

KLAIPĖDOS UNIVERSITETO

Socialinių mokslų fakulteto

Vadybos katedra

SMNVV16 gr.

Modestas Vaikšnoras

VADOVŲ VAIDMUO ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ ĮGALINIME

Verslo vadybos studijų programos
Magistro baigiamasis darbas

Klaipėda, 2018

SANTRAUKA

Vaikšnoras M. Vadovų vaidmuo žmogiškųjų išteklių įgalinime. Verslo vadybos magistro studijų programos baigiamasis darbas. Darbo vadovas doc. dr. V. Valiulė, Klaipėdos universitetas: Klaipėda, 2018. 69p., 6 priedai.

Kiekvienoje sėkmingoje organizacijoje labai svarbu yra vadovo ir darbuotojo sugebėjimas suprasti vienas kitą, bei sėkmingai dirbti kartu komandoje. Šiuo metu vis dažniau akcentuojamas ir nagrinėjamas naujas terminas įgalinimas – vadovo veiksmai darbuotojo atžvilgiu, siekiant sėkmingo organizacijos tikslų įgyvendinimo. Magistro darbui suformuluota problema: koks vadovavimo stilius, vadovo poveikio darbuotojams pobūdis ir elgsenos modelis gali užtikrinti efektyvesnį žmogiškųjų išteklių įgalinimą? ir iškeltas tikslas – įvertinus vadovų vaidmens žmogiškųjų išteklių įgalinime teorinius aspektus, parengti vadovavimo darbuotojams modelį, skatinantį efektyvų įgalinimą organizacijoje. Magistro darbo objektas – vadovų vaidmuo žmogiškųjų išteklių įgalinime. Siekiant įgyvendinti magistrinio darbo tikslą suformuluoti uždaviniai: apibūdinti žmogiškųjų išteklių įgalinimo koncepto erdvę ir tipologiją, vadovavimo organizacijai kontekste, įvertinti vadovų vaidmenį žmogiškųjų išteklių įgalinime, nustatyti vadovavimo stilių, poveikio darbuotojams pobūdį ir elgsenos modelį, užtikrinantį efektyvesnį darbuotojų įgalinimą. Tyrimo metodai – mokslinės literatūros šaltinių sisteminė, palyginamoji analizė, anketinė apklausa, statistinių duomenų analizė, SPSS analizė, ekspertinė apklausa. Remiantis moksliniais šaltiniais, magistriniame darbe atskleidžiama vadovavimo samprata ir esmė bei analizuojami vadovavimo teoriniai aspektai. Išanalizuota žmogiškųjų išteklių svarba organizacijoje ir apibūdinta žmogiškųjų išteklių įgalinimo koncepto erdvė ir tipologija. Atlikti vadovų vaidmens žmogiškųjų išteklių įgalinime organizacijoje kiekybinis ir kokybinis tyrimai. Tyrimai parodė, kad vadovų vaidmuo žmogiškųjų išteklių įgalinime yra akivaizdus. Respondentai akcentavo vadovo elgsenos, organizacijoje vyraujančio vadovavimo stiliaus svarbą. Nustatyta, kad darbuotojai jaučiasi komfortiškiau ir yra labiau motyvuoti tada, kai vadovui būdingas Liberalus arba Kooperatinis vadovavimo stilius ir šiems stiliams būdingas elgsenos modelis. Įgalinimui palankus yra Charizmantinis vadovavimo stilius ir jam būdingi įgalinimo bruožai. Tyrimai parodė, kad respondentai tik iš dalies suvokia įgalinimo sąvoką ir kuo ji skiriasi nuo motyvacijos. Ekspertų teigimu įgalinimas yra vienas iš pagrindinių įrankių šiandieniniame vadovo vadovavimo kontekste, siekiant užtikrinti sėkmingos veiklos rezultatus. Ekspertų teigimu įgalinimui yra palankūs charizmatinis ir kooperatinis vadovavimo stiliai. Siekiant žmogiškųjų išteklių įgalinimo efektyvumo, tikslingas darbuotojų ir vadovų papildomas ugdymas ir tam tikrų priemonių įgyvendinimas. Išanalizavus ir įvertinus teorines įgalinimo proceso tobulinimo galimybes ir tyrimo rezultatus siūlomas vadovavimo ir darbuotojų įgalinimo modelis, kuris užtikrins efektyvesnį darbuotojų įgalinimo procesą.

Raktažodžiai: vadovavimas, įgalinimas, žmogiškieji ištekliai.

Vaikšnoras M. Leaders' role of human resources empowerment. MA thesis in Business Management. Academic advisor Ass. Prof. Dr. V. Valiulė, Klaipėda University: Klaipėda, 2018. 69p., 6 attachments.

In each successful organization, the leader's and employee's ability to understand each other and to work together in a team is very important. At present, a new term is being emphasised and promoted- empowerment – the leader's actions towards the employee in order to successfully achieve the goals of the organization. The issue of the MA thesis is what kind of leadership style, the nature of the leader's impact on employees and the behavioral model can ensure more efficient human resource empowerment? The MA thesis goal is to create a model for the management of employees that promotes effective empowerment in the organization by assessing the theoretical aspects of the role of leaders in empowering human resources. The subject of the MA thesis is the role of leaders in empowerment of human resources. In order to achieve the goal of the MA thesis, were formulated the following tasks: to describe the space and typology of the concept of empowerment of human resources, to guide the organization in the context, to evaluate the role of leaders in the empowerment of human resources, to determine the style of leadership, the impact on employees and the behavioral model that ensures more efficient employee empowerment. Research methods - systematic, comparative analysis of scientific literature, questionnaire survey, statistical analysis, SPSS analysis, expert survey. Based on scientific sources, the MA thesis reveals the concept and essence of leadership and analyzes the theoretical aspects of leadership. An analysis of the importance of human resources in the organization and describes the scope and typology of the concept of human resource empowerment. The leader's role of human resources empowerment in the organization is determined by quantitative and qualitative research. The research has shown that the role of the leaders in empowering human resources is evident. Respondents highlighted the importance of leadership in the organization, the leadership style of the organization. It has been shown that employees feel more comfortable and more motivated when a leader has a liberal or cooperative leadership style and a behavioral pattern typical of these styles. The research has shown that charismatic leadership style is empowering and is the feature of empowerment. The survey showed that respondents only partially perceive the concept of empowerment and how it differs from motivation. According to experts, empowerment is one of the key tools in today's leadership in the context of leadership to ensure the success of the organization's performance. According to experts, charismatic and cooperative leadership styles are beneficial for empowerment. In order to increase the efficiency of human resource empowerment, it is purposeful to supplement the education of the employees and executives and implement certain measures. After analyzing and evaluating the theoretical possibilities for enhancing the empowerment process and the results of

the research, is proposed a model for leadership and employee empowerment that will ensure a more effective process of employee empowerment.

Keywords: management, empowerment, human resources.

Tvirtinu vertimą: Anglų kalbos dėstytoja Irina Tiuliuliukova

TURINYS

ĮVADAS	8
1. VADOVŲ VAIDMENS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ ĮGALINIME TEORINIAI ASPEKTAI	9
1.1. Vadovavimo samprata ir esmė.....	9
1.1.1. Vadovavimo stiliai ir jų klasifikacija	11
1.2. Žmogiškųjų išteklių svarba organizacijoje	19
1.3. Žmogiškųjų išteklių įgalinimo koncepto erdvė ir tipologija.....	23
2. VADOVŲ VAIDMENS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ ĮGALINIME ORGANIZACIJOJE TYRIMAS	31
2.1. Organizacijos pristatymas.....	31
2.2. Tyrimo metodologija	33
2.3. Tyrimo rezultatų analizė	35
3. VADOVŲ VAIDMENS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ ĮGALINIME TOBULINIMO MODELIS	59
IŠVADOS IR SIŪLYMAI	62
LITERATŪRA	65

IVADAS

Kiekvienoje sėkmingoje organizacijoje labai svarbu yra vadovo ir darbuotojo sugebėjimas suprasti vienas kitą bei sėkmingai dirbti kartu komandoje. Šiuo metu vis dažniau akcentuojamas ir nagrinėjamas naujas terminas įgalinimas – vadovo veiksmai darbuotojo atžvilgiu, siekiant sėkmingo organizacijos tikslų įgyvendinimo. Šiandieninėje konkurencingoje aplinkoje kiekviena organizacija turi siekti maksimaliai įgyvendinti numatytus tikslus bei uždavinius. Siekiant sėkmingai įgyvendinti organizacijos tikslus bei uždavinius, organizaciją į priekį veda vadovas – lyderis, kuris aiškiai suformuluoja ir numato, kuria kryptimi organizacija turi eiti. Vadovavimo esmė atsiskleidžia per vadovo sugebėjimą atskirus darbuotojus paversti tikslinga ir efektyviai dirbančia žmonių grupe. Šiandieninėje vadovavimo sampratoje atsiranda nauja sąvoka – įgalinimas, t. y. vadovo veiksmai didinantys darbuotojo suvokiamo darbo prasmingumą, kas veda link sėkmingai įgyvendintų organizacijos tikslų bei uždavinių, todėl svarbu yra nustatyti koks yra vadovo vaidmuo žmogiškųjų išteklių įgalinime.

Problema. Koks vadovavimo stilius, vadovo poveikio darbuotojams pobūdis ir elgsenos modelis gali užtikrinti efektyvesnį žmogiškųjų išteklių įgalinimą?

Darbo objektas. Vadovų vaidmuo žmogiškųjų išteklių įgalinime.

Darbo tikslas. Įvertinus vadovų vaidmens žmogiškųjų išteklių įgalinime teorinius aspektus, parengti vadovavimo darbuotojams modelį, skatinantį efektyvų įgalinimą organizacijoje.

Darbo hipotezė: Jei vadovas vadovaudamas organizacijos darbuotojams naudoja daugiau elgsenos bruožų, kurie būdingi charizmatiniam ir kooperatiniam vadovavimo stiliui, tai darbuotojai tokioje organizacijoje jaučiasi labiau įgalinti.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti vadovavimo teorinius aspektus, išskiriant vadovavimo stilius ir jų klasifikacijos principus;
2. Nustatyti žmogiškųjų išteklių svarbą organizacijoje;
3. Apibūdinti žmogiškųjų išteklių įgalinimo koncepto erdvę ir tipologiją vadovavimo organizacijai kontekste;
4. Įvertinti vadovų vaidmenį žmogiškųjų išteklių įgalinime;
5. Parengti žmogiškųjų išteklių įgalinimo tobulinimo modelį organizacijoje

Tyrimo metodai:

Mokslinės literatūros šaltinių sisteminė, palyginamoji analizė;

Anketinė apklausa;

Ekspertinė apklausa;

Statistinių duomenų analizė.

1. VADOVŲ VAIDMENS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ ĮGALINIME TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Vadovavimo samprata ir esmė

Organizacija be vadovavimo yra tik žmonių ir įrengimų neaiškus rinkinys (Jucevičienė ir kt., 2012).

Kiekviena organizacija turi savo vadovą. Mokslinėje literatūroje vadovai apibūdinami labai įvairiai. Pasak S. Stoškaus ir kt. (2005), vieni autoriai teigia, kad vadovų funkcija yra sprendimo priėmimas, kiti autoriai, be įgaliojimų priimti sprendimus, į pirmąją vietą iškelia tokius vadovavimo veiklos aspektus, kaip atsakomybę už valdymo proceso eigą ir rezultatus.

Vadovai – tai ypatingą vietą organizacijų valdyme užimantys žmonės. Viena vertus, jie yra organizacijų savininkų samdyti žmonės, turintys realizuoti organizacijų tikslus, antra, jie vadovauja kitų samdomų darbuotojų veiklai ir yra atsakingi už sėkmingą jų darbą. Tokia vadovų padėtis sąlygoja jų veiklos sudėtingumą ir įvairiapusiškumą. Vadovai įgyvendina organizacijų tikslus, ne patys tiesiogiai dalyvauja darbo procese, bet vadovaudami ir derindami kitų, jiems pavaldžių žmonių pastangas (Stoškus ir kt., 2005).

Rimkevičienės, J. Kleivienės (2005) manymu, tipinį vadovo darbą sudaro: darbo vietų ir sąlygų vadovavimas; darbo metodai ir normavimas; darbo pasidalijimas ir kooperavimas; racionalus darbo laiko planavimas; racionalaus vadovo ir pavaldinių bendradarbiavimo organizavimas.

Analizuojant vadovavimo sąvoką galima rasti skirtingų jos apibrėžimų. Skirtingų požiūrių į vadovavimą įvairovė, vertinant įvairių Lietuvos ir užsienio autorių nuomones, pateikiama 1 priede esančioje lentelėje. Šioje lentelėje pateikiamos S. Robbins (2010), J. Stoner ir kt. (2005), C. Appleby (2009), P. Zakarevičiaus (2004), B. Martinkaus, S. Stoškaus, D. Beržinskienės (2010), V. Barvydienės, J. Kasiulio (2005), L. Šimanskienės, T. Tarasevičiaus (2010), V. Šilingienės (2012), R. Vanago ir L. Vyšniauskienės (2012), A. Dromantaitės ir kt. (2012) vadovavimo sampratos.

Pastaruoju metu mokslinėje literatūroje pateikiama daugybė įvairiausių vadovavimo apibrėžimų bei sampratų, skirtingi autoriai pateikia skirtingas vadovavimo sampratas. Per pastaruosius 60 metų buvo sukurtos net 65 skirtingos klasifikavimo sistemos vadovavimo sampratai apibrėžti (Northouse, 2009).

P. G. Northouse (2009), apžvelgęs vadovavimo teorijas teigia, kad yra beveik tiek pat skirtingų vadovavimo termino apibrėžimų, kiek ir žmonių, bandžiusių jį apibūdinti. Tačiau analizuojant įvairių mokslininkų pateiktus vadovavimo apibrėžimus pastebėta, kad daugelyje apibrėžimų minimi tie patys komponentai: grupė, įtaka ir tikslas. S. Stoškaus ir D. Beržinskienės (2005) apibrėžimu: „Vadovavimas yra viena iš svarbiausių vadovo veiklos funkcijų, susijusių su

tarpasmeniniais valdymo aspektais, ar, kitaip tariant – su vadovo ir darbuotojo santykiais, kuriais remdamasis vadovas padeda darbuotojams suprasti organizacijos tikslus ir efektyviai jų siekti“. J. Maxwellas (Maxwellas iš Stelmokienė, Endriulaitienė, 2013) teigia, kad „vadovavimas yra įtaka, nei daugiau, nei mažiau“.

P. G. Northouse (2009) teigia, kad vadovavimas – tai tvarkos ir stabilumo ieškojimas, tvarkos ir nuoseklumo organizacijoje užtikrinimas.

Vadovavimui svarbūs žmonių santykiai ir laikas, tai iš tikrųjų vadovavimas sieja vadovą su kitais dirbančiais jam darbuotojais. Vadovas mėgina įtikinti kitus telktis ir kartu siekti rezultatų, aiškėjančių iš planavimo bei organizavimo etapų. Sudarydami tinkamą aplinką, vadovai padeda darbuotojams siekti geriausių rezultatų (Stoner ir kt., 2005).

Nors vadovavimas yra svarbus ir kaip socialinis reiškiny, ir kaip mokslinių tyrimų objektas, iki šiol nėra visuotinai priimto vadovavimo apibrėžimo ir dominuojančios teorijos (Mockaitis, Šalčiuvienė, 2004; Avolio ir kt., 2009, iš Stelmokienė, Endriulaitienė, 2013).

Galima teigti, kad vadovavimas yra procesas, kurio pagrindiniai tikslai yra organizacijos žmogiškųjų išteklių (darbuotojų) subūrimas dirbti komandoje, motyvavimas bei nukreipimas reikiama linkme, per vadovo suteikiamas priemonės darbuotojams, siekiant sėkmingai atlikti tiek individualias tiek grupines užduotis, siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus.

F. S. Butkus (2007) išskiria šias svarbiausias vadovavimo sudedamąsias dalis:

- vadovavimas yra procesas;
- vadovavimas susijęs su įtaka;
- vadovavimas atsiranda grupės kontekste;
- vadovavimas susijęs su tikslo pasiekimu.

Tradicinės vadovavimo teorijos vadovą apibūdina kaip svarbų organizacijos asmenį, kuris iš kitų išsiskiria tam tikra specifine charakteristika: bruožais, elgesiu, optimaliu reagavimu tam tikroje situacijoje, atsižvelgiant į santykių pobūdį (Derue ir kt., 2011).

Pagrindinis vadovavimo uždavinys – mokėti formuluoti teisingus, darbuotojams suprantamus ir priimtinius veiklos tikslus ir nurodyti kelius, kaip šių tikslų pasiekti (Jucevičienė, Blažėnaitė, 2012).

Pasak V. Gražulio ir E. Markuckienės (2013), Lietuvoje turėtų būti didinamas žmogiškųjų išteklių valdymo lankstumas, jį orientuojant į organizacijos rezultatus. Vadovų lyderių gebėjimai ir kompetencijos turėtų atitikti dabartinius žmogiškųjų išteklių poreikius organizacijoje, siekiant skatinti organizacijos žmogiškuosius išteklius dirbti su atsidavimu. Organizacijos siekiai turėtų būti ugdyti atsidavusį ir lojalų darbuotoją, ugdant darbuotojų kompetencijas, vadovui kartu su darbuotojais siekiant numatytų organizacijos tikslų ir rezultatų.

Pasak A. Petrulio (2016), šiandienis vadovavimui svarbūs yra du klausimai, tai apima vadovo bendravimą su darbuotojais ir analogiškai darbuotojų bendravimą su vadovu, kai p abi pusės turėtų bendrauti viena su kita atsižvelgiant į tai kad bendravimas yra neatsiejamas nuo bendradarbiavimo. Šiandienis vadovas turi siekti suvokti vadovavimo veiklą per įvairių galimų situacijų analizavimo procesą.

R. House (House) iš Martinkaus ir kt., 2010), remdamasis šiuo konceptualių teiginių bei tikimybine motyvacijos teorija, pasiūlė „tikslų – kelio“ vadovavimo modelį. Pagal jį, vadovas nustato darbuotojų poreikius, formuluoja atitinkamus tikslus, susieja atlyginimą su tikslų realizavimu, padeda darbuotojui numatyti tikslo realizavimo kelią bei teikia pagalbą šiame kelyje. Šitaip darbuotojai pajaučia pasitenkinimą ir motyvuojami tolesnei veiklai ir vadovo pripažinimui; viso to rezultatas – pasiekama veiksmingo atlikimo, darbuotojai bei organizacija gerai realizuoja savo tikslus.

Vadybos moksle vadovavimas yra viena iš valdymo funkcijų, kuri yra svarbiausia vadovo funkcija organizacijoje, tačiau neatsiejama nuo kitų valdymo funkcijų: planavimo, organizavimo ir kontrolės. Tačiau vadovavimas bus neveiksmingas, jeigu jis nesirems vadovo sugebėjimu sutelkti žmones sėkmingam tikslų realizavimui bei jų įgalinimui. Analizuojant mokslinę literatūrą pastebima, kad daugelio autorių nuomone, tinkamas vadovavimas (tikslingas vadovo vaidmens įgyvendinimas organizacijoje) yra vienas svarbiausių veiksnių lemiantis sėkmingą organizacijos veiklą. Vadovas ir jo elgesys lemia įvairias organizacijos žmoniškųjų išteklių (darbuotojų) reakcijas, nuo to kaip vadovas elgiasi su darbuotojais, jiems vadovauja atitinkamai priklauso ir darbuotojų mastymas, elgesys, bei nuostatos organizacijos atžvilgiu. Vadovas formuodamas tinkamą klimatą organizacijoje, savo elgesiu gali įkvėpti darbuotojus, parodyti jų darbo prasmę bei svarbą organizacijai taip juos motyvuojant ir įgalinantį siekti aukštesnių veiklos rezultatų.

1.1.1. Vadovavimo stiliai ir jų klasifikacija

Klasifikuojant vadovavimo stilius į tradicinius ir naujuosius, atsižvelgiama į tai, kaip pasikeitė praktinis požiūris į vadovo poveikio darbuotojams pobūdį. Tradiciniai vadovavimo stiliai yra autoritariniai, prie kurių priskiriami: charizmatinis vadovavimo stilius; patriarchalinis vadovavimo stilius; autokratinis vadovavimo stilius; biurokratinis vadovavimo stilius, kur pagrindinis dėmesys skiriamas darbo našumui didinti (Vanagas, Vyšniauskienė, 2012, p. 140).

Charizmatiško vadovavimo teorija pabrėžia vadovo asmenybę, jo individualias savybes. Tai gali būti atitinkami fiziniai požymiai: patraukli išvaizda, skvarbus žvilgsnis, įtikinama balso intonacija; psichologiniai: gyvumas, pasitikėjimas savimi, visa ką nustelbianti, stiprios galios

saviskata ir pasitikėjimas savais idealais, drąsos ir veržlumo dvasia, įžvalgos ir bendravimo įgūdžiai (Šimanskienė, Tarasevičius, 2010).

Panašų charizmatinio vadovavimo stiliaus apibūdinimą taip pat pateikia S. Stoškus ir D. Beržinskienė (2005) – „tai vadovavimas, remiantis asmeninio spinduliavimo jėga (Dievo dovana)“. S. Stoškus ir D. Beržinskienės (2005) teigimu, charizmatiškais vadovavimas, tai „elgsena – sukianti įspūdį, kad lyderis kompetentingas, nes kalba apie ankstesnę sėkmę ir ignoroja kliūtis“. Jis atsiranda stresinėse sąlygose arba artėjant krizei. Kita vertus, gebantys suformuluoti viziją, kurioje viskas kitaip nei realybėje ir netradiciniais būdais viziją įgyvendinantys lyderiai (vadovai) greičiausiai bus laikomi charizmatiškais.

B. Avolio, W. Gardner (2005) mano, kad charizmatiniai vadovai, veikiantys sekėjų savimonei, remdamiesi savo išskirtinėmis savybėmis, asmeniniu doru pavyzdžiu ar įspūdingu vadovavimu, įkvėps savo sekėjų atsidavimą ir paskatins kartu kurti ateitį, o ne skūstis, nusivilti vadovavimu.

M. Kets de Vries (2013) teigimu, charizmatiniam vadovui ypač svarbi organizacijos ateities vizija. Autorius charizmatiniam vaidmeniui priskiria šias funkcijas: prognozavimo, galios (valdžios) paskirstymo (pasidalijimo), įkvėpimo, organizacinės kultūros kūrimo ir išsaugojimo.

S. Robbins (2010) pateikia tokias charizmatinio vadovo savybes: „Pasitikėjimas savimi, tvirta vizija, siūlanti geresnę ateitį negu esama padėtis, gebėjimas tą viziją įvardyti, tvirtas tikėjimas ja ir pasiryžimas vykdyti radikalius pokyčius“.

Analizuojant charizmatinį vadovavimo stilių pastebima, kad charizmatiniai vadovai išsiskiria savo asmenybe bei individualiomis fizinėmis bei psichologinėmis savybėmis, tokiomis kaip: patraukli išvaizda, veržlumas, geri bendravimo įgūdžiai. Visos šios vadovo savybės sudaro įspūdį, kad vadovas yra kompetentingas organizacijos lyderis, kuris savo išskirtinėmis savybėmis įkvėps darbuotojus, skatins juos siekti organizacijos tikslų ir rezultatų, įgalins organizacijos žmogiškuosius išteklius.

R. Adamonienė ir kt. (2004), šį stilių lygina su valdymu šeimoje, remiantis tėvo – motinos autoritetu. Šis stilius turi galias tradicijas, tačiau jo taikymo galimybės ribotos. Tradicinis paklusnumas šeimos galvai šiandien nepriimtinas, nors jis turi labai didelę įtaką, ypač formuojantis įmonei. Šiandien jį galima taikyti mažose įmonėse, tačiau būtina sąlyga, kad patriarchatas tikrai būtų vertas to autoriteto, kurio mėgina naudotis. Kitaip pasireiškia iškreiptos formos – familiarumas, protekcionizmas savo šeimos atžvilgiu. Šio stiliaus privalumas tas, kad rūpinamasi savo bendradarbiais net ir tada, kai jie negali dirbti. Patriarchalinis stilius turi esminį privalumą – savo bendradarbiais rūpinamasi net ir tada, kai jie negali dirbti.

Autokratiniam valdymo stiliui būdinga stipri valdymo centralizacija, polinkis į vienvaldiškumą, sprendžiant ne tik sudėtingiausias, bet ir paprastas problemas. Vadovas autokratas

(gr. autokrates – savavaldis; tai vienvaldis; absoliutus vienasmenis valdovas) sąmoningai riboja kontaktus su pavaldiniais. Jo kontaktai pabrėžtinai oficialūs (Žilinskas ir kt., 2004).

Į pavaldinius toks vadovas žiūri kaip į neorganizuotus ir neatsakingus darbuotojus, kuriuos reikia nuolat kontroliuoti ir priversti paklusti bei veikti, o geriausia paklusnumo ugdymo priemone laiko įsakymą. Todėl didžiąją dalį vadovo autokrato dokumentacijos sudaro įsakymai ir instrukcijos (Stoškus, Beržinskienė, 2005). Pasak Stoškaus, Beržinskienės (2005) tokio valdymo stiliaus vadovas nevertina pavaldinių savarankiškumo ir nuolat stengiasi primesti jiems savo valią, slopina darbuotojų iniciatyvą. Pagrindinis tokio vadovo vertinimo matas – pavaldinio nuolankumas. Dažnai gabiausieji darbuotojai, savo vertę suvokiantys specialistai, stengiasi išvengti tokio vadovo valdžios, čia nuolat keičiasi personalas.

Vadovas autokratas nepakenčia prieštaravimų, kritikos, nors pats mėgsta kritikuoti. Vadovas autokratas apie padėtį įmonėje pavaldinių neinformuoja, nesupažindina jų su organizacijos perspektyva ar savo sprendimais, nes mano, kad šie nepakankamai kompetentingi. Jei ir rengiami pasitarimai, tai jie būna formalūs, nes vadovas dažniausiai viską jau pats būna išsprendęs (Juozaitienė, Staponkienė, 2006).

1 lentelė. Autokratinio vadovavimo stiliaus bruožai.

Autokratinis valdymo stilius	
Sprendimų priėmimo būdas	Vienašališkas santykiuos su pavaldiniais
Sprendimų nukreipimas vykdytojams	Įsakymas, potvarkis, komanda
Atsakomybės pasidalijimas	Vadovo rankose
Požiūris į darbuotojų iniciatyvą	Leidžiama išimtiniais atvejais
Personalo parinkimo principai	Stiprių konkurentų pašalinimas
Požiūris į žinias	Mano, kad žino viską pats
Požiūris į tarnybinį bendravimą	Neigiamas, palaikomas atstumas
Požiūris į darbuotojus	Priklauso nuo nuotaikos, neigiamas
Požiūris į drausmę	Griežtas, formalus
Požiūris į skatinimą	Taikomos baudos, o skatinama retai

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Albrechtą, J. 2005. Asmenybė ir karjera. Vilnius, p. 52.

Kaip matyti autokratinio vadovavimo stiliaus bruožų lentelėje (žr. 1 lentelę), autokratinis valdymo stilius sąlygoja kolektyvo pasyvumą, formalų požiūrį į darbą, susiskaldymą, nepasitikėjimą vieno kitu, priešišumą: vieni prisitaiko prie vadovo, kiti bando protestuoti prieš vienvaldiškumą. Vadovai autokratai laikosi nuomonės, kad materialinis skatinimas, taip pat ir nuobaudos, yra geriausias būdas pasiekti aukštų darbo rodiklių. Toks vadovas dirba daug ir verčia tiek pat daug dirbti kitus, net ir po darbo, visiškai nesiskaitydamas su tuo, kad jo keliami reikalavimai peržengia apibrėžtas darbo normas, toks vadovas mėgsta kartoti: „Jūs privalote – aš jums už tai moku“ (Žilinskas ir kt., 2004).

