



Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija

GEDIMINAS DUBAUSKAS

Organizacijos elgsena

Vilnius
2006

UDK 658.3(075.8)
Du-09

Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos Vadybos katedros prof. dr. Gedimino Dubausko knygoje aptariami organizacijos veiklos vadybiniai, sociologiniai, psichologiniai ir ekonominiai aspektai.

Knyga skiriama viešąjį administravimą ir vadybą bei verslo administravimą studijuojantiems kariūnams ir klausytojams.

Atsakingasis redaktorius prof. habil. dr. Eduardas Jančiauskas

Recenzavo:

prof. hab. dr. Borisas Melnikas, VGTU,

doc. dr. Meilė Jasienė, VU,

doc. dr. Antanas Lubys, VGTU.

© Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2006.

© Gediminas Dubauskas, Vilnius, 2006.

ISBN 9955-423-45-5

TURINYS

ĮVADAS.....	4
1. ORGANIZACIJOS ELGSENOS SAMPRATA.....	6
2. ORGANIZACIJOS DARBUOTOJŲ GALIMYBIŲ ATSKLEIDIMAS.....	8
3. ORGANIZACIJOS KULTŪROS SAMPRATA.....	18
4. TARPKULTŪRINĖS IR TARPTAUTINĖS ORGANIZACIJOS SAMPRATA.....	29
5. TARPTAUTINĖS ORGANIZACIJOS.....	33
6. TARPTAUTINĖS VADYBOS PROCESAS.....	36
7. TARPTAUTINIŲ ORGANIZACIJŲ DINAMIKA.....	43
7.1. JUNG TINĖS TAUTOS.....	45
7.2. DAUGIAŠALIAI PLĖTROS BANKAI.....	48
8. ORGANIZACIJŲ VALDYMAS PEREINAMOSIOS EKONOMIKOS ŠALYSE.....	54
9. INDIVIDŲ ELGSENOS ĮTAKA ORGANIZACIJOS VEIKLAI.....	64
10. INDIVIDŲ GEBĖJIMAI.....	70
11. INDIVIDŲ EMOCIJOS.....	76
12. ASMENYBĖS POŽIŪRIO IR ELGESIO SANTYKIS.....	81
13. INDIVIDŲ BENDRAVIMAS ORGANIZACIJOSE.....	93
14. MOTYVACIJA TEISINGUMO, LŪKESČIŲ IR TIKSLO NUSTATYMO POŽIŪRIU.....	102
14.1. POREIKIŲ MOTYVACIJOS TEORIJS.....	102
14.2. PROCESO MOTYVACIJOS TEORIJS.....	105
14.3. MOTYVACIJOS ESMĖ.....	108
15. ANKSTESNĖS MOTYVACIJOS TEORIJS.....	110
16. NAUJAUSIOS MOTYVACIJOS TEORIJS.....	115
17. ORGANIZACIJOS VEIKLOS GERINIMAS.....	123
18. SOCIALINĖS GRUPĖS IR BENDRAVIMAS.....	132
19. LYDERIAVIMAS.....	139
20. STRESŲ VALDYMAS.....	144
Literatūra.....	154

ĮVADAS

Ši knyga sudaryta kaip alternatyva organizacijos elgsenos studijų vadovėliui. Joje bandoma subalansuotai aptarti visus svarbiausius elementus, kurie sudaro organizacinės elgsenos (OE) dėstomąjį dalyką, ir rašoma stiliumi, kuris skaitytojams pasirodys informatyvus. Šis leidinys praverstų besimokantiems įvairiose socialinių mokslų krypties studijų programose ir gali būti naudojamas kartu su kitais sukaupą patyrimą bei praktinius atvejus nagrinėjančiais papildomais skaitiniais. Kiekviena organizacija susikuria savo tikslus, kurių siekia jos nariai. Tačiau organizacijos veiklos efektyvumas bei sėkmė priklauso ne vien tik nuo jos narių sugebėjimų ir motyvacijos. Kiekvienos organizacijos viduje esanti tam tikra sistema veikia jos narių elgesį. Tai – organizacijos elgsena. Organizacija turi tarsi nematomą kokybę – savo stilių, pobūdį, veiklos būdą ir pan. Dvi organizacijos gali būti visiškai skirtingos, nors išsikūrusios toje pačioje geografinėje teritorijoje ir užsiima panašia veikla.

Siekdamos ekonominio pelno įvairios žmonių grupės (viešojo sektoriaus darbuotojai, verslininkai ir kt.) susiburia į įvairių formų organizacijas. Verslas, kaip visuma, yra tiesiogiai priklausomas nuo daugelio išorinių veiksnių, todėl ir veiklos organizavimo formos būna įvairios. Skirtingose šalyse tos formos taip pat skiriasi.

Funkcijų ir pareigybių struktūra organizacijoje turi būti gerai apgalvota ir formalizuota. Tai planingas visų išteklių koordinavimas įgyvendinant organizacijos tikslus, kuris remiasi darbo pasidalijimu, valdžios hierarchija ir atsakomybe.

Fizinė organizacijos struktūra priklauso nuo daugelio veiksnių. Nedidelių įmonių organizacinė struktūra labai paprasta. Jose yra darbo pasidalijimas, tačiau dirbama lanksčiai. Darbo vietos dažniausiai kuriamos pagal turimą personalą, pvz., pardavimo vadovas, kuris moka gerai skaičiuoti, gali būti paskiriamas tvarkyti apskaitą. Darbo santykiai tokiose įmonėse būna neformalūs ir žemesni darbuotojai gali kalbėti apie savo problemas tiesiogiai su vadovu. Taisyklių nedaug, o sprendimai grindžiami patirtimi.

Plėčiantis verslui ar viešojo sektoriaus institucijoms, įdarbinama daugiau darbuotojų ir vadovų. Atsiradus daugiau vadovavimo lygių, organizacija tampa sudėtingesnė, todėl joje turi būti daugiau apibrėžtumo. Konkretesnės tampa ir pareigos - reikia tiksliau apibrėžti, kokių savybių ir kvalifikacijos reikia kiekvienai darbo vietai užimti. Paskyrimai tampa ne tokie asmeniškai. Sukuriamos detalios taisyklės, kuriomis turi vadovautis departamentų vadovai.

Iš seno žinoma, kad apgalvotai paveikus žmones galima pasiekti savo tikslą. Norėdami įgyvendinti savo sprendimus, vadovai turi laikytis motyvavimo

principų. Motyvavimas – tai savęs ir kitų raginimas veikti asmens ar organizacijos naudai bei sudarymas tokių sąlygų, kada žmogus nori veikti ir aktyviai siekia asmens ar organizacijos naudos.

Motyvacija – tai psichofiziologinis procesas, priklausantis nuo asmens išsipareigojimo laipsnio. Į ją įeina veiksniai, sukeliantys, nukreipiantys ir palaikantys žmogaus elgesį tam tikra išsipareigojimo kryptimi.

Darbuotojo darbo motyvacija susijusi su turėjimu paskatų, motyvų, žinomų ar nežinomų, siekti tam tikro tikslo. Vadovui reikia žinoti apie šiuos veiksnius, lemiančius motyvaciją, kad prireikus galėtų paskatinti darbuotojus dirbti geriau, greičiau ir efektyviau.

1. ORGANIZACIJOS ELGSENOS SAMPRATA

OE sudaro trys lygiai: individas, grupė ir organizacija. OE apima tokius mokomuosius dalykus kaip psichologija, vadyba, sociologija, organizacijų teorija, socialinė psichologija, statistika, antropologija, bendroji sistemų teorija, ekonomika, informacinės technologijos, politikos mokslas, ergonomika, psichometrija, sprendimų teorija, etika ir t.t. 1980 m. vienas tyrėjas suskaičiavo 110 atskirų teorijų apie OE.

OE – akademinė disciplina, nors ne kasdieninė kaip rinkodara ar finansai. OE - horizontali disciplina, kuri reiškiasi daugelyje kitų dalykų per darbo kategorijas, verslo funkcijas ir specialybes. OE raidos gairės:

žmonių santykių kitimas;

visuotinės kokybės vadybos kitimas;

tikimybių teorijos metodų priartėjimas prie vadybos.

Paminėtina D. McGregoro teorija Y. McGregoras suformulavo dvi skirtingas prielaidas dėl žmogaus prigimties. Teorija X – pesimistinė bei negatyvi interpretacija, teorija Y – moderni ir teigiama nuomonė apie žmogų.

1.1 lentelė. McGregoro teorijos prielaidos

Pasenusios (teorija X) prielaidos dėl žmonių elgesio darbe	Modernios (teorija Y) prielaidos dėl žmonių elgesio darbe
1. Daugumai žmonių nepatinka darbas; jie vengia jo kada tik gali	1. Darbas – natūrali veikla, kaip žaisti ar ilsėtis
2. Daugumą reikia priversti ar įbauginti, kad jie dirbtų. Žmonėms reikia tikslų nurodymų	2. Žmonės geba savarankiškai kontroliuoti save, jei yra įsipareigoję tą daryti
3. Dauguma linkusi, kad jiems būtų nurodoma atlikti darbą. Jie linkę vengti ne tik atsakomybės, bet ir parodyti bent kiek ambicijų. Jiems rūpi tik jų pačių saugumas	3. Paprastai įsipareigoja valdžiai, jei yra apdovanojami ar skatinami
	4. Tipiškas darbuotojas gali tobulėti ir jausti atsakomybę
	5. Eilinis visuomenės narys yra kūrybingas, išradingas

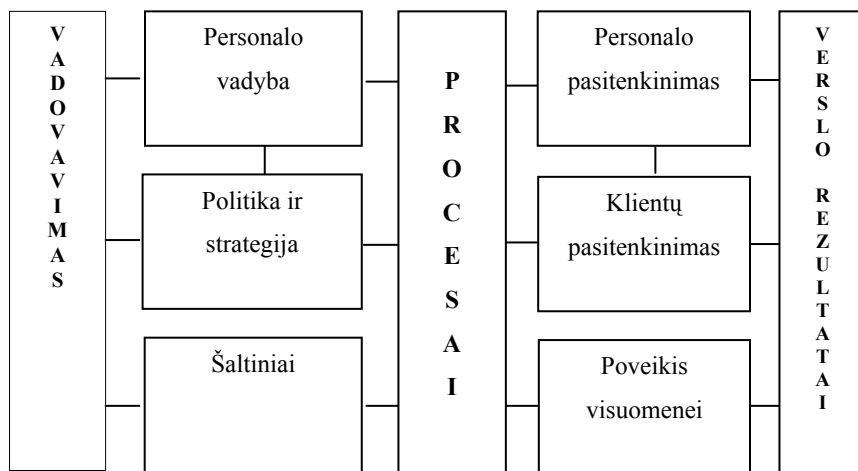
Naujos žmogaus prigimties prielaidos.

Deja, nemažai tyrimų patvirtino tam tikras naivias ir klaidinančias išvadas. Pavyzdžiui, teoretikai patikėjo aksioma, kad „Patenkintas darbuotojas – sunkiai dirbantis darbuotojas”. Štai atliktos studijos Europoje rezultatai apie darbo veiksmų vertinimą:

1.2 lentelė. Darbo veiksmų vertinimas Europoje 1981-1990m.

Veiksniai	1990 m.	1981 m.
Geras atlyginimas	71%	66%
Gražus, malonus kolegos	65%	62%
Įdomus darbas	58%	52%
Saugus darbas	55%	57%
Darbas, atitinkantis sugebėjimus	54%	47%
Darbas, kuriame galima šio bei to pasiekti	49%	42%
Darbas, skatinantis iniciatyvą	45%	40%
Darbas, kuriame bendraujama su kitais žmonėmis	44%	40%
Tinkamas darbo laikas	42%	41%
Atsakingas darbas	40%	36%
Vertinamas darbas	37%	31%
Patrauklios rėmimo perspektyvos	35%	33%
Įdomus laisvalaikis	28%	28%
Nesukeliantis įtampas darbas	28%	28%

Europinis kokybės vadybos modelis (*ang.* EFQM – European Foundation for Quality Management) buvo sukurtas tam, kad padėtų organizacijoms gerinti personalo vadybą. Šis modelis parodo, kad kliento, darbuotojo pasitenkinimas darbu ir poveikis visuomenei yra pasiekiamas per vadovavimą, kuris nukreiptas į įmonės politiką, strategiją ir personalo vadybą.



1.1 pav. Europinis kokybės vadybos modelis (European Foundation for Quality Management).

2. ORGANIZACIJOS DARBUOTOJŲ GALIMYBIŲ ATSKLEIDIMAS

Vadovams visada buvo svarbu turėti galimybę pagrįsti, numatyti ir kontroliuoti organizacijos elgseną. Trumpai apžvelgę kelis reikšmingiausias pokyčius, šiuo metu vykstančius organizacijose, dar labiau sutvirtinsime šį teiginį. Pavyzdžiui, tipiškas darbuotojas sensta; darbe atsiranda vis daugiau moterų ir mažumų atstovų; dėl visuotinės konkurencijos kyla būtinybė, kad darbuotojai taptų lankstesni ir išmoktų prisitaikyti prie sparčių pokyčių bei naujovių; trūkinėja lojalumo ryšiai, daugelį darbuotojų laikę prie savo darbdavių.

Trumpai tariant, šiandien vadovai turi daug galimybių taikyti OE koncepcijas, tačiau jie taip pat susiduria ir su sunkumais. Šiame skyriuje aptarsime kai kuriuos svarbiausius vadovams kylančius klausimus, kuriuos galima išspręsti arba bent jau rasti prasmingus sprendimo būdus vadovaujantis OE koncepcijomis.

Išstudijavę šį skyrių, turėtumėte gebėti:

išvardyti vyraujančias šiuolaikinio žmogaus, kaip darbo jėgos, vertybes;

apibūdinti ryšį tarp pasitenkinimo darbu ir produktyvumo;

paašškinti kognityvaus disonanso teoriją;

apibendrinti nuostatų ir elgesio ryšį;

paašškinti, kodėl du žmonės gali skirtingai vertinti ir interpretuoti tą patį dalyką;

bendrais bruožais apibūdinti išmokimo procesą.

Individualaus žmogaus elgesio samprata prasideda pagrindinių psichologijos mokslo indėlių į OE apžvalgą. Šie indėliai suskirstyti į keturias koncepcijas: vertybes, nuostatas, suvokimą ir išmokimą.

VERTYBĖS

Ar taikyti aukščiausiąją bausmę yra teisinga ar ne? Jei žmogui patinka valdžia, ar tai gerai, ar blogai? Atsakymai į šiuos klausimus yra susiję su vertybių suvokimu. Pavyzdžiui, galima įrodinėti, kad taikyti aukščiausiąją bausmę yra teisinga, nes tai pelnytas atpildas už tokius nusikaltimus kaip žmogžudystė ar išdavystė. Tačiau lygiai taip pat atkakliai galima įrodinėti, kad jokia vyriausybė neturi teisės atimti žmogui gyvybę.

Vertybės — tai esminiai įsitikinimai, kad „konkretus elgesys ar egzistavimo būdas yra asmeniškai arba socialiai priimtinesnis už priešingo pobūdžio elgesį ar egzistavimo būdą". Vertybės turi moralinį atspalvį ta prasme, kad jos atspindi žmogaus supratimą apie tai, kas yra teisinga, gera arba pageidautina.

Vertybių sistema – tai pagal svarbą išdėstytos individualios vertybės. Jos nustatomos pagal santykinę svarbą, kurią žmogus teikia tokioms vertybėms kaip laisvė, malonumas, savigarba, sąžiningumas, paklusnumas ir lygybė.

VERTYBIŲ RŪŠYS

Ar galima suklasifikuoti vertybes? Šiame skirsnyje apžvelgsime du vertybių tipologijos kūrimo būdus.

Rokeacho vertybių apžvalga. Miltonas Rokeachas sukūrė vadinamąją Rokeacho vertybių apžvalgą – RVA (M. Rokeach, 1973). RVA sudaro dvi vertybių grupės, kurių kiekviena turi 18 vertybių. Viena grupė vadinama galutinėmis vertybėmis, kurios atspindi pageidautiną galutinę egzistavimo būseną. Tai tikslai, kuriuos žmogus per savo gyvenimą norėtų įgyvendinti. Kita grupė vadinama tarpinėmis vertybėmis, kurios atspindi pageidautiną elgesio būdą arba priemones, kuriomis siekiama pasiekti aukščiausių vertybių. 2.1 pavyzdyje pateikti būdingi tokių vertybių pavyzdžiai.

2.1 lentelė. Rokeacho vertybių apžvalgos galutinių ir tarpinių vertybių pavyzdžiai

GALUTINĖS VERTYBĖS	TARPINĖS VERTYBĖS
Patogus (sėkmingas) gyvenimas	Ambicingas (darbštus, siekiantis karjeros)
Pasiektas tikslas (ilgalaikis)	Gabus (kompetentingas, veiksmingas)
Ramybė (be kovų ir konfliktų)	Linksmas (džiugus, nerūpestingas)
Grožis (gamtos ir meno)	Švarus (tvarkingas)
Lygybė (brolybė, vienodos galimybės visiems)	Drąsus (kovojojantis už savo įsitikinimus)
Šeimos saugumas (rūpinimasis mylimais žmonėmis)	Naudingas (dirbantis kitų gerovei)
Laisvė (nepriklausomybė, pasirinkimo laisvė)	Sąžiningas (nuoširdus, teisingas)
Laimė (pasitenkinimas)	Turintis vaizduotę (drąsus, kūrybingas)
Vidinė harmonija (be vidinių konfliktų)	Logiškas (nuoseklus, racionalus)
Malonumas (malonus, nerūpestingas gyvenimas)	Mylintis (švelnus, meilus)
Išsigelbėjimas (išgelbėtas, atradęs amžiną gyvenimą)	Paklusnus (drausmingas, pagarbus)
Socialinis pripažinimas (pagarba, susižavėjimas)	Mandagus (paslaugus, gerų manierų)
Tikra draugystė (artimas bendravimas)	Atsakingas (patikimas)

Šaltinis: Adaptuota pagal leidinį: M. Rokeach. The Nature of Human Values.– New York: The Free J Press, 1973.

Kelių tyrimų rezultatai rodo, kad skirtingų grupių vertybės pagal RVA skiriasi. Tos pačios profesijos ar kategorijos žmonių (pavyzdžiui, korporacijų vadovų, profsajungos narių, tėvų, studentų) vertybės yra panašios. Vieno tyrimo metu buvo lyginamos korporacijų vadovų, plieno lydytojų profsajungos narių ir bendruomenės aktyvistų grupės narių vertybės. Nustatyta, kad daugelis jų buvo bendros visų trijų grupių atstovams, tačiau taip pat pastebėta ir reikšmingų skirtumų. Aktyvistai teikė pirmenybę visiškai kitoms nei kitų dviejų grupių atstovai vertybėms. Lygybei jie suteikė aukščiausią galutinės vertybės rangą, o vadovai ir profsajungų nariai šiai vertybei skyrė atitinkamai 12 ir 13 vietas. Tarpinei vertybei „naudingas“ aktyvistai skyrė antrą vietą. Kitos abi grupės jai skyrė 14 vietą. Šie skirtumai yra svarbūs, nes ir vadovus, ir profsajungų narius, ir aktyvistus teisėtai domina korporacijų veikla. „Kai korporacijos ir didžiausią įtaką joms darančių grupių (tokių kaip šios dvi) atstovai susėda derėtis ar susitaria dėl ekonominės ir socialinės politikos, jie veikiausiai vadovaujasi šiomis vidinėmis asmeninių vertybių privilegijomis... Gali būti gana sunku susitarti tais konkrečiais klausimais ar dėl konkrečios politikos, kur šios vertybės vaidina svarbų vaidmenį.“

Šiuolaikinės darbo jėgos grupės (kohortos). Populiarus grupavimas į keturias grupes pagal darbo vertybes, kurios buvo aprašytos pastarojo laikotarpio darbuose, siekiant užfiksuoti unikalios skirtingų JAV darbo jėgos kohortų, arba kartų, vertybes (čia, beje, nedaroma prielaida, kad šią konstrukciją galima universaliai taikyti visoms kultūroms). 2.2 lentelėje teigiama, kad darbuotojus galima skirstyti pagal laikotarpį, kuriuo jie įsiliejo į darbo jėgos gretas. Kadangi dauguma žmonių pradeda dirbti sulaukę 18–23 metų amžiaus, laikotarpiai glaudžiai susiję su darbuotojų chronologiniu amžiumi.

Darbuotojus, kurie užaugo veikiami Didžiosios depresijos, Antrojo pasaulinio karo ir Berlyno blokados, į darbo jėgos gretas įsiliejo dvidešimtojo amžiaus šeštajame dešimtmetyje ir septintojo dešimtmečio pradžioje, tikėdami atkakliu darbu, *status quo* ir valdžioje esančiais asmenimis, galime vadinti veteranais. Nuo pat įdarbinimo pradžios veteranai buvo linkę išlikti lojalūs darbdaviams. Kalbant apie RVA galutines vertybes, šie darbuotojai dažniausiai didžiausią reikšmę teikia patogiam gyvenimui ir šeimos saugumui.

Kūdikių bumo atstovai į darbo jėgos gretas atėjo pradėdami dvidešimtojo amžiaus septintojo dešimtmečio viduriu ir baigiant devintojo dešimtmečio viduriu. Šiuos būrio narius stipriai veikė pilietinių teisių judėjimas, „The Beatles“ grupė, Vietnamo karas ir kūdikių bumo konkurencija. Jie atsinešė nemažą dalį „hipių etikos“ ir nepasitikėjimą valdžia. Tačiau ir šios kartos atstovai labai pabrėžia laimėjimus ir materialinę sėkmę. Jie yra pragmatikai, tikintys, jog tikslas pateisina priemones. Kūdikių bumo atstovai juos

įdarbinusias organizacijas laiko tik priemone siekti karjeros. Jie itin vertina tokias galutines vertybes, kaip pasiektas tikslas ir socialinis pripažinimas.

„Ikserių“ gyvenimą suformavo globalizacija, abu dirbantys tėvai, MTV laidos, AIDS ir kompiuteriai. Jie vertina lankstumą, gyvenimo galimybes ir pasitenkinimą darbu. Šiai grupei šeima ir giminystės ryšiai yra labai svarbūs. Jiems taip pat patinka dirbti komandose. Pinigai, kaip žinoma, svarbus karjeros sėkmės rodiklis, tačiau „ikseriai“ yra linkę didesnę algą, pareigas, saugumą ir paaukštinimą iškeisti į ilgesnį laisvalaikį ir įvairesnes gyvenimo būdo galimybes. Ieškodami savo gyvenime pusiausvyros, „ikseriai“ mažiau nei ankstesnės kartos linkę asmeniškai aukotis darbdavio labui. Labiausiai vertina tikrą draugystę, laimę ir malonumus.

Patys naujaisi darbo jėgos bendrijos nariai, būsimeji darbuotojai, užaugo klestėjimo laikais, tad yra linkę optimistiškai galvoti apie ekonomiką, tikėti savimi ir pasitikėti savo gebėjimu sulaukti sėkmės. Jų nevaržo darbo jėgos įvairovė, jie yra pirmoji karta, kuri naują techniką laiko savaime suprantamu dalyku. Didžiąją savo gyvenimo dalį praleido su kompaktinių diskų grotuvais, vaizdo magnetofonais, mobilisiais telefonais ir internetu. Ši karta labai orientuota į pinigus ir trokšta dalykų, kuriuos už pinigus galima nusipirkti, tad siekia finansinės sėkmės. Kaip ir „ikseriai“, mėgsta dirbti komandoje, tačiau taip pat labai pasikliauja savimi. Linkę pabrėžti tokias galutines vertybes, kaip laisvė ir patogus gyvenimas.

Aiškinant ir nuspėjant elgesį, gali būti labai pravartu suprasti, jog žmonių vertybės skiriasi, tačiau turi tendenciją atspindėti ir bendrus tam tikro laikotarpio socialinius ypatumus. Pavyzdžiui, įkopę į septintąją dešimtį darbuotojai labiau linkę nei jų 10-15 metų jaunesni bendradarbiai pripažinti valdžią. O į ketvirtąją dešimtį įžengę darbininkai labiau nei jų tėvai linkę niurzgėti dėl darbo savaitgaliais ir pasiryžę mesti darbą karjeros viduryje bei imtis kito, kuris teikia daugiau laisvalaikio.

LOJALUMAS IR ETIŠKAS ELGESYS

Ar tikrai pastebimas nuosmukis verslo etikoje? Nors šiuo klausimu tebevyksta debatai, daugelis mano, kad etikos standartų erozija prasidėjo dvidešimtojo amžiaus aštuntojo dešimtmečio pabaigoje. Jei iš tiesų etikos standartai smuktelejo, galbūt ieškant paaiškinimo vertėtų panagrinėti mūsų pasiūlytą darbo kohortų modelį (žr. 2.2 lentelę). Šiaip ar taip, viršinininkų veiksmai yra svarbiausias veiksnys, lemiantis etišką ar neetišką elgesį jų organizacijose. Atsižvelgiant į šį faktą, vidurinės grandies ir aukštesniųjų vadovų vertybės turėtų būti gana reikšmingos visam organizacijos etiniam klimatui.

2.2 lentelė. Šiuolaikinės darbo jėgos vyraujančios vertybės

GRUPĖ (KOHORTA)	ATEJO Į DARBO JĖGOS GRETAS	APYTIKRIS DABARTINIS AMŽIUS	VYRAUJANČIOS DARBO VERTYBĖS
Veteranai	Šeštuoju dešimtmečiu arba septintojo dešimtmečio pradžioje	60+	Darbštumas, konservatyvumas, normų ir taisyklių paisymas; lojalumas organizacijai
Kūdikių bumo atstovai	1965–1985	40–60	Sėkmė, tikslų įgyvendinimas, ambicijos, nepakantumas taisyklėms; lojalumas karjerai
„Ikseriai“	1985–2000	25–40	Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, polinkis į darbą komandoje, nepakantumas taisyklėms; lojalumas giminystės ryšiams
Būsimieji	Nuo 2000 iki dabar	Mažiau nei 25	Pasitikėjimas savimi, tačiau polinkis dirbti komandoje, finansinė sėkmė; lojalumas ir sau, ir giminystės ryšiams

Dvidešimtojo amžiaus aštuntojo dešimtmečio viduryje vadovų gretose vyravo veteranai, kurie buvo lojalūs darbdaviui. Susidūrę su etinėmis dilemomis, jie priimdavo palankiausius savo organizacijai sprendimus. Pradedant aštuntojo dešimtmečio viduriu ir iki jo pabaigos, į aukštesniuosius vadovų lygius ėmė kilti kūdikių bumo atstovai, ir dešimtojo dešimtmečio pradžioje jie jau užėmė daugumą vidurinės ir aukščiausios valdymo grandies pozicijų verslo organizacijose.

Kūdikių bumo atstovai yra lojalūs savo karjerai. Jų dėmesys sutelktas į save, jie visų pirma stengiasi tapti „pačiais svarbiausiais“. Tokios egoistiškos vertybės turėjo lemti smuktelėjusius etinius standartus. Ar tai gali padėti paaškininti tariamą verslo etikos nuosmukį, prasidėjusį dvidešimtojo amžiaus aštuntojo dešimtmečio pabaigoje?

Potencialiai gera šios analizės naujiena ta, kad šiuo metu „ikseriai“ pradeda imti vidurinės valdymo grandies postus ir netrukus turėtų pakilti į aukščiausiąją valdžią. Kadangi jie yra lojalūs giminystės ryšiams, turėtų atsižvelgti į savo veiklos etinius padarinius aplinkiniams. Koks bus rezultatas? Galime tikėtis, per artimiausius dešimt ar dvidešimt metų pasikeitus vadovų vertybėms verslo etikos standartai pakils.

SKIRTINGŲ KULTŪRŲ VERTYBĖS

Kalbant apie globalizaciją galima sakyti, kad vadovai privalo gebėti dirbti su skirtingoms kultūroms atstovaujančiais žmonėmis. Kadangi skirtingų kultūrų vertybės skiriasi, pravartu suprasti šiuos skirtingumus aiškinant ir nuspėjant darbuotojų iš įvairių šalių elgesį. Čia mums gali padėti Amerikos ir Japonijos kultūrų palyginimas.

Amerikiečių vaikams anksti įkalama individualumo ir unikalumo samprata. Ir priešingai, Japonijos vaikams diegiama „komandos žaidėjų“ doktrina, jie mokomi dirbti grupėje ir paklusti normoms bei taisyklėms. Didžiąją JAV bendro mokslo ir švietimo dalį sudaro mokymas galvoti, analizuoti ir abejoti. Jų kolegos japonai apdovanojami už faktų išdėstymą. Ši skirtinga socializacijos praktika atspindi skirtingas kultūras, todėl nenuostabu, kad ir darbuotojų tipai skiriasi. Vidutinis JAV darbuotojas yra labiau linkęs konkuruoti ir egoistiškesnis nei japonas. Iš šių pastebėjimų galima padaryti akivaizdžią išvadą, kad darbuotojų elgesio prognozė lygiuojantis į JAV darbininkus gali būti klaidinga, jei tie patys metodai bus taikomi tai darbuotojų populiacijai – pavyzdžiui, japonų, – kurie labiau linkę atlikti standartizuotas užduotis ir jas geriau vykdo, yra įpratę dirbti komandoje, priimti grupinius sprendimus ir būti kolektyviai paskatinti.

Kultūrų įvertinimo sistema. Vieną iš dažniausiai cituojamų kultūrų skirtumų palyginimo metodų sukūrė Geertas Hofstedė (Geert Hofstede, 1993). Jo vadovaujama grupė keturiasdešimtyje šalių apklausė daugiau nei 116000 IBM kompanijos darbuotojų, tirdama respondentų vertybes, susijusias su darbu. G. Hofstedė nustatė, kad vadovai ir darbuotojai skiriasi pagal nacionalinės kultūros vertės kriterijus. Pateikiami šie apibrėžimai:

Valdžios nutolimas – tam tikros šalies žmonių pripažinimo, kad valdžia institucijose ir organizacijose yra nelygiai paskirstyta, laipsnis. Šis rodiklis kinta nuo pripažinimo, kad valdžia yra paskirstyta palyginti vienodai (mažas valdžios nutolimas), iki įsitikinimo, kad ji paskirstyta labai nevienodai (didelis valdžios nutolimas).

Individualizmas, palyginti su kolektyvizmu. Individualizmas – tai tam tikros šalies žmonių polinkio veikti individualiai, o ne grupėse, laipsnis. Kolektyvizmas yra priešingas polinkis arba mažo individualizmo atitikmuo.

Gyvenimo kiekybė, palyginti su kokybe. Gyvenimo kiekybė – tai tokių vertybių, kaip atkaklumas, pinigų bei materialinių gėrybių įsigijimas ir konkurencija vyravimo laipsnis. Gyvenimo kokybė – tai ryšių vertinimo bei jautrumo ir rūpinimosi kitų gerove laipsnis.

Netikrumo vengimas – tai tam tikros šalies žmonių pirmenybės teikimo apibrėžtomis situacijoms, palyginti su neapibrėžtomis, laipsnis. Tose šalyse, kur

yra didelis netikrumo vengimo laipsnis, žmonės yra nuolatos susirūpinę, ir tai reiškiasi padidėjusiu nervingumu, stresais bei agresyvumu.

Orientavimasis į ilgalaikius tikslus, palyginti su trumpalaikiais. Šalyse, kur orientuojamasi į ilgalaikius tikslus, žmonės vertina taupumą ir pastovumą. Orientuojantis į trumpalaikius tikslus, vertinama praeitis ir dabartis, pabrėžiama pagarba tradicijoms ir socialiniams įsipareigojimams.

2.3 lentelėje parodyta, kaip pagal šiuos penkis kriterijus pasiskirsto kai kurios šalys. Pavyzdžiui, Azijos šalys, kaip ir galima tikėtis, yra kolektyviškesnės negu kitos. Antra vertus, iš visų aptariamų šalių Jungtinėse Valstijose individualizmas yra didžiausias.

2.3 lentelė. Kultūros veiksnio poveikis

ŠALIS	Valdžios nutolimas	Individualizmas	Gyvenimo kiekybė	Netikrumo vengimas	Orientavimasis į ilgalaikius tikslus
Hongkongas	Didelis	Mažas	Didelė	Mažas	Didelis
Indonezija	Didelis	Mažas	Nuosaiki	Mažas	Mažas
Japonija	Nuosaikus	Nuosaikus	Didelė	Nuosaikus	Nuosaikus
Jungtinės Valstijos	Mažas	Didelis	Didelė	Mažas	Mažas
Kinija	Didelis	Mažas	Nuosaiki	Nuosaikus	Didelis
Indija	Mažas	Didelis	Maža	Nuosaikus	Nuosaikus
Prancūzija	Didelis	Didelis	Nuosaiki	Didelis	Mažas
Rusija	Didelis	Nuosaikus	Maža	Didelis	Mažas
Pietų Afrikos Respublika	Didelis	Mažas	Nuosaiki	Nuosaikus	Mažas
Vokietija	Mažas	Didelis	Didelė	Nuosaikus	Nuosaikus

Šaltinis: G. Hofstede. Cultural Constraints in Management Theories, 1993.

Kokią įtaką tai turi OE? Daugumą koncepcijų, šiandien sudarančių teorinį pagrindą organizacijos elgsenai, sukūrė amerikiečiai, tirdami savo šalies subjektus. Pavyzdžiui, išsamus daugiau nei 11000 straipsnių, paskelbtų per pastaruosius 10 metų 24 žurnaluose vadybos ir organizacijos elgsenos klausimais, tyrimas parodė, kad 80 procentų tyrimų buvo atlikta Jungtinėse Valstijose ir juos atliko amerikiečiai. Vėlesni tyrimai tik patvirtina, kad vadybos ir OE moksliniuose darbuose mažai atsižvelgiama į skirtingų kultūrų ypatumus. Tai reiškia, kad:

1. ne visas OE teorijas ir koncepcijas galima universaliai taikyti vadovaujant žmonėms visame pasaulyje, ypač tose šalyse, kur darbo vertybės smarkiai skiriasi nuo vertybių Europoje ar Jungtinėse Valstijose,
2. stengdamiesi suprasti žmonių elgesį skirtingose šalyse, turėtumėte atsižvelgti į kultūros vertybes.

NUOSTATOS

Nuostatos galėtų būti apibrėžiamos kaip vertinamojo pobūdžio palankūs ar nepalankūs pareiškimai apie objektus, žmones ar įvykius. Nuostatos atspindi, ką žmogus jaučia dėl kokio nors dalyko. Sakydamas „Man patinka mano darbas“, asmuo išreiškia savo nuostatą dėl darbo.

Žmogus gali turėti tūkstančius nuostatų, tačiau OE mokslas sutelkia dėmesį į labai ribotą skaičių su darbu susijusių nuostatų. Šios nuostatos yra: pasitenkinimas darbu, išitraukimas į darbą (kiek žmogus susitapatina su darbu ir kaip aktyviai jame dalyvauja) ir išpareigojimas organizacijai (lojalumo organizacijai ir savęs sutapatinimo su ja rodiklis). Pasitenkinimas darbu neabejotinai susilaukė didžiausio dėmesio.

PASITENKINIMAS DARBU

Pasitenkinimas darbu atspindi individo bendrąją nuostatą dėl darbo. Jei žmogus yra labai patenkintas darbu, šios nuostatos yra teigiamos, jei nepatenkintas – neigiamos. Kalbėdami apie darbuotojų nuostatas, žmonės dažniausiai turi galvoje jų pasitenkinimą darbu. Iš tiesų labai dažnai šie du terminai sukeičiami.

Kas lemia pasitenkinimą darbu? Kokie su darbu susiję kintamieji lemia pasitenkinimą darbu? Tyrimais nustatyti svarbiausi veiksniai, lemiantys pasitenkinimą darbu, yra šie: proto pastangų reikalaujantis darbas, teisingas atlygis, palaikančios darbuotoją darbo sąlygos ir jį palaikantys kolegos.

Darbuotojai yra linkę teikti pirmenybę darbams, kurie duoda galimybę panaudoti savo įgūdžius bei gebėjimus ir siūlo įvairias užduotis, veiklos laisvę bei įgalina sužinoti savo darbo įvertinimą. Šių savybių turintis darbas reikalauja proto pastangų. Nereikalaujantys proto pastangų darbai kartais kelia nuobodulį.

Pasitenkinimas darbu ir pilietiškas elgesys organizacijoje. Atrodo, jog būtų logiška daryti prielaidą, kad pasitenkinimas darbu turėtų būti pagrindinis darbuotojo pilietiško elgesio organizacijoje (PEO) veiksnys. Patenkinti darbu darbuotojai turėtų būti labiau linkę teigiamai kalbėti apie savo organizaciją, padėti kitiems ir atlikti daugiau, nei paprastai iš jų tikimasi. Be to, patenkinti darbu darbuotojai turėtų būti linkę daryti daugiau, nei reikalauja jų pareigos,

nes jie nori atsakyti tuo pačiu į savo teigiamą patyrimą. Laikantis šitokio požiūrio, ankstyvoje diskusijoje apie PEO buvo daroma prielaida, kad toks elgesys yra glaudžiai susijęs su pasitenkinimu darbu. Tačiau pastaruoju metu surinkti įrodymai rodo, kad pasitenkinimas darbu turi įtakos PEO tik tada, kai darbuotojai mano, kad su jais elgiamasi teisingai.

Tarp pasitenkinimo darbu ir PEO yra nuosaikus ryšys. Tačiau pasitenkinimas darbu nėra susijęs su PEO, jei kyla klausimų dėl teisingumo. Ką tai reiškia? Kalbant iš esmės, pasitenkinimas darbu virsta teisingų rezultatų, elgesio ir procedūrų koncepcijomis. Jei nemanote, kad jūsų tiesioginio vadovo, organizacijos veiklos ar atlygio už darbą politika yra teisinga, labai tikėtina, kad būsite nepatenkinti savo darbu. Tačiau jei manote, kad organizacijos veikla ir rezultatai yra teigiami, įgaunate pasitikėjimo. O kai pasitikite savo darbdaviu, esate labiau linkę savanoriškai daryti tai, kas viršija formalius jūsų darbo reikalavimus.

DISONANSO MAŽINIMAS

Vienas iš aktualiausių su nuostatomis susijusių pastebėjimų yra tas, kad žmonės ieško darnos ir nuoseklumo. Kognityvus disonansas kyla tada, kai dvi ar daugiau žmogaus nuostatų pradeda prieštarauti viena kitai arba kai žmogaus elgesys prieštarauja jo nuostatoms. Kognityvaus disonanso teorija teigia, kad žmonės siekia mažinti disonansą ir jo sukiamą diskomfortą.

Realiaame pasaulyje nė vienas žmogus negali visiškai išvengti disonansų. Jūs žinote, kad „sąžiningumas yra geriausia politika“, tačiau tylite, kai pardavėjas atiduoda jums per daug gražos. Arba liepiate vaikams valyti dantis kiekvieną kartą pavalgius, o patys šito nedarote. Tad kaip žmonės su visu tuo susidoroja? Žmogaus troškimą sumažinti disonansą apibrėžia jį sukuriančių elementų svarba, žmogaus įsitikinimas, kiek jis gali šiuos elementus paveikti, ir potencialiai disonanse slypintis atlygis.

Jei disonansą sukeliantys elementai yra palyginti nereikšmingi, poreikis ištaisyti disbalansą bus nedidelis. Tačiau tarkime, kad gamyklos direktorė ponია X, turinti vyrą ir kelis vaikus, yra visiškai įsitikinusi, jog jokia bendrovė neturėtų teršti oro ar vandens. Deja, dėl savo darbo reikalavimų ponია X yra priversta priimti sprendimus, kurie supriešina bendrovės pelningumą ir jos nuostatas dėl taršos. Ji žino, kad firmai ekonomiškiausia išleisti nutekamuosius vandenį į vietinę upę (tarkime, jog tai yra teisėta). Kaip ji pasielgs? Akivaizdu, kad ponია X patiria aukštesnio laipsnio kognityvų disonansą. Dėl to, kad šiame pavyzdyje pateikti disonansą sukeliantys elementai yra svarbūs, negalime tikėtis, kad ponია X nekreips dėmesio į šį dermės nebuvimą. Spręsdama šią dilemą, ji gali pasirinkti kelis variantus, ne vien tik mesti darbą. Ji gali sumažinti disonansą arba keisdama savo elgesį (nustoti teršti upę), arba

nusprendama, kad toks prieštaringas elgesys visai nėra reikšmingas („Aš privalau užsidirbti duoną, o mano, kaip priimančios korporacinius sprendimus, vaidmuo dažnai reikalauja, kad kompanijos interesus kelčiau aukščiau už ekologinius ar visuomeninius“). Trečioji alternatyva – poniai X reikėtų pakeisti savo nuostatą („Teršti upę nėra negerai“). Dar viena išeitis – surasti harmoningus elementus, kurie nusvertų keliančiuosius disonansą („Nauda, kurią visuomenė gauna iš mūsų produkcijos, yra kur kas didesnė nei jos patiriami nuostoliai, kuriuos lemia upės tarša“).

Įtakos (kurią, individo nuomone, jis turi) paveikti disonanso elementus laipsnis lems jo reakciją į disonansą. Jei individas mano, kad disonansas yra nekontroliuojamas, kad žmogus nieko čia negali pakeisti, tikėtina, jog jis bus linkęs keisti savo nuostatą. Pavyzdžiui, jei disonansą sukiantį elgesį lemia vadovo nurodymai, poreikis sumažinti disonansą bus mažesnis nei tuo atveju, kai šitaip galėtų elgtis savo valia. Nors disonansas ir egzistuoja, jį galima pateisinti ir racionaliai paaiškinti.

Atlygis taip pat turi įtakos žmogaus paskatoms mažinti disonansą. Su dideliu disonansu susijusią įtampą galima sušvelninti pasiūlius didelį atlygį. Atlygis sumažina disonansą, padidindamas žmogaus „balansinės ataskaitos“ darnos pusę. Kadangi organizacijose už paslaugas žmonės gauna atlygį, dažnai jie gali susitaikyti su didesniais disonansais darbe nei kur kitur.

Šie švelninantys veiksniai perša išvadą, kad žmogus nebūtinai sieks darnos, t. y. nesistengs mažinti disonanso vien todėl, jog jį patiria. Jei disonansą lemiantis veiksniai yra nereikšmingi, jei individas mano, kad disonansą sukelia išorinės sąlygos ir jo neįmanoma kontroliuoti arba jei atpildas yra pakankamai didelis, kad atsvertų disonansą, žmogus gali nejausti didelio poreikio šį disonansą mažinti.

Kokios kognityvaus disonanso teorijos organizacinės implikacijos? Ji gali padėti prognozuoti polinkį į nuostatų ir elgesio pokyčius. Pavyzdžiui, jei dėl darbo žmonės yra priversti sakyti ar daryti tai, kas prieštarauja jų asmeninėms nuostatomis, jie bus linkę keisti savo nuostatas, kad suderintų jas su suvokimu, ką privalo sakyti ar daryti. Be to, juo didesnis disonansas – po to, kai jis buvo svarbos, pasirinkimo ir atlygio veiksmų sušvelnintas, – juo didesnis poreikis jį sumažinti.

Ankstyvuosiuose ryšio tarp nuostatų ir elgesio tyrimuose buvo daroma prielaida, kad nuostatas ir elgesį sieja priežastinis ryšys, tai yra žmonių nuostatos lemia jų elgesį. Sveikas protas taip pat teigia, jog egzistuoja šitoks priežastinis ryšys. Argi ne logiška, kad žmonės žiūri tas televizijos laidas, kurios jiems patinka, arba kad darbuotojai vengia nemalonių užduočių?

Tačiau dvidešimtojo amžiaus septintojo dešimtmečio pabaigoje peržiūrėjus tyrimų rezultatus buvo suabejota šiuo nuostatų ir elgesio ryšiu.

3. ORGANIZACIJOS KULTŪROS SAMPRATA

Viena iš fundamentaliausių kokybių, lemiančių organizacijos elgseną, yra organizacijos kultūra (OK). Įvairūs autoriai ją skirtingai apibrėžia, nors dėl esminių OK sampratos teiginių dauguma mokslininkų yra vieningi. Organizacijos kultūra tai:

organizacijoje egzistuojantis klimatas, vertybių, normų, taisyklių visuma, kuria dalijasi visi darbuotojai tarpusavyje (K. Davis, 1977);

būdas arba kelias veikti išorėje (T. E. Deal, 1982);

vertybių, mitų, tikėjimo, prielaidų bei normų vyraujantis modelis ir jo įkūnijimas kalboje, simboliuose bei žmogaus rankų darbuose, technologijoje, valdyje (L. F. Wendell, F. E. Kast, J. E. Rosenzweig);

simboliai, tradicijos, istorijos, sukuriantys organizacijos vertybes ir normas darbuotojams (W. G. Ouchi);

patarimų, nurodymų rinkinys, pateikiamas darbuotojams, kad šie galėtų įveikti problemas (E. H. Schein, 1973);

pasitikėjimo sistema, funkcionuojanti tarp organizacijos narių (J. C. Spender);

vyraujančios vertybės, kurios pasireiškia per pasakojimus, atsiminimus, legendas, mitus (T. J. Peters, R. H. Waterman, 1982);

bendri supratimai ir teiginiai (J. Van Maanen ir S. R. Barley);

tarp darbuotojų paplitusių vertybių ir įsitikinimų sistema, kuri yra vystoma organizacijų viduje ir veikia jos narių elgesį (E. Schein, 1975);

viešai ir kolektyviai priimtų reikšmių, skirtų tam tikrai grupei tam tikru laiku, sistema (A. Huszynski, D. Budranan);

nuostatų, vertybių visuma, kuria vadovaujasi organizacija, siekdama savo tikslų ir sprendama iškilusias problemas (P. Jucevičienė, 1994);

plačiai paplitusių esminių vertybių visuma (C. O Reilly);

esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, daro įtaką jų elgesiui ir yra palaikoma organizacijos istorijos, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius (P. Jucevičienė, 1996);

organizacijos narių priimta filosofija, ideologija, vertybės, normos, kurios jungia organizaciją į visumą.

Taigi formuluojant išsamų organizacijos kultūros apibrėžimą, matyt, vertėtų įtraukti į jį šiuos dalykus:

- vertybių sistemą;
- jos pripažinimą tarp organizacijos narių;
- jos pasireiškimo formas ir būdus.

Apibendrinant galima būtų pateikti tokį OK apibrėžimą:

Organizacijos kultūra yra esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, veikia jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius.

ORGANIZACIJOS KULTŪROS STRUKTŪRA

Daugelis tyrėjų sutinka, kad organizacijos kultūra – tai bendrų sampratų sistema, paplitusi tarp organizacijos narių ir leidžianti organizacijai išsiskirti iš kitų organizacijų.

S. P. Robbinso manymu, OK geriausiai apibūdina šios pagrindinės charakteristikos (S. P. Robbins, 1989):

Asmeninė iniciatyva. Tai organizacijos narių atsakomybės, draugiškumo ir nepriklausomybės laipsnis. Ši iniciatyva parodo, kiek ir kokių laipsniu žmogus organizacijoje gali veikti laisvai ir nepriklausomai. Kuo daugiau žmogus turi laisvės ir kuo labiau jis yra nepriklausomas, tuo didesnė jo atsakomybė, nes žmogus pats priima sprendimus.

Rizikos tolerancija. Ji parodo, kiek organizacijos nariai skatinami įvairiems rizikingiems poelgiams ir inovacijoms. Ir ši charakteristika susijusi su vadovavimo stiliumi. Kuo daugiau laisvės turės darbuotojas, tuo daugiau jis galės rizikuoti. Tokiu atveju padidės jo atsakomybės laipsnis.

Kryptingumas. Jis parodo, ar organizacija sugeba išsikelti tokius tikslus, kurie sutaptų su organizacijos tikslais. Organizacijos ir darbuotojų tikslai turi sutapti. Tik tokiu atveju jos veikla bus sėkminga.

Integracijos laipsnis. Jis pasako, kokie darbuotojų bendravimo santykiai (oficialūs ar draugiški). Draugiški santykiai didina integracijos laipsnį, padeda žmonėms geriau pažinti vienas kitą, jų problemas tampa bendros, joms spęsti priimami bendri sprendimai.

Vadovų parama. Iš jos matyti, kaip organizacijos vadovybė bendrauja su pavaldiniais. Ar padeda ir palaiko juos? Koks yra vadovavimo organizacijai stilius?

Kontrolė. Taisyklėmis reguliuojami ir kontroliuojami organizacijos narių veiksmai. Kontrolė neturi varžyti darbuotojų veiklos laisvės.

Identiškumas. Jis parodo, kiek organizacijos nariai tapatina save su organizacija kaip visuma arba su konkrečia darbo grupe.

Atlygio sistema. Iš jos matyti, ar darbuotojus tenkina atlyginimai, kaip darbuotojai yra remiami ir skatinami.

Konfliktų tolerancija. Parodo, kaip darbuotojai sprendžia iškilusius konfliktus, kiek skatinami būti atviri, ar iškilę konfliktai sprendžiami geranoriškai.

Bendravimas. Labai svarbu, kaip bendrauja skirtingų skyrių, hierarchijos pakopų atstovai, ar pavaldiniai neįaučia kokių nors kompleksų bendraudami su vadovais.

ORGANIZACIJOS KULTŪROS POKYČIAI

Tokius pokyčius gali paskatinti (pagal S. P. Robbinsą):

- ◆ Krizė – tai šokas, kuris stipriai sukrečia bei paveikia organizaciją.
- ◆ Vadovo pasikeitimas. Naujasis vadovas, jeigu jis sukurs alternatyvias vertybes, gali išvesti organizaciją iš krizės.
- ◆ Jauna ir maža organizacija. Kuo jaunesnė organizacija, tuo jos kultūra silpnesnė. Be to, naujas vertybes lengviau pateikti mažoms organizacijoms.
- ◆ Silpna kultūra. Jas lengviau paveikti ar pakeisti negu stiprias.

Pokyčiams organizacijos kultūroje būtinos palankios sąlygos:

- darbuotojų paaukštinimas;
- naujų tradicijų sukūrimas;
- pakitęs socializacijos procesas;
- pakitusi atlyginimų sistema;
- naujos normos.

Problemos kartais susiję su tuo, jog ne visada galima iš anksto žinoti, ką ir kaip reikia keisti. Tokiu atveju problemą išspręsti gali padėti sociologas.

ORGANIZACIJOS KULTŪROS FUNKCIJOS

R. A. Baronas, J. Greenbergas teigia, jog organizacijos kultūros (OK) funkcijos

- ◆ suteikia jos nariams bendrumo jausmą;
- ◆ sustiprina bendrą įsipareigojimą organizacijai ir jos misijai;
- ◆ padeda išsiaiškinti ir sustiprinti elgesio standartus.

E. Sheinas apibendrinamas įvardija dvi kompleksines organizacijos kultūros funkcijas:

Išorinės adaptacijos. Tai procesas, parodantis, kaip organizacija, siekdama savo tikslų, reaguoja į išorės poveikius. Nuo OK priklausys šios adaptacijos pobūdis.

Vidinės adaptacijos. Tai procesas, kurio metu organizacijos nariai kuria bendrą tapatybę ir ieško būdų efektyviai dirbti su kitais organizacijos nariais. Šio proceso metu organizacijos kultūra lemia, kaip žmonės bendraus tarpusavyje, koks elgesys bus priimtinas, koks – nepriimtinas.

ORGANIZACIJOS KULTŪROS ĮTAKA JOS NARIAMS

Ateinant naujam darbuotojui į organizaciją, organizacijos kultūros aspektu tenka išspręsti du pagrindinius uždavinius:

- Išorinės integracijos, kuri akcentuoja tikslų siekimą, į šį siekį įtraukiant ir „žmones iš šalies“. Taigi dalijamasi patirtimi ir organizacijos nariai gali plėtoti bendros veiklos sugebėjimus.
- Vidinės integracijos, kuri susieta su individo įsivertinimu darbo grupėje, organizacijoje, kitaip tariant, žmonėms surandant tinkamus būdus dirbti ir gyventi kartu.

Norėdami sėkmingai dirbti drauge, darbuotojai turi nuspręsti, kaip grupėje išdėstyti jėgą, statusą ir autoritetą. Taip pat reikia turėti bendrą supratimą, iš ko grupės nariai gali tikėtis atlygio (apdovanojimo) ar sankcijų už nestandartinį elgesį. Taip pat grupės nariai turėtų suprasti, jog natūralu, kad konkretūs darbuotojai bendraus su vienais artimiau, su kitais – tolimiau, nes draugystės reiškinio neįmanoma organizacijoje riboti ar drausti.

ORGANIZACIJOS KULTŪROS VALDYMAS: FORMAVIMAS, STIPRINIMAS, KEITIMAS

OK turi didelę reikšmę jos veiklai. Todėl tais atvejais, kai firma yra atskirų struktūrų rinkinys ir žmonių nevienija bendra idėja, reikia imtis formuoti organizacijos kultūrą. Gali būti, kad organizacijos kultūrą sudaro subkultūrų ir kontra-kultūrų mišinys, šiuo atveju, matyt, reikėtų kalbėti apie organizacijos kultūros stiprinimą. Tais atvejais, kai organizacija, turinti stiprią ir nusistovėjusią kultūrą, susiduria su besikeičiančios aplinkos reikalavimais keistis, reikia imtis organizacijos kultūros keitimo veiksmų.

Vienas iš OK valdymo būdų yra simbolinis valdymas (A. Wanger III, J. R. Hollenbeck, 1995) – procesas, kuriuo vadovai stengiasi daryti įtaką OK vertybėms, formuodami išorinius OK elementus: ceremonijas, ritualus, simbolius, istorijas ir pan. Simbolinis valdymas gali turėti reikšmės stiprinant ir išlaikant kultūrą.

Organizacijos išlaikymui, stiprinimui, keitimui reikšmingais laikomi šie aspektai:

naujų darbuotojų atranka – vadovai gali įdarbinti tuos žmones, kurių vertybės atitinka esamą arba vystomą OK;

naujų darbuotojų socializacija – procesas, kuriame asmuo perima organizacijos vertybes, normas ir būtiną elgesį, kuris leidžia būti tos organizacijos nariu.

Darnios organizacijos kultūros vystymo modelis pabrėžia šias būtinas darnios organizacijos kultūros vystymo sąlygas:

tęsti organizacijos istoriją, t. y. išlaikyti ir tobulinti organizacijos įkūrėjų idėją ir viziją, sukurti pagrindines vertybes ir normas;

sukurti identiškumo (vientisumo) jausmą. Kuo daugiau organizacijos narių pripažįsta organizacijos vertybes ir normas bei jų laikosi, tuo stipresnis vienybės, identiteto jausmas organizacijoje;

skatinti dalyvavimą organizacijos veikloje. Vadovai gali skatinti darbuotojų narystę tobulindami darbo užmokesčio sistemą, gerindami darbo sąlygas, taip pat sumaniai valdydami karjeros procesus;

didinti darbuotojų sąveiką. Labai svarbu, kad darbuotojai keistųsi idėjomis bei dalyvautų priimant sprendimus, nes tai – grupės suderinamumo būtinos sąlygos. Sąveikaujant organizacijos nariams, pasiekiami dviejų svarbių tikslų:

- 1) inicijuojamos ir skatinamos naujos idėjos, o tai lemia inovacijos procesus organizacijoje;
- 2) platinamos ir apmąstomos organizacijos vertybės – organizacijos vidaus kultūros elementas.

