

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

Agota Giedrė Raišienė  
Ramūnas Vanagas  
Brigita Žuromskaitė  
Andrius Stasiukynas  
Aistė Dromantaitė  
Aurimas Paulius Girčys  
Rūta Tamošiūnaitė  
Mantas Bileišis

---

**VEIKSMINGOS VADYBOS GAIRĖS:  
teorinės įžvalgos ir  
Lietuvos organizacijų atvejai**

---

Mokslo studija

Vilnius  
2014

UDK 005.1(474.5)  
Ve51

*Recenzavo:*

prof. hab. dr. Liudmila Bagdonienė, Kauno technologijos universitetas  
prof. dr. Greta Drūteikienė, Vilniaus universitetas  
doc. dr. Mindaugas Laužikas, Vilniaus universiteto Tarptautinio verslo mokykla

*Autorių indėlis:*

doc. dr. Agota Giedrė Raišienė – Pratarė, Įžanga, I dalis, II dalis 3 skyrius,  
Pabaigos žodis (7,6 autorinio lanko)  
doc. dr. Ramūnas Vanagas – II dalis 1 skyrius (3,3 autorinio lanko)  
doc. dr. Brigita Žuromskaitė – II dalis 2 skyrius (1,2 autorinio lanko)  
doc. Andrius Stasiukynas – II dalis 2 skyrius (1,2 autorinio lanko)  
dr. Aistė Dromantaitė – II dalis 4 skyrius (3,0 autorinio lanko)  
lekt. Aurimas Paulius Girčys – II dalis 5 skyrius (1,8 autorinio lanko)  
lekt. Rūta Tamošiūnaitė – II dalis 6 skyrius (2,7 autorinio lanko)  
doc. dr. Mantas Bileišis – II dalis 7 skyrius (3,4 autorinio lanko)

*Atsakingoji redaktorė* doc. dr. Agota Giedrė Raišienė

Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Vadybos instituto  
2013 m. rugsėjo 25 d. posėdyje (protokolo Nr. 1VI-3) pritarta leidybai.

Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto tarybos 2013 m. spalio  
14 d. posėdyje (protokolo Nr. 1PV-8) pritarta leidybai.

Mykolo Romerio universiteto Mokslo programos „Socialinės technologijos“ komi-  
teto 2013 m. lapkričio 6 d. posėdyje (protokolo Nr. MPK2-6) pritarta leidybai.

Mykolo Romerio universiteto Mokslinių-mokomųjų leidinių aprobavimo leidybai  
komisijos 2013 m. lapkričio 7 d. posėdyje (protokolo Nr. 2L-2) pritarta leidybai.

***Visos knygos leidybos teisės saugomos. Ši knyga arba kuri nors jos dalis negali būti  
dauginama, taisyoma arba kitu būdu platinama be leidėjo sutikimo.***

ISBN 978-9955-19-618-1 (spausdinta versija)

ISBN 978-9955-19-619-8 (elektroninė versija) © Mykolo Romerio universitetas, 2014

# TURINYS

Pratarmė .....	7
Ižanga .....	10
<b>I DALIS</b>	
<b>ŠIUOLAIKINIŲ ORGANIZACIJŲ VEIKSMINGOS</b>	
<b>VADYBOS GAIRĖS .....</b>	
	<b>17</b>
Organizacijų vadybos sėkmės veiksniai .....	20
Informacijos tikslumas, prieinamumas ir komunikacijos kokybė.....	28
Darbuotojų tarpasmeninė sąveika ir tarpgrupinis bendradarbiavimas .....	34
Vadovų lyderystės kompetencijos .....	42
Darbuotojų įsipareigojimas organizacijai.....	52
Nuolatinis mokymasis ir tobulinimasis.....	58
Organizacinės kultūros įtaka organizacijų veiklai.....	64
Organizacijos sėkmės veiksnių įtaka organizacijos tvarumui ir konkurencingumui.....	67
Literatūra .....	73
<b>II DALIS</b>	
<b>LIETUVOS ORGANIZACIJŲ VADYBOS PAMOKOS.....</b>	
	<b>89</b>
1 SKYRIUS. NUOLATINIO TOBULĖJIMO LINKME:	
UAB „TRAINING EXPERT GROUP“ DARBUOTOJŲ VEIKLOS	
VERTINIMO POKYČIAI.....	
	90
Teoriniai darbuotojų vertinimo pagrindai.....	91
Darbuotojų vertinimo samprata ir turinys.....	91
Darbuotojų vertinimo proceso etapai.....	101
Darbuotojų vertinimo metodai .....	104
Vertinimo atlikėjai ir dalyviai .....	114
Darbuotojų vertinimo klaidos .....	118
Darbuotojų vertinimas praktikoje.....	120
UAB „Training Expert Group“ atvejis.....	123
Organizacijos veiklos ir konteksto apžvalga .....	123
Atvejo tyrimo metodologija .....	130
Darbuotojų vertinimo padėtis iki pakeitimų.....	132
Darbuotojų vertinimo pakeitimai ir jų poveikis .....	134
Išvados .....	139
Literatūra .....	141

<b>2 SKYRIUS. JAUNIMO NEVYRIAUSYBINĖS ORGANIZACIJOS</b>	
<b>LKJBS „ŽINGSNIS“ VERTYBĖS – SĖKMINGOS VEIKLOS</b>	
<b>PAGRINDAS .....</b>	<b>144</b>
NVO veiklos teorinės prielaidos.....	146
NVO apibrėžties problematika .....	148
NVO savybės ir funkcijos visuomenėje.....	151
NVO Lietuvoje.....	155
Sėkmingos NVO veiklos principai.....	157
Pagrindinės NVO vadybos problemos .....	160
LKJBS „Žingsnis“ vertybių įtakos veiklai atvejo tyrimas .....	161
LKJBS „Žingsnis“ veikla .....	161
Nagrinėjamo atvejo atsiradimo aplinkybės.....	166
LKJBS „Žingsnis“ sėkmingos veiklos rodikliai.....	170
Išvados .....	176
Literatūra .....	177
<b>3 SKYRIUS. KORPORACIJA „BLUE BRIDGE“:</b>	
<b>ORGANIZACINĖS KULTŪROS GALIA KURIANT</b>	
<b>VERTINGĄ PARTNERYSTĘ .....</b>	
<b>181</b>	
Teoriniai ir metodologiniai organizacinės kultūros fenomeno pagrindai .....	183
Organizacinės kultūros samprata, turinys ir funkcijos.....	185
Organizacinės kultūros modeliai.....	188
Organizacinės kultūros pavyzdys – UAB „Blue Bridge“ atvejis .....	201
Atvejo tyrimo metodologija .....	201
„Blue Bridge“ kūrimosi kontekstas ir augimo pradžia .....	203
„Blue Bridge“ organizacinės kultūros bruožai .....	206
Buvusių bendrovės darbuotojų nuomonė apie „Blue Bridge“ .....	229
Išvados .....	235
Literatūra .....	236
<b>4 SKYRIUS. NAUJAS POŽIŪRIS Į VADOVAVIMĄ:</b>	
<b>KOUČINGO TAIKymo PRAKTIKA LIETUVOS ORGANIZACIJOSE.....</b>	
<b>239</b>	
Teoriniai ir metodologiniai koučingo pagrindai.....	240
Koučingo plėtros kryptys Lietuvoje .....	251
Įvairūs ugdymo metodai ir jų skirtumai – kas nėra koučingas .....	257
Koučingo tyrimų Lietuvoje ir pasaulyje analizė .....	260
Koučingo taikymo Lietuvos organizacijose empirinis tyrimas .....	266
Tyrimo metodai, eiga ir tyrimo dalyviai .....	266
Tyrimo duomenų analizė .....	268
Išvados .....	283
Literatūra .....	286

<b>5 SKYRIUS. ORGANIZACIJŲ KOOPETICIJOS IR VIRUSINĖS RINKODAROS PAVYZDYS – VILNIAUS IR ISLANDIJOS GATVĖS SĖKMĖ</b> .....	290
Atvejo tyrimo metodika .....	292
Tyrimo modelio aprašymas ir vartotojų apklausos rezultatai .....	293
Islandijos ir Vilniaus gatvių barų bei naktinių klubų internetinių komunikacijos kanalų apžvalga .....	301
Islandijos ir Vilniaus gatvių barų bei naktinių klubų sėkmės veiksnii analizė .....	312
Išvados .....	318
Literatūra .....	319
<b>6 SKYRIUS. FOTOFABRIKAS.LT – NUO NUOTRAUKŲ GAMYBOS IKI FOTOENTUZIASTŲ BENDRUOMENĖS: INFORMACINĖS ELEKTRONINIO VERSLO TECHNOLOGIJOS</b> .....	321
E. verslas. Teorinių mokslo darbų sintezė .....	324
E. fotopaslaugų verslas Lietuvoje: „Fotofabrikas.lt“ atvejis .....	334
Įmonės gyvavimo kontekstas .....	334
Fotofabrikas.lt įkūrimas ir veikla .....	335
Fotofabrikas.lt įvaizdis .....	339
Įmonės komunikacijos strategija .....	340
Fotofabrikas.lt inovacija: nauja tinklalapio platforma ir dizainas .....	346
Tinklalapio kokybės vertinimas .....	352
Tinklalapio informacijos administravimo vertinimas .....	354
Internetinės rinkodaros vertinimas .....	357
Išvados .....	364
Literatūra .....	367
<b>7 SKYRIUS. TARPORGANIZACINIS BENDRADARBIAVIMAS: LIETUVOS RESPUBLIKOS VALSTYBĖS KONTROLĖ VIEŠOJO SEKTORIAUS KONTROLĖS FUNKCIJAS ATLIEKANČIŲ INSTITUCIJŲ KONTEKSTE</b> .....	372
Kontrolės samprata, remiantis skirtingais požiūriais į valstybę .....	375
Kontrolės viešajame sektoriuje vertinimo priemonė .....	375
Ką ir kaip kontroliuoti? Esencialistinis ir procedūrinis požiūriai į viešąjį interesą .....	379
Kontrolė viešojo sektoriaus funkcijų tipologijų kontekste .....	382
Kontrolė kaip specifinė viešojo sektoriaus organizacijų veiklos funkcija .....	386
Kontrolės priemonių viešajame sektoriuje įvairovė .....	389
Viešojo sektoriaus kontrolės Lietuvoje samprata .....	397

Valstybinio audito kaip kontrolės priemonės ypatybės.....	401
Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės veiklos organizavimas ir raida .....	401
Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė viešojo sektoriaus veiklos kontekste.....	408
Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės veiklos iššūkiai .....	414
Išvados .....	418
Literatūra .....	421
PABAIGOS ŽODIS.....	425

## Pratarmė

Vadybos mokslas – tai tyrėjų ir mąstytojų sukaupta, išnagrinėta ir apibendrinta daugybės organizacijų praktika. Žmogiškoji prigimtis skatina mus labiausiai mokytis iš klaidų ir vadovautis kritiniu mąstymu, todėl vadybos patirtis, kuria remiantis formuojamos vadybos teorijos: kuriami atskirų vadybos sričių modeliai, grindžiami organizacijų veiklos bei problemų sprendimo principai ir taip toliau, nėra išimtis. Kitaip tariant, stebėdami organizacijas ir jose vykstančius procesus, studijuodami organizacijų atvejus, vertiname, kokios klaidos lėmė vienus ar kitus rezultatus ir kaip būtų buvę galima reikšmingai pagerinti pasiekimus, jei šių klaidų būtų pavykę laiku išvengti. Remdamiesi požiūriu, kad išvengti vadybos klaidų leistų iš esmės priešingas elgesys ir sprendimai lyginant su priimtaisiais prieš įvykstant organizacijos, padalinio arba komandos nesėkmei, mokslininkai ir verslo konsultantai siūlo gaires, tikėdami, kad jos bus veiksmingos organizacijų vadybos raktas. Galima pastebėti, kad daugelis teorinių modelių nepagrįsti empiriniais tyrimais, o tik šia – klaidų ištaisymo – logika.

Nors patarlės kviečia mokytis iš svetimų klaidų, abejotina, kad organizacijų vadybos nesėkmės galėtų tiek daug pamokyti, kiek tiki teoretikai ir tikisi praktikai. Ši abejonė paplito tarp mokslininkų (pvz., Choi ir Ruona, 2011<sup>1</sup>) ir dar praėjusiame dešimtmetyje paskatino vadinamųjų sėmės istorijų išpopuliarėjimą. Idėjos, kad sėkmės reikia mokytis iš sėkmingųjų, šalininkai laikosi požiūrio, kad paveikesni yra pavyzdžiai, o ne metodiniai patarimai. Norėdami lygiuotis į autoritetus, pasekėjai turėtų būti sukaupę žinių arsenalą, kokį sprendimą vienu ar kitu atveju priėmė pavyzdinė organizacija. Ir priešingai – žinios apie klaidas ir supratimas, koks elgesys lėmė šias klaidas, gali organizacijai padėti išvengti panašių klaidų, tačiau negali atnešti sėkmės.

Taip pat reikia atkreipti dėmesį, kad vadybos bendrosios rekomendacijos nėra vienodai reikšmingos skirtingose kultūrose. Tai patvirtina ir organizacinės elgsenos, ir kultūrų tyrinėtojų išvados. Pavyzdžiui, Larss-

---

<sup>1</sup> Choi M., Ruona W. E. A. (2011) Individual Readiness for Organizational Change and Its Implications for Human Resource and Organization Development, Human Resource Development, Vol. 10, p. 46–73, doi:10.1177/1534484310384957.

nas (2006)<sup>2</sup>, atlikdamas lyderystės tyrimus, pastebėjo, kad metodologiškai patikimos lyderystės tyrimo priemonės praranda validumą Skandinavijoje, nes švedams kai kurie amerikiečių suformuluoti klausimai tiesiog nėra suprantami dėl kultūrinių kontekstinių skirtumų. Lietuvos organizacijose taip pat yra nusistovėjęs savitas leksikonas, todėl iš anglų kalbos išverstos amerikiečiams įprastos sąvokos, nors lietuvių kalboje vartotinos ir priimtinos, pasižymi kita reikšme arba jos atspalviu. Pavyzdžiui, anglų kalboje vartojama sąvoka „darbas“ Lietuvoje pagal savo prasmę turėtų būti verčiama kaip „užduotis“ (Smaliukienė, 2010)<sup>3</sup>.

Šios įžvalgos leidžia daryti išvadą, jog ilgai gyvuoti besitikinčios organizacijos turėtų mokytis iš organizacijų, *sėkmingai* veikiančių toje pat arba panašioje kultūrinėje terpėje. Tokio požiūrio laikomės ir mes – knygos autoriai.

Parengti šią mokslo studiją paskatino tai, kad Lietuvos organizacijų vadybos gerosios praktikos pavyzdžių sistemingai išnagrinėta ir išsamiai aprašyta labai mažai, jie ganėtinai sunkiai randami ir pasiekiami, nes pavieniui publikuoti skirtinguose mokslo žurnaluose arba mokamuose leidiniuose. Dėl šios priežasties studijų metu aukštosiose mokyklose bei kvalifikacijos tobulinimo seminaruose daugiausia nagrinėjami užsienio šalių vadybos atvejai, pateikti vadovėliuose, metodinėje literatūroje arba specialiose atvejų duomenų bazėse. Šie pavyzdžiai dažniausiai parengti anglų kalba. Taigi jie ne taip gerai suvokiami interesantų ir ne tokie svarbūs Lietuvos kontekste.

Tikimės, kad mūsų knyga padės išspręsti vadybos patirties Lietuvos kontekste susistemintų žinių trūkumo klausimą ir praturtins skaitytojus: praplės akiratį ir papildys aktualių vadybos žinių bagažą. Taip pat turime vilties, kad knygoje pateikti gerosios vadybos atvejai ne vieną įkvėps imtis pokyčių savo organizacijose ir padaliniuose. Mūsų nagrinėti atvejai leidžia pažvelgti į organizacijų užkulisius ir suprasti, kokios priežastys lėmė jų išskirtinumą, prisitaikant prie aplinkos ir laikmečio diktuojamų poreikių bei iššūkių ir paverčiant galimybėmis tai, ką kitos organizacijos tradiciškai laiko problemomis arba mažai dėmesio vertais dalykais.

Norime pasidžiaugti, kad Lietuvoje jau subrendo lietuviško kapitalo įmonių ir organizacijų, kurios organizacijų vadybą bei vadybos mokslą su-

<sup>2</sup> Larsson G. (2006) The Developmental Leadership Questionnaire (DLQ): Some psychometric properties, *Scandinavian Journal of Psychology*, Vol. 47, p. 253–262.

<sup>3</sup> Smaliukienė R. (2010) Lyderystė Lietuvos viešojo administravimo institucijose, *Viešasis administravimas*, Nr. 1-2 (25-26), p. 53–58.

pranta taip išsamiai, kiek iš tiesų jis yra vertas ir vertingas. Tenka tik apgalvestauti, kad šioje knygoje neturėjome galimybės aptarti daugiau gerosios patirties pavyzdžių.

Esame ypač dėkingi mūsų tirtųjų organizacijų vadovams ir specialistams, kurių dėka galėjome parengti šią knygą. Taip pat dėkojame recenzentams už vertingas pastabas, kurios leido autoriams pagerinti knygos kokybę, ir leidėjams – kad knyga gali pasiekti jus, mūsų skaitytojai.

Autorių kolektyvo vardu *Agota Giedrė Raišienė*

## Įžanga

Šiuolaikinės organizacijos patiria nuolatinius iššūkius dėl ekonominės, technologinės, demografinės kaitos pasaulyje. Ryškūs pokyčiai pastebimi lyginant dešimtmečius, kita vertus, savaitės ir net dienos įgyja nemažą reikšmę organizacijos ateičiai, kai reikia priimti strateginius sprendimus arba, pavyzdžiui, apsispręsti dėl didelio projekto išsipareigojimų vykdymo terminų. Aplinkos pokyčiai turi turinio<sup>4</sup> ir laiko<sup>5</sup> matmenis, ir organizacijos privalo atsižvelgti į juos abu, jei nori sėkmingai plėtoti savo veiklą ilgą laiką. Kuo remdamosi organizacijos konstatuoja valdymo pokyčių būtinybę? Kokie sprendimai leidžia vienoms organizacijoms teigiama prasme išsiskirti iš kitų? Kodėl kai kurios organizacijos pokyčius, leidžiančius joms pirmauti, įgyvendina sėkmingiau nei kitos? Ką gerą reputaciją ir darbuotojų pagarbą užsitarnavusios organizacijos laiko svarbiausiais savo veiklos sėkmės veiksniais? Mokslo studijoje „Veiksmingos vadybos gairės: teorinės įžvalgos ir Lietuvos organizacijų atvejai“ ieškoma atsakymų į šiuos ir panašius klausimus. Knygoje aktualizuojama problema: kokios prielaidos ir vadybiniai sprendimai leidžia pasiekti organizacijos tvarumo?

Domintis tyrėjų ir praktikų diskusijomis mokslinėse bei vadybos populiarinimo publikacijose, matyti gausi įvairovė subjektyviai sureikšminamų vadybos klausimų – kiekvienas jų gvildenamas kaip esminis organizacijos valdymo sėkmės požiūriu. Pasidaro nelengva susigaudyti, kurie vadybos momentai yra patys svarbiausi, *darantys įtaką plačiausiam organizacijos determinančių*

<sup>4</sup> Aplinkos pokyčiai kelia iššūkius, kurie iš organizacijų reikalauja ieškoti naujų sprendimų ir veikti kitaip, nes senieji gyvavimo būdai nebeveiksmingi.

<sup>5</sup> Pasikeitusios aplinkybės reikalauja naujai veikti jau dabar arba dar vis leidžia pasiekti vidutiniškus rezultatus nekeičiant įprastų organizacinės elgsenos modelių.

*ratui*<sup>6</sup>. Ši įvairovė formuoja poreikį redukuoti žinias – atskleisti svarbiausias vadybos sritis, atliekančias sėkmės prielaidos arba nesėkmės priežasties vaidmenį ir todėl reikalaujančias didžiausio organizacijų vadovų dėmesio.

Nagrinėjant sprendimus ir praktikas, leidusias organizacijoms veiksmingai transformuoti laikmečio kaitos sąlygomis, organizacijų patirtis gali būti tyrinėjama procesiniu, funkcinio, struktūriniu lygmenimis, remiantis kiekybiniais tyrimų metodais, arba sisteminiu lygmeniu, pasirenkant kokybinius tyrimo metodus. Rengiant mokslo studiją, organizacijų vadybos sėkmės veiksniams atskleisti pasirinkti skirtingi metodai, tačiau dažniausiai pasitelkti kokybiniai atvejų analizės metodai.

Atvejis – tai socialinio pasaulio tyrimas. Tai – tarpinis fenomenas tarp pozityvizmo ir natūralizmo, interpretatyvizmo ir konstruktyvizmo (Hammersley, 2004). Atvejų tyrimo metodo moksliskumas ir vertė nekelia abejonių tarp sociologų. Bet vadyboje šis metodas, nors ir energingai skinasi kelią, vis dar sulaukia dalies mokslininkų, kurie „moksliskai pagrįstais“ laiko išimtinai kiekybinius tyrimus, skepsio. Debatai apima keletą pagrindinių klausimų: i) ar iš atvejo surinktus duomenis galima patikimai generalizuoti? ii) kokių pranašumų metodas turi lyginant su kiekybiniais, t. y. koks jo tikslas? iii) kaip vertinti metodo indėlį mokslo teorijos atžvilgiu – ar jis gali būti kas nors daugiau nei „pamokanti istorija“?

Atvejų analizės paskirtis – atskleisti kokį nors socialinį fenomeną ir sudaryti pagrindą toliau tyrinėti bei formuoti apibendrinimus apie patį reiškinį

<sup>6</sup> Mokslinio tyrimo pristatymas dėl mokslo kūrinių nusistovėjusio formato natūraliai pradedamas tiriamosios problemos pagrindimu, tyrimo objekto apibrėžimu ir jo svarbos pabrėžimu. Tačiau kadangi reikalavimas nurodyti tyrimo objekto vietą sistemos elementų visumoje nepivalomas, kiekvienas tyrimo objektas (realybės elementas) įgyja galimybę teoriškai būti vertinamas kaip svarbiausias. Dėl sisteminio požiūrio trūkumo painiojamos priežasties ir pasekmės kryptys, formuojamos klaidingos prielaidos ir galiausiai atsiranda reikšmingos žinių spragos. Knygos autorių manymu, būtent dėl šios problemos tarp praktikų pamažu įsigalėjo požiūris, jog „teorija skiriasi nuo praktikos“ ir todėl teorinius svarstymus reikėtų palikti nuošalėje, tikrovėje sprendžiant svarbius vadybinius klausimus. Kita vertus, kai kurie mokslininkai, ypač tie, kuriems trūksta pamatinių vadybos žinių, iš tiesų negali adekvačiai suvokti, kur glūdi efektyvios vadybos pagrindai. Tarpdalykiškumas sveikintinas ir šiais laikais būtinas, tačiau įsivyraujantis nekritiškas požiūrių pluralizmas vis dėlto neturėtų devaluoti vadybos mokslo, nutolinti nuo jo tikslo. Paprasčiau tariant, į organizacijų vadybą galima žvelgti iš politikos, ekonomikos, sociologijos, psichologijos, medicinos ar net matematikos perspektyvų, tačiau šių požiūrių *negalima* suabsoliutinti. Taip pat nedovanotina ir praktikams daug kainuojanti klaida pervertinti, aukščiau kitų iškelti pavienes vadybos sritis, atsieti jas nuo kitų (pvz., strateginį planavimą ir valdymą, finansų valdymą, išteklių vadybą, kokybės vadybą, inovacijų vadybą, žinių vadybą, rinkodaros, įvaidžio vadybą, personalo vadybą ar bet kurią kitą).

arba jo dalyvius esant didesniam atvejų skaičiui. Tyrinėjant atvejus ieškoma efekto, t. y. reiškinio priežasties, proceso, konteksto, pasekmių ir poveikio ryšių. Metodas savo prigimtimi skiriasi nuo analitiškosios statistinės analizės logikos, nes jo tikslas yra, kaip sakė Hammersley (2004), realybės dalyviams „suteikti balsą“, o ne „apklausti informantus“. Svarstant tyrimo metodo patikimumą tikrovės objektyvumo atspindėjimo prasme, statistiniai metodai gali būti ne mažiau abejotini: kad ir kiek tyrėjas sukauptų vadinamųjų faktų, jie tik ribotai gali atskleisti aplinkybes ir būtent dėl to klaidinti darant platesnius tikrovės apibendrinimus. Kitaip tariant, daugelis faktų (naudojant kiekybinius tyrimų metodus) gali patvirtinti vieną ar keletą aplinkybių, o vienas atvejis (pasitelkiant kokybinius metodus) – atskleisti visą jų įvairovę. Galimybė nustatyti reiškinio priežastis – o tai kartu reiškia galimybę ateityje susidarius panašioms aplinkybėms prognozuoti ir valdyti pasekmes – yra pagrindinis atvejų analizės pranašumas. Kiekybiniai tyrimai to neleidžia. Dėl to, kaip teigia garsi organizacijų tyrėja, Stanfordo universiteto profesorė Kathleen M. Eisenhardt (1989), tyrinėjant verslą kaip objektą atvejų analizė ypač tinkama.

Nors atvejis kaip toks sunkiai telpa į mokslines metodologines ribas, atvejų analizė padeda plėtoti teorines idėjas, peržiūrėti teorinius pagrindus, patikrinti teorinius konceptus, užpildyti teorines kategorijas. Vadinas, prieš atliekant atvejo analizę teorinis požiūris iš esmės reikalingas kaip susitarimas, kokiame kontekste bus aiškinami duomenys, kita vertus, nereikėtų suteikti per daug svarbos teorinio požiūrio pagrindimui *prieš* tyrinėjant socialinę tikrovę. Kaip pabrėžia Dyer ir Wilkins (1991), rėmimasis teorija prieš tyrimą neleidžia tyrėjui peržengti ribų ir sukurti naujos kokybės. Eisenhardt, pvz., siūlo pirmiausia atlikti daugkartinius atvejo vidinius tyrimus (angl. *multiple investigation within-case*) ir daugybinius atvejų tyrimus (angl. *cross-case analysis*), tuomet palyginti gautus duomenis tarpusavyje ir galiausiai formuoti įžvalgas, ieškoti, kurią esamą teoriją ar paradigmą tyrimas praturtina (Eisenhardt, 1989).

Apskritai atvejo tyrimo kokybę galima patikrinti keturiais loginiais testais (Crosthwaite ir kt., 1997):

- Tikrinant, ar pakankamas tyrimo konstrukto validumas. Analizuojant atvejį rekomenduotina remtis keletu skirtingų metodų duomenims surinkti ir patikrinti. Taip pat patartina pasitelkti skirtingus informacijos šaltinius.
- Tikrinant tyrimo vidinį valdumą. Tyrimas turi būti vientisas ir nuoseklus. Kaip bus atliktas pats tyrimas, t. y. remiantis analitiniu, inter-

pretaciniu, lyginamuoju, aiškinamuoju, struktūralistiniu ar kuriuo kitu metodu – ne taip svarbu.

- Tikrinant išorinį tyrimo validumą, kalbantį apie masą, kuriuo gali būti išplėstos tyrimo išvados. Daugybiniai atvejų tyrimai užtikrina išorinį valdumą, inkrementiškai didina galimybę formuoti išvadas ir leidžia daryti analitinius apibendrinimus dėl pastebėjimų pasikartojamumo. Tačiau atvejų skaičius nedidina pačių pasirinktų pavyzdžių reprezentatyvumo, kaip statistinių apibendrinimų logikoje. Supranta ma, analitinio apibendrinimo ir statistinio apibendrinimo skirtumai negali būti vertinami kaip kokybinio tyrimo kokybės trūkumas.
- Tikrinant išvadų tikrumą. Tikrumas reiškia galimybę pakartotinai gauti tuos pačius rezultatus atliekant atvejo analizę dar kartą.

Taigi, atsižvelgdami į atvejų tyrimo metodologines rekomendacijas ir keldami sau tikslą teoriškai ir empiriškai išnagrinėti šiuolaikinių organizacijų gerosios patirties prielaidas, studijos autoriai įtraukė įvairius tarpdalykinius teorinius bei metodologinius pasirinkimus, taikydami sociokultūrinės antropologijos požiūrį ir analitinės indukcijos metodą, o atvejams aptarti – aprašomąjį metodą. Atvejų duomenims sukaupti pasitelkti stebėjimo, giluminio interviu, dokumentų analizės ir apklausos metodai. Tam tikrais atvejais vidiniam tyrimo validumui pasiekti naudota trianguliacija.

Atliekant atvejų analizę ypač stengtasi išsiaiškinti, kaip kalbintieji organizacijų nariai suvokia ir vertina jų atstovaujamos organizacijos tikrovę. Taip pat buvo domimasi išskirtinį vaidmenį atlikusių asmenų, t. y. tų, kurių dėka organizacijos pasiekė ypatingų rezultatų, savybėmis ir nuostatomis. Siekiant kai kuriuos atvejus suprasti geriau, buvo apklausti autoritetingi buvę organizacijų ar jų padalinių vadovaujantys darbuotojai ir specialistai.

Patys atvejai analizei atrinkti remiantis pragmatiškumo motyvais, t. y. esminiu kriterijumi laikant atvejo prieinamumą ir tinkamumą (angl. *feasibility*). Kitaip tariant, pirmiausia nagrinėti buvo pasirinktos iš pirmo žvilgsnio sėkmingos lietuviško kapitalo organizacijos, o tada nagrinėjami patys atvejai, ieškant, kas lėmė organizacijos veiklos sėkmę arba kokios aplinkybės padėjo suformuoti teigiamą išorinį įvaizdį, jei veiklos sėkmė atvejo tyrimo metu pasirodė esanti reliatyvi. Taigi pristatytų atvejų laukas tapo svarbiausiu mokslo studijos apribojimu. Domintis gerosios organizacijų patirties pavyzdžiais, aptikta gerokai daugiau sėkmingos vadybos atvejų ne tik aptartose srityse, bet ir kitose, pavyzdžiui, projektų valdymo, žmonių išteklių valdymo inovatyviais

būdais, talentų ugdymo, socialiai atsakingos rinkodaros, pokyčių valdymo ir t. t. Šios ir kitos sritys knygoje liko neapžvelgtos ir sudaro plačias galimybes toliau tirti Lietuvos organizacijų sėkmės veiksnius. Kita vertus, tyrimo išvadoms formuluoti svarbesnis ne išnagrinėtų atvejų skaičius, o įžvalgų bendrybės lyginant atvejus tarpusavyje, kurios ir leidžia teigti, kad tyrimas išoriškai validus<sup>7</sup>.

Mokslo studijų sudaro dvi dalys ir iš viso septyni skyriai.

Pirmojoje knygos dalyje „Šiuolaikinių organizacijų veiksmingos vadybos gairės“ atskleidžiama, kaip mokslininkai, remdamiesi organizacijų tyrimais pasaulyje, apibrėžia organizacijų sėkmės prielaidas ir kokius vadybos veiksnius laiko kertiniais (aut. Agota Giedrė Raišienė). Autorės atlikta metaanalzė pagrindžia idėją, kad organizacijų sėkmei – konkurencingumui ir tvarumui – būtina organizacijų vadybos ir vadybos organizacijose dermė.

Pirmoji knygos dalis kuria toliau pateiktų praktinių vadybos atvejų kontekstą.

Antrojoje dalyje pristatomi septyni Lietuvos organizacijų vadybos pavyzdžiai.

Pirmajame antrosios dalies skyriuje Ramūnas Vanagas aprašo pažangų požiūrį į darbuotojų vertinimo ir skatinimo pokyčius, pasitelkdamas pavyzdžiu UAB „Training Expert Group“. Autorius daro išvadą, kad analizuotos organizacijos personalo vadybos sėkmę sukūrė atvirumas pokyčiams, darbuotojų įtraukimas, veiksmingas komunikavimas, vadovų parama, sisteminiai veiklos rezultatų matavimai ir geranoriška darbo atmosfera organizacijoje.

Antrajame skyriuje Brigita Žuromskaitė ir Andrius Stasiukynas jauni mo nevyriausybinės organizacijos LKJBS „Žingsnis“ pavyzdžiu atskleidžia darbuotojų išpareigojimo stiprinimo nevyriausybinėse organizacijose galimybes. Autoriai pabrėžia, kad vertybės ir įkvepianti lyderystė yra pagrindiniai nevyriausybinių sektoriaus organizacijų plėtros varikliai.

Trečiajame skyriuje Agota Giedrė Raišienė atskleidžia UAB „Blue Bridge“ organizacinės kultūros, kuriančios didelį darbuotojų tarpusavio pasitikėjimą, lojalumą organizacijai ir gerą bendrovės reputaciją tarp IT paslaugas teikiančių organizacijų bruožus. Atvejis rodo, kad skaidri, stipri,

<sup>7</sup> Tai, kad nagrinėjamų atvejų skaičius neturi reikšmės galimybei daryti plačius teorinius apibendrinimus, rodo kai kurie pavyzdžiai, kai vienintelis išstudijuotas atvejis leido suformuluoti naują teoriją. Pvz., Mintzberg ir McHuge (1985), tyrinėję strategijos formavimą adhokratijos atveju, Pettigrew (1988), domėjęsis strateginiais pokyčiais konkurencingumui padidinti, ir kt. Nemažai pripažintų teorinių modelių sukurta išstudijavus 6–8 atvejus, pvz., Burgelman (1983) sukūrė procesinį modelį, jungiantį organizacinius hierarchinius lygmenis, Gerssick (1988) pasiūlė savo garsųjį komandos pokyčių ir pusiausvyros modelį ir pan. (cit. iš Eisenhardt (1989, p. 535).

sveika, vadovybės strategiškai apgalvota ir nuosekliai bei sistemingai plėtojama organizacinė kultūra daro reikšmingą teigiamą įtaką užtikrinant organizacijos tvarumą ir konkurencingumą.

Ketvirtajame skyriuje Aistė Dromantaitė kalba apie šiuolaikinės lyderystės – koučingo – kryptį, jungiančią vadybos ir psichologijos žinias, socialinio pažinimo, komunikacinius ir edukacinius gebėjimus. Autorė pateikia specialistų, sėkmingai įgyvendinančių koučingą lietuviškose organizacijose, patirtis ir nuomonę apie tai, kokie yra koučingo taikymo praktikoje rezultatai.

Penttajame skyriuje Aurimo Pauliaus Girčio aprašytas Vilniaus mieste Islandijos ir Vilniaus gatvėse įsikūrusių barų bei naktinių klubų veiklos pavyzdys rodo, kad inovatyviu požiūriu, bendradarbiavimu ir ryžtingumu paremta rinkodaros vizija gali virsti klestinčiu verslu ne tik organizacijai iniciatorei, bet ir visam bendradarbiaujančių organizacijų tinklui.

Šeštajame skyriuje Rūta Tamošiūnaitė atskleidžia organizacijos internetinės sąveikos su vartotojais, elektroninio verslo informacijos administravimo ir elektroninės rinkodaros teorinius principus ir juos iliustruoja atliktu UAB „Fotofabrikas“ tinklapiu ir įvairiais informaciniais komunikacijos kanalais vykdomos elektroninės rinkodaros vertinimu.

Paskutiniame, septintajame, antrosios dalies skyriuje Mantas Bileišis kviečia pažvelgti į priežastis, suvaržančias galimybę viešojo sektoriaus organizacijoms savo vadybiniais sprendimais ir praktikomis tapti pavyzdžiu. Skyriuje pateikiama Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės kaip valstybinės kontrolės vykdytojos funkcijų, jų tikslingumo, galimybių analizė, netiesiogiai svarstomas valstybės institucijų, atliekančių panašias funkcijas, bendradarbiavimo klausimas.

Mokslo studija baigiama trumpu atvejų duotųjų pamokų apibendrinimu (aut. Agota Giedrė Raišienė). Verslo bendrovių, viešojo administravimo institucijų bei įstaigų vadovai ir nevyriausybinių organizacijų lyderiai kviečiami atnaujinti savo požiūrį į vadybą: suvokti vadybos mokslo kompleksiskumą bei vadybos teorijos ir praktikos neatsiejamumą.

Knyga skirta aukštųjų mokyklų studentams, dėstytojams, organizacijų vadovams ir konsultantams. Mokslo studijoje aptarti atvejai leidžia patobulinti organizacijų vidinių procesų vadybos žinias (personalo vertinimo, organizacinės kultūros valdymo, koučingo atvejai), išorinių procesų vadybos žinias (internetinio verslo ir virusinės rinkodaros atvejai), taip pat susipažinti su kai kuriais viešojo administravimo ir nevyriausybinių organizacijų valdymo iššūkiais.

## Literatūra

1. Burgelman R. (1983) A process model of international venturing in a major diversified firm. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, p. 223–244.
2. Crosthwaite J., McLeod N. D., Malcolm B. (1997) *Case Studies: Theory and Practice in Agricultural Economics*. Australian Agricultural and Resource Economics Society.
3. Dyer W. G., Wilkins A. L. (1991) Better stories and better constructs to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt. *Academy of Management Review*, Vol. 16, p. 613–619.
4. Eisenhardt K. (1989) Building theories from case study research. *The academy of Management review*. Vol. 14, Iss. 4, p. 532–550.
5. Eisenhardt K. M. (1989) Building Theories From Case Study Research. *The Academy of Management Review*, Vol. 14, Iss. 4, p. 532–550.
6. Gerssick (1988) Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, Vol. 31, p. 9–41.
7. Hammersley M. (2004) Case Study. In: *The Sage Encyclopaedia of Social Science Research Methods* (eds. Lewis-Beck M. S., Bryman A., Liao T. F.), SAGE publications, Vol. 1, p. 92–94.
8. Mintzberg H., McHuge M. (1985) Strategy formation in an adhocracy. *Administrative science quarterly*. Vol. 30, p. 160–197.
9. Pettigrew A. (1988) Longitudinal field research on change. Theory and practice. Presentation at the National Science Foundation conference on Longitudinal Research Methods in Organizations, Austin.

---

I DALIS

**ŠIUOLAIKINIŲ ORGANIZACIJŲ  
VEIKSMINGOS VADYBOS GAIRĖS**

---

Šiuolaikinėms organizacijoms, kaip ir anksčiau, išlieka svarbiausia nu-  
spręsti, kaip organizuoti veiklą, norint mažiausiomis sąnaudomis pasiekti  
geriausių rezultatų. Vis dėlto ankstesniais dešimtmečiais dažniau buvo su-  
sitelkiama į struktūrinius, procesinius ir ekonominius organizacijų vadybos  
aspektus, o pastaruoju metu akivaizdžiai atsigręžta į žmonių – vadovų, spe-  
cialistų ir jų grupių – vertybių, žinių, gebėjimų ir jų taikymo įtaką organiza-  
cijoms. Organizacijos kelia klausimą: kaip padaryti, kad darbuotojai funkci-  
onuotų ties aukščiausia savo galimybių riba (Cho, Mac Lean, 2009; D'Abate,  
Eddy, 2007)? Toks klausimas nėra netikėtas, nes tyrimai rodo, jog organiza-  
cijose keturi dirbantieji iš penkių neįdeda pakankamai asmeninių pastangų,  
t. y. darbuotojai ir vadovai pripažįsta neišnaudojantys savo galimybių, padė-  
dami organizacijoms pasiekti jų tikslus (Gebauer ir kt., 2008). Kas atsitiko,  
kokios priežastys lėmė, kad tokia didelė dalis darbuotojų, nesvarbu, kokio jie  
hierarchinio lygmens, sąmoningai sabotuoja savo organizacijas?

Sturges su kolegomis (2005, 822 p.) teigia, kad pastaraisiais dešimtme-  
čiais organizacijos tampa vis žemesnės struktūros ir sąlyginai mažesnės.  
Tai leidžia joms būti lankstesnėms ir greičiau bei veiksmingiau reaguoti į  
išorinės aplinkos pokyčius bei reikalavimus. Pokyčiai – šių laikų organiza-  
cijų kasdienybė. Deja, jie neleidžia darbuotojams gyventi žmogui psichofi-  
ziologiškai natūraliu įtampos ir atsipalaidavimo režimu. Pokyčiai sukuria  
nuolatinį spaudimą darbuotojams rodyti tik itin gerus veiklos rezultatus,  
bet nesuteikia jokių ekonominio ir socialinio jų saugumo ateityje garantijų.  
Darbuotojai susiduria su priešinga praktika, nei buvo mokyti studijų metu  
ir vyresnės kartos atstovų. Vadovėliai ir XX a. organizacijų patirtis mokė,  
kad mainais už sunkų darbą darbuotojai gaus bent ekonominę saugumą,  
o už lojalumą – karjerą. Reikia pripažinti, kad tai nebėra tiesa. Susidūrę su  
nauja tikrove darbuotojai sutrikę. Jie nebededa papildomų pastangų, nes  
negauna adekvačios ir tenkinančios grąžos iš organizacijų. Deja, naujomis  
ekonominėmis sąlygomis pačios organizacijos irgi nebegali veikti senais  
būdais (Alvesson, Sveningsson, 2008). Tampa labai aktualios vadybinių  
sprendimų, kurie paskatintų darbuotojus „pasiraitoti rankoves“ ir būtų  
naudingi organizacijoms, paieškos.

Šioje, pirmojoje, mokslo studijos dalyje siekėme atsakyti į klausimą,  
kas teoriškai lemia tai, kad kai kurios organizacijos pakliūva tarp „laimė-  
tojų“, o kitos – tarp „pralaimėtojų“ vidutinėje ir tolimoje veiklos perspek-  
tyvoje.

Keldami tikslą atskleisti šiuolaikinių organizacijų vadybos sėkmės veiksnius, atlikome tarptautiniuose mokslo žurnaluose publikuotų straipsnių, pateikiančių nagrinėjamos problemos empirinius tyrimus, analizę.

Mokslo publikacijų atranką organizavome trimis etapais.

Pirminę paiešką vykdėme naudodamiesi *Google Shlolars* paieškos sistema. Paieškai pasirinkome straipsnio pavadinimo, santraukos ir reikšminių žodžių kriterijus ir į sistemos užklauso eilutę įtraukėme tokias formuluotes kaip *business success* (verslo sėkmė), *key success factors* (pagrindiniai sėkmės veiksniai), *critical success factors* (esminiai sėkmės veiksniai), *management success* (valdymo / vadybos sėkmė), *organization driver forces* (organizacijos varomosios jėgos) ir *management chalenges* (vadybos iššūkiai). Paieškos ribomis laiko atžvilgiu pasirinkome pastaruosius penkerius metus.

Atlikdami pirminę šaltinių analizę derinome kiekybinio ir kokybinio tyrimo principus. Iš anksto griežtai neužsibrėžėme, kiek straipsnių nagrinėsime, nes pasirinktus kriterijus atitinkančių mokslo publikacijų skaičius nebuvo žinomas. Pasak socialinių mokslų tyrimų metodologijos specialistų, siekiant sukurti naują teoriją arba pateikti argumentuotą pripažintos teorijos kritiką, kiekybiniais metodais tiriamų atvejų vadinamasis „slenkstis“, t. y. mažiausias skaičius, turi sudaryti nuo 30 iki 50 atvejų – tai priklauso nuo tiriamos populiacijos dydžio (Lewis-Beck ir kt., 2004, p. 149) – kiekybiniai tyrimo metodai laikosi nuostatos, kad kuo daugiau pavyzdžių bus iširta, tuo tyrimo išvados bus svaresnės, o pats tyrimas patikimesnis. Tačiau šios knygos skyriaus autoriai nesiekė metaanalizės pagrindu sukurti naujų teorijų ir apsiribojo tikslu nustatyti, kokie vadybos bruožai moksliniame diskurse įvardijami kaip lemiantys organizacijų sėkmę. Kitaip tariant, mums rūpėjo apibrėžti vadybos sėkmės veiksmių diapazoną ir nustatyti bendrus veiksnius, kuriuos daugiau ar mažiau mini savo empirinius tyrimus pristatantys autoriai.

Apibendrinę sukauptą informaciją ir nustatę, kokie šiuolaikinių organizacijų vadybos aspektai gvildenami dažniausiai, antrajame tyrimo etape nagrinėjome, kaip mokslinėje diskusijoje interpretuojami atskiri vadybos sėkmės veiksniai. Šiuokart mokslinių publikacijų paieškos lauką praplėtėme 2002–2013 metų laikotarpiu, o paieškai rinkomės pasaulines tarptautines mokslinių publikacijų duomenų bazes ir pripažintas leidyklas, pvz., „Tomson Reuters“, „Emerald“, „Springer“ ir kt.

Trečiajame etape domėjomės moksliniais šaltiniais, kurie paskatino atlikti naujausius organizacijų vadybos empirinius tyrimus arba padėjo teo-

rinį jų pagrindą. Kadangi vieno ar kito vadybos aspekto tyrimų plėtotės istoriografija pati savaime nėra susijusi su išsikeltu skyriaus tikslu, tekste minime tik svarbiausius autoritetus, t. y. tuos, kurių dėka užsimezgė naujos tyrimų kryptys, koncepcijos arba paradigmos.

Apgalvotai ir nuosekliai atlikta mokslo tyrimų metaanalizė, taip pat išnagrinėtų publikacijų gausa<sup>8</sup> leido argumentuotai atskleisti šiuolaikinės vadybos aktualijas ir suformuluoti apibendrinimus.

## Organizacijų vadybos sėkmės veiksniai

Kalbėdami apie organizacijas tyrėjai pabrėžia, kad priklausomai nuo laikmečio iššūkių, vieni ar kiti veiksniai turi didžiausią įtaką organizacijų sėkmės perspektyvoms ir veiklos rezultatams. Literatūroje anglų kalba šie veiksniai dažniausiai vadinami pagrindiniais sėkmės veiksniais (angl. *key success factors*), skatinančiomis jėgomis (angl. *driving forces*), vadybos veiksmingumo prielaidomis (angl. *management success factors*).

Tradiciškai verslo sėkmė (*business success*) matuojama remiantis finansiniais įmonės rodikliais ir pelningumo didėjimu (Vilkinas ir kt., 2011). Nors yra ir kitokių požiūrių. Pavyzdžiui, Reijonen ir Komppula (2007), Kess ir kt. (2008), Walker ir Brownas (2004), svarstydami sėkmingo verslo klausimą, siūlo vertinti pasiekimų pojūtį, didžiavimąsi verslu, klientų pasitenkinimą, indėlį, kuriant visuomenės gerovę, viešą pripažinimą, darbuotojų pasitenkinimą, darbą komandoje ir kitus dalykus. Svarbu suprasti, kad ir finansiniai organizacijų rodikliai, ir kiti organizacijos pasiekimai yra sėkmingos arba nesėkmingos vadybos pasekmė. Taigi išmanyti, kokios vadovų dėmesio sritys turėtų būti prioritetinės, yra labai svarbu.

Esminių sėkmės veiksnių, kaip ilgalaikės ir sėkmingos organizacijų veiklos strategijos koncepcijos, pradininkas buvo JAV profesorius Ronaldas Danielas. Pasak jo, kiekviena pramonės šaka turi 3–6 verslo sėkmę užtikrinančius veiksniai, ir visi darbai privalo būti vykdomi pirmiausia atsakingai įvertinant būtent šiuos veiksniai (Daniel, 1961, cit. iš Huang ir kt., 2011). Koncepciją vėliau išplėtojo Rockartas (1993; cit. iš Farhadi ir kt., 2012). Jis sėkmės veiksniai apibrėžė kaip verslui būdingas sritis, kuriose veiklos rezultatai turi būti tenkinantys tam, kad būtų užtikrintas sėkmin-

<sup>8</sup> Rengiant skyrių, panaudota medžiaga iš beveik 200 mokslo straipsnių, tarptautinių mokslo konferencijų pranešimų, mokslo studijų ir monografijų.

gas organizacijos konkurencingumas (Rockart, 1979, cit. iš Huang ir kt., 2011). 1980-aisiais Petersas ir Watermanas ištyrė 43 itin sėkmingai veikiančias įmones JAV ir nustatė 8 bendrus veiksnius, padedančius pasiekti gerų rezultatų (Peters, Waterman, 1982, cituota iš Farhadi ir kt., 2012). Tai buvo reikšminga paskata kitiems mokslininkams imtis panašių tyrimų. Remdamasis tyrimų išvadomis, Grantas (1998) pabrėžė, kad kiekvienai organizacijai būdingi saviti sėkmės veiksniai, nes kiekviena jų pasižymi unikaliu išteklių ir gebėjimų rinkiniu (cit. iš Huang ir kt., 2011).

Sėkmės veiksniai per laiką kinta. Vis dėlto jie *gali būti* identifikuojami ir *turi būti* gerai suprantami visiems kiekvienos organizacijos darbuotojams (Farhadi ir kt., 2012). Sėkmės veiksniai vienu metu yra susiję ir tarpusavyje, ir su visu organizacijos kontekstu: didinant arba mažinant dėmesingumą vienam veiksniai, tiesiogiai ir netiesiogiai keičiasi pati organizacija ir kitų veiksmų įtaka (Tan ir kt., 2009).

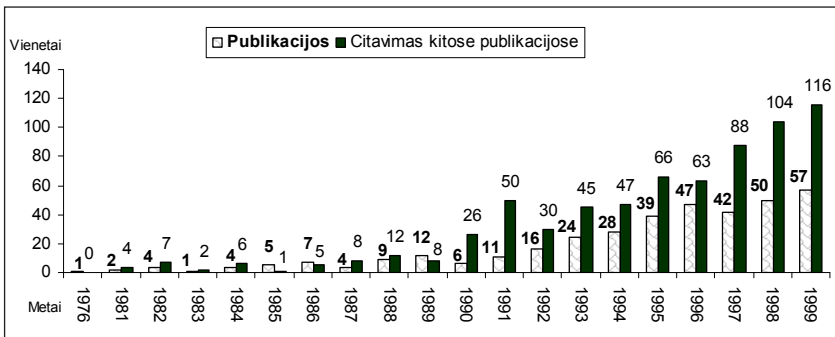
Pasirinkti, kokias vadybinio dėmesio sritis stiprinti, nėra paprasta. Kai kurie sėkmės veiksniai gali būti akivaizdūs, pasižymintys patirties dėka puikiai žinomais priežasties ir pasekmės ryšiais. Kiti *gali klaidinti – atlikti ne organizacijos išskirtinių pasiekimų prielaidų funkciją, bet būti tų pasiekimų pasekmė*. Taip pat yra **sėkmei** pasiekti **pakankami** ir **sėkmei** pasiekti **būtinai** veiksniai (Tan ir kt., 2009). Juos organizacijoms reikia gerai suvokti ir jų kontekste vertinti savo stiprybes, silpnybes ir galimybes.

Kita vertus, svarbu suprasti, kad sėkmės veiksmų žinojimas *negarantuoja* verslo sėkmės. Svarbu išmanyti, kada rūpintis vienais ar kitais iš jų, nes vis tų pačių sėkmės elementų stiprinimas neatsižvelgiant į organizacijos brandos fazę ir veiklos pobūdį bei darbų etapą gali atnešti priešingą efektą (Kumar, Ravindran, 2012). Sėkmės veiksmų vaikymasis negali būti suprantamas kaip bendra strategija, kuri būtinai atneša išskirtinį pelningumą, tačiau šie veiksniai yra svarbi prielaida, galinti padėti organizacijai laimėti konkurencinėje kovoje. Ypač svarbu tai, kad sėkmės veiksmų *nepaisymas* dažniausiai lemia organizacijos nesėkmes (Huang ir kt., 2011, p. 9364).

Apskritai visame pasaulyje nuo 1992 m. eksponentiškai didėja dėmesys organizacijų sėkmės matavimams ir sėkmės veiksmų nustatymui. Atliekami tyrimai ir mokslininkų bei specialistų domėjimasis tyrimų rezultatais piką pasiekė 2010 m. (žr. 1 ir 2 pav.).

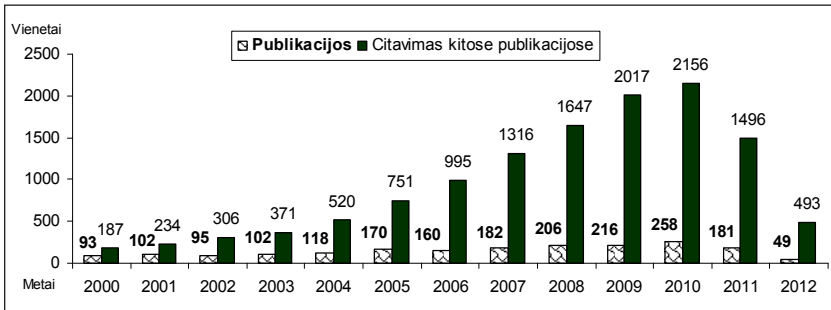
Kaip teigia Hailu ir Rahman (2012), naujausiems tyrimams būdinga tai, kad dažniau nagrinėjami atskirų sričių veiksmingumo veiksniai, pvz.,

verslo (vertinami tokie aspektai kaip atsargų valdymas, rinkos augimas, personalo skaičiaus optimizavimas ir pan.), projektų (terminų laikymasis, suplanuotų išteklių pakankamumas ir kt.), organizacijos išteklių planavimo (išorės ir vidaus interesų suderinamumas ir kt.) ir taip toliau. Tyrimų, skirtų organizacijų vadybos sisteminiams sėkmės veiksnių paieškoms, pasitaruoju metu aptinkama mažiau. Kita vertus, tyrėjai ir ypač praktikai ne visuomet išmano verslo ir vadybos sampratų turinį. Dėl šios priežasties kyla painiavos. Atskirti vadybos ir verslo sampratas labai svarbu, nes vadybos sėkmės veiksniai aktualūs ir viešojo, ir ne pelno sektorių organizacijoms, ne tik verslo subjektams. Kaip pabrėžia Chang ir Lu (2012), sėkmingo verslo veiksniai yra tokie kaip dėmesys rinkai, teisingas klientų poreikių interpretavimas, organizacijos reputacija ir pan., t. y. siejami su organizacijos išore. O vadyba greičiau sietina su organizacijos vidaus procesais, pvz., bendradarbiavimu, lyderyste ir kitais organizacijų vidinio veiklos valdymo dalykais. Būtina suvokti, kad *verslui ir vadybai būdingi skirtingi dėmesio objektai ir valdymo subjektai*, nors tai ir susiję tarpusavyje neatsiejamais ryšiais. Sistema, apimanti vadybinius procesus, priemones ir struktūras yra organizacijos savasties dalis, bet ne viena iš valdymo posistemų. Be to, vadybinių struktūrų, priemonių ir procesų integralumas yra pamatinė sąlyga, įgalinanti organizacijas veiksmingai remtis esminiais srities sėkmės veiksniais ir sulaukti jų daromo teigiamo poveikio (Belak, Duh, 2012).



Šaltinis: <http://libra.msra.cn/Keyword/8514/critical-success-factor>

**1 pav.** Mokslinių publikacijų, kurių reikšminiuose žodžiuose minimi „kritiniai sėkmės veiksniai“ (angl. *critical success factors*) ir jų citavimo skaičiaus dinamika 1976–1999 m.



Šaltinis: <http://libra.msra.cn/Keyword/8514/critical-success-factor>

**2 pav.** Mokslinių publikacijų, kurių reikšminiuose žodžiuose minimi „kritiniai sėkmės veiksniai“ (angl. *critical success factors*), ir jų citavimo skaičiaus dinamika 2000–2012 m.

Vadybos tyrimus itin aktualizuoja verslo realijos. Kaip teigė 62–69 proc. Šiaurės Amerikos ir Europos įmonių vykdančiųjų direktorių, tyrime atstovavusių 25 verslo sektoriams, pastaruoju metu jaučiamas stiprus klientų ir darbuotojų pasitikėjimo verslu ir organizacijomis apskritai mažėjimas. Tai reiškia, kad reikšmingai didėja *darnios* organizacijų plėtros poreikis (Sustainability for..., 2012). Tad organizacijų vadybos pokyčių būtinybė akivaizdi. Pokyčių gairės geriausiai leidžia nubrėžti sėkmingos organizacijų patirtys. Šiuo atveju mokslininkų užduotis – šias patirtis apibendrinti ir išgryninti prielaidas, leidžiančias veiksmingai valdyti naujųjų laikų organizacijas.

Pažymėtina, kad kai kurios *veiksmingos organizacijų vadybos prielaidos tampa bendros lyginant skirtingos kultūros šalis*.

Huang, Bruzga ir Wang (2011) atlikę lyginamąją sėkmės veiksnių metaanalizę Kinijoje ir Vakaruose, teigia, kad galima identifikuoti pagrindinius, bendrus visame pasaulyje sėkmės veiksnius. Skiriasi tik jų svarba nustatant eiliškumą. Autorių išvardyti pagrindiniai sėkmės veiksniai Rytų ir Vakarų kultūrose šiek tiek varijuoja, nors svarbiausiųjų dešimtukas yra panašus (žr. 1 lentelę). Kita vertus, pačių tyrėjų atlikto plataus masto empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad 2011 m. veiksnių eiliškumas buvo pakitęs: vadovai Kinijoje pačiu svarbiausiu veiksniu laikė lyderystę, toliau – tyrimus, plėtrą bei inovacijas, verslo strategiją ir galiausiai rinkos poreikius, žmonių išteklių valdymą bei tobulinimą ir korporacinę kultūrą (Huang ir kt., 2011, p. 9366).

**1 lentelė.** Verslo sėkmės veiksniai Vakarų šalyse ir Kinijoje (pagal Huang H-Ch., Bruzga K., Wang Y-P. (2011) Business success factors in China and the West, African Journal of Business management, Vol. 5 (22), p. 9365)

Vakarų šalys		Kinija	
<i>Verslo sėkmės veiksnys</i>	<i>Rangas skalėje</i>	<i>Verslo sėkmės veiksnys</i>	<i>Rangas skalėje</i>
Žmonių išteklių valdymas ir tobulinimas	1	Žmonių išteklių valdymas ir tobulinimas	1
Aukščiausios vadovybės parama	2	Tyrimai, plėtra ir inovacijos	2
Vadybinės kompetencijos	3–4	Strategija	3
Strategija	3–4	Lyderystė	4
Vidinė komunikacija	5	Vadybinės kompetencijos	5–7
Lyderystė	6–7	Organizacijos įvaizdis	5–7
Kokybė	6–7	Tiekimo grandinė	5–7
Klientų poreikiai	8–10	Finansiniai ištekliai ir jų valdymas	8
Informacinės technologijos	8–10	Pardavimo kanalai	9–10
Finansiniai ištekliai ir jų valdymas	8–10	Korporacinė kultūra	9–10

Kad būtų galima palyginti, 2 lentelėje pavaizduotas Irano keramikos pramonės sėkmės veiksnių dešimtukas pagal rangus. Kaip matyti, finansiniai ištekliai, klientų poreikiai, vadybinės kompetencijos ir žmonių išteklių valdymas išlieka svarbūs, nors šioje šalyje organizacijos plėtoja veiklą daug sudėtingesnėmis ekonominėmis, politinėmis ir socialinėmis sąlygomis. Įdomu tai, kad į sėkmės veiksnių keturiasdešimtuką, kaip ir verslui palankesnėse šalyse, pakliūva užsakymų valdymas ir sandėliavimas (11 vieta), darbuotojų pasitenkinimas (21 vieta), kurį galima sieti su aukščiausios vadovybės parama ir lyderystės įgūdžiais, stipri informacinė sistema (25 vieta), inovacijos (27 vieta) ir kokybė (32 vieta) (Farhadi ir kt., 2012).

Panaši padėtis ir neseniai į atvirą ekonomiką persiorientavusioje Šri Lankoje. Čia finansų valdymo gebėjimai, orientacija į rinkos poreikius ir entrepreneriškumas makro- bei mikrolygmenimis sudaro pirmąjį verslo sėkmės veiksnių trejetuką (Jinadasa ir kt., 2011).

Vakarų mokslininkai įprastais standartiniais organizacijų sėkmės veiksniais laiko inovacijas, produkto / paslaugos kokybę, žmonių išteklius, finansus, efektyvų strateginį valdymą, pabrėždami tyrimų ir inovacijų svarbą siekiant klestinčių organizacijų ateityje. Vis dėlto kai kurie tyrimai paneigia teiginį, kad orientacija į naujoves yra veiksminga. Daugybė atvejų

studijų atskleidžia, kad sėkmę daugiau lemia tokios žinomos strategijos kaip organizacijos „plokštinimas“, vadovų apmokymas ir organizacijos specifinės ypatybės, pvz., aukščiausios vadovybės įsitraukimas ir kokybiška komunikacija (Llach ir kt., 2009; Anantatmula, Kanungo, 2008; Bishop ir kt., 2008; Hanisch ir kt., 2009).

**2 lentelė.** Verslo sėkmės veiksniai Irane (pagal Farhadi E., Khani M. M., Bagy R. N., Pour Y. E., Rahmandoust M. (2012) Priority of Key Success Factors of Importers in Iranian Ceramic Industry, European Journal of Scientific Research, Vol. 87 (4), p. 562)

Iranas	
<i>Verslo sėkmės veiksnys</i>	<i>Rangas skalėje</i>
Tinkama vieta	1
Kapitalo prieinamumas ir pakankamumas	2
Konkurentų kompetencijų pažinimas ir rinkos taisyklių išmanymas	3
Pasaulio rinkų išmanymas ir sąveikavimas su jomis	4–5
Produktų, kurie negali būti pagaminti vietoje, importavimas	4–5
Vartotojo poreikių ir rinkos preferencijų išmanymas	6
Verslo įgūdžiai	7
Gebėjimas tinkamai investuoti ir valdyti piniginius srautus	8
Vadybinės kvalifikacijos ir patirtis	9
Kvalifikuotas ir savo darbui tinkamas personalas	10

Deja, Europoje trūksta išsamių tyrimų, kurie pateiktų pagrįstą ir sistemintą organizacijų (verslo ir / arba vadybos) sėkmės veiksnių sąrašą. Bet akivaizdu, kad apskritai Vakaruose atsigręžta į žmonių išteklių valdymo aktualizavimą. Kaip teigia Mishra ir Mishra (2010), iki 10-ojo dešimtmečio pasiekta įspūdingų produktyvumo didinimo ir kokybės gerinimo rezultatų kuriant, diegiant ir plėtojant naujas technologijas organizacijose. Taip pat didelė šių pasiekimų dalis nulemta sukūrus technologijomis paremtą darbo aplinką. Tačiau, pasibaigus 9-ajam dešimtmečiui, ieškant organizacijų efektyvumo didinimo galimybių matyti aiškus praktikų ir tyrėjų dėmesio poslinkis nuo technologijų prie žmonių potencialo ir to, kas jį formuoja bei keičia. Pvz, Bishop su kolegomis vykdytas tyrimas Jungtinėje Karalystėje parodė, kad svarbiausieji sėkmės veiksniai čia yra komandinė veikla ir natūraliai iškilę komandų lyderiai, aukščiausios vadovybės parama, informacinių technologijų ir žmonių darbo pusiausvyra bei komunikacija (Bishop ir kt., 2008). O kompleksinis tyrimas, atliktas mokslininkų komandos post-

sovietinėse šalyse ir aprašytas Belak ir Duh (2012) parodė, kad siekiant organizacijų veiksmingumo ypač svarbus tapo organizacijų išorės ir vidaus politikos suderinamumas, patikimumas, organizacijos kultūra, etika, entrepreneriškumas, sinergija ir ekologija – aspektai, labiausiai priklausantys nuo individų vertybių, ypatybių, veiksmų ir sąveikos.

Mokslininkai pažymi, kad ilguoju laikotarpiu organizacijų veikla negali būti sėkminga be entreprenierių savybėmis pasižyminčių darbuotojų (Wijepala, Wijesundara, 2011). Labai svarbu darbuotojams sudaryti palankias darbo sąlygas atsiskleisti jų antrepreneriškumui, nestabdyti jų, leisti įgyvendinti savo idėjas ir gebėjimus. Svarbu įsidėmėti, kad organizacijų entrepreneriškumo esmę sudaro nuolatinis dinamiškumas, pasirengimas būti srities pionieriais, polinkis į pokyčius ir naujas iniciatyvas, didelė rizikos tolerancija, vadovų gebėjimas priimti veiksmingus sprendimus ir aukšti kritinio mąstymo įgūdžiai, o entrepreneriškiems darbuotojams būdingas kūrybingumas, intuityva, vaizduotė, vizionieriškumas, kruopštumas, sąžiningumas, drąsa ir kantrybė, asmeninė motyvacija ir pasirengimas dirbti organizacijos labui (Belak, Duh, 2012). Galima aptikti nemažai mokslinių tyrimų, kuriuose gvildenami ne tik organizacijų makro-, bet ir mikrosėkmės veiksniai, susiję su organizacijų tikslus įgyvendinančių darbuotojų ypatybėmis. Pavyzdžiui, Fritsch (2010) atskleidė, kad darbuotojų individualius pasiekimus tiesiogiai veikia jų gebėjimas perprasti organizacijos tikslus ir savo tikslų siekimas dermėje su organizaciniais. Kitaip tariant, daugiausia laimi tie darbuotojai, kurie kasdienėje savo veikloje geba operacionalizuoti organizacijos politiką. O drauge su tokiais darbuotojais laimi ir pačios organizacijos, jei savo tikslus formuoja ir veiklą organizuoja remdamosi anksčiau minėtais sėkmingos veiklos principais. Kaip pažymi Farhadi su kolegomis (2012), *sėkmės veiksniai vaidina vienodai svarbų vaidmenį ir individualiuoju, ir grupės, ir organizacijos pasiekimų lygmeniu ir neabejotinai sudaro konkurencingumo šerđį.*

Tyrėjai sutartinai pabrėžia, kad organizacijų pokyčiai, kurie leistų veiksmingai reaguoti į nūdienos iššūkius, neįmanomi be tuo pat metu vykstančių organizacinės kultūros pokyčių, sąlygotų organizacijos vadovybės pasikeitusių nuostatų, elgsenos ir vadovavimo modelių. Kita vertus, organizacijos reputacijos ir patikimumo nestiprinančių pokyčių nauda dažniausiai yra tik trumpalaikė, taigi jie yra žalingi. Savo ruožtu patikimumas yra tiesiogiai susijęs su etiškais sprendimais ir socialiai atsakinga veikla. Be to, patikimumas,

etiški sprendimai ir socialinė atsakomybė būtini vertinant ne tik išorinius, bet ir vidinius organizacijos veiklos aspektus. Pavyzdžiui, etiška veikla ir socialinės atsakomybės institucionalizavimas padeda sumažinti darbuotojų kaitą, padidina organizacijos patrauklumą investuotojams, ženkliai prisideda plėtojant gerą organizacijos reputaciją (Viinamaki, 2009). Be to, nenuginčijamos svarbos įgyja holistinis organizacijos požiūris į savo funkcionavimą, įtraukiantis taip pat ekologišką elgseną, t. y. draugišką aplinkai filosofiją, vykdomą politiką, įgyvendinamas strategijas bei atsakingumą kasdienėje veikloje (Belak, Duh, 2012). Apskritai galima teigti, kad pastaraisiais metais Vakaruose imta aktyviai pabrėžti holistinį požiūrį į organizacijas bei jų veiklą, pakeitusį anksčiau paplitusį partikuliaristinį, t. y. pradėta, labiau vertinti sisteminių, o ne funkcinį požiūrį į organizacijas (Zott ir kt., 2011).

Apibendrinant metaanalizės duomenis, galima teigti, jog didžiausią įtaką organizacijų veiklos sėkmei turi šie veiksniai:

- efektyvi veiklos strategija;
- žmonių išteklių valdymas;
- inovacijos, tyrimai ir plėtra;
- konkurencinių pranašumų įgijimas;
- veiksmingas klientų poreikių identifikavimas;
- informacinių technologijų panaudojimas ir elektroninis verslas;
- entrepreneriškumas;
- produkto ir paslaugų kokybė;
- vertės kūrimas ir išsaugojimas, užtikrinant veiksmingą organizacijos vidinę vadybą.

Apibrėžiant sėkmės prielaidas organizacijų vidaus vadybos lygmeniu<sup>9</sup>, galima išskirti šiuos publikacijose dažniausiai minimus elementus:

1. Informacijos tikslumą, prieinamumą ir komunikacijos kokybę;
2. Tarpusavio santykius, komandų veiklą ir tarpgrupinį bendradarbiavimą;
3. Darbuotojų įsipareigojimą organizacijai ir aukščiausios vadovybės paramą;

<sup>9</sup> Anglų kalboje vartojamos dvi sąvokos: *management of organizations* („organizacijų vadyba“) ir *management in organizations* („vadyba organizacijose“). Kadangi šios sąvokos neturi vienareikšmiškų atitikmenų lietuvių kalboje, tekste vartojame „organizacijų vadyba“ (atitinka *management of organizations*) ir „vadyba organizacijose“ (*management in organizations*). Posaikio „organizacijų vadyba mikro lygmeniu“ vengėme, nes vadinamasis mikromenedžmentas turi visiškai kitą prasmę – jis reiškia vadovo smulkmenišką darbuotojų kontroliavimą.

4. Formalių lyderių vadybines kompetencijas;
5. Nuolatinį mokymą (-si) ir tobulinimą (-si);
6. Sisteminius veiklos rezultatų matavimus;
7. Organizacijos kultūrą.

Reikia pasakyti, kad kai kurie autoriai organizacijos kultūrą kviečia suvokti ne kaip vieną iš sėkmės veiksnių, o kaip visus veiksnius jungiančią ir organizacijai įprastas praktikas palaikančią terpę. Alvessonas ir Sveningssonas (2008), Hasanali (2002), Ngai (2008), Shuckas ir Wollard (2010), Asgari su kolegomis (2012), Belakas, Duh ir Milfelner (2012) ir daugelis kitų savo publikacijose pabrėžia, kad nuo organizacinės kultūros iš esmės labiausiai priklauso organizacijos sėkmės ir nesėkmės.

Galiausiai atkreiptinas dėmesys, kad *vadybos organizacijoje<sup>10</sup> praktika daro įtaką visoms organizacijos veiklos ir organizacijos vadybos sritims*. Kitaip tariant, išsami ir kokybiška informacija, efektyvi komunikacija, kompetentingi vadovai, atsidavę ir reikalingų žinių bei įgūdžių turintys darbuotojai, gebėjimas bendradarbiauti – visa tai būtina organizacijoms siekiant suformuoti ir įgyvendinti veiksmingas veiklos strategijas, įgyti konkurencinių pranašumų, plėtoti inovacijas, kurti klientų lūkesčius ir poreikius atitinkančius produktus bei paslaugas ir t. t. Be to, šie vadybos sėkmės elementai taip pat veikia projektų valdymo, kokybės valdymo, procesų ir rizikos valdymo, gamybos ir paslaugų valdymo, pardavimų valdymo ir kitas sritis. Informacija, komunikacija, kompetentingi darbuotojai ir vadovai yra labai svarbūs taip pat tokiose specifinėse *funkcinėse* srityse kaip finansų valdymas, žmonių išteklių valdymas ar informacinių sistemų valdymas. Todėl susipažinti su organizacijų veiksmingumo prielaidų turinį atskleidžiančiais naujausiais tyrimais turėtų būti privalu visiems organizacijų vadovams, neišskiriant nė vienos grandies organizacijos valdžios hierarchijoje.

Siekiant gilesnio organizacijų vadybos sėkmės veiksnių pažinimo, tolesniuose poskyriuose jie aptariami išsamiau.

### **Informacijos tikslumas, prieinamumas ir komunikacijos kokybė**

Kiekviena organizacija – pirmiausia socialinis darinys, tad esminę sąlyga vykdyti veiklą – tai galimybė ir gebėjimas keistis informacija organizacijos viduje ir išorėje. Čia svarbiausias veiksnys – informacijos patikimumas ir

<sup>10</sup> Čia norima pabrėžti veiklos vadybos ir organizacijos vadybos takoskyrą.

komunikacijos kokybė (Umble, 2003; Chourides ir kt., 2003; Nah, Zuckweller, 2003; Sarker, Lee, 2003; Ngai, 2008; King, Burgess, 2006). Netikslūs duomenys, iškraipyta, nepakankama, atranki, tendencinga arba vėluojanti informacija mažina pasitikėjimą informacijos šaltiniais. Savo ruožtu nepasitikėjimas skatina atsargumą bendradarbiaujant ir formuoja neigiamas nuostatas į organizacijos vadovybės deklaruojamas vertybes, naujas veiklos plėtros strategijas, tikslus, siekius, įsipareigojimus ir galimybes. Svarbu tai, kad kartą atsiradęs nepasitikėjimas organizacija lemia tolesnius neigiamus padarinius: organizacijos darbuotojai tampa linkę ignoruoti ir pasyviai sabotuoti vadovybės reikalavimus, keičiamas veiklos taisyklės bei technologinius pokyčius, organizacijos klientai ima kritiškiau vertinti gaunamas paslaugas, o tiekėjai ir partneriai didina savo reikalavimus organizacijos įsipareigojimų atžvilgiu bei menčiau toleruoja organizacijos patiriamus laikinus sunkumus. Suprantama, šie padariniai virsta problemomis, reikalaujančiomis išskirtinio vadovybės dėmesio, papildomo laiko ir kitų išteklių, todėl nukenčia organizacijos veiklos efektyvumas, o galiausiai – ir pelningumas.

Ipe (2003) teigia, kad žinios yra pats svarbiausias organizacijų išteklius, ir žinių valdymas yra kritinis veiksnys, siekiant organizacinės sėkmės. Ir rutininės procedūros, ir inovacijos gali skeistis tik tuo atveju, jei informacinė komunikacinė sistema organizacijoje sudaro tinkamas sąlygas žinias kurti, kaupti ir naudoti ir individualiuoju, ir organizaciniu lygmeniu ir jei užtikrinami atviri kanalai tarp šių lygmenų.

Tyrėjai atkreipia dėmesį, kad organizacijų vadovai ir specialistai dažnai nesieja informacinių bei komunikacinių procesų su konkrečiomis veiklos sritimis, pvz., strateginiu valdymu, projektų įgyvendinimu, pokyčių valdymu, kokybės matavimais ir kt., ir pateikia pavyzdžių, kokios gali būti tokio nedėmesingumo pasekmės.

Nustatyta, kad informacinių komunikacinių procesų trūkumai gali sužlugdyti siekį įgyvendinti strateginius tikslus (pavyzdžiui, žr. Holger, 2002; Ngai, 2008). Jų įgyvendinimą komplikuoja patys organizacijos atsakingieji vadovai, neužtikrindami organizacinių procesų nuoseklumo ir nesuvokdami priežasties ir pasekmės ryšio tarp apibrėžtų tikslų, strateginių planų, skirtingų hierarchinių lygmenų darbuotojų lūkesčių, motyvacijos bei galimybių ir realių rezultatų. Paradoksalu, tačiau aukščiausia vadovybė dažnai stokoja įsipareigojimo plėtoti valdymo sistemą ir aktyviai nedalyvauja diegiant pokyčius (Umble ir kt., 2003).

Kalbant apie projektiniu būdu veiklą vykdančias organizacijas pabrėžti-  
na, kad dėl komunikacijos trūkumų kyla problemų visuose projekto įgyven-  
dinimo etapuose. Planavimo etape klaidingai įvertinami projekto apimties  
ir kompleksiskumo klausimai, vykdymo metu trukdo planavimo klaidos ir  
reikiamų išteklių (ypač darbuotojų ir laiko) trūkumas. Projekto tarpinių ir  
galutinių rezultatų vertinimo metu keblumų sudaro pats informacijos apie  
projekto būklę surinkimas. Siekdamos išvengti procedūrinių sunkumų ateity-  
je, organizacijos mėgina procesus standartizuoti ir automatizuoti. Tačiau silp-  
na vidinė komunikacija lemia tai, kad dažnai automatizuojami pertekliniai  
veiksmai arba menką pridėtinę vertę kuriantys procesai (Umble ir kt., 2003).

Patikima informacija ir kokybiška bei pakankama vidinė komunikaci-  
ja esminę įtaką turi ir pokyčių valdymui (Alvesson, Sveningsson, 2008), ku-  
ris savo ruožtu neatsiejamas nuo vadovybės atsakomybės ir įsipareigojimo  
organizacijos darbuotojams (Holger, 2002). Vadovai turėtų įsitikinti, kad  
darbuotojai žino ir tinkamai supranta vadovybės intencijas, siekius ir veiks-  
mus (Asgari ir kt., 2012). Vadovų bendravimo su darbuotojais mastas ir  
pobūdis geriausiai atskleidžia jų įsipareigojimo organizacijai ir rūpinimosi  
darbuotojais laipsnį. Tai reiškia, kad nuo to, kiek vadovai geba pasirūpinti  
darbuotojais ir kaip tai daro, ar yra nuoširdžiai suinteresuoti organizaci-  
jos tikslais ir deda asmeninių pastangų jiems pasiekti neperkeldami visos  
atsakomybės ant darbuotojų pečių, tiesiogiai priklauso vadovų autoritetas  
darbuotojų akyse. Neturintys pakankamo autoriteto vadovai negali tikėtis,  
kad darbuotojai bus atsidavę organizacijai ir pozityviai priims reikalavimus,  
ypač – susijusius su papildomomis pastangomis.

Galiausiai dėl informacinės komunikacinės sistemos trūkumų nu-  
kenčia pasiekimų matavimo ir veiklos įvertinimo objektyvumo galimybės.  
Vienu atveju gali būti nepastebėtos arba nuslėptos reikšmingos problemos,  
kitu – pervertinti pasiekimai, pavyzdžiui, nesiejant jų su organizacijos išo-  
rės kontekstu (Umble ir kt., 2003).

Dėl minėtų priežasčių organizacijų tyrėjai rekomenduoja ypač rūpintis  
duomenų, informacijos ir komunikacijos kokybės klausimais. Šį poreikį su-  
stiprina nauji iššūkiai, suformuoti sparčiai plintančių naujų komunikavimo  
technologijų ir žmonių (darbuotojų) pasikeitusių bendravimo įpročių.

Elektroninių komunikavimo priemonių įtaka organizacijos veiklos  
koordinavimui, komandiniam ir tarpasmeniniam bendradarbiavimui bei  
individualiam darbuotojų produktyvumui mokslinėse diskusijose aptaria-

ma nuo aštuntojo dešimtmečio. Tobulėjančias komunikacijos technologijas specialistai vertino tik palankiai. Ankstyvuosiuose ir kai kuriuose vėlesniuose darbuose elektroninė komunikacija (daugiausia elektroninis paštas) laikoma informacijos perdavimo akseleratoriumi, priemone, leidžiančia užtikrinti organizacinės informacijos savalaikiškumą ir prieinamumą, kokybiškesnį sprendimų parengimą bei efektyvesnį vadovavimą. Iš tiesų būtų sunku nuneigti elektroninės komunikacijos pranašumus, kurie leido panaikinti dalį tradicinės komunikacijos kliūčių ir tiesioginio kontakto lemiamų problemų. Bendraujant pasitelkus technologijas:

- netenka reikšmės fizinis atstumas;
- iki minimumo sutrumpėja informacijos perdavimo laikas;
- išnyksta komunikacijos dalyvių skaičiaus apribojimai;
- nebetenka reikšmės fizinė komunikuojančiųjų išvaizda ir neverbališka (McKenna, Green, 2002).

Tačiau, tobulėjant informacinėms technologijoms ir daugėjant jomis besinaudojančių organizacijų, paaiškėjo elektroninės komunikacijos trūkumai ir netikėti iššūkiai įmonių valdymui.

Elektroninės informacijos mainų priemonės iš esmės pakeitė informacijos nuosavybės struktūrą organizacijose. Vadovai neteko išskirtinių pozicijų dėl informacijos prieinamumo ir nuosavybės, todėl darbuotojų statusas hierarchinėje grandinėje iš dalies susilygino, o vadovo pareigybės teikiamas autoritetas smuko (Sproul, Kiesler, 1986). Tai pareikalavo naujo požiūrio į vadovavimą ir lyderystę. Vadovai, kurie nesupranta šių poslinkių ir mėgina valdyti senais metodais, t. y. laikyti informaciją savo nuosavybe ir savo nuožiūra spręsti, kuri gali būti pateikta darbuotojams, o kuri – ne, dažniausiai programuoja nesėkmes ir veiklos kokybės prastėjimą. Ypač jei ši veikla susijusi su intelektinėmis darbuotojų pastangomis.

Veiksmingai koordinuoti darbus ir spręsti silpnai struktūrizuotas problemas – vieni iš svarbiausių organizacijų vadovams keliamų uždavinių. Tradiciškai tai įgyvendinama pasitelkiant susirinkimus kaip priemonę, leidžiančią vienu metu pasiekti platų recipientų ratą bei padidinti intelektines galias priimant sprendimus. Palyginus tiesioginį bendravimą ir elektronines konferencijas, kurių pagrindinis pranašumas – galimybė vienu metu komunikuoti erdvėje nutolusiems dalyviams, paaiškėjo, kad technologiniu kanalu vangiau dalijamasi informacija, ne taip visapusiškai apsvaistomos sprendimų galimybės ir suvaržymai, bendroji pažanga tampa lėtesnė

(Daly, 1993). Nuotoliniu būdu grupei aptariant sprendžiamus klausimus, individai vengia atskleisti prieštaravimus, tampa lengviau paveikūs kitų nuomonei, dažniau pasireiškia grupinio mąstymo efektas (Haines, Mann, 2011). Sproul ir Kiesler (1991a, p.119) pažymi, kad trijų asmenų grupė sugaišta vidutiniškai keturis kartus daugiau laiko priimdama sprendimą komunikuojant elektroniniu paštu nei susisiekiant tiesiogiai.

Taip pat atkreiptas dėmesys, kad organizacijos gyvybingumui bei tinkamai darbuotojų sąveikai palaikyti vien informacijos mainų neužtenka. Paradoksaliau, tačiau ir anksčiau, ir dabar informacinės technologijos labiausiai plėtojamos informacijos apimties ir perdavimo greičio didinimo kryptimis, o ir pačios organizacijos linkusios geriau vertinti gaunamą bei sukauptą informaciją nei įgytas darbuotojų žinias. Pasak Daft ir Langel (1986, p. 555), taip yra dėl klaidingo įsitikinimo, jog informacija gali sumažinti veiklos riziką, kylančią dėl bendravimo aiškumo stokos arba dviprasmiškumo.

Iš to išplaukia, kad komunikavimas elektroniniais kanalais nėra veiksmingesnis už tiesioginį bendravimą vertinant ilgesnės laiko perspektyvos atžvilgiu. Tai patvirtina daugelis tyrimų (Derks, Bakker, 2010; Haines, Mann, 2011). Pavyzdžiui, elektroninis paštas puikiai tinka bendradarbiavimo funkcijai palaikyti, dirbti su žinoma informacija, tačiau tampa nefunkcionalus siekiant darbuotojams perduoti įpareigojimus arba inicijuoti veiksmus (Jarvenpaa, Staples, 2000; Bakker, Demerouti, 2007). Nustatyta, kad kontaktuodami elektroniniu paštu individai jaučiasi mažiau atsakingi ir įsipareigoję nei komunikuodami tiesiogiai, todėl reikalingos papildomos vadovų pastangos, norint pasiekti, kad užduotys būtų vykdomos tinkamai (Sproul, Kiesler, 1991a, p. 509).

Be to, darbas su elektroniniu paštu tampa papildomu darbu ir kelia stresą (Bessiere et al., 2008; Derks, Bakker, 2010). Šiuolaikinės mobiliosios technologijos, pvz., išmanieji telefonai, bevielis interneto tinklas ir kt., leidžia darbuotojus pasiekti bet kuriuo metu ir bet kurioje vietoje, tad organizacijų vadovams kyla pagrįstų lūkesčių, jog kiekviena darbuotojų darbo valanda bus išnaudota tikslingai ir efektyviai. Kad ir kokios būtų aplinkybės, tikimasi, kad į žinutes, skambučius, laiškus bus atsakyta neatidėliotina. Nuolatinė darbuotojų parengtis nedelsiant reaguoti į elektroniniais kanalais gaunamas užklausas ir užduotis bei laiku atlikti kasdienes tiesiogines pareigas mažina darbuotojų produktyvumą (Mc Kenna, Green, 2002; Jackson, Culjak, 2006). Padėtį komplikuoja organizacijų vadovybė, darbą

komunikuojant elektroniniais kanalais prilygindama tiesioginiam bendravimui, nors pirmasis reikalauja daugiau laiko ir dėmesio. Už virtualiai apdorojamos informacijos srautų valdymą darbuotojams nėra papildomai atlyginama. Tai neigiamai atsiliepia darbo motyvacijai (Derks, Bakker, 2010). Pabrėžtina, kad ir objektyvioju, ir subjektyvioju lygmeniu patiriamos informacijos perkrovos turi neigiamą įtaką ne tik darbuotojų produktyvumui, bet ir jų darbingumui iš esmės (Jarvenpaa et al., 2005).

Kai kurie autoriai, pvz., Baron (2002), nesutinka, jog elektroninės ryšio priemonės sumažina produktyvumą. Įdomu, kad nors patys vartotojai teigia, jog galimybė trumpus laiko tarpus išnaudoti produktyviai gerina jų darbo rezultatus, tačiau objektyvūs darbo rodikliai rodo priešingai (Govindaraju, Sward, 2005). Ilgalaikiai tyrimai patvirtino, kad padidėjęs darbuotojų produktyvumas yra laikinas. Tai – mobilizacinė reakcija į stresą. Informacijos ir intensyvaus darbo perkrovos lemia perdegimą ir sukelia sunkias psichofiziologines ir elgsenos pasekmes, pavyzdžiui, nemigą, neadekvatų supančios aplinkos vertinimą, alkoholizmą, skatina agresyvumą (Baron, 2002, p. 20). Svarbu suprasti, kad didelio darbo krūvio nepaisymas veikia ne individualiu, o visos organizacijos mastu, nes veda į laipsnišką organizacijos veiklos efektyvumo mažėjimą (Middleton, 2007; Mano, Mesch, 2010).

Hallowello (2005) tyrimai patvirtino nevienareikšmį elektroninės komunikacijos vaidmenį organizacijų veiklos sėkmei. Autorius teigia, kad tai, ar elektroninis paštas ir kitos elektroninės priemonės makrolygmeniu veiks teigiamai ar neigiamai, priklauso nuo trijų kintamųjų:

- organizacijos kultūros,
- vadovų darbo stiliaus,
- darbuotojų gebėjimo tinkamai valdyti savo darbo laiką bei išlaikyti darbo ir asmeninio laiko pusiausvyrą.