Analizuojant autokratinį vadovavimo stilių pastebima, kad vadovas autokratas išsiskiria savo griežtu vadovavimu, kada vadovas visą valdžią sutelkia savo rankose, dažniausiai

sprendimus nukreipia darbuotojams tiesioginiais įsakymais, personalą formuoja šalinant sau stiprius konkurentus, nepripažįsta tarnybinio bendravimo, darbuotojams leidžia reikšti iniciatyvą retai, taiko jiems nuobaudas, darbuotojai skatinami retai. Visos šie autokratinio vadovavimo stiliaus bruožai prieštarauja vadovo įgalinančio elgesio charakteristikoms, todėl galima teigti, kad vadovas autokratas nesugebės įgalinti organizacijos žmogiškųjų išteklių.

Pasak Žilinskas ir kt., (2004) autokratinio vadovavimo stiliaus vadovui būdingas pagarbos pavaldiniams trūkumas. Jis su pavaldiniais nemandagus, net šiurkštus, nors labai dažnai nuolankus viršininkams ar žmonėms, kurie jam naudingi. Pasitaiko ir geranoriškų autokratų – korektiškų, atidžiai išklausančių savo pavaldinius, tačiau visiškai ignoruojančių jų nuomonę, kai priimami konkretūs sprendimai, bet dažniausiai šio tipo vadovas rūpinasi savo pavaldiniais tik tiek, kiek šie yra naudingi, drąsiai kritikuodamas ir tiesiai įvardindamas kaltininkus (žr. 3 lentelę).

Kaip teigia R. Vanagas, L. Vyšniauskienė (2012), autokratais dažniausiai tampa valdingi, užsispyrę, save pernelyg vertinantys žmonės, kuriems toks valdymo stilius tampa priedanga, slepianti menką jų kompetenciją. Tačiau tokį valdymo stilių gali lemti ne tik individualios vadovo būdo savybės, bet ir organizacijos, kuriai vadovaujama, pobūdis.

2 lentelė. Autokratinio vadovavimo stiliaus ryšys su funkcijomis.

Stilius	Bruožai	Funkcijos				
		Planavimas	Organizavimas	Vadovavimas	Kontroliavimas	Personal o atranka
Autokratinis vadovavimo stilius	„Tvirtos rankos“ politika. Siekia dominuoti ir kontroliuoti. Trokšta visada ir visur laimėti, įrodyti, kad gali gauti viską nepaklusdamas niekam.	Planuoja darbą nustatydamas griežtas išdirbio normas. Detalizuoja jų vykdymo planus.	Tiksliai apibrėžia užduotį ir detalai išaiškina darbuotojams, ką, kada ir su kuo jiems daryti.	Įdėmiai stebi visą proceso eigą, kad užtikrintų tikslų įsakymų vykdymą.	Kontroliuoja darbų įvykdymą tiksliai pagal numatytą planą ir terminus. Jei įmanoma, netgi anksčiau numatytų terminų. Imasi koreguojančių veiksmų.	Samdo stiprius žmones ir bando atsikratyti silpnųjų.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, pagal Žilinską, V. ir kt. 2004.

Biurokratinis vadovavimo stilius remiasi legalia, preciziška, teise ir įstatymus atitinkančia reguliavimo sistema ir griežtu organizacijos narių pavaldumu ir paklusnumu. Šis stilius mėgina išvengti kai kurių autokratiniam stiliams būdingų bruožų (žr. 2 lentelę). Tai taip pat biurokratinio stiliaus skirtumas nuo autokratinio tik tas, kad žodinis vadovo nurodymas ar įsakymas pakeičiamas įstatymais, įsakymais, reglamentais, standartais. Žodinis įsakymas pakeičiamas popieriumi, nuasmeninamas, priskiriamas „ne mūsų lygio problemai“. Taip galima sumažinti sistemos pasipriešinimą, įstatymui dažnai paklūstama nesvarstant, tačiau kartu sumažinamas ir valdomos sistemos lankstumas (Butkus, 2007).

Anot F. S. Butkaus (2007), biurokratinį valdymo stilių reikia vertinti labai atsargiai. Jis geras, jei reglamentuojamos paprastos procedūros, kurios gali būti lengvai koreguojamos. Be procedūrų reglamentavimo negalima įdiegti skaičiavimo technikos. Tačiau šis vadovavimo stilius blogas, jei biurokratizmas per daug išsiplėčia. Jei įsakymas, reglamentas nekeičiamas keičiančiai padėčiai, tai savo kalbę visada galima suversti „blogam įsakymui“, vadovui sudaroma galimybė nusišalinti nagrinėjant realią situaciją ir vadovautis „nekintamais“ nurodymais iš viršaus.

Analizuojant biurokratinį vadovavimo stilių pastebima, kad šiame vadovavimo stiliuje bandoma atsisakyti kai kurių autokratinio vadovavimo stiliaus bruožų. Pastebimi išskirtiniai biurokratinio vadovavimo stiliaus bruožai yra organizacijos darbuotojų pavaldumas ir paklusnumas vadovui bei sprendimų nukreipimas darbuotojams per įvairius organizacijos veiklą reglamentuojančius dokumentus, tokius kaip įsakymai, reglamentai, standartai ir pan. Atsižvelgiant į minėtas biurokratinio vadovavimo stiliaus charakteristikas galima teigti, kad vadovas vadovaujantis šiuo vadovavimo stiliumi nesugebės įgalinti organizacijos žmogiškųjų išteklių.

Remiantis išanalizuota mokslinė literatūra galima teigti, kad tradiciniai vadovavimo stiliai yra autoritariniai stiliai, kurie pasižymi stipria valdymo centralizacija, visos valdžios koncentravimu vienoje rankose, kas prieštarauja žmogiškųjų išteklių įgalinimo bruožams organizacijoje. Tačiau analizuojant vadovavimo stilių suderinamumą, būtina paminėti šiuolaikinius vadovavimo stilius, kur pagrindinis dėmesys skiriamas darbo sąlygoms, aplinkai, tarpusavio bendravimui, socialiniam - psichologiniam klimatui, kur galima atrasti žmogiškųjų išteklių įgalinimo bruožų.

Prie naujų vadovavimo stilių priskiriami kooperatinis ir laisvas vadovavimo stiliai (Vanagas, Vyšniauskienė, 2012).

3 lentelė. Kooperatinio vadovavimo stiliaus bruožai.

Kooperatinis valdymo stilius	
Sprendimų priėmimo būdas	Konsultuojasi su pavaldiniais ar išklauso grupės nuomonę
Sprendimų nukreipimas vykdytojams	Pasiūlymas
Atsakomybės pasidalijimas	Atsižvelgiant į kompetenciją
Požiūris į darbuotojų iniciatyvą	Skatinama ir naudojama
Personalo parinkimo principai	Orientacija į kvalifikuotus specialistus ir dalykinė pagalba
Požiūris į žinias	Nuolat mokosi ir to paties reikalauja iš darbuotojų
Požiūris į tarnybinį bendravimą	Teigiamas, noriai bendrauja
Požiūris į darbuotojus	Tolygus, geranoriškas, reiklus
Požiūris į drausmę	Atsižvelgiama į situaciją
Požiūris į skatinimą	Skatinama dažnai, o baudžiama retai

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Albrechtą, J. 2005. Asmenybė ir karjera. Vilnius, p. 52.

Anot P. Zakarevičiaus (2004), svarbus kooperatinio valdymo bruožas – žinių ir informacijos apie įmonės ar organizacijos padėtį teikimas. Informuoti darbuotojai teigiamai priima ir vertina darbo motyvus.

J. Albrechtas (2005) pastebi, kad šis vadovavimo stilius labai aktyvina darbuotojus, skatina atsiskleisti jų potencialui, realizuoti augimo siekius, demokratiškas vadovas dirba ne atsiribojęs nuo kolektyvo, bet kaip kolektyvo narys, bendradarbis. Tai anaiptol nesumažina vadovo valdžios ir autoriteto, priešingai, – tarp jo ir darbuotojų stiprėja tarpusavio pagarba bei pasitikėjimas, padidėja vadovo reali valdžia ir autoritetas (žr. 3 lentelę).

Tačiau negalima nematyti ir šio stiliaus trūkumų – dažniausiai sprendimui priimti reikia daugiau laiko, jie dažnai nepakankamai kryptingi. Taip atsitinka dėl to, kad išsiaiškinti nuomonių skirtumui visada reikia laiko. Derinant atskiras nuomones, dažnai priimamas kompromisas, o tai nėra pats geriausias sprendimas (Žilinskas ir kt., 2004).

Analizuojant kooperatinį vadovavimo stilių pastebimi išskirtiniai šio vadovavimo stiliaus bruožai: kai vadovas priimant sprendimus konsultuojasi su darbuotojais, sprendimai nukreipiami darbuotojams pasiūlymo forma, atsakomybė yra padalijama atsižvelgiant į darbuotojų kompetenciją, vadovas pats nuolat mokosi ir tobulėja, to pačio reikalauja ir iš darbuotojų, vadovas į darbuotojus žiūri palankiai, pats noriai bendrauja su darbuotojais, skatina darbuotojų iniciatyvą, darbuotojai baudžiami retai ir skatinami dažnai (žr. 4 lentelę). Analizuojant kooperatinį vadovavimo stilių yra pastebimos vadovo įgalinančio elgesio charakteristikos (darbuotojų skatinimas tobulėti, mokytis, darbuotojų iniciatyvos skatinimas, vadovo pagalba). Galima teigti, kad vadovas vadovaujanti kooperatiniu vadovavimo stilius sugebės įgalinti organizacijos žmogiškuosius išteklius.

4 lentelė. Kooperatinio vadovavimo stiliaus ryšys su funkcijomis.

		Funkcijos				
		Planavimas	Organizavimas	Vadovavimas	Kontroliavimas	Personalo atranka
Kooperatinis vadovavimo stilius	Nori nuolatos jaustis reikalingas ir priklausomas. Su visais siekia taikių, harmoningų santykių. Siekia išsiaiškinti daugumos nuomonę ir prisijungia prie jos.	Atsižvelgdamas į pageidavimus kiekvienam parengia ir individualų darbo planą, skiria individualias užduotis. Išsiaiškina darbo tikslus ir įgyvendinimo terminus.	Keletą kartų tikslinasi ar darbuotojui priimtina. Keliskart gali paaiškinti, kas nesuprantama, ką jiems reikia atlikti.	Nuolatos stebi, ar efektyviai darbuotojai tvarkosi su paskirta užduotimi, jei nesiseka stengiasi palengvinti arba sumažinti darbo apimtį.	Darbo problemos aptariamos neformalioje aplinkoje. Akcentuojamos gerosios savybės. Kritikos vengiama.	Ieško žmonių, kurie galėtų sugyventi su kolektyvu.

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Žilinską, V. ir kt. 2004.

Kaip matyti, vadovas, skirtingai nei autokratas, valdydamas žmones, apsieina be šiurkštaus spaudimo, remiasi jų sugebėjimais ir gerbia juos. Toks vadovas linkęs daugumą klausimų spręsti kolegialiai, pasitariant ir pasvarstant. Vadovas asmeniškai sprendžia tik itin svarbius reikalus, visa kita palieka nuspręsti kolektyvui. Jis skatina pavaldinių iniciatyvą, suteikia jiems galimybę dirbti savarankiškai, kartu stengdamasis ugdyti tokius darbuotojus, kuriems įmonės ar organizacijos tikslas taptų jų pačių tikslu. Norėdamas rasti optimalų sprendimą, vadovas visada įsiklauso į kolegų nuomonę, protingai reaguoja į kritiką ir atsižvelgia į ją, pripažįsta klydęs. Nurodymus pavaldiniams duoda pasiūlymų ir patarimų forma, juos formuluoja aiškiai ir įtikinamai. Vadovas nekontroliuoja savo pavaldinių smulkmeniškai, tačiau nuolat yra informuojamas apie jo vadovaujamos veiklos eigą. Su pavaldiniais toks vadovas visada elgiasi pagarbiai, bendrauja visada mandagiai, taktiškai, atidžiai, stengiasi atsižvelgti į darbuotojo interesus (Žilinskas ir kt., 2004).

Liberalus vadovas – vadovas, apibrėžiantis planines užduotis ir leidžia pavaldiniams spręsti kaip jų siekti (Žilinskas ir kt., 2004). Liberaliam valdymo stiliui būdingas minimalus vadovo kišimasis į pavaldinių veiklą. Vadovas liberalas nedemonstruoja savo vadovaujančios padėties, nes nėra įsitikinęs savo kaip vadovo užimama padėtimi ir kompetencija. Toks vadovas labai atsargiai priima sprendimus, todėl labai mėgsta papunkčiui vadovautis įstatymais, instrukcijomis, nes taip jis tikisi kompensuoti trūkstamas savarankiškos veiklos galimybes (Žilinskas ir kt., 2004).

Liberalo vadovo nurodymai dažnai primena prašymus, nes nenorėdamas gadinti tarpusavio santykių su pavaldiniais toks vadovas vengia įsakinėti. Pavaldiniai, turintys didelę veiksmų laisvę, naudojami ja savo nuožiūra, patys iškelia sau uždavinius ir juos realizuoja, todėl teigiama, kad liberalą dažniau valdo pavaldiniai ir aplinkybės (Albrechtas, 2005).

5 lentelė. Laisvo (liberalaus) vadovavimo stiliaus bruožai.

Laisvas valdymo stilius	
Sprendimų priėmimo būdas	Nurodymų pagrindu
Sprendimų nukreipimas vykdytojams	Prašymas
Atsakomybės pasidalijimas	Vykdytojai priima patys
Požiūris į darbuotojų iniciatyvą	Pilnai perduodama bendradarbiams
Personalo parinkimo principai	Orientacija į kūrybiškus, patirtį turinčius darbuotojus
Požiūris į žinias	Iniciatyva perduodama bendradarbiams
Požiūris į tarnybinį bendravimą	Iniciatyva nerodoma
Požiūris į darbuotojus	Minkštas, nereiklus
Požiūris į drausmę	Minkštas, neformalus
Požiūris į skatinimą	Neaiški orientacija, vengiama paskatinimų.

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Albrechtą, J. 2005. Asmenybė ir karjera. Vilnius, p. 52.

Iš pateiktos 5 lentelės matyti, kad liberalinis valdymo stilius didžia dalimi priklauso nuo individualių vadovo būdo bruožų. Dažnai tokį valdymo stilių pasirenka neryžtingi, geranoriški, vengiantys konfliktų žmonės. Liberalu gali būti ir labai kūrybingas asmuo, kuriam trūksta organizatoriaus talento. Todėl liberalas vadovas gali sėkmingai dirbti tada, kai darbas yra individualus ir kūrybiškas, pavyzdžiui, pedagogų ar mokslininkų kolektyve, nes čia kai kuriuos

liberalaus vadovo trūkumus kompensuoja jo erudicija ir profesinis autoritetas. Vadovas liberalas neturi polinkio organizaciniam darbui, silpnai ir tik retkarčiais kontroliuoja kolektyvą. Dažnai perduodant informaciją jis tampa tik tarpininku, laukiančiu nurodymų „iš viršaus“, bet ne savarankiškai priimančiu sprendimus vadovu (Albrechtas, 2005).

Kaip teigia V. Martinkus ir kt. (2004), šiuo vadovavimo stiliumi besiremiantis vadovas, yra neaktyvus, veikia nenuosekliai, jį lengva paveikti iš šalies, jis linkęs prisitaikyti prie aplinkybių, gali be svarbios priežasties atšaukti anksčiau priimtą sprendimą. Dažnai vadovas liberalas nepriima vieno ar kito sprendimo, teisindamasis ribotomis savo teisėmis ir įgaliojimais. Gamybiniai klausimai taip pat svarstomi formaliai, nes sprendimų įgyvendinimas priklauso tik nuo pačių vykdytojų iniciatyvos.

Analizuojant liberalų vadovavimo stilių pastebimi išskirtiniai šio vadovavimo stiliaus bruožai, kai vadovas sprendimus nukreipia darbuotojams prašymo forma, atsakomybę už sprendimus darbuotojai prisiima patys, personalas formuojamas orientuojantis į kūrybiškus darbuotojus, vadovo požiūris į darbuotojus nereiklus, požiūris į drausmę neformalus, nesuformuluota aiški orientacija į darbuotojų skatinimą, vengiama skatinti darbuotojus. Analizuojant biurokratinį vadovavimo stilių yra pastebima vadovo įgalinančio elgesio charakteristikų (delegavimo, atskaitingumo už pasekmes, savarankiškų sprendimų priėmimo). Galima teigti, kad vadovas vadovaujanti liberaliu vadovavimo stiliumi sugebės įgalinti organizacijos žmogiškuosius išteklius, tačiau reikėtų sustiprinti dalijimosi informacija su darbuotojais, darbuotojų inovatyvumo ir ugdymo skatinimo sritis.

Pateiktoje 6 lentelėje matyti, kad liberalus vadovas nepripažįsta jokio griežto vadovavimo stiliaus, iš viso atsisako reglamentuoto valdymo. Vengia bet kokių konfliktų, stengiasi neįsigrūsti priešų. Šio tipo vadovas bijo būti atleistas iš darbo. Bendradarbiams kelia minimalius reikalavimus, mažai ir pats jiems teduoda. Darbuotojas kai ką sprendžia pats, kai kas jam nurodoma, tačiau įsakymų vykdymas nekontroliuojamas. Tačiau aukšto lygio ir profesinio pasirengimo kolektyvuose šis stilius pasiteisina (Žilinskas ir kt., 2004).

6 lentelė. Liberalaus (laisvojo) vadovavimo stiliaus ir funkcijų ryšys.

		Funkcijos				
		Planavimas	Organizavimas	Vadovavimas	Kontroliavimas	Personalo atranka
Liberalus (laisvasis) vadovavimo stilius	Vadovas matomas, bet nepastebimas. Daro tik tiek, kad išsaugotų savo darbą ir	Skiria abstrakčiai Suvokiamas užduotis. Vengia detalių ir įgyvendinimo terminų konkretizavimo.	Darbuotojai geriau išmano darbą už vadovą. Gali tvarkytis savarankiškai, tęsti savo darbus.	Vadovas – tarpininkas, stebėtojas: nesireiškia, bet stengiasi išlikti sistemoje.	Kontroliuoja labai retai, daro tai tik esant būtinam reikalui. Stengiasi išvengti.	Ima visus norinčius dirbti.

	vadovaujančias pozicijas, bet jokiū būdu ne daugiau.			Perduoda informaciją . Stengiasi nepakenkti pats sau ir vengia net ir mažiausių komentarų.		
--	--	--	--	--	--	--

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Žilinską, V. ir kt. 2004.

Bendraudamas su pavaldiniais, vadovas liberalas pabrėžtinai mandagus, geranoriškas ir taktiškas. Jis visada išklauso kritiką ir kitų nuomonę, tačiau nesugeba nieko keisti. Toks vadovas nereiklus, nemoka įtikinti pavaldinių, nesugeba apginti savo nuomonės – lengvai atsisakys principų, jei tai gali pakenkti jo populiarumui kolektyvo ar vadovybės akyse. Besistengdamas sutvirtinti savo autoritetą, liberalas dažnai bando įsiteikti pavaldiniams: suteikia jiems įvairių privilegijų, nepagrįstai moka premijas, dalija neįvykdomus pažadus, atidėlioja prasto darbuotojo atleidimą ir pan. Pažymėtina, kad kebliose situacijose liberalas dažnai pasimeta. Jam nepakanka valios ryžtingai priimti ar įgyvendinti atsakingą sprendimą. Todėl toks vadovas visai netinka sudėtingomis ir dinamiškomis gamybos sąlygomis (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

Vadovas liberalas besistengdamas sutvirtinti savo autoritetą, stiprina ne darbu (demokratas) ar griežiu valdymu (autokratas), bet bando įsiteikti pavaldiniams: suteikia jiems įvairias privilegijas, nepagrįstai moka premijas, dalija neįvykdomus pažadus (Juozaitienė, Staponkienė, 2006).

Apibendrinant galima teigti, kad nauji vadovavimo stiliai yra priešingi tradiciniams vadovavimo stiliams. Tradiciniams vadovavimo stiliams yra priskiriami: charizmatinis, patriarchalinis, autokratinis, biurokratinis vadovavimo stiliai, o prie naujų vadovavimo stilių priskiriami kooperatinis ir laisvas vadovavimo stiliai. Tradiciniams vadovavimo stiliams būdinga stipri valdymo centralizacija, valdžios koncentravimas vienoje rankose, naujieji vadovavimo stiliai labiau atitinka šiuolaikines sąlygas, yra orientuoti į darbuotojų potencialo stiprinimą bei darbuotojų įgalinimą. Veiksmingai dirbs tos organizacijos, kuriose atsiranda žmogus gebantis tinkamai atlikti funkcijas susijusias su užduotimi bei atlikti organizacijos narių tarpusavio santykių palaikymo funkciją, darbuotojas, kuris bus įgalintas vadovo. Išanalizavus vadovavimo stilius atsižvelgiant į vadovo įgalinančio elgesio charakteristikas galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių įgalinimui organizacijoje labiausiai palankūs vadovavimo stiliai yra: kooperatinis, charizmatinis ir liberalus.

1.2. Žmogiškųjų išteklių svarba organizacijoje

Kiekvienos organizacijos pagrindinis tikslas yra gauti kuo didesnę pelną, užimti kuo didesnę rinkos dalį arba teikti kuo geresnes paslaugas. Norėdamos tai įgyvendinti jos turi turėti unikalų išteklių, o pagrindinis iš jų ir būtu – žmogiškieji ištekliai. Be to, vadybos ekspertai nurodo, kad žmogiškieji ištekliai yra sunkiausiai pasiekiamas konkurencinis elementas – didžiausias organizacijos turtas (Išoraitė 2011).

Pasak Pandey (2012) žmonės yra didžiausias turtas, bet kurioje organizacijoje ir žmogiškojo kapitalo panaudojimas organizacijose yra menas ir mokslas. Žmogiškųjų išteklių valdymas šiandieninėse žiniomis varomose (*angl. knowledge-driven*) organizacijose tapo sudėtingu procesu. Daugelis yra girdėję žymią frazę: ką galima išmatuoti, tą galima valdyti (*angl. what gets measured gets managed*). Žmogiškųjų išteklių vertė pinigine išraiška yra niekas, tačiau į žmogiškųjų išteklių vertę įtraukiamos visos investicijos susijusios su įmonės darbuotojų įdarbinimu, mokymu, plėtra bei priežiūra.

Pasak G. Kšivincikaitės ir L. Žiogelytės (2014) įmonei norint didinti savo vertę rinkoje, vienintelis faktorius galintis būti sėkmingu įmonės inovacijų ir atsinaujinimo šaltiniu, yra organizacijos žmogiškieji ištekliai – jų sukauptos žinios bei patirtis ir kūrybiškumas.

Kaip pabrėžia Stankevičienė, Šarupčiūtė (2014), vienas iš esminių įmonės vidinio potencialo šaltinių yra žmogiškasis kapitalas, o gebėjimas jį valdyti strategiškai svarbus įmonės veiklos plėtros procese. ŽI valdymo samprata kito priklausomai nuo laikotarpio ir pagrindinių iššūkių. Apibendrinant mokslininkų (Bratton, Gold, 2003; 2006; Dessler, 2001; Armstrongas, 2006) darbus ryškėja, kad ŽI valdymas yra strateginis, darbinių santykių metodas (Bratton, Gold, 2003), tęstinė procedūra, atliekamos funkcijos (Dessler, 2001), strateginis, nuoseklus ir visa apimantis požiūris (Armstrongas, 2006). Siekdami apibrėžti ŽI sampratą autoriai akcentuoja žmogiškojo kapitalo naudojimą konkurenciniam pranašumui didinti ir numatytoms pareigoms reikiamu laiku vykdyti, apimant tokias procedūras kaip darbo analizė, darbo išteklių planavimas, darbuotojų verbavimas, atranka, naujų darbuotojų orientavimas ir mokymas, darbo užmokesčio ir atlyginimo valdymas, išmokos ir nauda, darbo įvertinimas, bendravimas, mokymas ir tobulinimas, darbuotojų įsipareigojimų ugdymas ir palankios darbuotojams darbo aplinkos sudarymas (Juodeikaitė, Fominienė 2016).

Analizuojant mokslinę literatūrą pastebima, kad žmogiškieji ištekliai šiandieninėje organizacijoje įgauna didelę reikšmę, o strateginis jų valdymas tampa svarbia įmonės veiklos proceso dalimi. Analizuojant žmogiškųjų išteklių sampratą galima teigti, kad žmogiškieji ištekliai organizacijoje yra panaudojami jos konkurenciniam pranašumui didinti, apimant įvairias sritis: darbo analizė, darbo išteklių analizė, darbuotojų orientavimas ir mokymas, darbuotojų įsipareigojimų ugdymas ir kt.

Išanalizavus mokslinę literatūrą pastebėta, kad žmogiškieji ištekliai autorių darbuose apibūdinami nevienodai. Žmogiškieji resursai, žmogiškieji ištekliai, darbuotojų kapitalas, žmoginis kapitalas ir kt. sinonimais įvardijamas vieną ir tą pačią reikšmę turintis, ypatingą vertę organizacijose kuriantis žmogiškasis kapitalas. Trys angliškos sąvokos – *human resources* (Jensen, 2005; Burke, 2006; Lado ir Wilson, 1994; Lundy, 1994; Ordoez de Pablos ir Lytras, 2008), *employee capital* ir *human capital* (Becker, 1993; Schultz, 1961; White, 2006; Nisbet, 2007) iš esmės apibūdina vieną ir tą patį reiškinį – žmogaus sukauptas žinias, įgūdžius, gebėjimus, patirtį ir motyvaciją. Tačiau visos šios sąvokos yra skirtingai verčiamos į lietuvių kalbą – žmogiškieji ištekliai (Zuzevičiūtė ir Teresevičius, 2008; Juščius, 2008; Chlivickas, 2006; Kazlauskaitė ir Bučiūnienė, 2008), darbuotojų kapitalas (Mikulėnienė, 2000), žmogiškasis kapitalas (Šileika, Tamašauskienė, 2003; Ulmytė, Skunčikienė, 2002; Bagdonavičius, 2009) ir kt. Pagal Europos terminų žodyną, angliško termino *human resources* lietuviškas atitikmuo – žmogiškieji ištekliai, tuo tarpu *human capital* – žmogiškasis kapitalas (Europos terminų žodynas, Eurovoc) (Juščius, Adaškevičiūtė 2010).

Analizuojant mokslinę literatūrą pastebima, kad žmogiškųjų išteklių samprata įvairiuose mokslinės literatūros šaltiniuose pateikiama skirtingai. Dažniausiai sutinkamos tokios sąvokos kaip žmogiškieji resursai, žmogiškasis kapitalas, darbuotojų kapitalas ar žmoginis kapitalas, tačiau visos šios sąvokos apibūdina tą patį reiškinį – organizacijos žmogiškuosius išteklius.