Organizacijos klimatas – tai psichologinė organizacijos kokybė, atspindinti darbuotojų savijautos, emocinių būsenų bendrumus organizacijoje. Organizacijos klimatas yra veikiamas organizacijos kultūros bei kitų veiksnių; svarbi jo ypatybė – savaiminio dauginimosi efektas.

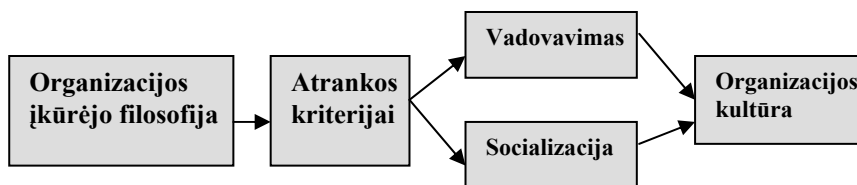
ORGANIZACIJOS KULTŪROS FORMAVIMOSI PROCESAS

S. P. Robbinso nuomone, organizacijos kultūrą formuoja keli pagrindiniai veiksniai (S. P. Robbins, 1989):

- pačios organizacijos istorija, organizacijos įkūrėjai;
- atrankos procesas;
- vadovavimo stilius;
- socializacijos procesas.

Visi išvardyti veiksniai jungiasi tarpusavyje pagal tam tikrą seką, kuri pavaizduota 3.1 paveiksle.

Kaip teigia E. Sheinas (E. Shein, J. Kelly, 1991), iš dalies organizacijos kultūra susiformuoja dėl dviejų problemų, išskylančių organizacijose, sąveikos: išorinės adaptacijos bei išlikimo problemos; vidinės integracijos problemos.



3.1 pav. Organizacijos kultūrą formuojančių veiksnių schema (S. P. Robbins, 1989)

Daugelio mokslininkų nuomone, kultūra yra bendra vertybių visuma, kurią interpretuoja organizacijos nariai ir kuri padeda jiems veikti aplinkoje. Tačiau tyrinėtojas E. Sheinas teigia, jog tai dar ne viskas. Jis išskiria dvi papildomas įtakos rūšis, veikiančias organizacijos kultūros formavimąsi:

Įkūrus naują organizaciją, jos įkūrėjai sukuria organizacijos kultūrą, kuri vėliau tampa įkūrėjo idėjų bei kitų organizacijos narių patirties kompleksu; nacionalinė kultūra, organizacijos klientai bei šalies visuomenės normos taip pat veikia organizacijos kultūrą.

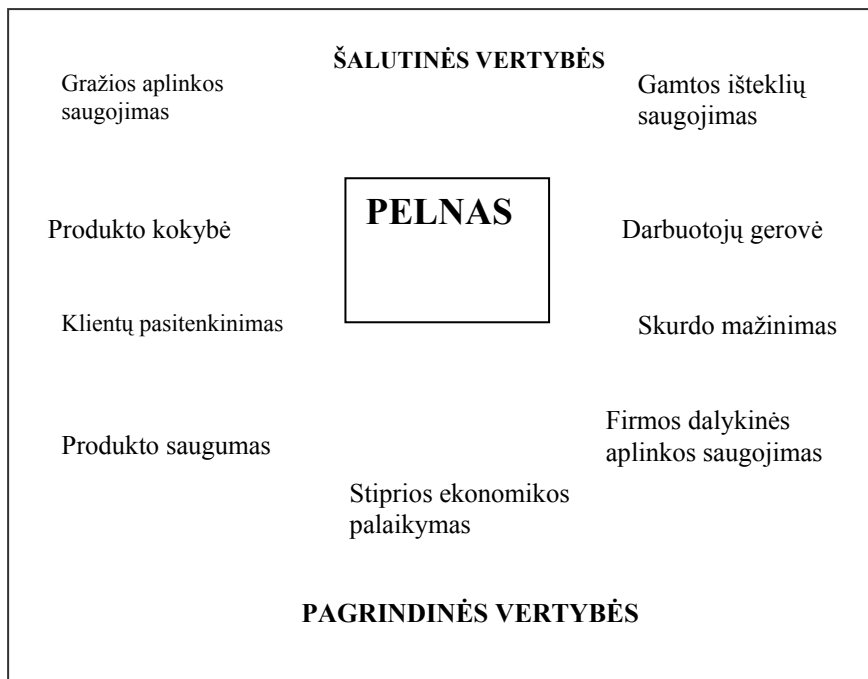
ORGANIZACIJOS VERTYBĖS, JŲ ŠALTINIAI IR RŪŠYS

Kadangi kultūros sampratoje akcentuojamos vertybės, reikėtų pasigilinti į šią kokybę. M. A. Smithas savo knygoje „Vertybių išryškinimo praktinis vadovas“ pristato šią Rokeacho suformuluotą vertybės filosofinę sampratą:

Vertybė – tai ilgalaikis tikėjimas tuo, kad tam tikras veiklos principas ar egzistencinis idealas yra asmeniškai ar visuomenine prasme pirminis kokių nors alternatyvų arba priešingų veiklos principų ar egzistencinių idealų atžvilgiu.

Apibendrinus vertybės – kriterijai, pagal kuriuos sprendžiama, ar šie „dalykai“ (žmonės, objektai, idėjos, veiksmai, situacijos) yra geri, ar blogi.

Organizacijos vertybės yra įsitikinimai, kuriais ji vadovaujasi priimdama įvairius sprendimus. S. Williamsas, nagrinėdamas pelno siekiančių organizacijų atsakomybės supratimą, išskyrė jų pagrindines ir šalutines vertybes (žr. 3.2 pav.).



3.2 pav. Pelno siekiančių organizacijų atsakomybės supratimas (pagrindinių – šalutinių vertybių santykis)

Tokioje organizacijoje vyrauja požiūris, kad organizacijos pirminis tikslas ir pagrindinė vertybė yra pelnas. Deja, toks požiūris, kai mažai atsižvelgiama į žmogiškuosius bei gamtos išteklius, tikrai apsunkins firmos ateitį.

Pažangioje organizacijos kultūroje akcentuojamos šios vertybės:

- dėmesys klientų ir darbuotojų poreikiams;
- laisvė inicijuoti idėjas;
- rizikos toleravimas;
- laisvas bendravimas.

ORGANIZACIJOS KULTŪROS LYGIAI

J. R. Shermerhornas, J. G. Huntas, R. N. Osbornas siūlo analizuoti organizacijos kultūrą (OK) trimis lygiais:

- 1) pastebima kultūra;
- 2) sutampančios vertybės;

3) bendri susitarimai.

Pastebima kultūra yra mūsų veiklos būdas aplinkoje. Ši kultūra apima ceremonijas, ritualus, tradicijas, kurios formuoja sėkmingos darbo grupės istoriją.

Sutampančios vertybės gali būti esminis dalykas, palaikantis žmones kartu, taip pat galingas motyvacinis mechanizmas šios kultūros žmonėms. T. Petersas ir R. Watermanas (1982) pabrėžia, jog daugelis konsultantų siūlo organizacijoms vystyti dominuojantį ir koherentišką sutampančių vertybių tinklą. Terminas „sutampančios“ reiškia, kad organizacijos kultūra yra nagrinėjama grupės visumos aspektu. Konkretus grupės narys gali nesutikti su grupėje egzistuojančiomis (sutampančiomis) vertybėmis, bet šios vertybės yra pristatomos, paaiškinant, kaip jos yra svarbios grupės veiklai.

Bendri susitarimai, arba tos tiesos, vertybės, kurių visumą organizacijos nariai pripažįsta susumavę bendros veiklos rezultatus, turėtų apimti ir fundamentaliąsias vertybes, kurios, matyt, naudotųsi išankstinio pripažinimo organizacijoje statusu.

Tyrinėjant OK, svarbu išvelgti šiuos aspektus:

- ◆ OK išorinius elementus;
- ◆ bendrą supratimą, vyraujantį organizacijoje;
- ◆ kultūros taisykles ir vaidmenis.

OK išoriniai elementai – tai ceremonijos, apeigos, ritualai, istorijos, mitai, herojai, simboliai, kalba, sakmės, gestai, fizinė aplinka, žmogaus rankų dirbiniai.

Organizacijos narių tarpusavio supratimui, darbuotojų įsivertinimui organizacijoje labai svarbu organizacijos įkūrimo istorija, kuri neretai pateikiama kaip jos įkūrėjų gyvenimo ar veiklos sėkmingas rezultatas. Tai labai svarbu, nes tai padeda darbuotojams suprasti organizacijos misiją, tikslą bei įsitraukti į jos darbą.

Vienas iš akivaizdžiausių organizacijos kultūros aspektų yra ceremonijos ir ritualai. Ceremonijos yra standartizuota ir pasikartojanti veikla, naudojama tam tikromis progomis, siekiant paveikti organizacijos narių elgesį ir supratimą.

Ritualai yra ceremonijų sistema. OK išoriniai elementai, išlaikę laiko bandymą, tampa tradicijomis, kurios turi didelę įtaką OK ir pačios organizacijos tęstinumui.

Bendras supratimas, vyraujantis organizacijoje, labai svarbus organizacijos kultūros veiksnys, gana sunkiai stebimas iš išorės. Jis atsiranda darbuotojams bendraujant tarpusavyje.

Organizacijos narių veiklos metodus atspindi organizacijos kultūros taisyklės, nusakančios individo vietą socialinėje sistemoje. Kultūriniai vaidmenys yra nusakomi ta lūkesčių sistema, kuri parodo, ko tikimasi iš konkretaus individo, užimančio konkrečias pareigas ar pozicijas organizacijoje.

Organizacijos kultūra gali būti stipri ir silpna. Stipri OK – tai tokia kultūra, kai organizacijos esminės vertybės yra stipriai palaikomos ir plačiai paplitusios. Kuo daugiau tokių organizacijos narių, kurie pripažįsta vertybes ir įsipareigoja joms, tuo stipresnė OK, tuo didesnę poveikį ji turi darbuotojams, nes sukuria tokių vidaus klimatą organizacijoje, kuris skatina darbuotojų elgesio savikontrolę ir pastovumą. Patvarios vertybės – tai individų vienybė, asmenybės pripažinimas, ritualų ir ceremonijų gerbimas, tikėjimas, jog tai, ką darbuotojai daro, yra svarbu kitiems, tarnavimas klientams, produktų ir paslaugų kokybė, kūrybiškumas ir novatoriškumas, socialinė atsakomybė.

ORGANIZACIJOS TIPAI IR MODELIAI

Siekiant susisteminti organizacijas pagal jų kultūrą, bandoma jas suklasifikuoti. Išskiriant bendruosius bruožus, jos išskiriamos į tipus.

J. Sonnefeld, atsižvelgdama į verslo pasaulio įvairovę ir dinamiką, išskyrė šiuos organizacijos kultūros tipus:

Krepšinio komanda. Tokio tipo organizacijose vyrauja dideli atlyginimai ir didelė veikimo laisvė, tačiau čia didelė rizika ir ilgalaikė garantija faktiškai neegzistuoja. Svarbu talentas, jo įvertinimas, aktyvumas bei darbo rezultatai. Šiuo organizacijos tipu žavisi asmenys, mėgstantys rizikuoti ir pirkti „rizikingą“ produkciją.

Klubas – čia vertinama patirtis ir išdirbtas organizacijoje laikas. Svarbūs veiksniai yra lojalumas, ištikimybė, darbuotojų įsipareigojimas ir darbas organizacijos gerovei. Darbuotojai kopija hierarchijos laiptais lėtai ir palaipsniui.

Akademija – tokio tipo organizacijose dažniausiai dirba žmonės, kryptingai siekiantys karjeros. Į darbą priimami ką tik baigę universitetus, kolegijas. Tokie darbuotojai atlieka daug specializuotų darbų, tobulina savo kvalifikaciją ir palaipsniui kyla karjeros laiptais. Vadovai rūpinasi darbuotojų tobulėjimu, jiems svarbu, kad pavaldiniai taptų specialistais.

Tvirtovė – šio tipo organizacijose maža garantijų, jos negali pažadėti saugaus ir pastovaus darbo. Čia mėgstama pusiausvyra, vengiama rizikos, nelinkstama priimti naujoves.

Dauguma organizacijų yra įvairių kultūros tipų junginiai. Tačiau organizacijos viduje vyrauja subkultūros, kurios linę pritaikyti prie vieno tipo.

Mokslinėje literatūroje randame keletą kultūros modelių, iš kurių pateiksiu tris. Juose autoriai bando surasti ir parodyti ryšį tarp organizacijos kultūros ir jos veiklos rezultatų.

AGIL organizacijos kultūros modelis. Šio modelio autorius JAV sociologas R. W. Griffinas (R. W. Griffin, 1992) teigia, kad kiekvienoje sistemoje OK privalo atlikti 4 funkcijas, kurios užšifruotos žodyje AGIL.

A – „*adaptation*“ – adaptacija. Organizacijos struktūra turi būti tokia, kad organizacija sugebėtų prisitaikyti prie kintamų sąlygų.

G – „*goal attainment*“ – tikslo siekimas. Būtina sugebėti išskirti ir pasiekti tikslus, sugebėti sujungti visų narių tikslus į vieną. Svarbiausias kiekvienos organizacijos veiklos aspektas, kuris lemia našumą – geras vadovavimas ir tikslų suformulavimas.

I – „*integration*“ – integracija. Tai sugebėjimas sujungti skirtingas dalis į vientisą sistemą. Ją galima apibūdinti kaip organizacijos poreikį sujungti atskirus organizacijos padalinius, skyrius į bendrą visumą, siekiančią bendrų tikslų ir našaus darbo.

L – „*legitimacy*“ – legitimacija. Tai teisė išskirti ir būti pripažintam.

Peterso ir Watermano organizacijos kultūros modelis. Tobulos firmos bruožai pagal Peterso ir Watermano modelį yra šie:

Polinkis veikti – sėkmingai besivystančios organizacijos turi polinkį veikti, priimti sprendimus net tuo atveju, kai trūksta faktų.

Glaudus ryšys su vartotoju – organizacijose, kuriose labiausiai vertinamas vartotojas, pralenks tas firmas, kuriose to nėra. Vartotojas yra informacijos apie esamus bei idėjų apie būsimus produktus šaltinis, pagrindinis firmoje atliekamo finansinio darbo atspindys.

Autonomija ir ėjimas pirmyn. Sėkmingos firmos atsisako biurokratijos, pertvarkydamos organizaciją į smulkius vienetus, kurie yra lengviau valdomi. Taip skatinamas kūrybiškumas.

Produktyvumo siekimas, remiantis darbuotojais. Svarbiausias organizacijos tikslas – leisti žmonėms dirbti našiau.

Dėmesys valdymui. Vadovai turi skirti dėmesį visoms funkcijų sritims, o ne vadovauti iš biurų. Visi darbuotojai turi suvokti, kad gerai atliktas darbas ne tik vadovo, bet ir jų paties tikslas.

Bendrumo laikymasis. Sėkmingai dirbančios firmos turi bendrus visai organizacijai tikslus ir sudaro darbui reikiamas sąlygas.

Paprasta bendravimo forma. Dėmesys sutelkiamas į organizacijos administracijos mažinimą, nedidelių darbo grupių kūrimą. Tai leidžia paprasčiau ir efektyviau atlikti darbą.

Laisvas ir ribotas veikimas. Sėkmingai dirbančios firmos organizuojamos ribotai ir laisvai. Ribotumą suvokiame, kaip darbuotojų išipareigojimą organizacijai, tačiau kartu suteikiant darbuotojams veiksmų laisvę.

Ouchio organizacijos kultūros modelis. W. G. Ouchis sukūrė septynių pagrindinių kriterijų sąrašą, pagal kurį galima palyginti įmones. Jis stengėsi parodyti, jog tipiškų Japonijos ir Z tipo JAV firmų organizacijos kultūra ir tipiškų JAV firmų organizacijos kultūra labai skiriasi. Šie skirtumai padeda paaiškinti daugelio Japonijos firmų bei Z tipo JAV firmų sėkmę.

3.1 lentelė. Ouchio organizacijos kultūros modelis

Kultūros vertybės	Japonų kompanijos	Z tipo JAV kompanijos	Tipinės JAV kompanijos
1. Įsipareigojimai darbuotojams	Visam gyvenimui	Ilgalaikis	Trumpalaikis
2. Darbo vertinimo sistema	Lėta pagal kokybę	Lėta pagal kokybę	Greita pagal kokybę
3. Karjera	Labai plačios galimybės	Pakankamai plačios galimybės	Siaura ir specializuota
4. Kontrolė	Numanoma ir neformali	Numanoma ir neformali	Tiksli ir formali
5. Sprendimų priėmimas	Grupinis, konsensuso būdu	Grupinis, konsensuso būdu	Individualus
6. Atsakomybė	Grupinė	Individuali	Individuali
7. Dėmesys žmonėms	Visapusiškas	Visapusiškas	Nedidelis

Taigi kiekvienas modelis atspindi tam tikras vertybes, pagal kurias galima vertinti organizaciją.

IŠVADOS

Išanalizavus ir apibendrinus mokslinę metodinę literatūrą organizacijos kultūros klausimais, būtų galima daryti tokias išvadas:

Organizacijos kultūros pagrindas yra joje vyraujančios vertybės, kurios atsispindi išoriniuose OK elementuose – simboliuose, kalboje, ceremonijose ir kt.

Tiriant OK, nesunku pastebėti jos išorinius elementus, tačiau sunku išvelgti gilesnius OK lygius, kuriuose glūdi sutampančios OK vertybės ir bendri susitarimai (organizacijos pamatinės vertybės).

Nedažnai pasitaiko vientisa organizacijos kultūra, paprastai OK sudaro kelios arba daugiau subkultūrų, pasitaiko ir kontrakultūrų.

OK gali būti valdoma, siekiant ją formuoti, išlaikyti, stiprinti, keisti.

Organizacijos klimatas – tai psichologinė organizacijos kokybė, atspindinti darbuotojų savijautą, emocines būsenas organizacijoje. Organizacijos klimatas yra veikiamas organizacijos kultūros bei kitų veiksnių; svarbi jo ypatybė – savaiminio dauginimosi efektas.

Organizacijos vertybės yra įsitikinimai, kuriais ji vadovaujasi priimdama įvairius sprendimus.

4. TARPKULTŪRINĖS IR TARPTAUTINĖS ORGANIZACIJOS SAMPRATA

Tarptautinė organizacija dažniausiai yra nagrinėjama analizuojant masinių komunikacijos priemonių veiklą, įtaką ir pan. vienoje valstybėje ar keliuose šalyse. Tiriant tarptautinę komunikaciją gali būti nagrinėjami tokie aspektai kaip masinių komunikacijos priemonių sistema, komunikacijos „be sienų“, t.y. tarp valstybių, sistema.

Globalioji komunikacija dažnai analizuoja kelias komunikacijos sritis: 1) informacijos „be sienų“ srautus bei atskirų grupių, institucijų, kultūrų pažiūrų ir vertybių perdavimą; 2) technologijų, kurios susiję ir nuo kurių priklauso informacijos perdavimas, sritį; 3) problemas, kurios susijusios su informacijos perdavimu.

Tarpkultūrinė komunikacija paprastai nagrinėja santykį tarp žmonių, priklausančių skirtingoms kultūroms. Dažnai būna nagrinėjama tarpasmeninė komunikacija.

Pagrindinis uždavinys nagrinėjant tarpkultūrinę komunikaciją, – nustatyti ir analizuoti bendravimą tarp žmonių, priklausančių skirtingoms kultūrų grupėms. Įvairių kultūrų žmonės naudojami skirtingomis vertybių sistemomis, tikėjimais ir tam tikromis jiems bendromis kultūros normomis, kurios sukonstruoja tam tikrą tik tos kultūros nariams būdingą realybę. Kaip vienoje savo knygų teigia G. Hofstedė, kiekvienas žmogų riboja savi jausmų, mąstymo, galimo veikimo ar neveikimo rėmai, scenarijai, kurių išmokstama per visą gyvenimą. Daugelį jų įgyjame ankstyvoje vaikystėje, nes tuomet žmogus yra labiausiai atviras mokymuisi, suvokimui ir išmokimui. Kai kalbame apie tarpkultūrinę komunikaciją, privalome turėti omenyje ir pačią kultūrą. Kultūra yra visada kolektyvo fenomenas, nes iš dalies tai pasidalijimas informacija su žmonėmis, kurie anksčiau gyveno joje pačioje socialinėje aplinkoje.

KULTŪRINIS KONTEKSTAS

Geriau suprasti kultūrinius barjerus ir jų padarinius skirtingų kultūrų bendravimui galima išnagrinėjus kultūrų koncepcijas, teikiančias kontekstui didelę reikšmę ir mažą reikšmę.

Kultūros skiriasi pagal konteksto daromą įtaką prasmei, kurią žmonės sieja su tuo, kas buvo pasakyta ar parašyta autoriaus. Tokios šalys kaip Kinija, Vietnamas ir Saudo Arabija yra didelę reikšmę kontekstui teikiančios kultūros. Čia bendraujant su kitais žmonėmis labai daug dėmesio skiriama nežodiniams arba subtiliems su intuicija susijusiems signalams. Tai, kas nepasakyta, gali būti svarbiau už tai, kas pasakyta. Šiose kultūrose komunikuojant didelę reikšmę

turi žmogaus oficialus statusas, jo visuomeninė padėtis ir reputacija. Ir priešingai, Europos ir Šiaurės Amerikos žmonės yra mažą reikšmę kontekstui teikiančių kultūrų atstovai. Jiems pirmiausia žodžiai perteikia prasmę. Kūno judesiai ar oficialūs titulai yra antraeilis dalykas, palyginti su ištartais ar parašytais žodžiais.

TAUTINIAI KULTŪRINIAI SKIRTUMAI

Vadovai ir specialistai visada turi prisiminti, jog reikia būti dėmesingam nacionalinėms ypatybėms. Atvykus į svetimą šalį pirmiausia reikia savęs paklausti: ką čia žmonės mėgsta, kokios jų tradicijos, vertybės?

4.1 lentelė. Įvairių tautų kultūriniai skirtumai (pagal G. Hofstede)

Individualumas: JAV Austrija Jungtinė Karalystė Kanada Lietuva	Dideli valdžios galios skirtumai organizacijoje: Filipinai Meksika Venesuela Jugoslavija Lietuva	Labai vengia neapibrėžtumo: Graikija Portugalija Belgija Japonija	Akcentuojamas vyro vaidmuo: Japonija Austrija Venesuela Italija Lietuva
Kolektyvizmas: Kolumbija Venesuela Pakistanas Peru	Maži valdžios galios skirtumai organizacijoje: Austrija Izraelis Danija Naujoji Zelandija	Nevengia neapibrėžtumo: Singapūras Danija Švedija Honkongas Lietuva	Akcentuojamas moters vaidmuo: Švedija Norvegija Jugoslavija Danija

G. Moorheadas, R. W. Griffinas pateikia tokių pastabų dėl įvairių kultūrų skirtumų:

skirtingose kultūrose skirtinga ir organizacinė kultūra. Japonijos, JAV, Vokietijos visuomenėse itin gausu skirtingų požiūrių ir elgesio normų;

- 1) pati kultūra yra pagrindinė skirtumų priežastis. Nors anksčiau pastebėtų elgesio skirtumų priežastys galėtų būti skirtingi gyvenimo standartai, skirtingos geografinės sąlygos ir t.t., tačiau iš tikrųjų kultūra pati yra pagrindinis veiksnys, jau nekalbant apie kitas priežastis;
- 2) organizacijos ir kuriamos tam, kad būtų skirtingos. Taigi nors bendroji valdymo praktika gali būti labai panaši, tačiau žmonės, kurie dirba organizacijoje, vis tiek skiriasi;

- 3) tas pats vadovas skirtingai elgiasi skirtingoje kultūrinėje aplinkoje. Vadovas gali prisitaikyti prie aplinkos, kai dirba vienoje kultūroje, tačiau pakeičia elgesį, kai persikelia į kitą kultūrą. Pavyzdžiui, japonai, atvažiavę dirbti į JAV, po kurio laiko pradėjo veikti amerikiečių, o ne japonų vadovų stiliumi;
- 4) kultūriniai skirtumai gali būti svarbi sinerginė ištaka stiprinant organizacijos efektyvumą.

Vis daugiau organizacijų pradeda pripažinti kultūrinių skirtumų ypatybes, tačiau jos vis dar stebėtina mažai žino, kaip jas valdyti. Organizacijos, kurios priima įvairių kultūrų strategiją, gali padėdamos papildomų pastangų pasiekti sinergetinį efektą, t.y. tapti galingesnės, palyginti su atskirų nacionalinių struktūrų galimybių suma. G. Moorheadas ir R. W. Griffinas, 60 šalių apklause 160 tūkstančių žmonių, išskyrė šiuos pagrindinius kultūros skirtumų požymius:

Individualizmas	Kolektyvizmas
Dideli valdžios galios skirtumai	Maži valdžios galios skirtumai
Didelė pirmenybė teikiama stabilumui	Maža pirmenybė teikiama stabilumui
Pozityvizmas/materializmas	Susirūpinimas žmonėmis/gyvenimo kokybė
Orientacija į trumpalaikius tikslus	Orientacija į ilgalaikius tikslus

Individualizmas/kolektyvizmas. Individualizmas – tai nuostata, kada žmogus pirmiausia suvokia save kaip individą ir tiki, kad jo nuomonė ir vertybės yra prioritetinės. Kolektyvizmas – tai nuostata, kad grupės ar visuomenės gerovė – visų pirma. Žmonės, kultūroje apibūdinami individualistais, savo karjeros siekius iškelia aukščiau organizacijos tikslų ir situaciją paprastai vertina tik iš asmeninių interesų pozicijų. Kultūroje, kurioje dominuoja kolektyvizmas, žmonės iškelia organizacijos tikslus aukščiau savųjų, o alternatyvas bei sprendimus mato kaip savo įtaką organizacijai.

Orientacija į valdžią atspindi matą, kuriuo darbuotojai priima idėją, jog yra teisinga, kad organizacijose egzistuoja skirtingi pavaldumo lygmenys. Į aukštą valdžią orientuotoje kultūroje, kurioje vadovas pats priima sprendimus, kiti nariai nekelti klausimų, jie tik paklusniai seka instrukcijomis. Į žemą valdžią orientuotoje kultūroje darbuotojai pripažįsta tam tikrus jėgos skirtumus ir seka vadovo keliu tik tuomet, jeigu yra įsitikinę, kad vadovas teisingas, arba kai jiems grasinama.

Stabilumui teikiama pirmenybė yra matas, kuriuo žmonės priima arba vengia netikrumo jausmo. Tačiau kai kuriuos žmones nestabilumas, kintančios aplinkybės tik paskatina, tačiau kiti nori matyti ir užtikrinti ateitį.

Pozityvizmas/materializmas. Pozityvizmo ir materializmo laipsnis – tai matas, parodantis kultūrinį požiūrį į du polius: 1) jėgą ir pasiekimą; 2) žmones ir jų gyvenimo kokybę. Pavyzdžiui, materialistinės kultūros visuomenės

vyrų/moterų vaidmenis apibrėžia daug griežčiau, nei tai daro mažiau į materialistinę kultūrą orientuotos visuomenės.

Orientacija į ilgalaikius ar trumpalaikius tikslus. Vertybės, pagrįstos ilgalaikiais tikslais, orientuotos į ateitį, į projektus, paremtus ilgalaikiais pelnais, pastovumą ir klestėjimą. Trumpalaikės vertybės labiau orientuotos į praeitį ir į dabartį, t.y. tradicijų gerbimą, socialinius įsipareigojimus. Japonijos, Honkongo ir Kinijos organizacijos ypač pabrėžia ilgalaikius tikslus, Vokietijos pramonės įmonės taip pat yra orientuotos į ilgalaikius tikslus, o JAV, Vakarų Afrikos ir Rusijos organizacijos – į trumpalaikius.

TARPKULTŪRINĖ KOMUNIKACIJA

Komunikacija tarp įvairių kultūrų atstovų tampa svarbi sudarant politinius, ekonominius ir kitokius susitarimus. Taigi nuo kultūrų suvokimo ir sugebėjimo susikalbėti su skirtingų kultūrų atstovais priklauso daugelio organizacijų ir institucijų, pačių valstybių veiklos kritinė sėkmė.

Yra skiriamos kelios pagrindinės sritys, kurios yra svarbios aptariant tarpkultūrinę komunikaciją:

- ◆ Pasitikėjimo įgavimas (ang. *display of respect*);
- ◆ Sąveika (ang. *interaction posture*);
- ◆ Žinių konstravimas (ang. *orientation of knowledge*);
- ◆ Supratimas (ang. *empathy*);
- ◆ Vaidmenys (ang. *role behavior*);
- ◆ Sąveikos konstravimas (ang. *interaction management*);
- ◆ Tolerancija neapibrėžtumui (ang. *tolerance for ambiguity*).

Skiriami trys požiūriai kalbant apie tarpkultūrinį bendradarbiavimą: verslo, karinis ir komunikacinis.

- 1) Verslo požiūris (ang. *business approach*). Šiai grupei yra priskiriami tarpkultūrinės komunikacijos aspektai, kurie daro įtaką tarptautiniams individų ar institucijų verslo reikalams.
- 2) Karinis požiūris (ang. *military approach*). Šiuo atveju tarpkultūrinės komunikacijos žinios bei įgūdžiai padeda vertinti situaciją bei sugebėti prisitaikyti prie jos pasikeitimų sprendžiant įvairius konfliktus, aiškinantis jų priežastis ir pan.
- 3) Komunikacinis požiūris (ang. *communication approach*). Jis nepaprastai svarbus analizuojant tarpkultūrinę žmonių sąveiką. Šis išskirtasis aspektas apima tokias sferas kaip asmenybė, bendravimo įgūdžiai, psichologinis palaikymas, kultūros pažinimas.

5. TARPTAUTINĖS ORGANIZACIJOS

Daugelis veiksnių liudija vis didėjančią tarptautinės organizacijos svarbą. Šie veiksniai yra tokie:

padidėjusi tarpkultūrinė komunikacija. Augant gyventojų skaičiui, žmonės turi daug daugiau kontaktų su skirtingomis kultūromis nei kada nors anksčiau. Žmonės keliauja į tolimiausius planetos kampelius ir susiduria su skirtingomis kultūromis;

pasaulio demografinis sprongimas. Planetoje daugiau negu bet kada anksčiau yra palaikančių ryšius žmonių. XX a. pradžioje planetoje buvo 1,5 milijardo žmonių, 2005 metais yra daugiau nei 6 mlrd. žmonių. Prognozuojama, kad ateityje pasaulio gyventojų augimas dramatiškai reikšis šiuo metu skurdžiausiuose rajonuose. Demografinio sprongimo tikimybę padidina ir bendravimas tarp žmonių ir skirtingų kultūrų;

bisikeičianti bendruomenės samprata. Atsiradus fakso aparatams, tarptautinėms komunikacijoms ir kompiuteriams, asmeniniai ir profesiniai santykiai gali būti palaikomi neatsižvelgiant į laiką ir vietą. Šiandien mes visi esame tarptautinės komunikacijos nariai. Šiuolaikinės naujausios technologijos skatina komunikaciją tokiose srityse, kaip žmogaus teisės, vartotojų apsauga, taika, lyčių lygybė, rasinis teisingumas, aplinkos apsauga ir pan.;

technologiniai pokyčiai. Globalizuojant telekomunikacijų tinklus, nėra aiškaus atskyrimo tarp daugybės nacionalinių ir tarptautinių tinklų. Komunikacijos technologijos savo sparta ir talpumu aplenkė pačius neįtikimiausius lūkesčius ir prognozes;

didelė priklausomybė nuo tarptautinės komunikacijos. Kuo didesnis atstumas – fizinis ir kultūrinis – tuo labiau pasitikima kitais renkant ir perduodant informaciją.

Šio amžiaus devintojo dešimtmečio pradžioje tarptautinės komunikacijos srityje yra aiškiai pastebimos svarbios raidos kryptys, kurios daro nemažą įtaką kasdieniniam žmonių gyvenimui visame pasaulyje. Tai kompiuterizacija, konsolidacija, dereguliacija ir globalizacija.

Kompiuterizacija. Kompiuterizacija reiškia, kad informacijos apdorojimo ir sklaidimo technologijose pradėta vartoti vieninga kalba. Tai kompiuterinė kalba, paremta binariniu kodavimu. Kompiuterizacija smarkiai pagerina garso bei vaizdo perdavimo kokybę. Ši skaitmeninė kalba supaprastina kompiuterinių, telekomunikacijų, biuro technologijų ir garso bei vaizdo elektronikos susiliejimą. Tokia skaitmeninė integracija suteikia greitį, lankstumą, patikimumą ir žemas kainas. Smarkiai didėja telekomunikacinių kanalų galia, galima daug efektyviau išnaudoti elektromagnetinį spektrą, plečiasi vartotojo pasirinkimo ir interaktyvių sistemų galimybės. Perėjimas prie

skaitmeninių informacijos saugojimo, atgaminimo ir apdorojimo formų sumažina laiko ir darbo jėgos sąnaudas, išlaidas ir padeda didinti ekonominę produktyvumą.

Pagrindinis kompiuterizacijos bruožas – plečiasi veiklos sritys, kuriose yra informacija naudojama, apdorojama, saugoma ir pan. Žmonės visais laikais gamino, rinko, kopijavo ar vogė informaciją. Dabartiniai ekonominiai ir technologiniai pokyčiai iš esmės pakeitė šių užsiėmimų pobūdį. Kompiuterizacija sustiprino socialinį procesą, kurio padariniai yra tai, kad informacijos gamyba ir skleidimas tampa svarbiausia visuomenės ekonomine veikla. Informacinės technologijos pradėjo funkcionuoti kaip kartinė infrastruktūra visai industrinei gamybai ir paslaugų teikimui. Pati informacija tapo preke, kuri yra vartojama pasauliniu mastu.

Konsolidacija – tai kuomet visus signalus, nesvarbu ką jie perduoda – garsą, vaizdą, duomenis, – jungia skaitmeninis formatas. Nors jie ir skiriasi savo turiniu, tačiau technine prasme tampa identiški. Rezultatas – telekomunikacijų ir transliavimo sričių integracija, t.y. nuotolinės organizacinės paslaugos gali būti tiekiamos kabeliniais TV tinklais ar TV signalai gali būti perduodami telekomunikacinėmis priemonėmis. Tai sukelia reguliavimo problemų. Techninė konvergencija sukelia pramonės konvergenciją ir informacijos skleidimo nacionaliniu ir tarptautiniu lygiu sutelkimą kelių didelių tiekėjų rankose. Kad galėtų konkuruoti tarptautinės komunikacijos rinkoje, kompanijos privalo sujungti anksčiau atskirai veikusias sritis. Konsolidacija iš esmės reiškia, kad perkamos konkurentų įmonės, taigi ir rinka atsideria kelių bendrovių rankose. Šios krypties problemiškas kyla iš to, kad pasaulinėje rinkoje konsolidacija gali būti reikalinga, tačiau egzistuoja rizika, kad nacionaliniu lygiu ji sumažins konkurenciją, o tai gali atsiliiepti produktų bei paslaugų kokybei ir vartotojų gerovei. Gali atsitikti taip, kad pradinėse konsolidacijos stadijose kainos gali būti sumažinamos, tačiau rinkai nusistovėjus jos gali turėti tendenciją kilti.

Dereguliacija. Reaguodamos į ekonominius ir technologinius pokyčius, daugelis pasaulio šalių peržiūrėjo savo ryšių ir informacinės infrastruktūras. 1980m. dereguliacija tapo svarbiausia pasaulio orientacija. Šis dešimtmetis apibūdinamas kaip telekomunikacijų dereguliacijos banga, suradusi savo išraišką privatizacijoje ir, žinoma, liberalizavime. Dereguliacijos sąvoka yra ne visai tiksli, kadangi dereguliacija dažniausia reiškia naujo tipo reguliaciją, kuri apima daug daugiau nei buvusių taisyklių panaikinimą. Dereguliacija taip pat yra susijusi su valstybės nesikišimu į ypatingas socialinio gyvenimo sferas. Daugelyje šalių jaučiama tendencija atsisakyti valstybės dalyvavimo socialinėje sferoje. Tuo pat metu tose šalyse pastebimas didesnis valstybės išitraukimas į atitinkamų technologijų ir pramonės sričių reguliavimą.

Globalizacija. Daugiausiai eksportuojama šiandien yra JAV popkultūra. Kiekvienas vaikas žino, kas yra Mickey Mouse, McDonalds, Madona ar Coca Cola. Per pastarąjį dešimtmetį Holivudo kino studijų pelnas, surenkamas ne Amerikoje, padvigubėjo. JAV muzikos įrašų industrija gauna 70% pelno iš įrašų pardavimų ne JAV. Pasaulyje jaučiamas amerikietišku prekės ženklu pažymėtų pramogų poreikis. Stebėtinai šios tendencijos bruožas – Europos šalys ir Japonija išitraukia į sėkmingą šių prekių reklamą. Panašios nuotaikos ir kino pramonėje. Japonija per pastaruosius kelerius metus investavo apie 12 mlrd. JAV dolerių į Amerikos pramogų verslą. Užsienio investuotojai išigijo pagrindines JAV kino kompanijas, tokias kaip „Twentieth Century Fox“ (1985m. įsigytas Ruperto Murdoko naujienų korporacijos) ir „Columbia Pictures“ (nupirkta Japonijos Sony bendrovės 1989 m. už 3,4 mlrd. JAV dolerių). Globalizaciją atspindi ir tarptautinis Europos rinkos pobūdis bei JAV kapitalo atėjimas į Europą.

Globalizacijos poveikį atspindi tokie reiškiniai kaip fragmentacija, „makdonaldizacija“ ir piratavimas.

Fragmentacija reiškia, kad ypač ryšių sferoje didėja atotrūkis tarp išsivysčiusių ir trečiojo pasaulio šalių. Globalizacija neišvengiamai vyksta, tačiau panašu, kad tai, ką mes matome, yra tik suskaldyta globali pasaulinė ekonomika. Pasaulis daugeliu prasmių yra griežtai susiskaldęs. Aiškiai matomas skirtumas tarp Šiaurės ir Pietų ekonominio augimo bei tarp kiekvienos šalies socialinių grupių gyvenimo.

„Makdonaldizacija“ (kai kurių autorių vartojamas terminas) susijusi su globaliosios kultūros atsiradimu. Pasaulyje daugėja standartizuoto maisto, drabužių, muzikos, TV programų, verslo stiliaus ir susitarimų, rodančių tam tikrą besiformuojantį kultūrinį homogeniškumą. Technologinės naujovės, tarptautinės prekybos augimas, palankus liberalios politikos klimatas paskatino tarptautinės, masinei rinkai skirtos reklamos suklestėjimą bei elektroninių pramogų plitimą. Vieninga vartotojiška gyvensena, taikant agresyvią rinkodaros taktiką, įsitvirtina visame pasaulyje.

Piratavimas yra susijęs su ekonominiais interesais dėl intelektualinės nuosavybės. Globalizacija intelektualinės nuosavybės teisių turėtojams sukuria tam tikrą riziką. Amerikos kino asociacija yra suskaičiavusi, kad per metus dėl piratavimo pramonė patiria apie 1,2 mlrd. JAV dolerių nuostolių. Per metus daugiau nei 150 mln. nelegalių vaizdo kasečių yra išplatinama per 12 tūkst. veikiančių nelegalių vaizdo kasečių nuomos punktų.

6. TARPTAUTINĖS VADYBOS PROCESAS

Šiame skyriuje apžvelgiama, kodėl sekasi ne visiems tarptautiniams vadybininkams. Vienas iš atsakymų yra „dėl kultūros“. Patiriama šokiruojanti nesėkmė, kai darbuotojams neteisingai pritaikomi motyvuoti būdai ir priemonės, neatsižvelgiama į jų elgesį.

Aplinka įvairiose šalyse skiriasi, todėl vadybinis požiūris, kuris veikia vienoje šalyje, nebūtinai gali veikti kitoje. Tai reiškia, kad, norint efektyviai vadovauti esant įvairioms kultūroms, vadybininkams reikia daugiau įgūdžių nei valdant savo šalyje. Pvz., vadybininkai turi žinoti, kad JAV dominuoja individas, o Japonijoje – grupė. Sprendimai daromi remiantis grupiniu susitarimu, o ne vieno asmens sprendimu. Susitarimas yra įmanomas tik palaikant santykius. Santykiai padeda apibrėžti Japonijos visuomenės esmę, apimant ir verslo valdymą.

KULTŪROS VEIKSNIAI

Kultūros veiksniams priskiriami: šeima, mokslo institucijos ir religija.

◆ Šeima

Pats pagrindinis elementas, turintis įtakos kultūros evoliucijai, yra šeima. Šeimos sudėtis atskirose šalyse yra skirtinga. Pvz., Amerikoje, šeima yra visiškai nepriklausomas ir savarankiškas vienetas, tačiau daugelyje šalių, pvz., Italijoje, šeima susideda iš motinos, tėvo, vaikų, senelių, tetų ir dėdžių.

◆ Mokslo institucijos

Kitas pagrindinis kultūros elementas, turintis įtakos jos raidai, yra mokslo institucijos, kurios skiriasi įvairiose šalyse. Kai kurios visuomenės, tarkim, Vokietijos, labai sureikšmina organizuotumą, mokymosi struktūras formas, o, tarkim, Didžiojoje Britanijoje ir Amerikoje į tai žiūrima abstrakčiai.

◆ Religija

Skirtingos tautos išpažįsta skirtingas religijas, kurios yra pagrindinis veiksnys, lemiantis kultūros skirtumus tarp daugelio šalių. Pvz., JAV paplitęs tiek protestantizmas, tiek katalikybė. Dauguma Azijos kultūrų, tokių kaip Japonijos ir Kinijos, yra veikiamos budizmo ir konfucianizmo (konfucianizmas nėra religija, tai praktinė filosofija).

Pasaulyje egzistuoja daugybė religijų, tačiau vyrauja keturios pagrindinės iš jų:
krikščionybė,
islamą,
hinduizmas,
budizmas.

Krikščionybė

Daugelis krikščionių gyvena Europoje ir Amerikoje. Tačiau krikščionybė greitai plinta ir Afrikoje. Pagrindinis krikščionybės simbolis, kuris kilo iš judaizmo, yra Jėzus Kristus. Kaip ir judaizmas, krikščionybė yra monoteistinė (tikėjimas į vieną Dievą) religija. Yra dvi pagrindinės krikščionių organizacijos (bažnyčios):

- 1) Romos katalikų;
- 2) Rytų ortodoksų.

Romos katalikų bažnyčia vyrauja Pietryčių Europoje ir Lotynų Amerikoje, Rytų ortodoksų bažnyčia – daugelyje kitų šalių, ypač Graikijoje ir Rusijoje. XVI a. reformacija paskatino Katalikų bažnyčios skilimą. Tai taip pat turėjo įtakos ir M. Liuterio protestantizmui formuotis. Vėliau iš protestantizmo radosi budistai, metodistai ir kalvinistai.

Islamas

Islamas atsirado apie 600 m. po Kristaus gimimo. Jo pradininkas buvo pranašas Mahometas. Tie, kurie tvirtai laikosi islamo tikėjimo, yra priskiriami prie musulmonų. Islamas yra pagrindinė religija daugelyje Afrikos ir Vidurio Rytų šalių, ir kai kuriose Kinijos, Malaizijos dalyse bei daugelyje kitų tolimųjų Rytų šalių. Islamas turi keletą panašių nuostatų kaip judaizmas ar krikščionybė – pvz., kad Jėzus Kristus yra vienas iš Dievo pranašų.

Pagrindiniai islamo principai (panašūs į judaizmo ar krikščionybės) yra šie:

- 1) pagarba savo tėvams, taip pat kitų žmonių teisių gerbimas;
- 2) būti kilniam;
- 3) stengtis išvengti žudymo, kada nėra pateisinamos priežasties;
- 4) būti ištikimam savo sutuoktiniui;
- 5) būti teisingam ir lygiam kitų atžvilgiu;
- 6) turėti nesuteptą širdį bei „aiškų“ protą;
- 7) užtikrinti našlaičių prieglobstį;
- 8) būti nuolankiam ir nepasipūtusiam.

Religija yra svarbiausia musulmonų gyvenime visais atvejais. Musulmonai meldžiasi penkis kartus per dieną, o moterys yra visiškai priklausomos nuo vyrų.

Hinduizmas

Hinduizmas vyrauja Indijoje, o pradėjo formuotis 2 t-mečio pr. Kristų viduryje. Hinduistai laikosi tikėjimo, kad visuomenėje egzistuoja dorovės jėgos, kurios reikalauja prisiimti tam tikrus išsipareigojimus, remiantis darna. Jie tiki kiekvieno individo sielos persikūnijimu – reinkarnacija ir karma. Karma priklauso nuo gyvenimo būdo, ir tai lemia sielos būseną kitame gyvenime. Hinduistai tiki, kad norint padaryti savo sielą tobulesnę kituose naujuose

gyvenimuose, reikia pasiekti nirvaną – dvasios tobulumo būseną. Jie tiki, kad nirvana pasiekama laikantis tam tikro gyvenimo būdo.

Budizmas

Budizmas kilo Indijoje 6-5 a.pr. Kr. Jo pradininkas Siddhartha Gautama, vėliau vadinamas Buda, buvo Indijos princas, kuris atsisžadėjo savo turtą, pasirinko asketišką gyvenimo būdą, kad galėtų dvasiškai tobulėti. Jis tikėjo, kad pasiekė nirvaną, tačiau nusprendė pasilikti žemėje, kad galėtų mokyti kitus. Pagal budizmą vargai ir kančios atsiranda dėl žmonių noro gyventi savo malonumui. Šiuos norus galima numalšinti laikantis aštuonlinkio kelio (Noble Eightfold Path) taisyklių: tobulo požiūrio, idealių ketinimų, tobulo kalbėjimo, tobulos elgsenos, tobulos gyvensenos, tobulų pastangų, tobulo budrumo ir tobulo susikaupimo. Dauguma budizmo sekėjų yra Centrinėje ir Pietryčių Azijoje, Kinijoje, Korėjoje ir Japonijoje.

RELIGIJOS POVEIKIS TARPTAUTINIAM VERSLUI

Akivaizdu, kad religija glaudžiai susijusi su kultūros vertybių raida ir turi įtakos kasdieniui žmonių veiklai, tokiai kaip verslo pradėjimas ir jo baigimas, darbuotojų poilsis, elgsena, maitinimasis ir pan. Pavyzdžiui, krikščioniškose šalyse įmonės Kalėdų dienomis uždaromos, todėl dažnai savaitę prieš šias šventes linksminamasi, sumažėja darbingumas. Musulmonų ritualai reikalauja melstis penkis kartus per dieną, tada darbas dažniausiai pertraukiamas. Pavyzdžiui, kompanijos „Whirpool“ darbuotojams musulmonams (Našvilyje, Tenesio valstijoje) skirtos pertraukėlės, kurių metu jie meldžiasi (tai netgi numato įstatymas). Tarptautinių korporacijų vadovai dėl to turi būti pakantūs darbuotojų religinėms reikmėms, o korporacijos politika turi būti lanksti ir pritaikyta prie kintančių poreikių, kitaip nebus išvengta darbuotojų pravaikštų bei išėjimų iš darbo, kad patenkintų šiuos poreikius.

Religija taip pat turi reikšmės ir motyvacijos požiūriu. Pvz., hinduizmo ir budizmo principai neleidžia kaupti turtą, nes labiau nei materialinius vertina dvasinius dalykus.

KULTŪROS POVEIKIS TARPTAUTINIAM PLANAVIMUI

Planavimas apibrėžia organizacijos tikslus ir bendrą strategiją jiems pasiekti. Reaguojant į situaciją, planavimas leidžia organizacijai kurti ir veikti jos aplinką, užtikrinti tam tikrą kontrolės laipsnį. Tarptautinis planavimas yra veikiamas daugybės idėjų, kuriomis pagrįstos normatyvinės kultūros idėjos, įskaitant „likimo valdovo“ (*master-of-destiny*) požiūrį ir „nesibaigiančių tobulumo ieškojimų“ (*never ending-quest-for-improvement*) požiūrį.

„Likimo valdovo“ (*master-of-destiny*) požiūris yra žinomas daugelyje kultūrų (Šiaurės Amerikoje, Europoje, Australijoje). Žmonės, kurie laikosi šio požiūrio, tiki, kad jie gali realiai veikti ateitį, kontroliuoti savo likimą ir per darbą kitus padaryti laimingus. Planavimas tokiose šalyse yra įmanomas, nes individas rodo norą dirbti, kad pasiektų užsibrėžtus tikslus.

Kaip kontrastas daugelyje šalių, įskaitant Vidurio Rytų kultūras ir Malaiziją bei Indoneziją, kuriose vyrauja musulmonų tikėjimas, vyrauja fatališkas požiūris, dar kitaip vadinamas determinizmu. Individai, kurie pritaria šiam požiūriui, tiki, kad jie negali kontroliuoti savo likimo, kad Dievas lemia jų egzistenciją. Todėl tarptautiniai vadybininkai susiduria su daug sunkumų įgyvendindami planus tokiose kultūrose, jei patys yra iš „likimo valdovo“ kultūros.

Tarp senbuvų amerikiečių paplitusios priešiškos planavimui nuotaikos. Antiplanuotojai tiki, kad bet koks mėginimas rengti specifinius ir racionalius planus yra neprotinga, pavojinga ar nuodėminga. Teisingas požiūris yra gyventi egzistuojančioje sistemoje, nesistengti jos pakeisti kažkokiomis grandiozinėmis schemomis ar matematiniais modeliais. Įgyvendinti verslo planus tokiose kultūrose yra sudėtinga.

Tarptautinio planavimo funkcija yra veikama „nesibaigiančių tobulumo ieškojimų“ požiūrio. Amerikos verslininkai tvirtai laikosi šio požiūrio: jie tiki, kad keisti yra normalu ir būtina. Organizacijų taikoma praktika yra nuolatos vertinama, tikint, kad tobulinimai ar pagerinimai gali būti padaryti. Ir atvirkščiai, kito požiūrio kultūrose vadovų galia auga ne nuo pakitimų, bet nuo faktinės padėties stabilumo palaikymo. Šiose kultūrose įgyvendinti suplanuotus pokyčius yra sudėtinga.

KULTŪROS POVEIKIS TARPTAUTINĖMS ORGANIZACIJOMS

Organizavimas apima formavimą tokios organizacijos struktūros, kuri suteikia galimybę įmonei pasiekti tikslus. Tai apima: kokios užduotys turi būti suformuluotos ir kieno, kaip užduotys yra grupuojamos, kas yra už jas atsakingas, kaip suteikiamas autoritetas. Organizavimas daugelyje šalių yra veikiamas visuomenės požiūrio, pavyzdžiui, kultūros požiūrio į nepriklausomą įmonę, kaip į socialinės veiklos įrankį.

Nepriklausomos įmonės, kaip socialinės veiklos įrankio, koncepcija daugelyje kultūrų yra priimtina. Korporacija yra subjektas, kuris turi savo egzistavimo taisykles, yra atskira ir svarbi socialinė institucija, kurią reikia plėtoti. Rezultatas tas, kad ugdoma pareiga tarnauti įstaigai. Įmonės gali teikti pirmenybę per jų asmeninius prioritetus ir socialinius išpareigojimus, įskaitant šeimą, draugus ir kitas sritis. JAV verslininkai mano, kad kiekvienas organizacijos narys, siekdamas įmonės tikslų, pirmiausia turi stengtis atlikti pavestas užduotis, taip pat išlieti į įmonės valdymo sistemą ir būti lojalus.

Kitaip yra Pietų Amerikoje, kur asmeniniai santykiai svarbiau nei įmonės interesai. Organizavimo požiūris, taikomas šiose dviejose kultūrose, skiriasi – pvz., autoritetas turi mažesnę reikšmę esant asmeniniams santykiams negu nepriklausomos įmonės kultūroje.

KULTŪROS POVEIKIS TARPTAUTINIAM PERSONALO VALDYMUI

Personalo valdymas – tai personalo parinkimas, jo mokymas ir tobulinimas siekiant įvykdyti reikalingas užduotis. Iš kitų ankstesnių diskusijų galime suprasti, kad kultūra turi milžinišką poveikį tarptautinei personalo valdymo strategijai ir politikai. Egzistuoja „kultūros“ požiūris, kuris pagrįstas personalo parinkimu pagal privalumus.

Tokia personalo atranka vyrauja JAV. Vadovai, kurie taiko šį metodą, parenka arba skatina kvalifikuotus žmones dirbti ir laiko juos tol, kol jie dirba taip, kaip reikia įmonei. Kitose šalyse, pvz., Pietų Amerikoje, šeima ir draugai yra svarbesni nei įmonės reikalai. Meksikiečiai teikia pirmenybę šeimai, todėl darbdavys žiūri į tai kaip į pareigą: rūpinamasi tais žmonėmis, kurie jam dirba. Nepotizmas yra natūralus reiškinys dirbantiems Meksikoje. Venesueloje dauguma kompanijų valdoma šeimos (*family-owned*), todėl svarbiausi sprendimai priimami atsilikiant šeimos narių.

Personalo valdymo funkcija yra taip pat veikiama individų požiūrio į gerovę ar turtą. Praktika rodo, kad Meksikoje ar Malaizijoje yra nusistovėjęs įprotis, kad dirbama tol, kol uždirbama pageidaujama suma pinigų, ir negrįžtama dirbti tol, kol pinigai neišleidžiami. Tokiose kultūrose nėra tvirtai išsipareigojama organizaciniam tikslams.

KULTŪROS POVEIKIS TARPTAUTINIAM KOORDINAVIMUI

Koordinavimas – tai valdymo funkcija, apimanti individų motyvavimą, bendravimą, konfliktų sprendimą. Kai kurie vadovai patys priima visus sprendimus, kai kurie tai paveda daryti savo pavaldiniams. Kultūra taip pat turi poveikį šiai vadybos funkcijai. Pavyzdžiui, konkrečioje kultūroje vyraujantis požiūris į sprendimų priėmimą turi poveikį organizacijos darbui.

Antai JAV tvirtai laikomasi požiūrio, kad sprendimus turi priimti ne tik vadovas, bet ir kiti darbuotojai. Manoma, kad darbuotojai turi teisę priimti sprendimus dėl veiklos plėtojimo, taip pat darbuotojams suteikiama galimybė ugdyti ir parodyti savo sugebėjimus. Prancūzijoje nusistovėjęs požiūris, kad tik keletas žmonių turi teisę priimti sprendimus. Čia sprendimų priėmimas centralizuotas.

