūlymus. 31 pav. matome, kad net 94,4 proc. darbuotojų neteikia pasiūlymų (kompetencijos ribose) dėl naujų kontrolės formų taikymo Centro veikloje. Tai rodo nemaža darbuotojų pasyvumą arba nenorą dalyvauti Centre vykstančiuose procesuose.

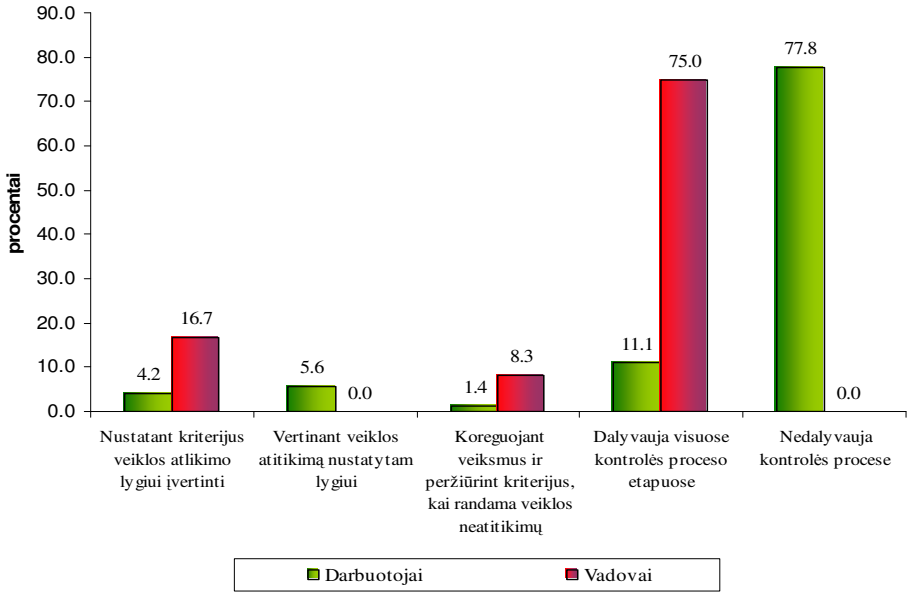
Išanalizavus duomenis galime daryti išvadą, kad darbuotojai, neteikia pasiūlymų (kompetencijos ribose) dėl naujų kontrolės formų taikymo Centro veikloje, kadangi mažesnį darbo stažą turintys darbuotojai nesijaučia pakankamai kompetentingi teikti pasiūlymus, o darbuotojai, kurių darbo stažas ir kompetencija yra pakankami, neteikia ir nenori teikti pasiūlymų, nes jų pateikti pasiūlymai gali iššaukti permainas Centre ir tai sujauks jų įprastą darbo tvarką. Dar viena priežastis, tai informacijos apie Centre galiojančią ir taikomą kontrolės sistemą trūkumas.



31 pav. Ar Jūs teikiate pasiūlymus dėl naujų kontrolės formų taikymo Centro veikloje

Valdymo kontrolė yra sistemingos pastangos suderinti veiklos atlikimo kriterijus su numatytais tikslais, suprojektuoti informacijos grįžtamojo ryšio sistemas, palyginti tikrąjį veiklos atlikimo lygį su numatytais kriterijais, rasti nukrypimus nuo jų ir įvertinti šių nukrypimų svarbą bei imtis veiksmų, užtikrinančių, kad visi ištekliai būtų efektingiausiai ir efektyviausiai panaudojami siekiant bendrų tikslų. Todėl 32 pav. matome, kaip vadovai apibūdina, kuriuose (kuriame) kontrolės proceso etape arba etapuose turėtų dalyvauti Centro darbuotojai bei pačių darbuotojų nuomonę kuriuose (kuriame) kontrolės proceso etape arba etapuose jie manantys dalyvauja.

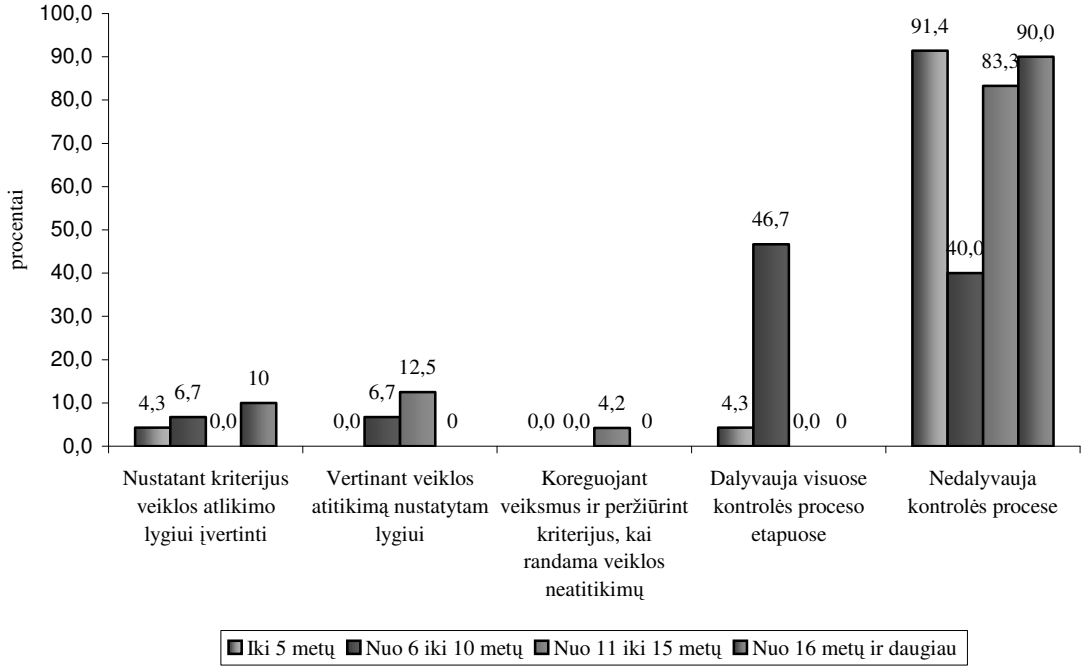
Net 75,0 proc. vadovų mano, kad darbuotojai turėtų dalyvauti visuose kontrolės proceso etapuose, tačiau darbuotojai pateikia kitokius atsakymus. 77,8 proc. darbuotojų nurodė, kad jie nedalyvauja kontrolės proceso etapuose.



32 pav. Kuriuose (kuriame) kontrolės proceso etape Jūs dalyvaujate

Palyginus darbo stažą su pateiktais atsakymais matome (33 pav.), kad atsakymą „nedalyvauja kontrolės procese“ pateikė 56 darbuotojai su skirtingu darbo stažu (21 respondentas dirbantis iki 5 metų, 6 respondentai dirbantys nuo 6 iki 10 metų, 20 respondentų dirbančių nuo 11 iki 15 metų bei 9 respondentai dirbantis nuo 16 metų ir daugiau). Duomenys statistiškai priklausomi *(p<0,05).* (žr. 7 priedas 5 lentelė).

Galime daryti išvadą, kad Centro darbuotojai nedalyvauja kontrolės proceso etapuose *dėl nepakankamos informacijos* apie Centre įdiegta kontrolės sistemą bei Centre numatytus ir taikomus kontrolės kriterijus.

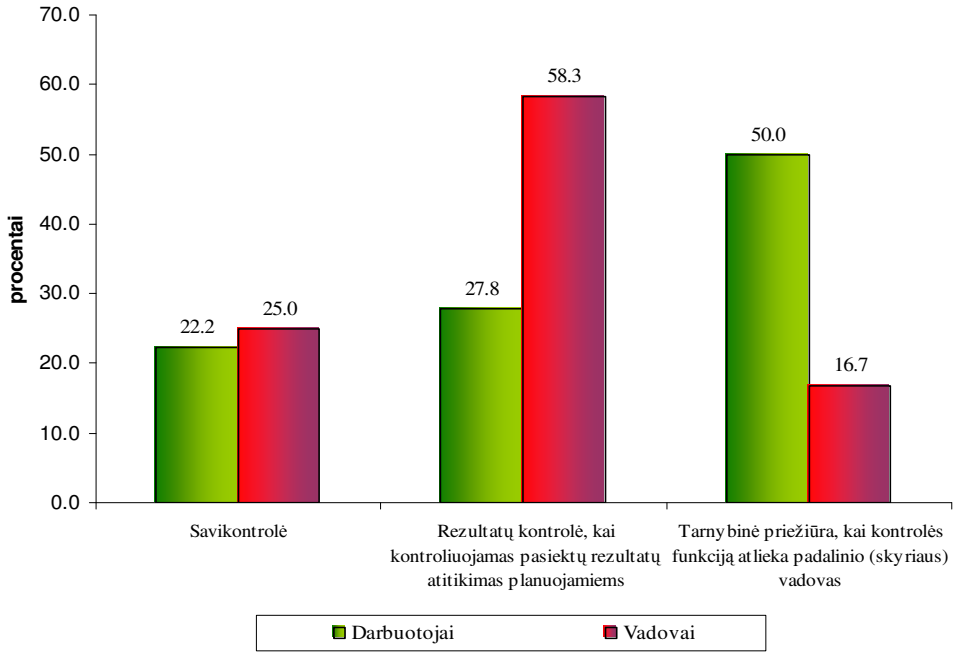


33 pav. Respondentų atsakymų dėl dalyvavimo kontrolės proceso etapuose pasiskirstymas pagal darbo stažą

Kiekviena organizacija turi savo konkrečią suplanuotą kontrolės sistemą (mechanizmą). Bet pagrindinės sudedamosios dalys yra vienodos beveik visur. Kokios kontrolės formos taikomos Centre mes matome iš 34 pav. Analizuojant atsakymus išaiškėja, kad 50,0 proc. darbuotojų mano, jog Centre taikoma „tarnybinė priežiūra, kai kontrolės funkciją atlieka padalinio (skyriaus) vadovas“, 27,8 proc. darbuotojų nurodė, kad taikoma „rezultatų kontrolė, kai kontroliuojamas pasiektų rezultatų atitikimas planuojamiems“ bei 22,2 proc. darbuotojų nurodė, kad taikoma „savikontrolė“.

Vadovų nuomonė yra šiek tiek kitokia – jie nurodė, kad Centre taikoma „rezultatų kontrolė, kai kontroliuojamas pasiektų rezultatų atitikimas planuojamiems“ (58,3 proc.). Savikontrolei buvo skirta 25,0 proc. vadovų atsakymų, tarnybinei priežiūrai – 16,7 proc. atsakymų.

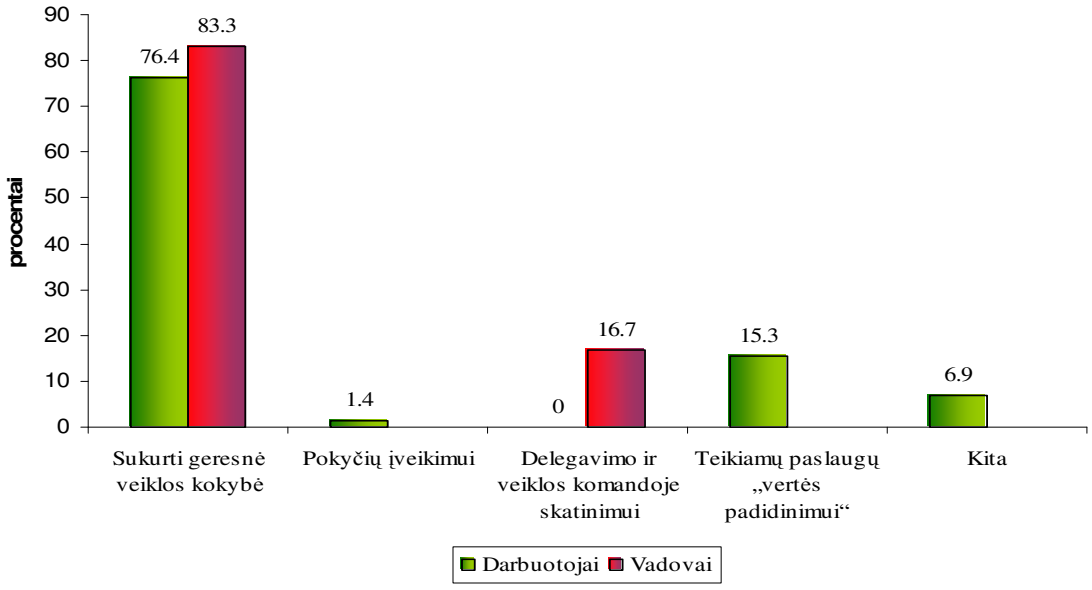
Išnagrinėjus gautus duomenis galime teigti, kad Centro darbuotojai pilnai neprisiima kontrolės funkcijos, nepakankamai taiko savikontrolę bei rezultatų kontrolę, kai kontroliuojamas pasiektų rezultatų atitikimas planuojamiems, o geriau kontrolės funkciją perduoda tiesioginiams savo vadovams – padalinių (skyrių) vadovams. Tuomet sumažėja ir atsakomybės lygis už veiklos neatitikimą nustatytiems kriterijams.



