

ĮGALINANČIO VADOVAVIMO TOBULINIMAS UAB „MM GRUPĖ“

Justina Jasiulionė, Kostas Melnikavičius, Rūta Meištė

*Utenos kolegija, Verslo ir technologijų fakultetas,
Maironio g. 18, Utena*

Anotacija

Šiame straipsnyje analizuojama įgalinančio vadovavimo esmė ir reikšmė įmonės rezultatams. Kiekvieną organizacija siekia įgyvendinti savo užsibrėžtus tikslus, todėl vadovo ir darbuotojų tarpusavio ryšys yra itin svarbūs, kadangi tokiu būdu galima užtikrinti darnią ir vieningą organizacinę aplinką. Šio tyrimo problema keliama klausimu - kaip įgalinantis vadovavimas gali užtikrinti veiksmingą žmogiškųjų išteklių panaudojimą?

Tyrimo tikslas – išanalizuoti įgalinančio vadovavimo tobulinimo galimybes UAB „MM grupė“.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizės ir sintezės metodas, apklausa, pusiau struktūruotas interviu.

Šis tyrimas leido įvertinti ir nustatyti tobulintinas UAB „MM grupė“ sritis bei sudaryti įgalinančio vadovavimo taikymo tobulinimo planą, kuris gali būti pritaikomas ir kitose panašaus pobūdžio verslo įmonėse.

Reikšminiai žodžiai: įgalinantis vadovavimas, vadovavimo stilius.

Įvadas

Temos aktualumas. Kiekvieną organizacija siekia įgyvendinti savo užsibrėžtus tikslus, todėl vadovo ir darbuotojų tarpusavio ryšys yra itin svarbūs, kadangi tokiu būdu galima užtikrinti darnią ir vieningą organizacinę aplinką. Vadovavimas skirtingų požiūrių ir kultūrų darbuotojams gali tapti didžiuliu iššūkiu, kuomet per dėtus jautrumas akcentuojant pagrindines darbuotojo ir jo darbo aplinkos problemas gali suskaidyti ir išardyti bendra komandinę dvasią, suskaldyti pačią organizaciją. Būtina atkreipti dėmesį, kad kiekvienas darbuotojas turi skirtingą asmenybę, kuri formuoja jo elgseną. Organizacija be vadovavimo yra tik neaiškus žmonių ir įrenginių rinkinys (Jucevičienė ir kt., 2012). Skirtinga reakcija ir kitoks elgesys gali kilti iš asmeninių nuostatų, kurios yra pagrindžiamos išoriniais dirgikliais. Vadovo pastabumas tokiems aspektams, kaip darbuotojų skirtumai, darbo etika, pati vadyba, daro įtaką organizacijos sėkmei. Didžioji dauguma vadovų pasikliauja savo techniniais įgūdžiais, funkcinėmis žiniomis, tačiau nėra pilnai įvaldę lyderystės įgūdžių, kurie padėtų pačiam vadovui ir komandai realizuoti kiekvieno darbuotojo ir pačios organizacijos potencialą. Daugelis autorių (Barry, Grunberg, Eklund, 2017; Bhatti, Maitlo, Shaikh, Hashmi, 2012; Cherry, 2023; Cousera, 2023; Gill, 2015; Harris, 2022; Mccullough, 2019; Rimkevičienė, Kleivienė, 2005; Ward, 2023) mokslinėje literatūroje analizuoja vadovavimo stilius ir lyderystės svarbą organizacijoje, tačiau pasigendama analizės apie vadovavimo stilių poveikį darbuotojams ir įgalinančio vadovavimo svarbą organizacijos rezultatams. Galima sakyti, kad vienas iš pirmųjų žingsnių siekiant vadovavimo įgūdžių gerinimo yra suprasti darbuotojų skirtumus ir panašumus, pastebėti ir suprasti žmonių kuriamų santykių ypatumus. Vadovas privalo suprasti, kad kiekvienas darbuotojas gali pasiekti gerų rezultatų, kuomet naudojamas atitinkamas vadovavimo stilius, atsižvelgiantis į kiekvieno darbuotojo asmeninę patirtį organizacijoje.

Tyrimo problema – kaip įgalinantis vadovavimas gali užtikrinti veiksmingą žmogiškųjų išteklių panaudojimą?

Tyrimo objektas – įgalinančio vadovavimo tobulinimas.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti įgalinančio vadovavimo tobulinimo galimybes UAB „MM grupė“.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atlikti literatūros analizę apie įgalinančio vadovavimo konceptą verslo įmonėse.
2. Atlikti tyrimą apie įgalinančio vadovavimo taikymo ypatumus UAB „MM grupė“.
3. Sudaryti įgalinančio vadovavimo taikymo tobulinimo planą UAB „MM grupė“.

Tyrimo metodai: pirmas uždavinys bus realizuojamas taikant mokslinės literatūros analizės ir sintezės metodus. Antras uždavinys bus įgyvendinamas analizuojant apklausos su UAB „MM grupė“ darbuotojais ir pusiau struktūruoto interviu vadovu rezultatus. Trečias uždavinys bus įgyvendinamas gretinant literatūrinės analizės ir tyrimo gautus duomenis bei sudarant įgalinančio vadovavimo tobulinimo planą UAB „MM grupė“.

Praktinis tyrimo reikšmingumas. Šis tyrimas leido įvertinti ir nustatyti tobulintinas UAB „MM grupė“ sritis bei sudaryti įgalinančio vadovavimo taikymo tobulinimo planą, kuris gali būti pritaikomas ir kitose panašaus pobūdžio verslo įmonėse.

1. Įgalinančio vadovavimo sampratos analizė

Vadovavimo sampratos analizė. Kiekviena organizacija, neišvengiamai ar ji maža ar didelė, prasideda nuo vadovaujančio asmens pareigų. Nujos kartos vadovų koncepcija yra labai svarbi bet kokiai organizacijai, kurios tikslas kuo ilgesnį laiką išsilaikyti konkurencingoje rinkoje. Vadovavimas – tai darbuotojų ir personalo nukreipimo, kontrolės, motyvavimo ir įkvėpimo procesas siekiant užsibrėžtų organizacijos tikslų. Vadovas vadovauja darbuotojams, įkvepia, kaip motyvatorius, supažindina su pareigybėmis ir vadovauja, kaip treneris arba mentorius. Vadovą demokratą, sugebantį savyje suderinti teigiamas liberalo savybes – profesinį autoritetą, toleranciją, su vadovo autokrato ryžtu ir sugebėjimu efektyviai veikti ekstremaliose situacijose, galime laikyti idealiu vadovu (Žvirgzdinė, 2019).

Cook (2000) vadovavimą vadina gebėjimu mokytis ir prisitaikyti prie tam tikrų kasdienių pokyčių, rizikuojant asmenėmis nuostatomis ir supratimu, kuriais siekiama sudominti darbuotojus ir palenkti darbuotojus į savo pusę siekiant bendro organizacijos tikslo.

Anot Grama ir Botone (2009) mokslininkų, tyrinėjančių vadovo elgseną ir elgsenos motyvus, esminis vadovo aspektas yra atpažinti organizacijoje egzistuojančias emocijas ir atitinkamai į jas reaguoti. Tuo tarpu remiantis Martic (2023), vadovas paprastai yra organizacijoje atrinktas arba paskirtas asmuo, atsižvelgiant į specifinius techninius įgūdžius, žinias ir kompetenciją, kurio didžiausias vadovavimo įgūdis – daryti įtaką ir įkvėpti žmones.

