

Vadovų galių naudojimas Lietuvos įmonėse jų pavaldinių požiūriu

Straipsnyje pateikiami tyrimo, analizavusio vadovų galių naudojimą Lietuvos įmonėse jų pavaldinių požiūriu, rezultatai. Juose atspindi, kokių lygiu Lietuvos įmonių vadovai naudoja ir vysto savo formalią, atsilyginimo, baudimo, ekspertinę ir patrauklumo galias, taip pat aprašomi būdai, kaip šios galios pasireiškia Lietuvos įmonėse.

Raktiniai žodžiai: formali galia, atsilyginimo galia, baudimo galia, ekspertinė galia ir patrauklumo galia.

The article gives the results of a pilot research on power of managers in Lithuanian companies. They highlight the use level of manager's legitimate, reward, coercive, expert and referent power as well as its development, and the variety of means how this power is employed in Lithuanian companies.

Keywords: legitimate power, reward power, coercive power, expert power and referent power.

Įvadas

Istorijos eigoje žmonės visuomet žavėjosi šviesos, tamsos galia ir pan. Mitiniuose ir istoriniuose pasakojimuose apstu herojų, kurie turi įgiję ar įgyja kokių nors ypatingų galių. Laikui bėgant požiūris į turinčius galios asmenis keičiasi ir pastaruoju metu jis yra labiau neigiamas. D. Kipnis (1976) netgi daugelį jų apibūdina kaip neurotikus, užvaldytus nepilnavertiškumo komplekso, troškimų ir neapykantos, kaip galia bandančius pakeisti švelnumo trūkumo, vienatvės, draugystės netekties jausmus, besistengiančius kompensuoti kokius nors vaikystės nepriteklius. Siekiantys galių apibūdinami kaip silpni ir problemiški, nors taip yra tikrai ne visuomet. D. C. McClelland (1975) teigė, kad galios turėjimas gali turėti ir teigiamą ir

neigiamą puses, žiūrint kaip ją naudoja. Ar iš tikrųjų ir Lietuvos įmonių vadovai taip neigiamai naudojami savo galiomis? Šiuo tyrimu tai ir yra bandoma išsiaiškinti, apklausiant jų pačių pavaldinius. Tuo siekiama objektyvumo, nes patys vadovai greičiausiai turi subjektyviai geresnę nuomonę apie save, nei ją išreiškė jų pavaldiniai.

Darbo objektas – Lietuvos įmonių vadovų naudojamos galios pavaldinių atžvilgiu.

Darbo tikslas – ištirti, kaip Lietuvos įmonių vadovai naudoja formalią, atsilyginimo, baudimo, ekspertinę ir patrauklumo galias.

Pagrindinis **tyrimo metodas** – anketavimas. Duomenys apdoroti programa „SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 13.0 for WINDOWS”.

Vadovų galių tyrimo teorinis pagrindimas

Galią naudoja ir vadovai, ir ne vadovai. Jie manipuliuoja galia, siekdami įgyvendinti savo tikslus, ir daugeliu atvejų, sustiprinti savo pozicijas (Cornelius, Love, 1984). Asmens sėkmė ar nesėkmė naudojant ar reaguojant į galią labiausiai priklauso nuo galios supratimo, žinojimo, kaip ir kada ją naudoti ir sugebėjimo numatyti jos gali-mą poveikį.

Galios ir jos poveikių analizavimas yra svarbus, norint suprasti organizacijos veik-lą. Organizacijoje visi socialiniai tarpusa-vio santykiai siejasi su galios naudojimu (Mintzberg, 1984). Kaip organizacijos pa-daliniai ir darbuotojai yra kontroliuojami priklauso nuo galių ir įtakos naudojimo. Sąvokos galia ir įtaka dažnai naudojamos kaip sinonimai organizacinės elgsenos literatūroje, tačiau yra subtilių, bet svar-bių skirtumų. Įtaka yra susitarimas, kai B yra paveikiamas asmens A, kad elgtųsi tam tikru būdu. Kaip ir įtakoje, galioje yra dviejų žmonių tarpusavio santykiai. Anot kai kurių autorių, “A turi galių B atžvilgiu tokiu mastu, kad jis gali priversti B ką tai daryti, ko šis kitu atveju nedarytų”. Įta-ka nuo galios skiriasi tuo, kad galia rodo sugebėjimą priversti kokį nors asmenį ką nors daryti, o įtaka yra šio sugebėjimo įgyvendinimas. Kitaip, galia yra galimy-bė įtakoti, kai įtaka yra galima dėl galios turėjimo. Reiškia, asmuo gali turėti galios (gebėjimą įtakoti), bet jų nenaudoti, kita vertus, asmuo negali įtakoti (priversti kaž-kaip elgtis), jei neturi galios.

Sakoma, kad vienas asmuo turi galios kito asmens atžvilgiu. Reikia pabrėžti, kad galios turėjimas nėra asmens savybė. Tai dviejų ar daugiau žmonių tarpusavio san-tykių aspektas. Jei A turi galios B, taip yra

dalinai ir todėl, kad B nori tokių tarpusa-vio santykių. Ir jei B nebenori daugiau to-kių santykių su A, tai A daugiau nebeturės galios ir nebegalės daryti įtakos B elgesiui. Taigi galios įgijimas, išlaikymas ir nau-dojimas yra vieni svarbiausių darbuotojų elgsenos organizacijose aspektų.

Vadovo galia reiškia jo gebėjimą dary-ti įtaką darbuotojui, priverčiant jį pasielgti taip, kaip kitu atveju jis nepasielgtų. Viena vertus, šis apibrėžimas reiškia *potencia-lą* – galia gali egzistuoti, tačiau ja gali būti nesinaudojama. Todėl ji yra galimybė, arba potencialas. Kita vertus, svarbiausias galios aspektas yra tas, kad ji yra *priklauso-mybės* funkcija. Juo didesnė darbuotojo priklausomybė nuo vadovo, tuo didesnė vadovo galia tarpusavio santykiuose. Savo ruožtu priklausomybė grindžiama alter-natyvomis, kurias, darbuotojo nuomone, jis turi, ir kiek pavaldiniui atrodo svarbios tos alternatyvos, kurias kontroliuoja vado-vaujantis asmuo. Pavaldinys turi tam tik-rą *veiksmų laisvę*, ir norint, kad vadovas priverstų pavaldinį daryti tai, ko jis kitu atveju nedarytų, reiškia, jog darbuotojas turėtų veiksmų laisvę. Blogiausiu atveju, jei jo darbo elgesys yra taip užprogra-muotas, tuomet jis nieko negali pakeisti. Pavyzdžiui, žmonių pasirinkimą varžo darbo aprašymai, grupės normos, įmonės taisyklės ar reglamentas.

D. C. McClelland (1975) teigia, kad galia gali būti atsakingai taikoma. Jis tyrė galios turėjimo poreikį, pavadinęs poreikį turėti įtakos kitiems žmonėms “n Pow”. Jis gali būti išreiškiamas:

- Stipriais veiksmais, suteikiant pa-galbą, patariant ar kontroliuojant kieno nors darbą;
 - Veiksmais, kurie iššaukia kitų emo-cijas;
 - Rūpinimasis savo reputacija.
- Asmenys, kurie siekia įtakos, dažnai

yra kompetentingi, agresyvūs, siekiantys prestižo, besirenkantys veiksmo situacijas ir daugelio grupių, komandų narys. Anot D. C. McClelland ir D. H. Burnham (1976), efektyvūs vadovai pasižymi aukštu n Pow indeksu, naudojami galiomis, siekdami organizacijos tikslų, naudoja dalyvavimo koncepciją, jiems nesvarbūs glaudūs tarpasmeniniai santykiai. Tai instituciniai vadovai, nes jie naudoja galią, siekdami organizacijos tikslų. Mažiau efektyvūs pasirodė asmeninės galios vadovai, kurie naudoja savo galią asmeniniais tikslais, ir prisijungiantys vadovai, kuriems yra svarbiau patikti nei naudotis galiomis.

Valdžia yra formali galia, priklausanti nuo asmens užimamos pozicijos organizacijoje. Aukštesniojo valdymo lygio vadovai naudoja valdžią vadovaudami savo pavaldiniams, kurie jų įsakymus turi vykdyti. Valdžios charakteristikos:

- Valdžia suteikiama konkrečiai pareigybei ir nepriklauso nuo konkrečios asmenybės savybių;
- Valdžia turi būti priimta pavaldinių, kitaip tarp šių asmenų negali susiklostyti vadovo ir pavaldinio santykiai.
- Valdžia naudojama vertikalčiai, valdymo linija eina nuo aukščiausio valdymo lygio iki žemiausio.