34 pav. Kokia kontrolės forma yra taikoma Jūsų Centre

Kaip priežastį, kam yra reikalinga veiklos kontrolės sistema Centre – 76,4 proc. darbuotojų ir 83,3 proc. vadovų nurodė, kad ji reikalinga sukurti geresnei veiklos kokybei, apie 17,0 proc. vadovų nurodė delegavimą ir veiklos komandoje skatinimą. (35 pav.)

Atkreiptinas dėmesį į tai, kad ir nedalyvaujantys kontrolės proceso etapuose darbuotojai, ir neturintys informacijos apie Centre veikiančią veiklos kontrolės sistemą darbuotojai, pilnai suvokia kontrolės sistemos poreikį, jos reikšmingumą ir paskirtį.



35 pav. Jūsų nuomone veiklos kontrolės sistema yra reikalinga tam, kad

Ketvirtoji anketos (tyrimo) dalis – motyvavimas ir skatinimas

Motyvacija naudinga organizacijai, nes darbuotojas, turintis gerą motyvaciją, nori būti darbe, didžiuojasi savo darbu, neturi neigiamo požiūrio į įmonę, yra atsidavęs darbui ir jaučia pasitenkinimą juo. Svarbu išsiaiškinti, kokie yra svarbiausi darbuotojų veiklos ir dalyvavimo valdyme motyvai.

1 lentelė. Respondentų nuomonė apie veiklos galimus motyvus

Vadovai	**Skirta vieta**	**Darbuotojai**
Galimybė tobulėti ir daryti karjerą	**1**	Geros darbo sąlygos
Pripažinimas ir įvertinimas (darbo vertinimas)	**2**	Įdomus darbas
Geros darbo sąlygos	**3**	Darbas reikalaujantis vystyti savo sugebėjimus
Geras darbo užmokestis	**4**	Geras darbo užmokestis
Įdomus darbas	**5**	Galimybė tobulėti ir daryti karjerą
Darbas reikalaujantis vystyti savo sugebėjimus	**6**	Pripažinimas ir įvertinimas (darbo vertinimas)
Galimybė dalyvauti Centro valdyme	**7**	Savarankiškumas
Savarankiškumas	**8**	Saugumas
Saugumas	**9**	Galimybė dalyvauti Centro valdyme
Darbo drausmė	**10**	Darbo drausmė

Analizuojant atsakymus į klausimą, kuriame darbuotojų buvo paprašyta suranguoti savo veiklos galimus motyvus, o vadovų nurodyti jų nuomone darbuotojų veiklos galimus motyvus (1 lentelė) matome, kad darbuotojai į pirmą vietą iškėlė „galimybę tobulėti ir daryti karjerą“ (23,6 proc.

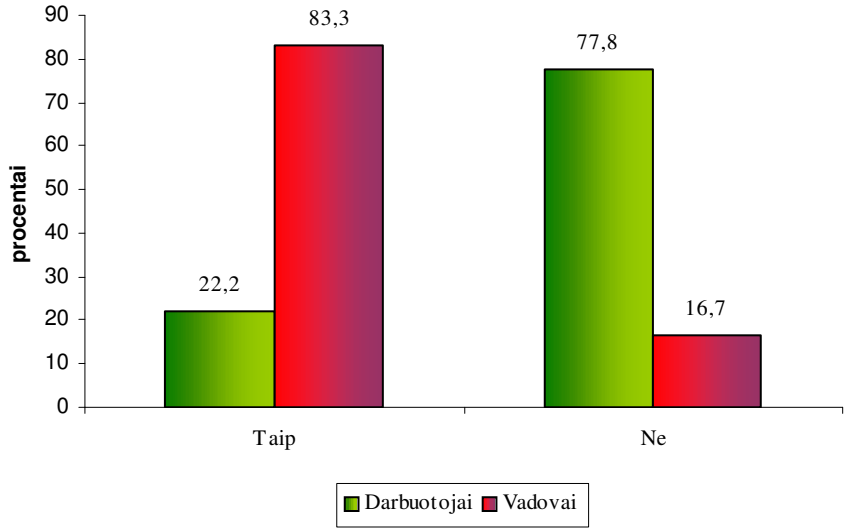
atsakymų), antroje vietoje – „pripažinimas ir įvertinimas“ (16,7 proc. atsakymų), trečioje vietoje – „geros darbo sąlygos“ (13,9 proc. atsakymų), ketvirtoje vietoje – „geras darbo užmokestis“ (11,1 proc. atsakymų). Pastebėtina tai, kad „galimybę dalyvauti Centro valdyme“ darbuotojai nukėlė į septintą vietą (5,6 proc. atsakymų).

Vadovų skiriami prioritetai skiriasi nuo darbuotojų. Pirmą vietą vadovai skiria „geroms darbo sąlygoms“ (33,3 proc. atsakymų), antrą vietą – „įdomiam darbui“ (25,0 proc. atsakymų), trečią vietą – „darbui reikalaujančiam vystyti savo sugebėjimus“ (16,7 proc. atsakymų). Įdomu tai, kad kaip ir darbuotojai, taip ir vadovai „gerą darbo užmokestį“ paminėjo ketvirtoje vietoje (8,3 proc. atsakymų). Pastebėtina tai, kad „galimybę dalyvauti Centro valdyme“ vadovai nurodė 9 vietoje (1,4 proc. atsakymų).

Išanalizavus rezultatus matome, kad darbuotojų ir vadovų skiriami prioritetai nedaug skiriasi. Respondentai beveik vienodai vertina apčiuopiamą naudą (geresnį darbo užmokestį) bei nematerialias savybes, todėl galime daryti prielaidą, kad darbuotojų aktyvesnis dalyvavimas Centro valdyme galimas ir be didesnių finansinių resursų.

Vertinant klausimo – ar Centro motyvavimo sistema skatina Jus dalyvauti Centro valdyme (kompetencijos ribose) atsakymus (36 pav.) matome, kad 83,3 proc. vadovų teigia, jog darbuotojai yra skatinami dalyvauti Centro valdyme, bet 77,8 proc. darbuotojų teigia, kad nėra skatinami dalyvauti Centro valdyme.

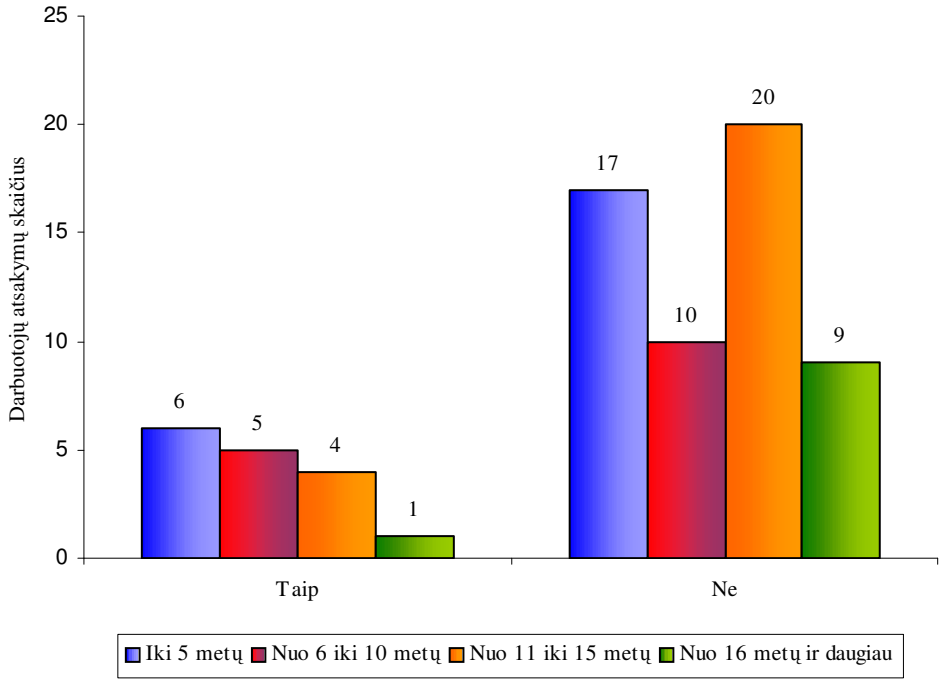
Vadovai taip teigdami vadovaujasi Valstybinio aplinkos sveikatos centro direktoriaus įsakymu „Dėl Valstybinio aplinkos sveikatos centro darbuotojų premijavimo tvarkos“ bei Kolektyvinėje sutartyje numatytomis skatinimo priemonėmis.



36 pav. Ar Centro motyvavimo sistema skatina Jus dalyvauti Centro valdyme

Palyginus gautus darbuotojų atsakymus su darbo stažu matome (37 pav.), kad atsakymai išsidėstę tolygiai – 17 atsakymų (73,9 proc.) pateikė darbuotojai, kurių darbo stažas iki 5 metų, 20 atsakymų (83,3 proc.) pateikė darbuotojai, kurių darbo stažas nuo 11 iki 15 metų bei 10 atsakymų (66,7 proc.) pateikė darbuotojai kurie dirba Centre nuo 6 iki 10 metų ir 9 atsakymus (90,0 proc.) pateikė darbuotojai, kurių darbo stažas nuo 16 metų ir daugiau . Duomenys statistiškai nepriklausomi (p>0,05). (žr. 7 priedas 6 lentelė).

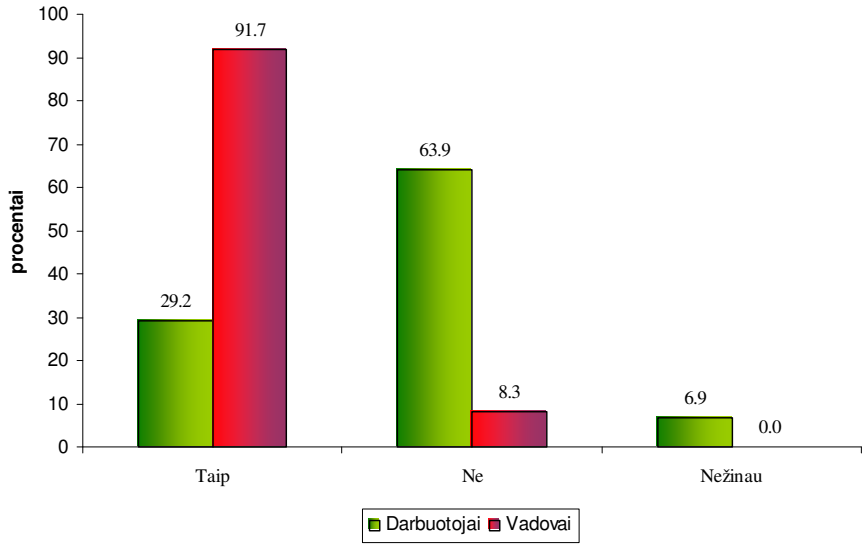
Išanalizavus gautus duomenis galime teigti, kad *motyvavimo sistema neskatina darbuotojų aktyviau dalyvauti Centro valdyme.* Skatinimo sistema yra sukurta neatsižvelgiant į visų darbuotojų grupių poreikius. Skatinimui numatytos netinkamos priemonės, kurios turi būti peržiūrimos. Motyvuojami jauni darbuotojai (apmokamos studijos ir kt.), tačiau vyresnio amžiaus darbuotojai šia motyvavimo priemone negali naudotis. Didesnį darbo stažą turintys darbuotojai yra labiau pripažįstami, tačiau šia motyvavimo priemone ne visada gali naudotis jauni darbuotojai. Skatinimo priemonių parinkimas ir sugebėjimas laiku reaguoti į situacijos, darbuotojų poreikių ir elgesio pasikeitimus turi pagerinti darbuotojų nuomonę apie Centre taikomą motyvavimo bei skatinimo sistemą.