Esant skirtingoms kultūroms kyla bendravimo problemų tarp šalių. Kaip jau buvo minėta, visuomenė turi tam tikras socialines normas ir išsipareigojimus, ir tai turi įtakos individų elgesiui. Elgesys dažnai turi tendenciją nesutapti su

kultūros normomis. Rezultatas tas, kad kai kurios grupės linkę atmeti būsimus pasikeitimus, kai kurios linkę susidaryti klaidingą nuomonę apie kitas. Individui iš vienos grupės bendradarbiaujant su individu iš kitos grupės kyla reali tikimybė, kad bus padaryta kokia nors nebūtinai teisinga prielaida dėl kito asmens nurodymų, sprendimų ir ketinimų.

Tai reiškia, kad verslininkai turi suprasti šalių vietinę praktiką, vadovavimo stilių ir bendravimo normas, prisitaikyti prie jų. Pvz., vadovas, kilęs iš tokios kultūros, kur darbuotojai dalyvauja ar konsultuoja priimant sprendimus, nepritaikys savo vadovavimo stiliaus tokiose kultūrose, kur autokratija, ir atvirksčiai.

Kai kuriose kultūrose, pvz., JAV, individai jaučiasi nejaukiai, kai su juo bendraujantis asmuo nutyla (minutė apmąstymams). Amerikiečiai netaktiškai pagauna tą pauzę ir yra linkę įsiterpti. Priešingai, japonai nepasitiki asmeniu, kuris atsako iškart. Jie vertina žmones, kurie nutyla, kad gerai apmąstytų prieš atsakydami į klausimą.

KULTŪROS POVEIKIS TARPTAUTINEI KONTROLEI

Kontrolė yra veiksmo atlikimo įvertinimas. Kontroliuojami tikslų siekimo tarpiniai ir galutiniai rezultatai, taip pat tam tikrų veiksmų parinkimo tikslingumas. Nustatytas kontrolės mechanizmas daugelyje šalių yra skirtingas. Kontrolėi turi įtakos kultūros normos, kurių laikosi visuomenės nariai.

Priimant sprendimus yra laikomasi nuostatos, kad jie turi būti pagrįsti objektyvia analize. Ši požiūrį pripažįsta daugelis kultūrų. Štai JAV bendrovių vadovai priima sprendimus vadovaudamiesi tikslia ir svarbia informacija, kuria aprūpinami įvairiais organizacijos lygiais. Kito požiūrio kultūrose vadovai neteikia pirmenybės racionaliems sprendimams, nes įvairias detales laiko nesvarbiomis. Šie sprendimų priėmėjai neieško faktų; jie dažnai pasikliauja emocinėmis ir mistiškais nuojautomis, dažniau nei objektyvia analize. Reikia atsižvelgti į šias aplinkybes, kada yra vykdoma kontrolė.

Hofstedės kultūros modelis

Dabartiniu metu labiausiai žinomos teorijos stengiasi parodyti, kokią įtaką kultūra daro vadybos procesui. Viena iš jų yra Geerto Hofstedės (Nyderlandų mokslininko) teorija. Joje pateikiamas pavyzdys, kad reikia išnagrinėti nacionalinės kultūros poveikį remiantis individualiu elgesiu. G. Hofstedė išnagrinėjo 116 000 kompanijos IBM darbuotojų vertybes keturiasdešimtyje pasaulio šalių (vėliau atliko tyrimus ir kitose šalyse). Hofstedė suformavo tipologiją, susidedančią iš keturių nacionalinių bei kultūros dimensijų (aspektų): valdžios įtaka, neapibrėžtumo šalinimas, individualizmas ir vyriškumas.

Šių kultūrų dimensijų charakteristikos aprašytos lentelėje „Valdžios įtakos dimensija“.

6.1. lentelė. Valdžios įtakos dimensija

Maža valdžios įtaka	Didelė valdžios įtaka
Nelygybė visuomenėje turi būti kiek galint mažesnė	Iš anksto numatomas nelygybės mastas, kur kiekvienas, mažas ir didelis, žino savo vietą
Visi žmonės turi būti nepriklausomi	Keletas žmonių turi būti nepriklausomi, o daugelis yra priklausomi
Hierarchija reiškia nelygybę	Hierarchija reiškia egzistuojančią nelygybę
Viršininkai yra „tokie patys kaip ir aš“	Viršininkams yra pavaldūs daug skirtingų žmonių
Viršininkai yra prieinami	Viršininkai yra neprieinami
Valdžia turi būti teisėta ir turi būti subjektas, galintis tai įvertinti	Valdžia vertina pati save
Visi turi lygias teises	Valdininkai turi išskirtines privilegijas
Sistema yra kalta	Silpnoji, nugalėtoji pusė yra kalta
Žmonės, turintys valdžią, jaučia mažesnę grėsmę ir labiau linkę pasitikėti žmonėmis	Valdininkai jaučia, kad žmonės kelia grėsmę, todėl jais nepasitikima
Paslėpta harmonija egzistuoja tarp turinčių daugiau valdžios bei turinčių mažiau valdžios žmonių	Paslėpti konfliktai egzistuoja tarp turinčių daugiau valdžios bei turinčių mažiau valdžios žmonių
Bendravimas tarp mažai turinčių valdžios žmonių gali būti pagrįstas vienybe	Mažai valdžios turintiems žmonėms sunku bendrauti dėl jų menko pasitikėjimo kitais (angl. <i>low-faith-in-people norm</i>)

Šaltinis: G. Hofstede. Motivation, Leadership, and Organization: do American Theories Apply Abroad? 1980.

7. TARPTAUTINIŲ ORGANIZACIJŲ DINAMIKA

„Jeigu pabandytume vienu žodžiu apibūdinti pokyčius, kuriuos mes išgyvename, tas žodis būtų „globalizacija“. Mes gyvename pasaulyje, kuris yra kaip niekad susietas – pasaulyje, kuriame grupės ir individai vis daugiau bendradarbiauja nepaisydami valstybės sienų. Be abejo, tai savotiškai pavojinga. Nusikaltimai, narkotikai, terorizmas, ligos, ginklai – visa tai traukia mus atgal ir kartu tų reiškinių gausėja, palyginti su praeitimi. Žmonės jaučia pavojus, kylančius iš toli. Tačiau globalizacijos nauda taip pat akivaizdi: spartesnis augimas, aukštesnis gyvenimo lygis bei naujos galimybės ne tik individams, geresnis nacijų tarpusavio supratimas bei jų bendradarbiavimas.“ (Kofis A. Annanas. Jungtinių Tautų generalinis sekretorius. 2000)

IŠANKSTINĖ KONCEPCIJOS APŽVALGA

Šiame skyriuje pateikiami duomenys, padedantys:

- ◆ suprasti tarptautinių organizacijų įtaką tarptautiniam verslui;
- ◆ paaiškinti Jungtinių Tautų Organizacijos, veikiančios kaip taikdarė / taikos sergėtoja karštuosiuose pasaulio taškuose, veiksmus ekonominėje bei socialinėje srityje;
- ◆ pristatyti tris pagrindines Pasaulio banko dalis: Tarptautinis rekonstrukcijos ir plėtros bankas, Tarptautinė finansų korporacija, Tarptautinė plėtros asociacija;
- ◆ paaiškinti pirminius ir pakeistus Tarptautinio valiutos fondo veiksmus;
- ◆ suprasti Pasaulio prekybos organizacijos svarbą pasaulio verslui ir prekybai;
- ◆ suprasti, kas yra Europos Sąjunga ir kaip ji veikia verslą;
- ◆ suprasti Šiaurės Amerikos laisvosios prekybos asociacijos svarbą.

Jungtinės Valstijos bei Jungtinių Tautų Organizacija palaiko artimus, kartais įtemptus santykius. Jungtinių Valstijų valstybės departamento pranešimo ištraukoje pabrėžiama, kad Jungtinės Valstijos aktyviai dalyvavo kuriant Jungtines Tautas. JT štabas yra Jungtinių Valstijų teritorijoje, o Jungtinės Valstijos yra vienas iš penkių nuolatinų Saugumo Tarybos narių. Nepaisant to, JT gana dažnai kritikuoja Jungtines Valstijas, o Jungtinės Valstijos pateikė daug rekomendacijų, kaip tobulinti JT darbą. Toliau pateikiami kai kurie Valstybės departamento pastebėjimai:

Jungtinių Tautų idėja buvo iškelta deklaracijoje, karo metais pasirašytoje sąjungininkų konferencijoje 1943 metais. „Jungtinių Tautų“ pavadinimas buvo

pasiūlytas prezidento Franklino Ruzvelto. 1944 metų rugpjūtį – spalį tos idėjos buvo pristatytos pasauliui.

1945 m. balandžio 25 dieną San Franciske prasidėjo Jungtinių Tautų konferencija tarptautinių organizacijų klausimais. Po dvejų mėnesių, birželio 26 dieną, 50 šalių dalyvavo pasirašant Jungtinių Tautų Chartiją. Lenkija, kuri nedalyvavo konferencijoje, bet kurios vieta tarp pradžioje pasirašiusių šalių buvo išsaugota, prisidėjo vėliau, ir taip pradinis pasirašiusių šalių skaičius tapo 51. Jungtinės Tautos pradėjo egzistuoti 1945 m. spalio 24 d., kai Chartiją ratifikavo penki nuolatiniai Saugumo Tarybos nariai – Kinija, Prancūzija, SSRS, Jungtinė Karalystė bei Jungtinės Valstijos, taip pat dauguma pasirašiusių šalių – 46.

Jungtinių Valstijų Senatas, balsavęs 89 prieš 2, pritarė Jungtinių Tautų Chartijos ratifikavimui 1945 metų liepos 28 dieną. 1945 metų gruodį Senatas ir Atstovų Rūmai vienbalsiai pareikalavo, kad Jungtinių Tautų štabas įsikurtų Jungtinėse Valstijose. Šis pasiūlymas buvo priimtas ir JT štabo pastatas buvo sukonstruotas Niujorke 1949–1950 metais prie Rytinės upės žemėje, kuri laikoma tarptautine teritorija. Pagal specialų susitarimą su Jungtinėmis Valstijomis buvo garantuotos tam tikros diplomatinės privilegijos ir mokesčių lengvatos, suformuota bendra Niujorko, Niujorko valstijos bei Jungtinių Valstijų teisinė sistema.

Svarbu pažymėti, kad Jungtinės Tautos veikia oficialiai ir veiksmingai. Jungtinės Valstijos bendradarbiauja su JT, ir tai leidžia sukurti bendrą pagrindą ir tinkamai pasitikti XXI amžiaus iššūkius. Jungtinių Valstijų pastangos apima:

biurokratijos mažinimą. Daug pasiekta mažinant JT personalo skaičių ir įvedant biudžeto liniją;

valdymo gerinimą. Jungtinės Valstijos pritaria generalinio sekretoriaus iniciatyvai programose, taip pat įgyvendinant skaidresnį bei konsultacinį valdymą;

Saugumo Tarybos reformavimą. Jungtinių Valstijų parama siekiant nuolatinių vietų Saugumo Taryboje tokioms šalims kaip Japonija, Vokietija, taip pat tolesnė Tarybos plėtra įtraukiant nuolatinės vietas besivystančioms šalims iš Azijos, Afrikos bei Lotynų Amerikos;

reakcijos gerinimą. Jungtinės Valstijos sieks, kad Jungtinės Tautos atsilieptų į humanitarines krizes greičiau bei veiksmingiau.

Didžiulis bei nuolat augantis privačių bei vyriausybės tarptautinių sandorių skaičius ir svarba lemia įvairių tarptautinių organizacijų, kurios pataria, reguliuoja, kontroliuoja bei finansuoja juos, egzistavimą. Jos gali būti tvarkų (įstatymų) leidėjai arba finansavimo šaltiniai. Jos taip pat gali siekti svorių bei dydžių standartizacijos arba reguliuoti ją. Pagaliau, bet ne mažiau svarbu, jos gali būti darbo vietų šaltinis. Jungtinės Tautos, Pasaulio bankas bei Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija paprastai turi galimybes veikti tokias sritis kaip ekonomika, kalbos, teisė bei informacinės technologijos. Kiekvienas gali gauti informaciją apsilankęs atitinkamų organizacijų interneto puslapiuose.

TARPTAUTINIŲ ORGANIZACIJŲ IR TARPTAUTINIO VERSLO SANTYKIS

Yra svarbu, kad tarptautinio verslo dalyviai suprastų, kokį poveikį verslui daro tarptautinės organizacijos visame pasaulyje. Verslo žmonėms jau nebepakanka suprasti tik savo šalies politinę aplinką bei teisę. Daugelis organizacijų, aptartų šiame skyriuje, yra vyriausybės organizacijos, todėl verslininkai turi suvokti, kaip ir kada jie bendrauja su savo šalies vyriausybe ir kokia yra jos galia. Kai kurios tarptautinės organizacijos turi vyriausybines galios ir veikia kaip viršesnės už nacionalines institucijas. Pavyzdžiui, dviejų Jungtinėse Valstijose įkurtų bendrovių susijungimui reikia Europos Sąjungos pritarimo, jeigu manoma, kad tas susijungimas turės reikšmingą įtaką Europos rinkai arba verslo operacijoms.

7.1. JUNG TINĖS TAUTOS

Galbūt geriausiai žinoma visame pasaulyje organizacija yra Jungtinės Tautos (JT). Sugalvota bei įkurta siekiant idealų bei puoselėjant viltis, kurias atnešė taika po Antrojo pasaulinio karo, JT organizacija tapo ir pasididžiavimo, ir nusivylimo šaltiniu daugeliui jos šalininkų.

JT taikos palaikymo pastangos buvo įgyvendinamos daugelyje pasaulio šalių. Kai kurios iš jų buvo sėkmingos, kai kurios ne. JT atlieka ne tik taikos palaikymo funkciją, jos yra atsakingos už daugelio tarptautinių objektų, palaikančių verslo operacijas visame pasaulyje, kūrimą. Vienas tokių pavyzdžių yra Tarptautinė telekomunikacijų sąjunga (TTS), įsikūrusi Ženevoje, kuri padeda vyriausybėms bei privačiam sektoriui koordinuoti globalinį telekomunikacijų tinklą bei paslaugas. Kitas pavyzdys – Tarptautinės prekybos centras, aprūpinantis prekybos informacija besivystančias šalis, kad šios galėtų išnaudoti visą verslo potencialą. Trečias pavyzdys – Tarptautinė civilinės aviacijos organizacija, kuri įsikūrusi Monrealyje, Kanadoje, ir dirba civilinės aviacijos srityje visame pasaulyje. Visas JT sistemos institucijų sąrašas parodytas žemiau pateikiamoje lentelėje.

Nuo 1945 m. JT taip pat buvo atsakingos už daugelį tarptautinių susitarimų bei tarptautinės teisės kūrimą. Pavyzdžiui, Visuotinė žmogaus teisių deklaracija, kurią 1948 metais priėmė Generalinė Asamblėja, siekia užtikrinti pagrindines žmonių teises visiems pasaulio žmonėms.

7.1 lentelė. Jungtinių Tautų institucijos ir programos

Jungtinių Tautų štabas (JT): Niujorkas, JAV
Jungtinių Tautų kompensacijos komisija: Ženeva
Jungtinių Tautų tarnautojų koledžas: Turinas, Italija
Jungtinių Tautų žinyba Ženevoje: Ženeva
Jungtinių Tautų žmogaus teisių aukščiausiasis įgaliotinis, JTŽTAĮ žinyba: Ženeva
Jungtinių Tautų žinyba Vienoje: Viena, Austrija
Kosmoso reikalų žinyba: Viena, Austrija
Jungtinių Tautų tarptautinės prekybos komisija: Viena, Austrija
Jungtinių Tautų projektų žinyba: Niujorkas, JAV
Jungtinių Tautų Afrikos ekonomikos komisija: Adis Abeba, Etiopija
Jungtinių Tautų Europos ekonomikos komisija: Ženeva
Jungtinių Tautų Lotynų Amerikos ir Karibų baseino ekonomikos komisija: Santjagas, Čilė
Jungtinių Tautų Azijos ir Ramiojo vandenyno ekonomikos ir socialinė komisija: Bankokas, Tailandas
Jungtinių Tautų Vakarų Azijos ekonomikos ir socialinė komisija: Beirutas, Libanas
Jungtinių Tautų vaikų fondas: Niujorkas, JAV
Jungtinių Tautų prekybos ir plėtros konferencija: Ženeva
Jungtinių Tautų vystymo programa: Niujorkas, JAV
Jungtinių Tautų plėtros fondas moterims: Niujorkas, JAV
Jungtinių Tautų savanoriai: Bona, Vokietija
Jungtinių Tautų aplinkos apsaugos programa: Nairobis, Kenija
Jungtinių Tautų gyventojų fondas: Niujorkas, JAV
Jungtinių Tautų tarptautinė narkotikų kontrolės programa: Viena, Austrija
Pasaulinė maisto programa: Roma, Italija
Jungtinių Tautų pagalbos ir darbo agentūra Palestinos pabėgėliams Artimuosiuose Rytuose: Gaza
Jungtinių Tautų centras gyvenviečių plėtrai: Nairobis, Kenija
Jungtinių Tautų aukščiausiasis įgaliotinis pabėgėliams, Ženeva.
Jungtinių Tautų universitetas: Tokijas, Japonija
Tarptautinis Teismas: Haga, Nyderlandai
Tarptautinis mokymo ir tyrimų institutas pažangioms moterims: Santo Domingas, Dominikos Respublika
Jungtinių Tautų nusiginklavimo tyrimo institutas: Ženeva
Jungtinių Tautų mokymo ir mokslinių tyrimų institutas: Ženeva
Tarptautinis senėjimo institutas: Valeta, Malta

Jungtinių Tautų socialinės plėtros tyrimų institutas: Ženeva
Jungtinių Tautų tarpregioninio nusikalstamumo ir teisingumo tyrimų institutas: Roma, Italija
Tarptautinės prekybos centras: Ženeva
Patarėjų komitetas biudžeto ir administravimo klausimais: Niujorkas, JAV
Tarptautinių civilinių patarnavimų komisija: Niujorkas, JAV
Jungtinis inspektavimo padalinys: Ženeva
Jungtinių Tautų išorinių auditorių grupė, specializuotos agentūros ir Tarptautinė atominės energetikos agentūra: Niujorkas, JAV
Jungtinių Tautų auditorių taryba: Niujorkas, JAV
Jungtinių Tautų jungtinis pensijų fondų skyrius: Niujorkas, JAV

JT sistemos specializuotos agentūros
Tarptautinė darbo jėgos organizacija: Ženeva
Tarptautinis mokymų centras: Turinas, Italija
Jungtinių Tautų Maisto ir žemės ūkio organizacija: Roma, Italija
Jungtinių Tautų švietimo, mokslo ir kultūros organizacija: Paryžius, Prancūzija
Tarptautinis švietimo biuras: Ženeva
Tarptautinė civilinės aviacijos organizacija: Monrealis, Kanada
Pasaulinė sveikatos organizacija: Ženeva
Pasaulio bankas: Vašingtonas, JAV
Investicijų draudimo agentūra: Vašingtonas, JAV
Tarptautinis valiutos fondas: Vašingtonas, JAV
Pasaulinė pašto sąjunga: Bernas, Šveicarija

Autonominės organizacijos
Tarptautinė atominės energetikos agentūra: Viena, Austrija
Pasaulio turizmo organizacija: Madridas, Ispanija

Konvencijų sekretoriatai
Jungtinių Tautų klimato kaitos ribų konvencija: Bona, Vokietija
Jungtinių Tautų dezertyravimo konvencija: Bona, Vokietija

Jungtinių Tautų darbas yra užtikrinamas penkių svarbiausių narių pastangomis: Generalinės Asamblėjos, Saugumo Tarybos, Ekonomikos ir socialinės tarybos, Tarptautinio Teismo ir Sekretoriato. Nors JT veikia visame pasaulyje, visi svarbiausi JT nariai įsikūrę Niujorke, išskyrus Tarptautinį Teismą, kuris yra Hagoje, Nyderlanduose. Jungtinės Tautos vartoja 6 oficialias kalbas: arabų, kinų, anglų, prancūzų, rusų ir ispanų.

7.2. DAUGIAŠALIAI PLĖTROS BANKAI

Daugiašaliai plėtros bankai yra tarptautinės skolinimo institucijos, priklausančios dalyvaujančioms šalims. Visų pirma jos dirba su besivystančiomis šalimis ir jų tikslas – užtikrinti ekonominę ir socialinę pažangą šiose šalyse, teikiant joms paskolas, techninę pagalbą, darant kapitalo įdėjimus bei padedant sudaryti ekonomikos plėtros planus. Terminas „daugiašaliai plėtros bankai“ apima pasaulio penkis pagrindinius plėtros bankus: Tarptautinis rekonstrukcijos ir plėtros bankas (paprastai vadinamas Pasaulio banku) ir keturi regioniniai plėtros bankai: Afrikos plėtros, Azijos plėtros, Europos plėtros ir rekonstrukcijos, Amerikos valstybių plėtros bankai.

Valstybių narių bankai skolina besivystančioms šalims bei išsivysčiusioms šalims. Nors kiekvienas bankas turi nepriklausomą teisinį ir operacinį statusą, daugiašaliai plėtros bankai užtikrina aukštą bendradarbiavimo lygį. Tokie plėtros bankai užtikrina plėtros finansavimą taikant įvairiausias finansines priemones.

TARPTAUTINIS REKONSTRUKCIJOS IR PLĖTROS BANKAS (TRPB)

Kaip galima suprasti iš pavadinimo, ši organizacija veikia visame pasaulyje, priešingai nei regioniniai bankai, kurių geografinė padėtis nusakyta jų pavadinimais. Pirmiausia išnagrinėsime TRPB (*angl.* IBRD) ir regioninių bankų veiklą.

Tarptautinio rekonstrukcijos ir plėtros banko, dažnai vadinamo Pasaulio banku, grupę sudaro: pats bankas, Tarptautinė finansų korporacija (*angl.* IFC), Tarptautinė plėtros asociacija (*angl.* IDA), Daugiašalių investicijų garantijų agentūra (*angl.* MIGA), Tarptautinis investicinių ginčų sprendimo centras (*angl.* ICSID). Pasaulio bankas yra didžiausias plėtros šaltinis, suteikiantis netoli 16 bilijonų dolerių paskolų per metus savo šalims klientėms. Tačiau nereikia pamiršti, kad pačios šalys narės ir įneša šiuos pinigus kaip mokesčius. Be to, visada skolinama su palūkanomis. Beje, ir plėtros sąvoka dažniausia būna klaidingai suprantama, nes atvykstantys vadinamieji ekspertai dažniausiai nelabai suvokia, kas vyksta toje šalyje. Pasaulio bankas suteikia paskolas, gražinamas kreditoriaus valiuta. Bankas teoriškai turi teisę suteikti tik labai saugias paskolas ir privalo apsidrausti, kad su juo būtų atsiskaityta. Tačiau mažai domimasi, kaip tos paskolos naudojamos. Taigi dažnai iš mokesčių mokėtojų paskolų dengiamos paskolos nueina neaiškiais kanalais. Geriausias pavyzdys – Afrikos ir Pietų Amerikos šalys, kur didžioji dalis paskolų „nusėda“ vietinės nomenklatūros sąskaitose. Paties banko fondai sukaupti per

vertybinių popierių pardavimus, kurie privalo konkuruoti su valstybiniais ir privataus verslo pasiūlymais, todėl naudojamosi įvairiais lobizmo variantais. Kai kurios šalys nesugeba susimokėti, kaip reikalauja paskolos sąlygos.

TARPTAUTINĖ FINANSŲ KORPORACIJA (TFK)

Tarptautinė finansų korporacija (TFK) įeina į TRPB grupę. Jos sferoje yra išskirtinai privačios rizikos paskolos besivystančiose šalyse. Tarptautinės finansų korporacijos formalus tikslas yra šalių narių, kurios daro įtaką Pasaulio banko veiksmams, aplinkos produktyvumo augimas, skatinantis tolesnį ekonominį vystymąsi. TFK politika yra teikti pirmenybę uždarams bendroms įmonėms, kurios turi dalį kapitalo, sukaupto pradžioje, arba nors tikimybę, kad vietinis kapitalas įsitrauks į veiklą artimiausiu metu (ateityje). Bet tai nereiškia, kad TFK ignoruos kapitalo šaltinius, esančius ne šalyje šeimininkėje (šalis, į kurią investuojama), ir tokio bendradarbiavimo pavyzdžių yra daug. Domimasi trąšų, sintetinių pluoštų, popieriaus ir medvilnės pramone, turizmu. Išoriniai pagrindiniai šaltiniai, jei panašios verslo dalys, dažniausiai yra tarptautinės kompanijos (*angl.* ICs). Su TFK bendradarbiavo įvairios tarptautinės kompanijos. Iki šiol TFK paprastai nefinansavo projektų, nesiekiančių 5 mln. dolerių. Smulkesni projektai galėtų būti tvirtinami tiesioginių vadybininkų, o ne kaip įprasta – direktorių tarybos. Kaip teigia pati TFK, investuotojai tiek iš turtingų, tiek iš neturtingų šalių dabar gali pirkti ir parduoti vertybinius popierius (akcijas ir obligacijas) kompanijų, kurios veikia besivystančiose šalyse per fondus, prekiaujančius Niujorke, Londone ir kitose vertybinių popierių biržose.

TARPTAUTINĖ PLĖTROS ASOCIACIJA (TPA)

TPA (*angl.* IDA) yra lengvatinių paskolų (ar kreditų, kaip TPA paskolos vadinamos) Pasaulio banko skyrius. Nors ji dalijasi su Pasaulio banku administraciniu personalu ir dotuoja paskolas tokiems projektams, kurie finansuoja besivystančias šalis, jų lengvatiniai kreditai skiriasi nuo tvirtų banko paskolų keliais svarbiais požymiais. Lengvatinės paskolos teikiamos daugiau kaip 40 metų laikotarpiui, o ne 15 ar 25 metams. TPA (IDA) gali suteikti 10–ies metų trukmės palankų laikotarpį prieš susimokant pagrindiniu kapitalu arba palūkanomis, o Pasaulio banko palankumo laikotarpis neviršija 15 metų. Kaip matome iš skirtumų, TPA (IDA) skolininkai yra skurdžiausios iš skurdžiausiųjų šalių, kurioms reikalingas kreditas plėtros projektams, bet kurios nepakelia jų ekonominės naštos arba neturi pakankamai valiutos atsargų ir negali tenkinti įprastų reikalavimų, kurie egzistuoja teikiant paskolas. Spendimo, kurios šalys atitinka sąlygas, kad yra užtektinai skurdžios, kad gautų TPA (IDA) paskolas, pagrindas yra pagrindinės pajamos.

Ne taip, kaip Pasaulio bankas, TPA (IDA) negali surinkti kapitalo iš konkurencingų kapitalo rinkų ir priklauso nuo lėšų, paaugotų išsivysčiusių šalių ir kai kurių besivystančių šalių. Daugiausia išsivysčiusios šalys narės auchoja konvertuojama valiuta; besivystančios šalys auchoja savo valiutą. TPA (IDA) šaltiniai yra peržiūrimi periodiškai procesu, kuris vadinasi atsargų papildymu, kur remiančios šalys auchoja pinigų.

DAUGIAŠALIŲ INVESTICIJŲ GARANTIJŲ AGENTŪRA (MIGA)

MIGA buvo sukurta 1988 metais užsienio investicijoms paskatinti ir garantijoms suteikti. Nuo to laiko smarkiai išaugo jos projektų limitai, išsiplėtė ryšiai su kitais politinės rizikos draudėjais, prasiplėtė jos rinkodaros galimybės geriau aptarnauti išsivysčiusių šalių investuotojus. Nuo 2000 metų pradžios MIGA pasirašė daugiau nei kelis šimtus sutarčių daugiau kaip 70-ye besivystančių šalių, paskolindama už gana nemažas palūkanas daugiau negu 30 trilijonų dolerių privatiems investuotojams.

TARPTAUTINIS INVESTICINIŲ GINČŲ SPRENDIMO CENTRAS (ICSID)

ICSID suteikia lengvatas sutaikymo ar nuteisimo sprendimams (sutartims), kilus investiciniam ginčams tarp užsienio investuotojų ir šalių. Įkurtas 1966 metais, ICSID šiuo metu turi 131 šalį narę. ICSID laikosi tam tikrų darbo procedūrų, įskaitant nagrinėjimą investicinių ginčų, kurie kyla tarp šalių, kurios nėra narės, ir šalių narių investuotojų. Pagal ICSID konvenciją ICSID posėdžiai turi vykti Centro būstinėje Vašingtone. ICSID bendradarbiauja su Nuolatinio arbitražo teismu Hagoje, Azijos-Afrikos regioniniais arbitražo centrais, kurių konsultacinė būstinė yra Kaire ir Kvala Lampūre, su Australijos tarptautiniu komercinio arbitražo centru Melburne, Australijos komercinių ginčų centru Sidnėjyje, su Singapūro tarptautiniu arbitražo centru Bahreine. Bylų skaičius, pateiktas Centrai, per pastaruosius metus labai išaugo. Be ginčų sprendimo, ICSID taip pat teikia patarimus ir atlieka tyrimus. Apie savo veiklą pasakoja TRPB (IBRD) tinklalapyje. Skelbiami pasaulio šalių investicinių įstatymų ir jų išaiškinimų rinkiniai, kurie periodiškai atnaujinami. Taip pat ICSID bendradarbiauja su kitom TRPB (IBRD) grupėmis ir konsultuoja vyriausybes investicinių ir arbitražinių įstatymų klausimais. Taip konsultuojant vyriausybes daromas spaudimas priimti ginčytinus sprendimus, nes remiamasi tik keliais trafaretiniais besivystančių šalių pavyzdžiais. Nuo 1983 metų Centras kartu su JAV arbitražo asociacija ir Tarptautiniu komerciniu komitetu (TKK) Nuolatiniam arbitražo teisme rengia informacines tarptautinio arbitražo sesijas.

PRIVATIZUOTI TARPTAUTINĮ BANKĄ?

Pasaulio bankas (Tarptautinis rekonstrukcijos ir plėtros bankas) buvo sukurtas tarnauti besivystančių šalių nacionalinei pramonei ir visuomenei. Tačiau nemažai autorių teigia, kad „jis sukurtas privatizuoti absoliučiai viską trečiajame pasaulyje ar pereinamosios ekonomikos šalyse...Nors jo tikslas – finansuoti visuomeninį turta, tačiau tokia Pasaulio banko egzistavimo priežastis taps nepakankama, jeigu besivystančios šalys ir toliau bus skatinamos privatizuoti tą turta“.

Taigi Pasaulio banko veikla susilaukia pagrįstos kritikos. Kiti analitikai teigia, kad reikia būti griežtesniems skolinant šalims, kuriose nesilaikoma esminės nuostatos (tokios kaip elementari nuosavybės teisė), kurios neturi gerai veikiančios teisinės sistemos bei veiksmingos ir nekorumpuotos biurokratijos. Tuomet tai tikrai padėtų tų šalių plėtrai.

AFRIKOS PLĖTROS BANKAS (AFPB)

Afrikos plėtros bankas (AfPB) bandė sumažinti paskolų procentus vyriausybei, kadangi dažnai neaiški biurokratija siejama su politinėmis intrigomis ir įtarimais. Konsultantai negali įvertinti AfPB paskolų kokybės, kadangi duomenys yra netikslūs ir neišsamūs.

Konsultantai negalėjo rasti nė vieno centrinio fondo, nė vieno projekto. Vienas dalykas, ką konsultantai rado, buvo įskolos, kurios nebuvo laiku gražinamos. Afrikoje ekonominis augimas kelia didesnius reikalavimus plėtros fondui, kuris yra AfPB dalis (panašiai kaip TPA Pasaulio banke). Tačiau jo išdai yra tušti, ir išsivysčiusios šalys, kurios periodiškai aukoja fondui, atsisako tą daryti, kol AfPB suvaldys savo biurokratiją, patobulins paskolų teikimo įstatymus ir pagerins savo dokumentų apskaitą.

AZIJOS PLĖTROS BANKAS(AZPB)

AzPB teikia paskolas per Azijos plėtros fondą (AzPF). AzPF turi daug skolinimo sąlygų, kadangi Azijoje gyvena trys ketvirtadaliai pasaulio skurdžių. Kaip ir Afrikos fondas, AzPF neturi pinigų. JAV, Japonija ir išsivysčiusios Europos šalys, kurios įdeda kapitalą į tuos fondus, nori, kad naujos turtingos šalys prisiimtų daugiau atsakomybės. Rytų Azijos šalys, išskyrus Japoniją, sudaro mažiau nei 0,3 procento visų AzPB šaltinių.

Pavyzdžiui, Singapūro valstybė iš principo atsisako aukoti, sakydama, kad ji teikianti pirmenybę padėti vargšams technika ir tiesioginėmis investicijomis. Pietų Korėja sako norinti didesnių teisių AzPB valdyme prieš gaunant pinigų, taip pat ji norinti pataupyti tai dienai, kai reikės iškęsti Šiaurės Korėjos bankrotą.

EUROPOS REKONSTRUKCIJOS IR PLĖTROS BANKAS (ERPBB)

Šis bankas (*ang.* EBRD) buvo sukurtas 1990 metais padėti buvusioms Sovietų Sąjungos šalims ir tuo metu buvusioms Rytų Europos sąjungininkėms. Bankas turi 60 akcijų savininkų: tai 58 valstybinės įmonės, Europos Sąjungos ir Europos investicijų bankas.

Bankas skolinosi tarptautinio kapitalo rinkose, kad pasiektų reikiamą kapitalo apimtį, ir jo aukščiausias reitingas (AAA) leistų įvertinti skolos pajėgumą gauti geriausias palūkanų normas. Toks reitingas buvo deramai įvertintas 1996 metais, kai banko akcininkai balsavo už dvigubą iki 25,5 trilijonų dolerių kapitalo padidinimą.

AMERIKOS VALSTYBIŲ PLĖTROS BANKAS (AVPB)

AVPB (*ang.* IDB) finansiniai projektai Lotynų Amerikoje ir Karibuose skirti socialinei ir ekonominei plėtrai – kelių tiesimui, elektros linijų įrengimui, sveikatos reikalams, aprūpinimui geriamuoju vandeniu – ir skatina smulkų bei vidutinį verslą. AVPB finansuojami projektai sukuria geras sąlygas verslui. Daugiau kaip 3500 sutarčių kiekvienais metais paskirstomos už didelę produktų pasiūlą, civilinius darbus bei konsultacines paslaugas.

AVPB yra seniausia ir žymiausia daugiašalė regioninė plėtros institucija. Ji įkurta 1959 metais ekonominei ir socialinei Lotynų Amerikos ir Karibų šalių plėtrai skatinti. Bankas turėjo remti institucijas, kurios spręstų to regiono problemas. Banko savita veikla oficialiai nukreipta į energetikos infrastruktūrą, transportą, socialinės aplinkos ir visuomenės sveikatos raidą, mokslą ir miestų plėtrą. Šiuo metu pirmenybė teikiama skolinant skurdo mažinimui ir socialiniam teisingumui, modernizavimui ir aplinkos tvarkymui.

TARPTAUTINIS VALIUTOS FONDAS (TVF)

Nors TVF (*angl.* IMF) dirba su vyriausybėmis, jo politika ir veiksmai padarė įtaką visam verslo pasauliui, tačiau ji gali būti dar didesnė. Prieš išaiškinant šį pasakymą, turim aptarti TVF tikslus ir veiksmus. Be abejo, dauguma jų vis dar svarbūs. TVF susitarimai buvo priimti Bretton Woodso konferencijoje 1944 metais. Pagrindiniai TVF tikslai buvo ir vis dar yra:

- ◆ nacionalinių užsienio šalių valiutų kurso stabilumas;
- ◆ nacionalinių valiutų konvertuojamumas;
- ◆ nacionalinių mokėjimo balansų unifikavimas.

TVF daro prielaidą, kad visas tautas apimančioje tarptautinėje pinigų sistemoje bendras interesas seniai viršijo konfliktinius nacionalinius interesus. Vienas iš TVF pradinių tikslų buvo išlaikyti šalių narių fiksuotus valiutos kursus, kurių vertė būtų siejama su JAV doleriu, kuris buvo padengtas auksu, 35 doleriai už unciją aukso.

Kiekviena šalis narė turi kvotą, lygią TVF balsų skaičiui TVF susirinkimuose ir yra vertinama atitinkamos kvotos dydžiu. Sumą narys gali išimti ir priskirti jos kvotai. TVF susitarimas įsigaliojo prieš Jungtinių Tautų konferenciją. Kai buvo įkurtos JT, TVF bendradarbiavo su JT pagal susitarimą. Šis susitarimas apsaugojo TVF nepriklausomybę nuo valiutos valdymo. Tai susiję su kiekvienai vyriausybei kylančia pagunda per daug išleisti pinigų ir sukelti infliaciją. 1970 ir 1980 metais buvo atlikti pagrindiniai pakeitimai ir peržiūrėtas IFM vaidmuo. Kaip buvo minima anksčiau, TVF atsisakė sistemos, kaip išlaikyti fiksuotą valiutos kursą. Dar tikslesni įsipareigojimai išlaikyti tokią sistemą liko dokumentuose. Bet TVF neturėjo galios išsaugoti situaciją, kai daugumoje šalių valiutų kursai svyruoja, o nėra fiksuoti. Realiai įstatymas buvo pakeistas, ir situacija įteisinta. Ar tai reiškia didesnę TVF galią? Ištaisytuose straipsniuose ketvirtame skirsnyje įdėtas naujas straipsnis, kuris atima iš TVF teisę praktikuoti šalių narių griežtą valiutos kurso politikos priežiūrą. TVF užtikrina priežiūros veiksmingumą dviem pagrindiniais keliais: visų pirma banko valdininkų taryba reguliariai egzaminuoja šalių skolininkų ekonominę politiką. Didžiausios pramonės šalys (Kanada, Prancūzija, Vokietija, Italija, Japonija, Jungtinė Karalystė, Jungtinės Valstijos) kartais vadinamos Didžiuoju septynetu. Septynių grupė ir generalinis direktorius dalyvauja grupės susirinkimuose. Beje, dar yra 176 kitų šalių TVF nariai, o iš viso jų yra 183.

8. ORGANIZACIJŲ VALDYMAS PEREINAMOSIOS EKONOMIKOS ŠALYSE

Organizacijų finansų sistemos valdymas, pinigų politikos administravimas yra svarbūs veiksniai, lemiantys šalies ūkio pertvarkymą iš centralizuotai valdomo ūkio į rinkos ekonomiką. Tokio pereinamojo laikotarpio sėkmė labai priklauso nuo administracinių sprendimų tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje. Kadangi pereinamasis laikotarpis dažnai būna ilgalaikis, tokios valdymo reformos vyksta visose ūkio srityse. Šiame skyriuje aptariami atlikti tyrimai yra įvairiais aspektais susiję su organizacijų finansų sistema. Ši tema buvo aktuali XX amžiaus pabaigoje, kai pinigų politikos modelis buvo įvestas dviejose Baltijos šalyse. Pinigų politikos sistemos, pagrįstos valiutų valdyba, pagrindinis tikslas yra pažaboti kainų augimą.

Skyrių sudaro keturi pagrindiniai skirsneliai. Pirmame trumpai apžvelgiami teoriniai samprotavimai apie pinigų politiką ir finansų sistemos valdymo instrumentų reikšmę pereinamosios ekonomikos šalyse. Nagrinėjamas valiutų valdybos administravimas ir jo reikšmė Lietuvos ūkio plėtrai. Antrame skirsnelyje pristatytas komercinių bankų administravimo pokyčių bei užsienio bankų valdymo patirties transformacijų tyrimas. Tyrimas ir analizė atlikti remiantis anketine Lietuvos komercinių bankų apklausa, vykdyta XXI amžiaus pirmaisiais metais. Panašūs tyrimai buvo atlikti taip pat Estijoje, Rumunijoje, Kroatijoje bei Lenkijoje, todėl pateikiama ir trumpa šių šalių komercinių bankų plėtros bei užsienio bankų skverbimosi lyginamoji analizė. Trečiame šio skyriaus skirsnelyje apžvelgiamas mokslinis tyrimas, atliktas kartu su Švedijos, Didžiosios Britanijos, Estijos, Lenkijos bei Nyderlandų mokslininkais apie verslo organizacijų finansų valdymą skirtingos ekonominės raidos šalyse.

PINIGŲ POLITIKOS POVEIKIS VERSLO ORGANIZAVIMO APLINKAI

Finansų sistemos stabilumas yra pagrindinė verslo plėtros sąlyga. Todėl šalies pinigų politikos tikslas, susiejant valiutos keitimo kursą su kitos šalies valiuta, yra sukurti kainų augimą pažabojantį mechanizmą. Nuo praeito amžiaus pradžios žinomas valiutų valdybos modelis ir buvo pritaikytas norint padidinti pinigų politikos patikimumą. Šiame skirsnelyje aptariama Lietuvos pinigų politikos sistema XX amžiaus paskutiniame dešimtmetyje. Pradžioje nagrinėjami pinigų politikos ypatumai Lietuvoje. Toliau apžvelgiami finansų sistemos pokyčiai ir Lietuvos pinigų politika, veikiant valiutų valdybos administravimo sistemai, kuri savo ruožtu ir lemia pinigų politikos sprendimus. Taip pat svarstomas pinigų politikos modelio veikimas ir jo įtaka šalies verslo plėtrai.

Esant griežtam klasikiniam pinigų politikos modeliui finansų institucija administruoja šalies banknotus ir monetas, kurie bet kada gali būti iškeisti į rezervinę užsienio valiutą griežtai nustatytu kursu. Norint užtikrinti šalies banknotų ir monetų laisvą keitimą, vietinių pinigų emisija yra glaudžiai susieta su pasirinktos rezervinės valiutos įplaukomis į šalį. Tuo požiūriu pasirinkta rezervinė valiuta turi būti ypač stabili pinigų politikos atžvilgiu (Hanke, S., 1993). Esant ne tokiai griežtai pinigų politikos sistemai leidžiama priimti komercinių bankų indėlius, kuomet bankai keičia turimą užsienio valiutą į savo šalies pinigus.

Tokia finansų valdymo sistema, dar vadinama griežtu ar ortodoksiniu pinigų politikos modeliu, yra pagrįsta valiutų valdybos institucija (Willett, Th., 1995). Čia galioja griežta priklausomybė tarp šalies pinigų bazės pokyčių ir užsienio valiutos rezervų. Kiti pinigų politikos susitarimai yra mažiau griežti todėl, kad pinigų bazės pokyčiai nėra taip tiksliai atkartojami valiutų rezervų pokyčiuose. Vienas svarbiausių pinigų politikos tikslų yra užtikrinti pinigų kiekio augimo kontrolę ir kartu sustiprinti "antiinflacinio" reguliavimo patikimumą (Bennett, A., 1993).

Užtikrinant finansų sistemos patikimumą galima remtis trimis pinigų politikos patikimumo kriterijais: tai skaidrumas, kompetencija ir vartotojų apsauga :

skaidrumas numato, kad politikos tikslai yra aiškiai apibrėžti ir akivaizdžiai pasiekiami naudojantis tiksliai nurodytais pinigų politikos instrumentais;

kompetencija yra pinigų politikos institucijai suteikta galimybė vykdyti nustatytas taisykles. Tai priklauso nuo valdžios pasiskirstymo tarp esamos vyriausybės ir svarbiausios pinigų politikos organizacijos;

vartotojų apsauga nusako fizinių ir juridinių asmenų apsaugos nuo galimo netikėto lito vertės pasikeitimo būklę.

Tuo požiūriu Lietuvos valiutų valdybos institucija yra tik dalinis griežtos pinigų politikos variantas. Iš tiesų daugelis šios valiutų valdybos funkcijų, tikslų ir poveikio instrumentų yra tokie pat, kaip ir svarbiausios pinigų politikos organizacijos. Pinigų pasiūlos aspektu Lietuvos svarbiausia pinigų politikos įstaiga turėtų veikti kaip griežta valiutų valdybos sistema. Šalies valiuta ir komercinių bankų indėliai Lietuvos banke yra visiškai padengti užsienio valiuta ir aukso rezervais. Rezervinė valiuta yra visiems laisvai keičiama aiškiai apibrėžtu keitimo kursu. Dar vienas svarbus pinigų politikos organizacijos patikimumo aspektas yra jos noras ir galimybės atlikti paskutinio skolintojo funkciją, kuomet komerciniams bankams iškyla likvidumo ir administravimo problemų.

Taip pat šiame skirsnyje apžvelgiami bendri finansų sistemos valdymo pokyčiai. Nemažai šių pokyčių buvo tikrai reikšmingi ir reikalingi ūkio plėtrai. Pateikiama prielaida, kad vartotojų kainų indeksas (VKI) labiau atspindi

nemainomų (*non-tradable*) prekių ir paslaugų kainas, kuomet gamintojų kainų indeksas (GKI) yra susijęs su lengvai mainomų (*tradable*) prekių kainomis. Tuo požiūriu Lietuvoje VKI didėjo kur kas sparčiau nei atitinkami GKI, kurie XX amžiaus paskutiniais metais buvo aiškiai defliaciniai. Suprantama, kad beveik visos planinio administravimo ekonomikos paveldėjo nuvertintą nekeičiamų prekių ir paslaugų lygį. Taigi pagrindinis tokių šalių vietos infliacijos šaltinis yra susijęs būtent su tokiomis nemainomomis prekėmis ir paslaugomis. Tačiau esant griežtai pinigų politikos sistemai XX a. paskutiniojo dešimtmečio pabaigoje ir XXI amžiaus pirmaisiais metais buvo stebimi neigiami vartotojų ir gamintojų kainų indeksai. Toks akivaizdus defliacinis spaudimas finansų sistemai buvo vertinamas labai priešaringai. Todėl, esant griežtam pinigų politikos modeliui, defliaciniai procesai galėtų būti traktuojami kaip savaiminis įvairaus lygio valdymo sistemų atsakas į einamosios sąskaitos deficitą.

Toks makroekonominų sąlygų gerėjimas iš dalies gali būti susietas su griežta pinigų politika. Ypač apribota pinigų pasiūla, esant valiutų valdybos modeliui, be abejo, sumažina svarbiausios pinigų politikos organizacijos veiklos galimybes ir panaikina galimybę taikyti kai kuriuos pinigų politikos instrumentus. Tada pinigų politikos administratoriai nebetenka galimybių padidinti pinigų pasiūlą. Taigi pinigų kiekį šalies finansų sistemoje reguliuoja paklausa, kuri priklauso nuo rinkos dalyvių mokumo, ir mokėjimų balansas (Fleming, A., 1996). Paprasčiausiai galime teigti, kad pinigų politiką ir pinigų pasiūlą lemia rinkos dalyviai

UŽSIENIO BANKŲ POVEIKIS ŠALIES KOMERCINIŲ BANKŲ VADYBAI

Šiame skirsnyje analizuojami duomenys apie užsienio bankų valdymo patirties skvarbą, jų strategiją ir darbo ypatumus Lietuvos, Estijos, Lenkijos ir Rumunijos finansų sistemų valdyme. Pagrindiniai veiksniai, skatinantys užsienio bankus skverbtis į šias naujas rinkos ekonomikos šalis, dažniausiai yra savo klientų paramos ir naujų rinkų ieškojimo strategija. Aptariami šalių, kuriose investuoja užsienio bankai, ypatumai, privalumai ir trūkumai, pagrindinės tikslinės vartotojų grupės bei ateinančių bankų veiklos kryptys. Taip pat nagrinėjami užsienio kapitalo bankų skverbimosi į minėtų Vidurio Europos šalių rinkas įvairūs kiti aspektai. Tai daroma pasinaudojant duomenimis, gautais atlikus tyrimus Lietuvos, Estijos, Lenkijos ir Rumunijos užsienio ir vietinio kapitalo bankuose XXI amžiaus pirmaisiais metais. Taip pat aiškinami pagrindiniai užsienio bankų motyvai strategiškai įsitvirtinti kitos šalies finansų sistemoje. Nagrinėjami bankų valdymo ir administravimo metodai bei jų

pokyčiai, atėjus užsienio kapitalo bankams. Vienas iš svarbiausių struktūrinių pasikeitimų XX amžiaus dešimtajame dešimtmetyje buvo užsienio kapitalo valdomų finansų įstaigų išplitimas Vidurio ir Rytų Europos šalių finansų sistemose. Daugelis naujų rinkos ūkio šalių sumažino prekybos barjerus finansinėms paslaugoms jau nuo praėjusio amžiaus paskutinio dešimtmečio pradžios. Toks padidėjęs užsienio kapitalo dalyvavimas skatina atlikti tyrimus apie užsienio bankų investicijų poveikį. Lyginami esminiai klausimai, susiję su pagrindiniais sprendimų priėmimo panašumais bei skirtumais užsienio bei vietos kapitalo valdomuose komerciniuose bankuose. Taip pat analizuojamas konkurencinis užsienio kapitalo valdomų bankų „spaudimas“, pastebimas jau minėtų šalių paskolų rinkose.

Skirtumai tarp užsienio ir vietiniuose bankuose naudojamų strategijų, teikiamų paslaugų, vadovavimo procesų bei informacinių valdymo sistemų yra gana dideli. Paprastai užsienio finansinių organizacijų veikla naujose rinkose dažnai ribojama. Daugelyje šalių tokia veikla yra griežtai kontroliuojama, pavyzdžiui, uždraustas arba labai apribotas naujų padalinių ar skyrių atidarymas. Peržvelgus pastarųjų dešimtmečių finansinių organizacijų administravimo istoriją turbūt nerasime tokios pasaulio šalies, kuri būtų išvengusi mažesnės ar didesnės bankų valdymo krizės. Tai vyksta net ir klestinčiose šalyse. Tačiau finansinės krizės problemos ir padariniai šiose šalyse, aišku, yra kitokie. Pramonės šalys paprastai patiria finansinę krizę dėl makroekonomikos problemų (Bonin, J., 1998). O pereinamosios ekonomikos šalyse dar dažnai pasitaiko ir pagrindinės pinigų politikos įstaigos klaidų, susijusių su komercinių bankų priežiūra bei netinkamu finansinių organizacijų valdymu. Todėl tokia bankų krizės priežasčių gausybė sukuria pagrindą praktiniam moksliniam tyrimui ne tik istoriniu, bet ir teoriniu aspektu. Tuo požiūriu Lietuva nėra išimtis Vidurio ir Rytų Europos besiformuojančiose rinkose.

Šio tyrimo metu buvo vertinami konkurenciniai užsienio bankų administravimo privalumai ir trūkumai, Lietuvos komercinių bankų galimos perspektyvos ir strategijos, skirtumai tarp užsienio ir vietinių bankų valdymo. Pagrindinė užsienio bankų atėjimo į Lietuvos bankų rinką priežastis yra atsiveriančios plėtros galimybės, priešingai negu Estijoje ar Lenkijoje, kur vyravauja turimų klientų palaikymas. Apklausos rezultatai iš vietinių ir užsienio bankų tuo požiūriu buvo labai panašūs. Naujų verslo galimybių ir naujų klientų paieška įvertinta kaip svarbus užsienio bankų atėjimo motyvas beveik visose šalyse. Kartu pagrindiniai užsienio bankų privalumai Lietuvoje, palyginti su vietiniais bankais, buvo mažesnės paskolų palūkanos, kapitalo šaltinių prieinamumas, gera reputacija ir mokėjimas valdyti riziką. Pagrindinis Lietuvos bankų administravimo privalumas buvo klientų žinojimas ir geri santykiai su jais. Šalies rinkoje užsienio ir vietiniai bankai turi skirtingas tikslinių klientų grupes bei skirtingas veiklos sritis. Be abejo, užsienio bankų atėjimas pagerino

naujų paslaugų administravimą Lietuvos bankininkystėje. Svarbu ir tai, kad iš užsienio bankų buvo perimta naujausia patirtis, kaip valdyti riziką, bei nauji vadybos bei administravimo metodai. Galima teigti, kad dėl užsienio kapitalo investicijų Lietuvos komerciniai bankai tikrai tapo patikimesni. Kita vertus, likę vietiniai bankai yra sunerimę dėl užsienio bankų konkurencijos ateityje. Kyla grėsmė, kad bus prarasti patikimi verslo klientai ir sumažės ilgalaikių paskolų rinka. Todėl vietiniai bankai išvelgia naują savo paslaugų nišą – namų ūkių taupomosiose, einamosiose sąskaitose bei vartojimo paskolose. Beje, dauguma vietinių bankų mano išliksią nepriklausomi neilgai. Perspektyvos parduoti kontrolinį akcijų paketą užsienio partneriui yra vyraujančios planuojant tolimesnę ateitį.

Šiame skirsnyje dar apžvelgiamas šalies pinigų politikos poveikis komercinei bankininkystei. Skirtingai nuo pagrindinės šalies pinigų politikos organizacijos, valiutų valdybos institucija nėra paskutinis komercinių bankų skolinotojas šalies finansų sistemoje (Hanke, S., 1992, 1993). Komerciniai bankai veikiant valiutų valdybai turi laikyti didesnius rezervus, kad finansai būtų veiksmingai valdomi. Kai kurie autoriai netgi teigia, kad tarp specifinių Lietuvos komercinių bankų krizės 1995–1996 metais priežasčių buvo mažėjančios bankų pajamos, kurios atsirado dėl valiutų valdybos modelio įdiegimo 1994 metų balandį (Fleming, A., 1996). Ilgalaikis užsienio bankų administravimo patirties bei patikimų užsienio akcininkų trūkumas Lietuvoje (neskaitant lenkiškojo Kredito banko skyriaus, įkurto 1997 metais) taip pat suvaidino svarbų vaidmenį. Nors nebuvo skirtumų tarp užsienio ir vietinių bankų priežiūros organizavimo (išduodant verslo leidimus), Lietuvos bankas (LB) faktiškai stabdė užsienio bankų atėjimą iki 1998 metų. Praėjusio amžiaus paskutinio dešimtmečio viduryje LB užšaldė“ didesnės pusės tuo metu veikusių komercinių bankų rezervinius balansus ir jie buvo oficialiai paskelbti bankrutavusiais. Iš dalies tai palengvino užsienio kapitalo bankų atėjimą į Lietuvą.

Užsienio bankų kapitalo ir administravimo patirties atėjimas į pereinamosios ekonomikos šalį yra įdomus tyrimo objektas, todėl kad finansinis ir bankinis sektorius stipriai veikia visą šalies finansų sistemą. Užsienio bankų dalyvavimas naujose rinkose turi ilgą istoriją. Dažniausiai užsienio bankams įsitraukti į naujų šalių bankų sistemas siūloma todėl, kad užsienio bankų buvimas yra veiksmingas būdas norint pasinaudoti geriausia valdymo praktika, pagerinti kreditų analizę ir kitus procesus, padidinti konkurenciją bei paspartinti bankų reformas. Kita vertus, naujų ekonomikų politikai susiduria su sunkiais klausimais, pvz., kaip greitai atverti savo finansinį sektorių užsienio konkurencijai (Doukas, J., 1998). Egzistuoja supratimas, kad bankų sistema yra neatskiriama suvereniteto dalis. Bijoma, kad vietinės verslo įmonės sunkiau gaus finansines paslaugas, taip pat nerimaujama, kad šalis negalės kontroliuoti savo plėtros, jei bankų sistemą perims užsienio bankai.