Valdžios turėjimas nereiškia, kad konkretus pavaldinys klausys visų vadovo nurodymų. Šie turi papulti į pavaldinio indiferentiškumo (abejingumo) zoną, t.y. būti pavaldiniui priimtini vykdyti. Nepagrįsti, nepriimtini nurodymai į šią zoną gali nepapulti ir pavaldinys jų nevykdys. Asmens indiferentiškumo zona gali būti platesnė ar siauresnė, ir tai priklauso nuo daugelio veiksnių, tame tarpe ir nuo to, kiek kitų nei valdžia (formali galia) galių vadovas turi konkrečiam pavaldiniui.

R. P. French ir D. B. Raven (1959) pasiūlė penkis tarpasmeninių galių šaltinius:

1. Formali galia – tai valdžia, įstatyminė galia. Ji rodo asmens galimybę įtakoti, atsirandančią dėl turimos pozicijos organizacijoje. Asmuo iš aukštesnio valdymo lygio turės formalią galią – valdžią žemesniojo valdymo lygio darbuotojams. Tačiau tai nereiškia, kad skirtingi to paties valdymo lygio atstovai savo valdžia naudosis vienodai, nes tai priklauso ir nuo vadovų gebėjimų ir savybių.

2. Atsilyginimo galia – pagrįsta asmens galėjimu atsilyginti kitam asmeniui už paklusnumą. Ji naudojama formalios galios sustiprinimui. Jei pavaldiniai jaus, kad jiems gali būti atsilyginama (pripažinimu, karjera, atlyginimo didinimu, papildomais išteklių nurodymų vykdymui ir pan.) už paklusnumą, jie mieliau vykdys nurodymus.

3. Baudimo galia – priešinga atsilyginimo galiai, paremta prievarta. Pavaldiniai paklūsta dėl baimės ar galimo nepageidaujamo vadovo elgesio (per aktyvaus priekabiavimo dėl darbo kokybės, atsisakymo paaukštinti ir pan.).

4. Ekspertinė galia – asmuo ją turi dėl turimų specializuotų žinių, įgūdžių, mokėjimų, patirties. Ekspertinė galia galima ir žemesniajame valdymo lygyje. Ji galima techninėje, administracinėje ar asmeninėje srityse. Kuo sunkiau pakeisti konkretų ekspertą kitu, tuo daugiau ekspertinės galios jis turi.

5. Patrauklumo galia – kai asmenys bando save identifikuoti su konkrečiu asmeniui organizacijoje, yra įtakojami jo asmenybės ar elgsenos stiliaus. Šios galios šaltinis yra asmens turima charizma.

Vėliau D. B. Raven pasiūlė į galių šaltinių sąrašą įjungti informacinę galią – galią asmens, kuris daro įtaką kitam asmeniui dėl to, kad disponuoja tam tikra informacija, kuri reikalinga ir pastarajam asmeniui.

Formali, atsilyginimo ir baudimo galios yra priskiriamos organizacijos, o ekspertinė ir patrauklumo priklauso nuo asmens savybių.

Šie galių tipai nėra nepriklausomi. Priešingai, asmuo gali naudoti šių galių šaltinius įvairiomis kombinacijomis, siekdamas efektyvumo savo darbe. Taip pat, vienos iš galių turėjimas gali įtakoti kitų galių atsiradimą ir atvirškumą.

Pateiktos teorinės nuostatos priskirtinos jau visuotinai priimtoms vadybos moksle. Šių pirminių šaltinių citavimas ar svarstymai vėlesniuose darbuose (autoriai: Appleby; Robbins) iš esmės nepridėjo galios šaltinių teorijai naujų akcentų.

Tyrimo, analizuojančio Lietuvos įmonių vadovų galias, metodinis pagrindimas

Remiantis šiomis teorinėmis nuostatomis, sudarant tyrimo, nagrinėjančio vadovų galias pavaldinių požiūriu, analizės klausimyną buvo įtraukti klausimai apie aukščiau įvardintas galios formas.

Buvo iškeltos ir tikrinamos hipotezės:

I hipotezė: Vadovai galias naudoja skirtingai skirtingo dydžio ir veiklos pobūdžio įmonėse.

II hipotezė: Skirtingo amžiaus, lyties ir išsilavinimo vadovai skirtingai naudoja skirtingas galias.

Į vadovų galių analizės klausimyną buvo įtraukti 72 klausimai. Pasirenkant klausimų tipus ir juos formuluojant, buvo naudojamos literatūroje aprašomais mokslinių tyrimų metodų principais (Kardelis, 2007; Tidikis, 2003). Respondentams buvo pateikiami *uždaro tipo ir kombinuoto su atviru tipu klausimais*. Didžiąją dalį sudaro uždari klausimai, nes:

1) respondentai sutaupo laiką; 2) toks klausimų tipas leidžia išvengti subjektyvumo; 3) duomenis, gautus iš uždaro pobūdžio klausimų, žymiai lengviau lyginti, gretinti bei kiekybiškai statistiškai apdoroti nei duomenis iš „atvirųjų“ klausimų.

Siekiant išsiaiškinti vadovų galias pavaldinių požiūriu Lietuvos įmonėse, buvo atliktas žvalgybinis tyrimas. Jo metu buvo panaudotas kiekybinis duomenų rinkimo metodas – tiesioginė apklausa. Buvo apklausti Lietuvos įmonių vadovų pavaldiniai, turintys pakankamai žinių ir patirties darbe su savo tiesioginiu vadovu, kad galėtų užpildyti jo galių analizės klausimyną. Buvo išdalinta 60 anketų. Atmetus sugadintas arba neteisingai užpildytas anketas, žvalgybiniam tyrimui buvo atrinktos 52 įmonės. Toks skaičius respondentų leidžia pastebėti tendencijas.

Anketomis surinkti duomenys, svarbūs iškeltų hipotezių patikrinimui, ieškant koreliacijų:

- Atliktame tyrime vadovai vyrai sudaro 59 proc. visų vadovų, o moterys – 41 proc.

- Apklausoje dalyvavo įvairaus dydžio įmonės, daugiausia įmonių, kuriose dirba 1–19 darbuotojų (39 proc.), o mažiausiai – kuriose virš 200 darbuotojų (8 proc.), 38 proc. visų įmonių sudaro įmonės, kuriose dirba 20–69 darbuotojai ir 15 proc. yra įmonių su 70–200 darbuotojais. Beje, daugiau vyrų (60 proc.) nei moterų vadovauja mažoms įmonėms, o moterų vadovių yra daugiau didesnėse įmonėse.

- Daugiausia yra 38–47 metų vadovų (34 proc.), vadovų nuo 48 iki 57 metų yra 24 proc., o mažiausiai yra jaunų vadovų – nuo 18 iki 27 metų (tik 5 proc.).

- Kaip ir buvo galima nuspėti, daugiausiai vadovų (69 proc.) turi aukštąjį išsilavinimą, nors 5 proc. vadovų turi tik vidurinį arba specialųjį vidurinį išsilavi-

nimą. Abiejų lyčių vadovai po lygiai turi specialųjį vidurinį ir aukštesnįjį išsilavinimą. Daugiausiai aukštąjį išsilavinimą turi vyrai – net 65 proc., tuo tarpu moterys vadovės – tik 35 proc. Tačiau nėra vadovių moterų, turinčių tik vidurinį išsilavinimą.

- Apklausoje dalyvavo įvairaus veiklos pobūdžio įmonės. Tarp jų 57 proc. – paslaugų, 24 proc. – prekybinio ir 19 proc. – gamybinio veiklos pobūdžio įmonių. Beje, 100 proc. gamybinių įmonių vadovų yra vyrai.

Lietuvos įmonių vadovų galių įgijimas ir naudojimas: tyrimas

Nagrinėjant atsilyginimo ir baudimo galių naudojimą Lietuvos įmonėse nustatyta, kad dauguma apklaustųjų, t.y. pavaldinių, (69 proc.) mano, jog jiems už darbą atlyginama nepakankamai ir tik 31 proc. respondentų yra patenkinti savo atlyginimu. Paaikškėjo, kad labiausiai darbuotojai patenkinti savo užmokesčiu mažose įmonėse. Mažiausiai patenkinti savo uždarbiu darbuotojai dirba didesnėse įmonėse (nuo 70 darbuotojų). Tokį nepasitenkinimą gali lemti tai, kad didelėse įmonėse dirba daug darbuotojų, todėl vadovams sunku tiksliai įvertinti kiekvieno darbuotojo atliktą darbą – didelėje dalyje kompanijų valdomo (skaičius pavaldinių tenkantis vienam vadovui) norma smarkiai viršija maksimalią efektyvią.