Įmonėje žmogiškieji ištekliai apima tarpusavyje susijusių veiklos rūšių kompleksą (Šavareikienė, Maksevičius 2007):

- darbininkų, specialistų, kitų darbuotojų, įvairios kvalifikacijos vadovų poreikių nustatymas ir susiejimas su organizacijos veiklos strategija;
- darbo rinkos analizė ir užimtumo valdymas;
- personalo atranka ir adaptacija;
- organizacijos darbuotojų karjeros planavimas;
- kiekvienam žmogui palankaus mikroklimato sukūrimas, optimalių darbo sąlygų sudarymas;
- gamybos proceso organizavimas, darbo sąnaudų ir rezultatų analizė, įrengimų kiekio ir juos aptarnaujančio įvairių grupių personalo skaičiaus optimalaus santykio nustatymas;
- darbo našumo valdymas;
- motyvacijos sistemų parengimas siekiant užtikrinti veiklos efektyvumą
- darbo užmokesčio sistemų projektavimas;
- inovacinės veiklos organizavimas;
- organizacijos socialinės politikos sukūrimas ir įgyvendinimas;

- konfliktų profilaktika ir likvidavimas.

ŽI valdymas organizacijoje yra suprantamas kaip darbuotojų valdymas siekiant organizacijos tikslų. Svarbu pabrėžti, kad pats ŽI valdymas, tiek požiūris į organizaciją ir organizacijos tikslai yra nuolatos kintantis procesas, todėl ŽI valdymo raida yra neišvengiama. Anksčiau procesus daugiau koregavo šalies lygmeniu vykstantys ekonominiai, politiniai, teisiniai ir demografiniai procesai, o dabar organizacijos susiduria ir su globaliais iššūkiais. Darbo jėgos įvairovė vystosi labai greitai ir tai sukelia organizacijoms būtinumą dar kartą peržiūrėti ŽI strategijas, reaguoti į pokyčius (Juodeikaitė, Fominienė 2016).

Analizuojant žmogiškųjų išteklių svarbą organizacijoje pastebima, kad žmogiškieji ištekliai turi didelę įtaką organizacijos konkurenciniam pranašumui. Organizacija, kuri rūpinasi savo darbuotojais, juos įgalina, skatina tobulėti, sukuria jiems palankias darbo sąlygas, adaptuojasi prie kintančios aplinkos, lengviau įgyvendina organizacijos tikslus bei uždavinius.

Pasak J. V. Durković, organizacijos sėkmė labai priklauso nuo to, kokia tvarka ji valdo žmogaus potencialą. Svarbiausia, kad pasikeitė žmogiškųjų išteklių valdymo instituto požiūris į pagrindinį organizacijos išteklių – žmones, per kuriuos įgyjamas konkurencinis pranašumas. Naujoji ekonomika labai priklauso nuo darbuotojų įgūdžių ir žinių. Darbuotojų pagalba įmonė gali įgyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Kiti ištekliai taip pat turi įtakos konkurenciniam pranašumui, tačiau labai menkai ir jų svarba daugiausiai priklauso nuo darbuotojų. Žmogiškieji ištekliai sunkiai pasiekiami konkurentams ir jie yra pagrindas įmonei įgyvendinant organizacijos strategiją. Organizacija sėkminga tada, kai rūpinasi savo darbuotojų gerove ir sėkme. Kūrybingų ir išradingų darbuotojų svarbus vaidmuo kuriant ir išlaikant konkurencinį pranašumą. Tik labai išsilavinę ir tinkamai motyvuoti darbuotojai, kurie nuolat atnaujiną savo įgūdžius, gali spręsti susidariusias problemas bei konkuruoti naujoje verslo aplinkoje. Konkurentų spaudimas, technologinė plėtra ir globali rinka skatina plėtoti žmogiškuosius išteklius (Išoraitė 2011).

Žmogiškieji ištekliai yra kertinis organizacijos elementas, užtikrinantis organizacijos sėkmingą veiklą bei vystymąsi ir tikslų siekimą. Žmogiškųjų išteklių valdymas organizacijoje, kaip ir pats požiūris į organizaciją bei pačios organizacijos tikslai yra kintantis procesas, tačiau šis procesas turėtų būti planuojamas strategiškai ir nuosekliai, nuolatos jį atnaujinant. Analizuojant žmogiškųjų išteklių vertę ji yra įvertinama per organizacijos investicijas susijusias su darbuotojų atranka, įdarbinimu, mokymu ir priežiūra. Darbuotojai kurie yra kūrybingi, išradingi, išsilavinę, motyvuoti, nuolatos atnaujinantys savo įgūdžius, gaunantys palaikymą iš vadovo, sugeba spręsti iškilusias problemas bei sėkmingai konkuruoti, todėl siekiant veiksmingai vadovauti organizacijai būtina įgalinti darbuotojus (organizacijos žmogiškuosius išteklius), tai turi būti viena iš pagrindinių vadovo užduočių organizacijoje.

1.3. Žmogiškųjų išteklių įgalinimo koncepto erdvė ir tipologija

Pasak Tvarijonavičiaus (2015) terminai „įgalinimas“, „įgalintas“ jau rado savo vietą Lietuvos organizacijų vadovų ir konsultantų žodynuose. Keblumų sukelia tai, kad žmonės suteikia „įgalinimui“ nevienodą prasmę. Kartais įgalinimu galite išgirsti vadinant veiksmus, kuriais siekiama paskatinti darbuotojus prisiimti daugiau atsakomybės. Kartais įgalinimas vartojamas kaip „įgaliojimų“ sinonimas. Kartais – kaip „motyvacijos“ sinonimas. Teko skaityti nemažai literatūros, bendrauti su JAV ir Europos šalių mokslininkais, dirbti su vadovais ir personalo specialistais – įgalinimas gali būti apibrėžiamas labai skirtingai (Tvarijonavičius, 2015).

Tvarijonavičiaus (2015) teigimu įgalinimas pateikiamas iš dvejopos perspektyvos. Pirma, tai yra darbuotojo būseną – psichologinio įgalinimo (*angl. psychological empowerment*) būseną. Antra, tai yra įvairios įgalinančios priemonės šiai būsenai sustiprinti (įgalinantis vadovavimas, įgalinantis darbo pobūdis, įgalinanti organizacijos aplinka).

Dažnai įgalinimo sąvoka yra tapatinama su darbuotojų motyvacija ar jų skatinimu, tačiau įgalinimas yra daug platesnė sąvoka nei motyvacija.

Pasak Palidauskienės (2007) V. Vroom motyvaciją aprašė kaip jėgą susidedančią iš trijų kintamųjų pateikiamų 7 lentelėje.

7 lentelė. Motyvaciją apibūdinantys kintamieji.

Kintamasis	Paaiškinimas
Lūkesčiai	Darbuotojo jaučiamas ryšys tarp savo pastangų ir pasiekimo. Tai išreiškiama tikimybe (pvz., ar aš tai galiu?) ir yra pagrįsta nuomone apie savo sugebėjimus, sėkmės galimybes konkrečioje situacijoje
Instrumentalumas	Ryšys tarp pasiekimų dydžio ir laukiamo atlyginimo (pripažinimas, premija, vidinis pasididžiavimas ir kt.). Instrumentalumas taip pat išreiškiamas tikimybėmis, kad elgesys leis pasiekti tokį atlyginimą
Valentingumas	Tai vertė, kurią individas priskiria atlyginimui. Valentingumas priklauso nuo kiekvieno individo vertybių sistemos. Tai laukiamas atlyginimo reikšmingumas individui

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Palidauskienę, J. 2007.

Įgalinimą, vadovaujantis vadovo įgalinančio elgesio charakteristikomis galima apibūdinti per 8 lentelėje pateikiamas charakteristikas: delegavimą, atskaitingumą už pasekmes, savarankiškų sprendimų priėmimo skatinimą darbuotojams, vadovo dalijimasis informacija su darbuotojais, darbuotojų įgūdžių stiprinimą bei inovatyvumo ugdymą. Šios pateikiamos vadovo įgalinančio elgesio charakteristikos yra kur kas platesnės, negu darbuotojų motyvacija arba skatinimas. Per šias pateikiamas charakteristikas ir atsiskleidžia išskirtiniai įgalinimo bruožai, kai darbuotojas skatinamas netik pats priimti sprendimus, bet kartu ir prisiimti atsakomybę už priimtą

sprendimų pasekmes, kai vadovas su darbuotoju dalinasi savo patirtimi ar kita darbuotojui reikiama informacija, skatina darbuotojų inovatyvumą bei darbuotojų ugdymą, kai nesėkmės atveju klaidos yra traktuojamos kaip galimybės mokytis. Čia įgūdžių stiprinimo charakteristikoje atsiranda naujas terminas „Fasilitavimas“, kurį galima apibūdinti kaip bent kurią veiklą, palengvinančią užduočių atlikimą kitiems, tai taip pat galima pavadinti darbo su grupe būdu įgalinančiu pačias geriausias grupės savybes.

Analizuojant motyvacijos sąvoką pastebima, kad pagrindiniai įvardijami motyvacijos bruožai yra pripažinimas, premija, vidinis pasididžiavimas, laukiamas atlyginimo reikšmingumas individui, tačiau priešingai nei įgalinime nėra paliečiama vadovo dalijimasis informacija su darbuotoju, darbuotojo skatinimas priimti sprendimus ir atsakomybę už juos, darbuotojo inovatyvumo ugdymas ar įgūdžių stiprinimas. Kalbant apie motyvaciją priešingai nei įgalinime taip pat nėra pateikiama, kad klaidos ir nesėkmės traktuojamos kaip galimybė mokytis.

8 lentelė. Vadovo įgalinančio elgesio charakteristikos.

Vadovo elgesys	
Delegavimas (angl. <i>delegation</i>)	Tai apima vadovo elgesį, kuriuo jis perduoda įgaliojimus savo pavaldiniams.
Atskaitingumas už pasekmes (angl. <i>accountability for outcomes</i>)	Tai apima atsakomybę už veiklos rezultatus, vadovo perduodamą pavaldiniams.
Savarankiškas sprendimų priėmimas (angl. <i>self-directed decision making</i>)	Tai apima vadovo skatinimą, kad darbuotojai nepriklausomai nuo vadovo savo iniciatyva ir pagal savo kompetenciją priimtų sprendimus.
Dalijimasis informacija (angl. <i>information sharing</i>)	Tai apima vadovo dalijimąsi patirtimi ar kita informacija su darbuotojais, kuri leidžia šiems atlikti veiklą pagal organizacijos standartus.
Įgūdžių stiprinimas (angl. <i>skill development</i>)	Tai apima vadovo veiksmus, skatinančius darbuotojų ugdymą. Tai – darbuotojams reikiamo ugdymo užtikrinimas ne per nurodymus ar kontrolę, o labiau per ugdymo proceso fasilitavimą.
Inovatyvumo ugdymas (angl. <i>coaching for innovative performance</i>)	Tai apima vadovo elgesį, kuris skatina pasvertą pavaldinių rizikos prisiėmimą, naujas idėjas ir kuris užtikrina grįžtamąjį ryšį apie atliktas veiklas pavaldiniams, klaidas ir nesėkmes traktuojant kaip galimybes mokytis.

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Tvarijonavičių, M. 2014.

Pasak Palidauskienės (2007) šalia motyvacijos eina sąvoką *stimuliavimas*, išskiriant dvi personalo stimuliavimo formų grupes: 1) materialinis atlygis (darbo užmokestis, dalyvavimas pelnuose, papildomi išmokų planai, dalyvavimas akciniame kapitale) ir 2) papildomi stimulai (gyvybės draudimas, dalyvavimas klubuose, kompanijos mašinos, kvalifikacijos kėlimo išlaidų padengimas, lengvatinių kreditų gavimas, pensijos, atostogos, medicinos profilaktika).

Stimuliavimą kaip ir motyvaciją lyginant su įgalinimu lengvai galima pastebėti pagrindinius šių sąvokų skirtumus, tiek stimuliavimo tiek motyvacijos atveju daugiau kalbama apie materialią naudą darbuotojui, kas nėra minima įgalinimo sąvokoje.

Pirmą kartą terminą „įgalinti“ (angl. *empower*) pavartojo anglų rašytojas Herbertas L'Estrange literatūroje XVII a., jis reiškė „suteikti įgaliojimus“ (angl. *authorise*). Socialiniuose

moksluose ši sąvoka naudojama. Šią sąvoką šiandien vartoja įvairiose disciplinose: sociologijoje, ekonomikoje, edukologijoje, vadyboje, politikos moksluose, lyčių studijose, socialinių mažumų tyrimuose (Hur, 2006). Kiekviena šių disciplinų terminą „įgalinimas“ interpretuoja savaip. Dažnai kasdienėje kalboje terminas „įgalinti“ vartojamas kaip sinonimas posakiams „suteikti įgaliojimus“ ar „suteikti atsakomybę“ (TvariJonavičius 2014).

Įgalinimo sąvoka yra gana nauja ir neturi tradiciškai nusistovėjusios vienareikšmės sampratos. Per pastaruosius kelis dešimtmečius įgalinimo sąvoka kito ir evoliucionavo. Remiantis įgalinimą tiriančiais autoriais (Gupta ir Kurian, 2006), istoriškai Vakarų šalių tyrimuose galima išskirti kelis darbuotojų įgalinimo koncepcijos raidos etapus. Kiekvieno šių etapų esminė praktinė paskirtis – darbuotojo darbo produktyvumo potencialo atskleidimas (TvariJonavičius 2014):

I. Darbuotojų dalyvavimo, aktyvumo skatinimas – XX a. 8 dešimtmetis ir anksčiau.

II. Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą – XX a. 9 dešimtmetis.

Pirmuosius etapus sąlyginai galima pavadinti darbuotojus įgalinančių struktūrų tyrimų etapais (vėliau imtas vartoti „struktūrinio įgalinimo“ terminas (Laschinger ir kt., 2009). Čia darbuotojų įgalinimas traktuojamas kaip galios (angl. power) perdavimas (Fernandez ir Moldogaziev, 2011), kur galia suprantama kaip santykius apibūdinantis konceptas, apibrėžiantis suvoktą galią ar kontrolę, kurią individas ar organizacijos vienetas turi kitų asmenų ar grupių atžvilgiu (Conger ir Kanungo, 1988; Fernandez ir Moldogaziev, 2011). Taigi įgalinimas kelis dešimtmečius buvo suprantamas kaip procesas, kuriuo tie, kurie turi galios (vadovai), dalijasi su tais, kurie jos neturi ar turi mažiau (darbuotojais) (Conger ir Kanungo, 1988) (TvariJonavičius 2014).

Pasak James (2005) reiktų pastebėti, kad įgalinimo terminas nėra aptinkamas tik akademinuose ar siauruose, bet ir specialiuose praktikų diskursuose. Jis gana plačiai naudojamas politikų ar lobistų kaip retorinė priemonė ir dažnai yra siejama su demokratiniu valdymo stiliumi, rūpinimusi atskirties grupėmis. Galiausiai šis terminas yra tapęs ir vadybiniu terminu, naudojamu siauruose kontekstuose kalbant apie darbuotojų didesnę reikšmę įmonėse, jų dalyvavimą organizacijų valdyme ir pan. Įgalinimo terminą pastaruoju metu dažnai naudoja ir profesinių sąjungų atstovai (Civinskas ir kt., 2017).

Šiuolaikinėje mokslinėje literatūroje įgalinimo samprata išskiriama į dvi įgalinimo rūšis: psichologinį įgalinimą ir struktūrinį įgalinimą, pastarasis yra analizuojamas socialinių mokslų srityje – vadyboje.

Struktūrinis įgalinimas (angl. structural empowerment) – tai organizacijose egzistuojančios struktūros, kuriomis apibrėžiama darbuotojo pozicija ir jai suteikiamos galios, taip pat priemonės, kuriomis siekiama suteikti papildomų galių darbuotojams; įgalinimas organizaciniu lygmeniu (Laschinger ir kt., 2009, Wagner ir kt., 2010) (TvariJonavičius 2014).

Struktūrinio įgalinimo apibrėžimas buvo išplėstas papildant jį formalia galia, kuri apima organizacijos žmogiškiesiems ištekliams suteikiamas lankstumo galimybes, įvertinimą už inovatyvumą darbe ir atliekamų veiksmų matomumą kitiems bei neformalia galia, rodančia, kiek organizacijos žmogiškieji ištekliai turi neformalios galios darbe (Jokubauskienė ir kt. 2015 iš Stewart ir kt. 2010).

Aukšto lygio darbuotojų struktūrinis įgalinimas susideda iš šių dalių:

1. Darbuotojui suteikiamos galimybės augti kartu su organizacija gilinti žinias ir įgūdžius;
2. Darbuotojui suteikiamos galimybės naudotis įvairiais ištekliais, finansinėmis priemonėmis, reikiama medžiaga ir kitais reikmenimis reikalingais atlikti numatytas užduotis;
3. Darbuotojui suteikiamos galimybės susipažinti su informacija, susijusia su formaliomis ir neformaliomis žiniomis, kurios yra būtinos dirbti efektyviai (techninės žinios ir kompetencija, reikalinga atlikti darbą ir suteikiančios supratimą organizacinę politiką ir įvairius priimamus sprendimus);
4. Darbuotojui suteikiamos galimybės gauti atsiliepimus ir rekomendacijas iš kolegų ir viršininkų (Ramos ir Borrego-Alésb, 2014).

E. Jokubauskienė ir J. Lazauskaitė Zabielskienė (2015) iš H. K. S. Laschinger (2001) išskiria tokias struktūrinio įgalinimo dimensijas: galimybės – darbuotojo suvokimas kiek jis turi galimybių atlikti iššūkius keliančius darbus panaudojant turimus gebėjimus ir kartu įgyjant naujų gebėjimų, informacija – kiek, darbuotojo suvokimu, jam prieinama informacija platesniu nei individualus jo darbas kontekstu, parama – kiek darbuotojas jaučiasi galintis sulaukti patarimų ar grįžtamojo ryšio atliekant įvairias užduotis, resursai – kiek darbuotojui yra prieinami visi reikalingi ištekliai numatytiems užduotims atlikti.

Pasak Ramos ir kt. (2014), įgalinimas skatina vadovus dirbti efektyviai per išmintingą žmogiškųjų išteklių panaudojimą organizacijoje. Organizacijoms ieškant darbuotojų, kurie imasi iniciatyvos ir kurie kūrybiškai reaguoja į darbo iššūkius, įgalinimas tampa svarbus abiem lygiais, tiek individualiu, tiek organizaciniu lygiu.

K. I. Manton (2008) teigimu, įgalinimas – grupinis dalyvaujamojo pobūdžio procesas, kuriame marginalizuoti individai ar grupės imasi savo gyvenimo kontrolės naudodamiesi savo teisėmis ar reikalingais resursais užtikrina reikšmingų gyvenimo tikslų pasiekiamumą.

Pasak Peterson ir kt. (2005), įgalinimas – Socialinio veiksmo procesas, kurio pagalba žmonės gauna didesnę kontrolę, veiksmingumą bei socialinį teisingumą.

Pasak N. A. Peterson ir P. W. Speer (2000), vadovas pavaldinius įgalina dvejopai: santykių prasme (vadovas deleguoja įgaliojimus, padrašina pavaldinių atsakomybę ir iniciatyvą); motyvacinė prasme (vadovas skatina pavaldinių tikėjimą savo kompetencija ir sugebėjimais).

Vadovo įgalinančio elgesio koncepcija integruoja šias įgalinančio vadovavimo prielaidas. Autoriai (Arnold ir kt., 2000, pgl. Ahearne ir kt., 2005) vadovo įgalinantį elgesį apibrėžia kaip procesą, kuriuo sukuriamos sąlygos, didinančios darbuotojo savęs efektyvumo ir kontrolės suvokimą, ir šalinamos sąlygos, kuriančios bejėgiškumo jausmą darbe. M. Ahearne ir kolegų (2005) teigimu, vadovo įgalinantis elgesys apima keturis aspektus: pavaldinių darbo prasingumo didinimą, jų įtraukimą į sprendimų priėmimą, pasitikėjimą aukštais rezultatais ir autonomijos suteikimą (Tvarijonavičius ir kt., 2014).

Įgalinantis vadovo elgesys (angl. *empowering leader behaviour*) – vadovo veiksmai, didinantys darbuotojo įgalinimą: didinantys darbuotojo suvokiamą darbo prasingumą, skatinantys dalyvauti priimant sprendimus, leidžiantys darbuotojams veikti savarankiškai, rodantys pasitikėjimą darbuotojais ir jų gebėjimu atlikti darbą (Ahearne ir kt., 2005) (Tvarijonavičius 2014).

Analizuojant vadovo įgalinantį elgesį pastebima, kad vadovo įgalinantis elgesys atsiskleidžia per keturias pagrindines dimensijas apimančias: organizacijos žmogiškųjų išteklių darbo prasingumo didinimą, dalyvavimo sprendimų priėmime skatinimą, vadovo pasitikėjimą darbuotojų aukštais rezultatais bei autonomijos darbuotojams suteikimą (žr. 9 lentelę).

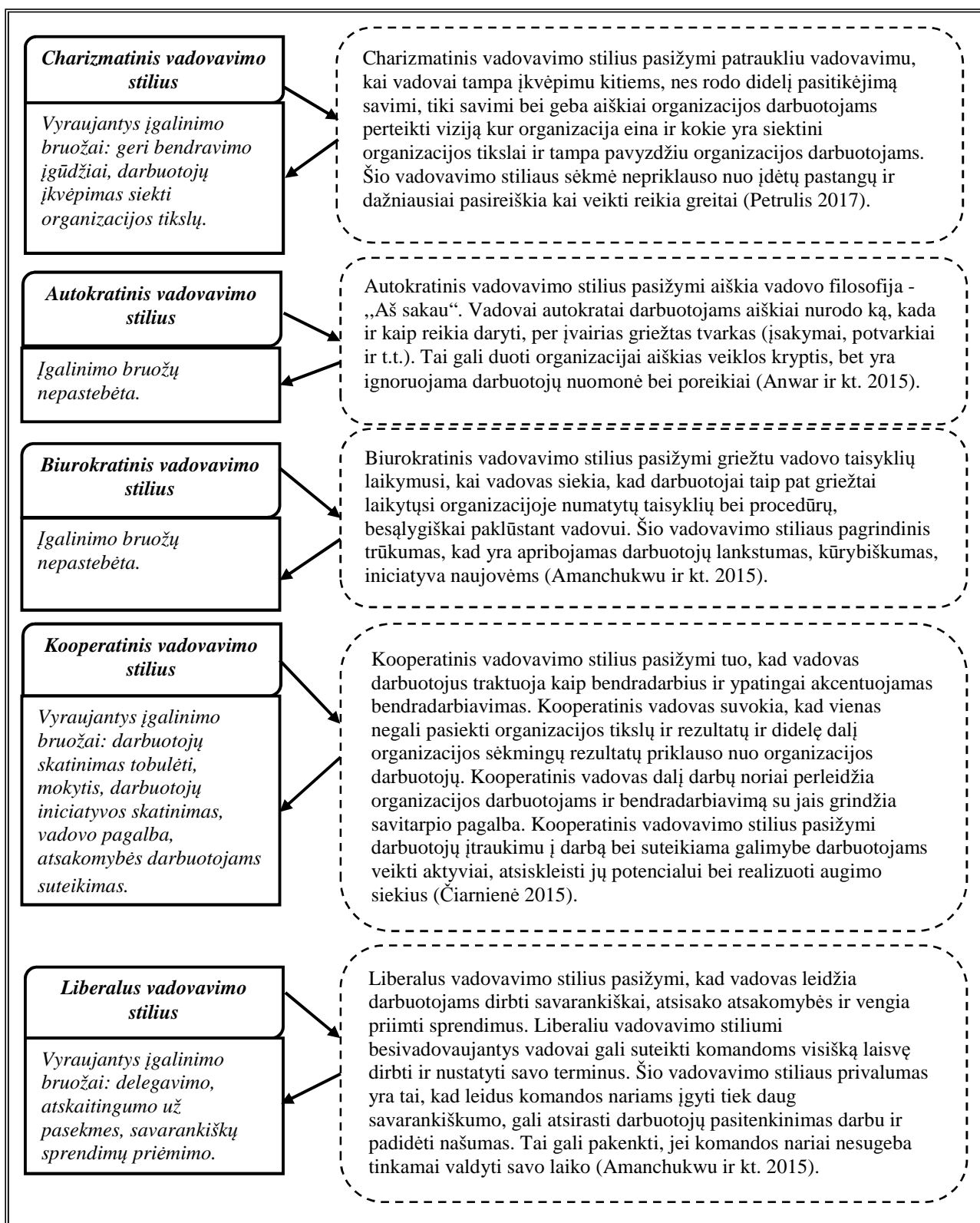
9 lentelė. Vadovo įgalinančio elgesio dimensijos.

Vadovo elgesys	
Darbo prasingumo didinimas (angl. <i>enhancing the meaningfulness of work</i>)	Kiek vadovas padeda darbuotojui suprasti, kaip jo tikslai, veikla ir veiklos rezultatai siejasi su organizacijos tikslais, veikla ir rezultatais; kiek vadovas kitais būdais padeda darbuotojui darbo veikloje įžvelgti didesnę prasmę.
Dalyvavimo sprendimų priėmime skatinimas (angl. <i>fostering participation in decision making</i>)	Kiek vadovas priima sprendimus kartu su pavaldiniais.
Pasitikėjimas aukštais rezultatais (angl. <i>expressing confidence in high performance</i>)	Kiek vadovas yra užtikrintas, kad pavaldiniai susidoros su užduočių reikalavimais. Svarbu tai, kiek vadovas savo elgesiu demonstruoja užtikrintumą ir pasitikėjimą aukštais pavaldinių rezultatais.
Autonomijos suteikimas (angl. <i>providing autonomy from bureaucratic constraints</i>)	Kiek vadovas leidžia darbuotojams veikti savarankiškai, savo būdu, nesuvaržydamas jų biurokratiniais rėmais.

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Tvarijonavičių, M. 2014.

Analizuojant vadovo įgalinančio elgesio charakteristikas bei vadovo įgalinančio elgesio dimensijas ir jas lyginant su motyvacija ar stimuliacija yra pastebima, kad įgalinimas yra platesnė sąvoka ir skiriasi nuo darbuotojų motyvacijos ar stimuliacijos, kadangi darbuotojų motyvacija ir stimuliacija atsiskleidžia daugiau per materialiai užčiuopiamas priemones suteikiančias naudą darbuotojui, o įgalinimas daugiau kuria pridedamąją vertę darbuotojui, kadangi yra skatinamas darbuotojo ugdymas, inovatyvumas, vadovo dalijimasis patirtimi su darbuotojais, darbuotojui vadovaujantis savo kompetencija laisvas sprendimų priėmimas bei atsakomybės už priimtus sprendimus prisiėmimas, nesėkmes traktuojant kaip galimybę mokytis, kai

darbuotojas suvokia, kad vadovas juo pasitiki ir skatina jį tobulėti siekiant organizacijos tikslų bei uždavinių.



1 pav. Vadovo įgalinančio elgesio charakteristikos ir dimensijos vadovavimo stiluose.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis mokslinės literatūros šaltiniais.

Analizuojant vadovo įgalinančio elgesio charakteristikas bei dimensijas ir lyginant jas su tradiciniais ir šiuolaikiniais vadovavimo stiliais galima teigti, kad autokratiname bei biurokratiname vadovavimo stiluose nėra pastebima vadovo darbuotojus įgalinančio elgesio

charakteristikų bei dimensijų. Charizmatiniame, kooperatiniame bei liberaliame vadovavimo stiliuose yra pastebimos vadovo darbuotojus įgalinančio elgesio charakteristikos bei dimensijos (žr. 1 paveikslą).

Darbuotojų įgalinimas gali būti suvokiamas dvejopai: kaip valdymo praktika, kuria siekiama didinti darbuotojų savarankiškumą ir atsakomybę; ir kaip individuali aktyvi darbo orientacija (Boudrias ir kt., 2009).

Pasak Boudrias ir kt. (2009) įgalinti asmenys: randa prasmę savo atliekamame darbe, jaučiasi kompetentingi atlikti savo darbo vaidmenį, sugeba priimti sprendimus padedančius pasiekti numatytus tikslus, mano, kad jie gali turėti realios įtakos organizacijos tikslams pasiekti.