Organizacijų veiklos efektyvumui ir ekonomiškumui neigiamai atsiliepia komunikavimo elektroniniu būdu sąnaudų ignoravimas (Hair ir kt., 2007; Mano, Mesch, 2010). Jackson, Dawson ir Wilson (2003) tyrimai parodė, kad komunikavimas elektroniniu paštu tiesiogiai susijęs su organizacijos laiko ir finansinių išteklių švaistymu. Jackson, Edwards ir Burgess (2006) duomenimis, 29 proc. gaunamų laiškų yra nebūtini arba nesusiję tiesiogiai su gavėju. Naudingi laiškai paprastai siunčiami informavimo tikslais (41 proc.) arba formuluojant užduotis (46 proc.). Tačiau net 56 proc. elektroninių laiškų, anot tyrėjų, siunčiami nepagrįstai keičiant telefoninį arba tiesioginį ryšį. Taip pat nustatyta, kad

vienas laiškas perskaitomas vidutiniškai per 76 sekundes, o susikaupti ir grįžti prie atliekamo darbo trunka apie 64 sekundes. Pastebėta, kad darbuotojai paštą tikrina vidutiniškai kas 5 minutes (Jackson ir kt., 2006), todėl apytikriai dešimt minučių per valandą užtrunka atkurti darbingumui po kiekvienos pašto peržiūros. Turint omenyje, kad beveik trečdalis gautų laiškų yra menkaverčiai, skaičiuojant jų skaitymui ir grįžimui prie pradėto darbo sugaištą laiką, aiškėja, kad elektroninis paštas organizacijai kainuoja kur kas daugiau nei kompiuterių ir programinės bei techninės įrangos įsigijimas ir palaikymas.

Kad darbuotojų elgesys, kalbant apie elektroninę komunikaciją, yra ne visai racionalus, rodo ir Lietuvoje atlikti tyrimai. Net tie darbuotojai, kurių kasdienės užduotys nėra tiesiogiai susijusios su intensyviu komunikavimu (pvz., dokumentų tvarkymas) ir kuriuos pasiekia visai maži elektroninės komunikacijos srautai (kasdien vidutiniškai 5 laišakai), elektroninio pašto dėžutę tikrina ne mažiau kaip 10 kartų per darbo dieną (Raišienė, Jonušauskas, 2011). Tai galima interpretuoti kaip streso išraišką. Taip pat teigti, kad darbuotojus pasiekiančios informacijos srauto intensyvumo ir jų darbo produktyvumo ryšys yra atvirkščiai proporcingas. Kita vertus, atvirkščiai proporcingas informacijos srauto intensyvumo ir darbo produktyvumo ryšys, taip pat aptiktas Souceko, Moserio (2010) ir Szosteko (2011), skatina formuluoti prielaidą, kad ekonomiškai didžiausius nuostolius organizacijai atneša vidurinės grandies vadovų darbo elektroniniais kanalais perkrovos, nes vadovų vidutinis darbo valandos įkainis įprastai yra didesnis už atlygio vidurkį įmonėje, o gaunamų laiškų skaičius dėl atliekamų pareigų pobūdžio – didesnis. Šie argumentai sustiprina teiginį, kad informacijos valdymas yra reikšminga organizacijos vadybos dalis.

Apibendrinant reikia pasakyti, kad kadangi kiekviena organizacijos vadybos sritis reikalauja keistis informacija ir bendrauti, net maži komunikacijos proceso patobulinimai atneša reikšmingą ekonominę naudą organizacijai, o ką jau kalbėti apie darbuotojų patiriamą streso ribojimą ir su tuo susijusį darbingumo palaikymą.

### **Darbuotojų tarpasmeninė sąveika ir tarpgrupinis bendradarbiavimas**

Visose mūsų išstudijuotose mokslinėse publikacijose, pristatančiose organizacijų veiksmingumo prielaidas, minima pozityvių tarpasmeninių

santykių ir veiksmingos tarpgrupinės sąveikos būtinybė. Pastebėta, kad anksčiau buvo laikomasi nuomonės, kad atsakomybę už santykius turėtų prisiimti kiekvienas darbuotojas, o moksliniai tyrimai susitelkė į tai, kokios individų asmeninės savybės būtinos veiksmingiems santykiams sukurti (žr., pvz., Kahn (1990) atlikta publikacijų apžvalga). Naujausi moksliniai tyrimai skelbia, jog *tarpasmeniniai santykiai ir grupių sąveika formuojasi komunikavimo ir vadovavimo ypatybių* konkrečioje organizacijoje kontekste.

Holger (2002), King ir Burges, 2006, Hasanali (2002), Sharp (2003), Nah, Zuckweiler ir Lau (2003), Chourides su kolegomis (2003), Ngai su bendraautoriais (2008), Goh (2002) ir kiti mokslininkai tarpasmeninės ir tarpgrupinės sąveikos valdymą laiko integralia vadybos procesų organizavimo dalimi. Jų teigimu, veiksmingi darbuotojų santykiai ir į organizacijos tikslus orientuota tarpgrupinė sąveika turėtų būti kuriama įgyvendinant šiuos organizavimo uždavinius:

1. **Buriant tarpfunkcines darbo grupes ir komandas, kuriose narystė būtų pagrįsta dalykiniu ekspertiškumu, bendravimo gebėjimais ir bendradarbiavimo motyvacija.** Komandos arba darbo grupės nariai negali būti paprasčiausiai „priskirti“ grupei dėl einamų pareigų arba specializacijos. Kuriant komandas ir darbo grupes<sup>11</sup>, būtinas vadovų ir potencialių narių dialogas, taip pat rūpinimasis narių kvalifikacija, kompetencijomis, kad nariai turėtų išorines galimybes ir vidinį potencialą įgyti būtinų techninių ir procesinių žinių ir – ypač svarbu – pasižymėtų autoritetu kolegų akyse.
2. **Komandoms ir darbo grupėms suteikiant sprendimų laisvę bei priskiriant atsakomybę už veiklos rezultatus.** Čia svarbiausia, kad nariai suvoktų ir iš tiesų būtų įpareigoti siekti apibrėžtų rezultatų visos užduoties (arba projekto) apimtimi ir laikotarpiu, o ne atsakingi tik už atskiras jos dalis arba etapus.
3. **Vadovaujant kompetentingam ir autoritetingam lyderiui.** Vadovo kompetencijos lygmenį akivaizdžiausiai parodo gebėjimas spręsti problemas, o autoritetas padidėja įgyjant ir išlaikant darbuotojų pasitikėjimą. Čia gyvybiškai svarbus pačių vadovų pavyzdžio ir elgesio adekvatumas jų išsakomiems reikalavimams darbuotojų atžvilgiu.

<sup>11</sup> Norėtųsi atkreipti dėmesį, kad darbo grupės ir komandos čia ir tolesniame skyriaus tekste nėra tapatinamos. Priešingai, pažymėtina, kad kai kurie sąveikos organizavimo principai yra tiek pat svarbūs įgyvendinant skirtingas grupinės veiklos formas.

4. **Užtikrinant informacijos prieinamumą, pakankamai intensyvią komunikavimą ir dalijimąsi žiniomis.** Holger (2002) atlikta metaanalizė parodė, kad tarpasmeninė ir tarpgrupinė komunikacija, vadovybės autoritetas ir darbuotojų įsipareigojimas organizacijai pasižymi tiesiogine tarpusavio priklausomybe.
5. **Aukščiausio lygmens vadovybei suteikiant paramą ir išreiškiant pagarbą darbuotojų pastangoms bendrai siekti organizacijos tikslų, taip pat – tarpininkaujant konfliktuose dėl išteklių.** Įdomu tai, kad šis veiksnys – aukščiausios vadovybės aktyvus dalyvavimas organizacijos darbuotojų ir jų grupių gyvenime – tyrimų ataskaitose pažymimas kaip itin svarbus organizacijų sėkmės veiksnys, kad ir kokia būtų regiono ir šalių kultūra (žr. Ngai ir kt., 2008).

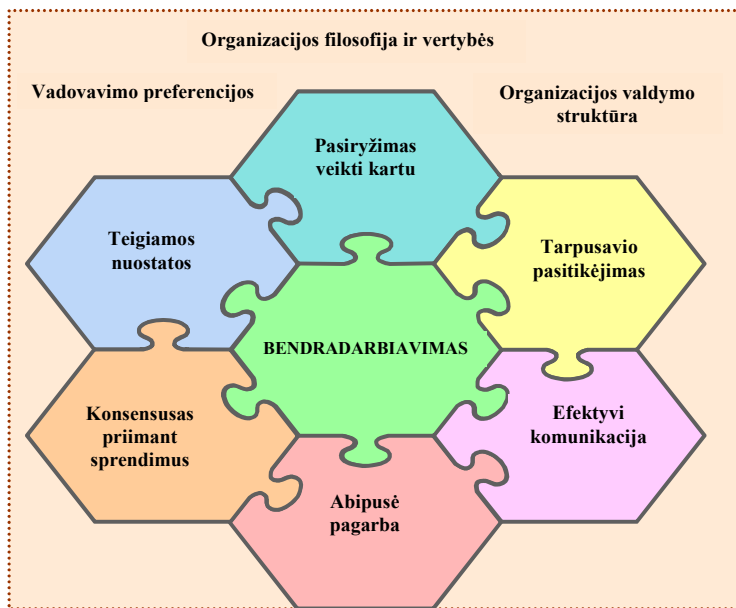
Organizacijų tyrimų rezultatus pristatančioje literatūroje sutinkama, jog bendradarbiavimo varomosios jėgos aprėpia:

- **teigiamas nuostatas į bendradarbiavimą.** Itin svarbu pripažinti bendradarbiavimą kaip vertingiausią santykių ir uždavinių įgyvendinimo būdą, nes pagrindinė bendrų tikslų pasiekimo sąlyga – tai veikimas nekonkuruojant.
- **pasiryžimą veikti kartu.** Bendradarbiavimo santykių neįmanoma sukurti nurodant, liepiant bendradarbiauti. Kol grupių nariai nepasiryš ir neįsipareigos veikti išvien, bendradarbiavimas liks deklaratyvus ir todėl nerezultatyvus. Martino (2001) teigimu, pasiryžimą bendradarbiauti skatina grupės narių sutelktumas, kuris savo ruožtu gali būti formuojamas edukacijos priemonėmis, sėkminga bendra patirtimi ir tinkamu atlygiu.
- **efektyvų komunikavimą.** Atviri informacijos dalybų ir bendravimo kanalai, profesinė kompetencija bei administraciniai gebėjimai sudaro efektyvios komunikacijos pagrindą (Henneman, 1995; Ayre, 2002; Reese ir Sontag, 2001; Vigoda-Gadot, 2003).
- **tarpusavio pasitikėjimą.** Pasitikėjimą tyrėjai pripažįsta kaip visų reikšmingiausią bendradarbiavimo elementą (Savage ir kt., 2012; Gray, 2008; D'Amour ir kt., 2004; Chrislip ir Larson, 1994; Tushnet, 1993; Brown ir Keast, 2003; Mandell ir Keast, 2006). Pasitikėjimas apima ne tik įsitikinimą, kad konkretus asmuo, grupė arba partnerinė organizacija sugebės atlikti bendrai užsibrėžtą užduotį, bet ir viltį, kad sutaps esminės vertybės (Serva ir kt., 2005). Pasitikėjimui

tarp grupės narių atsirasti reikalingas laikas ir pozityvi bendra patirtis. Svarbu pabrėžti, kad pasitikėjimas nėra įgyjamas visam laikui ir gali būti greitai ir, svarbiausia, negrįžtamai sugriautas neatsakingai ar neapgalvotai elgiantis partnerio (-ių) atžvilgiu.

- **abipusę pagarbą.** Abipusė pagarba implikuoja tarpusavio priklausomybės bei abipusio įnašo pripažinimą, skatina prisiimti atsakomybę, dalytis galima rizika ir įgūdžiais (Wood, Gray, 1991; Torres, Margolin, 2003, Himmelman, 1992, Hogue, 1993). Abipusė pagarba glaudžiai susijusi su tarpusavio pasitikėjimu.
- **bendrą sutarimą priimant sprendimus.** Konsensusas priimant sprendimus – bruožas, apibūdinantis aukščiausio brandos lygmens bendradarbiavimą. Tyrimai rodo, kad konsensusu priimti sprendimai, priešingai nei balsuojant, pasižymi kokybe ir įgyvendinimo sklandumu (Diceman, 2004).

Šios jėgos stiprina efektyvią sąveiką grupėse ir tarp grupių, o jų nepaisymas, priešingai – neleidžia užmegzti ir / arba ilgesnį laiką išlaikyti abipusiai vertingų santykių.



3 pav. Bendradarbiavimą skatinančios jėgos (Raisiene, 2009).

Sėkmingam grupių bendradarbiavimui ne mažiau svarbi organizacijos filosofija ir vertybės, valdymo struktūra bei vadovavimo preferencijos (žr. 3 pav.). Faktiškai ši triada atlieka bendradarbiavimo katalizatoriaus arba trukdžio vaidmenį.

Tačiau svarbūs ir kiti organizacijos lygmens bendradarbiavimo įtakos veiksniai – vadovybės vykdomas bendradarbiavimo pastangų rėmimas ir veiksmingi veiklos koordinavimo mechanizmai.

Organizacijų filosofija ir organizacinės vertybės lemia bendradarbiavimo mastą ir intensyvumą. Organizacijos, kuriose vertinamas dalyvavimas, saviraiškos laisvė, sąžiningumas ir tarpusavio parama bei vyrauja atvirumo ir pasitikėjimo atmosfera, ugdo bendradarbiauti gebančius darbuotojus (Evans, 1991; Henneman et al., 1995). Tokios organizacijos teigiamai vertina dalijimąsi ištekliais ir rizika (Stichler, 1995).

Aukštos hierarchinės organizacijų struktūros neigiamai veikia bendradarbiavimo galimybes (Vigoda-Gadot, 2004; Linden, 2002). Jos pasižymi sudėtingais sprendimų priėmimo ir komunikacijos mechanizmais. Plokščios struktūros, priešingai – plėtoja komandinę veiklą ir atsakomybę, stiprina organizacijos darbuotojų teigiamą bendradarbiavimo patirtį.

Aukščiausia vadovybė atlieka ypač reikšmingą vaidmenį inicijuojant bendrus veiksmus ir remiant pačios organizacijos grupių ir su jomis susijusių išorinių organizacijų bendradarbiavimo pastangas. Bendradarbiavimui įgyvendinti nėra tinkamas vienasmenis sprendimų priėmimas, vadovavimas duodant pavedimus ir kontroliuojant. Bendradarbiavimo siekiantys vadovai greičiau jau pataria specialistams, nei jiems nurodo ir prižiūri (Denhardt, Denhardt, 2000; Morse, 2010).

Bendradarbiavimas reikalauja atitinkamų koordinavimo mechanizmų. Čia svarbu bendrai suderinta veiklos strategija, standartizuota dokumentacija, visų dalyvaujančių šalių susitikimai ir atviri komunikacijos kanalai (Henneman, 1995; Rahilly, 1997; Hanson et al., 2000; Linden, 2002).

Kaip matyti, kai kuriais aspektais organizaciniai bei grupiniai bendradarbiavimo įtakos veiksniai sutampa.

Nors organizacijos vadybinio kultūrinio konteksto svarba didelė, bendradarbiavimo praktiką nagrinėjantys tyrėjai pabrėžia anksčiau aprašytų sąveikos grupėje veiksmų svarbą.

Atkreiptinas dėmesys, kad bendradarbiavimo veiksniai tarpusavyje susiję glaudžiais ir dinamiškais priklausomybės ryšiais. Bendradarbiavimo

elementų ir jų tarpusavio sąsajų neįvertinimas gali tapti reikšminga problema, siekiant veiksmingos grupinės, organizacinės, o taip pat ir tarporganizacinės sąveikos proceso ir rezultatų atžvilgiais.

Atskira problema, kalbant apie organizacijų sėkmę – tai jų santykis su kitomis organizacijomis. Nūdienos organizacijos negali rinkoje veikti atsietai nuo kitų žaidėjų: tiekėjų, platintojų, projektų partnerių ir pan. Daugiau mažiau visos organizacijos palaiko vienokius ar kitokius tarpusavio ryšius dinamiškame tinkle. Suprantama, jog šiuos ryšius palaiko ne organizacijos, o konkretūs žmonės, šių organizacijų deleguoti ir įpareigoti atstovai. Jie savo atstovaujamų organizacijų užbrėžtų tikslų siekia dirbdami drauge su kolegomis iš kitų organizacijų. Būtinybė užmegzti ir išlaikyti naudingus ryšius lemia būtinybę plėtoti pozityvius ir produktyvius santykius, o tai savo ruožtu grąžina prie anksčiau pabrėžtų bendradarbiavimo efektyvumo determinančių, kitaip – bendradarbiavimo varomųjų jėgų.

Pažymėtina, jog mokslinėje literatūroje organizacijų sąveika apibūdinama įvairiais terminais (Raisiene, 2009). Pvz., „tarporganizacinis, tarpinstitucinis, tarpsektorinis bendradarbiavimas“ (Bardach, 2001; Cigler, 2001; Everett, Jamal, 2004; Keast, Mandel, 2011; Huxham 2003), „abipusis tarporganizacinis sąryšis“ (Milbourne, McRae, McGuire 2003; Oliver 1990), „tarporganizacinė, tarpinstitucinė, tarpsektorinė partnerystė“ (Thacher, 2004), „socialinė partnerystė“ (Waddock, 1989; Johnson, Johnson, 1998), „tarporganizaciniai, tarpinstituciniai tinklai“ (O'Toole 1997; Keast, Mandell, Brown, 2006), „aljansas, sąjunga“ (Axelsson, Axelson, 2006; Linden, 2002), „horizontalusis bendradarbiavimas“ (Morrison, Linet, 2013), „tarporganizacinė priklausomybė“ (Johanson ir kt., 2013), „tarporganizacinis sąryšis“ (Cropper ir kt., 2010). Taigi organizacinius ryšius apibrėžiantys terminai neturi aiškiai apibrėžto turinio. Axelsson ir Axelssonas (2006) pažymi, jog nėra visiškai aiškūs teoriniai šių konceptų ryšiai. Organizacijų sąveikos formų įvairovė ir jų turinys lieka mokslinių diskusijų objektu. Tačiau, kai kurių srities ekspertų nuomone, skirtingas tarporganizacinės sąveikos sąvokų suvokimas gali būti nusivylimo tarporganizacinės veiklos rezultatais priežastis (Borden, 1999; Mandell 2001). Adekvatus organizacijų sąveikos turinio suvokimas reikalingas veiksmingai organizacijų sąveikai užtikrinti. Pagrįstai *įvertinus būdingus sąveikaujančių šalių tikslus, tarpusavio ryšių intensyvumą ir pasidalintus išteklius, galima prognozuoti, kokių bendros veiklos rezultatų galima tikėtis ateityje.*

Bendriausiu požiūriu galima išskirti 6 horizontaliosios organizacijų sąveikos formas. Tai: kooperacija, tinklai, kooperacija, partnerystė, sąjunga arba aljansas ir integracinis bendradarbiavimas (Raisiene, 2009).

**Koopeticija** (*coopetition*) – bendradarbiavimas konkuruojant – reiškia to paties pobūdžio paslaugas ar produktus teikiančių organizacijų bendradarbiavimą vienoje ir konkuravimą kitose veiklos srityse (Brandenburger, Nalebuff, 1996; Walley, 2007; Padula ir Dagnino, 2007). Koopeticija suteikia galimybę kurti ir valdyti santykius, sudarant prielaidas prieiti prie kitų organizacijų valdomų naudingų išteklių ir turėti pranašumą prieš trečiąsias organizacijas (Yami et al., 2010). Bėgant laikui gali keistis sąveikos dalyvių santykių glaudumas ir suinteresuotumas bendra veikla – tai priklauso nuo tikėtinos organizacijų naudos. Tad, kaip teigia Bengtsson ir kt. (2010), kooperacijos esmė greičiau gali būti paaiškinta nagrinėjant organizacijų sąveikos procesus, nei mėginant atskleisti kontekstą. Sąveikavimui konkuruojant būdingi įvairūs tinklų, kooperacijos ir partnerystės savybių deriniai.

**Organizacijų tinklai** – tai dinamiškos ryšių struktūros, skirtinga apimtimi ir intensyvumu įtraukiančios sąveikos dalyvius. Tokios struktūros gali būti sektorinės, tarpsektorinės ir tarpvyriausybines. Jos kuriamos tam tikroms problemoms spręsti arba politikai įgyvendinti (McGuire, Silvia, 2009). Pagrindinis organizacijų tinklo tikslas – keisti abipusiškai naudinga ir svarbia informacija (Raisiene, 2009). Tinkliniai organizacijų ryšiai padeda patenkinti organizacijų lankstumo ir inovacijų diegimo poreikius, nes dėl sparčios aplinkos kaitos organizacijos nebepajėgios įgyti ir valdyti savo veiklos užtikrinimui reikalingą intelektualinį kapitalą (Clegg, 1990). Į tinklus susijungusios organizacijos sudaro priklausomų kintamųjų sistemą, tačiau neturi nuolatinės organizacinės struktūros. Keičiantis informacijos tėkmės kryptims šios sistemos nuolat kinta (Agranof, McGuire, 2001).

**Kooperacija** – tai kolektyvinis susivienijimas sutartinių politinių, ūkinių, kultūrinių, mokslinių ar kurių kitų įsipareigojimų pagrindu. Kooperacija grįsta prielaida, kad tam tikri visiems dalyviams artimi interesai gali būti įgyvendinti per kolektyvinį veiksma (Vigoda-Gadot, 2004). Priešingai nei tinklai, kooperacija reikalauja aktyvaus narių įsitraukimo, aukštesnio tarpusavio pasitikėjimo lygio, taip pat – bendrų susitikimų laiko ir vietos suderinimo, nes kai kurie sprendimai priimami kartu. Ištekliai, kuriais subjektai dalijasi, gali kisti nuo informacinių ir techninių iki finansinių (pvz., nario mokestis) bei žmonių (Sanderson, 1999).

**Partnerystė** apibrėžiama kaip organizacijų sąveikos forma, skirta socialinėms, ekonominėms ir politinėms programoms įgyvendinti ar problemoms spręsti (Raišienė, 2009). Partneriai įsipareigoja dalytis ištekliais, kompetencija ir rizika. Partnerystė kuriama dalyvavimo ir atviros visų narių komunikacijos pagrindu. Kalbant apie socialinę partnerystę, pažymėtina, kad didžiausią vertę sukuria skirtingiems sektoriams atstovaujančių organizacijų bendra veikla (Seitanidi et al., 2010). Kuriant komercinių organizacijų partnerystę partneriai vieni kitus pasirenka pagal rinkos vertę (konkurencinį pranašumą), o įsitraukiant ne pelno organizacijoms vadovaujamosi išlyginimu, kai nė vienas partneris negali būti pakeistas ar pašalintas dėl jo unikalios pozicijos (Samii et al., 2002).

**Sąjunga** (*unijon, alliance, coalition*) yra bendrais interesais pagrįsta organizacijų sąveika, kai dalijantis idėjomis, socialiniais ir ekonominiais ištekliais kuriama paslaugų, produkto ir santykių sistema (Raišienė, 2009). Susijungusios į sąjungas organizacijos įgyja priėjimą prie viena kitos išteklių ir / arba sustiprina savo įtaką bei užsitikrina aukštesnį statusą veikimo zonoje.

Viešajame sektoriuje paplitę politiniai aljansai ir socialinės asociacijos iš esmės grindžiamos tikslų integravimo ir užduočių koordinavimo principais. O koalicijos paprastai pasižymi dėmesiu inovatyviems ilgalaikiams rezultatams. Sąveikos subjektų ryšiai intensyvūs, abipusiai, pagrįsti interesų suderinimu.

Pagrindinis **integracinio bendradarbiavimo** skiriamasis bruožas, lyginant su kitomis tarporganizacinės sąveikos formomis – sinergijos efektas. Šiuo atveju bendradarbiaujantiems subjektams būdingas siekis ne tik dalytis rizika, atsakomybe ir nauda, bet ir specifinėmis žiniomis bei patirtimi tam, kad visos bendradarbiaujančios šalys galėtų pasiekti pačių geriausių įmanomų rezultatų. Integracinį bendradarbiavimą charakterizuoja bendram darbui skiriamas laikas, ypač aukštas tarpusavio pasitikėjimo lygmuo, bendri ištekliai pradedant materialiniais bei baigiant intelektualiniais.

Grynos tarporganizacinės sąveikos formos aptinkamos retai. Sunkiausia priartėti prie integracinio bendradarbiavimo, kuris yra sąveikos dalyvių sąmoningų, kryptingų ir ilgalaikių bendrų pastangų vaisius. Esant palankioms sąlygoms tarporganizacinei sąveikai būdingas tęstinumas ir tobulėjimas (Himmelman, 1992). Sąveikos forma kinta keičiantis sąveikos intensyvumui.

Sąveikos raida taip pat priklauso nuo vienijančių organizacijų tikslų. Kuo daugiau kiekvienos organizacijos veiklos sričių įtraukia tarporganiza-

cinių tikslų įgyvendinimo būtinybė, tuo glaudesni susiformuoja organizacijų ryšiai ir tuo geresnių rezultatų iš tarporganizacinės veiklos galima tikėtis (Torres, Margolin, 2003). Remiantis šia logika, darytina išvada, kad ne visos sąveikos formos yra vienodai brandžios.

### Vadovų lyderystės kompetencijos

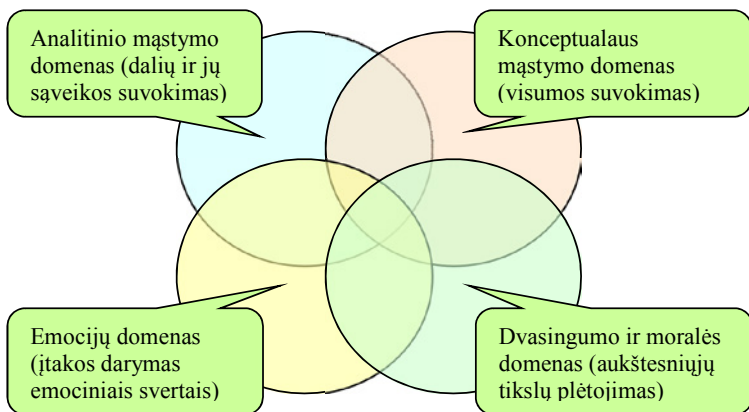
Kaip teigia Drodge ir Murphy (2002), teoriniame diskurse vadovavimas suprantamas kaip racionali socialinė veikla, kai formalus lyderis sutelkia savo pastangas organizacijos tikslams įgyvendinti. Tyrinėjant, kodėl vis dėlto vieniems vadovams pasiseka sėkmingai įgyvendinti iškeltus tikslus, o kitiems ne, tradiciškai buvo atmetama emocinio ir socialinio intelekto įtakos tikimybė. Iki pat XX a. pabaigos emocijos buvo vertinamos neigiamai, interpretuojamos kaip iracionalios ir kenkiančios tokiam atsakingam darbui kaip vadovavimas. Tarpasmeniniai gebėjimai taip pat laikyti mažiau svarbiais nei, pavyzdžiui, finansų ar gamybos išmanymas. Požiūrio į vadovų kompetencijas pokyčius paskatino nemažai milžiniškų ir ilgą laiką pavyzdinėmis laikytų korporacijų netikėtų griūčių, taip pat pasaulinio masto skandalai, atskleidžiantys aukščiausio strateginio ir politinio lygmens vadovų amoralumą, machinacijas ir didelį savanaudiškumą<sup>12</sup>. Šie skandalai visiškai sužlugdė darbuotojų ir apskritai piliečių išankstinio pasitikėjimo organizacijomis nuostatas. Tarp vadybos specialistų buvo suprasta, kad vadovavimo negalima atskirti nuo konteksto, kuriame vadovas veikia, ir kad klaidinga manyti, jog vadovavimą (formalaus lyderio veiklą, siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus) galima atskirti nuo lyderiavimo (įtakos darymo). Apie vadovavimą ir lyderystę pradėta mąstyti gerokai plačiau, sukurta holistiškai pagrįstų lyderystės modelių, atskleidžiančių formalaus vadovo naujų kompetencijų poreikį (pvz., Quatro ir kt., 2007, žr. 4 pav.). Remiantis holistiniu požiūriu emocijos – tai substancija, persmelkianti visus socialinius procesus. Vadovo darbo kontekste emocijų sritis yra ne mažiau svarbi nei:

- strateginiai sprendimai, kuriems priimti reikalingi konceptualaus mąstymo gebėjimai,
- darbo organizavimas ir užduočių koordinavimas bei tam būtini analitinio mąstymo gebėjimai;

<sup>12</sup> Plačiausiai žinoma, tikriausiai, „Enron“, kritusi 2000-iais ir drauge sunaikinusi pasaulinę audito milžinę „Arthur Anderson“.

- organizacijos kultūra, kaip terpė, apibrėžianti galimus veiksmus visuotinio priimtino (moralumo) požiūriu.

Trumpiau tariant, emocijos yra pagrindinis svirtas plėtojant vadovaujamos grupės narių sąveiką. Tad aukštas emocinis ir socialinis intelektas yra būtent tai, ko iš vadovų pirmiausia reikalauja šių dienų organizacijos. Kad vadovavimo efektyvumas labiausiai susijęs su tarpasmeniniais ir emociniais gebėjimais, patvirtina ir empiriniai tyrimai (pvz., Riggo, Lee, 2007).



4 pav. Lyderystės modelis holistiniu požiūriu. Adaptuotas pagal Quatro ir kt. (2007)

Kalbant apie šių laikų reikalavimus vadovų vadybinėms kompetencijoms taip pat pabrėžtinai sugebėjimas užmegzti produktyvius kolegiškus santykius, paaiškinti vykstančius procesus, mokyti tuos, kuriems vadovauja. Kad šie, atrodytų, savaime suprantami dalykai iš tiesų yra tolimi ir tinkamai neįvertinami organizacijose, rodo plataus masto organizacijų tyrimai. Neįtikėtina, tačiau daugelis aukštesnės vadovybės skiriamų vidurinės ir žemesnės grandies vadovų mažai nutuokia arba visiškai nežino savo kaip *vadovo* vaidmens ir atsakomybių, o ir įvardijus negali paaiškinti, kuo tai svarbu atliekamam vadovo darbui ir organizacijai (Plakhotnik ir kt., 2011). Vis dėlto vadovai noriai reflektuoja kolegų patirtį ir turi aiškią nuomonę apie būtinas lyderio kompetencijas.

Tarpkultūrinis lyderystės tyrimas pasaulio mastu parodė, kad lyderiai panašiai supranta, kokios vadovų kompetencijos yra universalios organizacijos sėkmei. Gentry ir Sparks (2012) apklausė 9 942 vadovus 40-yje šalių.

Pasirodo, labiausiai vertinamas vadovų išsradingumas, gebėjimas valdyti pokyčius, kurti ryšius ir plėtoti santykius, o mažiausiai – gebėjimas derinti darbo ir asmeninį laiką<sup>13</sup>. Šis tyrimas svarbus dėl to, kad parodo, kas šių dienų organizacijoms bendra tarpkultūrinio lygmeniu, atskleidžia panašias nuostatas vadovo gebėjimų, asmenybės charakteristikų ir atliekamo darbo atžvilgiu.

Naujausi tyrimai rodo, kad valdymo, vadovavimo ir lyderiavimo ribos yra išnykusios (pvz., Belak, Duh, 2012). Organizacijų vadovams šį faktą būtina suprasti ir priimti kaip neginčijamą. Suprantama, strateginiai ir politiniai lyderių gebėjimai neprarado svarbos, tačiau formalus vadovavimas pats savaime nebelemia organizacijos sėkmės (Goulding, Walton, Stephens, 2012). Kaip matyti, sėkmei daugiau įtakos turi konkrečios lyderio / vadovo savybės bei gebėjimai, kuriuos jis išsiugdo tikslingai ir savarankiškai (Wijepala, Wijesundara, 2011), bei entrepreneurinės savybės, atsiskleidžiančios veikiant ir organizacijos makro-, ir mikro lygmenimis (Jinadasa ir kt., 2011). Todėl vadovų tobulinimo modelių paieškos ir vadybos gebėjimų plėtros programos yra itin svarbios.

Besė Marquis ir Carolė Huston (2009), remdamosi atliktais tyrimais sveikatos sektoriuje, prognozuoja, kokių žinių, nuostatų ir gebėjimų, kitaip

<sup>13</sup> Svarstant lyderio ir vadovo efektyvumo klausimus mokslo publikacijose, darbo ir poilsio pusiausvyros tema nepagrįstai ignoruojama. Tyrėjai dažniausiai apsiriboja lyderio savybių, darbo atlikimo problemų, metodų nagrinėjimu ir pan., nesiedami savo įžvalgų su psichofizinėmis žmogaus galimybėmis. Vanderpyl (2012) aptiko, kad 79 proc. vadovų mano, jog tinkamas darbo ir poilsio režimas yra svarbus, tačiau net 53 proc. jų dirba per savo atostogas. Tikėtis teigiamų pokyčių, t. y. didesnio rūpinimosi savo sveikata, galima tik keičiantis kartoms. Minėtasis tyrimas parodė, kad dažniausiai atostogas darbui aukoja vyresnioji darbuotojų karta (gimę 1946–1964) – net 71 proc. teigė atostogų laiką panaudojantys tiesioginiam darbui. Vidurinioji karta (gimę 1965–1979) rečiau darbuojasi atostovaujamos organizacijos labai per atostogas – nepaisantys atostogų pripažino 49 proc. tyrimo dalyvių. Jauniausia karta, gimę po 1979 m., šiek tiek labiau tausoja savo gyvybines jėgas, tačiau ir tarp jų yra 38 proc. atostogų metu atliekančių darbo užduotis. Apskritai pastebėta, kad poilsis, trunkantis daugiau nei keletą dienų, yra nuvertinamas. Pvz., JAV statistika rodo, kad tik 38 proc. darbuotojų visiškai pasinaudoja savo kasmetinėmis mokamomis atostogomis (Accendure, 2009, cituota iš Vanderpyl, 2012). Turint omenyje šioje šalyje nusistovėjusį atostogų dienų skaičiavimo būdą (8 val. atostogų už kiekvieną išdirbtą mėnesį), galima teigti, kad darbuotojai nepaiso savo psichofiziologinių poreikių, o vadovai nesuvokia streso, nuovargio ir darbingumo ryšio. Kita vertus, šio teiginio jau nereikėtų generalizuoti: Jungtinėse Valstijose plinta praktika drausti darbuotojams komunikuoti elektroninėmis priemonėmis nuo dvidešimt ketvirtos iki ryto šeštos valandos, skatinti „būti nepasiekiamiems“ per atostogas, taip pat skatinti tuos, kurie dalyvauja savo šeimos šventėse, o ne skiria papildomai laiko darbui projektuose.

tariant kompetencijų reikės ateities lyderiams. Autorių įžvalgos pasižymi visuotinumu ir perkeliamumu bruožais, todėl yra svarbios šiuolaikiniams vadovams, nesvarbu, kokia yra atstovaujamos organizacijos veiklos sfera, vadovo funkcinė sritis ar hierarchinis lygmuo. Huston (2008) teigimu, šiuolaikiniams vadovams svarbiausios šios kompetencijos:

- **Išsamios žinios ir globalus požiūris į savo veiklos sritį.** Globali mąstysena reiškia atvirumą naujoms idėjoms darbe, gebėjimą išvelgti ir pripažinti žmonių, kultūrų ir rinkų skirtumus bei gebėjimą jungti ir nukreipti šią įvairovę organizacijos tikslams pasiekti.
- **Technologiniai įgūdžiai, užtikrinantys manevringumą asmeninių ryšių, grupinių sąveikų ir procesų kontekstuose.** Plečiantis poreikiui organizuoti geografiškai nutolusių specialistų darbą ir pasiekti tolesnes rinkas, didėja elektroninių bendradarbiavimo, organizacijos valdymo ir klientų aptarnavimo priemonių įvairovė. Todėl vadovų gebėjimas savo darbe naudoti pažangiausias technologijas tampa vis reikšmingesnis.
- **Ekspertiniai sprendimų priėmimo įgūdžiai.** Praktikoje sprendimų priėmimas dažnai laikomas valdymo sinonimu ir vadovo ekspertiškumo kriterijumi. Iš tiesų, sprendimų kokybė yra tas veiksnys, nuo kurio priklauso vadovo darbo sėkmės ir nesėkmės. Priimamų sprendimų kokybės požiūriu daugiau priartėti prie pageidaujama rezultatų vadovai galėtų pasitelkdamiesi mokslinius sprendimų parengimo metodus, mokydami iš geriausios patirties pavyzdžių ir drąsiau remdamiesi savo intuicija. Huston (2008) įspėja, kad tokioje sudėtingoje ir įvairialypėje aplinkoje, kokia ji yra, priimti kokybiškus sprendimus patiems vadovams bus vis sunkiau, ir siūlo kurti ekspertų tinklus, sudarytus iš pačių išvalgiausių srities specialistų, mokslininkų ir vadovų, kurie padėtų įveikti išskylančias organizacijų problemas. Tokie tinklai padėtų sumažinti „žmogaus veiksnio“, kitaip tariant, žmogaus klaidų, kurių neįmanoma visiškai eliminuoti taikant net ir mokslinius sprendimų priėmimo metodus, įtaką.
- **Gebėjimas kurti organizacijos kultūrą, užtikrinančią ir kliento, ir darbuotojo įvairiapusišką saugumą.** Čia ypač svarbūs socialinės atsakomybės aspektai. Pavyzdžiui, sveikatos sektoriuje fizinis darbuotojų saugumas yra ne mažiau svarbus kaip gamybos pramonėje, todėl darbuotojų saugos darbe problemos ir būdai, padedantys išvengti neigiamų padarinių, sumažinti riziką ir žalą sveikatai, turėtų būti gerai žinomi vadovams.

- **Gebėjimas suprasti ir daryti įtaką politiniams organizacijos procesams.** Vadinamieji politiniai vadovų įgūdžiai – tai menas išmintingai panaudoti teisėtą galią, išreiškiant savo ir pavaldinių požiūrius hierarchijos vertikalėje. Politiniai įgūdžiai padeda veikti proaktyviai, taip pat – patobulinti pavaldinių lyderystės savybes ir užsiauginti pasekėjų.
- **Gebėjimas suderinti asmeninį autentiškumą (savitumą) ir organizacijos bei darbuotojų lūkesčius vadovo asmenybės bruožų atžvilgiu.** Autentiški vadovai ištikimi savo vertybėms, kurias jie atskleidžia ir žodžiu, ir elgesiu. Kongruentinė lyderystė – naujos kartos lyderystė, esanti ne proklamacinio, o validacinio pobūdžio (Marquis, Huston, 2009). Tai reiškia, kad vadovai turėtų ne paprasčiausiai deklaruoti savo nuostatas ir vertybes, o naudodamiesi grįžtamuju ryšiu pasitikrinti, ar jų išpažįstamos vertybės kolegų ir darbuotojų suprantamos adekvačiai. Autentiškais vadovai gali tapti ugdydami save, reflektuodami savo sprendimų priėmimo ir valdymo būdus, sąmoningai atsinaujindami.
- **Gebėjimas kurti viziją ir įkvėpti darbuotojus nuolatinių pokyčių aplinkoje.** Žinoma, neįmanoma numatyti ir vienareikšmiškai apibrėžti, kaip konkrečiai vadovai turėtų keistis, sutikdami laikmečio pokyčius, tačiau viena lieka konstanta XXI a. – bet kokie pokyčiai iš vadovų reikalauja gebėjimo formuoti ir darbuotojams perteikti ateities viziją, parodyti jiems padėtį iš platesnės perspektyvos ir suteikti informaciją apie organizacijos tikslus bei komandos užduotis taip, kad visiems būtų suprantami veiklos prioritetai, apribojimai ir reikalingas indėlis. Kitaip tariant, atsiskleidžia dar viena būtina šiuolaikinių vadovų kompetencija – tai gebėjimas proaktyviai planuoti veiklos tęstinumą ir pasiekti teigiamų rezultatų.
- **Puikūs bendradarbiavimo ir darbo komandoje įgūdžiai.** XXI a. gamybinės (angl. *industrial*) lyderystės erą pakeitė santykių (angl. *relations*) era. Gamybos eroje organizacijų veiksmingumui buvo svarbios valdymo struktūros, darbo atlikimo išmokimas, konkurencija ir kontrolė. Santykių eroje pirmiausia žvelgiama į lyderio ir jo pasekėjų santykius kaip galimybę arba trukdį dirbti kooperuojantis ir siekti kompleksinių organizacijos tikslų. Reikia pripažinti, kad šie poslinkiai kol kas nėra tokie dideli viešajame sektoriuje. O’Neil su kolegomis (2008) pabrėžia, kad čia kol kas reikia derinti abi paradigmas. Gratton ir Erickso (2007) siūlo suvokiantiems laikmečio pokyčių kryptį viešojo sektoriaus lyde-

riams bendradarbiavimo kompetencijas ugdyti pirmiausia rodant priitarimą darbuotojų bendradarbiavimo iniciatyvoms, imantis bendradarbiaujančio vadovo vaidmens, plėtojant bendruomeniškumo atmosferą, sprendžiant, o ne užgniaužiant konfliktus ir efektyviai komunikuojant. Pagrindiniai gamybos ir santykių arba bendradarbiavimo paradigmų lyderystės bruožai pateikti 3 lentelėje.

**3 lentelė.** Pagrindiniai lyderystės bruožai gamybinėje ir santykių erose pagal Marquis ir Huston (2009, 63 p.)

	Gamybos era	Santykių era
Igūdžiai	Techniniai (valdymo)	Bendradarbiavimo (vadybos)
Igaliojimai	Pavedimų davimas ir jų vykdymo kontrolė	Pakvietimas veikti ir abipusės priklausomybės palaikymas
Strategija	Igyti pranašumą	Ižvelgti naudą
Metodologija	Konkurencija	Kooperacija
Dėmesio kryptis	Faktų gavimas	Prasmės supratimas
Vertybės	Svarbu turėti (materialus turtas)	Svarbu žinoti (informacija)
Struktūra	Vertikali	Žiedinė (egalitarinė)
Ką reiškia lyderystė	Poziciją	Globą

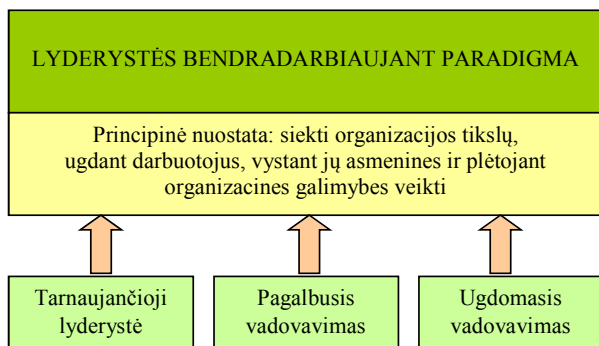
Vadovų gebėjimą valdyti santykius, nesukuriant organizacinių ir moralinių dilemų, savo straipsniuose akcentuoja daugelis šiuolaikinės lyderystės tyrinėtojų. Išnagrinėjus gausių tyrimų rezultatus akivaizdu, kad vadovavimas kaip pirmėivystė (angl. *leadership*) tampa nebe veiksminga lyginant su vadovo elgsena, kai jis pasikliauja kartu dirbančių specialistų rekomendacijomis (angl. *followership*). Pasak Keasto ir Mandell (2011), vadovams būtina suvokti savo ir darbuotojų neatsiejamumą: vadovai be darbuotojų pagalbos negali įgyvendinti padalinio ir organizacijos tikslų, o senieji vadovavimo (nurodinėjimo ir kontrolės) metodai realiai nebeveikia, kai specialistai savo kvalifikacija ir kompetencijomis faktiškai nebeusileidžia formaliems lyderiams. Organizacijoms, ir toliau leidžiančioms savo vidurinėsios ir žemesniosios grandžių vadovams veikti tradiciniais metodais, kyla didelio darbuotojų tekamumo pavojus: 84 proc. darbuotojų, kuriems vadovauja tradicinio stiliaus besilaikantys lyderiai, svarsto galimybes palikti darbą būtent dėl nepasitenkinimo tiesioginiu vadovu (Contino, 2004). Tad bendradarbiavimo strategija yra vienintelė sėkminga strategija, leidžianti maksimaliai įtraukti darbuotojus

į organizacijos veiklą, suaktyvinti jų išsipareigojimą organizacijos tikslams ir paskatinti aktyviau panaudoti savo intelektualinį potencialą.

Konceptualiai apibūdinant bendradarbiaujantį vadovavimą, galima sakyti, kad tai yra bendras kūrybinis procesas, vykstantis bendroje aplinkoje (Vizgirdaitė, 2011). Į bendradarbiavimą orientuotas vadovas daugiausia dėmesio skiria kolektyvinei sėkmei, komandos telkimui, tinkamos bendradarbiauti aplinkos kūrimui, grupės narių interesų ir organizacijos tikslų suderinimui.

Šiuolaikinis vadovas turi mokėti išvelgti konkretaus darbuotojo geriausius gebėjimus ir juos pritaikyti ieškant sprendimų sudėtingose situacijose (Linley ir kt., 2009). Taip pat atgimsta tikėjimas, kad vadovas turi pasižymėti charizma, kuri jam leistų įkvėpti darbo grupę aukštiesiems laimėjimams ir atsakomybei už sprendimus ir rezultatus (DeRue ir kt., 2010).

Lyderystės bendradarbiaujant (angl. *collaborative leadership*)<sup>14</sup> metodologinius aspektus įvairiomis kryptimis nagrinėja keletas pagrindinių šios paradigmos teorijų, tai – pagalbusis vadovavimas (angl. *facilitative leadership*), tarnaujančioji lyderystė (angl. *servant leadership*) ir ugdomasis vadovavimas (angl. *coaching*) (5 pav.).



**5 pav.** Lyderystės bendradarbiaujant paradigma ir ją remiančios teorijos (sudaryta autorės)

Kalbant apie lyderystės bendradarbiaujant teorijas, matyti, kad joms visoms yra bendras ryšių horizontalumas, kai vadovas, užuot tikėjęsis, kad darbuotojas neklysdamas atliks jam pavestą užduotį, kolegiskai klausia ne

<sup>14</sup> Lyderystės bendradarbiaujant koncepcija plačiau aptariama, pvz., Chrislipo ir Larsono (1994), Archerio ir Camerono (2008), Middleton (2007), Lawson (2002), Hank (2009) darbuose.

tik, *kaip* konkrečią užduotį darbuotojas manytų esant geriausia atlikti, bet ir *kokią* užduotį konkrečioje situacijoje būtų tikslinga išsikelti. Ir tarnaujantis lyderis, ir pagalbusis vadovas, ir koučeris (ugdantysis vadovas) iškilus problemų remia darbuotojus ir skatina mokytis iš klaidų užuot baudęs. Taip vadovas drąsina komandas kurti organizacijos produktų ir paslaugų inovacijas ir rūpinasi psichoemocine darbuotojų gerove. Tačiau darbuotojų pastangų rėmimas ir iniciatyvų skatinimas – ne vienintelis pažangiems lyderiams būdingas bruožas. Naujosios vadovavimo teorijos daug plačiau kalba apie formaliems lyderiams būtinas kompetencijas.

*Tarnaujančiosios lyderystės* (Greenleaf, 1996) vertę jos pradininkas Greenleafas įžvelgė dar 1970 m. Jis teigė, kad hierarchinis vadovų ir darbuotojų atotrūkis nėra naudingas organizacijai, ir išklėlė darbuotojų „auginimo“ idėją. Tarnaujančios lyderystės teoriją Greenleafas kūrė derindamas pagrindinius transformacinės lyderystės ir socialinės atsakomybės principus, kuriuos susieti su organizacijos aplinka vėliau leido pozityvioji organizacinė elgsena (Greenleaf, 1996). Kokios pionieriškos buvo Greenleaho mintys, rodo empiriniai tarnaujančiosios lyderystės tyrimai – jie imti vykdyti tik prieš apytikriai dešimt metų. Ilgus dešimtmečius mokslininkai nesiėmė tyrimų baimindamiesi keblumų dėl to, kad Greenleafas paliko ne empiriškai patikrintą ir patogią operacionalizuoti tarnaujančios lyderystės sampratą, o vadovavimo filosofiją. Greenleaho lyderystės teorija paremta požiūriu, kad efektyviai dirbantis vadovas privalo pasižymėti tam tikromis savybėmis ir gebėjimais, būtent (Greenleaf, 1996):

- **Gebėjimu veiksmingai bendrauti ir atidžiai klausytis.** Vadovui būtina suprasti ne tik pokalbininko dėstomus faktus, bet ir jo kalbos bei elgesio intencijas.
- **Empatija.** Vadovas turėtų gebėti suprasti darbuotojus ir priimti juos tokius, kokie jie yra.
- **Gebėjimu aprėpti ir darbuotojams parodyti visumą.** Čia gebėjimas reikalingas tam, kad darbuotojai nesikrimstų ir nesureikšmintų individualių nesėkmių, kita vertus, kad galėtų klaidas ištaisyti, suprasdami, jog nauji sprendimai ir veiksmai paveiks visą organizaciją.
- **Įžvalgumu,** persmelkiančiu individo ir grupės veiklos dimensijas.
- **Intuicija,** išlavinta dėl įvairialypės patirties.
- **Gebėjimu įtikinti,** noru daryti įtaką darbuotojams argumentų, o ne einamų pareigų teikiama galia.

- **Koncepciniu mąstymu.** Vadovas turėtų žvelgti į ateitį, gebėti prognozuoti įvykius ir jų pasekmes ir savo įžvalgomis grįsti sprendimus, susijusius su organizacijos ateitimi.
- **Gebėjimu pelnyti darbuotojų pasitikėjimą ir jį išlaikyti.**
- **Gebėjimu derinti organizacijos tikslus ir darbuotojų poreikius.** Įžvelgti ir patenkinti svarbiausius darbuotojų poreikius, padėti jiems spręsti dilemas norint, kad darbuotojai būtų atsidavę ir kurtų didžiausią vertę, kokią leidžia jų potencialas.
- **Gebėjimu „auginti“ darbuotojus.** Darbuotojų asmenybės, profesinis ir dvasinis augimas taip pat „augina“ organizaciją.
- **Gebėjimu kurti bendruomenę.** Bendruomenė, būdama mažiausia socialinio gyvenimo ląstelė, daro didžiausią poveikį asmeniui, todėl per bendruomenę galima veiksmingiausiai keisti darbuotojo elgesį ir nuostatas.

Greenleafa pasekėjai vėliau pergrupavo ir papildė šį sąrašą, pabrėždami lyderių:

- gebėjimą iš tikrųjų prisiimti atsakomybę už darbuotojus bei gebėjimą būti atsakingu ir lojaliu komandos žaidėju (Spears, Lawrence, 2002),
- gebėjimą įgalinti darbuotojus ir tobulinti jų kompetencijas (Conger, 2000),
- gebėjimą savo talentus taikyti plačiu mastu, t. y. veikti remiantis daugiau nei asmeniniais interesais, o darbuotojų interesus laikyti net svarbesniais už savuosius (Patterson, 2003),
- autentiškumą ir aukštus moralės standartus, t. y. nuostatų, žodžių ir asmeninių veiksnių suderinamumą (Peterson, Seligman, 2004),
- socialinį intelektą ir gebėjimą kurti pasitikėjimo atmosferą (Ferch, 2005),
- gebėjimą sukurti ir išlaikyti aukštos kokybės tarpasmenines diadas ir visos grupės sąveiką (Ferris ir kt., 2009).

Apibendrinant tarnaujančiosios lyderystės poveikio organizacijų veiksmingumui empirinius tyrimus pabrėžtina, kad šis lyderystės tipas duoda dvejopus teigiamus rezultatus: *pagerina darbuotojų produktyvumą ir tuo pat metu didina darbuotojų pasitenkinimą darbu*. Tai patvirtina tyrimai, atlikti skirtinguose žemynuose, pvz., Hale, Fields (2007), Sun, Wango (2009), West ir kt. (2009). Toks tarnaujančiosios lyderystės naudų derinys svarbiausias organizacijoms, kurių veikla priklauso nuo darbuotojų intelek-

tinio indėlio. Organizacijų, užsitikrinančių konkurencingumą įveiklinant darbuotojų intelektą ir kūrybiškumą, daugėja. Mechaninius ir rutininius darbus atliekančius žmones organizacijose vis dažniau pakeičia technologijos, tačiau jos reikalauja intelektualių individų. Taigi *intelektinis darbuotojų potencialas ir vadovų gebėjimas šį potencialą paversti realiais rezultatais tampa kritiniu organizacijų sėkmės veiksniu*. Tai reiškia, kad kuo toliau, tuo daugiau organizacijų turės skatinti savo lyderius išsiugdyti tarnaujančio lyderio bruožus ir plėtoti minėtus lyderystės gebėjimus.

Panašaus požiūrio į lyderių kompetencijas laikosi ir *pagalbaus vadovavimo* šalininkai. Jų nuomone, tik bendradarbiaudamas vadovas gali sukurti palankias sąlygas sutelktomis pajėgomis ir ilgainiui mažiausiomis sąnaudomis įgyvendinti organizacijos tikslus (Simonin, Ozsomer, 2009; Chrislip, Larson 1995). Pagalbusis vadovas domisi grupės narių darbo lūkesčiais, svajonėmis, tikslais ir stengiasi padėti juos paversti tikrove darbuotojų veiklą planuodamas ir užduotis formuodamas taip, kad atsiskleisčių geriausi darbuotojų gebėjimai ir būtų panaudoti unikalūs jų įgūdžiai.

Taip pat ir apibrėžiant svarbiausius koučingo, t. y. *ugdomojo vadovavimo*, principus atkreiptinas dėmesys, kad ugdantysis vadovas mokosi iš grupės narių ir drauge su grupės nariais. Kertinė ugdančiojo vadovo nuostata yra ta, kad darbuotojai žino geriausiai, ką ir kaip reikia daryti, kad būtų pasiekti iškelti tikslai, o vadovui svarbiausia – darbuotojus tinkamai įgalinti (Misiukonis, 2012).

Deja, tenka pripažinti, kad organizacijose vis dar gajus pasenęs požiūris į lyderio savybes ir elgesio braižą, iš kurių sprendžiama apie asmens turimas kompetencijas. Kaip teigia Hemp (2008, 125 p.), kai kurie neatitinkantys sutartinio lyderio įvaizdžio darbuotojai organizacijoje yra „stiliškai nematomi“. Taigi organizacijos dažnai neįvertina talentingų žmonių kaip potencialių lyderių. Į vadinamąjį nematomųjų zoną patenkama dėl, pvz., lyties, amžiaus, išvaizdos, kalbėjimo manieros, per silpnai rodomo noro konkuruoti ir panašiai. Kadangi organizacijoje tokių individų ateitis nesiejama su vadovavimu, šiems žmonėms tampa neprieinama informacija ir kitos priemonės, kurios padeda tradiciškai „potencialiems“ lyderiams išmokti daryti įtaką ir pasirengti formaliu autoritetu grįstoms pareigoms: „nematomieji“ nekviečiami į susirinkimus svarbiais klausimais, nesiunčiami į mokymus lyderystės, sprendimų priėmimo ir kt. temomis, reikšmingomis vadovo darbui gerai atlikti. Taip apribojamos galimybės iškilti naujos

kartos vadovams, galintiems ir norintiems ne nurodinėti darbuotojams ir demonstruoti direktyvų elgesį, o mentoriauti, pasitikint kolegomis ir padedant jiems patiems ir drauge organizacijai pasiekti sėkmės.

Apibendrinant reikėtų pabrėžti, kad kompetencija holistiniu požiūriu gali būti apibrėžiama kaip fenomenas, pabrėžiantis gebėjimą perkelti žinias į naujas situacijas ir sukuriantis galimybes veikti įvairiais veiklos lygmenimis (Lepaitė, 2003). Tad vien vadovo asmeninių savybių, žinių, gebėjimų, įgūdžių ir t. t. neužtenka tam, kad vadovas būtų iš tiesų kompetentingas. Vadovas gali turėti daug žinių ir gebėjimų, tačiau nesugebėti adekvačiai veikti vienoje ar kitoje situacijoje. Todėl kompetentingus vadovus nuo nekompetentingų skiria ne jų žinios, o jų gebėjimas tomis žiniomis veiksmingai naudotis nepažįstamose situacijose, taip pat – gebėjimas efektyviai veikti ilgą laiką (Boterf 2010, cit. iš Gordon ir kt., 2012).

### **Darbuotojų įsipareigojimas organizacijai**

Prie privalomų vadybinių kompetencijų taip pat priskiriamas *vadovų gebėjimas ugdyti darbuotojų įsipareigojimą organizacijos tikslams*. Darbuotojų aukštas įsipareigojimo lygmuo yra labai svarbus ir reikšmingas. Įsipareigoję darbuotojai pasižymi didesniu dėmesingumu ir įsigiliniu atliekant užduotis, sąmoningumu siekiant bendrų tikslų, kūrybiškumu, motyvacija spręsti organizacijos problemas (Saks, 2006; Wagner, Harter, 2006). Tokie darbuotojai taip pat yra produktyvesni (Macey ir kt., 2009), mažiau orientuoti į materialinį skatinimą ir daugiau – į profesinį augimą (Lehmann, 2009). Be to, individualiuoju lygmeniu išitraukimas ir įsipareigojimas mažina streso lygį ir perdegimo tikimybę (Sanchez, McCouley, 2006; Schaufeli ir Bakker, 2004), todėl yra labai svarbus formaliems lyderiams ir geriausiems specialistams.

Vertinant organizaciniu lygmeniu, aukštas darbuotojų ir vadovų įsipareigojimas didina darbo našumą, gerina klientų pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis ir gamybos produktais, didina pardavimo didėjimą (Welbourne, 2007) bei organizacijos konkurencingumą apskritai (Macey ir kt., 2009).

Vis dėlto mažiau nei 30 proc. (o JAV tik nuo 14 iki 30 proc.) darbuotojų jaučiasi įsipareigoję savo atstovaujamos organizacijos (Welbourne, 2007) ir tik vos 20 proc. teigia, kad jų vadovams užtenka gebėjimų pavaldinius įtraukti, įkvėpti dirbti atsidasvus (Wagner Harter, 2006; Czarnowsky, 2008).

Įsipareigojimas organizacijai suprantamas kaip darbuotojo individuali pažintinė ir emocinė būsena bei elgsena, nukreipta į organizacijos siekiamus tikslus (Schuck, Wollard, 2010, 103 psl.).

Mowday, Porter ir Steers (1982) apibrėžė įsipareigojimą organizacijai (angl. *organisational commitment*) kaip mastą, kiek darbuotojas susieja save ir yra įtrauktas į savo organizaciją. Šis apibrėžimas išskiria tris pagrindinius įsipareigojimo organizacijai komponentus: a) tvirtą tikėjimą ir organizacijos tikslų bei vertybių pripažinimą (identifikaciją), b) pasiryžimą dėti didesnę pastangą organizacijos naudai (įsitraukimą, dalyvavimą), c) griežtą sprendimą likti organizacijoje (lojalumas). O'Reilly (1989) mini tris atsidavimo stadijas. Pirmoji, žinoma kaip sutikimo, laikymosi (angl. *compliance*), yra žemiausias atsidavimo lygis, kai asmuo priima kitų įtaką norėdamas gauti ką nors mainais, pavyzdžiui, pinigus. Antroji stadija yra identifikacijos, arba rėmimo: asmuo priima kitų įtaką, palaikydamas jį tenkinantį ryšį, kuris, iš kitos pusės, leidžia didžiuoti priklausomybę konkrečiai organizacijai. Trečioji stadija, kaip aukščiausia atsidavimo stadija, vadinama vidinės kultūros (angl. *internalisation*) stadija, kai asmuo atranda, kad organizacijos tikslai sutampa su jo paties ir teikia pasitenkinimą.

Pasak Meyer ir Alen (1991), įsipareigojimas organizacijai yra psichologinė būsena, apibūdinanti darbuotojo ryšį su organizacija ir rodanti darbuotojo sprendimą likti arba tęsti priklausomybę organizacijai. Meyer ir Alen aprašė tris skirtingas įsipareigojimo organizacijai formas:

- Emocinį įsipareigojimą (angl. *affective commitment*), atspindintį emocinį darbuotojų prisirišimą, solidarizavimąsi (savęs sutapatinimą) ir dalyvavimą organizacijoje;
- Išbuvimo, trukmės (angl. *continuance*) įsipareigojimą, kuris vaizduojamas kaip darbuotojų supratimas, kokią kainą teks mokėti pasitraukus iš organizacijos;
- Įpratimo (angl. *normative*) įsipareigojimą, rodantį darbuotojų jaučiamą pareigą likti organizacijoje.

Darbuotojų įsipareigojimas organizacijai didėja arba mažėja – tai priklauso nuo darbuotojų tarpasmeninių santykių ir su vadovais, darbo grupės klimato bei tobulėjimo galimybių (Schuck, Wollard, 2010). Tai reiškia, kad būtent vadovai, organizuodami ir koordinuodami darbo procesus bei kurdami organizacijos bendravimo kultūrą, turi visas galimybes formuoti ir stiprinti darbuotojų atsidavimą organizacijai.

Schuck su kolegomis (2011) apibendrina darbuotojų įsipareigojimą nagrinėjančius tyrimus ir sudarė modelį, kuris teigia, kad aukštą darbuotojų įsipareigojimą sukuria organizacinės aplinkos ir asmeninių aplinkybių darna. Kadangi organizacinės aplinkos veiksniai neabejotinai labiausiai priklauso nuo vadovų nuostatų, priimamų sprendimų ir asmeninės elgsenos, šį modelį panagrinėsime plačiau.

Organizacinės aplinkos veiksniais, didinančiais arba mažinančiais darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, Schuck, Rocco ir Alborno (2011) laiko aspektus, susijusius su žmonėmis, darbo sąlygomis ir klimatu. Autoriai taip pat apibrėžia akivaizdžius ir neakivaizdžius veiksnius. Akivaizdūs – tai tie, kuriuos galima stebėti, aptarti, vertinti, pvz.: ryšiai su bendradarbiais ir vadovais, organizacijos formalios procedūros ir taisyklės. Neakivaizdūs – tai tarpusavio pasitikėjimas, bendrystės jausmas, kooperacijos intencijos, baimės nebuvimas dėl netyčinių klaidų ir asmeninių savybių, priklausomybės grupei / organizacijai jausmas, tobulėjimas ir saviraiška.

Asmeninės aplinkybės taip pat labai svarbios darbuotojams plėtojant įsipareigojimą organizacijai. Pasak Schuck, Rocco ir Alborno (2011), didžiausios reikšmės turi paties darbuotojo savijauta ir jo šeimos narių sveikata, pasitikėjimas savimi, kolegomis bei vadovais, jausmas, kad esi vertinamas ir svarbus, noras mokytis ir tobulėti, jausmas, kad nuo paties priklauso kiti žmonės, darbo rezultatai ir pan. Svarbu pabrėžti, kad asmeninės aplinkybės negali būti vertinamos iš šalies arba „objektyviai“. Jos yra tokios, kaip jas suvokia ir priima pats individas.

Galiausiai Schuck su bendraautoriais (2011), pristatydamas darbuotojų įsipareigojimo organizacijai modelį, teigia, kad nuo organizacinės aplinkos priklauso darbuotojo asmeninė vidinė savijauta, savivertė ir apskritai motyvacija įsipareigoti, tačiau vien tinkamos aplinkos tam neužtenka – dėl nedėkingai susiklosčiusių asmeninių aplinkybių arba tam tikrų individualių savybių gali būti sunku darbuotoją įkvėpti siekti organizacijos tikslų.

Organizacijoje plėtojant įsipareigojimo kultūrą, Macey su bendradarbiais (2009) siūlo atsižvelgti į tris pagrindines darbuotojų savybes, kurios atsiranda sąveikaujant su organizacija ir gali skatinti arba stabdyti juos. Panagrinėkime tai plačiau:

- **Gebėjimas įsipareigoti.** Tai kompleksinė savybė, kurios sudėtinės dalys yra darbuotojo autonomijos siekis, autonomijos galimybės ir jo turimos darbo kompetencijos (arba galimybės įgyti trūkstamas).

Akivaizdu, kad nors gebėjimas įsipareigoti kyla iš asmens ypatybių ir valios, viena sudėtinė dalis, būtent – autonomijos galimybės, yra glaudžiai susijusi su organizacijos valdymo politika. Organizacijos kultūra, taisyklės ir procesai gali sudaryti trukdžius, kurių pats darbuotojas nebus pajėgus arba motyvuotas įveikti, todėl jo įsipareigojimas organizacijai mažės.

Sąlygos įgyti kompetencijas taip pat svarbios, nes skirtingose organizacijose būtinų darbui atlikti kompetencijų rinkiniai skiriasi. Neapdairu manyti, kad darbuotojas privalo būti savo darbo srityje kompetentingas, nesvarbu, ar organizacija sudaro ar nesudaro sąlygų jam tobulėti ir mokytis.

- **Motyvacija įsipareigoti.** Motyvacija susijusi su darbuotojo atliekamais vaidmenimis ir atsakomybės ribomis, t. y. galimybė realiai priimti sprendimus, o ne tik žinoti, ką daryti, kad darbas būtų įvertintas kaip atliktas tinkamai. Reikia dar kartą pabrėžti, kad paseno ir organizacijai nebenaudingas požiūris, jog darbuotojas turi „pats motyvuotis“, nes organizacija juo rūpinasi mokėdama atlyginimą. Taip pat kad tam tikromis asmenybės savybėmis pasižymintys individai yra motyvuoti siekti labai gerų rezultatų, todėl ganėtinai nemotyvuoti darbuotojai yra trūkumų turinčios asmenybės. Darbuotojų įsipareigojimo tyrimai rodo, kad motyvaciją įsipareigoti pirmiausia stiprina organizacijos parama, kuri pasireiškia: a) darbuotojo gyvenimo vientisumo pripažinimu, kai vadovybė neiškelia darbo tikslų aukščiau asmens gyvenimo tikslų, b) rūpinimusi, kad darbuotojų atliekamas darbas būtų jų akimis prasmingas, c) tobulinimosi ir karjeros galimybių sudarymu (Gebauer ir kt., 2008).
- **Laisvė įsipareigoti.** Ji reiškia saugumą apsisprendžiant, koku laipsniu įsipareigoti. Įsipareigojimas stiprėja, kai darbuotojas jaučia, jog jo sprendimas įsipareigoti yra jam pačiam vertingas. Sukurtos taisyklės, paskirtos atsakomybės, motyvavimo ir elgesio kontrolės sistemos dažnai žlugdo pasiryžimą savarankiškai įsipareigoti. Vigoda-Gadot (2006, 2007) įspėja, kad *per aktyvūs veiksmai, siekiant paskatinti darbuotojus įsipareigoti, gali negrįžtamai pakenkti, jei virsta spaudimu arba eksploatavimu.*

Planuojant darbuotojų įsipareigojimo stiprinimo priemones svarbu žinoti, kokį poveikį daro organizaciniai sisteminiai vadovybės sprendimai. Saks (2006) kviečia skirti įsipareigojimą dirbti ir įsipareigojimą organizacijai. Procedūrinis teisingumas palaiko tik įsipareigojimą organizacijai, o organizacinė kultūra kuria abu – ir organizacijai, ir atliekamam darbui.

Todėl iš anksto būtina nuspręsti, kokio masto darbuotojų išipareigojimu organizacija suinteresuota.

Atskiro dėmesio mokslinėje literatūroje sulaukia pačių vadovų išipareigojimo tema.

Daugelis autorių pabrėžia, kad vadovų išipareigojimas turėtų pasižymėti dviem kryptimis – organizacijos ir darbuotojų (Umble ir kt., 2003; Holger, 2002; Hasanali, 2002; Ngai ir kt., 2008; Arakawa, Greenberg, 2007; Bassi, McMurrer, 2007; Schuck, Wollard, 2010). Šią pusiausvyrą išlaikyti nėra paprasta. Siekdami išlaikyti vadovaujamas pozicijas ir kilti karjere, vadovai suvokia, kad yra priklausomi nuo aukštesnės vadovybės arba savininkų, todėl jų išipareigojimas organizacijai natūraliai būna stipresnis nei savo darbuotojams ir vadovaujamos komandoms. Pastebėta, kad įsitraukimą ir atsidavimą organizacijos tikslams palaikanti organizacijos kultūra skatina ir pačių vadovų išipareigojimą sąžiningai dirbti savo darbą (Arakawa, Greenberg, 2007).

Ulrichas (2007) teigia, kad organizacijos sėkmė ateina, kai visų hierarchinių lygmenų vadovai pasižymi trimis kokybinėmis ypatybėmis: dalykine kompetencija, atsidavimu (angl. *commitment*) organizacijai bei išipareigojimu darbuotojams ir savo darbo indėliu. Autorius paaiškina, kad vertinant šias ypatybes svarbiausia, kokią darbuotojų ir emocinį kolegų atsaką sukelia vadovas, dirbdamas savo darbą. Juk būtent vadovai yra patys reikšmingiausi darbuotojų darbo aplinkoje, nes nuo jų labiausiai priklauso darbinio gyvenimo kokybė (Arakawa, Greenberg, 2007). Vadovų filosofija, praktinės žinios, elgesio ir reagavimo į pavaldinius maniera kuria darbo vietos suvokimą darbuotojų požiūriu. Vadovai, kurie į darbuotojų nesėkmes reaguoja agresyviai arba labai kritiškai, kuria aplinką, kurioje darbuotojai bijo išipareigoti. Jiems toks vadovo elgesys reiškia, kad būti atsidavusiam organizacijai yra neracionalu ir psichologiškai nesaugu. Ir priešingai, vadovai, kurie darbuotojams grįžtamąjį ryšį teikia suderindami pastabas ir rūpinimąsi, kuria sveiką ir produktyvią aplinką (Shuck ir kt., 2011). Vis dėlto kai kurie mokslininkai nesutinka, kad minėtų organizacinių priemonių ir vadovų savybių užtenka darbuotojų išipareigojimui sukurti. Intensyvūs tyrimai vyksta ieškant, koks konkretus lyderių elgesys ir kokie būtent vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimo metodai veikia šią sritį (Bakker, 2011; Bakker, Albrecht, Leiter, 2011). Atrastas stiprus charzmatinės lyderystės, darbuotojų išipareigojimo ir organizacinio

pilietiškumo ryšys (Babcock-Roberson, Strickland, 2010), taip pat įrodyta, kad transformacinė lyderystė didina pasekėjų potencialą įsipareigoti (Zhu, Avolio, Walubwa, 2009; Shuck, Herd, 2012).

Kita vertus, darbuotojų įsipareigojimas svarbus ir kitais, organizacijos išteklių taupymo, aspektais. Pavyzdžiui, nustatyta, kad jis glaudžiai susijęs su pasitenkinimu darbu. Daugelis tyrimų rodo, kad įsipareigoję darbuotojai ir vadovai yra patenkinti darbu (Macey, Schneider, 2008; Swanson, 2009). Pasitenkinimas atsiranda iš pojūčio, jog darbas yra prasmingas, asmeniškai naudingas ir leidžiantis atsiskleisti. Vis dėlto kilti pasitenkinimui gali užtekti vien gerų fizinių darbo sąlygų, malonių kolegų, einamų pareigų arba aukšto statuso (Latham, Ernst, 2006), bet šis pasitenkinimas neužtikrins darbuotojo produktyvumo (Swanson, 2009). Kai kurie tyrimai rodo, kad tarp darbu patenkintų darbuotojų yra tik 9 proc. įsipareigojusių siekti organizacijos tikslų. O visi pasižymintieji aukštu įsipareigojimu pasižymi ir aukštu pasitenkinimu darbu (Macey, Schneider, 2008; Shuck ir kt., 2012). Na, o pasitenkinimas darbu lemia stiprią darbo motyvaciją, taip palengvindamas organizacijos sąnaudų našta, didėjančią siekiant įkvėpti ir paskatinti nemotyvuotus darbuotojus.

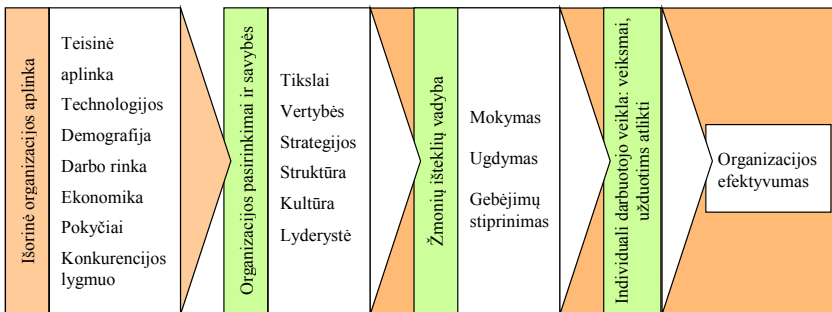
Nekreipti dėmesio į šią vadovaujamojo darbo sritį yra nuostolinga, nes darbuotojų *neįsipareigojimas* – tai atsiskyrimas nuo kolektyvo, nepaisymas, kokiam elgesiui teikiama pirmenybė organizacijoje, emocinis absenteizmas, pasyvus elgesys. Neįsipareigojimas gali pasireikšti ir organizacinio pilietiškumo trūkumu (Estes, Wang, 2008). Neįsipareigoję darbuotojai vengia bet kokios saviraiškos. Beje, tyrėjai saviraišką artimai sieja su kūrybingumu, autentiškumu, negyvybine komunikacija, žaisme, etišku elgesiu (Schuck, Wollard, 2010).

Pabrėžtina, kad būtų didelė klaida įsipareigojimo buvimą arba nebuvimą aiškinti tik darbuotojų asmeninėmis savybėmis ir vidine motyvacija. Darbuotojai kas dieną renkasi, ar atskleisti savo autentiškumą, ar ne, stebėdami ir apsvarstydami juos pasiekiantį atgalinį ryšį apie jų asmenybės priimtinumą (Kahn, 1990). Pabrėžiant vadovų ir jų palaikomos organizacinės kultūros svarbą pasakytina, kad didžiausią įtaką darbuotojų įsipareigojimui daro *darbo prasmingumas, psichologinis saugumas* ir *darbo atlikimo galimybės* (Kahn, 1990), taip pat *darbo aplinka*, kurioje skatinamas kūrybingumas ir pasitikėjimas savimi (Reio ir kt, 2006). Kaip galima matyti, visos šios sritys nėra paveikios darbuotojų valiai – čia svarbesnis organizacijų vadovybės vaidmuo.

## Nuolatinis mokymasis ir tobulinimasis

Organizacijų tyrėjai teigia, kad nuolatinis darbuotojų mokymasis ir tobulinimasis yra ir ateityje išliks esminė organizacijų konkurencinės sėkmės sąlyga (Danielson, 2004; Bassi, McMurrer, 2007; Gentry, Sparks, 2012). Tačiau šioje srityje reikalingi tam tikri nuostatų poslinkiai. Svarbu, jog vadovybė suprastų, kad darbuotojų tobulėjimas neturėtų būti paliekamas savaigai arba priskiriamas pačių darbuotojų atsakomybei ir iniciatyvai. Darbuotojų ugdymo ir tobulinimosi procesus būtina susieti su organizacijos tikslais ir kompetencijų poreikiu.

Saks ir Haccoun (2010) primena, kad globali konkurencija labiausiai spiria gerinti savo paslaugas ir produkciją. Visos organizacijos mastu, taip pat ir darbuotojų kasdinių užduočių kontekste šis gerinimas reiškia, kad įprastos veiklos praktika sparčiai nyksta – keičiant darbo metodus, priemones ir technologijas, darbuotojams reikalingos naujos žinios ir įgūdžiai. Tad darbuotojų mokymas ir ugdymas yra tapę organizacijų konkurencingumo prielaida. Autoriai atskleidžia, kodėl darbuotojų mokymas ir ugdymas yra toks svarbus pačiai organizacijai, sistemingai aiškindami, kas daro įtaką organizacijos efektyvumui ir sėkmei, įtakos veiksnius grupuodami į išorinę organizacijos aplinką, organizacijos savybes, žmonių išteklių vadybos ypatybes ir darbuotojų individualius veiksmus darbo užduotims atlikti (6 pav.). Analizuojant kiekvieną įtakos veiksmių grupę aiškėja, kad nuolatinis darbuotojų mokymas yra būtinybė.



**6 pav.** Organizacijos efektyvumo įtakos veiksniai darbuotojo indėlio atžvilgiu (pagal Saks, Haccoun, 2010, 16 p.)

Pvz., išorinės aplinkos veiksnys – vis tobulėjančios ir atsirandančios naujos technologijos neabejotinai pagerina gamybos pajėgumus, tačiau tam

reikia, kad su šiomis technologijomis dirbantys darbuotojai išmanytų techninius jų reikalavimus ir gebėtų veiksmingai jomis naudotis. Technologijos produktyvumą didina tik tuomet, kai darbuotojai pripažįsta technologijų būtinumą ir turi teigiamas nuostatas dėl jų eksploataavimo (Saks, Haccoun, 2010, p. 17). Turimi omenyje ne tik aukštesnių intelektinių pajėgumų reikalaujantys dalykai, tokie kaip kompiuterinės technologijos, mašinos arba laboratorijų įranga, bet ir medžiagos, priemonės, būdai. Neapmokant dirbti naujomis technologijomis, atsiranda kvalifikuotų darbuotojų stygius.

Organizacijos lygmeniu itin svarbu, kad žmonių išteklių vadybos sprendimai būtų suderinti su visos organizacijos veiklos strategija. Jei organizacijos strateginiai tikslai nukreipti į veiklos kokybės gerinimą, inovacijų kūrimą, klientų aptarnavimo, projektų valdymo sisteminių pokyčių diegimą, žmonių išteklių vadybos procesai turi būti sumodeliuoti stiprinti ir remti priimtą strategiją, įgalinti darbuotojus ją įgyvendinti. Į strategijos įgyvendinimo galimybes reikėtų žvelgti kompleksiskai vertinant organizacijos potencialą, t. y. atkreipiant dėmesį ne tik į išteklius, bet ir į darbuotojų kompetencijas. Šiuolaikinėse žemos struktūros organizacijose sumažėjus hierarchinių valdymo lygmenų vis tiek išlieka visų valdymo funkcijų poreikis. Todėl darbuotojai turi išmokti kai kurias jų atlikti patys, pvz., spręsti problemas, priimti sprendimus, savarankiškai dirbti komandose. Darbuotojų asmeninės lyderystės kompetencijų plėtra tampa labai svarbi. Ir čia neįmanoma apsieiti be darbuotojų mokymo ir ugdymo.

Darbuotojų mokymas – žmonių išteklių vadybos sritis. Jei pastebima, jog, pvz., organizacijos klientų reikalavimai per dideli, kad darbuotojai juos tinkamai įvykdytų, produktų arba paslaugų kokybė per bloga, kad įmonė būtų ganėtinai patraukli rinkoje, konstatuojama, kad įmonės užimamos rinkos dalis nuolat mažėja, minėtas problemas stiprina arba net ir sukuria ydinga ir neapgalvota organizacijos darbuotojų mokymo ir ugdymo sistema. Dėl nepakankamo darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos ugdymo taip pat atsiranda tokios organizacijos veiksmingumo kliūtys kaip dalies padalinių negebėjimas pasiekti išskeltus tikslus, trukdžiai laikantis veiklos standartų ir pan. (Saks, Haccoun, 2010, p. 20). Todėl žmonių išteklių vadybos funkcijų negalima nuvertinti ir pasirinktinai vykdyti vienas, o kitas atmesti kaip nesvarbias.

Žinoma, nedera kategoriškai teigti, kad organizacijos visos patiriamos problemos susijusios su žmonių išteklių valdymu ir kyla dėl per menko darbuotojų mokymo. Tačiau siekiant įsitikinti, kokią problemų dalį sudaro

nepakankamos darbuotojų kompetencijos, reikia nuolat analizuoti mokymo poreikius. Mokymo poreikių analizės metodikos leidžia nustatyti darbuotojų žinių spragas ir gebėjimų trūkumus ir įvertinti reikalingus išteklius šioms spragoms pašalinti.

Mokymo poreikiui nustatyti taikomos įvairios metodikos, kurių gausa pastaruoju metu ir specifika pritaikant konkrečiam sektoriui neleidžia identifikuoti vienos ar keleto geriausių. Tačiau viena iš labiausiai žinomų, kurios pagrindu buvo išplėtota daug vėlesnių, paminėtina McGehee ir Thayer (1961) sumodeliuota organizacijos, darbo ir darbuotojo metodika, kurią vėliau perkonstravo Goldstein (1993). Organizacijos, darbo ir darbuotojo vertinimo metodika leidžia nustatyti, kada ir kokiose srityse organizacija turėtų imtis darbuotojų mokymo iniciatyvos. Goldstein papildė metodiką dalimis, kur organizacijos lygmeniu nagrinėjami ilgalaikiai ir trumpalaikiai organizacijos tikslai, esami ir reikalingi ištekliai, taip pat pasiūlė įvertinti vadovybės požiūrį į mokymus ir netiesioginį jų įsitraukimą į ugdymo procesus. Autorius pabrėžė, kad darbuotojų nusiteikimą tobulėti reikšmingai veikia vadovų nuostatos dėl darbuotojų kompetencijų plėtros, mokymų klimato ir dalinimosi žiniomis. Pagal aptariamąją metodiką darbo atlikimo analizė apima užduočių nagrinėjimą, reikalauja apibrėžti, kokių įgūdžių ir žinių reikia šioms užduotims atlikti. Darbuotojų asmeniniu lygmeniu atliekama analizė sudaro galimybę išsiaiškinti, kuriems darbuotojams ir kokio tipo mokymų reikia. Vėliau Goldsteinas kartu su Fordu (2002) į šią metodiką dar įtraukė darbo reikalavimų pareigybei analizę. Šios mokymų poreikio įvertinimo metodikos laikomos klasikinėmis ir vis dar vertingomis praktikoje (Saiyadain, 2009; Stewart, Brown, 2008).

Mokslinėse publikacijose dažniau taip pat minimos tokios mokymų poreikio nustatymo metodikos kaip veiklos vertinimo (*performance appraisal*) metodika (Herbert, Doverspike, 1990), mokymo ratas (*training wheel*) (Bee, Bee, 1994), proaktyvumo vertinimo modelis (*proactivity model*) (Vandenbergh, Peiro, 1999) ir kitos (Grau-Gumbau ir kt., 2001). Beveik visos naujesnės mokymo poreikio vertinimo metodikos artimai atspindi įvairius sisteminius organizacijų veiklos vertinimo ir procesų organizavimo modelius, kuriuose akcentuojamas išorinės aplinkos daromas poveikis ir teikiamos rekomendacijos darbuotojų žinių ir gebėjimų poreikį sieti su organizacijos tikslais, ištekliais bei specifinėmis aktualijomis. Sisteminis vertinimo modelis (*the Systems Model of Evaluation*), pasiūlytas Russ-Eft

ir Preskill (2005), galėtų būti vienu iš pavyzdžių (žr. 4 lentelę). Tačiau, apskritai kalbant, konceptualiai pateiktų mokymo poreikio vertinimo metodikų mažta, o daugėja specialiai adaptuotų, papildytų, patobulintų ir skirtų konkrečiam sektoriui, klasteriui, sričiai, kurioje veikia organizacija.

**4 lentelė.** Sisteminio vertinimo modelio sudedamosios dalys pagal Russ-Eft ir Preskill (2005)

Išorinės aplinkos kintamieji	Konkurencija
	Klientų lūkesčiai
	Darbo jėgos įvairovė
	Teisinės aplinkos reikalavimai
	Technologijos
	Globali verslo aplinka
Organizacijos charakteristikos	Sistemos ir struktūros
	Organizacijos vizija, misija, strateginiai tikslai
	Lyderystė
	Organizacijos kultūra
	Komunikacija
Vertinimo proceso įtakos veiksniai	Vertinimo ketinimai
	Požiūris į vertinimo metu surinktus duomenis ir jų reikšmingumą
	Pačių vertintojų charakteristikos
	Politinis organizacijos kontekstas
Vertinimo proceso valdymas	Dėmesingumas vertinimo atlikimui
	Vertinimo dizainas
	Duomenų rinkimo priemonės
	Duomenų rinkimo proceso ypatybės
	Duomenų analizė ir vertinimas
	Komunikavimas pateikiant vertinimo ataskaitą

Vis dėlto nagrinėjant mokslinius straipsnius naujausių laikų organizacijų sėkmės prielaidų ir sąlygų tema, galima pastebėti tyrėjus vienijančią giją – intensyvėjančią diskusiją apie pačių vadovų mokymo poreikio nustatymą (Singal, 2009; Collins, Holton, 2004; Gentry, Sparks, 2012; Holder, Ramagem, 2012; Pfeffermann, 2012). Šis klausimas nebuvo toks svarbus praėjusiame šimtmetyje, tačiau dar 1988 m. Saari su kolegomis apklausė 1 000 JAV įmonių, kuriose dirbo ne mažiau kaip 1 000 darbuotojų. Apklausos duomenys parodė, kad tik 27 proc. tirtų bendrovių vidinėmis taisyklė-

mis apibrėžė reikalavimą nuolat mokyti vadovus ir vertino, kaip mokymai padėjo gerinti vadovų darbą. O'Driscoll ir Taylor (1992) taip pat nustatė, kad 69 proc. įmonių nesirūpina vadovų kompetencijų vertinimu.

Šių dienų tyrėjai kelia du susijusius klausimus. Pirmas: kokių žinių ir įgūdžių reikia vadovams, kad jie vadovavimo prasme veiktų efektyviai ir būtų pajėgūs užtikrinti veiksmingą organizacijos funkcionavimą, ir antras: kaip objektyviai įvertinti ir nustatyti, kokių konkrečiai žinių ir įgūdžių vadovams asmeniškai trūksta (Dragoni ir kt., 2009; Singal, 2009; Gentry, Sparks, 2012; Pfeffermann, 2012; Andersson, 2010; Talik ir kt., 2012). Taip pat plėtojami tyrimai, kaip apskritai vadovai mokosi organizacijose. Teigiama, kad vienas iš veiksmingų būdų galėtų būti vadovų saviugda taikant savirefleksiją, savireguliaciją ir emocinio atsako valdymą (Nesbit, 2012).

Mokslininkai susidomėjo vadovų kompetencijomis ir tobulinimo (-si) klausimais pastebėję, kad mokymų efektyvumą tiesiogiai susieti su finansinės grąžos įmonei kriterijumi nėra teisinga, nors vadovai iš paaugusios kvalifikacijos darbuotojų tikisi pirmiausiai būtent to. Taigi nors darbuotojų tobulinimui organizacijos skiria dideles sumas (apie jas kalba, pvz., Singal (2009), taip pat Kay'us Bunchas (2007) teigiantis, kad JAV organizacijos darbuotojų mokymui išleidžia vidutiniškai 200 milijardų dolerių per metus), pasak tyrėjų, finansinių išteklių darbuotojų mokymui skiriama per mažai, kad būtų sukurta reikšminga pridėtinė vertė. Tai reikėtų suprasti vadovams. Turėtų būti skiriamas ne mažesnis kaip 15 proc. biudžetas mokymams, planuojant įmonės išteklius (Norton ir kt., 2012).