Tačiau atsiranda naujų veiksmų, kurie skatina užsienio bankus dalyvauti naujų šalių bankų sistemose. Tai kyla iš dabartinių komercinių bankų globalizacijos tendencijų. Plečiantis gamybai pasaulinė finansų sistema užmezga vis daugiau tarpusavio ryšių. Kartu palyginti nedaug globalių bankinių institucijų veikia naujose rinkos ekonomikos šalyse. Vietiniai tokių šalių bankai neturi išteklių ir galimybių kurti konkurencingus globalius bankų tinklus tam, kad galėtų teikti paslaugas savo klientams pasauliniu mastu, todėl priversti kurti sąjungas su dideliais tarptautiniais bankais.

Panašūs procesai vyksta ir Lietuvos organizacijų finansiniame sektoriuje. Po paskutinių Lietuvos taupomojo banko ir Lietuvos žemės ūkio banko privatizavimų užsienio kapitalo dalis Lietuvos komercinėje bankininkystėje viršijo 80 procentų. Kartu Lietuvos bankų rinka pradėjo stipriai koncentruotis ir dabar pagrindiniai didžiausi bankai yra valdomi gana patikimų užsienio bankų akcininkų. Užsienio bankų dalyvavimo šalies finansų valdymo sistemoje tyrimo rezultatai patvirtina teorinius modelius, kad užsienio bankai yra veiksmingesni negu pereinamosios ekonomikos šalių bankai.

Iš apklaustų Lietuvoje veikiančių užsienio ir vietinių bankų į anketas atsakė apie 80 procentų vietinių ir apie 70 procentų užsienio bankų. Pagrindiniai užsienio bankų investicijų plėtros sprendimai susieti su jų ėjimu į naują rinką. Svarbiausi užsienio finansinių organizacijų motyvai yra naujos veiklos galimybės bei skverbimasis į naujas rinkas. Esamų klientų palaikymo motyvas yra mažiau svarbus. Lietuvos finansinių organizacijų atstovai mano, kad užsienio kapitalo bankų dalyvavimas šalies finansų valdyme yra susijęs su naujomis veiklos galimybėmis bei klientų palaikymu ir jų skaičiaus didinimu.

Taigi pagrindinė užsienio finansinių organizacijų valdymo patirties atėjimo į Lietuvos rinką priežastis yra naujos verslo galimybės, kitaip negu Estijoje ar Lenkijoje, kur vyrauja naujų klientų ir rinkų ieškojimas. Apklausos rezultatai tuo požiūriu iš vietinių ir užsienio bankų buvo labai panašūs. Naujų verslo galimybių ir naujų klientų paieška įvertinta kaip svarbus užsienio bankų atėjimo motyvas visose šalyse. Gana panašūs ir kitų šio projekto dalyvių gauti duomenys apie Lenkijos, Estijos ir Rumunijos užsienio kapitalo bankų administravimo patirties ir investicijų skvarbą į šias šalis.

Pagrindiniai užsienio bankų administravimo privalumai, palyginti su Lietuvos bankais, yra:

- 1) geresnis paskolų palūkanų valdymas;
- 2) lengvesnis kapitalo šaltinių prieinamumas;
- 3) geresnė reputacija;
- 4) veiksmingesnis rizikos valdymas.

Kartu pagrindinis vietinių bankų privalumas yra tai, kad klientai yra žinomi ir su jais palaikomi geri santykiai. Šalies rinkoje užsienio ir vietiniai bankai turi skirtingas tikslinių klientų grupes bei skirtingas veiklos sritis.

Daugelis respondentų mano, kad užsienio bankų atėjimas pagerino naujų paslaugų teikimą Lietuvos bankininkystėje. Svarbu, kad iš užsienio bankų buvo perimta naujausia patirtis rizikos valdymo srityje bei nauji vadybiniai metodai. Lietuvos bankai, praturtėję šia patirtimi, tapo patikimesni.

VERSLO ORGANIZACIJŲ VALDYMAS

Trumpai aptarsime finansų valdymo pokyčius Lietuvoje XX amžiaus paskutiniais metais.

Daugelyje Vakarų Europos ir Šiaurės Amerikos šalių tuo metu vyravo pradinė nuostata dėl neskaidraus įvairių organizacijų steigimo ir pradinio finansų valdymo naujose pereinamosios ekonomikos šalyse. Todėl įvairiais lygiais buvo norima išsiaiškinti, kiek šešėlinio verslo pinigų patenka bent į smulkaus ir vidutinio verslo bendroves. Šiame skirsnyje iš pradžių aptariami bendri organizacijų apklausos rezultatai. Toliau atskirai apžvelgiamas tuo metu novatoriškas tyrimas apie viešojo administravimo institucijų poveikį, daromą pradedant verslą Lietuvoje. Be to, atskirai nagrinėjami organizacijų veiksmai, kuriais buvo siekiama išvengti tais metais paplitusio finansinio ir ekonominio neapibrėžtumo.

Atliekant smulkaus ir vidutinio verslo finansų valdymo tyrimą buvo apklausta daugiau kaip pusantro šimto Lietuvos įmonių. Turint galvoje, kad klausimai turėjo sąsają su pradiniu verslo finansavimu, apklausą atlikti buvo sudėtinga. Norint išvengti didelių išlaidų buvo stengiamasi apklausti įmones, dirbančias pagrindinėse veiklos šakose ir turinčias skirtingas nuosavybės struktūras. Taip pat buvo stengiamasi sudaryti reprezentatyvią skirtingo dydžio įmonių imtį.

Kita priežastis, dėl kurios organizacijų atranka apklausai galėjo būti kryptinga, buvo tai, kad kai kurie juridiniai asmenys galėjo būti susiję su neteisėta veikla. Taigi tokios įmonės greičiausiai vengė dalyvauti apklausoje. Kartu gali būti paminėtos dvi šešėlinio verslo administravimo pusės. Viena organizacijų grupė, nors oficialiai įregistruota pagal keliamus reikalavimus, kartais pateikia neteisingus savo finansinių ataskaitų duomenis apie veiklą ir pelną. Kita grupė – tai įmonės, kurios visai nėra niekur registruotos. Taigi šios apklausos duomenys gali būti iš dalies neobjektyvūs, nes daugelis neformalių organizacijų ir jų veiklos aspektų nebuvo tiksliai užfiksuota. Tačiau pavyko, nors ir iš dalies, atskleisti neformalių finansinių susitarimų tendencijas, galbūt kaip reikiant ir neįvertinant jų masto. Taigi esminė atlikto tyrimo dalis buvo dviejų skirtingais metais atliktų apklausų lyginamoji analizė. Pagrindinės tyrimo kryptys buvo šios:

įmonės finansų valdymas ir neformalaus finansavimo pėdsakai;

kliūtys, sukuriamos vyriausybės įstaigų ir kitų viešojo administravimo institucijų;

organizacijų valdymo pokyčiai atsakant į ekonominį neapibrėžtumą;
papildomos investicijos ir verslo administravimo rodikliai;
nuosavybės struktūra ir akcininkų pasiskirstymas;
bendras verslo aplinkos valdymo įvertinimas.

Tyrimas apie vyriausybės įstaigų ir vietinės savivaldos institucijų sudaromas kliūtis buvo atliktas tik antrosios apklausos metu. Pagal apklaustųjų atsakymus daugiau nei pusė iš jų turėjo rimtų nesutarimų su savivaldos institucijomis. Ketvirtadalis susidūrė su įvairiais dirbtiniais trukdymais, daromais vyriausybės įstaigų. Kiek mažiau buvo minimi nesklandumai, sukeliami konkurentų. Nei viena iš apklaustų organizacijų nepaminėjo problemų, susijusių su neformaliomis kliūtimis, trukdančiomis verslui.

Lyginant atsakymus apie valdymo neapibrėžtumą dėl numatomo pelno, galime pastebėti aiškų padėties pagerėjimą lyginant 1996 ir 1998 metus. Antrosios apklausos metu trečdaliu mažiau organizacijų atsakė, kad nors sunku, bet įmanoma verstis, palyginti su 1996 metais. Dešimtadalis organizacijų neturėjo jokių problemų, palyginti su ankstesniais metais, kai šitai atsakusių organizacijų beveik nebuvo. Visai negalėjo išspręsti problemų panašus skaičius įmonių, tik keli procentai – abiejų apklausų metu. XX amžiaus paskutiniais metais organizacijų finansų valdymo nuolatinė problema buvo aukštos paskolų palūkanos. Beje, pokyčiai tarp abiejų apklausų duomenų buvo nedideli. Šiuo atveju galime sakyti, kad tuo metu šalies finansų sistema neap rūpino prienamais ištekliais Lietuvos įmonių. Toks finansų valdymo rezultatas buvo tai, kad tik kas penkta iš šimto įmonių naudojosi paskolomis, tuo atsakydamos į padidėjusias palūkanas. Palyginimui galima pateikti 1996 metų duomenis, kai visos apklaustos įmonės nustojo imti paskolas, reaguodamos į padidėjusias palūkanų normas. Požiūrio į konkurentus skirtingas suvokimas taip pat parodė verslo administravimo pokyčius, vykstančius šalyje. Formuojantis geresniems tarptautinės prekybos ryšiams importuotų prekių keliama konkurencija padidėjo daugiau nei dvigubai. Naujų organizacijų ir infrastruktūros plėtra padidino vietos įmonių tarpusavio konkurenciją maždaug dešimtadaliu.

Taigi pagrindinis finansų šaltinis pradedant smulkų ir vidutinį verslą buvo nuosavos santaupos, dažnai padedant draugams ar giminaičiams. Kartu galima pažymėti, kad gamintojų ir tiekėjų investicijos nebuvo svarbios 1995–1996 metais, palyginti su padidėjusiu gamintojų paskolų suteikimu 1998–1999 metais. Deja, labai mažai įmonių, tvarkydamos savo finansus, naudojosi komercinių bankų paskolomis. Taigi prielaida dėl to laikotarpio neskaidraus verslo finansų valdymo iš dalies pasitvirtino.

VIEŠŪJŲ FINANSŲ ORGANIZAVIMO ASPEKTAI

Viešieji finansai ir jų valdymo skaidrumas yra dažnai nagrinėjama problema, susijusi su veiksmingu valstybės administravimu ir valstybės ateitimi. Korupcijos poveikis ekonominei raidai bei politiniam stabilumui ir demokratinėms politinėms organizacijoms tampa vis akivaizdesnis pastarosiomis dienomis.

Dažnai gero mokesčių sistemos administravimo pagrindas yra aiškūs ir vienaprasmiškai suprantami įstatymai bei kuo retesni ryšiai tarp mokesčių mokėtojų ir mokesčių administratorių. Lietuvoje, kaip ir kitose šalyse, susiduriama su problema, kuomet mokestinių pajamų į biudžetą surenkama daug mažiau, nei turėtų būti surenkama, remiantis racionaliais apskaičiavimais, grindžiamais esančia informacija apie mokesčių bazę bei galiojančius tarifus.

Taigi dalis mokesčių mokėtojų sumokamų mokesčių lieka korumpuotiems viešiesiems tarnautojams. Esant tokiai situacijai, mokestinė našta, vertinant iš mokesčių mokėtojo pusės, yra didesnė (ir kai kuriais atvejais net smarkiai), nei mokestinė našta žiūrint iš valstybės pozicijų. Aptariant korupcijos pasireiškimą valstybės išlaidų srityje galima atskirti politinę ir administracinę (biurokratinę) korupciją. Politinė korupcija reiškiasi biudžeto formavimo metu, kai yra priimami politiniai sprendimai. Ji veikia asignavimų skirstymo veiksmingumą ir pagrįstumą, nes lėšos yra skiriamos įgyvendinti ne tiems tikslams, kurie būtų, jei nebūtų korupcijos. Biudžeto vykdymo metu atsirandančią korupciją galima vadinti administracine. Valstybės investiciniai projektai dažnai yra gera aplinka korupcijai atsirasti ir suklestėti. Kadangi dažnai svarbesni valstybės tarnautojai turi didelių galių šioje srityje, yra iškreipiamas tiek šių projektų dydis, tiek sudėtis. Viešieji pirkimai yra dar viena landa korupcijai. Visi šie veiksmai mažina valstybės išlaidų veiksmingumą, nes konkursus laimi projektai, kurie pagal objektyvius atrankos kriterijus nebūtų įvertinti kaip geriausi.

Papildomų nuo biudžeto atskirtų fondų naudojimas, skirtas tam tikriems teisiškai įformintiems valstybės tikslams (pvz.: vyriausybės rezervo fondas, buvęs kelių fondas, privatizavimo fondas, socialinio draudimo fondas ir pan.), dažnai yra mažiau reguliuojamas nei biudžeto išlaidos ir sudaro didesnes prielaidas korupcijai.

IŠVADOS

1. Patikima šalies pinigų politika yra veiksmingo valstybės finansų sistemos valdymo ir ūkio stabilumo pagrindas. Kalbant apie Lietuvos pasirinktą valiutų valdybos modelį galima daryti prielaidą, kad tai buvo viena iš esminių sąlygų kainų augimui pažaboti ir piliečių bei užsienio investuotojų pasitikėjimui

stiprinti. Tuo požiūriu ūkio sąlygų gerėjimas, be abejojimo, gali būti susietas ir su valiutų valdybos veikla. Svarbu ir ribota pinigų pasiūla, kuri labai sumažina svarbiausios pinigų politikos organizacijos galimybes savo nuožiūra valdyti pinigų kiekį finansų sistemoje.

2. Aptartas tyrimas apie užsienio kapitalo bankų valdymo įtaką Lietuvos komerciniams bankams ir visai šalies finansų sistemai. Apklausos metu buvo gauti rezultatai apie užsienio bankų administravimo privalumus Lietuvoje, palyginti su vietiniais bankais. Kartu nustatyta, kad pagrindinis vietinio kapitalo bankų administravimo privalumas yra vartotojų pažinimas ir geri santykiai su jais. Beje, šis rezultatas sutampa su bankų valdymo internacionalizacijos teorija. Šalies rinkoje užsienio ir vietiniai bankai turi skirtingas tikslinių klientų grupes bei skirtingas veiklos sritis. Akivaizdu, kad užsienio bankų valdymo patirties pritaikymas pagerino finansinių organizacijų paslaugas Lietuvoje. Svarbu, kad iš užsienio bankų buvo perimta nauja rizikos valdymo praktika bei nauji administravimo metodai. Dėl tokios valdymo patirties Lietuvos bankai tapo patikimesni. Tai, suprantama, skatina ir visos šalies finansų sistemos plėtrą.

3. Atliktas tyrimas, apibūdinantis organizacijų finansų valdymą. Apklausos metu pavyko atskleisti neformalias valdymo tendencijas, susijusias su finansų kilme. Svarbi tyrimo dalis buvo dviejų apklausų lyginamoji analizė. Pagrindinės šio tyrimo kryptys yra: organizacijų finansų valdymas; įvairios kliūtys, dirbtinai sudaromos viešojo sektoriaus tarnautojų bei vietinės savivaldos; ūkio subjektų atsakas į ekonominių neapibrėžtumų; investicijos ir verslo valdymo pokyčiai; nuosavybės struktūra ir akcininkų pasiskirstymas; kiti verslo administravimo veiksniai.

4. Organizacijos ir valstybės finansų skaidrumo stoka yra viena esminių problemų, susijusi su veiksmingu viešojo sektoriaus administravimu. Dėl korupcijos mokesčių mokėtojo mokesstinė našta yra daug didesnė nei mokesstinė našta, formaliai nustatoma mokesčių administratoriaus.

9. INDIVIDŲ ELGSENOS ĮTAKA ORGANIZACIJOS VEIKLAI

INDIVIDŲ VERTYBĖS

Vertybės – tai esminis įsitikinimas, kad konkretus elgesys ar egzistavimo būdas yra asmeniškai arba socialiai priimtinesnis už priešingo pobūdžio elgesio egzistavimo būdą.

Vertybių sistema – tai pagal svarbą išdėstytos individualios vertybės. Jos nustatomos pagal santykinę svarbą, kurią atskiras žmogus teikia tokioms vertybėms kaip laisvė, malonumas, savigarba, sąžiningumas, paklusnumas ir lygybė.

Psichologas Miltonas Rokeachas išskyrė dvi stambias vertybių grupes, ir kiekviena iš jų turi 18 vertybių. Viena grupė vadinama galutinėmis vertybėmis, kurios atspindi galutinę egzistavimo būseną. Tai tikslai, kuriuos žmogus per savo gyvenimą norėtų pasiekti. Kita grupė vadinama tarpinėmis vertybėmis, kurios atspindi pageidautiną elgesio būdą arba priemones, padedančias siekti aukščiausių tikslų.

9.1 lentelė. M. Rokeacho vertybių sistema – galutinės ir tarpinės vertybės

GALUTINĖS VERTYBĖS	TARPINĖS VERTYBĖS
Patogus (sėkmingas) gyvenimas	Ambicingumas (darbštumas, karjeros siekimas)
Pasiektas tikslas (ilgalaikis)	Gabumai (kompetentingumas)
Ramybė (be kovų ir konfliktų)	Linksmumas (džiugumas, nerūpestingumas)
Grožis (teikiamas gamtos ir meno)	Tvarkingumas
Lygybė (vienodos galimybės visiems)	Drąsa (savo įsitikinimų gynimas)
Šeimos saugumas (rūpinimasis mylimais žmonėmis)	Naudingumas (darbas kitų gerovei)
Laisvė (nepriklausomybė, pasirinkimo laisvė)	Sąžiningumas (nuoširdumas, teisingumas)
Laimė (pasitenkinimas)	Kūrybiškumas (drąsus, išradingas)
Vidinė harmonija (be vidinių konfliktų)	Logiškumas (nuoseklumas, racionalumas)
Malonumai (malonus, nerūpestingas gyvenimo būdas)	Sugebėjimas mylėti (švelnumas, meilumas)
Tikėjimas (atradus amžiną gyvenimą)	Paklusnumas (drausmingumas, pagarbumas)
Socialinis pripažinimas (pagarba, susižavėjimas)	Mandagumas (paslaugumas, geros manieros)
Tikra draugystė (artimas bendravimas)	Atsakingumas (patikimumas)

Lynnas Kahlė sudarė vertybių sąrašą (*angl.* List of Values – LOV), į kurį įeina 9 galutinės vertybės:

- ◆ savigarba,
- ◆ saviraiška,
- ◆ saugumas,
- ◆ priklausymas tam tikrai grupei,
- ◆ jautrumas,
- ◆ atlikto darbo jausmas,
- ◆ pramogų teikiami malonumai
- ◆ pagarbos jautimas,
- ◆ šilti santykiai su kitais.

Šis sąrašas gana glaudžiai siejasi su A. Maslow poreikių hierarchija, tačiau A. Maslow įtraukia fiziologinius poreikius, o LOV sąrašė – pramogų malonumai. L. Kahlė teigia, kad 9 LOV vertybės artimesnės pagrindinių gyvenimo dalykų, tokių kaip santuoka, tėvystė, darbas, laisvalaikis, kasdieninis vartojimas ir kt., vertybėms, nei pagal Rokeacho klasifikaciją. Kiti tyrimai taip pat patvirtino, kad LOV vertybės glaudžiai susiję su vartotojo veikla, pvz., nustatyta, kad žmonės, vertinantys priklausymo tam tikrai grupei vertybę, mėgsta grupinius užsiėmimus, o vertinantys pramogų malonumus, labai mėgsta slidinėti, šokti, keliauti, skaityti pramoginius žurnalus, be to, jie suvartoja daugiau alkoholio.

INDIVIDO NUOSTATOS

Nuostatos yra palankūs arba nepalankūs nusistatymai, kalbant apie objektus, žmones ar įvykius. Nuostatos atspindi, ką žmogus jaučia dėl kokio nors dalyko. Sakydamas „Man nepatinka mano darbas“ aš išreiškiu savo nuostatą dėl darbo.

Žmogus gali turėti tūkstančius nuostatų, tačiau OE mokslas sutelkia dėmesį tik į labai ribotą skaičių su darbu susijusių nuostatų. Šios nuostatos yra: pasitenkinimas darbu, išitraukimas į darbą ir įsipareigojimas organizacijai. Pasitenkinimas darbu neabejotinai susilaukė didžiausio dėmesio.

Pasitenkinimas darbu atspindi individo bendrąją nuostatą dėl darbo. Jei žmogus yra labai patenkintas darbu, jo nuostatos dėl darbo yra teigiamos; jei nepatenkintas darbu, jo nuostatos neigiamos. Kalbėdami apie darbuotojų nuostatas, žmonės dažniausiai turi galvoje jų pasitenkinimą darbu. Iš tiesų labai dažnai šie du terminai sukeičiami.

Pasitenkinimas darbu ir našumas

Patį pirmąjį požiūrį į pasitenkinimo darbu ir našumo ryšį būtų galima iš esmės apibendrinti tokiu teiginiu: „Laimingas darbininkas yra produktyvus

darbininkas“. Didžiąja dalimi tėviškos globos, kurią vadovai demonstruoja nuo dvidešimtojo amžiaus ketvirtojo iki šeštojo dešimtmečio – pavyzdžiui, burdami kompanijos kėglių komandą, steigdami saviskolos bendrijas, rengdami piknikus ir mokydami vidurinės grandies vadovus jautriai reaguoti į darbuotojų rūpesčius, – buvo siekta padaryti darbininkus laimingus. Tačiau laimingo darbininko tezė buvo labiau pagrįsta noru, kad tai būtų tiesa, nei nenuginčijamais įrodymais.

Nuodugnesnė analizė rodo, kad jei pasitenkinimas darbu turi teigiamą poveikį, šis poveikis yra nedidelis. Tačiau įtraukus švelninančius veiksnius šis ryšys sustiprėja. Pavyzdžiui, ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir našumo yra stipresnis, kai darbuotojų elgesio nevaržo ar nekontroliuoja išoriniai veiksniai. Darbuotojo našumas darbe, kurio tempą diktuoja mašinos, labiau priklauso nuo mašinos darbo greičio nei nuo jo pasitenkinimo.

Išsamiai išnagrinėję surinktus įrodymus, esame linkę daryti išvadą, kad veikiau produktyvumas sukelia pasitenkinimą savo darbu, o ne atvirkščiai. Jeigu gerai atliekate savo darbą, savaime esate juo patenkinti. Be to, jei padarysime prielaidą, kad organizacija atlygina už našumą, padidėjus jūsų produktyvumui turėtumėte sulaukti žodinių pagyrimų, didesnės algos, išaugtų tikimybė būti perkeltam į aukštesnes pareigas. Šis atpildas savo ruožtu padidintų jūsų pasitenkinimą darbu.

INDIVIDO SUVOKIMAS

Suvokimas – tai procesas, kurio metu individas atsirenka ir interpretuoja informaciją, kurią gauna iš aplinkos.

Organizacijose žmonės nuolatos vertina kitus. Žmonės negali suvokti visko, ką jie stebi, todėl naudojami atrankos metodai, t.y. priima duomenis dalimis. Tačiau šias dalis jie pasirenka ne atsitiktinai, o pasirinktinai – tai priklauso nuo stebėtojų interesų, išsilavinimo, patirties ir nuostatų. Atrankinis suvokimas leidžia „greitai perskaityti“ kitus žmones, tačiau čia kyla rizika, kad vaizdas bus netikslus.

Lengva įvertinti kitus, jei padarysime prielaidą, kad jie yra panašūs į mus. Dėl tariamo panašumo arba „toks pat kaip aš“ efekto šio vertinimo rezultatams didesnę įtaką turi tai, koks yra stebėtojas, o ne stebimas asmuo.

Kai ką nors vertiname remdamiesi savo supratimu apie grupę, kuriai tas asmuo priklauso, taikome pagreitintą vertinimo būdą, vadinamą stereotipų taikymu.

Kai susidarome bendrą išpūdį apie žmogų pagal vieną jo savybę, pavyzdžiui, intelektą, draugiškumą ar išvaizdą, pasireiškia aureolės efektas.

Suvokimo proceso etapai:

Jutimas – reagavimas į aplinką vienu iš penkių pojūčių: rega, klausa, uosle, lytėjimu ir skoniu. Aplinkos objektas sukelia jutimą, vadinamą stimulu.

Klasifikavimas – kategorijų suteikimas stimulams ir jų priskyrimas atsimenamiems panašiams.

Interpretavimas – reikšmės stimului suteikimas, pvz., nusprendžiama, ar patiko objektas, ar jis tikrai turėjo tą vertę, kurią manėme jį turint.

Veiksniai, darantys įtaką suvokimui:

Stimulo charakteristika – informacijos, gaunamos iš aplinkos, pobūdis – tai jutiminė charakteristika (jei ji stimuliuoja bent vieną iš penkių juslių) ir informacijos turinys (jis jutimą paverčia klasifikavimu ir interpretavimu, pvz., informacija apie prekės savybes ar sudedamąsias dalis).

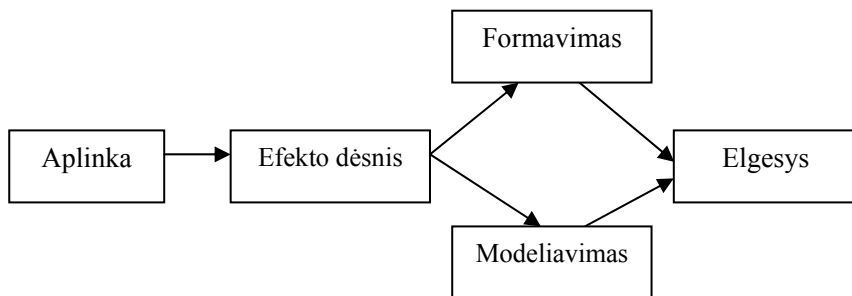
Kontekstas, kuriame informacija gaunama – socialinis, kultūrinis, organizacinis. Kvapas, užuodžiamas turguje, nors ir patrauklus, gali neskatinti žmogaus įsigyti bandelę, nes jam nepatinka socialinė aplinka. Neįkyrus padavėjas vienoje šalyje gali būti palaikytas nemandagiu ir nepaslaugiu, o kitoje šalyje – labai diskrečiu (skirtingas kultūrinis kontekstas).

Charakteristika – tai, kas jau žinoma ar jaučiama apie stimulą. Lūkesčiai – tai išankstinis tikėjimas, kad bus kas nors padaryta, pademonstruota ar pasiūlyta. Lūkesčiai šališkai veikia realybės suvokimą, ypač kai stimulus yra silpnas ir galimos interpretacijos ir kai suvokėjas neturi pakankamai patirties, kad įvertintų jį objektyviai. Pvz., studentai, atėję klausyti kurso, kuris anksčiau buvo apibūdintas kaip įdomus ir geras, semestro pabaigoje išklaustą kursą vertina kur kas geriau nei tie, kuriems buvo pasakyta, kad kursas prastas.

IŠMOKIMAS

Išmokimas – ilgalaikės atminties turinio pokytis, susijęs su prisitaikomojo elgesio potencialu. Jeigu norime paaiškinti, nuspėti ar kontroliuoti elgesį, privalome suprasti, kaip žmonės išmoka. Psichologų vartojamas išmokimo apibrėžimas yra kur kas platesnis negu nespecialisto požiūris, jog „tai mes darėme lankydamė mokyklą“. Iš tiesų kiekvienas iš mūsų nepaliaujamai „lankome mokyklą“. Mokomės visą laiką. Todėl tiksliau išmokimą apibrėžtume sakydami, jog tai yra bet koks pastovus elgesio pokytis, atsirandantis dėl patirties įgijimo.

Visų pirma mokymasis padeda mums prisitaikyti prie aplinkos ir ją valdyti. Keisdami savo elgesį, kad prisiderintume prie besikeičiančių sąlygų, tampame atsakingais piliečiais ir produktyviais darbuotojais. Tačiau mokymasis grindžiamas efekto dėsnio, tvirtinančio, kad elgesys yra jo sukeltų padarinių funkcija. Jei elgesio padariniai palankūs, dažniausiai norėsime jį pakartoti. Padariniai – tai bet koks atpildas asmeniui (t.y. pinigai, pagyrimas, paaukštinimas, šypsena).



9.1 pav. Išmokimo procesas

Svarbiausi išmokimo proceso elementai – dvi teorijos, arba paaiškinimai, kaip mes išmokstame. Vienas iš būdų, kuriuo išmokstame, yra formavimas, o kitas – modeliavimas.

Kai išmokstame laipsniškai, tada formuojame. Vadovai formuoja darbuotojų elgesį, sistemingai įtvirtindami kiekvieną žingsnį, priartinantį darbuotoją prie pageidaujamo tikslo. Taigi daugiausia išmokstame formuodami. Kai kalbame, kad „mokomės iš klaidų“, turime mintyse formavimą.

Be formavimo, mes daug ko išmokstame stebėdami kitus. Modeliuodami pagal juos galime gana greitai pasiekti sudėtingų elgsenos pokyčių. Norintis sėkmingai susidoroti su savo darbu naujas darbuotojas veikiausiai pasirinks organizacijoje gerbiamą ir sėkmingai dirbantį žmogų, o vėliau bandys pamėgdžioti jo elgesį.

Išmokimo mechanizmai:

1. Pažintinis mokymasis. Naujos informacijos gavimas. Mechaninis įsiminimas (aktyviai arba pasyviai – reklama) arba ieškant problemos sprendimo.

2. Klasikinis kelias. Šį mechanizmą geriausiai nusako Pavlovo šuns eksperimentas: individas mokosi asocijuodamas du stimulus dėl nuolatinio jų pasikartojimo drauge. Pavlovas įrodė, jog šuo, kuris gaudavo maistą paskambinus varpeliu, po kurio laiko instinktyviai reaguoja į varpelį taip, kaip į maistą (pasireiškia seilėtekis), nors maistas jam nepateikiamas. Nesąlyginis stimulus – tas, į kurį individas jau turi atsaką (maistas), sąlyginis – tas, į kurį išmoksta atsakyti (varpelis). Reklamoje šiuo būdu naudojamos su produktu siejant malonius vaizdus, muziką, pojūčius.

3. Savaimingumas. Atsakas į stimulą dėl tam tikro atlygio. Rinkodaros specialistai siūlo kuponus, nuolaidas dėl didelio pirkimo.

4. Modeliavimas. Mokymasis stebint kitus, arba imitacinis elgesys. Imituojame atsižvelgdami į amžių, aukštesnį socialinį statusą, aukštesnes pareigas, didesnę išsilavinimą.

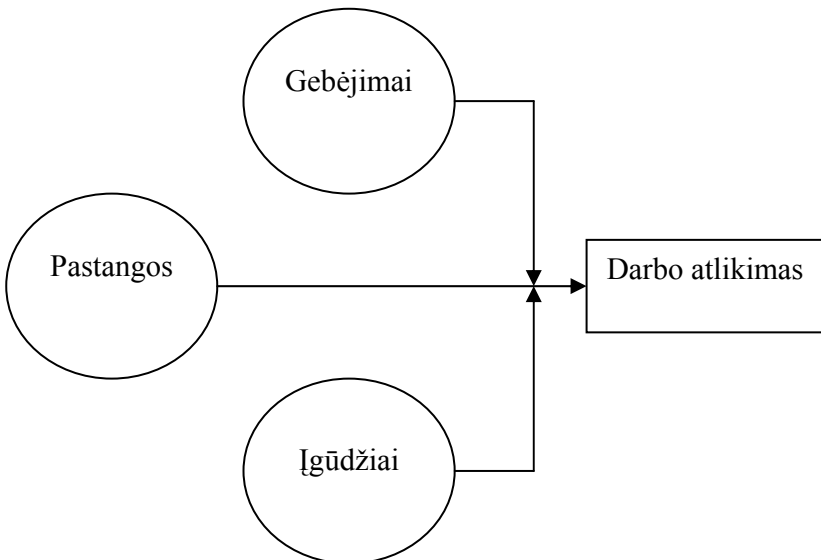
Supaprastinimo ir komplikavimo psichologija. Supaprastinimas – problemos formalizavimas, įprastiniai kasdieninių prekių pirkimai. Vieną kartą priėmus sprendimą ir išsirinkus alternatyvą, tuo sprendimu naudojamosi ir vėliau, iš naujo nesprenžiant problemos arba pasirenkant iš mažesnio skaičiaus variantų. Komplikavimas – vartotojas siekia persvarstyti problemą ir priimti naują sprendimą iš nuobodulio (stimulo poveikis mažėja nuolat jį jaučiant), dėl gyvenimo statuso pasikeitimo ar brandos, dėl priverstinio dabartinių sprendimų nepriimtimumo. Siekiant nenusibosti vartotojui ir išlaikyti jį prie savo prekės, kad jis nepersvarstytų problemos iš naujo, reikia siūlyti papildomų paslaugų, modifikuoti produktą, rengti įvairias akcijas ir pan.

10. INDIVIDŪŲ GEBĖJIMAI

GEBĖJIMAI IR DARBO ATLIKIMAS

Gebėjimai – nusistovėjusi sąvoka, apibūdinanti asmenų fizinio ar protinio darbo atlikimo lygį. Įgūdžiai – specifiniai gebėjimai valdyti objektus.

Individualūs gebėjimų ir įgūdžių skirtumai yra pagrindinis vadybininkams rūpimas uždavinys, nes tik tinkamos kvalifikacijos personalas gali užtikrinti reikiamos kokybės darbo atlikimą. Gebėjimai yra plati ir stabili sąvoka, charakteristika, parodanti, kaip asmuo geriausiai galėtų atlikti protines ir fizines užduotis. Įprastai dirbant užduotys atliekamos tik vidutiniškai. Kita vertus, įgūdžiai yra specifiniai gebėjimai fiziškai valdyti objektus (tikslus). Apsvarstykime šį skirtumą išivaizduodami, kad esame vienintelis keleivis mažame lėktuve, kurio pilotas ką tik nualpo. Lėktuvui krentant žemyn jūsų pastangų ir gabumų neužteks tam, kad išsigelbėtumėte pats ir išgelbėtumėte pilotą, jei neturite specifinių lėktuvo valdymo įgūdžių. 9.1 pav. pavaizduota, kaip sėkmingas darbo atlikimas (lėktuvo nutupdymo ar kitos užduoties atlikimas) priklauso nuo tinkamos pastangų, gabumų ir įgūdžių kombinacijos.



10.2 pav. Darbo atlikimo veiksniai – tinkama gebėjimų, pastangų ir įgūdžių kombinacija

Kaip matyti 10.1 paveiksle, darbo atlikimas priklauso nuo tinkamos gebėjimų, pastangų ir įgūdžių kombinacijos. Gebėjimams ir įgūdžiams pastaruoju metu valdymo sferoje skiriama gana daug dėmesio. Paprastai naudojamas platesnis kompetencijos, sugebėjimų terminas. Tarp daugelio pageidaujamų gebėjimų yra žodinė komunikacija, iniciatyvumas, ryžtingumas, tolerancija, problemų sprendimas ir gebėjimas prisitaikyti. Svarbu tai, kad ankstesnis dėmesys darbuotojų testavimui, darbuotojų asmenybės tyrimams išsirutuliojo į gabumų, intelekto ir kompetentingumo – sugebėjimų vertinimą ir atestaciją.

Negalima nepaminėti šiandien kylančių grėsmių darbuotojo gabumams, įgūdžiams ir bendriesiems gebėjimams – kompetencijai. Toji grėsmė – tai dažnai pasitaikantis miego trūkumas. Jei jūs nuolat neišsimiegate, tikėtina, kad dirbate ne taip efektyviai kaip galėtumėte ir patiriate daugiau įtampos nei galėtumėte.

INTELEKTAS IR PAŽINTINIAI GEBĖJIMAI

Intelektas – konstruktyvaus mastymo, argumentacijos, problemų sprendimo gebėjimai.

Nors ekspertai ir nesutaria dėl tikslaus intelekto apibrėžimo, intelektas suprantamas kaip asmens gebėjimas konstruktyviai mąstyti, samprotauti ir spręsti problemas. Istoriskai intelektas buvo suprantamas kaip įgimti gebėjimai, genetiškai perduodami iš kartos į kartą. Vis dėlto tyrimai rodo, kad intelektas (kaip ir asmenybė) taip pat yra ir aplinkos veiksnių, įtakų funkcija. Ne taip seniai atlikti tyrimai parodė, jog taip pat ir fiziniai veiksniai buvo pripažinti įtakos faktoriais. Pavyzdžiui, buvo pripažinta, jog egzistuoja ryšys tarp alkoholio, narkotikų, vaistų vartojimo nėštumo metu ir vaiko intelektualinės raidos problemų.

Pastaraisiais metais tyrėjai pateikė įdomių išvadų apie gabumus ir intelektą. Unikaliame penkerius metus trukusiame tyrime patvirtinta tendencija, kad žmonės yra linkę rinktis tą darbą, kuris atitinka jų gabumus. Peršasi išvada, kad darbo rinka veikia kaip milžiniškas rūšiuojantis ar atrenkantis mechanizmas, kuriame darbuotojai tarsi sukrenta į įvairiausių gabumų aruodus, saugyklas. Tuo pat metu išsivysčiusiose šalyse pastaruosius 70 metų stebimas nuoseklus, bet ryškus intelekto vidurkio augimas. Kodėl? Specialistai daro išvadą, kad „už intelekto verčių pagerėjimą tikriausiai yra atsakinga geresnio mokyklinio lavinimo, pagerėjusios socialinės-ekonominės būklės, sveikesnės mitybos ir technologiškai labiau išsivysčiusios visuomenės veiksnių kombinacija“.

GEBĖJIMŲ TIPAI

Žmonių intelektas dažniausiai tyrinėjamas empiriškai. Tirdami ryšius tarp intelekto (protinių gabumų) įvertinimo ir elgesio, mokslininkai statistiškai išskyrė pagrindinius intelekto komponentus. Naudodamasis empirine metodika,

novatoriškasis psichologas Charlesas Spearmanas 1927 m. pateikė tokią teoriją: darbo atlikimą lemia dviejų tipų gabumai. Pirmasis jų apibūdinamas kaip intelektas (bendri protiniai gebėjimai), reikalingi visoms kognityvinėms užduotims atlikti. Antrasis priklauso nuo konkrečios tuo metu atliekamos užduoties. Pavyzdžiui individų gebėjimai išspręsti galvosūkių yra tiek intelekto (bendrų protinių gebėjimų) funkcija, tiek specifinis gebėjimas suvokti iš dalies užbaigtų žodžių struktūrą.

SEPTYNI SVARBIAUSIEJI PROTINIAI GEBĖJIMAI

Ilgą laiką daug tyrimų buvo skirta idėjoms apie kognityvinių gebėjimų ir intelekto ryšį vystyti ir plėtoti. Psichologai išskyrė net iki 120 skirtingų intelekto tipų.

10.1 lentelėje pateikiama septyni dažniausiai minimi protinių gebėjimų apibrėžimai. Personalo atrankos tyrinėtojai nustatė, kad iš šio septyneto verbaliniai, skaitiniai (skaičiavimo), erdviniai gebėjimai, indukcinis mąstymas valdžiai patikimai parodo, kaip kandidatai į tam tikrą darbo vietą atliks savo darbą.

10.1 lentelė. Intelektas ir pagrindinis darbo atlikimas

1	Verbalinis suvokimas	Gebėjimas suprasti žodžio reikšmę ir iš karto suvokti, kas yra skaitoma
2	Kalbos sklandumas, iškalba	Gebėjimas pateikti reikiamą žodį, kuris atitinka specifinius simbolinius arba struktūrinius reikalavimus
3	Skaičiavimo gebėjimai	Gebėjimas greitai ir tiksliai atlikti aritmetinius skaičiavimus (tokius kaip sudėtis ir atimtis)
4	Erdviniai gebėjimai	Gebėjimas suvokti erdvinę struktūrą, įsivaizduoti, kaip geometrinės formos atrodytų pakeitus žiūrėjimo kryptį
5	Atmintis	Gera mechaninė atmintis: atsimenama žodžių, simbolių poros, skaičių eilės ir kiti susiję elementai
6	Suvokimo greitis	Gebėjimas suvokti figūras, surasti skirtumus ir panašumus, atlikti užduotis, reikalaujančias vaizdinio suvokimo
7	Indukcinis mąstymas	Gebėjimas iš specifinių, smulkių dalykų išskirti bendras išvadas

JUNGO KOGNITYVINIŲ STILIŲ TIPOLOGIJA

Jungo teorijos kontekste terminas „kognityvinis stilius“ kalba apie protinius procesus, susijusius su tuo, kaip žmonės suvokia informaciją ir priima sprendimus. Nors šveicarų psichologo Carlo Gustavo Jungo pagrindinės teorijos apie kognityvinius stilius pasirodė 1920 metais, jo idėjos asmenybės

tyrimuose neprigijo net iki 1940 metų, kuomet Katharine Briggs ir Isabelė Briggs-Myers, motina ir duktė, išvystė Myers – Briggs tipo indikatorius (MBTI) ir Jungo kognityvinius stilius įvertinančią metodiką. Šiandien MBTI yra plačiai naudojamas (net piktnaudžiaujant) kaip asmenybės augimo ir raidos įvertinimo priemonė.

PAŽINTINIAI (KOGNITYVINIAI) STILIAI

Kognityvinis stilius – palyginti pastovi, individuali žmogaus savybė, kuri reiškiasi jo pažintinėje veikloje, kaip pavienių pažintinių nuostatų arba kontrolės rūšių, nustatomų specialiai parengtais testais, visuma.

Jungas skiria tokias pagrindines psichines funkcijas: mąstymas, jausmai, pojūčiai, intuícija. Taigi, anot Jungo, dvi psichinės funkcijos veikia suvokimą, kitos dvi – vertinimą:

Situacijos suvokimas remiasi arba pojūčiais, patiriamais fiziniais jutimais, arba intuícija, priklausančia nuo patyrimo. Šios funkcijos vadinamos racionaliomis, nes jų rezultatas yra racionalus sprendimas; jos abi veikia pagal priešzasties ir pasekmės dėsnius.

Vertinimas remiasi mąstymu arba jausmais. Šios funkcijos vadinamos iracionaliomis, nes jos neapsiriboja konkrečiu sprendimu ar rezultatu; tai veikia būsenos, kurios veikia ne pagal priešzastingumo principus.

Jungas mano, kad kognityvinių stilių nulemia žmogaus suvokimo ir vertinimo funkcijų kombinacija, ir išskiria šiuos keturis kognityvinius stilius:

1. Pojūčiai – mąstymas.
2. Intuícija – mąstymas.
3. Pojūčiai – jausmai.
4. Intuícija – jausmai.

Pojūčių – mąstymo stiliaus žmogus suvokimui naudojami pojūčiais, o vertinimui – racionaliu mąstymu. Toks žmogus remiasi faktais ir objektyvia analize ir išvysto geresnius sugebėjimus techninėse srityse, apimančiose faktus ir objektus. Puikus inžinierius privalėtų būti šio kognityvinio stiliaus. Ir priešingai, intuícijos – mąstymo stiliaus žmogus susikaupia ties galimybėmis, o ne ties faktais, ir geriausiai realizuoja save teorinėse ir techninėse srityse. Šis stilius parankus mokslininko tyrėjo darbui. Pojūčių – jausmų žmogus domisi faktų rinkimu, bet linkęs elgtis su kitais žmonėmis šiltai, užjaučiančiai, draugiškai. Taigi puikiai dirbantys patarėjai, konsultantai ir mokytojai tikriausiai naudojami šiuo stiliumi. Intuícijos – jausmų stiliaus žmogus turi gerą nuojautą, yra linkęs pasitikėti savo įžvalgomis, intuícija, o ne objektyviais faktais.

10.2 lentelė. Kognityviniai stiliai ir jų savybės

Sprendimo stiliai				
	Pojūčiai– mąstymas	Intuicija– mąstymas	Pojūčiai– jausmai	Intuicija– jausmai
Dėmesio centras	Faktai	Galimybės	Faktai	Galimybės
Elgimosi metodas	Objektyvi analizė	Objektyvi analizė	Asmeninis supratimas	Asmeninis supratimas
Būdingos savybės	Praktiškumas ir dalykiškumas	Logika ir išradingumas, originalumas	Užuojauta ir draugiškumas	Entuziazmas ir išvalga, nuovoka
Gabumų panaudojimo sritis	Techniniai įgūdžiai srityse, susijusiose su faktais ir objektais	Teoriniai dalykai ir techninė plėtra	Praktinė pagalba ir paslaugos žmonėms	Bendravimas su žmonėmis
Būdingiausia profesija	Technikas, specialistas	Planuotojas, projektuotojas	Mokytojas	Menininkas

KOGNITYVINIŲ STILIŲ TYRIMŲ REZULTATAI

Jei Jungo kognityvinių stilių tipologija yra galiojanti, tuomet skirtingų kognityvinių stilių žmonės, priimdami sprendimus, turėtų ieškoti skirtingų rūšių informacijos. Tyrime, kuriame dalyvavo 50 studentų, nustatyta, kad skirtingų kognityvinių stilių žmonės, sprenddami strateginio planavimo problemas, naudojami kokybiškai skirtinga informacija. Tyrime nustatyta, kad skirtingų kognityvinių stilių žmonės teikia pirmenybę skirtingoms profesijoms, karjeroms. Pavyzdžiui, žmonės, kurie pasitiki intuicija, renkasi psichologo, reklamos specialisto, mokytojo, menininko profesijas.

Tyrimai parodė, kad žmonės, priimančys mąstymu pagrįstus sprendimus, pasižymi aukštesne darbo motyvacija ir geresne darbo kokybe nei tie, kuriems svarbesni jausmai. Be to, jutiminio suvokimo stiliaus žmonės yra labiau

patenkinti savo darbu nei tie, kurie vadovaujasi intuicija. „Mažantys“ smulkaus verslo savininkai ir vadovai uždirba daugiau pinigų nei jų jausmais besiremiantys kolegos. Tačiau nebuvo rasta jokių sąsajų tarp keturių Jungo stilių ir smulkaus verslo savininkų ar vadovų darbo sėkmės. Kiti pastebėjimai iš atliktos su vadyba susijusių MBTI tyrimų apžvalgos verčia būti apdairius dėl šių nustatytų faktų: „Pastangos supaprastinti ryšius tarp stiliaus lemiamų pasirinkimų ir vadybos efektyvumo buvo nuviliančios. Iš tiesų, skirtinga tyrimų kokybė ir nenuoseklios, prieštaraujančios išvados neleidžia daryti tvirtų išvadų apie tuos ryšius“. Atsižvelgiant į viską manytina, kad Jungo kognityvinių stilių tipologija ir MBTI yra naudingi siekiant tobulinti mokymą ir vadybą, bet netinkami priimant sprendimus dėl personalo, pvz., tokius, kaip priėmimas į darbą ar paaukštinimas.

11. INDIVIDŲ EMOCIJOS

Idealiame vadybos teorijų pasaulyje darbuotojai siekia organizacinių tikslų logiškai ir racionaliai, beveik neatsižvelgdami į emocijas. Vis dėlto kasdieniame organizacijos gyvenime emocijos turi didžiulę reikšmę. Pyktis ir pavydas, stiprios emocijos dažnai užgožia logiką ir racionalumą darbo aplinkoje. Vadovai baugina ir sukelia kitas įvairias emocijas tiek motyvuodami, tiek bausdami.

Šiame skyriuje individualios elgsenos skirtumų nagrinėjimas siejasi su emocijų apibrėžimu. Apžvelgsime 10 teigiamų ir neigiamų emocijų ir nagrinėsime pykčio – šios griauančios ir pavojingos emocijos – valdymą.

TEIGIAMOS IR NEIGIAMOS EMOCIJOS

Emocijos – žmogiškųjų reakcijų į asmeninius laimėjimus ir nesėkmes, kurias galima jausti ir parodyti, visuma.

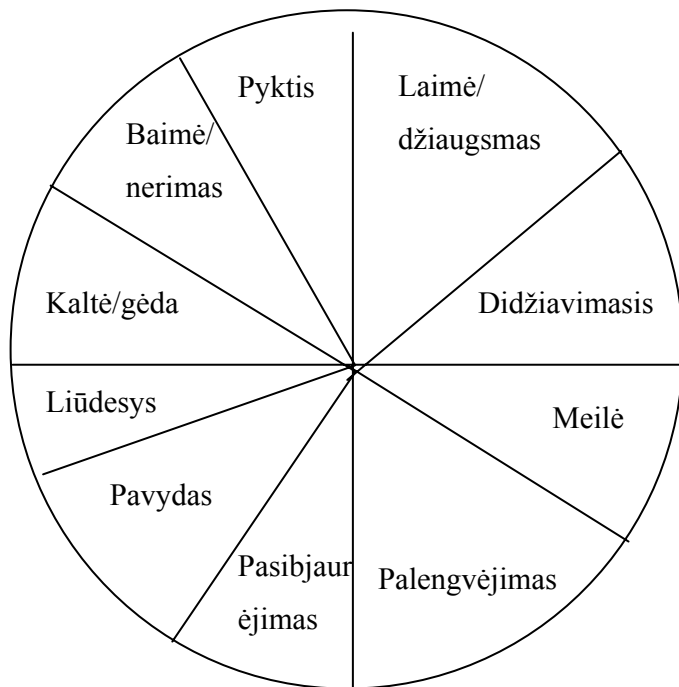
Richardas S. Lazarusas – geriausias šios srities specialistas apibrėžia emocijas taip. „Emocijos – sudėtingos šabloniškos organizmo reakcijos į tai, kaip, mūsų nuomone, mums sekasi išlikti ir klestėti bei siekti savo tikslų“. Posakis – „organizmo reakcijos“ šiuo atveju yra tinkamas, nes emocijos apima visą žmogų, jo biologinį, psichologinį ir socialinį aspektus. Psichologai skiria jaučiamas ir rodomas emocijas. Pavyzdžiui, kai kurie sociologai pasakytų, kad žmogus, kurio aukštas emocinis intelektas, gali jausti pyktį (jaučiama emocija) šiurkščiam bendradarbiui, bet nepadaryti nemalonios pastabos atsilygindamas (išreikšta emocija) už jo šiurkštumą. Emocijos vaidina savo vaidmenį tiek sukeldamos stresą, tiek prisitaikant prie jo ir su juo susijusių biologinių bei psichologinių problemų. Griauantis emocijų poveikis socialiniams santykiams kasdieniniame gyvenime yra akivaizdus.

R. S. Lazaruso emocijų apibrėžimas siejamas su asmeniniais tikslais. Atitinkamai jo pateikiami teigiamų ir neigiamų emocijų skirtumai yra orientuoti į tikslą. Kai kurios emocijos kyla patiriant nesėkmę, kai siekiama tikslo. Lazarusas šias emocijas vadina negatyviomis. Jos nesutampa, neatitinka tikslo. Pvz., kurios iš šešių negatyvių emocijų diagramoje bus patiriamos susikirtus per galutinį egzaminą? Nesėkmė egzamine yra nesuderinama su tikslu baigti studijas laiku. Ir atvirkščiai: kurios iš keturių teigiamų emocijų bus patiriamos baigus laiku ir dar su pagyrimu? Štai kur klausimas... Šioje situacijoje patiriamos emocijos bus teigiamos, nes atitiks svarbų gyvenimo siekį, tikslą.

Svarbu pažymėti, kad žmogaus tikslai gali būti socialiai priimtini arba ne. Antai teigiama emocija – meilė, švelnumas – gali būti nepageidaujama, jei siejasi su seksualiniu priekabiavimu. Ir priešingai – nestiprus kaltės jausmas, nerimas ar pavydas gali motyvuoti teigiamoms pastangoms. Norint nuspręsti, ar

tam tikros emocijos prigimtis yra konstruktyvi, ar destruktivi, reikia atsižvelgti į jos stiprumą ir su ja susijusius asmens tikslus.

Verslo ir vadybos literatūroje emocinis elgesys sulaukia mažiau dėmesio nei reikėtų. Dažnai emocijos paminimos tik prabėgomis ar kaip šalutinė, nesvarbi tema. Kai kurie naujesni straipsniai mini, kad emocijos gali užgožti, būti viršesnės už protą ir argumentus. Vadovai turi tai pripažinti ir mokėti valdyti tiek savo, tiek kitų emocijas.



11.1 pav. Teigiamos ir neigiamos emocijos

Kalbant apie organizacijos politiką, konfliktus ir stresą emocinis elgesys paprastai laikomas ne svarbiausiu, bet daugiau šalutiniu kintamuoju. Anot britų psichologų, reikėtų stengtis geriau valdyti emocijas karjeros valdymo (angl. *career management*) programose. Ypač emociniai įgūdžiai reikalingi tam, kad būtų galima susidoroti su dažnai sudėtingu pereinamuoju laikotarpiu darbe. Atlikta keletas tyrimų, kuriuose dalyvavo medicinos seserys ir buhalteriai. Nustatyta, kad egzistuoja ryšys tarp kolektyvo ir individo nuotaikų. Tiek geros, tiek nemalonus nuotaikos yra užkrečiamos. Taigi šypsokimės ir kurkime gerą nuotaiką!

Įtampą darbe dažniausiai sukelia šios priežastys:

- ◆ perkrova;
- ◆ prasta vadovavimo kokybė;
- ◆ nesaugi organizacijos politika;
- ◆ nesugebėjimas suderinti išipareigojimų ir atsakomybės;
- ◆ vaidmenų konfliktai;
- ◆ organizacijos ir asmens vertybių neatitikimas;
- ◆ įvairaus tipo, ypač neįprasti pasikeitimai;
- ◆ frustracija.

Vadovų ir paprastų darbuotojų stresus, taigi ir neigiamas emocijas, sukelia skirtingos priežastys. Vadovus dažniausiai veikia atsakomybės, sprendimų našta; pavaldiniai dažniausiai jaučia įtampą, sukeliama žemo statuso, išteklių stokos, per didelio apkrovimo darbe. 11.1 lentelėje pateikiami dešimties gyvenimo įvykių, kaip stresorių, hierarchinė eilė.

11.1 lentelė. Gyvenimo įvykių, veikiančių kaip stresorių, hierarchinė eilė

Rangas	Gyvenimo įvykis
1	Sutuoktinio mirtis
2	Skrybros
3	Sutuoktinių gyvenimas atskirai
4	Kalėjimas
5	Artimo šeimos nario mirtis
6	Liga
7	Vedybos
8	Darboholizmas
9	Barniai šeimoje
10	Pasijautimas vienišu

Kaip matyti, 11.1 lentelėje pagrindiniai įtampą sukeliančios įvykiai yra daugiausia susiję su individo asmeniniu gyvenimu, o ne su darbine veikla.