37 pav. Respondentų atsakymų dėl Centro motyvavimo sistemos pasiskirstymas pagal darbo stažą

Darbuotojams bei vadovams buvo užduotas klausimas – ar Centre sukurta darbuotojų motyvavimo bei skatinimo sistema atitinka darbuotojų poreikius. Pirmoje darbo dalyje mes

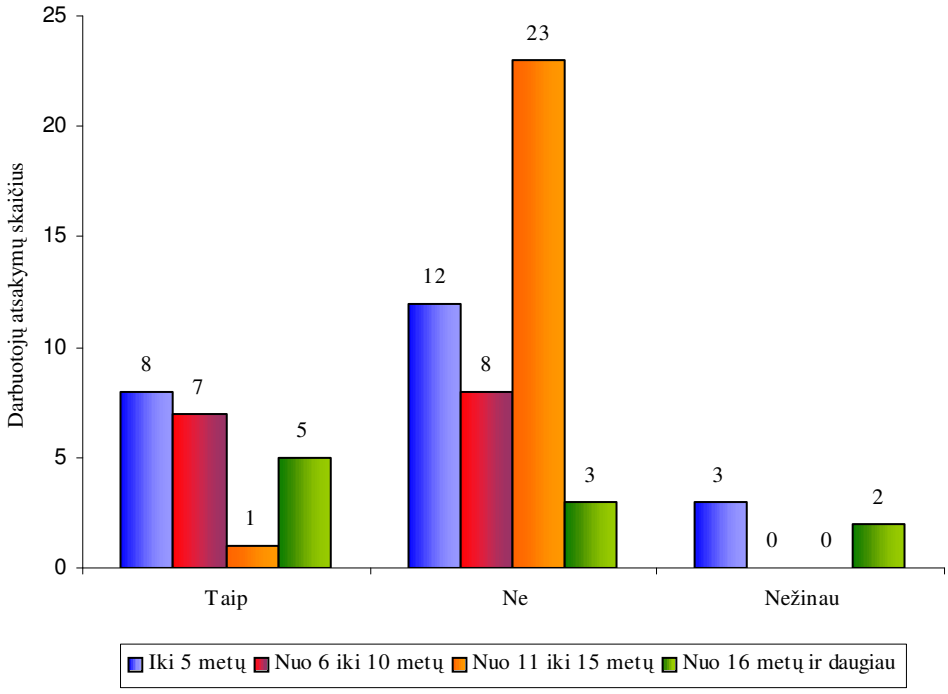
paminėjome Centre taikomas motyvavimo bei skatinimo formas. Išanalizavus gautus atsakymus (38 pav.) matome, kad 91,7 proc. vadovų teigia, kad motyvavimo ir skatinimo sistema nagrinėjamame Centre atitinka darbuotojų poreikius, tačiau su tuo sutinka tik 29,2 proc. darbuotojų. Didžioji dalis darbuotojų (63,9 proc.) teigia, kad Centre taikoma darbuotojų motyvavimo bei skatinimo sistema neatitinka realiems darbuotojų poreikiams.



38 pav. Ar Centre sukurta darbuotojų motyvavimo bei skatinimo sistema atitinka darbuotojų poreikius

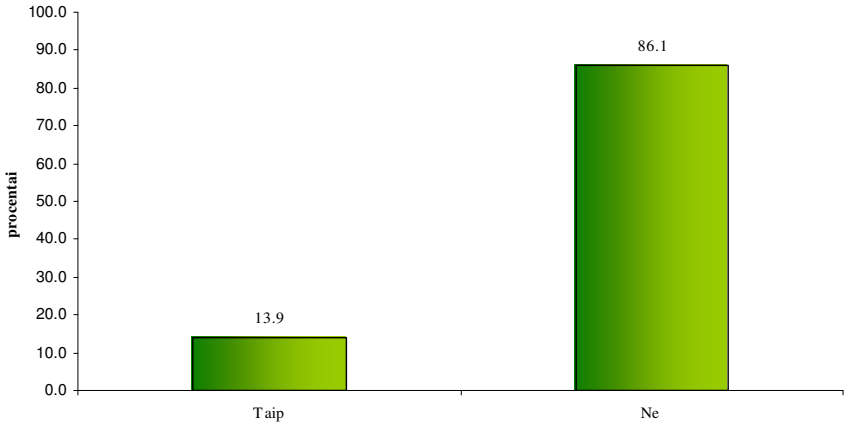
Palyginus gautus atsakymus su darbo stažu matome (39 pav.), kad Centre taikoma motyvavimo ir skatinimo sistemą netenkina darbuotojų, kurių darbo stažas iki 5 metų (12 atsakymų, 52,2 proc.) bei darbuotojų, kurių darbo stažas nuo 11 iki 15 metų (23 atsakymai, 95,8 proc.). Duomenys statistiškai priklausomi *(p<0,05).* (žr. 7 priedas 7 lentelė).

Galime daryti išvadą, kad nagrinėjamame Centre *motyvavimo bei skatinimo sistema yra sukurta neatsižvelgiant į visų darbuotojų grupių poreikius*. Vadovams reikėtų kartu su darbuotojais peržiūrėti motyvavimo bei skatinimo priemones, atliekant darbuotojų nuomonės analizę ir pritaikyti ją visų darbuotojų grupių poreikiams, kadangi motyvavimas yra viena iš priemonių aktyvinančių darbuotojų dalyvavimą Centro valdyme.



39 pav. Respondentų atsakymų ar Centro motyvavimo sistema atitinka darbuotojų poreikius pasiskirstymas pagal darbo stažą

Nagrinėjamame klausime – ar Jūs pateikiate pasiūlymus apie naujas motyvavimo bei skatinimo formas (40 pav.) matome, kad 86,1 proc. darbuotojų neteikia pasiūlymų dėl naujų motyvavimo bei skatinimo formų. Tai rodo nemaža darbuotojų pasyvumą šioje srityje.



40 pav. Ar Jūs pateikiate pasiūlymus apie naujas motyvavimo bei skatinimo formas

Kaip faktorius, turinčius didžiausią įtaką darbuotojų dalyvavimui Centro valdyme, darbuotojai nurodė – „didesnį darbo užmokestį“ (37 respondentų atsakymai, 51,4 proc.). Didesnę

įtaką turinčiais faktoriais nurodė – „darbuotojų asmenines savybes“ (39 respondentų atsakymai, 54,2 proc.), „tarpusavio santykius su bendradarbiais“ (41 respondento atsakymas, 56,9 proc.). Vadovai didesnę įtaką turinčiu faktoriumi nurodė „darbuotojų asmenines savybes“ (11 respondentų atsakymų, 91,7 proc.).

3.3. Tyrimo rezultatų apibendrinimas

1. Apibendrinant apklausos rezultatus buvo tikrinamas požymių nepriklausomumas (kintamųjų pora pasitaiko vienoje populiacijoje) – požymiai statistiškai priklausomi, kai $p<\alpha$; požymiai statistiškai nepriklausomi, kai $p >= \alpha.$, čia α – nustatytas reikšmingumo lygmuo. Duomenys statistiškai reikšmingi, kai $p<0,05$.

2. Darbo stažas, kaip vertinimo kriterijus, buvo pasirinktas todėl, kad darbuotojų dalyvavimas valdyme buvo vertinimas jų kompetencijos ribose. Kompetencija, tai gebėjimai atlikti tam tikrus veiksmus; tam tikro dalyko įvaldymas, kokios nors srities išmanymas, dalykiniai (su)gebėjimai. Kompetencija vadybine prasme, reiškia absoliutų sugebėjimą atlikti konkretų darbą pagal numatytus standartus ar kriterijus. Reikalinga kompetencija tam tikroje organizacijos veikloje yra įgyjama darbo procese, todėl darbo stažas buvo pasirinktas vienu iš svarbiausių vertinimo kriterijų. Išsilavinimas, kaip vertinimo kriterijus nebuvo pasirinktas, kadangi 75 proc. darbuotojų yra įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 15 proc. aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą ir apie 10 proc. spec. vidurinį arba vidurinį išsilavinimą. Todėl galime manyti, kad 75 proc. darbuotojų įgijusių aukštąjį universitetinį išsilavinimą turėtų didesnę įtaką pateiktiems atsakymams.

3. Atlikto tyrimo rezultatus galima vertinti kaip pakankamai pagrįstus ir objektyvius. Buvo panaudotos dvi anketinės apklausos – darbuotojų ir vadovų. Atlikta apklausa yra visapusiška, kadangi sužinota vadovų bei darbuotojų nuomonė. Paslaugų gavėjų (vartotojų) nuomonę buvo sunku įvertinti dėl pakankamai plataus vartotojų rato bei teikiamų paslaugų spektro. Gauti tyrimo duomenys yra pakankamai patikimi, nes lyginant skirtingų respondentų grupių atsakymus apie tiriamą dalyką matyti, kad jie daugeliu klausimų sutampa.

4. Atsižvelgiant į apklausos rezultatus galime teigti, kad darbuotojai ir vadovai pakankamai gerai įvertino bendrą Centro klimatą. Analizuojant duomenis išaiškėjo kelios silpnosios Centro valdymo vietos – informacijos sklaida Centro viduje, motyvavimo ir skatinimo sistema bei kontrolės sistema.

5. Apibendrinant apklausos rezultatus, reikėtų pastebėti, kad darbuotojų ir vadovų požiūris į darbuotojų dalyvavimą valdyme yra skirtingas. Darbuotojai yra pasyvesni, dažniau nutyli savo pastebėjimus ir pasiūlymus. Didesnį dėmesį vadovams reikėtų teikti darbuotojų aktyvinimui, kadangi matomas nemažas pasyvumas ir nenoras kažką gerinti ir tobulinti Centre.

6. Centro darbuotojų anketinės apklausos rezultatai parodė, kad ne visi darbuotojai yra patenkinti nagrinėjamame Centre įdiegta motyvavimo bei skatinimo sistema, kuri neatitinka dabartinius darbuotojų poreikius.

7. Galime teigti, kad nepakankamai dėmesio skiriama jaunų ir naujų darbuotojų susipažinimui su dokumentais, kurie reikalingi kasdieninėje veikloje (pvz., kontrolės sistema).

Vadovaujantis gautų tyrimų duomenimis tikėtina, kad Hipotezė - ***Darbuotojų dalyvavimas Centro valdyme yra nepakankamas, kadangi darbuotojai dalyvauja ne visuose valdymo etapuose dėl nepakankamos motyvacijos ir informacijos stokos bei aktyvumo trūkumo*** pasitvirtino**.**

IŠVADOS

1. Didelė dalis darbuotojų nedalyvauja N Centro valdyme. Jie nerodo jokios iniciatyvos paslaugų ar darbo organizavimo gerinimo srityse. Taip pat daugiau nei 50 proc. darbuotojų teigia, kad vadovai neskatina jų dalyvauti Centro valdyme (kompetencijos ribose), nors tai padėtų darbuotojams įsilieti į organizacijos veiklą, panaudojant visus savo sugebėjimus.