Mokslininkai sutinka, kad sekoje „darbuotojų tobulinimas – pagerėjusios darbuotojų kompetencijos – finansinė grąža organizacijai“ trūksta nežinomų dedamųjų. Kaip teigia Fredas Nickolsas (2005), kuris atskyrė mokymo efektyvumo matavimo ir vertinimo sąvokas, svarbu, kad darbuotojų tobulinimo modelyje būtų aišku, kaip koordinuoti ir kontroliuoti mokymų procesą, kokiomis veiksmy gairėmis remtis kiekviename darbuotojų tobulinimo sistemos žingsnyje, kad šis procesas didintų visos įmonės pasiekimus. Mokymų poveikį mėgina apibrėžti tik apie 13 proc. bendrovių (Sugrue, Rivera, 2005), dauguma organizacijų tiesiog skaičiuoja, kiek mokymų organizavo ir kiek darbuotojų apmokė (Wang, Wilcox, 2006). Kai kurie autoriai siūlo vis dėlto mokymų poveikį sieti ne su pelningumo rodikliais ir ne su mokymų valandų skaičiumi, o su apmokytų darbuotojų produktyvumo ir užduočių atlikimo kokybės pokyčiais (pvz., Alvarez, 2004; Stanley, 2012).

Wang ir Wilcox (2006) įrodė, kad teigiamą mokymų poveikis įmonei gali būti teigiamas tik tuomet, kai į jų planavimą ir vykdymą įsitraukia visos suinteresuotos šalys, t. y. vadovai, žmonių išteklių valdymo padaliniai ir patys darbuotojai. Kock ir Ellstrom (2011) irgi pažymi, kad šiais laikais darosi būtina į organizacijos darbuotojų mokymo poreikio planavimą įtraukti pačius darbuotojus, taip pat – derinti neformalias ir formalias darbuotojų mokymo strategijas. Tokios praktikos jau laikosi dauguma Lietuvos organizacijų. Tačiau spragos tarp kvalifikacijos kėlimo renginiuose gautų ir realiai darbe pritaikytų žinių lieka dėl to, kad vadovai ne visada linkę tinkamai atsižvelgti į darbuotojų pageidavimus, kita vertus, iš darbuotojų nereikalaujama atsakomybės už jų pasirinkimus ir naujų gebėjimų taikymą atliekant užduotis.

Suderinti iššūkių įvairovė – mokymus pagrįsti poreikio analize, į mokymų planavimą įtraukti visus suinteresuotus asmenis, tobulinti ne tik darbuotojų, bet ir vadovų kompetencijas, pasiekti, kad mokymų poveikis būtų didžiausias, surinkti visapusiškus duomenis, kad būtų galima įvertinti įvykdytų mokymų efektyvumą – palankiausia organizuojant mokymus darbo vietoje. Taip užtikrinama, kad nauji darbuotojų gebėjimai būtų sparčiai pritaikomi, t. y. pagrindinė nauda organizacijai. Tam pritaria ir tyrėjai, nagrinėjantys darbuotojų tobulinimo sėkmingas praktikas, pvz., Danielsonas (2004), Kockas ir Ellstromas (2011), Panagiotakopoulos (2011) ir kt.

Kartu su minėtais darbuotojų ugdymo ir tobulinimo organizacijose klausimais mokslinėje literatūroje svarstoma, ar naujoji, t. y. elektroninė, komunikacijos terpė yra vertingesnė už tradicinę tiesioginę bendravimą siekiant darbuotojų mokymo (-si) efektyvumo. Kadangi mokymas pačioje organizacijoje reikalauja specialių sąlygų, pvz., specialios vietos, atrodo, kad būtent elektroninė aplinka gali sėkmingai padėti mažinant mokymo sąnaudas ir didinant žinių prieinamumą. Be to, kaip pažymi Hsiu-Ju ir Chia-Hungas (2012), ištyrę 185 individualius atvejus, mokymasis elektroninėje terpėje pagerina motyvaciją siekti naujų žinių, nes darbuotojai jaučiasi autonomiškai ir gali pasirinkti mokymosi tempą ir laiką. Kad tai yra svarbu, patvirtina Burke ir Hutchins (2007) atlikta tarpdalykinė mokslinės literatūros apžvalga bei Bunch (2007) tyrimai, rodantys, kad veiksmingam darbuotojų mokymuisi reikšmingiausią įtaką daro mokymo metodas, darbo aplinka ir besimokančiojo savybės, pavyzdžiui, mokymosi motyvacija. Palankių organizacijų vadovų požiūrį į elektroninę mokymosi terpę parodė Jeske'o ir Stamov-Rofnagelo (2012) tyrimo JAV rezultatai: 2011 m. net

80 proc. darbuotojų Jungtinėse Valstijose naudojami elektroniniais mokymosi priemonėmis.

Kita vertus, dalis mokslininkų laikosi priešingos nuomonės ir teigia, kad ateityje bus veiksmingesnis ne individualus, o komandos ugdymas. Kanppas (2010), remdamasis sociokognityvinėmis teorijomis ir atliktais empiriniais tyrimais, mano, kad kadangi šiuolaikinės organizacijos nebeįsivaizduojamos be darbo komandose, komandų mokymas gali geriausiai padėti plėtoti veiksmingą darbuotojų elgseną. Chatenier su kolegomis (2009) taip pat teigia, kad šiuolaikinėms organizacijoms tokių svarbių naujovių pavieniai darbuotojai negali sukurti. Tam reikia, kad bendradarbiautų komandos nariai. Todėl turėtų būti siektina, kad darbuotojai mokytųsi komandose.

Apibendrinant reikia pažymėti, kad organizacijų tyrėjai organizacijos kultūrą laiko esmine prielaida, padedančia arba trukdančia įgyvendinti pridėtinę vertę pasižyminčias darbuotojų mokymo ir ugdymo sistemas ir leidžiančia sukurti besimokančią organizaciją (Rebello, Gomes, 2011).

Kadangi organizacijų kultūra, kaip reikšmingas organizacijų sėkmės veiksnys, minimas beveik visose šiame skyriuje paminėtose publikacijose, kitame poskyryje trumpai apžvelgsime organizacinės kultūros aspektus, kuriuos tyrėjai laiko svarbiausiais.

### **Organizacinės kultūros įtaka organizacijų veiklai**

Svarbu pabrėžti, kad organizacinė kultūra (angl. *organizational culture*, *corporate culture*<sup>15</sup>) kaip kritinis organizacijų sėkmės veiksnys nurodoma daugumoje publikacijų, nagrinėjančių organizacijų sėkmės prielaidas ir pateikiančių pavyzdines organizacijų patirtis. Vis dėlto mokslininkai ir specialistai sutinka, kad organizacinė kultūra praktikoje lieka viena sudėtingiausių, sunkiausiai apibrėžiamų organizacijos vadybos kategorijų.

Vienas dažniausiai cituojamų organizacinės kultūros apibrėžimų, pateiktas Scheino 1992 m., teigia, kad kultūra yra visuma prielaidų, kuriomis remiasi konkreti grupė, sprendama išorinės adaptacijos ir vidinės integracijos problemas, ir kurios yra pakankamai veiksmingos, kad galėtų būti

<sup>15</sup> Šie du terminai mokslinėje literatūroje pasižymi vienodu turiniu. XX a. aštuntojo dešimtmečio pradžioje korporatyvinės kultūros terminas buvo vartojamas, analizuojant privataus sektoriaus organizacijas ir jų efektyvumo įtakos veiksnius. Devintajame dešimtmetyje paplito organizacinės kultūros terminas kaip bendresnis ir tinkamas bet kurios – viešojo, privataus ir ne pelno – sektorių organizacijos kultūrai apibrėžti.

vertinamos kaip pagrįstos, teisingos, todėl privalomos išmokti naujiems grupės nariams. Kitaip tariant, organizacinė kultūra – tai panašių vertybių, nuostatų, požiūrių, įsitikinimų, lūkesčių, suvokimo ypatybių, mąstysenos ir jausenos modelių sistema, bendrai būdinga organizacijos nariams ir jos grupėms (Ajmal et al., 2009; Anantatmula, Thomas, 2010). Organizacinė kultūra lemia, kas, kodėl, kada, kieno ir kaip yra arba turi būti vykdoma organizacijoje (Ajmal et al., 2009). Neperpratus konkrečios organizacijos kultūros ir nepaisant nerašytų taisyklių, kaip ir kas turi ir gali veikti organizacijoje, priimti sprendimai būna neveiksmingi. Būtent nuo organizacinės kultūros priklauso, kokia užduočių įgyvendinimo ir tarpusavio santykių praktika bus būdinga konkrečioje organizacijoje: ar dalijimasis informacija, bendradarbiavimas, pasitikėjimas, entuziazmas, ar priešingai – susiskaldymas, antagonizmas, nepasitikėjimas, informacijos slėpimas, siekis atsakomybę permesti kitiems (Ankrah ir kt., 2008). Subramanian ir Yen (2013) atlikta metaanalizė patvirtino, kad nuo organizacinės kultūros priklauso, ar darbuotojai bus įsipareigoję siekti organizacijos tikslų, lojalūs ar nepatenkinti, didžiuosis ir džiaugsis darbu ar bodėsis juo.

Kiekviena organizacija turi savitą ir unikalią kultūrą, tačiau labai svarbu gebėti pažinti skirtingas kultūras ir mokyti organizacijų narius siekti bendrų tikslų, nepažeidžiant pagrindinių kitos grupės arba organizacijos vertybių, nes šių laikų organizacijos neišvengiamai privalo palaikyti ryšius vienos su kitomis (pvz., tiekėjų, gamintojų ir platintojų organizacijos).

Suprantama, *vadovai* vaidina pagrindinį vaidmenį, kuriant ir keičiant organizacijos kultūrą, ir tai jiems yra didelis iššūkis, nes sukurti atviros komunikacijos ir aukšto darbuotojų įsipareigojimo siekti organizacijos tikslų klimata, kuris ir yra skatinančios organizacinės kultūros prielaida, nėra paprasta. Anantatmulos (2008) tyrimas parodė, kad šiais laikais, kai be darbuotojų sutelktų intelektinių pastangų organizacijos beveik nebegali didinti savo konkurencingumo, skaidrumo ir atvirumo atmosferą vadovai organizacijoje gali sukurti tik jeigu patys veiksmingai bendrauja ir savo elgsena rodo, kad organizacinės kultūros nuostatų verta laikytis. Šią išvadą patvirtino taip pat Subramanian ir Yen (2013). Ištyrinėję organizacinės kultūros ir lyderio elgsenos sąsajas organizacijose, jie nustatė, kad organizacijos kultūros pobūdžiui itin reikšmingą įtaką turi organizacijos vadovybės emocinis intelektas. O emocinis intelektas savo ruožtu pasirodė stipriausiai susijęs su gebėjimu efektyviai komunikuoti.

Organizacijos ateities galimybės taip pat priklauso nuo to, kaip aukščiausių organizacijos vadovų remiama<sup>16</sup> kultūra dera su organizacijoje dirbančių individų kultūra ir su regiono kultūriniu mentalitetu apskritai (Leung ir kt., 2005). Svarbu gerai perprasti organizacijos darbuotojams keliamų tikslų pobūdžio diktuojamus vadovavimo reikalavimus. Mėginimai organizacijoje diegti paviršutiniškai suprantamą, „teisingą“ kultūrą dažnai nepateisina lūkesčių organizacijos veiklos efektyvumo prasme. Pavyzdžiui, jei organizacijos darbuotojams artimesnis direktyvišumas, pasirinkta dalyvavimo ir demokratijos kultūra neduos rezultatų. Ir atvirkščiai: jei vertinamas kūrybiškumas, o organizacijos keliamiems tikslams pasiekti reikalingas intelektualinis susitelkimas ir tarpusavio bendradarbiavimas, direktyviškumu nebus įmanoma sėkmingai paskatinti darbuotojus orientuotis į organizacijos tikslus.

Dar 1990 m. atlikęs OK tyrimus Randallas nurodė, kad darbuotojų bendradarbiavimą ir įsipareigojimą organizacijai stipriai veikia OK kontekstas, bet taip pat pažymėjo, jog darbuotojų elgesys ir įsipareigojimas siekti organizacijos tikslų tarpusavyje reikšmingai nekoreliuoja. Tai reiškia du dalykus: pirma, kad OK stipriai veikia darbuotojų elgseną, nei jų motyvaciją siekti organizacijos tikslų, antra, kad OK veikia darbuotojų tarpusavio ryšių stilių, o tarpusavio ryšiai būtent ir didina arba mažina individo įsipareigojimo organizacijai jausmą. Kitais žodžiais tariant, *darbuotojai gali neblogai prisitaikyti organizacijoje, dirbti tai ir dirbti taip, kaip iš jų reikalaujama pagal įprastą organizacijos tvarką ir tuo pat metu nesukurti didesnės pridėtinės vertės dėl per silpno įsipareigojimo siekti organizacijos tikslų*. Vadovybės dėmesys darbuotojų tarpusavio ryšius stiprinančiai OK turėtų tapti vienu iš svarbiausių vadybinių uždavinių, turint omenyje, kad darbuotojų įsipareigojimas didėja didėjant jų tarpusavio pasitikėjimui ir pasitikėjimui organizacija apskritai. Savo ruožtu bet kokio tipo pasitikėjimas atsiranda tuomet, kai individas

<sup>16</sup> Svarbu pabrėžti, kad praktikoje painiava atsiranda dėl organizacijos vadovybės nesuvokimo, kad deklaruojama ir remiama organizacijos kultūra nėra tapačios. Deklaruojama kultūra reiškia oficialias bei dokumentuotas nuostatas ir elgesio taisykles, priimtinas konkrečioje organizacijoje. Jos dažniausiai būna suformuluotos organizacijos etikos kodekse, įmonės veiklos tvarkoje, veiklos procedūrose ir pan. Tačiau remiama kultūra gali skirtis nuo deklaruojamos, kai etikos kodekso ar veiklos tvarkos neoficialiai leidžiama laikytis ne visiems organizacijos nariams, ir moralinėmis arba net materialinėmis priemonėmis skatinamas priešingas, nei oficialiai reikalaujamas elgesys. Taigi formuojasi darbuotojų nepasitikėjimas organizacija, išsikeroja dvigubi standartai ir dėl jų atsiradusi baimės atmosfera, kai darbuotojai negali būti užtikrinti, kaip realiai jie bus įvertinti dėl vienokio ar kitokio savo elgesio, iniciatyvos ir pan.

iš socialinės aplinkos sulaukia adekvataus bei vienodo atsako į pasikartojantį jo paties, kitų individų ir grupių elgesį. Politis (2003) pabrėžia, kad pasitikėjimą formuoja galėjimas pasikliauti, kad pažadai arba numatyti veiksmai bus įgyvendinti. Sėkmingai veikiančių organizacijų veikla rodo, kad didelės organizacijos narių tarpusavio pasitikėjimas yra pagrindinė inovacijų priežastis (Abdul Nifa, Ahmed, 2010), mat pasitikėjimas reikalingas tam, kad kolegos asistuoti vieni kitiems, dalindamiesi žiniomis ir kitais ištekliais (Ivory, 2005). Potencialios inovacijos – ko gero reikšmingiausias argumentas, turintis paskatinti vadovus deramai rūpintis OK, nes nuolatinė pažanga leidžia vienoms organizacijoms būti pranašesnėms už kitas. Kita vertus, OK yra kritinis veiksnys kalbant taip pat ir apie lokalesnius organizacijų veiklos klausimus, pvz., tokius kaip sėkmingas projektų įgyvendinimas. Dabar, kai daugelis organizacijų dėl laikmečio reikalavimų tampa vadinamosiomis projektinėmis organizacijomis, įrodymai (pvz., Ankrah ir kt., 2008), kad būtent OK gali sužlugdyti projektą arba padėti įveikti iškilusius trukdžius, yra labai svarbūs. Daugiausia OK lemia, ar darbuotojai laikosi duoto žodžio, ar gerai supranta, kaip jų darbas veikia kolegų darbą ir visą projektą.

Anot Davido Archerio ir Alexo Camerono (2008) bei Kim Cameron ir Roberto Quinno (2011), praktikoje nerasite ilgą laiką sėkmingai veikiančios organizacijos, kuri pasižymėtų neišraiškinga, mažai savitumų turinčia kultūra.

### **Organizacijos sėkmės veiksnių įtaka organizacijos tvarumui ir konkurencingumui**

Apibendrinant šiuolaikinių organizacijų veiksmingos vadybos tyrimus ir jų pagrindu kuriamus teorinius modelius bei koncepcijas, galima pastebėti tarpdalykiškumo įsigalėjimą. Be įprastų organizacijų valdymo teorijų, pasitelkiamos psichologijos ir sociologijos disciplinos, kurių perspektyvos taikomos nagrinėjant organizacijas vertikalčiai (pvz., aiškinantis sisteminius priežasties ir pasekmės ryšius) ir horizontalčiai (pvz., gilinantis į kontekstą ir / arba individualių kintamųjų poveikį) (Whetten ir kt., 2009).

Be to, tyrėjai, nagrinėjantys sėkmingų organizacijų praktinę patirtį skirtingose šalyse, ragina organizacijų vadybos sritis vertinti integruotai, holistiškai ir platesniame socialiniame (ne tik ekonominiame) kontekste. Tai reiškia, kad:

- Šiuolaikinių organizacijų vadovams reikia mokytis pastebėti vadybos sistemų tarpusavio ryšius ir siekti ne tik optimizuoti, bet – kur kas svarbiau – suderinti vadybos procesus, nes vienos kurios nors vadybos sistemos sureikšminimas arba nuvertinimas iškraipo visą sistemą. Integruoto požiūrio į organizacijos vadybą didžiausias pranašumas – išteklių taupymas. Ištekliais šiuo atveju laikomi ne tik įprasti, pvz., finansai, medžiagos, darbo jėga, žinios ir t. t., bet ir vadybos procesams valdyti skirta energija, kuri grąžinama organizacijai ne laiko (galimybė sutaupyti laiką skirti papildomai dirbti), tačiau kūrybiškumo pavidalu.
- Holistinė vadyba, kurią suformavo kibernetika, sistemų vadyba ir Peterio Druckerio filosofija, nukreipta į organizacijos gamybinių pajėgumų ir veiklos rezultatų didinimo būdus, kalba apie produktyvumo, pelningumo, klientų pasitenkinimo valdymo metodus ir apie tai, kaip juos pasitelkus sukurti sinergiją. Esminė holistinės vadybos idėja yra ta, kad organizacijos vadovybei reikia aktyviai įsitraukti į organizacijos vadybą ir suprasti skirtinguose valdymo hierarchijos bei darbuotojų grupių lygmeniu vykstančius procesus, nes tai būtina prielaida norint veiksmingai valdyti organizacijos veiklą ir pasiekti tikslus, dėl kurių organizacija buvo sukurta. Šią mintį vienas iš srities autoritetų Christopheris (2007, 17 p.) argumentuoja „juodosios dėžės“ metafora: įprasta, kad organizacijos vadovybė žino juodosios dėžės tikslą, žino įvesties sąnaudas (angl. *inputs*) ir žino akivaizdžius<sup>17</sup> rezultatus (angl. *outputs*). Tačiau vadovybė nežino, kaip iš tikrųjų konkrečioje organizacijoje ištekliai transformuojasi į rodikliais pagrįstus rezultatus, t. y. nežino, *kas vyksta* juodojoje dėžėje, išskyrus bendro pobūdžio, t. y. per hierarchinius lygmenis perfiltruotą, informaciją, todėl negali *išmintingai* įsikišti ir paveikti vidinius procesus, darydama teigiamą įtaką. Čia pabrėžiamas įsikišimo išmintingumas. Suprantama, kad aukščiausiojo lygmens vadovai turi galią vykdyti bet kokio laipsnio intervenciją, t. y. priimti sprendimus, kuriuos privalo vykdy-

<sup>17</sup> Autorius teigia, kad organizacijos procesai sukuria akivaizdžius ir paslėptus rezultatus. Akivaizdus rezultatas yra tas, kurio įvestis ir išvestis yra pripažįstama organizacijos vadovybės. Paslėpti rezultatai – tie, kuriuos pastebėti ir įvertinti be papildomų pastangų nėra paprasta, taip pat tie, kuriuos pripažinti vadovybė tiesiogiai arba netiesiogiai atsisako. Paslėpti rezultatai svarbūs tuo, kad gali apsunkinti organizacijos veiklą, kurti trukdžius pasiekti akivaizdžių rezultatų. Siekiant valdyti paslėptus rezultatus pagrindinė problema yra ta, kad sunku nustatyti priežasties ir pasekmės ryšius ir dėl to priimti sprendimą, kuris keistų padėtį teigiama linkme.

ti visos organizacijos grandys, bet praktikoje neretai šie sprendimai yra daugiau žalingi nei naudingi. Tai ištinka tuomet, kai strateginio lygmens sprendėjai remiasi neišsamiais ir su kontekstu glaudžiai nesusijusiais duomenimis.

- Tendencija organizacijų veiklos rezultatus ir sėkmę matuoti ne tik ekonominiiais rodikliais sparčiai plinta (pvz., stiprią mokslinių tyrimų kryptį suformavusios socialinės atsakomybės idėjos). Praktikoje imama atsižvelgti į tai, kad organizacijos daro reikšmingą įtaką socialinei aplinkai, kurioje gyvuoja. Suprasta, kad socialinė terpė ne silpniau nei ekonominė arba teisinė aplinka gali paveikti organizacijų galimybes siekti užsibrėžtų tikslų, veikti efektyviai, būti labai gerai vertinama vartotojų ir darbuotojų. Senas kapitalizmo šaknis turinčiose šalyse vis drąsiau atsigręžiama į humanizmo idėjas. Žinoma, atgimstantis humanizmas pasižymi aiškiais pragmatizmo bruožais: rūpinimasis žmogaus ir visuomenės gerove šiais laikais svarbus ne dėl paties žmogaus kaip gėrio, o dėl to, kad visavertis asmens gyvenimas suteikia jam daugiau jėgų, noro ir galimybių veiksmingai atlikti darbuotojo funkcijas organizacijoje. Tokio „išskaičiavimo“ cinizmą atsveria pagarbus ir pamatuotas požiūris į žmogaus galimybes ir reikmes, kuris vis dažnesnėje organizacijoje tampa norma.

Kalbant apie Lietuvą tenka pripažinti, kad čia vangiai nyksta dalies visuomenės skepsis vadybos mokslo praktinės naudos atžvilgiu. Abejonės galėtų susilpnėti vadybos specialistams aktyviau pristatant šalies pavyzdinius organizacijų vadybos atvejus ir paaiškinant, kokiomis konkrečiomis vadybos priemonėmis ir praktikomis rėmėsi reikšmingais pasiekimais, gera reputacija ir tvarumu pasižyminčios bendrovės. Būtų laikas suvokti, kad objektyvi socialinio pasaulio tiesa (ją padeda pažinti moksliniai tyrimai ir įrodymai), nors ir pasižyminti tam tikru laikinumu, yra ne mažiau tiesa nei fizikinio pasaulio aksiomos. Pažinti socialinę tikrovę yra taip pat svarbu, kaip pažinti pasaulio dėsnius – pažinimo tikslas išlieka tas pats: teoriškai arba realiai keičiantis aplinkybėms padėti žmonijai būti geriau pasirengus prisitaikyti prie pokyčių, išlikti. Socialinių procesų priežasties pasekmės ryšys nustatomas nelengvai. Sunkumų kyla labiausia dėl to, kad socialiniai pokyčiai vyksta ne dėl nuo žmogaus nepriklausomų išorinių veiksnių, o vienoms socialinėms sistemoms (ir pavieniams subjektams) veikiant kitas. Tad priežastiniai procesų ryšiai yra susipynę, sudėtingi ir kintantys. Reikia sukaupti daug duomenų ir informacijos, kad būtų galima bent kiek drąsiau

daryti apibendrinimus. Bet tuomet, kai prielaidas patvirtina daugybės tyrimų išvados, nėra racionalu ignoruoti faktus.

Šiame knygos skyriuje pateikta vadybos sėkmės veiksmų analizė – vienas iš įrodymų, kad visame pasaulyje sukaupta informacija rodo tam tikrą dėsningumą: **organizacijų vadybos ir vadybos organizacijose pusiausvyra lemia reikšmingiausias ir patvariausias organizacijų rezultatus.**

Metaanalizės pagrindu sudarytas modelis (7 pav.) kaip tik tai ir patvirtina. Sėkmės veiksmų įtaką organizacijos tvarumui ir konkurencingumui atskleidžiantis modelis teigia, kad:

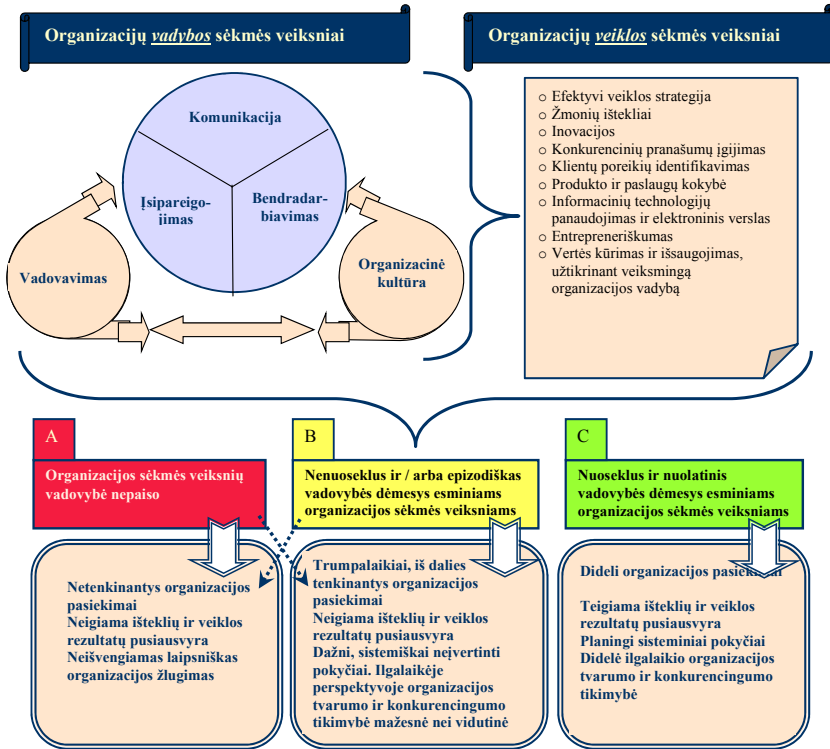
1. Organizacijų **vadybos sėkmės veiksniai** ir organizacijų **veiklos sėkmės veiksniai** apima skirtingas vadovų dėmesio sritis ir kryptis.
2. Organizacijų vadyba yra nukreipta į vidinių organizacinių procesų kokybę, o veiklos vadyba – į išorinių pasiekimų kiekybę.
3. Dėmesys organizacijos vadybos ir organizacijos veiklos vadybos sritims turėtų išlaikyti pusiausvyrą. Tik pusiausvyros atveju galima tikėtis organizacijos pažangos.
4. Nesubalansuotas arba nepakankamas, arba nesisteminis vadovų dėmesys organizacijos ir veiklos vadybai gresia organizacijos veiklos trikdžiais, nesėkmėmis ir laipsnišku žlugimu.
5. Svarbiausieji *organizacijos vadybos sėkmės veiksniai* yra efektyvi organizacinė komunikacija, organizacijos narių įsipareigojimas, bendradarbiavimas, aukštos vadovų vadybinės kompetencijos bei efektyvi elgsena ir darbuotojams palanki organizacijos kultūra. Šie veiksniai pasižymi abipusiais savitarpio ryšiais, tačiau esminį poveikį organizacijų vadybai vis dėlto turi vadovų elgsena ir išsisknijusi organizacinė kultūra. Organizacijos vadybos sėkmės veiksniai sudaro pagrindą komunikacijos organizacijoje specifikai susiformuoti, darbuotojų įsipareigojimui stiprėti arba silpnėti ir bendradarbiavimo (arba konkurencijos, abejingumo) kultūrai įsitvirtinti. Kitaip tariant, *organizacijos vadybos sėkmės veiksniai – tai vadovų elgsenos charakteristikų, vadybinio darbo braižo ir didesnio dėmesio specifinėms vadybos sritims derinys, darantis esminį poveikį organizacijos veiklos efektyvumui, reputacijai ir ilgalaikėms veiklos perspektyvoms, t. y. organizacijos tvarumui.*
6. Organizacijos **veiklos sėkmės veiksniai** – tai: efektyvi veiklos strategija; pakankami ir reikiamas kompetencijas turintys žmonių ištekliai; produkto / paslaugų / veiklos inovacijos; konkurencinių pranašumų įgi-

jimas; veiksmingas klientų poreikių identifikavimas; aukšta produktų ir paslaugų kokybė; informacinių technologijų panaudojimas ir elektroninis verslas; entrepreneriškumas; vertės kūrimas ir išsaugojimas, užtikrinant veiksmingą organizacijų vadybą. Taigi organizacijos veiklos sėkmės veiksniai – tai specifinių vadybinių sprendimų visuma, sudaranti prielaidas organizacijai sėkmingai gyvuoti laikmečio konkurencinėje aplinkoje. *Organizacijos veiklos sėkmė turėtų būti suprantama kaip naudos, gaunamos iš veiklos, maksimizavimas visuomenės ir valstybės mastu.* Siaurai ir neteisingai suvokiamas organizacijos veiklos sėkmingumas, jei turimas mintyje naudos maksimizavimas pačiai organizacijai arba jos savininkams (dažnai – vadovams). Toks supratimas vakarų verslo ir viešojo administravimo tyrėjų vienareikšmiškai kritikuojamas ir laikomas neperspektyviu.

7. Ypač pabrėžtina, kad organizacijos vadybos ypatybės daro poveikį organizacijos veiklai. Plačiau tariant, vadovų vertybės, nuostatos, elgsena, kompetencijos bei remiama organizacijos kultūra tiesiogiai atsispindi visuose organizacijos veiklos aspektuose: tai, kokiomis žiniomis, gebėjimais ir asmeninėmis savybėmis pasižymintys darbuotojai (tarp jų ir vadovai) bus įdarbinami ir skatinami, ar bus sudarytos reikiamos sąlygos darbuotojų kūrybinėms galioms bei iniciatyvai skleisti ir inovacijoms bei konkurenciniams pranašumams rasti, koks vyraus požiūris į klientus ir jų poreikius, kaip bus interpretuojama organizacijos kuriama vertė ir t. t.

Svarbu priminti, kad organizacijų vadybos ir veiklos sėkmės veiksnių nepaisymas nebūtinai lemia *spartų* organizacijos žlugimą. Organizacija gali ilgus metus veikti pasitelkusi nuolatinius esminius pokyčius, kurių tikslas ir rezultatas – organizacijos išlikimas. Čia nekalbama apie pokyčius, kuriuos objektyviai sukelia išorinė aplinka (pvz., poreikį pasenusias technologijas pakeisti naujomis, pasikeitus vartotojų įpročiams taikyti naujus rinkodaros ir komunikacijos kanalus ir t. t.), ir tuos, kurie lemia naują kokybę arba plečia organizacijos veiklos geografiją.

Apibendrinant galima pasakyti, kad sėkminga organizacijų vadyba yra organizacijos vadovybės ir darbuotojų kryptingas, sutelktas ir išminties reikalaujantis darbas, kuriam atlikti reikalingos žinios, tam tikros moralinės nuostatos, įžvalgumas ir atsidavimas.



7 pav. Organizacijų sėkmės veiksnii įtaka organizacijos tvarumui ir konkurencingumui

## Literatūra

1. Abdul Nifa F. A., Ahmed V. (2010) The role of organizational culture in construction partnering to produce innovation. In: Egbu, C (Ed) Procs 26th Annual ARCOM Conference, 6-8 September 2010, Leeds, UK, Association of Researchers in Construction Management, 725–734.
2. Accenture (2009) Woman's Research, Untapped Potential: Stretching Towards the Future. London: Accenture.
3. Agranoff R., McGuire M. (2001) After Network Is Formed: Process, Power and Performance, In Mandel (ed.) Getting Results through Collaboration: Networks and Network Structures for Public Policy and Management, Quorum Books.
4. Ajmal M. M., Kekäle T. and Takala J. (2009) Cultural impacts on knowledge management and learning in project-based firms, VINE: The journal of information and knowledge management systems, Vol. 39 (4), p. 339–352.
5. Al-Alawi A. I., Al-Marzooqi N. Y., Mohammed Y. F. (2007) Organizational culture and knowledgesharing: critical success factors. Journal of Knowledge Management, Vol. 11 Iss. 2, p. 22–4.
6. Alvarez K., Salas E., Garofano Ch. M. (2004) An Integrated Model of Training Evaluation and Effectiveness, Human Resource Development Review, Vol. 3, p. 385–416.
7. Alvesson M., Svingsson S. (2008) Changing Organizational Culture: Cultural Change Work in Progress, Routledge, 194.
8. Aman Singal (2009) Stakeholder Based Approach to Manage the Training Process, Indian Management Studies Journal, Vol. 13, p. 103–122.
9. Anantatmula V., Thomas M. (2010). Managing Global Projects: A Structured Approach for Better Performance. Project Management Journal, Vol. 40 (2), p. 60–72.
10. Anantatmula V. S., Kanungo S. (2008) Role of IT and KM in improving project management performance. VINE, 38 (3), 357–369.
11. Ankrah N. A., Proverbs D. and Debrah Y. (2008) Factors influencing the culture of a construction project organization: an empirical investigation. Engineering, Construction and Architectural Management, 16 (1), 26–47.
12. Arakawa D., Greenberg M. (2007) Optimistic managers and the influence on productivity and employee engagement in a technology organization: implications for coaching psychologists. International Coaching Psychology Review, Vol. 2 (1), p. 78–89.
13. Archer D., Cameron A. (2008) Collaborative leadership – how to succeed in and interconnected world. Butterworth Heinemann.
14. Cameron K. S., Quinn R. E. (2011) Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, John Wiley & Sons.

15. Asgari A. A., Hamid A. B. A., Naziman Ab Rahman N. M., Asgari A. (2012) The Investigation of Key Success Factors on Knowledge Management in Malaysian Firms. *Advanced In Modern Management Journal*, Vol. 1 (1), p. 4–10.
16. Axelsson R., Axelson S. B. (2006) Integration and collaboration in public health – a conceptual framework. *International Journal of Health Planning and Management*, 21: 75–88, Wiley InterScience.
17. Ayre D. (2002) Collaborative Leadership State and Local Reactor Panel. In *Academics and Practitioners on Collaborative Leadership*, Turning Point National Office.
18. Babcock-Roberson M. E., & Strickland O. J. (2010) The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behavior. *Journal of Psychology*, 144 (3), 313–326.
19. Bakanauskienė I., Petkevičiūtė N. (2003) *Vadovo darbas*. Kaunas: VDU.
20. Bakker A. B. (2011) An Evidence-Based Model of Work Engagement, *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 20 (4), 265–269.
21. Bakker A. B., Demerouti E. (2007) The job demands-recourses model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, p. 309–328.
22. Bakker A. B., Albrecht S., & Leiter M. P. (2011) Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 4–28.
23. Bardach E. (2001) Developmental Dynamics: Interagency Collaboration as an Emergent Phenomenon. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 11 (2): 149–164.
24. Baron N. (2002) Who Sets Email Style: Prescriptivism, Coping Strategies, and Democratizing Communication Access. *The Information Society*, Vol. 18, p. 403–413.
25. Bassi L., & McMurrer D. (2007, March). Maximizing your return on people. *Harvard Business Review*, 1-9.
26. Bee F., Bee R. (1994) *Training needs analysis and evaluation*. Institute of Personnel Psychology, London.
27. Belak J., Duh M. (2012) Integral Management: Key Success Factors in the MER Model, *Acta Polytechnica Hungarica*, Vol. 9 (3).
28. Belak J., Milfelner B. (2012) Enterprise Culture as One of the Enterprise's Key Success Factors (Integral Management Approach): Does the Internal and External Cultural Orientation Matter? *Acta Polytechnica Hungarica*, Vol. 9 (3), p. 27–44.
29. Bengtsson M., Eriksson J. & Wincent J. 2010a. Co-opetition dynamics: an outline for further inquiry. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, Vol. 20 (2), p. 194–214.
30. Bessiere K., Kiesler S., Kraut R., Boneva B. (2008) Effects of Internet use and social resources on changes in depression. *Information Communication and Society*, Vol. 11, Iss.1, p. 47–70.

31. Bishop J., Bouchlaghem J., Glass J. and Matsumoto I. (2008) Ensuring the effectiveness of a knowledge management initiative. *Journal of Knowledge Management* ,12 (4), p. 16–29.
32. Borden L. (1999) Strategic Partnerships: How to Create and Maintain Inter-organizational Collaborations and Coalitions, *Journal of Nutrition Education*, Mar/Apr, Vol. 31, Iss. 2, p. 129.
33. Brad Shuck, Karen Wollard Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundations Human Resource Development Review, 2010, Vol. 9, p. 89–110.
34. Brandenburger A., Nalebuff B. (1996) Co-opetition Interactive: <http://mayet.som.yale.edu/coopetition/index2.html>
35. Brown K., Keast R. (2003) Citizen-Government Engagement: Community Connection through Networked Arrangements, *Asian Journal of Public Administration*, Vol. 25 (1), p. 107–131.
36. Bunch K. (2007) Training Failure as a Consequence of Organizational Culture Human Resource Development Review, Vol. 6, p. 142–163.
37. Burke L., Hutchins H. M. (2007) Training Transfer: An Integrative Literature Review Human Resource Development Review, Vol. 6, p. 263–296.
38. Chang C. W., Lu T. J. (2012) Exploring the Key Success Factorsd for Partner Selection on Intellectual Property Services Industry, *Proceeding PICMET’12: Technology Management for Emerging Technologies*.
39. Chatenier E. D., Verstegen A. M., Biemans H. J. A., Mulder M., Omta O. (2009) The Challenges of Collaborative Knowledge Creation in Open Innovation Teams, *Human Resource Development Review*, Vol. 8 (3), p. 350–381.
40. Cho Y., & McLean G. N. (2009) Leading Asian countries’ HRD practices in the IT ndustry: A comparative study of South Korea and India. *Human Resource Development International*, 12 (3), p. 313–331.
41. Chourides P., Longbottom D. and Murphy W. (2003) Excellence in knowledge management: an empirical study to identify critical factors and performance measures. *Measuring Business Excellence*, Vol. 7 (2), p. 29–45.
42. Chrislip D. D, Larson C. E. (1994) Collaborative leadership: how citizens and civic leaders can make a difference. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
43. Christopher W. F. (2007) Holistic management: Managing What Matters for Company Success, Wiley.
44. Cigler B. (2001) Multiorganizational, Multisector, and Multicommunity Organizations: Setting the Research agenda, In Mandel (ed.) *Getting Results through Collaboration: Networks and Network Structures for Public Policy and Management*, Quorum Books, p. 71–85.
45. Clegg S. R. (1990) *Modern Organizations: Organization studies in postmodern world*, London: Sagr Publications.

46. Collins D. B. and Holton E. F. (2004) The effectiveness of managerial leadership development programs: A meta-analysis of studies from 1982 to 2001. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 15, p. 217–248.
47. Conger J. A. (2000) Motivate performance through empowerment. In E. A. Locke (Ed.), *The Blackwell handbook of principles of organizational behavior*: 137–149. Oxford, UK: Blackwell.
48. Contino D. S. (2004) Leadership Competencies: Knowledge skills, and aptitudes nurses need to lead organizations effectively, *Critical Care Nurse*, Vol. 24, p. 52–64.
49. Cropper S., Ebers M., Smith Ring P. (eds.) (2010) *The Oxford Handbook of Inter-organizational Relations*, Oxford University Press, p. 782.
50. Czarnowsky M. (2008) Learning's role in employee engagement: An ASTD research Study. Alexandria, VA: American Society for Training & Development.
51. D'Amour D., Beaulieu M. D., San Martin Rodriguez L., Ferrada Videla M. (2004) Key Elements of Collaborative Practice and Frameworks: Conceptual Basis for Interdisciplinary Practice. In *Interdisciplinary Education of Collaborative, Patient-Centred Practice: Research and Findings Report*. Ottawa, ON: Health Canada.
52. D'bate C. P., & Eddy E. R. (2007). Engaging in personal business on the job: Extending presenteeism construct. *Human Resource Development Quarterly*, 18 (3), p. 361–383.
53. Daft R. L., Lengel R. H. (1986) Organizational information requirements, media richness and structural design, *Management Science*, Vol. 32, Iss. 5, p. 554–571.
54. Daly B. L. (1993) The influence of face-to-face versus computer-mediated communication on collective induction. *Accounting, Management and Information Technologies*, Vol. 3, Is. 1, p. 1–22.
55. Daniel D. (1961) Management information crisis, *Harvard Business Review*, September–October, p. 111–121.
56. Danielson Monica Marie A Theory of Continuous Socialization for Organizational Renewal *Human Resource Development Review*, 2004, Vol. 3 (4), p. 354–384.
57. Denhardt R. B., Denhardt J. V. (2000) The New Public Service: Serving Rather than Steering. *Public Administration Review*, Vol. 60, p. 549–559.
58. Derks D., Bakker A. (2010) The Impact of E-mail Communication on Organizational Life. *Cyberpsychology: Journal of Psychosocial Research on Cyber-space*, Vol. 4 (1).
59. DeRue D. S., Barnes CH. M., Morgeson F. P. (2010) Understanding the motivational Contingencies of Team Leadership. *Small Group Research*, Vol. 41 (5), p. 621–651.

60. Diceman J (2004) Consensus Decision Making. A Guide for Co-operative Organizations. [http://www.communicationism.org/docs/Consensus\\_Decision-Making\\_Booklet\\_0-02-14.pdf#search=%22consensus%20in%20decision%20making%20filetype%3Apdf%22](http://www.communicationism.org/docs/Consensus_Decision-Making_Booklet_0-02-14.pdf#search=%22consensus%20in%20decision%20making%20filetype%3Apdf%22)
61. Dragoni L., Tesluk P. E., Russell J. E. A., Oh I. (2009) Understanding Managerial Development: Integrating Developmental Assignments, Learning Orientation, and Access to Developmental.
62. Edward N. Drodge and Steven A. Murphy Interrogating Emotions in Police Leadership Human Resource Development Review, 2002, Vol. 1 (4), p. 42–438.
63. Estes B., Wang J. (2008) Integrative Literature Review: Workplace Incivility: Impacts on Individual and Organizational Performance, Human Resource Development Review, Vol. 7, p. 218–240.
64. Evans J. A. (1991) Group cohesion and Performance. A meta-analysis. Small Group Research, Vol. 22 (2), p. 175–186.
65. Everett J., Jamal T. B. (2004) Multistakeholder Collaboration as Symbolic Marketplace and Pedagogic Practice, Journal of Management Inquiry, Vol. 13 (1), p. 57–78.
66. Farhadi E., Khani M. M., Bagy R. N., Pour Y. E., Rahmandoust M. (2012) Priority of Key Success Factors of Importers in Iranian Ceramic Industry, European Journal of Scientific Research, Vol. 87 (4), p. 560–565.
67. Ferch S. (2005) Servant-leadership, forgiveness, and social justice. International Journal of Servant-Leadership, 1: 97–113.
68. Ferris G. R., Liden R. C., Munyon T. P., Summers J. K., Basik K. J., & Buckley M. (2009) Relationships at work: Toward a multidimensional conceptualization of dyadic work relationships?. Journal of Management, Vol. 35, p. 1379–1403.
69. Gebauer J., Lowman D., & Gordon J. (2008). Closing the engagement gap: How great companies unlock employee potential for superior results. New York, NY: Penguin
70. Gentry W. A., Sparks T. E. (2012) A Convergence / Divergence Perspective of Leadership Competencies Managers Believe are Most Important for Success in Organizations: A Cross-Cultural Multilevel Analysis of 40 Countries, Journal of Business and Psychology, Vol. 27, Iss.1, p. 15–30.
71. Goh S. (2002) Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications. Journal of Knowledge Management, Vol. 6 (1), p. 23–30.
72. Goldstein I. L. (1993) Training in organizations. Pacific Grove, CA: Brooks / Cole
73. Goldstein I. L., Ford J. K. (2002) Training in organizations, Wadsworth, Belmont.
74. Gordon J., Rey O., Siewiorek A., Vivitson M., von Reis S. (2012) KeyCoNet 2012 Literature Review: Key competence development in school education in Europe.

75. Goulding A., Walton G., Stephens D. (2012) The Importance of Political and Strategic Skills for UK Library Leaders, *Australian Library Journal*, Vol. 61, Iss. 2, p. 105–118.
76. Govindaraju M., Sward D. (2005) Effects of wireless mobile technology on employees work behaviour and productivity: An Intel case study. In: Sorensen C. et al. (eds.) *Designing Ubiquitous Information Environments: Socio-Technical Issues and Challenges*, New York, Springer, p. 349–351.
77. Gratton L., Erickson T. J. (2007) 8 ways to build collaborative teams. *Harvard Business Review*, Vol. 11, Iss. 85, p. 100–109.
78. Grau-Gumbau R., Agut-Nieto S., Liorens-Gumbau S., Martinez-Martinez I. (2001) Managerial training needs: A study of Spanish tourism, *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 3, Iss. 3, p. 234–244.
79. Gray B. (2008) Intervening to Improve Inter-organizational partnerships. In: Cropper S., Ebers M., Huxham Ch., Ring P. S. (eds.) *The Oxford Handbook of Inter-organizational Relations*, Oxford University Press.
80. Greenleaf R. K. (1996) *On becoming a servant leader*. San Francisco: Jossey-Bass.
81. Hailu A., Rahman S. (2012) Evaluation of Key Success Factors Influencing ERP Implementation Success, *IEEE 8th World Congress on Services*, DOI 10.1109/SERVICES 2012. 74.
82. Haines R., Mann J. E. C. (2011) A new perspective on de-individuation via computer-mediated communication. *European Journal of Information Systems*, No. 20, p. 156–167.
83. Hair M., Renaud K., Ramsay J. (2007) The influence of self-esteem and locus of control on perceived email-related stress, *Computers in Human Behavior*, Vol. 23, Iss. 6, p. 2791–2803.
84. Hale J. R., & Fields D. L. (2007) Exploring servant leadership across cultures: A study of followers in Ghana and the USA. *Leadership*, 3: 397–417.
85. Hallowell E. (2005) Overloaded Circuits: Why smart people underperform, *Harvard business review*, Vol. 83 (1), p. 54–62.
86. Hanisch B., Lindner F., Mueller A. and Wald A. (2009) Knowledge management in project environments. *Journal of Knowledge Management*. 13 ( 4), p. 148–160.
87. Hank R. (2009). *Collaborative Leadership: Developing Effective Partnerships for Communities and Schools*. Corwin Press.
88. Hanson C. M., Carr D. B., Spross J. A. (2000) Collaboration. In: Hamric A. B., Spross J. A., Hanson C. M. (eds.), *Advanced Nursing Practice. An Integrative Approach*, Philadelphia: W. B. Saunders, p. 315–347.
89. Hasanali F. (2002) Critical success factors of knowledge management, available at: [www.kmadvantage.com/docs/km\\_articles/Critical\\_Success\\_Factors\\_of\\_KM.pdf](http://www.kmadvantage.com/docs/km_articles/Critical_Success_Factors_of_KM.pdf) (accessed 20 November 2003).

90. Hemp P. (2008) Where will we find tomorrow leaders? A conversation with Linda A. Hill, *Harvard Business Review*, Vol. 86 (1), p. 123–129.
91. Henneman E. A., Lee J. L., Cohen J. I. (1995) Collaboration: concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 21, p. 103–109.
92. Herbert G. R., Doverspike D. (1990) Performance appraisal in the training needs analysis process: a review and critique, *Public Personnel Management*, Vol. 19 (3), p. 253–270.
93. Himmelman A. T. (1992) *Communities Working Collaboratively for a Change*, Minneapolis University: Humphrey Institution of Public Affairs.
94. Hogue T. (1993) *Community Based Collaboration: Community Wellness Multiplied*; Oregon State University, Oregon Center for Community Leadership.
95. Holder R., Ramagem C. (2012) Health leadership and management competencies: a systemic approach. *World Hospital Health Service*, Vol. 48, Iss. 3, p. 9–12.
96. Holger E. (2002) Success factors of new product development: a review of the empirical literature. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 4, Iss.1, p. 1–40.
97. Hsiu-Ju Ch., Chia-Hung K. (2012) Empirical Validation of the Importance of Employees' Learning Motivation for Workplace E-Learning in Taiwanese Organisations, *Australasian Journal of Educational Technology*, Vol. 28 (4), p. 580–598.
98. Huang H-Ch., Bruzga K., Wang Y-P. (2011) Business success factors in China and the West, *African Journal of Business management*, Vol. 5 (22), p. 9363–9369.
99. Huston C. (2008) Preparing nurse leaders for 2020. *Journal of Nursing Management*, Vol. 16, p. 905–911.
100. Huxham C., Vangen S. (2003) Nurturing Collaborative Relations: Building Trust in Interorganisational Collaboration. *The Journal of Applied Behavioural Science*, Vol. 39 (1), p. 5–13.
101. Ivory C. (2005) The cult of customer responsiveness: is design innovation the price of a client-focused construction industry? *Construction Management and Economics*, 23, 861–870.
102. Jackson T. W., Burgess A., Edwards J. (2006) A simple approach to improving email communication, *Communications, AVM*, Vol. 49, Iss. 6.
103. Jackson T. W., Culjak G. (2006) Can Seminar and Computer-Based Training Improve the Effectiveness of Electronic Mail Communication within the Workplace? *ACIS 2006 Proceedings*, Paper 21.
104. Jackson T. W., Dawson R., Wilson D. (2003) Reducing the effect of email interruptions on employees, *International Journal of Information Management*, Vol. 23, Iss.1.

105. Jarvenpaa S. L., Staples D. D. (2000) The Use of Collaborative Electronic Media for Information Sharing: An Exploratory Study of Determinants, *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 9, p. 129–154.
106. Jarvenpaa S. L., Lang K. R., Tuunainen V. K. (2005) Friend or Foe. Ambivalent Relationship between Technology and Its Users'. In Sorensen C. et al. (eds.) *Designing Ubiquitous Information Environments: Socio-Technical Issues and Challenges*, New York, Springer, p. 29–42.
107. Jeske D. Stamov-Rofnagel CH. (2012) Success by inclusion: “Age fair” e-learning practices, *Organizational Dynamics*, Vol. 41, p. 302–307.
108. Jinadasa D. K., Perera H. S. C., Samarasinghe G. D. (2011) Success Factors Leading to Business Growth of Micro Level Apparel Manufactures in Gampaha District, *Proceedings of the 8th International Conference on Business Management*, Vol. 8. <<http://www.sci.sjp.ac.lk/ojs/index.php/icbm/article/view/325>>.
109. Jocelyn Fritsch Toward a Theory of Personal Politics Human Resource Development Review, 2010, Vol. 9 (3), p. 226–248.
110. Johanson M., Axelson M., Enberg C., Tell F. (2013) R&D Collaboration: How do Firms Manage Problems of Coordination and Cooperation? In: Berggren et al. (eds.). *Knowledge Integration and Innovation: Critical Challenges Facing International Technology-based Firms*, Oxford University Press, p. 312.
111. Johnson D., Johnson R. (1998) Cooperative learning and social interdependence theory. In: Scot R. et al. *Theory and research on small groups*. NY: Plenum Press.
112. Kahn W. (1990) Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, Vol. 33 (4), p. 692–724.
113. Keast R., Mandell M. (2011) The Collaborative Push: Pushing Beyond Rhetoric and Gaining Evidence. In 15th Annual Conference of the International Research Society for Public Management. Queensland University of Technology.
114. Keast R., Mandell M., Brown K. (2006) Expanding the Network Evaluation Territory: Performance Measures for Different Types of Network. IRSPM X, Glasgow, Scotland.
115. Kess P., Phusavat K., Takala J. (2008) Managing external knowledge: Framework for organisational life cycles. *International Journal of Innovation and Learning*, Vol. 5, p. 255–265.
116. King S., Burgess T. (2006) Beyond critical success factors: a dynamic model of enterprise system innovation, *International Journal of Information Management* Vol. 26, p. 59–69.
117. Knapp R. (2010) Collective (Team) Learning Process Models: A Conceptual Review *Human Resource Development Review*, September 2010, Vol. 9 (3), p. 285–299.
118. Kock H., Ellstrom P. E. (2011) Formal and Integrated Strategies for Competence Development in SMEs, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 35 (1), p. 71–88.

119. Kumar K. S., Ravindran D. S. R. (2012) A Study on Elements of Key Success Factors Determining the Performance of Incubators. *European Journal of Social Sciences*, Vol. 28 (1), p. 13–23.
120. Latham G. P., & Ernst C. T. (2006) Keys to motivating tomorrows workforce. *Human Resource Management Review*, 16, 181–198.
121. Lawson H. (2002) Improving Conceptual Clarity, Accuracy, and Precision and Facilitating More Coherent Institutional Designs, in Brabeck M., Walsh M. (eds), *The Contribution of Interprofessional Collaboration and Comprehensive Services to Teaching and Learning*, University of Chicago Press.
122. Le Bortef G. (2010) *Construire les compétences individuelles et collectives*. Paris: Editions d'organisation, 5 ed.
123. Lehmann S. (2009) Motivating talents in Thai and Malaysian service firms. *Human Resource Development International*, 12 (2), 155–169.
124. Lepaitė D. (2003) *Kompetencijų plėtojančią studijų programą lygio nustatymo metodologija*. Monografija. Kaunas: Technologija.
125. Leung K., Bhagat R. S., Buchan N. R., Erez M., Gibson C. B. (2005) Culture and international business: recent advances and their implications for future research, *Journal of International Business Studies*, Vol. 36 (4), p. 357–378.
126. Lewis-Beck M. S., Bryman A., Liao T. F. (eds.) (2004) *The Sage Encyclopaedia of Social Science Research Methods*, SAGE publications, Vol. 1, p. 1305.
127. Linden R. M. (2002) *Working Across Boundaries. Making Collaboration, Work in Government and Non-profit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Imprint.
128. Linley P. A., Woolston L., Biswas-Diener R. (2009) Strength Coaching with Leaders. *International Coaching Psychology Review: The British Psychological Society*, Vol. 4 (1), p. 20–31.
129. Llach J., Bikfalvi A., Marques P. (2009) What are the Success Factors for Spanish Textile Firms? An Exploratory Multiple-Case Study, *FIBRES and TEXTILES in Eastern Europe*, Vol. 17, 2 (73), p. 7–11.
130. Mac Gahee, Thayer P. W. (1961) *Training in business and industry*. Wiley.
131. Macey W. H., Schneider B. (2008) The meaning of employee engagement, *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1, p. 3–30.
132. Macey W. H., Schneider B., Barbera K. M., Young S. A. (2009) *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*, Wiley, Malden, MA.
133. Mandell M. P. (2001) *Getting Results Through Collaboration– Networks and Network Structures for Public Policy and Management*. Greenwood Publishing Group, p. 275.
134. Mano R. S., Mesch G. S (2010) E-mail characteristics, work performance and distress. *Journal of Computers in Human Behaviour*, Vol. 26 (1), p. 61–69.

135. Marquis B. L., Huston C. J. (2009) *Leadership Roles and Management Functions in Nursing. Theory and Application*, Lippincot, Williams, Wilkins, Philadelphia.
136. Martin J. (2001) *Organizational Behaviour*, 2nd ed., Thomson Learning, London.
137. McGuire M., Silvia Ch. (2009) Does leadership in networks matter: Examining the effect of leadership behaviors on managers' perceptions of network effectiveness, *Public Performance & Management Review*, Vol. 33, Issue 1, p. 34–62.
138. McKenna K. Y. A., Green A. S. (2002). *Virtual group dynamics, Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, Vol. 6, p. 116–127.
139. Meyer J. P., Allen N. J. (1991) A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, Vol. 1, p. 61–89.
140. Middleton C. (2007) Illusions of balance and control in an always-on environment: A case study of BlackBerry users. *Continuum: Journal of Media and Cultural Studies*, 21 (2), 165–178.
141. Milbourne L., McRae S., McGuire M. (2003) Collaborative Solutions or New Policy Problems: Exploring Multi-Agency Partnerships in Education and Health Work. *Journal of Educational Policy*, Vol. 18 (1), p. 19–35.
142. Minu Ipe, *Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework*, *Human Resource Development Review*, 2003, Vol. 2 (4), p. 337–359.
143. Mishra A., Mishra S. (2010) *People Management in Software Industry. The Key to Success*, ACM SIGSOFT Software Engineering Notes, Vol. 35 (6).
144. Misiukonis T. (2012) *Asmeninio ugdymo vadovas*. Vilnius: Vaga. Hemp (2008, 125 p.),
145. Morrison M., Linet A. (2013) Leadership for Inter-service Practice: Collaborative Leadership Lost in Translation? An Exploration *Educational Management Administration & Leadership*, Vol. 41, p. 179–198.
146. Morse R. S. (2010) Integrative public leadership: Catalyzing collaboration to create public value. *The Leadership Quarterly*, 21 (2), 231–245.
147. Mowday R. T., Porter L. W., & Steers R. M. (1982) *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
148. Nah F., Zuckweiler K., Lau J. (2003) ERP implementation: chief information officers' perceptions of critical success factors, *International Journal of Human-Computer Interaction*, Vol. 16, p. 5–22.
149. Nesbit P. L. (2012) The Role of Self-Reflection, Emotional Management of Feedback, and Self-Regulation Processes in Self-Directed Leadership Development, *Human Resource Development Review*, Vol. 11, p. 203–226.
150. Ngai E. W. T., Law C. C. H., Wat F. K. T. (2008) Examining the critical success factors in the adoption of enterprise resource planning, *Computers in Industry*, Vol. 59 (6), p. 548–564.

151. Nickols F. W. (2005). Why a Stakeholder Approach to Evaluating Training. *Advances in Developing Human Resources*, 7 (1), p. 121.
152. Norton A. L., Coulson-Thomas Y. M., Coulson-Thomas C. J., & Ashurst C. (2012) Evaluating The Training Requirements Of Erpii Implementations. In UK Academy for Information Systems Conference Proceedings 2012.
153. O'Driscoll M. P., Taylor P. J. (1992) Congruence between theory and practice in management training needs analysis. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 3 (3), p. 593–603.
154. O'Neil E., Morjikian R. L., Cherner D. (2008) Developing nurse leaders. An overview of trends and programs. *Journal of Nursing Administration*, Vol. 38, Iss. 4, p. 178–183.
155. O'Toole L. J. (1997) Treating Networks Seriously: Practical and Research-Based Agendas in Public Administration; *Public Administration Review* Vol. 57 (1), January/February, p. 45–52.
156. Oliver C. (1990) Determinants of Interorganisational Relationships: Integration and Future Directions. *Academy of Management Review*, Vol. 15, p. 241–265.
157. O'Reilly C. (1989) Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*, Vol. 31,4, p. 9–25.
158. Padula G. & Dagnino B. (2007) Untangling the rise of cooptation: the intrusion of competition in a cooperative game structure. *International Studies of Management and Organization*, 37 (2): 32–52.
159. Panagiotakopoulos Antonios (2011) Workplace Learning and Its Organizational Benefits for Small Enterprises: Evidence from Greek Industrial Firms, *Learning Organization*, Vol. 18, No. 5, p. 364–374.
160. Peters T., Waterman R. (1982) *In Search of Excellence*. London: Harper & Row.
161. Peterson C., Seligman M. E. P. (2004) Character strengths and virtues. A handbook and classification. Oxford: Oxford University Press.
162. Pfeffermann G. (2012) Leadership and management quality: Key factors in effective health systems. *World Hospitals and Health Services*, Vol. 48, Iss. 3, p. 18–21.
163. Plakhotnik M., Rocco T. S., Roberts N. (2011) Increasing retention and success of first-time managers: a model of three integral processes for the transition to management, *Human Resource Development Review*, Vol. 10, p. 26–45.
164. Politis J. (2003), The connection between trust and knowledge management: what are its implications for team performance. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7 (5), p. 55–66.
165. Quatro S. A., Waldman D. A., Galvin B. M. (2007) Developing holistic leaders: Four domains for leadership development and practice, *Human Resource Management Review*, Vol. 17, Iss. 4, p. 427–441.

166. Rahilly A. B. (1997) *Collaboration Amongst Institutions of Higher Learning: A Case Study*, Thesis Doctor of Education, Ontario Institute for Studies in Education of the University of Toronto.
167. Raisiene A. G. (2009) *In Quest of Integrated Collaboration*. LAMBERT Academic Publishing, Saarbrucken.
168. Raišienė A. G., Jonušauskas S. (2011) The usage of informal computer based communication in the context of organization's technological resources. *Socialinės technologijos: mokslo darbai = Social technologies: research papers / Mykolo Romerio universitetas.: Mykolo Romerio universitetas*, Nr. 1 (2), p. 255–266.
169. Rebelo T. M., Gomes A. D. (2011) Conditioning Factors of an Organizational Learning Culture, *Journal of Workplace Learning*, Vol. 23, (3), p. 173–194.
170. Reese D. J., Sontag M. A. (2001) Successful interprofessional collaboration on the hospice team. *Health and Social Work*, Vol. 26 (3), p. 167–175.
171. Reijonen H., Kompola R. (2007) Perceptions of success and its effect on small firm performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 14, p. 689–701.
172. Reio T. G. Jr, Petrosko J. M., Wiswell A. K. and Thongsukmag J. (2006) The measurement and conceptualization of curiosity. *Journal of Genetic Psychology*, Vol. 167, p. 117–35.
173. Riggo R. E., Lee J. (2007) Emotional and interpersonal competencies and leader development, *Human Resource Management Review*, Vol. 17, Iss. 4, p. 418–426.
174. Rockart J. (1979) Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, Vol. 57 (2), p. 81–93.
175. Rockart J. (1993) Critical success factor. *Strategic Management Journal*, Vol. 14 (50).
176. Russ-Eft D., Preskill H. (2005) In search of the Holy Grail: ROI evaluation in HRD. *Advances in Developing Human Resources*, p. 71–85.
177. Sarker S., Lee A. (2003) Using a case study to test the role of three key social enablers in ERP implementation, *Information & Management* Vol. 40, p. 813–829.
178. Saiyadain M. S. (2009) *Human Resource Management*. Tata McGraw Hill.
179. Saks A. M., Haccoun R. R. (2010) *Managing Performance Through Training and Development*, Nelson College Indigenous, 5 ed.
180. Saks A. M. (2006) Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 (7), p. 600–19.
181. Samii R. et al. (2002) An Innovative Public–Private Partnership: New Approach to Development, *World Development*, Vol. 30, issue 6, p. 991–1008.
182. Sanchez P., McCauley D. (2006, November - December). Measuring and managing engagement in a cross-cultural workforce: New insights for global companies. *Global Business and Organizational Excellence*, 41–50.

183. Sanderson S. K. (1999) *Social Transformations: A General Theory of Historical Development*. Lanham, MD: Rowman and Littlefield.
184. Savage G. T., Bunn M. D., Gray B., Xiao Q., Wang S., Wilson E. J., Williams E. S. (2012) Stakeholder Collaboration: Implications for Stakeholder Theory and Practice. *Journal of Business Ethics*, Vol. 4 (96), p. 21–26.
185. Schaufeli W. B., & Bakker A. B. (2004) Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
186. Schein E. H. (1992) *Organization Culture and Leadership*, 2nd Edition. San Francisco: Jossey-Bass, p. 131.
187. Seitanidi M. et al. (2010) Partnership Formation for Change: Indicators for Transformative Potential in Cross Sector Social Partnerships. *Journal of Business Ethics*, Vol. 94, p. 139–161.
188. Serva M. A., Fuller M. A., Mayer R. C. (2005) The reciprocal nature of trust: A longitudinal study of interacting teams, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, p. 625–648.
189. Sharp D. (2003) Knowledge management today: challenges and opportunities, *Informatikon Systems Management*, Vol. 20 (2), p. 32–7.
190. Shuck B., Ghosh R., Zigarmi D., Nimon K. (2012) The Jingle Jangle of Employee Engagement: Further Exploration of the Emerging Construct and Implications for Workplace Learning and Performance, *Human Resource Development Review*, doi: 10.1177/1534484312463921.
191. Shuck M. B., Rocco T. S., Albornoz C. A. (2011) Exploring employee engagement from the employee perspective: implications for HRD. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 35 (4), p. 300–325.
192. Shuck B., Herd A. M. (2012) Employee Engagement and Leadership. Exploring the Convergence of Two Frameworks and Implications for Leadership Development in HRD, *Human Resource Development*, Vol. 11, p. 156–181, doi: 10.1177/1534484312438211.
193. Shuck B. and Wollard K. K. (2010) Employee engagement and HRD: a seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, Vol. 9 (1), p. 89–110.
194. Simonin B. L., Ozsomer A. (2009) Knowledge processes and learning outcomes in MNCs: an empirical investigation of the role of HRM practices in foreign subsidiaries. *Human Resource Management*, Vol. 48 (4), p. 505–530.
195. Soucek R., Moser K. (2010) Coping with information overload in email communication: Evaluation of training intervention. *Computers in Human Behavior*, Vol. 26 (6), p. 1458–1466.
196. Spears L. C., Lawrence M. (2002) *Focus on leadership: Servant-Leadership for the twenty-first century*. New York: John Wiley.

197. Sproull L., Kiesler S. (1986) Reducing Social Context Cues: Electronic Mail in Organizational Communications. *Management Science*, Vol. 32 (11), p. 1492–1512.
198. Sproull L., Kiesler S. (1991) *Connections: new ways of working in the networked organization*. MIT Press, Cambridge.
199. Stanley A. (2012) The Impact of post-Training on Job Performance in Nigera's Oil Industry, *Educational Research Quarterly*, Vol. 35 (3), p. 3–32.
200. Stewart G. L., Brown K. G. (2008) *Human Resources management: Linking Strategy to Practice*, Wiley.
201. Stichler J. F. (1995) Professional interdependence: the art of collaboration. *Advanced Practice Nursing Quarterly*, Vol. 1 (1), p. 53–61.
202. Sturges J., Conway N., Guest D., & Liefvooghe A. (2005). Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 821–838.
203. Subramanian I. D., Yen C. L. (2013) From motional intelligence of leaders and organiational culture: Evidence form IT companies in Malaysia. *African Journal of Business management* Vol. 7 (11), p. 882–890, 21 March.
204. Sugrue B. and Rivera R. J. (2005) *ASTD 2005 State of the Industry Report*. Alexandria, VA: ASTD.
205. Sun J.-M. & Wang B. (2009) Servant leadership in China: Conceptualization and measurement. *Advances in Global Leadership*, 5: 321–344.
206. Sustainability for future growth: A key element of successful business strategies, *Strategic Direction*, 2012, Vol. 28, Iss. 8, p. 6–8.
207. Swanson R. A. (2009). Theory of human resource development. In R. A. Swanson & E. F. Holton (Eds.), *Foundations of human resource development* (2nd ed.) (p. 97–111). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
208. Szostek Matysiak A. (2011) Dealing with My Emails: Latent user needs in email management. *Computers in Human Behavior*, Vol. 27 (2), p. 723–729.
209. Talik E., Laguna M., Wawrzencyk-Kulik M., Talik W., Wiacek G., Vingoe G., Huyghe P. (2012) The Astra-Manager Tool: A Method of Measuring Competencies of Micro Firm's
210. Tan W. G., Cater-Steel A. Toleman M. (2009) Implementing It Service Management: A Case Study Focusing On Critical Success Factors, *Journal on Computer Information Systems*, Vol. 50, Iss. 2, p. 1–12.
211. Thacher D. (2004) Interorganisational Partnerships as Inchoate Hierarchies. A Case Study of Community Security Initiative. *Administration and Society*, Vol. 36 (1), p. 91–127.
212. Thomas Andersson (2010) Struggles of managerial being and becoming: Experiences from managers' personal development training. *Journal of Management Development*, Vol. 29, Iss. 2, p. 167–176.

213. Torres G. W., Margolin F. S. (2003) *The Collaboration Primer Proven Strategies, Considerations and Tools to Get Your Started; The Collaboration Primer, Health Research and Educational Thrust.*
214. Tushnet N. C. (1993) *A Guide to Develop Educational Partnerships; US Government Printing Office, Mail Stop: SSOP, Washington.*
215. Ulrich D. (2007) The talent trifecta. *Workforce Management*, 86 (15), 32–33.
216. Umble E. J., Haft R. R., Umble M. M. (2003) Enterprise resource planning: Implementation procedures and critical success factors. *European Journal of Operational Research*, Vol. 146, Iss. 2, p. 241–257.
217. Vandenberghe C., Peiro J. M. (1999). Organizational and individual values: Their main and combined effects on work attitudes and perceptions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 8, p. 571–583.
218. Vanderpyl T. (2012) Rest is the hidden key to successful leadership, *Human Resource Management International Digest*, Vol. 20, Iss. 7, p. 3–4.
219. Vigoda-Gadot E. (2003) *Managing Collaboration in Public Administration; the Promise of Alliance Among Governance, Citizens, and Businesses.* Praeger Books, Greenwood Publishing Group.
220. Vigoda-Gadot E. (2004) The case for collaboration: A road map based on the Carmelite project in Israel and some lessons for revitalizing democracies. *Public Administration and Management Journal*, Vol. 9 (1), p. 1–14.
221. Vigoda-Gadot E. (2006) Compulsory citizenship behavior: Theorizing some dark sides of the good soldier syndrome in organizations. *Journal for the Theory of Social Behavior*, 36 (1), 77–93.
222. Vigoda-Gadot, E. (2007). Redrawing the boundaries of OCB? An empirical examination of compulsory extra-role behavior in the workplace. *Journal of Business and Psychology*, 21 (3), 311–405.
223. Viinamaki O. P. (2009) Intra-organizational challenges of values-based leadership, *Electronic Journal Of business Ethics and Organizational Studies*, Vol. 14, p. 6–13.
224. Vilkinas T., Cartan G., Saebel J. (2011) *Business Success Factors, DKCRC Research Report 79.* Ninti One Limited, Alice Springs.
225. Vizgirdaitė J. (2011) Meaning of Collaboration: from Different Social Contexts to Common Understanding. *Socialiniai mokslai*, Vol. 4 (74), p. 70–83.
226. Waddock S. A. (1989) *Understanding Social Partnership. An Evolutionary Model of Partnership Organizations, Administration and Society*, Vol. 21 (2), p. 78–100.
227. Wagner R. and Harter J. K. (2006) *12: The Great Elements of Managing, Vol. 1, The Gallup Organization, Washington, DC.*
228. Walker E., Brown A. (2004) What success factors are important to small business owners? *International Small Business Journal*, Vol. 22, p. 577–594.

229. Walley K. (2007) Coopetition: an introduction to the subject and an agenda for research. *International Studies of Management and Organization*. Vol. 37 (2), p. 11–31.
230. Wang G. G., Wilcox D. (2006) Evaluation of Systematic Training: Knowing more than is practiced. *Developing Human Resources*, Vol. 8 (3), p. 528–539.
231. Welbourne T. M. (2007, Spring) Employee engagement: Beyond the fad and into the executive suite. *Leader to Leader*, 45–51.
232. West G. R. B., Bocarnea M., & Maranon D. (2009) Servant-leadership as a predictor of job satisfaction and organizational commitment with the moderating effects of organizational support and role clarity among Filipino engineering, manufacturing, and technology workers. *International Journal of Servant-Leadership*, 5: 129–162.
233. Whetten D. A., Felin T., King B. G. (2009) The Practice of Theory Borrowing in Organizational Studies: Current Issues and Future Directions. *Journal of Management* June, Vol. 35 (3), p. 537–563.
234. Wijepala U. S., Wijesundara T. (2011) The Entrepreneurial Management Leadership And Organizational Success – A Socio-Management Study: The Case Of Lakshmi Apparel Garment Factory, Maharagama, Sri Lanka, Proceedings of the 8th International Conference on Business Management, Vol. 8. <<http://www.sci.sjp.ac.lk/ojs/index.php/icbm/article/view/256>>.
235. Wood D. and Gray B. (1991) Toward a Comprehensive Theory of Collaboration. *Journal of Applied Behavioural Science*, Vol. 27 (2), p. 139–162.
236. Yami S., Castaldo S., Dagnino G. B., Le Roy F. (2010) *Coopetition – winning strategies for the 21st century*, Edward Elgar Publishing.
237. Zhu W., Avolio B. J. & Walumbwa F. O. (2009) Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group and Organization Management*, 34 (5), 590–619.
238. Zott Ch., Amit R., Massa L. (2011) The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, published online. <<http://jom.sagepub.com/content/early/2011/04/29/0149206311406265>>.

---

II DALIS

**LIETUVOS ORGANIZACIJŲ  
VADYBOS PAMOKOS**

---

## 1 SKYRIUS

### **Nuolatinio tobulėjimo linkme: UAB „Training Expert Group“ darbuotojų veiklos vertinimo pokyčiai**

Darbuotojų veiklos vertinimas organizacijose jau tapo įprastu reiškiniu. Kaip rodo praktika, didžioji dalis viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų nuolatos atlieka reguliarių personalo įvertinimą, kad numatytų naujus darbuotojų motyvacijos veiksmus, lūkesčius, nustatytų bei įvardytų naujus motyvuojančius veiksnius, išskirtų, kas šiuo metu yra svarbu konkrečiam vertinamam darbuotojui, kokie yra jo siekiai ir tikslai. Organizacijos darbuotojų apklausų dėl jų veiklos vertinimo tvarkos rezultatai leidžia nustatyti taikomos darbuotojų vertinimo sistemos efektyvumą.

Gana dažnai organizacijos susigundo idėja savarankiškai, neatsižvelgiant į specialistų sukurtas validžias metodologijas, įsidięgti darbuotojų veiklos vertinimo sistemas. Deja, gana retai toks projektas būna sėkmingai įgyvendintas. Geranoriška iniciatyva baigiasi nesėkme dėl įvairių priežasčių: netikusio vadovavimo, už vertinimą atsakingų asmenų žinių ir supratimo trūkumo ir pan. Rūpintis visais šios sudėtingos sistemos įdiegimo aspektais neretai tenka tik personalo skyriui (ar vienam už personalo veiklą atsakingam darbuotojui), nors iš tiesų darbuotojų įvertinimui atlikti reikalingas kryptingas visos organizacijos darbas. Tokiose situacijose darbuotojai jaučiasi nejaukiai ir pradeda jausti grėsmę. Suprantama, tai neigiamai atsiliepia jų darbingumui.

Reikia pabrėžti, kad pagrindinė priemonė, kuria galima veiksmingai valdyti, administruoti veiklą bei išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus, yra skaidri, objektyvi darbo vertinimo ir apmokėjimo sistema, pagrįsta reikalavimų teisingumo, rinkos teisingumo, socialinio teisingumo ir darbo įvertinimo teisingumo principais.

1950 m. Tarptautinėje darbo vertinimo konferencijoje Ženevoje buvo susitarta dėl svarbiausių veiksnių, į kuriuos reikia atsižvelgti vertinant darbą. Tai žinios, įgūdžiai, atsakomybė, aplinka ir kiti veiksniai. Remiantis šiais veiksniais, praktikoje susiformavo darbo vertinimo procedūra, kurios jau daugelį dešimtmečių laikosi visos išsivysčiusios rinkos ekonomikos šalys,

taip pat šalys, siekiančios tokiomis tapti. Jose darbo apmokėjimas pagrįstas vertės dėsniu bei kolektyvinėmis organizacijos ir darbuotojų profesinių sąjungų sutartimis, tarifiniais susitarimais. Šiems tarpusavio susitarimams įgyvendinti būtina turėti veiksmingas atskirų darbo sričių vertinimo ir tarifavimo sistemas (Jėčiuvienė, 2006), kitus specialiąsias priemones.

Šiame skyriuje pateikiamas palyginti neseniai, keletą metų gyvuojančios UAB „Training expert group“ darbuotojų vertinimo pavyzdys, kuris gali tapti pamoka Lietuvos organizacijoms, suvokiančioms, kad didžiausią vertę organizacijai kuria jos darbuotojai ir kad organizacijos vadovybei svarbu turėti objektyvią informaciją apie kiekvieno darbuotojo potencialą, pasiekimus bei darbo trukdžius, norint tą vertę padidinti. Mūsų pristatomai organizacijai tobulėti leido pokyčiai, paremti vadovų ir pavaldinių tarpusavio supratimu ir bendradarbiavimu, organizacijos darbuotojų išipareigojimu bei įmonės vadovybės parama. Ši organizacija buvo pasirinkta tirti ne tik todėl, kad joje dirba jaunas kolektyvas, kuris sutiko būti tiriamas šios dalies autoriaus, bet ir todėl, kad autoriui bendradarbiaujant su įmone kituose projektuose buvo lengviau atlikti visus reikiamus tyrimus bei gauti kitą svarbią informaciją.

Atliekant atvejo tyrimą buvo domimasi ne tik darbuotojų vertinimo sistemos bruožais, bet ir siekiama nustatyti, kokie esminiai veiksniai ir sprendimai daro didžiausią įtaką vadybos praktikai tiriamojoje organizacijoje.

## **Teoriniai darbuotojų vertinimo pagrindai**

### **Darbuotojų vertinimo samprata ir turinys**

#### **▪ Vertinimo turinys**

Literatūroje darbuotojų (personalo) vertinimo sąvoka apibrėžiama gana įvairiai. Plačiąja prasme personalo vertinimas – tai personalo valdymo organizacijose veikla, kurios metu įvertinamas darbuotojų atliekamas darbas, jų atitiktis einamoms ar numatomoms ateityje pareigoms. Personalo vertinimas savo turiniu iš esmės yra artimas kontrolės funkcijai, nes kontrolė paprastai reiškia stebėjimą ir įvertinimą – ar tai, kas vyksta, atitinka vadovų tikslus (Bakanauskienė, 2002). Su tuo iš dalies sutinka ir Dar-Hsin Chenas (2007), teigdamas, kad personalo vertinimas yra organizacijos kontrolės dalis, kai kontrolės sistemos komponentai yra būtini darbuotojams įvertinti. Kiti teigia, kad darbuotojų veiklos vertinimas yra sudėtinė specialaus valdymo būdo – veiklos valdymo – dalis (Vanagas, Tumėnas, 2008, p. 57).

Darbuotojų vertinimo procesas neabejotinai persipina su veiklos vertinimo procesu. Mokslinėje literatūroje nuolatos pabrėžiamas tokios sinergijos nenutrūkstamumas. Veiklos vertinimas skatina organizacijas ir jos darbuotojus tobulinti veiklą, didinti produktyvumą bei suteikia darbuotojams svarbų grįžtamąjį ryšį. Veiklos vertinimas irgi yra suprantamas kaip platesnio – veiklos vadybos – proceso sudedamoji dalis, o efektyvus veiklos planavimas ir tobulinimas yra būtinos pirminės sąlygos patikimai įgyvendinti veiklos vertinimo procesą, leidžiantį tinkamai atlikti ir darbuotojų vertinimą. Veiklos vertinimas tiesiogiai veikia darbo užmokesčio, karjeros, atleidimo iš darbo ir kitus svarbius kiekvienam darbuotojui sprendimus, susijusius su jo bei darbdavio (organizacijos) santykiais. Todėl natūralu, kad organizacijoms reikalinga veiksminga darbuotojų veiklos vertinimo sistema. Veiklos vertinimas yra svarbus veiklos valdymo sistemos elementas, nes jis suteikia daugiau aiškumo darbuotojams, norint suprasti, ko iš jų yra reikalaujama, reguliariai informuoja asmenis apie jų veiklą, jų pranašumus, trūkumus ir plėtros galimybes (Sylvia Horton, 2007; Gimžauskienė, 2006).

Darbuotojų veiklos vertinimas apibūdinamas kaip formalizuotas procesas, skirtas darbuotojų darbo atlikimo lygiui įvertinti. Jis padeda nustatyti, kurie darbuotojai nusipelno pareigų paaukštinimo ar pažeminimo (Leonienė, 2001). Stoneris su bendraautoriais (2005) veiklos vertinimą taip pat apibrėžia kaip formalizuotą procesą, skirtą pavaldinių atliktam darbui vertinti.

Dalis autorių, be kontrolės komponentų, į vertinimo procesą įtraukia ir darbuotojų lūkesčius, nepamiršdami kontrolės elemento – standarto. Tai gi darbuotojų vertinimas gali būti suprantamas ir kaip procesas, apimantis darbuotojų vertinimo lūkesčius, darbuotojų patikrinimą vadovaujantis tam tikrai nustatytais vertinimo standartais (Marchington, Wilkinson, 1996). Kitaip tariant, darbuotojų vertinimas gali būti apibrėžiamas kaip procedūra, apibrėžianti sisteminį ir formalizuotą darbuotojų vertinimą, susijusį su darbo atlikimo standartais per tam tikrą laiką (Borisov, 2002).

Lobanova ir Stankevičienė (2006) darbuotojų vertinimą apibrėžia kaip kompleksinį procesą, kurio metu įvertinama darbuotojų atliekamo darbo kokybė ir rezultatai bei darbuotojų tinkamumas eiti pareigas. O personalo valdymo autoritetas Dessleris (2001) teigia, kad darbuotojų vertinimas – tai darbuotojo dabartinės ir ankstesnės veiklos lygio vertinimas pagal tam tikrus iš anksto nustatytus darbo atlikimo standartus.

Slatkevičienės (2001) teigimu, dažniausiai veiklos vertinimo sąvoka siejama su valdymo apskaita ir visuomenės kokybės vadyba. Valdymo apskaitos taikomi įvairūs metodai yra orientuoti į duomenų identifikavimo, matavimo, interpretavimo ir sklaidos procesus, kurių tikslas – kuo veiksmingiau aprūpinti organizacijoje vykstantį vadybos procesą vertės kūrimo informacija ir žiniomis, užtikrinančiomis nuolatinį veiklos tobulinimą.

Bagdonas ir Bagdonienė (2000) teigia, kad veiklos įvertinimas organizacijose yra vienas iš pagrindinių ir ganėtinai sudėtingų darbų. Veiklos įvertinimas turi būti patikimas ir tinkamas konkrečiai tiriamajai situacijai. Be to, veikla turi būti vertinama pagal standartuose nustatytus terminus.

Daftas (2003) darbuotojų vertinimą apibrėžia kaip kiekvieno darbuotojo stebėjimo, įvertinimo duomenų dokumentavimo ir grįžtamojo ryšio suteikimo darbuotojui procesą. Taip pat nepamirštama, kad vertinimo procesas yra orientuotas ne tik į esamus, bet ir į naujai priimamus darbuotojus, nes jis apima įmonėje dirbančių ir / arba naujai priimamų darbuotojų asmeninių savybių ir kompetencijų nustatymą, kartu matuojant svarbius su konkrečiu darbu susijusius aspektus (asmeninius bruožus, mąstymo gebėjimus bei profesinius darbuotojo arba pretendento interesus).

Kaip matyti, darbuotojų vertinimo turinys apima daugelį dedamųjų, tačiau jomis autoriai neapsiriboja. Papildydami naujais, jie nuolat modifikuoja vertinimo procesą ir keičia jo turinį.

Apibendrinant galima pasakyti, kad Lietuvos ir užsienio autoriai, savo publikacijose apibrėždami darbuotojų vertinimo procesą, išskiria tokius dalykus kaip standartai, darbuotojų kompetencija, kvalifikacija, veiklos rodikliai, esama ir buvusi aplinka, informacija. Vertinimas apibūdinamas kaip vadybinis veiksmas, kai taikant specialius metodus vertinamos darbuotojo charakterio ypatybės, kompetencija (profesiniai gebėjimai, įgytos žinios bei įgūdžiai).

#### ■ Vertinimo tikslai

Svarbu atkreipti dėmesį, kad prieš pradėdant darbuotojų veiklos vertinimą būtina apibrėžti vertinimo tikslą, numatyti, kas bus vertinama ir kodėl to reikia, ko siekiama. Nuo to, ko siekiama, priklauso, kokiais kriterijais bus vertinama veikla, kaip dažnai vertinimas vyks organizacijose, kokios priemonės bus parinktos naudoti vertinimo procesui ir kt. svarbūs šio proceso aspektai.

Literatūroje išskiriami įvairiausi tikslai, kurių siekiama vertinimo metu, tačiau dažniausiai minimi šie:

1. Vadovavimo proceso gerinimas (pagerėja, nes yra įvertinami ne tik darbo rezultatai, bet ir nustatomos stipriosios ir silpnosios darbuotojų savybės bei numatomos priemonės pastebėtiems trūkumams šalinti);
2. Mokėjimo pagal darbo rezultatus ar savybes organizavimas (organizacijos darbuotojų vertinimas yra pagrįstas vienos ar kitos sistemos įdiegimo baze);
3. Personalo integravimo proceso optimizavimas (konkrečioms pareigybėms parenkami tinkamiausi kandidatai, atsižvelgiant į darbo vietų reikalavimus ir darbuotojų savybes, kryptingai organizuojamas darbuotojų pavadavimas, perkėlimas ir atleidimas taip formuojant bendrą karjeros planą organizacijose);
4. Bendradarbiavimo intensyvumo didinimas (vertinimo procese aptariami bendradarbiavimo trukdžiai ir problemos, todėl vertinimas yra kartu ir savotiškas darbuotojų mokymas);
5. Personalo ugdymo sistemos tobulinimas (organizuojama veiksminga darbuotojų atranka ir jų tobulinimo – kvalifikacijos kėlimo sistema);
6. Motyvacijos gerinimas (darbuotojams turi būti aišku, ką jie turi padaryti, kad kiltų jų profesinis lygis, sėkmingai klostytųsi karjera).

Dažniausiai keliami 3 pagrindiniai formalaus sisteminio darbuotojų vertinimo tikslai:

1. leisti vertinamiems darbuotojams sužinoti oficialią vadovybės nuomonę, kaip šiuo metu yra vertinama jų atlikta veikla;
2. išsiaiškinti, kuriems vertinamiems darbuotojams reikia papildomai pakelti kvalifikaciją;
3. nustatyti konkrečius darbuotojus, kurie nusipelno pareigų pažeminimo ar paaukštinimo (Sakalas, 2003; Stankevičienė, Lobanova, 2006; Behn, 2003).