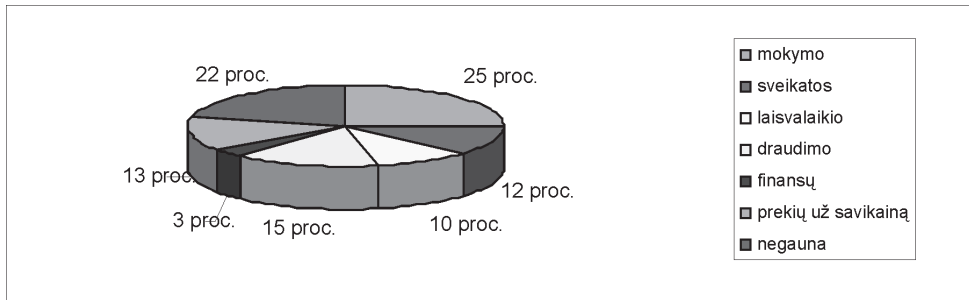
Daugiau nei pusė pavaldinių (54 proc.) mano, jog jiems skiriamas atlyginimas už darbą neatitinka jų atlikto darbo, todėl 43 proc. darbuotojų dirba tik tiek, kiek mano yra verta dirbti už tokį atlyginimą. Rezultatai rodo didelį neatitikimą tarp darbuotojų savęs įsivertinimo ir to, kiek juos įvertina jų vadovai, o tai sąlygoja mažesnes darbuotojų pastangas darbe ir

tiesiogiai atsiliepia visos įmonės veiklos efektyvumui.

Pasirodo, didžiosios daugumos darbuotojų (83 proc.) vadovai niekada nepaklausė, ar jų pavaldiniai patenkinti mokamu atlygiu, matyt, subtiliai nujausdami, koks bus atsakymas, arba jiems tai net ir nerūpi. Beje, 74 proc. vadovų nekeičia atlyginimo priklausomai nuo darbuotojų darbo rezultatų, reiškia, šie neturi papildomų stimulų jų siekti. Turbūt todėl tik 11 proc. pavaldinių jų vadovai be priežasčių sumažino darbo užmokestį.

Pastoviu mėnesiniu atlyginimu už darbą atsilyginama net 63 proc. darbuotojų, kintama dalimi prie pastovaus atlyginimo skatinami vos 23 proc., o atlyginimas priklauso nuo darbo rezultatų tik 9 proc. darbuotojų – rezultatai, tai pat nepalankūs darbo efektyvumui skatinti, ką nagrinėjo dar F. Taylor vadybos mokslo aušroje. Tokia tvarka yra palankesnė nekūrybingiems ir nelinkusiems įgyvendinti savo idėjų darbuotojams, kuriems pakanka to, ką gauna už nustatytas užduotis. Atlyginimas nuo darbo rezultatų priklauso daugiausia paslaugas teikiančiose įmonėse (57 proc. apklaustųjų). Gamybinės ir prekybinės įmonės pasiskirstė po 28 ir 15 procentų. Būtent paslaugas teikiančių įmonių pelnas labiausiai priklauso nuo klientų kiekio, tuomet nuo jo tiesiogiai priklauso ir atlygis.

Respondentai klausti, kokias papildomas naudas, neįskaitant darbo užmokesčio, jie gauna. Dažniausiai buvo minimi: mokymas (25 proc.), draudimo (15 proc.), prekių už savikainą įsigijimas (13 proc.) (žr. 1 pav.). Net 22 proc. paminėjo, kad jokių papildomų naudų negauna. Tai rodo, kad kai kurie darbdaviai nesistengia išlaikyti lojalių darbuotojų, juos skatindami ir motyvuodami papildomai. Iš dalies taip yra dėl perteklinės tam tikrų specia-



1 pav. Lietuvos įmonėse teikiamos papildomos naudos

lybių darbuotojų pasiūlos. Kita priežastis galėtų būti seniai įdiegta ir neatnaujinta vadybinė sistema – laikomasi pasenusių metodų ir nesuprantama, jog išlaikyti tą patį darbuotoją-specialistą yra pigiau, nei nuolat ieškoti ir apmokyti naujus.

Apskritai mokymą, kaip papildomą naudą išskyrė 25 proc. apklaustųjų. Iš jų 56 proc. atstovavo paslaugų, 25 proc. gamybines ir 19 proc. prekybines įmones. Kaip matome, papildomų mokymų sistema labiausiai išplėtotą paslaugas teikiančiose įmonėse. Tokį reiškinį turėjo lemti tai, kad būtent paslaugų rinka yra dinamiškiausia ir greičiausiai kintanti, konkurencija čia yra didžiausia bei nuolat auganti. Taip pat organizuoti mokymus paslaugų sferoje dirbantiems darbuotojams yra paprasčiau, nei dirbantiems gamybinėje – lengviau rasti kompetentingų specialistų, galinčių vesti mokymus, vienu metu galima mokyti didesnę grupę žmonių.

Tik pusė respondentų (54 proc.) jaučia, kad jų asmeninis įnašas įmonės naudai yra pripažįstamas, tačiau dar daugiau jų (63 proc.) teigia, jog jiems neatsilyginama už didesnius pasiekimus ir laimėjimus, nei reikalauja jų darbas, ir dar daugiau darbuotojų (74 proc.) nesijaučia skatinami už idėjas bei pasiūlymus.

69 proc. pavaldinių jaučia, kad jų vadovas turi favoritus, o jie yra mažiau my-

limi (54 proc.), todėl jaučia atlyginimų paskirstymo netolygumą tarp kolegų, kas yra motyvaciją griauantis veiksnys.

Įmonėse, kuriose įdiegtas formalus valdymas, dažniausiai būna nustatytos ir bausmės darbuotojams už tam tikrus nusižengimus. Optimali bausmė, efektyviausiai atkreipianti darbuotojo dėmesį į netinkamą jo elgesį ar prastą užduočių vykdymą yra atlygio sumažinimas, premijos neskyrimas.

Dauguma vadovų (68 proc.) savo pavaldinių finansiškai nebaudžia už vėlavimą, už per ilgas pertraukas bei išėjimą anksčiau iš darbo, tik 22 proc. pavaldinių bausti už netinkamai atliktą darbą. Nagrinėjant, kaip siejasi finansinis darbuotojo baudimas ir įmonės, kurioje jis dirba, dydis. Paaikškėjo, kad finansinės bausmės dažniausiai taikomos mažose įmonėse. Gali būti, kad didesnėse kompanijose ne taip jautriai reaguojama į nepakankamai gerai atliktas užduotis, nes tiesiog fiziškai neįmanoma įvertinti visų darbuotojų užduočių ir pasiektų rezultatų. Mažesnėse įmonėse darbuotojas yra labiau stebimas, jį daug lengviau kontroliuoti ir, pastebėjus kokius nors neatitikimus, iškart nubausti.

Daugelyje Lietuvos įmonių (70 proc.) pavaldiniai nepatiria grasinimų iš savo vadovų, tačiau, 12 proc. darbuotojų grasinama išmetimu iš darbu, 11 proc. – at-

lyginimo sumažinimu, 7 proc. – pažeminiu pareigose, jei neatliks, ko reikalauja vadovas.

Dėl taikytų nuobaudų teisingumo su vadovais bent iš dalies sutinka tik šiek tiek daugiau negu pusė jų pavaldinių (56 proc.), 25 proc. vadovų skirtos nuobaudos visiškai pateisintos. Tokie rezultatai rodo, kad darbuotojų pasitikėjimo vadovais lygis yra gana aukštas. Tai galėjo lemti dvejopos priežastys: arba vadovų patrauklumo bei ekspertinės galios yra labai didelės, ir darbuotojams net nekyla minčių, jog jie galėtų klysti ir skirti bausmes neteisingai, arba darbuotojų pasąmonėje tiesiog užfiksuota, kad „vadovas klysti negali“ pagal klasikinę valdžios supratimo koncepciją.