Mokslinės literatūros autoriai nuolat ginčijasi, kiek vadovavimas kaip veikla, turi daryti įtaką (Collinson, 2014), Kalbant apie darbuotojus, jų požiūris į vadovą, daro tiesioginę įtaką darbo rezultatams. Kuomet tarp darbuotojo ir vadovo vyrauja darnūs santykiai, kai netrūksta tarpusavio supratimo, pagarbos ir empatijos, tuomet ir bendroji organizacinė aplinka išlieka teigiama, ko pasekoje galutinis vartotojas lieka patenkintas. Vadyba, administravimas, vadovavimas ir privalo veikti „laikrodžio“ principu, tarpusavyje būti suderinti ir užtikrinantys visokeriopą darną organizacijoje. Šio principo atsakomybė tenka vadovaujamam asmeniui – nuo jo priklauso kultūrinė atmosfera, bei darbuotojų motyvacijos buvimas arba stoka. Mokėjimas ir gebėjimas tarpusavyje suderinti šiuos skirtingus, bet vienas nuo kito neatsiejamus elementus, tai raktas į sėkmingą organizacijos egzistavimą. Žmogiškieji išteklių yra vieno pagrindinių išteklių pelno siekiančioje organizacijoje. Tik nuo šio išteklių priklauso, kiek organizacija yra pajėgi konkuruoti ir išsilaikyti rinkoje.

Apibendrinant pastebima, kad vadovas ir darbuotojai organizacijoje siekia bendro tikslo, tačiau vadovas turi daugiau galios ir daro didesnę įtaką tiesioginiam organizacijos rezultatui. Žmonių išteklių vadyba neatsiejama vadovo kasdienybės dalis – tik gerai ir tinkamai motyvuotas darbuotojas, į kurį atsižvelgiama asmeniškai, prisideda prie bendros organizacinės kultūros ir pačios organizacijos tikslų.

Todėl labai svarbu atsižvelgti į kiekvieno darbuotojo asmenybę, išvelgti pranašumus ir tobulintas sritis derinant šiuos aspektus su organizacijos politika.

Vadovavimo stiliaus sampratos analizė. Kiekvienai organizacijai svarbus ne tik darbuotojų elgesys, tačiau ir pačio vadovo elgsenos ypatumai, kurie tiesiogiai įtakoja kiekvieną darbuotoją individualiai. Kintantys atitinkami vidiniai elementai ir didėjančios išorinės konkurencijos kelia vis didesnę poreikį vadovavimo tobulinimui, tačiau vadovai dažnai priskiriami atitinkamiems asmenybės tipams, todėl užsibrėžtų tikslų siekia naudodami skirtingus stilius. Vadovavimo stilius gali skirtis priklausomai nuo to, su kokiais žmonėmis vadovai dirba, taip pat nuo jų paties asmeninių savybių, tokių, kaip charakterio bruožai, gebėjimas prisitaikyti arba neprisitaikyti organizacijos kontekste. Įvairūs kintamieji apima vadovo veiklą, kuri dažnai susideda iš socialinio poveikio ir psichologinio įgalinimo darbuotojo atžvilgiu. Anot Jucevičienės ir kt. (2012), vadovavimo stilius vaidina pagrindinį vaidmenį, kuris lemia organizacijos sėkmę, neatsižvelgiant į įdėtas pastangas, ypač, kai reikia skubiai veikti.

Atsižvelgiant į pateiktus autorių (Cope, Muray, 2017; Yukl, 2013; Tepper, 2018; Wang, 2023) vadovavimo stiliaus sampratos apibrėžimus (žr. 1 lentelę), galima daryti prielaidą, kad visi vadovavimo stiliai, tiesiogiai gali būti priskirti ir susieti su komandos vystymu. Kaip buvo minėta anksčiau, vadovavimo stilius - tai atitinkamas bruožas, savybė, kuri derinama prie organizacinės aplinkos, padeda formuoti komandas, pasiekti tikslus ir gauti aukščiausius organizacinius rezultatus. Vadovavimas savaime sietinas su nepaliaujama saviugda ir mokymusi. Tobulėdamas vadovas tobulina ir pačios organizacijos darbuotojus, bei skatina palankią darbinę atmosferą, kuri tiesiogiai sietina su užsibrėžtų tikslų įgyvendinimu. Kai žmogus tampa vadovu, jis tam tikra prasme turi toliau mokytis ir rasti tinkamiausią būdą užmegzti ryšį su komanda. Vadovavimo stilius - tai vadovo poveikio pavaldiniui būdas, siekiant daryti jam įtaką ir skatinant jį siekti organizacijos tikslų (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

1 lentelė. Vadovavimo stiliaus sampratos analizė (Šaltinis: sudaryta autorių)

Autorius	Samprata	Pagrindinis elementas
Cope, Murray (2017)	Kasdienėje veikloje vadovavimo stiliaus pasirinkimas gali nulemti ne tik organizacijos ar padalinio tikslų pasiekimą, bet ir darbuotojų pasitenkinimą pačiu darbu bei organizacija.	<i>Vadovavimas derinant organizacijos tikslus ir darbuotojų požiūrį.</i>
Yukl (2013)	Vadovavimas - tai procesas, leidžiantis kitiems suprasti ir sutikti, kas turi būti padaryta ir kaip tai padaryti, taip pat palengvinti individualias ir kolektyvines pastangas siekiant bendrų tikslų.	<i>Vienodų darbo sąlygų sudarymas ir apibrėžtumas.</i>
Tepper (2018)	Vadovavimo indėlis yra motyvuoti, įkvėpti ir energizuoti žmones, patenkinant pagrindinius žmogaus poreikius: siekti karjeros, priklausymo jausmo, pripažinimo, savigarbos, savo paties gyvenimo valdymo ir gebėjimo gyventi pagal savo idealus	<i>Atitinkama darbuotojo motyvacija, atsižvelgiant į darbuotojo asmenines savybes.</i>
Wang (2023)	Vadovavimas yra menas, tai reiškia, kad nėra vieno tinkamiausio stiliaus vadovauti. Vadovavimas yra požiūris, intuicija, sukurta laikui bėgant.	<i>Vadovavimo stilius, pagal asmenines vadovo savybes.</i>

Remiantis mokslininkų atliktais tyrimais (Cope, Muray, 2017; Yukl, 2013; Tepper, 2018; Wang, 2023), daroma išvada, kad vieno konkretaus vadovavimo stiliaus, kuris būtų tinkamiausias kiekvienam organizacijos sprendimo priėmimui, arba aptinkamoms problemoms sprendimui vis dėlto nėra. Visus vadovavimo stilius apjungia tokie aspektai, kaip vadovo elgsena atitinkamoje situacijoje. Tinkama reakcija į problemas ar kito kriterijaus, kuris vienaip ar kitaip lemia organizacijos veiklą, įgalina vadovą įsigilinti ir pritaikyti tinkamą vadovavimo metodą. Visi vadovai vienodai efektyviai gali daryti poveikį tiek darbuotojų pasitenkinimui darbui, tiek ir jų arba įmonės veiklos rezultatams (Rutherford, 2001). Pats valdymo stilius priklauso ne nuo lyties, amžiaus ar šeimyninės padėties, o nuo asmeninių vadovo savybių, organizacijos politikos ir darbuotojų nusistatymo darbo ir paties vadovo atžvilgiu.

Remiantis įvairių mokslininkų įžvalgomis, galima daryti prielaidą, kad pats vadovavimo stilius priklauso nuo vadovo asmeninių savybių ir gebėjimo prisitaikyti organizacijos kontekste. Vadovavimą galima laikyti ir prigimtinė savybe, tačiau, kai kurių aspektų, kaip sprendimų priėmimo, rizikos valdymo ir kitų taktikų galima išmokti remiantis organizacijos vizija ir specifika. Dalis vadovų turi prigimtinės savybes, kurios reikalingos vadovo pozicijai užimti, tačiau kita dalis vadovų savo įgūdžius įgauna praktiniais būdais. Specifiniai vadovavimo įgūdžiai dažnai gali būti pritaikomi atsižvelgiant ir į organizacijos aplinką, darbuotojų motyvacijos buvimą ar nebuvimą. Anot mokslininkų, nėra vieno vadovavimo stiliaus, kuris tiktų visoms situacijoms ar problemos analizavimui, todėl vadovo lankstumas, mokėjimas pritaikyti atitinkamus stilius, nuolatinis savęs tobulinimas ir gebėjimas prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkos yra būtinas vadovavimo organizacijai, siekiant užsibrėžtų tikslų.