PYKTIS

Iš visų 11.1 pav. minimų emocijų dažniausiai pasitaikanti ir tiesiogiai pavojingiausia emocija yra pyktis. Jam turėtų būti skiriamas ypatingas dėmesys. Nevaldomas pyktis gali sąlygoti smurto, įtūžio išpuolius darbo vietoje. Siekdami užkirsti kelią agresijos ir smurto protrūkiams, darbdaviai taiko įvairias saugumo priemones: moko darbuotojus vengti ar išsklaidyti

incidentus, spręsti konfliktus. Europos Komisija smurtą / įtūžį / žiaurumą darbovietėje apibrėžia taip: „tai incidentai, kai su žmogumi šiurkščiai elgiamasi, kai jis bauginamas ar puldinėjimas, kai jam grasinama darbo vietoje, kas gali tapti aiškia grėsme jo saugumui, gerovei ar sveikatai“. Pykčio valdymo treniruotės visiems darbuotojams paremtos savikontrolės pratimais ir gali sumažinti agresiją darbovietėje ir pagerinti darbo kokybę (žr. 11.2 lentelė).

11.2 lentelė. Kaip suvaldyti savo ir kitų pyktį

Įsisenėjusio, chroniško pykčio mažinimas (savyje)	Reagavimas į pykčio provokavimą
Elgesio principai, orientyrai	
<ul style="list-style-type: none"> * supraskite ir vertinkite potencialiai vertingas pamokas iš pykčio * išnaudokite klaidas mokymuisi * pripažinkite, kad tiek jūs, tiek kiti galite puikiai išsiversti ir be tobulumo siekimo * patikėkite, kad dauguma žmonių nori būti užjaučiantys, globėjiški, padedantys šeimos nariai ar kolegos * atleiskite kitiems ir sau * nesiremkite nerealistiškomis, į kalnę orientuotomis prielaidomis, nuostatomis * įsisąmoninkite konstruktyvias, į mokymąsi orientuotas nuostatas 	<ul style="list-style-type: none"> * manykite, kad pikti asmenys „perlenkia lazda“ * atpažinkite kitų frustraciją ir spaudimą (suvokdami, ką kiti išgyvena, o ne ką pats jaučiate) * išnaudokite iššūkius savo gabumams vystyti * leiskite kitiems „išleisti garą“ * spręskite problemas, kai pyktis yra dar valdomas * pasveikinkite save, jei proveržį (gal pykčio) paverčiate galimybe rasti sprendimą * sėkme dalykitės su partneriais
Vengtini dalykai, klaidos	
<ul style="list-style-type: none"> * kiekvieną nepagarbos išraišką arba nesėkmę vertinti kaip skaudžią, sunkią žaizdą, nuoskaudą * ko nors negavus laikyti tai katastrofa. * kiekvieną paslydimą ar klaidą traktuoti kaip pažeidimą, kuris turi būti nedelsiant ištaisytas * užsipulti ką nors, jei jus supykde * supykus užsipulti save * stengtis būti tobulam ir viską daryti tobulai * nepasitikėti žmonių motyvais, nebent turint neginčijamų įrodymų, kad jais pasitikėti galima * manyti, kad bandymas keistis yra prielaida, leidimas suklysti * niekada neatleisti 	<ul style="list-style-type: none"> * kiekvieną frazę suprasti pažodžiui * nepriimti prieštaringų (arba radikalių) teiginių ir ignoruoti nuosaikesnius. * abejoti savimi, nes kiti abejoja * užsipulti pačiam, jei kas nors užsipuolė jus * užmiršti bet kokią patirtį iš jos nepasimokius

Apibendrinant galima pasakyti, kad jei jau daugiausia problemų kelianti emocija – pyktis – gali būti nuslopinta mokantis savikontrolės, tai ir visos kitos emocijos gali būti suvaldytos. Tuo pat metu emociškai įtempta aplinka darbovietėje, kur daug tiek teigiamų, tiek neigiamų emocijų, duoda priešingus rezultatus.

12. ASMENYBĖS POŽIŪRIO IR ELGESIO SANTYKIS

Šiandienos darbo rinkoje organizacijos turi didelį darbuotojų pasirinkimą. Organizacijos vadovas, norėdamas papildyti savo komandą nauju darbuotoju, turi iš ko rinktis. Darbuotojų atranka atliekama keliais etapais. Visų pirma reikia pasirinkti tinkamą asmenybę tiek profesinė, tiek charakteristikų prasme. Kitaip sakant, norėdamas įsidarbinti žmogus turi tiktai pagal įvairius kriterijus: sugebėjimus atlikti tam tikras funkcijas, išvaizdą, asmeninius charakterio bruožus.

Šiame skyriuje yra analizuojamos žmogaus charakteristikos, asmenybės bruožai, jų įvairovė. Kitas aspektas – kaip asmeninės charakteristikos domina organizacijos vadovus, į ką jie atsižvelgia priimdami žmones į darbą.

Pagrindinis tikslas – išnagrinėti asmenybės sampratą; asmeninių charakteristikų formavimosi aspektus.

Kiti tikslai – apžvelgti asmenybių ypatumus; asmenybės bruožų įvairovę; jų klasifikavimą, aptarti žmogaus požiūrio į aplinką ir elgesio santykį (kaip požiūris siejasi su veikla).

Pirmiausia aptarsime asmenybės suvokimo klausimus ir įvairius elgesio modelius.

ASMENYBĖS SAMPRATA

Asmenybė yra gana sudėtingas klausimas, kurį nagrinėja ne tik sociologai, psichologai, bet ir darbdaviai bei darbo rinkos specialistai. Asmeninės charakteristikos tampa vis svarbesnės šiandienos darbo rinkoje. Darbdaviai linkę į darbą priimti žmones, kurie ne tik sugeba atlikti jiems patikėtas užduotis, bet ir yra kūrybingi, iniciatyvūs, turintys naujų idėjų, nebijantys pareikšti savo nuomonės kritinėse situacijose. Tos savybės dažnai įvardijamos kaip stiprių asmenybių bruožai.

Toliau skyriuje yra nagrinėjami asmenybės bruožai, kurie yra svarbūs darbdaviams, renkantis komandos specialistus.

ASMENYBĖS TYRIMAI

Daugelis šiuolaikinių organizacijų turi aiškia darbuotojų atrankos, mokymo ir motyvavimo strategiją. Pasirenkant darbuotojus, atliekami jų tyrimai, vienas iš pagrindinių yra asmenybės tyrimas. Jį atliekant nagrinėjami keli požymiai:

socialumas (gebėjimas bendrauti). Pavyzdžiui, ekstravertai labiausiai tinka su pardavimais susijusiam darbui;

negatyvumas – tokių nuotaika dažnai liūdina, jie mažiau jaučia pasitenkinimą dirbdami, linkę į įvairius nesutarimus tiek su kolegomis, tiek su darbdaviais;

mokymosi stilius. Skiriami keli žmonių tipai:

- ◆ aktyvistas;
- ◆ pragmatikas;
- ◆ teoretikas (logiškas, drausmingas, objektyvus);
- ◆ atkartojantis (nelinkęs rizikuoti).

Tyrimais yra įrodyta, jog mokymosi stilius yra svarbiausias veiksnys, lemiantis veiklos produktyvumą ir sėkmingą vystymąsi.

Atliekant asmenybės tyrimus, turi būti atsižvelgta į kelis aspektus:

- ◆ asmenybės savivoką (*Self-concept*);
- ◆ asmenybės bruožus (*Personality traits*);
- ◆ požiūrį (*Attitude*);
- ◆ galimybes (*Abilities*);
- ◆ emocijas (*Emotions*).

Minėti aspektai pasirenkant darbuotojus yra analizuojami atliekant asmenybių testus. Testavimas yra diskusijų objektas dėl kelių pagrindinių priežasčių:

Ar testai gali nustatyti asmenybės tinkamumą darbui?

Ar testai vienodai tinka visiems žmonėms?

Kitas svarbus klausimas – ar asmenybių testai neprieštaruoja asmens duomenų apsaugos įstatymui? Nepaisant visų prieštaravimų, darbdaviams reikia žinoti, kokius žmones jie priima į darbą. Jei norima atsisakyti testų, būtina asmenybės ypatumus išsiaiškinti kalbant su darbuotojais arba naudoti kitus metodus.

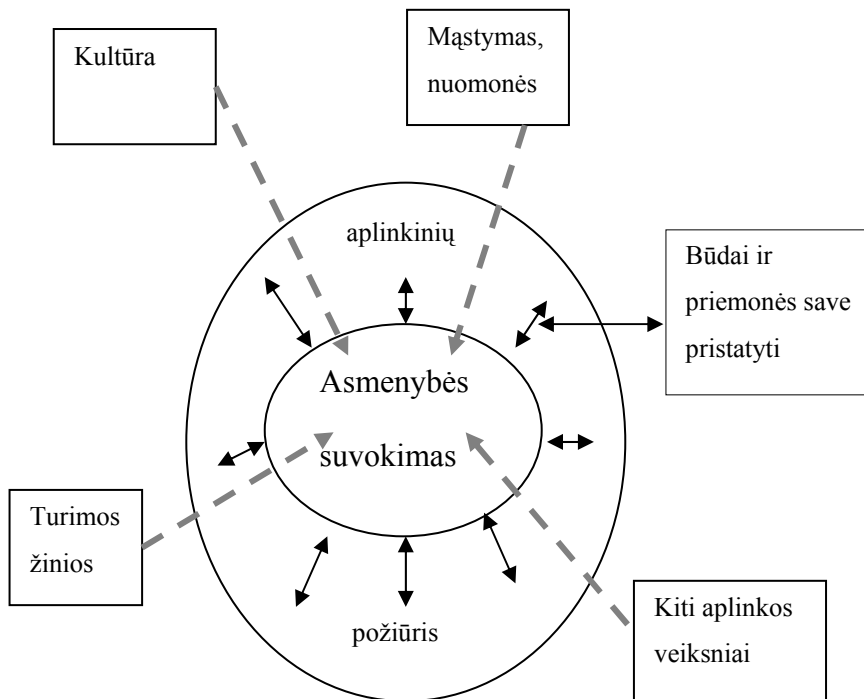
ASMENYBĖS SUVOKIMAS

Žmonės yra labai įvairūs. Pavyzdžiui, vienas studentas mokosi visą savaitę, kitas – paskutinę naktį prieš egzaminą, bet pastarasis gauna geresnį pažymį. Antai yra žmonių, kuriems naršyti internete svarbiau už viską – jie pamiršta valgti, miegą; tuo pat metu kiti žmonės tiesiog bijo informacinių technologijų ir iš tolo kratosi kompiuterių. Tokie skirtumai yra susiję tiek su aplinka, kurioje žmogus gyvena, tiek su asmenybės ypatumais. Šiuos asmenybės ypatumus darbdavys privalo įvertinti priimdamas darbuotoją į savo kolektyvą.

Žmogaus gebėjimai priklauso nuo daugelio dalykų – prigimties, gyvenamosios aplinkos ir kūrybiškumo. Atliekamas darbas taip pat priklauso nuo paties žmogaus požiūrio į save. Tai savo asmenybės suvokimas – savivoka.

Asmenybės suvokimas (*self-concept*) – požymiai, parodantys, kaip žmogus mato save organizacijoje. Asmenybės suvokimas – tai tam tikras procesas (žr. 9.1 pav.), kurį veikia keli veiksniai:

- paties žmogaus savivoka;
- kitų organizacijos narių požiūris;
- būdai ir priemonės, kaip save pristatyti organizacijai, t.y. poveikis aplinkiniams.

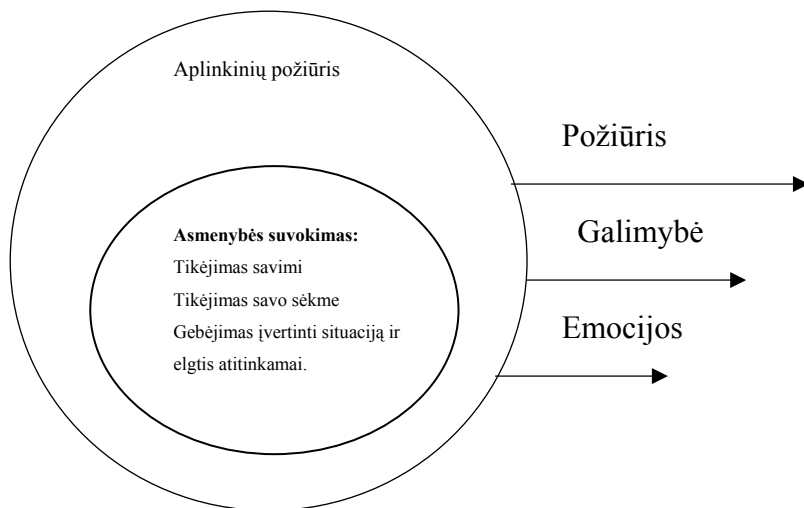


12.1 pav. Asmenybės suvokimas

Asmenybės suvokimas neatsiejamas nuo mąstymo. Tai susiję su pažinimu – žmogaus žiniomis, tikėjimu ir nuomonėmis. Asmenybės suvokimas taip pat priklauso nuo kultūros.

Asmenybės suvokimas susideda iš kelių dalių (žr. 12.2 pav.):

- ◆ tikėjimo savimi, savo vertingumu;
- ◆ tikėjimo savo sėkme. Tai tikėjimas, kad žmogus savo jėgomis gali atlikti jam patikėtas užduotis;
- ◆ asmeninės stebėsenos.



12.2 pav. Asmenybės suvokimo struktūra

Tikėjimas savo verte. Pagal šį požymį žmones galima skirstyti į dvi grupes:

- ◆ labai save vertinančius;
- ◆ menkai save vertinančius.

Didelis pasitikėjimas savimi nėra visada geras bruožas. Jis siejamas su egoizmu, agresyvumu ir polinkiu į nusikalstamumą. Šis bruožas yra sveikintinas, jei žmogus turi idėjų, yra kūrybingas ir išsilavinęs.

Tikėjimas taip pat priklauso nuo kultūros. Individualistinėse kultūrose tikėjimas savo vertingumu yra aukštesnio lygio, kolektyvinėse kultūrose žmonės labiau linkę į bendruomenes.

Tikėjimas savo verte gali būti išsiugdomas. Tuo turėtų domėtis ir rūpintis ne tik patys darbuotojai, bet ir jų darbdaviai. Jie gali naudoti kelias priemones:

rodyti susidomėjimą darbuotojų asmeninėmis problemomis, požiūriais, polinkiais;

siūlyti įvairius darbus, susijusius su atsakomybe, iššūkiais žmogaus sugebėjimams;

pasitikėti darbuotojais (rodyti savo pasitikėjimą);

pabrėžti kiekvieną sėkmingą žingsnį.

Tikėjimas savo verte gali būti išmatuojamas atliekant testus (žr. 1 testą).

1 testas. Pasitikėjimo savimi laipsnis

Atsižvelgiant į dabartinį (buvusį) darbą, reikia pažymėti, iki kokio lygio sutinkama arba nesutinkama su teiginiais.

	Prieštarauju	Sutinku		Prieštarauju	Sutinku
Mano nuomonė svarbi	1–2–3–4–5		Aš galiu keisti aplinką	1–2–3–4–5	
Mane rimtai vertina	1–2–3–4–5		Aš čia vertinamas	1–2–3–4–5	
Aš svarbus	1–2–3–4–5		Aš galiu padėti	1–2–3–4–5	
Manimi pasitiki	1–2–3–4–5		Mano veikla duoda rezultatų	1–2–3–4–5	
Į mane deda viltis	1–2–3–4–5		Aš bendraujantis, bendradarbiaujantis	1–2–3–4–5	

Žemas pasitikėjimo lygis = 10–20; vidutinis = 21–39; aukštas = 40–50

Tikėjimas savo sėkme – tai tikėjimas, kad žmogus savo jėgomis gali atlikti jam patikėtas užduotis. Tikėjimo savo sėkme šaltiniai yra šie (žr. 12.3 pav.):

- ◆ ankstesnė patirtis;
- ◆ elgesio modeliai;
- ◆ kitų žmonių požiūris į vykdomą veiklą;
- ◆ fizinė ir emocinė žmogaus būseną.

Tikėjimui savo sėkme turi įtakos ir žmogaus nusistatymas, t.y. nuostata, kad jis gali atlikti patikėtą užduotį. Taip pat labai svarbūs atliekami veiksmai, t.y. žmogaus elgesys. Pavyzdžiui, aktyvumas, gebėjimas valdyti situaciją, nustatyti tikslus, planuoti savo veiklą, kūrybingai spręsti problemas, mokyti iš nesėkmių ir kt.

Asmeninė stebėsena – savo elgesio analizė ir pritaikymas situacijai.

Yra skiriami žmonės, turintys puikius ir menkus gebėjimus įvertinti situaciją. Pirmieji organizacijoje dažnai vadinami chameleonais, nes yra linkę keisti savo elgesį atsižvelgdami į situaciją. Antrieji dažnai kritikuojami, kad klajoja padebesiais, gyvena savo pasaulyje.

Kokio lygio yra asmeninė stebėsena, galima nustatyti atliekant testus (žr. 2 testą).

2 testas

Prie kiekvieno teiginio pažymėti T (teisingas) arba F (klaidingas)

1. Aš dedu pastangas, norėdamas (-a) prablaškyti, pralinksmininti kitus
2. Esu kompanijos siela
3. Įvairiose situacijose ir su įvairiais žmonėmis elgiuosi skirtingai
4. Nekeisčiau savo elgesio arba nuomonės, norėdamas (-a) kam nors įsiteikti
5. Aš svarstau, ar esu linksmintojas (-a)
6. Aš turiu problemų, jei reikia keisti elgesį dėl kurių nors asmenų
7. Vakarėlio metu leidžiu kitiems pasakoti istorijas, linksmininti publiką...
8. Aš ne visada gerai jaučiuosi viešumoje
9. Aš galiu žiūrėdamas (-a) tiesiai į akis sakyti netiesą (jei tam yra teisinga priežastis)
10. Aš galiu būti su žmonėmis draugiškas, nors tų žmonių nemėgstu

Rezultatai:

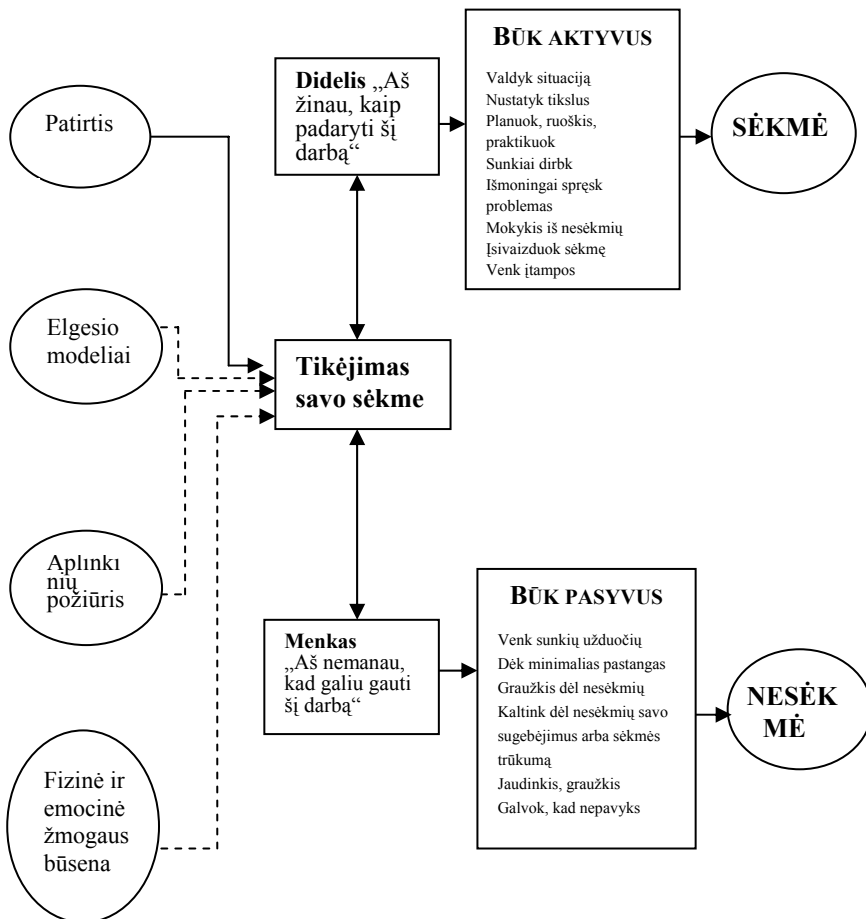
1T; 2F; 3T; 4F; 5T; 6F; 7F; 8F; 9T; 10T;

1–3= Žemo lygio stebėseną;

4–5= Pakankamai žemo lygio stebėseną;

6–7= Pakankamai aukšto lygio stebėseną.

8–10= Aukšto lygio stebėseną



12.3 pav. Tikėjimas savo sėkme

ASMENYBIŲ ĮVAIROVĖ

Asmenybė yra apibrėžiama kaip žmogaus tam tikrų fizinių ir protinių charakteristikų visuma. Šios charakteristikos apibrėžia, kaip žmogus elgiasi, atrodo, ką galvoja ir jaučia. Asmenybės suvokimas susijęs su savivoka. Žmogus save suvokia kaip individualų, išskirtinį fiziniu bei socialiniu aspektu.

Asmenybių yra labai daug. Apibendrinus išskirta penki svarbiausi asmenybių tipai:

ekstravertai – bendraujantys;

sukalbami – jais galima pasitikėti, gero būdo, bendradarbiaujantys, geros širdies;

sąmoningi – priklausomi, atsakingi, orientuoti į tikslą;

emociškai stabilūs – atsipalaidavę, nerūpestingi, saugūs;

atviri patirčiai – intelektualūs, kūrybingi, smalsūs.

Asmenybės tipo nustatymas yra svarbus, aiškinantis žmogaus gebėjimus, galimą užsiėmimą. Šiuos metodus naudoja ir Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnybos, dirbdamos su bedarbiais. Žmonėms, atsižvelgiant į asmeninius jų charakterio bruožus ir polinkius, patariama rinktis labiausiai jų charakterį atitinkančią veiklą.

ASMENYBIŲ KLASIFIKAVIMAS

Asmenybės galima klasifikuoti ne tik pagal aukščiau pateiktus požymius. Toliau yra pateikiama klasifikacija pagal kelis svarbiausius bruožus:

tipologijos, susijusios su temperamento savybėmis;

tipologijos, apibūdinančios mąstymo/suvokimo modelius;

tipologijos, susijusios su asmenybės motyvacija ir kryptingumu;

tipologijos, susijusios su asmenybės socialine orientacija ir elgsena.

- Tipologijos, susijusios su temperamento savybėmis

1. Klasikinė temperamento tipologija (Hipokratas, I.Kantas, I.Pavlovas):

melancholikas;

cholerikas;

sangvinikas;

flegmatikas.

2. Konstitucinės tipologijos:

E. Kretchmeris (kūno sandara susijusi su temperamento tipu, kuris lemia asmenybės veiklą, bendravimą):

šizotimikas (jautrus, uždaras, linkęs į intelektinę veiklą);

ciklotimikas (energingas, agresyvus, būdinga nuotaikų kaita);

iksotimikas (racionalus, energingas, lengvai bendraujantis).

3. W. Sheldonio tipologijos
(pratęsė žmonių skirstymą į temperamento tipus pagal kūno sandarą, tačiau pabrėžė ir veido bruožų svarbą):

- cerebrotonikas (uždaras, ištempęs, greitos reakcijos);
- viscerotonikas (komunikabilus, atsipalaidavęs, lėtos reakcijos);
- somatotonikas (energingas, ryžtingas, agresyvus).

4. C. Jungo psichologiniai tipai:

- ekstravertas: mąstantis, emocinis, impulsyvus, rizikuojantis, sensorinis (juntantis);
- Intravertas: jaučiantis, emocinis, ramus, intraspektyvus, sensorinis (juntantis).

• Tipologijos, apibūdinančios mąstymo/suvokimo modelius

1. I. Pavlovo tipologija pagal vyraujančią smegenų pusrutulį:

- mąstytojas;
- menininkas;
- mišrus tipas.

2. Sensorinė tipologija – pagal vyraujančią pojūčių sistemą:

- vizualikas (regėjimo sistema);
- akustikas (klausos sistema);
- kinetikas (lytėjimo/judėjimo pojūčių sistema);
- logikas (vyraujantis loginis mąstymas).

3. E. Berno (E. Berne) tipologija pagal vidinę „Aš“ poziciją:

- tėvas (mąstymas, paveiktas taisyklių ir papročių);
- suaugęs (racionalūs sprendimai);
- vaikas (intuityvus ir emocijų paveiktas mąstymas).

4. G. Le Bon mąstymo būdų tipologija „Kepurės“:

- „baltoji kepurė“ – domėjimasis ir operavimas faktais;
- „geltonoji kepurė“ – pozityvus mąstymas;
- „juodoji kepurė“ – negatyvus mąstymas;
- „raudonoji kepurė“ – emocijų paveiktas mąstymas;
- „mėlynoji kepurė“ – jungiantis ir apibendrinantis įvairias savo ir kitų žmonių mintis mąstymas;
- „žalioji kepurė“ – kūrybiškas mąstymas;
- „rudoji kepurė“ – mąstymas, paremtas tradicijomis, taisyklėmis;
- „violetinė kepurė“ – eksperto mąstymas.

• Tipologijos, susijusios su asmenybės motyvacija ir kryptingumu

1. Guznovo asmenybės tipologija pagal vyraujančią instinktą:

- egofilinis tipas (savisaugos instinktas);
- genofilinis tipas (giminės pratęsimo instinktas);

- altruistinis tipas (altruizmo instinktas);
 - tyrėjo tipas (tyrinėjimo instinktas);
 - dominuojantis tipas (dominavimo instinktas);
 - dignitofilinis tipas (savigarbos išsaugojimo instinktas);
2. E. Berno tipologija pagal gyvenimo poziciją:
 - laimėtojas – aš geras, tu geras, gyvenimas geras;
 - pralaimėtojas – aš blogas, tu blogas, gyvenimas blogas;
 - piktas pesimistas – aš geras, tu blogas, gyvenimas blogas;
 - save menkinantis – aš blogas, tu geras, gyvenimas blogas.
- Tipologijos, susijusios su asmenybės socialine orientacija ir elgsena
1. E. Frommo socialinių charakterio tipų modelis:
 - produktyvus tipas – gebantis laisvai panaudoti savo kūrybines galias, tobulinti gabumus;
 - neproduktyvus tipas – negalintis panaudoti savo kūrybinių galių dėl kelių priežasčių:
 - imantis tipas, laukiantis visko iš kitų (dovanų/pagalbos);
 - atimantis tipas;
 - kaupiantis tipas;
 - rinkos tipas, siekiantis turėti „paklausą“.
 2. K. Thomaso tipai pagal elgseną konfliktoje situacijoje:
 - vengiantis;
 - pristaikantis;
 - siekiantis kompromiso;
 - bendradarbiaujantis;
 - rungtyniaujantis.
 3. W. Stephensonso tipai pagal elgsenos grupėje tendenciją:
 - siekiantis priklausomybės;
 - siekiantis nepriklausomybės;
 - siekiantis bendravimo;
 - vengiantis bendravimo;
 - siekiantis kovos;
 - vengiantis kovos.

ASMENYBIŲ VAIDMUO KOMANDOJE

Kaip asmenybių klasifikavimo ir įvairovės pavyzdį galima pateikti asmenybių įvairovę komandoje. Galimi asmenybių vaidmenys komandoje:

1. Natūralus lyderis, arba pirmininkas
2. Veiklos žmogus
3. Idėjų žmogus

4. Ryšių žmogus
5. Organizatorius
6. Tikrintojas
7. Teisėjas
8. Komandos darbuotojas

1. Natūralus lyderis, arba pirmininkas:

Rūpinasi aktyviu komandos darbu, patikslina komandos tikslus

Apibrėžia darbo sritis

Ekstravertas, ramus, patikimas

Vadovaujantis, bet ne despotiškas

Privalumas – sugebėjimas patraukti ir suvienyti žmones. Savo valdžią įgyvendina neagresyviai

2. Veiklos žmogus:

Rūpinasi veikla, jos rezultatais. Ekstravertas, impulsyvus ir nekantrus

Pasitikintis savimi, tačiau lengvai išvedamas iš pusiausvyros

Vadovaujantis, konkuruojantis ir greit metantis iššūkį arba jį priimantis

Nemėgsta ilgų išvedžiojimų. Dažnai arogantiškas, net erzinantis

Gali komandai pridaryti keblumų, bet padeda reikalams judėti į priekį

3. Idėjų žmogus:

Rūpinasi svarbiausiomis problemomis ir principiniais dalykais

Pateikia originalių pasiūlymų, tačiau gali neatsižvelgti į detales ir pridaryti klaidų

Intravertas, tačiau veržlus ir neužslopintas

Pirmaujantis

Kritikuoja kitų idėjas ir pyksta, kai jo paties idėjos nepriimamos

Gali prireikti protingo prisigerinimo ir rūpestingo elgesio, kad jis geriausiai atsiskleistų darbe

Stebi, kad nekiltų konfrontacija diegiant naujoves

4. Ryšių žmogus:

Rūpinasi komandos galimybių išaiškinimu

Originalių idėjų nesiūlo, bet skatina naujoves

Geras improvizatorius, bet gali gaišti laiką nesvarbiems ar pašaliniais dalykams

Ekstravertas, socialus, mėgsta kompaniją, mėgsta pirmauti

Būdinga kruopštumo stoka

Jam greitai viskas atsibosta, jis tampa demoralizuotas ir neveiksmingas

5. Organizatorius:

Sprendimus ir strategijas paverčia konkrečiomis užduotimis, kurias žmonės gali įvykdyti

Mėgsta sudarinėti tvarkaraščius, sistemas, schemas

Jam reikia tikslaus plano

Gali svyruoti greitai kintančiose, dviprasmiškose situacijose

Kontroliuojantis, ramus

Veiklus ir metodiškas, tačiau gali pasielgti nelanksčiai

Gali būti neigiamai nusiteikęs

Kitų žmonių idėjų atžvilgiu būna nekonstruktyvus

6. Tikrintojas:

Visus verčia laikytis atlikimo terminų

Siekia patikrinti kiekvieną detalę

Gali susižavėti detalėmis bei pamiršti tikslą

Jo didžiausias privalumas – galėjimas kruopščiai laikytis to, kas numatyta

Intravertas, kupinas nerimo, turintis įkyrių minčių ir nekantrus

Padedą komandai suvokti, jog reikia skubėti ir atsižvelgti į detales

7. Teisėjas:

Objektyviausias ir mažiausiai įsitraukęs į darbą komandos narys

Gali atlikti nešališką, objektyvią analizę

Mėgsta skirti laiko apmąstymams

Intravertas, stokoja spontaniškumo ir šilumos

Nelabai entuziastingas, tačiau ramus ir patikimas

Sąžiningas ir atviras pokyčiams, tačiau dažnai turintis išankstinį neigiamą požiūrį ir neįautrus

Gali būti netaktiškas ir niekinantis, o tai gali neigiamai veikti grupės atmosferą

8. Komandos darbuotojas:

Remia stipriąsias komandos puses. Rūpinasi narių vienybe ir gera nuotaika

Jo įnašas ne visuomet matomas, bet kai kyla grėsmė komandos išlikimui, jo lojalumas ir parama yra neįkainojami

Ekstravertas, ramus, švelnus ir neryžtingas, malonus ir mokantis išklausyti, remiasi kitų idėjomis

POŽIŪRIS IR ELGESYS

Darbdaviai vertina ne tik žmogaus elgesį, bet ir jo požiūrį į gyvenimą, problemas, ekonominius, socialinius pokyčius visuomenėje ir kitus klausimus.

Manoma, kad požiūris į minėtas problemas gali būti susijęs su žmogaus gebėjimu atlikti vienokias ar kitokias funkcijas.

Požiūris gali keistis ir priklauso nuo amžiaus. Vyresnio amžiaus žmonių požiūris yra stabilesnis. Tai susiję su keliais aspektais:

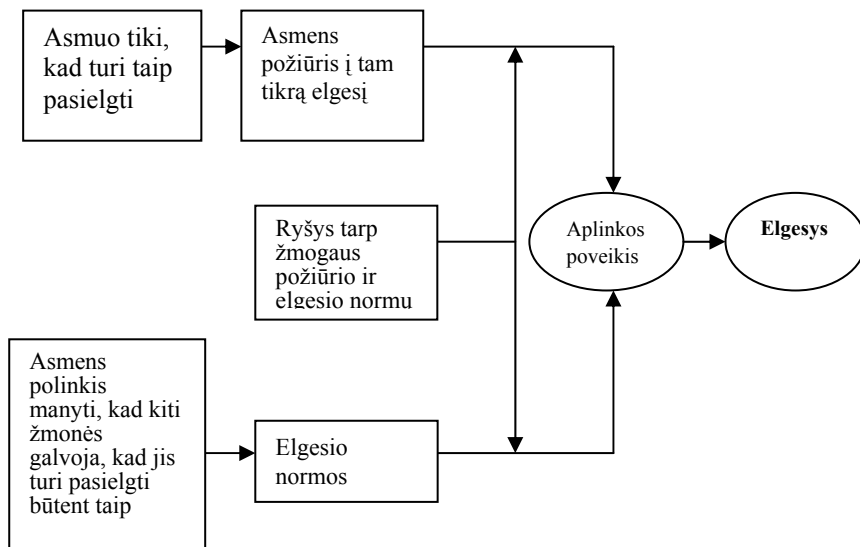
geresnis asmeninis savęs pažinimas;

sukauptos žinios;

aiškaus ir stipraus požiūrio poreikis.

Žmogaus elgesį veikia įvairūs veiksniai. Vienas pagrindinių – paties žmogaus požiūris į tą elgesį, visų pirma žmogaus tikėjimas, kad tas elgesys teisingas. Taip pat turi būti tikima, kad aplinkiniai mano, jog tas elgesys teisingas. Be viso to, elgesys priklauso nuo susiformavusių normų ir taisyklių.

Kitas labai svarbus aspektas, susijęs su žmogaus elgesiu, yra aplinkos poveikis tam elgesiui (žr. 12.4 pav.). Žmogaus elgesys priklauso ne tik nuo jo požiūrio į tam tikrą situaciją, bet ir nuo tam tikrų elgesio normų, t.y. aplinkos poveikio elgesiui.



12.4 pav. Elgesio modelis

13. INDIVIDŲ BENDRAVIMAS ORGANIZACIJOSE

MOTYVACIJA PER POREIKIUS, POŽIŪRIS Į DARBO POBŪDĮ

Nuoseklumo dėlei reikėtų skirti ankstesnius ir šiuolaikinius požiūrius į motyvaciją.

Prie ankstesnių motyvacinių požiūrių galima priskirti tris modelius:

Tradicinis modelis (F.Tayloro mokslinio valdymo teorija) – vadovai darbą išmano geriau už darbuotojus, kurie paprastai yra tingūs ir kuriuos galima skatinti vien pinigais.

Žmonių santykių modelis (E. Mayo'aus teorija) – nuobodumas ir pasikartojimai daugelyje užduočių mažina motyvaciją, o socialiniai kontaktai padeda sukurti motyvaciją ir stiprina ją. Taigi vadovai gali skatinti pavaldinius pažindami jų socialinius poreikius ir suteikdami galimybę jaustis svarbiems ir reikalingiems.

Žmonių išteklių modelis (D. McGregoro teorijos) – skiriamos dvi alternatyvios prielaidos dėl žmonių ir jų požiūrio į darbą. Teorija X teigia, kad žmonės iš prigimties nemėgsta dirbti ir, nors suvokia darbą kaip neišvengiamą būtinybę, visais įmanomais būdais stengiasi jo išvengti. Dauguma nori, kad jiems būtų vadovaujama, vengia atsakomybės. Taigi darbas užima geriausiu atveju antrą vietą žmonių vertybių skalėje, todėl vadovas turi priversti pavaldinius dirbti. Teorija Y teigia, kad darbas yra toks pat natūralus dalykas kaip poilsis. Žmonės nori dirbti ir, esant palankioms aplinkybėms, patiria didelį pasitenkinimą darbe. Žmonės sugeba priimti atsakomybę, siekdami organizacijos tikslų pasitelkia savo vaizduotę, sumanumą, išradingumą, kūrybiškumą. Kad išnaudotų pavaldinių prigimtinių norą ir sugebėjimą dirbti, vadovai turi kurti klimatą, kuris suteiktų pavaldiniams galimybę asmeniškai tobulėti. Priimtinausias būdas – įtraukti pavaldinius į valdymą. Ankstesnių motyvacijos teorijų apibendrinimas pateiktas 13.1. lentelėje.

13.1 lentelė. Ankstesnės motyvacijos teorijos

Tradicinis modelis	Žmonių santykių modelis	Žmonių išteklių modelis
Teiginiai		
Darbas daugeliui žmonių iš prigimties yra nemalonus dalykas Tai, ką žmonės daro, yra ne taip svarbu kaip tai, kiek jiems sumokės už darbą Mažai kas norėtų ar galėtų atlikti darbą, reikalaujantį kūrybiškumo, savikontrolės ir drausmės	Žmonės nori jaustis naudingi ir svarbūs Žmonės trokšta kam nors priklausyti ir kartu nori, kad būtų pripažintas jų individualumas Šie poreikiai yra daug svarbesni už pinigus ir labiau nei pinigai motyvuoja žmones dirbti	Darbas nėra nemalonus. Žmonės nori prisidėti prie prasmingų tikslų įgyvendinimo, ypač jei jie patys padėjo juos suformuluoti Daugelis žmonių gali būti daug kūrybiškesni, savarankiškesni ir labiau kontroliuoti bei drausminti save nei to reikalauja jų darbas
Elgesio linija		
Vadovas turėtų smulkmeniškai prižiūrėti ir kontroliuoti kiekvieną pavaldinį Jis turėtų suskaidyti užduotis į paprastas, pasikartojančias ir lengvai išmokstamas operacijas Vadovas turi smulkmeniškai nustatyti darbo procedūras bei operacijas ir versti darbuotojus tiksliai ir griežtai jų laikytis	Vadovas turėtų stengtis, kad visi darbuotojai jaustųsi naudingi ir svarbūs Jis turėtų informuoti pavaldinius apie savo planus ir išklausti jų nuomonę ir prieštaravimus Vadovui derėtų leisti, kad pavaldiniai turėtų šiek tiek savivaldos ir savikontrolės rutiniuose dalykuose	Vadovas turėtų išnaudoti dar nepanaudotus ar nepakankamai panaudotus žmonių išteklius Jis turi sukurti tokią aplinką, kurioje visi darbuotojai galėtų įnešti savo indėlį, kiek leidžia jų sugebėjimai Jis turi skatinti darbuotojus visapusiškai dalyvauti įgyvendinant svarbius sprendimus ir plėsti jų savikontrolės ribas
Galimi rezultatai		
Žmonės gali pakęsti savo darbą tik tada, kai atlyginimas yra pakankamas, o viršinininkas – teisingas Jei užduotys yra paprastos ir žmonės pakankamai kontroliuojami, jie dirbs pagal standartus	Jei vadovas dalijasi žiniomis su pavaldiniais, sudaro jiems galimybę dalyvauti sprendžiant kasdienes problemas, tai jis patenkina jų pagrindinį poreikį jaustis svarbiems ir priklausyti organizacijai Jei patenkinti šie poreikiai, gerėja moralinis klimatas ir mažėja pasipriešinimas formaliai valdžiai – pavaldiniai noriai bendradarbiauja	Plečiant pavaldinių įtaką darbinei veiklai, jų savęs nukreipimą ir savikontrolę, smarkiai didėja darbo efektyvumas Jeigu darbuotojai geba panaudoti savo išteklius, didėja pasitenkinimas darbu

Šiuolaikiniai motyvacijos požiūriai suskirstyti į penkias grupes: tai poreikių, teisingumo, lūkesčių, pastiprinimo bei tikslų nustatymo teorijos. Bendra tarp šių teorijų yra tai, kad svarbiausias vaidmuo tenka asmens žinojimui, kas jam svarbu, ir aplinkybėms, kuriomis jis dirba.

Poreikių teorija pagrįsta žmonių poreikiais, ypač susijusiais su darbu, kuriuos reikia tenkinti, kad gyvenimas būtų visavertis. Praktiškai poreikių teorija nagrinėja tą vaidmenį, kurį darbas vaidina tenkinant šiuos poreikius. Remiantis poreikių teorija, asmuo motyvuotas tada, kai dar nepasiekė tam tikro pasitenkinimo lygio. Yra įvairių poreikių teorijų, kurios skiriasi priklausomai nuo to, kaip supranta poreikių patenkinimą (A. Maslow, C. Alderfer, J. Atkinson, F. Herzberg ir kt.). Šios teorijos pabrėžia, kad ilgainiui tam tikri poreikiai būtinai patenkinami. Žmonės apie savo pasitenkinimo laipsnį sprendžia sąmoningai palyginę aplinkybes su poreikiais.

Teisingumo teorija remiasi nuostata, kad labai svarbus darbo motyvacijos veiksnys yra tai, kaip pats darbuotojas vertina gautą atlyginimą ir ar laiko jį pakankamu ir teisingu. Teisingumą galima apibūdinti kaip santykį tarp įdėtų išteklių ir gauto atlygio. Remiantis teisingumo teorija, pavieniai asmenys motyvuojami, kai patiria pasitenkinimą tuo, kad gauna atlygį, proporcingą jų įdėtoms pastangoms. Apie atlygio teisingumą žmonės sprendžia arba jį lygindami su kitų gaunamais už panašų indėlį arba su kuriuo nors kitu juos atitinkančiu „pastangos/atlygis“ santykiu.

Pagal lūkesčių teoriją žmonės pasirenka, kaip elgtis alternatyviomis situacijomis, vadovaudamiesi apskaičiavimais, ką jie gali laimėti. Ši teorija pagrįsta teiginiais:

elgesį lemia individo ir aplinkos veiksnių derinys;

individai priima sąmoningus sprendimus, pasirinkdami savo elgesį;

individų tikslai, poreikiai ir norai yra skirtingi.

individai, rinkdamiesi alternatyvų poelgį, rinksis tą, kuris, jų manymu, padės pasiekti norimą rezultatą.

Individo elgesys priklausys nuo laukiamo rezultato pobūdžio. Kai kurie rezultatai jau savaime yra atlygis, kurį tiesiogiai pajunta pats darbuotojas (užbaigtumo pojūtis, padidėjęs savigarbos jausmas, pasitenkinimas lavinant naujus sugebėjimus). Išorinis atlygis suteikiamas per darbo grupę ar viršininką (premija, pagyrimas, pareigų paaukštinimas).

Pastiprinimo teorija remiasi idėja, kad teigiamų rezultatų duodantis elgesys yra mielai kartojamas, o elgesio, sukeliančio neigiamus padarinius, stengiamasi išvengti. Šią teoriją galima naudoti elgesio modifikavimui 4 metodais:

- ◆ teigiamas pastiprinimas – teigiamų padarinių panaudojimas norimam elgesiui skatinti (pvz., pagyrimas, algos pakėlimas);
- ◆ mokymasis vengti – darbuotojas keičia savo elgesį, kad išvengtų nemalonių padarinių, pvz., kritikos;

- ◆ slopinimas – nepageidaujamo elgesio pastiprinimo nebuvimas, kol toks elgesys liaujasi kartojęsis;
- ◆ bausmė – neigiamų priemonių taikymas siekiant užkirsti kelią netinkamam elgesiui.

POŽIŪRAI Į DARBO PROJEKTAVIMĄ

Darbo projektavimas – tai nuoseklus įgyvendinimas tam tikro laipsnio decentralizacijos, kuri gali būti suprantama kaip vadovų naudojamas būdas suteikti darbuotojams galimybes, kad šie galėtų išreikšti savo galią ir valdžią. Yra nuomonė, kad tinkamai apmokyti ir vadovaujami darbuotojai gali patys taip pertvarkyti savo darbą bei įmonę, kad kuo daugiau padidintų darbo našumą. Egzistuoja trys požiūriai į darbo projektavimą:

mechanistinis – darbuotojus lengva išmokyti atlikti vieną ar du standartinius veiksmus ir daryti tai kokybiškai;

motyvacinis – siūlyti darbuotojui įdomų ir įvairų darbą.

biologinis (ergonominis) – nuolatinis siekimas daryti darbą kuo saugesnį.

Atsižvelgiant į šią temą, plačiau reikėtų nagrinėti motyvacinį darbo projektavimą, kurį dar galima vadinti požiūriu į darbo charakteristikas. Motyvacinis darbo projektavimas remiasi J.Hackmano ir kitų mokslininkų tyrimais. Anot jų, egzistuoja 5 svarbiausios darbo charakteristikos (šių charakteristikų aprašymas pateiktas 13.2 lent.):

13.2 lentelė. Motyvacinio darbo projektavimo požūrio (darbo charakteristikų požūrio) apibūdinimas

Darbo charakteristika	Aprašymas	Aukštas laipsnis	Žemas laipsnis
Įgūdžių įvairovė	Vykdyti skirtingas užduotis, kurios reikalauja intelekto ir tobulina koordinavimo įgūdžius	Rūbų modeliuotoja	Kurtjeris
Užduoties apibrėžtumas	Prižiūrėti visą darbo eigą nuo pradžios iki galo ir turėti galimybę parodyti apčiuopiamą darbo dalį kaip rezultatą	Programinės įrangos projektuotojas	Konvejerio darbininkas
Užduoties svarba	Būti įtrauktam į darbą, svarbų kitų gerovei, saugumui, o galbūt ir išlikimui	Oro linijų dispečeris	Namų dažytojas
Autonomija	Būti atsakingam už darbo sėkmę arba nesėkmę, turėti galimybę sudaryti darbo grafiką, kontroliuoti kokybę ir pan.	Projekto vadovas	Universalinės parduotuvės kasininkas
Grįžtamasis ryšis	Sužinoti apie atlikto darbo efektyvumą iš aiškaus ir tiesaus vadovo ar kolegų įvertinimo arba paties darbo rezultatų	Profesionalus sportininkas	Apsaugos darbuotojas

Įgūdžių įvairovė – tam tikri įgūdžiai ir gabumai, reikalingi konkrečiai užduočiai atlikti.

Užduoties apibrėžtumas – paskirtos užduoties įtakos tam tikro projekto, darbo ar jo dalies užbaigtumui laipsnis.

Užduoties svarba – užduoties poveikio kitų galimybėms dirbti ir veikti organizacijos viduje ar už jos ribų laipsnis.

Autonomija – individo laisvė dirbant, planuojant užduotis, apibrėžiant procedūras ir jas vykdančias.

Grįžtamasis ryšis – individo gaunama specifinė informacija (pagyrimai, priekaištai ir t.t.) apie jo atliekamos užduoties rezultatus.

Darbuotojai, kurie supranta, kad jų darbas atsakingas, yra labiau motyvuoti ir patenkinti savo padėtimi. Žmonės, kurie turi atlikti apibrėžtas ir svarbias užduotis, reikalaujančias aukšto lygio sugebėjimų, dirba savo darbą kaip labai reikšmingą. Savarankiškai darbuotojai jaučia didelę atsakomybę už savo veiksmus. Grįžtamasis ryšis duoda jiems naudingą supratimą apie jų specifinį

vaidmenį ir funkcijas. Kuo daugiau iš šių 5 charakteristikų turi darbas, tuo didesnė tikimybė, kad žmogus, dirbantis jį, bus labiau motyvuotas ir patenkintas.

Pastaraisiais metais daug tyrimų atliekama, norint nustatyti, kaip rutininis darbus paversti įdomesniais, juos perprojektuojant ir suteikiant daugiau formalios bei neformalios galios. Svarbiausi galios suteikimo būdai perprojektuojant darbą yra:

darbo praplėtimas – remiasi idėja išvengti monotonijos ir darbo cikliško pasikartojimo didinant darbo apimtį. Organizacijos vieneto horizontalios darbo funkcijos sujungtos taip, kad darbuotojui tektų atlikti kuo daugiau operacijų;

darbo pajavirinimas, jo turinio praplėtimas – bandymas praplėsti požiūrį į darbą darbuotojų, neįaučiančių pasitenkinimo darbu. Darbinės veiklos iš skirtingų (pagal vertikalę) organizacinio vieneto lygių sujungiamos taip, kad darbuotojas turėtų daugiau autonomijos darbe. Taip norima išugdyti stipresnį atsakomybės jausmą, leidžiama darbuotojams nustatyti darbo tempą, taisyti savo klaidas ir rasti geriausius būdus įvairioms užduotims atlikti. Taip pat juos galima paprašyti, kad padėtų priimti sprendimus, veikiančius jų pačių darbą. Kai darbas tampa labiau įtemptas ir auga darbuotojo atsakomybė, didėja jo motyvacija ir entuziazmas;

dar vienas būdas gali būti darbo rotacija – darbuotojų perkėlimas nuo vieno darbo prie kito toje pačioje organizacijoje. Darbo rotacija taip pat sėkmingai motyvuoja darbuotojus – jiems metamas iššūkis ir suteikiama galimybė įgyti naujų įgūdžių.

Darbuotojų motyvaciją didina sudarytos sąlygos, padedančios atskleisti ir ugdyti jų sugebėjimus, užtikrinti profesinį tobulėjimą. Ne mažiau svarbią reikšmę darbuotojų pasitenkinimui turi pats darbo pobūdis ir darbo aplinka. Viena vertus, čia kalbama apie tokius dalykus, kaip galimybė dirbti įdomų ir atsakingą darbą, dalyvauti sprendimų priėmimo procese, kita vertus – turėti geras darbo sąlygas, palankų mikroklimatą, vadovų palaikymą ir supratimą. Deja, organizacijos negali sukurti jokių formalų sistemų ar programų palankiai darbo aplinkai sudaryti. Tai labiau priklauso nuo bendrų organizacijos vertybių, vadovavimo lygio ir kultūros, todėl įmonės, siekiančios sukurti motyvuojančią darbinę aplinką, turi keisti daugelį tradiciškai nusistovėjusių požiūrių. Tinkamos darbo aplinkos, arba darbo pobūdžio, kūrimas – tai sąlygų dirbti įdomų, atsakingą darbą sudarymas, gerų santykių su vadovais ir kolegomis užtikrinimas. Čia svarbūs šie aspektai:

- konfliktų sprendimas;
- delegavimas ir kontrolė;
- grupinio darbo organizavimas;
- pokalbių ir tarnybinių pasitarimų organizavimas;
- kritika ir gyrimas;

pasitenkinimas darbu.

Darbuotojo reakcija į darbą ir jo emocijos suprantamos per tris požūrius:

- ◆ pasitenkinimas darbu, reiškiantis malonumą ir nemalonusą („Man patinka, kad aš turiu atlikti užduotį“),
- ◆ darbo vertinimas („Mano darbas sudėtingas“),
- ◆ veiklos intencija („Po poros savaičių aš visgi išėsiu iš šio darbo“).

Pasitenkinimas darbu yra teigiamų ir neigiamų žmogaus jausmų rinkinys, parodantis, kaip darbuotojas vertina savo darbą. Labai svarbu, kad vadovai, galvodami apie organizacijos elgseną, atsakytų į šiuos klausimus:

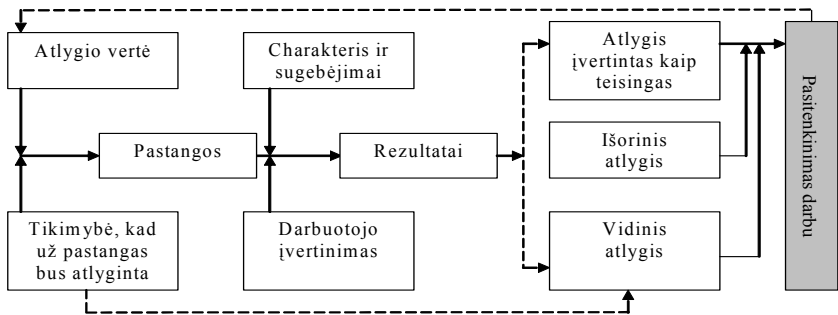
- ◆ Ar yra daug nepatenkintų darbuotojų?
- ◆ Ar nepasitenkinimas darbu gali būti sietinas su darbuotojo problemišku elgesiu organizacijoje?
- ◆ Ar toks elgesys brangiai kainuoja organizacijai?

Kas sudaro pasitenkinimo darbu psichologinį pagrindą? Darbuotojas, ateidamas į organizaciją, turi tam tikrą vertybių ir lūkesčių sistemą – norus, poreikius, viltis, prioritetus, patirtį. Ši visuma sudaro tai, ko žmogus tikisi iš darbo. Pasitenkinimas darbu išreiškia atitikimą tarp to, ko žmogus tikisi, ir atlygio, kurį jis gauna dirbdamas. Vadinasi, pasitenkinimas darbu glaudžiai susijęs su psichologiniu kontaktu, motyvacinė teisingumo teorija bei kitais motyvaciniais mechanizmais.

Pasitenkinimas darbu yra žmogaus pasitenkinimo savo gyvenimu dalis. Kita vertus, pasitenkinimas darbu veikia bendrą žmogaus pasitenkinimą. Čia veikia vadinamasis išsiliejimo efektas, kuris veikia abiem kryptimis tarp pasitenkinimo darbu ir pasitenkinimo gyvenimu.

Pasitenkinimas darbu yra integralus dydis, sudarytas iš pasitenkinimo įvairiais darbo objektais, subjektais ir reiškiniais. Be to, pasitenkinimas darbu, kaip jausmų rinkinys, yra dinamiškas. Sykį sukūrę palankias sąlygas darbuotojų pasitenkinimui darbu, vadovai negali ilgai nekreipti į jas dėmesio, nes pasitenkinimas darbu gali labai greitai smuktelėti žemyn.

Pasitenkinimas darbu dar negarantuoja darbo kokybės. Anot E. Lawlerio ir L. Porterio, pasitenkinimo darbu ir darbo kokybės ryšis yra labai sudėtingas (žr. 13.1 pav.).



13.1 pav. E. Lawlerio ir L. Porterio motyvacinis modelis

Pagal šį modelį darbo rezultatai priklauso nuo darbuotojo pastangų, jo gabumų, charakteristikų, jo vaidmens organizacijoje. Žmogus patenkina savo poreikius, gaudamas atlyginimą už pasiektą rezultatą. Pasiektas rezultatas gali būti išreikštas vidiniu atlygiu (savigarba, kompetentingumo jausmas, pasitenkinimas) ir išoriniu atlygiu (premija, paaukštinimas). Jei šie atlygiai yra suprantami kaip teisingi ir užtarnauti, išauga darbo pasitenkinimas, kadangi darbuotojas jaučia, kad atlyginimą gauna proporcingai darbo kokybei. Antra vertus, jeigu atlygiai neatitinka atlikto darbo, atsiranda nepasitenkinimas. Pasitenkinimo arba nepasitenkinimo lygis lemia didesnes ar mažesnes darbo pastangas ir darbo atlikimo lygį. Viso šito rezultatas yra nuolat veikianti darbo atlikimo-pasitenkinimo pastangų kilpa.