Dažniausiai vertinimo tikslai organizacijose yra skirstomi į dvi kategorijas, t. y. administracinius ir plėtros tikslus. Administraciniai tikslai susiję su darbuotojų karjeros ir motyvavimo klausimais, o plėtros tikslai – su būdais, leidžiančiais darbuotojams diegti norą tobulėti (Latham, 2006). Panašiai ir Daley (1998) vertinimo proceso tikslus skirsto į įvertinimo ir plėtros tikslus. Vertinimas, atliekamas ir įvertinimo, ir plėtros tikslais, siejamas su bendru organizacijos ar darbuotojų produktyvumo didinimu. Plėtros tikslai susiję

ne tik su įgūdžių, gebėjimų, bet labiau su darbuotojų potencialo vertinimu. Įvertinus darbuotojo potencialą, jo tikslus, ką organizacijai jis gali duoti, ar pateisins organizacijos lūkesčius, sprendžiama, ar tą potencialą plėtoti ir kokiomis priemonėmis tai daryti. Įvertinimo tikslai yra susiję su atpildu ir nuobaudomis. Svarbu tai, kad organizacijoje negalima sujungti įvertinimo ir plėtos tikslų atliekant vieną vertinimą, tuo pat metu spręsti darbo užmokesčio ar nuobaudos skyrimo ir kartu potencialo klausimų. Atsižvelgiant į tai, kokių tikslu vertinama, pasitelkiami skirtingi kriterijai.

Planuojant darbuotojų vertinimą, svarbu atsakyti į klausimą, ar bus vertinamos darbuotojų asmeninės, profesinės savybės, jų elgesys darbo metu, ar tik konkretūs veiklos rezultatai. Veiklos vertinimo objekto pasirinkimas priklauso nuo kelių dedamųjų: konkrečios padėties organizacijoje, veiklos pobūdžio bei vertinimui keliamų tikslų.

Atsižvelgiant į tai, kokiam tikslui bus naudojami vertinimo rezultatai, vertinimas gali būti skirstomas į operatyvųjį ir perspektyvinį. Operatyvusis vertinimas susijęs su jau pasiektais darbo rezultatais, kai galima tiksliai nustatyti (apskaičiuoti) kiekybinius ir kokybinius rodiklius. Perspektyviuoju vertinimu kreipiamas dėmesys daugiau į darbuotojo veiklą, o ne į rezultatus, todėl jį atliekant vyrauja jau ne rezultatų, o proceso analizė. Operatyvusis ir perspektyvusis vertinimas išskiria du vertinimo objektus – darbo rezultatus ir darbuotojo veiklą, atspindinčią konkretų indėlį į esamus darbo rezultatus (Butkus, 2003).

Pasak Bakanauskienės (2008), atsižvelgiant į siekiamus vertinimo tikslus, organizacijoje gali būti vertinama:

- Darbuotojo elgesys ir rezultatai (vertinimo tikslas yra orientuotas į darbo atlygio korekcijas, darbuotojo atleidimą iš darbo).
- Darbuotojo atitiktis einamoms ar ateityje planuojamoms eiti pareigoms (jei norima darbuotoją pagrįstai paaukštinti, pažeminti, perkelti į kitas pareigas ar net atleisti).
- Kompetencija (vertinimo tikslas nukreiptas į darbuotojų kvalifikacijos kėlimą).

Kompetencijas galima suprasti kaip žmogaus žinias ir galėjimą veikti. Paprastai vertinant gali būti išskiriamos šios kompetencijų grupės:

- Profesinė – tai gebėjimas sėkmingai dirbti tam tikroje veiklos srityje, atlikti profesines užduotis; ši kompetencija yra aiškiausiai apibrėžta ir suprantama.

- Asmeninė – tai savo asmeninių galimybių panaudojimo lygis. Ji apima savęs įsivertinimą, nusiteikimą dirbti produktyviai, motyvavimą, siekį tobulėti.
- Socialinė – tai mokėjimas dirbti su kitais žmonėmis, gebėjimas bendrauti ir kurti organizacijos klimatą.
- Metodinė – gebėjimas atlikti darbą, panaudoti tinkamus darbo metodus ir būdus, neatsižvelgiant į jo turinį. Tai bendras žinių kompleksas, kuris nekinta net ir pasikeitus darbo profiliui.
- Veiklos, valdymo – tai kompleksinė kompetencija, apimanti tam tikro lygio pareigybei reikalingą profesinę, asmeninę ir socialinę kompetenciją.
- Tarpkultūrinė – pasireiškia gebėjimu bendrauti su kitų šalių atstovais, kalbų mokėjimu (Sakalas, 2003).

Vertinimo procesas turėtų aprėpti visas darbuotojo veiklos sritis, kurios daro įtaką organizacijos tikslų siekimo efektyvumui. Kai kurių autorių teigimu, išsamus darbuotojų vertinimas paremtas ne mažiau kaip 4 dimensijomis, t. y.:

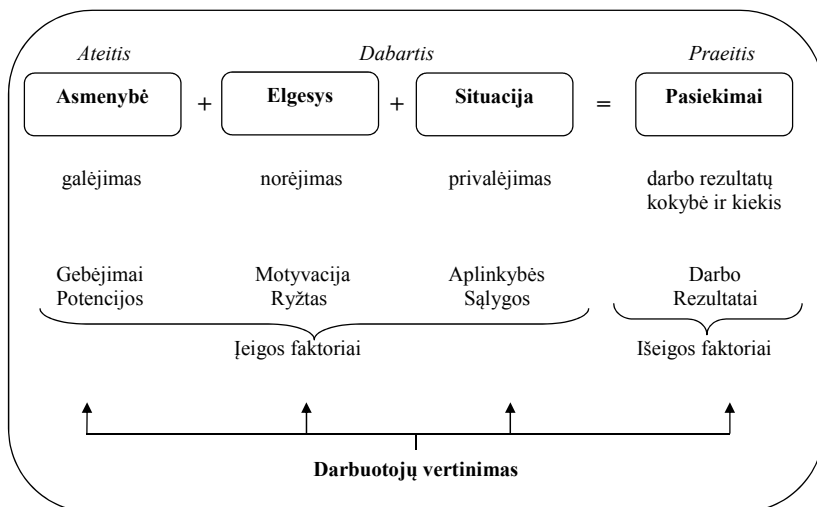
1. Asmenybė – gebėjimai ir potencialas;
2. Elgesys – motyvacija, ryžtas;
3. Situacija – aplinkybės, sąlygos;
4. Pasiekimai – darbo rezultatai.

Šių vertinimo dimensijų ir jų sąsajų sistema pavaizduota 1.1 paveiksle.

Išsamus darbuotojų vertinimas pagrįstas visomis keturiomis dimensijomis. Vertinamo laikotarpio pasiekimai vertinami remiantis bendrose sutartyse dėl tikslų užfiksuotomis vertybėmis (organizacijos ir ne tik jos).

Vertinant elgesį ir veiklą, turi būti įvertintas terminų laikymasis, lankstumas, kokybės siekimas bei kiti svarbūs kriterijai. Tačiau atliekant vertinimus turi būti atsižvelgta į situacijos diktuojamas aplinkybes, pvz., vertinant darbuotojų asmenybės savybes, lemiamą reikšmę gali turėti darbuotojo potencija, gebėjimas reikiamu laiku parodyti deramą kvalifikaciją ir kita. Šiuo atveju kalbama ne tiek apie iki šiol įgytą kvalifikaciją, į kurią buvo atsižvelgta renkantis ir įdarbinant personalą, bet ir apie galimybę savo turimą potenciją plėtoti ateityje. Todėl autoriai atkreipia dėmesį, kad vertinant darbuotojų elgesį ir jų veiklą turi būti atsižvelgiama į konkrečios padėties aplinkybes, ir išskiria įeigos vertinimą – asmenybės ir elgesio vertinimą – bei išeigos vertinimą – rezultatų vertinimą. Orientuotis vien tik į išeigos ar

įeigos vertinimą ir jo metu gautus rezultatus yra pavojinga, todėl vertinimas privalomai turėtų sujungti ir įeigos, ir išeigos veiksnius, t. y. visas keturias minėtas dimensijas (Norbert ir kt., 2004; Pivoras ir kt., 2004).



1.1 pav. Darbuotojų vertinimo dimensijos (parengta pagal Thom ir Ritz, 2004)

Vertinimo metu lyginami siektini darbo rezultatai, darbuotojo atliekamo darbo kokybė, veikla, asmeninės jo savybės su nustatytais ar numatomais organizacijoje standartais. Viešai paskelbti ar prieinami veiklos standartai kiekvienai sistemai suteikia objektyvumo, jie tarsi sustiprina darbuotojų pareigų, su kuriomis ir yra derinami veiklos standartai, aprašymą. Raštiškai pateikti veiklos standartai padeda darbuotojams aiškiau suprasti savo darbą bei suvokti organizacijos lūkesčius iš jų. Žinios, įgūdžiai, gebėjimai, asmeniniai bruožai ar savybės, aktyvumas ar darbinė elgsena, rezultatai – visa tai gali būti taikoma kaip veiklos vertinimo kriterijai, tačiau tik elgsena ir rezultatai gali būti susiję su konkrečiais organizacijos nustatytais standartais (Daley, 1998). Veikla su standartais, išreiškiamais konkrečiais vertinimo kriterijais, lyginama dažnai. Tačiau ir teorijoje, ir praktikoje susiduriama su vertinimo kriterijų kiekybės problema – nesutariama, kokie esminiai kriterijai turėtų būti svarbiausi darbuotojų vertinimo metu. Nors iš pirmo žvilgsnio atrodo, kad svarbiausi yra tie kriterijai, kurie tiesiogiai veikia kiekvieno darbuotojo darbo kokybę ir rezultatus, tačiau nustatyti, kokie tai kriterijai, kiekvienu

atveju tampa sunkia, iki galo neįvykdoma misija dažnai organizacijai. Atrodo, kad veiklos vertinimas, nors ir turi būti grindžiamas į rezultatus, o ne į asmenybės bruožus nukreiptais kriterijais, tačiau, kaip rodo praktika, ir kiekvieno darbuotojo atskirai asmenybės bruožai daro didelę įtaką siekiant tokių rezultatų. Dėl šios priežasties prie vertinimo kriterijų yra priskiriami ne tik darbo veiklos rezultatai, bet ir darbuotojo asmeninės savybės, elgesys, kvalifikacija, žinios ir pan. Tai leidžia daryti pagrįstą išvadą, kad veiklos rezultatai gali būti suprantami ir kaip vertinimo objektas, ir kaip vertinimo kriterijus (Bakanauskienė, 2008; Jasinskas, 2012).

Vis dėlto darbo rezultatus tiksliai įvertinti yra daug lengviau nei objektyviai nustatyti darbuotojų kompetenciją ar žinias, taip pat sunku nustatyti, kiek savo turimų žinių bei kompetencijų darbuotojai panaudos galutiniam rezultatui pasiekti.

Pačių pasiektų tikslų vertinimo kriterijai taip pat gali būti neveiksmingi pabrėžiant ne gauto rezultato kokybę, o tiesiog tik patį faktą, kad tikslas yra pasiektas nustatytu laiku. Patys vadovai neturi galimybių visą laiką stebėti savo darbuotojų veiklos, jie mato tik galutinius veiklos rezultatus, todėl organizacijoms priimtinausia vertinti būtent gautus rezultatus. Darbo rezultatai gali būti įvertinti pagal apdorojamos informacijos kiekio rodiklius (tinka, kai rezultatas išreiškiamas kiekybiškai, nes kokybinės išraiškos rezultatas vertinamas pagal kitus rodiklius), gamybinių rezultatų rodiklius (tinka vertinant asmeninį indėlį siekiant organizacijos tikslų), valdymo rezultatų rodiklius (tinka vertinant funkcinį vadovų darbo rezultatus) (Stankevičienė, Lobanova, 2006).

Vis dėlto nereikia pamiršti, kad per daug susitelkti į elgesį ir rezultatus nėra naudinga. Dažnai pabrėžiama, kad per daug dėmesio kreipiant į rezultatus gali būti pamirštama labai svarbi ilgalaikė perspektyva, taip orientuojantis tik į greitai pasiekiamus trumpalaikius (operatyvinius) tikslus. Taip pat dėl šios priežasties gali būti pradedamos ignoruoti antraeilės darbuotojų funkcijos, kurių nauda sunkiai išmatuojama ir dažnai iškart nepastebima, tačiau organizacijos sėkmei jos turi didelę reikšmę. Dėl šių priežasčių praktikams siūloma vengti per didelio susitelkimo į rezultatus ir procesus, nepamirštant ir kitų svarbių kriterijų (Daley, 1998). Kalbant apie darbuotojų elgesį, dažniausiai vertinamos šios jo sritys: darbo kokybė, darbo užduočių vykdymo greitis ir laikas, darbo komandoje įgūdžiai, atsakomybė, organizacijos tikslų ir vertybių supratimas, elgesys su klientais, bendravimo savybės, darbo motyvacija, noras mokytis, lojalumas organizacijai ir t. t. (Stankevičienė, Lobanova, 2006).

Vertinimo kriterijai gali būti matuojami įvairiais atlikimo lygio rodikliais, naudojamos įvairios balų sistemos (gali būti išreiškiama skaičiais), skalių sistemos (pvz., nuo „labai geras“ iki „labai blogas“). Svarbu, kad vertinimo kriterijai organizacijoje būtų aiškiai suprantami visiems darbuotojams, kad jų dviprasmiškai nesuprastų patys vertintojai ir vertinamieji, kad jie atitiktų darbo atlikimo standartus, nusakytų reikiamas darbuotojų savybes, kvalifikaciją ir pan. Svarbu dar ir tai, kad pačių vertinimo kriterijų nebūtų išskirta per daug arba per mažai, kad kriterijai atitiktų specifinę ir išskirtinę organizacijos veiklą, nes visiems šabloniškų, universalių vertinimo kriterijų sukurti neįmanoma, kiekvienoje organizacijoje kriterijų kompleksas yra skirtingas.

Darbuotojai gali būti vertinami dvejopai: neoficialiai, arba neformaliai (vertinama nuolatos, remiantis kasdienės veiklos rezultatais), ir oficialiai, arba formaliai sistemiškai (organizacijos nuožiūra vertinama tam tikrais nustatytais laikotarpiais).

Neformalus darbuotojų vertinimas dažniausiai skatina pageidaujamą darbo atlikimo lygį ir slopina nepageidaujamą, dar prieš jam paaiškėjant. Organizacijos darbuotojai neformalius vertinimus turi priimti ne kaip atsitiktinius įvykius, o kaip svarbią valdymo veiklą, vieną iš sudėtinių organizacijos mikroklimato ar kultūros dalių.

Formalus sisteminis vertinimas susideda iš keturių tikslų: 1) leisti pavaldiniams formaliai sužinoti, kaip jų atlikta veikla vertinama dabar; 2) įvardyti darbuotojus, kurie nusipelno pareigų pažeminimo; 3) išsiaiškinti, kuriuos darbuotojus reikia papildomai mokyti; 4) nustatyti kandidatus paaugštinti (Stoner ir kt., 2005).

Esminiai neformalaus ir formalaus vertinimo skirtumai yra tai, kad neformalizuoto vertinimo rezultatai neregistruojami jokiuose dokumentuose (kitaip nei formalizuoto, kurio atveju šis procesas ir rezultatai registruojami dokumentuose), todėl taip organizacija mažiau apkraunama popieriais. Tačiau, kita vertus, neformalizuotasis personalo vertinimas reiškia nuolatinį, nepertraukiamą darbuotojų stebėjimą (vertinimas vyksta pagal iš anksto nustatytas ir patvirtintas procedūras, kurios numato vienodą tvarką, atsakingus asmenis), todėl toks kasdienis darbuotojų elgesio bei darbo rezultatų vertinimas dažnai yra sudėtingas. Dažnai, atlikdami neformalizuotą vertinimą, vadovai pamiršta suteikti nuolatinį grįžtamąjį ryšį, t. y. neinformuoja pavaldinių apie jų darbo kokybę, elgesį (Baranauskienė, 2008; Stankevičienė ir Lobanova, 2006).

Kalbėdami apie tikslus ir priežastis, dėl kurių vadovai vertina savo pavaldinių darbą, autoriai dažnai išskiria iš to gaunamą naudą. Dažniausiai tai yra:

1. **Galimybė priimti sprendimą apie atlygį už darbą.** Tokiais atvejais darbuotojų atliekamų darbų ir elgesio vertinimo rezultatai vadovams leidžia skirti pagrįstus priedus, premijas ar nustatyti tinkamą nuobaudų dydį, darbo užmokesčio padidinimus ar sumažinimus ir t. t.
2. **Pagalba tiesioginiams vadovams ir jo pavaldiniams sudarant planus, kaip laiku pašalinti pastebėtus trūkumus bei atitinkamai įtvirtinti pranašumus.**
3. **Galimybė nustatyti ugdymo poreikius:** darbuotojų vertinimo rezultatai leidžia apibrėžti konkrečias sritis, kuriose organizacijos darbuotojams daugiausiai trūksta žinių arba įgūdžių.

Darbuotojų vertinimas gali būti naudingas taip pat ir planuojant organizacijos darbuotojų karjerą, nes atsižvelgiant į vertinimo metu atskleistus trūkumus bei pranašumus galima tikslinti jų individualius karjeros planus (Bakanauskienė, 2002; Dessler, 2001).

Tomas Coensas ir Mary Jenkinsas (2000), nagrinėdami, kokį vaidmenį vertinimo procesas atlieka organizacijoje, sąlyginai išskiria 6 aspektus:

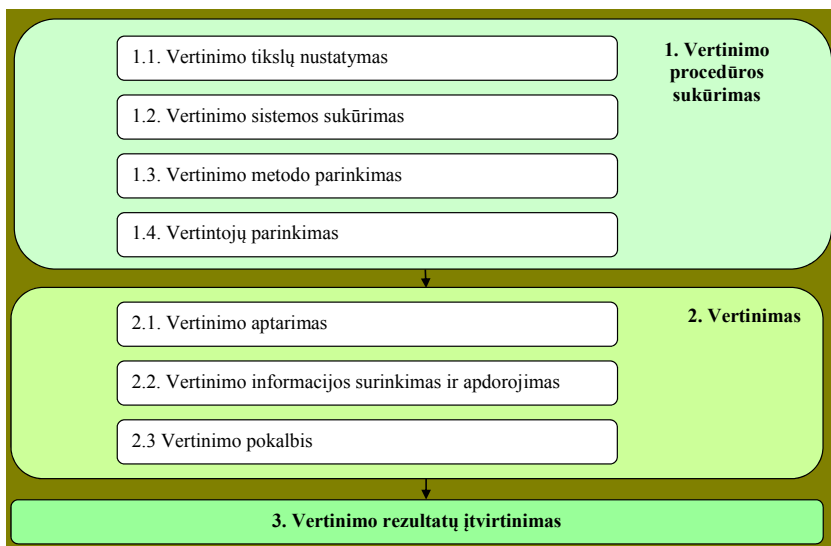
1. **Tobulinimas.** Procesas turi padėti darbuotojui ir organizacijai pasiekti geresnių rezultatų, gerinti kokybę, produktyvumą, efektyvumą ir pan.
2. **Treniravimas – mokymas.** Tradiciniu vadybiniu požiūriu vertinimas yra vadybinė priemonė darbuotojams konsultuoti ir motyvuoti.
3. **Atgalinis ryšys ir komunikavimas.** Vertinimas skirtas pagerinti darbuotojų, vadovų ir kitų organizacijos narių bendravimui, įskaitant atgalinį ryšį.
4. **Kompensavimas.** Siedami vertinimą su kompensavimu (atlyginimu, priemoka), žmonės tarsi dirba stropiau.
5. **Personalo parinkimas ir tobulinimas.** Vertinimas leidžia atrinkti žmones paaukštinti ar atleisti. Jis taip pat padeda nustatyti personalo poreikius ir mokymo poreikius, o darbuotojams – siekti karjeros.
6. **Užbaigimas ir formalus dokumentavimas.** Formalus vertinimas užtikrina objektyvų, nešališką dokumentavimą, kuris yra reikalingas ir naudingas drausminimo ir atleidimo sprendimams.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų veiklos vertinimo turinys ganėtinai platus. Skirtingi autoriai pateikia skirtingus darbuotojų vertinimo turinio elementus, tačiau visi pripažįsta, kad tai yra vienas pagrindinių,

labai atsakingų ir sudėtingų organizacijos darbų, kuriam keliamų tikslų pasiekimas paveikia visas svarbias organizacijos personalo valdymo sistemas: atranką, kvalifikacijos kėlimą, motyvavimą.

### Darbuotojų vertinimo proceso etapai

Darbuotojų vertinimas yra sudėtingas procesas. Vertinimas kiekvienu atveju reiškia darbuotojo darbo kokybės ar jo asmeninių savybių sulyginimą su organizacijoje nustatytais standartais ar siekiamais tikslais. Vienose organizacijose vertinimas atliekamas neformalizuotai, nefiksuojuant vertinimo rezultatų dokumentuose, nevedant jokios apskaitos ar nekaupiant vertinimo dokumentų. Tačiau vis daugiau organizacijų darbuotojų veiklą vertina formalizuotai, pasitelkę įvairias veiklos vertinimo sistemas. Sistemingai atliekamas ir oficialus veiklos vertinimas leidžia reguliariai įvertinti visų organizacijos darbuotojų darbą, numatyti kvalifikacijos kėlimo poreikius, nurodyti jų potencialą vienoje ar kitoje srityje, nurodyti darbuotojui veiklos tobulinimo galimybes ir kryptis. Sistemingai atliekamas vertinimas taip pat įgalina spręsti atlyginimo už veiklos rezultatus klausimus ar iškilusias problemas, susijusias su darbuotojų karjera organizacijose (Dixon ir kt., 1998).



1.2 pav. Darbuotojų formalizuotojo vertinimo procesas (pagal Bakanauskienė, 2008)

Darbuotojų formalizuotojo vertinimo procesą turėtų sudaryti mažiausiai trys etapai: vertinimo procedūros sukūrimas, vertinimo atlikimas ir vertinimo rezultatų įtvirtinimas (žr. 1.2 pav.). Pažymėtina, kad tai yra klasikiniai proceso etapai, kurie taikant skirtingus vertinimo metodus gali būti skirtingai modifikuojami, todėl galimi labai įvairūs variantai: nuo kelių etapų iki keliolikos ar keliasdešimties.

**1 etape** sukuriama vertinimo procedūra, kuri nustato vertinimo kriterijus ir skalę, vertinimui taikytinus metodus bei atrenka vertintojus. Kadangi tai yra nuo vertinimo tikslo tiesiogiai priklausantys dalykai, reikia, kad pirmas šio etapo žingsnis būtų vertinimo tikslų nustatymas (jo svarba jau aprašyta anksčiau). Kitas logiškas žingsnis – pačios vertinimo sistemos kūrimas, apimantis vertinimo kriterijų suformulavimą ir vertinimo skalės parinkimą. Vertinimo kriterijus lemia vertinimo tikslai. Toliau eina vertinimo metodo parinkimas, apimantis konkretų vertinimo metodą, jungiantį vertinimo kriterijų ir matavimo skalę tam tikra forma (aprašu, lentele, klausimynu). Paskutinis šio etapo žingsnis yra vertintojų parinkimas. Atliekant šį veiksmažį nustatomas vertintojų skaičius bei vertintojų sudėtis. Didelė vertintojų grupė garantuoja pagrįstą sprendimą, nė vieno nario nuomonė neužgožia kitų. Taip pat didesnė vertintojų grupė minimizuoja galimybę vertinamajam atspėti savo vertintojus ir paveikti juos. Vertinimą gali atlikti įvairūs asmenys – tiesioginis vadovas, kolegos, pavaldiniai, pats darbuotojas, vertinimo komitetai, išorinė organizacija, kuri užsiima personalo vertinimu. Jei vertina vadovas, kolegos, pavaldiniai, pagrindinis pranašumas tas, kad jie išmano atliekamus darbus, jų specifiką, tačiau dažnai vadovaujasi simpatijomis ir antipatijomis. Jei vertina komitetai, išorinės organizacijos, pagrindinis pranašumas – kad vertina objektyviai asmenines, dalykines darbuotojų savybes, o trūkumas – kad ne visada gali įvertinti darbo rezultatus.

**2 etapas** apima daugiau organizacinio pobūdžio darbus. Vertinimą organizuojantys darbuotojai aptaria vertinimą su jo dalyviais vertintojais. Vertinimą organizuojantis asmuo paaiškina vertintojams vertinimo tikslus, užduotį, procedūrą, aptaria vertinimo klaidas, kurių reikėtų vengti, vertinimo metodą, vertinimo informacijos pateikimo laiką ir būdą. Toliau yra renkama ir apdorojama vertinimo informacija. Organizatorius surenka darbuotojų vertinimo atlikimo vertintojų nuomos tiesioginiu būdu arba kitu organizacijoje nustatytu visiems priimtiniu būdu (pvz., elektroniniu). Pastaruoju metu pripažįstama, kad neabejotinai naudingesnis elektroninis

būdas, nes nereikia dirbti papildomai – įvesti gautus duomenis į kompiuterį. Baigiamasis darbuotojų vertinimo žingsnis – vertinimo pokalbis. Įvertinus labai svarbu suteikti vertinamajam grįžtamąjį ryšį, todėl vertinimas turėtų būti baigiamas vertintojo ir atsakingo asmens pokalbiu. Pokalbio metu labai svarbu išsamiai aptarti ir numatyti vertinimo rezultatus, kaip bus taisomi vertinimo metu nustatyti darbo trūkumai ir įtvirtinami pranašumai.

**3 etape** įtvirtinami vertinimo rezultatai, nes šio etapo paskirtis – užtikrinti, kad vertinimo tikslai **būtų** tinkamai įgyvendinti. Todėl jei vertinimo tikslas buvo nustatyti darbuotojo ugdymo, kvalifikacijos kėlimo poreikį, tai turi būti planuojamas mokymas, o jei vertinimo tikslas buvo pagrįsti sprendimus dėl darbuotojų karjeros organizacijoje ar atlygio už darbą diferencijavimo, natūralu, kad turi būti priimti ir įgyvendinti darbuotojų pareigų paaukštinimo ar pažeminimo, perkėlimo į kitas pareigas sprendimai. Remiantis vertinimo rezultatais, galima sudaryti individualius mokymosi planus konkreitiems asmenims. Taip pat turėtų būti paskirti darbuotojai, kurie sektų ir informuotų, kaip šie sprendimai priimami ir įgyvendinami (Alonderienė, Bakanauskienė, 2004; Stankevičienė, Lobanova, 2006; Schwarz, 2008; Leonienė, 2001; Dessler, 2001).

Kiti autoriai laikosi kitokio eiliškumo. Pvz., pradžioje siūloma sukonkretinti darbuotojų vertinimo kriterijus (technokratiniumi-teiloristiniu požiūriu, humanistiniu požiūriu ir pan.). Paskui organizacijos atsakingi asmenys privalo įvertinti šių kriterijų reikšmingumą (pagal našumą ir rezultatus arba pagal elgseną). Toliau turėtų būti apibrėžiama kriterijų vertinimo skalė ir galiausiai darbuotojas turėtų būti vertinamas personalo (Martinkus B., 2003).

Dar kiti autoriai vertinimo proceso etapus susieja su vertinimo tikslų formulavimu ir vertinimo programa, susidedančia iš 6 etapų (Dessler, 2001):

1. Organizacijos tikslų suformulavimas;
2. Padalinių tikslų suformulavimas;
3. Padalinių tikslų aptarimas;
4. Tikėtinų rezultatų numatymas;
5. Darbo atlikimo rezultatų įvertinimas;
6. Grįžtamojo ryšio užtikrinimas.

Vertinant darbuotojus, labai svarbus darbuotojus įgalinti. Įgalinimas susijęs su pasitenkinimu darbu. Ši iniciatyva leidžia kiekvienam darbuotojui asmeniškai jaustis naudingesniai, nusistatyti norimus pasiekti rezultatus ir kontroliuoti savo profesinį tobulėjimą. Žinoma, kad darbuotojų įga-

linimas padeda viešosioms ir privačiosioms organizacijoms pasiekti tvirtą konkurencinį pranašumą – dėl to klientai ir piliečiai tampa patenkinti teikiamomis paslaugomis, lojalūs.

Įgaliojimų suteikimas darbuotojams, leidimas daryti įtaką organizacijos vizijai – svarbus žingsnis siekiant transformuoti organizaciją. Paslaugų sferoje įgalinimas ypač svarbus, nes paslaugoms būdinga aktyvi klientų ir tiekėjų sąveika: taip kliento pasitenkinimas artimai susiejamas su paslaugos atlikimu ir įvairiais paslaugos susidūrimais visoje sistemoje (Al-Mbaidin ir kt., 2010).

### **Darbuotojų vertinimo metodai**

Darbuotojų vertinimo praktika pasižymi daugybe vertinimo metodų. Be klasikinių, atsiranda naujų (Daneshvar ir kt. 2012). Svarbu suvokti, kad nėra universalių metodų, kad skirtingais atvejais skirtingose organizacijose tinka skirtingi metodai (Kondrasuk, Jack, 2012). Praktikai ir teoretikai sutaria dėl vieno – pasirinktas vertinimo metodas privalo padėti pasiekti užsibrėžtus vertinimo tikslus (Jurevičienė ir kt., 2010).

Toliau aptariama keletas populiariausių metodų.

**Pažymių skalė.** Tai galbūt vienas iš seniausių ir dažniausiai taikomų vertinimo metodų, kai vertintojai pateikia subjektyvų tam tikrų darbuotojų vertinimą pagal pateiktą kriterijų sąrašą. Kriterijų vertinimo skalę sudaro pažymiai, kurie gali būti išreikšti skaičiais arba žodžiais. Dažniausiai naudojamos 3, 5 ar 10 balų skalės, kurias galima apibrėžti tokiais tam tikrais būdvardžiais (pvz., puikus, geras, vidutinis, patenkinamas ir nepatenkinamas ir pan.). Nors praktikoje dažnai yra naudojamos ir kitokios, didesnės skalės, pvz., 50 ar 100 balų skalė. Taikant šį metodą dažniausiai yra vertinamos arba darbuotojo asmeninės savybės, arba su darbu susijusios savybės. Su darbu susijusių savybių pavyzdys gali būti konkrečių darbų kiekis ir kokybė, o asmeninių savybių – patikimumas, bendradarbiavimo sugebėjimai, iniciatyva ir pan. Dažniausiai darbuotojus vertina jų tiesioginiai vadovai, pasirinkdami geriausius darbuotojus ir jų darbus atitinkančius įvertinimus. Tuomet pagal kiekvieną kriterijų gauti rezultatai sudedami ir darbuotojai vertinami pagal gautas sumas. Kai kuriose organizacijose vertintojai privalo paaiškinti, pagal ką buvo vertinama. Paaiškinti reikia ir net būtina, jeigu vertintojai paskiria žemiausią ar aukščiausią įvertinimą. Taip išvengiama neapgalvoto ir skuboto

vertinimo. Šis metodas gali būti taikomas nustatant darbo užmokesčio dydį, mokymosi poreikį, sprendžiant darbuotojų ateities karjeros planus (personalo kaita organizacijoje). Metodo pranašumas tas, kad jis gana paprastas, nereikia daug laiko gaišti vertinamiesiems mokyti ar vertinimo anketoms užpildyti, be to, jis tinka dideliame organizacijos darbuotojų skaičiui įvertinti.

Pažymių skalės metodas turi ir trūkumų. Dažnai būna nemaža tikimybė, kad vertintojai bus neobjektyvūs. Todėl labai svarbu, kad vienoje organizacijoje visi vertintojai susitartų dėl vienodo vertinimo standarto. Be to, norint vertinimo formą pritaikyti daugumai darbuotojų, į ją gali būti neįtraukti tam tikri specifiniai kriterijai, kurie kai kurių darbuotojų darbe gali būti patys svarbiausi.

**Kontrolinis lapas.** Taikant šį vertinimo metodą, anketoje pateikiami vertinimo kriterijai ir juos apibūdinančios sąvokos ar žodžiai. Vertintojai turi atrinkti teiginį arba žodį, geriausiai apibūdinančius darbuotojų darbą ir asmenines savybes. Jeigu kontroliniame lape yra pakankamai kriterijų, jie gali pateikti tikslų vertinamųjų veiklos vaizdą. Šio metodo pranašumai yra šie: lengva pritaikyti, ekonomišką, paprasta apmokyti vertinamuosius. Kaip vienus iš trūkumų galima paminėti darbuotojo asmeninių savybių, o ne darbo vertinimą bei vertintojų šališkumą.

**Priverstinis paskirstymas.** Šio metodo pagrindas yra teiginių apie darbuotojų elgesį darbe sąrašas. Šie teiginiai yra sugrupuoti taip, kad būtų lygiavertiniai, t. y. arba abu teigiami, arba abu neigiami (pvz., greitai supranta ir lengvai adaptuojasi; dirba patikimai – yra puikus pavyzdys kitiems darbuotojams ir t. t.). Vertintojai turi pasirinkti kiekvienoje grupėje vieną iš dviejų teiginių, kuris geriausiai apibūdina darbuotojo darbą. Visas teiginių grupes galima suskirstyti į tam tikras kategorijas, tokias kaip streso valdymas, darbo santykiai, tarpasmeniniai santykiai, konfliktiškumas, sugebėjimas prisitaikyti ir pan. Kiekvienos kategorijos efektyvumą galima įvertinti suskaičiuojant, kiek kartų vertintojai ją pasirinko. Gauti rezultatai rodo, kurią darbuotojų darbo sritį labiausiai reikia tobulinti. Tokių vertinimų gali atlikti ir tiesioginiai vadovai, ir bendradarbiai ar pavaldiniai. Metodo pranašumas yra tas, kad jis yra lengvai pritaikomas, sumažina vertintojų šališkumą ir tinka daugeliui darbų vertinti. Tačiau šis metodas riboja darbuotojų galimybę pasitaisyti. Blogiausia tai, kad vertinamieji gali jaustis ignoruojami, kai vienas teiginys prieštarauja kitam, o darbuotojams atrodo, kad jie abu yra svarbūs ir jam tinka. Be to, šio metodo taikymas užima ganėtinai daug laiko.

**Kraštutinumų metodas** reikalauja, kad vertintojai konkrečiai apibrėžtų, koks elgesys, atliekant darbą, yra idealiai geras, o koks visiškai netinkamas toje organizacijoje. Tokie apibūdinimai vadinami kraštutinumais. Šiuos darbuotojų elgesio kraštutinumus nuolat fiksuoja tiesioginiai vadovai viso vertinimo laikotarpio metu. Fiksuojant kraštutinumus aprašoma, kas konkrečiai vyksta. Pasibaigus vertinimo laikotarpiui, vertintojai, naudodamiesi šiais užrašais kartu su kita informacija, įvertina darbuotojus. Šis metodas ypač naudingas dėl grįžtamojo ryšio. Pagrindinis trūkumas yra tas, kad vadovai dažnai neužfiksuoja kraštutinumų tuo metu, kai jie įvyksta. Be to, darbuotojai įsitikinę, kad net pasibaigus vertinimo procesui vadovai nenori užmiršti blogų kraštutinumų, net jei jie įvyko prieš keletą mėnesių, todėl tai atitinkamai paveikia galutinį įvertinimą.

**Iš anksto aprašytų elgesio variantų įvertinimas.** Tai metodas, sujungiantis tradicinės pažymių skalės ir kraštutinumų metodų elementus. Jo pagrindas yra skalė, aprašanti specifinį darbo atlikimą įvairiais lygiais. Čia gali būti pateikti keli gero ir blogo elgesio lygiai, tačiau vietoje įprastų būdvardžių naudojami tokio elgesio pavyzdžiai – tai labai palengvina įvertinimą. Vienas svarbiausių šio metodo pranašumų yra tas, kad kiekvienam darbuotojui skalė taikoma atskirai, todėl yra labai geras grįžtamasis ryšys. Pagrindinis trūkumas – pateikiamas ribotas darbų atlikimo variantų skaičius. Kaip ir taikant kraštutinumų metodą, vertinimo laikotarpiu vadovai labai nenoriai pildo užrašus.

**Veiklos srities apžvalga.** Vertinant šiuo metodu, padidėja paties vertinimo proceso objektyvumas. Vertinti yra kviečiami pašaliniai vertintojai, kuriems tiesioginiai vadovai pateikia specifinę informaciją apie savo pavaldinių darbą. Pagal šią informaciją ekspertai atlieka vertinimus. Gautus rezultatus tiesioginiai vadovai peržiūri, patikrina ir aptaria juos su tais darbuotojais, kurie buvo vertinami. Šis metodas yra ganėtinai patikimas, nes suteikia galimybę palyginti gautus rezultatus. Tačiau jis yra brangus ir daugeliu atvejų tiesiog netinkamas.

**Darbo atlikimo patikrinimas.** Kai darbų kiekis yra ribotas, galima panaudoti įvairius testus žinioms ar sugebėjimams patikrinti. Tokie testai dažniausiai gali būti atliekami raštu arba parodant realius sugebėjimus. Pastabos po vertinimo turi būti pateikiamos iš karto, vos tik kas nors padaroma ne taip. Pagrindinis šio metodo trūkumas yra jo naudojimo brangumas ir parenkamų testų patikimumas.

**Palyginamasis vertinimas.** Tai visas kompleksas vertinimo metodų, skirtų palyginti organizacijos darbuotojus tarpusavyje. Šiuos metodus tikslinga taikyti tada, kai yra sprendžiami pareigų paaukštinimo, apdovanojimų ar premijų, darbo užmokesčio didinimo klausimai, nes remiantis šiais metodais galima nustatyti, kuris darbuotojas yra geriausias, o kuris blogiausias. Dažniausiai šį vertinimą atlieka tiesioginiai vadovai. Nors šie metodai lengvai pritaikomi, praktiški, tačiau juos taikant neišvengiama išankstinio nusistatymo, šališkumo, be to, jie suteikia labai mažą grįžtamąjį ryšį. Dažniausiai palyginimo rezultatai darbuotojams neskelbiami, nes siekiama išlaikyti organizacijoje bendrumo atmosferą. Priešingu atveju tai galėtų skatinti ne bendradarbiavimą, o konkuravimą. Dažniausiai praktikoje taikomi keturi palyginamojo vertinimo metodai: rangavimas, priverstinis paskirstymas, taškų išdėstymas ir porinis palyginimas:

- *Rangavimas.* Taikant rangavimo metodą, vertintojai turi surikiuoti visus darbuotojus į eilę nuo geriausio iki blogiausio. Tačiau šiuo metodu beveik nenustatoma, kiek vieni darbuotojai yra geresni arba blogesni už kitus.

- *Priverstinis paskirstymas.* Esmė ta, kad reikia suskirstyti visus organizacijos darbuotojus į tam tikras kategorijas, kurių kiekvienai priskiriama tam tikra procentinė dalis. Jeigu atliekant rangavimą santykinis darbuotojų skirtumas nėra žinomas, tai priverstinis paskirstymas padeda išvengti polinkio visus vertinti vienodai. Tačiau praktikoje pasitaiko, kad kai kurie darbuotojai bus įvertinti blogiau, negu yra iš tikrųjų.

- *Taškų išdėstymas.* Šio metodo esmė ta, kad reikia paskirstyti tam tikrą fiksuotą taškų skaičių sąraše esantiems darbuotojams (pvz., 10 ar 100 balų). Šiuo atveju geresni darbuotojai gauna daugiau taškų negu prastesni. Metodo pranašumas tas, kad vertintojai gali nustatyti santykinį darbuotojų skirtumą.

- *Porinis palyginimas.* Vertintojai lygina kiekvieną darbuotoją su kitais darbuotojais. Vertinama gali būti ir bendrai, ir išskiriant atskirus vertinimo kriterijus. Įvertinimo rezultatas rodo, kiek darbuotojas buvo įvertintas geriau negu kiti, t. y. nustatoma, kiek vieni darbuotojai yra geresni arba blogesni už kitus.

**Savęs vertinimas.** Metodas naudingas, kai vertinama turint tikslą tobulintis. Kai darbuotojai vertina save patys, išvengiama gynimosi reakcijos, galima geriau pažinti save, objektyviai įvertinti savo polinkius, sugebėjimus, padėtį, motyvus bei asmeninio gyvenimo ir darbo siekius. Darbuotojai turi pažvelgti į save kritiškai, tarsi kito, iš šalies žiūrinčio žmogaus akimis. Rei-

kia sąžiningai atsakyti į šiuos klausimus: Koks aš esu žmogus? Kokios yra mano vertybės ir interesai šioje organizacijoje? Kokių turiu konkrečių sugebėjimų? Ką man patinka / nepatinka daryti? Kokie yra mano laimėjimai? Kokios yra mano pranašumai ir trūkumai? Pati svarbiausia savęs vertinimo reikšmė yra darbuotojų įtraukimas ir įpareigojimas tobulėti.

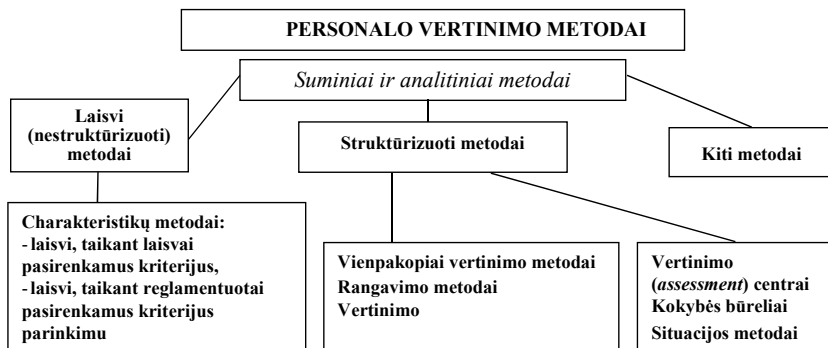
**Vertinimas pagal tikslus.** Ir darbuotojai, ir vadovai kartu sprendžia, kaip reikėtų elgtis ateityje. Idealu, kai užsibrėžti tikslai tenkina abi šalis ir yra objektyviai įvertinami. Jei abi šios sąlygos yra užtikrinamos, tai darbuotojai lengvai motyvuojami siekti savo tikslų, nes patys prisideda juos užsibrėžiant. Tikslų numatymas leidžia įvertinti pačių darbuotojo ugdymo poreikį. Vertinant šiuo būdu dažniausiai išvengiama asmeniškumų, nes tikslai yra susieti su darbu, o pats vertinimas atliekamas labai objektyviai. Vis dėlto susiduriama ir su tam tikrais sunkumais. Tikslai dažnai gali būti nustatyti per daug ambicingi arba per maži. Be to, darbas gali būti atliekamas pro pirštus arba sugluminti patys darbuotojai.

**Psichologinis vertinimas.** Kai kurios organizacijos, ypač labai didelės, turi savo psichologą (-ų), atsakingą už atliekamus vertinimus. Psichologinio vertinimo užduotis – įvertinti darbuotojų galimybes ateityje, bet ne elgesį praeityje. Toks vertinimas apima psichologinius testus, išsamų interviu, diskusijas su vadovais ir kitų vertinimų apžvalgą. Psichologai įvertina darbuotojų emocines, intelektines, motyvacines ir kitas su darbu susijusias savybes. Tokie vertinimai naudingi, kai reikia apsispręsti dėl darbuotojų pakauštinimo, kvalifikacijos kėlimo, ugdymo. Tačiau jie yra lėtoki ir ganėtinai daug kainuoja, todėl praktikoje naudojami gana retai.

Prieš pasirenkant vertinimo metodus, dažniausiai pirmiausia apibrėžiama, koku tikslu – strateginiu ar administraciniu – bus vertinama darbuotojų veikla.

Vertinant strateginiu tikslu, parenkami vertinimo metodai, kurie leis būtų nustatyti, kaip darbuotojai, jų darbo rezultatai ar elgsena prisideda prie organizacijos patvirtintos strategijos įgyvendinimo. Vertinant administraciniu požiūriu, gauta informacija naudojama atlyginimams skaičiuoti, kvalifikacijos kėlimo poreikiams nustatyti bei planams sudaryti, identifikuoti darbuotojų karjeros ypatumus ir pan. (Baršauskienė, 2007).

Nors šiandien darbuotojai dažniausiai vertinami taikant ištisą metodų kompleksą, tačiau apibendrinus visą šį kompleksą skiriami suminiai ir analitiniai vertinimo metodai (žr. 1.3 pav.).



1.3 pav. Darbuotojų vertinimo metodų klasifikacija (pagal Sakalas, 2003)

Paprastai praktikoje taip pat naudojami *laisvieji* (nenutrūkstami, t. y. charakteristikų metodai: laisvieji, taikant laisvai pasirenkamus kriterijus arba laisvieji, taikant reglamentuotai pasirenkamus kriterijus); *struktūrizuoti* (vienpakopiai ir rangavimo) (Martinkus, 2003, p. 130). Juos paaaiškina 1.1 ir 1.2 lentelės.

### 1.1 lentelė. Charakteristikų metodas

Charakteristikų metodas	
<i>Laisvai pasirenkamos vertinimo charakteristikos (laisvasis)</i>	<i>Vertinama pagal griežtai nustatytą kriterijų kompleksą (reglamentuotas)</i>
Vertintojas pats pasirenka vertinimo kriterijus ir aprašymo būdą	Atliekant vertinimą galima išvengti subjektyvumo, nes nustatomas kriterijų sąrašas ir vertinimo skalė. Prie griežtai nustatytų kriterijų kompleksų priskiriamas grafinės vertinimo skalės, dar vadinamas rangavimo skalės metodas – eksperimentiniu būdu vertinami veiklos kriterijai arba darbo rezultatų rodikliai: kokybė, našumas, darbo išmanymas, patikimumas, drausmė, savarankiškumas, lojalumas ir kt. Paprastai skalė būna penkiabalė, tad, pvz., rodiklis „darbo išmanymas“ gali būti įvertintas nuo 1 („blogai nusimano apie darbą“) iki penkių („meistriškai nusimano apie visus darbo etapus“) taip pat nusakytos žodžiais (puikiai, labai gerai, gerai, patenkinamai, nepatenkinamai ir kt.). Grafinės vertinimo skalės yra dažniausiai praktikoje taikomas metodas

Praktikoje dažniausiai taikomas reglamentuotas vertinimo metodas. Šio metodo populiarumą lemia nedidelės laiko sąnaudos, reikalingos ska-

lėms parengti ir naudoti, bei galimybė taikyti kiekybinę analizę, išvesti suminių vertinimo balą ir palyginti su kitais vertinamaisiais (Robins, 2003).

1.2 lentelė. Rangavimo metodas

<b>Rangavimo metodas</b>			
<i>Alternatyvaus rangavimo metodas</i>	<i>Porinio palyginimo</i>	<i>Priverstinio suskirstymo</i>	<i>Su elgsena susijusios vertinimo skalės</i>
Ranguojama pagal pasirinktus kriterijus nuo geriausio iki blogiausio darbuotojo	Vertinamasis suporuojamas su kitu darbuotoju ir palyginamas pagal vieną skalės kriterijų nuo geriausiai iki blogiausiai vertinamo darbuotojo	Darbuotojai suskirstomi pagal darbo rezultatus į kategorijas pagal iš anksto numatytus procentus, pvz., kiek turi būti geriausių, vidutinių, blogiausių	Derinami aprašomojo pobūdžio kritinių įvykių metodo pranašumai su grafinės vertinimo skalės metodu. Vertinimo kriterijai apibūdinami elgsio variantų aprašyme, kuris pridedamas prie atitinkamų darbo įvertinimų, t. y. konkretūs gero ar blogo elgsio darbe pavyzdžiai vertinami naudojantis ištisine skale. Vertinimo išvados pateikiamos elgsio aprašymuose: padaro anksčiau nei nurodoma, įgyvendina, skubiai sprendžia problemas ir t. t.

Kiti darbuotojų vertinimo metodai – struktūriniai ir kompleksiški – orientuoti į specialius tikslus. Tai:

- **Tikslinio valdymo metodas** – darbuotojams yra suformuojami konkretūs ir kokybiškai bei kiekybiškai išmatuojami darbo tikslai ir periodiškai aptariama, kaip tuos tikslus sekasi įgyvendinti. Šis vertinimo metodas apima tikslų formulavimo ir vertinimo programą, susidedančią iš 6 dalių: 1. Sudaromas metinis organizacijos veiklos planas, iškeliami strateginiai tikslai; 2. Padalinių vadovai kartu su savo vadovais suformuluoja ir pateikia atskirų padalinių tikslus; 3. Padalinių vadovai aptaria tikslus su savo pavaldiniais ir paprašo, kad šie suformuluotų asmeninius tikslus, kiekvienas darbuotojas numato, kaip jis gali prisidėti, įgyvendindamas padaliniui iškeltus tikslus; 4. Padalinių vadovai kartu su pavaldiniais suformuluoja ir pateikia trumpalaikius darbo atlikimo lygio (operatyvinius) tikslus; 5. Pa-

- dalinių vadovai palygina kiekvieno darbuotojo konkretų darbo lygį su planuotu; 6. Padalinių vadovai periodiškai rengia susitikimus (posėdžius), kurių metu su pavaldiniais apžvelgia, kaip sekasi siekti planuotų rezultatų.
- **Įvertinimo centrų metodas** – personalo atrankos ir ugdymo priemonė, kai vertinama formali ir neformali elgsena. Įvertinimo centrai apima sisteminių, smulkiai suplanuotą, daugiadienį personalo atrankos ir ugdymo metodą. Dažniausiai pratybose dalyvauja iki 12 dalyvių (kandidatų), kuriuos vertina 6 paskirti stebėtojai. Pratimai dažniausia būna susiję su specifine būsima organizacijos veikla. atliktų pratimų rezultatai vertinami pagal specialią metodiką, su rezultatais dalyviai ne tik supažindinami, bet ir šie aptariami, nurodant konkrečias daromas klaidas, trūkumus. Vertinama ne tik formali, bet ir neformali vertinamų darbuotojų elgsena laisvalaikio, valgyimo metu, nes vertinamieji ir stebėtojai kelias dienas gyvena kartu. Pagrindinis įvertinimo centrų pranašumas yra tas, kad vertinimui būdingas kompleksiškas ir vertinimo metodai varijuojami atsižvelgiant į reikiamų kriterijų įvertinimą.
  - **Kritinių įvykių metodas** – registruojami pagal iš anksto nustatytus požymius geri ir nepageidaujami darbuotojų su jų darbu susiję poelgiai. Tačiau šio metodo trūkumas yra tas, kad ne kiekvienas vadovas pastebi ir vienodai supranta, kuriuos darbuotojų darbus, savybes reikia pasižymėti. Kritiniams įvykiams žymėti, rašyti gali tekti išnaudoti nemažai darbo laiko (Dessler, 2001; Mathis R. L., Jackson J. H., 2001).

Yra ir kitų vertinimo metodų grupių, kurių **kriterijus yra vertinimo pobūdis**. Pvz., Bakanauskienė (2008) vertinimo metodus grupuoja pagal tai, kiek vertinamųjų yra vertinama: vienas ar grupė. Ji skiria šias grupes:

- *individualaus vertinimo metodai* – įvertinamas kiekvienas darbuotojas individualiai, o vėliau šie vertinimai gali būti lyginami tarpusavyje. Prie šių metodų priskiriami: pažymių skalė, kontrolinis lapas, priverstinis pasirinkimas, iš anksto aprašytų elgesio variantų įvertinimas (kritinių įvykių metodas, pagal elgesį suranguota vertinimo skalė), aprašomasis įvertinimas, apžvalgos, vertinimo interviu, vertinimo testai, valdymas pagal tikslus, 360 laipsnių grįžtamojo ryšio vertinimas.
- *lyginamojo vertinimo metodai* – rangavimas, porinis rangavimas, priverstinis skirstymas. Šiais metodais vertinamos darbuotojų grupės. Lyginant vertinamus darbuotojus tarpusavyje nustatoma jų veiklos kokybė kitų organizacijos darbuotojų atžvilgiu. Šiuo atveju taikomi rangavimo, priverstinio paskirstymo, prioritetų suteikimo metodai.

Kriteriniai metodai, kuriuos atspindi pačių vertinimo metodų pobūdis, gali būti:

- *Kokybiniai (aprašomojo pobūdžio)*. Jie paremti ne aiškiais kiekybiniais vertinimo rodikliais, o laisvos charakteristikos formomis. Pasirinkus aprašomąjį vertinimą gali būti remiamasi biografija, anketa (vadovo pateikta laisva forma arba pagal nustatytus klausimus parašyta charakteristika), sudėtingų pavedimų įvykdymo ekspertiniais vertinimais, grupine laisva forma vedama diskusija, faktiškų ir reikalingų darbuotojų tai pareigybei savybių palyginimu, įrašant tik kokybinius vertinimus: turi ar neturi.
- *Kiekybiniai*: rangavimo, porinio palyginimo (prioritetų), nustatytų balų, kritinių įvykių (laisvų balų), koeficientų metodai bei grafinis arba laužytos linijos profilis. Kiekybiniais metodais nustatomi darbuotojų arba jų savybių rangai, koeficientai, balų suma.
- *Mišrieji / kombinuotieji / tarpiniai*: suminių rodiklių metodas, priverstinio suskirstymo (darbuotojų grupavimo), testavimo metodas. Pagal pirmines aprašomasias savybes pateikiami ir skaitmeniniai vertinimai. Mišriųjų būdų grupei priklauso suminių rodiklių būdas, kurių metu (ekspertas (-ai) nustato, ar dažnai atsiskleidžia viena ar kita konkrečių darbuotojų savybė; darbuotojų grupavimas, kurių metu darbuotojai suskirstomi pagal nedaugelį kriterijų į, pvz., „labai gerus“, „gerus“ ir „blogus“ ir testavimas pagal užduočių atlikimo lygį, leidžiantis įvertinti darbuotojų potencines galimybes praktiškai vykdyti tam tikras paves-tas užduotis (Stankevičienė, Lobanova, 2006; Lobanova, 2008; Sakalas, Šalčius, 1997).

Dažnai vertinimo proceso **kriterijus yra vertinamų darbuotojų vertinimo metodų paskirtis**. Pagal šį kriterijų metodai gali būti skirstomi į šias pagrindines grupes:

- *Orientuotais į praeitį* metodais vertinamas jau praeityje atliktas darbas. Vienas pagrindinių šių metodų trūkumų yra tas, kad praeityje atliktas darbas jau negali būti pataisytas. Tačiau vis dėlto, įvertinus atestuojamų darbuotojų darbą, galima išsiaiškinti padarytas konkrečias klaidas ir nedaryti jų ateityje. Dažniausiai praktikoje taikomi šie į praeitį orientuoti vertinimo metodai: kontrolinis lapas, pažymių skalė, priverstinio pasirinkimo metodas, kritinių situacijų metodas, palyginamojo vertinimo metodas, veiklos srities apžvalgos metodas, iš anksto aprašytų elgesio variantų metodas ir kt.

- *Orientuoti į ateitį* metodai susitelkia tik į ateities veiksmus. Taip yra įvertinamas darbuotojų pajėgumas ir numatomi konkretūs ateities tikslai. Prie šių metodų priskiriami vertinimo pagal tikslus, savęs vertinimo, psichologinio vertinimo metodai ir kt.

Darbuotojo darbo ar pareigų vertinimo metodai taip pat gali būti analitiniai (įvertinimo balais metodas; darbo funkcijų palyginimo metodas; Hay-MSL metodas) ir neanalitiniai (palyginimas ir klasifikavimas).

Informatyviai darbuotojų veiklos vertinimo kriterijus apibendrina Albrechtas (2005) (žr. 1.3 lentelę).

**1.3 lentelė.** Darbuotojų veiklos vertinimo kriterijai (pagal Albrecht J., 2005, p. 207)

Darbuotojo veiklos vertinimo kriterijai	Naudojami vertinimo rodikliai
Laikotarpis	Projektų, planų vykdymo, dokumentų rengimas terminai, jų tikrinimo, derinimo laikotarpis, susitikimų laikas, atsakymų į raštus ir telefoninius skambučius laikas ir t. t.
Paskatinimas	Vykdomų gamybos, pardavimo mastai, materialinės, finansinės, darbo laiko bei kitos sąnaudos ir t. t.
Administraciniai	Veikla naudojant turimas kompiuterines sistemas ir organizacijos vidaus ryšio sistemų funkcionavimas. Klientų skundų nagrinėjimo procedūra ir t. t.
Finansiniai	Organizacijos lėšų panaudojimo efektyvumas, lėšų apyvartos spartinimas ir t. t.
Reprezentaciniai	Santykiai su kolegomis, su klientais, kalbos organizacijos susirinkimuose, apranga, laikysena ir t. t.
Neigiami	Klientų skundų skaičius, klaidos dokumentuose, broko dydis, neproduktyvios išlaidos, nuostoliai, patirti dėl neprotingos rizikos, ir t. t.

Galima teigti, kad tradiciniai veiklos vertinimo metodai, apimantys kiekybinius įrankius vertinant darbuotojus, yra orientuoti į skaitmeninį ar skalinį reitingavimą. Šie metodai gali suteikti adekvačius matus veiklos, bet kai darbo sudėtingumas padidėja, orientacija į skaičius tampa probleminė, nes, supaprastinant kiekvieno darbuotojo asmeninį indėlį ir kompetenciją iki sutartinės raidės ar skaičiaus, dėl daugelio priežasčių tampa netinkama. Kiti veiklos vertinimo būdai laikomi veiksmingesniais nei tradiciniai, ypač esant dideliame darbuotojų pasiekimų ir tobulėjimo poreikiui. Šie metodai

nukreipti padėti žmonėms tobulėti ir tapti efektyviau dirbančiais darbuotojais. Pabrėžiamas bendravimas suderinant darbdavio ir pavaldinio lūkesčius ir nustatant tikslus. Šios technikos suvokiamos kaip humaniškesnės ir nešališkos dėl pavaldinių įtraukimo įsipareigojant sistemai ir tikslams (Murphy, Murgulies, 2004).

Stengdamasi pasirinkti veiksmingiausią vertinimo metodą ar jų rinkinį, organizacija turi atsižvelgti į vertinimo sistemos tikslus, vertinimo objektą, organizacijos dydį ir reikmes. Svarbiausia, kad vertinimo metodika būtų suprantama tiems, kas ja naudosis, bei ja remiantis bus vertinami – be šių žmonių palaikymo net ir ideali veiklos vertinimo sistema bus neveiksminga.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad kiekvienas iš minėtųjų vertinimo metodų turi savų pranašumų ir trūkumų. Kiekvieno veiklos vertinimo metodo efektyvumas bei pritaikomumas organizacijos reikmėms yra diskutuotinas klausimas. Įvairiose organizacijose naudojami tie patys vertinimo būdai sulauks skirtingi rezultatų dėl žmonių, atliekančiųjų veiklos vertinimą (vertintojų), skirtingų vertybinių orientacijų ar naudojamų vertinimo kriterijų, skirtingo mikroklimato ar organizacijos kultūros. Nors pati vertinimo metodų įvairovė yra gana didelė, tačiau jų pasirinkimą lemia vertinimo tikslai: kokybiniai vertinimo metodai siejami su vadovavimo proceso gerinimu ir personalo ugdymo sistemos tobulinimu; kiekybiniai metodai – su personalo įtraukimo proceso optimizavimo, darbo apmokėjimo pagal darbo rezultatus organizavimo, darbuotojų karjeros planavimo tikslais; mišrieji – naudingi siekiant visų personalo vertinimo tikslų (Virkutytė, 2008).

### **Vertinimo atlikėjai ir dalyviai**

Organizacijų darbuotojams įvertinti reikalinga išsami, įvairiapusė ir objektyvi informacija, konkretūs bei patikimi duomenys. Todėl tokią informaciją / duomenis reikia kaupti fiksuojant juos įvairiuose dokumentuose, o paskui naudoti atestuojant darbuotojus. Tinkamai surengtas vertinimas ne tik skatins kiekvieną darbuotoją dirbti geriau, didins atsakomybę, ugdys asmenybę, bet ir padės organizacijos kolektyve sukurti palankų psichologinį klimatą. Tradiciškai darbuotojų darbą vertina jų tiesioginiai **vadovai**. Tai gana logiška ir suprantama. Nes juk tiesioginiai vadovai turėtų geriausiai

išmanyti savo pavaldinio darbą, be to, jie yra atsakingi už darbuotojus (Hofstede, 1978; Liukinevičienė ir kt., 2009).

Praktika, kai darbuotojų darbą vertina tiesioginiai jų vadovai, yra labai paplitusi, tačiau ji nėra privaloma, o tam tikrais atvejais net nerekomenduotina (pvz., vadovas gali net nežinoti, kaip darbuotoją vertina organizacijos klientai ar bendradarbiai, kurių darbas priklauso nuo vertinamojo. Taip pat gali būti, kad tiesioginis vadovas iš anksto yra neigiamai ar teigiamai nusistatęs prieš savo pavaldinį). Dėl šių ir kitų svarbių priežasčių, vertinant darbuotojus, gali būti taikomi ir alternatyvūs būdai (Dessler, 2001; Župerkienė, Župerka, 2010).

**Kolegų vertinimas.** Beveik visi praktikai pripažįsta, kad iš bendradarbių gauti vertinimo duomenys yra patikimiausi. Taip yra todėl, kad kolegos visada yra arti vertinamojo darbuotojo darbo vietos, kasdien bendrauja ir susipažįsta su bendradarbio rezultatais. Taip pat, vertinant kolegoms, yra gaunami keli nepriklausomi vertinimai, o tiesioginis vadovas pateikia tik vieną. Kelių vertinimų vidurkis tradiciškai būna patikimesnis nei vieno. Kalbant apie trūkumus, reikia pasakyti, kad vertinti kolegas gali trukdyti pačių bendradarbių nenoras vertinti vienas kitą ir iš draugystės ar priešiško kylančio neobjektyvumas (Robbins, 2003). Dessleris (2001) sako, kad kolegų vertinimo metodas organizacijose darosi vis populiariesnis, vis daugiau įmonių įkuria savivaldos komandas. Pvz., Skaitmeninės įrangos korporacijos (angl. *Digital Equipment Corporation*) darbuotojas, kurį tais metais reikia vertinti, savarankiškai pasirenka vertinimo komisijos pirminką. O šis parenka vieną iš tiesioginių vadovų bei tris jo kolegas, kurie ir įvertina darbuotojo darbą.

Į vertinimą įtraukdama kolegas, organizacija gali didinti darbuotojų konkurencingumą. Nors bendradarbiai vertinamąjį darbuotoją gali įvertinti kaip tam tikros specifinės srities profesionalai / ekspertai, tačiau galutinius vertinimo rezultatus tuomet gali nulemti paprasčiausias pavydas, simpatijos ar antipatijos. Todėl į visus šiuos neigiamus kolegų vertinimo aspektus organizacija taip pat turi atsižvelgti, atlikdama savo darbuotojų vertinimą.

**Vertinimo komitetai.** Vertinimo komitetus tradiciškai sudaro tiesioginis darbuotojo vadovas ir dar keli kiti padalinių vadovai. Paprastai pasitelkiami keli vertintojai, šitaip išvengiant šališko individualaus vertinimo. Stengiamasi skirtingus darbuotojų veiklos aspektus patikėti vertinti skirtingiems vertintojams, nes kelių žmonių grupės vertinimo rezultatai dažnai

būna patikimesni ir sąžiningesni už tuos, kai vertina vienas tiesioginis vadovas (Dessler, 2001).

Matyti, kad kai darbuotoją vertina daugiau nei vienas žmogus, galima išvengti šališko ir individualaus vertinimo, tačiau akivaizdus ir trūkumas: ne visi komisijos nariai gali būti susipažinę su vertinamojo darbu, o tai gali lemti netinkamą vertinamo darbo, rezultatų, siekinių, tikslų suvokimą ir interpretavimą pateikiant galutines vertinimo išvadas.

**Savęs įsivertinimas.** Tam tikrais atvejais darbuotojams leidžiama patiems įsivertinti savo darbą. Dažniausiai toks vertinimas būna dvejopas: ir tiesioginis vadovas įvertina darbuotoją, ir darbuotojas įsivertina pats save. Tačiau tuomet čia susiduriama su problema: darbuotojai paprastai patys save įvertina geriau nei jų vadovai ar kolegos (Dessler, 2001). Vis dėlto kiti autoriai teigia, kad nors vadovų ir darbuotojų vertinimai dažnai nesutampa, atlikti tyrimai rodo, kad savęs įsivertinimas ugdo darbuotojų pasirengimą vertinamajam pokalbiui, sustiprina bendrą pasitenkinimą, sudaro prielaidas suvokti nešališką vertinimą bei gali sumažinti gynybinę reakciją (Roberts, 2003). Robbins (2003) teigimu, darbuotojų savęs įsivertinimas dera su tokiomis gero mikroklimato, organizacijos kultūros vertybėmis kaip savivalda ir įgaliojimų suteikimas. Tokio vertinimo pranašumai: sumažinamas darbuotojų priešiškus vertinimo procesui; darbuotojai gerai atsiliepia apie savęs įsivertinimą; toks vertinimas gali tapti puikia priemone skatinti darbuotojų ir jų tiesioginių vadovų diskusijas apie darbo rezultatus; savęs įsivertinimas parodo darbuotojų sąmoningumą, todėl gali būti naudojamas kaip motyvavimo priemonė.

**Tiesioginiai pavaldiniai.** Pasak Robbins (2003), tokie tiesioginių pavaldinių vertinimai gali suteikti tikslią, gana išsamią informaciją apie vadovų elgesį, nes vertintojai paprastai dažnai bendrauja su vadovais. Tačiau tokios vertinimo formos problema yra ta, kad vertintojai dažniausiai bijo, vengia blogai įvertinti savo vadovus, dėl baimės ateityje būti nubaustiems. Todėl norint, kad toks vertinimas būtų tikslus ir teisingas, reikia užtikrinti anonimiškumą bei sankcijų už priimtus sprendimus išeliminavimą iš tolesnio personalo valdymo proceso. Dažnai autorių pavaldinių vertinimas yra įvardijamas kaip procesas, nukreiptas į viršų kartu su grįžtamoju ryšiu. Toks grįžtamasis ryšys gali padėti aukščiausiems vadovams sužinoti apie žemesnio rago vadovų vadovavimo stilių, pastebėti bendravimo su žmonėmis problemas ir pataisyti kai kurių vadovų darbo (vadovavimo) stilių.

Tiesioginių pavaldinių, dalyvavimas darbuotojų vertinimo procese patvirtina, kad organizacijos viduje vyrauja demokratiniai valdymo principai. Taigi vadovas pats gali sužinoti apie jo valdymą, bendravimo kokybę, be to, ši informacija būna svarbi ir aukščiausiam organizacijos vadovui. Tačiau pastebima problema, kad vadovo veikla yra vertinama daug geriau, jei vertinimo metu neužtikrinamas anonimiškumas. Pastebėta, kad vadovai, sulaukiantys grįžtamojo ryšio iš nurodžiusių savo pavardę pavaldinių, šį procesą vertina palankiau nei vadovai, kurie sulaukia anoniminio grįžtamojo ryšio; tačiau reikia pripažinti, kad pavaldiniai jaučiasi patogiau vertindami anonimiškai, o tie, kurie privalo nurodyti savo pavardę, yra linkę vertinimus neadekvačiai išpūsti vadovo naudai (Dessler, 2001).

**Visų subjektų vertinimas (360 laipsnių įvertinimas).** Šis metodas veiksmingiausiai užtikrina grįžtamąjį ryšį organizacijose, nes čia pasitelkiami visi įmanomi darbuotojų kontaktai, pradedant raštinės personalu ir baigiant įmonės klientais, tiesioginiais vadovais bei bendradarbiais. Įvertinimų gali būti vos keli arba net keliasdešimt, tačiau organizacijos dažniausiai surenka apie 10 (plius minus keli) vieno darbuotojo įvertinimų (Robbins, 2003). Župerkienė, Župerka (2010) paprėžia, kad naudojant 360 laipsnių įvertinimą rekomenduotina nustatyti optimalų vertintojų skaičių, nes tik optimali vertintojų grupė garantuoja pagrįstą ir objektyvų galutinį sprendimą, kai vieno subjekto nuomonė neužgožia kitų pareikštos nuomonės, kartu sumažinama galimybė vertinamajam pačiam atspėti savo vertintojus. Geriausia yra sudaryti nedidelę (nuo 3 iki 5 asmenų) vertintojų grupę. Naudojant tokį būdą, informacija apie darbuotoją surenkama iš tiesioginių (ir netiesioginių) jo vadovų, pavaldinių, bendradarbių, vidaus ar išorės klientų. Dažniausiai jis yra naudojamas darbuotojų kvalifikacijai tobulinti, o ne konkreitiems sprendimams dėl atlyginimo didinimo ar mažinimo priimti. Vertindami pasirinktą darbuotoją, įvairūs organizacijos atsakingi asmenys yra įpareigojami atlikti savotišką tyrimą. Vėliau kompiuterizuotos įmonės sistemos (kompiuterinės programos) susistemina visą grįžtamąjį ryšį ir vertinamajam pateikia galutinę ataskaitą. Tik tuomet vertinamasis susitinka su savo vadovu ir sudaro tobulinimosi (kvalifikacijos kėlimo) planą (Dessler, 2001).

360 laipsnių grįžtamojo ryšio metodu vertinamos kiekvienai organizacijai svarbios darbuotojų kompetencijos (bendrosios, profesinės, vadovavimo ir kitos). Metodas leidžia darbuotojams aiškiau pamatyti ir suprasti, kaip jų pačių savęs vertinimas skiriasi nuo kitų organizacijos žmonių nuomonės apie

juos. 360 laipsnių tyrimas leidžia gauti gana objektyvią informaciją apie save, nes darbuotojo elgesį, kompetenciją ir kitus svarbius parametrus vertina įvairūs, net tik su darbuotoju kartu dirbantys žmonės. Vertindami save, darbuotojai atsako į tuos pačius svarbius klausimus apie savo kompetencijas kaip ir jų vadovai, kolegos ar pavaldiniai (Mathis ir kt., 2001, p. 350; Kreitner ir kt., 242). 360 laipsnių grįžtamasis ryšys padeda atskleisti reikalingus išgūdzius ir elgesį, būtinus organizacijai įgyvendinant savo keliamus pagrindinius tikslus (Newbold, 2008; Čepinskienė ir kt. 2008; Sviderskaitė, 2012).

*Struktūrizuotas 360 laipsnių darbuotojų veiklos vertinimas tyrimo metodas laikomas vienu patikimiausių. Didesnis vertintojų skaičius užtikrina objektyvesnę ir patikimesnę vertinimą, tačiau toks procesas neabejotinai užima daug daugiau laiko, be to, ne visada įmanoma metodą įgyvendinti kokybiškai, nes ilgas procesas atitinkamai padidina ir klaidų tikimybę.*

### Darbuotojų vertinimo klaidos

Teigiama, kad visiškai patikimo vertinimo metodo nėra, jų patikimumas gali svyruoti nuo 20 iki 70 proc., todėl siūloma derinti kelis vertinimo metodus. Šiuo metu kai kurie metodai vertinami kaip patikimesi, būtent: tikslinio valdymo, nustatytų balų, grafinio profilio, koeficientų metodai (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 93). Daley (1998) teigimu, objektyviausios veiklos vertinimo priemonės yra tikslinio valdymo ir elgesiu paremtos matavimo skalės. Šios priemonės pagrįstos elgesio ir rezultatų vertinimu. Tačiau nors derinimo ar kompleksinio taikymo vertinimo metodai ir taikomi, praktikoje iki šiol pasitaiko ganėtinai daug klaidų.

Darbuotojų vertinimo rezultatų patikimumas priklauso nuo daugelio veiksnių: sprendžiamų uždavinių, taikomų metodų, kriterijų objektyvumo, ekspertų kvalifikacijos ir pan. Dažniausiai išskiriama pagrindinė veiklos vertinimo problema yra patikimumas, kuris tiesiogiai yra siejamas su vertintojų padarytomis klaidomis. Dažniausios vertinimo klaidos yra tokios (Desler, 2001; Robins, 2003; Sakalas; Bakanauskienė, 2008; Hatry, 2002; Shahraji ir kt., 2012):

- **Centrinis tendencingumas** (vertintojas visus įvertina kaip vidutinius darbuotojus).
- **Aureolės efektas** (viena vertinamojo darbuotojo teigiama savybė nulemia galutinius viso vertinimo rezultatus).

- Šiurkštumo efektas (priešingas aureolės efektui – viena vertinamojo darbuotojo neigiama savybė nulemia viso vertinimo rezultatus).
- Švelnumo ir griežtumo klaidos (pirmuoju atveju vertintojas visus įvertina kaip gerus darbuotojus, antruoju, priešingai – kaip blogus).
- **Palyginimo efektas** (vertinamasis yra vertinamas ne pagal nustatytus reikalavimus, o lyginant jo veiklą su kitų darbuotojų veikla. Jis pasireiškia, kai yra vienas labai geras darbuotojas, tada visi kiti yra lyginami su juo).
- **Hierarchijos efektas** (geriau vertinami aukštesnes pareigas einantys darbuotojai).
- **Išankstinis nusistatymas** (vertinamojo nuomonę lemia išankstinis neigiamas ar teigiamas nusiteikimas, simpatija arba antipatija).
- **Naujumo efektas** (kai prisimenami naujausi darbo rezultatai, pamirštant viso laikotarpio rezultatus).
- **Nikolajaus efektas** (vertinami trumpalaikiai, dažnai net neesminiai rezultatai).

Išvardytos vertinimo klaidos arba problemos yra tiesiogiai susijusios su asmeninėmis vertintojo savybėmis arba vertinamojo stebėjimo procesu. Organizacijose dažnai pasitaiko, kad šios klaidos daromos ne specialiai, o automatiškai dėl vertintojo turimų savybių.

Taip pat yra išskiriama klaidų grupė, susijusi su sąmoningu vertinimo falsifikavimu. Nors oficialiai darbdaviai to nepripažįsta, tačiau dažnai vertinimo rezultatus organizacijose mėgina suorganizuoti iš anksto. Problema kyla tokiose situacijose, kai darbuotojas savo darbą atlieka vienaip, bet dėl tam tikrų aplinkybių (asmeninių, dalykinių ir kt.) yra įvertinamas priešingai. Tokie sprendimai priimami norint arba išlaikyti tam tikrą darbuotojų darbo vietoje, arba, priešingai – atleisti jį, ir taip išvengti asmeninės atsakomybės (Bakanauskienė, 2008).

Klaidų grupei priskiriama ir socialinės aplinkos situacinė įtaka – eksperto (vertintojo) turimas hobis, aplinkinių sudaryta išankstinė nuomonė, šeimos, giminių interesai, vyraujantis organizacijos mikroklimatas, kultūra, sociopsichologinis klimatas, organizacinė elgsena ir t. t.

Apibendrinant būtina pabrėžti, kad vertinimo kokybę užtikrina faktinės aplinkybės, t. y. tai, kaip tiksliai visas procesas apgalvotas ir suplanuotas projektuojant vertinimo sistemą, kaip patys organizacijos darbuotojai suvokia vertinimo svarbą, naudą ir ar pritaria kuriamai (sukurtai) vertinimo sistemai.

Pažymėtina, kad, norint išvengti galimų vertinimo klaidų, prieš įgyvendinant darbuotojų vertinimą reikėtų kruopščiai parengti pačius vertintojus.

### Darbuotojų vertinimas praktikoje

Išnagrinėjus teorinius darbuotojų vertinimo aspektus, naudinga susipažinti su pažangia praktine įmonių patirtimi. Kitaip nei privatus sektorius, viešasis turi pasitvirtinęs sudėtingas ir, reikia pasakyti, ne visada efektyvias darbuotojų vertinimo procedūras (LR Vyriausybės nutarimai, Valstybės žinios, 2002, Nr. 60-2470; Valstybės žinios, 2007, Nr. 110-4508), todėl privačiam sektoriui suteikiamos šiuo klausimu didesnės galimybės. Toliau pateikiami keli įdomesni viešojoje erdvėje pateikiami pavyzdžiai, rodantys darbuotojų vertinimo būdų įvairovę Lietuvos organizacijose. Apžvalga atlikta remiantis įmonių tinklapių informacija, todėl autorius neatsako už šių duomenų patikimumą.

**AB „Mažeikių nafta“ personalo valdymo sistema.** Įvairias programines sistemas kurianti ir diegianti UAB „Informacijos technologijos“ įdiegė „Oracle“ personalo valdymo («Human Resources») sistemą AB „Mažeikių nafta“. Naujoji sistema leidžia įmonei „Mažeikių nafta“ optimizuoti personalo valdymo procesus, gerinti personalo valdymo kokybę, vidinę komunikaciją bei pasiekti kitų gerų rezultatų įvairiose personalo valdymo srityse. Taip atsiranda galingų ir lanksčių personalo valdymo sistemų, kurios padeda rūpintis darbuotojais sprendžiant visus su jų darbo santykiais susijusius klausimus, pradedant nuo įdarbinimo, mokymų iki atostogų, sveikatos tikrinimų plano ir pan., paklausa. Programos moduliuose „Darbo sauga“ bei „Darbo medicina“ kaupiama informacija apie incidentus darbe, profesines ligas, atliktus ir planuojamus darbuotojų sveikatos tikrinimus, skiepėjimus, darbo vietos rizikos vertinimą. Darbuotojo vertinimo / Karjeros modulio paskirtis – padėti įvertinti darbuotojui iškeltų tikslų įvykdymą, jo įgytą kompetenciją (*on-line*) būdu. <...> Mokymo modulis apima vidinius, išorinius ir savarankiškus darbuotojų mokymus. Jis suteikia darbuotojams galimybę mokytis savarankiškai „*on-line*“ būdu, laikyti vienkartinius ir periodinius kvalifikacijos egzaminus darbo saugos srityje, specialiųjų žinių tikrinimo srityje. Mokymo modulis padeda apskaičiuoti ir išorinių žinių mokymų išlaidas. Administravimo modulis automatizuoja darbuotojų įdarbinimo procedūras: sutarties parengimą, reikalingų asmenų informavimą apie įdarbintą naują darbuotoją, atlyginimo ir darbo grafiko darbuo-

tojui priskyrimą. Jis taip pat skirtas rengti įvairiems įsakymams vienam darbuotojui ar jų grupei, formuoja įsakymų žurnalą. Šis modulis yra susijęs su darbo laiko apskaitos programa. Pasitelkus administravimo modulį automatizuojami darbo vietos funkcijų aprašymo, darbo sutarčių priedų, kvalifikacinių reikalavimų sąrašo, pareiginių nuostatų rengimo darbai<sup>18</sup>.

Visa šio projekto vertė nurodoma apie 4,5 mln. litų, todėl toli gražu priinama ne kiekvienai organizacijai, jos įdiegimas trunka daugiau nei metus.

**„Maxima LT“ inovatyvus aptarnaujančio personalo vertinimo projektas.** Lietuvos prekybos rinkos lyderė „Maxima“ – lietuviško kapitalo įmonė bei didžiausias darbdavys Baltijos šalyse. „Pirkėjų nuomonių tyrimai liudija, kad aukšta prekių kokybė, didelis jų pasirinkimas, mažos kainos, kultūringa aplinka ir aptarnavimas yra pagrindiniai faktoriai, lemiantys pirkėjų pasitenkinimą ir parduotuvių patrauklumą.“<sup>19</sup> Siekdamą gerinti klientų aptarnavimo kokybę įgyvendino inovatyvų projektą „Šypsenėlės“ keliose įmonės parduotuvių (2010–2011 m.). Pasak atsakingų įmonės darbuotojų, „šis projektas bus puiki galimybė pirkėjams vienu specialaus aparato mygtuko paspaudimu (žr. 1.4 pav.) įvertinti jiems suteiktą aptarnavimą iš karto – atsiskaitant kasose ar perkant gaminius sveriamuose skyriuose. Bendrovės atstovės teigimu, tai bus paprastas, daug laiko ir pastangų nereikalaujantis būdas pirkėjui išreikšti savo nuomonę apie jį aptarnavusio parduotuvės darbuotojo darbą“<sup>20</sup>. Šiuo aptarnaujančiojo personalo vertinimo būdu siekiama ir motyvuoti darbuotojus skirti daugiau dėmesio paslaugiam aptarnavimui. Įvaizdžio ir komunikacijos departamento direktorės teigimu, daugiausia gerų įvertinimų gavę darbuotojai bus motyvuojami papildomai.

Pasak atsakingų įmonės darbuotojų, šypsenėlių projektas – veiksminga priemonė, leidžianti įvertinti padėtį. Gauti rezultatai leidžia įvertinti ne tik darbuotojus, bet ir palyginti skirtingų parduotuvių rezultatus. Atsakingų įmonės darbuotojų teigimu, sveriamų prekių skyriuose pirkėjai menkiau patenkinti aptarnavimu, o kasose – aptarnavimas vertinamas gerai. „Šypsenėlių projektas mums naudingas tuo, kad leidžia išvelgti, kaip galime pasi-

<sup>18</sup> Verslo valdymo sistemų gido interneto svetainė „Informacinės technologijos“ įdiegė „Oracle“ personalo valdymo sistemą AB „Mažeikių nafta“ [žiūrėta 2012-01-11]. <<http://www.vvsgidas.lt>>.

<sup>19</sup> UAB „Maxima LT“ interneto svetainė: <http://www.maxima.lt/apie-imone/ka-veikiame/maxima-parduotuviu-tinklas> [žiūrėta 2012-09-08].

<sup>20</sup> UAB „Maxima LT“ interneto svetainė: <http://www.maxima.lt/news/163/45/-Akropolis-MAXIMOJE-idiegta-inovatyvi-aptarnavimo-vertinimo-sistema> [žiūrėta 2012-11-10].

tempti, – pasakoja tinklo direktorė. – Galime išskirti skyrius, kasas, mėnesio, savaitės dienas ir net valandas, kai pirkėjų pasitenkinimas mažiausias, ir atskleisti priežastis, kodėl mus vertina prasčiau.<sup>21</sup> Nekilo didelių problemų pirkėjams išaiškinti mygtukų paskirtį, greta jų buvo pateikiami išaiškinimai ir įvairiomis užsienio kalbomis.



Žalia šypsosenėlė rodo, kad pirkėjas aptarnavimu patenkintas.



Geltonas neutralus veidelis žymi vidutinišką aptarnavinimą.



Raudonas liūdnas veidelis reiškia, kad pirkėjui aptarnavimas nepatiko.

1.4 pav. „Maximos LT“ naudojamas vertinimas

Tačiau šis projektas buvo vertinamas prieštaringai. „Samdomų darbuotojų profesinės sąjungos (SAMPRO) atstovų nuomone, šia sistema siekiama paversti darbuotojus robotais, kurie gaudami minimalų atlyginimą, dirbdami viršvalandžius, dar bus priversti pro sukastus dantis šypsotis. Reaguodama į šią programą SAMPRO kreipėsi į institucijas dėl psichosocialinės rizikos vertinimo „Maximose“ iniciavimo.“<sup>22</sup>

Įvairių įmonių darbuotojus vienijančios profesinės sąjungos nuomone, reikia ne kurti sistemas kontroliuojančias darbuotojų emocijas, o gerinti darbo sąlygas, kad šypsenos būtų natūralus dalykas. Pasak profesinės sąjungos, ši sistema neduos teigiamų rezultatų, nes klientai gali vertinti ir ne su darbu susijusius dalykus, tokius kaip prekių trūkumas, laukimo eilėse laikas, o mažiau gerų įvertinimų sulaukusiems darbuotojams gali būti mažinamos algos.

**AB „Lesto“ darbuotojų kasmetiniai pokalbiai.** AB „Lesto“ – Lietuvos skirstomųjų tinklų operatorius, kuris atlieka elektros energijos persiuntimą vartotojams skirstymo tinklais, atsakingi už skirstomųjų tinklų eksploatavimą, priežiūrą, valdymą, plėtojimą ir pan.<sup>23</sup>

<sup>21</sup> UAB „Maxima LT“ interneto svetainė: [www.maxima.lt/uploads/files/Maxima-pulsas-nr-12.pdf](http://www.maxima.lt/uploads/files/Maxima-pulsas-nr-12.pdf) [žiūrėta 2012-08-05].

<sup>22</sup> Profsąjungų naujienos interneto svetainė: <http://www.lprofsajungos.lt/?lang=lt&mID=1&id=3489> [žiūrėta 2012-11-15].

<sup>23</sup> AB „Lesto“ įmonės interneto svetainė: <http://www.lesto.lt/lt/apie-mus/699> [žiūrėta 2012-06-05].

Ši akcinė bendrovė savo turtu laiko darbuotojus, jų personalo politika orientuota į darbuotojų profesinių gebėjimų ugdymą bei organizacijos kultūros formavimą. Pagrindinės veiklos valdymo priemonės bendrovėje – metinis pokalbis, užtikrinantis, kad darbuotojų asmeniniai tikslai būtų keliami remiantis bendrovės tikslais. „LESTO darbuotojų skaičius (2011 m. gruodžio 31 d.) – 2 890: vadovų – 9, specialistų ir vidurinės grandies vadovų – 2 243, darbininkų – 638. <...> Darbuotojų veiklos valdymas yra vienas svarbiausių valdymo ir efektyvaus vadovavimo būdų mūsų bendrovėje, padedantis siekti organizacijos tikslų ir kurti pozityvius santykius tarp vadovų ir jų pavaldinių, leidžiantis planuoti darbuotojų karjerą ir didinti jų motyvaciją.

Metinis pokalbis leidžia įvertinti darbuotojų išsikeltų tikslų pasiekimą ir nusistatyti naujus, formuoja grįžtamojo ryšio kultūrą tarp vadovo ir pavaldinio. Jo metu aptariami ne tik tikslai, bet ir darbuotojų kompetencijos galimybės. Tikslai fiksuojami, derinami, tvirtinami, koreguojami ir vertinami elektroninėje sistemoje, jie turi būti išmatuojami, konkretūs, apibrėžti laike, pasiekiami ir motyvuojantys. Metinis pokalbis yra privalomas visiems bendrovės darbuotojams.<sup>24</sup>

Pokalbių periodiškumas padeda darbuotojams suformuluoti naujus tikslus, besirengiant pokalbiui vertinti save.

Iš pateiktų pavyzdžių matyti, kad praktikoje įmonės taiko gana įvairius vertinimo metodus, tačiau kad ir kokia būtų jų specifika, pastebima, kad darbuotojai arba joms atstovaujanti profesinės sąjungos ne visuomet palankiai vertina organizacijos vadovų iniciatyvą taikyti naujus metodus atliekant savo darbuotojų vertinimus. Būtina pabrėžti, kad, sprendžiant panašaus pobūdžio prieštaravimus, pagrindinį vaidmenį vaidina tinkamas organizacijos pasirėngimas suvaldyti pokyčius.

## **UAB „Training Expert Group“ atvejis**

### **Organizacijos veiklos ir konteksto apžvalga**

UAB „Training Expert Group“ įsteigta 2010 m. pradžioje, supratus, kad pasaulinė finansų ir ekonominė krizė yra naujų galimybių metas, priverčianti iš naujo pagalvoti apie vertybes, investicijas ir ilgalaikes perspektyvas. Buvo

<sup>24</sup> AB „Lesto“ įmonės interneto svetainė: <http://www.lesto.lt/Content/Files/1676.pdf> [žiūrėta 2012-06-05].