Analizuojant įgalinimo tipologiją, aiškiai suvokiama, kad žmogiškuosius išteklius organizacijoje įgalina vadovas ir tai priklauso nuo įvairių vadovo vadovavimo bruožų ir savybių. Įgalinimas - vadovo inicijuojamą procesą, kuris prasideda tikslų suvokimu, tam tikromis veiklomis ir pasibaigia sėkmingais rezultatais organizacijoje. Darbuotojų įgalinimas organizacijoje turėtų būti nuolatinis procesas, kuris priklausomai nuo vadovo vadovavimo bruožų ir savybių per įvairius vadovo teikiamus įrankius darbuotojams (organizacijos žmogiškiesiems ištekliams), t. y. suteikiamus išteklius, reikiamą informaciją, įvairius mokymus, darbuotojams suteikiamą autonomiją sprendimų priėmimo bei atsakomybę už priimtus sprendimus, darbuotojų inovatyvumo ugdymą, darbuotojų skatinimą bei motyvaciją, formuoja įgalintą darbuotoją, kur kas greičiau gebantį savarankiškai spręsti įvairias iškilusias problemas, pateikti įvairius problemų sprendimo būdus bei siekti organizacijos numatytų tikslų bei uždavinių.

10 lentelė. Kiekybinio ir kokybinio tyrimų klausimynų sandara.

Kiekybinio tyrimo klausimyno sandara	
Klausimų sritis	Klausimų tikslas
Vadovavimo sampratos	Respondentams pateiktos galimos vadovavimo sampratos siekiant nustatyti kaip jie suvokia vadovavimo sąvoką.
Vadovavimo stiliai	Respondentams pateiktos charizmatinio, autokratinio, biurokratinio, kooperatinio bei laisvo (liberalaus) vadovavimo stilių sampratos siekiant nustatyti kaip respondentai suvokia skirtingų vadovavimo stilių sąvokas ir nustatyti koks vadovavimo stilius vyrauja tiriamoje organizacijoje, taip pat ar respondentai skiria tradicinius ir šiuolaikinius vadovavimo stilius.
Žmogiškieji ištekliai	Respondentams pateiktos žmogiškųjų išteklių sampratos bei vaidmenys organizacijoje, siekiant nustatyti, kaip respondentai suvokia žmogiškųjų išteklių sąvoką ir koks jų nuomone žmogiškųjų išteklių vaidmenų organizacijoje yra svarbiausias.
Įgalinimas	Respondentams pateikiami klausimai siekiant nustatyti, kaip jie suvokia įgalinimą, ar atskiria kurie komponentai yra priskiriami įgalinimui, kurie motyvacijai. Respondentams pateikiami klausimai siekiant nustatyti kaip ir kiek dažnai jie jaučiasi įgalinti vadovui taikant vienokias arba kitokias įgalinimo charakteristikas. Respondentams pateikiami klausimai siekiant nustatyti kokias įgalinimo priemones, įgalinančio elgesio charakteristikas bei dimensijas vadovas taiko jų darbe.
Demografiniai klausimai	Respondentams pateikiami klausimai siekiant nustatyti jų pasiskirstymą pagal lytį, amžių, išsilavinimą bei užimamas pareigas tiriamoje organizacijoje.

Struktūrizuoto ekspertų klausimyno sandara	
Kategorijos	Subkategorijų tikslas
Eksperto vadybinė patirtis	Šia kategorija pagal išskirtas subkategorijas siekiama nustatyti ekspertų vadybinę patirtį.
Vadovavimo samprata šiuolaikiniame vadovavime	Šia kategorija pagal išskirtas subkategorijas siekiama nustatyti kokia vadovavimo samprata besivadovaujančius vadovus dažniausiai tenka sutikti informantams darbuotų įdarbinimo procese, ar informantų nuomone skiriasi Y ir Z kartos vadovų sėkmingo vadovavimo samprata, informantų nuomone, kokią vadovavimo sampratą šiuolaikiniai vadovai laiko sėkminga, užtikrinančia efektyvų organizacijos valdymą ir darbuotojų poreikių patenkinimą.
Vadovavimo stilių tendencijos šiandieniniame vadovavime	Šia kategorija pagal išskirtas subkategorijas siekiama nustatyti kiek informantams teko girdėti apie analizuojamus vadovavimo stilius, kokius vadovavimo stilius taikančius vadovus dažniausiai informantams tenka sutikti darbuotojų įdarbinimo proceso metu, informantų nuomone, kuriuos vadovavimo stilius, ar vadovavimo stilių rinkinius vadovai laiko sėkmingais, užtikrinančiais sėkmingą organizacijos valdymą ir darbuotojų poreikių patenkinimą.
Įgalinimo sampratos svarba šiandieniniame vadovavime	Šia kategorija pagal išskirtas subkategorijas siekiama nustatyti kiek informantams teko girdėti sąvoką įgalinimas, kiek informantams teko girdėti vadovus vartojant įgalinimo proceso komponentus, ar informantų nuomone ar vadovai pastebi įgalinimo ir motyvacijos skirtumus bei kokius įgalinimo bruožus vadovai taiko darbuotojams, ar informantų nuomone vadovai pastebi sąsajas tarp vadovavimo, vadovavimo stilių ir įgalinimo ir ar jų nuomone, iš praktinės patirties, šiuolaikinis vadovas turėtų taikyti įgalinimą darbuotojams.

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Atlikus mokslinės literatūros sisteminę, palyginamąją analizę buvo sudarytas kiekybinio tyrimo klausimynas bei struktūrizuotas ekspertų klausimynas, siekiant ištirti bei nustatyti darbuotojų įgalinimo būklę organizacijoje, įgalinimo svarbą organizacijai bei vadovų vaidmenį žmogiškųjų išteklių įgalinime (žr. 10 lentelę).

2. VADOVŲ VAIDMENS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ ĮGALINIME ORGANIZACIJOJE TYRIMAS

2.1. Organizacijos pristatymas

Tiriama organizacija – tai 1994 metais įkurta aukštoji mokykla.

Misija. Aukštoji mokykla yra pasirengusi rengti kūrybiškus kompetentingus specialistus, suteikiant profesinio bakalauro kvalifikacinį laipsnį, sudaryti mokymosi visą gyvenimą sąlygas, atlikti regiono plėtrai reikalingus mokslo taikomuosius tyrimus.

Vizija. Aukštoji mokykla – tai inovatyvi, atvira socialiai aktyvi ir atsakinga aukštoji mokykla, pripažinta tarptautinėje erdvėje, lanksčiai reaguojanti į darbo rinkos pokyčius ir tenkinanti visuomenės poreikius.

Aukštoji mokykla integruoja naujausias IT technologijas į studijų procesą, tokiu būdu sukuria lanksčias ir patrauklias studijų formas. Aukštoji mokykla ypatingą dėmesį teikia studijų kokybei ir nuolatiniam jos gerinimui. Studijų procese vykdomos interaktyvios paskaitos bei taikomi veiklinamieji metodai. Kolegijoje įrengtos CISCO bei Statybinių medžiagų laboratorijos, Kriminalistikos laboratorija, Imitacinė teismo posėdžių salė, Lyderystės laboratorija bei Turizmo laboratorija.

Aukštoji mokykla siekia užtikrinti, kad studentai gautų kuo daugiau praktinių įgūdžių, reikalingų profesinėje veikloje, bei naujausias teorines žinias. Aukštoji mokykla išvysčiusi platų bendradarbiavimo tinklą su verslo įmonėmis ir socialiniais partneriais, o tai padeda surasti studentams praktikos vietas ir padėti jiems įsidarbinti. Aukštojoje mokykloje veikia praktinio mokymo firma, įmonė, kuri simuliuoja tikrą bendrovių veiklą, prekiauja tarpusavyje per Simulith centrą Lietuvoje ir EUROPEN tinkle pasaulyje. Siekiant parengti studentus darbo rinkai, aukštojoje mokykloje įkurtas Karjeros centras, teikiantis studentams ir absolventams pagalbą karjeros klausimais.

Aukštojoje paskaitas skaito dėstytojai, kurie yra savo srities profesionalai ir praktikai. Aukštojoje dėsto advokatai, teisės specialistai, bankų specialistai, finansų ir audito skyriaus vadovai, rinkodaros ir pardavimų skyrių vadovai, programavimo specialistai, web svetainių kūrėjai, įmonių savininkai, sportininkai, renginių organizatoriai, agentai, ekspeditoriai logistai ir pan.

Aukštoji mokykla palaiko glaudžius ryšius su socialiniais partneriais siekiant užtikrinti kokybiškas, šiuolaikiškas į darbo rinką orientuotas studijas. Aukštosios mokyklos socialinių partnerių tarpe yra šios organizacijos: VĮ Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija, Klaipėdos apskrities vyriausiasis policijos komisariatas, UAB „Klaipėdos“ viešbutis – Amberton, UAB „Baltic Clouds“, VšĮ Europos vartotojų centras, UAB Jūrinis personalas – General Crewing, Asociacija Klaipėdos regionas, UAB Idėjų balansas, UAB Litlafas, VšĮ Klaipėdos ir kultūros

informacijos centras, UAB „Balco LTD“, UAB „Vlantana“, UAB „Nesé Group“, BĮ Klaipėdos miesto socialinės paramos centras, Notarų rūmai, Palangos miesto apylinkės teismas, Skuodo rajono apylinkės teismas, UAB „MK laivyba“, Klaipėdos miesto savivaldybė, Kretingos rajono savivaldybė, Telšių rajono savivaldybė, Rietavo savivaldybė, Pagėgių savivaldybė bei kitos organizacijos.

Aukštoji mokykla aktyviai dalyvauja tarptautinėse studijų ir mokslo programose, plečia tarptautinių partnerių tinklą, yra viena iš lyderių Lietuvos kolegijų tarpe pagal dėstytojų ir studentų dalyvavimą tarptautinėse mobilumo programose. Aukštoji mokykla palaiko stiprius bendradarbiavimo ryšius su Estijos, Švedijos, Čekijos, Danijos, Turkijos ir kitų šalių aukštojo mokslo institucijomis, turi savo atstovą Azijos šalims Indijoje, bendradarbiauja su kitomis užsienio verslo, nevyriausybinių sektoriaus, švietimo organizacijomis. Pagal ERASMUS + mainų programą studentams suteikiama galimybė studijuoti bei atlikti praktiką užsienyje. Aukštoji mokykla turi tarptautinių partnerių daugiau nei 50 užsienio valstybių. Studentai gali pasinaudoti kitų Europos šalių patirtimi jų studijuojamų dalykų srityje. Kiekvieną semestrą į aukštąją mokyklą studijuoti atvyksta apie 20 studentų iš Turkijos, Ispanijos, Portugalijos ir t.t. LTVK studentai įgyja naujų įgūdžių bei tarptautinio bendravimo patirties.

Aukštojoje mokykloje ypač skatinamas studentų iniciatyvumas, aktyvumas, verslumas bei tarptautiškumas. Aukštojoje mokykloje aktyviai veikia studentų atstovybė, ekonomistų ir teisininkų klubai, teisės klinika, studentai nuolat skatinami dalyvauti popaskaitinėje veikloje, studentai aktyviai yra įtraukiami į kolegijos vidinių ir išorinių renginių organizavimą ir dalyvavimą.

Aukštoji mokykla atlieka regiono plėtrai reikalingus taikomuosius tyrimus ir mokslo plėtros darbus, regiono problemos svarstomos kasmetinėse tarptautinėse konferencijose „Regioninės problemos: ekonomika, vadyba, technologijos“, kuriose dalyvauja verslo įmonių, asociacijų ir aukštųjų mokyklų atstovai. Regiono problemos svarstomos ir aukštojoje mokykloje dukart metuose leidžiamame sisteminiame mokslo-tiriamųjų darbų žurnale „Vadyba“, kuris yra publikuojamas tarptautinėse duomenų bazėse CEEOL, EBSCO bei Index Copernicus.

Aukštoji mokykla yra pilietiškai ir socialiai aktyvi aukštoji mokykla. Aukštoji mokykla kartu su Maltiečių ordinu, kiekvienais metais organizuoja masinį renginį Klaipėdos miesto mastu – Gerosios žvaigždės bėgimas. Renginio pagrindinis tikslas yra surinkti lėšas vienišiams, savimi negalintiems pasirūpinti senjorams. Aukštoji mokykla taip pat globoja Klaipėdos vaikų globos namų „Smiltelė“ auklėtinius. Kalėdiniu laikotarpiu vaikų globos namų auklėtinius aplanko aukštosios mokyklos studentai ir pradžiugina vaidinimu bei kalėdinėmis dovanomis.

Aukštojoje mokykloje siūlomas itin platus studijų programų spektras – čia galima pasirinkti iš 11 studijų programų, 27 specializacijų.

Aukštojoje mokykloje šiuo metu studijuoja apie 1 000 studentų, veikia skyriai ir centrai Klaipėdoje bei Vilniuje.

Aukštajai mokyklai vykdomai veiklai išduota LR Švietimo ir mokslo ministerijos licencija, o jos išduodamas diplomai pripažinti ne tik Lietuvoje, bet ir visoje Europos Sąjungoje. Absolventų įgytą kvalifikaciją žymi profesinio bakalauro kvalifikacinis laipsnis.

Aukštosios mokyklos veiklos sritys yra šios:

- moksliniai tyrimai ir taikomoji veikla - 73 00 00;
- aukštasis mokslas - 85 42 00;
- suaugusiųjų profesinis mokymas - 85 32 00;
- kvalifikacijos tobulinimas - 85 59 00.

Informacija pateikta pagal oficialų tiriamos organizacijos internetinį tinklalapį.

2.2. Tyrimo metodologija

Norint ištirti pasirinktą organizaciją ir nustatyti, koks yra vadovų vaidmuo žmogiškųjų išteklių (darbuotojų) įgalinime organizacijoje yra pasirinktas trianguliacijos metodas, tai yra kiekybinis ir kokybinis tyrimas.

Siekiant nustatyti, koks yra vadovų vaidmuo žmogiškųjų išteklių (darbuotojų) įgalinime organizacijoje, I tyrimo etapui, pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa. Atitinkamai pagal pirmoje magistrinio baigiamojo darbo dalyje atliktą mokslinės literatūros palyginamąją analizę sudarytas klausimynas, kurį sudaro dvidešimt vieni įvairaus tipo klausimai. II tyrimo etapui, siekiant nustatyti, koks yra vadovų vaidmuo žmogiškųjų išteklių (darbuotojų) įgalinime organizacijoje yra numatoma panaudoti kokybinio tyrimo metodą – ekspertinę apklausą, pasirinktoje darbuotojų įdarbinimo agentūroje.

Kiekybinis tyrimas atliktas pasirinktoje organizacijoje, siekiant nustatyti, koks yra vadovų vaidmuo žmogiškųjų išteklių įgalinime būtent pasirinktoje organizacijoje, nelyginant pasirinktos organizacijos su kitomis toko pat veiklos pobūdžio organizacijomis.

Sudarytame klausimyne įtraukti klausimai paaiškinantys pagrindines naudojamas sąvokas, klausimai skirti atskirti įgalinimo sąvoką nuo motyvacijos, klausimai skirti nustatyti vyraujančią vadovavimo stilių tiriamoje organizacijoje, kada atitinkamai per vadovavimo stiliaus prizmę galima nustatyti ar organizacijoje vadovas taiko žmogiškųjų išteklių įgalimo priemones, klausimai skirti nustatyti žmogiškųjų išteklių svarbą organizacijoje, klausimai skirti nustatyti ar pasirinktoje organizacijoje darbuotojai, organizacijos žmogiškieji ištekliai jaučiasi įgalinti vadovo ir kokiomis priemonėmis vadovas įgalina organizacijos darbuotojus, taip pat sudarytame klausimyne įtraukti klausimai nustatantys respondentų demografines charakteristikas: užimamas pareigas organizacijoje, išsilavinimą, lytį bei amžių.

Pagal L. Cohen, L. Manion, M. Morrison (2000) nurodant imties dydžius 95 % ir 99 % tikslumu, tyrimo imties tūris patikrintas taikant formulę:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} \quad (1)$$

Kur n – imties dydis (respondentų skaičius, kuriuos būtina apklausti);

Δ - leidžiamas imties paklaidos dydis (socialinių mokslų tyrimuose standartinė paklaida yra laikoma 5 %, kai ją gauname su 0,95 tikimybe);

N – tiriamoji visuma, šiuo atveju pasirinktos organizacijos etatiniai darbuotojai – 31 darbuotojas.

Pagal pasirinktą imties tūrio patikrinimo formulę buvo gauti tokie rezultatai:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{31}} = 29 \quad (2)$$

Atlikus skaičiavimus nustatyta, kad imties dydis turi būti ne mažiau kaip 29 respondentai, šiuo atveju imties tūris yra 31 respondentas.

Tyrimo I etapas – kiekybinis tyrimas atliktas 2017 metų gruodžio 4-22 dienomis, nuo pirmadienio iki penktadienio, nuo 08.30 val. iki 17.30 val. tiriamos organizacijos patalpose. Klausimynas spausdintiniu variantu buvo išdalintas respondentams. Iš išdalintų trisdešimt vieno klausimyno sugrįžo trisdešimt vienas klausimynas, nei vienas klausimynas nebuvo sugadintas. Galima teigti, kad imties dydis, respondentų skaičius kuriuos būtina apklausti buvo įvykdytas.

Klausimyno klausimai užkoduoti SPSS – specializuotoje statistinėje programoje ir respondentų klausimyno atsakymai suvesti į SPSS programą tolimesniam duomenų apdorojimui siekiant nustatyti koks yra vadovų vaidmuo žmogiškųjų išteklių (darbuotojų) įgalinime tiriamoje organizacijoje. Atlikta koreliacinė analizė, Chi kvadratu testas, Spirmeno koreliacija, vidurkių analizė bei kitos analizės atitinkamai pagal surinktus klausimyno rezultatus.

Tyrimo II etapas – kokybinis tyrimas, ekspertinė apklausa, atlikta 2018 metų kovo mėnesį. Kokybinio tyrimo metu apklausti du ekspertai: R1 ir R2. Ekspertai dirba didelėje ir besiplečiančioje, personalo atrankos, karjeros konsultacijų įmonėje. Ekspertai turi 7-8 metų darbo patirtį su žmogiškaisiais ištekliais bei vadovais personalo atrankų metu. Todėl siekiant nustatyti vadovų vaidmenį žmogiškųjų išteklių įgalinime, bei įgalinimo svarbą šiuolaikiniame vadovavimo koncepte labai svarbi ekspertų nuomonė.

Kokybinio tyrimo analizei taikytas kokybinis (content) turinio analizės metodas, kada ekspertų klausimynas sudarytas iš kategorijų ir subkategorijų. Ekspertų klausimyną sudaro keturios kategorijos, kurios leidžia atskleisti ekspertų požiūrį į vadovų vaidmenį darbuotojų įgalinime, bei kitos procesus susijusius su darbuotojų įgalinimu:

1. Eksperto vadybinė patirtis. Šią dalį sudaro trys smulkūs klausimai.

2. Vadovavimo samprata šiuolaikiniame vadovavime. Ši dalis sudaryta iš trijų klausimų.

3. Vadovavimo stilių tendencijos šiandieniniame vadovavime. Šią dalį sudaro trys papildomi klausimai,

4. Įgalinimo sampratos svarba šiandieniniame vadovavime. Šią dalį sudaro papildomi šeši klausimai.

Kategorija arba kitaip teiginys apima visą grupę subkategorijų, kurias sieja bendras turinys.

2.3. Tyrimo rezultatų analizė

Nustačius vadovų vaidmenį žmogiškųjų išteklių įgalinime, teoriniu lygmeniu, atlikus kiekybinį ir kokybinį tyrimą, apdorojus duomenis SPSS programoje bei atlikus koreliacinių ryšių bei vidurkių pasiskirstymo analizę, pateikiami tyrimo rezultatai.

11 lentelė. Respondentų demografiniai duomenys.

Respondentų pasiskirstymas pagal lytį	
Lytis	Procentinis pasiskirstymas (%)
Vyras	16,1
Moteris	83,9
Respondentų pasiskirstymas pagal amžių	
Amžius	Procentinis pasiskirstymas (%)
20-30	19,4
31-40	32,3
41-50	25,8
51-60	12,9
61 ir daugiau	9,7
Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą	
Išsilavinimas	Procentinis pasiskirstymas (%)
Profesinis bakalauras	9,7
Bakalauras	22,6
Magistras	48,4
Daktaras	19,4
Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas	
Pareigos	Procentinis pasiskirstymas (%)
Administracijos darbuotojas	45,2
Dėstytojas	25,8
Vidurinės grandies vadovas	25,8
Aukščiausios grandies vadovas	3,2
Kita	-

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais.

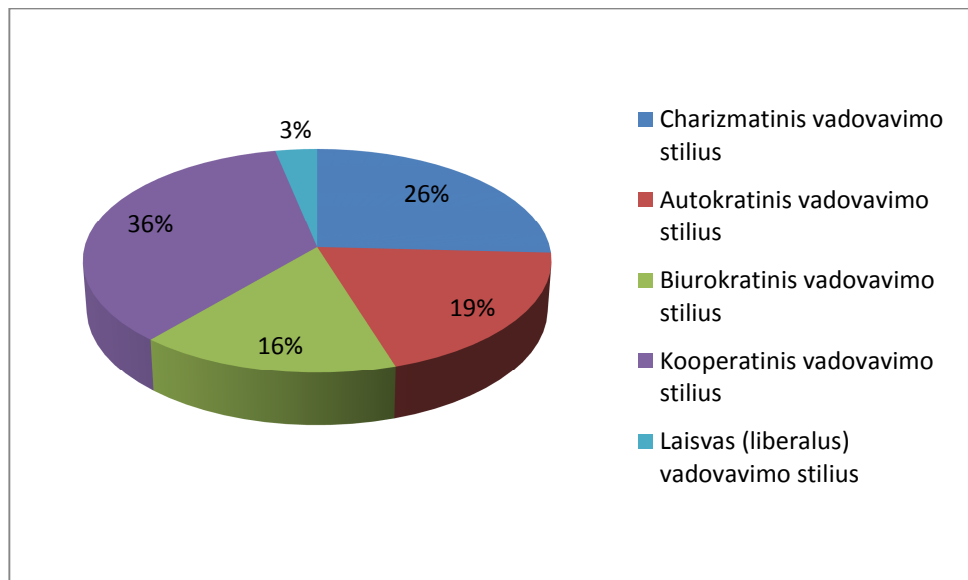
Vadovų vaidmens žmogiškųjų išteklių įgalinimo kiekybiniame tyrime procentaliai daugiausiai dalyvavusių respondentų sudaro moterys, 31-40 metų amžiaus respondentai, turintys magistro išsilavinimą, administracijos darbuotojai. (žr. 11 lentelę).

12 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal vadovavimo, vadovavimo stilių, žmogiškųjų išteklių organizacijoje sampratų išskyrimą.

Respondentų vadovavimo samprata	Procentai
Vadovavimas – procesas, kurio pagrindiniai tikslai yra organizacijos žmogiškųjų išteklių (darbuotojų) subūrimas dirbti komandoje, motyvavimas bei nukreipimas reikiama linkme, per vadovo suteikiamas priemonės darbuotojams, darbuotojų įgalinimą, siekiant sėkmingai atlikti tiek individualias tiek grupines užduotis, siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus.	90,3
Respondentų charizmatinio vadovavimo stiliaus samprata	Procentai
Charizmatinis vadovavimo stilius – tai vadovavimo stilius, kai vadovas vadovauja remdamasis asmeninio spinduliavimo jėga.	61,3
Respondentų autokratinio vadovavimo stiliaus samprata	Procentai
Autokratinis vadovavimo stilius – tai vadovavimo stilius, kai vadovas vadovauja naudodamas stiprų centralizuotą valdymą, turi polinkį į vienvaldiškumą sprendžiant ne tik sudėtingiausias, bet ir paprastas problemas.	54,8
Respondentų biurokratinio vadovavimo stiliaus samprata	Procentai
Biurokratinis vadovavimo stilius – tai vadovavimo stilius, kai vadovas vadovauja remdamasis legalia, preciziška, teisę ir įstatymus atitinkančia reguliavimo sistema ir griežtu organizacijos narių pavaldumu ir paklusnumu.	41,9
Respondentų kooperatinio vadovavimo stiliaus samprata	Procentai
Kooperatinis vadovavimo stilius – tai vadovavimo stilius, kai vadovas vadovauja priimdamas sprendimus konsultuodamasis su darbuotojais, sprendimai pateikiami darbuotojams pasiūlymo forma, atsakomybė yra padalijama atsižvelgiant į darbuotojų kompetenciją, vadovas pats nuolat mokosi ir tobulėja, to paties reikalaujamas iš darbuotojų.	80,6
Respondentų laisvo liberalaus vadovavimo stiliaus samprata	Procentai
Laisvas (liberalus) vadovavimo stilius – tai vadovavimo stilius, kai vadovas vadovauja apibrėždamas planines užduotis ir leisdamas pavaldiniams spręsti, kaip jų siekti.	48,4
Respondentų žmogiškųjų išteklių samprata	Procentai
Žmogiškieji ištekliai – tai kertinis organizacijos elementas, užtikrinantis organizacijos sėkmingą veiklą bei vystymąsi ir tikslų siekimą.	45,2

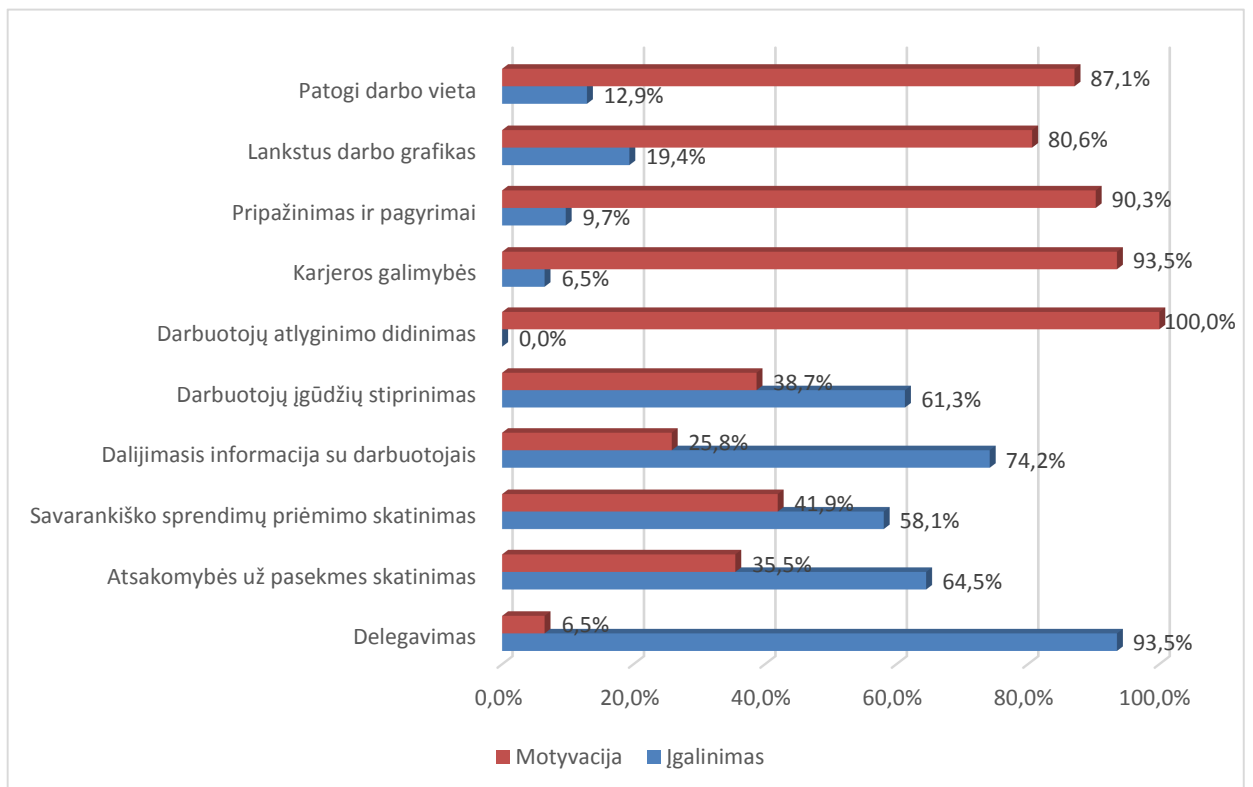
Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais.