Kadangi galias vadovai teoriškai gali naudoti tiek teigiama, tiek neigiama prasme, pavaldinių išnaudojimu skundžiasi 10 proc. respondentų, 36 proc. kartais pasijaučia išnaudojami, o 54 proc. – to nepatiria. Pavaldiniai vertina, kad 77 proc. jų vadovų neįmanoma apgauti, simuliuojant darbą ir pan.

Beveik trečdalis darbuotojų jaučia vadovų psichologinę prievartą darbe, 5

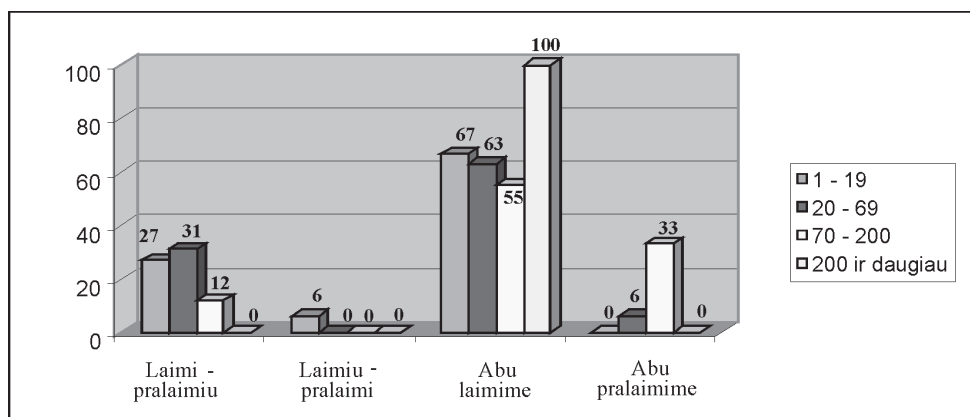
proc. yra patyrę net fizinę prievartą. Ir tik 38 proc. darbuotojų darbe jaučiasi visiškai emociškai saugiai.

Lietuvoje dauguma darbuotojų dirba pirmiausiai todėl, kad tai jų pragyvenimo šaltinis ir pagrindinė sąlyga būti finansiškai savarankiškiems. Pagal motyvų svarbą tik toliau seka ir Maslow hierarchinę poreikių teoriją patvirtina savirealizacijos, pagarbos ir bendravimo poreikių tenkinimas.

Tiriant naudos balansą tarp darbuotojo ir vadovo išsiaiškinta, jog 63 proc. apklaustųjų mano, kad darbe laimi ir jie, ir vadovas, 26 proc. mano, kad laimi vadovas, o jie pralaimi, 8 proc. teigia, kad abu pralaimi, o 3 proc. yra įsitikinę, kad laimi jie, o pralaimi vadovas.

Lyginant, koks yra naudos balansas tarp darbuotojo ir vadovo skirtingo dydžio įmonėse, geriausiai santykius tarp darbuotojo ir vadovo traktuoja didelių (200 darbuotojų ir daugiau) įmonių darbuotojai – čia manančių, kad laimi abu, yra net 100 proc. (žr. 2 pav.).

Nagrinėjant Lietuvos vadovų formalios galios naudojimą, daugiau nei pusė apklaustųjų (53 proc.) mano, kad jų va-



2 pav. Naudos santykis tarp Lietuvos įmonių pavaldinių ir vadovų

dovai naudojami ir formalia, ir neformalia valdžiomis po lygiai, 26 proc. mano, kad vadovai naudojami išimtinai formalia galia ir 21 proc. teigia, kad vadovai labiau naudojami neformaliomis galiomis. Vadovas, tolygiai besinaudojantis formaliomis ir neformaliomis galiomis, yra optimaliai priimtinas bet kokiai įmonei.

Šiek daugiau respondentų (56 proc.) teigė, kad iš dalies vadovai paskirsto išteklius tinkamai, 26 proc. teigė, kad visiškai tinkamai ir 18 proc. manė, kad skirsto netinkamai. Tai rodo, kad darbuotojai pasitiki vadovų gebėjimu paskirstyti išteklius.

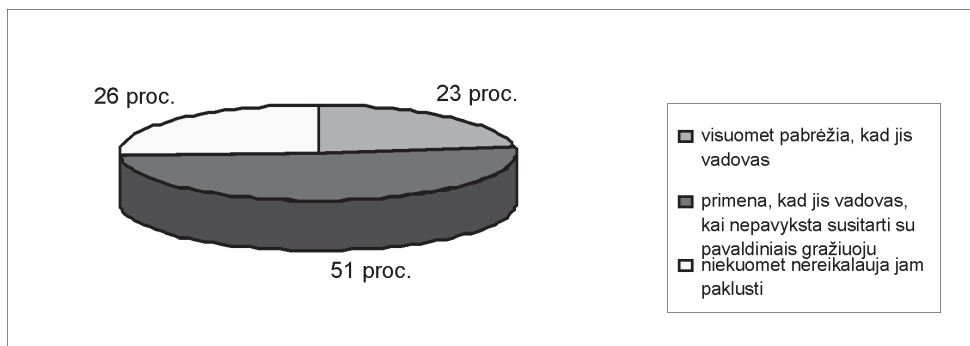
Tiek pat įmonių vadovų reikalauja griežto pavaldumo iš savo darbuotojų. Kadangi nuomonės pasiskirstė beveik po lygiai, galime daryti išvadą, kad vadovų autokratų ir liberaliai valdančių yra daugmaž vienodai. Griežčiausio pavaldumo reikalaujama gamybinėse (48 proc.) bei prekybinėse įmonėse (38 proc.) – dėsnin-ga, turint omenyje statistinį darbuotojų šiose įmonėse prastą išsilavinimą ir gebėjimus. Tik 14 proc. teigė, kad griežtas pavaldumas reikalingas paslaugas teikiančiose įmonėse. Tai normalu, nes tokiose kompanijose dažnai reikia veikti ne griežtai pagal taisykles, o pagal situaciją – dar-

buotojas pats gali priimti geresnį sprendimą, nei vadovas, ypač, kai sprendimą reikia priimti nedelsiant.

Lietuvos įmonių vadovai jų pavaldiniams neatrodo linkę labai kritiškai vertinti jų darbo rezultatus (47 proc.). Tik 15 proc. respondentų atsakė, kad vadovai griežtai vertina atliktus darbus. Griežtesnis darbuotojų darbo vertinimas pastebimas įmonėse, kur dirba 20–69 darbuotojų (50 proc.). Mažose įmonėse vadovai pavaldinių darbo rezultatus vertina atlaidžiau (17 proc.).

Lietuvos įmonėse pastebimas gana subtilus formalios valdžios panaudojimas. Apie 50 proc. Lietuvos vadovų pavaldiniams primena, kad jie vadovai tik tada, kai nepavyksta susitarti su jais gražiuoju, bet nepabrėžia to kiekviena proga, o 26 proc. respondentų teigė, kad vadovai niekuomet nereikalauja jiems paklusti. Tik 23 proc. apklaustųjų pažymėjo, kad jų vadovai visuomet pabrėžia apie jo užimamas pareigas (žr. 3 pav.).

Griežtesnis formalios valdžios panaudojimas pastebimas gamybinėse įmonėse (45 proc.), tuo tarpu paslaugų įmonėse formali valdžia naudojama rečiau (22 proc.). Vėl gi, gamybinės paskirties įmonėse dauguma darbuotojų yra mažiau



3 pav. Lietuvos įmonių vadovų formalios galios valdžią naudojimo formos

išsilavinę bei turintys mažiau kompetencijos darbininkai, kuriems prižiūrėti reikalingas didesnis formalios valdžios panaudojimas.

Dažniausiai Lietuvos įmonių vadovai liepia darbuotojams įgyvendinti nurodytus tikslus bei planus (39 proc.); 28 proc. jų klausia darbuotojų nuomonės, bet sprendimą priima patys; 23 proc. vadovų prašo darbuotojų surinkti informaciją, padėti suformuluoti alternatyvas, bet patys priima galutinį sprendimą; ir tik 10 proc. iš jų visus darbus atlieka kartu su pavaldiniais. Vadovai labiau linkę liepti įgyvendinti tikslus bei planus mažose (37 proc.) bei vidutinėse (31 proc.) įmonėse, kur platesnės darbuotojų vykdomos funkcijos, aukštas centralizacijos lygis ir veiklų koordinavimo poreikis.