2. Motyvavimo ir skatinimo sistema yra sukurta neatsižvelgiant į visų darbuotojų grupių poreikius. Motyvuojami jauni darbuotojai (apmokamos studijos ir kt.), tačiau vyresnio amžiaus darbuotojai šia motyvavimo priemone negali naudotis. Didesnį darbo stažą turintys darbuotojai yra daugiau pripažįstami dėl savo didesnės kompetencijos, tačiau ne visi jauni darbuotojai gali naudotis šia skatinimo priemone.

3. Atlikus tyrimą matome, kad kontrolės sistema Centre yra įdiegta, tačiau nepakankamą informaciją apie šią sistemą gauna nauji ir jauni Centro darbuotojai. Didesnį darbo stažą turintys darbuotojai bei vyresnio amžiaus darbuotojai kontrolės funkciją perleidžia vadovams, nesiimdami atsakomybės.

4. Akivaizdžiai skiriasi vadovų ir darbuotojų požiūris į darbuotojų dalyvavimą Centro valdyme. Vadovai dažniau norėtų matyti darbuotojus dalyvaujančius valdymo procese. Darbuotojai jaučiasi labiau priklausomi nuo vadovų ir kitų darbuotojų, jų dalyvavimas valdyme yra ribotas dėl pačių neaktyvumo.

5. Atliekant tyrimą išryškėjo dvi darbuotojų grupės – darbuotojai dirbantys Centre iki 5 metų bei darbuotojai, kurių darbo stažas nuo 11 iki 15 metų. Todėl gerinant motyvavimo ir skatinimo sistemą bei bendrą informavimo sistemą didesnį dėmesį reikėtų skirti šioms darbuotojų grupėms.

6. Atlikus tyrimą nagrinėjamame Centre, paaiškėjo, kad vadovai gerai vertina darbuotojų įgūdžius ir jie yra pakankamai gerai išnaudojami. Tačiau nepaisant to, su darbuotojais yra pakankamai mažai konsultuojamasi, ne visų darbuotojų dalyvavimui valdyme skiriamas reikiamas dėmesys. Dažniausiai informacijos sklaida apie vykdomus pakeitimus fragmentiška, didelė dalis darbuotojų informaciją gauna iš savo bendradarbių, o ne iš vadovų.

REKOMENDACIJOS

1. Išanalizavus Valstybinio aplinkos sveikatos centro darbuotojų ir vadovų apklausų duomenis matome, kad 51,4 proc. darbuotojų norėtų dažniau išsakyti savo nuomonę Centro veiklą gerinančiais klausimais.

Rekomenduojame kiekviename padalinyje (skyriuje) įrengti specialias dėžutes, skirtas darbuotojų pasiūlymams susijusiems su darbo kokybe, efektyvumu, organizavimu ir paslaugų kokybės gerinimu. Taip darbuotojai, nedrįstantys išsakyti savo nuomonės, galėtų pateikti pasiūlymus.

2. Nagrinėjamame Centre yra nepakankama informacijos sklaida. 51,3 proc. darbuotojų informaciją apie Centro darbą, perspektyvas, tikslus gauna iš bendradarbių, 30,6 proc. informaciją dažniausiai išgirsta iš padalinių (skyrių) vadovų bei 15,3 proc. iš Centro vadovo.

Rekomenduotume padalinių (skyrių) vadovams sistemingai organizuoti bendrus padalinio (skyriaus) darbuotojų susirinkimus, kurių metu būtų ne tik pateikiama informacija apie vykdomus pasikeitimus, bet ir diskutuojama Centrui svarbiais klausimais. Svarbu, kad visi darbuotojai gautų teisingą informaciją.

3. Organizacijoje reikia nuolatos vertinti darbuotojų pasitenkinimą darbu ir, atsižvelgiant į gautus duomenis, keisti situaciją: darbuotojų poreikiai ir interesai nuolat kinta, ilgainiui tie patys motyvavimo metodai darosi neefektyvūs. Todėl labai svarbu nepamiršti motyvacijos sistemos realizavimo problemos – jos lankstumo, t.y. sugebėjimo laiku reaguoti į situacijos, darbuotojų poreikių ir elgesio pasikeitimus.

Rekomenduojame įvertinti Centro egzistuojančios motyvavimo ir skatinimo sistemos efektyvumą bei vidutiniškai vieną kartą per metus, jei yra galimybė – vieną kartą per pusmetį analizuoti darbuotojų besikeičiančius norus ir poreikius (atliekant anonimines anketines apklausas). Remiantis gautais rezultatais keisti motyvacijos priemones sukuriant darbuotojų motyvacijos modelį.

4. Valstybinio aplinkos sveikatos centro darbuotojų dalyvavimas kontrolės procese ir jo gerinime yra nepakankamas dėl netinkamai ir ne laiku pateikiamos informacijos apie Centre galiojančią kontrolės sistemą. 66,7 proc. Centro darbuotojų nurodė, kad nieko nežino apie Centre galiojančią kontrolės sistemą, taikomus kontrolės kriterijus.

Rekomenduojame parengti naują arba papildyti esamą Centro vidaus tvarką, kur būtų numatyta susipažinimo su darbe reikalingais dokumentais (įsakymais, nutarimais, potvarkiais, tvarkomis) procedūra. Taip pat paskirti atsakingus asmenis vykdyti supažindinimo kontrolę.

5. Nagrinėjamo Centro veiklos specifika yra labai plati. Vienas iš Centro veiklos vertintojų – teikiamų paslaugų vartotojai. Todėl Centrui labai svarbi išorinė nuomonė apie Centro valdymą bei veiklos organizavimą. Šiuo tyrimu dėl plataus paslaugų vartotojų mąsto nebuvo atlikta paslaugų vartotojų nuomonės apklausa (išorinė nuomonė).

Rekomenduotume papildyti Centro interneto svetainę (http://vasc.sam.lt) pastabų ir pasiūlymų funkcija (prie kiekvieno padalinio (skyriaus)). Tuomet ateityje galima būtų įvertinti būtent tam padaliniui (skyriui) gautus pasiūlymus ir pastabas, o apibendrinus juos teikti kokybiškas ir vartotojų poreikius atitinkančias paslaugas bei tobulinti Centro veiklą ir valdymą.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Lietuvos Respublikos Konstitucija//Valstybės žinios. 1992, Nr. 33-1014
2. Lietuvos Respublikos Darbo kodeksas//Valstybės žinios. 2002, Nr. 64-2569
3. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2008 m. birželio 2 d. įsakymas Nr. V-528 „Dėl Valstybinio aplinkos sveikatos centro nuostatų patvirtinimo“//Valstybės žinios. 2008, Nr. 67-2551
4. Bitinas B. Ugdymo tyrimų metodologija. Vilnius: Jošara, 1998.
5. Bučiūnienė I. Personalo motyvavimas. Kaunas, 1996.
6. Butkus, Fabijonas S., Organizacija ir vadyba, Alma Litera, Vilnius, 1996.
7. Čekanavičius V., Murauskas G. Statistika ir jos taikymai. Vilnius: TEV, 2002.
8. Damašienė V. Valdymo pagrindai. Šiauliai: Šiaurės Lietuva, 2002.
9. James A.F. Stoner, R. Edward Freeman bei Daniel R. Gilbert. Vadyba. Vilnius: Poligrafija ir informatika, 1999.
10. Jucevičienė A. Organizacijos elgsena. Kaunas: Technologija, 1996.
11. Kasiliauskas N. Socialinė partnerystė. Vilnius: Lietuvos sveikatos apsaugos darbuotojų profesinė sąjunga, 2008.
12. Kumpikaitė V. Darbuotojų svarba organizacijai. Ekonomika ir vadyba- 2000: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas: Technologija, 2000.
13. Neverauskas B., Rastenis J. Vadybos pagrindai. Kaunas: Technologija, 2000.
14. Pukėnas K. Sportinių tyrimų duomenų analizė SPSS programa: mokomoji knyga. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija, 2005.
15. Puškorius S. Veiklos auditas: monografija. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras. 2004.
16. Puškorius S. Sprendimų priėmimo teorija. Kiekybiniai metodai. Vadovėlis aukštosioms mokykloms. Vilnius: LTU, 2001.
17. Stephen P.Robins. Organizacinės elgsenos pagrindai. Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2003
18. Stoškus S., Beržinskienė D. Vadyba. Kaunas: Technologija, 1995.
19. Blanpain R. Involvement of Employees in the European Union, 2002
20. J.L.Cotton. Employee Involvement.– Newbury Park, CA: Sage, 1993
21. Robert J. Mockler, The management Control Process (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1984

22. R.Tannenbaum, I.R.Wechsler ir F.Massarik. Leadership and Organization: A Behavioral Science Aproach. – New York: McGraw–Hill., 1961
23. Čereška B., Vasiliauskaitė K. Sprendimų priėmimo teorijos pritaikymas reklamos kūrybinės strategijos pasirinkimui//Inžinerinė ekonomika. 2005, Nr 5 (45)
24. Česynienė R. The Most Recent Trends and Emerging Values in Human Resource Management: Comparative Analysis//Engineering Economics. 2005, Nr. 4(44).
25. Grauslytė D. Darbuotojų motyvacijos modelis//Vadovas ir pasaulis. 2006, Nr. 5.
26. Janulevičiūtė L., dr. Adamonienė R. Konsultantų svarba organizacijos plėtroje//Verslo žinios. 2007, Nr. 43.
27. Pankevičienė A. Organizacijos patrauklumas darbuotojams//Verslo žinios//Karjera ir vadyba, 2004 vas. 12
28. Rekašiūte Balsienė R. Tikslinga organizacijos klimato kaita ir jos įvertinimas//Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 2006, Nr. 37.
29. Sasnauskas K. Vadyba//Vadovo pasaulis. 1997, Nr.8.
30. Sasnauskas K. Vadyba//Vadovo pasaulis. 1997, Nr.1.
31. Seilius A. Planavimas ir dalyvavimas valdyme//Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 1996.
32. Seilius A. Darbuotojų dalyvavimo valdyme formos: JAV patirtis//Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 1997, Nr. 4.
33. Vėgėlė I. Darbuotojų dalyvavimas valdant įmonę Europos Sąjungos teisėje//Jurisprudencija. 2004, T.58(50).
34. Žitkus, L. Reasons for the practice of employees' involvement in the Company's management//Engineering Economics. 2005, Nr. 1(41).
35. Ang A. An eclectic review of the multidimensional perspectives of employee involvement//The TQM Magazine. 2002, Nr.13.
36. Cassar V. Can leader direction and employee participation co-exist//Journal of managerial psychology. 1999, Nr. 1
37. O'Brien G. Participation as the key to successful change – a public sector case study//Leadership & Organization development journal. 2002, Nr. 8.
38. Parys M. Staff participation in the Belgian public sector reform//The International journal of public sector management. 2003, Nr.6.
39. Rees D.W., Perter CH. Employee participation and managerial style (the key variable)//Industrial and Commercial training. 1998, Nr. 5

40. Vijay Sathe. The Controller‘s Role in Management//Organizational Dynamics. 1993
41. Valstybinio aplinkos sveikatos centro direktoriaus 2001 m. spalio 1 d. įsakymas Nr. 27 „Dėl vidaus tvarkos taisyklių patvirtinimo“
42. Valstybinio aplinkos sveikatos centro direktoriaus 2004 m. vasario 14 d. įsakymas Nr. 02V-36 „Dėl Valstybinio aplinkos sveikatos centro darbuotojų premijavimo tvarkos patvirtinimo“
43. Valstybinio aplinkos sveikatos centro direktoriaus 2005 m. liepos 18 d. įsakymas Nr. 02V-24 „Dėl Valstybinio aplinkos sveikatos centro veiklos vidaus kontrolės organizavimo ir vykdymo taisyklių patvirtinimo“
44. http://vasc.sam.lt/; prisijungimo laikas: 2008-10-14

SANTRAUKA

N CENTRO DARBUOTOJŲ DALYVAVIMAS VALDYME

Viktorija Punienė

Darbo vadovas Prof. habil. dr. Stasys Puškorius

Mykolo Romerio universitetas, Strateginio valdymo ir politikos fakultetas, Valdymo teorijos katedra. Vilnius; 2008, 86 psl.