Tyrimo dalyvavę respondentai išskiria vadovavimo sampratą, kurioje akcentuojamas žmogiškųjų išteklių subūrimas dirbti komandoje, nukreipimas tinkama linkme bei įgalinimas. Charizmatinio vadovavimo stiliuje respondentai išskiria vadovo asmeninio spinduliavimo jėgą. Respondentų teigimu autokratinio vadovavimo stiliuje akcentuojamas stiprus vadovo centralizuotas valdymas. Biurokratinio vadovavimo stiliuje respondentai išskiria, vadovavimo bruožus, kurie remiasi teise įstatymais, reguliavimo sistema. Respondentų teigimu kooperatinio vadovavimo stilius remiasi vadovo ir darbuotojų bendradarbiavimu, vienas kito palaikymu. Laisvo (liberalaus) vadovavimo stiliuje respondentai akcentuoja planinių užduočių apibrėžimą ir darbuotojų savarankiškumą jas įgyvendinant. Respondentų teigimu žmogiškieji ištekliai yra kertinis organizacijos elementas (žr. 12 lentelę).



2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vadovavimo stilių vyraujančią organizacijoje procentais.
Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais.

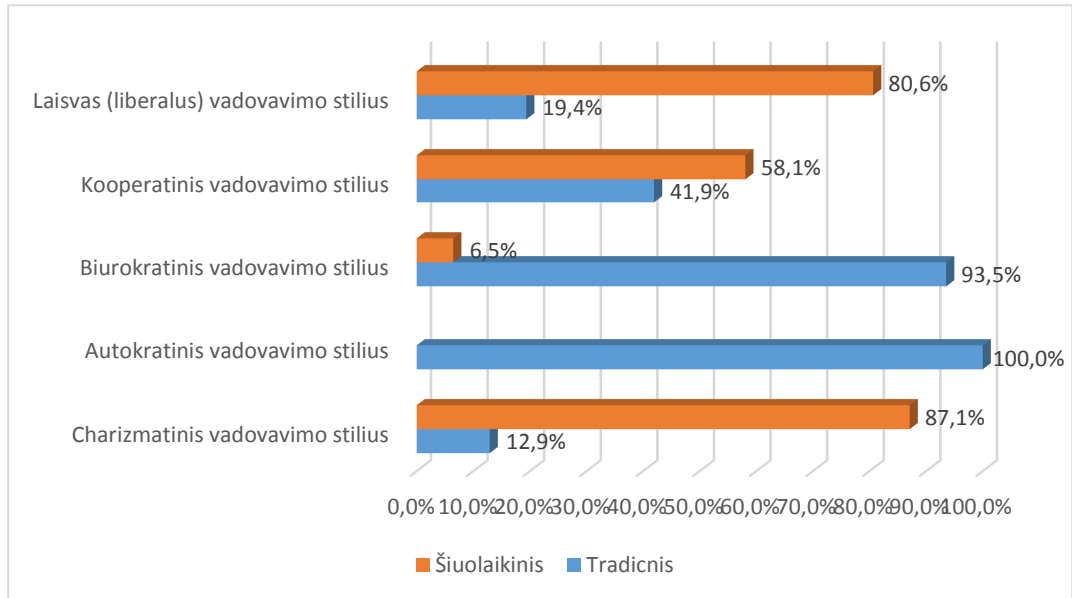
Tyrimo metu nustatyta, kad organizacijoje dominuoja charizmatinis ir kooperatinis vadovavimo stiliai. Remiantis mokslinės literatūros analize bei atliktu tyrimu galima daryti prielaidą, kad tiriamoje organizacijoje turėtų būti pastebimas įgalinimas, kadangi įgalinimui palankiausi yra charizmatinis ir kooperatinis vadovavimo stiliai (žr. 2 paveikslą).



3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įgalinimo ir motyvacijos bruožų skirtumų sampratą procentais.
Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais.

Tyrimas parodė, kad respondentai aiškiai suvokia ir skiria kokie yra darbuotojų motyvacijos bruožai, o kurie bruožai priskiriami įgalinimui. Svarbiausia motyvacijos priemone respondentai įvardina atlyginimo didinimą (100 procentų respondentų priskyre šią priemonę

motyvacijai), karjeros galimybes bei pripažinimą ir pagyrimus. Respondentai įgalinimo priemonėms priskiria šiuos veiksnius: darbuotojų įgūdžių stiprinimą, vadovo dalijimąsi informacija su darbuotojais, savarankiško sprendimų priėmimo skatinimą, atsakomybės už pasekmes skatinimą bei delegavimą, (žr. 3 paveikslą).

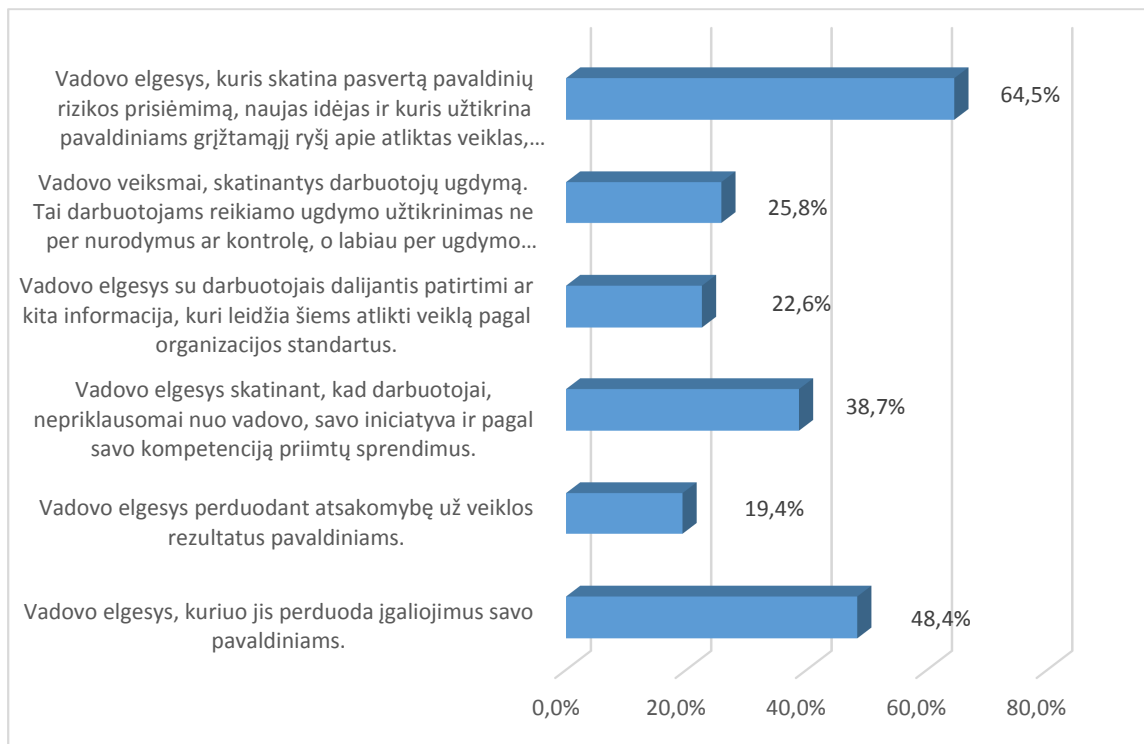


4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vadovavimo stilių skirstymą į tradicinius ir šiuolaikinius vadovavimo stilius procentais.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais.

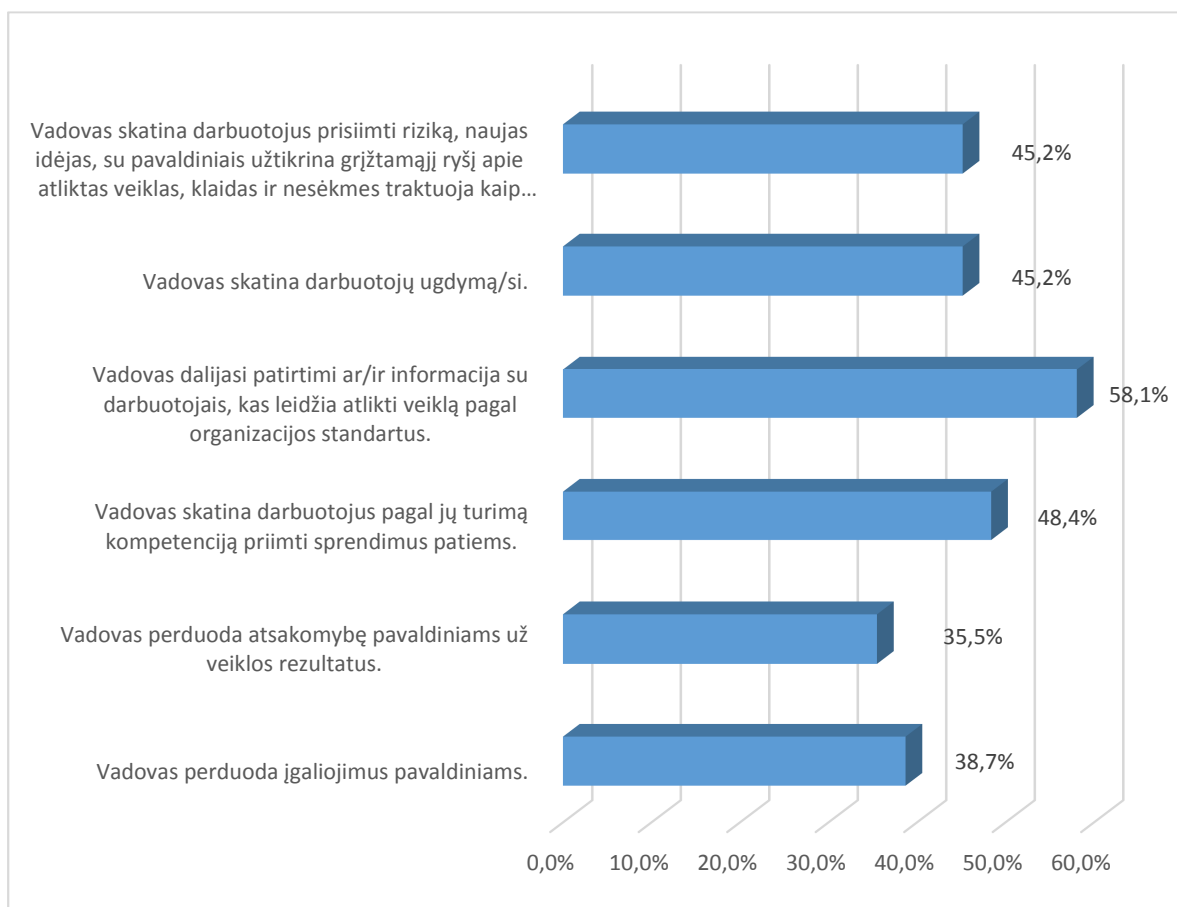
Nustatyta, kad respondentai laisvą, kooperatinį ir charizmatinį vadovavimo stilius priskiria prie šiuolaikinio vadovavimo stiliaus. 100 procentų respondentų autokratinį vadovavimo stilių priskiria prie tradicinio vadovavimo stiliaus. Respondentų teigimu biurokratinis vadovavimo stilius taip yra tradicinis vadovavimo stilius. Akivaizdu, kad respondentai teisingai suvokia kurie vadovavimo stiliai priskiriami tradiciniams, kurie šiuolaikiniams vadovavimo stiliams. (žr. 4 paveikslą).

Respondentai identifikavo, kurios įgalinimo sampratos jų nuomone labiausiai atspindi įgalinimo esmę. Charakterizuojant respondentų pasirinkimus galima išskirti šiuos įgalinimo sąvokų aspektus – vadovo elgesį, kuris skatina pasvertą pavaldinių rizikos prisiėmimą, naujas idėjas, užtikrina pavaldiniams grįžtamąjį ryšį apie atliktas veiklas, klaidas ir nesėkmes, jas vertinant kaip galimybę mokytis, vadovo elgesį, kuriuo jis perduoda įgaliojimus savo pavaldiniams bei vadovo elgesį, kai nepriklausomai nuo darbuotojų kompetencijos jie skatinami savarankiškai priimti sprendimus (žr. 5 paveikslą).



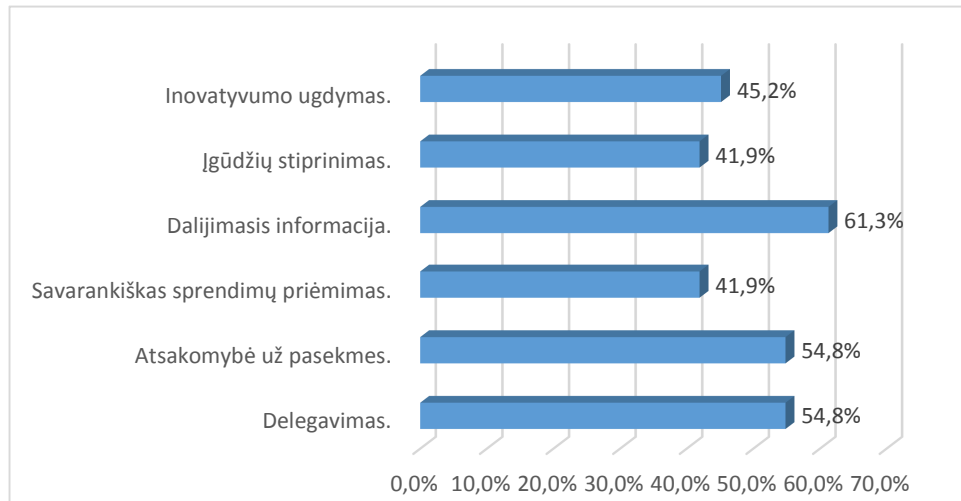
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įgalinimo sampratos suvokimą procentais.
Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais.

Respondentai tyrimo metu identifikavo vadovo taikomas įgalinimo priemones, kurios jų nuomone turi įtakos sėkmingiems darbinės veiklos rezultatams.



6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įgalinimo veiksnius turinčius įtakos jų darbo sėkmei procentais.
Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais.

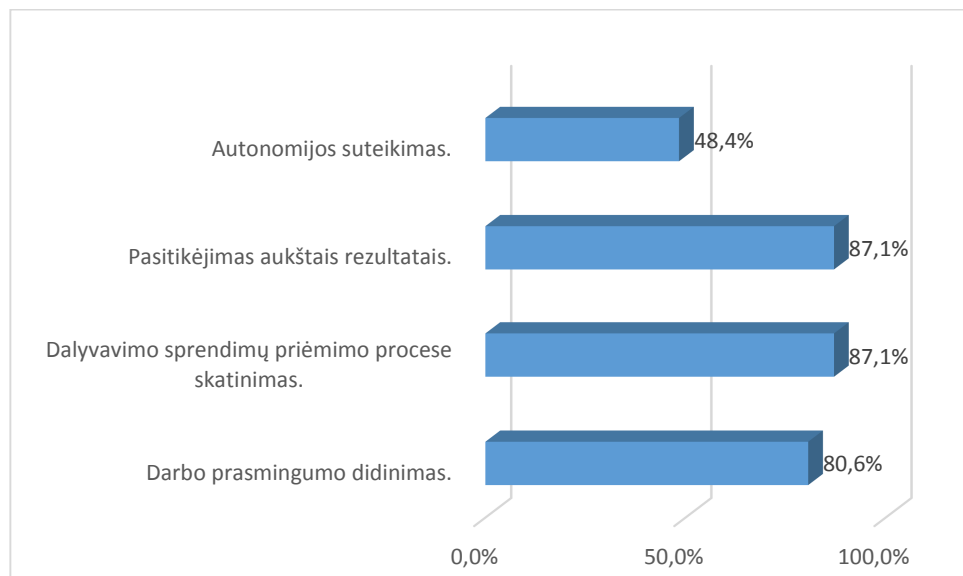
Respondentai pažymėjo, kad jų sėkmingiems veiklos rezultatams įtaką turi tai, kad vadovas dalijasi patirtimi ar/ir informacija su darbuotojais, kas leidžia atlikti veiklą pagal organizacijos standartus. Respondentų teigimu sėkmingiems veiklos rezultatams įtakos turi tai, kad vadovas skatina darbuotojus prisiimti riziką, naujas idėjas, su pavaldiniais užtikrina grįžtamąjį ryšį apie atliktas veiklas, klaidas ir nesėkmes traktuoja kaip galimybę mokytis (žr. 6 paveikslą).



7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vadovo taikomas įgalinančio elgesio charakteristikas organizacijoje procentais.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais.

Respondentai identifikavo vadovo įgalinančio elgesio charakteristikas, kurias vadovas taiko tiriamoje organizacijoje: dalijimosi informacija, delegavimo ir atsakomybės už pasekmes charakteristikas (žr. 7 paveikslą).

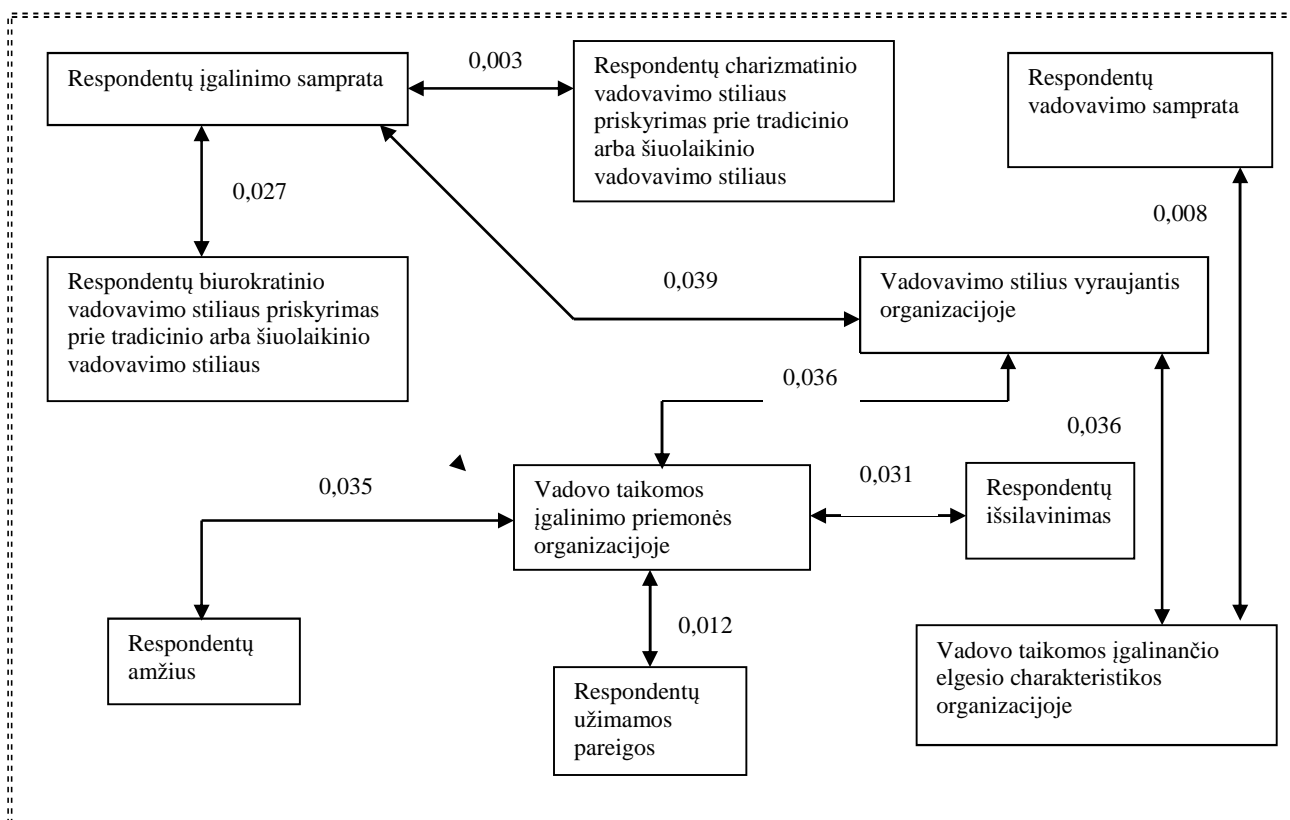


8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vadovo taikomas įgalinančio elgesio dimensijas organizacijoje procentais.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais.

Tyrimo metu respondentai identifikavo šias vadovo įgalinančio elgesio dimensijas: pasitikėjimo aukštais darbuotojų rezultatais, darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo procese bei darbo prasmingumą didinančio elgesio (žr. 8 paveikslą).

Tyrimo rezultatams apdoroti SPSS programoje taikyti šie statistinės analizės metodai: Chi kvadratu testas, Spirmeno koreliacija bei vidurkių analizė.



9 pav. Tyrimo rezultatų koreliaciniai ryšiai (svarba) ($p < 0,05$).

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenis ir SPSS analize.

SPSS analizės metu nustatyti statistiškai reikšmingi, tarpusavyje koreliuojantys faktoriai, kurie schematiškai pateikiami 9 pveiksle.

13 lentelė. Respondentų įgalinimo sąvokos suvokimo ir vadovavimo stilių pasiskirstymo koreliacija (N=31).

	Charizmatinis vadovavimo stilius, proc.		Autokratinis vadovavimo stilius proc.		Biurokratinis vadovavimo stilius proc.		Kooperatinis vadovavimo stilius proc.		Laisvas (liberalus) vadovavimo stilius proc.	
	T	Š	T	Š	T	Š	T	Š	T	Š
Vadovo elgesys, kuriuo jis perduoda įgaliojimus savo pavaldiniams.	25,0	51,9	48,4	0,0	44,8	100,0	46,2	50,0	66,7	44,0
Vadovo elgesys perduodant atsakomybę už veiklos rezultatus pavaldiniams.	50,0	14,8	19,4	0,0	17,2	50,0	15,4	22,2	33,3	16,0

Vadovo elgesys skatinant, kad darbuotojai, nepriklausomai nuo vadovo, savo iniciatyva ir pagal savo kompetenciją priimtų sprendimus.	75,0%	33,3	38,7	0,0	34,5	100,0	38,5	38,9	50,0	36,0
Vadovo elgesys su darbuotojais dalijantis patirtimi ar kita informacija, kuri leidžia šiems atlikti veiklą pagal organizacijos standartus.	25,0	22,2	22,6	0,0	20,7	50,0	15,4	27,8	50,0	16,0
Vadovo veiksmai, skatinantys darbuotojų ugdymą. Tai darbuotojams reikiamo ugdymo užtikrinimas ne per nurodymus ar kontrolę, o labiau per ugdymo proceso fasilitavimą.	100,0	14,8	25,8	0,0	20,7	100,0	30,8	22,2	33,3	24,0
Vadovo elgesys, kuris skatina pasvertą pavaldinių rizikos prisiėmimą, naujas idėjas ir kuris užtikrina pavaldiniams grįžtamąjį ryšį apie atliktas veiklas, klaidas ir nesėkmes, jas vertinant kaip galimybę mokytis.	50,0	66,7	64,5	0,0	65,5	50,0	61,5	66,7	50,0	68,0

	Chi kvadratu	p-reikšmė
Charizmatinis vadovavimo stilius	19,960	0,003
Autokratinis vadovavimo stilius	NA	NA
Biurokratinis vadovavimo stilius	14,215	0,027
Kooperatinis vadovavimo stilius	1,309	0,971
Laisvas (liberalus) vadovavimo stilius	6,431	0,377

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenis ir SPSS analize.

SPSS analizė – Chi kvadrato testu parodė, kad tarp respondentų pasiskirstymo priskiriant Charizmatinį vadovavimo stilių prie tradicinio arba šiuolaikinio vadovavimo stiliaus ir respondentų įgalinimo sampratos suvokimo yra ryšys – ($p=0,003$), kai $p<0,05$, lyginami požymiai tarpusavyje yra susiję (žr. 13 lentelę):

- 100 procentų respondentų pasirinkusių atsakymą, kad charizmatinis vadovavimo stilius yra tradicinis, teigia kad įgalinimas yra vadovo veiksmai, skatinantys darbuotojų ugdymą. Tai darbuotojams reikiamo ugdymo užtikrinimas ne per nurodymus ar kontrolę, o labiau per ugdymo proceso fasilitavimą.

- 75 procentai teigiančiųjų, kad charizmatinis vadovavimo stilius yra tradicinis, pasirinko atsakymą, kad įgalinimas yra vadovo elgesys skatinantis darbuotojus, nepriklausomai nuo vadovo, savo iniciatyva ir pagal savo kompetenciją priimti sprendimus.

SPSS analizė – Chi kvadrato testu parodė, kad tarp respondentų pasiskirstymo priskiriant Biurokratinį vadovavimo stilių prie tradicinio arba šiuolaikinio vadovavimo stiliaus ir respondentų įgalinimo sampratos suvokimo yra ryšys – ($p=0,07$), kai $p<0,05$, lyginami požymiai tarpusavyje yra susiję:

- 100 procentų respondentų pasirinkusių atsakymą, kad biurokratinis vadovavimo stilius yra šiuolaikinis, teigia, kad įgalinimas yra vadovo elgesys, kuriuo jis perduoda įgaliojimus savo pavaldiniams ir vadovo elgesys skatinant, kad darbuotojai, nepriklausomai nuo vadovo, savo iniciatyva ir pagal savo kompetenciją priimtų sprendimus

- 50 procentų respondentų pasirinkusių atsakymą, kad biurokratinis vadovavimo stilius yra šiuolaikinis, teigia, kad įgalinimas yra vadovo elgesys perduodant atsakomybę už veiklos rezultatus pavaldiniams, vadovo elgesys su darbuotojais dalijantis patirtimi ar kita informacija, kuri leidžia šiems atlikti veiklą pagal organizacijos standartus, vadovo elgesys, kuris skatina pasvertą pavaldinių rizikos prisiėmimą, naujas idėjas ir kuris užtikrina pavaldiniams grįžtamąjį ryšį apie atliktas veiklas, klaidas ir nesėkmes, jas vertinant kaip galimybę mokytis.

14 lentelė. Respondentų įgalinimo sąvokos suvokimo ir vadovavimo stiliaus vyraujančio organizacijoje koreliacija (N=31).