Įgalinančio vadovavimo stiliaus samprata. Įgalinantis vadovavimo stiliaus pagrindinis bruožas yra kiekvieno darbuotojao skatinimas įsitraukti į organizacijos veiklą, leidžiant reikšti nuomonę, pristatyti asmenines idėjas, kurios gali būti naudingos organizacijos gyvavimui. Įgalinantis vadovas mano, kad darbuotojų įsitraukimas skatina pasitikėjimą savimi, gerina produktyvumą, pakelia moralę ir skatina asmeninį tobulėjimą plečiant žinias. Moksliniai tyrimai atskleidžia (Bhatti, Maitlom Shaikh, Hashm, 2012), kad darbuotojų, kurie turi galimybę kalbėti apie problemas, pristatyti savo idėjas – darbo trukmė įmonėje yra ilgesnė, o pagarbos lygis vadovui nuolat auga. Įgalinančio vadovavimo stilius, lyginant su kitais vadovavimo stiliais, turi daug pranašumų generuojant geresnes idėjas ir kūrybiškus organizacijos problemų sprendimus. Darbuotojai jaučiasi pozityviai, o šis aspektas tampa lemiamu, kada kalbama apie organizacijos produktyvumo didinimą. Įgalinantis vadovavimas – tai būtina stipraus vadovo ypatybė.

Įgalinantis vadovavimo stilius didžiąja dalimi priklauso nuo asmeninių vadovo bruožų – charakterio savybių, įsitikinimų, požiūrio į skirtingus subjektus. Įgalinantis vadovas vadovaujasi savo vizija, supranta silpnąsias vietas kolektyve ir telkia dėmesį į jų stiprinimą. Įgalinantis vadovas motyvuoja darbuotojus, sutekdamas galimybę jiems išnaudoti savo potencialą, sukuria atsakomybės jausmą, dėl kurio žmonės jaučia, kad problemas turi išspręsti patys (Wang, 2023). Toks vadovas skatina komandinę dviasią ir nuopelnus dalijasi su visa komanda, bei įgalina komandą įvairiais įrankiais ir ištekliais.

Įgalinančio vadovavimo stilius, duoda galimybę komandai pateikti savo nuomones ir atskleisti darbo keliamus rūpesčius. Šio tipo vadovavimas turi labai daug skirtingų taisyklių metodą, kai atsižvelgiama į darbuotojų pasiūlymus, bet galutinį sprendimą vis dėlto priima pats vadovas. Įgalinantis vadovas yra dėmesingas ir perteikia konstruktyvią kritiką, kuri suvokiama kaip kelias į pažangą, o ne bausmė. Taiko kvalifikacijos kėlimo kursus, kitas priemones, kurios užtikrintų visišką darbuotojų profesionalumą ir gebėjimą maksimaliai atlikti užduotis, išnaudojant asmeninį potencialą. Tačiau nors ir galutinis sprendimas priklauso nuo vadovo, šis vadovavimo stilius leidžia darbuotojams iškelti esamas problemas ir jas viešai aptarti, kurios kitu atveju gali likti nepastebėtos. Nors darbuotojai negali priimti galutinio sprendimo, tačiau jie atlieka labai svarbų vaidmenį gilinantį į problemos esmę ir priežastis.

Apibendrinant įvairių autorių teiginius galima teigti, kad įgalinantis vadovavimo stilius skirtas darbuotojams, kurie turi aukštą kvalifikaciją, yra aktyvūs, o organizacinė aplinka stabili. Vadovas gerbia darbuotoją, skatina ir remia asmeninius gebėjimus, leidžia patiems formuoti tikslus, skatina nuomonės išsakymą. Į darbuotoją žvelgia, kaip į sau lygų yra empatiškas ir mėgstantis bendrauti. Prašo darbuotojų nuomonės ir į ją atsižvelgia, tačiau galutinį sprendimą priima pats. Sudaro darbo sąlygas, kurioms nereikia griežtos drausmės.

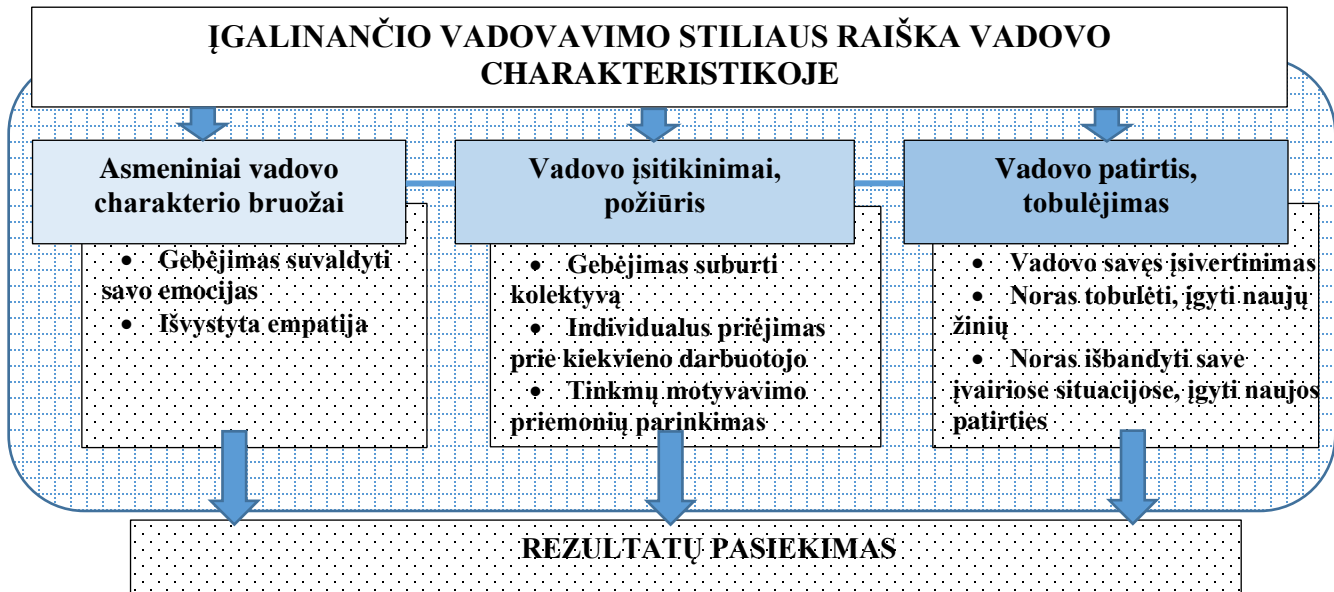
Įgalinančio vadovavimo veiksniai, darantys poveikį darbuotojams. Darbuotojų motyvacija vaidina svarbų vaidmenį, kuomet kalbama apie darbo našumą ir produktyvumą. Yra daug skirtingų veiksnių, kurie turi tam tiesioginį poveikį. Darbuotojus motyvuoja skirtingi dalykai, vieniems pakanka pasitikėjimo ir vadovo įkvėpimo, kitiems svarbu tikėjimas siūloma paslauga arba preke, o tretiems pakanka žinoti pačia situaciją organizacijoje. Tiek vidinė, tiek išorinė motyvacija yra labai svarbi. Šios dvi motyvacinės aplinkos lemia darbuotojo atsidavimą ir rezultatus. Siekiant išnaudoti kiekvieno

pavaldinio potencialą, būtina susipažinti ne tik su kiekvieno darbuotojo, kaip individo pažiūromis, tačiau ir perprasti pagrindinius, kasdieninius žmogaus poreikius.