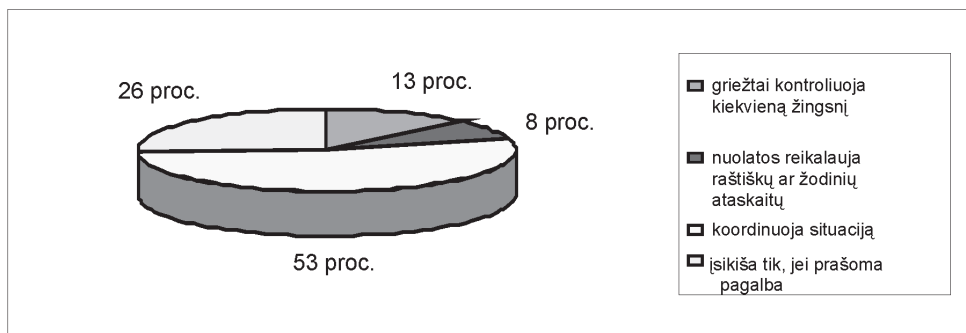
67 proc. vadovų, pagal šiuolaikiškus įmonių veiklos organizavimo principus, pateikia darbuotojams tikslus, esant reikalui ar neaiškumams konsultuoja juos, bet nesikiša į darbo atlikimo procesą, ir tik 33 proc. vadovų yra linkę teikti pavaldiniams smulkius nurodymus, kokią užduotį po kurios vykdyti, kokias priemones ir metodus darbui pasirinkti ir pan. Išanalizavus šiuos duomenis, galime teigti, kad vadovai, visgi, pasitiki darbuotojais. Smulkesnius nurodymus, kaip atlikti darbą, paval-

diniai gauna mažose įmonėse (46 proc.), nes jose yra lengviau ir paprasčiau juos pateikti dėl mažo darbuotojų skaičiaus, ir visiškai priešinga situacija yra didelėse įmonėse.

53 proc. vadovų, vykdant darbų kontrolę, koordinuoja situaciją, kad darbai vyktų reikiama seka, prižiūri, kad nepritrūktų išteklių, priemonių, darbuotojų ir pan. 13 proc. iš jų kontrolę atlieka griežtai sekdami kiekvieną pavaldinių žingsnį. Lietuvoje vadovai nėra linkę nuolat reikalauti žodinių bei raštiškų ataskaitų apie darbą iš savo pavaldinių (8 proc.) (žr. 4 pav.).

Galima teigti, kad darbų kontrolė Lietuvos įmonėse grindžiama abipusiu pasitikėjimu. Vidutinio dydžio įmonėse kontroliuojamas kone kiekvienas darbuotojo žingsnis, didelėse įmonėse griežta kontrolė yra sunkiai įmanoma ir vykdoma. Reiškia, tyrimo rezultatai patvirtina Galbraith koordinavimo teoriją apie jo poreikio didinimą įmonei augant, o paskui mažinimą, kai įmonė perauga tam tikrą ribą, kai griežtas veiklos koordinavimas galėtų didinti veiklos efektyvumą.

Daugiau nei pusė apklaustųjų (58 proc.) pažymėjo, kad vadovai iš dalies aiškiai pateikia pavestos užduoties turinį, tikslus, laukiamus rezultatus, terminus ir



4 pav. Lietuvos įmonių darbo kontroliavimo būdai

pan., ir tik 39 proc. respondentų vadovai aiškiai tai išreiškia, o 3 proc. respondentų atsakė, kad vadovai visiškai neaiškiai pateikia, ko iš jų nori. Logiška, kad vadovai su aukščiau išsilavinimu užduotis pavaldiniams pateikia aiškiau, negu vadovai su viduriniu išsilavinimu (atitinkamai 58 proc. ir 5 proc.), nes turi daugiau kompetencijos bei žinių.

Pusė apklaustųjų (50 proc.) yra linkę manyti, jog vadovai pasitiki jais, kad jie tinkamai atliks užduotį. Mažiau nei pusė respondentų (45 proc.) nėra taip tvirtai įsitikinę dėl vadovų pasitikėjimo jais. Ir tik 5 proc. iš jų pažymėjo, kad vadovai visiškai nepasitiki savo pavaldinių darbo atlikimu. Paaiškėjo, kad vadovai-vyrai linkę labiau pasitikėti pavaldiniais, negu moterys (atitinkamai 74 proc. ir 26 proc.). Matyt, iš prigimties moterys už vyrus yra įtaresnės, priekabesnės ir linkusios patikrinimams.

Iš atlikto tyrimo duomenų matyti, kad Lietuvoje 57 proc. vadovų linkę svarbias užduotis deleguoti savo pavaldiniams, o 43 proc. jų patiki tik nesudėtingas. Svarbias užduotis linkę patikėti pavaldiniams vyresnio amžiaus vadovai (38–51 metų). Jauni vadovai (18–27 metų) svarbias užduotis deleguoja rečiau. Iš šių duomenų pastebima, kad didesnė gyvenimiška patirtis išmoko atsakyti jaunatviško maksimalizmo ir labiau pasitikėti žmonėmis.

64 proc. darbuotojų pažymėjo, kad vadovams jų nuomonė atrodo svarbi tik iš dalies, 28 proc. apklaustieji yra patenkinti vadovų požiūriu į juos, tik 8 proc. respondentų mano, kad jų nuomonė nėra svarbi. Paaiškėjo, kad vadovams su aukščiau išsilavinimu (65 proc.) pavaldinių nuomonė yra svarbesnė negu vadovams turintiems prastesnę išsilavinimą.

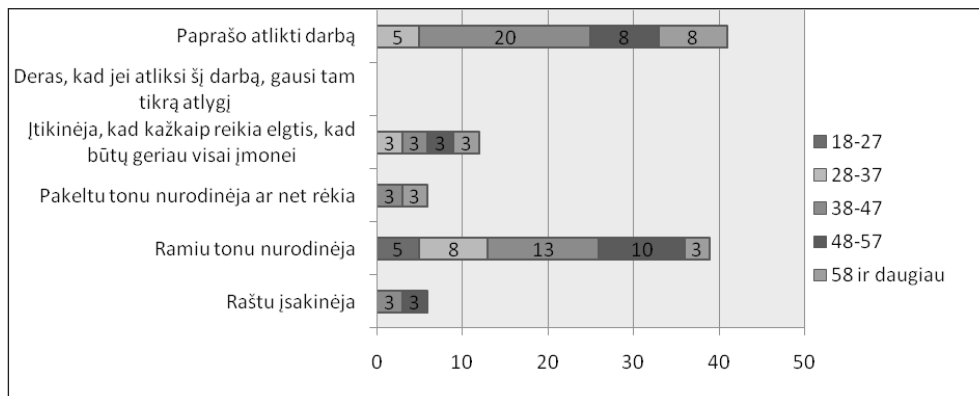
Paaiškėjo, kad net 62 proc. vadovų išsireikalauja atsakomybės iš darbuotojų už

pavestas užduotis ir tik 5 proc. – ne. Moterys-vadovės iš savo pavaldinių atsakomybės išsireikalauja 14 proc. mažiau negu vyrai.

Darbuotojų klausta, ar būna, kad vadovas nespėja atlikti darbų, nors galėjo juos pavesti pavaldiniams. Į šį klausimą teigiamai atsakė tik 10 proc. apklaustųjų – geras vadovas turi mokėti ir privalo kai kuriuos darbus deleguoti pavaldiniams. Kaip ir buvo galima numanyti, 40 proc. įmonių, kuriose dirba nuo 1 iki 19 darbuotojų, visada suspėja atlikti visus darbus, kitose įmonėse šis rodiklis išsidėstė vienodai – po 20 proc. Visus darbus vadovai spėja atlikti mažose įmonėse, nes ten nėra tiek daug darbų ir užduočių kaip didesnėse įmonėse.

Didžioji dalis respondentų (54 proc.) teigia, kad jų vadovas yra organizuotas, tačiau nuostabą kelia, kad net 15 proc. apklaustųjų atsakė neigiamai. Dauguma pasimetusių smulkmenose ir laike vadovų yra mažose įmonėse, o didesnėse įmonėse (70 ir daugiau darbuotojų) dirba tik organizuoti vadovai.