	Charizmatinis vadovavimo stilius	Autokratinis vadovavimo stilius	Biurokratinis vadovavimo stilius	Kooperatinis vadovavimo stilius	Laisvas (liberalus) vadovavimo stilius
Vadovo elgesys, kuriuo jis perduoda įgaliojimus savo pavaldiniams.	50,0%	50,0%	60,0%	45,5%	0,0%
Vadovo elgesys perduodant atsakomybę už veiklos rezultatus pavaldiniams.	0,0%	50,0%	0,0%	27,3%	0,0%
Vadovo elgesys skatinant, kad darbuotojai, nepriklausomai nuo vadovo, savo iniciatyva ir pagal savo kompetenciją priimtų sprendimus.	25,0%	33,3%	60,0%	45,5%	0,0%
Vadovo elgesys su darbuotojais dalijantis patirtimi ar kita informacija, kuri leidžia šiems atlikti veiklą pagal organizacijos standartus.	25,0%	0,0%	20,0%	27,3%	100,0%

Vadovo veiksmai, skatinantys darbuotojų ugdymą. Tai darbuotojams reikiamo ugdymo užtikrinimas ne per nurodymus ar kontrolę, o labiau per ugdymo proceso fasilitavimą.	12,5%	16,7%	20,0%	45,5%	0,0%
Vadovo elgesys, kuris skatina pasvertą pavaldinių rizikos prisiėmimą, naujas idėjas ir kuris užtikrina pavaldiniams grįžtamąjį ryšį apie atliktas veiklas, klaidas ir nesėkmes, jas vertinant kaip galimybę mokytis.	87,5%	66,7%	40,0%	54,5%	100,0%

	Chi kvadratu	p-reiškė
Vadovavimo stilius vyraujantis organizacijoje	24,393	0,039

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenis ir SPSS analize.

SPSS analizė – Chi kvadrato testu parodė, kad tarp respondentų pasiskirstymo pasirenkant vadovavimo stilių vyraujančią tiriamoje organizacijoje ir respondentų įgalinimo sampratos suvokimo yra ryšys – ($p=0,0039$), kai $p<0,05$, lyginami požymiai tarpusavyje yra susiję (žr. 14 lentelę):

- 100 procentų respondentų pasirinkusių atsakymą, kad tiriamoje organizacijoje vyrauja laisvas (liberalus) vadovavimo stilius, teigia, kad įgalinimas yra vadovo elgesys, kuris skatina pasvertą pavaldinių rizikos prisiėmimą, naujas idėjas ir kuris užtikrina pavaldiniams grįžtamąjį ryšį apie atliktas veiklas, klaidas ir nesėkmes, jas vertinant kaip galimybę mokytis. 87,5 procentai respondentų pasirinkusių atsakymą, kad tiriamoje organizacijoje vyrauja charizmatinis vadovavimo stilius ir 66,7 procentai respondentų pasirinkusių atsakymą, kad tiriamoje organizacijoje vyrauja autokratinis vadovavimo stilius teigia, kad įgalinimas tai vadovo elgesys, kuris skatina pasvertą pavaldinių rizikos prisiėmimą, naujas idėjas ir kuris užtikrina pavaldiniams grįžtamąjį ryšį apie atliktas veiklas, klaidas ir nesėkmes, jas vertinant kaip galimybę mokytis.

15 lentelė. Vadovo taikomų įgalinimo priemonių ir vadovavimo stiliaus vyraujančių organizacijose koreliacija (N=31).

	Charizmatinis vadovavimo stilius	Autokratinis vadovavimo stilius	Biurokratinis vadovavimo stilius	Kooperatinis vadovavimo stilius	Laisvas (liberalus) vadovavimo stilius
Vadovas perduoda įgaliojimus pavaldiniams.	50,0%	33,3%	40,0%	36,4%	0,0%

Vadovas perduoda atsakomybę pavaldiniams už veiklos rezultatus.	25,0%	66,7%	40,0%	27,3%	0,0%
Vadovas skatina darbuotojus pagal jų turimą kompetenciją priimti sprendimus patiems.	25,0%	50,0%	60,0%	54,5%	100,0%
Vadovas dalijasi patirtimi ar/ir informacija su darbuotojais, kas leidžia atlikti veiklą pagal organizacijos standartus.	62,5%	33,3%	60,0%	63,6%	100,0%
Vadovas skatina darbuotojų ugdymą/si.	25,0%	33,3%	60,0%	63,6%	0,0%
Vadovas skatina darbuotojus prisiimti riziką, naujas idėjas, su pavaldiniais užtikrina grįžtamąjį ryšį apie atliktas veiklas, klaidas ir nesėkmes traktuoja kaip galimybę mokytis.	75,0%	50,0%	20,0%	36,4%	0,0%
				Chi kvadratu	p-reiškė
Vadovavimo stilius vyraujantis organizacijoje				20,533	0,036

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenis ir SPSS analize.

SPSS analizės – Chi kvadrato testu parodė, kad tarp respondentų pasiskirstymo pasirenkant vadovavimo stilių vyraujančią tiriamoje organizacijoje ir respondentų pasiskirstymo pasirenkant vadovo taikomas įgalinimo priemones darbuotojams yra ryšys – ($p=0,036$), kai $p<0,05$, lyginami požymiai tarpusavyje yra susiję (žr. 15 lentelę):

- 100 procentų respondentų pasirinkusių atsakymą, kad tiriamoje organizacijoje vyrauja laisvas (liberalus) vadovavimo stilius, teigia, kad vadovas taiko šias įgalinimo priemones darbuotojams: skatina darbuotojus pagal jų turimą kompetenciją priimti sprendimus patiems, dalijasi patirtimi ar/ir informacija su darbuotojais, kas leidžia atlikti veiklą pagal organizacijos standartus.

- 75 procentai respondentų pasirinkusių atsakymą, kad tiriamoje organizacijoje vyrauja charizmatinis vadovavimo stilius teigia, kad vadovas taiko šias įgalinimo priemones darbuotojams: skatina darbuotojus prisiimti riziką, naujas idėjas, su pavaldiniais užtikrina grįžtamąjį ryšį apie atliktas veiklas, klaidas ir nesėkmes traktuoja kaip galimybę mokytis.

- 66,7 procentai respondentų pasirinkusių atsakymą, kad tiriamoje organizacijoje vyrauja autokratinis vadovavimo stilius, teigia, kad vadovas taiko šias įgalinimo priemones darbuotojams: perduoda atsakomybę pavaldiniams už veiklos rezultatus.

16 lentelė. Respondentų užimamų pareigų ir vadovo taikomų įgalinimo priemonių organizacijoje koreliacija (N=31).

	Administracijos darbuotojas	Dėstytojas	Vidurinės grandies vadovas	Aukščiausios grandies vadovas
Vadovas perduoda įgaliojimus pavaldiniams.	50,0%	25,0%	37,5%	0,0%

Vadovas perduoda atsakomybę pavaldiniams už veiklos rezultatus.	35,7%	25,0%	50,0%	0,0%
Vadovas skatina darbuotojus pagal jų turimą kompetenciją priimti sprendimus patiems.	35,7%	50,0%	62,5%	100,0%
Vadovas dalijasi patirtimi ar/ir informacija su darbuotojais, kas leidžia atlikti veiklą pagal organizacijos standartus.	42,9%	62,5%	75,0%	100,0%
Vadovas skatina darbuotojų ugdymą/si.	42,9%	62,5%	37,5%	0,0%
Vadovas skatina darbuotojus prisiimti riziką, naujas idėjas, su pavaldiniais užtikrina grįžtamąjį ryšį apie atliktas veiklas, klaidas ir nesėkmes traktuoja kaip galimybę mokytis.	35,7%	37,5%	62,5%	100,0%

	Chi kvadratu	p-reikšmė
Pareigos	34,259	0,012

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenis ir SPSS analize.

SPSS analizės – Chi kvadrato testu parodė, kad tarp respondentų pasiskirstymo pagal užimamas pareigas tiriamoje organizacijoje ir respondentų pasiskirstymo pasirenkant vadovo taikomas įgalinimo priemones darbuotojams yra ryšys – ($p=0,012$), kai $p<0,05$, lyginami požymiai tarpusavyje yra susiję (žr. 16 lentelę):

- 100 procentų respondentų užimančių aukščiausios grandines vadovų ir 62,5 procento dėstytojų pareigas teigia, kad tiriamoje organizacijoje vadovas taiko šias įgalinimo priemones darbuotojams: dalijasi patirtimi ar/ir informacija su darbuotojais, kas leidžia atlikti veiklą pagal organizacijos standartus.

- 100 procentų respondentų užimančių aukščiausios grandines vadovų pareigas ir 62,5 vidurinės grandies vadovų pareigas teigia, kad tiriamoje organizacijoje vadovas taiko šias įgalinimo priemones: skatina darbuotojus prisiimti riziką, naujas idėjas, su pavaldiniais užtikrina grįžtamąjį ryšį apie atliktas veiklas, klaidas ir nesėkmes traktuoja kaip galimybę mokytis, skatina darbuotojus pagal jų turimą kompetenciją priimti sprendimus patiems.

- 50 procentų respondentų užimančių administracijos darbuotojų pareigas teigia, kad tiriamoje organizacijoje vadovas taiko šias įgalinimo priemones darbuotojams: perduoda įgaliojimus pavaldiniams.

17 lentelė. Respondentų amžiaus ir vadovo taikomų įgalinimo priemonių organizacijoje koreliacija (N=31).

	20-30	31-40	41-50	51-60	61 ir daugiau
Vadovas perduoda įgaliojimus pavaldiniams.	33,3%	30,0%	50,0%	75,0%	0,0%

Vadovas perduoda atsakomybę pavaldiniams už veiklos rezultatus.	16,7%	40,0%	50,0%	25,0%	33,3%
Vadovas skatina darbuotojus pagal jų turimą kompetenciją priimti sprendimus patiems.	50,0%	40,0%	50,0%	25,0%	100,0%
Vadovas dalijasi patirtimi ar/ir informacija su darbuotojais, kas leidžia atlikti veiklą pagal organizacijos standartus.	50,0%	60,0%	37,5%	75,0%	100,0%
Vadovas skatina darbuotojų ugdymą/si.	50,0%	50,0%	50,0%	0,0%	66,7%
Vadovas skatina darbuotojus prisiimti riziką, naujas idėjas, su pavaldiniais užtikrina grįžtamąjį ryšį apie atliktas veiklas, klaidas ir nesėkmes traktuoja kaip galimybę mokytis.	33,3%	50,0%	37,5%	25,0%	100,0%

	Chi kvadratu	p-reikšmė
Amžius	24,468	0,035

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenis ir SPSS analize.

SPSS analizės – Chi kvadrato testu parodė, kad tarp respondentų pasiskirstymo pagal amžių tiriamoje organizacijoje ir respondentų pasiskirstymo pasirenkant vadovo taikomas įgalinimo priemonės darbuotojams yra ryšys – ($p=0,035$), kai $p<0,05$, lyginami požymiai tarpusavyje yra susiję (žr. 17 lentelę):

- 100 procentų respondentų, kurių amžius yra 61 ir daugiau teigia, kad tiriamoje organizacijoje vadovas taiko šias įgalinimo priemones darbuotojams: skatina darbuotojus prisiimti riziką, naujas idėjas, su pavaldiniais užtikrina grįžtamąjį ryšį apie atliktas veiklas, klaidas ir nesėkmes traktuoja kaip galimybę mokytis, vadovas dalijasi patirtimi ar/ir informacija su darbuotojais, kas leidžia atlikti veiklą pagal organizacijos standartus, skatina darbuotojus pagal jų turimą kompetenciją priimti sprendimus patiems.

- 75 procentai respondentų, kurių amžius yra nuo 51 iki 60 metų teigia, kad tiriamoje organizacijoje vadovas taiko šias įgalinimo priemones darbuotojams: perduoda įgaliotumus pavaldiniams.

- 60 procentų respondentų, kurių amžius yra nuo 31 iki 40 metų teigia, kad vadovas tiriamoje organizacijoje taiko šias įgalinimo priemones darbuotojams: dalijasi patirtimi ar/ir informacija su darbuotojais, kas leidžia atlikti veiklą pagal organizacijos standartus.

18 lentelė. Respondentų išsilavinimo ir vadovo taikomų įgalinimo priemonių organizacijoje koreliacija (N=31).

	Profesinis bakalauras	Bakalaura s	Magistras	Daktara s
Vadovas perduoda įgaliotumus pavaldiniams.	33,3%	42,9%	40,0%	33,3%
Vadovas perduoda atsakomybę pavaldiniams už veiklos rezultatus.	33,3%	28,6%	26,7%	66,7%

Vadovas skatina darbuotojus pagal jų turimą kompetenciją priimti sprendimus patiems.	66,7%	14,3%	53,3%	66,7%
Vadovas dalijasi patirtimi ar/ir informacija su darbuotojais, kas leidžia atlikti veiklą pagal organizacijos standartus.	33,3%	42,9%	60,0%	83,3%
Vadovas skatina darbuotojų ugdymą/si.	100,0%	14,3%	46,7%	50,0%
Vadovas skatina darbuotojus priimti riziką, naujas idėjas, su pavaldiniais užtikrina grįžtamąjį ryšį apie atliktas veiklas, klaidas ir nesėkmes traktuoja kaip galimybę mokytis.	66,7%	28,6%	40,0%	66,7%

	Chi kvadratu	p-reikšmė
Išsilavinimas	20,034	0,031

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenis ir SPSS analize.

SPSS analizės – Chi kvadrato testu parodė, kad tarp respondentų pasiskirstymo pagal išsilavinimą ir respondentų pasiskirstymo pasirenkant vadovo taikomas įgalinimo priemonės darbuotojams yra ryšys – ($p=0,031$), kai $p<0,05$, lyginami požymiai tarpusavyje yra susiję (žr. 18 lentelę):

- 83,3 respondentų turinčių daktaro laipsnį, 60 procentų respondentų turinčių magistro išsilavinimą bei 42,9 procentai turinčių bakalauro išsilavinimą teigia, kad vadovas tiriamoje organizacijoje taiko šias įgalinimo priemones darbuotojams: dalijasi patirtimi ar/ir informacija su darbuotojais, kas leidžia atlikti veiklą pagal organizacijos standartus.
- 42,9 procentai turinčių bakalauro išsilavinimą teigia kad vadovas tiriamoje organizacijoje taiko šias įgalinimo priemones darbuotojams: perduoda įgaliojimus pavaldiniams.
- 100 procentų respondentų turinčių profesinio bakalauro išsilavinimą teigia, kad vadovas tiriamoje organizacijoje taiko šias įgalinimo priemones darbuotojams: skatina darbuotojų ugdymą/si.

19 lentelė. Vadovo taikomų įgalinančio elgesio charakteristikų organizacijoje bei respondentų vadovavimo sampratos koreliacija (N=31).

Vadovavimas – tai menas suteikti žmonėms tai, ko jiems reikia ir ko jie nori. Kartu tai yra gavimas to, ko jums (vadovui) reikia ir ko jūs norite.	Vadovavimas – ypatinga veikla, kuri neorganizuotą minią paverčia efektyviai, tikslingai ir našiai dirbančia grupe.	Vadovavimas – procesas, kurio pagrindiniai tikslai yra organizacijos žmogiškųjų išteklių (darbuotojų) subūrimas dirbti komandoje, motyvavimas bei nukreipimas reikiama linkme, per vadovo suteikiamas priemones darbuotojams, darbuotojų įgalinimą, siekiant sėkmingai atlikti tiek individualias tiek grupines užduotis, siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus.
--	--	---

Delegavimas.	50,0%	0,0%	57,1%
Atsakomybė už pasekmes.	50,0%	0,0%	57,1%
Savarankiškas sprendimų priėmimas.	50,0%	100,0%	39,3%
Dalijimasis informacija.	0,0%	100,0%	64,3%
Įgūdžių stiprinimas.	50,0%	100,0%	39,3%
Inovatyvumo ugdymas.	100,0%	0,0%	42,9%

	Chi kvadratu	p-reiškė
Apibrėžimas tiksliausiai apibūdinantis vadovavimo sampratą	22,840	0,008

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenis ir SPSS analize.

SPSS analizės – Chi kvadrato testu parodė, kad tarp respondentų pasiskirstymo pasirenkant vadovo taikomas įgalinančio elgesio charakteristikas organizacijoje ir respondentų vadovavimo sampratos suvokimo yra ryšys – ($p=0,008$), kai $p<0,05$, lyginami požymiai tarpusavyje yra susiję (žr. 19 lentelę):

- 64,3 procentai respondentų pasirinkusių atsakymą, kad vadovavimas – procesas, kurio pagrindiniai tikslai yra organizacijos žmogiškųjų išteklių (darbuotojų) subūrimas dirbti komandoje, motyvavimas bei nukreipimas reikiama linkme, per vadovo suteikiamas priemonės darbuotojams, darbuotojų įgalinimą, siekiant sėkmingai atlikti tiek individualias tiek grupines užduotis, siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus, nurodo, kad tiriamoje organizacijoje vadovas taiko dalijimosi informacija įgalinančio elgesio charakteristiką.

- 100 procentų respondentų pasirinkusių atsakymą, kad vadovavimas – ypatinga veikla, kuri neorganizuotą minią paverčia efektyviai, tikslingai ir našiai dirbančia grupe, nurodo, kad tiriamoje organizacijoje vadovas taiko savarankiško sprendimų priėmimo, dalijimosi informacija bei įgūdžių stiprinimo įgalinančio elgesio charakteristikas.

- 100 respondentų pasirinkusių atsakymą, kad vadovavimas – tai menas suteikti žmonėms tai, ko jiems reikia ir ko jie nori. Kartu tai yra gavimas to, ko jums (vadovui) reikia ir ko jūs norite, nurodo, kad tiriamoje organizacijoje vadovas taiko inovatyvumo ugdymo įgalinančio elgesio charakteristiką.

20 lentelė. Vadovo taikomų įgalinančio elgesio charakteristikų bei vadovavimo stiliaus vyraujančio organizacijoje koreliacija (N=31).

	Charizmatinis vadovavimo stilius	Autokratinis vadovavimo stilius	Biurokratinis vadovavimo stilius	Kooperatinis vadovavimo stilius	Laisvas (liberalus) vadovavimo stilius
Delegavimas.	37,5%	66,7%	80,0%	54,5%	0,0%
Atsakomybė už pasekmes.	12,5%	83,3%	60,0%	72,7%	0,0%
Savarankiškas sprendimų priėmimas.	50,0%	33,3%	20,0%	54,5%	0,0%
Dalijimasis informacija.	62,5%	33,3%	40,0%	81,8%	100,0%
Įgūdžių stiprinimas.	62,5%	33,3%	20,0%	36,4%	100,0%

Inovatyvumo ugdymas.	75,0%	16,7%	60,0%	27,3%	100,0%
----------------------	-------	-------	-------	-------	--------

	Chi kvadratu	p-reikšmė
Vadovavimo stilius vyraujantis organizacijoje	34,604	0,014

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenis ir SPSS analize.

SPSS analizės – Chi kvadrato testu parodė, kad tarp respondentų pasiskirstymo pasirenkant vadovo taikomas įgalinančio elgesio charakteristikas organizacijoje ir respondentų pasiskirstymo pasirenkant vadovavimo stilių vyraujančią organizacijoje yra ryšys – ($p=0,0014$), kai $p<0,05$, lyginami požymiai tarpusavyje yra susiję (žr. 20 lentelę):

- 100 procentų respondentų pasirinkusių atsakymą, kad tiriamoje organizacijoje vyrauja laisvas (liberalus) vadovavimo stilius, 81,8 procentai, kad – kooperatinis, teigia, kad vadovas taiko dalijimosi informacija įgalinančio elgesio charakteristiką organizacijoje.

- 100 procentų respondentų pasirinkusių atsakymą, kad tiriamoje organizacijoje vyrauja Laisvas (liberalus) vadovavimo stilius, 75 procentai, kad – charizmatinis, teigia kad vadovas taiko inovatyvumo ugdymo įgalinančio elgesio charakteristiką organizacijoje.

- 100 procentų respondentų pasirinkusių atsakymą, kad tiriamoje organizacijoje vyrauja laisvas (liberalus) vadovavimo stilius teigia, kad vadovas taiko įgūdžių stiprinimo įgalinančio elgesio charakteristiką organizacijoje.

- 80 procentų respondentų pasirinkusių atsakymą, kad tiriamoje organizacijoje vyrauja biurokratinis vadovavimo stilius teigia, kad vadovas taiko delegavimo įgalinančio elgesio charakteristiką organizacijoje.

- 83,3 procentai respondentų pasirinkusių atsakymą, kad tiriamoje organizacijoje vyrauja autokratinis vadovavimo stilius teigia, kad vadovas taiko atsakomybės už pasekmes įgalinančio elgesio charakteristiką organizacijoje.

21 lentelė. Respondentų išsilavinimo ir amžiaus bei respondentų įgalinimo organizacijoje koreliacija (N=31).

		Išsilavinimas	Amžius
Darbuotojai gali priimti sprendimus savarankiškai	r	,123	,221
	p-reikšmė	,510	,232
Darbuotojai gali prisiimti asmeninę atsakomybę	r	-,039	,165
	p-reikšmė	,836	,375
Darbuotojai jaučia įsipareigojimą	r	,174	,411*
	p-reikšmė	,350	,022
Darbuotojai jaučia darbo prasmingumą	r	,085	,257
	p-reikšmė	,649	,162
Darbuotojai jaučiasi turintis galią	r	,038	,037
	p-reikšmė	,840	,842
Darbuotojai jaučiasi turintys kompetencijos atlikti šį darbą	r	,178	,430*
	p-reikšmė	,339	,016

Darbuotojai jaučiasi norintys ir galintys šį darbą atlikti	r	-,012	,371*
	p-reikšmė	,949	,040
Darbuotojai gali stiprinti savo įgūdžius	r	-,057	,422*
	p-reikšmė	,759	,018
Darbuotojai gali atlikti iššūkius keliančius darbus	r	,086	,332
	p-reikšmė	,644	,068
Darbuotojai turi prieinamumą prie visos reikiamos informacijos	r	-,007	,123
	p-reikšmė	,970	,511
Darbuotojai jaučia kitų darbuotojų paramą, patarimus	r	-,125	,253
	p-reikšmė	,501	,170
Darbuotojai gali įgyvendinti savo idėjas	r	,231	,269
	p-reikšmė	,211	,144
Darbuotojai turi karjeros galimybes	r	,090	,371*
	p-reikšmė	,628	,040

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenis ir SPSS analize.

SPSS analizės – Spirmeno koreliacijos analizė parodė, kad tarp respondentų pasiskirstymo pagal amžių ir respondentų įgalinimo būklės organizacijoje yra ryšys, lyginami požymiai tarpusavyje yra susiję (žr. 21 lentelę).

Nustatyti šie ryšiai tarp įgalinimo bruožų ir respondentų pasiskirstymo pagal amžių: pastebimas reikšmingas ($p=0,022$), tiesioginis, vidutinio stiprumo ryšys ($r=0,411$) tarp respondentų amžiaus ir kiek jie jaučia įsipareigojimą darbei, pastebimas reikšmingas ($p=0,016$), tiesioginis, vidutinio stiprumo ryšys ($r=0,430$) tarp respondentų amžiaus ir kiek jie jaučia turintys kompetencijos atlikti savo darbus, pastebimas reikšmingas ($p=0,040$), tiesioginis, vidutinio stiprumo ryšys ($r=0,371$) tarp respondentų amžiaus ir kiek jie jaučiasi norintys ir galintys atlikti savo darbus, pastebimas reikšmingas ($p=0,018$), tiesioginis, vidutinio stiprumo ryšys ($r=0,422$) tarp respondentų amžiaus ir kiek jie jaučia galintys stiprinti savo įgūdžius profesinėje veikloje, pastebimas reikšmingas ($p=0,040$), tiesioginis, vidutinio stiprumo ryšys ($r=0,371$) tarp respondentų amžiaus ir kiek jie jaučia turintys karjeros galimybes organizacijoje (žr. 20 lentelę).

22 lentelė. Respondentų įgalinimo būklė organizacijoje (N=31).

Teginiai	Vidurkis	St. Nuokrypis
Darbuotojai gali priimti sprendimus savarankiškai	3,74	1,09
Darbuotojai gali prisiimti asmeninę atsakomybę	4,26	0,86
Darbuotojai jaučia įsipareigojimą	4,35	0,80
Darbuotojai jaučia darbo prasmingumą	4,03	0,87
Darbuotojai jaučiasi turintis galią	3,29	1,16
Darbuotojai jaučiasi turintys kompetencijos atlikti šį darbą	4,10	0,83
Darbuotojai jaučiasi norintys ir galintys šį darbą atlikti	4,16	0,86
Darbuotojai gali stiprinti savo įgūdžius	3,97	1,11
Darbuotojai gali atlikti iššūkius keliančius darbus	3,94	0,93
Darbuotojai turi prieinamumą prie visos reikiamos informacijos	3,81	1,17
Darbuotojai jaučia kitų darbuotojų paramą, patarimus	4,00	0,93

Darbuotojai gali įgyvendinti savo idėjas	3,97	0,91
Darbuotojai turi karjeros galimybes	3,71	1,32

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenis ir SPSS analize.

Analizuojant respondentų įgalinimo būklę tiriamoje organizacijoje, ar vadovas, darbuotojų nuomone, taiko įgalinimą kaip skatinimo priemonę (1 – tikrai ne, 2 – tikrai taip), pastebima, kad organizacijos vadovas sąlyginai taiko šias įgalinimo priemones: leidžia darbuotojams priimti sprendimus savarankiškai ($\bar{X}=3,74$; $s=1,09$), leidžia prisiimti asmeninę atsakomybę už atliktas užduotis ($\bar{X}=4,26$; $s=0,86$), formuoja įsipareigojimą už atliekamus darbus ($\bar{X}=4,35$; $s=0,80$), formuoja darbo prasmingumą ($\bar{X}=4,03$; $s=0,87$), leidžia jaustis turinčiais galią ($\bar{X}=3,29$; $s=1,16$), leidžia jaustis turint kompetencijos atlikti savo darbus ($\bar{X}=4,10$; $s=0,83$), darbuotojai jaučiasi norintys ir galintys atlikti savo darbus ($\bar{X}=4,16$; $s=0,86$), darbuotojai gali stiprinti savo įgūdžius ($\bar{X}=3,97$; $s=1,11$), gali atlikti iššūkius keliančius darbus ($\bar{X}=3,94$; $s=0,93$), turi prieinamumą prie visos reikiamos informacijos ($\bar{X}=3,81$; $s=1,17$), jaučia kitų darbuotojų paramą bei patarimus ($\bar{X}=4,00$; $s=0,93$), gali įgyvendinti savo idėjas ($\bar{X}=3,97$; $s=0,91$), darbuotojai jaučiasi turintys karjeros galimybes tiriamoje organizacijoje ($\bar{X}=3,71$; $s=1,32$). Galima teigti, kad organizacijos žmogiškieji ištekliai yra įgalinti organizacijos vadovo (žr. 22 lentelę).

23 lentelė. Respondentų įgalinimo būklė organizacijoje (N=31).

Teiginiai	Vidurkis	St. Nuokrypis
Darbuotojai gali priimti sprendimus savarankiškai	3,71	1,01
Darbuotojai gali prisiimti asmeninę atsakomybę	4,16	0,86
Darbuotojai jaučia įsipareigojimą	4,35	0,84
Darbuotojai jaučia darbo prasmingumą	4,13	0,96
Darbuotojai jaučiasi turintys galią	3,39	1,26
Darbuotojai jaučiasi turintys kompetencijos atlikti šį darbą	4,23	0,67
Darbuotojai jaučiasi norintys ir galintys šį darbą atlikti	4,26	0,86
Darbuotojai gali stiprinti savo profesinius įgūdžius	3,94	0,96
Darbuotojai gali atlikti iššūkius keliančius darbus	3,71	0,94
Darbuotojai gauna priėjimą prie visos reikiamos informacijos	3,84	1,00
Darbuotojai sulaukia kitų darbuotojų paramos, patarimų	3,84	0,97
Darbuotojai jaučia vidinę motyvaciją	3,71	0,94
Darbuotojai gali įgyvendinti savo idėjas	3,61	1,17
Darbuotojai jaučia entuziazmą dirbdami	4,00	0,86
Darbuotojai jaučia darbo prasmę	4,06	0,89
Darbuotojai yra autonomiški (nepriklausomi)	3,61	1,31

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenis ir SPSS analize.