Darbuotojų dalyvavimas valdyme – svarbus organizacijos veiklos efektyvumą, kokybės gerinimą, darbuotojų pasitenkinimą darbu, naujų idėjų generavimą ir įgyvendinimą sąlygojantis veiksnys.

Darbo tikslas – išanalizuoti Valstybinio aplinkos sveikatos centro darbuotojų dalyvavimo Centro valdyme problemas, pateikti praktines rekomendacijas.

Darbo uždaviniai – 1. Išnagrinėti darbuotojų dalyvavimo Centro valdyme procesą; 2. Atlikti tyrimą siekiant išsiaiškinti įvairių respondentų grupių nuomonę dėl Centro valdymo; 3. Pateikti rekomendacijas dėl darbuotojų įtraukimo į valdymą.

Tyrimo metodai – anketinė apklausa ir lyginamoji analizė. Anketiniai duomenys apdoroti ir analizuojami naudojant statistinį duomenų analizės paketą SPSS 16.0. Hipotezėms tikrinti buvo naudojamas χ^2 kriterijus.

Rezultatai – nustatyta, kad apklausoje dalyvavusių darbuotojų dalyvavimas Centro valdyme yra nepakankamas. Darbe atlikta vadovų ir darbuotojų dalyvavimo Centro valdyme lyginamoji analizė, respondentų atsakymai palyginti pagal darbo stažo veiksnius. Atlikta apklausa yra visapusiška, kadangi sužinota vadovų bei darbuotojų nuomonė. Beveik visi vadovai teigiamai žiūri į darbuotojų dalyvavimą Centro valdyme, nors ne visada pasinaudoja darbuotojus aktyvinančiomis galimybėmis ir priemonėmis. Darbuotojai norėtų aktyviau dalyvauti sprendimų priėmimo procese, išsakyti savo nuomonę ir pasiūlymus, tai nurodė 51,4 proc. darbuotojų.

Išvados – aktyvesniam darbuotojų dalyvavimui Centro valdyme trukdo fragmentiška, perduodama ne vadovų, o kitų asmenų informacija apie Centre ar padalinyje vykdomus pakeitimus. 51,3 proc. darbuotojų informaciją apie Centro darbą gauna iš bendradarbių, 30,6 proc. iš padalinių vadovų. Motyvavimo ir skatinimo sistema yra sukurta neatsižvelgiant į visų darbuotojų grupių poreikius, todėl darbuotojai yra neaktyvūs dalyvaujant Centro veikloje.

Rekomendacijos – sistemingai organizuoti bendrus padalinio (skyriaus) darbuotojų susirinkimus; įvertinti Centro egzistuojančios motyvavimo ir skatinimo sistemos efektyvumą; įrengti specialias „pasiūlymų dėžutes“.

Raktiniai žodžiai: dalyvavimas valdyme, darbuotojų įtraukimas.

SUMMARY

N CENTRE PARTICIPATION OF EMPLOYEES IN MANAGEMENT

Viktorija Punienė

Supervisor Prof. habil. dr. Stasys Puškorius

MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY, FACULTY OF STRATEGIC MANAGEMENT AND POLICY, DEPARTMENT OF MANAGEMENT THEORY. VILNIUS. 2008; 86 PSL.

Participation of employees in management of an organization is an important determinant of organization activity effectiveness, quality development, satisfaction of employees at work, generation and realization of new ideas.

Aim of the study - to analyse the problem of participation of employees of the Centre in management, to give practical recommendations.

Objectives – 1. To analyse process of participation of employees in management. 2. To make research on purpose to find out opinion of different groups of respondents on Centre management. 3. To give recommendations about involvement of employees in the process of management of the Centre.

Methods of the research: questionnaire and comparative analysis. The data was processed and analysed using statistical package SPSS 16.0. Hypotheses were checked using χ^2 criterions.

Results: Established, that employees, who participation in the research, does not take the part in the management of the Center sufficient enough. There was performed comparative analysis of employees involvement in the Centre management in the study, results of respondents answers were compared by work experience factors. The made research all-round as the opinion of a manager and employees is learnt. Almost all questioned managers are positive about involvement of employees in Centre management but not always uses all possibilities and means for employees motivation. Employees would like to participate in the decision-making process more actively, to express their opinion and present suggestions. This was indicated by 51,4 percent employees.

Conclusions: fragmentary, incomplete information about changes, being implemented in the center or subdivision, which is given from other people, not from heads of the center, hinders for more active employees participation in the activity of the management of the center. 51,3 % of employees information about activity of the center obtains from their colleagues, 30,6 % derives this information from heads of subdivisions. The system of motivation and stimulation is created leaving

out of account needs of all the groups of employees. This is the reason, why employees are inactive in the Center's activity.

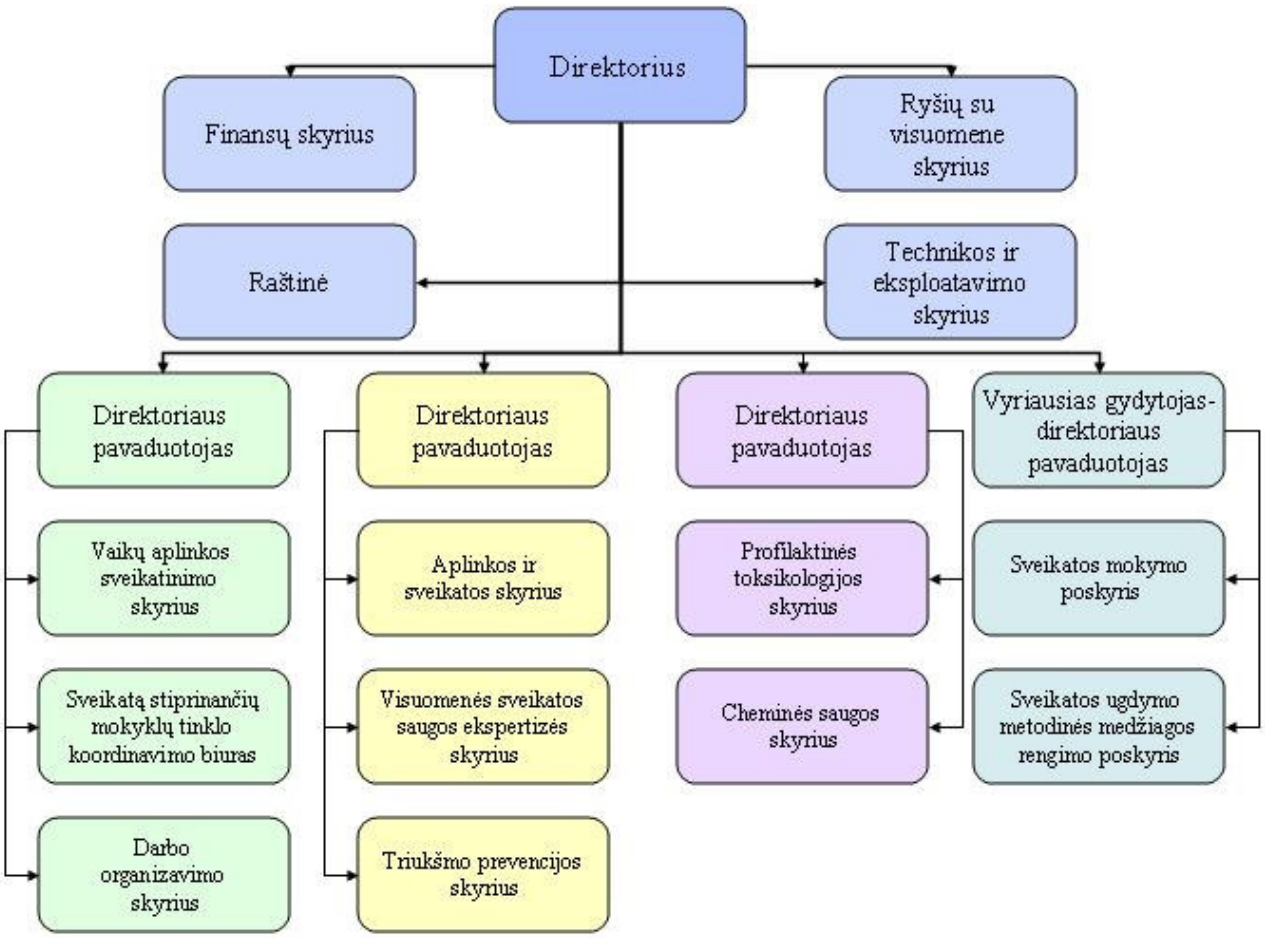
Recommendations: It is recommended to organize common meetings of departments (subdivisions) employees systematically; to evaluate efficiency of the motivation and stimulation system, existing in the Centre; to establish special suggestion boxes.

Key words: participation in the management, involvement of employees.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

N CENTRO STRUKTŪROS SCHEMA



1 pav. N Centro struktūros schema (http://vasc.sam.lt/)