įvertinta aplinka, rinkos pokyčiai ir klientų galimybės, o kūrybinis mąstymas padėjo konkuruoti ir priimti rinkos iššūkius. Tik pradėjusi veiklą įmonė sugebėjo pasiūlyti tikslų, į klientą orientuotą, finansiškai prieinamą mokymų paketą, kompetentingus lektorius ir suformavo nuolatinį klientų ratą.

Organizacijos vizija – lyderiaujantys privataus ir valstybinio sektoriaus mokymų programų rengėjai. Įmonės vizija tapti lanksčia, klientų poreikius tenkinančia bendrove, kurios pagrindinė siunčiama žinutė – „mokymai pagal Jūsų poreikius“.

Misija – ugdyti smalsius, išvalgius ir moralius privataus ir valstybinio sektoriaus lyderius. Pagrindinė vertybė – mokytis ir mėgautis gaunamomis žiniomis, procesą padaryti „gyvą“. Klientams skiriama daug dėmesio, svarbu, kad jie būtų patenkinti mokymų metu gautomis žiniomis, taip pat taikydami jas kasdienėje savo veikloje. Taip įmonė prisideda prie darnus vystymosi, siūlo finansiškai prieinamus mokymus plataus profilio žmonėms.

UAB „Training Expert Group“ – mokymo bendrovė, teikianti įvairias mokymo paslaugas, išskyrus užsienio kalbos ir IT mokymus, organizuoja renginius ir konferencijas.

Mokymai orientuoti į kliento poreikius, sudaroma galimybė juos sudaryti *a la carte* principu. Rinkos kainos segmentas – vidutinis. Mokymų išlaidos diversifikuotos, jos priklauso nuo laiko trukmės, mokymų kompleksškumo, mokymų dalyvių grupių dydžio, lektorių kompetencijos ir pan. Finansavimo šaltinis – Europos Sąjungos lėšomis finansuojamų mokymų organizavimas. Įmonės veikla išskaidyta po visą šalį. Tarptautiškumo elementų yra, tačiau tai apsiriboja tik užsienio lektorių pakvietimu dėstyti, jei to pageidauja pats klientas.

UAB „Training Expert Group“ (toliau – TEG) veikla pagal ekonominės veiklos rūšių klasifikatorių – 85.5 – kitas, niekur nepriskirtas švietimas. Į šią veiklos grupę įeina bendrasis tęstinis švietimas ir profesinis mokymas bei lavinimas siekiant profesijos, pomėgių lavinimo ar tobulinimosi tikslų. Šiuo metu mokymų rinkos vertė Lietuvoje – apie 220 mln. litų (Statistikos departamento duomenys 2011–2012 m. P855, P856, išskyrus P8553: Sportinis, rekreacinis, kultūrinis ir kitas švietimas bei švietimui būdingos paslaugos, 2012 m. III ketvirčio duomenimis, veikė 482 įmonės).

Konsultavimo ir mokymo rinka Lietuvoje nėra didelė, tačiau pasižymi stipria konkurencija. Mokymų paklausa didėja, nes ekonomika atsigauna ir vis daugiau įmonių gali investuoti į mokymus ir visapusiškai darbuotojų tobu-

lėjimą. Įėjimo į mokymo rinką kliūtys nėra didelės. Konkurentai panašaus pajėgumo. Šioje rinkoje veikiančios įmonės siūlo panašius mokymo pakečius. Lektorių pasiūla ir pasirinkimas taip pat nėra didelis. Bendrovės siūlo panašaus išsilavinimo ir patirties turinčius specialistus. Tačiau didžiausia sėkmės slypi inovatyviuose mokymo metoduose. Atsižvelgdama į tai, kad dauguma bendrovių labai nesiskiria savo paslaugomis, TEG suvokia, kad norint veiksmingai konkuruoti, pasiekti daugiau klientų, sukurti pridėtinę vertę, padėti klientams tobulėjant pasiekti užsibrėžtus tikslus, reikia rinkai pasiūlyti ką nors naujo ir išskirtinio.

Patys didžiausi įmonės konkurentai „OVC consulting“, „TMD partners“, „Grand partners“. Šios įmonės teikia kompleksines konsultacijas, mokymų paslaugas, atlieka tyrimus, siūlo įvairias mokymo programas organizacijų plėtros, personalo valdymo, vadovavimo ir lyderystės, asmeninio efektyvumo, pardavimų, klientų aptarnavimo srityse. Šios įmonė siūlo savo paslaugas ir viešam, ir privačiam sektoriui. Mokymų rinkoje jos veikia daugiau kaip 10 metų, todėl turi sukaupusios didelę patirtį, sukūrusios nuolatinį klientų tinklą. Įmonės turi didžiulį įdirbį kuriant klientų ratą, todėl atsitiktinių užsakymų, kokių dažnai sulaukia TEG, būna mažiau. Šios konkuruojančios įmonės turi nemažai tarptautinių partnerių, kurie padeda bendrovėms kurti naujas mokymo programas ir pan.

TEG konkuruoja ne tik su kitomis mokymo įmonėmis. Egzistuoja ir mokymo substitutai – individualus mokymasis, knygos, nuotoliniai mokymai, asmeniniai treneriai.

Substitutai tampa populiarūs, ypač tarp įmonių vadovų, kurie samdo juos siekdami tobulėti asmeniškai.

TEG niša – valstybės tarnautojų, savivaldybių įstaigų ir savivaldybių administracijų darbuotojų mokymų organizavimas. Šiandieninis TEG klientas yra viešas sektorius. Šis sektorius priklauso nuo valstybės biudžeto ir Europos fondų skiriamos paramos. Įmonė nori plėsti verslą ir pasiūlyti nuotolinį mokymąsi. Ši mokymosi rūšis pasiektų ne tik viešojo, privataus sektoriaus įmones, tačiau būtų prieinama ir plačiajai visuomenei. Kadangi TEG neturi daug patirties darbe su privačiu sektoriumi, pagrindinis trūkumas yra privataus sektoriaus klientų stoka, nelabai žinomas įmonės vardas.

Visi UAB „Training Expert Group“ darbuotojai turi aukštąją universitetinį išsilavinimą, savo žinias nuolat tobulina kvalifikacijos kėlimo kursuose, turi daugiau nei dvejų metų darbo patirtį mokymų organizavimo

sirtyje. Komanda yra jauna, lanksti, ambicinga ir veikia be formalių taisyklių. Darbuotojai atviri naujovėms ir iššūkiams, inovatyvios paslaugos ar technologijos yra labai skatinamos. Įmonė turi platų lektorių, mokymo įstaigų – partnerių tinklą, aktyviai veikia Mokslo, žinių ir verslo grupėje

Įmonės veiklos rodikliai yra nuolat stebimi, nagrinėjami. Daug dėmesio skiriama veiklai planuoti. Atliekant tyrimą įmonėje dirbo 8 darbuotojai, atėjus ekonomikos sunkmečiui Lietuvoje šis skaičius sumažėjo. UAB „Training Expert Group“ yra pelno siekiantis juridinis asmuo, tad šis rodiklis leidžia analizuoti rinką, investuoti į įmonės darbuotojų mokymus, teikiamų paslaugų kokybę, užtikrinti augimą. Kadangi įmonė dalyvauja viešuosiuose konkursuose, beveik kiekvieną kartą teikdama pasiūlymą turi viešai parodyti savo ekonominius ir techninius pajėgumus kokybiškai teikti paslaugas: vidutines metines veiklos pajamas, įvykdytų sutarčių vertę, skaičių, apmokytų dalyvių skaičių, pateikti atsiliėpimus apie įvykdytas sutartis. Teikti mokymo paslaugas viešojo sektoriaus darbuotojams gali tik įmonės, įtrauktos į Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų sąrašą.

Organizuodama mokymus, įmonė kelia bendrą tikslinės auditorijos žinių lygį, identifikuoja, suranda siaurų sričių ekspertus. Į Lietuvą kviečiamasi užsienio ekspertų, dalyviams sudaroma galimybė susipažinti su užsienio šalių patirtimi. Įmonė daug dėmesio skiria socialinei atsakomybei. rūpinasi darbuotojų gerove, moka jiems konkurencingą atlyginimą, atsakingai naudoja išteklius.

Pasaulis tampa vis globalesnis. Mokymų rinka taip pat peržengia valstybių sienas. Lietuvoje maža galimybių plėstis. Įmonė augti gali orientuodamasi į užsienio rinkas, ieškoti partnerių užsienio valstybėse, dalyvauti Europos Komisijos skelbiamuose mokymo paslaugų, konsultavimo konkursuose. Veikla gali būti plečiama įgyvendinus nuotolinio mokymosi idėją. Taip išplečiamas paslaugų pasiekiamumas, klientų ratas – verslo sektorius, studentai. Nuotoliniai mokymai pareikalautų investicijų į technologijas, personalo mokymo.

Svarbiausia išlikti konkurencingam ir lanksčiam rinkos poreikiams. Todėl juos nuolat reikia stebėti ir į juos reaguoti. Įmonė turi susikurti keletą konkurencinio strategijų, planuoti, kaip būti geresnei ir lankstesnei negu konkurentai.

Galimos rizikos – tai naujų konkurentų atėjimas. Taip pat veikia išoriniai veiksniai – Europos Sąjungos paramos buvimas / nebuvimas (žr. toliau atliktą įmonės išorinės aplinkos ir SSGG analizę 1.4 ir 1.5 lentelėse).

**1.4 lentelė.** Tiriamos organizacijos aplinkos analizė (parengta pagal gautą iš įmonės informaciją)

<b>Įmonės aplinkos analizė</b>	
<b><i>Technologinė aplinka</i></b>	<b><i>Politinė aplinka</i></b>
<p>Nuotoliniai mokymai galėtų tapti nauja mada.</p> <p>TEG idėjos platinamos naudojant internetą, <i>facebook</i> ir kitus socialinius tinklus.</p> <p>Konkurentai gali kopijuoti idėjas pasinaudodami internetinėmis priemonėmis.</p>	<p>Didžiausia pelno dalį įmonė sukuria iš europinių fondų finansuojamų projektų, todėl įmonės pajamos priklauso nuo Europos institucijų politinių sprendimų dėl finansavimo.</p> <p>Pridėtinės vertės mokestis nėra mokamas už mokymo paslaugas, kurios perkamos darbuotojų kvalifikacijai tobulinti. Šie pasikeitimai taip pat lemia įmonės veiklą.</p> <p>Įmonė naudoja Lietuvos darbo biržos paslaugomis. Samdydama Darbo biržoje registruotus asmenis, įmonė tam tikrą laiką tarpą gauna 50 proc. darbuotojo darbo užmokesčio kompensavimą. Pasikeitus Vyriausybės politikai, įmonė negalėtų pasinaudoti šia lengvata.</p>
<b><i>Socialinė / kultūrinė aplinka</i></b>	<b><i>Ekonominė aplinka</i></b>
<p>Didelė jaunų, kvalifikuotų žmonių emigracija. Įmonė susiduria su kvalifikuotų lektorių trūkumu.</p> <p>Lietuvoje įmonės darbuotojų mokymai tampa populiarūs ir traktuojami kaip bendrovės kultūros dalis.</p>	<p>Finansinės krizės metu įmonės susiduria su sunkumais ir taupo mokymų sąskaita.</p> <p>Didelės palūkanų normos pasunkina paskolų išdavimą jaunosms įmonėms.</p>
<b><i>Teisinė aplinka</i></b>	<b><i>Ekologinė aplinka</i></b>
<p>Norint mokyti valstybės tarnautojus, įmonės turi atitikti teisės aktuose nustatytus reikalavimus, būti įrašytos į valstybės tarnautojus galinčių mokyti įmonių sąrašą.</p>	<p>Įmonė nedaro didelio tiesioginio poveikio aplinkai ir jos ekologinis pėdsakas yra mažas. Įmonės darbuotojams diegiamas supratimas apie aplinkos tausojimą taupant popierių, elektros energiją.</p>

**1.5 lentelė.** Tiriamos organizacijos SSGG analizė (parengta pagal gautą iš įmonės informaciją)

<b>SSGG analizė</b>	
<b><i>Stiprybės</i></b>	<b><i>Galimybės</i></b>
<p>Kokybiški seminarai</p> <p>Platus mokymų temų sąrašas</p> <p>Neaukštos kainos</p> <p>Priklausymai grupei</p> <p>Nuotoliniai mokymai</p>	<p>Nauja rinka (geografinė, paslaugų, klientų segmento)</p> <p>Europos Sąjungos fondai</p>

<i>Silpnybės</i>	<i>Grėsmės</i>
Trūksta kompetentingų darbuotojų Mažai žinomas įmonės pavadinimas Nuolatinė lektorių kaita Klientų valdymo sistema	Stipri šio segmento konkurencija Nauji įvedami mokesčiai Teisės aktų, reglamentuojančių mokymų vedimą, greita kaita

Tyrimo atlikimo metu įmonėje dirbo 8 žmonės. Komunikacija įmonės viduje yra atvira, tiesioginė ir draugiška. Visi darbuotojai laisvai reiškia savo nuomonę, siūlo inovacinius sprendimus. Visi darbuotojai įtraukti į sprendimų priėmimo procesą. Dėl to verslo atmosfera labai inovatyvi ir atvira. Pagrindinės vertybės apima sistemišką mąstymą, atvirumą naujovėms, patirčiai, žinioms, viso gyvenimo mokymuisi, tobulėjimui, rezultato siekimui, kliento poreikių analizei. Kolegos ir partneriai orientuoti į kokybę, darnų bendradarbiavimą. TEG siekia būti motyvuojančiu darbdaviu. Įmonės vadovė tiki, kad organizacija, turėdama savo vidinę kultūrą, gali motyvuoti ir įkvėpti darbuotojus. Todėl įmonės vidinės kultūros formavimui teikiama daug dėmesio. Pagrindiniai TEG vidinės kultūros aspektai: visi darbuotojai yra skatinami išreikšti savo nusistatymus, įsitikinimus, skundus. TEG siekia darbuotojų tikslus paversti įmonės tikslais ir *vice versa*.

Pagrindinė UAB „Training expert group“ vertybė – mokymasis visą gyvenimą, todėl įmonė skatina darbuotojų mokymąsi. Įmonės biure daug knygų apie sėkmę, įkvėpimą ir pan. Darbuotojams siūloma galimybė dalyvauti mokymuose, seminaruose jiems aktualia tema. TEG – jauna įmonė, todėl jos kultūra dar formuojasi ir yra kuriama kasdien.

Įmonė teikia ganėtinai įvairias paslaugas: rengia įgūdžių tobulinimo programas; organizuoja mokymus ir konferencijas valstybės tarnautojams, savivaldybių įstaigų, administracijų darbuotojams; konsultuoja viešųjų pirkimų, organizacijos valdymo klausimais. Taip pat siūlo didelę naujų mokymų programų įvairovę. Tai: viešųjų pirkimų organizavimas, pirkimo sutarčių sudarymas ir administravimas; projektų valdymas ir biudžetas; pirkimų projektuose ypatumai; projekto įgyvendinimo nuostatos, priežiūra ir atsakomybė; struktūrinių fondų administravimas Lietuvoje, projektų finansavimo procesas Lietuvoje; projektų vertinimas ir atranka; įtaigaus kalbėjimo įgūdžiai; bendravimo įgūdžiai; bendravimas su žiniasklaida; darbas komandoje; analitinis ir kūrybinis mąstymas; vadovavimas diskusijoms ir susirinkimams; personalo valdymas viešojo administravimo įstaigoje;

efektyvus laiko planavimas; darbo laiko valdymas; konfliktų ir streso valdymas; pasitikėjimo savimi lavinimas ir asmeninio efektyvumo ugdymas; tarnybinis protokolas, etiketas, protokolas ir diplomatija, derybų vedimas; strateginio planavimo principai; strateginių tikslų įgyvendinimo stebėseną, kontrolė ir atsakomybė; strategija ir organizacijos struktūra; operatyvinis veiklos planavimas; norminių teisės aktų rengimas ir derinimas; įstatymų ir kitų teisės aktų rengimo naujovės ir taisyklių taikymo praktikoje gebėjimų gerinimas; darbo teisė; Europos žmogaus teisių konvencijos aiškinimas ir taikymas; regionų plėtros planų rengimo įgūdžių stiprinimas; finansų valdymas; valstybės ir savivaldybių turto valdymas, naudojimas ir disponavimas juo; viešojo sektoriaus finansų standarto taikymas savivaldybės tarybai pavaldžiose biudžetinėse įstaigose ir kitos.

Dalis siūlomų įmonė programų yra įregistruotos Valstybės tarnybos departamente prie Vidaus reikalų ministerijos: Europos Sąjungos struktūrinių fondų programavimo, administravimo, regioninės dimensijos projektų identifikavimo, vertinimo ir atrankos, projektų valdymo įgūdžių lavinimas; Vadovų darbo efektyvumo įgūdžių stiprinimo mokymai; Komandos formavimo įgūdžių stiprinimo mokymai; Bendravimo su žiniasklaida įgūdžių stiprinimo mokymai; Tarpžinybinio bendradarbiavimo gebėjimų lavinimas; Pranešimų rengimo įgūdžių lavinimas; Analitinio mąstymo taikymo gebėjimų stiprinimas; Strateginio planavimo įgūdžių stiprinimas; Kompiuterinio raštingumo ECDL kursai; Konstruktyvaus problemų sprendimo ir konfliktų valdymo kursai; Viešieji pirkimai; Dokumentų rengimo ir tvarkymo naujovės; Vaiko teisių interesų gynimas ir atstovavimas teismuose bei kitose institucijose, teismų praktika vaikų teisių apsaugos srityje, šeimos teisė; Statybos, žemės teisė. Teritorijų planavimas; Sutarčių teisė; Administracinės teisės ir administracinės teisenos aktualijos, teismų praktika; Civilinės, civilinio proceso teisės aktualijos, teismų praktika; Tarptautinio bendradarbiavimo pagrindai; Tarptautinės sutartys ir tarptautinis bendradarbiavimas; Efektyvių sprendimų paieška, užduočių atlikimas visoje organizacijoje ir atskiroje komandoje, siekiant institucijos strateginių tikslų; Finansinių išteklių valdymas; Europos Sąjungos paramos administravimas 2007–2013 m.<sup>25</sup>

Kaip matyti iš pateiktos informacijos, įmonės veikla labai plati, todėl organizacijos darbuotojams nuolatos tenka didžiulė atsakomybė vykdant plataus profilio darbo užduotis ir siekiant įvairiapusių keliamų tikslų.

<sup>25</sup> Valstybės tarnybos departamento internetinė svetainė: <http://www.vtd.lt> [žiūrėta 2012-12-10].

## Atvejo tyrimo metodologija

Siekiant nustatyti sėkmingos vadybos prielaidas tiriamojoje organizacijoje, buvo atlikti kiekybiniai ir kokybiniai tyrimai taikant anketinės apklausos bei struktūrizuoto interviu metodus. Kiekybinis tyrimas buvo pasirinktas todėl, kad pagrindinė kiekybinių tyrimų paskirtis – objekto požymių aiškinimasis ir prognozavimas, siekimas statistiškai pagrįsti esminius objekto požymius, priežastinius reiškinių ryšius, jo funkcionavimo veiksnius (Žukauskienė, 2008). Kiekybinė analizė paremta skaičiais ir sisteminiais, statistiniais jų ryšiais, o tyrimo duomenys dažniausiai pateikiami lentelėse. Tai reiškia, kad subjektams suteikiamos įvairių kintamų dydžių reikšmės, todėl bendros kiekybinės analizės principas yra labai panašus į gamtos mokslų eksperimentą: tyrimas pradedamas hipotezės formulavimu darant prielaidą, jog nepriklausomas kintamasis turi poveikį priklausomam kintamajam (Kardelis, 2002). Populiariausias ir plačiausiai taikomas kiekybinis tyrimo metodas yra apklausa. Taikant šį metodą per trumpą laiką ir esant nedidelėms lėšų sąnaudoms galima apklausti daug respondentų. Apklauso metodas lengvai formalizuojamas – tai palengvina surinktų duomenų analizę. Empirinis tyrimas įmonėje buvo atliktas 2011–2012 metais. Tyrimo pradžioje anoniminės apklausos būdu buvo surinkti duomenys pagal specialiai tam parengtą anketą (klausimai pateikti 1.6 lentelėje). Anketa sudaryta vadovaujantis bendromis anketos ruošimo rekomendacijomis (Kardelis, 2002). Anketoje buvo 10 klausimų: du iš jų buvo bendro pobūdžio, aštuoni – susiję su vertinimo procesu. Atsakymai į anketos klausimus buvo koduojami penkiabalėje Likerto skalėje.<sup>26</sup> Joje respondentų atsakymai „Visiškai sutinku“ ir „Visiškai nesutinku“ žymėjo priešingus skalės poliuis. Atitinkamai atsakymui „Visiškai sutinku“ suteiktas vertinimas „5“, o „Visiškai nesutinku“ – „1“. Tarpiniai atsakymai – „Nesutinku“, „Nei sutinku, nei nesutinku“ ir „Sutinku“ buvo vertinami 2, 3 ir 4 balais.

<sup>26</sup> Kuriamą santykiu 4:1 (– – 0 + +). Kiekvienas teiginys įvertinamas 5 balų skale. Tiriamojo prašoma kiekvienam teiginiui pasirinkti vieną atsakymo variantą.

**1.6 lentelė.** Tiriamosios organizacijos darbuotojų apklausos anketos klausimai

Klausimai
1. Įmonės vadovybė tinkamai informuoja darbuotojus apie verslo tikslus, įmonės politiką ir strategiją
2. Man yra suteikiama galimybė dalyvauti mokymuose tiek, kiek to reikia darbui
3. Darbo atlikimo vertinimas man asocijuojasi su konstruktyvia kritika ir pasiūlymais, kaip pagerinti darbą
4. Vertinimo metu gauta informacija aptariama asmeniškai su manimi, todėl žinau, kaip vertinamas mano darbas
5. Metinį pokalbį atlieka tiesioginis vadovas. Jis geriausiai išmano man keliamus reikalavimus bei darbo specifiką
6. Personalo vertinimo pokalbyje apžvelgiamas mano praėjusių metų tikslų įgyvendinimas (didžiausi pasiekimai, tobulintinos sritys)
7. Personalo vertinimo pokalbyje aptariami mano ateinančių metų lūkesčiai ir tikslai, mokymosi poreikiai
8. Mane iš anksto informuoja apie numatomą darbo atlikimo vertinimo pokalbį
9. Įmonėje personalo vertinimas nėra tik formalumas
10. Vadovo pokalbis su manimi neapsiriboja vien gautos veiklos rezultatų aptarimu

2011 m. rugsėjį–spalį buvo apklausti visi įmonėje dirbantys darbuotojai (kartu su vadovu iš viso 9 asmenys). Tyrimo rezultatai apibendrintai vaizduojami 1.7 lentelėje. Gautos tyrimo išvados ir jų pagrindu suformuluotos rekomendacijos buvo pateiktos įmonės vadovei.

**1.7 lentelė.** 2011 m. rugsėjo–spalio apklausos duomenys

Eil. nr.	Veiksny	Veiksnių įvertinimo balų suma	Mažiausia veiksnių įvertinimo reikšmė	Didžiausia veiksnių įvertinimo reikšmė
1.	Įmonės vadovybė tinkamai informuoja darbuotojus apie verslo tikslus, įmonės politiką ir strategiją	25	2	4
2.	Man suteikiama galimybė dalyvauti mokymuose tiek, kiek to reikia darbui	25	2	4
3.	Darbo atlikimo vertinimas man asocijuojasi su konstruktyvia kritika ir pasiūlymais, kaip pagerinti darbą	16	1	3
4.	Vertinimo metu gauta informacija aptariama individualiai su manimi, todėl žinau, kaip vertinamas mano darbas	17	1	3

5.	Metinį pokalbį atlieka tiesioginis vadovas. Jis geriausiai išmano man keliamus reikalavimus bei darbo specifiką	13	1	3
6.	Personalo vertinimo pokalbyje apžvelgiamas mano praėjusių metų tikslų įgyvendinimas (didžiausi pasiekimai, tobulintinos sritys)	18	1	4
7.	Personalo vertinimo pokalbyje aptariami mano ateinančių metų lūkesčiai ir tikslai, mokymosi poreikiai	16	1	3
8.	Mane iš anksto informuoja apie numatomą darbo atlikimo vertinimo pokalbį	23	2	4
9.	Įmonėje personalo vertinimas nėra tik formalumas	15	1	3
10.	Vadovo pokalbis su manimi neapsiriboja vien gautos veiklos rezultatų aptarimu	15	1	3

Pagal pateiktas rekomendacijas 2011–2012 m. tiriamoji įmonė atliko darbuotojų vertinimo proceso pakeitimus.

2012 m. lapkritį parengtas struktūrizuotas interviu, paremtas ankstesnio tyrimo anketa bei gautais rezultatais. Interviu atliktas 2012 m. gruodį. Galutiniai tyrimo rezultatai apdoroti ir apibendrinti 2013 metų sausį. Jie ir pateikiami toliau skyriuje.

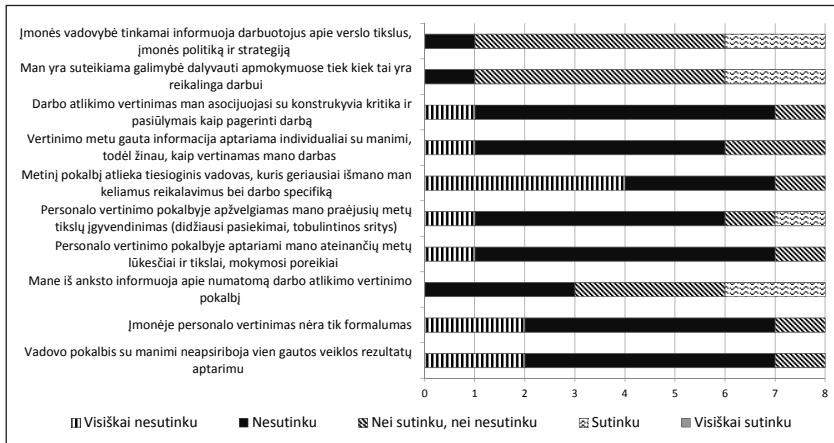
Tyrimų duomenys buvo nagrinėjami statistinės analizės ir duomenų apdorojimo programa SPSS (versija 17.00) ir *Microsoft Excel* programa. Apdorojant duomenis įvertintas gautų rezultatų reikšmingumas. Duomenys laikomi statistiškai reikšmingais, jei  $p < 0,05$ .

### **Darbuotojų vertinimo padėtis iki pakeitimų**

Suprantama, kad beveik kiekvienas geras vadovas stengiasi sukurti tokią aplinką savo organizacijoje, kad joje darbuotojai jaustųsi gerai ir būtų produktyvūs didindami organizacijos pelną. Tačiau, norint tai padaryti, reikia vienu metu valdyti daug kintamųjų, žinoti, kaip darbuotojai vertina organizaciją, savo darbo vietą, kokių konkrečių įgūdžių jiems trūksta, kas juos motyvuoja, kas padėtų veiksmingiau dirbti, kokie jų lūkesčiai ir ateities planai padeda tai pasiekti greičiau. Į šiuos kylančius klausimus vadovui padeda atsakyti atliekamas darbuotojų vertinimas.

Anoniminės apklausos būdu nustatytos tam tikros problemos, dėl kurių vadovybė nesurinko išsamios informacijos iš darbuotojų jų veiklos

vertinimo metu ir dėl to negalėjo imtis veiksmų, leidžiančių padidinti darbuotojų darbo efektyvumą. 1.5 paveikslas vaizduoja 2011 m. įmonėje egzistavusios darbuotojų vertinimo sistemos bruožus.



1.5 pav. Darbuotojų vertinimo sistema įmonėje 2011 m.

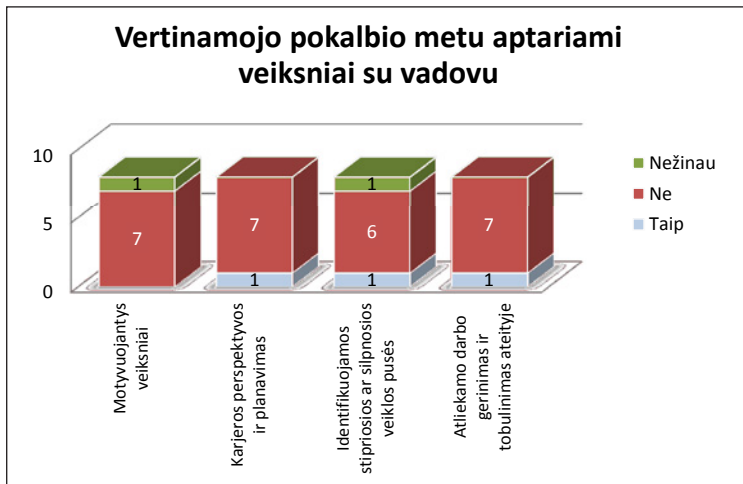
Nustatytos tokios veiksmingą vertinimą blokuojančios priežastys:

### 1. Vertinimo procesas prilygintas vadovo pokalbiui su darbuotoju.

Vadovo ir pavaldinio pokalbis apsiribodavo veiklos rezultatų aptarimu bei informacijos apie tai, kaip darbuotojui sekėsi atlikti jam pavestas darbo užduotis, pasiekti keliamus tikslus, surinkimu. Pokalbis tradiciškai vykdavo metų pabaigoje ir galutiniai kalendoriniai veiklos rezultatai jau būdavo pakankamai žinomi.

2. **Grįžtamojo ryšio nebuvimas.** Sprendžiant iš tyrimo metu surinktos informacijos, vertinimo procese nebuvo grįžtamojo ryšio, nes per pokalbį nebuvo kalbama apie darbuotojus motyvuojančius veiksmus, darbuotojų karjeros poreikių nustatymą ir planavimą, nebuvo nustatomos darbuotojo veiklos pranašumai ir trūkumai bei numatoma, kaip darbuotojo darbas turėtų būti gerinamas ir tobulinamas ateityje (žr. 1.6 pav.). Visų šių aspektų pokalbio metu vadovas neaptardavo su savo darbuotojais, o sprendimą, kaip pasielgti su įvertintu darbuotoju (pakelti ar pamažinti jam atlyginimą, skirti ar nuimti priedą, perkleti į kitas pareigas ir pan.) priimdavo savarankiškai po vertinimo.

3. **Netinkamas darbuotojų vertinimo tikslo suvokimas.** Darbuotojai atliekamą vertinimą aiškino kaip formalumą, o organizacijos vadovybė – kaip madingą personalo valdymo tendenciją. Pats metinis vertinimas darbuotojams dažniausiai asocijavosi su kritika, baime, kad paaiškės, jog kažkas dirba nepakankamai gerai, ir už tai sulauks neigiamų padarinių (bus nubaustas finansiškai ar praras karjeros galimybes). Todėl pats vertinimo procesas vykdavo paviršutiniškai, atmetinai ir laukiama vertinimo kokybė nebuvo pasiekama ne tik dėl įmonės vadovybės, bet ir dėl pačių darbuotojų kaltės.



1.6 pav. Vertinamojo pokalbio turinys 2011 m.

### Darbuotojų vertinimo pakeitimai ir jų poveikis

Apklausoje metu išaiškėjusios problemos ir ekspertų pateiktos rekomendacijos, kaip jos galėtų būti išspręstos, organizacijos vadovybės buvo dėmesingai įvertintos ir tapo organizacinių pokyčių paspirtimi.

Organizacijos vadovybė siekė daugiau – ne tik pagerinti darbuotojų veiklos vertinimo kokybę, bet ir įvardyti, kas įmonei teiktų pranašumo. Kadangi įmonės produktų (mokymo programų) ir paslaugų (mokymų ir konsultacijų) kokybė ir konkurencingumas priklauso nuo darbuotojų kūrybiškumo ir motyvacijos, buvo nuspręsta pasirūpinti pirmiausia personalo valdymo efektyvumu žvelgiant į šią užduotį platesniame, įmonės sėkmingos vadybos veiksmų kontekste.

Pagal naująją praktiką rengdamiesi metiniam pokalbiui vadovai nusistatydavo konkrečius tikslus ir pagal juos ruošdavo klausimus darbuotojams. Pvz., iškėlus tikslą išsiaiškinti darbuotojų kvalifikacijos kėlimo poreikius, reikėdavo ne tik išsiaiškinti kiekvieno darbuotojo pageidavimus, kuriuos seminarus, kvalifikacijos kėlimo kursus jis pageidautų lankyti, bet ir šie darbuotojų norai būdavo susiejami su organizacijos lūkesčiais (ko ji tikisi iš šio darbuotojo), keliamais tikslais, misija, vizija bei paties darbuotojo darbo sutartyje nurodytų funkcijomis, darbo santykių ribomis. Visa tai būdavo nagrinėjama per kitas personalo valdymo sistemas (atranką, motyvavimo priemones ir t. t.). Taip buvo siekiama bendro, abiems pusėms naudingo sprendimo. Pavyzdžiui, iš darbuotojo pageidaujamų seminarų organizacija pasiūlydavo vykti į tuos, kurie būtų naudingiausi ir pačiai organizacijai. Priimant sprendimą, buvo svarbu atsižvelgti į darbuotojo pageidavimus.

Kita rekomendacija, kuri buvo pradėta įgyvendinti, tai vadovo atvirumas: per pokalbį jis atskleisdavo savo lūkesčius, ko tikisi organizacija iš darbuotojo, kokias jo savybes arba gebėjimus labiausiai vertina. Taip vadovas ir pats gaudavo naudingos informacijos, t. y. sužinodavo, ko darbuotojas tikisi iš organizacijos, kokius tikslus sau kelia. Seniau atliekant vertinimą darbuotojai nebuvo klausiami apie jiems ir organizacijai keliamus tikslus, o patobulinto vertinimo metu tai yra daroma. Taigi tikslinio valdymo teorijos (MBO) idėjos kiek įmanoma priartinamos prie praktikos.<sup>27</sup> Per pokalbį vadovas stengdavosi išsiaiškinti, ar jo darbuotojas žino pagrindinį įmonės tikslą, jam (jo pareigybei) keliamus tikslus. Taip pat būdavo aptariama, kaip juos veiksmingiau pasiekti, ko konkrečiai iš darbuotojo tikisi vadovas, organizacija.

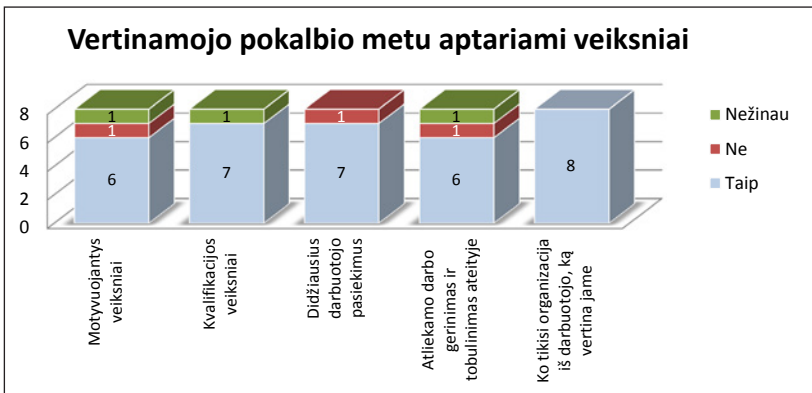
Ši praktika leido pradėti formuoti grįžtamąjį ryšį ir sutvirtinti abipusį komunikacijos procesą. Svarbu, kad padidėjo darbuotojų informuotumas: juk esant nepakankamai komunikacijai kai kurie dalykai darbuotojams gali būti ir nežinomi, nors vadovams jie gali būti savaime suprantami. Dalindamiesi informacija, darbuotojai pradėjo geriau suvokti, ko iš jų norima, kaip to pasiekti, koks elgesys ir pasiekimai vertinami teigiamai ir t. t. Disponuodamas visa informacija, darbuotojas jaučiasi labiau užtikrintas dėl savo veiksmų, o tai savo ruožtu didina jo motyvaciją siekti geresnių rezultatų.

<sup>27</sup> Autoriaus pastaba: Tikslinio valdymo teorija (MBO) teigia, kad darbuotojai tik tuomet dirbs veiksmingai organizacijose, kai savo tikslus matys, suvoks bendrame organizacijos „tikslų medyje“.

Kita ekspertų rekomendacija, pateikta vadovams, buvo negailėti laiko vertinimo pokalbiams. Anksčiau vadovai pabrėžė esą labai užsiėmę, todėl kiekvienam darbuotojui skirti po keletą valandų negali. Vienas vertinamasis pokalbis vidutiniškai trukdavo 10–20 minučių. Tačiau, laikydamiesi naujo požiūrio į darbuotojų vertinimą, vadovai nusprendavo, kada atliks vertinimą, ir apie tai iš anksto informuodavo kolektyvą, kad darbuotojai galėtų tinkamai jam pasirengti. Įvertinus įmonės veiklos mastą, darbuotojų vertinimas buvo perkeltas iš sausio į birželį. Renkantis tinkamą laiką vadovybė atsižvelgė taip pat į darbuotojų pageidavimus.

Įvesti ir procedūriniai pakeitimai. Anksčiau vertinamąjį pokalbį su darbuotoju atlikdavo organizacijos direktorius arba jo paskirtas asmuo. Tačiau, paisant eksperto rekomendacijų, pokalbį pradėjo organizuoti darbuotojo tiesioginis vadovas (pvz., projektų grupės arba mokymų grupės vadovas). Jis tiesiogiai bendraudavo su kiekvienu savo darbuotoju, todėl gerai juos pažinojo, išmanė jiems keliamus reikalavimus, darbo specifiką, aktualijas.

Vadovai, kuriems buvo patikėta įvertinti savo darbuotojus, prieš pokalbį parengdavo vertinimo anketą. Ją turėjo užpildyti ir darbuotojai, ir su jų darbu susiję vadovai. Vėliau anketų rezultatai buvo naudojami kaip pokalbio pagrindas. Be kitų svarbių darbo veiklų klausimų, į anketą buvo įtraukti taip pat klausimai apie darbuotojo praėjusių metų tikslų įgyvendinimą, tobulintinas sritis, didžiausius pasiekimus, kvalifikacijos kėlimo poreikius, esmines darbuotojo kompetencijas, ateinančių metų lūkesčius ir tikslus (žr. 1.7 pav.).



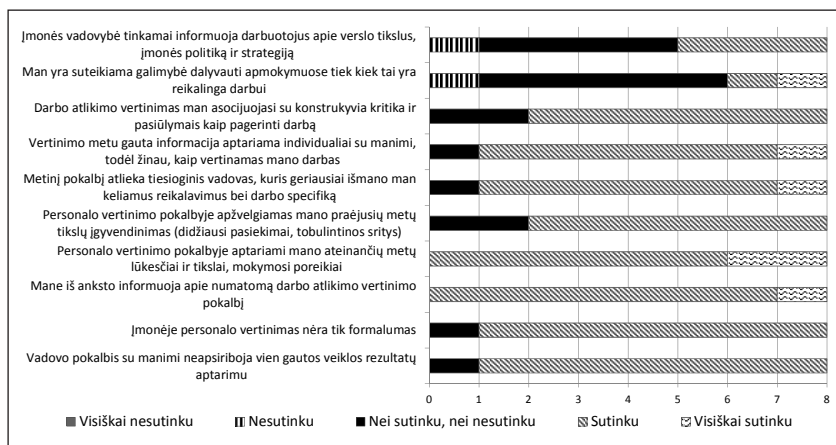
1.7 pav. Vertinamojo pokalbio turinys 2012 m.

Darbuotojų vertinimo sistemos tyrimą atlikęs ir jos pokyčių įgyvendinimą stebintis konsultantas rekomendavo, kad pokalbių metu vadovai pabrėžtų savo darbuotojų teigiamus pokyčius ir pasiekimus, kurie suteikė naudą organizacijai. Svarbu tai, kad vertinimo pokalbis buvo perkeltas iš vadovo kabineto į kavinę ir vykdavo po darbo valandų, todėl draugiška aplinka skatindavo neformalų, atviresnį bendravimą. Savo pastabas ir iš anketų gautą informaciją vadovai pristatydavo be vertinimų pateikdami faktus ir darbuotojų elgesio atvejus. Taip pat jie ėmė mokytis vertinamojo pokalbio metu ne ieškoti kaltų, o analizuoti nesėkmių priežastis ir su vertinamu darbuotoju aptarti konkrečias galimybes, kaip ateityje būtų galima užkirsti kelią panašioms problemoms. Pokalbio metu buvo siekiama apibrėžti sritį, kurioje darbuotojui reikėtų tobulėti, skatinama pateikti savų pageidavimų bei pasiūlymų. Be to, vadovai stengėsi įgyvendinti darbuotojų pasiūlymus ir idėjas. Tai neabejotinai sustiprino darbuotojų motyvaciją siekti organizacijos tikslų.

Atsižvelgiant į ekspertines rekomendacijas, vertinamojo pokalbio pabaigoje imta aptarti su darbuotojais, ko reikia, kad jie taptų dar geresniais darbuotojais, bendrai ieškota atsakymų į klausimus, ką darbuotojai turėtų pradėti daryti ar nustoti daryti? Drauge buvo sudaromas detalus planas, kuriame atsispindėjo, kokie darbuotojų įgūdžiai ateityje bus lavinami ir kokie metodai tam bus pasitelkti (pvz., savarankiškas švietimas, bendradarbių pagalba, stažuotės ir pan.).

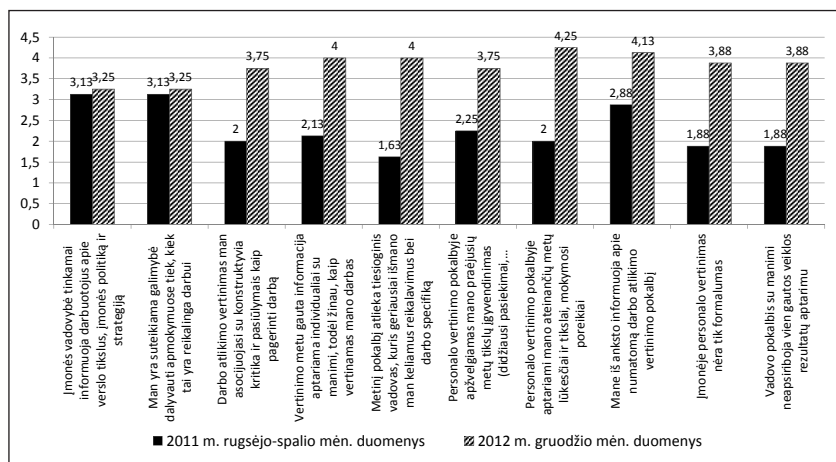
Pokalbis buvo baigiamas kartu su vertinamais darbuotojais suformuluojant konkrečius ateinančių metų tikslus.

Aptartos naujovės įmonės vadovybės buvo diegiamos 2011 m. gruodį–2012 m. lapkritį 2012 m. gruodį atliktas struktūrizuotas darbuotojų interviu parodė, kokia linkme pasikeitė personalo vertinimo praktika. Taip pat paaiškėjo, kad iš esmės pasikeitė darbuotojų požiūris į jų veiklos vertinimą, komunikaciją, problemų sprendimą (žr. 1.8 pav.)



1.8 pav. Darbuotojų požiūris į vertinamąjį pokalbį 2012 m.

Kad būtų galima palyginti, toliau pateiktame grafike apskaičiuoti 2011 m. ir 2012 m. apklausų duomenų vidurkių įverčiai ir pokyčiai pavaizduoti grafiškai.



1.9 pav. Vidurkių įverčiai 2011–2012 m.

Neformaliai pasikalbėjus su darbuotojais 2013 m., buvo matyti tos pačios 2012 m. nustatytos teigiamos tendencijos. Kokių nors neigiamų efek-

tų darbuotojų vertinimo procese neatsirado, todėl laikytina, kad pokyčiai 2011–2012 m. buvo sėkmingi.

## Išvados

Empirinis tyrimas parodė, kad, norint kokybiškai įgyvendinti darbuotojų vertinimą, reikia sukurti tam tvirtą pagrindą: 1) turėti aukštos kvalifikacijos vadovų, kurie siektų geresnių organizacijos ir vertinamųjų darbuotojų darbo rezultatų bei nebijotų pokyčių, 2) turėti kvalifikuotą personalą, 3) nuolatos tobulinti organizacijos procesus, nepamirštant organizacijos vidinės kultūros ir mikroklimato.

Vis dėlto svarbiausia tyrimo išvada yra ta, kad organizacijoje keičiant vadybos praktiką vienoje srityje, tuo pat metu savaime keičiasi ir kitos. Pabrėžtina, jog neįmanoma daryti poveikio tik vienam įmonės veiklos aspektui arba vienai organizacijos valdymo posistemai. Poveikis vienu metu turėtų tikslingai būti daromas kelioms arba daugumai posistemų. Tai leistų reikšmingai pagerinti bendrą organizacijos efektyvumą. Kitaip tariant, siekiant pokyčių tik vienoje srityje, neplanuoti kitų sričių pokyčiai gali būti ne tik netikėti, bet ir organizacijai žalingi. Sisteminiis požiūris į organizacijos valdymą šiais laikais neginčytinai svarbus, jei organizacija turi užsibrėžusi tolimą savo veiklos horizontą. Būtina nuolat atlikti bent minimalius organizacijos kaip sistemos tyrimus (morfologiniu, procesualiniu ir funkcinio požiūriais), kurie leistų gauti svarbią informaciją apie organizacijos veiksmingumo varomąsias jėgas bei suvaržymus.

Kita vertus, UAB „Training expert group“ atvejis liudija, kad tam tikri konkretūs veiksniai daro itin reikšmingą teigiamą įtaką organizaciniams pokyčiams.

Aptikta, kad vienas pagrindinių šių veiksmų yra informacijos kokybiškumas, nes organizacijai naudojant nekokybišką informaciją priimami neveiksmingi sprendimai. Kokybiškai informacijai keliama nemažai reikalavimų – stabilumas, patikimumas, technologiskumas, objektyvumas, prieinamumas ir kiti. Vis dėlto, kalbant apie informaciją, nereikėtų pamiršti ir komunikacijos kokybės (tirtuoju atveju tarp įmonės darbuotojų bei tarp įmonės darbuotojų ir vadovybės). Kokybiškai pateikiama ir surenkama informacija, kitaip tariant, kokybiška komunikacija, yra nepakeičiamas pagrindas visapusiškai įvertinti padėtį ir priimti adekvatus sprendimus.

Kitas veiksnys – tai vadovybės palaikymas. UAB „Training expert group“ atvejis rodo, kad be vadovybės palaikymo bet kokie pokyčiai organizacijoje nebūtų galimi, todėl laikytina, kad valdyti pokyčius, diegti naujoves organizacijose galima tik tuomet, kai egzistuoja realus aukščiausios vadovybės noras ir siekis tobulinti organizacijos procesus, vadybinę praktiką, tarpasmeninius ir tarpgrupinius darbuotojų santykius ir pan.

Atvejis taip pat įrodo, kad pasikeitus vadovybės požiūriui į darbą su personalu, atsižvelgiant į darbuotojų poreikius, gerbiant jų pasiūlymus ir užtikrinant komunikacijos kokybę, teigiamai galima paveikti ne tik darbuotojus (kuriems tampa lengviau suprasti, ko iš jų tikimasi ir kaip bus įvertintos jų pastangos bei pasiekimai), bet ir personalo valdymo procesus, numatyti veiksmingas motyvavimo priemonės ir taip pagerinti organizacijos ekonomiškumo rodiklius. Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų veiklos vertinimo proceso tobulinimas teigiamai paveikė bendrą darbuotojų motyvacijos lygį, sukūrė palankesnę mikroklimatą, sustiprino organizacijos kultūrą.

Kita iš atlikto tyrimo išplaukianti svarbi išvada yra susijusi su organizacijos bei jos narių tobulėjimo klausimu. Tirtoji organizacija šioje srityje vis dar turi pasitempti, ir tai tik parodo, kad keliant didesnius tikslus, siekiant geresnių rezultatų negali būti atsiribojama nuo nuolatinio mokymosi, kvalifikacijos kėlimo procesų. Iš tiesų šiais sparčių pokyčių laikais darbuotojų (tarp jų ir vadovų) tobulinimas (-is) kiekvienoje organizacijoje turėtų sulaukti deramo aukščiausios vadovybės dėmesio bei sąlygų ir tapti nepertraukiamu permanentiniu procesu.

Empirinio tyrimo metu nustatyta, kad svarbų vaidmenį siekiant teigiamų pokyčių vaidina darbuotojai. Vadovas atlieka pradininko, savotiškos ašies, palaikytojo, pritariančiojo funkciją, o organizacijos darbuotojai yra tas variklis, kuris ne tik parengia, bet ir įgyvendintina visus planuojamus pokyčius. Čia didelę reikšmę turi ir jau minėtas organizacijos darbuotojų kvalifikacijos lygis, ir vyraujanti organizacijos kultūra (vertybės, mikroklimatas). Nesant tinkamos kultūros, mikroklimato, visiems priimtinių vertybių, bendri darbo rezultatai ne visada (arba neilgai) gali būti džiuginantys.

## Literatūra

1. Albrechtas J. (2005) Asmenybė ir karjera. Vilnius.
2. Al-Mbaidin, Safwan Mohammad; Ali Yousef, Fadia Mahmoud (2010) Evaluating employee empowerment as an important feature of successful management (The case of Jordan Ministry of Interior). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 2, Issue 3, p. 38–48
3. AB „Lesto“ įmonės interneto svetainė. Socialinės atsakomybės veiklos ataskaita [žiūrėta 2012-01-10]. <<http://www.lesto.lt/Content/Files/1676.pdf>>.
4. Bagdonas E., Bagdonienė L. (2000) Administravimo principai, KTU.
5. Bakanauskienė I. (2008) Personalo valdymas. Kaunas.
6. Behn R. D. (2003) Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. *Public Administration Review*, Vol. 63 (5), p. 586–606.
7. Daneshvar S. (2012) Managers' Five Skills to Evaluate Employee after Recruitment. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 4, Issue 8, p. 626–630.
8. Desser G. (2001) Personalo valdymo pagrindai. Kaunas.
9. Dixon J., Kouzmin A., Korac-Kakabadse N. (1998) Managerialism Something Old, Something Borrowed, Little New: Economic Prescription Versus Effective Organizational Change in Public Agencies. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 11 (2), p. 164–187.
10. Čepinskienė J., Reinikienė I. Metinis darbuotojų vertinimo pokalbis, arba kaip atskleisti visas darbuotojų galimybes. *Vadovas ir pasaulis*, 2008, Nr. 6 [žiūrėta 2012-03]. <[20http://verslas.banga.lt/leidinys.full/485cbde1405a7](http://verslas.banga.lt/leidinys.full/485cbde1405a7)>.
11. Gimžauskienė E. (2006) Veiklos vertinimo proceso ypatumai organizacijų vertybių aspektu. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 39, p. 69.
12. Hatry H. (2002) Performance Measurement: Fashions and Fallacies. *Public Performance and Management Review*, Vol. 25 (4), p. 353–358.
13. Hofstede G. (1978) The Poverty of Management Control Philosophy. *The Academy of Management Review*, Vol. 3 (3), p. 450–461.
14. Valstybės tarnybos departamento internetinė svetainė: [www.vtd.lt](http://www.vtd.lt) [žiūrėta 2012-12-10].
15. Jasinskas A. ir kt. (2012) Darbuotojų vertinimo įtaka organizacijos mokymuisi laisvalaikio sporto klubuose. *Economics and management*.
16. Ječiuvienė M. (2006) Darbo santykių kokybės valdymas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 38, p. 67.
17. Jurevičienė D., Komarova A. (2010) Darbuotojo konkurencingumo vertinimo teoriniai aspektai. Vilnius: Verslas: teorija ir praktika.
18. Kardelis K. (2002) Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas.

19. Kondrasuk J. (2012) The ideal performance appraisal is a format, not a format. Source: Academy of Strategic Management Journal, Vol. 11, Issue 1, p. 115–130.
20. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimas Nr. 909 „Dėl Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo taisyklių bei Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“. Valstybės žinios, 2002, Nr. 60-2470.
21. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. spalio 17 d. nutarimas Nr. 1106 „Dėl Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo taisyklių bei Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“. Valstybės žinios, 2007, Nr. 110-4508.
22. Liukinevičienė L., Garolienė E. (2009) Studijų aplinkos personalo veiklos vertinimo kryptingumas kuriant personalo veiklos vertinimo sistemą aukštojoje mokykloje. Šiauliai: Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos.
23. Norbert T., Ritz A. (2004) Viešoji vadyba, Vilnius.
24. Pivoras S., Dapkutė R. (2004) Tarnybinės veiklos vertinimas Lietuvos valstybės tarnybos personalo vadyboje.
25. Profsąjungų naujienos [žiūrėta 2012-01-15]. <<http://www.lprofsajungos.lt/?lang=lt&mID=1&id=3489>>.
26. Robbins S. P. (2003) Organizacinės elgsenos pagrindai. Vilnius: Poligrafija.
27. Sakalas A. (2003) Personalų vadyba. Vilnius.
28. Shahraji Majid Ghanbari; Rashidipanah Mostafa; Soltaninasanb Reza; Golroudbari Mona Pournorouz; Tavakoli Amir; Khorshidifard Sorous; Attar Mohammad; Ghahramanpour Ali (2012) Approaches of Performance Evaluation in Organizations. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 4, Issue 8.
29. Sylvia Horton P. Personalų veiklos vertinimo tendencijos ir iššūkiai. Personalų vadyba, p. 5.
30. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. (2005) Vadyba. Kaunas.
31. Sviderskaitė A. Apsisukime 360 laipsnių. Verslas. Vadyba. Vadovas, 2012, Nr. 6. [žiūrėta 2012-01-12]. <<http://www.verslobanga.lt/lt/leidinys.full/505f55c0d3705>>.
32. UAB „Maxima LT“ interneto svetainė, Maxima pulsas. [www.maxima.lt/uploads/files/Maxima-pulsas-nr-12.pdf](http://www.maxima.lt/uploads/files/Maxima-pulsas-nr-12.pdf) [žiūrėta 2012-01-10].
33. UAB „Maxima LT“ interneto svetainė: <http://www.maxima.lt/news/163/45/-Akropolio-MAXIMOJE-idiecta-inovatyvi-aparnavimo-vertinimo-sistema/> [žiūrėta 2012-11-10].
34. UAB „Maxima LT“ interneto svetainė: <http://www.maxima.lt/apie-imone/ka-veikiame/maxima-parduotuviu-tinklas/> [žiūrėta 2012-09-08].
35. Vanagas R., Tumėnas A. (2008) Savivaldybės darbuotojų tarnybinės veiklos vertinimas veiklos valdymo kontekste. Vilnius: Viešoji politika ir administravimas.

36. Verslo valdymo sistemų gido interneto svetainė „Informacinės technologijos“ įdiegė „Oracle“ personalo valdymo sistemą AB „Mažeikių nafta“ [žiūrėta 2012-01-11]. <<http://www.vvsgidas.lt>>.
37. Virkutytė O. (2008) Darbo apmokėjimas pagal darbo rezultatus. Personalo vadyba. Nr. 6, 2008, p. 8.
38. Žukauskienė R. Kokybiniai ir kiekybiniai metodai.
39. Župerkienė E., Župerka A. (2010) Personalo vertinimo proceso tobulinimo teoriniai aspektai. Vadybos mokslas ir studijos kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. Nr. 20 (1). ISSN 1822-6760, p. 182–191.

## 2 SKYRIUS

### **Jaunimo nevyriausybinės organizacijos LKJBS „Žingsnis“ vertybės – sėkmingos veiklos pagrindas**

Organizacijos veiklos vertybės sudaro strategijų veiklos kryptių prielaidas, be to, vertybių puoselėjimas stiprina organizacinę kultūrą, kuri svarbi telkiant personalo pastangas siekti bendrų tikslų. Nevyriausybinė (ne pelno siekiančių) organizacijų (toliau – NVO) veikloje vertybių veiksnys – ypač stiprus. Būtent tam tikros vertybės daro tiesioginę įtaką organizacijos narių motyvacijai dalyvauti visuomeninėse veiklose ir atstovauti savo organizacijos ideologijai. NVO veiklos pagrindas yra savanoriškas organizacijos narių darbas, už kurį gaunamas atlygis yra nematerialus. Kitaip tariant, savanoris skiria savo laiką, energiją, jėgas darbui atlikti ir to priežastis nėra koks nors materialus ekvivalenas (pvz., pinigai), už kurį jis vėliau galėtų nusipirkti prekių ar paslaugų. Dėl to nevyriausybiniam sektoriuje kaip niekur kitur labai stipriai veikia žmogiškasis veiksnys – įsitraukti į bendrą veiklą skatina žmogaus asmeninės savybės ir psichologiniai poreikiai, pvz., poreikis susitapatinti su socialine grupe, vadovautis jos vertybėmis, atsiskleisti per visuomenei naudingus darbus ir t. t. Be to, aiškios vertybinės orientacijos NVO savanoriams vykdant veiklą tarnauja kaip pastiprinimas ir sudaro glaudesnės darbuotojų tarpasmeninės sąveikos bei komandinio bendradarbiavimo prielaidas.

Be NVO žmonių išteklių neapibrėžtumo, išskyla nauji klausimai, susiję ir organizacijos veiklos rezultatų matavimu. NVO veiklos rezultatai negali būti išreikšti kiekybiniu uždirbto pelno kriterijumi, kaip, pvz., privačiame sektoriuje. Čia svarbi nauda visuomenei, kurią išmatuoti yra sunkiau. Kita vertus, NVO įvairovė ir prigimtis lemia organizacijos valdymo sudėtingumą, nes nėra vienareikšmiškai aišku, kokia NVO veikla gali būti traktuojama kaip sėkminga.

Jaunimą vienijančios nevyriausybinės organizacijos, dažniausiai veikiančios asociacijos forma, pasižymi stipriu ar bent jau deklaruojamu vertybiniu pagrindu, pilietiškumo skatinimo elementais. Jaunimo nevyriausybinės organizacijos (toliau – JNVO) išsiskiria iš kitų dėl nuolatinės ir natūralios narių kaitos, o tai sudaro sąlygas greitesniems organizacijos raidos procesams plėtotis, įvairioms naujovėms (kartais ir nepamatuotoms) diegti.

Šios nuolatinės kaitos kontekste organizacijos vertybės ir yra pamatas, palaikantis organizacijos veiklą, neleidžiantis paklysti skirtingų interesų poreikių derinimo miške ir verčia siekti užsibrėžtų ilgalaikių tikslų.

Šiame skyriuje nagrinėjamas Lietuvos krikščioniškojo jaunimo blaivybės sąjungos „Žingsnis“ (toliau – LKJBS „Žingsnis“) atvejis. Atvejo tyrimui keliamas tikslas – nustatyti pasirinktos JNVO sėkmingos veiklos rodiklius. Kadangi ši organizacija pasižymi reikšmingais veiklos masto pokyčiais, siekiama nustatyti veiksnius, paskatiniusius sparčią organizacijos plėtrą. Tuo tikslu pirmiausia nagrinėjamos organizacijos vertybių ir veiklos sąsajos. Analizuojant atvejį keliami uždaviniai:

1. Atskleisti NVO veiklos teorines prielaidas ir apžvelgti JNVO padėtį Lietuvoje;
2. Apibūdinti LKJBS „Žingsnis“ veiklą ir organizacijos gyvavimo kontekstą;
3. Nustatyti LKJBS „Žingsnis“ vertybes ir jų raišką veikloje;
4. Apibrėžti LKJBS „Žingsnis“ sėkmingos veiklos veiksnius.

Rengiant šį skyrių taikyti dokumentų analizės, lyginamosios analizės, istorinis ir sisteminės analizės bei kiti teoriniai bei empiriniai mokslo metodai. Išskirtini šie atvejo empirinio tyrimo metodai:

- (i) tyrimas stebint (tyrėjai dalyvavo tiriamos organizacijos organizuojuose renginiuose (jaunimo seminaruose ir stovyklose, dirbančių su jaunimu specialistų konferencijoje ir panašiose veiklose) bei ataskaitinėje asamblėjoje ir valdybos posėdžiuose;
- (ii) organizacijos dokumentų analizė (nagrinėti įstatai bei jų redakcija; organizacijos veiklos strategijos; vykdytų projektų veiklų ataskaitos; metinės ataskaitos ir kt.);
- (iii) informacijos spaudoje analizė (apie tiriamą organizaciją pateiktos informacijos spaudoje apžvalga);
- (iv) organizacijos pirmininkų, valdybos ir kitų aktyvių narių nestruktūruotas interviu. Interviu tyrimo eiga: a) klausimyno – interviu temų parengimas; b) tyrimo imties sudarymas; c) interviu organizavimas ir duomenų rinkimas; d) teksto transkribavimas, pirminių duomenų vertimas į prasminius vienetus; e) prasminių vienetų analizė ir tyrimo rezultatų apibendrinimas. Duomenys buvo renkami susitinkant su respondentais individualiai ir organizuojant seminarą-diskusiją organizacijos vertybėms nustatyti. Išskiriant ir formuluojant organizacijos vertybes, be interviu, buvo taikomas

seminaro darbo principas, kai valdybos nariai iš pradžių „minčių lietaus“ metodu gautus rezultatus apibendrina ir prioretizavo.

Visą atvejo tyrimą sudaro tiriamosios srities mokslo publikacijų apžvalga, tiriamosios JNVO veiklos apžvalga, JNVO vertybių apibūdinimas ir sėkmingos veiklos veiksmų aptarimas. Skyriaus pabaigoje formuluojamos išvados.

## NVO veiklos teorinės prielaidos

Tankus ir stiprus NVO tinklas yra vienas iš esminių veiksmų demokratijos raidoje (Jakutytė 2012, p. 296). Šios organizacijos sudaro svarbų pilietinės visuomenės pagrindą<sup>28</sup> bei laikomos jos politinio ir socialinio gyvenimo rodikliu, kuris atspindi raidos ypatumus ir problemas tam tikru istoriniu laikotarpiu (Žalimienė, Rimšaitė, 2007, p. 83).

V. Vadapalas ir D. Jocienė (2001) pabrėžia, kad NVO atsiradimas, jų sustiprėjimas bei gana svarbus vaidmuo plėtojant tarptautinius ir vidaus santykius yra Vakarų civilizacijos, o konkrečiau – krikščioniškosios moralės produktas.

Pirmosios tokio tipo organizacijos Europoje atsirado jau XVIII a. pabaigoje, kai pradėjo kurtis asociacijos, draugijos, masonų ložės, klubai, šalpos bei savišalpos organizacijos, darbininkų kasos ir kitokie neformalūs socialiniai junginiai (Šimašius 2006, p. 18). Lietuvoje NVO skaičius didėjo iki Antrojo pasaulinio karo. Deja, praradus nepriklausomybę padėtis pasikeitė, kai visos pilietinės iniciatyvos buvo ribojamos valdžios (liko visuomeninės organizacijos ir kooperatyvai (Šimašius, 2007, p. 82).

Sovietinis laikotarpis neigiamai paveikė NVO veiklą ne tik Lietuvoje, bet ir kitose posovietinėse respublikose (Marček, 2008, p. 27). Tik žlugus komunizmui šiose šalyse atsivėrė naujos galimybės vystyti pilietinei visuomenei bei NVO. Kaip rodo naujausi atliekami mokslininkų tyrimai, buvusiose Sovietų Sąjungos respublikose atgaivinti pilietinę visuomenę buvo įmanoma tik atkuriant nacionalinę tapatybę bei piliečių tarpusavio pasitikėjimą (Kėrytė, 2010, p. 71). Šiuo metu tai vienas iš greičiausiai besivystančių sektorių Europoje (Domański, 2010(b), p. 342) bei Lietuvoje<sup>29</sup>. Vis dėlto ir dabar NVO skai-

<sup>28</sup> Pilietinė visuomenė grindžiama šiais bruožais: piliečio pareiga, tikėjimu valstybe, dalyvavimu nevyriausybiniuose organizaciuose ir kt. (Nefas, 2006, p. 81). Ji sudaryta iš daugiau ar mažiau spontaniškai susikūrusių asociacijų, organizacijų ir judėjimų, kurie, atsižvelgiant į socialinių problemų ir privačios gyvenimo sferos santykį, iškelia įvairias problemas į viešumą, siekdami jas išspręsti (Alytaus nevyriausybinių..., 2011).

<sup>29</sup> 1995 m. buvo 260 NVO, o 2005 m. – jau apie 15 tūkst.

čius bei veikla priklauso nuo šalies ekonominės ir politinės padėties (Matonytė, 2003, p. 43). Būtina pabrėžti, kad Lietuvoje lėtesnei NVO raidai įtakos turi lietuvių politinis pasyvumas (Kėrytė, 2010, p. 73) bei neturėjimas pakankamai autoritetų ir įtakos (Guogis, Gudelis, Stasiukynas, 2007, p. 55). Tam, kad NVO mažai žinomos, įtakos turi ir nepasitikėjimas šiomis organizacijomis bei jų veikla (pvz., tapatinimas su korupciniais veiksmais).

Kyla klausimas, kurgi slypi NVO esmė, jei net esant nepalankioms aplinkos sąlygoms – politinei santvarkai, visuomenės nuostatoms ir pan., jos vis tiek gyvuoja? Teoretikai ir praktikai sutinka, kad NVO steigimui bei funkcionavimui didelę reikšmę turi vertybės.

Vertybės definicija gali būti nagrinėjama įvairiais aspektais (filosofiniu, sociologiniu, psichologiniu, vadybiniu ir t. t.), tačiau dauguma mokslininkų sutaria dėl šio termino vartojimo nurodant objektų ir reiškinių reikšmę (Новейший философский словарь, 1999, p. 798).

Pirmieji nagrinėti vertybių klausimus pradėjo filosofai. XIX a. filosofų M. Schelerio, N. Hartmano (vėliau K. Jaspers, J. P. Sartre ir kt.) veikaluose daug dėmesio buvo skiriama asmenybei, jos valios laisvei, atsakomybei, vertybėms. Vykstant socialinių mokslų suartėjimui ir plėtojantis tarpdiscipliniškumui vertybės definicija vis dažniau vartojama sociologijos, psichologijos, valdymo ir kitose srityse. XX a. antroje pusėje vertybių tema tampa ypač aktuali vadybos specialistams, kurie ieško organizacijos veiklos efektyvumo prielaidų ir vis dažniau vertybes išskiria kaip sudėtinį organizacijos veiklos komponentą.

Vertybės užtikrina asmenybės kryptingumą ir gali paaiškinti individo elgesį (Suslavičius, 1999), kita vertus, diegiant ir puoselėjant vertybinę orientaciją galima skatinti priimti tam tikrus sprendimus, pasiekti geresnius organizacijos veiklos rezultatus. M. Rokeach (1977) vertybę apibūdina kaip ilgalaikį tikėjimą tuo, kad tam tikras elgesio būdas ar galutinis egzistencinis tikslas yra asmeniškai arba socialiai (kalbant apie žmonių grupę) priimtinesnis. Taigi vertybė – tai kriterijus, kuriuo naudodamasis (nebūtinai sąmoningai) individas teikia pirmenybę kuriam nors elgesio variantui.

Remiantis B. P. Hall (1977), iš vertybių kyla įpareigojančios ir draudžiančios normos bei elgesys. Esant vertybinės orientacijos neatitinkančiam elgesiui, t. y. pažintiniam ir elgesio vertybės komponentams prieštaraujant tarpusavyje (Coleman, 1974), susidaro pavojus asmenybės raidos ar organizacijos veiklos vientisumui.

Susiformavusi vertybė yra ganėtinai pastovi – jei vertybė neturėtų pastovumo, žmogaus asmenybės vientisumas, kaip ir visuomenės, būtų neįmanomas (Rokeach, 1977), tačiau jei vertybė būtų nekintama, asmenybė, taip pat ir organizacija negalėtų vystytis. Ypač svarbus vertybių formavimosi ir virsmo klausimas yra NVO veiklos kontekste.

Kaip teigia M. Hudson (1997), šių organizacijų veikla pagrįsta vertybiniu pagrindu, o kaip žinome, piliečių vertybinių nuostatų visuma yra svarbi pilietinės visuomenės patvarumui ir gyvybingumui (Kėrytė, 2010, p. 72). Šios organizacijos kartu su valstybės ir savivaldybių institucijomis prisideda ir prie pilietinės bendruomenės vertybių puoselėjimo. V. Reding teigia, kad jos stiprina ir kertines Europos vertybes – solidarumą ir socialinę sanglaudą (Europos Komisija...).

Moksliniai tyrimai atskleidžia, kad NVO vertybes atspindi ne tik jos filosofija, vizija bei misija, bet ir strategija, planavimas bei sprendimų priėmimas.

Galima išskirti universalias NVO vertybes, tokias kaip sąžiningumas, atvirumas, patikimumas, tolerancija, pagarba kito teisėms, tačiau ne mažiau svarbios ir tokios kaip savarankiškumas, kritiškas vertinimas, tiesa ir laisvė, pilietinis aktyvumas, veiksmingas tarpasmeninis bendravimas, iniciatyvumas ir solidarumas, demokratija, pagarba žmogaus teisėms, viešųjų paslaugų kokybė ir efektyvumas bei asmeninė iniciatyva ir atsakomybė (Raszeja-Ossowska, 2010; Urmano, 2004). Šios vertybės ir yra NVO veiklos pagrindas, didina jų patrauklumą bei skatina piliečius įsitraukti į organizacijų veiklą.

## NVO apibrėžties problematika

Viena iš esamų problemų, susijusių su NVO veikla, tai šių organizacijų sąvokos neapibrėžtumas<sup>30</sup>. J. Kendall, M. Kanpp (cit. iš Gaidžiūnaitės, Adomavičienės, 2006, p. 19) teigia, kad nėra vienos teisingos NVO definicijos. Anglijoje ir JAV dažniausiai vartojamos sąvokos: „savanoriškos ne pelno organizacijos“ ir „savanoriškas ne pelno sektorius“. Prancūzijoje vartojamas terminas „ne pelno asociacijos“, kurios yra priskiriamos savanoriškam ir ne pelno sektoriui.

<sup>30</sup> Europos Sąjungoje vartojami šie terminai: *not for profit organization* (NFP), *not for gain* (pelnas) *organisation* (NFGO), *private voluntary organization* (PVO), *non-governmental organization* (NGO), *government organized non-governmental organization* (GONGO), *quasi autonomous non-governmental organization* (QUANGO), *business organized non governmental organization* (BONGO), *funder organized non-governmental organization* (FONGO), *political non-governmental organization* (PONGO).

Termino problematika egzistuoja ir Lietuvos mokslinėje literatūroje. Kaip pabrėžia V. Pipirnė ir E. Sinkevičiūtė (2010, p. 74), visuomenės nariai, kalbėdami apie šias organizacijas, omenyje turi skirtingus dalykus. Lietuvoje dabar vartojama daugiau negu dešimt šias organizacijas apibrėžiančių terminų. R. Šimašius (2007) pateikia šiuos dažniausiai vartojamus terminus: „ne pelno organizacijos“, „pelno nesiekiančios organizacijos“ (NPO), „nevyriausybinės organizacijos“ (NVO), „nevalstybinės organizacijos“, „visuomeninės organizacijos“, „pilietinės organizacijos“, „savanoriškos organizacijos“, „labdaringos organizacijos“, „filantropinės organizacijos“, „trečiojo sektoriaus organizacijos“, „nepriklausomo sektoriaus organizacijos“ bei kitos. 2.1 lentelėje atskleidžiamas nevyriausybinių organizacijų skirtingų apibrėžimų turinys ir jų trūkumai.

### 2.1 lentelė. NVO apibūdinančios sampratos bei jų trūkumai

Pavadinimas	Samprata	Trūkumai
<b>NVO</b>	Laisva piliečių valia įkurta formali ar neformali organizacija, kuri tarnauja visuomenės organizacijos grupių labui, nesiekia pelno ar tiesioginio dalyvavimo valdant valstybę	Terminas turi trūkumą dėl neigiamos nuorodos į vyriausybę ir vien į vyriausybę. Terminas netikslus, nes lietuvių kalboje vyriausybė yra dažniausiai suprantama kaip ministrų kabinetas. Nėra lygiai taip pat reikalingos neigiamos nuorodos į verslą (pelno siekimą)
<b>Savanoriškos organizacijos</b>	Paremtos esminiu laiko (savanorystės), žemesnių nei savikaina gėrybių, paslaugų ar pinigų indėliu. Jos dažniausiai suprantamos kaip tam tikra NVO rūšis – organizacijos, pagrįstos fizinių asmenų asmenine naryste	Termino trūkumas – gana siaura prasmė, nes iš esmės kalbama tik apie savanoriškumo pagrindais veikiančias organizacijas. Tai yra vienas iš trečiojo sektoriaus organizacijų požymių, tačiau per jį neatskleidžia visa šių organizacijų prasmė
<b>Pilietinės organizacijos</b>	Valstybės nekontroliuojamos organizacijos, kurios gali egzistuoti tik demokratinio režimo sąlygomis, kur individai gali laisvai reikšti savo nuomonę, interesus ir poreikius	Termino trūkumas – žodžio „pilietis“ konkretumas ne tik teisinėje, bet ir bendrinėje kalboje. Terminas per siauras, nes sudaro įspūdį, kad tai gali būti tik iš fizinių asmenų, kurie yra piliečiai, sudaroma organizacija, nors užsieniečiai ir asmenys be pilietybės, kaip ir juridiniai asmenys, gali būti trečiojo sektoriaus organizacijų nariai

Pavadinimas	Samprata	Trūkumai
<b>Trečiojo sektoriaus organizacijos</b>	Terminą 1979 m. pasiūlė P. Kotleris. Trečiojo sektoriaus organizacijos įvardijamos kai „tarp visuomenės, ekonomikos ir politikos, tarp individų, visuomenės ir solidarumo principo, tarp socialinių poreikių ir autonominės organizacijos“	Terminas geras tuo atžvilgiu, kad nėra apibrėžiama remiantis tik vienu požymiu. Tačiau jis per platus vartoti ir nėra savarankiškas, nes visiškai priklauso nuo trečiojo sektoriaus sąvokos, koncepcijos ir, galima sakyti, filosofinės sąlyginio visuomenės suskirstymo į tris sektoriaus idėjos
<b>Ne pelno organizacijos</b>	Nėra kontroliuojamos politinių subjektų arba organizacijos vadovų paskirstant pridėdamąją vertę ir išteklius. Vadovai turi teisę reguliuoti išteklių panaudojimą, tačiau teisės siekti asmeninio pelno ar tokios teisės perdavimo tretiesiems asmenims jie neturi	Terminas turi trūkumą dėl neigiamos nuorodos vien į pelną (verslą). Terminas netikslus, nes organizacijos paprastai turi buhalterinio pelno, o tai jau savaime prieštarauja nagrinėjamo termino esmei. Nėra lygiai taip pat reikalingos neigiamos nuorodos į valstybinį ar vyriausybinių sektorių
<b>Pelno nesiekiančios organizacijos</b>	Organizacijos, kurių veiklos tikslas nėra pelno siekis ir kurios pagal jų veiklą reglamentuojančius teisės aktus gauto pelno neturi teisės skirstyti savo steigėjams ir (arba) dalyviams	Terminas turi trūkumą dėl neigiamos nuorodos vien į pelno nesiekimą (verslo interesų nebuvimą). Nėra lygiai taip reikalingos neigiamos nuorodos į valstybinį ar vyriausybinių sektorių. Terminas netikslus, nes, kaip teigiama teisės mokslo doktrinoje, organizacijos gali siekti pelno, tačiau tai neturi būti pagrindinis jų tikslas
<b>Nevalstybinės organizacijos</b>	Politinės partijos, asociacijos, kitos organizacijos ir susivienijimai, sudaryti narių poreikiams ir viešiesiems interesams tenkinti	Terminas turi trūkumą dėl neigiamos nuorodos į valstybę ir vien į valstybę. Terminas netikslus, nes nėra lygiai taip pat reikalingos neigiamos nuorodos į verslą (pelno siekimą)
<b>Visuomeninė organizacija<sup>4</sup></b>	Piliečių ir (ar) užsieniečių, nuolat gyvenančių atitinkamoje valstybėje, savanoriškas susivienijimas, sudarytas bendriems narių poreikiams ir tikslams, kurie nėra priešingi valstybės Konstitucijai ir įstatymams, tenkinti bei įgyvendinti.	Terminas iš esmės yra tinkamas vartoti, tačiau loginiu lingvistiniu požiūriu atrodo per platus (apima ne tik trečiąjį sektorių, bet ir valstybę bei verslą). Istoriskai terminas netinkamas, nes pagal anksčiau galiojusį Visuomeninių organizacijų įstatymą

<sup>31</sup> Lietuvoje vis dar populiarius ir visuomeninių organizacijų terminas. 2004 m. vasario 14 d., nustojus galioti Lietuvos Respublikos visuomeninių organizacijų įstatymui, šio termino atsisakoma. Kaip teigia Šimašius (2007), šis terminas yra „atsibodęs“ bei daugeliui kelia blogas asociacijas.

Pavadinimas	Samprata	Trūkumai
	Visuomeninė <u>organizacija</u> yra ne pelno organizacija. Jos veiklos tikslas nėra pelno siekis	tik fiziniai asmenys galėjo būti visuomeninės organizacijos nariai, taigi šiuo atžvilgiu visuomeninė organizacija vis dar gali būti suprantama tik kaip narystės (o ne turto) pagrindu įsteigta ir veikianti organizacija

**Šaltinis:** sudaryta pagal Powell, Steinberg, 2006; Komskienė, Cingienė, Jacikaitė, 2009; Domaškas 2010 (a), Šimašius 2007; Gineitienė, Domarkas, 2000; Pelno mokesčio įstatymas, 2001; Dokumentų ir archyvų įstatymas, 1995; Visuomeninių organizacijų įstatymas, 1995; Pilietinės visuomenės sektorius, 2011; NVO koncepcija Lietuvoje.

Pastaraisiais metais Lietuvoje vis dažniau vartojamas nevyriausybinų organizacijų terminas. Nors šis terminas perimtas iš anglų kalbos *non governmental organization* (NGO) (Šimašius, 2007, p. 15), jis vis populiarėja bei vartojamas pačių organizacijų.

Vieną iš pirmųjų NVO apibrėžimų galime rasti 2007 m. gruodžio 6 d. Nevyriausybinų organizacijų reikalų komisijos priimtoje „Lietuvos nevyriausybinų organizacijų plėtros koncepcijoje“. Joje NVO apibrėžiamos kaip „*visuomenės naudai Lietuvoje veikiantis, savarankiškas, nuo valdžios ir verslo nepriklausomas, pelno ir valdžios rinkimuose nesiekiantis, savanoriškumo pagrindu įsteigtas viešasis juridinis asmuo*“. Deja, 2010 m. koncepcijoje ši sąvoka jau nėra minima. Joje teigiama, jog viena iš esminių problemų Lietuvoje – tai NVO apibrėžimo trūkumas (Lietuvos nevyriausybinų organizacijų plėtros koncepcija, 2010). Terminu neapibrėžtumas įveda tam tikros painiavos nagrinėjant NVO bei kelia problemų pačioms organizacijoms, pavyzdžiui, apibrėžiant savo misiją ir kt.<sup>32</sup>

### NVO savybės ir funkcijos visuomenėje

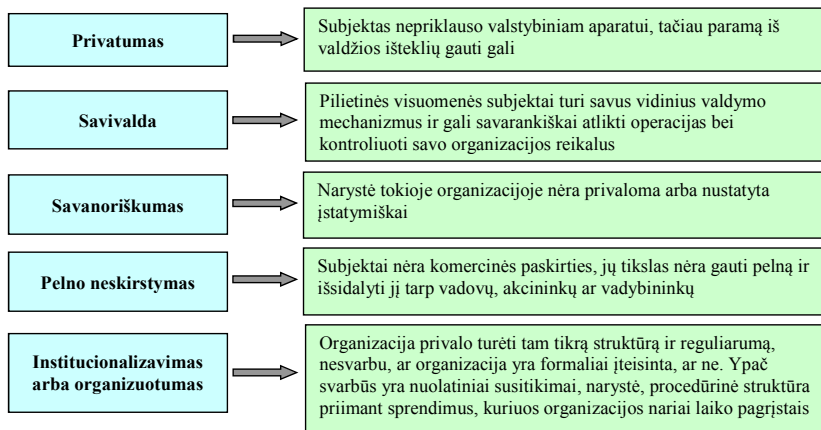
NVO vis dažniau tampa mokslinių interesų objektu. Daugiausia dėmesio joms skiriama Vakarų Europos istoriografijoje. O Lietuvoje atliekami dažniausiai fragmentiški NVO veiklos mokslo tyrimai. Gana nedaug turime mokslinių tyrimų, skirtų NVO vadybos problematikai. Pažymėtina, kad pastaraisiais metais ši padėtis gerėja.

<sup>32</sup> 2013 m. gegužės mėnesį Seimas pritarė prezidentės Dalios Grybauskaitės „Nevyriausybinų organizacijų įstatymo“ projektui.

Vienas iš žymiausių vadybos mokslininkų P. Druckeris apibrėžė tris išskirtines NVO savybes:

- įsteigtos, kad „darytų gerus“ darbus,
- priklausomos nuo „rinkėjų“,
- jų veiklos efektyvumas vertinamas pagal turimą biudžetą, o ne pagal pasiektus rezultatus (Drucker, 1995, p. 226).

Lietuvoje mokslininkai išskiria penkis struktūrinius-operacinius NVO požymius, kurie atspindi NVO veiklos specifiką (2.1 pav.).



2.1 pav. NVO savybės (šaltinis: Salamon, Sokolowski, 2004, p. 9–10; Šimašius, 2007, p. 17)

Matonytė ir Zdanavičius (2002) pažymi, kad norėdamos veikti ir organizuoti savo veiklą Lietuvoje NVO turi išpildyti šias sąlygas:

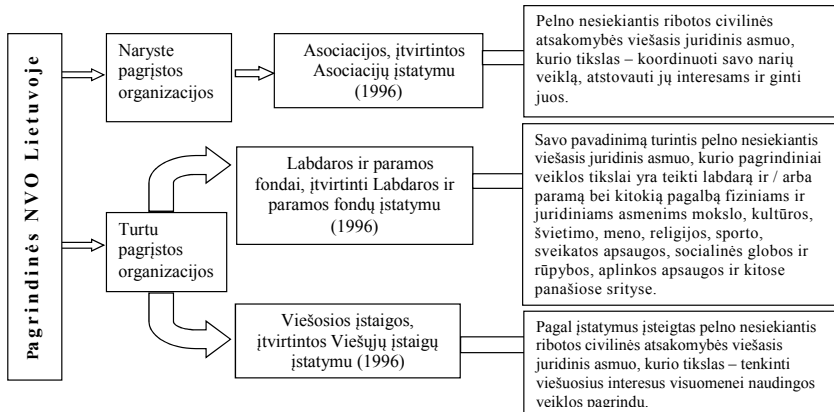
1. **nepriklausomumo** – jos turi būti nepriklausomos nuo valstybinių, politinių institucijų;
2. **savanoriškumo** – dalyvavimas jose turi būti paremtas laisvu apsisprendimu;
3. **privatumo** – valstybinis sektorius atstovauja viešajai sferai, o šios organizacijos yra priskiriamos privačiai sferai;
4. **savivaldos ir autonomijos**.

NVO labai skiriasi pagal savo struktūrą, veiklos kryptis ir steigimo priežastis. Tarptautinėje NVO klasifikacijoje (ICNPO) NVO pagal veiklos kryptis skirstomos į 12 grupių: kultūra ir poilsis; švietimas ir tyrimai; svei-

katos apsauga; socialinės paslaugos; aplinkosauga; plėtra ir būstas; teisė; interesų atstovavimas ir politika; filantropijos ir savanorių veiklos plėtra; tarptautinė veikla; religija; verslas ir profesinės organizacijos. O štai D. Kor-tenas (cit. iš: Gineitienė, Domarkas, 2000) išskyrė keturias NVO kategorijas:

- *Savanoriškos organizacijos*, kurios vykdo socialinę misiją remdamosi visuomenės vertybėmis;
- *Viešųjų paslaugų sutarčių dalyviai* – organizacijos, funkcionuojančios kaip į rinką orientuotos ne pelno firmos, tarnaujančios visuomenės tikslams;
- *Piliečių organizacijos*, reprezentuojančios savo narių interesus, pasitikinčios savimi;
- *Viešosios politikos įgyvendinimo NVO*, kurios yra valdžios kūriniai.

Lietuvių mokslininkų darbuose pateikiamos skirtingos NVO klasifikacijos. Organizacijos dažniausiai klasifikuojamos pagal jų teisinį statusą, teikiamas paslaugas bei veiklos pobūdį (2.2 pav.).



**2.2 pav.** Pagrindinės NVO Lietuvoje (pagal Šimašius, 2007; Lietuvos Respublikos asociacijų įstatymas; Lietuvos Respublikos labdaros ir paramos fondų įstatymas; Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymas)

Asociacija yra dažniausia NVO forma Lietuvoje (Šimašius, 2007, p. 87). Taip pat didelę grupę sudaro viešosios įstaigos. Pastaraisiais metais vis daugiau steigiama ir labdaros – paramos fondų (pvz., 2010 m. įkurtas Lino Kleizos labdaros ir paramos fondas).

Norint suprasti NVO prigimtį, svarbu žinoti, kokias funkcijas šios organizacijos atlieka visuomenėje.

NVO pagrindinė funkcija siaurąja prasme – tarnauti žmonėms. Vis dėlto tokių funkcijų galima išskirti gerokai daugiau (žr. 2.2 lentelę).