Pasitenkinimas arba nepasitenkinimas darbu turi įtakos darbuotojų elgsenai darbe. Šia prasme aktualiausia aptarti kadru kaitą, pravaikštas ir vagystes.

Kadru kaita yra nuostolinga, ypač tada, kai kadru kaitos lygis yra aukštas. Kadru kaita yra tuo mažesnė, kuo didesnis pasitenkinimas darbu. Ir atvirkščiai, kuo menkesnis darbo pasitenkinimas, tuo labiau darbuotojas yra linkęs palikti darbietę. Viena iš priemonių kovoti su kadru kaita yra M. Lyncho tyrimų pagrindu sukurta programa. Šių tyrimų išvadų schema pateikta 13.3 lentelėje.

13.3 lentelė. Organizacijos ir darbuotojų tarpusavio vertinimo įtaka kadrų kaitai

Teigiamas Darbuotojo požiūris į organizaciją	Darbuotojas pasilieka dirbti	Darbuotojas dirba tam tikrą ribotą laiką
	Darbuotojas išeina iš darbo savo valia	Darbuotojas išeina iš darbo pagal abipusį susitarimą
Neigiamas	Teigiamas Organizacijos požiūris į darbuotoją	Neigiamas

Pravaikštos. Kuo mažiau darbuotojas patenkintas savo darbu, tuo daugiau jis daro pravaikštų. Tačiau pravaikštų tarpusavio ryšis su pasitenkinimu darbu nėra toks stiprus kaip kadrų kaitos atveju. Net jeigu darbuotojas nėra patenkintas savo darbu, jis nebūtinai bus linkęs neiti į darbą savo noru, tačiau mielai pasinaudos bet kokia suteikta proga.

Vagystės darbe. Vagystės darbe gali būti paaiškintos įvairiomis priežastimis, tačiau kai kurių mokslininkų teigimu, kai kurie darbuotojai vagia todėl, kad nėra patenkinti organizacijos elgesiu su jais. Tokių savo elgesį jie vertina kaip tam tikrą kerštą už neteisingą vadovo elgesį.

Pasitenkinimas darbu susijęs su įvairiais požymiais, kurie apibūdina patį darbuotoją arba darbinę aplinką. P. Jucevičienė siūlo nagrinėti šiuos požymius:

Amžius. Kuo senesnis darbuotojas, tuo labiau jis patenkintas savo darbu. Tai paaiškinama mažesniais ateities lūkesčiais, geresniu prisitaikymu prie darbo sąlygų, didesne patirtimi.

Tarnybinė padėtis. Žmonės, turintys aukštesnę tarnybinę padėtį, yra labiau patenkinti savo darbu. Dažniausiai jie turi didesnius atlyginimus, geresnes darbo sąlygas, o jų darbas leidžia geriau pasireikšti sugebėjimams.

Organizacijos dydis. Didėjant organizacijos dydžiui, darbuotojo pasitenkinimas darbu dažniausiai mažėja. Didelėse organizacijose paprastai sunkiau veikia tokie palaikantys veiksniai, kaip bendravimas, dalyvavimas bendrame darbe. Prarandami artumo elementai darbo aplinkoje, galimybė dirbti mažose grupėse, o tai daugumai žmonių yra itin svarbu.

14. MOTYVACIJA TEISINGUMO, LŪKESČIŲ IR TIKSLO NUSTATYMO POŽIŪRIU

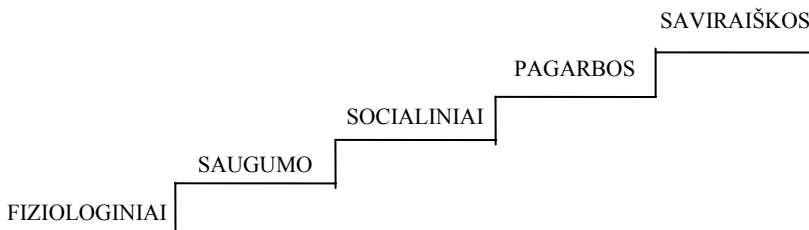
Tyrinėjant žmogaus elgesį darbo vietoje, buvo sukurti praktiniai darbuotojų motyvacijos modeliai. Jų pradininku buvo F. Tayloras (1856–1915). Motyvacijos teorijų yra gana daug ir dažnai jos smarkiai skiriasi viena nuo kitos. Po F. Taylora atliktų bandymų buvo pabrėžiama darbo proceso ir poreikių svarba, todėl vėlesnės motyvacijos teorijos formavosi dviem kryptimis:

- ◆ poreikių motyvacijos teorijos;
- ◆ proceso motyvacijos teorijos.

14.1. POREIKIŲ MOTYVACIJOS TEORIJOS

Šios teorijos grindžiamos poreikių, kurie sužadina žmogaus veiklą, nustatymu. Atskleidžiamas poveikis veiksnių, susijusių su asmens paskatomis atlikti darbą ar neatlikti jo. Didžiausią įnašą kuriant šias koncepcijas įdėjo A. Maslow, F. Herzbergas, D. McClellandas.

A. MASLOW POREIKIŲ HIERARCHIJOS TEORIJA



14.1 pav. Poreikių pakopos

A. Maslow teorija nagrinėja plačiausiai paplitusi požiūrį į individo darbo motyvaciją. Joje teigiama, kad žmogus yra norintis individas. Jis turi įgimtą norą patenkinti poreikius. Motyvacija A. Maslow požiūriu yra penkių pagrindinių poreikių – fiziologinių, saugumo, socialinių, pagarbos, saviraiškos – funkcija. Poreikiai atsiranda pakopa po pakopos (žr. 14.1 pav.).

Fiziologiniai poreikiai yra būtini žmogaus egzistavimui. Tai maisto, pastogės, poilsio, lytiniai poreikiai.

Saugumo poreikiai – tai noras jaustis saugiam nuo fizinių pavojų ir grasinimų, būti užtikrintam ateitimi, t.y. jaustis psichologiškai saugiam.

Socialiniai poreikiai apima draugystės, priklausymo, bendradarbiavimo, meilės poreikius.

Pagarbos poreikiai – tai savigarbos, asmeninių laimėjimų, kompetencijos, pripažinimo poreikiai.

Saviraiškos poreikiai apima savo galimybių realizavimo, kūrybiškumo, asmenybės augimo poreikius.

Visas poreikių kategorijas A. Maslow išdėstė hierarchiškai piramidėje (žr. 14.2 pav.):



14.2 pav. A. Maslow poreikių hierarchija (nuo žemesnio lygio iki aukštesnio lygio poreikių)

F. HERZBERGO DVIEJŲ VEIKSNIŲ TEORIJA

Dviejų veiksnių motyvacijos teorija yra panaši kai kuriais aspektais į A. Maslow teoriją. Ši teorija siejasi ir su motyvacija, ir su pasitenkinimu darbu. Ji buvo sukurta 6-tojo dešimtmečio antroje pusėje. F. Herzbergas ir jo bendradarbiai apklausė 200 dažų firmos darbuotojų, prašydami kaip galima išsamiau atsakyti į klausimą, kada po darbo dienos jautėsi ypač gerai ir kada ypač blogai. Susumavus apklausos duomenis, buvo išskirti 5 veiksniai, lemiantys pasitenkinimą darbu. Jie daugiausia yra susiję su pačia darbo esme ir pobūdžiu:

- ◆ atsakomybės lygis;
- ◆ paaukštinimas tarnyboje;
- ◆ darbo esmė;
- ◆ tobulėjimo galimybė;

- ◆ pripažinimo galimybė.

Šie penki veiksniai labai retai būdavo minimi, kai darbuotojai apibūdindavo tas situacijas, kurios sukėlė nepasitenkinimą darbu. Taigi, kai veikdavo vienas iš šių veiksnių, darbuotojai jausdavo pasitenkinimą. Tačiau kai jų nebūdavo, jie nejausdavo nepasitenkinimo. F. Herzbergas pavadino šiuos penkis veiksnius skatinamaisiais, nes jie skatino žmones dirbti produktyviai.

Veiksniai, nulėmę nepasitenkinimą darbu, visiškai priešingi. Jie daugiausiai yra susiję su darbo aplinka:

- ◆ organizacijos valdymas ir politika;
- ◆ darbo kontrolė;
- ◆ uždarbis;
- ◆ darbuotojų tarpusavio santykiai;
- ◆ darbo sąlygos.

Šie veiksniai neveikė darbuotojų motyvacijos ir labai retai buvo minimi, kai darbuotojai apibūdindavo pasitenkinimą sukėlusias situacijas. F. Herzbergas juos pavadino higieniniais veiksniais. F. Herzbergas priėjo prie išvados, kad pasitenkinimas ir nepasitenkinimas darbu nėra vienas kito priešingybė. Jis pabrėžė, kad pasitenkinimo darbu priešingybė yra pasitenkinimo nebuvimas, o nepasitenkinimo darbu priešingybė yra nepasitenkinimo nebuvimas.

D. MCCLELLANDO POREIKIŲ TEORIJA

Ši motyvacijos teorija iškelia aukštesnio lygio poreikius. D. McClellandas manė, kad žmonėms yra būdingi 4 motyvacijos modeliai (žmonių kokybės, darbo veiklos aspektu skiriami keli gana pastovių nuostatų, požiūrių kompleksai, kurie vadinami motyvaciniais modeliais): laimėjimų, vienijimo, kompetencijos, valdžios (žr. 14.1 lentelė).

14.1 lentelė. Motyvacinių modelių psichologinis pagrindas

Motyvacijos modelis	Psichologinis pagrindas
Laimėjimai	Pastangos įveikti iššūkius, tobulėti, augti
Vienijimasis	Pastangos įtraukti žmones siekiant teigiamo efekto
Kompetencija	Pastangos siekti aukštos darbo kokybės
Valdžia	Pastangos daryti įtaką žmonėms ir situacijoms

Laimėjimų motyvacijos modelis remiasi ne tuo, kad viešai skelbiama apie žmogaus nuopelnus, bet tuo, kad pats žmogus pasiekia gerų rezultatų darbo procese. Tokie žmonės mėgsta prisiimti asmeninę atsakomybę dėl problemos

sprendimo, taigi jiems turi būti sudarytos sąlygos parodyti iniciatyvą, skiriamos užduotys, turinčios tam tikrą rizikos laipsnį. Juos taip pat reikia reguliariai ir konkrečiai skatinti atsižvelgiant į laimėjimus.

Vienijimo motyvacijos modelis remiasi pastangomis suburti žmones socialiniu pagrindu. Kada žmonių mokėjimas bendradarbiauti ir kooperuotis yra pastebimas ir jie yra pagiriami, tuomet jie geriau dirba ir renkasi bendradarbius, sugebančius dirbti, mažai kreipdami dėmesio į simpatijas ir antipatijas. Žmonės, vedami vienijimosi motyvacijos, linkę palaikyti draugiškus santykius su bendradarbiais ir patiria vidinį pasitenkinimą, būdami su draugais.

Kompetencijos motyvacijos modelis remiasi pastangomis dirbti labai kokybiškai. Tokie darbuotojai siekia meistriškumo, stengiasi racionalizuoti darbą, gerai jį atlikti, nes tai teikia jiems vidinį pasitenkinimą, taip pat ir dėl pagarbos, kurią jie užsitarnauja gerai dirbdami. Vadovas, atsižvelgdamas į šį modelį, teįsivaizduoja Japoniją, darbo rezultatais garsėjančią visame pasaulyje. Ten vadovai net iš anksto tikisi, kad darbuotojai didžiausią dėmesį skirs kokybei.

Valdžios motyvacijos modelis pasireiškia kaip noras paveikti kitus žmones. Žmonės, kuriuose šis poreikis vyrauja, dažniausiai yra energingi, nebijantys konfrontacijos, besistengiantys užimti pirmuosius postus, dažnai būna geri oratoriai ir reikalauja kitų dėmesio sau. Tačiau jie nebūtinai turi būti besiveržiantys į valdžią karjeristai blogąja prasme.

14.2. PROCESO MOTYVACIJOS TEORIJOS

Šios teorijos nagrinėja motyvaciją iš kitos pusės nei poreikių motyvacijos teorijos. Jose analizuojama tai, kaip žmogus paskirsto savo pastangas siekdamas įvairių tikslų ir kaip pasirenka konkretų elgesio būdą. Proceso teorijos neneigia poreikių egzistavimo, bet teigia, kad žmogaus elgesį lemia ne tik poreikiai. Labiausiai yra žinomos dvi teorijos: lūkesčių ir teisingumo.

LŪKESČIŲ TEORIJA

Įvairios lūkesčių teorijos tapo vyraujančiu požiūriu į darbo motyvaciją, nuo tada kai V. Vroomas pateikė savo formuluotę. Pagal šią teoriją žmonės suvokiami kaip protingos, mąstančios būtybės, kurios nusprendžia, kokią veiksmų kryptį pasirinkti ir kiek įdėti pastangų. Žmogaus sprendimai yra pagrįsti jų lūkesčiais patirti tam tikro lygio malonumą ar diskomfortą dėl tam tikros veiksmų krypties pasirinkimo. Lūkesčių teorija teigia, kad individai pasirenks tą veiksmų kryptį, kuri, kaip jiems atrodo, padidins malonumą ir sumažins diskomfortą.

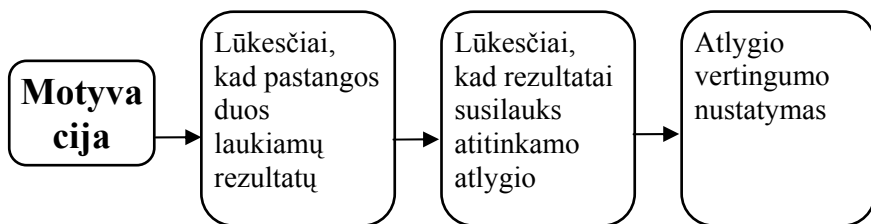
Lūkesčių teorija pabrėžė tokių 3 tarpusavio sąryšių svarbą: darbo sąnaudos-rezultatai (lūkesčiai), rezultatai-atlygis (instrumentalumas) ir valentingumas (pasitenkinimas atlyginimu).

Lūkesčiai, susiję su darbo sąnaudomis-rezultatais, – tai santykis tarp įdėtų pastangų ir gautų rezultatų. Pavyzdžiui, darbuotojas gali tikėtis, kad jo veikla bus gerai įvertinta, jei jis įdės papildomų pastangų ir atliks visus pavedimus, kurių reikalauja jo vadovas. Bet jeigu žmogus jaučia, kad nėra tiesioginio ryšio tarp įdėtų pastangų ir gautų rezultatų, tai pagal šią teoriją kario motyvacija silpnės.

Lūkesčiai rezultatų-atlygio (instrumentalumo) požiūriu – tai tikėjimasis tam tikro atlyginimo ar paskatinimo kaip atlygio už pasiektus rezultatus. Pavyzdžiui, darbuotojas gali tikėtis, kad dėl jo įdėtų papildomų pastangų jis bus įvertintas kaip geras specialistas ir bus paaukštintas. Šiuo atveju, jei žmogus nejaus aiškaus ryšio tarp pasiekimų ir atlyginimo, motyvacija dirbti silpnės.

Trečias veiksnys, lemiantis motyvaciją, yra valentingumas. Valentingumas – tai numatomas santykinio pasitenkinimo ar nepasitenkinimo laipsnis, kylantis dėl tam tikro atlyginimo. Kiekvieno žmogaus poreikiai ir norai skiriasi, todėl konkretus atlyginimas, siūlomas už pasiektus rezultatus, kitam gali neturėti jokios vertės. Pavyzdžiui, darbuotojas už papildomą darbą gavo laisvą dieną, o tikėjosi, kad bus perkeltas į aukštesnes pareigas. Jei valentingumas yra žemas, t. y. žmogus mažai vertina gautą atlyginimą, motyvacija taip pat mažės.

Apibendrinus matyti, kad motyvaciją lemia trys veiksniai. Galima išvesti tokią formulę (žr. 14.3 pav.).



14.3 pav. Motyvaciją lemiantys veiksniai

ADAMSO TEISINGUMO TEORIJA

Teisingumo teoriją išplėtojo J. S. Adamsas, pagal kurią žmogus, atlikdamas darbą mainais už užmokestį, galvoja apie tai, ką jis įdėjo į tą darbą (indėlis) ir ką jis gavo už darbą (rezultatas, atlygis). Indėliu gali būti išsilavinimo lygis, darbo valandų skaičius, ankstesnio darbo patirtis ir pan. Rezultatas – tai darbo užmokestis, premijos, pripažinimas ir t. t.

Žmogus jaučia neteisybę, kai jo įdėjimų nekompensuoja gautas atlygis (žr. 14.2. lentelę, kurioje pateikiami indėliai ir atlygis – pagal tai darbuotojas sprendžia apie atlygio teisingumą).

14.2 lentelė. Indėliai ir atlygis

Indėliai	Atlygis
Laikas	Užmokestis
Išsilavinimas	Piniginis skatinimas, pašalpos
Patirtis	Išskirtinis dėmesys
Gabumai	Darbo saugumas
Kūrybiškumas	Karjeros galimybė
Vyresniškumas	Statusas
Lojalumas organizacijai	Maloni darbo aplinka
Amžius	Galimybė tobulėti
Asmenybės bruožai	Rėmimas, rūpinimasis
Pastangos	Pripažinimas
Asmenybės iniciatyva	Dalyvavimas atliekant svarbias užduotis

Ši teorija turi keturis pagrindinius teiginius:

- ◆ žmogus stengiasi sukurti ir išlaikyti teisingumo būseną;
- ◆ suvokimas, kad padėtis yra neteisinga, sukuria įtampą, kurią žmogus stengiasi sumažinti ar visai panaikinti;
- ◆ kuo neteisingumas yra geriau suvokiamas, tuo didesnė motyvacija sumažinti tą įtampą;
- ◆ žmonės nepalankų jiems neteisingumą (per maža alga) suvokia greičiau negu palankų (per didelė alga).

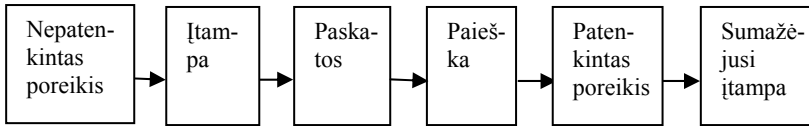
Nuo kiekvieno darbuotojo ir nuo bendros kolektyvinės veiklos rezultatų priklauso organizacijos gyvavimo sėkmė. JAV psichologai pateikė tokią paprasčiausią personalo veiklumo priklausomybės nuo motyvacijos išraišką:

veiklumas = funkcija (sugebėjimai x motyvavimas).

Čia sugebėjimai suprantami kaip fiziologinės, pažintinės individo galimybės, leidžiančios jam efektyviai dirbti. Profesinėje veikloje ypač svarbios asmeninės kūrybinės galimybės, intelektas, žinios, patirtis, kvalifikacija ir kt. Tačiau konkrečioje veikloje visi šie sugebėjimai, lemiantys darbuotojo profesinį potencialą, gali neviseiškai pasireikšti dėl to, kad nėra pakankamos motyvacijos, darbuotojo suinteresuotumo iki galo atskleisti savo sugebėjimus.

14.3. MOTYVACIJOS ESMĖ

Motyvaciją galime apibrėžti, remdamiesi tam tikromis išorinio elgesio sąvokomis. Suinteresuoti žmonės labiau stengiasi pasiekti geresnių veiklos rezultatų nei nesuinteresuoti. Tačiau šitoks apibrėžimas yra reliatyvus ir mažai ką pasako. Kur kas vaizdžiau, tačiau ne taip konkrečiu būtų pasakyti, kad motyvacija yra noras kažką padaryti, ir ją lemia veiksmo galimybė patenkinti poreikį. Poreikis reiškia fiziologinį ar psichologinį trūkumą, dėl kurio tam tikri rezultatai ir atrodo patrauklūs. Šis motyvacijos procesas pateiktas 14.4. paveiksle.



14.4 pav. Elementarusis motyvacijos procesas

Nepatenkintas poreikis sukelia įtampą, kuri skatina tam tikras žmogaus paskatas. Šios paskatos sužadina konkrečius tikslus, kurie, jei įgyvendinami, patenkina poreikį ir sumažina įtampą.

Suinteresuoti darbuotojai išgyvena įtampos būseną. Kad sumažintų šią įtampą, jie užsiima tam tikra veikla. Juo didesnė įtampa, juo intensyvesnė veikla reikalinga šiai įtampai sumažinti. Todėl, kai matome darbuotojus itin pasinėrusius į kokią nors veiklą, galime padaryti išvadą, kad juos skatina troškimas pasiekti kažkokį tikslą, kurį jie vertina.

Poreikiai gali būti įvairiai klasifikuojami. Paprasčiausia klasifikacija:

- ◆ pagrindiniai fiziniai poreikiai, vadinami pirminiais poreikiais;
- ◆ socialiniai bei psichologiniai poreikiai, vadinami antriniais poreikiais.

Kuo didesni darbuotojo antriniai poreikiai, tuo sudėtingesnis yra motyvacijos mechanizmas, todėl tuo sunkiau jį grįžti biheviorizmu ir vis daugiau reikia ieškoti teorinės atramos humanistinėje psichologijoje.

Darbuotojų antrinius poreikius galima apibūdinti šiais požymiais:

- ◆ ypač priklausantys nuo patirties;
- ◆ įvairiarūšiai ir nevienodo didumo;
- ◆ kiekvieno individo skirtingi;
- ◆ dažniau veikia keli iš karto nei pavieniui, susidarant sudėtingam poreikių junginiui;
- ◆ neretai sąmoningai nesuvokiami;

◆ veikiantys elgesį.

Motivas-sudėtingas darinys. Išorinis objektas individo atžvilgiu yra valentingas (turi patraukiančią jėgą), kai jis atitinka šio individo poreikį. Atsiranda vidinė paskata – teigiamas objekto įvertinimas ir energija jo siekti, veikti. Veikimo programos parengimą sąlygoja psichofiziologiniai vertinimo mechanizmai – kognityviniai, emociniai ir kt. Jie vertina tiek vidinius, tiek išorinius signalus. Motyvo struktūra būtų tokia: signalo priėmimas-įvertinimas-programa - paskata - tikslas-veiksmas. Motyvas – visų šių elementų sąveika.

Motyvas – tai veiksmo priežastis, kylanti dėl asmenybės ir objekto, patenkinančio jos poreikius, interesus, vertybes, tikslus, sąveikas.

15. ANKSTESNĖS MOTYVACIJOS TEORIJOS

Dvidešimtojo amžiaus šeštasis dešimtmetis buvo vaisingas kuriant motyvacijos koncepcijas. Per šį laikotarpį buvo suformuluotos trys konkrečios teorijos, kurios, nors dabar ir smarkiai puolamos bei abejojama jų pagrįstumu, tikriausiai vis dar geriausiai paaiškina darbuotojų motyvaciją: poreikių hierarchijos teorija, teorija X ir teorija Y bei dviejų veiksnių teorija. Nuo to laiko buvo sukurta pagrįstesnių motyvacijos paaiškinimų, tačiau turėtumėte susipažinti su šiomis ankstyvosiomis teorijomis bent jau dėl dviejų priežasčių:

- ♦ jos yra pagrindas, ant kurio išaugo šiuolaikinės teorijos;
- ♦ vadovai praktikai, aiškindami darbuotojų motyvaciją, reguliariai naudoja šias teorijas ir jų terminologiją.

POREIKIŲ HIERARCHIJOS TEORIJA

Turbūt paprasčiausia pasakyti, kad žinomiausias motyvacijos aiškinimo būdas yra Abraamo A. Maslow poreikių hierarchijos teorija. A. Maslow darė prielaidą, kad kiekviename žmoguje egzistuoja penkių poreikių hierarchija. Štai kokie tie poreikiai:

fiziologiniai poreikiai: alkis, troškulys, būsto, sekso ir kiti kūniški poreikiai;
saugumo poreikiai: tai poreikis jaustis fiziškai ir emociškai saugiam;
socialiniai poreikiai: prisirišimas, priklausymo jausmas, pripažinimas ir draugystė;
pagarbos poreikiai: tai poreikiai būti gerbiamam, pripažintam, pastebėtam, kitokiam nei kiti;

saviraiškos poreikiai: siekimas tapti tuo, kuo žmogus pajėgus tapti; tai tobulėjimas, savojo potencialo siekimas.

Kai vienas iš šių poreikių pakankamai patenkinamas, pradeda vyrauti kitas. 14.2 paveiksle žmogus kopina aukštyn šios hierarchijos pakopomis. Motyvacijos požiūriu A. Maslow teorija teigtų, kad nors joks poreikis niekada nėra patenkinamas iki galo, pakankamai patenkintas poreikis jau nebeskatina.

A. Maslow penkis poreikius suskirstė į aukštesnio ir žemesnio lygio poreikius. Fiziologinius ir saugumo poreikius apibūdino kaip žemesnio lygio; socialinius, pagarbos ir saviraiškos – priskyrė aukštesnio lygio poreikių kategorijai. Du lygiai buvo išskirti darant prielaidą, kad aukštesnio lygio poreikiai yra patenkinami viduje, o žemesnio lygio poreikiai daugiausia patenkinami išoriškai (tokiais dalykais kaip atlygis, profsajungų kolektyvinė sutartis ir tarnybos kadencija). Remiantis A. Maslow klasifikacija, daroma pagrįsta išvada, kad klestinčios ekonomikos laikais beveik visų turinčių nuolatinį darbą darbuotojų žemesnio lygio poreikiai iš esmės yra patenkinti.

A. Maslow poreikių hierarchijos teorija buvo plačiai pripažinta, ypač ją palaikė vadovai praktikai. Šį pripažinimą galima paaiškinti logika ir

paprastumu, kuriais remiantis teoriją nesunku intuityviai suprasti. Deja, mokslininkai dažniausiai šią teoriją laiko nepagrįsta. Pavyzdžiui, buvo gauta nedaug įrodymų, patvirtinančių prognozę, kad poreikiai yra išsirikiavę pagal A. Maslow siūlomą hierarchiją, ar kad pakankamai patenkinus kurį nors poreikį sužadinamas aukštesnis. Tad nors poreikių hierarchija gerai žinoma ir ja, be abejo, naudojasi daugelis vadovų, skatindami savo darbuotojų suinteresuotumą, yra nedaug svarių įrodymų, kad vadovaujantis šia teorija pavyks labiau motyvuoti darbo jėgą.

TEORIJA X IR TEORIJA Y

Douglas McGregoras pasiūlė du aiškiai skirtingus požiūrius į žmogų: vienas yra iš esmės neigiamas ir vadinamas teorija X, antrasis iš esmės teigiamas ir vadinamas teorija Y. Stebėdamas, kaip vadovai elgiasi su savo darbuotojais, McGregoras padarė išvadą, kad vadovo požiūris į žmogaus prigimtį remiasi tam tikra prielaidų grupe ir kad vadovas pagal šias prielaidas stengiasi formuoti savo elgesį su pavaldiniais.

Pagal teoriją X vadovas daro šias keturias prielaidas:

darbuotojai iš prigimties nekenčia darbo ir, kai tik įmanoma, stengiasi jo vengti; kadangi darbuotojai nekenčia darbo, juos reikia versti, kontroliuoti, išgašdinti bausmėmis, kad būtų pasiekti pageidaujami tikslai;

darbuotojai vengia atsakomybės ir, jei tik įmanoma, stengiasi gauti oficialius nurodymus;

dauguma darbuotojų iš visų su darbu susijusių veiksnių labiausiai vertina saugumą ir per daug nesistengia ko nors siekti.

Pagal teoriją Y vadovas daro šias keturias priešingas prielaidas:

darbuotojai gali laikyti darbą tokiu natūraliu dalyku kaip poilsis arba žaidimas;

jei žmonės įsipareigoja siekti kokių nors tikslų, jie patys sau vadovauja ir patys save kontroliuos;

vidutinis žmogus gali išmokti imtis atsakomybės ir netgi jos siekti;

daugelis žmonių turi gebėjimų priimti novatoriškus sprendimus, ir tai nebūtinai yra vien tik vadovų reikalas.

Kokias išvadas dėl motyvacijos galite padaryti, jei sutiksime su McGregoro analizės rezultatais? Į šį klausimą protingiausia atsakyti vadovaujantis A. Maslow pateikta schema. Pagal teoriją X daroma prielaida, kad žmonėse vyrauja žemesnio lygio poreikiai. Pagal teoriją Y daroma prielaida, kad žmonėse vyrauja aukštesnio lygio poreikiai. Manoma, kad pats McGregoras buvo įsitikinęs, kad teorijos Y prielaidos yra pagrįstesnės nei teorijos X. Todėl jis siūlė tokias idėjas, kaip darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus,

atsakingų ir įdomių darbų skyrimas, gerų santykių grupėje palaikymas, kurios turėtų maksimaliai padidinti darbuotojų suinteresuotumą darbu.

DVIEJŲ VEIKSNIŲ TEORIJA

Dviejų veiksnų teoriją (kartais ji dar vadinama motyvacijos ir higienos veiksnų teorija) pasiūlė psichologas Frederickas Herzbergas. Būdamas įsitikinęs, kad žmogaus santykis su darbu yra vienas iš pagrindinių dalykų ir kad žmogaus nuostata dėl darbo gali lemti, ar jam pavyks, ar ne, Herzbergas nagrinėjo klausimą „Ko žmonės nori iš savo darbo?“ Jis prašė, kad žmonės išsamiai aprašytų darbo situacijas, kuriose jie jaučiasi ypač gerai arba ypač blogai. Vėliau Herzbergas šiuos atsakymus susistemino ir suskirstė į kategorijas.

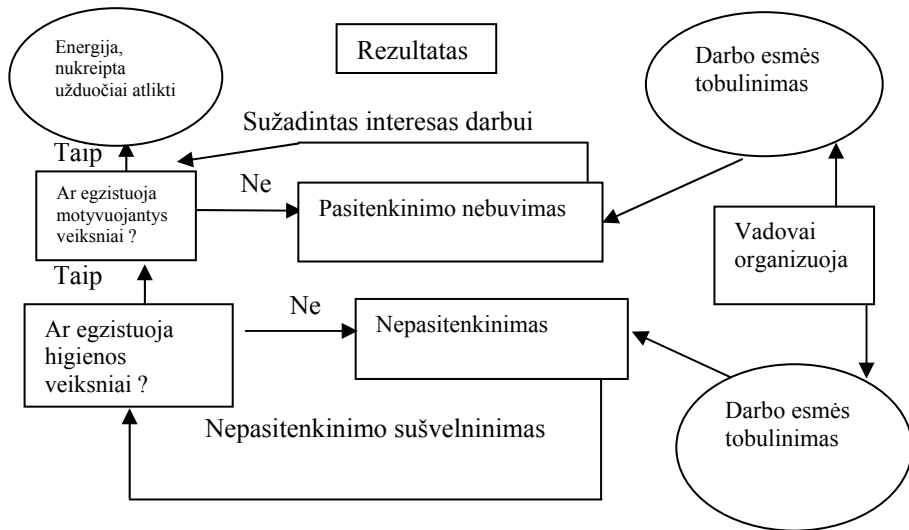
Remdamasis šiais į kategorijas suskirstytais atsakymais, Herzbergas padarė išvadą, kad žmonių, kai jie buvo ypač patenkinti savo darbu, atsakymai itin skyrėsi nuo tų, kai žmonės buvo nepatenkinti darbu. Tam tikros savybės dėsningai yra susijusios su pasitenkinimu darbu, o kitos dėsningai susijusios su nepasitenkinimu.

Atrodo, jog tokie vidiniai veiksniai, kaip aukštesnės pareigos, pripažinimas, atsakomybė ir laimėjimai yra susiję su pasitenkinimu darbu. Patenkinti savo darbu respondentai šiuos veiksnius priskyrė sau. Antra vertus, nepatenkintieji darbu buvo linkę nurodyti išorinius veiksnius, tokius kaip vadovavimas, atlygis, kompanijos politika ir darbo sąlygos.

Herzbergas tvirtino, kad šie duomenys leidžia tvirtinti, jog pasitenkinimo priešybė nėra nepasitenkinimas, kaip buvo tradiciškai manoma. Pašalinus nepasitenkinimą keliančias darbo savybes darbas nebūtinai suteiks pasitenkinimą. Herzbergas teigė, kad jo pastebėjimai rodo, jog egzistuoja dvigubas vientisumas: „pasitenkinimo“ priešybė yra „pasitenkinimo nebuvimas“, o „nepasitenkinimo“ priešybė yra „nepasitenkinimo nebuvimas“.

Pasak Herzbergo, pasitenkinimą sukeliantys veiksniai yra atskiri ir skiriasi nuo keliančių nepasitenkinimą. Todėl vadovai, kurie stengiasi pašalinti nepasitenkinimą darbu sukeliančius veiksnius, gali sukurti ramybę, bet nebūtinai motyvaciją. Jie ramins savo darbo jėgą, o ne didins jos suinteresuotumą. Todėl tokias darbo sąlygas, kaip vadovavimo kokybė, atlygis, kompanijos politika, fizinės darbo sąlygos, santykiai su kitais darbuotojais ir darbo garantijos, Herzbergas pavadino higienos veiksniais. Kai jie atitinka lūkesčius, žmonės paprastai darbu būna nei patenkinti, nei nepatenkinti. Jei norime darbe paskatinti žmones, Herzbergas siūlo pabrėžti veiksnius, susijusius su pačiu darbu ar jo tiesioginiais rezultatais, tokius kaip aukštesnės pareigos, asmeninio tobulėjimo galimybės, pripažinimas, atsakomybė ir laimėjimai. Šie dalykai žmonėms teikia tikrą pasitenkinimą.

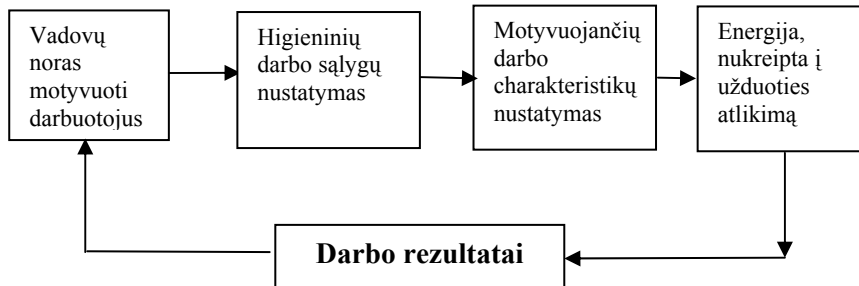
Herzbergo veiksniai ir jų poveikis pavaizduotas 15.1 pav.



15.1 pav. Individo poreikių patenkinimas

Jei vadovų siūlomos darbo sąlygos plačiąja prasme stokos higienos elementų, bus sukeltas darbuotojų nepasitenkinimas, kurį sušvelninti galės tik trūkstančių sąlygų suteikimas. Tačiau jei žemesnio lygmens poreikių patenkinimas (higienos veiksniai) ir bus užtikrintas, bet stokos galimybių patenkinti aukštesnio lygmens poreikius (motyvuojantys veiksniai), bus sukelta ramybės-abejingumo būseną; sužadinti interesą darbui tegalės trūkstančių motyvuojančių charakteristikų darbui suteikimas.

Supaprastintai motyvacijos procesą pagal F.Herzbergą galima pavaizduoti taip:



15.2 pav. Motyvacijos procesas pagal F.Herzbergą

Dviejų veiksnių teorija susilaukia ir kritikos. Ši teorija kritikuojama už štai tokius dalykus:

Procedūra, kurią naudojo Herzbergas, riboja jos pačios metodika. Kai viskas gerai sekasi, žmonės yra linkę už tai nuopelnus priskirti sau, tačiau už nesėkmes jie kaltina išorinę aplinką.

Herzbergo metodikos patikimumas abejotinas. Vertintojai privalo interpretuoti atsakymus, tad skirtingai interpretuodami panašius pastebėjimus gali juos „užteršti“.

Nėra bendrojo pasitenkinimo mato. Žmogui gali nepatikti kuri nors jo darbo sritis, tačiau darbas apskritai gali būti priimtinas.

Teorija nesutampa su ankstesnių tyrimų duomenimis. Dviejų veiksnių teorijoje neatsižvelgiama į nuo situacijos priklausančius kintamuosius.

Herzbergas darė prielaidą, kad tarp pasitenkinimo darbu ir produktyvumo yra ryšys, tačiau jo tyrimų metodika nagrinėja tik pasitenkinimą, o ne produktyvumą. Kad tokie tyrimai būtų pagrįsti, reikia daryti prielaidą, jog tarp pasitenkinimo darbu ir produktyvumo egzistuoja stiprus ryšys.

Nepaisant kritikos, Herzbergo teorija buvo plačiai išpopuliarinta, todėl sutiksime nedaug vadovų, kurie būtų nesusipažinę su jos rekomendacijomis. Patvirtindami šį teiginį, galime pasakyti, jog didžioji dalis entuziazmo vertikalčiai plečiant darbus, kad darbuotojai įgytų didesnę atsakomybę už savo darbo planavimą ir kontrolę, greičiausiai kilo dėl Herzbergo pastebėjimų ir rekomendacijų.

F. Herzbergo dviejų veiksnių motyvacijos teorija dėl savo praktiškumo plačiai taikoma daugelyje organizacijų. Jos pagrindu kuriamos „vertikalaus darbo praturtinimo“ programos, t.y. darbui suteikiamos ne tik higieninės, bet ir motyvuojančios charakteristikos. Darbas keičiamas taip, kad darbuotojas turėtų galimybę tobulėti, pasiekti laimėjimų, pajusti atsakomybę, būtų pripažintas ir paaugštinamas.

16. NAUJAUSIOS MOTYVACIJOS TEORIJOS

Ankstesnės teorijos yra gerai žinomos, bet, deja, neišlaiko kritikos nuodugniau jas patyrinėjus. Tačiau ne viskas prarasta. Šiuolaikinės teorijos yra pagrįstos gana gausiais patvirtinančiais dokumentais. Čia pateikiamos teorijos – tai naujausias darbuotojų motyvacijos aiškinimas.

MCCLELLANDO POREIKIŲ TEORIJA

Davidas McClellandas bei kai kurie kiti tyrėjai skyrė tris aktualius pagrindinius darbo motyvus arba poreikius. Mes juos vadiname McClellando poreikių teorija:

laimėjimų poreikis (pLai) – siekimas pranokti kitus vertinant tam tikrais standartais, pastangos išsikovoti sėkmę;

valdžios poreikis (pVal) – poreikis priversti kitus elgtis taip, kaip jie priešingu atveju nebūtų pasielgę;

poreikis priklausyti (pPri) – draugiškų ir artimų žmogiškų santykių troškimas.

Kai kurie žmonės jaučia nepaprastą potraukį sėkmei, tačiau jie siekia asmeninių laimėjimų, o ne atlygio. Jie trokšta daryti ką nors geriau arba efektyviau nei kas nors yra padaręs anksčiau. Šis potraukis – tai laimėjimų poreikis. Jį nagrinėdamas McClellandas pastebėjo, kad tie žmonės, kurių šis poreikis itin stiprus, išsiskiria troškimu viską daryti geriau. Jie ieško situacijų, kuriose galėtų būti asmeniškai atsakingi už naujus problemų sprendimus, greitai sulauktų aiškaus savo veiklos įvertinimo. Paprastai siekiama vidutiniško sunkumo tikslų. Jiems labiau patinka patiems spręsti sudėtingą problemą ir prisiimti asmeninę atsakomybę už sėkmę ar nesėkmę nei leisti, kad rezultatas priklausytų nuo laimingų aplinkybių ar kitų žmonių veiksmų.

Turintys didelį laimėjimų poreikį žmonės sėkmingiausiai veikia tada, kai mano, kad jų sėkmės tikimybė yra 0,5, t. y. kai jie mano, jog turi lygias galimybes laimėti arba patirti nesėkmę. Jie nenori smarkiai rizikuoti (didelė nesėkmės tikimybė), nes tokioje situacijoje sėkmė yra daugiau laimės nei gabumų dalykas, todėl tokie žmonės nepajunta pasitenkinimo dėl atsitiktinės sėkmės. Jiems taip pat nepatinka ir garantuotos žinomos situacijos (didelė sėkmės tikimybė), nes tada nėra reikalo pasitelkti visų gebėjimų. Šiems žmonėms patinka užsibrėžti realius, tačiau nelengvus tikslus, reikalaujančius pastangų. Kai sėkmės ir nesėkmės tikimybė yra maždaug vienoda, susidaro geriausios sąlygos pajusti savo pastangomis išsikovotą laimėjimo džiaugsmą ir pasitenkinimą.

Valdžios poreikis yra troškimas daryti poveikį ir turėti įtaką kitiems bei juos valdyti. Pasižymintiems aukštu pVal žmonėms patinka vadovauti, jie siekia

turėti įtaką kitiems, teikia pirmenybę konkurencingoms ir nuo užimamos padėties priklausomoms situacijoms bei yra linkę labiau rūpintis prestižu ir įtaka kitiems žmonėms nei efektyvia veikla.

Trečiasis McClellando išskirtas poreikis – priklausomybės. Šiam poreikiui mokslininkai skyrė mažiausią dėmesį. Pasižymintys dideliu pPRI žmonės ieško draugystės, jiems labiau patinka situacijos, kuriose bendradarbiaujama, o ne konkuruojama, bei trokšta santykių, grindžiamų dideliu tarpusavio supratimu.

Kaip sužinoti, jog kuris nors žmogus turi, pavyzdžiui, laimėjimų poreikį? Paprastai visi trys motyvai vertinami naudojant testą, kuriame tiriamiesiems parodomas nuotraukų rinkinys. Tiriamajam trumpai parodomas nuotraukos, paskui jis privalo parašyti nuotraukos paskatintą pasakojimą. Pavyzdžiui, nuotraukoje gali būti užfiksuotas prie rašomojo stalo sėdintis vyras. Jis susimąstęs žiūri į stalo kampe pastatytą moters su dviem vaikais nuotrauką. Tiriomojo prašoma parašyti pasakojimą apie tai, kas vyksta šiuo metu, kas buvo prieš šią situaciją, kas nutiks ateityje ir pan. Tad šie pasakojimai virsta pašmonę atspindinčiais testais, įvertinančiais pašmonėje slypinčius motyvus. Kiekvienas pasakojimas įvertinamas, o tiriamasis įvertinamas pagal kiekvieną iš trijų motyvų.

TIKSLŲ IŠKĖLIMO TEORIJA

Yra pakankamai daug įrodymų, patvirtinančių tikslų iškėlimo teoriją. Ši teorija teigia, kad ketinimai, išreikšti kaip tikslai, gali tapti vienu iš svarbiausių motyvacijos šaltinių. Gana tvirtai galime teigti, kad konkretūs tikslai padeda pasiekti geresnių darbo rezultatų, taip pat ir sudėtingi tikslai lemia geresnius darbo rezultatus nei lengvi.

Konkretūs, sunkiai įgyvendinami tikslai duoda geresnių rezultatų nei apibendrintas tikslas – „stengkitės kiek įmanoma“. Tikslas konkretumas pats savaime veikia kaip vidinis stimulas. Pavyzdžiui, kai sunkvežimio vairuotojas įsipareigoja kiekvieną savaitę atlikti aštuoniolika reisų pirmyn ir atgal tarp Kauno ir Vilniaus, šis ketinimas iškelia konkretų tikslą. Galime teigti, kad, esant visoms kitoms sąlygoms vienodoms, turintis konkretų tikslą sunkvežimio vairuotojas pasieks geresnių rezultatų nei jo partneris, kuris arba neturi jokių tikslų, arba turi apibendrintą tikslą „stengtis kiek įmanoma“.

Jei gabumai atitinka tikslus, galime teigti, kad juo sunkesni bus keliami tikslai, juo geresni bus darbo rezultatai. Logiška daryti prielaidą, kad labiau tikėtina, jog žmogus greičiau pasirinks lengvesnius tikslus. Tačiau jei darbuotojas imasi sunkios užduoties, jis papildomai stengsis tol, kol tikslas bus pasiektas, palengvintas ar atmestas.

Ar darbuotojai labiau stengsis, jei jiems bus sudaryta galimybė dalyvauti formuluojant savo pačių tikslus? Atsakymas nėra vienareikšmis. Kai kuriais

atvejais geresnių rezultatų buvo pasiekta, kai darbuotojas dalyvavo formuluojant tikslus; kitais atvejais žmonės pasiekdavo geresnių rezultatų, kai jiems tikslus suformuluodavo tiesioginiai vadovai. Pagrindinis dalyvavimo formuluojant tikslus privalumas gali būti tas, jog tikslas bus priimtinesnis, bus didesnis noras dirbti, kad šis tikslas būtų pasiektas. Kaip jau anksčiau pastebėjome, juo sudėtingesnis yra tikslas, juo smarkiau jam priešinamasi. Formuluojant tikslą dalyvaujantys žmonės netgi sudėtingą tikslą bus labiau linkę priimti nei tą, kuris jiems buvo primestas, nes jie labiau pritaria tokiam pasirinkimui, kai turi balsą. Tad nors tikslai, kuriuos formuluojant dalyvauja jų įgyvendintojai, gal ir nėra pranašesni už primestus, tačiau, jei daroma prielaida, kad su šiais tikslais bus sutinkama, įgyvendintojo dalyvavimas formuluojant tikslą padidina tikimybę, kad sudėtingiems tikslams bus pritaria ir jie bus vykdomi.

Tyrimai, nagrinėjantys tikslų iškėlimo teoriją, parodė, kad konkretūs ir sudėtingi tikslai yra pranašesnė skatinanti jėga. Nors negalime daryti išvados, kad darbuotojų dalyvavimas iškeliant tikslus yra visada pageidautinas, tikriausiai derėtų įtraukti darbuotojus formuluojant tikslą, kai manote, kad sunkiems uždaviniams bus priešinamasi. Tad galime padaryti apibendrintą išvadą, jog yra svarių įrodymų, kad ketinimai – tikslų prasme – yra galinga motyvuojanti jėga.

Galima pastebėti, kad kyla prieštaravimas tarp laimėjimų poreikiu grindžiamos ir tikslais paremtos motyvacijos. Ar iš tiesų esama prieštaravimo, kad laimėjimų poreikiu grindžiama motyvacija yra stimuliuojama vidutinio sudėtingumo tikslais, o tikslų iškėlimo teorija teigia, jog motyvacija yra didžiausia tada, kai suformuluojami sudėtingi tikslai? Atsakymas neigiamas dėl dviejų priežasčių. Visų pirma tikslų iškėlimo teorijoje kalbama apie žmones apskritai. Išvados apie laimėjimais grindžiamą motyvaciją remiasi tik žmonėmis, kurių pLai yra didelis; bet tikriausiai mažiau nei 10 ar 20 procentų bet kurios šalies darbo jėgos atstovų šis rodiklis natūraliai didelis. Tad daugumai darbuotojų vis tiek siūloma kelti sudėtingus tikslus. Antra, tikslų iškėlimo teorijos išvados taikomos tiems, kurie priima tikslus ir išsipareigoja juos vykdyti. Jei sudėtingi tikslai bus priimti, jie lems geresnius darbo rezultatus.

PARAMOS TEORIJA

Tikslų iškėlimo teorija papildo paramos teoriją. Pirmoji remiasi kognityviniu metodu, teigiančiu, kad žmogaus tikslai vadovauja jo veiksams. Paramos teorijoje vadovaujamės biheivoristiniu požiūriu, įrodinėjančiu, kad parama lemia elgesį. Filosofiniu požiūriu šios dvi teorijos aiškiai prieštarauja viena kitai. Paramos teorijos šalininkai teigia, kad elgesį lemia aplinka; vidiniai kognityvūs įvykiai jų nedomina. Elgesį kontroliuoja tik paramos veiksniai, kurie didina tikimybę, kad poelgis bus pakartotas, jei nedelsiant bus įvertintas rezultatas.

Paramos teorija ignoruoja individo vidinę būseną ir sutelkia dėmesį į tai, kas atsitinka žmogui, kai jis imasi kokių nors veiksmų. Kadangi šiai teorijai nerūpi, kas sužadina tokį elgesį, aiškiai kalbant, ji nėra motyvacijos teorija. Tačiau ji suteikia svarią priemonę analizuoti elgesio kontrolę ir dėl šios priežasties paprastai aptariama nagrinėjant motyvacijos teorijas.

Paramos veiksniai (ir rezultatų įvertinimas) lemia elgesį ir padeda paaiškinti, kaip žmonės išmoksta. Paramos koncepcija taip pat padeda paaiškinti motyvaciją. Gausūs tyrimų rezultatai rodo, kad žmonės labiau stengsis vykdyti užduotis turėdami paramą nei be jos. Tad parama, be abejonės, daro reikšmingą įtaką elgsenai darbe. Elgesio padariniai daro poveikį tam, ką žmonės veikia darbe ir kiek jie stengiasi atlikti įvairias užduotis. Tačiau parama nėra vienintelis skirtingo darbuotojų suinteresuotumo paaiškinimas. Pavyzdžiui, tikslai turi įtakos motyvacijai; taip pat jai daro įtaką ir laimėjimais grindžiamos motyvacijos lygiai, neteisingas atlygis ir lūkesčiai.

TEISINGUMO TEORIJA

Teisingumo teorija teigia, kad darbuotojai pasveria tai, ką jie įdeda į konkrečią darbo situaciją (indėlį), ir tai, ką gauna (atlygį), o vėliau lygina savo indėlio ir atlygio santykį su atitinkamų kolegų indėlio ir atlygio santykiu. Teigiama, kad egzistuoja teisingumas, jei, darbuotojų nuomone, šis indėlio ir atlygio santykis yra toks pat kaip ir jų kolegų. Tada jie mano, kad situacija yra teisinga ir kad egzistuoja teisingumas. Jei šie santykiai nėra lygūs, egzistuoja neteisybė; tai yra darbuotojai tada mano, kad jiems per mažai arba per daug atlyginama.

Svarbus teisingumo teorijos kintamasis yra analogas, kurį palyginimui pasirenka darbuotojai. Analogų kategorijos suskirstytos į tris grupes: „kiti“, „sistema“ ir „aš“. „Kitų“ kategorijai priklauso žmonės, turintys panašius darbus toje pačioje organizacijoje, bei draugai, kaimynai arba kolegos pagal profesiją. Remdamiesi informacija tokiais klausimais, kaip vadovų atlyginimai ar naujausia kolektyvinė sutartis, kurią jie sužino iš pirmų lūpų, perskaito laikraščiuose ar žurnaluose, darbuotojai gali palyginti savo ir kitų atlyginimus.

„Sistemos“ kategorija apima organizacijos atlyginimų politiką bei procedūras ir sistemos administravimą. Čia turima galvoje ir numanoma, ir vieša organizacijos atlyginimų politika. Šioje kategorijoje pagrindiniai determinantai yra kompanijos sukurti atlyginimų nustatymo precedentai.

„Aš“ kategorija reiškia indėlio ir atlygio santykį - kiekvienam žmogui jis kitoks. Šiai kategorijai turi įtakos tokie kriterijai, kaip ankstesni darbai arba šeimyniniai išpareigojimai.

Konkrečių analogų pasirinkimas susijęs su turima apie juos informacija bei įsivaizduojamu jų panašumu. Teisingumo teorija teigia, kad jei darbuotojai įžvelgia neteisybę, jie gali pasirinkti vieną ar kelis iš šių penkių dalykų:

- ◆ iškreipti arba savo, arba kitų indėlius ir atlygius;
- ◆ elgtis taip, kad paskatintų kitus pakeisti savo indėlius arba atlygius;
- ◆ elgtis taip, kad pakeistų savo indėlius arba atlygius;
- ◆ pasirinkti kitą analogą palyginimui;
- ◆ išeiti iš darbo.

Teisingumo teorija teigia, kad žmonėms rūpi ne tik absoliutus gaunamo už savo pastangas atlygio dydis, bet ir jo santykis su kitų žmonių gaunamu atlygiu.

Tokie indėliai, kaip pastangos, patirtis, išsilavinimas ir kompetencija, lyginami su atlygiu, jo padidiniu, pripažinimu bei kitais veiksniais. Kai žmonės mano, kad jų palyginti su kitais darbuotojais, indėlio ir atlygio pusiausvyra yra pažeista, kyla įtampa. Ši įtampa tampa motyvacijos pagrindu, nes žmonės siekia to, kas jiems atrodo teisinga.

Kalbant konkrečiai, teisingumo teorijoje suformuluoti keturi siūlymai dėl neteisingo atlygio:

jei atlyginama už dirbtą laiką, per gerai atlyginami darbuotojai padarys daugiau nei teisingai atlyginami. Gaunantys valandinį atlygį darbuotojai stengsis gaminti kokybišką produkciją arba gaminti jos daugiau, kad padidintų savo indėlio dalį ir teisingumas būtų atkurtas;

jei atlyginama už pagamintos produkcijos kiekį, per daug atlyginami darbuotojai pagamins mažiau, bet geresnės kokybės vienetų nei teisingai atlyginami. Gaunantys vienetinį atlygį žmonės labiau stengsis siekti teisingumo, dėl to gali išaugti kokybė arba kiekybė. Tačiau didinant kiekybę neteisybė tik dar labiau padidėja, nes kiekvienas pagamintas vienetas sukelia tik tolesnį permokėjimą. Tad pastangos čia yra labiau nukreiptos į kokybę nei į kiekybę;

jei atlyginama už dirbtą laiką, per mažai atlyginami darbuotojai padarys mažiau arba jų darbo kokybė bus blogesnė. Pastangos sumažės, ir dėl to sumažės tokių darbuotojų produktyvumas arba darbo kokybė, palyginti su teisingai apmokamų darbuotojų;

jei atlyginama už pagamintos produkcijos kiekį, per mažai atlyginami darbuotojai pagamins didelį kiekį prastos kokybės vienetų, palyginti su teisingai atlyginamais darbuotojais. Gaunantys vienetinį atlygį darbuotojai turi galimybių atkurti teisingumą didindami kiekybę kokybės sąskaita, taigi šiek tiek didindami savo indėlį arba visai jo nedidindami jie gauna didesnę atlygį.

Mokslinių tyrimų apžvalgoje pastebima nuolatinė tendencija, patvirtinanti teisingumo tezę: darbuotojų motyvacijai reikšmingą poveikį turi santykinis ir absoliutus atlygis. Jei darbuotojams atrodo, kad teisingumas yra pažeistas, jie imasi veiksmų situacijai pakeisti. Dėl to gali padidėti arba sumažėti produktyvumas, pagausėti pravaikštų ar savanoriškų išėjimų iš darbo.