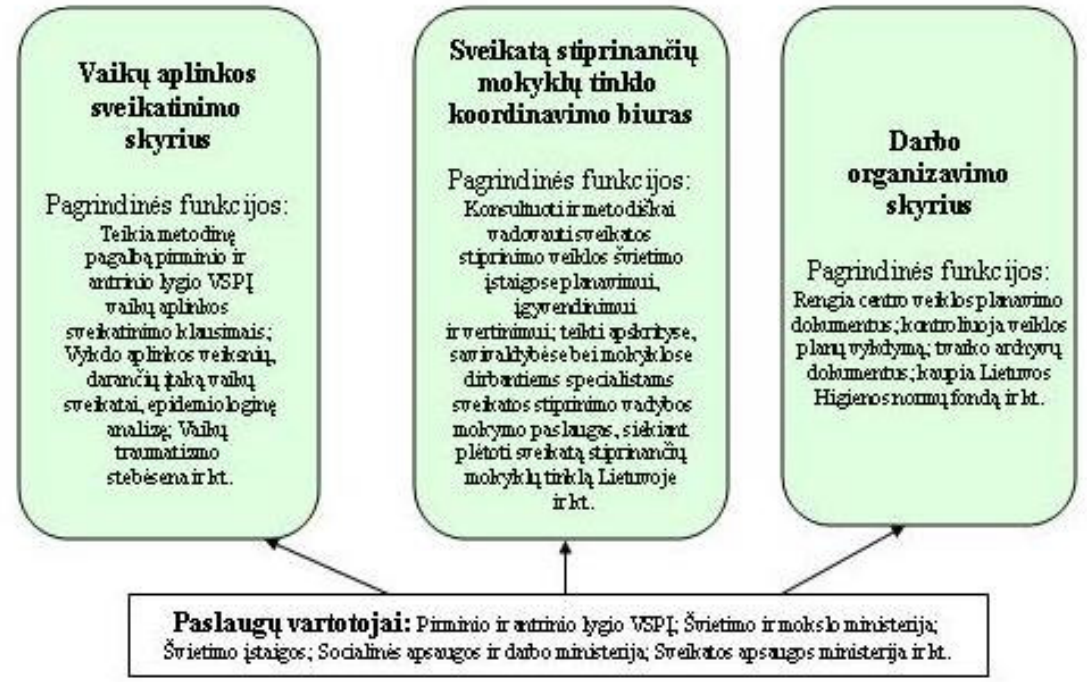
2 PRIEDAS

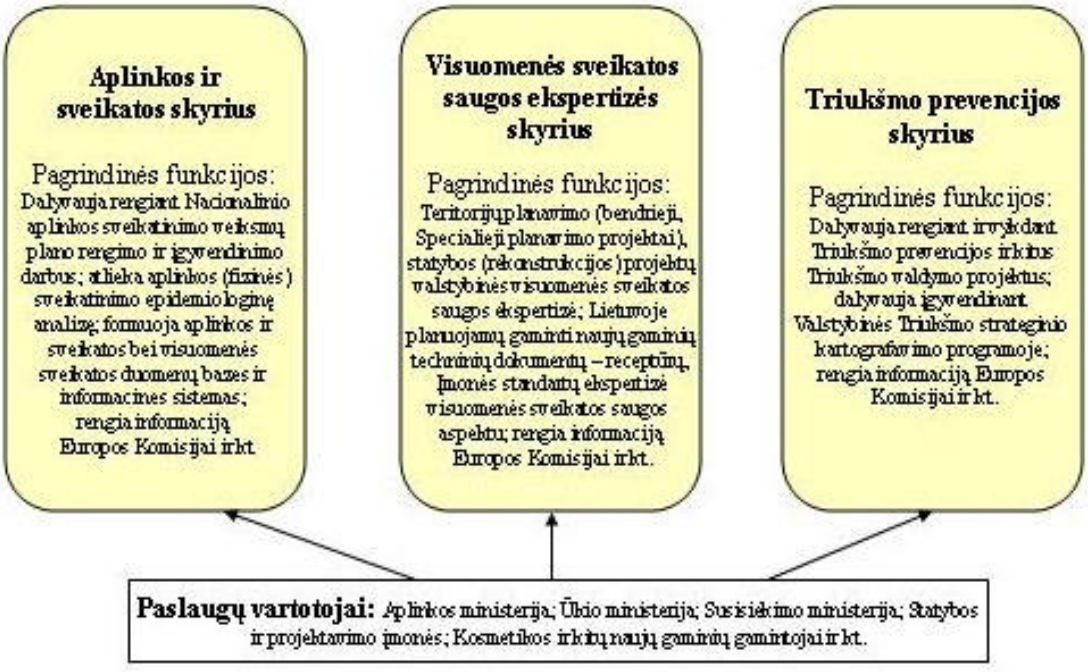
PAGRINDINĖS CENTRO FUNKCIJOS

- Pagal kompetenciją dalyvauja įgyvendinant Lietuvos sveikatos programą visuomenės sveikatos aplinkos saugos, neužkrečiamųjų ligų ir traumų, vaikų ir jaunimo sveikatos saugos ir ugdymo, biocidų, kosmetikos, cheminių medžiagų ir preparatų tvarkymo, fizikinių aplinkos veiksnių kontrolės įgyvendinimo srityje;
- Sveikatos apsaugos ministerijos pavedimu atstovauja Lietuvos Respublikos pozicijai Europos Sąjungos šalių ekspertų komisijose ir darbo grupėse visuomenės sveikatos aplinkos saugos, neinfekcinių ligų ir traumų, vaikų ir jaunimo sveikatos priežiūros, biocidų, kosmetikos, cheminių medžiagų ir preparatų tvarkymo, fizikinių aplinkos veiksnių kontrolės, maudyklų klausimais;
- pagal kompetenciją metodiškai vadovauja visuomenės sveikatos priežiūros įstaigoms, valstybės ir savivaldybių institucijoms, gyventojų aplinkos saugos, neužkrečiamųjų ligų ir traumų epidemiologinės priežiūros bei stebėsenos, vaikų ir jaunimo sveikatos saugos ir ugdymo bei biocidų, kosmetikos, cheminių medžiagų ir preparatų tvarkymo, fizikinių aplinkos veiksnių kontrolės klausimais;
- vykdo aplinkos ir sveikatos rodiklių stebėseną, teikia ataskaitas Sveikatos apsaugos ministerijai;
- koordinuoja sveikatą stiprinančių mokyklų veiklą;
- pagal kompetenciją atlieka valstybinę produktų saugos ekspertizę;
- pagal kompetenciją moko visuomenę sveikatos stiprinimo. Teikia siūlymus dėl visuomenės sveikatos stiprinimo sistemos tobulinimo;
- dalyvauja rengiant ir tobulinant visuomenės sveikatos specialistus, organizuoja mokomąją praktiką aukštųjų mokyklų studentams, mokiniams ir kitiems klausytojams Lietuvos Respublikos teisės aktų nustatyta tvarka;
- vykdo neformalųjį švietimą, teikia informaciją sveikos gyvensenos, sveikatos stiprinimo ir ligų prevencijos klausimais;
- pagal kompetenciją teikia pasiūlymus Sveikatos apsaugos ministerijai dėl visuomenės sveikatos politikos gerinant valstybės, savivaldybių institucijų, nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimą visuomenės sveikatos priežiūros srityje;
- užtikrina Triukšmo prevencijos tarybos sekretoriato darbą.

3 PRIEDAS

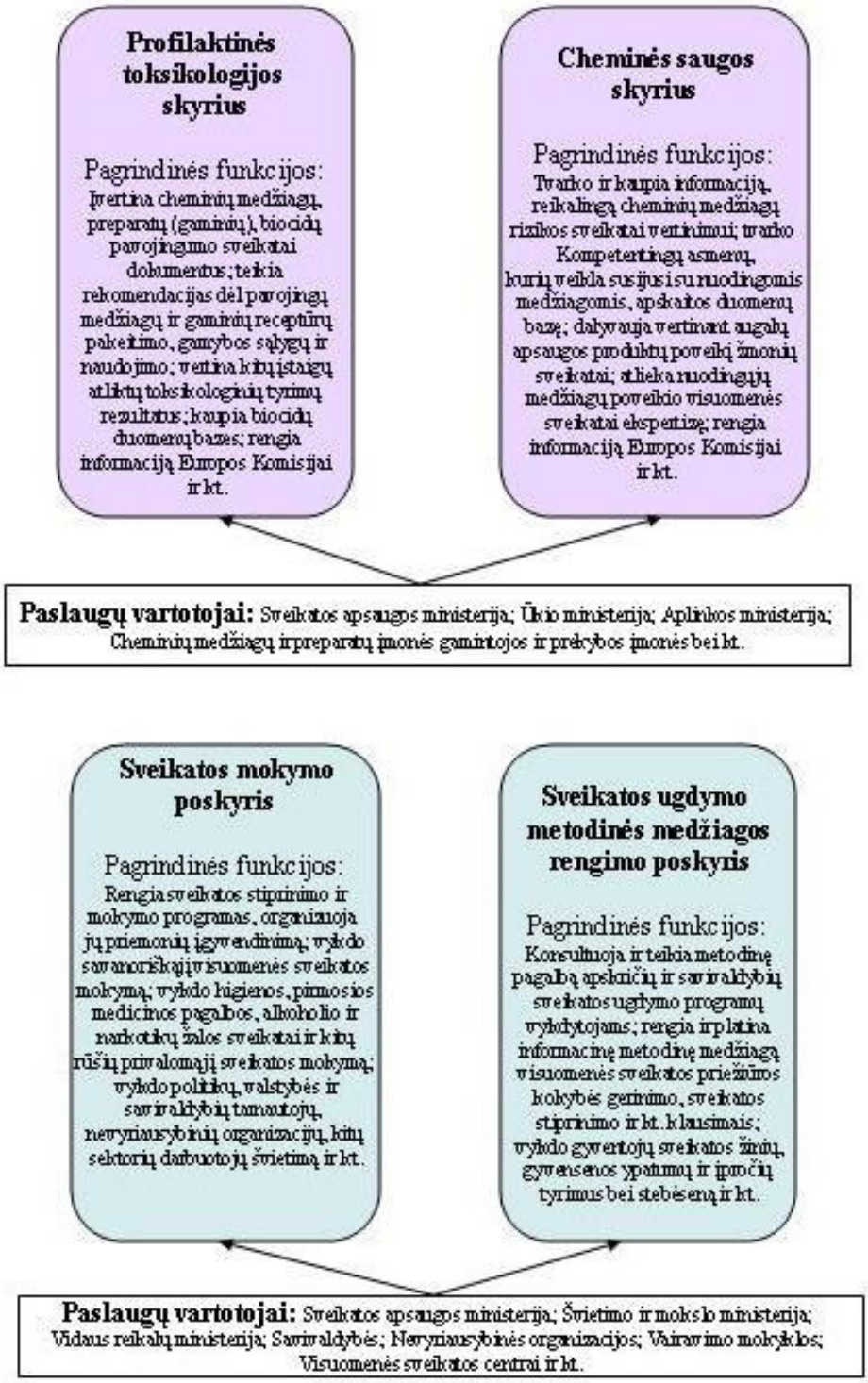
CENTRO STRUKTŪRINIŲ PADALINIŲ PAGRINDINĖS FUNKCIJOS BEI PASLAUGŲ VARTOTOJAI





4 PRIEDAS

CENTRO STRUKTŪRINIŲ PADALINIŲ PAGRINDINĖS FUNKCIJOS BEI PASLAUGŲ VARTOTOJAI



5 PRIEDAS

ANKETA DARBUOTOJAMS

Gerbiami Centro darbuotojai,

Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo fakulteto magistrantė atlieka magistro diplominio darbo *N Centro darbuotojų dalyvavimas valdyme* tyrimą. Jūsų nuomonė mums yra labai svarbi.

Tyrimo duomenys bus panaudoti tik studijų tikslams, todėl visos tyrimui reikalingos anketos bus anoniminės. Anonimiškumas ir gautų duomenų konfidencialumas garantuojamas.

Jums priimtiną atsakymą prašome pažymėti arba įrašyti.

	1. Kiek metų dirbate šiame Centre?	☐ iki 5 metų ☐ nuo 6 iki 10 metų ☐ nuo 11 iki 15 metų ☐ nuo 16 metų ir daugiau
CENTRO KLIMATO VERTINIMAS	***2. Tikslai ir uždaviniai***	Atitinka / Iš dalies atitinka / Nei atitinka, nei neatitinka / Iš dalies neatitinka / Neatitinka
	Darbuotojai vienodai supranta tikslus ir uždavinius	1 2 3 4 5
	3. Galimybių ir įgūdžių panaudojimas	
	Darbuotojų įgūdžiai yra pilnai pripažįstami ir išnaudojami	1 2 3 4 5
	4. Problemų sprendimas	
	Darbuotojai turi nusistovėjusį požiūrį į sprendimų priėmimo procedūrą	1 2 3 4 5
	5. Funkcijos ir atsakomybė	
	Darbuotojai supranta savo funkcijas, jos yra reglamentuotos, atskirtos	1 2 3 4 5
	6. Kontrolė ir darbo tvarka	
	Efektyviai panaudojamos darbuotojų veiklą struktūrizuojančios procedūros	1 2 3 4 5
	7. Motyvavimas	
	Darbuotojai yra pakankamai motyvuoti dalyvauti Centro valdyme	1 2 3 4 5