Darbuotojų motyvacija, neatsiejama kasdieninio vadovavimo organizacijoje dalis. Tik deramai motyvuoti darbuotojai, dėl tinkamos paskatos, teiks prioritetą naudai, kurią gaus pasiekus užsibrėžtus tikslus ir asmeninius jausmus, įsitikinimus ar nuomonę paliks nuošalyje. Remiantis Falk (2023), vadovams svarbu suprasti, kad finansinės paskatos yra labai svarbu, tačiau nereikėtų pamiršti ir kitų skatinimo būdų, ne finansinių motyvatorių: pripažinimo, pagyrimo, dalies vadovo laiko. Daugelis organizacijų naudoja pripažinimą, kaip vieną iš motyvacinių būdų, kad išlaikytų darbuotojų ryžtą pasiekti rezultatų. Pripažinimas yra labai svarbus veiksnys lemiantis darbuotojo motyvaciją ir nurodo, kaip vadovas žvelgia į patį darbuotoją, jo statusą, ir kaip vertina darbinę veiklą (Falk, 2023).

Efektyvus darbuotojų potencialo išnaudojimas yra vienas svarbiausių aspektų lemiantį ekonominę klestėjimą. Todėl vadovo požiūris į darbuotoją, kaip individą yra itin svarbus. Nebekyla jokių abejonių, kad siekiant atskleisti kiekvieno pavaldinio potencialą atskirai, būtinas tinkamas motyvavimas. Svarbu atkreipti dėmesį į esminius poreikius, kuriuos asmuo privalo patenkinti, kad galėtų tobulėti (žr. 1 pav.).

Žmogaus poreikiai turi tendenciją plėstis, todėl kiekvienas vadovas privalo suprasti, kokie motyvai turi įtakos darbuotojų elgsenai ir tuo remiantis vertinti ir skatinti siekti užsibrėžtų tikslų. Darbuotojų motyvavimas yra viena iš vadovų politikos krypčių, siekiant padidinti veiksmingą darbuotojų darbo valdymą organizacijose (Shadare ir kt., 2011). Motyvuotas darbuotojas reaguoja į tam tikrus tikslus ir uždavinius, kuriuos turi pasiekti, todėl savo pastangas kreipia ta linkme.



1 pav. Įgalinančio vadovavimo stiliaus raiška vadovo charakteristikoje

Šaltinis: sudaryta autorių

Daroma išvada, kad darbuotojų motyvavimas neatsiejamas nuo organizacijos sėkmės ir yra itin aktualus. Vienas iš daugelio vadovo tikslų, pateikti tinkamą motyvacinę strategiją, kuri skatins darbuotojus ir didins organizacijos efektyvumą. Darbuotojų motyvacija yra suprantama ir parasta sąvoka, tačiau ją jungia daug skirtingų elementų į kuriuos vadovas privalo atkreipti dėmesį. Motyvacijos diegimas darbiname procese yra sudėtingas, nes apima ne tik atitinkamas priemones, bet ir žmogiškuosius išteklius, kurių nuomonės ir asmeninių savybių vadovai kontroliuoti negali, todėl ypač svarbus ir būtinas tinkamų motyvacinių priemonių pasirinkimas ir pritaikymas.

2. Įgalinančio vadovavimo stiliaus tyrimas UAB „MM grupė“

Siekiant išsiaiškinti UAB „MM grupė“ įgalinančio vadovavimo tobulintinas sritis, buvo atliekamas tyrimas, kurio metu buvo apklausiami įmonėje dirbantys vadybininkai ir vadovas. Apklausa buvo vykdoma pusiau struktūruoto interviu pagalba. Įmonės pavadinimas dėl etinių aspektų pakeistas.

Tyrimo tikslas – išsiaiškinti UAB „MM grupė“ įgalinančio vadovavimo tobulinimo galimybes.

Tyrimo metodas - pusiau struktūruotas interviu su vadovu, kuris yra atsakingas už pardavimų vadybininkų skatinimą, bei darbo rezultatus. Taip pat apklausti keturi pardavimų vadybininkai, taikant jiems šiek tiek kitokius klausimus, nei vadovui, siekiant išsiaiškinti koku stiliumi grindžiamą vadovavimą taiko vadovas ir kokią įtaką vadovavimo stilius daro darbuotojams.

Apklauso metodas leidžia gilintis į priežastinio ryšio klausimą „kodėl?“. Šiuo atveju svarbu įsigilinti ir suprasti priežastis, kurios lemia teigiamus ir neigiamus įgalinančio vadovavimo stiliaus aspektus, kurie tiesiogiai susiję su organizacijos sėkme ir darbuotojų motyvacija, bei atliekamo darbo rezultatų našumu.

Sudarant interviu klausimyną su vadybininkais, klausimai buvo formuojami pagal literatūroje išskirtus įgalinančio vadovavimo raiškos kriterijus, kuriais siekiama išsiaiškinti darbuotojų nuomonę apie vadovavimo stilių įmonėje, vadovo įtaką darbo rezultatams. Taip pat buvo siekiama apibrėžti vadovo, jo kompetencijų ir vadovavimo stiliaus vertinimą darbuotojų požiūriu, vadovo ir darbuotojų santykį.

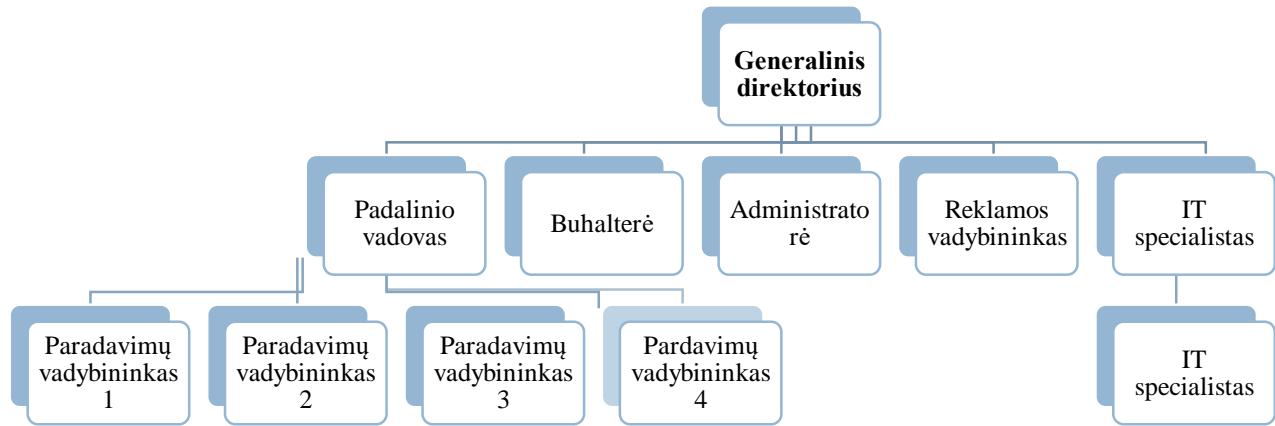
Tyrimo imtis. Pusiau struktūruoto interviu metu buvo apklausti 5 respondentai - visi Pardavimų padalinio darbuotojai: padalinio vadovas ir 4 vadybininkai. Remiantis Seidman (2012), informacijos patikimumas remiasi ne į apklaustųjų kiekį, bet į jų patirtį ir turimas žinias. Kadangi įmonė yra nedidelė, buvo nuspręsta, kad 5 darbuotojai, kurie dirba įmonėje ir turi atitrinkamą patirtį, yra pakankamas kiekis tyrimui atlikti.