Čia pateikti samprotavimai nereiškia, kad teisingumo teorija yra be priekaištų. Teorija palieka kai kuriuos svarbiausius klausimus neaiškiai. Pavyzdžiui, kaip

darbuotojai pasirenka, ką įtraukti į „kitų“ analogų kategoriją? Kaip apibrėžiami indėliai ir atlygiai? Kaip jie suderina ir pasveria savo indėlius ir atlygius, kad gautų suminių rezultatą? Kaip ir kada šie veiksniai keičiasi? Nepaisant šių problemų, teisingumo teorija yra paremta išpūdingu mokslinių tyrimų kiekiu ir teikia kai kuriuos svarbius pasiūlymus dėl darbuotojų motyvacijos.

LŪKESČIŲ TEORIJA

Išsamiausiai motyvaciją paaiškina lūkesčių teorija. Nors ji taip pat kritikuojama, dauguma mokslinių tyrimų rezultatų remia šią teoriją. Iš esmės lūkesčių teorija teigia, kad tendencijos konkrečiai pasielgti stiprumas priklauso nuo lūkesčio, kad ši veiksmą lydės konkretus rezultatas, ir nuo šio rezultato patrauklumo. Todėl čia nagrinėjami trys veiksniai:

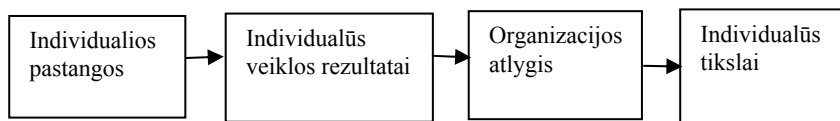
patrauklumas – svarba, kurią žmogus teikia potencialiam rezultatui ar atpildui, kurio gali sulaukti darbe. Šis veiksnys įvertina žmogaus nepatenkintus poreikius;

ryšys su veiklos rezultatais – kiek žmogus tiki, kad pasiekęs tam tikrą darbo rezultatą jis sulauks pageidaujamo atlygio;

ryšys tarp pastangų ir veiklos rezultatų – žmogaus įsivaizduojama tikimybė, kad tam tikros pastangos duos atitinkamus veiklos rezultatus.

Nors ši teorija gali pasirodyti gana sudėtinga, iš tiesų ją nėra taip sunku įsivaizduoti. Ar žmogus trokšta ką nors padaryti per tam tikrą laiką, priklauso nuo jo konkrečių tikslų ir savo veiklos, kaip būdo pasiekti šiuos tikslus, santykinės vertės suvokimo.

16.1 paveiksle parodyta labai supaprastinta lūkesčių teorija, tačiau čia apibūdinti jos svarbiausi teiginiai. Žmogaus suinteresuotumo pasiekti konkrečius rezultatus lygis (pastangos) priklauso nuo to, kaip tvirtai jis yra įsitikinęs, kad gali tai pasiekti. Jei žmogus pasieks šį tikslą (veiklos rezultatus), ar organizacija jam už tai deramai atlygins ir ar šis atlygis atitiks jo asmeninius lūkesčius? Panagrinėkime šios teorijos keturis etapus.



16.1 pav. Supaprastintas lūkesčių modelis

Visų pirma kokius numanomus rezultatus darbuotojui siūlo darbas? Rezultatai gali būti teigiami: atlygis, darbo garantija, draugija, papildomos lengvatos ir galimybė panaudoti savo gebėjimus arba įgūdžius ir palankius ryšius. Antra

vertus, darbuotojas gali įžvelgti neigiamus rezultatus: nuovargį, nuobodulį, nusivylimą, nerimą, šurkštų vadovavimą arba grėsmę būti atleistam. Svarbu tai, kad tikrovė čia nėra svarbi; svarbiausia – kokius rezultatus kiekvienas darbuotojas įsivaizduoja neatsižvelgdamas, ar šie spėjimai yra tikslūs.

Antra, kiek darbuotojui šie rezultatai yra patrauklūs? Ar juos vertina teigiamai, neigiamai ar neutraliai? Tai akivaizdžiai yra žmogaus vidinis dalykas, todėl čia atsižvelgiama į žmogaus nuostatas, asmenybę bei poreikius. Žmogus, kuriam konkretus rezultatas atrodo patrauklus – t. y. jis šį rezultatą vertina teigiamai, bus labiau linkęs jo siekti nei nesiekti. Kitiems žmonėms šis rezultatas gali atrodyti neigiamas, tad jie bus linkę jo nesiekti. Dar kiti žmonės į šį rezultatą gali žiūrėti neutraliai.

Trečia, kaip darbuotojas turi elgtis, kad pasiektų šiuos tikslus? Rezultatai neturės įtakos darbuotojo veiklos rezultatams, jei jis aiškiai ir nedviprasmiškai nežinos, ką turi daryti, kad juos pasiektų. Pavyzdžiui, ką reiškia „stengtis gerai dirbti“ darbo įvertinimo prasme? Kokiais kriterijais remiantis bus įvertintas darbuotojo darbas?

Ketvirtas ir paskutinis dalykas tas, kaip darbuotojas vertina savo galimybes įvykdyti jam keliamus reikalavimus. Kokią tikimybę sėkmingai pasiekti iškeltus tikslus numato darbuotojas, įvertinęs savo kompetenciją ir galimybę kontroliuoti sėkmę lemiančius veiksnius?

Pabrėžkime kai kuriuos klausimus, kuriuos iškelė lūkesčių teorija. Pirmiausiai čia pabrėžiamas atlygis. Dėl to privalome tikėti, kad organizacijos siūlomas atlygis dera su darbuotojo noru. Tai asmeniniais interesais grindžiama teorija, pagal kurią kiekvienas žmogus siekia kuo didesnio savo poreikių patenkinimo. Mums turi rūpėti atlygio patrauklumas; todėl reikia žinoti ir suprasti, kaip žmogus vertina organizacijos atlygį. Darbuotojams turime atlyginti tokiais dalykais, kuriuos jie vertina teigiamai. Antra, lūkesčių teorijoje akcentuojamas pageidaujamas elgesys. Ar žmogus žino, ko iš jo tikimasi ir kaip jis bus vertinamas? Ir galiausiai – teorijoje nagrinėjami žmogaus lūkesčiai. Tai, kas realiai yra, neturi reikšmės. Darbuotojo pastangų lygį lemia jo paties įsivaizduojami darbo rodikliai, atlygis ir įgyvendintų tikslų, o ne objektyviai egzistuojantys rezultatai.

KULTŪROS ĮTAKA MOTYVACIJOS TEORIJOMS

Dauguma šiuolaikinių motyvacijos teorijų sukurta Jungtinėse Valstijose ir jos taikomos amerikiečiams. Tad darydami prielaidą, kad šias teorijas galima taikyti kitose šalyse, privalome būti atidūs. Akivaizdžiausia šioms teorijoms būdinga amerikietiška savybė yra ta, kad čia stipriai pabrėžiamas individualizmas ir gyvenimo kiekybės veiksniai. Pavyzdžiui, ir tikslų iškelimo, ir lūkesčių teorijose akcentuojamas tikslų įgyvendinimas ir racionalus bei

individualus mąstymas. Panagrinėkime, kokį poveikį šiame skyriuje pateiktoms motyvacijos teorijoms daro šis šališkumas.

A. Maslow poreikių hierarchijos teorija teigia, kad žmonių poreikiai prasideda nuo fiziologinių ir kyla hierarchijos laiptais aukštyn štai tokia tvarka: fiziologiniai, saugumo, socialiniai, pagarbos ir saviraiškos. Ši hierarchija, jei ji apskritai gali būti taikoma, galioja amerikietiškamai kultūrai. Kitose kultūrose poreikiai pagal svarbą gali kitaip išsirikiuoti. Tokiose šalyse, kaip Japonija, Graikija ar Meksika, kur netikrumo vengimo tendencijos yra ryškios, saugumo poreikis gali atsidurti šios hierarchijos viršuje. Šalyse, kuriose gyvenimo kokybės rodikliai yra labai svarbūs – tokiose kaip Danija, Švedija, Norvegija, Olandija ir Suomija, – hierarchijos viršuje gali būti socialiniai poreikiai. Pavyzdžiui, galima prognozuoti, kad grupinis darbas labiau skatins darbuotojus tose šalyse, kur itin vertinami gyvenimo kokybės kriterijai. Kita akivaizdžiai amerikietiška tendencinga motyvacijos koncepcija – laimėjimų poreikis. Požiūris, kad didelis laimėjimų poreikis yra vidinis stimulas, suponuoja dvi savybes – norą imtis vidutinės rizikos (tai netinka šalims, kur stipriai išreikštas netikrumo vengimas) ir rūpinimąsi darbo rezultatais (tai tinka beveik išimtinai tik toms šalims, kuriose skiriama daug dėmesio gyvenimo kiekybei). Šitoks derinys pastebimas tokiose anglosaksiškose šalyse, kaip Jungtinės Valstijos, Kanada ir Didžioji Britanija. Antra vertus, šių savybių beveik nepastebėsime tokiose šalyse, kaip Čilė ir Portugalija. Tikslų iškėlimo teorija taip pat neabejotinai susijusi su kultūra. Ji gerai tinka Jungtinėms Valstijoms, nes svarbiausi šios teorijos komponentai pakankamai darniai dera su JAV kultūra. Čia daroma prielaida, kad darbuotojai yra pakankamai savarankiški (valdžios nutolimo rodikliai nėra dideli), vadovai ir darbuotojai siekia sudėtingų tikslų (netikrumo vengimo rodiklis yra žemas), ir darbuotojai, ir vadovai didelę reikšmę teikia veiklos rezultatams (gyvenimo kiekybės rodiklis yra aukštas). Tikslų iškėlimo teorijos rekomendacijos neturėtų didinti darbuotojų motyvacijos tokiose šalyse, kaip Prancūzija, Portugalija ir Čilė, kur sąlygos yra priešingos.

17. ORGANIZACIJOS VEIKLOS GERINIMAS

GRĮŽTAMOJO RYŠIO (PERSONALO ĮVERTINIMO) PROCESAS

Grįžtamasis ryšys, angliškai vadinamas „*feedback*“, lietuviškojoje personalo vadybos terminologijoje tapatinamas su personalo įvertinimo sąvoka. Toliau tekste bus minimos abi sąvokos.

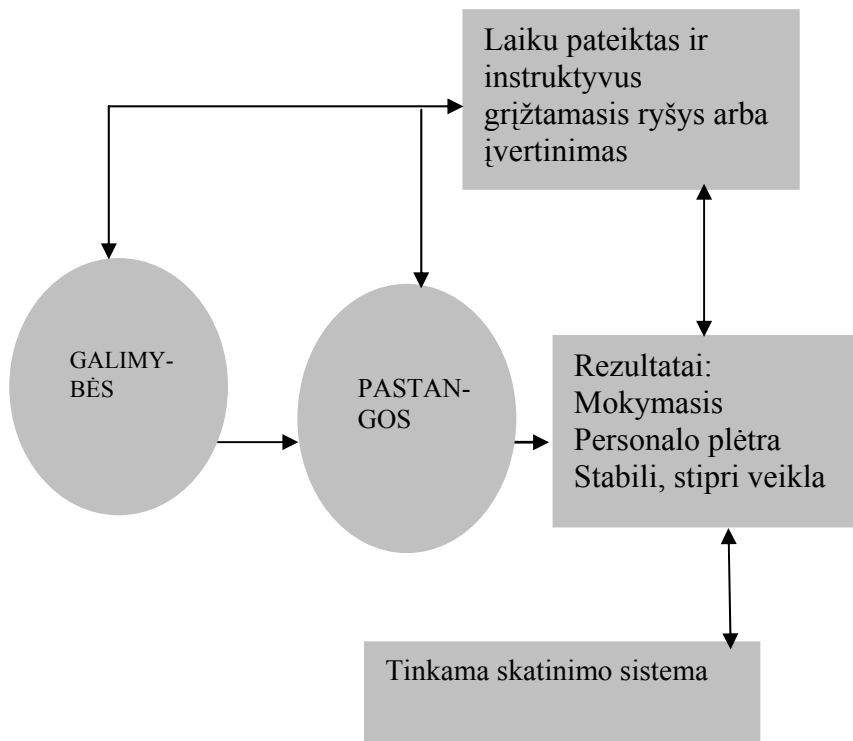
Personalo vertinimas gali būti apibrėžiamas kaip vadovo ar kolegų nuomonė apie darbuotojo elgesį atliekant numatytas funkcijas. Kitas apibrėžimas apimtų šias grįžtamojo ryšio suvokimo sudedamąsias dalis: objektyvią arba subjektyvią informaciją apie individualią ar kolektyvinę veiklą. Kitaip klasifikuojant, vertinimas gali būti formalus ir neformalus.

Neformalus vertinimas – nuolatinio grįžtamojo ryšio pavaldiniams suteikimas ir informavimas apie jų veiklos lygį. Neformalus vertinimas grindžiamas kasdieninės veiklos rezultatais ir skatina norimą darbo lygį bei slopina nepageidaujamą prieš jam paaiškėjant.

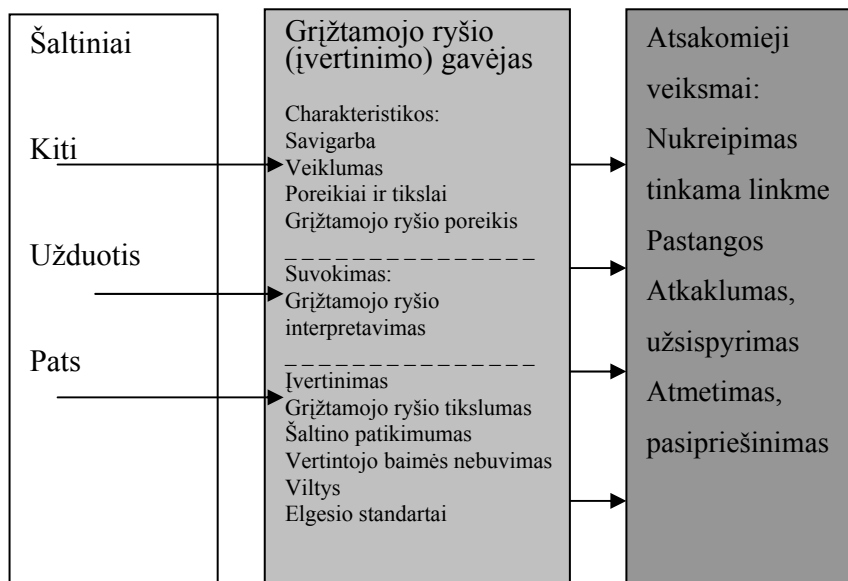
Formalus vertinimas – formalizuotas procesas, skirtas darbuotojams bei jų darbui vertinti. Jis vyksta tam tikru periodiškumu.

GRĮŽTAMOJO RYŠIO SĄSAJOS VEIKLOS CIKLE

Grįžtamojo ryšio sąsajos organizacijos veiklos cikle gali būti pavaizduotos taip:



17.1 pav. Grūztamojo ryšio sąsajos organizacijos veiklos cikle



17.2 pav. Bendras grįžtamojo ryšio modelis

ĮVERTINIMO FUNKCIJOS IR TIKSLAI

Dažniausiai skiriamos tokios įvertinimo funkcijos:

mokomoji-instrukcinė;

motyvacinė, kuri turi atsakomuosius veiksmus.

Literatūroje skiriami tokie įvertinimo tikslai:

vadovavimo gerinimas: jis pagerėja, nes įvertinami darbo rezultatai, nustatomos stipriosios ir silpnosios darbuotojų savybės bei numatomos priemonės trūkumams šalinti;

personalo formavimo optimizavimas: pareigybėms užimti parenkami tinkamiausi kandidatai, atsižvelgiant į darbo vietos reikalavimus ir darbuotojų savybes, kryptingai organizuojant darbuotojų pavadavimą, perkėlimą, atleidimą;

mokėjimo už darbą pagal darbo rezultatus organizavimas;

personalo ugdymo sistemos tobulinimas: organizuojama kryptinga mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistema;

bendradarbiavimo plėtimas: vertinant kalbamasi, aptariami bendravimo trūkumai, todėl vertinimas yra kartu ir mokymasis;

darbuotojų motyvavimo stiprinimas.

Personalo vertinimas yra naudingas:

- ◆ bendradarbiams, nes jie supranta, ko iš jų norima, supažindinama su darbo rezultatų vertinimu ir suformuluojamos tolesnio tobulėjimo rekomendacijos;
- ◆ vadovybei, nes ji žino, su kuo turi reikalą, gali numatyti tinkamiausias motyvavimo priemones, gali priimti tinkamą sprendimą parinkdama bendradarbius.
- ◆ įmonei, nes optimizuojamas personalo valdymas, personalo struktūra, darbo užmokesčio struktūra, suburiamas keliamus uždavinius pasirengęs spręsti kolektyvas.

Pagrindinis įvertinimo tikslas susijęs su tuo, kad suteikiama galimybė didinti organizacijos veiklos efektyvumą.

PERSONALO ĮVERTINIMO BŪTINUMAS, PRINCIPAI IR PROBLEMOS

Būtinumas išplaukia iš naudos bendradarbiams, vadovybei ir įmonei.

FORMALUS VERTINIMAS

Pagrindiniai principai, kuriais remiantis organizuojamas formalus vertinimas:

- ◆ vertinimo reguliarumas: personalas turi būti vertinamas kas ketvirtį, o vadovai – vieną kartą per dvejus metus;
- ◆ vertinimo nepriklausomumas ir objektyvumas: siekiama išvengti „etikečių klįjavimo“;
- ◆ vertinimo rezultatai privalo turėti įtakos perkėlimui į aukštesnes pareigas, materialinei padėčiai ir socialiniam statusui;
- ◆ vertinimo efektyvumas: tikslai turi būti pasiekti atsižvelgiant į sąnaudas;
- ◆ vertinimo demokratiškumas ir konfidencialumas.

Visas vertinimo problemas galima sugrupuoti į 3 grupes:

- ◆ vertinimo turinys;
- ◆ vertinimo metodai;
- ◆ vertinimo procedūra.

Vertinimo turinys

Vertinimo turinys susideda iš trijų komponentų:

- ◆ darbo rezultatų įvertinimas;
- ◆ pačio darbo įvertinimas;

- ◆ asmenybės įvertinimas.

Darbo rezultatų įvertinimas. Darbo rezultatų įvertinimo rodikliai:

- ◆ apdorojamos informacijos kiekis (populiarus JAV);
- ◆ gamybinių rezultatų rodiklis (šiuo metodu vertinami linijinių vadovų darbo rezultatai);
- ◆ valdymo rezultatų rodiklis (dažniausia naudojamas funkcinių vadovų darbo rezultatams vertinti).

Pačio darbo įvertinimas:

- ◆ pagal darbo laiko sąnaudas. Naudojamas darbo dienos fotografijos metodas – visą darbo dieną stebima, ar visi darbuotojo atliekami darbai atitinka pareiginę instrukciją;
- ◆ vertinimas pagal laiko sąnaudas. Šis metodas naudingas, bet nepakankamai apibūdina darbuotoją ir nėra pakankamas norint palyginti du darbuotojus;
- ◆ kai kurie mokslininkai, vertindami darbo sudėtingumą, pasiūlė išnagrinėti tokius veiksnius:
 - veiklos apimtis;
 - darbuotojo savarankiškumo lygis;
 - vadovavimo funkcijų apimtys;
 - atsakomybės laipsnis.

Kitų nuomone, svarbesni tokie veiksniai:

- darbuotojų pasirengimo lygis;
- žinios;
- patirtis.

Pateiktoje lentelėje darbas vertinamas pagal valdymo sudėtingumą.

17.1 lentelė. Valdymo sudėtingumo vertinimas

Veiksny	Skirto darbo sudėtingumo vertinimas	Darbų visumos pagal pareigas vertinimas
Darbo turinys		
Darbų įvairovė ir kompleksiškas		
Savarankiškumo laipsnis		
Vadovavimo apimtis ir sudėtingumas		
Atsakomybės pobūdis ir laipsnis		
Kūrybinių ir standartinių procedūrų santykis		

Asmenybės įvertinimas. Vertinant darbuotojo savybes, jas galima sugrupuoti į dvi grupes:

- ♦ dalykinės: vienas iš kriterijų – profesinė kompetencija (išsilavinimas, darbo patirtis, žinių gilinimas, darbo stažas); kiti kriterijai – organizaciniai sugebėjimai, darbo drausmė bei pareiginių įsipareigojimų vykdymo kokybė.
- ♦ asmeninės savybės, kurios vertinamos pagal tokius kriterijus: kūrybinis darbuotojo aktyvumas, sugebėjimas įvertinti ir priimti kritiką, psichologinis pritaipimas kolektyve.

Vertinimo metodai

Prieš vertinimą reikia surinkti informaciją apie darbuotoją. Yra naudojami keturi informacijos gavimo būdai:

- ♦ dokumentinių bei kitų rašytinių šaltinių analizė (asmens įskaitos lapo duomenys, atsiliepimai apie darbuotoją, įvairūs įsakymai);
- ♦ pokalbiai ir apklausos;
- ♦ stebėjimas;
- ♦ specialūs tyrimai.

Surinkus šią informaciją ir ją išanalizavus, galima rinktis vertinimo metodą. Visus vertinimo metodus galima suskirstyti į:

aprašomojo pobūdžio (apibūdinantys darbuotojų savybes kokybiniai metodai):

biografinis,
laisvų žodinių arba rašytinių charakteristikų,
pavedimų atlikimo,
grupinių diskusijų.

etalono metodas (iš visų darbuotojų išrenkamas pavyzdinis darbuotojas, su kuriuo lyginami kiti);

matricinis metodas (matricos metodu lyginamos turimos ir pageidaujamos savybės);

tarpiniai metodai (tai gali būti ir aprašomųjų, ir kokybinių metodų kombinacijos);

metodai, kuriais remiantis vertinamos kiekybinės savybės:

aranžuotės – nustatoma darbuotojo vieta tarp kitų pagal rangą;

porinio suliginimo metodas – darbuotojai lyginami vieni su kitais, nustatomas eiliškumas pagal gerumą;

balų metodas – balų skyrimas už tam tikrą užduoties įvykdymą;

laisvų balų metodas – vertinami pasiekimai ir nesėkmės, bet balai skiriami po įvykio;

grafinio profilio metodas – laužtė, atvaizduojanti jau skirtus balus;

koeficientų metodas – kai faktiniai vertinimai lyginami su normatyvu ir gaunami koeficientai, kurie leidžia palyginti.

Metodų patikimumas labai skiriasi. Patikimiausi yra laisvų balų metodas, grafinio profilio bei koeficientų metodai.

Vienas iš naujausių, netradicinių– „360 laipsnių” metodas, kuomet lyginamos faktinės darbuotojo savybės su norimomis. Vertinime dalyvauja pats darbuotojas, vadovai, pavaldiniai, kolegos bei klientai. Šiuo metodu naudojantis apibendrinama informacija, įvertinama įvairiais aspektais žvelgiant iš informacijos šaltinio pozicijų.

Kitas kiek netradicinis įvertinimo būdų yra viršininko įvertinimas, kurį teikia pavaldiniai.

Vertinimo procedūra

Vertinimo procedūroje būtina numatyti:

- ◆ vertinimo atlikimo vietą;
- ◆ vertinimo subjektą (personalo tarnyba, tiesioginis vadovas, aukštesnio lygio vadovas, pats darbuotojas, pavaldiniai, kolegos, pašalinė organizacija, specialiosios vertinimo tarnybos);
- ◆ vertinimo programą, į kurią įeina:
konkrečios vertinimo užduoties numatymas,
informacijos, būtinos vertinimui, rinkimas,
pats įvertinimas,
atitinkamo sprendimo priėmimas.
- ◆ vertinimo rezultatų panaudojimą (pagal vertinimo rezultatus turi būti sudarytas bendras planas – ką paskatinti, ką nubausti).
- ◆ vertinimo technologiją (rankinė, mechanizuota, automatizuota).

NEFORMALUS VERTINIMAS

Atliekant neformalų vertinimą reikia laikytis tokių taisyklių:

Svarbiausias vertinimo tikslas – nubausti darbuotojo už klaidas, o padėti jam nenukrypti nuo dienotvarkės ir suteikti papildomos medžiagos ar patarti, kaip atlikti užduotį.

Užduotis išskaidyti į atskiras smulkesnes užduotis ir nustatyti jų terminus.

Svarbu, kad veikla būtų vertinama palankiai, o ne neigiamai.

Pokalbis apie darbuotojo veiklą turi vykti:

pokalbis apie veiklą, karjerą ir atlyginimą turi vykti atskirai;
jei personalui sakysite tik blogas naujienas apie įmonės blogą padėtį,
jis nekreips dėmesio į atsiliepimus apie savo veiklą;
atsiliepimai apie veiklą ir pokalbis apie karjerą neturėtų vykti tik kartą
per metus, tai turėtų vykti kuo dažniau;
vertinimo procesas (motyvacija) turi dominti tiek vadovus, tiek
darbuotojus.

Vertinimo patikimumas

Vertinant daromos klaidos skirstomos į tokias grupes:

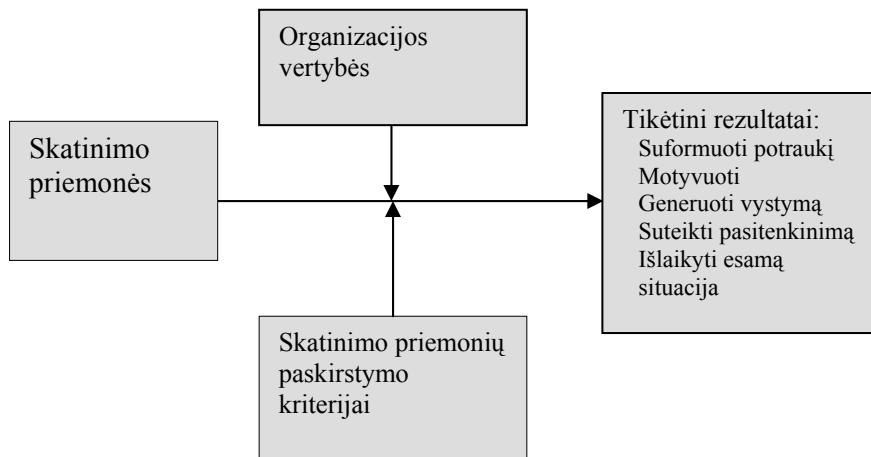
- ◆ asmeninės klaidos:
projektavimo klaidos (sukuriami nerealūs uždaviniai, vertinimo
metodai),
išankstinės neigiamos nuomonės turėjimas, remiantis pirmu išpūdžiu.
sąmoningai klastojami vertinimo rezultatai, kai juos bandoma sukurti
iš anksto;
- ◆ klaidos susijusios su stebėjimais – šias klaidas lemia informacijos
gavimo bei apdorojimo netikslumas;
- ◆ socialinės aplinkos situacinė įtaka.

Siekiant išvengti klaidų reikalinga išnagrinėti dažniausiai pasitaikančias
klaidas ir gerai išmanyti vertinimo metodikas.

Skatinimo procesas

Vienas valdymo teorijų pradininkų yra pasakęs: „Kuo skiriasi gyva nuo
negyvo? Visa, kas reaguoja į skatinimą, yra gyva. Visa, kas gyva, nori būti
skatinama“.

Aptartas grįžtamasis ryšys gavėjo sąmonėje asocijuojasi su tam tikru atpildu
arba, kitaip tariant, viena ar kita skatinimo forma.



17.3 pav. Bendras skatinimo modelis organizacijoje

Skatinimo priemonės skirstomos į:

1. turinčias finansinę, materialinę išraišką: atlyginimas, premijos, kt.
2. turinčias socialinę išraišką: pagyrimas, pripažinimas, pasitenkinimas darbu, laimėjimo pojūtis, savigarba, socialinis pripažinimas.

Skatinimo priemonių paskirstymo kriterijai grupuojami:
 atsižvelgiant į pelno maksimizavimo rezultatus;
 proporcingai indėliui į darbą;
 visiems darbuotojams vienodai – lygybės principas;
 atsižvelgiant į poreikius.

18. SOCIALINĖS GRUPĖS IR BENDRAVIMAS

KOMUNIKACIJOS REIŠMĖ

Komunikacija yra suprantama kaip procesas, kurio metu žmonės, perduodami simbolinius pranešimus, siekia pasikeisti reikšmėmis. Kitaip tariant, komunikacija – tai informacijos perdavimo ir priėmimo procesas. Siuntėjas yra atsakingas už aiškia, vienprasmę informaciją, kurią perduoti turi taip, kad gavėjas galėtų ją korektiškai priimti. Gavėjas, priėmęs informaciją, privalo įsitikinti, jog ta informacija yra visa bei teisingai suprasta.

Kiekvienoje organizacijoje komunikacija yra labai svarbi. Komunikacija – viena iš būtinų organizacijos gyvavimo sąlygų. Jei nebus veiksmingos komunikacijos tarp dalių, tas santykių modelis, kurį vadiname organizacija, labai gerai netarnaus niekieno poreikiams.

Vadovas, sprenddamas problemas bei numatydamas sprendimų įgyvendinimo būdus, sukuria daugiausia kitiems organizacijos nariams reikalingos informacijos, todėl yra vienas iš svarbiausių komunikacijos centrų organizacijoje. Dėl šios priežasties vadovas turi sugebėti efektyviai veikti ir kaip informacijos šaltinis bei perdavėjas, ir kaip informacijos priėmėjas bei vartotojas. Taigi vadovams komunikacija yra svarbi dėl trijų priežasčių:

- ◆ komunikacija – tai bendra valdymo proceso (planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės) gija. Vadovai kuria planus bendraudami su darbuotojais savo organizacijoje ir organizuoja tų planų įgyvendinimą, svarsto, kaip geriau paskirstyti įgaliojimus ir suprojektuoti darbus;
- ◆ geri komunikacijos įgūdžiai gali suteikti vadovams galimybę panaudoti visus savo gabumus. Vadovai susidurę su neįprastais papročiais, posakiais bei poelgiais, kurie jiems galbūt atrodo labai svetimi, gali šalintis ir vengti bendrauti, ir taip gali būti pražiūrėta gera galimybė;
- ◆ vadovai neišvengiamai nemažai laiko skiria komunikacijai – jie privalo bendrauti su pavaldiniais, viršininiais ar kolegomis, vartotojais ar tiekėjais.

Henris Mintzbergas vadovo darbą apibūdino remdamasis trimis jo atliekamais vaidmenimis. Matyti, kad komunikacija visais šiais atvejais atlieka labai svarbų vaidmenį. Taigi komunikacijos įtaka trims vadovo vaidmenims pagal Mintzbergą yra tokia:

Tarpasmeninių santykių vaidmuo: vadovai atstovauja sau bei atlieka lyderio vaidmenį, jie bendrauja su pavaldiniais, vartotojais tiekėjais ir savo kolegomis organizacijoje.

Informacinis vaidmuo: vadovai siekia surinkti žinias iš savo kolegų, darbuotojų ir per kitus asmeninius kontaktus apie viską, kas gali turėti įtakos jų darbui ir atsakomybei. Mainais jie skleidžia įdomią ar svarbią informaciją.

Sprendimų priėmimo vaidmuo: vadovai įgyvendina naujus projektus, sprendžia problemas ir paskirsto išteklius organizacijos nariams bei skyriams. Kai kuriuos sprendimus vadovai priima vieni, bet ir tada jie remiasi žiniomis, kurios komunikacijos būdu jiems buvo perduotos. Vadovai savo ruožtu šiuos sprendimus turi perduoti kitiems.

KOMUNIKACIJOS RŪŠYS

Komunikacija gali būti skirstoma pagal įvairius požymius:

1. verbalinė (rašytinė, žodinė) ir neverbalinė (mimika, gestai);
2. vienpusė (vadovo nurodymai) ir dvipusė (dialogas);
3. formali (ataskaitos) ir neformali (užrašai, darbuotojų pokalbiai);
4. vertikali ir horizontali (organizacijos struktūroje).

Labai dažnai apie šnekamąją ir rašytinę kalbą (verbalinė komunikacija) galvojama kaip apie tiesioginės komunikacijos priemonę, tačiau mūsų siunčiamas žinias stipriai veikia tokie nežodiniai veiksniai, kaip kūno judesiai, drabužiai, atstumas nuo žmogaus, su kuriuo kalbame, jo poza, veido išraiška, akių judesiai bei kūno sąlytis (neverbalinė komunikacija). Todėl reikia stengtis, kad nebūtų siunčiami klaidingi pranešimai – gestai, apranga, poza, mimika ir kita iškalbinga neverbalinė informacija turi atitikti žodinį pranešimą.

Vertikali informacija yra komunikacijos rūšis, kai informacija keliauja organizacijos komandų grandine aukštyn arba žemyn. Informacijos srautas iš viršaus į apačią prasideda nuo aukščiausiųjų valdymo lygių, po to keliauja žemyn per valdymo lygius, kol pasiekia eilinius darbininkus ir nevaldymo personalą. Pagrindinis tokios komunikacijos (iš viršaus į apačią) tikslas – darbuotojams patarti, nurodyti, juos informuoti, instruktuoti ir įvertinti bei pateikti organizacijos nariams reikiamų žinių apie organizacijos tikslus ir politiką.

Pagrindinis komunikacijos priešinga kryptimi (iš apačios į viršų) tikslas – pateikti aukštesniems valdymo lygiams informaciją apie tai, kas vyksta žemesniuose lygiuose. Tokia komunikacija – tai ataskaitos apie atliktą darbą, pasiektą pažangą, pasiūlymai, paaiškinimai ir pagalbos ar sprendimo prašymai.

Vertikali komunikacija turi tam tikrų trūkumų. Vertikali informacija dažnai yra tik iš dalies tiksli ar išsami, nes:

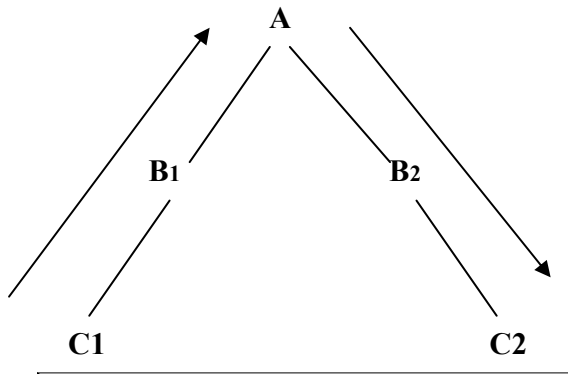
- ♦ komunikacija iš viršaus į apačią dažnai yra modifikuojama, recenzuojama ar stabdoma kiekviename valdymo lygyje, kadangi vadovai sprendžia, ką jie turėtų perduoti savo darbuotojams ir ko neperduoti;

- ◆ komunikacija iš apačios į viršų dažnai filtruojama, kondensuojama ir keičiama vidurinio lygio vadovų, manančių, kad jų darbas – apsaugoti aukštesniųjų lygių vadovus nuo neesminės informacijos, atsirandančios žemesniuose valdymo lygiuose;
- ◆ vidurinio lygio vadovai taip pat gali nuslėpti jiems nepalankią informaciją nuo aukštesnio lygio vadovų.

L. W. Porterio ir K. H. Roberts atlikta tyrimų apžvalga rodo, kad vertikali komunikacija tikslesnė, jei viršininko ir jo pavaldinio mąstymas panašus. Tačiau jai trukdo užimamos padėties ir turimos valdžios skirtumai, pavaldinio noras, kad informacija greičiau judėtų aukštyne bei pasitikėjimo tarp vadovo ir pavaldinio stoka.

Komunikacijos, nukreiptos iš viršaus į apačią, problemų iškyla tada, kai vadovai nepateikia darbuotojams būtinų žinių, kad jie galėtų gerai atlikti savo užduotis. Dažnai vadovai nesugeba perduoti svarbios informacijos ar tinkamai apmokyti darbuotojų, ir kartais šis komunikacijos trūkumas būna sąmoningai apgalvotas, pavyzdžiui, kai vadovai nutyli informaciją, kad išlaikytų darbuotojų priklausomybę. Kai informacija perduodama iš viršaus į apačią ne visa, pavaldiniai gali sutrikti ir nesugebėti gerai atlikti užduočių.

Schematiškai vertikalią informaciją galima būtų pavaizduoti taip:



18.1 pav. Tradicinė vertikali komunikacija

Horizontali komunikacija atsiranda tarp darbo grupės narių, tarp kelių darbo grupių, tarp skirtingų grandžių narių, tarp linijinių ir patariamųjų to paties lygio vadovų. Kadangi ši komunikacija labiau priklauso nuo darbo srauto, o ne nuo komandų grandinės, ji yra tiesioginis koordinavimo ir problemų sprendimo kanalas. Šios komunikacijos pagrindinis pranašumas yra tas, kad išvengiama

daug lėtesnės procedūros, pagal kurią komunikacija nukreipiama per bendrą viršininką. Kitas privalumas yra tas, kad ji sudaro organizacijos nariams galimybę užmegzti santykius su kolegomis, sau pagal rangą lygiais darbuotojais. Šie santykiai yra labai svarbūs darbuotojų poreikiams patenkinti.

Nors didelė horizontalios komunikacijos dalis vyksta už komandavimo grandinės ribų, ji neretai susiformuoja žinant, pritariant ir skatinant vadovams, kurie suvokia, kad horizontali komunikacija dažnai palengvina jų bendravimo našumą ir sumažina nesklaidumą bei netikslumą skaičių, kai reikiami žmonės užmezga tiesioginį ryšį.

Formali komunikacija yra susijusi su organizacijos struktūra ir yra kontroliuojama vadovų. Tokios komunikacijos pavyzdžiai galėtų būti informaciniai biuleteniai, ataskaitos, darbuotojų susirinkimai. Ši formali informacija yra perduodama formaliais komunikacijos kanalais, kurie pasižymi tokiais požymiais:

augant organizacijai plečiasi ir šie kanalai. Jie kliudo laisvai tekėti informacijai tarp įvairių organizacijos lygių. Tai turi ir privalumų – aukštesnio lygio vadovai nepaskesta informacijos pertekliuje, ir trūkumų – kartais aukštesnio lygio vadovų nepasiekia informacija, kurią jie turėtų žinoti.

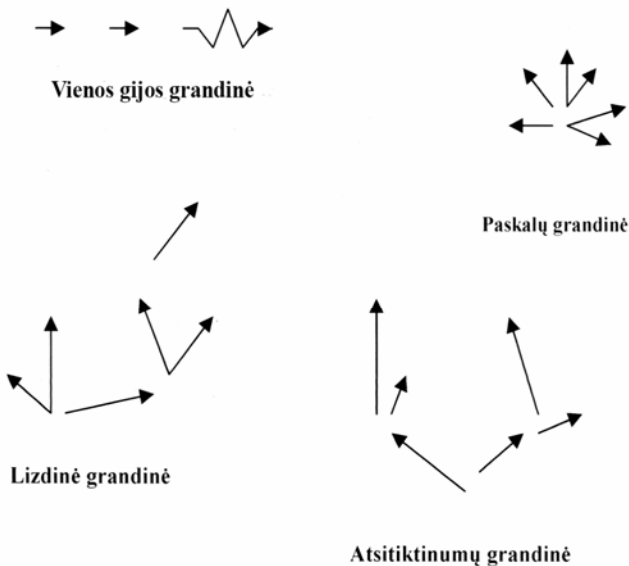
Neformali komunikacija – tai paprastai nesankcionuota komunikacija organizacijos viduje. Viena neformalios komunikacijos rūšių yra gandų tinklai, kurie taip pat dažniausiai būna nesankcionuoti. Gandų tinklas organizacijoje dažniausiai sumegzta iš kelių neformalių komunikacijos tinklų, kurie tarpusavyje susikerta keliose vietose, t.y. kai kurie gerai informuoti individai priklauso keliems neformaliems tinklams. Gandai visiškai nepaiso postų ar valdžios ir gali susieti organizacijos narius įvairiomis kryptimis: horizontaliai, vertikalčiai ar įstrižai.

Šalia socialinių ir neformalios komunikacijos funkcijų, gandai atlieka dar keletą su darbu susijusių funkcijų. Pavyzdžiui, nors gandas yra be galo sunku kontroliuoti, tačiau informacija jų kanalais sklinda daug greičiau nei formaliais komunikacijos kanalais. Taip yra dėl to, kad informacija šiuo būdu paprastai perduodama ne vienam žmogui, bet keliems iš karto. Taip pat ši informacija greičiau perduodama dėl to, kad ji domina organizacijos darbuotojus, yra tiesiogiai su jais susijusi. Vadovai galėtų pasinaudoti šiais tinklais, sąmoningai leisdami informacijai „nutekėti“.

Keith Davis išskyrė keturis gandų grandinės tipus:

- ◆ vienos gijos grandinė,
- ◆ paskalų grandinė,
- ◆ atsitiktinumų grandinė,
- ◆ lizdinė grandinė.

Šie gandų grandinių tipai grafiškai pavaizduoti 18.2 paveiksle.



18.2 pav. Gandų grandinių tipai

18.2 paveiksle matome, jog „vienos gijos grandinėje“ asmuo A pasako ką nors asmeniui B, o tas perduoda asmeniui C, ir taip toliau paeiliui. Šioje grandinėje informacija yra labiausiai iškraipoma. „Paskalų grandinėje“ vienas asmuo sužino ką nors ir visiems pasakoja, ką sužinojo. Ši grandinė labai populiari, ja perduodama įdomi, tačiau su darbu dažniausiai nesusijusi informacija. „Atsitiktinumų grandinėje“ individui visai nesvarbu, kam perduoti informaciją, jis atsitiktinai pasirenka adresatus, o šie elgiasi lygiai taip pat. Šia grandine dažniausiai perduodama įdomi, tačiau nereikšminga informacija. „Lizdinėje grandinėje“ asmuo A perduoda informaciją keliems atrinktiems asmenims, ir kai kurie iš jų toliau informuoja kitus atrinktus.

Keith Davis nuomone, lizdinė grandinė paplitusi organizacijose. Paprastai tik keli asmenys, vadinami ryšininkais, toliau perduoda gautą informaciją ir tai tik tiems, kuriais jie pasitiki ar iš kurių tikisi malonių.

Taigi Keith Davis išskiria tokius gandų grandinių požymius:

- ◆ žmonės paprastai kalba, kai informacija yra nauja;
- ◆ žmonės kalba apie dalykus, kurie yra susiję su jų darbu;
- ◆ žmonės kalba apie tuos, kuriuos pažįsta;
- ◆ žmonės, dirbantys šalia, paprastai priklauso tai pačiai gandų grandinei;
- ◆ žmonės, kurie susitinka atlikdami kokią procedūrą, paprastai priklauso tai pačiai gandų grandinei.

VEIKSMINGA KOMUNIKACIJA

Kiekvienas vadovas turi stengtis, kad komunikacija įmonėje būtų efektyvi, nes tik taip bus užtikrinta sėkminga įmonės veikla. Teigiama, jog neefektyvi komunikacija gali atsirasti dėl:

suvokimo skirtumų – žmonės, kurių išsilavinimas ar žinių lygis skirtingas, dažnai tuos pačius reiškinius suvokia nevienodai. Suvokimo skirtumų gali kilti ir dėl lyčių skirtumo. Praėjusio dešimtmečio tyrimai parodė, jog moterys ir vyrai mūsų kultūroje vartoja savitus kalbos stilius ir, kalbėdami vieni su kitais, linkę atlikti skirtingus vaidmenis. Šie skirtumai gali sukelti nevykusį bendravimą bei konfliktus.

Siekiant išvengti skirtingo tų pačių dalykų supratimo, pranešimas turi būti pateikiamas taip, kad jį galėtų suprasti įvairaus patyrimo ir pažiūrų žmonės.

Emocinės reakcijos – pyktis, meilė, savigny, neapykanta, pavydas, baimė, varžymasis – turi įtakos mūsų supratimui, t.y. tam, kaip mes suprantame kitų žmonių pateikiamą informaciją ir kokią poveikį mes darome kitiems perduodami savo pranešimus.

Geriausias požiūris į emocijas būtų laikyti jas komunikacijos proceso dalimi ir stengtis suprasti, kad dėl jų kyla problemų.

Mūsų siunčiamas žinias stipriai veikia neverbalinė informacija – kūno judesiai, mimika, atstumas nuo žmogaus – ir ja mes galime perteikti skirtingus ketinimus. Pagrindinė priemonė komunikacijos prieštaravimams įveikti – žinoti apie juos ir rūpestingai saugotis, kad nebūtų siunčiami klaidinantys pranešimai. Labai pravartu analizuoti kitų žmonių neverbalinį bendravimą ir stengtis pritaikyti išmoktas tiesas sau ir savo santykiuose su kitais.

Gavėjo pasitikėjimas ar nepasitikėjimas jam pateikta informacija yra daugiausia siuntėjo patikimumo gavėjo mintyse atspindys. Jei darbuotojai ne kartą susidūrė su tuo, kad vadovas neįvykdė pažadų, tokio vadovo bendravimas su šiais žmonėmis gali būti pažeistas.

Vadybos teorija dabar pateikia šiuos komunikacijos principus, kurių laikantis gali būti užtikrinta veiksminga komunikacija:

- ◆ išbaigtumas – komunikuojant turi būti apimamas visas kompleksas su problema susijusių klausimų;

- ◆ glaustumasis – naudoti tik reikalingus žodžius ir ženklus, nepateikti nereikalingos informacijos;
- ◆ adresuotumas – orientuotis į adresatą, o ne į siuntėjo norus;
- ◆ konkretumas – remtis faktais, orientuotis į aiškiai apibrėžtus veiksmus;
- ◆ aiškumas – informaciją pateikti adresatui prieinama forma;
- ◆ tikslumas – naudoti tik tikslus, patikrintus faktus ir duomenis, mintis reikšti vengiant daugiaprasmiško jų suvokimo;
- ◆ padorumas, sąžiningumas, savikritiškumas, pagarba adresatui, dirginimo vengimas.

Amerikos vadybos asociacija (American Management Association) siūlo laikytis tokių geros komunikacijos taisyklių, vadinamų 10-čia įsakymų:

prieš bendraudamas stenkis savo mintis susisteminti. Daugelis komunikacijų nepavyksta dėl netinkamo planavimo. Planavimas turėtų apimti požiūrius ir mąstymą tų, kurie gaus tą informaciją, bei tų, kurie susiję su šia informacija;

išnagrinėk tikrąjį kiekvienos komunikacijos tikslą. Prieš bendraudamas paklausk savęs, ko tu iš tikrųjų nori pasiekti – gauti informaciją, inicijuoti veiksmą, pakeisti kito žmogaus požiūrį? Taip pat nesistenk pasiekti labai daug vienu kartu – kuo informacija bus tikslesnė, tuo didesnės pasisekimo galimybės;

apsvarstyk, kokia bus aplinka, kai bendrausi. Ketinimai nusakomi ne vien žodžiais, yra daugybė kitų veiksnių, darančių įtaką komunikacijai: laikas, privatus ar viešas bendravimas, socialinė atmosfera, papročiai bei ankstesnė patirtis;

planuodamas komunikaciją, kai tik įmanoma, tarkis su kitais. Dažnai yra siekiama kitų dalyvavimo ketinant bendrauti ar renkant faktus, kuriais bus remiamasi. Tai lemia didesnę efektyvumą;

bendraudamas būk atidus – reikia suvokti tiek apskritai informacijos turinį, tiek paslėptą reikšmę. Tavo balso tonas, išraiška, išvaizda vaidina ne paskutinį vaidmenį siekiant numatyto tikslo;

pasinaudok galimybe padėti ar perduoti kažką vertingo žinios gavėjui. Paprastai didžiausias atsakas būna į tą informaciją, kuri žmonėms yra svarbi;

stebėk savo bendravimą. Mūsų pastangos gali nueiti veltui ir galime net nesužinoti, ar perdavėme norėtą informaciją tinkamai, jei nežinosime, kaip mus supranta;

bendrauk ir šiandien, ir rytoj. Svarbiausia yra tai, kad komunikacija būtų pagrįsta ilgalaikiais tikslais bei nauda;

įsitikink, kad tavo veiksmai neprieštarauja tam, ką sakai. Labiausiai įtikinama yra tai, ką darai, o ne ką sakai. Kai žmogaus veiksmai prieštarauja jo žodžiams, mes esame linkę ignoruoti žodžius;

siek ne tik būti suprstas, bet ir suprasti – būk geras klausytojas. Klausymasis yra vienas svarbiausių, sunkiausių dalykų bendraujant, nors dažnai to nepaisoma.

19. LYDERIAVIMAS

Kažkas yra pasakęs, kad lyderis yra žmogus, kuris išsiaiškina, kurlink žygiuoja paradas, iššoka į jo priekį ir sušunka „Sekit paskui mane!“ . Dabar jau aišku, kad toks požiūris į lyderiavimą šiuolaikiniame nuolat kintančiame pasaulyje negali veikti. Pripažinti lyderiai, tokie kaip Nelsonas Mandela, Mahatma Ghandi, Anita Roddick, Johnas Kennedis ir Richardas Bransonas, vedė žmones visai naujomis kryptimis. Jie išvelgdavo įvairias patobulinimų galimybes, surinkdavo savo sekėjus ir atsisakydavo susitaikyti su nesėkmėmis. Trumpai tariant, sėkmingais lyderiais vadinami tie, kurie geba padaryti pastebimus pakeitimus. Tačiau ar didelius pakeitimus įmanoma padaryti šiuolaikinėje organizacijoje?

OE tyrimai parodė, kad lyderiai gali šį tą pakeisti. Pavyzdžiui, vienas tyrimas nustatė ryšį tarp grynojo pelno ir lyderiavimo 167 kompanijose iš 13 šakų. Šis tyrimas apėmė 20 metų laikotarpį. Didesnis pelnas buvo gaunamas kompanijose, turinčiose puikiai dirbančius lyderius. Sėkminga organizacijos raida labai smarkiai priklauso nuo efektyvaus lyderiavimo. Anot Johno Kotterio, organizacinių pokyčių specialisto, sėkmingam organizaciniam pasikeitimui reikia 70–90% lyderiavimo ir 10–30% vadovavimo.

Lyderiavimas (*leadership*) priklauso nuo kultūros geografinė prasme. Amerikiečiai yra vieninteliai, kurie taip atvirai, kartais net „apsėstai“, šneka apie savo valdančiąją naciją (*nation of leadership*). Šioje šalyje lyderis yra tapęs kažkuo panašiu į kultą. Pavyzdžiui, prancūzai savo kalboje net neturi žodžio „leadership“ atitikmens. Vokiečiai turi tikslus žodžius lyderiui ir vadovavimui apibūdinti; tačiau Hitleris pavertė juos politiškai neteisingais. Mussolinis labai panašiai suniekino itališką žodį *duce*. Skandinavijoje ir Olandijoje situacija yra dar opesnė: čia lyderiai visai nesieltgia taip, kaip jiems derėtų, bent jau taip, kaip tai aprašo amerikietiškosios knygos.

Puikus pavyzdys yra Ingvaro Kamprado neformalus vadovavimas didžiausiam pasaulio namų baldų tinklui IKEA. Patriarchalinis bendravimas su darbuotojais ir klientais atspindėjo jo gyvenimo filosofiją. Jo natūralus susidomėjimas ir šiltas bendravimas su žmonėmis, be abejonės, yra viena svarbiausių sėkmės priežasčių. Dėl jo įtakos įmonėje vyrauja neformali aplinka, kuri pabrėžia paprastumą. Tai atsispindi net dailioje, bet paprastoje darbuotojų aprangoje (vilkima džinsais ir megztiniais), biuro atmosferoje, kur beveik kiekvienas sėdi atviroje vietoje.

Toks nuo kultūros priklausantis fenomenas skirtas ne tik siauram charizmatinių lyderių (*leaders*) ratui ar aukščiausiems vadovams. Angiškai kalbančiose šalyse, ypač JAV, daug labiau pasitikima vadovavimu darbuotojams, jų priežiūra nei kitose šalyse.

Lyderiavimo koncepcijos skiriasi ir Europos šalyse. Šiaurės vakarų Europos šalyse labai smarkiai pabrėžiamas „tarpasmeninis atvirumas ir artumas“ (*interpersonal directness and proximity*). Šiose šalyse sėkmingais lyderiai matomi entuziastingi, padrašinantys, nuoširdūs, verti pasitikėjimo ir įkvėpiantys žmonės. Tokiose šalyse, kaip Gruzija, Lenkija, Turkija ir Slovėnija, sėkmingi lyderiai yra matomi kaip savanaudiški, nesidalijantys, labai valdingi, gerai organizuoti, saugantys savo prestižą, netiesiai šnekantys. Vokietijoje, Austrijoje, Šveicarijoje bei Čekijoje labai svarbus akcentas suteikiamas tokia dimensijai kaip „savarankiškumas“: sėkmingi lyderiai matomi kaip nepriklausomi, savarankiški, unikalūs ir net save aukojantys. Portugalijoje, Ispanijoje ir Italijoje ši sąvoka suvokiama priešingai: jie laikomi komandos dalimi bei intuityviai nujaučiančiais padėti.

IŠ KO SUSIDEDA LYDERIAVIMAS?

Nesutarimai dėl lyderiavimo apibrėžimo kyla dėl to, kad jis apima sąveiką tarp lyderio, paprastų vykdytojų, nerodančių iniciatyvos, ir situacijos. Pavyzdžiui kai kurie tyrinėtojai lyderiavimą apibūdina asmeniniais ir fizininiais, o kiti - elgsenos bruožais. Dar kiti teigia, jog lyderiavimas yra laikinas vaidmuo, kurį gali atlikti bet kuris asmuo. Tačiau visus šiuos apibūdinimus sieja viena bendra gija – tai socialinė įtaka.

Trumpas lyderiavimo apibūdinimas galėtų būti toks: socialinės įtakos procesas, kurio metu lyderis siekia savanoriško pavaldinių dalyvavimo siekiant bendrų organizacijos tikslų. Dar formalesnį apibrėžimą pateikia GLOBE tyrimų grupė: individo gebėjimas daryti įtaką, motyvuoti ir įgalinti kitus dirbti organizacijos labui.

Kaip matome iš šio apibrėžimo, lyderiavimas reiškia daugiau nei galių bei autoriteto turėjimą ir yra padalytas į skirtingus lygius. Pavyzdžiui, asmeniniame lygmenyje lyderiavimo sąvoka apima patarimą, treniravimą, įkvėpimą ir motyvavimą. Lyderiai suburia komandas, sukuria sąsają ir sprendžia problemas grupiniame lygmenyje. Galiausiai lyderiai sukuria kultūrą, kartu įnešdami pokyčius organizaciniame lygmenyje.

LYDERIAI IR VADOVAI

Labai svarbu įvertinti lyderiavimo ir vadovavimo skirtumus, norint išsiaiškinti lyderiavimo prasmę. Bernardas Bassas teigė, kad „Lyderiai vadovauja, ir vadybininkai lyderiauja, bet šie du veiksmai nėra sinonimai“ (angl. „Leaders manage and managers lead but the two activities are not synonymous“). Bassas aiškina, kad nepaisant to, kad lyderiavimas (*leadership*) ir vadyba (*management*) iš dalies sutampa, tačiau kiekvienas iš jų turi tik jam būdingus veiksmus ir

funkcijas. Paprastai tariant, vadybininkai paprastai atlieka funkcijas, susijusias su planavimu, tyrimu, organizavimu ir kontrole, o lyderiams tenka susidurti su tarpasmeniniu vadybininkų darbo aspektu. Lyderiai įkvepia kitus, palaiko juos emociškai ir stengiasi nukreipti darbuotojus bendram tikslui siekti. Taip pat lyderiai vaidina pagrindinį vaidmenį kuriant organizacijos viziją ir strateginį planą. Tuo tarpu vadybininkai šį planą ir viziją įgyvendina.