PLANAVIMAS, ORGANIZAVIMAS BEI VADOVAVIMAS

8. Iš kur gaunate informaciją apie Jūsų Centro darbą, perspektyvas, tikslus? (galimi keli atsakymai)	☐ negaunu ☐ gaunu iš Centro vadovo ☐ gaunu iš padalinio (skyriaus) vadovo ☐ gaunu iš bendradarbių ☐ man ji nesvarbi
9. Kurie veiksniai, Jūsų nuomone, trukdo Centre vykdyti veiklą gerinančius pakeitimus? (galimi keli atsakymai)	☐ stabili ir nusistovėjusi Centro kultūra ☐ kadrų kaita ☐ aiškiai suformuluoto tikslo trūkumas ☐ racionalaus vadovavimo trūkumas ☐ mažas dėmesys darbuotojų motyvavimui ☐ priešiškas požiūris naujovių diegimui ☐ darbo kontrolės trūkumas ☐ kita _____ _____
10. Ar dažnai klausiama Jūsų nuomonės (kompetencijos ribose) priimant sprendimus susijusius su darbo kokybės gerinimu, darbo sąlygomis, užmokesčiu ir pan.?	☐ dažnai ☐ kartais ☐ niekada ☐ neturiu nuomonės
11. Ar norėtumėte dažniau išsakyti savo nuomonę, pasiūlymus?	☐ taip ☐ ne ☐ neturiu nuomonės
12. Ar Jums sudarytos galimybės dalyvauti priimant sprendimus dėl Centro veiklos	☐ visada ☐ kartais ☐ dažnai ☐ ne, nesudarytos
13. Ar yra išklausomi darbuotojų pasiūlymai (kompetencijos ribose) ką nors keisti, tobulinti Centro veikloje bei valdyme?	☐ visada ☐ kartais ☐ dažnai ☐ ne, neišklausomi
14. Su pasiūlymais ar nusiskundimais dėl Centro darbo organizavimo, valdymo Jūs kreipiatės (galimi keli atsakymai)	☐ į Centro vadovą (pereikite prie 16 klausimo) ☐ į padalinio (skyriaus) vadovą (pereikite prie 16 klausimo) ☐ į bendradarbius (pereikite prie 16 klausimo) ☐ nesikreipiu (pereikite prie 15 klausimo)
15. Turėdami pasiūlymų ar nusiskundimų dėl Centro darbo organizavimo, valdymo Jūs nesikreipiate, kadangi (galimi keli atsakymai)	☐ nėra tokių tradicijų Centre ☐ nemanau, kad mano nuomonė yra svarbi ☐ jaučiu baimę būti neišklausytam ☐ kita _____ _____
16. Kaip dažnai Jūsų Centre yra organizuojami susirinkimai darbo organizavimo klausimais? (galimi keli atsakymai)	☐ 1-2 kartus per savaitę ☐ tik iškilus svarbiems klausimams ☐ atsiradus naujiems darbams ☐ nevyksta
17. Kas dažniausiai būna susirinkimo organizatoriumi? (galimi keli atsakymai)	☐ Centro vadovas ☐ padalinio (skyriaus) vadovas ☐ darbuotojai ☐ nežinau
18. Susirinkimų metu (galimi keli atsakymai):	☐ pasidalinama informacija apie kasdienius darbus ☐ diskutuojama apie Centro darbo gerinimo galimybes ☐ išklausomi darbuotojų pasiūlymai, pastabos ☐ kita _____ _____

	19. Susirinkimuose dažniausiai dalyvauja: (galimi keli atsakymai)	☐ visi Centro darbuotojai ☐ tik padalinių (skyrių) vadovai ☐ tik specialistai ☐ tik su keliamais klausimais susiję darbuotojai
	20. Kaip Centre priimami sprendimai?	☐ visus sprendimus priima Centro vadovas, nesikonsultuodamas su pavaldiniais ☐ Centro vadovas pateikia problemas pavaldiniams, konsultuojasi, išklauso jų nuomonės, bet geriausią sprendimą randa pats ☐ sprendimų priėmimą deleguoja darbuotojams ☐ kita _____ _____
	21. Koks vadovavimo stilius taikomas Jūsų Centre?	☐ autokratinis ☐ demokratinis ☐ orientuotas į darbų rezultatą ☐ orientuotas į žmogų ☐ liberalus ☐ kita _____ _____
	22. Ar Jūs pritariate vadovo priimtiems sprendimams?	☐ visada ☐ kartais ☐ niekada
KONTROLĖ	23. Ar Jūsų Centre įdiegtas kontrolės mechanizmas?	☐ taip ☐ ne ☐ nežinau, negirdėjau apie tokį
	24. Ar Jūsų Centre sudaryti kriterijai pagal, kuriuos būtų vertinamas veiklos atitikimas nustatytam lygiui?	☐ taip ☐ ne ☐ nežinau
	25. Ar Jūs teikiate pasiūlymus (kompetencijos ribose) dėl naujų kontrolės formų taikymo Centre?	☐ taip ☐ ne ☐ neturiu nuomonės
	26. Kuriuose (kuriame) kontrolės proceso etape Jūs dalyvaujate?	☐ nustatant kriterijus veiklos atlikimo lygiui įvertinti ☐ vertinant veiklos atitikimą nustatytam lygiui ☐ koreguojant veiksmus ir peržiūrint kriterijus, kai randama veiklos neatitikimų ☐ dalyvauju visuose kontrolės proceso etapuose ☐ nedalyvauju kontrolės procese
	27. Jūsų nuomone veiklos kontrolė yra reikalinga tam, kad: (galimi keli atsakymai)	☐ sukurti geresnę veiklos kokybę ☐ pokyčių įveikimui ☐ teikiamų paslaugų „vertės padidinimui“ ☐ delegavimo ir veiklos komandoje skatinimui ☐ kita _____ _____ _____
	28. Kokia kontrolės forma yra taikoma Jūsų Centre? (galimi keli atsakymai)	☐ savikontrolė ☐ rezultatų kontrolė, kai kontroliuojamas pasiektų rezultatų atitikimas planuojamiems ☐ tarnybinė priežiūra, kai kontrolės funkciją atlieka padalinio (skyriaus) vadovas ☐ kita _____ _____ _____

MOTYVAVIMAS, SKATINIMAS

29. Suranguokite savo veiklos galimus motyvus	(balais nuo 1 iki 10; 1 –stipriausias motyvas, 10- silpniausias motyvas)
Galimybė tobulėti ir daryti karjerą	.....
Darbas, reikalaujantis vystyti savo sugebėjimus	.....
Geras darbo užmokestis	.....
Įdomus darbas	.....
Geros darbo sąlygos	.....
Savarankiškumas	.....
Galimybė dalyvauti Centro valdyme	.....
Saugumas	.....
Darbo drausmė	.....
Pripažinimas ir įvertinimas (darbo vertinimas)	.....
30. Ar Centro motyvavimo sistema Jus skatina dalyvauti Centro valdyme (kompetencijos ribose)?	☐ taip ☐ ne ☐ neturiu nuomonės
31. Ar Centre sukurta darbuotojų motyvavimo bei skatinimo sistema atitinka Jūsų poreikius?	☐ taip ☐ ne ☐ nežinau
32. Ar Jūs pateikiate pasiūlymus apie naujas motyvavimo bei skatinimo formas?	☐ taip ☐ ne ☐ neturiu nuomonės
33. Kas, Jūsų nuomone, turi didžiausią įtaką darbuotojų dalyvavimui Centro valdyme?	Mažiausia įtaka / Mažesnė įtaka / Vidutinė įtaka / Didesnė įtaka / Didžiausia įtaka
Darbuotojų asmeninės savybės	1 2 3 4 5
Galimybė išreikšti savo nuomonę	1 2 3 4 5
Geresnės darbo sąlygos	1 2 3 4 5
Didesnis darbo užmokestis	1 2 3 4 5
Prisirišimas ir atsidavimas Centrui	1 2 3 4 5
Tarpusavio santykiai su Centro darbuotojais	1 2 3 4 5
Tarpusavio santykiai su Centro (skyriaus) vadovais	1 2 3 4 5
34. Jūsų amžius	☐ 35 metai ir mažiau ☐ nuo 36 iki 50 metų ☐ nuo 50 metų ir daugiau
35. Pateikite Jūsų pasiūlymus, kaip pagerinti darbuotojų dalyvavimą Centro valdyme _____ _____ _____ _____	

AČIŪ JUMS UŽ PAGALBĄ

6 PRIEDAS

ANKETA VADOVAUJANTIEMS DARBUOTOJAMS

Gerbiami Centro (skyrių) vadovai,

Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo fakulteto magistrantė atlieka magistro diplominio darbo *N Centro darbuotojų dalyvavimas valdyme* tyrimą. Jūsų nuomonė mums yra labai svarbi.

Tyrimo duomenys bus panaudoti tik studijų tikslams, todėl visos tyrimui reikalingos anketos bus anoniminės. Anonimiškumas ir gautų duomenų konfidencialumas garantuojamas.

Jums priimtiną atsakymą prašome pažymėti arba įrašyti.

	1. Kiek metų dirbate šiame Centre?	☐ iki 5 metų ☐ nuo 6 iki 10 metų ☐ nuo 11 iki 15 metų ☐ nuo 16 metų ir daugiau
ORGANIZACIJOS KLIMATO VERTINIMAS	***2. Tikslai ir uždaviniai***	Atitinka / Iš dalies atitinka / Nei atitinka, nei neatitinka / Iš dalies neatitinka / Neatitinka
	Darbuotojai vienodai supranta tikslus ir uždavinius	1 2 3 4 5
	3. Galimybių panaudojimas	
	Darbuotojų įgūdžiai yra pilnai išnaudojami bei pripažįstami	1 2 3 4 5
	4. Problemų sprendimas	
	Darbuotojai turi nusistovėjusį požiūrį į sprendimų priėmimo procedūrą	1 2 3 4 5
	5. Funkcijos ir atsakomybė	
	Darbuotojai supranta savo funkcijas, jos yra reglamentuotos, atskirtos	1 2 3 4 5
	6. Kontrolė ir darbo tvarka	
	Efektyviai panaudojamos darbuotojų veiklą struktūrizuojančios procedūros	1 2 3 4 5
	7. Motyvavimas	
	Darbuotojai yra pakankamai motyvuoti dalyvauti Centro valdyme	1 2 3 4 5

	8. Kurie veiksniai, Jūsų nuomone, trukdo Centre vykdyti reikalingus pakeitimus?	☐ stabili ir nusistovėjusi Centro kultūra ☐ kadrų kaita ☐ aiškiai suformuluoto tikslo trūkumas ☐ racionalaus vadovavimo trūkumas ☐ mažas dėmesys darbuotojų motyvavimui ☐ priešiškas požiūris naujovių diegimui ☐ darbo kontrolės trūkumas ☐ kita _____ _____ _____ _____
	9. Ar dažnai klausiate pavaldinių nuomonės (kompetencijų ribose) priimant sprendimus susijusius su darbo kokybės gerinimu, darbo sąlygomis, užmokesčiu ir pan.?	☐ dažnai ☐ kartais ☐ niekada ☐ neturiu nuomonės
	10. Ar sudarote galimybes Centro darbuotojams dalyvauti priimant sprendimus dėl Centro veiklos?	☐ visada ☐ kartais ☐ dažnai ☐ ne, nesudarytos
	11. Ar Jūs kviečiate pavaldinius teikti pasiūlymus (kompetencijų ribose) dėl Centro valdymo, veiklos?	☐ dažnai ☐ kartais ☐ niekada ☐ neturiu nuomonės
	12. Ar išklausote darbuotojų pasiūlymų ką nors keisti, tobulinti Centro veikloje bei valdyme?	☐ visada ☐ kartais ☐ dažnai ☐ ne, neišklausomi
	13. Ar už pateiktus pasiūlymus ar sprendimus pavaldiniai yra skatinami?	☐ visada ☐ kartais ☐ dažnai ☐ ne, neskatinami
	14. Kaip Jūs priimate sprendimus, paskirstote atsakomybę?	☐ visus sprendimus priimu pats, nesikonsultuodamas su pavaldiniais ☐ pateikiu problemas pavaldiniams, konsultuojuosi, išklausau jų nuomonės, bet geriausią sprendimą randu pats ☐ sprendimų priėmimą deleguoju darbuotojams ☐ kita _____ _____ _____ _____
	15. Kokio vadovavimo stiliaus Jūs laikotės (dažniausiai taikote)?	☐ autokratinis ☐ demokratinis ☐ orientuotas į darbų rezultatą ☐ orientuotas į žmogų ☐ liberalus ☐ kita _____ _____ _____