Turintys formalią galią vadovai nedažnai naudoja raštiškus įsakymus, potvarkius, taisykles ir kitus dokumentus (28 proc.), 44 proc. – iš viso nieko panašaus nenaudoja, o likę 28 proc. – priklausomai nuo situacijos. Vyresnio amžiaus vadovai taip elgiasi dėl to, kad yra įpratę taip daryti, kadangi jų vadovai irgi taip elgėsi su jais ir negali persiorientuoti šiandieniniame pasaulyje, kur darbuotojai nebėra laikomi darbo jėga, kuriems reikia tik įsakinėti. O štai jauni vadovai (18–27 metų) iš viso nenaudoja raštiškų įsakymų, potvarkių, taisyklių ir kitų dokumentų, ir daugiau naudojasi savo neformalia gاليا, su pavaldiniais elgdamiesi kaip su partneriais. Logiška, jog 47 proc. įmonių, kuriose dirba nuo 1 iki 19 darbuotojų, nenaudoja jokių



5 pav. Lietuvos įmonių vadovų skatinimo dirbti būdai

raštiškų įsakymų, taip pat 35 proc. įmonių, kuriose dirba nuo 20 iki 69 darbuotojų, ir 18 proc. įmonių su 70–200 darbuotojų. Tuo tarpu didelėse įmonėse, kuriose dirba 200 ir daugiau žmonių visada yra naudojami raštiški įsakymai ir dokumentai – čia vadovas negali kiekvienam darbuotojui atskirai visko paaiškinti žodžiu, todėl viską pateikia rašytine forma taip sutaupydamas laiko.

Nagrinėjant Lietuvos vadovų ekspertinę ir patrauklumo galias, iš 5 paveikslų akivaizdu, jog Lietuvos vadovų darbe dominuoja du darbuotojų skatinimo būdai: nurodinėjimas ramiu tonu (38 proc.) ir tiesioginis prašymas atlikti darbą (41 proc. respondentų). Paaiškėjo, jog šiais būdais labiausiai yra linkę naudotis 38–47 metų vadovai (33 proc. vadovų).

Tarp vadovų visiškai nepopuliarus yra derėjimasis su darbuotojais atlikti darbą už tam tikrą atlygį (transakcinis vadovavimas) (0 proc.). Beje, moterys vadovės labiau nei vyrai darbuotojų skatinimui dirbti yra linkusios pasitelkti rašytinę dokumentų formą, įtaigą darbuotojams (po 13 proc.). Tačiau nemažiau jų (taip pat 13 proc.) yra linkusios neteisingai naudotis joms suteiktomis galiomis ir naudotis

prievarta (nurodinėti pakeltu tonu ar net rėkti). Nors išryškėjo tai, jog moterų ekspertinė ir patrauklumo galios pasireiškia įvairiau, tačiau taip pat jos linkę ir labiau pervertinti savo galias.

Ypatingai svarbu, kad vadovas adekvačiai žiūrėtų į iškilusius sunkumus ir mokėtų kuo greičiau juos išspręsti. Dauguma apklaustų respondentų (72 proc. visų apklaustųjų: 83 proc. vyrų ir 56 proc. moterų) sudėtingas situacijas vertina blaiviai, t.y. realistiškai. Negalima nepastebėti, jog moterys vadovaudamos išsiskiria 38 proc. didesniu pesimistiškumu. Tai galima susieti su lyčiai būdingomis savybėmis, tačiau tai gali reikšti ekspertinės galios trūkumą moterų vadovių darbe. Labiausiai realistiškai į sudėtingas situacijas reaguoja paslaugų veikloje dirbantys vadovai – populiariausiame sektoriuje dirba kompetentingi vadovai, pasižymintys mokėjimu blaiviai žvelgti į iškilusias problemas.

Vadovai, pavaldinių nuomone, sugeba (51 proc.) arba iš dalies sugeba (49 proc.) spręsti keblias situacijas, kilusias jų darbo veikloje. Pavaldiniai, vėl gi, mano, jog vyrai tvirčiau įveikia keblias situacijas lyginant su moterimis (57 proc. ir 44 proc.). Jie gali lengviau pasinaudoti savo

patrauklumo galia nei moterys dėl nuo seno išlikusių asociacijų, jog vyras vadovas visuomet turės daugiau kompetencijos nei vadovė-moteris. Didžioji dauguma teigiamai įvertintų vadovų turi aukštąjį išsilavinimą, nes tai pagrindinis indėlis į kvalifikuotą ir sėkmingą vadovo darbą sprendžiant keblias situacijas, sėkmingai panaudojant ekspertinę ir patrauklumo galias.

Dauguma apklaustųjų (87 proc.) mano, jog vadovas turi aukštesnę kvalifikaciją nei jis pats, t.y. pavaldinys. Vyrų vadovų (87 proc.) ekspertinė ir patrauklumo galios yra tvirtesnės nei moterų, jie yra labiau vertinami savo pavaldinių, kadangi, moterų vadovų kvalifikacija pasitikima 75 proc. Pavaldinių pasitikėjimą vadovo kvalifikacija ir jo ekspertine galia lemia jo išsilavinimas (62 proc. respondentų vadovai turi aukštąjį išsilavinimą). Tokias pačias išvadas galima daryti ir nagrinėjant vadovo teorinių žinių lygį (79 proc., iš kurių vadovų vyrų – 81 proc. ir moterų – 78 proc.). Taip pat iš jų 59 proc. vadovų turi aukštąjį išsilavinimą.

Net 93 proc. respondentų mano, jog darbo patirties jų vadovams netrūksta. Nuomonės neišsiskiria, net jei nagrinėjama skirtinga vadovų lytis, tačiau daugiausiai jos turi 38–47 metų vadovai. Tai yra logiška, kadangi patirtis, o su ja kartu ir patrauklumo bei ekspertinė galios yra įgyjamos per tam tikrą laiko tarpą, nuosekliai dirbant.

Matyt, todėl pavaldiniai yra linkę klausyti savo vadovų nurodymų (59 proc.), tačiau, vadovų vyrų pavaldiniai klauso labiau nei moterų (atitinkamai 65 ir 50 proc.). Vyriška lytis vis dar tapatinama su kompetencija, galia ir analitiniu mąstymu. Labiausiai yra pasitikima paslaugų srityje dirbančiais vadovais mikro įmonėse.

Tačiau darbuotojai vengia vadovo po-

veikio jų asmeniniam gyvenimui (net 82 proc. apklaustųjų). Nagrinėjant skirtingas vadovaujančiųjų lytis, išaiškėjo, jog, nors ir tendencija išlieka ta pati (87 proc. vadovų vyrų ir 75 proc. vadovų moterų darbuotojų jų asmeniniame gyvenime neįtakoja), vis dėl to, moterys vadovės pavaldiniams daro didesnę įtaką jų asmeniniam gyvenimui. Didžiausią įtaką asmeniniam pavaldinių gyvenimui geba daryti 38–47 metų, taigi turintys solidžią darbo patirtį, vadovai. Galima teigti, jog patrauklumo, o taip pat ir ekspertinė galios yra tiesiogiai susijusios su vadovų amžiumi.

Taip pat pavaldiniai nėra linkę visiškai lygiuotis į dabartinius savo vadovus. Tačiau iš dalies yra lygiuojamasi į aukštąjį išsilavinimą turinčius vadovus (36 proc.) Galima daryti prielaidą, jog išsilavinęs vadovas pasižymi ir žavi savo gerai išvystytais ekspertine ir patrauklumo galiomis. Pavaldiniai nenorėtų būti panašūs į jiems vadovaujančias moteris (net 50 proc. apklaustųjų). Išvada: Lietuvoje moterys vadovės nėra pakankamai išvysčiusios ekspertines ir patrauklumo galių.

Tačiau pavaldiniai nori mokytis iš jiems vadovaujančių asmenų. Ypatingai norima mokytis iš vyrų vadovų (83 proc.). Labiausiai pavaldiniai nori lygiuotis į paslaugų veiklos srityje dirbančius vadovus (44 proc.). Vadovų vyrų patarimų daigiau kaip pusė (52 proc.) darbuotojų klauso ir tik 4 proc. visai jų visiškai neklauso. O vadovų moterų patarimų didžioji dalis darbuotojų (69 proc.) klauso tik iš dalies ir tik 25 proc. darbuotojų visiškai jų klauso. Taigi vadovų vyrų patarimų darbuotojai klauso žymiau labiau nei vadovų moterų. Matyt, taip yra dėl to, kad vis dar vyrauja nuomonė, kad moterims tarp vadovų ne vieta.