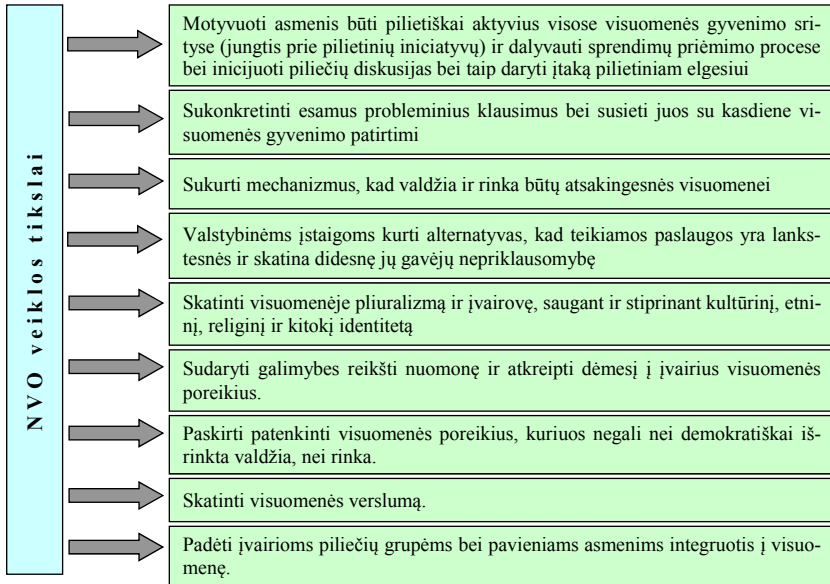
## 2.2 lentelė. NVO funkcijos

Šaltinis	NVO funkcijos
V. Ilgius (1999)	Pagrindines NVO funkcijos: paslaugų teikimas; atstovavimas interesams; savitarpio pagalba arba pagalba sau; išteklių ir koordinavimas
A. Fung (2003)	Išskiriamos trys pagrindinės funkcijos: interesų gynimas ir atstovavimas jiems; piliečių socializacija; pasipriešinimas ir galios kontrolė
R. Žukauskienė (2008)	Pagrindinės funkcijos – tinkamai atstovauti piliečių interesams ir ginti piliečių teises
K. Jakutytė (2012)	Pagrindinės funkcijos: patariamoji funkcija; piliečių įtraukimas į bendrų tikslų įgyvendinimą; tarpininkavimas tarp valdžios ir piliečių

Kaip matome, NVO siekia ne tik didinti visuomenės gerovės lygį, bet ir atstovauti skirtingų visuomenės grupių interesams (Žvinienė, Grigaliūnaitė, 2006 p. 116), daryti įtaką žmonių mąstymui (Jakutytė 2012, p. 295), formuoti pilietinį aktyvumą (ypač mažų miestų ir kaimo gyventojų), padėti žmonėms įsilieti į visuomenę bei naudojantis savitarpio pagalba spręsti opias visuomenės problemas.

Mokslininkai daug dėmesio skiria ir pagrindinių NVO tikslų analizei. Toliau pateikiami pagrindiniai NVO veiklos keliami tikslai (2.3 pav.), padedantys perprasti šių organizacijų veiklos specifiką.

Stiprios ir savarankiškos NVO organizacijos gali užpildyti „baltąsias dėmes“ socialinių paslaugų teikimo, pagalbos rizikos grupėms, kvalifikacijos kėlimo bei kitose visuomenei svarbiose srityse. Pabrėžtina, kad dėl savo veiklos specifikos jos yra dažnai populiareesnės ir neretai kelia daugiau pasitikėjimo tarp klientų. Jos gali sėkmingiau pasiekti vadinamąsias problemines visuomenės grupes bei suteikti joms veiksmingą pagalbą.



**2.3 pav.** Pagrindiniai NVO veiklos tikslai  
(pagal Jakutytė, 2012; Žalimienė, Rimšaitė, 2007; Henning, 2010)

### NVO Lietuvoje

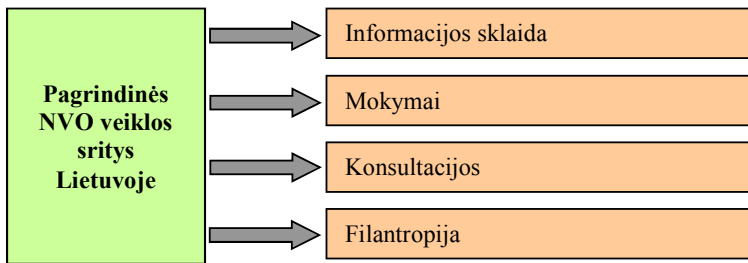
Lietuvoje JNVO yra besikuriantis reiškiny, neturintis senų tradicijų (Krikščiūnienė, Šaparnis, 2008). Vis dėlto teigiamai vertinamas JNVO indėlis į jauno žmogaus asmenybės formavimą bei pilietiškumo ugdymą. Kaip rodo kitų šalių patirtis, dalyvavimas JNVO veikloje skatina jaunimo pilietiškumą, aktyvumą ir ugdymą (Palaimaitė, Radzevičienė, 2009). Dalyvavimas šiose organizacijose padeda atskleisti jaunų žmonių galimybes, sukuria erdvę jaunimo saviraiškai (skatina juos būti komunikabilius, pasitikėti savimi, planuoti ir įgyvendinti planus, bendradarbiauti ir derinti skirtingus interesus). O religiniu pagrindu veikiančios JNVO ugdo jauno žmogaus asmenybę, atsakomybę už savo veiksmus, jo pagarbą vertybėms, moralės normoms bei žmogui ir jo teisėms. Šios organizacijos padeda kovoti su „jaunimo ligomis“, pvz., narkomanija, alkoholizmu, ir prisideda prie jų sveikatos puoselėjimo.

Tai liudija ir įstatymai. *Jaunimo politikos pagrindų įstatyme* pirmą kartą įtvirtintos jaunimo organizacijos bei pripažįstama jų svarba ir indėlis į

jauno žmogaus asmenybės ugdymą<sup>33</sup>. Šiame įstatyme pateikiamos šios pagrindinės jaunimo organizacijų funkcijos:

- tenkinti ir įgyvendinti bendrus jaunimo ar atskirų jaunimo grupių poreikius bei interesus;
- ugdyti jaunų žmonių pilietiškumą ir pagarbą šeimai;
- vykdyti jaunų žmonių neformalųjį ugdymą;
- organizuoti jaunų žmonių užimtumą, sportą, turizmą, kultūrinę ir profesinę veiklą;
- skatinti jaunų žmonių tarptautinį bendradarbiavimą;
- propaguoti savanorišką jaunimo darbą;
- užsiimti kita, Lietuvos Respublikos Konstitucijai neprieštarauja veikla.

Atlikus veikiančių NVO Lietuvoje veiklos sričių analizę, išskiriamos šios pagrindinės jų veiklos sritys (2.4 pav.).



2.4 pav. Pagrindinės NVO veiklos sritys Lietuvoje

Pažymėtina, kad jaunimo organizacijose taip pat yra gana daug sėkmingą veiklą ribojančių problemų. Didžiausia JNVO problema – didelė organizacijos narių kaita ir jos kompetencijų praradimas. Šios problemos ypač svarbios mažuose miestuose bei vietos organizacijose. Didelėse JNVO (pvz., studentų) šios problemos yra mažesnės, nes į jas ateina dažniausiai jau patyrę, anksčiau panašioje veikloje jau dalyvavę žmonės (Palaimaitė, Radzevičienė, 2009). Tačiau ir joms būdinga narių kaita, nes po kelių

<sup>33</sup> 2005 m. kovo 24 d. patvirtintame Lietuvo Respublikos Vyriausybės 2004–2008 m. programos priemonių plane viename punktų įtvirtinta nuostata: „Skatinti jaunimo organizacijų susitelkimą, padedantį ugdyti pilietiškumą, spręsti jaunimo problemas karų prievolės atlikimo, švietimo ir mokslo, užimtumo ir apsirūpinimo būstu, laisvalaikio ir kultūros, socialinės ir sveikatos apsaugos, sporto, nusikalstamumo prevencijos ir kitose srityse. Skatinti asocijuotų jaunimo struktūrų kūrimąsi ir veiklą, stiprinti jų sąveiką su vietos savivalda ir kaimo bendruomenėmis.“

metų šie žmonės pereina į kitas NVO arba pradeda savarankišką karjerą. Tačiau minėtos problemos nesumažina JNVO indėlio į jauno žmogaus asmenybės formavimą ir jų teikiamos naudos visuomenei.

### Sėkmingos NVO veiklos principai

Pažvelkime, nuo ko priklauso NVO veiklos sėkmė.

Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad organizacijos vadyba, kuri yra esminė sėkmingos veiklos prielaida, priklauso nuo pasirinktos veiklos koncepcijos ir organizacinio modelio, o šis – nuo daugelio kitų veiksnių, tokių kaip amžius, dydis, misija, veiklos apimtis, veiklos forma, veiklos planas ir kt. (Zarządzanie, planowanie..., 2006, p. 15).

Mokslinėje literatūroje tyrėjai dažniausiai mini keturias NVO vadybos koncepcijas: 1) strateginio vystymo, b) normatyvinę, 3) holistinę ir 4) operacinę (Kafel, 2012, p. 178–179) ir keturis NVO vadybos modelius:

- mokslinį vadybos modelį (angl. *scientific management model*). Pagal jį organizacija perima pavyzdinius organizacijos valdymo modelius, patikrintus standartus. Modelis dažniausiai taikomas mažose ir jaunose organizacijose.
- karo dėl švaistymo modelį (angl. *war on waste model*). Šis modelis mėgina remtis verslo sektoriaus principais.
- budrios akies modelį (angl. *watchful eye model*). Čia organizacijos valdymo kontrolė ir analizė perduodama visuomenei.
- „išlaisvintos“ vadybos modelį (angl. *liberation management model*), kuris kalba apie liberalų požiūrį į organizacijos narių dalyvavimą priimančiam sprendimui (Kafel, 2012, p. 179–180).

Be to, vis dažniau NVO perima naujosios viešosios vadybos principus.

Pasirenkant vadybos modelį, būtina atsižvelgti į NVO struktūrą bei veiklą (didelės tarptautinės NVO valdymas labai skiriasi nuo mažos lobistinės organizacijos), dėl to NVO dažniausiai dvi organizacijų struktūros:

- *paprastoji struktūra* – būdinga mažoms organizacijoms, kuriose visa atsakomybė tenka vadovui. Ji labai tinka tokio tipo organizacijoms, nes aiškiai pasidalijama atsakomybė ir veikla. Ši struktūra veiksminga kriziniais laikotarpiais, kai reikia greitai priimti sprendimą. Deja, problemų atsiranda didėjant organizacijai, kai vienam žmogui yra per sunku susidoroti su savo pareigomis.

- *hierarchinė struktūra* – būdinga didelėms organizacijoms. Šis modelis taikomas ir NVO sektoriuje. Čia yra keli atsakomybės lygmenys. Sprendimai priimami pagal kompetencijas bei pareigas (Zarządzenie, planowanie..., 2006, p. 14–15).

Pasinaudojant geros praktikos pavyzdžiais, panašius vadybinius modelius galima taikyti tik tose organizacijose, kurios vykdo panašias veiklas (pvz., tokias kaip paslaugų teikimas ar savitarpio pagalba) (Hudson, 1997, p. 198).

Deja, neretai pamirštama, kad NVO yra specifinė organizacija, todėl aklaui perimti kituose sektoriuose naudojamus modelius nėra gerai ir kartais žalinga pačiai organizacijai. Perimtas vadybos modelis gali neigiamai paveikti ir organizacijos misiją bei vertybes, ir turėti įtakos narių bei klientų pasitikėjimo praradimui.

Dar vienas svarbus uždavinys, kuriant ir plėtojant NVO, – tinkamas organizacijos vadybos stiliaus pasirinkimas. Kaip atskleidžia moksliniai tyrimai, dažniausiai NVO taikomi šie:

- **trečiojo sektoriaus stilius** – modernus, profesionalus bendrumas su trečiuoju sektoriumi,
- **lyderio stilius** – vyrauja visuomeninio lyderio pozicija,
- **nostalginis stilius** – posovietinis požiūris į valdymą,
- **atsivertusiojo stilius** – būdingas organizacijos transformaciniam laikotarpiui,
- **fantomo stilius** – negebėjimas išnaudoti organizacijos potencialo,
- **simbiotinis stilius** – nuolatinis bendradarbiavimas ir priklausomybė nuo išorinių organizacijų,
- **verslo stilius** – vyrauja materialiniai valdančiojo interesai,
- **bendruomenės stilius** – pagrindinis veiklos tikslas – kurti bendruomenę ir palaikyti jos gyvastį,
- **parapolitinis stilius** – pagrindinė veiklos kryptis – tai dalyvavimas politinėse debatuose bei kitos politinio aktyvumo apraiškos (Kafel, 2012, p. 181–182).

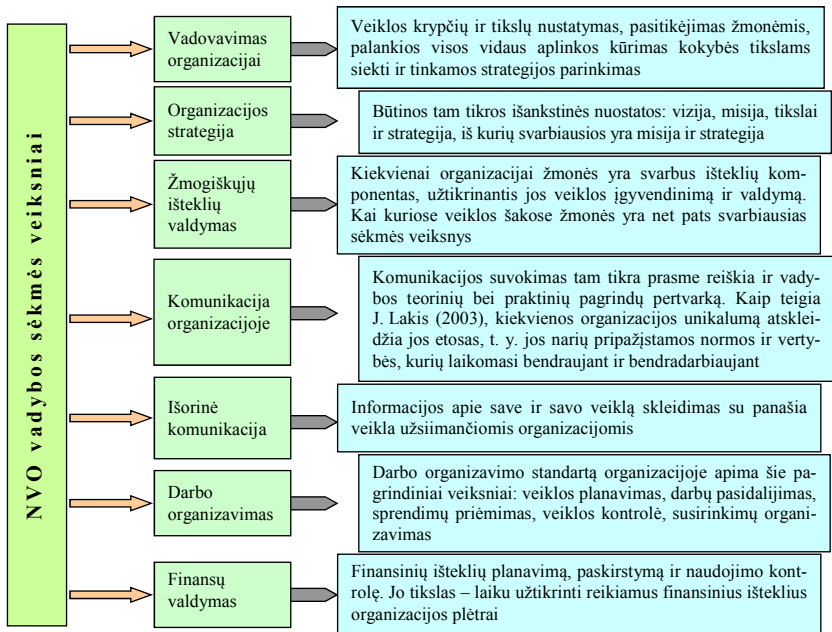
NVO vadybos kokybei įtakos turi ir kiti veiksniai, pvz., su organizacijos veikla susijusių interesų grupių poreikių nustatymas, išorinė ir vidinė organizacijos komunikacija, veiksmingas įsipareigojimų pasiskirstymas tarp organizacijos narių. Svarbiausi šios srities uždaviniai yra:

- numatyti, kaip organizacija stebės ir nagrins tikslinių grupių supratimą apie organizaciją;

- reguliariai atnaujinti organizacijos išorinės komunikacijos planus;
- rengti projektų išorinės komunikacijos planus;
- užtikrinti informacijos prieinamumą visuomenei;
- paskirti už išorinę komunikaciją atsakingą asmenį (Diržys ir kt., 2003).

Deja, NVO tyrėjai sutinka, kad vadybinių kompetencijų stoka NVO lieka viena iš svarbiausių problemų.

Remiantis mokslinės literatūros analize, 2.5 paveiksle pateikiami apibendrinti sėkmingos NVO vadybos veiksniai.



2.5 pav. NVO veiklos sėkmę lemiantys vadybos veiksniai (pagal Krikščiūnienė, Šaparnis, 2008; Bagdonienė ir kt., 2011; NVO ir socialinių ne pelno partnerių vadybos kokybės standartas)

NVO veiklai labai svarbi *patirtis*. Geros praktikos pavyzdžių analizė leidžia analizuoti teigiamus ir neigiamus organizacijos veiklai įtakos turinčius veiksnius bei tinkamai suformuluoti organizacijos veiklos strategiją. Sėkmingai veikiančios NVO gali kitoms puikiai pademonstruoti rezultatyvios lėšų paieškos, geros projektų vadybos, veiklos skaidrumo, atskaitomybės, narių

įtraukimo, savanoriškos veiklos, visuomenės informavimo bendrovių, koalicijos kūrimą ar lobizmo standartus (Bagdonienė ir kt., 2011, p. 655).

P. Druckeris (1995, p. 59) pabrėžia, kad organizacijos misija yra NVO veiklos pagrindas, ji atspindi organizacijos vertybes, įsitikinimus bei visuomenės poreikius. Ne mažiau svarbi *strategija*, nes praradus strategiją organizacija nustos vystytis, o ilgainiui ir veikti.

Dar viena svarbi NVO sėkmingos veiklos sąlyga – *organizacijos įvaizdis*. G. Drūteikienės (2002) teigimu, geras įvaizdis rodo, kad organizacija tinkamai valdoma.

Sėkmingam NVO kūrimui būdingas spontaniškumas, paremtas profesionalumu (Zaržadzanė... 2010, p. 166). Todėl didžiausias NVO turtas – žmonių ištekliai (Henning, 2010, p. 32). Neretai NVO organizacijos tampa pirmuoju karjeros laipteliu bei galimybe užmegzti naujus ryšius (ypač jauniems specialistams) (Janoš-Kreslo, 2011, p. 16). NVO taip pat labai svarbus darbuotojų vaidmuo organizacijos vadyboje, nes darbuotojai ateina į šio tipo organizacijas ne tik dirbti, bet ir prisidėti prie misijos įgyvendinimo bei aktyviai dalyvauti sprendžiant problemas.

NVO veikloje negalime pamiršti ir *savanorių*. Savanorius P. Druckeris linkęs vadinti nemokamais darbuotojais (Drucker, 1995, p. 171), kurie atneša šviežio kraujo į organizaciją.

Ne mažiau svarbi yra NVO *komandiniu darbu* paremta veikla. A. M. Juozaitis ir R. Vilimienė (2000) teigia, kad geriausia komandos formavimo priemonė yra kurti NVO organizacijos strategiją. Be to, komandiniu darbu paremtai organizacijai lengviau pasiekti užsibrėžtą tikslą ir pritraukti bendraminčius.

### **Pagrindinės NVO vadybos problemos**

Žmonių ištekliai yra ne tik sėkmingos NVO veiklos pagrindas, bet ir viena iš jos pagrindinių problemų. Šiose organizacijose egzistuoja dviejų rūšių darbuotojai – dirbantys pagal darbo sutartis ir savanoriai. Tai organizacijos vadovui neretai sukelia rūpesčių. Daugiausia problemų kyla dėl darbuotojų motyvacijos. Nė vienas vadovas nenori, kad organizacijoje dirbtų žmonės, kurie netiki organizacijos veikla ir vertybėmis. Be to, nemotyvuoti, atmetinai dirbantys darbuotojai gali pakenkti organizacijos įvaizdžiui, ne tik teikiamų paslaugų kokybei. Tad vadovo darbo su personalu turinys

kiekvienu sektoriaus organizacijose yra panašus, tačiau NVO vadovai susiduria su suvaržyta galimybe skatinti ir bausti suteikdami materialią gėrybę arba jas atimdami. Kadangi NVO retai pasižymi nors kiek aukštesne struktūra, išskyla taip pat ir atlygio statusu arba pareigomis suvaržymai. Būtent dėl NVO specifikos vadovams tenka pasižymėti itin geromis vadybinėmis ir bendrosiomis kompetencijomis ir daugiau nei kitose organizacijose dėti pastangų palaikant organizacijos narių darbo dvasią.

Atlikta mokslinės literatūros analizė atskleidė ir daugiau problemų, kurios apsunkina NVO veiklą bei užkerta kelią jų plėtrai (žr. 2.6 pav.).

NVO veiklos problemos			
Ne pelno veikla	Priklausomybė nuo paramos bei rėmėjų	Teisės aktų apribojimai	Žmonių išteklių kompetencijos stoka
Tai nėra vien labdaringa veikla ir organizacijos yra priverstos „išlikti“ konkurencingomis sąlygomis	Atsiradus tokių pinigų trūkumui išskyla problema, kad organizacija neturi pakankamai kompetencijų rasti finansų organizacijos veiklai	Ribojamas organizacijos funkcionavimas. Nėra galimybių veikti lanksčiai	Dėl menkų finansinių galimybių negali pasisamdyti kompetentingų specialistų, pvz., buhalterių, teisininkų, lobistų

2.6 pav. NVO veiklos sunkumai (pagal Henning, 2010, p. 34–35)

Apibendrinant galima teigti, kad siekdami ilgalaikio NVO gyvavimo vadovai privalo turėti ne tik gerų idėjų, bet ir aukštų vadybinių ir organizacinių gebėjimų. Dėl NVO misijos, tikslų, struktūros ir vadybinio darbo specifikos NVO vadovams tenka spręsti daugybę tik šiam sektoriui būdingų sunkumų. Jos iš vadovaujančių asmenų reikalauja didelės vadybinių kompetencijų įvairovės.

## LKJBS „Žingsnis“ vertybių įtakos veiklai atvejo tyrimas

### LKJBS „Žingsnis“ veikla

LKJBS „Žingsnis“ yra 1997 m. įkurta, jaunimą vienijanti ir socialinės vadybos metodais su jaunimu dirbanti organizacija, savo veikla siekianti ugdyti jaunimo saviraišką, kūrybiškumą, sveiką gyvenimo būdą. Organizacija visuomenėje ir tarp specialistų žinoma dėl sėkmingai vykdomų žalingų įpročių prevencijos programų.

Atkūrus Lietuvos valstybės nepriklausomybę šalyje tvyrojo patriotiškumo, tautiškumo, visuomeniškų iniciatyvų nuotaikos. Didelio atgarsio sulaukė blaivybės (nesisvaiginančios, blaiviai mąstančios, nepaveiktos „primesta ideologija“ tautos) idėjos. Atsikūrė iki Antrojo pasaulinio karo gyvavusios NVO ar formalizavosi pogrindyje veikusios neformalios pilietinės iniciatyvos, steigėsi naujos organizacijos. Populiarumą prarado aiškų ideologinį pagrindą turėjusios spaliukų, pionierių ir panašios organizacijos, tad aktyvus jaunimas ypač aktyviai ieškojo naujų veiklos nišų, sričių, kurios atitiktų visuomenėje vyraujančias nuotaikas.

Pažymėtina, kad prie NVO plėtros labai prisidėjo Vakarų valstybės (paminėtinos Švedija, JAV), teikdamos finansinę ir kitokią paramą. Į Lietuvą plūstelėjo naujų (neįprastų) veiklų idėjos ir metodai. Visuomeninių veiklų prasingumas ir kryptingas užimtumas, įgyvendinamas kitokiais, nei buvo įprasta iki tol, metodais, buvo labai patrauklus jauniems, iniciatyviems žmonėms.

Apžvelgiant 1992–1997 m. įsteigtų įvairių visuomeninių organizacijų nuostatus, galima teigti, kad tautiškumas, patriotiškumas, pagalba artimui, blaivybė ir panašios vertybės buvo vyraujančios.

Nagrinėjant LKJBS „Žingsnis“ istoriją, remiantis vykdytais interviu, aktyvūs jauni žmonės, dalyvaudami įvairiose visuomeniniuose renginiuose, eitynėse, mitinguose, pradėjo burtis į neformalias grupes. Kilus minčiai „kryptingai daryti gerus darbus“, buvo apsispręsta sukurti tam tinkamą įrankį – visuomeninę organizaciją. 1997 m. vasario 27 d. LKJBS „Žingsnis“ buvo įregistruota Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos pagal Lietuvos Respublikos visuomeninių organizacijų įstatymą.

Visas organizacijos pavadinimas – Lietuvos krikščioniškojo jaunimo blaivybės sąjunga „Žingsnis“ apima tam tikras vertybines orientacijas, todėl tikslinga aptarti tiriamosios organizacijos pavadinimo susikūrimo prielaidas.

Organizacija susitapatina su visos Lietuvos jaunimu, neapsiribodama konkrečia savivaldybės teritorija, todėl minimas valstybės pavadinimas. Žodis „krikščioniškojo“ atskleidžia, kad organizacija vadovaujasi krikščioniškomis vertybėmis<sup>34</sup>. Pažymima, jog organizacija atvira ir kitų konfesijų atstovams, bet jos veikla neturi prieštarauti šioms pamatinėms vertybėms. Atkreiptinas dėmesys, kad dalis organizacijos skyrių (3–4 iš 20) savo veikloje sudaro sąlygas praktikuoti krikščionybės raiškos elementus (stovyklos

<sup>34</sup> Interviu metu respondantai net keletą kartų pabrėžė dešimt Dievo įsakymų.

metu skiriamas laikas mišioms; giedama giesmė prie pusryčių stalo ir pan.). „Blaivybė“ reiškia „blaivaus proto, nepaveiktas kvaišalų ar „svetimos“ ideologijos, blaiviai mąstantis“. Interviu respondentai pažymėjo, kad šiandien kuriant pavadinimą labiau tiktų terminas „pilietiškas jaunimas“, nes šioje sampratoje „tas blaivumas atsispindėtų“ ir apimtų organizacijos ugdomus „bendruomeniškumą“, „pagalbą artimui“, „visuomeniškumą“ ir pan. Žodžiai – „jaunimo sąjunga“ – apibrėžia organizacijos veiklos tikslinę auditoriją (jaunimą), jos narių vieningumą, ryšį.

LKJBS „Žingsnis“ 2009–2013 m. veiklos strategijoje nurodomos organizacijos vizija ir misija. *Vizija* – sąmoningas, iniciatyvus ir bendruomeniškas Lietuvos jaunimas, pasirenkantis gyvenimą be svaigalų. Organizacijos *misija* – ugdyti sąmoningą, iniciatyvų ir bendruomenišką Lietuvos jaunimą neformalaus ugdymo metodais; organizuoti prasmingą laisvalaikį be svaigalų, perduodant patirtį, žinias bei požiūrį nuoširdžiu ir atviru bendravimu.

Išskirtinos pagrindinės pastarųjų 6–7 metų „Žingsnio“ veiklos kryptys:

- seminarai ir tarptautinės konferencijos įvairių priklausomybės formų prevencijos temomis;
- vadinamosios „Sniego gniūžtės“ (angl. *Operation Snowball*) programos;
- tarptautinių „Sniego gniūžtės“ skyrių kuravimas;
- geros valios dviračių, valčių žygiai;
- leidybinė veikla (pvz., kompaktinė plokštelė ((Su)Stok.lt);
- visuomeninės akcijos (pvz., akcija „Nusiginkluok!“<sup>35</sup>).

LKJBS „Žingsnis“ yra taikiusi Lietuvos jaunimo organizacijų tarybos (LiJOT) parengtą (adaptuotą jaunimo organizacijoms) *Nacionalinę jaunimo organizacijų veiklos kokybės gerinimo metodiką* siekiant vertinti vykdomą veiklą. Minėtas įrankis sudaro sąlygas sukurti organizacijos veiklos „nuotrauką“ bei nustatyti organizacijos vadybos sritis, kurioms, tikėtina, reikia daugiau dėmesio. Pagal šią metodiką sudarytą klausimyną, kuriuo remiantis yra įvertinamos organizacijos veiklos sritys<sup>36</sup>, susijusios su organizacijos struktūra, tiesiogine veikla, išteklių valdymu ir išoriniais ryšiais.

<sup>35</sup> 2004 m. LKJBS „Žingsnis“ organizavo visuomeninę akciją „Nusiginkluok“, kurios metu visuomenė buvo pažindinama su jaunimo narkomanijos socialiniais problemomis. Akcija buvo pristatoma per visuomenės informavimo priemones („Labas rytas“ LTV, „Nomedas“ TV3, „Tangorama gyvai“ Tango TV, „Rudens studijoje su V. Žuku“ LRT, „Ryto garsai“ LRT ir kt.)

<sup>36</sup> Veiklos sritys pagal metodiką gali būti įvertinamos skalėje nuo 0 balų, kai padėtis vertinama labia neigiamai, iki 3, kai padėtis vertinama teigiamai.

Dalis aktyvių organizacijos narių yra buvę LiJOT ekspertais, dalyvavę Jaunimo organizacijų kokybės gerinimo tinkluose, todėl šių narių atlikti keli vertinimai. Šios metodikos taikymas nebuvo sistemingas bei visuotinis, tačiau leidžia pamatyti bendrą organizacijos veiklos kokybės vaizdą. Toliau pateikiama 2009 m. atliktų vertinimų ir pasiūlymų santrauka.

Organizacijos struktūra yra pakankama nariams atstovauti, tačiau pastebima narių motyvacijos stoka imtis organizacijos valdymo pareigų, renginių organizavimo, trūksta kompetencijų bendradarbiaujant tarpusavyje. Analizė parodė, kad būtų tikslinga sukurti žmonių išteklių vadybos sistemą, atlikti organizacijos narių motyvatorių analizę bei atnaujinti skatinimo sistemą.

Pažymėtina, kad nors yra apibrėžtos organizacijos veiklos kryptys, kuriami veiklos planai, dėl savanoriško darbo pobūdžio ir narių aktyvumo kaitos planai įgyvendinami šiek tiek vėluojant. 2008 m. nustatytos informacijos tvarkymo bei komunikavimo spragos tarp skyrių 2009 m. buvo šalinamos stiprinant komunikavimo šaltinius, siekiant atgalinio ryšio iš skyrių, atnaujinant informacijos šaltinius bei jų skaičių.

Pagrindinė problema 2009 m. buvo tolygaus darbų pasiskirstymo tarp valdybos narių nebuvimas. Metų pabaigoje jis buvo sprendžiamas strateginio valdymo seminare. Jame daug dėmesio buvo skiriama valdybos narių atsakomybių pasidalijimui ir mokymuisi planuoti bei organizuoti veiklas. Remiantis strateginiais planais, buvo diegiama pasiektų rezultatų vertinimo sistema. Taip pat paaiškėjo atskiruose skyriuose organizacijos misijos vienam iš elementų įgyvendinti (jaunimo sveikai gyvensenai propaguoti) būtinų kompetencijų stoka, taigi reikalingi mokymai siekiant šias spragas pašalinti.

Nagrinėjant išteklius pažymėtina, kad finansiniais ištekliais rūpinasi ne vien centriniai valdymo organai, bet ir skyriai: 2009 m. iš skyrių sulaukta daugiau iniciatyvos savarankiškai rengiant paraiškas, tačiau skyriuose šios kompetencijos nėra pakankamos, trūksta žinių finansų kontrolės klausimais.

Be to, daugėjant narių būtinas labiau koordinuotas darbas su žmonių ištekliais.

Nors organizacija pradėjo aktyviau naudoti informacines komunikacijos technologijas, organizacijos įvaizdis 2009 m. nebuvo kuriamas sistemingai (organizacija buvo žinoma dėl jos narių darbų, kurie neformaliai ir kuria pačios organizacijos įvaizdį). Organizacija dalyvavo NVO asociacijų, koalicijų ir panašioje veikloje, tačiau, plėtojant jų veiklą, galėtų prisidėti aktyviau.

Pagrindinė LKJBS „Žingsnis“ vykdoma programa yra jau minėtoji „Sniego gniūžtė“. Programos tikslas – organizuoti kryptingą jaunimo užimtumą, ugdant jaunimo sąmoningumą, bendruomeniškumą ir gebėjimą organizuoti prasmingą laisvalaikį be narkotinių medžiagų, taip pat skleisti žinias apie žalingą priklausomybių poveikį jaunai asmenybei stiprinant psichologinį atsparumą, skatinant saviraišką bei puoselėjant savanorystės idėjas. „Sniego gniūžtės“ programa yra tęstinė, įgyvendinama nuo 1998 metų.

Reikia pažymėti, kad „Sniego gniūžtės“ metodika, prieš beveik 30 metų sukurta specialistų (psichologų, socialinių darbuotojų, pedagogų ir t. t.). Ji nuolat tobulinama bei pritaikoma atsižvelgiant į tikslinę auditoriją. Tačiau pagrindiniai principai išlieka tie patys. Pažymėtina, kad renginių (pvz., stovyklų), organizuojamų pagal „Sniego gniūžtės“ metodiką, kiekvienas programos elementas turi savo laiką bei vietą ir yra labai integruoti, t. y. kiekviena programos dalis tiesiogiai susijusi su kitomis, jos negali būti kaitaliojamos vietomis, nesilaikant tam tikrų gairių. Tai padeda veiksmingiau pasiekti „Sniego gniūžtės“ keliamus tikslus. „Sniego gniūžtės“ metodikos pagrįstumą įvertino daugelio šalių specialistai, pvz., praėjusio šimtmečio pabaigoje Didžiojoje Britanijoje ir Vokietijoje buvo populiarūs „Teenex“ prevencijos programa, pagrįsta „Sniego gniūžtės“ principais. LKJBS „Žingsnis“, siekdama vykdomos programos „Sniego gniūžtė“ kokybės, kasmet atnaujina „International Snowball Association“ akreditaciją.

Lietuvoje LKJBS „Žingsnis“ vykdomą programą „Sniego gniūžtė“ sudaro kelios paprogramės, adaptuotos pagal vaikų ir jaunimo amžiaus tarpsnius: paprogramė „Snaigiukė“ skirta pradinių klasių moksleiviams; „Snaigė“ – 5–8 klasių moksleiviams; paprogramė „Sniego gniūžtė“ – 9–12 klasių moksleiviams; „Tiltas“ – studentiško amžiaus jaunimui.

Pažymėtina, kad „Snowball“ metodika Lietuvoje buvo nagrinėjama ir tobulinama specialistų, ji buvo pripažinta, įvertinta Švietimo ir mokslo ministerijos bei aprobuota kaip veiksminga kovos su žalingais įpročiais tarp moksleivių vidurinėse mokyklose prevencijos priemonė. 2006 m. Vilniaus jaunimo organizacijų sąjunga „Apskritasis stalas“ įteikė padėką LKJBS „Žingsniui“ už prasmingiausią projektą („Sniego gniūžtė“) Vilniaus mieste, Narkotikų kontrolės departamentas šį projektą įvardijo geriausiai įvertintu psichoaktyvių medžiagų vartojimo prevencijos srityje.

Organizacija aktyviai bendradarbiauja arba yra bendradarbiavusi su giminingomis pagal savo veiklas ar ideologiją organizacijomis („Ateitinin-

kų federacija“, „Lietuvos skautija“, „Socialinės tarnystės savanoriai“ ir kt.), gali pasigirti naryste nacionalinėse ir tarptautinėse organizacijose. Pagrindinės LKJBS „Žingsnis“ narystės kitose organizacijose. Ji yra:

- akredituota *International Snowball Association* (ISA) narė;
- tikroji Lietuvos jaunimo organizacijų tarybos (LiJOT) narė;
- Lietuvos blaivybės fondo (LBF) narė;
- „Nacionalinės tabako ir alkoholio kontrolės koalicijos“ (NTAKK) narė.

Atskiri LKJBS „Žingsnis“ skyriai yra ir vietos savivaldybėse veikiančių jaunimo organizacijų sąjungų nariai (paminėtini aktyvesni – „Vilniaus jaunimo organizacijų sąjunga „Apskritasis stalas“, „Marijampolės jaunimo organizacijų taryba „Apskritasis stalas“). Pažymėtina, kad LKJBS „Žingsnis“ nariai-savanoriai aktyviai dalyvauja ir minėtų sąjungų ar asociacijų veiklose, yra kolegialių valdymo organų nariai.

### **Nagrinėjamo atvejo atsiradimo aplinkybės**

Nuo LKJBS „Žingsnis“ įkūrimo pradžios (1997 m. vasario 27 d.) organizacijos nariai aktyviai dalyvavo Lietuvos visuomeniniame gyvenime (įvairiuose tautiškamą skatinančiuose renginiuose, eitynėse, konferencijose), vykdė savanoriškus socialinius projektus („Gatvės savanoriai“, „Didysis brolis“ (angl. „*BigBrother*“) ir kt.), organizacijos nariams skirtus renginius (žygiai, bendri švenčių šventimai ir t. t.).

Organizacijos atstovai 1998 m. dalyvavo ISA (*International Snowbol Association*) organizuotame renginyje Panevėžyje, kurio pagrindas – „Sniego gniūžtės“ programos metodika. Pažymėtina, kad ir prieš oficialiai įregistruojant organizaciją dalis būsimų organizacijos narių apie ISA bei jos renginius jau žinojo arba buvo dalyvavę. Po 1998 m. bendradarbiavimas su ISA tapo reguliarus, „Sniego gniūžtės“ programos renginiai pradėti organizuoti moksleiviams per moksleivių vasaros ir žiemos atostogas, o 1999 m. – ir studentiško amžiaus jaunimui. Reikia atkreipti dėmesį, kad moksleivių stovyklose iki maždaug 2004 m. noriai dalyvavo ir dirbantys su jaunimu specialistai, mokytojai. Tarp organizacijos savanorių „Sniego gniūžtė“ tapo viena patraukliausių veiklų, veiksmingiausiai pritraukianti naujus narius. Nors LKJBS „Žingsnis“ vis dar savo veiklą telkė apie Vilniaus kraštą, ši programa tapo žinoma visoje Lietuvoje dėl savo patrauklumo ir NVO, vyk-

dančių „Sniego gniūžtės“ programą skirtingose šalies dalyse (Klaipėdoje, Panevėžyje, Kaune), aktyvumo bei ISA teikiamų metodikų prieinamumo (jos lengvai pasiekiamos susipažinti internetu arba buvo galima gauti jų oficialų paketą užregistravus ISA skyrių; ISA prezidentas Johnas T. Irwinas nuolat atvykdavo į Lietuvą siekdamas metodiką viešinti ir konsultuoti).

Kasmet LKJBS „Žingsnis“ organizuodavo renginius pagal „Sniego gniūžtės“ programos metodiką, kuriuose dalyvaudavo atstovai iš ISA (JAV). Nuo 2004 m. vidurio bendradarbiavimas su ISA ypač sustiprėjo, LKJBS „Žingsnis“ suorganizavo tarptautinę stovyklą, kurios didelę dalį sudarė atstovai iš kitų šalių – Lenkijos, Latvijos, JAV ir Ukrainos. 2005 m. organizuota tarptautinė stovykla ir po savaitės pirmoji tarptautinė „Sniego gniūžtės“ konferencija, kurioje dalyvavo atstovų iš JAV, Serbijos, Makedonijos, Lenkijos bei Lietuvos.

2006 m. kovą per organizacijos strateginio planavimo posėdį (Trakų raj.) susirinkę valdybos nariai konstatavo, kad LKJBS „Žingsnis“ įstatuose ir veiklos strategijose įtvirtintos vertybės ir tikslai turėtų būti tikslinami, atsižvelgiant į realijas. Visų pirma, organizacija išsiplėtė (2004 m. LKJBS „Žingsnis“ vienijo per 200 narių, 2006 m. – per 300), sustiprėjo tarptautinis bendradarbiavimas, „Sniego gniūžtės“ projektas tapo vyraujančia veikla daugelyje organizacijos skyrių. Tada buvo performuluotos veiklos strateginės nuostatos, organizacijos vizija ir misija.

2008 m. birželį, vykstant naujam strateginio planavimo seminarui, valdybos nariai pabrėžė stiprėjančią „Žingsnio“ misiją vienijant pagal „Sniego gniūžtės“ programos metodus dirbančius specialistus. Buvo pažymėta, kad LKJBS „Žingsnis“ pradėto įgyvendinti 1998 m. projekto (paremto „Sniego gniūžtės“ programa) veiklos principai ir propaguojamos vertybės persipynė su organizacijos veikla ir tapo vienos pagrindinių LKJBS „Žingsnis“ veikloje. Tų pačių metų spalį Birštone vykusioje organizacijos skyrių ir specialistų, dirbančių „Sniego gniūžtės“ programos metodais, tarptautinėje konferencijoje-mokymuose buvo viešai iškelta mintis dėl organizacijos įstatų tobulinimo, įtvirtinant naujas organizacijos veiklos vertybines nuostatas. Vėliau buvo sudaryta darbo grupė ir 2009 m. pradžioje parengta nauja įstatų redakcija, tačiau dėl netikėtų pokyčių organizacijos valdymo organuose ir kitų aplinkybių, naujų įstatų priėmimas buvo atidėtas.

Pažymėtina, kad nuo 2004 m. iki 2012 m. organizacija išsiplėtė nuo 200 iki 870 narių.

Išskirtinos informacijos šaltinių grupės, leidžiančios nustatyti pagrindines organizacijos vertybes: a) organizacijos steigimo dokumentai, įstatai; b) veiklos strategijos; c) veiklų ataskaitos, renginių programos ir pan.; d) veiklų dalyvių apklausos.

Nagrinėjamas atvejis įdomus tuo, kad prieš 15 metų sukurti organizacijos steigimo dokumentai bei įstatai, nustatant vyraujančias organizacijos veikloje vertybes, yra mažiau aktualūs. Be to, tuo metu nuostatai dažnai būdavo kopijuojami nuo kitų organizacijų, iki galo neapibrėžiant tikrųjų naujai įsteigtos organizacijos vertybių. Šioje studijoje vyraujančių vertybių analizė labiau pagrįsta veiklos strategijomis bei dokumentais, liudijančiais veiklą, ir dalyvių apklausomis bei stebėjimu dalyvaujant.

Proto šturmo metodu identifikavus „Sniego gniūžtės“ ir LKJBS „Žingsnis“ vertybes bei nustatčius jų prioritetus, išskirtinos šios vertybinių orientacijų ir jų apraiškų grupės organizacijoje:

- **„Demokratiškumas, įtraukimas, dalyvavimas“** – „Sniego gniūžtės“ programos renginiuose paplitęs mažos grupės metodas, kurį taikant grupės dalyviai įtraukiami į bendrą, skatinančią naujas patirtis ir socialinių įgūdžių ugdymą, veiklą; apmokyti grupės vadovai atlieka grupės vedlių funkciją. Jų tikslas – vesti grupę per komandos raidos stadijas ir suformuoti savarankišką komandinį vienetą, kurioje išiklausoma į kiekvieną narį ir aptariamas jo elgesys. LKJBS „Žingsnis“ narių susitikimai ir organizuojami renginiai paremti šiais darbo grupėje metodais, turinčiais aiškius „Sniego gniūžtės“ metodikos elementus (sėdėjimas ratu; susipažinimo ir kiti neformalaus ugdymo žaidimai); bendra veikla (įtraukiant be išimties visus, esančius grupėje); patyriminiai žaidimai, padedantys greičiau įveikti komandos raidos stadijas, ir t. t.). Organizacijos nariai laikosi nuomonės, kad svarbu visus įtraukti į bendras veiklas ir tam labai padeda išmokti „Sniego gniūžtės“ metodai.

Atkreiptinas dėmesys, kad *per įtraukimą ir pozityvų paskatinimą* dalyvauti pavyko „atskleisti“ daug naujų jaunimo lyderių, kurie, taikydami „Sniego gniūžtės“ metodus, gebėjo *lengviau komunikuoti ir perteikti organizacijos kultūrą, pritraukti naujus narius*.

- **„Kolegialumas ir komandinis darbas“** – supratimas, kad valdybos nariai, savanoriai ir kiti organizuojantys veiklas nariai yra vieni nuo kitų priklausomi, vedami bendro tikslo. „Sniego gniūžtės“ programa neskatina dalyvių konkurencijos, t. y. visos varžybos, individualių rezultatų ge-

rinimas ir panašūs dalykai yra nukreipti ne į tarpusavio konkurenciją, o individo siekimą pagerinti savo rezultatus. Pažymėtina, kad kiekvienoje veikloje nėra pralaimėtojų, bet kokia patirtis yra naudinga ir ją įprasminti galima pasiekti geresnių rezultatų, ypač jei dirbama komandoje. Organizacijoje vyrauja mintis, kad vienam savanoriui gali būti per sunku atlikti veiklą, pvz., organizuoti seminarą, tačiau veikiant koordinuotai komandos nariai, ištraukdami daug mažiau asmeniškai, gali atlikti kur kas didesnes veiklas, pvz., organizuoti tarptautinę stovyklą.

- **„Bendruomeniškumas“** – organizacijoje daug dėmesio skiriama bendruomenės telkimo metodams, tačiau tikslas – ne sudaryti komandą konkrečioms veikloms atlikti, o sukurti jaukią, saugumo ir nuoširdumo jausmais pagrįstą aplinką, kurios kiekvienas narys yra besąlygiškai vertingas kaip individas, kitiems nariams yra svarbi jo gera savijauta ir supratimas apie esamus poreikius, atskleidžiamas savitarpio pagalbos skatinimas. „Sniego gniūžtės“ programos renginiuose tokia saugi aplinka kuriama stovyklų metu, siekiant daryti kryptingą ugdomąjį poveikį dalyviams, tačiau pastarieji metodai persmelkia visą organizacijos veiklą ir tampa visų organizacijos narių susitikimų dalimi.

Pažymėtina, kad minėtos vertybės turėjo teigiamą įtaką formuojantis LKJBS „Žingsnis“ narių identitetui su organizacija, puoselėjant neformalius ryšius ir sudarant stiprią komandą. Komandos stiprumą rodo ir nustatyti organizacijos sėkmės rodikliai kitame skyriuje.

- **„Pozityvus kūrybinis žaismingumas“** – didžioji dalis „Sniego gniūžtės“ metodų pagrįsti žaidimų taikymu ir pozityvumo patyrimo pedagogika. Veiklomis siekiama ugdyti pozityvumą suteikti žaismingumo, labai populiarūs yra „ledlaužiai“, stereotipinio mąstymo laužymo, *energizer* tipo, komandos formavimą skatinantys ir kiti žaidimai, kurie veikia kaip katalizatoriai taikant juos tinkamu metu. LKJBS „Žingsnis“ nariai-savanoriai „Sniego gniūžtės“ renginiuose išmoktus žaidimus bei metodus nuolat taiko ir kitose veiklose. Organizacijai artima yra „Žuvies filosofijos“ (*Fish philosophy*) (Lundin, Paul, Christensen, 2000) veiklos organizavimo metodika, kuri yra grindžiama 4 principais – praskaidrink savo dieną; žaisk; būk dėmesingas klientui<sup>37</sup>; praskaidrink kliento dieną. Pastaroji metodika 2004–2005 m. tapo labai populiaru tarp JAV specialistų, dirbančių pagal „Sniego gniūžtės“ metodiką, ir atkeliavo su jais į Lietuvą.

<sup>37</sup> Pastaba. NVO asociacijos klientu apibrėžiamas narys – savanoris.

Apklausoje metu, apibūdinant LKJBS „Žingsnis“ narių, buvo pabrėžiamas nario gebėjimas kūrybingai atlikti veiklas, kurti naujus ar taikyti žinomus žaidimus primenančius metodus.

- „Kūrybingas ir blaivus laisvalaikis“ – „Sniego gniūžtės“ programos metodikos vienas iš tikslų yra išmokyti vaikus ir jaunimą leisti laisvalaikį kūrybingai ir be svaigalų, nuolat pasiūlant naujovių, taikant socialinius įgūdžius ugdančius pratimus („žaidimus“). Nuo 2004 m. LKJBS „Žingsnis“ savanorių susitikimai ir organizuoti projektai skirti vaikams paremti šia vertybine orientacija.

„Pozityvus kūrybinis žaismingumas“ bei „Kūrybingas ir blaivus laisvalaikis“ padėjo išskirti organizacijos veiklas iš kitų JNVO tarpo. Tai stiprina LKJBS „Žingsnis“ patrauklumą potencialių narių akyse. Taip pat, manytina, kad organizacijos lyderių kūrybingumo ugdymas prisidėjo prie to, kad būtų rasti netradiciniai, sunkių situacijų sprendimo būdai, kad atsirastų naujų LKJBS „Žingsnis“ veiklų ar būtų tobulinami esami (pvz., finansinio sąstingio laikotarpiu pakeista dalis nuolatinių reguliarių veiklų neprarandant šioms veikloms keliamų tikslų ir pan.).

Pažymėtina, kad *identiteto su organizacija sustiprintas komandinis darbas ir kūrybingas požiūris į organizacijos vadybą sudarė sąlygas priimti ir strateginius sprendimus dėl organizacijos veiklos segmentavimo (orientacija į „Sniego gniūžtės“ programas) ir juos įgyvendinti.*

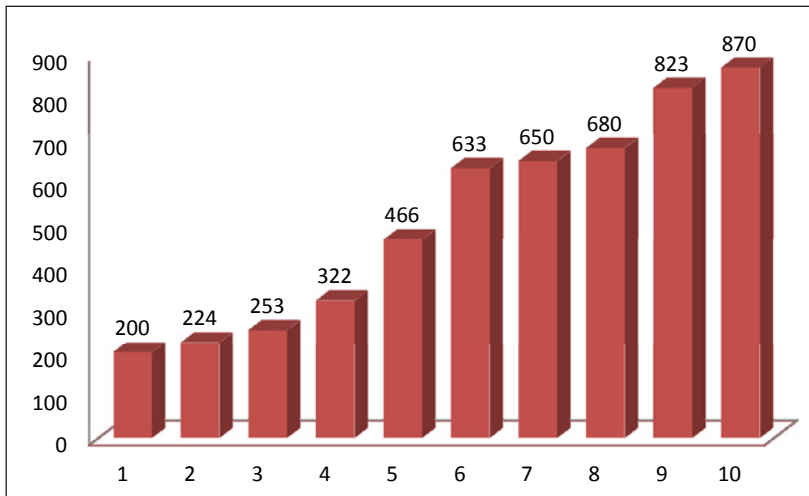
Tikslinga atkreipti dėmesį, kad raštu apibrėžtos ir išplėtos vertybės nebūtinai yra gyvybingos kasdienėje organizacijos veikloje. LKJBS „Žingsnis“ atveju pastebėta, kad realus dėmesys vertybėms, tam, kaip jomis remiamasi organizacijoje viduje ir kaip jos pamažu atsiskleidžia veiklose, gali reikšmingai pakeisti organizaciją. Būtent tai buvo nagrinėjant atvejį: aktyvus vadovų ir narių siekis materializuoti deklaruojamas organizacijos vertybes lėmė organizacijos plėtrą ir padidino narių motyvaciją.

### LKJBS „Žingsnis“ sėkmingos veiklos rodikliai

Remiantis literatūros apžvalga, buvo išskirti sėkmingai veikiančios NVO (veikiančios asociacijos principais) veiklos rodikliai, kurie buvo įvertinti bei patikslinti LKJBS „Žingsnis“ valdybos narių interviu metu. Išskirtini šie rodikliai: asociacijos narių skaičiaus didėjimo tendencija; vykdomų veiklų aktyvumas; organizacijos kuriamas teigiamas socialinis

poveikis visuomenei. Toliau tai aptariama nagrinėjamos organizacijos kontekste.

**Asociacijos narių skaičiaus kitimas.** LKJBS „Žingsnis“ veiklos strategijose nurodoma siekiamybė pritraukti naujų narių ir didinti šį skaičių. Organizacijos nariai registruojami kiekvienų metų pabaigoje ir duomenys teikiami Lietuvos jaunimo organizacijų tarybai bei Jaunimo reikalų departamentui prie SADM. Remiantis 2.7 paveikslu, galima teigti, kad organizacijos narių skaičiaus kitimui būdinga didėjimo tendencija. Tai rodo LKJBS „Žingsnis“ veiklų populiarumą bei patrauklumą, o kartu ir išsikeltų LKJBS „Žingsnis“ strategijose tikslų įgyvendinimą. Minėti rodikliai rodo, kad asociacija veikia sėkmingai.



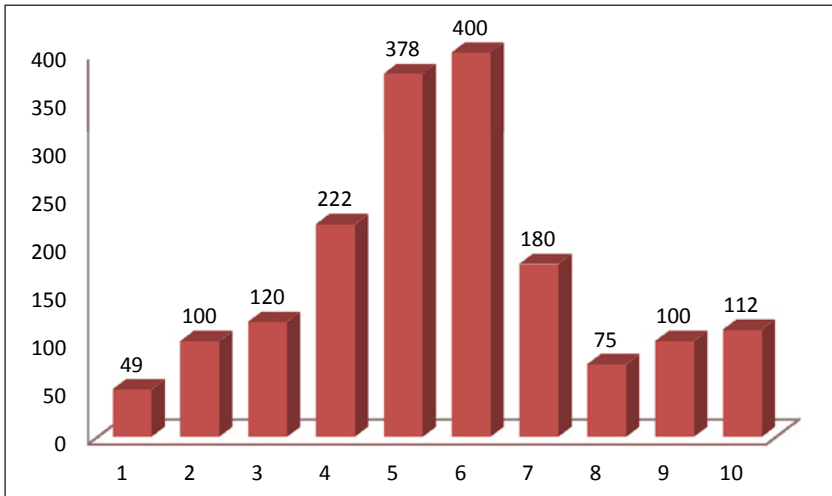
2.7 pav. LKJBS „Žingsnis“ narių skaičiaus kitimas 2003–2012 m.<sup>38</sup>

Atkreiptinas dėmesys, kad spartus narių skaičiaus didėjimas sutampa su laikotarpiu, kai buvo gryninamos ir formalizuojamos naujos organizacijos vertybės.

<sup>38</sup> Interviu metu respondantai atkreipė dėmesį, kad 2009 m. ir 2010 m. buvo formaliai neužregistruoti kelių skyrių nauji nariai, šią klaidą 2011 m. ištaisius narių skaičius labai padidėjo, lyginant su 2010 m.

**NVO veiklų aktyvumas.** LKJBS „Žingsnis“ yra nacionalinė organizacija, kurios kiekvienas skyrius savarankiškai organizuoja bent po du didelius renginius per metus ir nuolatinius susitikimus su skyriaus nariais. Kartu yra organizuojami renginiai visos organizacijos nariams ar skyrių atstovams (narių suvažiavimas; naujų darbo su jaunimu metodikų mokymai; skyrių koordinatorių konferencijos; nacionalinės stovyklos ir t. t.).

Organizacijos veiklų aktyvumą iš dalies rodo veikloms pritrauktos lėšos (metinis biudžetas). Esant pasaulinės finansinės krizės laikotarpiui lėšų pritraukimas susilpnėjo, masiniai renginiai sumenko, bet sustiprėjo neformalus bendravimas skyriuose. Skyrių koordinatoriai, ypač kaimiškoje vietovėse, pradėjo labiau bendradarbiauti su vietos gyventojais (verslininkais, ūkininkais ir t. t.), kurie didesniems renginiams parūpindavo patalpas, maistą ar kitus būtinus materialiuosius išteklius. Dėl šių priežasčių svarbu įvertinti organizacijos biudžeto bei savarankiškų padalinių skaičiaus pokyčius (žr. 2.8 ir 2.9 pav.).



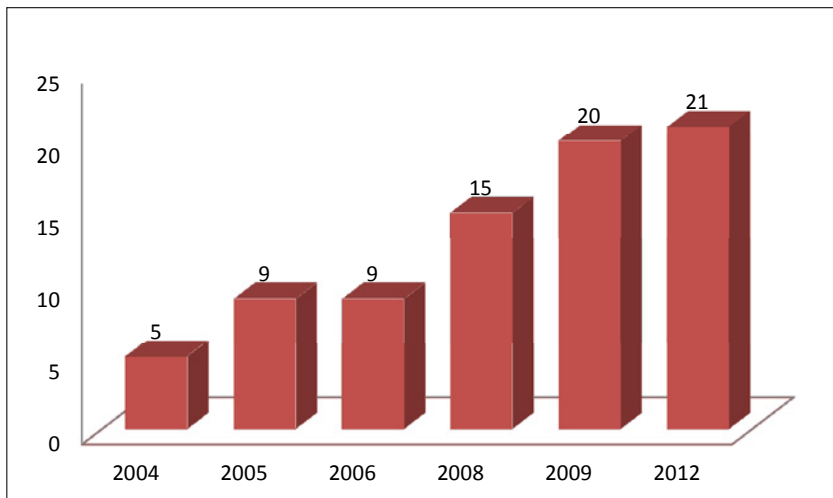
2.8 pav. LKJBS „Žingsnis“ bendrojo biudžeto 2003–2012 m. pokytis proc., 2004 m. reikšmę laikant 100 proc.

Nagrinęjant LKJBS „Žingsnis“ bendrojo organizacijos biudžeto pokytį, atkreiptinas dėmesys, kad 2004 m. pasirinkti startiniais metais, kai bendrojo organizacijos biudžeto dydis siekia 100 proc. Šių metų pasirinkimą lėmė

tai, kad 2004 m. ir vėlesni interviu apklausos respondentų buvo siejami su naujų organizacijos vertybių identifikavimo ir formalizavimo laikotarpiu.

Pažymėtina, kad vertinant NVO aktyvumą svarbus ne tik pritrauktų finansų kiekis, bet ir skirtingų šaltinių skaičius, nes tai rodo aktyvų organizacijos narių darbą ieškant naujų finansavimo šaltinių ir šių šaltinių pasitikėjimą organizacijos veikla. Finansinių šaltinių, remiančių LKJBS „Žingsnis“ veiklas, skaičius svyravo nuo 3–4 (esant mažesniai biudžetui) iki 8–10 (esant didžiausiam organizacijos bendrajam biudžetui).

LKJBS „Žingsnis“ valdybos interviu apklausos metu buvo išskirtos organizacijos skyrių sukūrimo atvejų aplinkybės. Tai leido pabrėžti organizacijos skyrių kaip vienetų svarbą vertinant organizacijos plėtrą: viename skyriuje gali būti daug narių, bet nebūtinai jie visi yra aktyvūs, tačiau kiekviename skyriuje turi būti aktyvi grupė narių, koordinuojanti veiklas, organizuojanti savo skyriaus nariams renginius ir t. t. Taigi skyrių skaičius gali būti traktuojamas kaip papildomas rodiklis, skirtas aktyvumui nustatyti, nes rodo, kiek aktyvių grupių skirtingose geografinėse vietose egzistuoja.



2.9 pav. LKJBS „Žingsnis“ skyrių 2004–2012 m. pokytis

2.9 paveikslas rodo LKJBS „Žingsnis“ savarankiškų padalinių (skyrių) skaičiaus didėjimą arba aktyvių narių grupių skaičiaus didėjimą visoje Lietuvoje.

Pažymėtina, kad organizacijos biudžeto dydžio pokyčiai sietini su pasaulinės finansinės krizės sąlygojamais makroekonominiais procesais. LKJBS „Žingsnis“ puikiai išnaudojo palankias sąlygas ekonomino pakilimo metu ir prisitaikė įgyvendinant plėtros planus finansinės krizės laikotarpiu.

Susidariusi padėtis atskleidžia NVO išskirtinumą, palyginti su privačiu sektoriumi – lėšų mažėjimas neturėjo esminės įtakos organizacijos plėtrai, t. y. narių ir savarankiskų padalinių (skyrių) skaičiaus didėjimui.

**Organizacijos kuriamas teigiamas socialinis poveikis visuomenei.** Nagrinėjant LKJBS „Žingsnis“ kuriamą pridėtinę vertę visuomenei, išskirtinos dvi temos: a) visuomenės sveikata ir b) pilietiškias jaunimas.

Organizacijos veikloje, ypač įsitvirtinus „Sniego gniūžtės“ programos vertybėms, aiškus **visuomenės sveikatos puoselėjimo** veiklos aspektas. Šios veiklos pasireiškia keliomis kryptimis: per jaunimo socialinių įgūdžių ir socialiai teigiamų nuostatų ugdymą bei per švietėjiškus projektus.

Švietėjiški projektai susiję su visuomenės informavimu, iš jų respondentai išskyrė: leidybinę veiklą ir visuomenines akcijas. Respondentai teigė, kad pastaruoju metu informacijos ganėtinais daug ir ji prieinama jaunimui, todėl švietėjiškas veiklas vykdo mažiau, orientuojasi daugiau į neformalaus ugdymo galimybes informuojant jaunimą ir tas žinias įtvirtinant atitinkamais metodais, kuriuos gali pasiūlyti „Sniego gniūžtės“ programa.

Jaunimo socialinių įgūdžių, socialiai teigiamų nuostatų ugdymas yra neatsiejamas nuo organizacijos veiklų, paremtų „Sniego gniūžtės“ metodika, ir visiškai integruotas į LKJBS „Žingsnis“ vykdomus pirminės žalingųjų įpročių prevencijos projektus.

Pažymėtina, kad nagrinėjamos organizacijos taikoma „Sniego gniūžtės“ metodika Lietuvoje buvo nagrinėjama ir tobulinama specialistų, ji buvo pripažinta, įvertinta Švietimo ir mokslo ministerijos bei aprobuota kaip veiksminga prevencijos priemonė kovoti su žalingais įpročiais tarp moksleivių vidurinėse mokyklose. 2006 m. Vilniaus jaunimo organizacijų sąjunga „Apskritasis stalas“ įteikė padėką LKJBS „Žingsniui“ už prasmingiausią projektą („Sniego gniūžtė“) Vilniaus mieste. Narkotikų kontrolės departamentas šį projektą įvardijo geriausiai įvertintu psichoaktyvių medžiagų vartojimo prevencijos srityje. Minėti faktai pagrindžia interviu dalyvių nuomonę dėl didelio organizacijos indėlio puoselėjant visuomenės sveikatą.

Pasak interviu dalyvių, „prevencija naudinga ir valstybės ekonomikos prasme, nes remiantis Ilinojaus paauglių instituto (*Illinois Teen Institute*, JAV) 2004 m. pateiktais duomenimis, vienas doleris, investuotas į prevenciją, atperka net aštuonis dolerius valstybės išlaidų, reikalingų pasekmėms gydyti“.

Vertinant LKJBS „Žingsnis“ teigiamą socialinį poveikį per **pilietiškumo skatinimą**, buvo pasirinkti pilietiškumo vertinimo rodikliai<sup>39</sup>: pilietinio-politinio<sup>40</sup> ir pilietinio-labdaringo<sup>41</sup> aktyvumo kriterijai.

Pilietinė-politinė LKJBS „Žingsnis“ veikla pasireiškė: a) pozicijų dėl Seimo svarstomų klausimų Alkoholio politikos srityje viešinimu ir siuntimu (įteikimu) Seimo nariams; b) organizacijos narių dalyvavimu Seimo komitetų posėdžiuose ir nuomonių išsakymu; c) dalyvavimu pilietinėse akcijose, kurias organizavo socialiniai partneriai arba savarankiškas organizavimas (akcija „Nusiginkluok“).

Pilietinė labdaringa LKJBS „Žingsnis“ veikla pasireiškė: a) savanorytės idėjos propagavimu, savanorių mokymais; b) socialinės rizikos grupių atstovų įtraukimu į vaikams ir jaunimui organizuojamus renginius; renginių vaikų dienos centruose, vaikų namuose ir t. t. organizavimu; c) vis aktyvesniu narių pritraukimu į organizacijos veiklas; d) bendruomeniškumo, demokratiškumo ir kitų nuo pilietiškumo turinio neatsiejamų vertybių propagavimu ir t. t.

Taigi sėkmingai vykdomos LKJBS „Žingsnis“ žalingųjų įpročių prevencijos veiklos žinomumas ir su ja susijusių projektų palankus vertinimas bei pilietiškai aktyvi organizacijos narių veikla leidžia teigti, kad LKJBS „Žingsnis“ veikla nagrinėjamoju laikotarpiu buvo naudinga, kurianti pozityvų socialinį efektą, ir prisidėjo puoselėjant visuomenės sveikatą bei skatinant ir ugdant jaunimo pilietiškumą.

Pažymėtina, kad LKJBS „Žingsnis“ sėkmingos veiklos rodiklių raiškos stiprėjimas sutampa su „Sniego gniūžtės“ programos vertybių identifikavi-

<sup>39</sup> Rodikliai išskirti remiantis: „Jaunimo problematikos tyrimai savivaldybėse 2012“ vykdyti Jaunimo reikalų departamentui įgyvendinant projektą „Jaunimo politikos integravimo plėtra“ (Nr. VP1-4.1-VRM-07-V-01-002) [žiūrėta 2013-01-27]. <<http://ijpp.lt/>>.

<sup>40</sup> Politinio pilietinio aktyvumo rodiklis – tai rodiklis, matuojamas įvairiais indikatoriais, apie dalyvavimą rinkimuose, domėjimąsi politikų veikla, dalyvavimą kuriant bei įgyvendinant viešąją politiką ir pan.

<sup>41</sup> Pilietiškumo ir labdaringumo rodiklis yra matuojamas įvairiais indikatoriais, atspindinčiais pilietinio aktyvumo ir labdaringumo apraiškas, pvz., dalyvavimą NVO veiklose, aukojimą labdaros ir paramos renginiuose, dalyvavimą kaimynystės gyventojų susirinkimuose ir pan.

mu ir įsitvirtinimu organizacijos veikloje. Remiantis LKJBS „Žingsnis“ valdybos narių interviu, naujai nustatytos ir į veiklą įtrauktos vertybės turėjo įtakos sėkmingiems LKJBS „Žingsnis“ veiklos rodikliams.

## Išvados

Atlikta literatūros apžvalga leidžia teigti, kad NVO vertybės yra vienas iš lemiamų veiksnių, darančių tiesioginę įtaką organizacijos veiklos kokybei. Jos turi įtakos ir organizacijos populiarumui visuomenėje (pvz., padeda formuoti organizacijos įvaizdį), ir naujų narių pritraukimui.

Atliktos LKJBS „Žingsnis“ dokumentų apžvalgos bei buvusių pirminkų, valdybos ir aktyvių narių apklausos rodo, kad 2004–2006 m. identifiikuotos ir suformuluotos naujos organizacijos vertybės darė didelį poveikį organizacijai vėlesniais, 2006–2008, metais. LKJBS „Žingsnis“ veiklose pasireiškiančios ir 2006–2008 m. organizacijos veiklos strategijose bei naujoje įstatų redakcijoje įtvirtintos vyraujančios vertybinės orientacijos sudaro prielaidas teigti, kad organizacijos vertybės daro teigiamą įtaką organizacijos sėkmei. Pažymėtina, jog identifiukuotos vertybės turėjo teigiamą įtaką formuoti LKJBS „Žingsnis“ narių identitetui su organizacija, puoselėti neformalius ryšius ir sudaryti komandą. Stiprūs žmonių ištekliai bei komandiniu darbu paremta veikla sudarė palankesnes sąlygas priimti strateginius sprendimus dėl organizacijos veiklos segmentavimo (orientacija į SG programas) ir jų įgyvendinimo.

Tyrimas leido apibrėžti NVO sėkmingos veiklos rodiklius, būtent: NVO narių skaičiaus didėjimo tendenciją, vykdomų veiklų aktyvumą ir organizacijos kuriamą teigiamą socialinį poveikį visuomenei. Ištyrus LKJBS „Žingsnis“ veiklą pagal minėtus rodiklius galima teigti, kad organizacija laikytina sėkmingai veikiančia.

Tyrimo metu buvo patvirtintas NVO išskirtinumas lyginant su privačiu sektoriumi – lėšų mažėjimas neturėjo esminės įtakos organizacijos augimui, t. y. narių ir savarankiškų padalinių (skyrių) skaičiaus didėjimui. Pažymėtinas NVO lyderių komunikacijos, kūrybingumo, komandinio darbo ir kitų, organizacijos vertybes puoselėjančių gebėjimų indėlis į organizacijos plėtrą.

## Literatūra

1. Alytaus nevyriausybinių organizacijų informacijos centras. <<http://www.nvo.infoseka.lt/about.html>>.
2. Bagdonienė D., Daunorienė A., Simanavičienė A. (2011) Nevyriausybinių organizacijų veiklos kokybės ir efektyvumo vertinimas. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 16, p. 654–663.
3. Baršauskienė V., Butkevičienė E. (2008) Vaidelytė E. Nevyriausybinių organizacijų veikla. Kaunas.
4. Coleman J., Hammen L. (1974) *Contemporary Psychology And Effective Behavior*, Illinois.
5. Diržys R., Jakštaitė-Vinkuvienė A., Avižinis P. (2003) NVO ir socialinių ne pelno partnerių vadybos kokybės standartas. Vilnius. <<http://www.bendruomenes.lt/downloads/structure//knygal.pdf>>.
6. Domański J. (2010(b)) Zarządzanie strategiczne i jego modele dla organizacjami non profit. <[http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2010/39\\_Domanski\\_J.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2010/39_Domanski_J.pdf)>
7. Domański J. (2010 (a)) Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce, Warszawa.
8. Dromantienė L. (2003) Nevyriausybinių organizacijų vaidmuo stiprinant socialinę sanglaudą. *Socialinis darbas*, Nr. 2 (4), p. 14–23. <<http://www3.mruni.lt/padaliniai/leidyba/Socialinis%20darbas/soc4.doc>>.
9. Drucker P. (1995) *Zarządzanie organizacją pozarządową. Teoria i praktyka, Fundusz współpracy*, Warszawa.
10. Europos Komisija Europos Sąjunga Lietuvoje „Keisk pasaulį – būk savanoris!“. 2011 m. - Europos savanoriškos veiklos metai. <[http://ec.europa.eu/lietuva/news\\_hp/news/02122010\\_europos\\_savanoriskos\\_veiklos\\_metai\\_lt.htm](http://ec.europa.eu/lietuva/news_hp/news/02122010_europos_savanoriskos_veiklos_metai_lt.htm)>.
11. Fung A. (2003) Associations and democracy: Between theories, hopes, and realities, *Annual Review of Sociology*, No. 29, p. 515–539. <<http://www.abdn.ac.uk/sociology/notes06/Level4/SO4530/Assigned-Readings/Lecture%209.1.pdf>>.
12. Gaidžiūnaitė R., Adomavičienė G. (2006) Nevyriausybinių organizacijų socialinės – edukacinės paslaugos šeimai, *Mokslo taikomieji tyrimai Lietuvos kolegijose*, Nr. 3, p. 19–26. <[http://biblioteca.universia.net/html\\_bura/ficha/params/title/neyriausybinis%C5%B3-organizacij%C5%B3-socialin%C4%97s-edukacin%C4%97s-paslaugos-%C5%A1eimai/id/49805878.html](http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/title/neyriausybinis%C5%B3-organizacij%C5%B3-socialin%C4%97s-edukacin%C4%97s-paslaugos-%C5%A1eimai/id/49805878.html)>.
13. Gineitienė D., Domarkas V. (2000) Visuomeninių organizacijų įtaka viešojo administravimo institucijoms. Kaunas.
14. Guogis A., Gudelis D., Stasiukynas A. (2007) Nevyriausybinių organizacijų ir savivaldybių santykių reikšmė plėtojant vietinę demokratiją: atvejo tyrimai dviejose Lietuvos savivaldybėse. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 22, p. 47–56. <[https://www.mruni.eu/lt/mokslo\\_darbai/vpa/archyvas/dwn.php?id](https://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/dwn.php?id)>.

15. Hall B. P. (1977) Values: Education And Consciuousness: The State Of The Art, Challenge In Our Times, A Practical Guide To Value Clarification. University Associates, La Jolla.
16. Henning I. (2010) Po kawałku do celi, Działalność gospodarcza i odpłatna w organizacjach pozarządowych, Bielsko – Biała.
17. Hudson M. (1997) Bez zysków i strat. Sztuka kierowania organizacjami sektora pozarządowego. Warszawa.
18. Ilgius V. (1999) Pranešimas LLRI konferencijoje “Filantropija – nuo išimčių prie tradicijos”, Vilnius. <[http://old.nisc.lt/nvo\\_lietuvoje.php](http://old.nisc.lt/nvo_lietuvoje.php)>.
19. Jakutytė K. (2012) Nevyriausybių organizacijų veiklų įgyvendinimas e. dalyvavimo aspektu, Viešojo politika ir administravimas, Nr. 11, p. 287–301.
20. Janoś – Kresło M. (2011) Organizacje pozarządowe jako element społeczeństwa obywatelskiego, Studia i prace kolegium zarządzania i finansów, Warszawa, Nr. 106, p. 9–27.
21. Jaunimo reikalų departamentas prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos „Jaunimo problematikos tyrimai savivaldybėse 2012“, vykdyti Jaunimo reikalų departamentui įgyvendinant projektą „Jaunimo politikos intergravimo plėtra“ (Nr. VP1-4.1-VRM-07-V-01-002). <http://ijpp.lt/>
22. Juozaitis A. M., Vilimienė R. (2000) Nevyriausybinių organizacijos: nuo aiškios strategijos link efektyvios veiklos. Vilnius.
23. Kafel T. (2012) Teoria i praktyka zarządzania organizacjami pozarządowymi – wybrane aspekty, Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Księga pamiątkowa dla uczczenia Jubileuszu 40-lecia pracy naukowo-dydaktycznej prof. zw. dr hab. Arkadiusza Potockiego, red. B. Mikuły, Kraków, p. 175–186.
24. Kėrytė Ž. (2010) Pilietiškumo konstravimas globalumo kontekste: NVO vaidmens kaita Lietuvoje. Kultūra ir visuomenė, Nr. 1 (2), p. 67–83. <<http://culturesociety.vdu.lt/wp-content/uploads/2011/01/4.-%C5%BDivil%C4%97-K%C4%97ryt%C4%97-Construction-of-Citizenship-in-a-Global-Context-The-Change-of-NGOs%E2%80%99-Role.pdf>>.
25. Komskienė D., Cingienė V., Jacikaitė E. (2009) Nevyriausybių vaikų ir jaunimo sporto organizacijų finansavimo galimybių panaudojimo patirtis. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, Nr. 2 (15), p. 119–129. <<http://archive.minfolit.lt/arch/21501/21807.pdf>>.
26. Krikščiūnienė E., Šaparnis G. (2008) Vadybos kokybės standarto diegimo aspektai nevyriausybių organizacijų veikloje. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, Nr. 3 (12), p. 159–171.
27. Lietuvos jaunimo organizacijų taryba, Nacionalinė jaunimo organizacijų veiklos kokybės gerinimo metodika. Vilnius, 2010.
28. Lietuvos nevyriausybių organizacijų plėtros koncepcija, 2010. <[http://www.nisc.lt/files/main/NVO\\_pletros\\_koncepcija.pdf](http://www.nisc.lt/files/main/NVO_pletros_koncepcija.pdf)>.

29. Lietuvos nevyriausybinių organizacijų plėtros koncepcijoje, 2007. <<http://www.nisc.lt/files/main/pletroskoncepcija.pdf>>.
30. Lietuvos Respublikos asociacijų įstatymas, patvirtintas LR Seimo 2004 m. sausio 22 d. Nr. IX-1969. <<http://www3.lrs.lt/pls/inter3/oldsearch.preps2?Condition1=226938&Condition2=>>>.
31. Lietuvos Respublikos jaunimo politikos pagrindų įstatymas, patvirtintas 2003 m. gruodžio 4 d. Nr. IX-1871. <<http://www3.lrs.lt/pls/inter3/oldsearch.preps2?Condition1=223790&Condition2=>>>.
32. Lietuvos Respublikos labdaros ir paramos fondų įstatymas, patvirtintas Lietuvos Respublikos Seimo 1994 m. kovo 14 d. Nr. I-1232. <[http://www3.lrs.lt/pls/inter/w5\\_show?p\\_r=5545&p\\_d=97718&p\\_k=1](http://www3.lrs.lt/pls/inter/w5_show?p_r=5545&p_d=97718&p_k=1)>.
33. Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymas, patvirtintas Lietuvos Respublikos Seimo 2004 m. sausio 27d. Nr. IX-1977. <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=292068](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=292068)>.
34. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004 –2008 metų programa, 2004 m. gruodžio 14 d. Nr. X-43.
35. Lietuvos Respublikos dokumentų ir archyvų įstatymas, 1995. <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=231323&p\\_query=&p\\_tr2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=231323&p_query=&p_tr2)>.
36. Lundin S. C., Paul H., Christensen J. (2000) Fish! A Remarkable Way To Boost Morale and Improve Result, Chicago.
37. Mačiukaitė-Žvinienė S., Grigaliūnaitė J. (2006) Looking for Civil Participation in the Baltic States: Non-Governmental Sector. Viešoji politika ir administravimas, Nr. 17, p. 115–123. <[https://www.mruni.eu/lt/mokslo\\_darbai/vpa/archyvas/dwn.php?id...](https://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/dwn.php?id...)>.
38. Marček E. (2008) Dialog między władzą i organizacjami pozarządowymi na Słowacji – lata 1992 – 2008, Organizacje pozarządowe i władza publiczna. Drogi do partnerstwa, red. G. Makowski, T. Shimanka, Warszawa, p. 27–52.
39. Matonytė I. (2003) Pilielinės visuomenės tyrimo teorinės perspektyvos. Viešoji politika ir administravimas, Nr. 5, p. 39–47. <[www.mruni.eu/lt/mokslo\\_darbai/vpa/archyvas/dwn.php?id...](http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/dwn.php?id...)>.
40. Matonytė I., Zdanavičius, A. (2002) Pilielinės visuomenės problemos. Atvejo studija: Kauno regiono nevyriausybinių organizacijų. Viešosios politikos studijos, Nr. 2, 3, p. 4–43. <[http://www.nisc.lt/files/main/mokymo\\_medziaga\\_02\\_zurnalas3.pdf](http://www.nisc.lt/files/main/mokymo_medziaga_02_zurnalas3.pdf)>.
41. Nefas D. (2006) Funkcionali vietos bendruomenė kaip pilietinės visuomenės pagrindas. Viešoji politika ir administravimas, Nr. 17, p. 81–88.
42. NVO ir socialinių ne pelno partnerių vadybos kokybės standartas. Vilnius, 2003. <[www.elibrary.lt/down.php?filename=resursai/DB/NVO/...pdf](http://www.elibrary.lt/down.php?filename=resursai/DB/NVO/...pdf)>.
43. NVO koncepcija Lietuvoje. <[http://www.nvoteise.lt/files/u1/projektas/pirmoji\\_d\\_1\\_koncepcija.pdf](http://www.nvoteise.lt/files/u1/projektas/pirmoji_d_1_koncepcija.pdf)>.

44. Palaimaitė, A., Radzevičienė A. (2009) Intercultural Competence in the Context of Youth Non-Governmental Organisations' International Activities, *Science – future of Lithuania*, Vilnius, t. 1, Nr. 3, p. 46–50.
45. Pilielinės visuomenės sektorius, 2011.
46. Pipirienė V., Sinkevičiūtė E. (2010) Nevyriausybinės organizacijos: šiuolaikinis požiūris, *Viešasis administravimas*, Nr. 1-2 (25-26), p. 73–80.
47. Powell W., Steinberg R. (2006) *The Non-profit Sector*, New Haven.
48. Raszeja-Ossowska I., *Kultura organizacji pozarządowej 2010*. <<http://www.witrynowiejska.org.pl/strona.php?p=1891&c=4344>>.
49. Rokeach M. (1977) *Differences In Values, A Practical Guide To Value Clarification*. University Associates, La Jolla.
50. Salamon L., Sokolowski S. W. (2004) *Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector*, Bloomfield. <<http://politiqnessociales.net/IMG/pdf/chapter1.pdf>>.
51. Suslavičius A., Valickas G. (1999) *Socialinė psichologija teisėtvarkos darbuotojams*, Vilnius.
52. Šimašius R. (2006) Ne pelno organizacijos ir jų reglamentavimas, <<http://simasius.popo.lt/files/2012/04/Ne-pelno-organizacijos-ir-ju-reglamentavimas.pdf>>.
53. Šimašius R. (2007) Ne pelno organizacijos. Prigimtis ir reglamentavimas, Vilnius.
54. Vadapalas V., Jočienė D. (2001) Nevyriausybinės organizacijos tarptautinėje ir Europos Sąjungos teisėje. Vilnius.
55. Zarządzanie – standardy w organizacji pozarządowej, *Federalista 2010*, Nr. 3. <<http://ofop.eu/biblioteka/15534/zarzadzanie-standardy-w-organizacji-pozarządowej>>.
56. Zarządzanie, planowanie i ocena własnych działań, red. D. Głazewska, 2006. <[http://www.logincee.org/remote\\_libraryitem/10178?lang=pl](http://www.logincee.org/remote_libraryitem/10178?lang=pl)>.
57. Žalimienė L., Rimšaitė E. (2007) Nevyriausybinių organizacijų metamorfzės – nuo labdaringos pagalbos vargšams XVIII amžiuje iki socialinių paslaugų rinkos dalyvio šiuolaikinėje visuomenėje. *Socialinis darbas: mokslo darbai*, Nr. 6 (1), p. 83–95. <[www.mruni.eu/lt/mokslo\\_darbai/sd/archyvas/dwn.php?id=274448](http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/sd/archyvas/dwn.php?id=274448)>.
58. Новейший философский словарь. Минск, 1999.

### 3 SKYRIUS

## Korporacija „Blue Bridge“: organizacinės kultūros galia kuriant vertingą partnerystę

Organizacijų veiksmingumo tyrinėtojai pabrėžia organizacinės kultūros svarbą („organizacinė kultūra“ ir santrumpa OK toliau vartojami pakeitimais – aut. past.). Sutinkama, kad būtent kultūra lemia organizacijos veiklos braižą ir vidinius organizavimo procesus, pavyzdžiui, informacijos dalijimosi tvarką, komunikavimo stilių, sprendimų priėmimo ypatybes, problemų, prieštaravimų bei konfliktų sprendimo praktiką ir kt. Mokslininkai pabrėžia, jog matoma organizacijos kultūros pusė yra tik nedidelė egzistuojančios kultūros ledkalnio viršūnė, tad gilesnius jos sluoksnius pamatyti, įvertinti ir suprasti yra gana sunku. Deja, vadybos teorijos nepateikia išgrynintų metodų arba priemonių, nurodančių, *kaip* suformuoti vienokią ar kitokią organizacinę kultūrą, nes ji – pernelyg kompleksinis konstruktas. Teoriniai modeliai siūlo organizacinės kultūros tipų charakteristikas, atskleisdami tų charakteristikų daromą poveikį organizacijos veiklai. Taigi organizacijų vadybos atvejų studijos iš esmės yra vienintelis būdas sužinoti, kaip šią vadybos sritį tikrovėje valdo organizacijos. Kiekvienos organizacijos kultūra – unikali, nenukopijuojama. Vis dėlto atvejų nagrinėjimas praktikai gali padėti suprasti jų atstovaujамų organizacijų kai kurių problemų priežastis arba įkvėpti pasiryžimą įgyvendinti reikiamus pakeitimus.

Šiame skyriuje aprašomas atvejis, kurio tikslas – parodyti, kaip vadybos teorija virsta praktika. Vėliau pateikiamas UAB „Blue Bridge“ organizacinės kultūros pavyzdys.

Skyriaus pradžioje glaustai pristatomi organizacinės kultūros fenomeno teoriniai pagrindai. Tai svarbu dėl to, kad tirtosios organizacijos vadovybė rėmėsi minimais teoriniais organizacinės kultūros formavimo modeliais ir principais.

Tiriant atvejį, buvo keliami du pagrindiniai uždaviniai: pirma, atskleisti kuo didesnę organizacinės kultūros plėtros priemonių įvairovę ir parodyti, kaip formuojama ir palaikoma organizacinė kultūra realioje bendrovėje; antra, panagrinėti, kaip tiriamosios bendrovės vadovybės veiksmai atspindi teorinius organizacinės kultūros kūrimo ir stiprinimo principus bei rekomendacijas.

Tiriamasis atvejis dėstomas šešiomis dalimis. Pirmajame poskyryje aptariama tyrimo metodologija, paaiškinama, kaip pateikiami tyrimo rezultatai, antrajame poskyryje trumpai kalbama apie tiriamosios bendrovės kūrimosi kontekstą ir gyvavimo pradžią, trečiajame poskyryje aprašomos organiškai su vyraujančia kultūra susijusios UAB „Blue Bridge“ darbo organizavimo ir tarpusavio sambūvio praktikos, apibrėžiami kanalai, kuriais perduodamos žinios apie organizaciją vienijančias vertybes ir kitus organizacinės kultūros atributus, ketvirtajame poskyryje apibūdinamas buvusių bendrovės darbuotojų požiūris į tiriamąją organizaciją. Penktasis poskyris skirtas tyrimo išvadoms ir apibendrinimams.

Dėstant medžiagą tikslingai vengiama griežtai mokslinio kalbos stiliaus. Siekiama, kad atvejo aprašymas būtų lengvai suprantamas, priimtinas ne tik akademinėi auditorijai.

Skyriaus įvade taip pat norėtusi atkreipti dėmesį į vartojamus terminus. Mokslinėse publikacijose lietuvių kalba terminai „organizacijos kultūra“ ir „organizacinė kultūra“ įprastai vartojami kartu, tačiau akademinėse diskusijose pasitaiko nesutarimų, ar jie iš esmės yra skirtingi, ar sinonimiški. Kai kurie tyrėjai, pvz., Šimanskienė (2002), laikosi nuomonės, kad „organizacijos kultūra“ susiformuoja savaime, be organizacijos darbuotojų tikslingų pastangų, o „organizacinė kultūra“ yra apmąstyta sukurta ir savita. P. Zakarevičius (2004) yra kitokios nuomonės: organizacijos narių įsitikinimų, nuostatų, normų visumą siūlo vadinti „organizacijos kultūra“, o valdymo procesų organizavimo, darbo sąlygų, personalo kultūros ir kai kuriuos kitus organizacijos vidaus vadybos aspektus įvardija kaip „vadybinę kultūrą“.

Mūsų požiūris artimesnis P. Zakarevičiaus pasiūlytajam, nors terminas „vadybinė kultūra“ vis dėlto šiek tiek per siauras organizacinei kultūrai apibrėžti, nes semantiškai eliminuoja sistemiškumą ir suponuoja galimą kultūros susiskaldymą atskiruose organizacijos struktūriniuose funkcinuose vienetuose ir / arba procesuose.

Mūsų nuomone, abu terminai – „organizacijos kultūra“ ir „organizacinė kultūra“ – kalba apie tą patį objektą tik skirtingu pažinimo mastu ir vertinimo kryptimi. Organizacijos kultūra apima išorinėje aplinkoje nesunkiai pastebimą organizacijos įvaizdžio, išorinės komunikacijos braižo ir organizacijai atstovaujančių individų bei grupių elgsenos bruožų visumą, kuri skiria ją nuo kitų organizacijų. Organizacijos kultūra – tai viešas organizacijos „veidas“. O organizacinė kultūra – tai organizacijos narių sąveikos ir sambū-

vio terpė, kuriai pagrindas susidaryti yra: a) aukščiausiojo lygmens vadovų reikalavimai ir lūkesčiai dėl žemesniojo lygmens vadovų ir darbuotojų iniciatyvų ir elgsenos ir b) žemesniojo lygmens vadovų ir darbuotojų faktinė reakcija į šiuos reikalavimus. Šios terpės savitumus palaiko organizacijoje praktiškai įgyvendinama darbuotojų skatinimo ir nuobaudų sistema. Kitaip tariant, ir organizacijos kultūra, ir organizacinė kultūra – tai organizacijos vadovybės tikslų, sprendimų ir veikimo būdų visuminis atspindys, stebimas organizacijos išorėje ir viduje. Iš esmės nėra klaidos abu terminus vartoti kartu, nes organizacijos kultūrai gimti padeda organizacinės kultūros priemonės, kita vertus, organizacijos kultūra atlieka grįžtamojo ryšio funkciją – siunčia oficialią žinią darbuotojams apie tai, kokie „mes esame iš tikrųjų“, ir taip nurodo, kas laikoma vertinga ir pageidautina organizacijoje.

Be to, klaidinga manyti, kad organizacijos kultūra gali susiformuoti savaime, nors toli gražu ne visos organizacijos kultūra rūpinasi tikslingai. Vis dėlto vargu ar verta ginčytis, kad organizacijos vadovai veikia sąmoningai tam tikrą darbuotojų elgseną ir išreiškiamas nuostatas palaikydami, o priešingo pobūdžio eliminuodami specialiomis priemonėmis, pvz., negatyviais vertinimais. Taip pat reikėtų atkreipti dėmesį, kad gaivališki procesai turi tendenciją reikšmingai ir neprognozuojamai kisti, o organizacijos / organizacinė kultūra pasižymi pastovumu. Maža to – ją sunku pakeisti net dedant pastangų!