Tyrimo organizavimas. Tyrimas buvo atliktas 2023 metų balandžio mėn. Pusiau struktūruoto interviu būdu buvo pateikiami klausimai vadybininkams, atsižvelgiant į tyrimo problematiką. Apklausiant vadovą klausimynas buvo papildomas tam tikrai specializuotais klausimais, kurie aktualūs tik vadovui.

Tyrimo etika. Tyrėjas remiasi moraliniais principais, neklastoja tyrimo rezultatų ir pateikia tik tikslią informaciją. Tyrėjas yra neutralus ir objektyvus, tai reiškia, nebando daryti įtakos respondentų atsakymams, nereiškia savo nuomonės. Tyrėjas gerbia asmens privatumą, užtikrina konfidencialumą ir anonimiškumą yra pozityviai nusiteikęs tiriamojo asmens atžvilgiu. Elgiasi teisingai ir subjektyviai. Respondentai yra supažindinami su tyrimo tikslais, bei rezultatais.

Įmonės UAB „MM grupė“ veiklos pristatymas. UAB „MM grupė“ yra viena iš dviejų Lietuvoje įmonių, kurios potencialiam klientui siūlo greitą miško pardavimą naudojantis internetine platforma. Įmonė buvo įkurta 2017 metais. Pagrindinės veiklos sritys apima virtualų bendravimą su potencialiu klientu, kuris nori parduoti sau priklausantį mišką už jam priimtina kainą ir potencialiu pirkėju, kuris siekia įsigyti potencialaus kliento parduodamą mišką už jam priimtina kainą.

Įmonėje yra taikoma linijinė valdymo struktūra. Vadovas yra pavaldus generaliniam direktoriui, vadybininkai yra pavaldūs vadovui (žr. 2 pav.).



2 pav. UAB „MM grupė“ organizacinė struktūra

Šaltinis: sudaryta autorių

UAB „MM grupė“ siekia šviesti ir informuoti miško savininkus apie turimo miško ypatumus, reikalingus atlikti miško darbus ir kirtimus, supažindinti su miško pardavimui reikalingų dokumentų tvarkymu ir jų paruošimo terminais. Užtikrinti skaidrų ir nuoseklų pardavimo sandorio įvykdymą. Pritraukti kuo daugiau miškininkystėje užsiimančių įmonių, kurios dalyvautų teikdamos pasiūlymus ir siektų įsigyti parduodamus miškus. Taip pat gauti pelną, jį investuoti į reikalingų išteklių darbams gerinimą, plėtrą, darbuotojų motyvacinės sistemos tobulinimą.

Tyrimo rezultatų analizė. Pirmiausia vadybininkų buvo klausama, kaip jie mano, koks vadovavimo stilius UAB „MM grupė“ yra taikomas. Šiais klausimais buvo siekiama sužinoti, ar apskritai vadovavimo stiliai jiems yra žinomi ir aktualūs, ir kuo jų manymų pasireiškia įgalinantis vadovavimas. Remiantis atsakymais daroma išvada, kad respondentai įgalinantį vadovavimą supranta, kaip vadovo įsiklausymą į kiekvieno darbuotojo poreikius ir problemas. Jų nuomone vadovas turi ne tik įtraukti darbuotojus į organizacijos priimamus sprendimus, tačiau ir atkreipti dėmesį asmenines kiekvieno darbuotojo savybes taikyti motyvacinės priemonės, leisti mokytis iš klaidų. Bausmės poveikis yra nepageidautino elgesio sustabdymas, tačiau tai nereiškia, kad darbuotojas pradės elgtis, taip, kaip norima, tikėtina, kad jis stengsis jos išvengti tolimesniuose etapuose.

Sekančiais klausimais buvo siekiama sužinoti, kaip vadovas prisideda prie kiekvieno vadybininko rezultatų. Remiantis atsakymais, daroma išvada, kad didžiausią indėlį, prisidedant prie vadybininkų rezultatų vadovas įdeda darbuotojus skatindamas ir remdamas morališkai, trys vadybininkai su šiuo teiginiu sutinka labiausiai, taip pat sutinka su teiginiu, kad vadovas užtikrina ir suteikia visas informacines ir kitas priemones darbui atlikti. Vertinat padalinio vadovo pastangas, kurios padeda kiekvieną vadybininką įtraukti į atliekamas užduotis, visi respondentai atsakė, kad vadovas visuomet visus sprendimus priima tik iš anksto pasitaręs su visa komanda.

Kitų klausimų tikslas buvo išsiaiškinti, kaip ir koku būdu vadybininkai dažniausiai bendrauja su padalinio vadovu, koks tarpusavio ryšys juos sieja ir kas motyvuoja kiekvieną darbuotoją įsiklausyti į padalinio vadovo prašymus ir pageidavimus. Visi respondentai į pateiktus klausimus atsakė, kad su padalinio vadovu bendrauja kiekvieną dieną, gyvai. Vadovo ir darbuotojo bendravimas padeda pavaldiniams pajusti, kad vadovas tikrai rūpinasi jų gerove, o tai padeda puoselėti kultūrą, kuri teikia pirmenybę gerai darbuotojo psichinei sveikatai.

Kokie veiksniai motyvuoja darbuotojus, dirbančius UAB „MM grupė“ įmonėje, darbuotojai nurodė, kad pagrindinis motyvacinis šaltinis – tai tinkamos vadovo pastabos ir pagyrimai, bendra atmosfera darbo vietoje, taip pat piniginiai priedai prie atlyginimų. Komandos vadovų pareiga yra palaikyti komandos narių poreikius taip, kad tai būtų naudinga, teigiama ir motyvuotų.

Taip pat buvo svarbu išsiaiškinti, ar padalinio vadovas skatina savo pavaldinius spręsti susidariusias problemas ir kaip, todėl buvo parinktas atviro tipo klausimas. Remiantis atsakymais galima teigti, kad UAB „MM grupė“ sprendžiamos problemos yra viešai ir pasitariant su visais darbuotojais. Problemos yra iškeliamos, nustatomi kanalai, kuriais naudojantis būtų galima jas išspręsti. Tačiau galutinį sprendimą priima pats padalinio vadovas.

Apie gero vadovavimo subtilybes ir bendrą šio jo suvokimą dauguma vadybininkų išskyrė tokius pagrindinius bruožus – įsiliejimu į komandinę dvasią ir mokėjimą motyvuoti. Ne kiek mažiau svarbus aspektas mokėjimas patarti ir spręsti iškilusias problemas kartu. Sprendžiant iš pateiktų atsakymų, galima sakyti, kad vadovas turi išlikti ir draugu ir tuo pačiu autoritetu, mokėti dirbti komandoje, ją mokant ir vedant į priekį. Yra daug užduočių, kurioms reikalingi keli žmonės, todėl komanda yra esminis produktyvumo elementas. Įmonės remiasi komanda ir efektyviu komandiniu valdymu, kad išlaikytų veiklą.

Į klausimą, kokios yra esminės padalinio vadovo UAB „MM grupė“ gerosios savybės, buvo atsakyta, kad esamas vadovas turi įtakos visai komandai. Analizuojant respondentų atsakymus jiems visiems svarbiausias veiksnys, tai vadovo atvirumas ir nuoširdumas bendraujant. Mokėti klausytis negirdint ir bendrauti, o ne pamokslauti – tai yra vadovo vertybė, darbuotojo atžvilgiu. Vadovo sugebėjimas pasitikėti savo komanda padeda darbuotojams išlikti darbo vietoje, skatina produktyvumą ir įsitraukimą. Tuo tarpu, kokių savybių trūksta vadovui, apklaustieji atsakė, kad padalinio vadovui netrūksta jokių papildomų savybių, tačiau vienas darbuotojas išskyrė, kad vadovui trūksta gebėjimo tinkamai motyvuoti darbuotojus. Anot kitų trijų respondentų vienintelis aspektas, ko trūksta UAB „MM grupė“ vadovui – tai laikas.