Daugiausia darbuotojų klauso patarimų vadovų, kurių amžiaus intervalas 48–

57 metai. Tokio amžiaus vadovas jau turi pakankamai patirties, tam tikrų įgūdžių, ir tai pagrindiniai veiksniai, lemiantys šių vadovų ekspertinę galią. Keista, bet vadovų, patenkančių į jauniausių vadovų amžiaus kategoriją, patarimų klauso pusė apklaustųjų darbuotojų. Matyt, šie vadovai įtikina pavaldinius turintys patrauklumo galios savo ryžtu ir drąsa. Be to, šie vadovai neseniai baigę auštąsias mokyklas, kai kurie dar mokosi, dėl to pavaldiniams gali atrodyti, jog jie turi daugiau žinių tam tikrais klausimais. Daugiausia vadovų patarimų darbuotojai klauso, vėl gi, dirbantys paslaugų sektoriuje. Iš to galima daryti išvadą, kad daugiausiai ekspertinę galią naudoja vadovai, dirbantys paslaugų sektoriuje. Daugiausiai darbuotojų klauso vadovų patarimų, dirbančių įmonėse, kuriose yra nuo 70 iki 200 darbuotojų.

Daugiausiai apklaustųjų tik iš dalies pritaria vadovų vertybėms ir nuostatomis. Visiškai joms pritaria tik 15 proc. apklaustųjų. Nėra apklaustųjų, kurie nepritarė vadovų vyrų vertybėms, o vadovių moterų vertybėms nepritaria 6 proc. Labiausiai apklaustieji darbuotojai pritaria vadovų, kurių amžius patenka į intervalą 38–47, vertybėms bei nuostatomis. Tai, kad būtent daugiausiai tokio amžiaus vadovai turi patrauklumo galią, lemia jų turima jau nemaža patirtis ir tai, kad jie yra pakankamai jauni, visa tai darbuotojus žavi ir sukelia norą susitapatinti su vadovu. O vertybėms nepritariama vadovų, kurių amžius patenka į intervalą 18–27. Tokio amžiaus vadovams dar sunku atskleisti savo patrauklumo galią.

Vadovai, jų pavaldinių nuomone, orientuojasi labiau į darbą, nei į žmones. Pasirodo, net 94 proc. vadovių moterų orientuojasi į darbą, o vyrų šiek tiek mažiau – 78 proc. Į žmones labiausiai

orientuojasi vadovai, kurių amžius nuo 58 ir daugiau metų, ir visai nesiorientuoja vadovai, kurių amžius nuo 18 iki 27 ir nuo 48 iki 57 metų, taigi šie vadovai visą dėmesį skiria darbui. Vertinant įmones pagal darbuotojų skaičių joje, matyti, kad augant darbuotojų skaičiui, vadovai vis labiau orientuojasi į žmones.

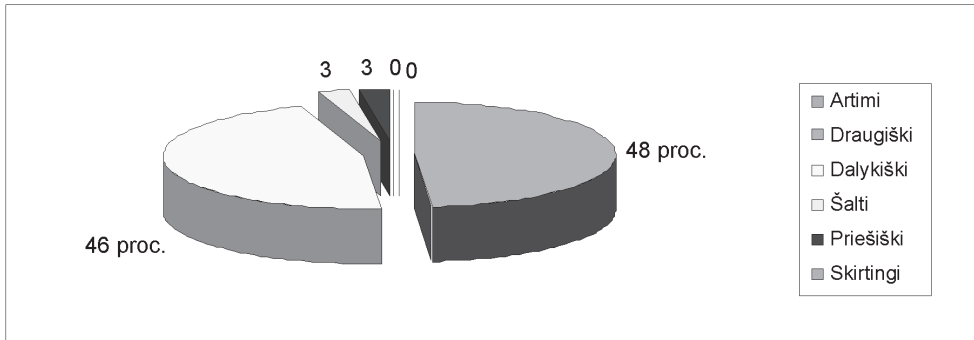
Maždaug pusė vadovų (tiek vyrų, tiek moterų) rodo pavyzdį, kaip darbuotojai turi dirbti ir elgtis. Tačiau moterys vadovės pedagoginiais sugebėjimais vyrus lenkia, jos supratingesnės bei jautresnės ir suvokia, kad darbuotojams ne viskas aišku ir norint, kad jie elgtųsi, kaip tikimasi, reikia jiems parodyti pavyzdį. Vadovai nuo 18 iki 27 metų visai nerodo pavyzdžio savo pavaldiniams.

Natūralu, jog vadovai vyrai labiau nei moterys ieško naujų galimybių. Juk vyrai visuomet linkę labiau rizikuoti bei nebijo iššūkių, o moterys yra atsargesnes.

Kiekviename sektoriuje daugiau nei pusė vadovų nuolat ieško naujų galimybių, ypač prekybinėse įmonėse, kur pelnas daugiausiai priklauso nuo geresnio tiekėjo ar sėkmingesnės reklaminės kompanijos.

Dauguma vadovų tik iš dalies motyvuoja darbuotojus dirbti. Vadovų vyrų, motyvuojančių pavaldinius, beveik 3 kartus daugiau nei vadovių moterų. Labiausiai darbuotojus motyvuoja vadovai, kurių amžius nuo 38–47 metų, prasčiausiai pavaldinius motyvuoja jauni vadovai.

Didžioji dalis vadovų pavaldinius padrąsina tam tikriems poelgiams, daugiausiai moterys, turinčios aukštesnįjį ar aukštąjį išsilavinimą. Vadovės moterys taip pat daugiau nei vadovai vyrai verčia pavaldinius aukoti daugelį asmeninių dalykų dėl darbo. Tai daugiausia vadovai virš 58 metų amžiaus. Taip yra todėl, kad šie vadovai jau užauginę savo šeimas ir neį-



6 pav. Lietuvos įmonių pavaldinių santykiai su vadovais

sivaizduoja darbo, kuriam nereiktų skirti viso savo laiko, to paties tikėdamiesi iš pavaldinių.

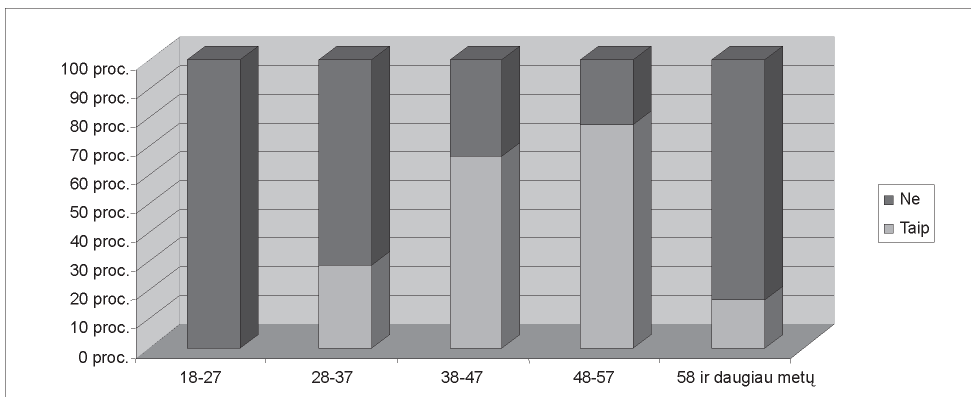
Dauguma vadovų vyrų (78 proc.) sugeba perteikti pagrindinį tikslą, dėl ko dirbama įmonėje, o vadovių moterų didesnė dalis (56 proc.) to nesugeba. Kuo didesnė įmonė, tuo daugiau vadovų, tinkamai perteikiančių pagrindinius tikslus.

Vadovų-vyrų, rinkoje išvelgiančių tokių galimybių, kurių pavaldiniai neįžvelgia, žymiai daugiau nei moterų, daugiausiai 48–57 metų kategorijoje, o mažiausiai vadovų – nuo 18 iki 27 metų. Pastarieji vadovai yra dar labai jauni, patirties turi dar per mažai.

Iš visų apklaustųjų tik 5 respondentai teigė, kad jie nelaiko savo vadovų išmincingais. Šiai nuomonei neturėjo įtakos nei vadovo amžius, nei jų išsilavinimas, nes šie rodikliai pasiskirstę gana vienodai, tačiau iš jų 4 yra vadovės moterys.

87 proc. apklaustųjų teigė, jog vadovai juos moko bei konsultuoja, kaip atlikti užduotus darbus ar bent jau iš dalies konsultuoja. Nei amžius, nei išsilavinimas tam neturi įtakos.