Taigi, šiame skyriuje vartojami abu terminai – „organizacijos kultūra“ ir „organizacinė kultūra“. Jie pasirenkami pagal tai, kuriai – išorinei ar vidinei – organizacijos veikimo aplinkai norimas suteikti akcentas, tačiau pats reiškinio apibūdinimas ir turinys laikomas panašiu.

## **Teoriniai ir metodologiniai organizacinės kultūros fenomeno pagrindai**

Antropologiniai ir sociologiniai kultūros moksliniai tyrinėjimai pasaulyje atliekami jau daugelį dešimtmečių. Kultūra analizuojama įvairiais pjūviais ir skirtinga apimtimi: laikmečio (epochos), vietos, nacijos, socialinių klasių, organizacijų, referentinių grupių ir t. t. Skirtingas tyrimų mastas lėmė kultūros sampratos interpretacijų įvairovę moksliniame diskurse. Pvz., Kroeberas ir Kluckhohnas savo 1952 m. publikacijoje (cit. iš Brocke ir Sinnl, 2011) teigia literatūroje aptikę daugiau nei 150 kultūros apibrėžimų variantų.

Būtent organizacijų lygmeniu kultūros tyrinėjimų pradžia siejama su Hawthorno tyrimais 1930 m. (cit. iš Mohanty, Rath, 2012), bet tikro tyrimų proveržio organizacinės kultūros fenomenas sulaukė praėjusio šimtmečio devintajame dešimtmetyje, kai buvo pastebėta, jog JAV įmonės akivaizdžiai pralaimi Japonų įmonėms konkurencingumo varžybose. Tuomet Vakarų, pirmiausia amerikiečių, mokslininkai daug dėmesio skyrė JAV ir Japonijos organizacijų skirtumams identifikuoti, ir tuomečiai tyrimai parodė, kad pagrindinių vaidmenį situacijoje atlieka organizacinės kultūros veiksnys. Tai patvirtino mokslininkai, atstovaujantys skirtingoms socialinių mokslų sritims: strateginio valdymo, organizacinės elgsenos, gamybos psichologijos ir kt., pvz., Ouchi (1981), Dealas ir Kennedy (1982), Batesas (1984), Barney (1986), Ottas (1989).

Beje, kai kurie tyrėjai, pvz., Saffoldas (1988), Denisonas (1990), Rousseau (1991), iš pradžių abejojo, kad organizacinė kultūra turi stiprų poveikį, tačiau vėlesnės studijos atskleidė ankstesnes organizacinės kultūros tyrimo metodologines klaidas. Naujaisi metatyrimai patvirtino egzistuojant reikšmingą organizacinės kultūros, organizacijos veiklos sėkmės ir gyvavimo trukmės ryšį<sup>42</sup>. Pabrėžtina, kad:

1. *organizacinė kultūra yra esminis veiksnys, turintis įtakos organizacijos funkcionavimo būdai ir pasiekimams;*
2. *organizacinė kultūra leidžia užtikrinti organizacijos ilgalaikį tvarumą ir konkurencingumą;*
3. *organizacijos vadovų žinios ir asmeniniai įgūdžiai, leidžiantys formuoti organizacijos kultūrą, yra tiesiogiai susiję su gebėjimu analizuoti, suprasti ir keisti organizacijos darbuotojų elgesį, gerinti jų veiklos rezultatus, todėl vadovams esminės yra vadybos ir organizacinės elgsenos žinios bei strateginio planavimo gebėjimai.*

Pirmieji du punktai moksliniame diskurse plačiai aptarti, o nauji srities tyrimai vis iš naujo patvirtina minėtas išvadas. Trečiasis punktas pastaraisiais metais sulaukia didelio mokslininkų dėmesio: ieškoma atsakymų į klausimus, kas ir kaip organizacijoje keičia jos kultūrą, kaip įvertinti esamą padėtį ir kaip užtikrinti, kad vyraujanti organizacinė kultūra atliktų tilto į ateitį rolę. Pastebima, kad vadovų vaidmuo organizacinės kultūros atžvilgiu skiriasi – tai priklauso nuo hierarchinio lygmens, tačiau visais lygme-

<sup>42</sup> Pvz., žr. Shahzad su bendraautoriais atliktą OK poveikio organizacijų veiklai ir darbuotojų produktyvumui tyrimų apžvalgą, publikuotą 2012 m. mokslo darbų žurnale *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 3 (9).

nimis išlieka reikšmingas: aukštesniojo lygmens vadovai daro įtaką visos organizacijos kultūrai, tačiau žemesniojo – kuria vadinamąsias subkultūras, kurios gali labai paveikti bendrąją kultūrą organizacijoje.

Apskritai, nors organizacinės kultūros svarba akivaizdi, ją formuoti nėra taip paprasta, kaip gali atrodyti. Taip yra todėl, kad konkrečiose organizacijose OK sudėtinga vienareikšmiškai apibūdinti, įvertinti pranašumus ir trūkumus, nelengva išvelgti pokyčių būtinybę. OK įvertinimo objektyvumą organizacijos viduje labiausiai apsunkina tai, kad patys vertintojai paprastai būna aukštesniojo ir aukščiausiojo rango vadovai ir jų asmeninės savybės, bendravimo stilius, vadybinės kompetencijos – visas kompleksas subjektyvių veiksnių – labiausiai prisideda prie to, kokia kultūra tvyro organizacijoje. Kadangi individai savo savybes linkę vertinti teigiamai, suvokti, koks pačių vadovų elgesys augina ir koks žlugdo organizaciją, vadovams per sunku. Kita vertus, organizacinė kultūra daugeliui vadovų vis dar neatrodo taip pat svarbi kaip kitos organizacijos vadybos sritys, pvz., strateginis valdymas, finansų, pardavimo, projektų valdymas ir pan., todėl neretai OK plėtojasi atsitiktinai, chaotiškai, be aiškios vizijos, kokios gi tos kultūros tikimasi ir kodėl. Organizacinės kultūros formavimo klausimai dažnai klaidingai priskiriami vien tik personalo vadybos sričiai, nesuvokiant, kad dirbtiniai organizacinės kultūros kūrimo būdai, neįsitraukiant visai organizacijos vadovybei, neveikia – ji sukuriama ne paliepimais, pavedimais ir lozungais, o pavyzdžiu ir taisyklėmis, kurios yra pastovios ir bendros visiems organizacijos nariams.

Siekiant atskleisti organizacinės kultūros įtakos mastą, sudėtingumą ir svarbą organizacijoms, toliau trumpai aptariamas OK turinys, funkcijos, pristatomos populiariausios OK tyrimo metodologijos, o antroje skyriaus dalyje pateikiamas pavyzdys OK, dėl kurios tirtoji organizacija sėkmingai auga ir klesti jau trečią dešimtmetį.

### **Organizacinės kultūros samprata, turinys ir funkcijos**

1989 m. organizacinės elgsenos tyrėjas Stevenas Ottas, atlikęs mokslinių publikacijų analizę ir išstudijavęs 58 skirtingus organizacinės kultūros apibūdinimus, teigė, kad OK aiškinimas paremtas kuriuo nors vienu iš keturių požiūrių, pasiūlytų laikmečio organizacijų tyrimų autoritetų, OK apibrėžiančių kaip:

- esmines prielaidas aplinkai suvokti ir interpretuoti (Schein, 1983),

- elgsenos ribas (Deal, Kenedy 1982),
- artefaktus (Bates, 1984)
- įsitikinimus (angl. *believe*) ir vertybes (Allaire, Firsirotu, 1985).

Vis dėlto mokslinėje literatūroje stipriausiai prigijo Edgaro H. Scheino pasiūlytas apibrėžimas: „OK – tai visuma prielaidų, kurias grupė sugalvoja, atrado arba išmoko, mokydamasi įveikti problemas, iškilusias išorinės adaptacijos ir vidinės integracijos metu. Šiomis prielaidomis grįstas suvokimas pasiteisino pakankamai, kad būtų laikomas galiojančiu, ir todėl verta, kad [tų prielaidų] būtų mokomi nauji nariai kaip teisingo būdo suvokti, galvoti ir jausti, sprendžiant panašaus pobūdžio problemas“<sup>43</sup> (Schein, 1983, p. 1–2). Vėlesniuose darbuose Scheinas apibendrina savo laikmečio OK teorinių ir empirinių tyrimų rezultatus ir išplėtė pirminį apibrėžimą, įtraukdamas į jį artefaktus ir vertybes bei nuostatas. Kotteris ir Heskettas (1992) tai įvardijo kaip matomą ir nematomą OK pusę.

Paprastai matoma OK pusė – išoriniai organizacijos įvaizdžio atributai, tikslai, veiklos taisyklės ir oficialios tvarkos – nesukelia itin daug klausimų dėl savo daromo poveikio ir tikslingumo, tačiau kiekviena organizacija turi taip pat ir nematomą, sunkiai apčiuopiamą ir vienareikšmiškai neįvertinamą pusę, kurios poveikis yra jei ne stipresnis, tai bent toks pat, kaip ir akivaizdžių, aiškiai identifikuojamų aspektų. Pasak Scheino (1983), kiekviena organizacija turi unikalią „kultūrinį kodą“ – vadinamąsias bazines, t. y. pagrindines, prielaidas, kurios nustato ir reguliuoja darbuotojų elgesį ir artefaktus. Nors skirtingos organizacijos gali turėti itin panašias pagrindines prielaidas, pvz., struktūrą, vadovų deklaruojamas vertybes, darbuotojus, įgijusius vienodą išsilavinimą, tačiau atrodyti ir veikti visiškai skirtingai. Organizacijos kultūrą būtų galima prilyginti gyvų organizmų DNR kodui: nors kai kurie organizmai turi absoliučią daugumą tų pačių genų<sup>44</sup>, jie atstovauja skirtingoms rūšims.

Pakalkaitė (2005) vaizdingai paaiškina, iš kur kyla OK jėga. Autorė rašo, kad organizacinė kultūra – tai daugumos „ginklas“: OK vienija įsitikinimus, kurie yra bendri daugumai organizacijos narių.

<sup>43</sup> Organizational culture is the pattern of basic assumptions which a given group has invented, discovered, or developed in Learning to cope with its problems of external adaptation and Internal integration, which have worked well enough to be considered valid, and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems (Schein, 1983, p. 1–2).

<sup>44</sup> Lygiagrečiai galbūt kiek ciniška, tačiau itin taikliai apibūdinanti organizacijų kultūrų skirtumų įtaką visumai: žmogus ir beždžionė turi 99 proc., žmogus ir kiaulė – 97 proc. tokių pat genų...

Vis dėlto, kalbant apie OK, būtina paisyti subkultūrų, kurios gali būti panašios arba nepanašios į vyraujančią kultūrą. Subkultūros formuojasi grupėse ir padaliniuose jų narių panašumų pagrindu, pvz., dėl specifinės patirties, tautinių ypatumų ir pan. Organizacijose subkultūros ir vyraujanti OK persipina, stiprina viena kitą arba konfliktuoja tarpusavyje, todėl sprendžiant padalinio veiklos gerinimo problemą reikėtų įvertinti subkultūros reikšmę ir nustatyti, kuri – kultūra ar subkultūra – daro didesnę poveikį. Silpnos subkultūros dažniausiai asimiliuojamos pagrindinės OK, tačiau stiprios gali daryti reikšmingą įtaką organizacijai, kai subkultūros bruožai kopijuojami vis didesnio organizacijos narių rato.

Ottas (1989), kurio pastaba aktuali ir šiais laikais, atkreipė dėmesį, kad kalbėdami apie OK autoriai skirtingais žodžiais pasako iš esmės tą patį, todėl būtų tikslinga OK apibrėžti per jos funkcijas.

Pasak Otto, pirmoji OK funkcija yra reguliuoti organizacijos realybės suvokimą ir formuoti interpretacijas. Taigi OK yra tarsi gairės darbuotojams mąstyti ir veikti.

Antroji funkcija – įtvirtinti vadinamąjį moralės kodeksą, t. y. apibrėžti tam tikrus lūkesčius ir vertybes, kad darbuotojai žinotų, ko iš jų tikimasi ir ko jie patys gali tikėtis organizacijoje, taip pat, kas darbovietėje vertinama pozityviai arba negatyviai.

Trečioji funkcija – atskirti organizacijos narius nuo ne narių. Ši OK funkcija leidžia daryti stipresnę poveikį darbuotojams.

Ketvirtoji funkcija – užtikrinti vidinę kontrolės sistemą, kuri padėtų išvengti nepageidaujamo ir paskatinti pageidaujama darbuotojų elgesį.

Ir šiandien akademinėje diskusijoje sutinkama, kad OK atlieka tris pagrindines funkcijas:

- socialinės kontrolės: veikia darbuotojų sprendimus ir elgesį;
- socialinių „klijų“: vienija darbuotojus emociškai ir skatina pajauti vienybę dėl bendros patirties;
- konteksto ir prasmės kūrimo priemonės: padeda suprasti organizacijoje vykstančius procesus ir komunikuoti (McShane, Glinow, 2005; Ojo, 2010).

OK analizei organizuoti taikomos įvairios metodologijos, o apibendrintiems rezultatams susisteminti – OK tipologijos ir modeliai. Toliau glaustai referuojami dažniausiai mokslinėje ir metodinėje literatūroje aptinkami OK modeliai.

## Organizacinės kultūros modeliai

Vienas iš pirmųjų literatūroje minimas Charlesas Handy (1976, cit. iš Handy, 1993) modelis, kuriame organizacinė struktūra siejama su organizacine kultūra. Modelyje aprašomi keturi organizacinės kultūros tipai:

- **Galios** kultūra. Galios kultūra pasižyminčiose organizacijose visa valdžia sutelkta mažos grupės arba pagrindinės figūros rankose. Tai leidžia kontroliuoti organizaciją. Tokioms organizacijoms reikia tik keletu taisyklių. Biurokratija joms nėra labai būdinga. Sprendimai priimami greitai. Struktūrą paaiškina voratinklio metafora.
- **Vaidmens** kultūra. Čia individų galios labai priklauso nuo padėties organizacijos struktūroje, o hierarchinė biurokratija tokiai organizacijai ypač būdinga. Pažymėtina, kad vaidmens kultūrą plėtojančiose organizacijose pareigos ne užsitarnaujamos dėl ekspertinių žinių ir patirties, o įgyjamos dėl asmeninių aplinkybių. Kontrolė vykdoma procedūromis, kurios organizacijoje labai vertinamos. Vaidmens kultūrai vystytis palanki linijinė organizacijos struktūra. Autorius tokios kultūros organizacijos struktūrą prilygina pastatui su graikiškomis kolonomis.
- **Užduoties** kultūros organizacijose veikla vykdoma sudarant komandas spręsti atskiroms problemoms. Valdžią komandose įgyja asmenys, turintys pakankamai patirties ir gebėjimų pasiekti tikslą. Šioje kultūroje labiausiai vertinami specifiniai komandų įgūdžiai. Užduoties kultūra dažnai būdinga matricinės struktūros organizacijose, pats Handy pateikia tinklo metaforą.
- **Asmenybės kulto** kultūra formuojasi ten, kur visi individai tiki, jog yra pranašesni už organizaciją. Tokioms organizacijoms nelengva organizuoti darbą. Kita vertus, tokias organizacijas tikrovėje dažniausiai sudaro grupė vienaminčių, siekiančių bendrų organizacijos tikslų. Tokios partnerystės gerai veikia, nes kiekvienas partneris dirba kaip ekspertas ir bendram labui atneša nemažą naudą. Asmenybės kulto kultūra dažniausiai siejama su funkcinė organizacijos struktūra ir iliustruojama darbuotojų konsultacinių, patariamųjų tarpusavio ryšių pavyzdžiu.

Kita klasikine tapusi organizacinės kultūros klasifikacija buvo pasiūlyta Dealo ir Kennedy (1982), kurie organizacinę kultūrą apibūdino kaip būdą tvarkyti reikalus (angl. *the way things get done around here*). Autoriai pateikia organizacinės kultūros modelį, kuriame organizacijos tipą api-

brėžia organizacijos reagavimo į išorinės aplinkos reikalavimus / pokyčius sparta, laiko tarpas, per kurį organizacijos nariai yra atlyginami, ir veiklos rizikos lygmuo. Šių bruožų konfigūracija lemia vieną iš keturių tipų:

- „Dirbk sunkiai, žaisk kietai“ (angl. *Work and play-hard*) kultūra. Ši kultūra pasižymi reikalavimu entuziastingai reaguoti į išorinės aplinkos reikalavimus (nesvarbu, ar jie kiltų darbo, ar asmeninėje aplinkoje), greitai atlygiu už pasiektus rezultatus ir žemu rizikos lygmeniu. Tokiose organizacijose darbuotojai patiria nuolatinį stresą dėl didelio darbo krūvio. Kita vertus, situacijų, kuriose tenka priimti sprendimus, neapibrėžtumas palyginti žemas. Tipui gali būti priskirti restoranai, kompiuterinių programų kūrimo bendrovės ir pan.
- Proceso kultūra. Ši kultūra pasižymi lėtu atsaku į išorinės aplinkos reikalavimus, dėmesiu detalėms. Darbuotojai turi ganėtinai ilgai dirbti, kol yra įvertinami už rezultatus, tačiau jų veikla nepasižymi didesne rizika, todėl tokioje organizacijoje galima jaustis palyginti saugiai ir užtikrintai. Stresą šiose organizacijose dažniausiai kelia biurokratija ir kiti vidinės politikos niuansai. Pavyzdys gali būti bankai, savivaldybės, gyvybės draudimo bendrovės ir pan.
- Mačo vyrų (angl. *Macho*) kultūra. Ji pasižymi sparčiu atsaku į išorinės aplinkos reikalavimus, greitai atlygiu už pasiektus rezultatus ir aukštu rizikos lygmeniu. Šiuo atveju įtampą sukelia didelė užduoties atlikimo rizika ir grėsmė prarasti laukiamą apdovanojimą. Tipą viešajame sektoriuje iliustruoja policija, medikai, versle – mažos entrepreneurinės įmonės, sporto profesijos.
- Lažybų bendrovės (angl. *Bet-your-company*) kultūra. Ši kultūra pasižymi lėtu atsaku į aplinkos iššūkius, negreitu atlygiu ir didele rizika. Įtampa kyla dėl didelės rizikos, susijusios su investicijomis, ir ilgo laikotarpio, kurį reikia išlaukti prieš sužinant, ar sprendimai atsipirko ir ar pavyko pasiekti planuotą rezultatą. Be to, šios organizacijos reikalauja labai gerų srities, pvz., techninių, žinių. Organizacijų pavyzdžiai: orlaivių gamintojai, naftos bendrovės ir kt.

Be šio modelio, Dealas ir Kennedy (1993) iškėlė stiprios ir silpnos organizacinės kultūrų idėją. Stipria kultūra autoriai laikė tą, kurią remia darbuotojai, nes ji pasižymi derme su jų vertybėmis, lūkesčiais, įsitikinimais. Silpna – priešingai, nedaro reikšmingos įtakos organizacijos veiklos stiliui, darbuotojų elgsenai ir pan.

Kaip matyti, autoriai ne tik apibrėžia tipus, bet ir nurodo priežastis, dėl kurių konkretaus tipo organizacijoje gali kilti veiklos problemų, darbuotojų konfliktų, kokios sritys reikalauja didžiausio vadovų dėmesio. Deja, šis modelis, nors suteikia galimybę organizacijai geriau suvokti savo specifinių veiklos apsunkinimų šaltinius, nekalba apie problemų įveikos vadybinius būdus. Tai suprantama, nes modelis sudarytas laikmečiu, kai buvo svarbu ištyrinėti ir suprasti organizacijų skirtumų prigimtį ir įvairovę.

Kitas organizacinės kultūros tyrėjas – Gerry Johnsonas (1992) sukūrė **Organizacinės kultūros tinklo** modelį. Tinklo elementai leidžia ganėtinai plačiai apibūdinti kiekvienos organizacijos kultūros specifiką (žr. 3.1 lentelę). Vis dėlto reikia pasakyti, kad realiose organizacijose ne visada pavyksta atskirti vieną elementą nuo kito, nes jie persipina. Be to, reikia įdėti pastangų norint suprasti, ar sukaupta informacija apie organizacinę kultūrą iš tiesų atspindi realią padėtį. Pavyzdžiui, gali būti, kad valdžios struktūros naudojami kontrolės sistemomis, kurios sukuria tam tikrus ritualus, o šie savo ruožtu formuoja istorijas. Tačiau tokios istorijos dėl nenatūralios savo prigimties nepajėgios atlikti teigiamo vaidmens plėtojant darbuotojų požiūrį į organizaciją, stiprinti jų įsipareigojimo ir organizacinio identiteto. Kaip pavyzdį galima pateikti darbuotojų susirinkimus, kuriuose žymimas dalyvavimas / nedalyvavimas. Dažniausiai tokie šaukiami dviem tikslais: vadovų patogumui – siekiama vienu metu gauti atgalinį ryšį apie padėtį iš skirtingų sričių specialistų arba norima perduoti asmeninius nurodymus kuo didesniai pavaldinių-žiūrovų skaičiui ir taip stiprinti savo kaip vadovo galią, t. y. formuoti bendrą supratimą, kad vadovo privalu klausyti. Minėta rutina gali sukurti pseudomitą apie „diskusijų dvasią“, „aktyvius skyrius“, „sutelkiantį vadovą“ ir pan.

**3.1 lentelė.** Organizacinės kultūros elementai ir jų vaidmuo

OK tinklo elementas	Elemento vaidmuo, nagrinėjant OK
Paradigma	Per misiją ir vertybes atsakoma, kokia yra organizacijos esmė
Kontrolės sistema	Stebėjimo ir vertinimo mechanizmai, priimtoms taisyklės rodo, ko organizacija tikisi iš darbuotojų, kas organizacijoje priimtina arba ne
Organizacinė struktūra	Atskaitomybės ryšiai paaiškina, kaip vyksta darbas
Galios struktūra	Galios struktūra parodo, kas ir koku mastu priima sprendimus, kuo grindžiama valdžia

Simboliai	Simboliai, pvz., įmonės logotipas, gaminamų prekių ženklai, atskleidžia organizacijos statusą, norimą sudaryti įvaizdį, siekiamą reputaciją. Organizacijos viduje reikėtų taip pat analizuoti valdžios simbolius, pvz., specialias automobilių parkavimo vietas vadovams, atskirus posėdžių kambarius ir kt.
Ritualai ir rutina	Organizacijos kasdienybė aiškiai skiria vienas organizacijas nuo kitų. Kita vertus, rutina, kai tam tikri veiksmai tampa daugiau įprastiniai nei būtini (pvz., kasdieniai susirinkimai), gali paaiškinti daugelio problemų priežastis
Istorijos ir mitai	Sukaupti pasakojimai apie nusipelnčius organizacijos asmenis, svarbius ir įsimintinus įvykius perduoda žinių apie tai, kas organizacijoje vertinama, kokiam elgesiui, kokioms pažiūroms, kokiam gyvenimo stiliui pritariama

Kitas, Danielio Denisono, modelis (1990) teigia, kad organizacinė kultūra gali būti apibūdinta per keturis: misijos, gebėjimo prisitaikyti, įtraukties ir nuoseklumo – matmenis. Kiekvieną matmenį dar apibūdina trys subkategorijos (žr. 3.2 lentelę).

### 3.2 lentelė. Organizacinės kultūros modelis pagal Denisoną (1990)

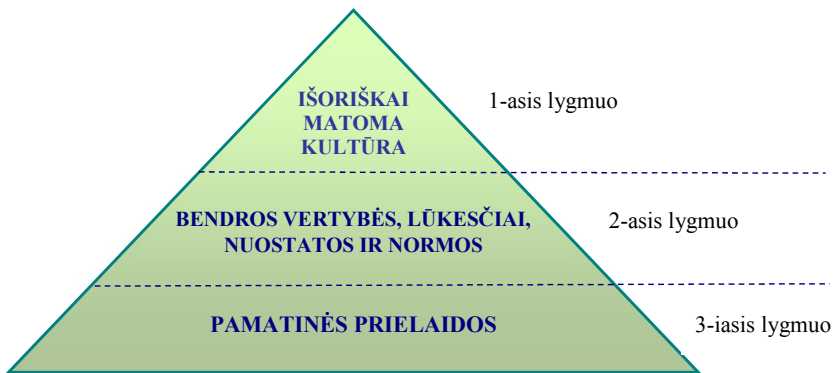
Organizacinės kultūros matmenys	Subkategorijos
Misija	Strateginė kryptis ir ketinimai Tiksai ir uždaviniai Vizija
Gebėjimas prisitaikyti	Pokyčių kūrimas Orientacija į klientą Organizacinis mokymasis
Įtrauktis	Igalinimas Komandinė orientacija Gebėjimų vystymas
Nuoseklumas	Esminės vertybės Susitarimai Koordinacija / integravimasis

Denisono modelis leidžia OK apibūdinti kaip nukreiptą į išorę arba sutelktą į vidų, lanksčią arba stabilią. Modelis dažniausiai naudojamas nustatyti problemoms, kurias organizacijose gimdo kultūra.

Dar vienas bendrasis modelis ir su juo susijusios organizacinės kultūros analizės priemonės aprašytos O'Reilly, Chatmano, Caldwello (1991) modelyje. **Organizacinio profilio modelis** (angl. *Organizational Profile*

*Model)* pagrįstas įsitikinimu, kad organizacijos gali būti surūšiuotos pagal jų palaikomas vertybes. Organizacijos rūšiuojamos pagal septynias kategorijas. Tai: inovacijos, stabilumas, pagarba žmonėms, orientacija į rezultatus, dėmesys detalėms, orientacija į komandinį darbą, agresyvumas. Šis modelis leidžia palyginti darbuotojų išpažįstamas vertybes su organizacijos puoselėjamomis vertybėmis ir tuo remiantis prognozuoti individų intencijas pasilikti organizacijoje arba palikti ją, įvertinti darbuotojų įsipareigojimo ir lojalumo lygmenį bei nustatyti veiksmingiausiai dirbančius žmones, galiausiai – įvertinti, kaip kultūra veikia organizacijos veiklos efektyvumą apskritai.

Vienas didžiausių srities autoritetų Edgaras Scheinas (1992) teigė, kad analizuoti organizacijų kultūrą nėra paprasta dėl daugybės kintamųjų ir įtakos veiksnių. Mokslininko teigimu, organizacinė kultūra yra sunkiausiai pakeičiamas organizacijos atributas, pergyvenantis organizacijos produktus, paslaugas, įkūrėjus ir vadovybę bei visus kitus fizinius organizacijos aspektus. Scheino sukurtas modelis nušviečia OK iš stebėtojo pozicijos ir apibūdina ją trimis pažintiniais lygmenimis (žr. 3.1 pav.).



3.1 pav. Organizacinės kultūros analizės lygmenys

Lygmens pasirinkimas priklauso nuo analizės tikslo, kuris gali būti nukreiptas į organizacijos išorę arba vidų, į artimą arba tolesnę perspektyvą, į OK stiprinimą arba pakeitimą ir t. t. Pvz., gali būti siekiama nustatyti, kokį įspūdį organizacija daro klientams, užsakovams, tiekėjams, ir įvertinti, kokie pokyčiai reikalingi, norint formuoti pasirinktą įvaizdį. Šiuo atveju esminė bus išoriškai matomos – greičiausiai ir paprasčiausiai pastebimos –

kultūros analizė: organizacijos fizinės aplinkos įvertinimas, standartinis darbuotojų elgesys su išorės interesantais ir svečiais, dokumentų apipavidalinimas, naudojamos technologijos ir t. t.

Pirmojo lygmens analizė taip pat gali suteikti naudingos informacijos apie tai, kaip organizacijos aplinka, kasdieniai ritualai ir įprastinės ceremonijos veikia darbuotojų savivoką organizacijoje: įkvepia, drausmina, skatina įsipareigojimą organizacijos tikslams, kolegoms ar reikalauja „žinoti savo vietą“, „nesikišti į ne savo reikalus“ ir pan. Ritualai, darbuotojų tarpusavio elgesys kolektyve ir demonstruojamos nuostatos sudaro organizacijos kultūros audinį. Šis lygmuo geriausiai atsiskleidžia stebint ir kalbant su organizacijos nariais.

Norint pagerinti organizacijos veiklos efektyvumą, suaktyvinti bendradarbiavimą, paskatinti inovatyvumą, naudinga antrojo lygmens – vertybių, lūkesčių, nuostatų ir normų – analizė, kuri leidžia atskleisti darbuotojų požiūrį į organizaciją ir savo vaidmenį joje, įvertinti, kaip darbuotojų elgesį ir nuostatas veikia vadovų elgesys, nerašyti reikalavimai, taip pat – rašytinių taisyklių bei normų (pvz., Etikos kodekso nuostatų) taikymas organizacijoje. Informaciją apie antrąjį OK paranku surinkti darbuotojų apklausų būdu.

Pagaliau pamatinių nuostatų analizė leidžia pasirengti esminiams organizacijos pokyčiams pasikeitus organizacijos savininkams, aukščiausio lygmens vadovams, veiklos geografijai, veiklos pobūdžiui, susiliejus skirtingoms organizacijoms ir pan. Trečiojo lygmens analizė – itin sudėtingas uždavinys, nes pamatinės nuostatos nėra tiesiogiai artikuliuojamos per matomą elgesį ir pareiškimus. Jos kalba ne apie pačią organizaciją, o apie individo požiūrį į visumą: pasaulį, save, laikmetį. Pamatinės nuostatos gali paaiškinti, ar organizacijos bendrų normų bei taisyklių laikomasi dėl to, jog to reikalauja organizacijos politika, ar siekiant pritapti prie tam tikros socialinės arba referentinės grupės, ar dėl vidinių įsitikinimų. Neabejotinai svariausią įtaką turi organizacijos pagrindinio vadovo ir aukščiausiojo hierarchinio lygmens vadovų žiedo pamatinės nuostatos ir filosofija, kuri galėtų būti gretinama su mentalitetu. Tai reiškia, kad šių žmonių mentalitetas, vertybės ir elgsena duoda toną visai organizacijai, jos politikai ir praktikai. Kita vertus, mentalitetas glaudžiai susijęs su visuomenės ir nacijos kultūra. Būtent dėl to daugianacionalinėse ir daugiakultūreose organizacijose personalo valdymo padaliniai bei linijiniai vadovai

daug dėmesio skiria įvairovės valdymui, darbuotojų švietimui ir telkimui. Be šių pastangų organizacijoje vešetų disfunkciniai konfliktai, mažas produktyvumas ir pan.

Pats Scheinas pažymi, kad informaciją apie trečiąją OK lygmenį surinkti itin sunku, nes dažnai tai yra arba klausimai, apie kuriuos nekalbama, vadinamieji organizacijos tabu, arba iš tiesų individų sąmoningai nesuvoikiami dalykai – prie jų tiesiog priprantama, jie priimami kaip duotybė ir savaime perduodami naujiems kolegoms.

Taikant Scheino modelį gali būti paaiškinami kai kurie paradoksalūs organizacinės elgsenos atvejai. Pavyzdžiui, organizacija gali išpažinti aukštus moralės standartus, siekti aplinkos ir santykių estetikos antruoju Scheino modelio lygmeniu, tačiau tuo pat metu rodyti visiškai skirtingas vertybes ir elgesį trečiuoju lygmeniu. Nesunku numatyti, kad tokioje organizacijoje klestės nepasitikėjimas, dvigubi standartai, menkas lojalumas, o naujokams bus sunku susigaudyti, kaip jie turėtų elgtis, kaip ir už ką jie bus įvertinti ir ką reiškia kai kurios senbuvų reakcijos, kurios naujokui gali atrodyti ne visai adekvačios esamoje situacijoje.

Antrojo ir trečiojo organizacinės kultūros lygmenų prieštara taip pat gali paaiškinti, kodėl organizacijose kartais būna sunku įgyvendinti pokyčius. Stiprus ir dažniausiai pasyvus darbuotojų pasipriešinimas reiškia, kad pokyčių siekiantys vadovai nesupranta ir neatsižvelgia į neišreikštas organizacinės kultūros normas.

Organizacinė praktika išmokstama per bendravimą darbovietėje. Darbo aplinka „įkultūrina“ darbuotojus per kasdienes užduotis, ritualus, taisykles ir pan. Pasak Scheino, jei kultūra yra organizacijos narių visuotinai vertinama, ji turi potencialą sukurti ilgalaikį konkurencinį pranašumą.

Organizacinė kultūra yra formuojama daugybės veiksnių, kurių pagrindiniai yra išorinė aplinka, organizacijos istorija ir savininkai, veiklos sritis / pramonės šaka, organizacijos dydis ir darbo jėgos pobūdis, organizacijoje naudojamos technologijos.

Kitas dažnai organizacijų naudojamas modelis yra Stanley G. Harris (1994) pasiūlytas *Organizacinių schemų modelis*. Schemos – tai žinių struktūros, kurias žmogus sukuria pagal praeities patirtį. Jos leidžia efektyviau reaguoti į panašius įvykius ateityje, remiantis ankstesnės ir vėlesnės informacijos palyginimu. Asmeninės schemos yra sukuriamos per bendravimą su kitais, taip prigimtinai įtraukiant komunikaciją.

Harrisas (1994, cit. iš Ashkanasy, 2011) teigia, kad penkios organizacijų vidinių schemų kategorijos, būdingos organizacinei kultūrai, yra šios:

- **Savivokos** organizacijoje (angl. *Self-in-organization*) schema. Tai žmogaus supratimas apie save patį organizacijos kontekste, vertinant savo asmenybę, vaidmenis ir elgseną.
- **Asmens** organizacijoje (angl. *Person-in-organization*) schema. Tai žmogaus patirtis, įspūdžiai ir lūkesčiai, susiję su kitais individualiais organizacijoje.
- **Organizacijos** (angl. *Organization*) schema-apibendrintas asmens požiūris (asmeninių schemų kategorija) į kitus individus kaip visumą organizacijoje (ką jie organizacijoje veikia, koks jų statusas ir pan.).
- **Scenarijų arba įvykių** (angl. *Script or Event-in-organization*) schema. Ji apima sukauptas žinias apie organizaciją: ši schema reiškia, kad darbuotojai, remdamiesi bendrąja organizacijoje jau įvykusių įvykių patirtimi, išmoksta numatyti naujų aplinkybių pasekmes. Nealas Ashkanasy, Celeste Wilderom ir Markas Petersons (2011) scenarijų schemas vadina „kultūriniu repertuaru“ ir atkreipia dėmesį, kad nauji veiksmai ir kitokios nei visada reakcijos į įprastus reiškinius iš pradžių organizacijoje priimami priešiška dėl to, kad jų nėra kultūriniame repertuare.

Visų šių kategorijų derinys atspindi darbuotojo supratimą apie organizaciją. Organizacinė kultūra sukuriama, kai skirtingų individų schemas (scheminės struktūros) organizacijos viduje yra panašios, t. y. kai vieno asmens schemas primena kito asmens schemas dėl abipusės organizacinės patirties. Dėl to, kaip pažymi Harrisas, pirmiausia kultūra yra kuriama per organizacinę komunikaciją, kuri leidžia individams tiesiogiai ir netiesiogiai dalytis žiniomis bei supratimu apie juos supančią darbovietės fizinę, socialinę ir mentalinę aplinką.

Organizacinės kultūros tyrėjai Gazi Islam ir Michaelis Zyphuras (2009), išplėtodami Scheino (1992) ir Hariso (1994) modelius, pabrėžia komunikacijos vaidmenį, analizuojant, vertinant, kuriant, stiprinant ir keičiant organizacinę kultūrą. Tyrėjai pabrėžia, jog vertybes, normas ir nuostatas veikia:

- **Metaforos**. Pavyzdžiui, organizacijos lyginimas su mašina arba šeima kuria bendrą darbuotojų požiūrį į savo ir kolegų reikšmę organizacijoje.

- **Istorijos.** Jos gali suteikti pavyzdžių, kaip darbuotojams elgtis arba nesielgti tam tikrose situacijose.
- **Apeigos ir ritualai.** Jie sujungia istorijas, metaforas ir simbolius. Stipriausiai OK veikiamos apeigos yra: perėjimo apeigos – naujo vaidmens suteikimas darbuotojui; pažeminimo apeigos – valdžios arba statuso atėmimas iš darbuotojo; sustiprinimo apeigos: visuotinis darbuotojo pasiekimų įvertinimas; atsinaujinimo apeigos: egzistuojančių socialinių struktūrų tobulinimas; konfliktų sureguliuavimo apeigos: tam tikrų narių ar grupių ginčų sprendimas; integracijos apeigos: atnaujinamas narystės organizacijoje jausmas.
- **Sangražiniai komentarai** – pasiaiškinimai, pasiteisinimai ir savikritika. Taip gali būti išsakomi planai, komentuojami vykdomi arba anksčiau atlikti darbai, buvę įvykiai. Sangražiniai komentarai atskleidžia interpretacines kalbėtojo mintis ir socialines normas, kuriomis jis vadovaujasi.
- **Fantazijos.** Fantazijų temos atspindi organizacijos narių įsitikinimus, vertybes ir tikslus. Fantazijos veda prie retorinių įsivaizdavimų arba prie organizacijos narių bendro požiūrio į organizaciją.

Turint tikslą keisti organizacinę kultūrą, svarbu nustatyti, ar egzistuojanti kultūra silpna, ar stipri.

*Stipri* kultūra egzistuoja ten, kur personalas pasirenka vieną ar kitą elgesio būdą dėl atsidavimo organizacijos vertybėms. Stipri kultūra padeda organizacijoms veikti be sutrikimų, darant tik minimalius pakeitimus darbo procedūrose, kai to reikia.

*Silpna* kultūra lemia mažą darbuotojų atsidavimą, dėl to reikia daug kontrolės. Ši turi būti įgyvendinama ilgomis procedūromis, nes ir patiems kontrolės vykdytojams trūksta atsidavimo. Silpnos kultūros organizacijose įsivešėjusi biurokratija.

Tyrimai rodo, kad stiprios kultūros organizacijos turi aiškias pamatines vertybes, darbuotojams suteikiančias pakankamą priežastį priimti šią kultūrą. Stipri organizacinė kultūra naudinga organizacijoms dėl įvairių priežasčių, pavyzdžiui, dėl to, kad darbuotojai būna labiau nusiteikę pasiekti užsibrėžtų organizacijos tikslų, geriau motyvuoti ir ištikimesni organizacijai, komandos pasižymi didesne vidine darna, taip pat geriau dirba komandos, sudarytos iš skirtingų padalinių atstovų, užtikrinamas koordinavimo ir kontrolės vientisumas visoje organizacijoje, lengviau

keičiamas darbuotojų elgesys, darbas vyksta efektyviau. Apskritai ten, kur organizacinė kultūra yra stipri, žmonės atlieka darbus, nes tiki, kad tai yra teisinga.

Kita vertus, jei kultūra yra labai stipri, kyla rizika rasti grupiniam mąstymui. Kitaip tariant, dėl gilaus įsitraukimo į bendrą veiklą ir darnos, dėl vieningumo siekio sumažėja motyvacija įvertinti veiksmų alternatyvas. Rizikuojama pasiekti būseną, kurioje žmonės, net jei turi skirtingas idėjas, nekvestionuoja tikslų, užduočių ir jų atlikimo metodų. Taigi nelieka vietos inovatyviems pasiūlymams ir tobulėjimui.

Grupinis mąstymas dažnai pasireiškia tose organizacijose, kuriose egzistuoja stipri priklausomybė nuo centrinės charizmatiškos asmenybės, taip pat tose, kuriose išsisknijęs dogmatiškas tikėjimas organizacijos vertybėmis. Grupinio mąstymo apraiškos galimos ir grupėse, kuriose draugiška aplinka yra narių grupinės tapatybės pagrindas. Stiprios kultūros organizacijose asmenys, nenorintys pritarti nusistovėjusiai rutinai ir normoms, dažniausiai patiria grupinį spaudimą, t. y. įtikinėjimą pritapti prie daugumos, naudojant psichologines arba retais atvejais fizines priemones.

Šie pasvarstymai pagrindžia mintį, kad ne visos organizacinės kultūros gali būti laikomos sveikomis. Sveika organizacinė kultūra padeda padidinti darbuotojų produktyvumą, veiklos efektyvumą, sumažinti personalo tekaumą. Sveiką organizacinę kultūrą apibūdina dešimt charakteristikų:

1. Įvairovės pripažinimas ir vertinimas;
2. Darbuotojų branginimas ir sąžiningas elgesys su kiekvienu darbuotoju;
3. Pagarba kiekvieno darbuotojo indėliui į bendrovę;
4. Darbuotojų didžiavimasis savo organizacija ir atliktu darbu, entuziazmas;
5. Lygios galimybės kiekvienam darbuotojui iki galo atsiskleisti organizacijoje;
6. Su visais darbuotojais aptariamos organizacijos tvarkos ir bendrovės problemos;
7. Kompetentingi bendrovės vadovai, turintys stiprų krypties ir tikslo pojūtį;
8. Gebėjimas varžytis rinkoje naujovėmis, klientų aptarnavimu ir kaina;
9. Mažesnė nei vidutinė darbuotojų kaita;
10. Investavimas į mokymąsi, mokymą ir darbuotojų žinias.

Kim Cameron ir Robertas Quinnas (1999) atliko organizacinio efektyvumo ryšio su veiklos sėkme tyrimą. Remdamiesi **Konkuruojančių vertybių struktūra** (angl. *Competing Values Framework*), tyrėjai parengė Organizacinės kultūros įvertinimo (angl. *Organizational Culture Assessment*) instrumentarijų, kuris leidžia apibrėžti keturis kultūros tipus. Konkuruojančios vertybės sukuria priešingus polius tarp lankstumo ir stabilumo bei dėmesio organizacijos vidinei arba išorinei aplinkai. Poliai sukuria kvadrantus su keturiais kultūros tipais:

- **Klano kultūra** (rūpinimasis organizacijos vidine aplinka ir lankstumas). Tai draugiška darbovietė, kurioje vadovai elgiasi kaip tėviškos asmenybės.
- **Adhokratijos kultūra** (rūpinimasis organizacijos išorine aplinka ir lankstumas). Tai dinamiška darbovietė, kurioje vadovai skatina inovacijas.
- **Rinkos kultūra** (rūpinimasis organizacijos išorine aplinka ir stabilumas). Tai konkurenciją skatinanti darbovietė, kurioje lyderiai griežtai lemia veiksmų kryptį.
- **Hierarchinė kultūra** (rūpinimasis organizacijos vidine aplinka ir stabilumas). Tai aukštos struktūros organizacija, pasižyminti aiškia subordinacija ir formalizuotais santykiais. Vadovai joje atlieka koordinatoriaus vaidmenį.

Be to, Cameron ir Quinnas (1999) nurodė šešis raktinius aspektus, sudarančius keturis organizacinės kultūros archetipus. Autoriai pažymi, kad kiekviena organizacija ir komanda turi savo unikalų kultūros tipą.

Pvz., klano kultūra stipriausiai ugdo teigiamą darbuotojų požiūrį į organizaciją ir daro reikšmingą teigiamą poveikį produktų ir paslaugų kokybei. Pagrindinė vertybė čia – organizacinis ir tarpusavio pasitikėjimas, atsidavimas, atviras bendravimas ir darbuotojų įtraukimas į sprendimus. O rinkos kultūra labiausiai susijusi su inovacijomis ir finansinio efektyvumo kriterijais. Rinkos kultūrai būdingi aiškūs tikslai, o nuo rezultato priklausantis atlygis motyvuoja darbuotojus agresyviai atlikti savo darbą ir patenkinti suinteresuotųjų lūkesčius.

Apibūdintieji skirtingi organizacinės kultūros tipai rodo, kad aukščiausiai organizacijų vadovybei būtina atsižvelgti į strateginių iniciatyvų ir organizacinės kultūros suderinimą. Kartu pateiktieji pavyzdžiai rodo, kaip svarbu įtvirtinti kultūrą, kuri kurtų konkurencinį pranašumą. Įvertinus esa-

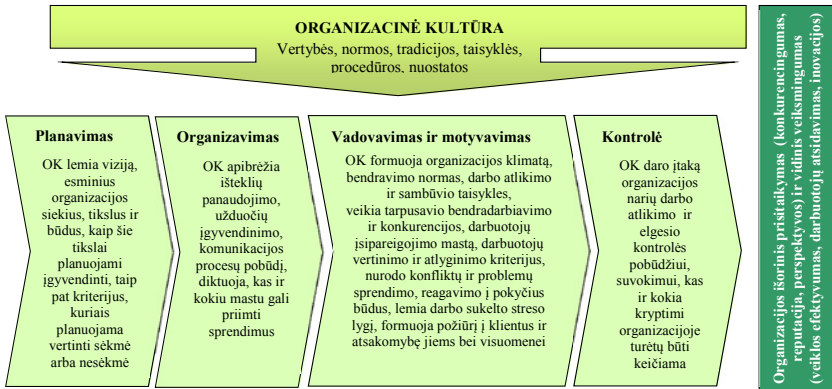
mą organizacinę kultūrą ir norimą padėti, organizacinių pokyčių kryptis gali būti pamatyta kur kas aiškiau.

XXI a. tyrėjai susidūrė su pakitusiomis realijomis: toliau spartėjančia globalizacija, didėjančia kultūrine įvairove dėl imigracijos ir verslų perkėlimo į kitus pasaulio regionus, demografiniais pokyčiais ir darbo jėgos senėjimu, neregėta technologijų plėtra. Nustatyti organizacinės kultūros tipą tapo ne tiek svarbu, kiek įvertinti, kokį poveikį konkreči kultūra daro organizacijos valdymui, konkurencingumui ir pelningumui. Įdomu tai, kad nors tyrimų tikslai pasikeitė, praktinių atvejų studijose ir toliau neišvengiamai grįžtama prie organizacinės kultūros veiksmų analizės bei mėginimo gautą informaciją susitemintai pateikti organizacinės kultūros modeliuose.

Stepheno I. I. McGuire'o (2003, cit. iš Demirci, 2013) sudarytas entrepreneriškos organizacinės kultūros modelis (angl. *Entrepreneurial Organizational Culture*) teigia, jog entrepreneriška organizacinė kultūra – tai organizacijos narių bendrų vertybių, įsitikinimų ir normų sistema, kurioje ypač vertinamas kūrybiškumas ir kūrybiški žmonės. Entrepreneriškai organizacijai būdingas tikėjimas, kad inovatyvus požiūris į rinkos galimybes bei rinkos plėtrą yra tinkamiausias, sprendžiant organizacijos išlikimo, gerovės ir aplinkos neapibrėžtumo problemas bei įveikiant konkurentų keliamas grėsmes.

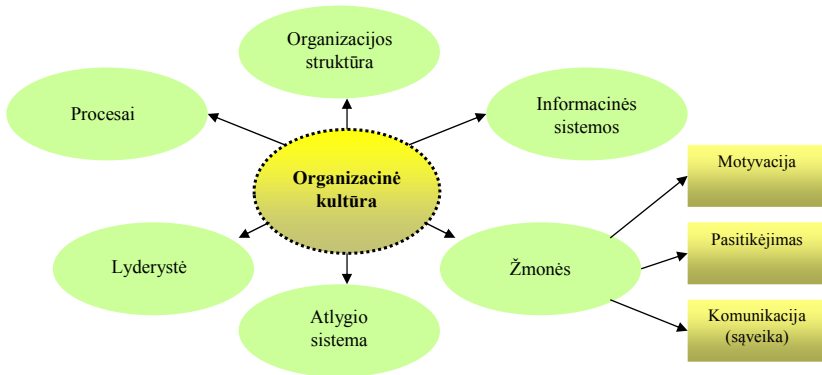
Kaip matyti iš iki šiol aptartų modelių, organizacinė kultūra apibrėžiama kaip organizacijų funkcionavimo terpė, kurioje vyksta veikla. Literatūroje rašoma, kad ši terpė gali palengvinti organizacijų vadybą arba pasunkinti, jei nėra tikslingai pasirinkta ir suformuota.

Atkreiptinas dėmesys, kad organizacinė kultūra ir jos poveikis organizacijai publikacijose dažniau nagrinėjamas vertybiniu bei psichoemocinės darbuotojų gerovės požiūriu, organizacijos veiklos efektyvumas pateikiamas kaip išvestinis rezultatas, nesiplėtojant, kaip organizacinė kultūra veikia patį vadybos procesą. Šią spragą mėgino užpildyti Pikturnaitė (2005). Remiantis jos pasiūlyta logika, Scheino (1983) darbais bei kitų organizacinės kultūros tyrėjų išvalgomis, 3.2 paveiksle paaiškinama organizacinės kultūros įtaka kiekvienai vadybos funkcijai.



3.2 pav. Organizacinės kultūros reikšmė vadybos procesui

Organizacinės kultūros įtaką organizacijos vadybai taip pat iliustruoja Guptao ir Govindarajano (2000) modelis. Jis vaizduojamas 3.3 paveiksle. Reikia pasakyti, kad organizacinės kultūros determinančių grupės pasirinktos ne visiškai paisant loginio nuoseklumo<sup>45</sup>, tačiau, kita vertus, šis, kaip ir prieš tai pateiktasis, modelis leidžia nustatyti reikšmingiausias organizacijos kultūros įtakos sritis organizacijos valdymui.



3.3 pav. Organizacinės kultūros įtaka organizacijų vadybai (Gupta ir Govindarajan, 2000)

<sup>45</sup> Pvz., autoriai atlygio sistemą išskiria kaip atskirą OK determinantę, nors akivaizdu, kad atlygis ir žmonės – neatskiriami.

Modelio autoriai ypač pabrėžia organizacinės kultūros poveikį darbuotojams: jų motyvacijai, pasitikėjimui ir komunikacijai, nuo kurios savo ruožtu priklauso tarpasmeninė sąveika. Modelio pagrindimą išplėtojo Al-Alawi su bendraautoriais (2007). Remdamiesi savo tyrimu autoriai teigia, kad organizacinė kultūra stipriausiai veikia būtent darbuotojų institucinį ir asmeninį pasitikėjimą – svarbiausią veiksnių, nuo kurio priklauso visos organizacijos pasiekimai. Al-Alawi ir kt. (2007) sako, kad pasitikėjimas gimsta esant šešioms prielaidoms. Tai:

1. Dalijimasis jausmais ir apmąstymais;
2. Dalijimasis asmenine informacija;
3. Organizacijoje veikiančios darbuotojus ginančios taisyklės ir procedūros (autoriai pabrėžia, kad tai – būtinybė instituciniam pasitikėjimui);
4. Geras bendradarbių asmeninis pažinimas;
5. Ankstesnė patirtis, kai pasitikėjimas neapvyelė;
6. Tikėjimas geromis kolegų intencijomis.

Apibendrinant reikia pasakyti, kad organizacinei kultūrai studijuoti sukurta daugybė modelių. Vis dėlto nė vienas iš minėtų modelių negali būti vertinamas kaip bendras arba baigtinis – iki galo, nuosekliai ir išsamiai paaiškinantis visus OK formavimo (-si), galios ir poveikio aspektus organizacijai: jos veiklos efektyvumui, pelningumui, ilgaamžiškumui ir t. t. Tad galima įsivaizduoti, kaip keblu organizacijoms tiesiogiai taikyti teoriją savo praktikoje. Kita vertus, tyrimais sukauptos žinios apie organizacinę kultūrą suteikia pakankamą atspirtį tikslingai siekti tokios organizacinės terpės, kuri geriausiai atspindėtų organizacijos siekius ir tikslus ir padėtų suprasti, kokios vidinės priežastys graso veiklos trikdžiais.

## **Organizacinės kultūros pavyzdys – UAB „Blue Bridge“ atvejis**

### **Atvejo tyrimo metodologija**

Tyrimo tikslas – atskleisti UAB „Blue Bridge“ organizacinės kultūros ypatybes ir apžvelgti būdus ir priemones, kurias naudodama ši organizacija formuoja ir palaiko vientisą, stiprią ir veiksmingą kultūrą.

Atvejo analizės metu gautos informacijos dėstymas paremtas Scheino (1983) organizacinės kultūros veiksnių, Johnsono (1992) organizacinės

kultūros voratinklio, Guptaos ir Govindarajano (2000) bei Al-Alawi ir kt. (2007) organizacinės kultūros įtakos vadybai schemomis.

Informacija apie atvejį surinkta giluminio vadovų interviu, buvusių įmonės darbuotojų apklausos ir įmonės vidaus dokumentų bei filmuotos medžiagos iš bendrovės renginių analizės bei publikacijų spaudoje analizės metodais. Pirminiai duomenys surinkti giluminio interviu metodu. Kalbin-ti trys vadovai:

- „Blue Bridge“ įmonių grupės generalinis direktorius. Kalbintasis pasirinktas todėl, kad yra bendrovės įkūrėjas, vadovaujantis orga-nizacijai visą jos gyvavimo laikotarpį;
- personalo vadovė. Kalbintosios pasirinkimo motyvas – vertybių įgy-vedinimo priemonių ir personalo vadybos praktikos išmanymas;
- rinkodaros projektų vadovė. Kalbintosios pasirinkimo motyvas – vertybių išorinės komunikacijos ir įgyvendinimo priemonių tei-kiant bendrovės paslaugas išmanymas;

Interviu tikslu organizuoti keturi susitikimai vidutiniškai po pusan-tros valandos. Visų trijų vadovų prašyta apibūdinti atstovaujamos įmonės kultūrą. Be to, personalo vadovės klausta apie organizacijos puoselėjamas vertybes, egzistuojančias normas ir taisykles, tarpasmeninio ir tarpgrupinio komunikavimo, darbo organizavimo, darbuotojų vertinimo, tobulinimo ir atlyginimo praktiką, organizacijos kasdienybę bei šventes, kitus sugyvenimo niuansus. Rinkodaros projektų vadovės prašyta papasakoti, kas įmonę la-biausiai skiria nuo kitų, kokios praktikos veikia kaip įmonės plėtros variklis, kaip bendrovės vertybės komunikuojamos išorinėje aplinkoje, kaip bendro-vę vertina klientai, kaip sužinoma klientų nuomonė apie suteiktas paslaugas bei išsiaiškinami poreikiai ir t. t. Generalinio direktoriaus klausinėta apie jo požiūrį į organizacijų vadybą, į tai, kas, jo nuomone, veiksminga, naudinga ir vertinga, siekiant organizacijos sėkmės, augimo ir konkurencingumo.

Parengtas „Blue Bridge“ atvejo aprašymas pateiktas įvertinti tirtosios įmonės vadovams. Atvejo studijos kokybei šis žingsnis labai svarbus, nes tai tyrėjui leidžia užtikrinti, kad interviu ir stebėjimo metu gauta informacija tinkamai suprasta ir interpretuota.

Nagrinėjant atvejį taip pat pasitelkta buvusių bendrovės darbuotojų apklausa – organizuotas struktūruotas interviu raštu, kuriame dalyvavo 7 respondentai. Jų prašyta savo nuožiūra apibūdinti „Blue Bridge“ kultū-rą, pabrėžiant svarbiausius bruožus, atsakyti, ką „Blue Bridge“ jiems reišk-

čia šiandien, kokias svarbiausias pamokas atnešė asmeninė patirtis dirbant šioje įmonėje. Respondentų grupė pasirinkta darant prielaidą, jog su tiriamąja organizacija tiesiogiai nesusijusių asmenų nuomonei nebeturės įtakos kasdienė tiriamosios organizacijos aplinka, momentinė situacija arba kokie nors kiti užslėpti motyvai, verčiantys išsakyti ne savo požiūrį, o oficialiai organizacijos deklaruojamus principus. Gautieji atsakymai apdoroti turinio analizės būdu. Apklausoje rezultatai leido pateikti išvalgas apie „Blue Bridge“ OK įtaką darbuotojų lojalumui ir emociniam prisirišimui. Šie veiksniai geriausiai atspindi įsipareigojimo organizacijos tikslams mastą.

Pateikiant apibendrintas atvejo išvadas, išnagrinėti ir palyginti visi tyrimo rezultatai.

### **„Blue Bridge“ kūrimosi kontekstas ir augimo pradžia**

UAB „Blue Bridge“ – tai lietuviško kapitalo įmonė, teikianti debesų kompiuterijos paslaugas, duomenų centrų infrastruktūros, IT infrastruktūros valdymo, kompiuterinių tinklų bei IT apsaugos sprendimus didelėms verslo bei valstybinėms organizacijoms.

„Blue Bridge“ gyvavimo istorija siekia dvi dešimtis metų. 1993-ieji ženklina bendrovės pradžią, kai ne per seniausiai VU Fizikos fakultete aukštąjį išsilavinimą įgijusio Zbignevo Gulbinovičiaus iniciatyva buvo nuspręsta kurti įmonę, kurioje verslo galimybes lemtų profesionalumas ir išskirtinė darbo filosofija.

Trumpa tolesnė informacinių ir komunikacinių technologijų raidos retrospektyva atskleidžia įmonės kūrimosi ir veiklos kontekstą.

Internetas buvo sukurtas Jungtinėse Amerikos Valstijose karinės informacijos perdavimo saugumo tikslais. Pats nuotolinis ryšys keturis kompiuterius sujungė 1969 metais. 1985 m. pasaulinį tinklą vis dar sudarė tik šiek tiek daugiau nei 2 000 įrenginių. Pirmąjį milijoną vartotojų tinklas pasiekė 1991 metais. Didelį postūmį toliau plėtoti tinklą suteikė naujos internetinių puslapių kūrimo technologijos, pagrįstos hiperteksto koncepcija. Tokių svetainių tinklas buvo pavadintas „Pasauliniu voratinkliu“ (angl. *World Wide Web*, arba sutrumpintai WWW). Iš pradžių interneto tinklu naudojosi mokslo ir švietimo įstaigos. Verslo organizacijos prisijungė vėliau (Interneto istorija...).

Lietuvoje 1993 m. kompiuteriai buvo palyginti reta ir išskirtinė darbo priemonė, o internetas – vos pradėjęs skintis kelią link vartotojų, tuo metu

organizacijų, nors pasaulinio interneto bumo pradžia sutapo su nepriklausomybės atgavimu mūsų šalyje, tad Lietuvoje internetas vystėsi beveik kartu su pasauliniu. Lietuviškojo interneto gimimo metais laikomi 1991-ieji. Spalio 10 d. ant Seimo rūmų buvo įrengta norvegų padovanota palydovinio ryšio įranga, kuri leido mūsų šaliai savarankiškai prisijungti prie pasaulinio žiniatinklio. Tais pačiais 1991 m. buvo įsteigtas Lietuvos mokslo ir studijų institucijų kompiuterių tinklas „Litnet“. Pirmieji prie šio tinklo prisijungė Matematikos ir informatikos institutas, Kauno technologijos universitetas ir Vilniaus universitetas. 1993 m. elektroniniu paštu bei kitomis paslaugomis jau naudojosi 17 mokslo įstaigų ir daugiau nei 60 vyriausybinių ir ne pelno organizacijų (Interneto istorija...). Apie 1994 m. Atviros Lietuvos Fondas (ALF) suteikė galimybę prisijungti prie pasaulinio voratinklio namų vartotojams. Tam buvo reikalingas ALF leidimas ir kompiuteris su vadinamuoju *dial-up* modemu<sup>46</sup>.

Iš to, kas pasakyta, galima susidaryti bendrą vaizdą, kaip vyko darbas kompiuteriu 1993 m., nors kompiuterius įmonės naudojo panašiais į dabartinius tikslais, tik nepalyginti siauresne apimtimi: įvairiems skaičiavimams atlikti, duomenims kaupti, dokumentams kurti. Vis dėlto kompiuteriai reiškė ypatingą pažangą. Dokumentų rengimo ir atnaujinimo patogumas, skirtumas, kiek vietos užima popieriniai ir skaitmeniniai dokumentai, net įkvėpė tikėti, jog ateityje „popierinių dokumentų neliks“ ir „popierius įstaigose apskritai nebebus reikalingas“<sup>47</sup>. Mobilaus biuro ir vaizdo konferencijų idėjos atrodė neįtikėtinos. Asmeninių kompiuterių naudojimo namuose era dar nebuvo prasidėjusi. Kompiuterį turėjo retas, o jo naudojimas namuose iš esmės reiškė tik darbą. Verta priminti, kad devintajame dešimtmetyje ir dešimtojo pradžioje kompiuteriai veikė *MS Dos* operacinės sistemos pagrindu. Jos valdymas reikalavo nemažai specifinių žinių, o funkcijos buvo

<sup>46</sup> Modemas – tai atskiras išorinis arba į kompiuterio vidų įstatomas įrenginys. Deja, *dial-up* technologija netiko didesniems duomenų kiekiams ir laiškamis perduoti – parsisiųsti didesnį dokumentą buvo problemiška, nes interneto ryšys nuolat trūkinėdavo ir dažnai siuntimą tekdavo kartoti iš naujo. Kelių megabaitų byla kartais būdavo siunčiama kelias paras. Tik nuo 2001 m. prie interneto tapo įmanoma prisijungti nenaudojant modemo ir įprastos telefono linijos – atsirado šviesolaidis interneto ryšys. Į namų kompiuterius šviesolaidis atkeliavo apie 2007 m. (Interneto istorija...).

<sup>47</sup> Deja, šiandien, prabėgus daugiau kaip dvidešimčiai metų, Lietuvoje 100 proc. bendrovių, pvz., tarpusavio atsiskaitymams naudoja popierinius dokumentus sandoriams patvirtinti. Spausdinti dokumentai privalomi remiantis galiojančia teisine tvarka. Net ir JAV 65 proc. organizacijų visoms sutartims fiksuoti naudoja popierinius dokumentus (Matuliauskas, 2013).

ribotos lyginant su šiandieninėmis programomis. Vis dėlto ir tuomečiai vartotojai neapsiėjo be kompiuterinių žaidimų, kurie vertinant iš dabarties perspektyvos buvo primityvūs ir neišvaizdūs, pvz., *Golden Axe*, o dešimtajame dešimtmetyje – *SimCity*, *Prince of Persia*, *Worms...* Apie trimačio vaizdo kūrimą tuometinis jaunimas tik svarstė – jis iš tikrųjų įmanomas ar tai tik drąsios fantazijos. Būtent dešimtajame dešimtmetyje atsirado posakis „dirba su kompiuteriu“. Jis vidurinėsios ir vyresniosios kartos vartojamas dar ir dabar, nors šiandien namuose naudodamiesi kompiuteriu ne tik dirbame, bet ir pramogaujame, bendraujame, apsiperkame, šviečiamės ir t. t. – „sėdime prie kompiuterio“.

Apžvelgiant laikmetį būtina pasakyti, kad kompiuterių skvarba Lietuvoje vyko ganėtinai lėtai. Asmeninį kompiuterį namuose 2000 m. turėjo vienas iš dvidešimties namų ūkių. Ko gero, vienas didžiausių skaitmeninės eros postūmių buvo Lietuvos Respublikos Vyriausybė: Seimas 2004 m. birželį priėmė Gyventojų pajamų mokesčio įstatymo pataisą, kuri suteikė mokesčių lengvatas – leido susigrąžinti iki 27 proc. išlaidų išigyjantiems kompiuterį bei interneto prieigą. Statistika byloja, kad gyventojų apsirūpinimas asmeniniais kompiuteriais per keletą metų sparčiai padidėjo: asmeninį kompiuterį turinčių namų ūkių skaičius padidėjo 26 proc., namuose turinčių interneto prieigą skaičius – 2,2 karto. 2006 m. pirmąjį ketvirtį asmeninį kompiuterį turėjo jau kas trečias namų ūkis (27 proc. lengvata...). Taigi ši programa atliko reikšmingą visuomenės ir rinkos brandinimo informacinių technologijų atžvilgiu vaidmenį.

Beje, nuo pat savo susikūrimo IT paslaugų rinkoje „Blue Bridge“ nebuvo vienintelė žaidėja, o kai kurie konkurentai, pvz., UAB „Alna“ arba UAB „Sonex“ buvo seniau veikiančios ir gerokai stipresnės organizacijos dydžiu ir užimamos rinkos dalimi. Nepaisydama konkurencijos, „Blue Bridge“ sėkmingai plėtė klientų ratą – UAB „Blue Bridge“ komanda gebėjo įkvėpti klientus tikėti informacinių technologijų ateitimi ir sėkmingai įtikinti galimus klientus savo teikiamų paslaugų kokybe. Netrukus atsirado poreikis diferencijuoti klientų grupes pagal jų pageidaujamų paslaugų specifiką, išplėsti veiklą, pasidalyti užduotis. Per 10 metų įmonė išsiplėtė. 2002 m. „Blue Bridge“ dirbo 45 specialistai. Kartu atsirado didesnio dėmesio personalui būtinybė. 2002 m. į pagalbą buvo pasikviesta Alma Reketienė, kurios asmeninės savybės pasirodė artimos generalinio bendrovės vadovo įsivaizdavimui, koks žmogus galėtų būti tinkamas kurti personalo politiką.

Alma tapo administracijos skyriaus vadove. Viena svarbiausių jos funkcijų buvo žmonių išteklių vadyba. Noras įgyti reikiamų administracinio darbo organizavimo ir personalo valdymo srities žinių naująją vadovę atvedė į ISM (*International School of Management*). Be kitų dalykų, vadovų magistrantūros studijose Alma surado empiriškai pagrįstus atsakymus į klausimus, kas iš esmės vieną organizaciją skiria nuo kitos, kas ir kaip formuoja organizacijos stiprybes ir nuo ko labiausiai priklauso organizacijos tvarumas. Rengdama magistro baigiamąjį darbą, kurio metu tyrinėjo organizacijų kultūrą ir tai, kokį poveikį darbuotojų nuostatomis daro vadovų elgesys, ji užsidegė noru praktiškai įgyvendinti pasiūlymus, pasak išstudijuotų mokslinių publikacijų, turėjusius organizaciją paveikti pozityviai. Patraukliausia atrodė idėja kurti stiprios kultūros, klanų tipo organizaciją. UAB „Blue Bridge“, ieškant darbuotojo į personalo vadovo vietą, Almai pasirodė puiki proga mesti iššūkį sau ir įmonei, juo labiau kad organizacija nebuvo didelė, tačiau pasirengusi plėstis, o jos branduolį sudarė panašių įsitikinimų ir vertybių vienijami bendraminčiai. Idėją paversti tikrove rodėsi ganėtina realu. Suprantama, vieno žmogaus galios ribotos, nesvarbu, ar jis būtų generalinis direktorius, ar funkcinis vadovas. „Blue Bridge“ kultūrą kūrė visa vadovybė. „Blue Bridge“ pavyzdys rodo, kad organizacijos vadovybei dirbant sutelktai ir vieningai, remiant vienam kitą ir iš tiesų gerbiant kiekvieną darbuotoją galima pasiekti puikių rezultatų. Tai – įrodyta: organizacinės kultūros tyrėjų ataskaitose pabrėžiama, kad pagrindą organizacijos veiklos būdai kloja esminės jos lyderių nuostatos (Subramanian ir Yen, 2013). Jas „Blue Bridge“ atveju galima iliustruoti įmonės generalinio vadovo Zbignevo Gulbinovičiaus žodžiais. Jis sako, kad tai, jog kiekvienas darbuotojas įmonėje jaučiasi laimingas ir atliekantis prasmingus darbus, sukelia džiaugsmą jam pačiam, tiems, kurie yra kartu, o kartu suteikia norą kurti džiaugsmą ir klientams.

Kaip pasiekti, kad OK veiktų kaip varančioji, o ne stabdančioji jėga? Toliau aptariamos priemonės, kuriomis „Blue Bridge“ sukūrė ir palaiko bendrovės OK.

### **„Blue Bridge“ organizacinės kultūros bruožai**

Kaip minėta anksčiau, pirmasis organizacinės kultūros sluoksnis atsišleidžia per fizinę organizacijos aplinką ir akivaizdų darbuotojų elgesį, antrasis lygmuo susijęs su vadovų ir darbuotojų nuostatomis, organizacijoje galio-

jančiomis normomis ir taisyklėmis ir trečiasis – atskleidžiantis esmines aukščiausios vadovybės vertybes, principus bei požiūrį į supantį pasaulį apskritai.

Pirmajam įspūdžiui formuoti „Blue Bridge“ pasitelkia keletą priemonių: įmonės tinklapį ([www.bluebridge.lt](http://www.bluebridge.lt)), netiesioginius pranešimus spaudoje, meno ir sporto renginių rėmimą. Šios priemonės nėra naujos arba išskirtinės, tačiau informacijos pateikimo būdas ir transliuojamų žinučių turinys aiškiai atskleidžia organizacijos vertybes ir veiklos braižą:

- Įmonės tinklapio dizainas skatina užmegzti asmeninį ryšį su naršytoju. Informacija pateikiama dinamiškai, tiesiogiai, kūrybiškai. Lyginant su įprastais paslaugas teikiančių įmonių tinklapiais, ypač tai, kad „Blue Bridge“ vienodai išsamiai kalba ir apie bendrovės teikiamas paslaugas, jų specifiką, ir apie organizacijos puoselėjamas vertybes bei esmines nuostatas. Pastarieji aspektai apima požiūrį į *darbuotoją* („Socialiniai gebėjimai: net ir tyliausi programuotojai ištaria daugiau nei 70 žodžių per dieną“, „Organizaciniai gebėjimai: nuo gimtadienių iki seminarų klientams. Patys viską organizuojame, patys ir dalyvaujame“), į *verslo partnerį* („Jeigu kažkas šoka su nuolatiniu partneriu, tai reiškia, kad ir jai, ir jam dėl kažkokių priežasčių to labai reikia. Vertingos partnerystės principas galioja ne tik šokių aikštelėje“) ir į *klientą* („[...] atsakingai renkamės klientus“. „Blue Bridge ir klientas – tai lygiaverčiai partneriai, kurie, pasitelkdami modernius paslaugų teikimo būdus bei informacines technologijas, siekia abipusės sėkmės“).
- Bendrovė nuolat dalyvauja verslo įmonėms skirtuose renginiuose (pvz., Vizualization siposium 2013, National CIO Summit 2013) ir konkursuose („Geidžiamiausias darbdavys“, „Aš myliu savo įmonę“ ir kt.), bendrovės vadovai išsako savo nuomonę Lietuvos spaudoje. Viešojoje spaudoje („Verslo žinios“, ekonomika.lt, „Valstybė“ ir kt.) publikuotas žinutes taip pat galima perskaityti įmonės tinklapyje.
- Daugiau kaip dešimtmetį įmonė periodiškai remia įvairias klasikinės ir džiaz muzikos iniciatyvas (pvz., Lietuvos valstybinis simfoninis orkestras, „Vilnius Mama Jazz“ festivalis, „Nida Jazz“ maratonas), meną (Giedriaus Kazimierėno paveikslų albumas, Tomo Donelos filmas „Atsisveikinimas“), sporto renginius ir organizacijas (pvz., Vilniaus teniso klubas, Tarptautinės teniso federacijos Futures serijos turnyras Lietuvos Prezidento taurei laimėti, golfo turnyrai), organizuoja ir prisideda prie labdaros akcijų vaikams (pvz., išvykos į kino teatrą vaikų namų auklė-

tiniam, golfo propagavimas mokyklose), remia verslumo plėtros iniciatyvas (kasmetinė vadovų konferencija „Lūžio taškas“, „Verslo žinių“ projektas „Gazelės“). Įmonė tikslingai pasirenka, kokius renginius ir kokias organizacijas remti – atsakingai žiūri į renginių pobūdį ir poveikį visuomenei, siekia prisidėti prie kultūros puoselėjimo Lietuvoje.

Įmonės įvaizdžiui svarbi pagrindinio biuro vieta ir jo įrengimas, interjero stilius. „Blue Bridge“ įsikūrusi verslo biurus nuomojančių įmonių draugėje vaizdingoje Vilniaus vietoje, Jasinskio gatvėje, Neries krantinėje. Įmonės patalpos suprojektuotos vengiant darbo kambarių išskirtinumo hierarchijos požiūriu: vadovų ir darbuotojų darbo vietos yra greta, jų neskiria pastato aukštai, koridoriai, atitvarai ir kt. Taip netiesiogiai pasakoma, kad specialistas yra toks pat svarbus ir reikšmingas įmonei kaip ir vadovas.

Darbo kambarius nuo bendro koridoriaus skiria stiklinės sienos. Tai padeda išlaikyti bendrystės jausmą. Kita vertus, darbo vietos pasižymi individualumu (originalūs paveikslai, meninės nuotraukos, augalai, apdovanojimai iš renginių, bendradarbių dovanos ir kt.). Tai darbuotojams leidžia išreikšti savitumą, skatina kūrybiškumą, kelia nuotaiką. Biurą puošia ir estetinį pasitenkinimą darbuotojams bei svečiams teikia vertingi meno darbai (įmonės vadovas yra tapybos darbų gerbėjas ir kolekcionierius).

Susitikimų ir susirinkimų kambarius nuo kitos erdvės skiria stiklo pertvaros. Šis sprendimas padeda palaikyti skaidrumo, atvirumo dvasią ir bendraujant tarpusavyje, ir su klientais. Biure taip pat įrengtas specialus darbuotojų poilsio kambarys, keletas patalpų kavos pertraukėlėms, muzikos repetitijų kambarys. Speciali vieta skirta teniso stalams išskleisti. Kaip matyti, įmonės biuras suprojektuotas taip, kad būtų draugiškas darbuotojams ir kuo geriau tenkintų jų poreikius.

Svarbu paminėti, kad, be šių „mes“ jausmo, kolektyvo kaip vientiso organizmo formavimo priemonių, imtasi ir dar vienos – biuras nuo išorinių pastato patalpų atskirtas erdviumi priimamuoju. Čia administratorės priima interesantus ir pakviečia reikiamą darbuotoją, kuris ateina pasitikti ir palydi svečius į specialiai tam rezervuotą susirinkimų kambarį. Tokia tvarka atlieka trejopas funkcijas: i) leidžia užtikrinti, kad pašaliniai žmonės nepakliūtų į biurą (užtikrinamas fizinis saugumas ir mažiau blaškomas darbuotojų dėmesys: aplink tik „savi“, mažesnis parodomųjų emocijų poreikis ir t. t.); ii) sudaro sąlygas kiekvieną lankytoją pasitikti asmeniškai, suteikti jam išskirtinį dėmesį (interesantas nepaliekamas nežinioje, jis sutinkamas, paly-

dimas, jo atvykimui pasirengta); iii) taupyti svečių ir darbuotojų laiką (daug dėmesio susitikimų planavimui: laikui, trukmei, susitikimo dalyvių ratui).

Vertinant per organizacinės kultūros prizmę tenka pasakyti, kad ši tvarka rodo organizacijos palaikomas nuostatas – *pagarbą darbuotojui ir pagarbą partneriui ir klientui*:

1. pirmiausia organizacijoje rūpinamasi, kad gerai (saugiai, patogiai, neblaškomi ir t. t.) jaustųsi darbuotojai;
2. organizacija yra atvira ir paslaugi kiekvienam išorės interesantui (biuro administratorės pasirengusios atsakyti į užduodamus klausimus, pavaišinti kava arba arbata, pasiūlyti pasklaidyti naujausią spaudą);
3. apgalvotai renkamasi, su kuo ir kada bendrauti ir plėtoti ryšius (nekviestas asmuo negali patekti į biuro patalpas ir sutrukdyti darbuotojus klausimais, taip pat užkertama galimybė netikėtai sujaukti vadovų arba specialistų darbo dienos tvarką – dėl vizito būtina susitarti);
4. kai klientas / partneris yra priimtas, atviros biuro erdvės, viena vertus, reiškia, kad įmonė nenusiteikusi turėti paslapčių, yra atvira, kita vertus, aplinka sudaro galimybę greitai „įkristi“ į kultūrinę terpę, susidaryti įspūdį apie įmonę ir suprasti, kokios žaidimo taisyklės joje veikia.

OK geriausiai atsiskleidžia per plika akimi pastebimus dalykus, tačiau poveikį organizacijos nariams daro per kur kas subtilesnius – deklaruojamas vertybes, nuostatas ir vadovų pavyzdį. Darbuotojų elgseną padeda reguliuoti rašytos ir nerašytos taisyklės (veiklos procedūros ir neformalios grupinio spaudimo priemonės), kasdienė rutina, ritualai. Taisyklės pirmiausia apima veiklos tvarkas ir jų laikymąsi: jose apibrėžia, kas vertinama teigiamai, kas neigiamai, kokios yra taisyklių ribos, už ką ir kaip atlyginama ir baudžiama, kaip sprendžiamos problemos.

„Blue Bridge“ deklaruoja **pasitikėjimo, atsakingumo, atvirumo pokyčiams bei smagaus darbo kartu** vertybes, kuriomis remiasi organizacijos narių bendradarbiavimo ir partnerystės su klientais metu.

Vertybes įgyvendinti padeda išgryninti darbo ir sambūvio principai, kurie aiškinami bendrovės naujokų adaptacijos laikotarpiu, pabrėžiami vidinių renginių metu ir viešinami pristatant bendrovę išorėje. Šie principai yra aiškūs, suprantami, pagaulūs emociškai, todėl įsimintini: tai – *veikiame aktyviai, esame lankstūs, esame atsakingi už save, esame profesionalūs, jokios arogancijos, esame komanda, darbai nesiskiria nuo žodžių, šypsomės*

*ir svajojame, kalbame ir dalinamės, klausiamo ir klausomės, negailime jėgų kliento sėkmei.* Principai papildomi taip: mes kartu kuriame vertę kitiems ir darome, kas geriausia; kuriame ilgalaikę partnerystę, kurios pagrindinė nuostata – elgtis sąžiningai ir pagarbiai vieni su kitais ir su klientais, vykdyti pažadus; vengti šališkumo ir savanaudiškumo; dirbame žvelgdami į tolimą ateitį, t. y. siekiame, kad darbuotojai ir klientai nesidairytų ieškodami, kur geriau; kartu nuolat ieškome, kaip ką nors padaryti dar geriau – nesvarbu, ar tai būtų produktas, paslauga, ar užduočių atlikimo būdas, ar darbo aplinkos pagerinimai. Kaip matyti, šie principai visiškai nepanašūs į sunkiai įgyvendinamus lozungus, o jų prasmė lengvai suprantama.

„Blue Bridge“ įkūrėjas, bendrovės generalinis direktorius Z. Gulbioničius teigia, kad darbuotojams *dirbtinai primesti* etikos reikalavimai, sprendimų priėmimo taisyklės, tarpusavio santykių, bendravimo, susitarimų laikymosi principai tikrovėje veiks iškreiptai, nes „nepriklausomai nuo vaidmens ar padėties, ir darbe, ir namie žmogus visada tas pats, todėl darbe jis jausis gerai, jei aplinka bus natūrali ir jam nereikės niekuo apsimitinėti. Įmonę praturtina tolerancija žmonių individualumui, suvokimas, kad kiekvienas žmogus skirtingas, o kai kurios jų ypatybės turi naudos verslui. [...] Jei žmogui mūsų vertybės artimos, jis laikysis jų ir kasdieniame gyvenime. Antraip jis justų diskomfortą“ (Verslo žinios, 2013).

Organizacinės kultūros eskaluojamos vertybės ir nuostatos institucionalizuojamos per darbuotojų įvertinimo, atlyginimo ir nuobaudų už nepažeidžiamą elgesį sistemą, kuri „Blue Bridge“ plėtojama remiantis *pozityvaus grįžtamojo ryšio ir emociškai saugios aplinkos palaikymo* praktika.

Remiama aktyvi darbuotojų pozicija: nuolat vykdomi darbuotojų nuomonės tyrimai, kuriais siekiama išsiaiškinti, kaip organizacijos nariai priima pokyčius, kokias mato problemas, kokios priemonės galėtų pagerinti jų darbą. Šie tyrimai iš pradžių buvo vykdomi naudojant anonimines anketas, vėliau – internetu, pastaruoju metu pasitelkta socialinius tyrimus atliekančios, specialias tarptautines metodikas taikančios įmonės pagalba. Priešingai nei dažnoje organizacijoje, „Blue Bridge“ darbuotojai skatinami kelti klausimus ir atskleisti problemas bei siūlyti, kaip jas spręsti. Tai tinka kalbant ir apie organizacijos vidaus vadybą, ir apie klientų aptarnavimą, produktų diegimą. Taigi bendrovė užkerta kelią vidaus ir išorės problemoms gilėti. Be to, kritiškas požiūris ir galimybė įgyvendinti sumanymus skatina įvairios apimties inovacijas.

Darbuotojų veiklos, pasiūlymų ir elgsenos vertinimas vyksta nuolat. Tam taikomos specialios priemonės ir metodikos. Kompanijos skatinimo sistema nukreipta į rezultatą. Tačiau kartu suvokiama, kad rezultatui pasiekti reikalingos tam tikros sąlygos. Nuo kitų įmonių šią sistemą labiausiai skiria būtent požiūris į sąlygas, kuriomis darbuotojai gali atskleisti savo potencialą, panaudoti stipriausias asmenines savybes, pasiekti laimėjimų, sukurti didžiausią vertę. Bendrovės vadovas Z. Gulbinovičius taip apibūdina tam būtinas prielaidas: *„Kūrybinis darbas reikalauja teigiamos atmosferos ir laisvės. Juk darbas – tai ne mūsų laukas. Žmonės bendrauja ne tik darbiniais reikalais, bet ir žaisdami. Idėjos greičiau gimsta tuomet, kai žmonės vienas kitą supranta iš pusės žodžio ir tarpusavyje laisvai bendrauja. Todėl ir darbuotojai, kurie daugiau laiko praleidžia kartu dėl bendrų pomėgių, žymiai geriau dirba komandoje. Žinių darbuotojas nedirba prie staklių, kur viskas griežtai apibrėžta. Turime suteikti darbuotojui laisvę ir pasitikėti juo, tuomet žmogus gali sukurti didesnę vertę“* (Informacinių technologijų..., 2012, p. 7). *„Darbo aplinką sukuria daugybė veiksnių. Vienas jų yra vertybės, kitas – įmonės skaidrumas. Jei įmonė neslepia informacijos, praneša darbuotojams apie visa, kas vyksta, jie labiau pasitiki darbdaviu, net jeigu ta informacija, kurią jie nuolat gauna, nėra labai įdomi“* (Verslo žinios, 2013).

Metinis darbuotojo vertinimas greičiau skirtas nubrėžti ateities veiklos uždavinių ir tobulinimosi gairėms, o ne aptarti kiekybinius darbo rezultatus. Metinio pokalbio metu pildoma anketa, leidžianti nustatyti darbuotojo lygmenį pagal kompetencijų matricą, be to, atskiras dėmesys skiriamas pokalbiui apie tai, kaip darbuotojas atitinka organizacijos vertybes.

Individualūs darbo rezultatai ir darbo grupių (padalinių) pasiekimai vertinami atskiromis procedūromis keturis kartus per metus. Asmeniniai darbuotojų pasiekimai apdovanojami pripažinimu ir viešu pagyrimu bendruose įmonės susirinkimuose. Komandų laimėjimai pažymimi specialioje lentoje: joje įvardijama naujai sudaryta pardavimų sutartis arba įvykdytas pardavimas. Ant sienos pakabinto varpo skambinimu viešai pranešama, kad visas kolektyvas kviečiamas pažymėti progą. Šio trumpo paminėjimo metu filmuojamas reportažas, kuris vėliau įdedamas į intranetą.

Darbo grupių ir padalinių darbo rezultatai įvertinami materialiai, taikant bendrą organizacijoje oficialiai patvirtintą motyvacinę sistemą bei pažymimi bendrovės Vasaros renginyje. Motyvacinė sistema sukurta taip, kad aktyvintų bendradarbiavimą ir užkardytų departamentų konkurenciją – atlyginami ir grupiniai, ir tarpgrupiniai rezultatai. Pasiekus tam tikrą pelningumo

lygmenį, nauda pasidalijama tarp skyrių ir administracijos. Sistemą aprašo Premijinio fondo skirstymo taisyklės. Premijų skyrimas glaudžiai susietas su realiais bendrais pasiekimais. Tai reiškia du dalykus: 1) kad neįvykdžius plano premijų gali ir nebūti. Taip įvyko du kartus per 20 metų organizacijos gyvavimo istoriją – 2010 ir 2011 m.; 2) kad jei nesiseka vienam skyriui, tai nesiseka visiems, ir atvirkščiai. Sistema nenumato atvejų, kai premijas gauna tik padalinių vadovai. Be to – tai yra labai svarbu – pasiekimų planas parengiamas pagrįstai, nesiekiamą sudaryti jį tokio, kad būtų neįmanoma įgyvendinti arba kad labai gerų rezultatų galėtų pasiekti tik pavieniai specialistai.

Išskirtinis personalo ugdymo darbas vyksta vadovų lygmeniu. Bendrovės aukščiausios vadovybės nuomone, visi organizacijos vadovai privalo teisingai suprasti, kokios yra vadovo funkcijos ir svarbiausioji paskirtis „Blue Bridge“. Visi vadovai raginami suprasti, kad kiekvienas iš jų pirmiausia yra „personalo vadovas“ ir kad esminė funkcija – tai atpalaiduoti darbuotojus nuo bet kokių problemų, kurios žmonėms trukdo kokybiškai atlikti darbą. Esminė nuostata yra ta, kad vertybes formuoja pirmieji asmenys: būdas, kuriuo lyderiai bendrauja tarpusavyje ir su darbuotojais keliauja žemyn. Vadovų darbas vertinamas dvejopai – ir pagal vadovaujamo skyriaus rezultatus, ir pagal darbuotojų atsiliepimus. „Blue Bridge“ hierarchinė struktūra žema, todėl kai iškyla poreikis skirti vadovą, šią užduotį stengiamasi vykdyti itin atsakingai. Pirmasis atrankos kriterijus – gebėjimas komunikuoti ir vadovauti žmonėms juos įkvepiant tobulėti. Itin neigiamai bendrovėje vertinama vadovo orientacija į savo interesus. Palaikomas požiūris, kad nėra darbų, kuriuos dirbti vadovui būtų negarbinga. Tai reiškia, kad tuomet, kai situacija reikalauja didelio sutelktumo ir jungtinių pajėgų, vadovas negali likti nuošalėje, jis privalo prisiimti papildomas atsakomybes ir darbus, kurie įprastomis aplinkybėmis neįeina į jo atliekamas pareigas. Vadovų kompetencijoms plėtoti bendrovėje vykdomos specialios programos, organizuojami autoritetingų Lietuvos ir užsienio lektorių mokymai (komunikacijos gebėjimų ugdymo treniruotės, emocinio intelekto lavinimo užsiėmimai ir kt.). Tačiau specialistų ugdymas taip pat nenustumiamas į šalį. Darbuotojams padedama sudaryti ugdymosi planą. Mokymų programas darbuotojai gali pasirinkti Lietuvoje arba užsienyje. Darbuotojų tobulinimas laikomas organizacijos vadybos prioritetu. Bendrovės vadovas pažymi, kad bendrovė nuolat investuoja į darbuotojų švietimą, vidinius ir išorinius renginius, naujosiomis naujovėmis ir skatina jas (Informacinių technologijų..., 2012, p. 4).