Gera darbinė aplinka yra labai svarbi norit pasiekti gerų rezultatų. Darbinę aplinką sudaro ne tik atitinkamas inventorių, tačiau ir joje esantys asmenys, tame tarpe ir vadovas, kuris vienaip ar kitaip yra tiesiogiai susijęs su bendrąja įmonės atmosfera. Todėl sekančiu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip vadovas įtakoja darbuotojų emocinę būklę. Čia respondentų nuomonės išsiskyrė, dviem iš jų vadovas visiškai nedarė poveikio jų emocinei būklei, o kitiems dviem yra ypač svarbu būti suprastiems, padrąsintiems ir išklaustytiems. Šiandien vadovai dažnai skatinami dalytis savo iššūkiu ir streso įveikimo strategijomis, kad galėtų modeliuoti savo komandos darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, todėl būdami atviri vadovai siunčia žinią, kad darbuotojai gali kalbėti apie iškilusias problemas be gėdos jausmo.

Apibendrinat šią dalį, remiantis pusiau struktūruoto interviu su 4 vadybininkais atsakymais daroma išvada, kad UAB „MM grupė“ padalinio vadovas atitinka visus įgalinančio vadovo požymius. Dirbantys žmonės jaučiais suprasti, išklaustyti, padrąsinti. Organizacinė aplinka, papildomos premijos, moralinis vadovo palaikymas skatina juos dirbti ir atlikti pavestas užduotis. Įtraukia į atitinkamus organizacijos sprendimų priėmimus, kompetentingai pataria ir nukreipia tinkama linkme. Taip pat drauge su visa komanda sprendžia iškilusias problemas, pateikdamas savo nuomonę ir ją pagrįsdamas. Tačiau vienas iš vadybininkų išskyrė esminę problemą – tinkamos motyvacijos trūkumą darbuotojams.

Interviu su vadovu atskleidė, kad vadovas supranta ir interpretuoja sąvokas „įgimtas vadovavimas“ ir „išmokstamas vadovavimas“ ir jo manymu, vadovavimas – tai yra išmokstama savybė. Tiriant, kaip vadovas mato save patį darbuotojų akimis, buvo nustatyta, kad vadovas tikisi, kad darbuotojai jį laiko stipriu vadovu, lyderiu ir mentoriumi. Taip pat tikisi, kad darbuotojai mato jį, kaip atitinkamą pagalbą probleminėse situacijose, kurioms susidarius galima kreiptis.

Kitu klausimu buvo siekiama sužinoti, ar darbinė patirtis turi įtakos vadovo vadovavimo stiliui, ar įgaunant atitinkamos patirties jis pasikeitė, jei pasikeitė, kaip prisitaikė. Atsakymai parodė, kad įgijus atitinkamos patirties buvo pastebėti bendravimo ir valdymo metodai, kuriuos įprasminus buvo lengviau įgalinti darbuotojus ir motyvuoti juos atliekant paskirtas užduotis, vadovas pastebi besikeičiančias darbuotojų emocijas, nuotaikas, kurios daro įtaką jų motyvacijai, o motyvacijos trūkumas turi įtakos ir darbuotojų užduočių atlikimui.

UAB „MM grupė“ vadovas daro kas mėnesinius susirinkimus, kurių metu yra klausomi vadybininkų pokalbiai su klientais, analizuojami klientų asmenybės tipai, bendravimo kanalai ir priemonės, kaip įgauti kliento pasitikėjimą, kaip valdyti pokalbį ir jo linkmę, taip pat, kaip ištransliuoti tinkamą ir vertingą informaciją. Aptariamas prieštaravimų valdymas, išsikeliami bendri ir individualūs tikslai. Vadovo teigimu, labai svarbi komunikacija tarp vadovo ir darbuotojo. Jo manymu, tik aiški ir tikslinga komunikacija ir tik tinkamai parinkti informacijos perdavimo kanalai leis pasiekti užsibrėžtus tikslus ir rasti išeitis iš probleminių situacijų.

Paklausus kokios priemonės darbuotojų motyvacijai ugdyti yra pasirenkamos, buvo atsakyta, kad darbuotojai yra skatinami įvairiais priedais prie atlyginimų ir pagyrimais. Anot vadovo nuobaudos nėra paskata veikti, tai terpė, kuri skatina imtis vadovą veiksmų, kurie leistų vienaip ar kitaip paskatinti darbuotoją atlikti užsibrėžtus tikslus, pakoregavus atitinkamas priemones į kurias įeina ir kvalifikacijos kėlimo kursai ir t.t. UAB „MM grupė“ vadovas išskyrė pagrindines savybes, kurios reikalingos tinkamai it tikslingai vadovauti darbuotojų grupei. Buvo išskirti tokie veiksniai, kaip patirtis, gera komunikacija ir supratingumas.

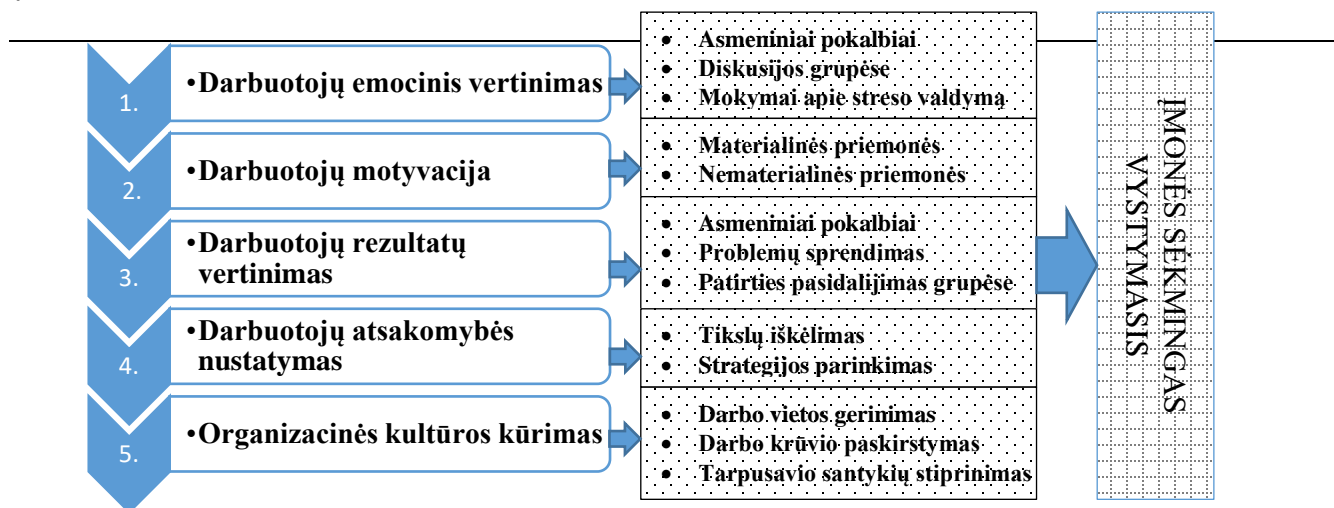
UAB „MM grupė“ vadovas atitinka visus įgalinančio vadovo bruožus. Yra pastabus, stengiasi ugdyti save, domisi inovacijomis bei naujovėmis netik profesinėje dalyje, bet paliečiant ir asmenines savybes, vadovas supranta, kad tinkama motyvacija ir skatinimas motyvuoja darbuotojus nenuvilti vadovo ir pasiekti drauge užsibrėžtus organizacinius tikslus. Vadovas išskiria pagrindinius bruožus, kurie jo manymu turi būti taikomi siekiant geros organizacinės atmosferos darbo vietoje, supranta, kad darbuotojų nuotaika, kurią gali įtakoti tiek išorinėje erdvėje, tiek darbo erdvėje vykstantys procesai, tiesiogiai įtakoja motyvaciją. Siekia išlaikyti darbuotojų įsitraukimą ir pozityvumą stengdamasis aptarti ir įsigilinti į susidariusias problemas, motyvuodamas juos padrąsinančiais žodžiais, atitinkamais priedais prie atlyginimo ir kitomis priemonėmis.