Didžioji dalis vadovų nesistengia pasitelkti į pagalbą kitus vadovus, norėdami paveikti savo pavaldinius. Iš visų vadovų, tik apie 30 proc. visų vadovų pasitelkia ar bent iš dalies pasitelkia į pagalbą kitus va-



7 pav. Lietuvos įmonių vadovų autoriteto turėjimas pagal amžių

dovus. Nei pagal amžių, nei pagal lytį jokių išskirtinumų nėra.

6 paveiksle atsispindi vadovo santykiai su pavaldiniais. Kaip matome, dauguma santykių yra arba draugiški, arba dalykiški (atitinkamai 48 proc. ir 46 proc.). Draugiškus santykius lemia darbas mažose įmonėse, dalykiški vyrauja didesnėse įmonėse, kur vadovui sunku pažinti visus darbuotojus.

Jauni vadovai beveik neturi autoriteto darbuotojams, o didžiausias autoritetas tarp 38–57 metų vadovų. Jaunesni vadovai neturi tiek daug patirties kaip vyresnio amžiaus vadovai, todėl pavaldiniai mažiau jais ir pasitiki (žr. 7 pav.).

Iš apklaustųjų tik 5 proc. mano, kad jų vadovas yra tikras egoistas, 64 proc. mano, kad vadovas yra tik iš dalies egoistas ir 31 proc. galvoja, kad jų vadovai tikrai nėra egoistai.

Net 79 proc. vadovų bent jau iš dalies skatina grupinį darbą. Tai rodo, jog kaip ir daugelis šiuolaikinių vadovų, jie stengiasi skatinti grupinį darbą.

Išvados

Apibendrinus rezultatus, prieita tokių išvadų:

1. Iš esmės, darbuotojai nėra patenkinti, kaip jų vadovai naudoja savo atsilyginimo galią Lietuvos įmonėse, nes tinkamai nemotyvuotas darbuotojas neleidžia siekti aukštesnio veiklos efektyvumo. Vadovai turėtų daugiau dėmesio skirti informacijos rinkimui apie tai, kokio atlygio pageidauja pavaldinys. Taip pat pavaldinių iniciatyvos ir papildomos pasitangos turėtų atsispindėti jų atlyginimo sistemoje.

2. Baudimo galia Lietuvos įmonių vadovai naudojami gana išmaniai, nepiktinaudžiauja ja.

3. Iš tyrimo paaiškėjo, kad dauguma vadovų tolygiai naudoja formalią valdžią ir neformalias galias. Formali vadžia yra pabrėžiama iškilus problemoms arba sunkumams įmonėse, kurių nepavyksta išspręsti gražiuoju.

4. Organizuojant ir kontroliuojant darbus vadovai elgiasi gana tolerantiškai, bendradarbiauja su pavaldiniais. Nusišlytymas galių naudojimu, kurį nagrinėja tokie autoriai kaip D. Kipnis (1976) ar D. C. McClelland (1975), nėra pagrįstas Lietuvos vadovų atžvilgiu.

5. Abi iškeltos hipotezės dėl galių naudojimo priklausomybės nuo skirtingo vadovų amžiaus, lyties bei skirtingo įmonių dydžio bei pobūdžio pasitvirtino: daugiausia ekspertinės galios turi 38 metų ir vyresni vadovai vyrai, kurių išsilavinimas aukštasis arba aukštesnysis, jie dirba paslaugų sektoriuje ir vadovauja įmonei, kurioje yra iki 19 darbuotojų; o patrauklumo galią Lietuvoje turi 38–57 metų vadovai vyrai, turintys aukštąjį arba aukštesnįjį išsilavinimą, dirbantys paslaugų sektoriuje, ir vadovaujantys įmonėms, kuriose yra iki 19 darbuotojų.

6. Galias įgyti ir tinkamai naudoti žymiai geriau sekasi vadovams-vyrams nei vadovėms moteris, ir kitais tyrimais galima būtų bandyti išsiaiškinti, kas tai labiau nulemia: stereotipai, objektyvūs lyčių skirtumai ar kt.

7. Galima patvirtinti teiginį, kad vadovų galios, ypač patrauklumo ir ekspertinės galia eina greta – jei vadovas turi ir taiko savo ekspertinę galią, didelė tikimybė, kad jis taip pat turi ir naudoja patrauklumo galią, ir pan.

Literatūra

1. Cornelius, E. III, Love, F. (1984). The Power Motive and Managerial Success in a Professionally Oriented Service Industry Organization // Journal of Applied Psychology, 1984, February.
2. French, R. P., Raven, D. B. (1959). The Bases of Social Power // Studies in Social Power.
3. Hickson, D. J., Hinnings, C. A., Lee, C. A., Schneck, R. E., Pennings, J. M. (1971). A Strategic Contingency Theory of Intraorganizational Power // Administrative Science Quarterly, June.
4. Kardelis, K. (2007). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai – 2-asis leid. – Kaunas: Judex.
5. Kipnis, D. (1976). The Powerholders. Chicago: University of Chicago Press.
6. McClelland, D. C. (1975). Power: The Inner Experience. N.Y.: Irvington Publ.
7. McClelland, D. C., Burnham, D. H. (1975). Power is the Great Motivator // Harvard Business Review, March-April.
8. Milgram, S. (1974). Obedience to Authority. N.Y.: Harper & Row.
9. Mintzberg, H. (1984). Power and Organizational Life Cycles // Academy of Management Review, October.
10. Svarbiausių politologijos terminų žodynelis. Prieiga per internetą: <http://search.delfi.lt/cache.php?id=B8A9B4033894B535> [žiūrėta: 2008-09-11].
11. Tidikis, R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija. – Vilnius: Lietuvos Teisės universitetas.

Straipsnis įteiktas: 2008 10 15

Parengtas publikuoti: 2008 11 28

Sonata STANIULIENĖ

DIFFERENT POWERS USED BY MANAGERS IN LITHUANIAN COMPANIES FROM THE VIEWPOINT OF THEIR SUBORDINATES

Summary

By interviewing subordinates in Lithuanian companies the author of this paper attempts to find out if their supervisors really use available powers in a negative manner. Thus, the purpose of the paper is to examine how managers of Lithuanian companies use powers possessed by them including legitimate power, reward power, coercive power, expert power, and referent power. Legitimate power is an authority that shows a person's ability to make influence due to his/her position in the company. Reward power is based on a person's ability to ensure compensation to the other person for the latter's obedience. It is used for enforcement of the legitimate power. If subordinates feel they can be rewarded for their obedience (by means of recognition, career, increased salary, additional sources for accomplishment of orders, and etc.) they will undertake given orders more willingly. Coercive power is opposite to the reward power and is based on coercion when subordinates obey due to fear or potentially undesirable behaviour of their manager. Expert power results from specialized knowledge, skills, compe-

tencies, and experience possessed by the person. Referent power results when persons attempt to identify themselves with the particular person in the organization, and when they are influenced by his/her personality or style of behaviour. The source of such a power is charisma of that person.

When constructing research instrumentation, some questions concerning the previously identified forms of managers' powers have been included in the questionnaire used for the analysis of powers of managers from the viewpoint of their subordinates.

The following hypotheses have been raised and verified:

Hypothesis I: managers use their powers differently in companies of different size and of different business nature.

Hypothesis II: managers of different age, gender and education use their powers differently.

In summary of the research findings, the following conclusions have been drawn. In principle, subordinates in Lithuanian companies are not satis-

fied with the way their supervisors use their reward power, as only adequately motivated employees enable to pursue higher effectiveness of their performance. Supervisors should give more attention to gathering of information on what rewards are desired by their subordinates. A reward system should also reflect initiatives and extra attempts taken by employees.

In Lithuanian companies, the managers' use of coercive power is rather smart and non-abusive.

The research showed that formal (legitimate) authority and informal powers of managers are used rather evenly. The formal authority is emphasized when companies face with problems or difficulties that cannot be resolved by a good will. When arranging and controlling work, supervisors act more tolerantly as they cooperate with their subordinates.

Both hypotheses concerning the relation between the use of powers, different age and gender of managers, different size and business nature of companies have been confirmed: the greatest expert power lies with male managers of 38 years old and older possessing higher education; they typically work in the service sector and run companies with 19 employees; the greatest referent power lies on 38-57 years old male managers possessing higher or further education; they typically work in the service sector and run companies with 19 employees.

The following statement can be considered confirmed: different powers possessed by managers (especially referent and expert power) go side by side. If a manager has and applies his/her expert power it's very likely that he/she also possesses and uses his/her referent power, and etc.