Analizuojant respondentų įgalinimo būklę tiriamoje organizacijoje, kaip dažnai organizacijos darbuotojai yra įgalinti (1 – niekada, 5 – visada), pastebima, kad organizacijos darbuotojai dažnai jaučiasi įgalinti įvairiomis vadovo taikomomis įgalinimo priemonėmis: jaučiasi

galintys priimti sprendimus savarankiškai (=3,71; s=1,01), jaučiasi galintys prisiimti sau asmeninę atsakomybę (=4,16; s=0,86), jaučia įsipareigojimą pavestoms užduotims (=4,35; s=0,84), dažnai jaučia darbo prasmingumą (=4,13; s=0,96), kartais jaučiasi turintys galią (=3,39; s=1,26), jaučiasi turintys kompetenciją atlikti konkrečius darbus (=4,23; s=0,67), jaučiasi norintys ir galintys atlikti savo darbus (=4,26; s=0,86), jaučia, kad gali stiprinti savo profesinius įgūdžius (=3,94; s=0,96), jaučia, kad gali atlikti iššūkius keliančius darbus (=3,71; s=0,94), gauna priėjimą prie visos reikiamos informacijos (=3,84; s=1,00), sulaukia kitų darbuotojų paramos bei patarimų (=3,84; s=1,00), dažnai jaučia vidinę motyvaciją (=3,71; s=0,94), gali įgyvendinti savo idėjas (=3,61; s=1,17), jaučia entuziazmą dirbdami (=4,00; s=0,86), jaučia darbo prasmę (=4,06; s=0,89) ir turi autonomiją nuo vadovo (=3,61; s=1,31). Galima teigti, kad organizacijos žmogiškieji ištekliai jaučiasi įgalinti organizacijos vadovo (žr. 23 lentelę).

Analizuojant vadovų vaidmenį žmogiškųjų išteklių įgalinime vien kiekybinio tyrimo nepakanka. Įgalinimas yra gan nauja sąvoka šiandieniniame vadovavime, todėl svarbi yra ekspertų nuomonė. Siekiant nustatyti koks yra vadovų vaidmuo žmogiškųjų išteklių įgalinime atliktas kokybinis tyrimas, kuriame informantai išsakė savo nuomonę ir vadovų požiūrį apie vadovavimo sampratą šiandieniniame vadovavime, vadovavimo stilių tendencijas vyraujančias šiandieniniame vadovavime bei įgalinimo svarbą šiandieniniame vadovavimo kontekste.

Vadovavimo samprata šiandieniniame pasaulyje kinta. Kartu turi kisti ir vadovai bei jų požiūris į organizacijos darbuotojus. Informantų (R1 ir R2) nuomonė sutapo šiais aspektais: šiandieną daugiausiai vyrauja dviejų vadovavimo sampratų vadovai: „posovietinio autokratizmo“ ir „vakarietiškos šiuolaikiškos vadybos“, tačiau pirmosios sampratos vadovai priversti keistis, nes talentai, pas juos ilgam dirbti nepasilieka. Informantų (R1 ir R2) nuomone yra pastebimi X ir Y kartos vadovų skirtumai, tačiau vienareikšmiškai vertinti vadovų pagal tai nėra tikslinga, nes visur išsiskiria vadovų asmenybės. Informantų (R1 ir R2) teigimu sėkmingoje šiandienio vadovavimo sampratoje yra būtinas vadovo darbas su darbuotojais diagnozuojant su koku darbuotoju vadovas dirba. Detalesnė informacija yra pateikiama 24 lentelėje.

24 lentelė. Vadovavimo samprata šiuolaikiniame vadovavime (informantų požiūriu).

Subkategorijos	Ekspertų nuomonė
Vadovavimo samprata vyraujanti tarp šiandieninių vadovų	Ekspertų (R1 ir R2) teigimu, dažniausiai tenka susidurti su dviejų tipų vadovavimo samprata besivadovaujančiais vadovais: vienas iš jų būtų „posovietinio autokratizmo“ vadovavimo sampratos vadovas, kada vadovui labai svarbus yra statusas, jo įvairios regalijos, vadovo ego įtvirtinimas, kai svarbiausias organizacijoje yra jis pats, o į darbuotojus žiūrima kaip į darbo jėgą – iš aukšto, darbuotojų interesai vadovui nėra svarbūs. Tačiau ekspertai pažymi, kad tokio tipo vadovai turi keistis, nes talentai pas juos ilgam dirbti nepasilieka. Antrasis tipas ekspertų (R1 ir R2) teigimu yra vadovai „vakarietiškos, šiuolaikiškos vadybos“ vadovai, kurių daugiausiai

	tenka sutikti Vilniuje, Kaune, tačiau atsiranda ir Klaipėdoje, tai vadovai besivadovaujantys tokia vadovavimo samprata - „plokščia vadyba”, kai vadovas nebe vadovas, ne lyderis, o komandos kapitonas nurodantys gaires, kur link reikia eiti komandai ir eina kartu su komanda. Ekspertų (R1 ir R2) teigimu, kol kas šiandieną daugiau vyrauja vadovai autokratistai, tik su skirtinga autokratinio valdymo amplitude, tačiau situacija sparčiai keičiasi ir kartu priversti keistis ir vadovai ir jų požiūris į darbuotojus.
X ir Y kartos vadovų skirtumai	Ekspertų (R1 ir R2) teigimu, aiškiausiai pastebimi skirtumai tarp X ir Y kartų vadovų, darbuotojų atžvilgiu yra šie: grįžtamojo ryšio, vadovavimo kultūros, darbų organizavimo, darbuotojų įtraukimo ir įgalinimo bei jų karjeros planavimo suvokimo skirtumai. Ekspertai (R1 ir R2) nurodo, kad Y vadovai yra labiau pažengę IT technologijų srityje, bei geriau geba pritaikyti IT technologijas darbo procese, Y kartos vadovai patys mokosi kartu su darbuotojais, stengiasi su jais bendrauti betarpiškai, užtikrinamas aiškesnis grįžtamasis ryšys, ekspertų (R1 ir R2) nuomone Y kartos vadovų darbuotojai labiau įsitraukia į darbą ir jaučia darbo prasmingumą, jaučiasi „savi” organizacijoje. Ekspertų (R1 ir R2) teigimu X kartos vadovai dažniausiai yra tradicinio požiūrio vadovavimo klausimu, kada dėmesys sutelkiamas į organizacijos tikslų pasiekimą, o ne į priemones kaip tie tikslai pasiekiami. Ekspertų (R1 ir R2) teigimu vienareikšmiškai negalima atskirti X ir Y kartos vadovų, kadangi visur išsiskiria asmenybės, koks vadovas yra kaip asmenybė.
Sėkminga vadovavimo samprata šiandieninio vadovo akimis	Ekspertų (R1 ir R2) teigimu, šiandieninėje sėkmingoje vadovavimo sampratoje, labai svarbu kai vadovas turi 4 skirtingas vadovavimo galimybes, priklausomai nuo to su koku darbuotoju dirba: dirbant su „žaliu darbuotoju” aiškus tiesioginis delegavimas, tiksliai nurodant ko iš jo norima, dirbant su pažengusiu darbuotoju – labai svarbus palaikymais, jam tiesiog pakanka nurodyti reikiamas gaires, dirbant su pažengusiais darbuotojais, kurie patys sugeba numatyti gaires, jiems reikalingas ugdomasis vadovavimas, ir dirbant su labai pažengusiais darbuotojais jiems tiesiog reikia nurodyti užduotis – iššūkius, su kuriais jie sėkmingai galėtų dirbti ir realizuoti save. Ekspertų (R1 ir R2) teigimu vadovas – lyderis, turi diagnozuoti su koku darbuotoju dirba ir ką reikia darbuotojui pritaikyti, tokia vadovavimo samprata, sėkmingai padeda pasiekti organizacijos veiklos rezultatus.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis ekspertų apklausa.

Vadovavimo stilių tendencijos šiandieniniame vadovavime kinta. Informantų (R1 ir R2) teigimu, kiekvienas vadovavimo stilius yra skirtingas ir pagal savo turinį gali būti pastebimas skirtingo veiklos pobūdžio organizacijose. Vieni vadovavimo stiliai turi daugiau teigiamų savybių, kiti mažiau. Informantų (R1 ir R2) teigimu, tarp šiandieninių vadovų pasitaiko įvairias vadovavimo stiliais besivadovaujančių vadovų, tačiau pagal vadovus sėkmingi vadovavimo stiliai, kurie užtikrintų organizacijos veiklos rezultatus yra charizmatinis ir kooperatinis vadovavimo stiliai + 4 skirtingos vadovavimo galimybės. Detali informacija yra pateikiama 25 lentelėje.

25 lentelė. Vadovavimo stilių tendencijos šiandieniniame vadovavime (informantų požiūriu).

Subkategorijos	Ekspertų nuomonė
Vadovavimo stilių samprata ekspertų	Ekspertų (R1 ir R2) teigimu, charizmatinis, autokratinis, biurokratinis, kooperatinis ir laisvas (liberalus) vadovavimo stiliai yra šiek tiek

akimis	paviršutiniški ir apibūdinimas yra pirmo įspūdžio. Ekspertai (R1 ir R2) charizmatinį vadovavimo stilių vertina skeptiškai, kadangi vadovas dažniausiai traukia savo asmenine trauka, tačiau dažnai pamiršta vadovavimo esmę. Ekspertai (R1 ir R2) autokratinį vadovavimo stilių apibūdina kaip vadovavimo stilių kuris vienareikšmiškai turėtų kisti šiandieniam pasaulyje. Ekspertai (R1 ir R2) teigia, kad biurokratinio vadovavimo stiliaus vadovai dažniausiai sutinkami valstybės tarnybose, kur veikla griežtai reglamentuota. Ekspertai (R1 ir R2) nurodo, kad kooperatinis vadovavimo stilius yra lyderiškas vadovavimo stilius, traukiantis darbuotojus – talentus. Ekspertų (R1 ir R2) nuomone laisvas (liberalus) vadovavimo stilius dažniausiai suteikia chaotinę neapibrėžtumą organizacijoje, strategijos neturėjimą, vadovo nežinojimą kur link organizacija eina.
Vadovavimo stiliai vyraujantys tarp šiandienų vadovų	Ekspertų (R1 ir R2) teigimu, tarp šiandieninių vadovų galima sutikti įvairiais vadovavimo stiliais besivadovaujančių vadovų. Kadangi skirtingo pobūdžio ir skirtingos veiklos organizacijose, vyrauja skirtingos nuostatos ir skirtingos veiklos normos. Daugiau išsiskiria ne skirtingi vadovavimo stiliai, o skirtingos vadovavimo sampratos.
Sėkmingas vadovavimo stilių rinkinys šiandieninio vadovo akimis	Ekspertų (R1 ir R2) teigimu, charizmatinio ir kooperatinio vadovavimo stiliaus rinkinys + 4 skirtingos vadovavimo galimybės, pagal darbuotojų tipus yra sėkmingas vadovavimo stilių rinkinys, šiuolaikinio vadovo akimis.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis ekspertų apklausa.

Įgalinimas šiandieniniame vadovavime įgauna vis didesnę svarbą ir reikšmę bei tampa neatsiejama vadovavimo dalimi, vadovui norint, kad darbuotojai padėtų pasiekti numatytus organizacijos tikslus bei uždavinius. Informantų (R1 ir R2) teigimu, įgalinimas kartu su darbuotojų įtraukimu yra pastarųjų trijų metų vadybinis „base word“as“, tačiau vadovų naudojamų įgalinimo proceso komponentų skaičius dažniausiai priklauso nuo organizacijos brandumo lygio. Informantų (R1 ir R2) nuomonės sutampa, kad kalbant apie motyvaciją ir įgalinimą, vadovai dažniausiai vadybinio strateginio požiūrio neturi. Tik šiuolaikiški, modernūs ir augantys vadovai suvokia įgalinimo svarbą sėkmingiems organizacijos veiklos rezultatams pasiekti. Informantų (R1 ir R2) nuomone, dažniausiai vadovai nepastebi sąsajų tarp vadovavimo, vadovavimo stilių ir įgalinimo, tai yra sritis kur vadovams reikia tobulėti, nes šiuolaikiniai darbuotojai yra asmenybės įgalinimas tampa vis svarbesniu vadovavimo bruožu. Detaliau informacija yra pateikiama 26 lentelėje.

26 lentelė. Įgalinimo sampratos svarba šiandieniniame vadovavime (informantų požiūriu).

Subkategorijos	Ekspertų nuomonė
Įgalinimas šiandieniam vadovavime, vadovų naudojami įgalinimo proceso komponentai	Ekspertų (R1 ir R2) teigimu, įgalinimas yra pastarųjų trijų metų vadybinis „base word“as“, kada įgalinimas vadyboje, vadovavimo koncepte eina kartu su darbuotojų įtraukimu. Ekspertai (R1 ir R2) teigia, kai vadovas darbuotojui ne „numeta“ kažkokią užduotį, o ją pateikia taip, kad darbuotojas jaučiasi proceso „šeimininkas“, darbuotojas netik puikiai susitvarko su užduotimi, bet ir nužengia „extra mylią“. Ekspertų (R1 ir R2) teigimu, vadovų naudojami įgalinimo proceso elementų kiekis dažnai priklauso nuo pačios organizacijos brandumo lygio, ar organizacija yra vietinio kapitalo ar tarptautinė įmonė. Ekspertai (R1 ir R2) teigia, kad

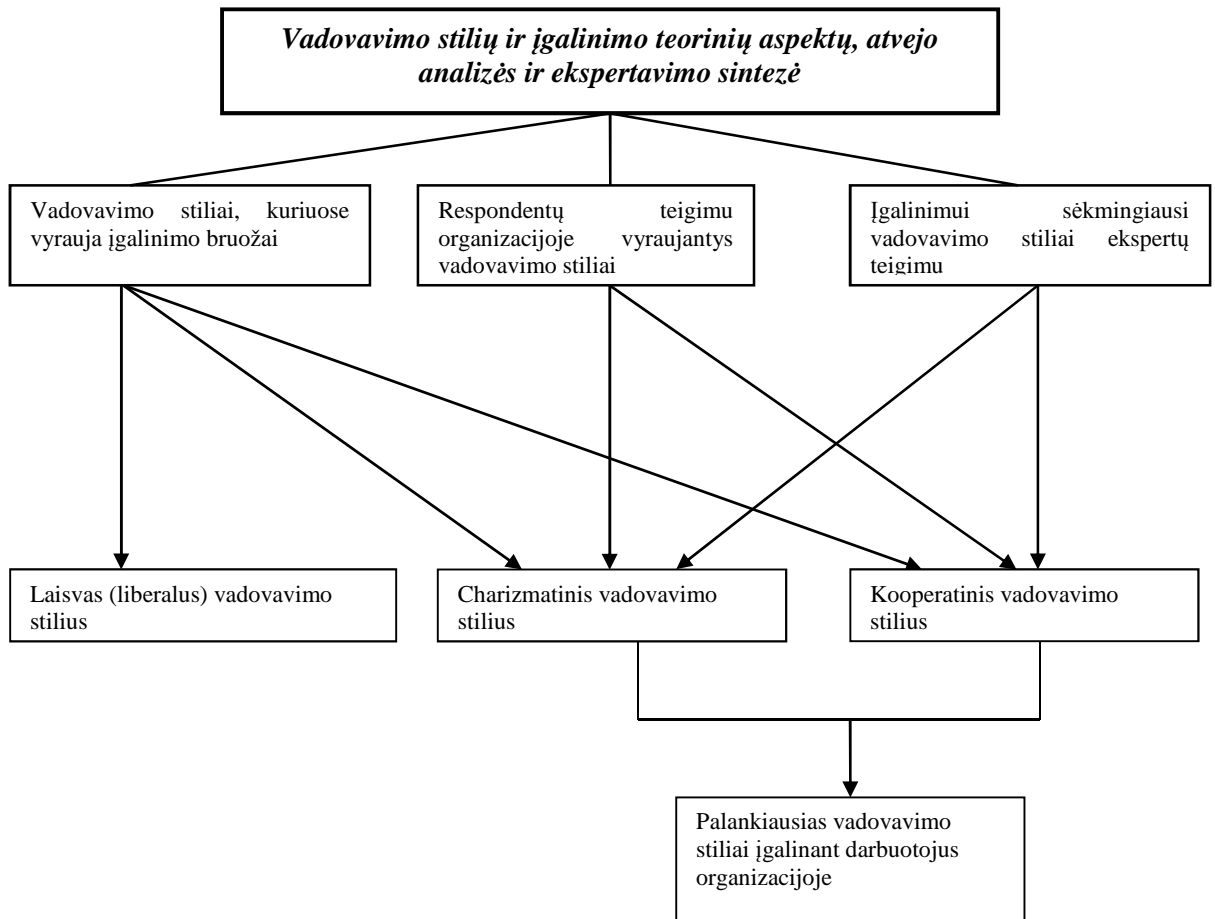
	dažnai tenka girdėti vadovus vartojančią tokius įgalinimo komponentus: delegavimas, atskaitingumas už pasekmes, rečiau tenka sutikti vadovus vartojančią šiuos įgalinimo proceso komponentus: inovatyvumo ugdymas, darbo prasmingumo didinimas, dalijamasis informacija, savarankiškas sprendimų priėmimas, įgūdžių stiprinimas, dalyvavimo sprendimų priėmimo skatinimas, pasitikėjimas aukštais veiklos rezultatais, autonomijos suteikimas.
Vadovų samprata apie įgalinimo ir motyvacijos skirtumus	Ekspertų (R1 ir R2) teigimu, vadybinio strateginio požiūrio organizacijose vadovai neturi, kalbant apie įgalinimo ir motyvacijos skirtumus, nebent tai atskirti vadovams pavyksta intuityviai. Ekspertai (R1 ir R2) teigia, kad daugiau tarptautinėse organizacijose yra pritaikomos tam tikros sistemos, kurios yra pasitvirtinusios užsienyje. Ekspertų (R1 ir R2) teigimu, dažniausiai įdarbinimo proceso metu vadovo paklausus kokios yra pridėtinės vertės darbuotojui be atlyginimo, sulaukiama atsakymo, o ko reikia daugiau, juk darbuotojas už atliktą darbą gaus numatytą atlyginimą.
Vadovų taikomi įgalinimo bruožai darbuotojams	Ekspertų (R1 ir R2) teigimu, dažniausiai tik šiuolaikiški ir modernūs, augantys ir norintys tobulėti vadovai suvokia, kad įgalinimas ir jo taikymas darbuotojams yra darbuotojus skatinantys veiksmai, sėkmingiems organizacijos veiklos rezultatams pasiekti. Ekspertai (R1 ir R2) teigia, kad vadovų įgalinimo taikymas darbuotojams, per įvairius įgalinimo bruožus yra sritis, kur vadovams dar reikia tobulėti ir mokytis.
Vadovų pastebimos sąsajos tarp vadovavimo, vadovavimo stilių ir įgalinimo	Ekspertų (R1 ir R2) teigimu, vadovai praktikoje dažniausiai nepastebi sąsajų tarp vadovavimo, vadovavimo stilių ir įgalinimo ir dažniausiai nesistengia ieškoti sąsajų, viskas kas vyksta dažniausiai vyksta intuityviai.
Įgalinimo svarba šiandieniniame vadovavime	Ekspertų (R1 ir R2) teigimu, šiuolaikinis vadovas turėtų taikyti įgalinimą darbuotojams, įgalinimas tampa svarbiu vadovavimo bruožu, šiandieniniai darbuotojai yra kitokie, jie yra asmenybės viską jaučiančios ir matančios, jai darbuotojas bus įgalintas ir įtrauktas į organizacijos veiklą jis savo noru dirbs daugiau negu reikia, kas padės organizacijai sėkmingai įgyvendinti veiklos rezultatus.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis ekspertų apklausa.

Remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais nustatyta, kad respondentų teigimu vadovavimas yra procesas, kai vadovas organizacijos žmogiškuosius išteklius suburia dirbti ir nukreipia juos kuria kryptimi reikia eiti, suteikia organizacijos tikslų įgyvendinimui reikiamas priemones, įgalina organizacijos žmogiškuosius išteklius tiek individualiam tiek grupiniam darbui. Respondentai organizacijos žmogiškuosius išteklius išskiria kaip kertinį elementą užtikrinantį sėkmingos organizacijos veiklos rezultatus. Respondentai teigia, kad tiriamoje organizacijoje vadovas taiko kooperatinį ir charizmatinį vadovavimo stilius. Respondentų teigimų ryškiausiai įgalinimas atsiskleidžia vadovo elgesiu, kai darbuotojai yra skatinami pasvertai prisiišti riziką, siūlyti įvairias naujas idėjas, gauna iš vadovo grįžtamąjį ryšį apie veiklos rezultatus ir turi galimybę mokytis iš klaidų. Respondentai skiria įgalinimo ir motyvacijos komponentus. Respondentų teigimų sėkmingiems jų veiklos rezultatams daugiausiai įtakos turi tai kiek vadovas su jais dalijasi patirtimi bei informacija, kuri leidžia sėkmingai atlikti užduotis ir siekti organizacijos tikslų. Respondentai pažymi, kad ryškiausiai jų organizacijoje vadovas taiko šias įgalinančio elgesio charakteristikas bei

dimensijas: dalijimasis informacija, delegavimas, atsakomybės už pasekmes skatinimas, darbo prasmingumo didinimas, dalyvavimo sprendimų priėmime skatinimas, pasitikėjimas aukštais darbuotojų veiklos rezultatais.

SPSS analizė parodė, kad pastebimi statistiškai reikšmingi ryšiai bei koreliacijos tarp faktorių: respondentų įgalinimo sąvokos suvokimo ir charizmatinio vadovavimo stiliaus priskyrimo prie tradicinio arba šiuolaikinio vadovavimo stiliaus. Respondentų įgalinimo sąvokos suvokimo ir biurokratinio vadovavimo stiliaus priskyrimo prie tradicinio arba šiuolaikinio vadovavimo stiliaus. Respondentų įgalinimo sąvokos suvokimo ir vadovavimo stiliaus vyraujančio organizacijoje. Vadovo taikomų įgalinimo priemonių ir vadovavimo stiliaus vyraujančių organizacijoje. Respondentų užimamų pareigų ir vadovo taikomų įgalinimo priemonių organizacijoje. Respondentų amžiaus ir vadovo taikomų įgalinimo priemonių organizacijoje. Respondentų išsilavinimo ir vadovo taikomų įgalinimo priemonių organizacijoje. Vadovo taikomų įgalinančio elgesio charakteristikų organizacijoje bei respondentų vadovavimo sampratos. Vadovo taikomų įgalinančio elgesio charakteristikų bei vadovavimo stiliaus vyraujančio organizacijoje koreliacija. Lyginant kiekybinį ir kokybinį tyrimą pastebimi šie panašumai. Respondentų ir informantų nuomonė sutampa, kad vadovavimas yra procesas, kai vadovas aiškiai nurodo darbuotojams gaires kur link reikia eiti ir kokie yra organizacijos tikslai, tačiau informantai išskiria, kad šiandieną tenka sutikti nemažai vadovų autokratų. Informantų nuomone, šiuolaikiniai Y kartos vadovai išsiskiria grįžtamojo ryšio suteikimu darbuotojams, jų įtraukimu į darbą, skatinimu. Respondentai aiškiausiai suvokia įgalinimą (kurį galima priskirti Y kartos vadovų vadovavimo bruožui) per grįžtamojo ryšio užtikrinimą, vadovo skatinimą darbuotojams siūlyti naujas idėjas. Tačiau svarbu pažymėti, kad informantų teigimu vadovas išsiskiria kaip asmenybė, todėl negalima vienareikšmiškai vertinti vadovų pagal tai ar jis yra X ar Y kartos vadovas. SPSS analizės metu nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp respondentų amžiaus ir vadovo taikomų įgalinimo priemonių organizacijoje ir informantai teigia, kad šiandienis vadovas turi taikyti skirtingas 4 vadovavimo galimybes pagal darbuotojų patirtį, norint, kad šie sėkmingai įgyvendintų numatytus organizacijos tikslus bei rezultatus. Respondentai aiškiai suvokia motyvacijos ir įgalinimo komponentų skirtumus. Informantų teigimu vadovai dar nelabai skiria įgalinimo ir motyvacijos komponentus ar pastebi sąsajas tarp vadovavimo, vadovavimo stilių bei įgalinimo, dažniausiai viskas kas vyksta vyksta intuityviai. Ekspertų teigimu šiandieniniai vadovai yra kitokie – t. y. asmenybės viską matančios ir jaučiančios ir įgalinimas kartu su darbuotojų įtraukimu tampa vadybiniu „base word“u“. Vadovai norintys išlaikyti talentus savo organizacijoje ir kad darbuotojai padėtų sėkmingai pasiekti organizacijos tikslus, turi taikyti įgalinimą vadovavime.



10 pav. Vadovavimo stilių palankių įgalinimui koreliacinė analizė.

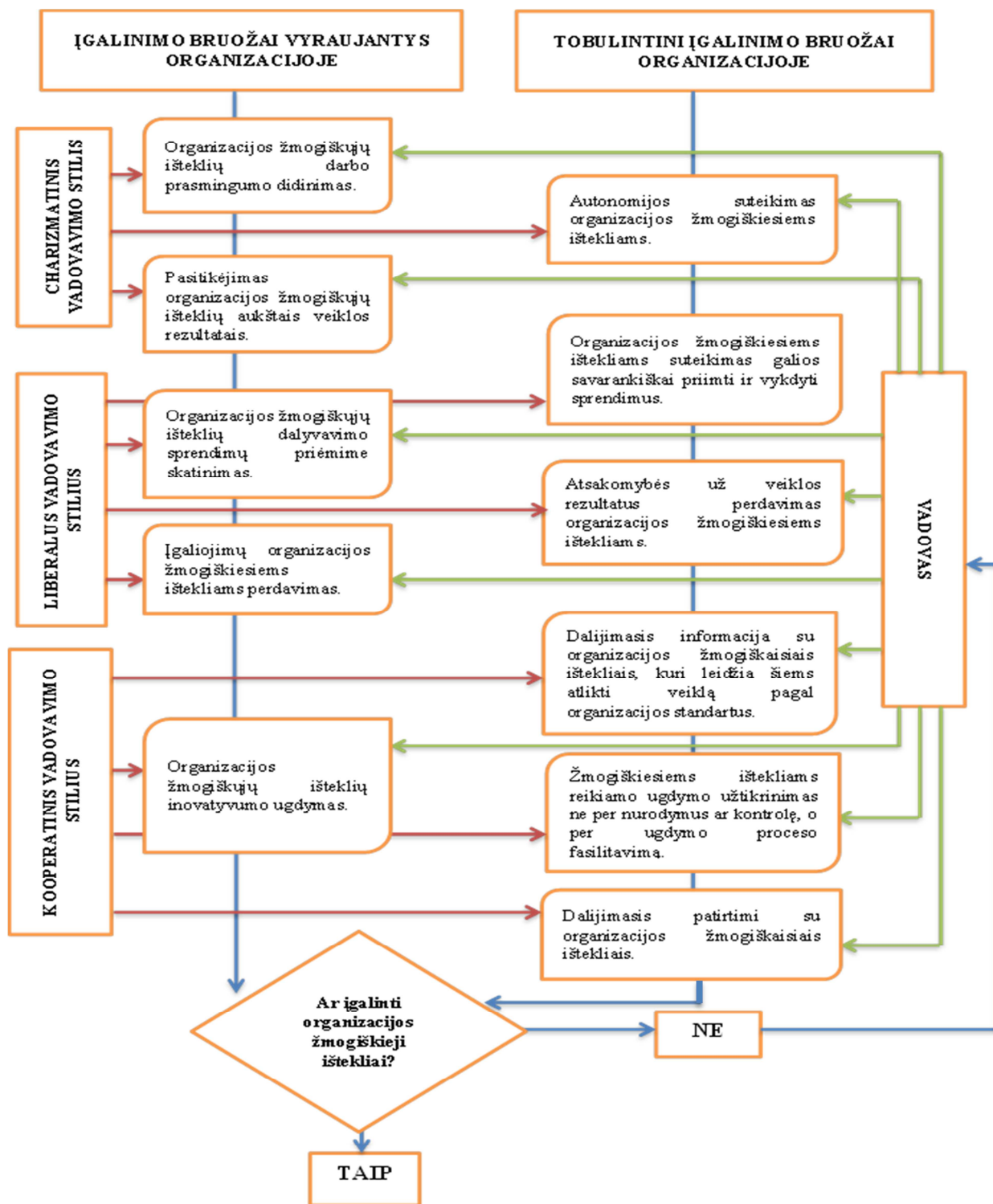
Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Nustatyta, kad laisvame (liberaliame), charizmatiniame bei kooperatiniame vadovavimo stiliuose yra pastebimi įgalinimo bruožai. Informantų nuomone sėkmingiausi vadovavimo stiliai įgalinimui yra kooperatinis ir charizmatinis vadovavimo stiliai t.y. jiems būdingų savybių rinkinys, kiekybinio tyrimo metu respondentai nurodė, kad jų organizacijoje vadovas taiko šiuos vadovavimo stilius. Vadovaujantis 10 paveiksle pateikta vadovavimo stilių ir įgalinimo teorinio koncepto, atvejo analizės ir ekspertavimo sinteze, galima teigti, kad palankiausi vadovavimo stiliai įgalinimui yra charizmatinis ir kooperatinis vadovavimo stiliai su jime būdingu savybių rinkiniu.