3. UAB „MM grupė“ įgalinančio vadovavimo tobulinimo planas

Gretinat literatūros analizės įžvalgas, taip pat gautus tyrimo rezultatus, kuriuos išanalizavus buvo pastebėta, kad vadovas ne visuomet taiko tinkamas motyvacinės priemonės, buvo išskirti keli darbuotojų „perdegimo“ požymiai ir pagal tai pateiktas įgalinančio vadovavimo tobulintinių sričių planas.

Remiantis tyrimo rezultatais, rekomenduojama sudaryti emocinę vertinimo sistemą, pagal kurią vadovas galėtų įsivertinti kiekvieno darbuotojo emocinę būklę, naudojant skalę nuo vieno iki dešimties, sudarant atitinkamų punktų sistemą, kurioje būtų vertinami atliekamų užduočių būdai. Taip pat siūloma vykdyti pastovias anonimines apklausas, kuriomis remiantis galėtų būti taikomos prevencinės priemonės. Tokiu būdu būtų užtikrinama darbuotojų stabili emocinė būklė.

Aylyktas tyrimas leido sudaryti UAB „MM grupė“ įgalinančio vadovavimo tobulinimo planą (žr. 3 pav.), kuriame numatomi tokie žingsniai, kaip darbuotojų emocinis vertinimas, darbuotojų motyvacija, darbuotojų rezultatų vertinimas, darbuotojų atsakomybės nustatymas bei organizacinės kultūros kėlimas įmonėje. Taikant šiuos žingsnius, tobulinamas įgalinantis vadovavimo stilius įmonėje, kuris gali vesti įmonę į ilgalaikį sėkmingą vystymąsi, siekiant užsibrėžtų tikslų ir nuolat gerinant veiklos rezultatus.



3 pav. UAB „MM grupė“ įgalinačio vadovavimo tobulinimo planas

Šaltinis: sudaryta autorių

Sudarytame plane pateikti pagrindiniai dalykai, į kuriuos vadovas turėtų atkreipti dėmesį, norėdamas palaikyti ir užtikrinti gerą darbuotojo savijautą ir atitinkamą našumą įmonės atžvilgiu. Ne tik motyvacinė sistema turi įtakos darbuotojo atliekamų užduočių rezultatams, tačiau ir pati vidinė organizacijos kultūra, kaip vadovas vertina ir elgiasi darbuotojo atžvilgiu, kaip skatina įsitraukimą į organizacijoje vykstančius procesus, ar atkreipia dėmesį į darbuotojo charakterio bruožų ir parinktų užduočių suderinamumą.

Išvados

1. Išanalizavus vadovavimo stiliaus veiksnius, lemiančius kiekvieno iš jų skirtingas charakteristikas, paaiškėjo, kad vadovavimo stilių dažniausiai lemia pati organizacinė aplinka. Įgalinantis vadovavimas pasižymi tuo, kad vadovas leidžia darbuotojams dalyvauti visoje organizacinėje veikloje, bet lemiamą sprendimą priima pats. Įgalinantis vadovas leidžia darbuotojui pačiam išsikelti tikslus, nusistatyti prioritetus ir veikti jam labiausia tinkančiu būdu, tačiau taip pat nustato organizacijos tikslą, užduočių atlikimo terminus, sprendžia problemines situacijas kartu pasitardamas su visa komanda ir ją įgalindamas kai kuriuos sprendimus priimti patiems. Vieno tinkamiausio vadovavimo stiliaus, kuris tiktų kiekvienai organizacijai nėra.
2. Empirinis tyrimas UAB „MM grupė“ atskleidė, kad jos vadovo vadovavimo stilių galima priskirti įgalinačiam vadovavimo stiliui. Atlikto tyrimo metu buvo pastebėta, kad taikoma motyvacinė sistema labiausiai remiasi į materialiąsias priemones. To nepakanka, kad darbuotojas jaustų pilnavertiškumo ir reikalingumo jausmą, vadovas galėtų motyvuoti darbuotojus juos nebūtinai skatindamas tik atitinkamais piniginiiais priedais prie atlyginimo, bet ir išryškindamas atskirai kiekvieno darbuotojo pagrindines, teigiamas savybes, kurios teiktų naudą organizaciniuose procesuose. Taip pat buvo apžvelgtos darbuotojų „perdegimo“ priežastys ir pateikiamos prevencinių priemonių rekomendacijos.
3. Pagal tyrimo rezultatus parengtas UAB „MM grupė“ įgalinančio vadovavimo tobulinimo planas, kuris skirtas darbuotojų "perdegimo" prevencijai taikyti. Vadovas susipažinęs su plano ypatumais, galės palyginti įmonėje vykdomus procesus ir juos atitinkamai pakoreguoti. Buvo išskirti esminiai veiksniai, kuriuos pagerinus pagerėtų bendra organizacinė atmosfera ir paties darbuotojo emocinė būklė. To pasekoje sumažėtų darbuotojų kaita, pakiltų atliekamų užduočių rezultatyvumas.

Rekomendacijos

Atliktas tyrimas, kurio metu buvo taikomas pusiau struktūruotas interviu metodas, atskleidė, kad įgalinantis vadovavimo stilius yra tinkamas UAB „MM grupė“ darbuotojams. Tačiau taip pat buvo pastebėta, kad darbuotojų motyvacinė sistema orientuota tik į darbuotojų skatinimą piniginiiais priedais prie gaunamo mėnesinio atlyginimo ir mėnesio lyderio statuso suteikimu, kuris nėra visiems įmonėms darbuotojams motyvas dirbti. Todėl pateikiamos tokios rekomendacijos:

- Atsižvelgti į kiekvieno darbuotojo asmenybės tipus ir jais vadovautis siekiant pagerinti motyvacinės priemonės UAB „MM grupė“, taikant ne tik materialines, bet ir nematerialines motyvavimopriemones. Tai pagerintų kiekvieno darbuotojo įsitraukimą į įmonėje vykstančius procesus ir atliekamas užduotis;

- Skirti laiko kiekvienam iš darbuotojų asmeniškai ir pabandyti suprasti darbuotojo įsitraukimo arba neįsitraukimo į atliekamus darbus priežastis, tai leistų suprasti, kokie vidiniai ir išoriniai motyvai darbuotoją skatina veikti įmonės labui;

- Atkreipti dėmesį į darbuotojų emocinę būklę. Vadovo pastabumas gali paskatinti darbuotojo norą dirbti ir siekti užduočių atlikimo. Tai leistų darbuotojui jausti geriau darbinėje aplinkoje, taip pat jaustis suprastam ir pastebėtam, padidinti įsitraukimą į paskirtas ir atliekamas užduotis.