Skirtumai tarp vadybininkų ir lyderių parodo, kad lyderiai gali būti ne tik tam tikras pareigas ar tam tikrą vaidmenį atliekantys žmonės. Bet kurio rango, nuo pačio žemiausio iki pačio aukščiausio, darbuotojas gali būti lyderis. Lyderiai labai smarkiai prisideda prie organizacijos veiklos efektyvumo. Bassas vadybininkus apibūdina kaip žmones, teisingai darančius darbus, o lyderius – kaip darančius teisingus darbus.

LYDERIO SAVYBIŲ IR ELGSENOS TEORIJOS

Egzistuoja du požiūriai į lyderiavimą. Savybių teorijos stengiasi išskirti lyderių savybes, skiriančias juos nuo neiniciatyvių vykdytojų. Elgsenos teorijų autoriai analizavo lyderiavimą kitu požiūriu. Jie stengėsi išaiškinti tuos lyderių elgsenos tipus, kurie lėmė didesnę darbo grupės efektyvumą.

SAVYBIŲ TEORIJOS

XX amžiaus pradžioje vyravo nuomonė, kad lyderiais gimstama, o ne tampama. Buvo manoma, kad sėkmingi lyderiai turi įgimtų savybių, turinčių įtakos jų sėkmei.

Prieš Antrąjį pasaulinį karą šimtai tyrinėtojų stengėsi išskirti esmines lyderių savybes. Buvo nustatyta dešimtys tokių savybių. Tačiau pokario laikotarpiu tokių požiūrį imta plačiai kritikuoti. Ralpho Stogdillo ir Richardo Manno tyrimai, apibendrinantys savybių įtaką lyderiavimui, lėmė tai, kad savybių teorijos tapo nepatrauklios.

Stogdillo ir Manno atradimai

Remdamasis savo atlikta apžvalga, Stogdillas priėjo išvadą, kad lyderius nuo nelyderių skiria penkios pagrindinės savybės: (1) intelektas, (2) dominavimas, (3) pasitikėjimas savimi, (4) energijos ir aktyvumo lygis ir (5) tiesiogiai su veikla susijęs išsilavinimas. Tačiau išanalizavus daugybę lyderių pasirodė, kad šios savybės ne visada yra jiems būdingos.

Manno apžvalga taip pat nuvylė savybių teorijų šalininkus. Pasirodė, kad iš septynių lyderiams būdingų savybių, kurias jis išnagrinėjo, intelektas buvo pagrindinis lyderio ženklas. Manno nuomone, sąsajos, egzistuojančios tarp asmeninių savybių ir lyderių, yra labai menkos (koreliacijos vidurkis yra tik 0,15).

Kartu paimti Manno ir Stogdillo atradimai beveik „palaidojo“ lyderio savybių teorijas. Tačiau dabar, kai praėjo daugybė metų, šios teorijos sulaukia vis daugiau tyrinėtojų dėmesio.

ŠIUOLAIKINIAI SAVYBIŲ TEORIŲ TYRIMAI

Du OE tyrinėtojai 1983 m. nustatė, kad anksčiau surinkta informacija apie savybes galėjo būti neteisingai išanalizuota. Taikant šiuolaikines statistines technologijas senai informacijai apdoroti pavyko nustatyti, kad daugumos lyderių elgseną galėjo nulemti jų asmeninės savybės. Deja, metodologija neapibrėžė, kurios savybės tai galėjo būti.

1986 m. Roberto Lordo ir jo kolegų bendra analizė ištaisė šiuos trūkumus. Iš naujo analizuodamas Manno ir panašius tyrimus, Lordas priėjo išvadą, kad žmonės turi susikūrę lyderių prototipus, pagal kuriuos sprendžia, kuris lyderis yra efektyvus, o kuris ne. Jūsų lyderio prototipas – vaizduotėje sukurtas atvaizdas pagal jūsų įsivaizduojamas savybes ir elgsenos bruožus, privalomus lyderiui. Žmogui, kuris turi mūsų įsivaizduojamas lyderio savybes ir elgiasi pagal mūsų įsivaizduojamą lyderio elgseną, mes dažniausiai ir priskiriame lyderio vaidmenį. Lordo tyrimai parodė, kad žmonės, demonstruojantys savo intelektą, vyriškumą ir dominavimą, dažniausiai ir yra laikomi lyderiais. R. Lordo atliktas 200 studentų tyrimas taip pat patvirtino, kad lyderių prototipų buvimas turi reikšmės lyderio vaidmens priskyrimui. Tyrimai parodė, kad lyderis kaip individas dažniausiai buvo suvokiamas kaip dinamiškas (greitai besiorientuojantis situacijoje) vyras (o ne moteris).

Kiti du lyderių savybių paieškos bandymai buvo paremti žmonių apklausa. Apklausiant 20 000 respondentų visame pasaulyje, buvo užduodamas atviras klausimas: Kokias savo lyderio vertybes (asmenines savybes) jūs labiausiai vertinate? Pirmasis atsakymų ketvertukas – sąžiningumas, žvelgimas į ateitį, sugebėjimas įkvėpti ir kompetentingumas. Žmonės nori, kad lyderis būtų patikimas ir veiktų kryptingai.

LYTIS IR LYDERIAVIMAS

Dirbančių moterų pagausėjimas sukėlė nemažą susidomėjimą ir pastangas suprasti vyrų ir moterų lyderių panašumus bei skirtumus. Svarbiausi klausimai yra tokie: ar vyrai ir moterys prisiima skirtingus lyderių vaidmenis darbo grupės viduje, ar taiko skirtingus lyderiavimo stilius, ar lytis turi įtakos lyderio efektyvumui tam tikromis sąlygomis. Stengiantis atsakyti į šiuos klausimus, buvo atliktos trys metaanalizės.

Pirmoji metaanalizė parodė, kad vyrai ir moterys pasirenka skirtingas lyderio vaidmenis darbo grupėse. Pastebėta, kad vyrai rodė didesnę norą

lyderiauti ir tapdavo lyderiais tam tikroms užduotims atlikti. Tuo tarpu moterys rinkosi daugiau socialinio lyderio vaidmenį. Antros metaanalizės rezultatai atskleidė lyderiavimo stilių skirtumus, priklausančius nuo lyties. Moterys taikė daugiau demokratiškus ir bendradarbiaujančius stilius nei vyrai. Vyrai naudojo labiau autokratiškus ir direktyvinius stilius nei moterys. 75 tyrimų bendra analizė atskleidė tris pagrindinius dėsningumus:

Nepriklausomai nuo lyties visi yra vienodai efektyvūs lyderiai. Tai labai teigiama išvada, nes ji sako, kad, nepaisant susiklosčiusių stereotipų, tiek vyrai, tiek moterys gali veiksmingai lyderiauti.

Lyderiai vyrai buvo geresni nei moterys, kai jų vaidmenys buvo apibrėžti labiau vyriškais bruožais. Ir atvirkščiai – moterys buvo efektyvesnės, kai lyderiui reikėjo mažiau vyriškų bruožų.

Lyčių skirtumo įtaka lyderiavimo efektyvumui buvo siejama su vyrų lyderių ir vyrų pavaldinių procentiniu skaičiumi. Lyderiai vyrai dirbo efektyviau tose grupėse, kur daugiau pavaldinių irgi buvo vyrai. Keista, tačiau tokios priklausomybės tarp lyderių moterų ir pavaldinių moterų nenustatyta.

Moterų naudojami stiliai veikia ne taip veiksmingai, kai pavaldiniai yra vyrai. Vyrai iš moterų lyderių nesulaukia aiškių nurodymų, sprendimų paaiškinimų ir darbų vykdymo stebėjimo. Autoritetingas stilius yra efektyvus ir labai svarbus. Jei moterys jo netaiko, tai gali paveikti ne tik darbo grupės efektyvumą, bet ir įvaizdį bendradarbių bei vadovybės akyse.

20. STRESŲ VALDYMAS

Pasaulinė praktika rodo, kad efektyviausias darbuotojų sveikatos tausojimo būdas – kenksmingų darbo veiksmų kontrolė. Praktiškai įvertinti psichosocialinius darbo veiksmus ganėtinai sunku, nes jie priklauso nuo subjektyvaus darbuotojo objektyvios aplinkos suvokimo. Psichosocialinių veiksmų sąvokas apibrėžti sunku, todėl dažniausiai registruojami tik cheminiai, fizikiniai ir fizinės įtampos veiksniai.

Psichinį stresą darbe gali sukelti daug veiksnių. Kai kuriuos, pvz., monotonišką darbą, galima lengvai koreguoti. Kitus, pvz., išprotėjus ar problemiškus žmonių tarpusavio santykius, koreguoti sunkiau.

Stresą darbe gali sukelti tokie psichologiniai socialiniai veiksniai, kaip darbo organizavimas ir valdymas, pvz., dideli reikalavimai atliekamam darbui ir maža darbo kontrolė, bauginimai ir smurtas darbe. Fizikiniai veiksniai, tokie kaip triukšmas ir temperatūra, irgi gali būti darbe patiriamo streso priežastis.

Dirbant nuolat tenka bendrauti su įvairiais žmonėmis: ramiais, suirzusiais, piktais ir pan. Tai kelia įtampą, kuri gali pasireikšti keliais lygiais – emocinės, fizinės, elgesio reakcijos ir kognityvinių procesų.

Svarbu pabrėžti, kad stresas gali veikti kaip mobilizatorius – teigiamai. Taip paprastai nutinka, kai jis trunka trumpai, tuomet aktyvuoja veiklą, padeda susikaupti ir pan. Tam tikra įtampa, reikalavimai, netgi nedidelis stresas yra normalus kiekvieno žmogaus gyvenimo reiškinys. Ilgalaikis stresas ne tik veikia neigiamai, bet gali būti daugelio ligų priežastis.

Stresas darbe yra antroji po nugaros skausmų Europos Sąjungoje dažniausiai pasitaikanti (28 proc. darbuotojų) su darbu susijusi sveikatos problema. Streso darbe prevencija yra vienas iš Europos Komisijos komunikato dėl naujosios sveikatos ir saugos darbe strategijos tikslų.

KAS YRA STRESAS DARBE?

Stresas darbe patiriamas, kai darbo užduotys viršija darbuotojo gebėjimą jas įvykdyti (arba kontroliuoti).

Stresas nėra liga, bet, jei jis didelis ir patiriamas tam tikrą laiką, gali sukelti psichinės ir fizinės sveikatos sutrikimų. Darbuotojui daromas spaudimas gali paskatinti jį dirbti geriau bei suteikti pasitenkinimą, kuomet ambicingi tikslai yra įgyvendinti. Bet kai reikalavimai ir spaudimas yra pernelyg dideli, jie sukelia stresą. Tai kenkia ir darbuotojams, ir įmonei.

Žemiau pateikiamos situacijos skiriasi įvairiais aspektais, bet visuose pavyzdžiuose parodoma, kaip spaudimas gali sukelti stresą.

Darbuotoja V dirba prie surinkimo linijos ir jos darbo apmokėjimas yra vienietinis. Darbuotoja negali paveikti nei linijos greičio, nei atliekamų užduočių monotoniškumo, nei nuolatinio pasikartojimo.

Darbuotojas X yra medicinos slaugytojas, dirbantis ligoninėje. Neseniai jį perkėlė į aukštesnes pareigas ir pagal naujas pareigas dalį darbo jis turi atlikti ne ligoninėje. Jis turi dirbti vienas, lankydamas didesnio jautrumo (dirglius) ligonius namuose.

Darbuotojas Y dirba administratoriaus padėjėju biure. Jis yra vienišas tėvas ir augina du mažus vaikus. Kai kuriomis dienomis jis turi išeiti iš darbo ne vėliau kaip 17 valandą, nes reikia paimti vaikus iš mokyklos. Darbo krūvis nuolat didėja, o viršininkas reikalauja, kad prieš išeidamas atliktų visas užduotis.

Darbuotoja Z dirba sistemų projektuotoja tarptautinėje informacinių technologijų kompanijoje. Jos darbas gerai apmokamas, užduotys įdomios ir ji pati gali planuoti šių užduočių atlikimo laiką. Tačiau kompanijos pardavimų skyrius jau pasirašė sutartį dėl naujos sudėtingos programinės įrangos sistemos pateikimo nurodytu laiku, o šią sistemą ji ir jos vadovaujama projekto grupė dar tik turi sukurti.

DARBO VEIKSNIAI, GALINTYS SUKELTI STRESĄ

Tipiškas stresines situacijas galima suskirstyti į: laiko stresą – kai trūksta laiko užduotims atlikti; atsakomybės stresą – kai nuo priimto sprendimo daug kas priklauso, kai žmogus yra priverstas rizikuoti ir pan.; socialinį psichologinį stresą – kylantis įvairiomis bendravimo situacijomis; fizinį stresą – kai susidaro nepalankios fizinės sąlygos; vidinių prieštaravimų stresą – kylantis dėl vidinių psichologinių konfliktų.

Analizuojant detaliau, galima paminėti, jog dažnai pasitaiko, kad psichinį stresą ir jį sukeliančius veiksnius apibūdina dvi sąvokos: per didelis krūvis ir nepakankamas krūvis. Ne tik dirbant viršvalandžius, bet kartais atliekant ir paprastas užduotis gali būti stresų. Remiantis opozicinėmis poromis „per daug-per mažai“, „per sunku-per lengva“, stresą galima apibūdinti kiekybiškai ir kokybiškai. Atliekamas darbas gali būti per didelio ir nepakankamo krūvio. Pavyzdžiui, darbas prie konvejerio yra kiekybiškai per didelio (daug produkcijos), o kokybiškai – nepakankamo (monotoniškas) darbo krūvio. Funkcinių požiūriu klaidinga siekti visiškai mažo darbo krūvio, nes darbuotojui tinkamiausias yra optimalus krūvis.

Papildomą psichologinį poveikį gali sukelti ir kenksmingi darbo aplinkos veiksniai. Ypač dažnas darbo vietoje kenksmingas veiksnys – triukšmas. Triukšmas ypač trukdo, kai reikia susikaupti arba kai jis izoliuoja nuo kitų žmonių.

Oro tarša taip pat turi įtakos psichiniam stresui, nes dėl jos priklausomai nuo darbuotojo žinių apie cheminių medžiagų poveikį sveikatai gali kilti baimė.

Ankstyvieji psichinio streso simptomai gali pasireikšti darbinės veiklos ir elgesio pokyčiais.

Sustiprinti psichinę įtampą gali blogas apšvietimas, skersvėjai, ribota darbo erdvė ir kiti darbo sąlygų trūkumai.

Darbo organizavimas ir darbo atlikimo pobūdis taip pat turi įtakos psichiniam stresui. Rankų darbas, mechanizuota ir automatizuota gamyba sukuria skirtingus stresorius, ir, įvertinant psichinį stresą, tai būtina aptarti.

Darbuotojas priklauso nuo darbo laiko. Dėl netaisyklingo darbo režimo ir viršvalandžių kyla įvairių problemų, pvz., pamainomis dirbančių darbuotojų įprastos problemos – miego sutrikimai ir sunkumai šeimyniniame gyvenime.

Psichologiniu požiūriu labai svarbūs veiksniai yra psichologinė autonomija ir galimybė darbe laisvai judėti. Autonomiškas žmogus darbe yra tas, kuris gali laisvai priimti sprendimus ir reguliuoti darbo tempą. Dėl laiko stygiaus nepakankama autonomija – ypač stiprus streso veiksnys.

Kai kada psichinę įtampą gali lemti ir darbo užmokesčio sistema, pvz., dirbant sektoriuje, kur dažni nelaimingi atsitikimai, o algos mokamos tik už atliktą darbą. Kupinas įtampos ir prekybininkų darbas, jei apmokėjimas priklauso tik nuo pardavimo, o į skirtingą darbinę situaciją visai neatsižvelgiama.

Darbo organizavimas turi įtakos darbuotojų santykiams darbe. Galimybė pasitarti, grįžtamasis ryšys, aiškus darbas, tiksliai apibrėžta atsakomybė užtikrina gerus darbuotojų tarpusavio santykius ir mažina psichologinę įtampą. Dažna streso darbe priežastis yra darbo vaidmens problemos, kurios gali atsirasti dėl neaiškios situacijos darbe ar dėl dviprasmiškų ateities perspektyvų.

Kita stresorių grupė, kurią galėčiau paminėti – tai veiksniai, susiję su darbo turiniu. Kitaip tariant, tai individuali asmens įtaka darbui, galėjimas nepriklausomai priimti sprendimus dėl darbo. Su gamyba susiję sprendimai ar vadovavimas gali riboti šią įtaką. Nesant galimybės savarankiškai spręsti ar daryti įtaką darbo turiniui gali atsirasti psichinio streso simptomų.

Darbas, pasižymintis nepaprastai dideliu informacijos kiekiu, kuria remiantis būtina priimti svarbų ir greitą sprendimą, taip pat gali sukelti psichinį stresą.

Didžiulė atsakomybė darbe – stiprus stresorius, ypač atsakomybė už kitus žmones. Atsakinga profesinė veikla, reikalaujanti priimti sprendimą, paprastai suvokiama kaip patraukli veikla, nors toks darbas ir kupinas įtampos.

Psichinio streso simptomų dažnai sukelia ir labai monotoniškas darbas. Tarkim, tai toks darbas, kurio metu kartojasi paprasta užduotis. Vertinant darbo turinio stresorius reikia prisiminti nepakankamo krūvio ir per didelio krūvio sąvokas.

Stresoriais taip pat gali būti ir įvairūs socialiniai veiksniai. Nuo darbo organizavimo ir turinio priklauso darbuotojų santykiai. Tačiau asmeninių santykių problemų gali kilti ir dėl vidaus darbo santykių (pvz., darbininko-meistro santykiai), ir dėl konfliktiškų santykių tarp darbuotojų grupių. Tokių

sunkumų priežastis gali būti darbo pobūdis (pvz., kliento-pardavėjo, mediko-paciento ar mokytojo-mokinio santykiai).

Problemiški žmonių santykiai darbovietėje daro neigiamą įtaką siekiant bendro tikslo. Vidaus konfliktų išsiaiškinimas darbovietėje paprastai užima nemažai laiko. Daugiausia dėmesio reikėtų kreipti į santykius tarp darbininkų ir vadovų. Pastangos atskleisti konfliktų priežastis gali skatinti tarpusavio kaltinimus, taigi dažnai pravartu pasitarti su nepriklausomu ekspertu.

Darbas žmogui padeda patenkinti socialinius poreikius, todėl labai svarbu darbe turėti galimybę bendrauti su kitais žmonėmis, aptarti problemas, susijusias su darbu. Jeigu to nėra, t. y. darbas izoliuotas, žmogui kyla streso pavojus.

Kai darbe būtina bendrauti su žmonėmis, pvz., dirbant su klientais, pacientais, mokiniais, gali būti per didelis darbo krūvis, todėl vadovai dėl konfliktinės įtampos gali patirti psichologinį stresą.

Trumpalaikis bendravimas su kitu asmeniu dažnai yra paviršutinis. Tikras ryšys gali būti neužmegztas ar klientai gali reikšti tik neigiamas emocijas. Jei darbas yra atliekamas pavojingomis sąlygomis, psichinis stresas didėja.

Kai darbo objektas yra žmonės, ilgalaikiai tarpusavio santykiai tampa įtempti, o toks darbas paprastai skatina didžiulę atsakomybę už kitus. Ypač stresinis darbas tada, kai tenka dirbti su specifinėmis žmonių grupėmis ir tam darbui reikia intymių kito emocinio gyvenimo žinių.

Vertinant žmonių tarpusavio santykių sukeltą psichinį stresą, reikia prisiminti ir tai, kad darbas su žmonėmis gali būti ir labai pozityvus.

AR STRESAS DARBE YRA DIDELĖ PROBLEMA IR KAS NUO JO KENČIA?

Stresas darbe sukelia daugiau nei ketvirtadalį visų su darbu susijusių sveikatos sutrikimų, dėl kurių netenkama darbingumo dviems ar daugiau savaitėių. 1999 m. statistika rodo, kad Europos Sąjungos valstybėms kasmet stresas darbe kainuoja mažiausiai 20 milijardų eurų. Stresas darbe gali sukelti depresiją, nerimą, nervingumą, nuovargį ir širdies ligas. Jis taip pat daro didžiulę įtaką darbo našumui, kūrybingumui ir konkurencingumui.

Stresas darbe gali paveikti bet kurį įmonės skyriaus darbuotoją, nesvarbu, kokio dydžio yra įmonė.

TEISĖS AKTAI, LIEČIANTYS STRESO DARBE KLAUSIMUS

Europos Komisija parengė priemones, užtikrinančias darbuotojų saugą ir sveikatą. Europos Tarybos direktyvoje 89/391 išdėstytos pagrindinės sveikatos ir saugos darbe nuostatos bei numatyta, jog darbdavys privalo užtikrinti, kad darbuotojai nepatirtų žalos dėl darbo, įskaitant stresą darbe. Visos Europos

Sąjungos valstybės narės įgyvendino šią direktyvą nacionaliniuose teisės aktuose, o kai kurios parengė rekomendacijas dėl streso darbe prevencijos.

Laikantis šios direktyvos nuostatų dėl streso darbe išvengimo arba sumažinimo, darbdaviai konsultuodamiesi su darbuotojais ir jų atstovais turi:

1. stengtis vykdyti streso darbe prevenciją;
2. įvertinti streso darbe riziką, analizuodami koks yra spaudimas darbe, galintis sukelti didelį ir ilgalaikį stresą, bei numatyti, kas gali būti tokio streso paveiktas;
3. imtis tinkamų veiksmų žalai išvengti.

RIZIKOS VERTINIMAS IR STRESO DARBE PREVENCIJA

Streso darbe galima išvengti, jei veiksmai, kurių imamasi stresui išvengti, yra efektyvūs. Streso darbe rizikos vertinimas remiasi tais pačiais pagrindiniais principais ir metodais, kurie taikomi vertinant bet kuriuos kitus darbo vietas rizikos veiksnius. Darbuotojų ir jų atstovų dalyvavimas šiame procese yra svarbus, nes reikia klausiti darbuotojų, kas jiems sukelia stresą, reikia nustatyti, kokios darbuotojų grupės yra veikiamos streso, ir numatyti priemones, kuriomis galima jiems padėti.

Rizikos vertinimo žingsniai:

- ◆ pavojų nustatymas;
- ◆ nustatymas, kas gali būti veikiamas ir kaip.

Rizikos įvertinimas:

- ◆ nustatoma, kokių veiksmų jau buvo imtasi,
- ◆ sprendžiama, ar to pakanka,
- ◆ jei nepakanka, sprendžiama, kokių dar veiksmų reikia imtis;
- ◆ išvados pateikimas;
- ◆ periodišką vertinimo peržiūrėjimas ir taikytų priemonių poveikio įvertinimas.

Pateikiama daugiau rekomendacijų dėl kiekvieno rizikos vertinimo žingsnio ir pateikiami pasiūlymai dėl galimų veiksmų:

A. Išsiaiškinti, ar egzistuoja streso problema.

Nustatomi šie rizikos veiksniai:

- įmonės kultūra arba „aplinka“ – koks įmonės požiūris į stresą darbe;
- reikalavimai – darbo krūvis ir kenksmingų fizinių veiksnių poveikio dydis;
- kontrolė – kaip darbuotojai gali veikti atliekamą darbą;
- santykiai – įvertinant bauginimus ir prievartą darbe;
- pokyčiai – kaip valdomi įmonės pokyčiai ir kaip apie juos informuojama;

- funkcijos – kaip darbuotojai supranta savo funkcijas įmonėje, ar išvengiama funkcijų konflikto;
- parama – kaip bendradarbiai ir vadovai suteikia paramą;
- mokymas – kaip darbuotojams suteikiami darbu atlikti reikalingi įgūdžiai;
- individualūs veiksniai – individualių skirtumų įvertinimas.

B. Nustatyti, kas ir kaip gali būti veikiamas streso.

Mes visi esami pažeidžiami ir priklausome nuo spaudimo, kurį patiriame tam tikru laiku. Aukščiau išvardyti veiksniai padeda nustatyti, kas yra veikiamas rizikos.

Požymiai, rodantys, kad įmonėje yra streso darbe problema, susiję su:

darbo tvarka:

dažni nebuvimai darbe, didelė darbuotojų kaita, darbo laiko grafikų pažeidimai, drausmės problemos, bauginimai darbe, agresyvus bendravimas, izoliacija.

veikla:

sumažėjusi gaminių arba paslaugų kiekybė ir pablogėjusi kokybė, nelaimingi atsitikimai darbe, prastų sprendimų priėmimas, klaidos.

išlaidomis:

padidėjusios kompensacijų išlaidos arba padidėjusios sveikatos priežiūros išlaidos, padažnėję kreipimaisi į sveikatos priežiūros įstaigas;

darbuotojų įpročiais ir elgesiu:

piktnaudžiavimas tabako gaminiiais, alkoholiu, narkotikais, smurtas, bauginimai arba prievarta.

psichologiniais reiškiniais:

sutrikęs miegas, nerimas, depresija, negalėjimas susikonscentruoti, padidintas jautrumas, šeimyninių santykių problemos, pervargimas darbe.

sveikata:

nugaros, širdies problemos, skrandžio ir dvylikapirštės žarnos opos, didelis kraujospūdis, nusilpusi imuninė sistema.

C. Įvertinti riziką.

Vertinant pirmame žingsnyje pateiktą kiekvieną rizikos veiksnį, reikia paklausti:

kokių veiksmų jau imtasi,

ar jų pakanka,

ką dar reikėtų padaryti.

Pirmame žingsnyje pateiktam kiekvienam rizikos veiksniai parengiama keletas pasiūlymų, į ką reikėtų atkreipti dėmesį ir ką daryti:

a) Kultūra

Ar vyrauja nuoširdus ir atviras bendravimas, savitarpio parama ir pagarba? Ar atsižvelgiama į darbuotojų ir jų atstovų nuomonę?

Jei ne, reikia skatinti bendravimą, ypač su tais darbuotojais, kurie dirba atokesnėse darbo vietose.

b) Reikalavimai

Ar darbuotojų darbo krūvis yra pernelyg didelis arba pernelyg mažas, ar jie turi pakankamai sugebėjimų ir galimybių atlikti užduotis? Kokia yra fizinė (triukšmas, vibracija, vėdinimas, apšvietimas ir t.t.) bei psichologinė socialinė (smurtas, bauginimai darbe ir t.t.) darbo aplinka?

Jei yra problemų, reikia persikirstyti turimus išteklius, pvz., persikirstyti užduotis pagal prioritetus.

Darbuotojai turi būti mokomi taip, kad galėtų kompetentingai atlikti užduotis.

c) Kontrolė

Ar pakankamai atsižvelgiama į darbuotojų nuomonę, kaip turi būti atliekamas darbas?

Darbuotojai privalo turėti galimybę kontroliuoti savo darbo atlikimo planavimą, priimti sprendimus dėl to, kaip darbas turi būti atliekamas ir kaip turi būti sprendžiamos problemos. Darbuotojas turi iki galo panaudoti savo įgūdžius. Labai svarbu, kad darbuotojas gautų reikiamą pagalbą.

d) Santykiai

Kokie yra santykiai tarp darbuotojų bei darbuotojų ir vadovų? Kokie yra santykiai tarp žemesnio ir aukščiausio lygmens vadovų? Ar yra bauginimų arba prievartos požymių?

Turi būti parengtos procedūros, ką daryti esant nepriimtina elgesiui, pvz., drausminės ir skundų pateikimo procedūros. Turi vyrauti tokia santykių kultūra, kad darbuotojai pasitikėtų vieni kitais ir vertintų vieni kitus.

e) Pokyčiai

Ar darbuotojai nerimauja dėl savo užimtumo būklės? Ar jiems paaiškinami pokyčiai, vykstantys jų darbo vietoje bei pokyčių padariniai jiems patiems ir jų bendradarbiams? Labai naudingi išsamūs paaiškinimai – prieš pokyčius, pokyčiams vykstant ir po jų.

Turėdami galimybę veikti pokyčius, darbuotojai noriau juose dalyvauja.

f) Funkcijos

Ar darbuotojai kenčia nuo funkcijų konflikto (konfliktuojančių reikalavimų) arba funkcijų dviprasmiškumo (aiškumo trūkumo)? Darbuotojų funkcijos ir atsakomybė turi būti aiškiai apibrėžtos.

g) parama, mokymas ir individualūs veiksniai

Ar naujai priimti darbuotojai ir darbuotojai, kurių darbas keičiasi, tinkamai apmokyti? Ar darbuotojams suteikiama socialinė parama? Ar atsižvelgiama į individualius darbuotojų skirtumus, pvz., vieniems darbuotojams parankiau

dirbti žinant galutinius darbo atlikimo terminus, kitiems labiau patinka patiems susiplanuoti laiką.

Darbuotojai turi būti remiami, gauti grįžtamąjį ryšį, skatinami netgi tais atvejais, kai jiems nesiseka. Reikia atsižvelgti į darbuotojų individualius skirtumus.

Siekiant prailginti sveikos darbinės veiklos trukmę, reikia propaguoti sveiką darbo aplinką.

D. Pagrindinių išvadų pateikimas

Labai gera praktika yra užrašyti pagrindines streso rizikos vertinimo metu padarytas išvadas ir pastebėjimus bei šia informacija pasidalyti su darbuotojais, jų atstovais. Pagrindinių išvadų pateikimas palengvina streso darbe stebėseną.

E. Rizikos vertinimo periodiškumas

Vertinimas pakartotinai atliekamas tada, kai įmonėje vykdomi esminiai pakeitimai. Pakartotiniai vertinimai atliekami konsultuojantis su darbuotojais. Būtina patikrinti priemonių, taikytų stresui darbe mažinti, veiksmingumą.

STRESO REZULTATAI IR JŲ PAŠALINIMO BŪDAI

Pradžioje streso apimtas žmogus tarsi nieko nejaučia – sutrinka realybės suvokimas, stresinė situacija tampa jo savijautos ir elgesio motyvu. Po kurio laiko (suprantama, kiekvienam individui skirtingai), žmogus pajunta įtampą visame kūne, raumenų tempimą, galūnių tirpimą, galvos skausmą ar svaigulį, jam ima plakti širdis, padidėja kraujospūdis, naktimis po patirto streso vargina nemiga.

Tai pirmoji streso banga, po kurios, aprimus nemaloniems pojūčiams, užgriūva neigiamų išpūdžių atgarsiai – emocinės iškrovos: pyktis, konfrontacija su aplinka, agresija, nerimas, baimė. Jei žmogaus psichikos ypatybės lemia išvardytų reakcijų akcentavimą, tai reakcija į stresą yra iš tikrųjų fiksuojama. Todėl kitą kartą, patyrus stresą, jo mechanizmas bus lygiai toks pat, bet provokuos ilgalaikes stresines būkles, po truputį – ir lėtines ligas: depresijas (iki savijudybės), alkoholizmą (kaip nevykusį bandymą pabėgti nuo realybės), širdies, kepenų, kvėpavimo bei virškinamojo trakto susirgimus. Stresinę būseną palaiko ir tokie veiksniai, kaip nemiga, hormonų apykaitos sutrikimai, neracionali mityba, nesaikingas stimuliatorių (kavos, alkoholio, cigarečių), įvairių, be to, dažnai anaipol ne gydytojų paskirtų vaistų, vartojimas, gyvenimas triukšmingoje ar nedraugiškoje aplinkoje. JAV mokslininkai įrodė, kad dažniausia širdies, diabeto, išsėtinės sklerozės, imuniteto bei sąnarių ligų, net ir vėžio, priežastis yra stresas. Stresinei būklei kartojantis, palaipsniui kinta asmenybės bruožai, pažeidžiami socialiniai kontaktai, suyra šeimos – vyksta asmenybės degradacija.

Šiame etape labai svarbu nepalikti žmogaus vieno spręsti problemų. Nesvarbu, ar jis pats suras išeitį, ar jo aplinkos žmonės jam pasiūlys pagalbą – artimųjų palaikymas ir supratimas tuomet žmogui yra labai reikalingi.

Kaip padėti sau streso atveju, ką patarti kitiems, ištikus tokiai būsenai, kaip užkirsti kelią ligoms? Išsivysčiusiose šalyse streso žala buvo pastebėta kur kas anksčiau nei mūsų šalyje. Jau daug metų įvairių sričių specialistai bando vis naujas streso neutralizavimo metodikas, siūlomos vis įvairesnės gydymo priemonės. Geriausia pasirinkti tas pagalbos priemones, kurios yra arčiausiai mūsų, tai yra mumyse. Žmogaus organizmas yra „užprogramuotas“ prasidėjus krizei padėti pats sau. Svarbu tinkamai išnaudoti jo galimybes.

Pradėti reikėtų nuo situacijos suvokimo modelio. Savikritika bei racionalus įvykių vertinimas padės nesureikšminti kritinės situacijos svarbos. Kitas žingsnis būtų perspektyvos išvaizdavimas: tolesnių veiksmų numatymas bei išeities iš susidariusios padėties paieška. Šiame darbe daug padėtų dėmesio nukreipimas į kitą objektą ar mintį – šitaip būtų laimima laiko ir nevaldoma streso grandinė nutrūktų. Jei visais atvejais šis etapas vyktų sėkmingai, streso problema išnyktų savaime. Deja, taip nėra, todėl tenka imtis tokių priemonių, kaip fiziniai pratimai. Bėgimas, vaikščiojimas, plaukimas, jojimas, gilus ir lėto kvėpavimo bei relaksacijos pratimai padės organizmui atgauti įprastą būseną. Reikia priminti, jog šių pratimų efektyvumas priklauso nuo kartojimo dažnio. Žmogui, patiriančiam daug stresų kasdieniniame gyvenime, fiziniai pratimai turėtų tapti gyvenimo būdu.

Kitas ne mažiau svarbus ir patikimas būdas įveikti stresą – fizinių organizmo galimybių mobilizavimas. Sveikas, gerai subalansuotas maistas bei jo papildai (vitaminai, mineralai ir pan.), kūno svorio kontrolė, pertraukėlės darbo metu, stimuliatorių atsisakymas, visavertis ir pakankamas miegas palaikys organizmo būklę, atsparią stresui.

Kaip teigiamos emocinės atsvaros stresams gali būti artimųjų šventės, vakarėliai, pomėgiai, todėl nereikia jų užmiršti ir neverta jų visiškai atsisakyti. Darbo, atliekamo poilsio sąskaita, vertė nedidelė, o žmogaus organizmo galimybės yra neribotos tik tuomet, kai nėra išsekintos.

Visų aukščiau išvardytų streso neutralizavimo priemonių visuma specialistų yra vadinama „streso valdymu“. Trumpai tai skambėtų šitaip:

- ◆ streso valdymas, kontroliuojant savo paros laiką;
- ◆ streso valdymas, racionaliai įvertinant savo emocinę būseną;
- ◆ streso valdymas, stebint organizmo poreikius;
- ◆ streso valdymas, kontroliuojant savo mintis.

Tai paprasčiausia schema, apimanti streso kontrolės programą, kurią nuosekliai vykdant įmanoma nugalėti „tylųjį žudiką“ – stresą. Tačiau reikia pažymėti, kad atsiradus pojūčiui, jog pačiam su streso padariniais kovoti yra

sunku, tikslinga kreiptis pagalbos į specialistus (psichologus, psichoterapeutus, psichiatrus). Atlikęs tyrimus gydytojas nuspręs, koks gydymo metodas (nuo raumenų relaksacijos iki hipnozės) konkrečiu atveju yra efektyviausias.

IŠVADOS

Net ir prieš gerą dešimtį metų, kai streso sąvoką Lietuvoje dar gaubė paslaptingo aureolė, jo padarinius jautėme kasdien. Nemažią savijautą po sukūrimo tuomet vadindavome nuovargiu, depresija, nerimu, nemigos pasekme, išsekimu ar dar kitaip. Šiandien jau žinome, kad visi šie pojūčiai telpa į „stresinės būsenos“ sąvoką. Stresas šiandien – tai įvairių dirgiklių, reakcijų į juos ir, kas svarbiausia, – ilgalaikių padarinių žmogaus organizmui puokštė. Ne veltui stresas įgijo „amžiaus rykštės“ vardą. Dabar jau žinoma, jog 80 proc. visų ligų prasideda dėl streso, 2/3 visų apsilankymų pas gydytojus lemia taip pat stresas, pagaliau suvartojimas vaistų, skirtų streso padariniams šalinti, pagal gydytojų išrašomų receptų skaičių yra net trečioje vietoje, palyginti su kardiologiniais ir priešūždegiminiais vaistais. Kasdienis stresas po truputį tampa tokiu pat įprastu dalyku kaip rytinis kavos puodelis. Tokia yra mūsų civilizacijos kaina.

Literatūra

1. Adesso, P. (1996) Management Would Be Easy . . . if It Weren't for The People. – New York: Amacom.
2. Allan, J. (1991) Managing: When to Set The Rules. – Canadian Business, No.64 (4).
3. Anastasi, A. and Foley, J.P.Jr. (1949) Differential Psychology. – New York: Macmillan.
4. Armstrong, P. (1989) Is There Still A Chairman of The Board? – Journal of Management Development, No.8(6).
5. Bartlett, C. and Ghoshal, S. (1989) Managing Across Borders: The Transnational Solution. – Boston: Harvard Business School Press.
6. Bem, S.L. (1974) The Measurement of Psychological Androgyny. – Journal of Consulting and Clinical Psychology, No.42.
7. Bem, S.L. (1975) Sex Role Adaptability: One Consequence of Psychological Androgyny. – Journal of Personality and Social Psychology, No.42.
8. Bennett, A.G. (1993) The Operation of the Estonian Currency Board. – IMF Staff Papers, No.40(2).
9. Bernard, C (1946) Functions of The Executive. – Cambridge: Harvard University Press.
10. Besterfield, H. et al (1999) Total Quality Management. – New Jersey: Prentice Hall.
11. Bonin, J., Miszei, K. et al (1998) Banking in Transitional Economies: Developing Market-Oriented Banking Sectors in Eastern Europe. – Brookfield, Vermont: Edward Elgar.
12. Brenner, O.C., Tomiewicz, J., and Schein, V.E. (1989) The Relationship between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics Revised. –Management Journal, No.32(3).
13. Broderick, R. and Milkovich, C. (1991) Breaking The Glass Ceiling. – Ithaca, New York: Cornell University.
14. Broverman, I.K., Vogel, S.R. et al (1972) Sex Role Stereotypes: A Current Appraisal. – Journal of Social Issues, No.28(2).
15. Bureau of Labor Statistics (1998) Statistical Report. – Washington D.C.: U.S. Government Printing Office.
16. Burke, R. (1994) Women in Corporate Management In Canadian Organizations: Slow Progress? – Executive Development, No.7(3).

17. Burns, T. and Stalker, G.M. (1961). *The Management of Innovation*. – London: Tavistock.
18. Cahoon, A.R. and Rowney J.I. (1994) *Women in Hungary: Facing The Challenge*. – Business Research and Management. Peter, S., ed., Budapest: International Management Centre.
19. Cappelli, P., Constantine, J., and Chawick, C.. (2000) *It Pays to Value Family: Work and Family: Tradeoffs Reconsidered//Industrial Relations*.
20. Chandler, A. D. Jr. (1962) *Strategy and Structure*. – Cambridge: M.I.T. Press.
21. Charlotte, N.C., March, J., and Simon, H. (1958) *Organizations*. – New York: Wiley.
22. Dalton, M. (1951) *Informal Factors in Career Achievement*. – American Journal of Sociology.
23. Diamond, J. (2002) *Budget System Reform in Transitional Economies: The Experience of Russia*. – IMF Working Papers, February 2002, Washington D.C.
24. Doukas, J., Murinde, V., and Wihlborg, C. (1998) *Main Issues in Financial Sector Reform and Privatisation in Transition Economies*. – Amsterdam: Elsevier Science B.V.
25. Dubauskas, G. (2000) *Development of Business Start-Up Macroeconomic Environment in Lithuania*. – Verslas ir vadyba '99. Vilnius, VGTU, Technika.
26. Dubauskas G. *Apskaita ir finansai. Mokomoji priemonė aukštųjų mokyklų studentams*. – Vilnius, Senamiesčio spaustuvė, 2000, p. 64.
27. Dubauskas, G. (2001) *Aspects of Exchange Rate Policy and The Currency Board in Lithuania*. – Tiltai, Nr. 4(17). Klaipėda, KU.
28. Dubauskas, G. (2003) *Euro-Atlantic Integration and Foreign Banks in Transitional Economies*. – Tiltai, Nr. 4 (25). Klaipėda, KU.
29. Dubauskas, G. (2004) *Globalization Aspects of Banking and Credit Markets*. – Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai, Nr. 29. Kaunas, VDU, p. 25-33.
30. Dubauskas G. *Integracijos faktoriai: ekonomika ir finansai*. – Lietuva euroatlantinėje bendrijoje. Konferencijų medžiaga, Nr. 6. Vilnius, KA, 2002, p. 38-47.
31. Dubauskas G. *Lietuvos valstybės skolos viešosios vadybos paradigma*. – Personalo vadyba. Seminarų medžiaga, Nr. 12. Vilnius, KA, 2004, p. 96–114.

32. Dubauskas G. Smulkaus verslo pradinio finansavimo aplinka Lietuvoje. – Inžinerinė ekonomika, Nr. 2 (22). Kaunas, KTU, Technologija, 2001, p. 15–22.
33. Dubauskas G. Tarptautiniai finansai. Mokomoji knyga aukštųjų mokyklų studentams. – Vilnius, 2001, p. 253.
34. Dubauskas G. Užsienio bankų atėjimas į pereinamosios ekonomikos šalis: lyginamoji kai kurių Vidurio ir Rytų Europos šalių analizė. – Inžinerinė ekonomika, Nr. 1 (32). Kaunas, KTU, Technologija, 2003.
35. Dubauskas G. Viešojo administravimo finansiniai aspektai. – Personalo vadyba. Seminarų medžiaga, Nr. 12. Vilnius, KA, 2004.
36. Dubauskas, G., Kowalski, T. et al (2004) Impact of Foreign Banks' Entrance to The Central and Eastern European Banking Market: Comparative Empirical Evidence. – Integration of Financial Sectors of The Baltic States into The European Union: Challenge and Experience, Sorg, M. and Vensel, V., eds., Tallinn: Tallinn University of Technology, University of Tartu.
37. Dubauskas, G. (1996) The Exchange Rate and Monetary Policy in Lithuania. – Economic Series, No.31. Vienna: Institute for Advanced Studies, pp.1-61.
38. Dubauskas, G. (1998) Entrepreneurship Development and Business Financial Constrains in Lithuania: Analysis of Empirical Results from The Interview Study in Lithuania. – Working Papers in Economics, Financial Sector Reforms in Central and Eastern European Countries. Vensel, V., ed., Tallinn.
39. Dubauskas, G. (1999) The Lithuanian Currency Board – Exchange Rate Policies for Emerging Market Economies. Global Economy Series, Sweeney, R., Willett, T., and Wihlborg, C., eds., Oxford: Westview Press, pp. 295-310.
40. Dubauskas, G. (1999) Development of Business Financial Constraints and The Currency Board Arrangement in Lithuania. – Proceedings of The Ace/Phare Conference on Building Financial Institutions in Transitional Economies. Green, Ch., Kowalski, T., and Lensink, R., eds., Poznan: Poznan University of Economics.
41. Dubauskas, G. (2002) Foreign Banks in Lithuanian Financial Markets: Survey Results. – Proceedings of The Ace/Phare Conference on Building Financial Institutions in Transitional Economies. Kowalski, T., Lensink, R., and Vensel, V., eds, Poznan: Poznan University of Economics, pp. 219-238.

42. Dubauskas, G. (2002) Motivation of Foreign Banks' Entrance Into The Emerging Economies: The Case of Lithuania. – Working Papers in Economics. Kowalski, T., Lensink, R., and Vensel, V., eds., Tallinn: Faculty of Economics, Tallinn Technical University.
43. Dubauskas, G. (2003) The Entrance of Foreign Banks: Lithuanian Experience. – Bančni Vestnik. The Journal of Money and Banking, No.53 (7-8), Ljubljana, pp. 67-74, EJOL Electronic Journals Online Library.
44. Dubauskas, G. (2004) The Exchange Rate Policy in Transition: Lithuanian Aspects. – Integration of Financial Sectors of The Baltic States into The European Union: Challenge and Experience. Sorg, M. and Vensel, V., eds., Tallinn: Tallinn University of Technology, University of Tartu.
45. Dubauskas, G. Viešųjų išlaidų vadybos transformacijos Lietuvoje. – Tiltai, Nr. 1 (26). Klaipėda, KU, 2004.
46. Dubauskas, G., Kowalski, T., and Vensel, V. (2005) Influx of The Foreign Banking Institutions into The European Union's New Financial Markets. – Ekonomika, Nr. 70. Vilnius, VU, p. 6–20.
47. Dubauskas, G., Wihlborg, C., Willett, Th. (1999) The Baltic States: Alternative Routes to Credibility – Exchange Rate Policies for Emerging Market Economies. Global Economy Series. Sweeney, R., Willett, T., and Wihlborg, C., eds., Oxford: Westview Press, pp.127-141.
48. Ellement, G. and Maxneuski, M.E. (1998) .Living and Working in Bahrain. – International Organization Behavior. Francesio. A.M. and Gold, B.A., eds., New Jersey: Prentice-Hall.
49. Fayol, H. (1950) Industrial and General Administration. – Paris: Dunod.
50. Feidler, F. E. (1967) A Theory of Leadership Effectiveness. New York: Mcgraw-Hill.
51. Fleming, A., Chu, L., and Bakker, M.-R. (1996) The Baltic – Banking Crises Observed. Policy Research Working Paper No.1667. World Bank. Washington D.C.: IBRD.
52. Follett, M.P. (1940) The Collected Papers of Mary Parker Follett. New York: Harper Brothers.
53. Friedman, D.E.(1988) Why The Glass Ceiling? – Across The Board, No.25(7/8).
54. Galbraith, J.R. (1973) Designing Organizations. – Addison-Wesley: Reading, Mass.

55. Golembiewski, R.T. (1996) *Managing Diversity in Organizations*. – University of Alabama Press.
56. Greiner, L.E. (1967) *Patterns of Organization Change*. – Harvard Business Review, May-June; pp.119-130.
57. Guščinskienė J. *Organizacijų sociologija*. – Kaunas, Technologija, 2002, p. 137.
58. Gulick, L. (1937) *Notes on The Theory of Organizations*. – Papers on The Science of Administration. Gulick, L. and Urwick, L., eds., New York: Columbia University.
59. Hanke, St.H., Jonung, L., and Schuler, K. (1992) *Monetary Reform for Independent Estonia: A Currency Board Solution* – Stockholm: SNS Förlag.
60. Hanke, St.H., Jonung, L., and Schuler, K. (1993) *Russian Currency and Finance: A Currency Board Approach to Reform*. - London: Routledge Press.
61. Hanke, St.H., Jonung, L., and Schuller, K. (1993) *Russian Currency and Finance*. – *Currency Boards and Currency Convertibility*. Cato Journal, No.Winter 12(3). London: Routledge.
62. Harlan, A. and Weiss, C. (1981) *Moving Up: Women in Managerial Careers*. Centre for Research on Woman – Wellesley: Wellesley College.
63. Hofstede, G. (1980) *Motivation, Leadership, and Organization: Do American Management Theories Apply Abroad?* – *Organizational Dynamics*, No. Summer, pp.42-63.
64. Horgan, D.D. (1989) *A Cognitive Learning Perspective on Woman Becoming Expert Managers*. – *Journal of Business and Psychologists*, No.3(3).
65. Jefferson, V.V. (1989) *Compensation: The Gender Gap Continues*.– *Associate Management*, No.41(1).
66. Jones, C. and Causer, G. (1995) *Men Don't Have Families: Equality and Motherhood in Technical Employment*. – *Gender, Work and Organizations*.
67. Jucevičienė P. *Organizacijos elgsena*. – Kaunas, Technologija, 1996, 283 p.
68. Khandwalla, P.(1977) *The Design of Organizations*. – New York: Harcourt Brace Jovanovich.
69. Kram, K.E. and Isabella, L.A. (1985) *Mentoring Alternatives: The Role of Peer Relationships in Career Development*. – *Management Journal*.

70. Labour Force Activity Report (1986) Statistics – Canada.
71. Lawrence, P.R. and Lorsch, J. W. (1967) Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration. – Division of Research, Boston: Harvard Graduate School of Business.
72. Lensink, R. and Sterken, E. (1998) Asymmetric Information, Irreversible Investment, and Financial Regulation – Working Papers in Economics, No. 98/12-98/13. in Financial Sector Reforms in Central and Eastern Europe Countries. Vensel, V., ed., Tallinn.
73. Lewin, K. (1948) Resolving Social Conflicts. – New York: Harper.
74. Likert, R. (1961) New Patterns of Management. – New York: McGraw-Hill.
75. Lockheed, M.E. and Hall, K.P. (1976) Conceptualizing Sex as A Status Characteristics: Applications to Leadership Training Strategies. – Journal of Social Issues, No.32(3).
76. Loden, M. (1985) Feminine Leadership: How to Succeed in Business without Being One of The Boys. New York: Times Books.
77. Loring, R. and Wells, T. (1972) Breakthrough: Women in Management. – New York: Van Nostrand Reinhold.
78. Maniero, L.A. (1994) Getting Anointed For Advancement: The Case of Executive Women. – Management Executives, No.8(2).
79. Mayo, E. (1933) The Human Problems of Industrial Civilization. – Division of Research, Boston: Harvard Graduate School of Business Administration.
80. McGregor, D. (1960) The Human Side of Enterprise. New York: McGraw-Hill.
81. McGregor, D. (1967) The Professional Manager. New York: McGraw-Hill.
82. Mooney, J. (1937) The Principles of Organization. – Papers on The Science of Administration. Gulick, L. and Urwick, L. eds., New York: Columbia University.
83. Nicholson, N. and West, M. (1988). Managerial Job Change: Men and Women in Transition. – Cambridge: Press Syndicate of The University of Cambridge.
84. Nohria, N. and Ghoshal, S. (1997) The Differentiated Network: Organizing Multinational Corporations for Value Creation. – San Francisco: Jossey-Bass.
85. Office of Personnel Management (1989) Report on Minority. – Group and Sex Pay Plan and Appointing Authority Report, No. 40, Washington D.C.

86. Ohlott, P.J., Ruderman, M.N., and Mccauley, C.D. (1994) Gender Differences in Managers' Developmental Job Experience. – *Academy of Management Review*, No.37(1).
87. Overman, S. (1991) In Search of Women Achievers. – *Human Relations Magazine*, No.36(6).
88. Pecorella, R.F. (1986) Gender Integration in The Public Sector: From Sanitation Man to Sanitation Worker. – *Urban Res.*, No.3.
89. Perrow, C. (1967) A Framework for The Comparative Analysis of Organizations. – *American Sociological Review*, No.32 (April).
90. Peters, T.J. and Waterman, R.H.Jr. (1982) In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Corporations. – New York: Harper & Row.
91. Pfeffer, J. (1977). *The Ambiguity of Leadership*. – *Academy of Management Review*.
92. Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy*. – New York: Free Press.
93. Powell, G.N. and Butterfield, D.A. (1979) The Good Manager: Masculine or Androgynous? – *Management Journal*, No.22(2).
94. Powell, G.N. and Butterfield, D.A. (1994) Investigating "The Glass Ceiling" Phenomenon: An Empirical Study of Actual Promotions to Top Management. – *Academy of Management Review*, No.37(1).
95. Pugh, D. S., Hickson, D. J. et al (1968) Dimensions of Organizations Structure. – *Administrative Science Quarterly*, No.13 (1).
96. Quaglieri, P.L. and Pacenka, J.O. (1985) Making It to The Top. – *Leadership and Organization Development Journal*, No.6(1).
97. Robbins, S.P. (1989). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. – New Jersey: Prentice Hall.
98. Robbins, S.P. (2000) *Managing Today!* – New Jersey: Prentice Hall.
99. Roethlisberger, F. and Dickson, W. (1939) *Management and The Worker*. – Cambridge: Harvard University Press.
100. Rumelt, R.P. (1974) *Strategy, Structure, and Economic Performance*. – Division of Research, Graduate School of Business Administration. Boston: Harvard University.
101. Sargent, A.G. and Stupak, R.J. (1989) Managing in The 1990's: The Androgynous Manager. – *Training and Development Journal*, No.43(2).
102. Survey of Fortune 1000 Companies. (1995) – *Fortune*.
103. Taylor, F. (1911) *Shop Management*. – New York: Harper and Brothers.

104. Thompson, J.D. (1967). *Organizations in Action*. New York: Mcgraw-Hill.
105. Turner, A. and Lawrence, P.R. (1965) *Industrial Jobs and The Worker*. – Division of Research. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University.
106. Urwick, L. (1944) *The Elements of Administration*. – New York: Harper and Brothers.
107. Vroom, V. H. (1960) *Some Personality Determinants of The Effect of Participation*. – New Jersey: Prentice-Hall.
108. Weber, M. (1947) *The Theory of Social and Economics Organization*. New York: Oxford University Press.
109. Willett, Th.D. (1995) *Guidelines for Constructing Monetary Constitutions – Establishing Monetary Stability in Emerging Market Economies*. Willett, T.D., Burdekin, R.C. et al, eds., Boulder, Colo: Westview Press.
110. Williamson, J. (1995) *What Role for Currency Boards? – Working Papers*. Washington D.C.: Institute for International Economics.
111. Wilson, C. and Lupton, T. (1959) *The Social Background and Connections of Top Decision Makers*.
112. Woodward, J. (1965) *Industrial Organization: Theory And Practice*. – Oxford: Oxford University Press.
113. Zettermeyer, J. and Citrin, D.A. (1996) *Stabilization: Fixed Versus Flexible Exchange Rates*. – MF Occasional Paper, No. 142. Washington D.C.: International Monetary Fund.

Gediminas Dubauskas
ORGANIZACIJOS ELGSENA

Atsakingasis redaktorius prof. habil. dr. Eduardas Jančiauskas
Kalbos redaktorė Eulialija Stankevičienė
Maketuotoja Dalia Žukaitienė

2006 . Tiražas . egz. Užsakymas Nr. .
Išleido Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija,
Šilo g. 5A, LT-10322 Vilnius
Spausdino Krašto apsaugos ministerijos
Leidybos ir informacinio aprūpinimo tarnyba,
Totorių g. 25/3, LT-01121 Vilnius