Tyrimo metu nustatytos šios įgalinimo tobulinimo kryptys tiriamoje organizacijoje: autonomijos, galios savarankiškai priimti ir vykdyti sprendimus suteikimas, atsakomybės už veiklos rezultatus perdavimas, dalijimasis informacija kuri leidžia atlikti darbus pagal organizacijos standartus, reikiamo ugdymo užtikrinimas ne per nurodymus ar kontrolę, o per ugdymo proceso fasilitavimą, dalijimasis patirtimi su organizacijos žmogiškaisiais ištekliais.

3. VADOVŲ VAIDMENS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ ĮGALINIME TOBULINIMO MODELIS

Išanalizavus ir įvertinus teorines įgalinimo proceso tobulinimo galimybes ir tyrimo rezultatus siūlomas vadovavimo ir darbuotojų įgalinimo modelis, kuris užtikrins efektyvesnę darbuotojų įgalinimo procesą.



11 pav. Vadovavimo ir darbuotojų įgalinimo modelis užtikrinantis efektyvesnę darbuotojų įgalinimo procesą.

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis atliktu tyrimu ir mokslinės literatūros šaltiniais.

Mokslinės literatūros šaltinių, vadovavimo stilių ir vadovo įgalinančio elgesio charakteristikų bei vadovo įgalinančio elgesio dimensijų (įgalinimo bruožų) palyginamosios analizės pagalba sudaryta teorinė schema, nustatyta kuriuose vadovavimo stiliuose vyrauja konkretūs įgalinimo bruožai.

Kiekybinio tyrimo metu nustatyta, kokie vadovo taikomi įgalinimo bruožai darbuotojams vyrauja organizacijoje ir kur yra pastebimos vadovų vaidmens žmogiškųjų išteklių įgalinime tobulinimo kryptys.

Kokybinio tyrimo metu ekspertai patvirtino įgalinimo svarbą šiuolaikiniame vadovavimo koncepte. Ekspertai buvo supažindinti su parengtu vadovavimo ir darbuotojų įgalinimo tobulinimo modeliu ir patvirtino jo praktinį pritaikomumą, kuris užtikrins efektyvesnę darbuotojų įgalinimo procesą ko pasekoje bus pasiekti numatyti organizacijos veiklos rezultatai. Ekspertų nuomone pagal sukurtą modelį galima ne tik atlikti darbuotojų įgalinimo būklės diagnostiką organizacijoje, bet ir vadovui analizuojant, kokių įgalinimo bruožų pasigenda darbuotojai ir kokiuose vadovavimo stiliuose yra pastebimi trūkstami įgalinimo bruožai, kurti savo kaip vadovo asmeninio tobulėjimo planą.

Tyrimo metu nustatyta, kad organizacijoje vyrauja šie darbuotojų įgalinimo bruožai: darbo prasmingumo didinimas, vadovo pasitikėjimas organizacijos žmogiškųjų išteklių aukštais veiklos rezultatais, vadovas skatinimas dalyvauti sprendimų priėmimo procese. Vadovas dažnai perduoda įgaliojimus organizacijos darbuotojams, vadovas skatina organizacijos darbuotojų inovatyvumo ugdymą.

Tyrimas parodė, kad organizacijoje yra pastebimi tobulintini vadovo taikomi darbuotojų įgalinimo bruožai: autonomijos ir galios suteikimas savarankiškai priimti bei vykdyti sprendimus, atsakomybės už veiklos rezultatus perdavimas, dalijimasis informacija, kuri leidžia vykdyti veiklą pagal organizacijos standartus, reikiamo ugdymo užtikrinimas ne per nurodymus ar kontrolę, o per ugdymo proceso fasilitavimą (mokymasis iš klaidų), vadovo dalijimasis patirtimi su organizacijos darbuotojais.

Vadovavimo stiliuose pastebimi įgalinimo bruožai, kurie priklauso nuo vadovo asmeninių savybių, taikomų įgalinimo priemonių organizacijoje, kai skirtinguose vadovavimo stiliuose yra pastebimo skirtingos vadovų įgalinančio elgesio charakteristikos bei dimensijos. Tiriamoje organizacijoje, respondentų teigimu, vieni įgalinimo bruožai yra taikomi dažnai, kiti rečiau. Vadovų vaidmens žmogiškųjų išteklių įgalinime tobulinimo modelyje išskiriami žmogiškųjų išteklių įgalinimo bruožai vyraujantys organizacijoje ir tobulintini žmogiškųjų išteklių įgalinimo bruožai organizacijoje. Ar organizacijos darbuotojai yra įgalinti vienokiais ar kitokiais įgalinimo bruožais, tai priklauso nuo vadovo asmeninių savybių, kurios atsiskleidžia per vadovavimo stilius, bei juose esančius įgalinimo komponentus. Kartu šios dvi grupės įgalinimo

bruožų formuoja įgalintą organizacijos darbuotoją, kuris padės organizacijai sėkmingai siekti numatytų veiklos rezultatų. Siekiant patikrinti ar organizacijos darbuotojai tampa įgalinti, jiems reikia pateikti klausimą sudarytą pagal Likerto skalę. Pateiktame klausime reikia nurodyti visus įgalinimo bruožus. Prie kiekvieno įgalinimo bruožo organizacijos darbuotojai turėtų pažymėti, kiek dažnai jaučiasi įgalinti vadovo, jam taikant konkrečią įgalinimo priemonę. Analizuojant darbuotojų pateiktus atsakymus, jai darbuotojai tampa įgalinti, modelis užsibaigia. Jai rezultatai rodo, kad dar yra tobulintinų įgalinimo bruožų, tada vadovas turėtų analizuoti ką reikia keisti vadovavime siekiant pilnai įgalinti darbuotojus.

Sudarytą modelį tikslinga taikyti viešosioms įstaigoms bei verslo įmonėms, siekiant nustatyti organizacijos darbuotojų įgalinimo būklę ir įgalinimo tobulinimo kryptis. Organizacijos darbuotojams reikia užpildyti, pagal Likerto skalę sudarytą klausimą, kuriame prie kiekvieno įgalinimo bruožo organizacijos darbuotojai pažymi kiek dažnai jaučiasi įgalinti vadovo. Pagal gautus tyrimo rezultatus, atsižvelgiant į vadovavimo stilius, modelyje yra atskiriami įgalinimo bruožai, kurie vyrauja organizacijoje ir įgalinimo bruožai, kuriuos reikia tobulinti.

IŠVADOS IR SIŪLYMAI

Vadovavimas yra viena iš svarbiausių vadovo funkcijų organizacijoje, tačiau vadovavimas bus neveiksmingas, jeigu jis nesirems vadovo sugebėjimu sutelkti žmones sėkmingam tikslų realizavimui bei jų įgalinimui. Tikslingas vadovo vaidmens įgyvendinimas organizacijoje yra vienas svarbiausių veiksnių lemiantis sėkmingą organizacijos veiklą. Vadovas formuodamas tinkamą klimatą organizacijoje, savo elgesiu gali įkvėpti darbuotojus, parodyti jų darbo prasmę bei svarbą organizacijai taip juos motyvuodamas ir įgalindamas siekti aukštesnių veiklos rezultatų. Nauji vadovavimo stiliai yra priešingi tradiciniams vadovavimo stiliams. Tradiciniams vadovavimo stiliams būdinga stipri valdymo centralizacija, valdžios koncentravimas vienoje rankose. Naujieji vadovavimo stiliai labiau atitinka šiuolaikines sąlygas, yra orientuoti į darbuotojų potencialo stiprinimą bei darbuotojų įgalinimą. Pagrindinis dėmesys skiriamas darbo sąlygoms, aplinkai, tarpusavio bendravimui, socialiniam – psichologiniam klimatui, kur galima atrasti žmogiškųjų išteklių įgalinimo bruožų. Žmogiškųjų išteklių įgalinimui organizacijoje labiausiai palankūs vadovavimo stiliai yra: kooperatinis, charizmatinis ir liberalus vadovavimo stiliai.

Žmogiškieji ištekliai šiandieninėje organizacijoje įgauna didelę reikšmę, yra kertinis organizacijos elementas, užtikrinantis organizacijos sėkmingą veiklą bei vystymąsi ir tikslų siekimą, o strateginis jų valdymas tampa svarbia įmonės veiklos proceso dalimi. Žmogiškųjų išteklių valdymas organizacijoje, kaip ir pats požiūris į organizaciją bei pačios organizacijos tikslai yra kintantis procesas, šis procesas turėtų būti planuojamas strategiškai ir nuosekliai, nuolatos jį atnaujinant. Žmogiškųjų išteklių vertė yra susijusi organizacijos investicijomis į darbuotojų atranką, įdarbinimą, mokymą ir priežiūrą. Darbuotojai kurie yra kūrybingi, išradingi, išsilavinę, motyvuoti, nuolatos atnaujinantys savo įgūdžius, gaunantys palaikymą iš vadovo, sugeba spręsti iškilusias problemas bei sėkmingai konkuruoti, todėl siekiant veiksmingai vadovauti organizacijai juos būtina įgalinti.

Šiuo metu akcentuojamas ir nagrinėjamas naujas terminas įgalinimas – vadovo veiksmai darbuotojo atžvilgiu, siekiant sėkmingo organizacijos tikslų įgyvendinimo. Nustatyta, kad pagal įgalinimo tipologiją įgalinimas skirstomas į dvi rūšis: psichologinį įgalinimą ir struktūrinį įgalinimą, pastarasis yra analizuojamas socialinių mokslų srityje – vadyboje. Struktūrinis įgalinimas pasižymi šiomis charakteristikomis: galimybėmis, informacija, parama, resursais, faktoriais, kuriais vadovas įgalina organizacijos žmogiškuosius išteklius. Vadovo įgalinančio elegesio charakteristikų bei dimensijų dėka kuriama pridedamoji vertė tiek darbuotojui, tiek organizacijai. Įgalinimo proceso metu skatinamas darbuotojo ugdymasis, inovatyvumas, vadovas dalijasi patirtimi su darbuotojais, skatinamas laisvas sprendimų priėmimas vadovaujantis darbuotojo kompetencija bei atsakomybės už priimtus sprendimus prisiėmimas, nesėkmes traktuojant kaip galimybę mokytis.

Žmogiškuosius išteklius organizacijoje įgalina vadovas. Įgalinimas turėtų būti nuolatinis procesas, kurio dėka formuotąsi darbuotojas, kur kas greičiau gebantis savarankiškai spręsti įvairias iškilusias problemas, sugebantis siūlyti inovatyvias idėjas bei padedantis siekti organizacijos numatytų tikslų bei uždavinių.

Įgalinimas - vadovo inicijuojamas procesas, todėl vadovų vaidmuo žmogiškųjų išteklių įgalinime vienareikšmiškai svarbus. Respondentai identifikavo, kad sėkmingiems jų veiklos rezultatams daugiausiai įtakos turi tai, kiek vadovas su jais dalijasi patirtimi bei informacija, kuri leidžia sėkmingai atlikti užduotis ir siekti organizacijos tikslų. Respondentai pažymi, kad ryškiausiai jų organizacijoje vadovas taiko šiuos įgalinimo bruožus: dalijimasis informacija, delegavimas, atsakomybės už pasekmes skatinimas, darbo prasmingumo didinimas, dalyvavimo sprendimų priėmimo skatinimas, pasitikėjimas aukštais darbuotojų veiklos rezultatais. Informantų nuomone sėkmingiausi vadovavimo stiliai įgalinimui yra kooperatinis ir charizmatinis vadovavimo stiliai su jiems būdingų savybių rinkiniu, kiekybinio tyrimo metu respondentai nurodė, kad jų organizacijos vadovui būdingi šie vadovavimo stiliai. Informantų nuomone, šiuolaikiniai Y kartos vadovai išsiskiria darbuotojams grįžtamojo ryšio suteikimu, jų įtraukimu į darbą, skatinimu. Respondentai įgalinimą suvokia per grįžtamojo ryšio užtikrinimą, vadovo skatinimą darbuotojams siūlyti naujas idėjas. Šiuolaikinis vadovas turi taikyti skirtingas 4 vadovavimo galimybes pagal darbuotojų patirtį. Įgalinimas kartu su darbuotojų įtraukimu tampa šiandieniniu vadybiniu „base word“u“. Vadovai turi išlaikyti talentus savo organizacijoje, ir įgalinti darbuotojus siekti organizacijos tikslų. Tai įmanoma tik vadovaujanti esminiais įgalinimo principais.

Sudarytas vadovavimo ir darbuotojų įgalinimo tobulinimo modelis gali užtikrinanti efektyvesnę darbuotojų įgalinimo procesą, kuriame vyrauja šie komponentai: vadovas, vadovavimas per vadovavimo stilių prizmę, įgalinimo bruožai. Vadovavimas pasireiškia per vadovo asmenines savybes – taikomus vadovavimo stilius. Charizmatiniame, kooperatiniame bei liberaliame vadovavimo stiliuose nustatyti vyraujantys įgalinimo bruožai. Respondentai identifikavo, kad tiriamoje organizacijoje, vieni įgalinimo bruožai vadovo yra taikomi dažnai, kiti rečiau. Nustatytos įgalinimo tobulinimo kryptys tiriamoje organizacijoje, autonomijos bei galios suteikimas savarankiškai priimti ir vykdyti sprendimus, atsakomybės už veiklos rezultatus perdavimas, dalijimasis informacija, kuri leidžia darbuotojams atlikti veiklą pagal organizacijos standartus bei dalijimasis patirtimi, reikiamo ugdymo užtikrinimas ne per nurodymus ar kontrolę, o per ugdymo proceso fasilitavimą. Modelyje suformuotos ir išskiriamos dvi įgalinimo bruožų kryptys: įgalinimo bruožai vyraujantys organizacijoje ir tobulintini įgalinimo bruožai. Kartu šios dvi grupės įgalinimo bruožų formuoja įgalinta organizacijos darbuotoją, kuris padės organizacijai sėkmingai siekti numatytų veiklos rezultatų.

Magistrinio darbo hipotezė patvirtinta: jei vadovas vadovaudamas organizacijos darbuotojams naudoja daugiau elgsenos bruožų, kurie būdingi charizmatiniam ir kooperatiniam vadovavimo stiliui; tai darbuotojai tokioje organizacijoje jaučiasi labiau įgalinti.

LITERATŪRA

1. ADAMONIENĖ, R., SAKALAS, A., ŠILINGIENĖ, V. 2004. Personalo valdymas. Mokomoji knyga.- Kaunas: Technologija. ISBN: 9955093226.
2. AHEARNE, M., MATHIEU, J., RAPP, A. (2005). To Empower or Not to Empower Your Sales Force? Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90-5, p. 945–955. DOI: 10.1037/0021-9010.90.5.945.
3. ALBRECHTAS, J. 2005. Asmenybė ir karjera. Vilnius: Naujoji matrica. p. 233. ISSN: 13920456.
4. AMANCHUKWU, R. N., OLOLUBE, N. P., STANLEY, G. J. (2015). Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. Vol. 5, No. 1, p. 6-14. ISSN: 2162-8416.
5. ANWAR, S., HAIDER, N., IQBAL, N. (2015). Effect of Leadership Style on Employee Performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*. Volume 5, Issue 5. DOI:10.4172/2223-5833.1000146 2015.
6. APPLEBYN C. R. (2009). Šiuolaikinio verslo administravimas. Vilnius: Spindulys. ISBN 9986-745-63-2.
7. AVOLIO, B. J., GARDNER, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly* Vol. 16, No. 3, p. 315–338. ISSN: 1048-9843.
8. BOUDRIAS, J. S., GAUDREAU, P., SAVOIE, A., MORIN A. J. S. (2009) Employee empowerment From managerial practices to employees' behavioral empowerment. *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 30 No. 7, p. 625-638. ISSN: 0143-7739.
9. BUTKUS, F. S.(2007). Vadyba. Vilnius: VGTU leidykla. ISBN 9789955287285.
10. COHEN, L., MANION, L., MORRISON, K. (2000). *Research Methods in Education*. 5 th edition. ISBN 0-203-22446-9.
11. ČIARNIENĖ, R., NEVERAUSKAS, B., VIENAŽINDIENĖ, M., BARTKUS, E. V., ČIUTIENĖ, R., KINDSFATERIENĖ, K., MILIUS, P. B., SOLNYŠKINIENĖ, J., TARAŠKEVIČIUS, A., ŽEKEVIČIENĖ, A. (2015) *Organizacijų vadybos pagrindai*. Kaunas : Technologija. P. 137. ISBN: 9786090209714.
12. DERUE, D. S., NAHRGANG, J. D., WELLMAN, N., HUMPHREY, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and metaanalytic test of their relative validity. *Personnel Psychology* Vol. 64, p. 7-52.

13. DROMANTAITĖ, A., RAIŠIENĖ, A., RAČELYTĖ, D., JURČIUKONYTĖ, A., VYŠNIAUSKIENĖ, L. (2012). Organizacinės elgsenos pagrindai. Vilnius: MRU leidyba. ISBN978-9955-19-365-4.
14. GRAŽULIS, V., MARKUCKIENĖ E. (2013). Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas. *Ekonomika ir vadyba : aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 3 (31), p. 142-151. ISSN 1648-9098.
15. GUPTA, A. D., KURIAN, S. (2006). Empowerment at work, the dyadic approach, *Vision – The Journal of Business Perspective*, Vol. 10- 1, p. 24–48. DOI: 10.1177/097226290601000103.
16. HUR, M. H. (2006). Empowerment in terms of theoretical perspectives: Exploring a typology of the process and components across disciplines, *Journal of Community Psychology*, Vo. 34-5, p. 523–540. ISBN 978-0-470-85593-5.
17. IŠORAITĖ, M., (2011). Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. *Socialinių mokslų studijos (Social Sciences Studies)* Vol. 3, No. 1, p. 31-58. ISSN 2029–2236.
18. JAMES, W. (2005). Empowering ambiguities. *The anthropology of power: empowerment and disempowerment in changing structures*, p. 13-27. ISBN 0-415-19388-5.
19. JOKUBAUSKIENĖ, E., ZABIELSKĖ-LAZAUSKAITĖ, J. (2015). Darbuotojų psichologinis įgalinimas ir jo dimensijos: teorija ir praktika. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 74, p. 67-83. ISSN 1392-1142.
20. JUCEVIČIENĖ, P., BLAŽĖNAITĖ, A. (2012). Žmogiškųjų išteklių valdymas intelektualioje organizacijoje: mokomoji knyga. Kaunas: Technologija. ISBN: 9786090204719.
21. JUODEIKAITĖ, M., FOMINIENĖ, A. (2016). Žmogiškųjų išteklių valdymo procesų pokyčių vertinimas: teorinis ir praktinis aspektas. *Informacijos mokslai*. Vilnius: Vilniaus universiteto Komunikacijos fakultetas, Vol. 74. p. 25-37. ISSN 1392-0561.
22. JUOZAITIENĖ, L., STAPONKIENĖ, J. 2006. Verslo ir vadybos įvadas: mokomoji knyga. 4-oji papild. laida. - Šiauliai : Šiaulių universiteto leidykla, 142 p. ISBN: 9789986389255.
23. JUŠČIUS, V., ADAŠKEVIČIŪTĖ, E., (2010). Žmogiškojo kapitalo vaidmuo formuojant Lietuvos įmonių konkurencinį pranašumą. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. No. 56, p. 33-46. ISSN 1392-1142.
24. KASIULIS, J., BARVYDIENĖ, V. (2005). Vadovavimo psichologija: Kaunas: Technologija. ISBN: 9955090782.
25. KETS M. de Vries. (2013). *The Leadership Mystique: A User's Manual for the Human Enterprise*. 6 editor. p. 280. ISSN: 1037-6178.

26. KŠIVICKAITĖ, G., ŽIOGELYTĖ, L. (2014). Darbuotojų motyvavimo proceso tobulinimo verslo įmonėje galimybės, siekiant mažinti darbuotojų kaitą. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 70, p. 139-151. ISSN 1392-1142.
27. LASCHINGER H. K. S., FINEGAN J., SHAMIAN J. & WILK P. (2001) Impact of Structural and Psychological Empowerment on Job Strain in Nursing Work Settings. JONA, 31:5, p. 260–272. ISBN: 978-91-85715-36-7.
28. LINCOLN N. D., TRAVERS C., ACKERS P., WILKINSON A. (2002). The meaning of empowerment: the interdisciplinary etymology of a new management concept. International Journal of Management Reviews, 4-3, p. 271–290. ISSN: 1460-8545.
29. MARTINKUS, B., STOŠKUS, S., BERŽINSKIENĖ, D. (2010). Vadybos pagrindai. VšĮ Šiaulių universiteto leidykla. ISBN: 9789986389835.
30. MATON, K. I. (2008). Empowering community settings: Agents of individual development, community betterment, and positive social change. American journal of community psychology Vol. 41, No. 1-2, p. 4-21. ISSN: 0091-0562.
31. MOCKAITIS, A., ŠALČIUVIENĖ, L. (2004). Darbuotojų požiūrių į vadovavimą Rytų Europos šalyse lyginamoji analizė. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai Vol. 31, p. 153-165. ISSN 1392-1142.
32. NORTHOUS, P. G. (2009). Lyderystės teorija ir praktika. Vadovėlis. Kaunas: Poligrafija ir informatika. ISBN: 9789986850632.
33. PALIDAUSKIENĖ, J. (2007). Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. Viešojo politika ir administravimas No. 19, p. 33-45. ISSN 1648-2603.
34. PANDEY, N. N. (2012). Human Resources Its Valuation and Disclosure Practices in Nifty-based Companies of India. Management and Labour Studies No. 37(4), p. 323–335. ISSN: 0258-042X.
35. PETERSON, N. A., LOWE, J. B., AQUILINO, M. L., & SCHNEIDER, J. E. (2005). Linking social cohesion and gender to intrapersonal and interactional empowerment: Support and new implications for theory. Journal of Community Psychology Vol. 33, No. 2, p. 233-244. ISSN: 0090-4392.
36. PETRULIS, A. (2016). Teorinės vadovavimo požymių įžvalgos. Regional Formation and Development Studies, No. 1 (18), p. 123-135. ISSN 2351-6542.
37. PETRULIS, A. (2017). Darbuotojams priimtinausias vadovavimo stilius organizacijoje. Regional formation and development studies : journal of social sciences. Klaipėda : Klaipėdos universiteto leidykla. No. 1 (21). p. 109-121. ISSN: 2029-9370.

38. RAMOS, A. O., BORREGO-ALÉSB, Y. (2014). Empowering Employees: Structural Empowerment as Antecedent of Job Satisfaction in University Settings. *Psychological Thought* Vol. 7(1), p. 28–36.
39. RIMKEVIČIENĖ A., KLEIVIENĖ J. (2005). Efektyvų vadovavimą lemiančios vadovo savybės verslo įmonių vadovų požiūriu. *Vadyba* Vol. 2, No. 7, p.116-120.
40. ROBBINS, S. P. (2010). *Kaip vadovauti žmonėms*. Vilnius: Tyto alba. ISBN: 9789986165521.
41. STELMOKIENĖ, A., ENDRIULAITIENĖ, A. (2013). Vadovo efektyvumo vertinimo pagrindimas: ar reikalinga teorinių požiūrių gausa? *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. No. 68, p. 109-121. ISSN 1392-1142.
42. STONER, J. A., FREEMAN, E. R., GILBERT, D. R. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. ISBN: 9986850304.
43. STOŠKUS, S., BERŽINSKIENĖ, D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija. ISBN: 9955098600.
44. ŠAVAREIKIENĖ, D., MAKSEVIČIUS, A. (2007). Motyvuotas žmogiškųjų išteklių lojalumo ugdytas UAB "Philip Morris Lietuva". *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* Vol. 1, No 8, p 263-269. ISSN 1648-9098.
45. ŠILINGIENĖ, V. (2012). *Lyderystė*. KTU Leidykla: Technologija. ISBN: 9786090206287.
46. ŠIMANSKIENĖ, L., TARASEVIČIUS, T. (2010). Organizacinės kultūros ir vadovų tipų sąsajos. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai* Vol. 20, No. 1, p. 146–153. ISSN: 1822-6760.
47. VANAGAS, R., VYŠNIAUSKIENĖ, L. (2012). *Vadybos pagrindai*. Vadovėlis. Vilnius: MRU. p. 161. ISBN: 9789955194118(15).
48. WAGNER, J. I. J., CUMMINGS, G., SMITH, D. L., OLSON, J., ANDERSON, L., WARRNER, S. (2010). The relationship between structural empowerment and psychological empowerment for nurses: a systematic review. *Journal of Nursing Management*, Vol. 18, p. 448–462.
49. TVARIJONAVIČIUS, M. (2014). *Psichologinis darbuotojų įgalinimas : jo prielaidos ir vaidmuo organizacijoje*. Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, psichologija (06 S) Vilnius. ISSN: 19417233.
50. TVARIJONAVIČIUS, M. (2015). *Kaip įgalinti Lietuvių vadovų praktiniai pavyzdžiai tyrimų įžvalgos patarimai*. Vilnius. Vaga. ISBN: 9785415024049.

51. TVARIJONAVIČIUS, M., BAGDŽIŪNIENĖ, D. (2014). Vadovo įgalinančio elgesio ir struktūrinio įgalinimo reikšmė darbuotojų psichologiniam įgalinimui. *International Journal of Psychology: A Biopsychosocial Approach*, No. 14, p. 113–138. ISSN: 19417233.
52. ZAKAREVIČIUS, P. (2004). Vadovavimo sampratos ir turinio kaita moderniose organizacijose. *Tiltai* No. 3, p. 1-7. ISSN 1648-3979.
53. ZAKAREVIČIUS, P. 2005. Vadybos arimuose. Kaunas: VDU. ISBN: 9955120649.
54. ŽILINSKAS, V., MARTINKUS, B., STAROLENKA, A. (2004). Verslo vadybos pradmenys. Kaunas: Naujasis lankas. ISBN: 9955032391.