KONTROLĖ	16. Ar Jūsų Centre įdiegtas kontrolės mechanizmas?	☐ taip ☐ ne ☐ neturiu nuomonės
	17. Kaip Jūs manote, ar darbuotojai turi pakankamai informacijos apie kontrolės mechanizmą?	☐ darbuotojai informuoti apie kontrolės mechanizmą ☐ darbuotojai neturi informacijos apie kontrolės mechanizmą ☐ kita _____ _____ _____
	18. Ar Jūsų Centre sudaryti kriterijai pagal, kuriuos būtų vertinamas veiklos atitikimas nustatytam lygiui?	☐ taip ☐ ne ☐ nežinau
	19. Kaip Jūs manote, kuriame (kuriuose) kontrolės proceso etape turėtų dalyvauti Centro darbuotojai?	☐ nustatant kriterijus veiklos atlikimo lygiui įvertinti ☐ vertinant veiklos atitikimą nustatytam lygiui ☐ koreguojant veiksmus ir peržiūrint kriterijus, kai randama veiklos neatitikimų ☐ turi dalyvauti visuose kontrolės proceso etapuose ☐ nedalyvauja kontrolės procese
	20. Jūsų nuomone, veiklos kontrolė yra reikalinga tam, kad: (galimi keli atsakymai):	☐ sukurti geresnę veiklos kokybę ☐ pokyčių įveikimui ☐ teikiamų paslaugų „vertės padidinimui“ ☐ delegavimo ir veiklos komandoje skatinimui ☐ kita _____ _____ _____ _____
	21. Kokia kontrolės forma Jums priimtiniausia?	☐ savikontrolė ☐ rezultatų kontrolė, kai kontroliuojamas pasiektų rezultatų atitikimas planuojamiems ☐ tarnybinė priežiūra, kai kontrolės funkciją atlieka padalinio (skyriaus) vedėjas ☐ kita _____ _____ _____ _____
MOTYVAVIMAS, SKATINIMAS	22. Suranguokite VASC darbuotojų veiklos galimus motyvus (Jūsų nuomone):	(balais nuo 1 iki 10; 1- stipriausias motyvas, 10- silpniausias motyvas)
	Galimybė tobulėti ir daryti karjerą	
	Darbas, reikalaujantis vystyti savo sugebėjimus	
	Geras darbo užmokestis	
	Įdomus darbas	
	Geros darbo sąlygos	
	Savarankiškumas	
	Galimybė dalyvauti Centro valdyme	
	Saugumas	
	Darbo drausmė	
	Pripažinimas ir įvertinimas (darbo vertinimas)	

	23. Ar Centro motyvavimo sistema skatina darbuotojus dalyvauti Centro valdyme?	☐ taip ☐ ne ☐ neturiu nuomonės
	24. Ar, Jūsų nuomone, Centre sukurta darbuotojų motyvavimo bei skatinimo sistema atitinka darbuotojų poreikius?	☐ taip ☐ ne ☐ nežinau
	25. Kas, Jūsų nuomone, turi didžiausią įtaką darbuotojų dalyvavimui Centro valdyme (savo kompetencijos ribose)?	Mažiausia įtaka — Didžiausia įtaka
	Darbuotojų asmeninės savybės	1 2 3 4 5
	Galimybė išreikšti savo nuomonę	1 2 3 4 5
	Geresnės darbo sąlygos	1 2 3 4 5
	Didesnis darbo užmokestis	1 2 3 4 5
	Prisirišimas ir atsidavimas Centrui	1 2 3 4 5
	Tarpusavio santykiai su Centro darbuotojais	1 2 3 4 5
	Tarpusavio santykiai su Centro (skyriaus) vadovais	1 2 3 4 5
	26. Pateikite Jūsų pasiūlymus, kaip pagerinti darbuotojų dalyvavimą Centro valdyme _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____	

AČIŪ JUMS UŽ PAGALBĄ

7 PRIEDAS

DVIEJŲ POŽYMIŲ NEPRIKLAUSOMUMAS/PRIKLAUSOMUMAS

1 lentelė. Santykis tarp respondentų turinčių skirtingą darbo stažą ir pakankamo motyvavimo dalyvauti Centro valdyme – duomenys statistiškai nepriklausomi

Kiek metų dirbate šiame Centre	**Darbuotojai yra pakankamai motyvuoti dalyvauti Centro valdyme**								
	Atitinka		**Iš dalies atitinka**		**Nei atitinka, nei neatitinka**		**Neatitinka**		**Bendrai**
	N	**Proc.**	**N**	**Proc.**	**N**	**Proc.**	**N**	**Proc.**	
Iki 5 metų	3	13,0	9	39,1	3	13,0	8	34,8	**23**
Nuo 6 iki 10 metų	3	20,0	7	46,7	3	20,0	2	13,3	**15**
Nuo 11 iki 15 metų	7	29,2	8	33,3	2	8,3	7	29,2	**24**
Nuo 16 metų ir daugiau	1	10,0	6	60,0	2	20,0	1	10,0	**10**
Bendras	**14**	**19,4**	**30**	**41,7**	**10**	**13,9**	**18**	**25,0**	**72**
Chi^2=7,426, df=9, p=0,593									

2 lentelė. Santykis tarp respondentų turinčių skirtingą darbo stažą ir nuomonės išklausymo (kompetencijos ribose) priimant sprendimus – duomenys statistiškai priklausomi

Kiek metų dirbate šiame Centre	**Ar dažnai klausiama Jūsų nuomonės (kompetencijos ribose) priimant sprendimus**						
	Dažnai		**Kartais**		**Niekada**		**Bendras**
	N	**Proc.**	**N**	**Proc.**	**N**	**Proc.**	
Iki 5 metų	6	26,1	16	69,6	1	4,3	**23**
Nuo 6 iki 10 metų	6	26,1	9	60,0	0	0,0	**15**
Nuo 11 iki 15 metų	12	50,0	9	37,5	3	12,5	**24**
Nuo 16 metų ir daugiau	3	30,0	3	30,0	4	40,0	**10**
Bendras	**27**	**37,5**	**37**	**51,4**	**8**	**11,1**	**72**
Chi^2=15,626, df=6, p=0,016							

3 lentelė. Santykis tarp respondentų turinčių skirtingą darbo stažą ir kreipimosi su pasiūlymais ar nusiskundimais dėl Centro darbo organizavimo, valdymo – duomenys statistiškai nepriklausomi

Kiek metų dirbate šiame Centre	**Su pasiūlymais ar nusiskundimais dėl Centro darbo organizavimo, valdymo Jūs kreipiatės**								
	Į Centro vadovą		**Į padalinio (skyriaus) vadovą**		**Į bendradarbius**		**Nesikreipiu**		**Bendrai**
	N	**Proc.**	**N**	**Proc.**	**N**	**Proc.**	**N**	**Proc.**	
Iki 5 metų	2	8,7	12	52,2	1	4,3	8	34,8	**23**
Nuo 6 iki 10 metų	1	6,7	13	86,7	1	6,7	0	0,0	**15**
Nuo 11 iki 15 metų	2	8,3	13	54,2	0	0,0	9	37,5	**24**
Nuo 16 metų ir daugiau	1	10,0	8	80,0	0	0,0	1	10,0	**10**
Bendras	**6**	**8,3**	**46**	**63,9**	**2**	**2,8**	**18**	**25,0**	**72**
Chi^2=11,556, df=9, p=0,240									

4 lentelė. Skirtumas tarp respondentų turinčių skirtingą darbo stažą ir nuomonės ar Centre įdiegtas kontrolės mechanizmas (kontrolės sistema) – duomenys statistiškai priklausomi

Kiek metų dirbate šiame Centre	**Ar Jūsų Centre įdiegtas kontrolės mechanizmas (kontrolės sistema)**						
	Taip		**Ne**		**Nežinau**		**Bendras**
	N	**Proc.**	**N**	**Proc.**	**N**	**Proc.**	
Iki 5 metų	10	43,5	0	0,0	13	56,5	**23**
Nuo 6 iki 10 metų	11	73,3	3	20,0	1	6,7	**15**
Nuo 11 iki 15 metų	10	41,7	9	37,5	5	20,8	**24**
Nuo 16 metų ir daugiau	7	75,0	0	0,0	3	25,0	**10**
Bendras	**38**	**50,0**	**12**	**16,7**	**22**	**33,3**	**72**
Chi^2=22,881 df=6, p=0,001							

5 lentelė. Skirtumas tarp respondentų turinčių skirtingą darbo stažą ir darbuotojų dalyvavimo kontrolės proceso etapuose – duomenys statistiškai priklausomi

Kiek metų dirbate šiame Centre	**Kuriuose (kuriame) kontrolės proceso etape Jūs dalyvaujate**										
	Nustatant kriterijus veiklos atlikimo lygiui įvertinti		**Vertinant veiklos atitikimą nustatytam lygiui**		**Koreguojant veiksmus ir peržiūrint kriterijus, kai randama veiklos neatitikimų**		**Dalyvauju visuose kontrolės proceso etapuose**		**Nedalyvauju kontrolės procese**		**Bendras**
	N	**Proc.**	**N**	**Proc.**	**N**	**Proc.**	**N**	**Proc.**	**N**	**Proc.**	
Iki 5 metų	1	4,3	0	0,0	0	0,0	1	4,3	21	91,4	**23**
Nuo 6 iki 10 metų	1	6,7	1	6,7	0	0,0	7	46,7	6	40,0	**15**
Nuo 11 iki 15 metų	0	0,0	3		1		0	0,0	20	83,3	**24**
Nuo 16 metų ir daugiau	1	10,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	9	90,0	**10**
Bendras	**3**	**4,2**	**4**	**5,6**	**1**	**1,4**	**8**	**11,1**	**56**	**77,8**	**72**
Chi^2=33,366, df=12, p=0,001											

6 lentelė. Skirtumas tarp respondentų turinčių skirtingą darbo stažą ir darbuotojų skatinimo dalyvauti Centro valdyme (kompetencijos ribose)– duomenys statistiškai nepriklausomi

Kiek metų dirbate šiame Centre	**Ar Centro motyvavimo sistema Jus skatina dalyvauti Centro valdyme (kompetencijos ribose)**				
	Taip		**Ne**		**Bendras**
	N	**Proc.**	**N**	**Proc.**	
Iki 5 metų	6	26,1	17	73,9	**23**
Nuo 6 iki 10 metų	5	33,3	10	66,7	**15**
Nuo 11 iki 15 metų	4	16,7	20	83,3	**24**
Nuo 16 metų ir daugiau	1	10,0	9	90,0	**10**
Bendras	**16**	**22,2**	**56**	**77,8**	**72**
Chi^2=2,563, df=3, p=0,464					

7 lentelė. Skirtumas tarp respondentų turinčių skirtingą darbo stažą ir darbuotojų pasitenkinimo Centre sukurta darbuotojų motyvavimo bei skatinimo sistema – duomenys statistiškai priklausomi

Kiek metų dirbate šiame Centre	**Ar Jūsų Centre sukurta motyvavimo ir skatinimo sistema atitinka darbuotojų poreikius**						
	Taip		**Ne**		**Nežinau**		**Bendras**
	N	**Proc.**	**N**	**Proc.**	**N**	**Proc.**	
Iki 5 metų	8	34,8	12	52,2	3	13,0	**23**
Nuo 6 iki 10 metų	7	46,7	8	53,3	0	0,0	**15**
Nuo 11 iki 15 metų	1	4,2	23	95,8	0	0,0	**24**
Nuo 16 metų ir daugiau	5	50,0	3	30,0	2	20,0	**10**
Bendras	**21**	**29,2**	**46**	**63,9**	**5**	**6,9**	**72**
Chi^2=21,236 df=6, p=0,002							

Viktorija Punienė
2008-11-18

el.p. viktorija.puniene@zebra.lt