Literatūros sąrašas

1. Barry, E., Grunberg, N., Eklund, K. (2017). *Gender and leadership*. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication/313265924_Gender_and_Leadership>.
2. Bhatti, N., Maitlo, G., Shaikh, N., Hashmi, M. (2012). *The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction* //IBR Vol. 5, No. 2 (2012). Prieiga per internetą: <<https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ibr/article/view/14599>>.
3. Collinson, D. (2014). Dichotomies, dialectics and dilemmas: New directions for critical leadership studies?// *Leadership*, Volume 10, Issue 1. Prieiga per internetą: <<https://doi.org/10.1177/1742715013510>>.
4. Cope, M. (2017). *Leadership styles in nursing*. NCBI, 2017. NR. 31(43): 61-70.
5. Cook, M. (2000). *Writing and Role Play: A Case for Inclusion*// WileyOnline Library. Prieiga per internetą: <<https://doi.org/10.1111/1467-9345.00138>>.
6. Cousera, A. (2023). *What is team management: strategies, duties, job, career outlook*. Prieiga per internetą: <<https://www.coursera.org/articles/team-management>>.
7. Falk, S. (2023). *Understanding the power of intrinsic motivation*. Prieiga per internetą: <<https://hbr.org/2023/03/understand-the-power-of-intrinsic-motivation>>.
8. Gill, E. (2015). *What is Laissez-Faire Leadership? How Autonomy Can Drive Success*. Prieiga per internetą: <<http://online.stu.edu/laissez-faire-leadership/#proscons>>.
9. Grama, B., Botone, D. (2009). *The Role of Emotions in Organizational Behaviour* // Reserach gate. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication/46524337_The_Role_of_Emotions_in_Organizational_Behaviour>.
10. Jucevičienė, P., Vizgirdaitė, J. (2012). Educational Empowerment of Collaborative Learning at the University // ISSN 1392 – 0758 SOCIALINIAI MOKSLAI. 2012. Nr. 1 (75). Prieiga per internetą: <<https://etalpykla.lituanistika.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2012~1367184054948/J.04~2012~1367184054948.pdf>>.
11. Harris, H. (2022). *Counseling: 5 reasons why everyone should have access*. Prieiga per internetą: <<https://www.nivati.com/blog/5-reasons-why-employee-counseling>>.
12. Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. 8 th ed. Pearson, 2013. 2-22p. Prieiga per internetą: <<http://www.mim.ac.mw/books/Leadership%20in%20Organizations%20by%20Gary%20Yukl.pdf.No1fvHJjqGHg1RgmjujD0oYNhx7MNeo>>.
13. Martić, K. (2023). *Leadership vs. Managment: the 5 main differences*. Prieiga per internetą: <<https://haiilo.com/blog/leadership-vs-management/>>.
14. Mccullough, G. (2019). *Does gender matter in leadership?* Prieiga per internetą: <<https://www.rhythmsystems.com/blog/does-leadership-have-a-gender>>.

15. Rimkevičienė, A., Kleivienė, I. (2005). *Efektyvų vadovavimą lemiančios vadovo savybės verslo įmonių vadovų požiūriu*// Vadyba.- Klaipėda: Vakarų Lietuvos verslo kolegijos leidykla, 2005, Nr.2(7). P.116-120.
16. Rutherford, M. (2001). Institutional Economics: Then and Now // JOURNAL OF ECONOMIC PERSPECTIVES, Vol. 15, No.3, Summer, 2001, (pp. 173-194). Prieiga per internetą: <<https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jep.15.3.173>>.
17. Seidman, I. (2012). Interviewing as Qualitative Research: A Guide for Researchers in Education & the Social Sciences // Qualitative Research, Volume 15, Issue 3. Prieiga per internetą: <<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1468794114535050>>.
18. Shadare, O. ir kt., 2011. *Gender Influences on Managerial Style and Conflict Resolution Effectiveness in Work Organisations in South-Western, Nigeria* // February 2011. International Journal of Business Administration 2(1). Prieiga per internetą: <<https://www.researchgate.net/publication/journal/International-Journal-of-Business-Administration-1923-4015>>.
19. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). Vadyba / Prieiga per internetą: <<https://www.ebooks.ktu.lt/einfo/71/vadyba/>>.
20. Tepper, B., et al. 2018; *Examining follower responses to transformational leadership from a dynamic, person-environment fit perspective*//AOMJ, 2018. Nr. 3: 1-61.
21. Vyšninė, K. (2023). *Kas yra Laissez-faire lyderystė?* Prieiga per internetą: <<https://lt.reoveme.com/kas-yra-laissez-faire-lyderyste/>>.
22. Žvirgzdinė, K. (2019). Vadovavimas ir lyderystė. Prieiga per internetą: <<https://www.hrhintonline.lt/vadovavimas-ir-lyderyste/>>.
23. Wang, V. (2023). *Leadership: What are the characteristics of great leader?* Prieiga per internetą: <<https://haiilo.com/blog/leadership-what-are-the-qualities-and-characteristics-of-a-great-leader/>>.

DEVELOPMENT OF EMPOWERING LEADERSHIP IN UAB „MM GRUPĖ“

Justina Jasiulionė, Kostas Melnikavičius, Rūta Meištė

*Utena University of Applied Sciences, Faculty of Business and Technology,
Maironio str. 18, Utena*

Summary

This article analyzes the essence and significance of enabling leadership for company performance. Every organization strives to achieve its goals, so the relationship between the manager and the employees is extremely important, because in this way it is possible to ensure a harmonious and unified organizational environment. Managing employees with different attitudes and cultures can become a huge challenge, when too much sensitivity in emphasizing the main problems of the employee and his work environment can split and dismantle the common team spirit, and divide the organization itself. Many authors (Barry, Grunberg, Eklund, 2017; Bhatti, Maitlo, Shaikh, Hashmi, 2012; Vyšninė, 2023; Cousera, 2023; Gill, 2015; Harris, 2022; McCullough, 2019; Rimkevičienė, Kleivienė, 2005; Ward, 2023) in the scientific literature analyzes leadership styles and the importance of leadership in the organization, but the analysis of the impact of leadership styles on employees and the importance of enabling leadership on organizational results is missing. Therefore, the problem of this research is posed by the question - how can enabling leadership ensure the effective use of human resources?

The aim of the research is to analyze the possibilities of improving the enabling leadership in UAB "MM Grupė".

Research objectives:

1. To perform a literature analysis on the concept of empowering leadership in business enterprises.
2. To conduct a study on the peculiarities of the application of empowering leadership in UAB "MM Grupė".
3. Create a plan for improving the application of empowering leadership in UAB "MM Grupė".

Research methods: the first task will be realized by applying the methods of analysis and synthesis of scientific literature. The second task will be implemented by analyzing the results of the survey with UAB "MM Grupė" employees and a semi-structured interview with the manager. The third task will be implemented by

juxtaposing the data obtained from the literary analysis and research and creating a plan for the development of enabling leadership in UAB "MM Grupė".

This study made it possible to evaluate and identify the areas for improvement of UAB "MM Grupė" and create a plan for improving the application of empowering leadership, which can be applied in other similar business enterprises.

The results of the study allowed us to present the following conclusions:

Empowering leadership is characterized by the fact that the leader allows employees to participate in all organizational activities, but makes the decisive decision himself. An empowering manager allows the employee to set goals, set priorities and act in the way that suits him best, but also sets the organization's goal, deadlines for tasks, solves problem situations by consulting with the whole team and empowering them to make some decisions on their own.

Empirical research at UAB "MM Grupė" revealed that the leadership style of its manager can be attributed to the empowering leadership style. During the conducted research, it was noticed that the applied motivational system relies mostly on material means. It is not enough for the employee to feel a sense of completeness and need, the manager could motivate the employees not necessarily by encouraging them only with appropriate monetary supplements to the salary, but also by highlighting the main, positive qualities of each employee separately, which would provide benefits in organizational processes. The causes of employee "burnout" were also reviewed and recommendations for preventive measures were presented. According to the results of the study, a plan for improving the enabling management of UAB "MM Grupė" was prepared, which is intended for the prevention of employee "burnout".

Key words: empowering leadership, leadership style.