Darbuotojų elgsenai vertinti taip pat naudojamas grįžtamasis ryšys. Darbo problemos, kilusios dėl tarpusavio santykių, nesusipratimų, darbo atlikimo trūkumų ir pan., sprendžiamos nedelsiant, aktyviai ir įtraukiant visas susijusias puses. Tam skirtame susirinkime dalyvauja konflikto pusės, konflikto paveikti darbuotojai, tiesioginiai padalinių vadovai ir personalo vadovė. Pagrindinis pokalbio principas – išlaikyti visų dalyvių tarpusavio pagarbą, o tikslas – pakeisti padėtį taip, kad ateityje konflikto pusės galėtų (nevengtų) dirbti kartu. Draudžiamas atviras arba užslėptas menkinimas, faktais nepagrįstas kaltinimas, asmeninių savybių pašėpimas, įžeidinėjimas, grasinimai. Neleidžiama pertraukti kalbėtojo arba kitaip neetiškai elgtis. Pokalbis organizuojamas kiekvienam dalyviui pirmiausia įvardijant atvejus, kai kolegos elgesys buvo teigiamas, pagalbus ir pan. Vėliau dalijamasi emocijomis patirtimi, susijusia su konkrečia konfliktine situacija: atskleidžiama, kokias emocijas teko išgyventi dėl netinkamo elgesio ir kokie konkretūs bendradarbio (-ių) veiksmai arba jų nebuvimas apsunkino arba sutrukdė tinkamai atlikti darbus. Pokalbis tęsiamas svarstymu, kas ir ką galėtų padaryti, kad padėtis pagerėtų.

Plėtojant bausmių temą, reikia pasakyti, kad analizuojamoje organizacijoje bausmių sistema neegzistuoja. Laikomasi nuostatos, kad čia dirba sąmoningi žmonės, kurie neatlieka tyčinių veiksmų, kenkiančių organizacijai. Vienintelis „baudžiamas“ prasižengimas – darbo vietoje paliktas kompiuteris, neapsaugotas slaptažodžiu. Tai pastebėję kolegos skuba iš „neužrakinto“ kompiuterio išsiųsti bendrą elektroninį laišką visiems darbuotojams su kvietimu penktadienio vakarą pasivaišinti tortu arba bokalu alaus kompiuterio šeimininko sąskaita.

Neefektyvaus elgesio apraiškos, pvz., vėlavimas į susirinkimus ir kitoks nepunktualumas „sankcionuojamas“ prievole pildyti susirinkimo protokolą arba praturtinti bendrą taupyklę.

Apibendrinant galima pasakyti, kad darbuotojų veiklos organizavimo ir vertinimo bei kitos „Blue Bridge“ vadybos sistemos bei procedūros orientuotos į pagrindinį ilgalaikį tikslą: darbo sąlygų ir veiklos procedūrų gerinimą, pakylėtos darbuotojų darbinės dvasios (gerų emocijų) palaikymą, tarpusavio pasitikėjimo plėtojimą, kuris transformuojasi į vertę klientams ir net juos brandina. Organizacijos vadovybė laikosi požiūrio, kad ne tik „Blue Bridge“ privalo taikytis prie kliento, kuo geriau patenkinti jo lūkesčius ir poreikius, bet ir klientas turi derėti prie bendrovės. Organizacija nesiekia pelno tokiomis sąlygomis ir aplinkybėmis, kurios verstų pakeisti es-

minės deklaruojamas vertybes. Šias vertybes bendrovė atskleidžia renginių klientams metu ir remdama meno, muzikos, sporto renginius.

Bendrovėje klientams skiriamas ypatingas, individualizuotas dėmesys. Santykiai kuriami per laiką ir per kliento poreikių atpažinimą. Su klientais bendraujama formalių ir neformalių susitikimų metu. Stengiamasi išsiaiškinti, kokie sprendimai ir priemonės galėtų padėti klientui dirbti ir kaip „Blue Bridge“ galėtų prisidėti klientui tobulėjant. Bendrovėje veikia klientų lojalumo programa. Šios programos veikla pasireiškia nemokamų seminarų organizavimu: pristatomos produktų naujienos, aptariamasi specifinių kliento poreikių tenkinimo techninės galimybės ir kt. Vadinamasis „BB klubas“ skirtas išskirtiniams klientams. Klubas atlieka ne tik pramoginę ir kliento pagerbimo funkciją, bet perteikia ir tam tikrą filosofiją bei turi kultūrinę vertę. Svarbu pabrėžti, kad „Blue Bridge“ tikslinė grupė neapsibrėžia visos populiacijos, vartojančios IT produktus. Bendrovė apsiriboja 200 organizacijų, kurioms siekia būti pažįstama ir atpažįstama bei teikti paslaugas. Būtent dėl šios priežasties bendrovės vadovybė nenumato tikslo naudoti aktyvių išorinės marketingo priemonių viešojoje erdvėje.

„Blue Bridge“ vadovai įsitikinę, kad santykiai su klientais, klientų aptarnavimo būdas ir teikiamų paslaugų kokybės lygis tiesiogiai atspindi organizacijos vidaus kultūrą. Nepriklausomos socialinių tyrimų bendrovės atlikto klientų patenkinimo vertinimo duomenimis, 96 proc. klientų yra labai patenkinti „Blue Bridge“ paslaugomis. Šį rodiklį įmonė vertina kaip išvestinį pačios bendrovės darbuotojų didelio įsitraukimo rodiklį.

Įtvirtinti organizacinę kultūrą padeda kasdienė rutina, ceremonijos, šventės. Bendrovės generalinis vadovas teigia, kad „įvairios šventės, jei jų ne per daug, klijuoja komandą. Žinoma, reikia saiko ir idėjos, progos, nes šventė be minties bus paprastas balius. Ir dabar darbe paminime laimėjimus, darbinius ir asmeninius, kai kas nors pelno sertifikatą ar laimi konkursą. Jei kolegos kokia nors proga sveikina vienas kitą ir parodo tikrą džiaugsmą, kad kitam sekasi, tai kuria puikią atmosferą. Reikia žmonėms parodyti, kad džiaugiamės juos turėdami. Be to, tokie renginiai gali žmones suvesti, ir, žiūrėk, iš jų tandemo išeis kas nors naudingo“ (Verslo žinios, 2013).

Darbuotojai skatinami bendrauti, domėtis aplinka ir rūpintis darbu ir vieni kitais. Bendrovės vadovas sako, kad: „*Komentavimas, dalinimasis, keitimasis informacija – darbine ir nedarbine – labai padeda žmonėms susitelkti prie bendro intereso. Tarkime, jei imamės naujo projekto, skirtingų*

*skyrių darbuotojai kartu ieško sprendimo, tai mus visus praturtina“* (Verslo žinios, 2013).

Kasdienė rutina apima rytinę naujienų peržiūrą, proginius sveikinius, kavos pertraukėles ir kitus ritualus.

Rytinis susipažinimas su naujienomis vyksta keliais būdais: peržvelgiant šalies spaudą ir perskaitant organizacijos naujienas įmonės vidiniame socialiniame tinkle, peržvelgiant bendrus kalendorius. Komunikaciją palengvina elektroninėje erdvėje sukurtos specialios grupės visiems darbuotojams. Šios grupės apima atskiras rinkodaras, personalo, kokybės vadybos sritis, svarbias žinias apie klientus ir partnerius, laisvalaikio skaitinius bei naujienas ir bendrą informaciją (vidinis gyvenimas organizacijoje: pelnai, šventės, naujokai ir t. t.). Vidiniame įmonės informaciniame tinkle taip pat sukurtos naujienų grupės, suskirstytos pagal veiklas. Vadinamasis žmogiškasis veiksnys – išsiblaškyimas – organizacijoje priimamas kaip natūrali ir retkarčiais neišvengiama kiekvieno individo savybė. Tam, kad dėl to nekrisėtų darbo efektyvumas, imamasi paprastų, patrauklių ir kartu veiksmingų priemonių. Pvz., penktadieniais visi darbuotojai gauna bendrą elektroninį laišką „Apie tai, kas svarbiausia“ (pvz., IT techniniai klausimai, projektų aktualijos, rinkodaros akcijos ir kt.), virtuvėlėje pakabintame kalendoriuje sužymėti priminimai apie svarbius įvykius, darbo renginius ir... darbuotojų gimtadienius. Ten pat iškabintos nuotraukos, kuriose – jau įvykusių renginių akimirkomis. Vizualinės priemonės leidžia „palaikyti darbuotojų pulsą“. Taip pat organizuojamos komunikacijos grupės, kuriose kas mėnesį susirenkama aptarti einamųjų reikalų, pasidalyti naujienomis, pasikalbėti, kam kaip sekasi. Be to, šių susirinkimų metu primenami darbo principai, vertybės, kuriomis turėtų darbuotojai remtis dirbdami su klientais ir tarpusavyje.

Bendrovėje egzistuoja tam tikros ceremonijos, pavyzdžiui, naujokų integravimo. Pirmiausia nauji darbuotojai supažindinami su bendrais įmonės dokumentais (tvarkomis, procedūromis), informacine sistema (bendrais ir specializuotais katalogais), bendradarbiais (laikmena su visų organizacijos narių nuotraukomis ir trumpais pareigų aprašymais bei tiesioginiam organizacijos senbuvių – darbuotojų ir vadovų – pristatymas tiesioginiam vadovui naujoką lydint per visus darbo kambarius), vertybėmis (pokalbis su personalo vadove, „Blue Bridge“ knyga, laikmena su filmuota įmonės renginių medžiaga ir t. t.). Du kartus per metus organizuojamas Naujokų prisistatymo pokylis. Jame naujieji darbuotojai meninėmis ir organizacinė-

mis priemonėmis parodo, kaip suprato organizacijos vertybes, atskleidžia savo talentus ir pomėgius, geranoriškoje ir laisvoje aplinkoje susipažįsta su mažiau pažįstamais kolegomis.

Bendrovėje organizuojama nemažai švenčių. Didžiausios jų – Metinis BB susirinkimas, Vasaros renginys, Naujokų prisistatymo pokylis, Naujųjų metų šventė, BB klubas (renginys klientams), bendrovės gimtadienis, įmonės įkūrėjo gimtadienio šventė.

Metiniame „Blue Bridge“ grupės susirinkime vyksta metų darbuotojo rinkimai, apdovanojami geriausių rezultatų pasiekę padaliniai.

Vasaros renginys skirtas organizaciniam identitetui stiprinti, organizacinei kultūrai plėtoti, vertybėms įtvirtinti, darbuotojų kūrybiniais gebėjimams atskleisti. Renginį, kaip, beje, ir kitus metinius renginius, organizuoja patys darbuotojai. Kasmet renginio programa skiriasi (orientacininkų varžybos, dažasvydis ir t. t.).

Naujųjų metų šventė taip pat organizuojama teminio vakaro formatu (pvz., šokių vakaras). Be to, prieš šv. Kalėdas darbuotojai apdovanojami originaliomis ir skoningomis, tradicinėmis tapusiomis dovanėlėmis: originaliu stalo kalendoriumi, delikatesais, klasikinės arba bliuzo muzikos įrašais.

BB klubų šventė ypatinga tuo, kad joje dalyvauja ir darbuotojai, ir klientai (detektyvinis žaidimas Šekspyro viešbutyje, Džentelmenų klubas Belmonte). Tai padeda stiprinti tarpusavio ryšius ir kurti pasitikėjimą per bendrą istoriją.

Įmonės gimtadienio šventei būdingas ypatingas kūrybiškumas ir laisvumas, įsimintina programa, pvz., įmonės 19 metų sukaktis buvo švenčiama devynioliktajame aukšte.

Ne mažesniu originalumu gali pasigirti ir kiti renginiai. Pavyzdžiui, vadinamasis naujokų „prisirašymo“ renginys kartą buvo pažymėtas žygiuojant pasipuošus skirtingų profesijų darbo drabužiais ir „apsiginklavus“ atitinkamais darbo įrankiais.

Viena iš ypatingiausių švenčių – įmonės įkūrėjo gimtadienis. Jai pradedama ruošis prieš porą mėnesių. Kuriamas originalus šventės scenarijus, planuojama vadovo diena, nes priimta, kad tą dieną jis „nedirba“. Vadovo gimtadienio šventei kuriamos proginės dainos, eilės, filmuoti sveikinimai, bendri paveikslai (darbuotojų tapytas paveikslas šiuo metu puošia bendrovės priimamąjį). Tai ne tik sukaktuvininko, bet ir visų darbuotojų šventė.

Be pagrindinių švenčių, organizacijoje vyksta daugybė kitų: IT vadovų klubo susitikimai, darbuotojų gimtadieniai (šventės organizavimu, staigme-

nomis rūpinasi kolegos, o ne sukaktuvininkas), išleistuvės atostogauti, sutiktuvs iš atostogų ir komandiruočių, sveikinimai ir dovanos šeimos pagausėjimo proga, vadinamieji penktadieniniai mergaičių pasisėdėjimai, veteranų klubo šventės (10 ir daugiau metų dirbantys bendrovėje apdovanojami didelės vertės dovanomis, pažymėtomis įmonės logotipu, pvz., rankiniu laikrodžiu), Boso diena (nuotaikingi sveikinimai ir humoristinės darbuotojų dovanos vadovams, pvz., raudonas kilimėlis su potekste, kad „ant jo“ kviečiami darbuotojai), BB patirties dienos, Blynų diena, BB vaikų diena ir t. t. Šventės padeda organizacijai reikšmingai prisidėti prie darbuotojų kultūrinio išprusimo puoselėjimo (pvz., klasikinės muzikos koncertas organizuotas Vilniaus paveikslų galerijoje), sveikatingumo palaikymo (stalo teniso turnyrai bendrovės patalpose, dviračių žygiai), muzikinės ir meninės saviraiškos atskleidimo (įmonės lėšomis įsigyta muzikos instrumentų, garso ir apšvietimo technikos, bendrovės darbuotojų fotografijos darbai puošia biuro patalpas).

Organizuojama ir daugiau susibūrimų, į kuriuos susirenka bendrų pomėgių vienijami darbuotojai.

Organizacinės kultūros elementai glaustai išdėstyti 3.3 lentelėje.

### 3.3. lentelė. „Blue Bridge“ organizacinės kultūros elementai

OK tinklo elementas	Elemento vaidmuo, nagrinėjant OK
Paradigma	Misiija – vertinga partnerystė tarpusavyje, su partneriais ir klientais. Vertybės: pasitikėjimas, atsakingumas, atvirumas pokyčiams, smagus darbas kartu Vadovybės prioritetas – palaikyti aukštą darbuotojų motyvaciją ir skatinti kūrybiškumą, rūpintis klientų poreikių išsiaiškinimu ir įgyvendinimu, skatinti darbuotojus atskleisti organizacijos konkurencingumą didinančius sprendimų pasiūlymus.
Kontrolės sistema	Veiklos pasiekimų stebėjimą ir vertinimą vykdo tiesioginiai grupių vadovai ir personalo skyrius. Individualūs ir padalinio darbo rezultatai vertinami periodiškai keturis kartus per metus. Darbuotojų iniciatyvos skatinamos ir vertinamos nuolat. Kilusios problemos sprendžiamos geranoriškumo, bendruomeniškumo, pavyzdžio, asmeninės atsakomybės principais. Elgsenos koregavimas vykdoma atgalinio ryšio ir emocinio atspindėjimo metodais. Organizacijos procesus reguliuoja vidinės tvarkos ir procedūros (pvz., metinis veiklos valdymo pokalbis ir ugdymo plano sudarymas) bei nerašytos taisyklės, kurios išsakomos įmonės renginių metu ir specialiomis organizacinės kultūros stiprinimo priemonėmis. Organizacija tikisi iš darbuotojų atvirumo, iniciatyvumo, kūrybiškumo, bendradarbiavimo tarpusavyje ir su klientais.

Organizacinė struktūra	Plėtojama žema organizacijos struktūra. Skatinama horizontalioji karjera. Vadovai dažniausiai „užauginami“ bendrovėje.
Galios struktūra	Remiamas bendradarbiavimas, asmeninė darbuotojų ir lyderių atsakomybė, sprendimai priimami remiantis dalyvavimu ir konsultavimusi.
Simboliai	Simbolis – mėlynas tiltas – reiškia siekį kurti patvarias jungtis, sudaryti pasiekiamo ir bendradarbiaujančio partnerio įvaizdį.
Ritualai ir rutina	<i>Darbo dienos pradžios ritualai</i> (susipažinimas su naujienomis įvairiais lygmenimis: šalies, konkurencinės aplinkos, organizacijos vidaus). <i>Organizacijos šventės</i> (Boso gimtadienis, Naujokų šventė, Naujųjų metų šventė, Vasaros renginys, darbuotojų gimtadieniai, švenčiami du kartus per metus). <i>Motyvaciniai ir saviugdros renginiai</i> (teminiai vakarai, kultūrų įvairovės pažinimo renginiai). <i>Darbuotojų pagerbimo priemonės</i> (BB veteranų klubas, Geriausio vadybininko ir Geriausio specialisto apdovanojimai). Kasdieniui rutinai būdingas neformalus bendravimas. Neužbrėžta griežta takoskyra tarp laiko, skirto darbiui ir neformaliajam bendravimui. Vadovai autoritetą užsitarnauja asmeninėmis savybėmis ir gebėjimais bei gebėjimu įkvėpti, suprasti ir padėti įgyvendinti darbuotojų sumanymus.
Istorijos ir mitai Herojai	Iš lūpų į lūpas perduodami specialioje „Blue Bridge“ knygoje ir filmuotoje medžiagoje sukaupti pasakojimai apie organizacijai nusipelnčius asmenis, svarbius ir įsimintinus įvykius, švenčių momentus perduoda žinią, kas organizacijoje vertinama. Pabrėžiama bendrovės įkūrėjo intencija kurti išskirtinę filosofiją – profesionalumu, pasitikėjimu ir pagarba darbuotojui bei klientui – paremtą organizaciją.

Kaip matyti, „Blue Bridge“ organizacinei kultūrai įtvirtinti ir stiprinti naudojamos viena kitą papildančios priemonės: naujokų socializacijos ir integracijos priemonių paketas, pozityvaus grįžtamojo ryšio kultūra, nuolatinė veiklos atitikties organizacijos vertybėms kontrolė, vertybių įtvirtinimas renginių metu, vizualinės priemonės. Vizualinės priemonės – tai filmuota medžiaga iš įmonės renginių, nuotraukos bendruose bendrovės intraneto kataloguose ir bendrų susibūrimų erdvėse biure, „Blue Bridge“ knyga.

„Blue Bridge“ istorija pasakojimų ir vaizdo medžiagos pavidalu kaupiama nuo organizacijos įkūrimo, o 2006 m. pradėta pildyti specialiai organizacijos istorijai fiksuoti ir vertybėms neformaliai išsakyti skirta knyga. Priemonė ypač paveiki dėl formato ir dėl to, kad ją nuolat pildo bendrovės darbuotojai. Įrašų autoriai tampa knygos bendraautoriais, o kartu – organizacijos istorijos bendrakūrėjais. Bendrystės pojūtis ugdo asmeninės atsakomybės, sprendimų nuosavybės, organizacinės savasties priimtino jausmus ir taip didina lojalumą, atsidavimą ir įsipareigojimą organizacijos tikslams. Knygoje sukaupti ir vadovų, ir specialistų įrašai. Tekstai labai as-

meniški, atviri – didinantys tarpusavio pasitikėjimą, lavinantys empatiją, stiprinantys tarpusavio toleranciją. Knyga galėtų būti apibūdinama kaip gyvoji bendrovės patirties knyga ir vertinama kaip organizacinės kultūros kūrimo ir stiprinimo veiksmingos priemonės pavyzdys, kuriame gausu sangrąžinių komentarų, svajonių, metaforų ir nuorodų į organizacijos istoriją, ritualus, ceremonijas, herojus ir pan. Dėl šios priežasties knygą tikslinga aptarti išsamiau.

Sentencija, įvedanti į knygą ir tarnaujanti kaip nuoroda į vieną iš svarbiausių organizacijos vertybių – atvirą komunikaciją, skamba taip: „Korporacija tampa per didelė, jeigu reikia daugiau nei savaitės, kad gandai pasisklistų iš vienos kontoros į kitą“.

Knygos turinį sudaro devynios dalys:

1. „Pirmoji diena „Blue Bridge“
2. „Blue Bridge“ at day“
3. „Akimirkos iš „Blue Bridge“ gyvenimo“
4. „Mintys apie „Blue Bridge“
5. „Apie Zbignevaž“
6. „Blue Bridge“ at night“
7. „ExBB apie „Blue Bridge“
8. „Poezija“
9. „Klientai apie „Blue Bridge“

Pirmajame skyriuje „Pirmoji diena „Blue Bridge““ kurį laiką įmonėje išdirbę naujokai dalijasi savo išpūdziais apie tai, kaip atėjo į įmonę, kaip buvo sutikti ir pan. Iš tekstų matyti, kaip tirpsta nesaugumo jausmas ir išankstinis nepasitikėjimas, dažniausiai suformuotas ankstesnės patirties. Taip pat matyti, kaip skleidžiasi ir apie ką įgauna drąsos kalbėti asmenybė, patyrusi nuoširdų sutikimą kolektyve<sup>48</sup>:

*„Pokalbis su Zbignevaž buvo išskirtinis lyginant su ankstesniais darbadaiviais, nes jaučiausi, kad kalbuosi su sau lygiu žmogumi, o ne su kažkokiu „antžmogiu“ – jokios arogancijos, Zbignevaž bendravimas buvo atviras, paprastas, nuoširdus. Vienas iš pirmųjų sakinių, išsakytų rimtos IT firmos direktoriaus, buvo pritenkiantis: – Gal pereikime prie „Tu.“*

*„Pirma diena buvo baugoka. Bet tai tik natūrali naujų, nepažįstamų dalykų baimė. Iš karto mane nustebino ir vis dar stebina tolerancija bei čia*

<sup>48</sup> Autorių tekstai netaisyti. Laužtiniai skliaustai reiškia, kad dalis teksto necituojama. Pateikiamos tiksliausiai ir vaizdžiausiai aptariamus aspektus apibūdinančios citatos.

vyraujanti atmosfera. Praėjus dvejiems metams, „Blue Bridge“ jau smarkiai „įsipaišė“ į gyvenimą – žmonės čia daugiau negu „tiesiog kolegos“. Kiekvienas turi galimybių dirbti bei elgtis laisvai – tai savybė, kuri išskiria „Blue Bridge“ iš kitų kompanijų.“

„Patekau į „Blue Bridge“ laimingo atsitiktinumo dėka. [...] Prisimenu, kaip per pirmąjį pokalbį Zbignevas pasakė, kad nori, kad žmonės darbą rinktųsi ne iš pareigos, ne dėl pinigų, o iš meilės tam, ką daro, kad jaustųsi laimingi dėl to, kaip jie praleidžia dieną, jaustų savo darbo prasmę. Aš dabar jau tikiu, kad tai įmanoma.“

„Didžiausią įspūdį paliko vienas momentas, kai kažkuriuo pokalbio metu, visai rintai besišnekučiuojant, staiga koridoriuje pasirodė vaikas ant... paspirtuko! Tuomet pagalvojau, kad jie čia visi šiek tiek pakvaišę.“

„Viskuo esu patenkinta, išskyrus kolektyvą... Kolektyvu esu labai labai labai patenkinta ☺. Smagu dirbti su profesionalais ir tokiais linksmais, išradingais, supratingais, išskirtiniais, protingais ir geraširdžiais kolegomis, kurie niekada neleidžia nuliūsti, pavargti, o niūrias mintis nuveja saldinių lietuvi, miela staigmena arba net portretu ant sienos iš post-it lipdukų ☺ manau, tai ir yra didžiausia „Blue Bridge“ sėkmė!“

„Pirmasis įspūdis: pasirodo, į „Blue Bridge“ neįmanoma ateiti be keturių pokalbių... Antrasis įspūdis: Dalius B. ir Zbignevas – „aukščiausia“ mano valdžia, labai jau atsipūtę ir draugiški... ☺“

„Ilgainiui suvokiau, kad „Blue Bridge“ serga, o serga nepagydomu optimizmu, energija ir gilios stadijos draugiškumu. O šia infekcija užsikrečia vis daugiau ir daugiau žmonių. Tai ne pagalbos šauksmas, tai raginimas infekotis visiems ☺“

„Dar iki šiol kartais nustembu nuo draugiško pagalbos pasiūlymo, nuo klausimų „kaip tau sekasi?“, „Kaip laikaisi?“... Bet nieko, adaptuosiuos – priere greitai priprantama ☺“

„Pirmas „Blue Bridge“ gimtadienis (iš tikrųjų 14-tas) Neries krantinėje. Kelias valandas liejasi [...] kolegų prisiminimai. Sužinau, kad „euforinis laikotarpis“ „Blue Bridge“, ne tik man, bet ir daugeliui vis dar nesibaigė, kai kam jis tęsiasi 5, 10 ir visus 14 metų...“

„[...] Ne kiekvienas yra sutvertas dirbti „Blue Bridge“, o „Blue Bridge“ yra sutvertas dirbti ne visiems. Tai yra vieta, kuri yra skirta: stipriems žmonėms, kurie yra verti pripažinimo ir nesigėdija gerų ir dėmesio vertų darbų; atviriems žmonėms, kurie neturi, ką slėpti ir yra atviri jį supančiam pasauliui;

*nuoširdiems žmonėms, kurie neslepia akių ir neturi slaptų kėslų; smalsiems žmonėms, kurie bando iš aplinkos paimti kuo daugiau informacijos, ją apdoroti ir pasidalinti su kitais. [...] Vargu, ar tai paaiškinama... Tai tiesiog yra ☺“*

Antrajame knygos skyriuje sukauptos nuotraukos iš „Blue Bridge“ kasdienybės nuo pat įmonės įkūrimo: bendras darbas biure, kolegų šypsenos, darbo vietos prieš du dešimtmečius, dešimtmetį ir dabar – visa tai, kas matoma, kinta ir kartu išlieka. Vaizdai padeda suprasti, kokie čia dirbantys žmonės buvo, palyginti su tuo, kokie jie yra dabar, *pajusti kasdienės rutinos charakterį, suvokti tęstinumą, formuoti jausmą „mes“*.

Trečiajame skyriuje fiksuojamos akimirkos iš „Blue Bridge“ gyvenimo – darbuotojų pokalbių ištraukos. Pašmaikštavimai, dviprasmybės, kalbos riktai rodo, kad organizacijoje dirba žmonės, kurie kartais būna išsi-  
blaškę, kartais – skubantys, tačiau visais atvejais – atviri. Ši „Blue Bridge“ knygos dalis, kaip ir kitos, *telkia darbuotojus, skatina geriau vienas kitą suprasti, būti tolerantiškus, į tam tikrus dalykus pažiūrėti ne įtariai ar rodant nepasitenkinimą, o su humoru. Kita vertus, taip pabrėžiama tai, kas smagu, kas suteikia gerų emocijų, malonių prisiminimų, o ne atvirkščiai. Toliau – keletas būdingų pavyzdžių:*

A: *„Aš esu mažmenininkas, todėl tiek mažai pas mane pardavimų.“*

B: *„Ką tu! Mūsų klientus šeštą tik iš Lukiškių išveš!“ – apie važiavimą į „Blue Bridge“ klubą.*

C: *„Pasiimsiu P. monitorių, nes jau į vieną nebesutelpu...“*

D: *„Šiandien nuo tų susitikimų net užpakalį skauda.“*

E: *„Kursai dešimt trisdešimt.“ G: „O P. minėjo pusę vienuolikos...“*

F: *„Šalta, pas mane rankos raudonos nuo šalčio.“ V: „Pas tave kažkas su apyvarta negerai.“*

*Humoras* ir toliau yra nuolatinis tekstų palydovas, kuriantis gerą nuotaiką, vienijantis. Verta prisiminti, kad humoras kaip niekas kitas atskleidžia asmens arba grupės mentalitetą. Aukštą humoro lygmenį, subtilumą juokaujant iliustruoja toks įrašas:

*„Svarbu – komanda. Pavyzdžiui, yra toks Microsoft produktas SMS. A.<sup>49</sup> yra išklauses šio produkto administravimo kursus, aš išlaikiau kvalifikacinį egzaminą, o B. yra šį produktą diegęs. Todėl kai pardavėjai teiraujasi, ar kas*

<sup>49</sup> Čia ir kitur citatoje vardai pakeisti inicialais konfidencialumo sumetimais.

*grupėje žino MS SMS, visada galima pasitikslinti, kokios konkrečiai specializacijos reikia.“*

*Organizacijos savivaizdis, santykis su išore vieno iš įmonės vadovų išsakomas per kolektyvo sukauptas humoristines įžvalgas:*

*„Blue Bridge“ darbuotojai sugeba dirbti tik dviem režimais: teikti paslaugas gerai arba tik labai gerai.“*

*„Mona Lizos šypsenos priežastis yra Blue Bridge.“*

*„Mokslininkai apskaičiavo, kad Didžiojo sprogimo metu išsiskyrusi energija yra apytiksliai lygi 1 BB (liet. blūbridžui).“*

*„Blue Bridge“ niekadės nerengia pranešimų spaudai: spauda pati rašo apie „Blue Bridge.“*

*„Kai kurie žmonės dėvi Supermeno pižamą. Supermenas dėvi „Blue Bridge“ pižamą.“*

*„Kai kas nors pasako „niekas nėra tobulas“, „Blue Bridge“ darbuotojai priima tai kaip asmeninį įžaidimą.“*

*„Leidinio „Lietuvos įmonių katalogas“ nėra. Yra tik „Blue Bridge“ klientų katalogas.“*

Atskira knygos dalis skiriama darbuotojų mintims apie „Blue Bridge“. Šios dalies tekstai palyginti platūs, rašantieji dalijasi savo mintimis nesivaržydami dėl apimties. Įrašai palieka dienoraščio įspūdį, o drauge matyti, kad autoriai turi tikslą būti skaitomi, išgirsti ir pažinti. Tekstuose žmonės dalijasi tuo, ką įmonėje yra patyrę, kalba apie savo santykį su organizacija, atskleidžia dalelę savo istorijos joje. Kartu kuriamas vientisas pasakojimas, parodantis, kokia yra įmonės nematomoji pusė, kaip įkūnijamos **organizacinės normos ir vertybės**:

*„Gera čia dirbti, ir ramia sąžine galiu kviesti čia dirbti kitus. O tai labai svarbu, kai gali būti garantuotas, kad visi čia laikosi žodžio: kad viskas, kas prižadėta, bus išpildyta, nepriklausomai nuo to, kas prižadėjo – čia visi atsakingi ir laikosi garbės kodekso.“*

*„[...] darbas kompanijoje, vadovų pasitikėjimas, investicija į darbuotojus ir laisvė tobulėti. Turbūt nedažnai galima didžiulius savo darbovieta, autoritetingais vadovais, jausti, kad esi komandos dalis. Mokėjimas džiaugtis pasiektais rezultatais motyvuoja dar didesnėms pergalėms. Savirealizacija gyvenime labai svarbu. O „Blue Bridge“ šią galimybę suteikia!“*

„Kas ten pas jus per kompanija, bene gal kokia sekta? – sunerimusi paklausė draugė [...]. „Ne, brangioji, tai tiesiog... šeima!“

„[...] skatinama būti savarankišku, kūrybingu, laisvu nariu. Visiškai nesijaučia, kad valdžia kažkur aukštai, darbo iš principo reikia nemėgti ir pan.“

„Kitos žinios. Visi čia vienas į kitą kreipiasi „Tu“. Tai galioja ir skyrių vadovams, direktoriams, generaliniam direktoriui. Vidinė susisiekimu priemonė – paspirtukas. Virtuvėlėje – prabangus kavos ir arbatos pasirinkimas.“

„Netrukus kambario draugais tapo net 3 direktoriai 😊 Turiu pažymėti, kad tokios sudėties kabinetas buvo kolegų pats nelankomiausias – į jį retai užsukdavo ir patys „gyventojai“...“

### **...nerašytos taisyklės:**

„Tvarka pagal nutylėjimą buvo tokia – balius baliu, o kitos dienos ryte visi darbe laiku turi būti. [...] Atsimenu J. servise ryte skaniai miegantį kėdėje įsitaisiusį po kažkokio mūsų renginio...“

„Daug kas klausia: „Ir kada jūs dirbat“. Patikėkit, visą kitą laiką – dirbam. Ir netgi uždirbam!“

### **...priimami sprendimai:**

„Paskutinis pokalbis (jis, berods, buvo šeštas – su Zbignevu). Apie daug ką pakalbėjom ir štai Zbignevas sako: „Tai laukiam ateinant pas mus dirbti“. O aš: „Oi, nesitikėjau jau šiandien tokio sprendimo išgirsti, maniau, dar visi pasitarsit, o tada nuspręsit...“ O Zbignevas: „Tai kas gi daugiau gali nuspręsti, jeigu ne aš... 😊“

### **...kas būdinga darbo atmosferai:**

„Mano istorija su „Blue Bridge“ persipynė 2004 m. pavasarį. [...] Atėjau iš didelės įmonės, kurioje dirbo apie 5000 darbuotojų. Almos duomenimis, buvau 90-dešimt kažkelintas. Jau pirmosiomis dienomis tapo aišku, kad ši „maža“ kompanija savo branda ir darbo kultūra prilygsta didelei kompanijai. Tačiau nuostabiausia buvo tai, kad joje dar ilgai buvo juntama mažos kompanijos dvasia. Ji pasireiškė visur – kiekvieno darbuotojo darbe, įmonės šventėse ir renginiuose, požiūryje į klientą, lankstume.“

„Vis dėlto geriausia, kas yra mūsų kompanijoje – tai ŽMONĖS – tokie įvairūs ir tokie ryškūs. [...]mano komanda yra pirmiausias stimulus, dėl kurio kasdien noriai ateinu, kiekvienas jų skirtingas, įdomus ir branginamas. Gera

*atmosfera mums leidžia pildyti klientų lūkesčius, pasitikėti kolegomis bei gimti tokiems projektams kaip instaliacijos, gėlynai ar akvariumas, BB knyga ir BBband'as.“*

Knygos skaitytojai taip pat supažindinami su **ritualais**:

„Kiekvienos darbo dienos rytas ypatingas. Su būtinais ritualais. Pirmausia – tai puodelis kavos ir laikraštis. Pranešimas „all at BB“, kas šiandien pramiėjo. Ir, žinoma, nepalaujamas „labas rytas“. Pagal kai kuriuos darbuotojus gali tikrinti laikrodį ryte, pagal kai kuriuos po darbo.“

...su **šventėmis**:

„Pradėjusi čia dirbti patekau į tokią kompaniją, kurioje jaučiuosi ypatingai gerai: pasitikėjimas, nuoširdumas ir malonus bendravimas iš kiekvieno sutikto. Ir prasidėjo... Per pirmą darbo mėnesį BB buvo (skaičiaus jau neprišiminsiu:) gimtadieniai, išėjimai atostogauti, sugrįžimai po atostogų, sugrįžimai iš komandiruočių, naujokų balius, penktadieniniai mergaičių pasisėdėjimai, ir visam tam galo nematyti... Čia žmonės ne tik dirba, bet ir linksminasi, o gal atvirkščiai ☺.“

„O kur dar skyriaus „cementovkė“, pardavėjų ir konsultantų „suartėjimo“ renginys, Patirties diena, Boso diena, kolegų gimtadieniai, atostogų įspūdžiai, projektų pradėjimai ir užbaigimai, prisirašymai, išleistuvės, penktadieniai...“

„Kita diena „Blue Bridge“: vaikų diena. Maži pirštukai, didelės kuklios akys – tarsi sumažinti kolegos aplinkui ima vaikščioti, net iš eisenos galima atpažinti, kuris kolega „bėga“.

...su **būdais**, kaip **sprendžiami konfliktai**:

„Krepšinis. Inicijavau komandos sukūrimą, kurios atsiradimas, manau, sugriovė sienas tarp pardavėjų ir projektininkų. Daug varžybu, daug gerų emocijų.“

Knygoje fiksuojama **bendra istorija**:

„Naujokų prisirašymas – „darbo žmonių“ šventė. Vilniaus centre, su darbiniais rūbais, statybininko šalmu, apsivarsčiusi replėmis žygiuoju su BB minia ir bliuonu į ruporą „BB darbininkų“ dainą „drąsiai, draugai, koja kojono...“

„[...] baidarių žygis su BB Merkiu. Alkanas Zbignevas. Lauros dieviškas dainavimas po žvaigždėtu dangum. Na, ir krikščionys Merkio pakrantės dumble...“

Tame pačiame knygos skyriuje – „Patarimai iš „Blue Bridge“ patirties“. Jie pateikti įmonėje vyraujančiu šmaikščiu kalbos stiliumi ir sėkmingai atlieka dvi funkcijas: leidžia patarimus skaitantiems naujokams vienu metu ir *integruoti*, ir greičiau *adaptuoti*. Toliau pacituoti įrašai rodo, kad nesudėtingais būdais galima perteikti daugybę informacijos apie tai, kokios praktikos ir ritualai įmonėje nusistovėję, ko tikimasi iš kiekvieno ir kas laukia tų, kurie nepaisys nerašytų taisyklių:

*„Kaip susipažinti su kolegomis? Prisijungti prie minios bendradarbių, einančių viena kryptimi, atsistoti į eilę, pabučiuoti gimtadienio proga, po to, sužinoti vardą.“*

*„Netinkamiausios vietos konfidencialiam susitikimui: PizzaJazz, DoubleCoffee ir Auksinis feniksas – čia visada sutiksi bent 10 proc. kolegų.“*

*„Kaip motyvuoti darbuotojus anksti pradėti darbo dieną: labai paprasta – neskirti automobilio parkavimo vietos vidiniame kieme. Darbuotojai, neturintys kur parkuoti automobilio, darbe pasirodo nuo 7 val.“*

*Kaip įmonė gali išspręsti darbuotojų naršymo [nepriimtiniuose] puslapiuose problemą? Atidaryti „public folder“ – „Just for fun“.*

Penktas knygos skyrius „Apie Zbignevą“ skirtas darbuotojų mintims apie įmonės vadovą. Iš įrašų galima spręsti, kad šis žmogus yra nuoširdžiai gerbiamas, darbuotojų laikomas drauge ir charizmatišku, ir etalonu, prienamam, gebančiu įkvėpti dirbti ir drąsiai siekti tikslų, tačiau iš esmės nuo jo priklauso galutiniai sprendimai.

Beje, ne tik „Blue Bridge“ knygoje, bet ir kitoje vaizdo medžiagoje darbuotojai kalba apie generalinio direktoriaus savybes. Filme, sukurtame vadovo gimtadienio proga, operatorius keliauja per kabinetus, darbuotojų prašydamas žodžiu arba fraze apibūdinti vadovą. Atsakymai – patys įvairiausi, tačiau visi teigiami, nuotaikingi, be pašaipos, perkeltinių prasmių ir pan. Pavyzdžiui, sakoma, kad direktorius yra kantrus, smalsus, šmaikštus, atkaklus, kūrybiškas, tolerantiškas, savas, pasitikintis, tesintis žodį, ryžtingas, ekstremalus, diplomatiškas, modernus, altruistas, teisingas, linksmas, paprastas, geras strategas, jautrus, geras žaidėjas ir t. t. Suprantama, proginiame filme nebūtų galima tikėtis ko nors visiškai priešingo, tačiau tai, kad kai kurie apibūdinimai kartojasi net po keletą kartų, pvz., „savas“, rodo, kad kūrėjų tikslas nebuvo filmą režisuoti, iškarpyti, o pakalbinti kiekvieną biuro darbuotoją, leisti perduoti asmeninį sveikinimą. Kita vertus, taip siunčiama žinia ir įšak-

nijama bendra nuomonė, kokį įmonės įkūrėją reikėtų matyti, ir apskritai – kokios žmogiškosios savybės yra vertingos, geros ir priimtinos. Kuriant *organizacijos herojaus* portretą, stiprinama organizacinė kultūra – formuojamos bendros vertybės, nuostatos, prielaidos interpretuoti regimybę.

Akivaizdu, kad įmonei būdingas paternalizmas, tačiau netikėta, kokiu stiliumi jis čia veši. Organizacinės elgsenos literatūroje teigiama, kad paternalizmas lemia darbuotojų konkurenciją, susiskaldymą, siekį įtikti aukščiausią galią turinčiam vadovui įrodinėjant, kad kiti kolegos mažiau verti. Tačiau „Blue Bridge“ atvejis rodo ką kita, nors veikia tiksliai pagal šį dėsni: darbuotojai siekia įtikti vadovui, nes mato ir greičiausiai patiria, kad už vadovo (-ų) pageidaujamą elgesį bei reiškiamas atitinkamas nuostatas bus įvertinti teigiamai. Kita vertus, darbuotojai vadovybės nuosekliai ir įvairiais kanalais mokomi, kad tarpusavyje turi ne konkuruoti, o bendradarbiauti, kad sveikintinas tik tas laimėjimas, kuris nutiesia tiltą ateities laimėjimams.

Paternalizmui būdingas veidrodžio efektas: darbuotojai siekia būti panašūs į tą, nuo kurio priklauso. „Blue Bridge“ atveju darbuotojai mato emociškai brandų, socialiai atsakingą, aukštų elgesio standartų besilaikantį žmogų ir siekia būti panašūs į jį. Suprantama, be viso kito, organizacijos lyderio vadybinės kompetencijos – komunikavimas, delegavimas, įsipareigojimo skatinimas bei strateginiai gebėjimai (tai įrodo sėkminga bendrovės plėtra) taip pat nepalieka abejonių ir didina jo autoritetą.

Siekdama organizacijoje įtvirtinti pamatines vertybes, kryptingai dirba visa vadovybė. Pavyzdžiui, personalo vadovė „Blue Bridge“ knygoje taip išdėsto savo santykį su atstovaujama įmone:

*„Kas man yra „Blue Bridge“? Man „Blue Bridge“ – tai, visų pirma, čia dirbantys ŽMONĖS [...], tai – KULTŪRA, kuri yra pamatas viskam – darbui, bendravimui, šventėms, linksmybėms. Nors žmonės kompanijoje keičiasi, tačiau esminiai dalykai išlieka.“*

Autoritetą asmeninėmis savybėmis užsitarnauja ir kiti vadovai. Štai ką apie finansų direktorių sako vienas iš darbuotojų, prisimindamas savo pirmuosius metus bendrovėje:

*„Pirmos Velykos „Blue Bridge“. Tiksliau – „Blue Bridge“ susibėgimas penktadienį prieš jas. Vaau! Jokie girdėti kunigų pamokslai nepriilygsta Daliaus linkėjimams ir mintims apie prisikėlimą ir atleidimą...“*

Vadovybės autoritetas stiprinamas ir neformaliais kanalais. Pavyzdžiui, kelionėje į įmonės renginio vietą darbuotojus vežantį užsakytą autobusą vairuoja vienas iš „Blue Bridge“ kūrusių bendraminčių, skyriaus vadovas. Ką gi toks pasirinkimas sako darbuotojams? Kad visi darbuotojai įmonėje lygūs, nesvarbu, kokias pareigas eina, kad darbuotojai neprivalo tarnauti vadovams, kad vadovai nesiekia didesnės gerovės nei kiti darbuotojai ir kad rūpinasi darbuotojais. Taigi vadovas sėkmingai panaudoja asmeninio pavyzdžio galią organizacijos vertybėms įtvirtinti.

Kitame įmonės knygos skyriuje „Blue Bridge“ at night“ daugiausia surinktos nuotraukos iš švenčių, tačiau galima pamatyti įamžintų darbo naktų – įmonei labai svarbu laiku įvykdyti savo įsipareigojimus klientams, todėl pasitaiko atvejų, kai darbuotojams tenka aukoti valandas po darbo. Įmonės vadovybės požiūrį į darbuotojų pasiaukojimą rodo pastangos įvairiausiais būdais, palaikyti darbuotojų jėgas bei darbo dvasią, pavyzdžiui, į biurą užsakoma maisto.

„Blue Bridge“ knygoje taip pat kaupiami iš įmonės išeinančių bei buvusių darbuotojų pamąstymai, pasvarstymai, prisiminimai. Šių žmonių įrašai kuria kur kas plačiau suvokiamos bendrystės pojūtį, bendruomeniškumą: žmogus laisvas rinktis darbovietę, racionaliai reaguoti į aplinkybes, ir dėl to, kad išeina iš įmonės, nesmerkiamas, neatribojamas nuo kolektyvo, jis palaidimas, kviečiamas palikti dar vieną savo pėdsaką įmonės istorijoje, be to, išsakyti pasiūlymus, pamokymus, kritiką ir palinkėjimus. Ir tai toliaregiška, nes Lietuvos rinka nedidelė, srities specialistai būtinai joje susitinka vėl.

Keletas minčių iš knygos skyriaus „ExBB apie „Blue Bridge“:

„[...] Kokybės sistema. Čia mano nuomonė skiriasi į dvi dalis. Viena sako, kad tai vienas pragmatiškiausių kokybės sistemos diegimų. Iš kitos pusės, išeinant iš „Blue Bridge“, procedūrų skaičius, kurių reikėjo laikytis, jau gąsdino (turbūt apie 20).“

„[...] Klientų vadyba. Manau, kad šioje srityje „Blue Bridge“ yra viena iš geriausių, o gal ir pati geriausia kompanija. Kas įdomu, kad tai tęsiasi visą „Blue Bridge“ gyvavimą.“

„Vertybės, kurios neišrašytos, o tos, kurios tyliai vaikščioja kompanijos viduje, palaikomos vadovybės ir nešiojamos kiekvieno darbuotojo. Geriausios kloties! Tikiuosi, keliai dar susikirs!“

Knygos dalis „Poezija“ sąlyginai sudaro pauzę tarp pirmųjų knygos dalių ir paskutinės. Čia sukaupti sveikinimų ir įmonės renginiams skirtų

dainų tekstai, darbuotojų ir vadovų sukurti per netrumpą įmonės istoriją. Vieni šmaikštūs, kiti – atspindintys patirtis, nepretenduojantys į žodžio meno kategoriją.

Ir vis dėlto tai, kad „Blue Bridge“ tikslas nėra rūpintis tik darbuotojų gerove ir emociniu pasitenkinimu, vienareikšmiškai primena knygos dalis pavadinta „Klientai apie „Blue Bridge“. Klientų atsiliepimai rūpestingai kaupiami, šioje dalyje palikta daugiausia vietos ateities įrašams. Žymimos atsiliepimų datos ir įmonių pavadinimai. Įrašų ypač daug. Simboliška, jog ši dalis – paskutinė knygos dalis. Ji tarsi vainikuoja visa, kas parašyta ir pavaizduota iki tol. Ankstesnės knygos dalys netikėtai atsiveria tarsi kelias į pasiekimus. Klientų atsiliepimai, gauti iš atgalinio ryšio anketų ir projektų ataskaitų – tai liudijimas, kokia yra bendrovė klientų akimis:

*„Darbuotojų kompetencija, operatyvus reagavimas į problemą, labai malonus aptarnavimas.“* – VĮ Lietuvos probavimo rūmai

*„Greita reakcija į kiekvieną iškilusį klausimą, problemą.“* – UAB „VRS Grupė“

*„Kompetencija. Galite būti pavyzdžiu kitiems.“* – Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerija

*„Atsakingumu, Profesionalumu.“* – VĮ Registrų centras

*„Normaliu dėmesiu klientui. Noru dirbti.“* – UAB Maxima LT

*„Puiku, viskas daroma profesionaliai. Tik mūsų specialistų poreikiai buvo pernelyg specifiniai. Tačiau vadybininkai ir su šiuo uždaviniu stebėtinai gerai susidorojo.“* – VĮ Teisinės informacijos centras

*„Dėmesys klientui, aptarnavimo kokybė.“* – AB „Snaigė“

*„Aukšta darbuotojų kompetencija, mandagumas, geranoriškumas.“* – DNB Nord bank

*„Blue Bridge“ išsiskiria kokybišku ir punktualiu aptarnavimu.“* – AB Ventus-Nafta

*„Dar geresnio aptarnavimo neteko turėti, greitai, operatyviai reaguojate.“* – Vilniaus 2-asis apylinkės teismas

Įmonės pasitelktų tyrimų bendrovių oficialios apklausos rodo, kad 96 proc. „Blue Bridge“ klientų yra patenkinti šios bendrovės darbu. Nepriklausomi tyrimai svarbūs, nes didina darbuotojų pasitikėjimą vadovybės žodžiais ir veiksmais, t. y. leidžia įsitikinti, jog *organizacijos subjektyvus vidinis ir objektyvus išorinis vertinimas sutampa*. Ši priemonė taip pat padeda kurti

įmonės reputaciją. Tyrimais įrodyta, kad darbuotojų nuomonė apie organizaciją gana artimai atspindi klientų ir visuomenės nuomonę. Darbuotojai šiame kontekste atlieka dvigubą funkciją: kuria paslaugas / vertę, dėl kurių klientai išreiškia savo pasitenkinimą (arba galėtų išreikšti nepasitenkinimą) ir vaidina organizacijos ambasadorių vaidmenį, savo asmeniniais kanalais skleisdami žinią, kokia organizacija yra, ko galima iš jos tikėtis ir kiek pasitikėti.

Apibendrinant galima teigti, kad „Blue Bridge“ knygoje galime rasti visa, kas apibūdina organizacijos kultūrą: istoriją, ritualus, herojus, ceremonijas, pasakojimus ir siektinas vertybes. Išmintingai pasirinkta informacijos perdavimo forma: žodinė ir vaizdinė. Knyga laisvai prieinama kiekvienam darbuotojui, o naujokai specialiai kviečiami su ja susipažinti.

### **Buvusių bendrovės darbuotojų nuomonė apie „Blue Bridge“**

Atliekant „Blue Bridge“ organizacinės kultūros bruožų analizę, buvo siekiama išsiaiškinti, kaip bendrovę vertina jos buvę darbuotojai. Daryta prielaida, kad asmenys, kuriuos su aptariama bendrove sieja praeitis, pateiks vertinimus, kurie atspindės organizacijos vidaus vaizdą „iš išorės“. Manoma, kad esami bendrovės darbuotojai, veikiami stiprios organizacinės kultūros, pateiks homogenišką nuomonę, todėl atlikti esamų darbuotojų anketavimą netikslinga.

Organizuojant buvusių organizacijos darbuotojų interviu keltas tikslas gauti atsakymus į keturis klausimus:

- Ar egzistuojanti „Blue Bridge“ organizacinė kultūra deklaratyvi?
- Ar egzistuojanti „Blue Bridge“ organizacinė kultūra veiksminga?
- Koks „Blue Bridge“ organizacinės kultūros poveikis darbuotojų lojalumui?
- Koks organizacijos aukščiausiosios vadovybės ir buvusių darbuotojų požiūrių į bendrovės organizacinę kultūrą bei vadybą organizacijoje santykis?

Šio interviu metu nesiekta surinkti objektyvios arba išsamios informacijos bei naujų duomenų, o tik palyginti oficialiai organizacijos vadovybės transliuojamą požiūrį ir organizacijoje dirbusių asmenų požiūrį į tyrimo objektą. Taip pat buvo suprantama, kad buvusieji darbuotojai gali išsakyti labai šališkas, kategoriškas nuomones – nelygu dėl kokių priežasčių atsisveikino su bendrove ir kokius jausmus organizacijos atžvilgiu išgyvena iki šiol.

Prašymas dalyvauti tyrime išsiųstas elektroniniu paštu, taikant tinklinį platinimo metodą. Interviu duomenims pateikti duotos 3 dienos. Suprantama, toks trumpas laikotarpis apribojo kai kurių dalyvių galimybes skirti laiko apklausai dėl turimo užimtumo, tačiau, kita vertus, sutelkė tuos potencialius respondentus, kurie pasižymi aiškia ir aktyvia pozicija buvusios organizacijos atžvilgiu. Interviu dalyvavo septyni respondentai. Jie išsakė nuomonę apie „Blue Bridge“ organizacinę kultūrą, paminėjo organizacinės kultūros bei vadybos problemas.

Kalbant apie apklausos rezultatus reikia pabrėžti, kad principinių skirtumų neaptikta tarp to, kokius OK tikslus ir bruožus deklaruoja bendrovės vadovybė ir buvę organizacijos darbuotojai:

Ex-BB 1: *„BB viduje vyravo šilta ir draugiška atmosfera. Vadovybė sąmoningai rūpinosi, kad vidinė atmosfera būtų būtent tokia. Organizacija turėjo sistemą kaip priimti naujus darbuotojus, įlieti juos į kolektyvą, megzti neformalius santykius ir pan. Tiesa, padalinys, kuriame aš dirbau, matyt buvo vienas „šalčiausių.“*

Ex-BB 2: *„Inovatyvumas. <...> Profesionalumas ir mokėjimas džiaugtis pasiekimais. Galimybės mokytis ir tobulėti.“*

Ex-BB 3: *„Jei reiktų ją [kultūrą] apibūdinti keliais žodžiais, tai jie būtų tokie: pasitikėjimas savimi, energingumas, atvirumas. Manau, kad šitoks apibūdinimas tinka tiek ZNG [Zbignevei], tiek BB.“*

Ex-BB 4: *„Ypač šilti santykiai tarp darbuotojų. Atvira atmosfera.“*

Ex-BB 6: *„Viskas kaip ir tvarkoje su ta kompanija, su žmonėmis elgėsi gerai, nemažai skyrė jų lygiui palaikyti. <...>Lietuvoj [tarp IT įmonių] aukštumoje, kompanija turinti savo veidą.“*

Ex-BB 7: *„Išskirtinis „Blue Bridge“ kultūros bruožas yra atviras bendravimas įmonės viduje.“*

Buvę bendrovės darbuotojai labiausiai pabrėžia įmonės įkūrėjo vaidmenį ir įnašą į organizaciją tokią, kokia ji yra:

Ex-BB 3: *„Mano nuomone, BB kultūrą suformavo Zbignevas Gulbinovičius savo kaip asmenybės pavyzdžiu.“*

Ex-BB 5: *„BB laikosi ant Zbignevo.“*

Ex-BB 7: „*Didžiausią indėlį šios atviros bendravimui atmosferos puoselėjimui įnešė įmonės vadovas Zbignevas. Jis pats atvirai bendraudavo su darbuotojais, todėl visada galėdavai išsipasakoti apie problemas padarytas klaidas ir nesėkmes.*“

Respondentų mintys atskleidžia, kad darbuotojams asmeniškai rūpėjo įmonės rezultatai ir problemos, trukdančios juos pagerinti:

Ex-BB 1: „*Kompanija turėjo daug aukštos kvalifikacijos gana siaurai specializuotų ir sertifikuotų specialistų – technikų, pardavėjų, ryšių su klientais mezgėjų ir palaikytojų ir pan. Tuo metu BB sunkiai sekėsi rengti ir įgyvendinti sudėtingesnius integruotus projektus. Tiesiog nebuvo apie tai pagalvota, nebuvo tokių atsakomybių, pareigybių, kurios turėtų reikiamą atsakomybę ir patirtį. Sudėtingesni projektai atrodė liūdnai, bet smulkesni projektai ir visokie pardavimai buvo įvykdomi tikrai neblogai.*“

Ex-BB 6: „*<...> neretai projektai būdavo popieriniai ir pritempiami ne dėl reikalingumo, o dėl vadybininkų sugebėjimų parduoti.*“

Prisimintina, kad, pasak organizacijos vadovybės, „Blue Bridge“ organizacinei kultūrai būdingas darbuotojų įtraukimas į sprendimus, skatiniamas drauge spręsti visas įmonės problemas. Šį bruožą iliustruoja respondento komentaras:

Ex-BB 7: „*Kaip pavyzdį atviro vadovo bendravimo su pavaldiniais galiu pateikti atvejį, kai tapo žinoma jog strateginį „Blue Bridge“ partnerį Compaq įsigijo Hewlett Packard, Zbignevas surinko visus darbuotojus ir pasidalino savo mintimis ir susirūpinimu dėl esamos situacijos, tuo būdu ir pakviesdamas mus diskutijai.*“

Iš respondentų atsiliepimų galima spręsti, kad „Blue Bridge“ organizacijos kultūra yra stipri, paveiki, nedeklaratyvi. Be to, teigiami atsiliepimai nestokoja teigiamų emocijų. Tai rodo, kad ši kultūra formuoja ilgalaikį prierašumą ir stiprina lojalumą organizacijai:

Ex-BB 1: „*Vadovai buvo gana išmintingi (tikrai ne idealūs :). Mano galva, jie gana gerai išanalizuodavo didelę dalį kompanijai svarbių klausimų, priimdavo konkrečius sprendimus ir pasirūpindavo jų įgyvendinimu. Būdavo*

*imamasi ir sudėtingų, strateginių klausimų. Esu matęs, kaip buvo nuspręsta nieko nekeisti, kai po ilgų svarstymų nebuvo rastas geras sprendimas. Kitur būtų kažką pribūrę ir sugriovę.“*

Ex-BB 3: *„Bendrąja prasme šis [Blue Bridge organizacinės kultūros] apibūdinimas yra labai pozityvus, todėl taip ir vertinu BB kultūrą. Iš kitos pusės, šių apibūdinimų ekstremumai nebūtinai turi teigiamą prasmę, todėl ir BB atveju ne viskas visada buvo pozityvu. Bet kuriuo atveju, BB gali didžiuotis tuo, kad ji tikrai turi „kultūrą“, kuri yra viena iš jos išskirtinumų rinkoje. Šiandien man BB reiškia kompaniją, kurioje galėjau augti ir mokytis.“*

Ex-BB 4: *„Galėdavome pasitikėti aukščiausia vadovybe.. <...> kreipdamės visi į vieni kitus ir į vadovus, ir į Zbignevo vardais ir „tu“. <...> ne taip kaip kitur, kad vadovas ateina į balių, trumpai pabūna ir nusiplauna. BB vadovai iš tikrųjų dalyvaudavo. Zbigas neišeidavo, kol paskutinis iš [dalyvių] nenueidavo į savo kambarį.“*

Ex-BB 4: *„Kasdien jautiesi fun...“*

Ex-BB 7: *„Blue Bridge“ įmonės kultūra ir asmeninis vadovo bendravimas man išliks kaip pavyzdys ar siekiamybė, deja, kažko panašaus neteko sutikti nei Lietuvos, nei tarptautinėse įmonėse.“*

Kai kurie komentarai įtikina, kad buvę darbuotojai nesijaučia visiškai atsiskyrę nuo organizacijos ir juo labiau – nejaučia nusivylimo, priešiško vieni kitiems arba organizacijai:

Ex-BB 6: *„<...> dar ir dabar kartais alaus pageriam su ex BB darbuotojais, apsikeičiam nuomonėmis apie darbo specifiką.“*

„Blue Bridge“ personalo politikoje išsakoma galimybė darbuotojams laisvai pasitraukti iš bendrovės, o paskui ir vėl sugrįžti. Personalo vadovė nuomonę šiuo klausimu išsakė taip: *„Nori ateini, nori išeini, nori – vėl sugrįžti“*. Faktas tas, kad pastaraisiais ekonominės krizės metais pasitaikė net keletas atvejų, kai pas konkurentus dėl didesnio atlyginimo išėję darbuotojai grįžo į „Blue Bridge“. Respondentų žodžiai patvirtina, kad sugrįžimo galimybė yra reali:

Ex-BB 5: *„Daugiau gerai buvo, negu nelabai. Nenoriu nieko sakyti. Gali būti, kad dar teks iš to paties šulinio gerti ☺.“*

Atsakant į ketvirtąjį klausimą, keltą tyrimo metu, pastebima nuomonių takoskyra tarpinių vadovybės grandžių kompetencijų atžvilgiu: nors „Blue Bridge“ aukščiausia vadovybė skiria daug pastangų vadovų atrankai ir ugdymui, labai gerai vertina tarpinių vadovų kompetencijas ir tiki jų rodomo elgesio pastovumu, interviu rezultatai sako ką kita. Trys iš šešių respondentų paminėjo, kad skyrių vadovų elgesio dvilypumas yra reikšminga yda kalbant apie „Blue Bridge“ organizacijos vidaus vadybą. Jų manymu, bendrovės vadovybei reikėtų ryžtingiau elgtis su skyrių vadovais, kai jų elgsena arba bendravimo būdas ima trukdyti specialistams visą savo dėmesį skirti darbui, o ne santykių problemoms, psichologinei savigynai ir pan. Komentarai byloja:

Ex-BB 4: *„Bliube galėdavai problemas išsakyti ir palikti vadovui, bet naujas vadovas pats tapo problema. Ten tarpiniai vadovai sukuria apsunkintus santykius. Bet Bliubas nesimėto žmonėmis. Vis tiki, kad pasikeis. <...> ☺“*

Ex-BB 5: *„BB laikosi ant Zbignevo. Čia jo nuopelnas ir pavyzdys. Jis toks žmogus. Bet ne visi [vadovai] tokie.“*

Taip pat išsakoma nuomonė, kad kai kurios specialistų grupės yra labiau branginamos nei kitos:

Ex-BB 2: *„Pernelyg didelis pardavėjų vertinimas ir (kartais) per didelė jų arogancija“.*

Apibendrinant pažymėtina, kad buvusių tiriamosios bendrovės darbuotojų apklausa neparodė, jog „Blue Bridge“ plėtojama kultūra būtų deklaratyvi. Priešingai, tyrimas patvirtino, kad ji pozityviai veiksminga, daranti ilgalaikį poveikį darbuotojų teigiamam požiūriui į organizacijos tikslus, vertybes ir veiklą. Svarbu tai, kad aukščiausios vadovybės formuojama ir perduodama kultūra darbuotojų apibūdinama panašiomis kategorijomis net ir tuomet, kai šie pasitraukia iš organizacijos kultūrinės terpės. Tai neabejotinai didelis bendrovės aukščiausios vadovybės nuopelnas ir sėkmingai pasirinktų kultūros sklaidos praktinių priemonių įrodymas.

### **Pabaiga**

Pasak bendrovės įkūrėjo ir generalinio vadovo Zbignevo Gulbinovičiaus, tikėjimas savimi, žodžio laikymasis ir pasitikėjimas kitais užtikrina galimybę bendrovei augti ir plėstis. Kalbėdamas apie bendrovės istoriją

jis teigia, kad visi laimėjimai – darbuotojų nuopelnas. Bendrovės vadovas sako, kad: „Blue Bridge sėkmę pasiekė komanda, aš jiems tiesiog netrukčiau“. Jis taip pat įsitikinęs, kad plėtoti verslą padėjo keletas dalykų, būtent: aplinkybės (IT eros pradžia Lietuvoje), tinkamai išsikeltas esminis tikslas (plėtoti *kokybiškas* paslaugas) ir vakarietiškas požiūris į verslumą. Pastarasis aspektas ypač vertas dėmesio, nes verslumas, pasak „Blue Bridge“ vadovo, skirtingai suvokiamas Lietuvoje ir Vakarų pasaulyje. Vakaruose versliu laikomas žmogus, kuris savo organizuota veikla maksimizuoja naudą visuomenei (per darbo vietas, kuriose žmonės jaučiasi gerai, ir per naudingą bei kokybišką produktą). Deja, Lietuvoje verslumas dažniau suvokiamas kaip asmeninės naudos maksimizavimas. Z. Gulbinovičius apgailestauja, jog pas mus dar silpnai suvokiama, kad sąžiningas naudos dalijimasis be kitų pranašumų yra... pelningas.

Bendrovė savo tinklapyje skelbia, kad šiandien „Blue Bridge Baltic“ – viena didžiausių Lietuvos IT įmonių grupių, jungianti antrines įmones: „Blue Bridge“, „Blue Bridge Bond“, „Blue Bridge Code“ ir „Team Gate“. Šiuo metu įmonių grupėje dirba 180 įvairių sričių specialistų. 2011 m. „Blue Bridge“ įmonių grupės apyvarta siekė 80,1 mln. Lt“.

„Blue Bridge“ siūlo duomenų centrų infrastruktūros, IT infrastruktūros valdymo, kompiuterinių tinklų bei IT apsaugos sprendimus didelėms verslo bei valstybinėms organizacijoms. 2010 m. viena pirmųjų Lietuvoje „Blue Bridge“ iš nuosavo duomenų centro pradėjo teikti debesų kompiuterijos paslaugas. „Blue Bridge Bond“ teikia dinamines IT paslaugas, kurių koncepcija – IT kaip paslauga, t. y. dalis ar visa IT infrastruktūra bei programinė įranga teikiama kaip paslauga (angl. *IaaS, SaaS*) pagal kliento poreikį: funkcionalumą, apimtį ir terminus. Paslaugų teikimo modelis daugiau orientuotas į smulkių ir vidutinį verslą. „Blue Bridge Code“ kuria programinius sprendimus. Pagrindinės veiklos sritys – unikalių programinių sprendimų kūrimas, tipinių veiklos procesų valdymo sistemų diegimas, elektroninių paslaugų portalų kūrimas ir tobulinimas bei veiklai kritinių programinių sprendimų priežiūra ir vystymas. Sprendimų užsakovai: didžiosios, vidutinės ir mažosios verslo įmonės bei valstybinės įstaigos. „Team Gate“ teikia bendradarbiavimo erdvės paslaugą „teamgate“.

Visos įmonės pagal veiklos specifiką teikia paslaugas, paremtas debesų kompiuterijos principais. Tad klientų poreikiai gali būti įgyvendinami, pateikiant IT kaip paslaugą iš vienu rankų – įmonių grupės „Blue Bridge“.

Bendrovės išskirtinumu jos vadovas įvardija tai, kad visoje „Blue Bridge“ įmonių grupėje ir toliau veikia vieninga organizacijos kultūra, darbo principai, personalo valdymo politika (Informacinių technologijų..., 6 p). Suprantama, tarpusavyje bendrovės antrinės įmonės savo organizacinės kultūros niuansais šiek tiek skiriasi, tačiau jas vienijančios vertybės išlieka. Taip pat išlaikoma ir bendra personalo atrankos, vertinimo, tobulinimo ir atlyginimo sistema. Kaip ir anksčiau, daug dėmesio skiriama vadovų bendrosiems ir vadovavimo kompetencijoms ugdyti, nes ir toliau manoma, kad pirmoji ir svarbiausioji vadovo užduotis yra įkvėpti savo darbuotojus ir padėti jiems įveikti kilusius sunkumus – ir darbo, ir (kiek organizacija pajėgi) asmeninius, jei jie sudaro trukdžius atsiduoti darbui.

## Išvados

UAB „Blue Bridge“ organizacinės kultūros atvejo analizė parodė, kad:

1. strategiškai apmąstyta, visuose procesuose suderinta, aktyviai bei sistemingai įgyvendinama ir organizacijos vadovybės bendrai remiama personalo politika yra veiksmingas būdas įtvirtinti stiprią ir veiksmingą organizacinę kultūrą;
2. stipri, sveika, klano ir adhokratijos tipų derinio pagrindu sukurta organizacinė kultūra daro reikšmingą įtaką skatinant inovatyvumą visose veiklos ir valdymo grandyse ir padeda užsitikrinti ilgalaikį konkurencingumą;
3. skaidrumu, atvirumu, pagarba ir sąžiningumu paremta organizacinė kultūra turi ilgalaikį poveikį teigiamam darbuotojų požiūriui į organizacijos tikslus, vertybes ir veiklą. Be to, tokia kultūra formuoja darbuotojų lojalumą, kuris menkai susilpnėja net jiems išėjus iš darbovietės. Tai neabejotinai prisideda prie organizacijos teigiamos reputacijos kūrimo išorinėje aplinkoje;
4. organizacijos vadovybės puoselėjamų vertybių bei nuostatų ir jų elgsenos suderinamumas, kitaip tariant, aukšta vadovų moralė ir pavyzdys, yra esminis veiksnys, stiprinantis darbuotojų atsivadimą ir įsipareigojimą organizacijos tikslams;
5. nuolatinis vertybių skleidimas / skelbimas įvairiais komunikacijos kanalais ir nuoseklus esminių principų laikymasis visuose hierarchijos lygmenyse bei organizacijos vadybos srityse yra labai svarbus

kultūros poveikumo požiūriu. Organizuojant komunikacijos procesą pabrėžtinai artimas, asmeninis ryšys su žinios gavėju (darbuotoju, vadovu) bei jam suprantama ir į jo veiklos rutiną integruota pranešimo forma.

Taip pat svarbu atkreipti dėmesį, kad tirtosios bendrovės sprendimai organizacinės kultūros plėtros atžvilgiu pagrįsti organizacijų vadybos siūlomais teoriniais principais. Tai leidžia teigti, kad teorijos ir praktikos atotrūkis ne visada egzistuoja, bei patvirtina, kad **teorinės rekomendacijos yra vertingos ir paveikios jas taikant nuosekliai, sistemingai ir ilgą laiką.**

## Literatūra

1. Al-Alawi A. I., Al-Marzooqi N.Y., Mohammed Y. F. (2007) Organizational culture and knowledgesharing: critical success factors, Journal Of Knowledge Management, Vol. 11, Iss. 2, p. 22–42.
2. Allaire Y., Firsirotu M. (1985) How to implement radical strategies in large organizations. Sloan Management Review. Vol. 26 (3), p. 19–34.
3. Ashkanasy N. M., Wilderom C. P. M., Peterson M. F. (2011) The Handbook of Organizational Culture and Climate, SAGE Publications.
4. Barney J. B. (1986) Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage. The Academy of Management Review, Vol. 11, No. 3, p. 656–665.
5. Bates R. J. (1984) Toward a critical practice of educational administration. In T. J. Sergiovanni J. E. Corbally (Eds.), Leadership and organizational culture. IL: University of Illinois Press, p. 260–274.
6. Brocke ir Sinnl (2011) „Culture in business process management: a literature review“. Business Process Management Journal, Vol. 17, Iss. 2, p. 357–378.
7. Cameron K. S., Quinn R. E. (2011) Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, 2nd ed., John Wiley & Sons.
8. Cameron K. S., Quinn R. E. (1999) Diagnosing and Changing Organizational Culture. Reading, MA: Addison Wesley Longman.
9. Deal T. E. and Kennedy A. A. (1982) Corporate cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Reading, Mass: Addison-Wesley Publishing Co.
10. Demirci A. E. (2013) Strategic Representation of an Abstract Reality: Spiraling Relations between Organizational Culture and Innovativeness. Journal of Management and Strategy, Vol. 4 (3), p. 39–55.
11. Denison D. R. (1990) Corporate Culture and Organisational Effectiveness. New York: Wiley.

12. 27 proc. lengvata [žiūrėta 2013-03-20]. <<http://www.kompex.lt/index.php?skyrius=27>>.
13. Gazi I., Zyphur M. J. (2009) Rituals in Organizations: A Review and Expansion of Current Theory, *Group & Organization Management*, Vol. 34, Iss. 1, p. 114–139.
14. Gupta A. K., Govindarajan V. (2000) Managing global expansion: A conceptual framework. *Business Horizons*. Vol. 43, Iss. 2, p. 45–54.
15. Handy Ch. (1993) *Understanding organizations*, 4<sup>th</sup> edn., Penguin, Harmondsworth.
16. Harris S. G. (1994) Organizational Culture and Individual Sensemaking: A Schema-Based Perspective. *Organization Science*, Vol. 5 (3), p. 309–321.
17. Informacinių technologijų milžinų mūšis: ar visada laimi didžiausias? EKT vadybos įžvalgos, 22, 2012/05 [žiūrėta 2013 04 03]. <[http://www.ekt.lt/wp-content/uploads/2012/05/EKT\\_Vadybos\\_izvalgos\\_22.pdf](http://www.ekt.lt/wp-content/uploads/2012/05/EKT_Vadybos_izvalgos_22.pdf)>.
18. Interneto istorija Lietuvoje. Kodėl mes turime greičiausią internetą [žiūrėta 2013-03-12]. <<http://www.delfi.lt/projektai/skaitmeninetv/news/interneto-istorija-lietuvoje-kodel-mes-turime-greiciausia-interneta.d?id=59731045#ixzz2d45CHgzi>>.
19. Johnson G. (1992) Managing Strategic Change—Strategy, Culture and Action. *Long Range Planning*, Vol. 25 (1), p. 28–36.
20. Kotter J. P., Heskett J. L. (1992) *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
21. Matuliauskas A. (2013) Verslas tinkle, IQ, Nr. 08 (41), p. 64.
22. McGuire S. J. J. (2003) *Entrepreneurial Organizational Culture: Construct Definition and Instrument Development and Validation*, Ph. D. Dissertation, The George Washington University, Washington, DC.
23. McShane S. L., Glinow M. A. (2005) *Organizational Behaviour: Emerging Realities for Workplace Revolution*. New York: McGraw-Hill.
24. Mohanty, Jagannath and Rath, Bhabani P., Influence of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior: A Three-Sector Study (2012). *Global Journal of Business Research*, Vol. 6 (1), p. 65–76.
25. Ojo O. (2010) Organizational Culture and Corporate Performance: Empirical Evidence from Nigeria, *Journal of Business Systems, Government and Ethics*, Vol. 5 (2).
26. O'Reilly Ch. A., Chatman J., Caldwell D. F. (1991) People and Organizational Culture: A Profile Composition Approach to Assessing Person Orientation Fit. *The Academy of Management Journal*, Vol. 34, Iss. 3, p. 487–516.
27. Ott S. J. (1989) *The organizational culture perspective*. Dorsey Press.
28. Ouchi W. (1981) *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading MA: Addison-Wesley Publishing.

29. Pakalkaitė L. (2005) Kultūros vaidmuo įgyvendinant pokyčius. Vadovo pasaulis. Nr. 11, p. 17–19.
30. Piktornaitė I. (2005) Pokyčiai organizacijose ir organizacinės kultūros vaidmuo valdyme. Vadyba. Mokslo tiriamieji darbai. Klaipėda: Vakarų Lietuvos verslo kolegija, Nr. 1 (6), p. 166–170.
31. Rousseau, D. (1991) Quantitative assessment of organizational culture. *Group and Organizations Studies*, 15 (4), 448–460.
32. Saffold G. (1988) Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond “strong” culture. *Academy of Management Review*, 13, p. 546–558.
33. Schein E. H. (1992) *Organization Culture and Leadership*, 2nd Edition. San Francisco: Jossey-Bass, p. 131.
34. Schein E. H. (1983) *Organizational Culture: A Dynamic Model*, Sloan School of Management Massachusetts Institute of Technology.
35. Subramanian I. D., Yen C. L. (2013) From motional intelligence of leaders and organiational culture: Evidence form IT companies in Malaysia. *African Journal of Business management* Vol. 7 (11), p. 882–890, 21 March.
36. Šimanskienė L. (2002) Organizacinės kultūros formavimas. Klaipėdos universitetas, p. 206.
37. Verslas – kaip organizmas – veikia savo noru. Verslo žinios, 2013-07-14.
38. Zakarevičius P. (2004) Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. *Organizacijų vadyba*, Nr. 30, p. 201–209.

## 4 SKYRIUS

# Naujas požiūris į vadovavimą: koučingo taikymo praktika Lietuvos organizacijose

*Nieko negali žmogaus  
išmokyti – tik gali padėti  
jam atrasti tai savyje.*

Galilėjas Galilėjus

Nagrinėjant žmonių išteklių valdymo galimybes XXI amžiaus kontekste labai svarbu atkreipti dėmesį į šiuolaikinei visuomenei aktualius konceptus – kintančią motyvacijos sistemą, formalaus ir neformalaus mokymo(si) galimybes, santykio su darbuotojais kokybę, vidinę organizacijos kultūrą, jos klimata. Kintant organizacijų valdymo struktūroms, didėjant migracijai, jauniems, perspektyviems specialistams atrandant lankstesnes darbo vietas pasaulyje galimybes ir apskritai, perkeltiant daugumą veiklų į virtualią realybę, neretai iškyla bendravimo ir bendradarbiavimo, žmonių santykių klausimas.

Globalizacijos procesai, sparčiai besivystančios modernios informacinės technologijos kelia ir organizacijoms, ir pačiam individui naujus pritaikymo prie sparčių pokyčių iššūkius. Kintantis verslas ir įvairūs politiniai, vadybiniai, ekonominiai, socialiniai, kultūriniai, ekologiniai procesai skatina poreikį nuolat atnaujinti žinias ir neišvengiamai turi įtakos naujoms visuomenės kompetencijoms ir pasaulėžiūrai formuotis. Būtinybė kurti geresnį suderintą asmeninį ir profesinį gyvenimą kyla iš paties individo interesų ir poreikių, organizacijoms – iš didesnio darbuotojų produktyvumo ir efektyvumo siekio, socialinės atsakomybės tendencijų ar net mados.

Tačiau egzistuojančios problemos vadybos, ekonomikos, politikos, kultūrinėse ir kitose srityse, spartūs pokyčiai atskleidžia, jog ne visiems yra sudaromos galimybės lanksčiai prisitaikyti prie kintančios darbo rinkos, ne visi darbuotojai konkrečiai žino, ko siekia karjeros kelyje, ar priimtas pasirinkimas tikrai yra tas, ne visi geba planuoti savo karjeros ir sėkmės procesus, o pasiekę ganėtinai aukštas pozicijas nejaučia pasitenkinimo karjera.

Analizuojant organizacijas, kaip minėta ankstesniuose skyriuose, svarstyтина, kodėl vienos organizacijose geba veikti sėkmingai ir pasiekti užsibrėžtų rezultatų, o kitos – ne, ir kas yra tie sėkmės elementai?

Šių problemų analizė reikalauja šiuolaikiško požiūrio į organizacinius procesus, naujų metodų ir suvokimo, kaip valdyti žmonių išteklius XXI a. organizacijose, nes senieji metodai dėl skirtingo požiūrio į darbuotojus, technologijų spartos kinta ir valdymas nebegali būti toks pat kaip anksčiau, jei siekiama produktyvumo, našumo, darnumo ir naudos. Tad šiame kontekste itin pabrėžtinas koučingo vaidmuo, nes šiuolaikinės organizacijos iššūkis yra sukurti tokią praktiką, kuri leistų geriau suprasti organizacijos ir individo darbų esmę, ir kartu iliustruoti dinamišką tinklą, kuriame dirbama, kuriama ir derinamas asmeninis gyvenimas. Koučingas pabrėžtinas ir kaip viena iš modernių priemonių žmonių ištekliams veiksmingai valdyti. Tai pagrįsta moksliniais tyrimais ir lemia ne vienos organizacijos sėkmingą egzistavimą.

Šio skyriaus tikslas – išnagrinėti koučingo metodą kaip vieną iš priemonių, gerinančių veiklos ir komunikacijos organizacijoje efektyvumą, skatinantį bendradarbiavimą, pateikti jį kaip vieną iš galimų priemonių motyvuoti darbuotojus organizacijose, sudaryti galimybes vadovui ir darbuotojui palaikyti visavertiškus santykius, galimybę suderinti profesinį ir asmeninį gyvenimus. Kartu šia analize siekiama atskleisti gerąją ir veiksmingą tokios veiklos praktiką Lietuvoje, susisteminti informaciją apie ją ir pateikti 2013 m. atlikto kokybinio tyrimo rezultatus, atskleidžiančius koučingo taikymo galimybes ir tolesnes jo perspektyvas.

## Teoriniai ir metodologiniai koučingo pagrindai

Sąvoka „koučingas“ (angl. *coaching*, pranc. *coche*) kildinamas XVI a. iš vengrų kalbos žodžio *kocsi*, reiškiančio vadeliojamą transporto priemonę, vežimą (Moya, 2008), pavadintą kaimo, kuriame pirmąkart buvo pagamintas, vardu – Kocs (Amar, Angel, 2006).

Tarptautinėje mokslinėje literatūroje sąvoka „koučingas“ taip pat vartojama beveik visomis pasaulio kalbomis, pavyzdžiui, čekų k. – *kouč*, danų k. – *coaching*, vokiečių k. – *coaching*, ispanų k. – *coaching*, prancūzų k. – *coaching*, olandų k. – *coaching*, norvegų k. – *coaching*, rusų k. – *коучинг* ir t. t.

Pirmieji koučingo specialistai, manoma, buvo rytų filosofai ir antiklinės Graikijos atletai. Rytuose buvo susitelkiama į kovos menus, kuriuose pabrėžiama ne tik fizinė, bet ir psichologinė stiprybė (pvz., pirmosios įžvalgos Sun Tzu „Karo mene“). Vakaruose, antikinėje Graikijoje, atletai buvo

laikomi pirmaisiais koučingo specialistais – jie, kaip ir šiuolaikinių sporto sričių treneriai, padeda sportininkams pasiekti asmeninių laimėjimų ne tik juos treniruodami, bet ir morališkai palaikydami bei motyvuodami.

Taip pat manoma, kad Sokratas (469–399 m. pr. Kr.) buvo pirmasis koučingo specialistas, nes jo diskusijų metodas (*majeutika*) pagrįstas ne ginču, o klausimais siekiant pakeisti oponento mąstymą arba priversti jį mąstyti.

1800 m. kilęs susidomėjimas gamtos mokslais – biologija, geologija, fizika, kurie tuo metu buvo atskiriami nuo filosofijos studijų – skatino domėtis žmogaus kilme, jo mąstymo galia, įvairiais pašąmonės procesais. XIX a. viduryje smalsumas apie žmogų suteikė prielaidą atsirasti specializuotoms socialinių mokslų studijoms. Vėliau, apie 1900 m., jos tapo psichologijos mokslo pradmenimis (Brock, 2008).

Apie 1830–1840 m. Oksfordo universitete koučingo specialistu (*kouču*) buvo vadinamas dėstytojas, kuris rūpinasi ir padeda studentui per egzaminus (*Online Etymology Dictionary*, 2013). Koučingas tuo metu buvo suprantamas kaip tam tikras procesas, kurio metu individai iš vienos situacijos, kurioje jie yra, atsiduria ten, kur nori būti.

1880 m. šis terminas pirmąkart pavartotas sporto srityje ir iki XX a. pradžios buvo siejamas su sporto laimėjimais.

Tik XX a. 9 dešimtmetyje jis oficialiai pripažintas ir pradėtas sėkmingai plėtoti organizacijose. Mokslininkų (pvz., V. Brock, D. Cluterbucko ir kt.) nuomone, koučingas atsirado XX a. pabaigoje (apie 1980–1990 m.) kartu su suaktyvėjusiu žmogiškųjų išteklių valdymu, su „minkštosios“ vadybos (angl. *soft management*) savybių išskėlimu ir jų svarba organizacijoms.

Viena iš koučingą analizuojančių teorijų kildina jį iš Adlerio psichologijos teorijos. Pasak A. Adlerio (1870–1937), „mes visi esame priimančios būtybės, atsakingos už savo veiksmus ir elgesį“. Jis atkreipia dėmesį į žmogų pasaulyje, kuris daro įtaką ir pats yra veikiamas santykių su kitais žmonėmis. Psichologo pagrindinis siekis – padėti žmonėms gyventi efektyviai ir jausti, kad jie priklauso visuomenei.

Nagrinėjant mokslinę literatūrą, koučingas yra apibrėžiamas kaip:

- judėjimas į priekį ir pagalba gerinant individualų žmogaus, komandos, organizacijos darbą (Downey, 2008),
- menas skatinti veiksmus, mokytis iš vienas kito (Downey, 2008),
- pagalba pasiekti geriausių savo rezultatų (Lundin, Paul, Christensen, 2003),

- „atrankinti“ žmogaus potencialą siekiant kiek įmanoma padidinti jo galimybes veikti (Whitmore, 2002),
- sumažinti atotrūkį tarp „galvoju, kad darau“ ir „darau“ (Martin, 2001),
- veikti geriausiai esant asmeninei, privačiai pagalbai,
- skatinti iššūkius veikti, palaikyti ir padėti augti (Donovan).

Taigi koučingo specialistas skatina reikalingus teigiamus pokyčius, t. y. tokius, kurie padėtų tapti geresniam ir profesinėje veikloje, ir asmeniniame gyvenime.

Kaip teigia Timas Gallwey (1974, perleista 2008), kurio knyga „The inner game of tennis“ laikoma esmine koučingo teorijoje, „ugdymas pažadina geriausia, ką žmonės, įskaitant ir save, turi“. Šioje knygoje autorius pateikė požiūrį į sporto, pritaikyto verslui, taktiką ir pavadino ją „instruktavimu“. Tai tam tikra filosofija, gvildenanti žmogaus galimybes, įgalinanti jį ir nukreipianti jo siekių link. T. Gallwey (2008) sujungė humanistinės psichologijos, budistų mąstymo, sporto, psichologijos ir sąsamonės programavimo idėjų elementus. Koučingo procesas laikomas ne vienkartinio įvykiu, nors retkarčiais taip gali būti. Tokio darbo ir proceso efektyvumo kriterijus – pasiektas apsibrėžtas rezultatas.

Koučingo tėvu vadinamas T. Leonardas sekė T. Gallwey idėjomis ir 1988 m. dėstė kursą „Kurk savo gyvenimą“, įsteigė „Gyvenimo planavimo koledžą“. Jis nebuvo vienintelis gyvenimo koučingo (angl. *life coaching*) specialistas tuo metu, tačiau jo darbai ir skleidžiamos idėjos laikomos bene reikšmingiausiomis siekiant įtvirtinti koučingo metodą pasaulyje. 1992 m. T. Leonardas įkūrė virtualų Koučingo universitetą, kuriame studijavo per 7 000 būsimų specialistų 38 pasaulio šalyse. 1994 m. įsteigė Tarptautinę koučingo federaciją (ICF), iki šiol diegiančią aukščiausius koučingo veiklos standartus. Taip pat įsteigė ir kitą – Tarptautinę koučingo asociaciją (angl. *International Association of Coaching*, IAC). Tad maždaug nuo 1990 m. jo idėjos plito JAV, vėliau jos pasiekė ir Europą. 1999 m. Jungtinėje Karalystėje įkurta Koučingo akademija, 2000 m. – Europos koučingo institutas (O’connor, Lages, 2007).

Everedas ir Selmanas (1989) teigė, jog koučingo specialistai, arba tuo metu dar vadinami treneriai (angl. *coach* – treneris), padeda atskiriems žaidėjams padidinti asmeninį darbo našumą arba komandoms pagerinti našumą (p. 16). Įvairūs visuomenės veikėjai, viešų kalbų sakytojai ir aktoriai, scenos atlikėjai taip pat dirba su koučingo specialistais (pvz., filmas „The King’s speech“) siekdami konkrečių tikslų ir rezultatų.

I. F. Stein (2003) koučingą kildina iš psichoterapijos, ugdymo, komunikacijos studijų, vadybos ir lyderystės mokslų, socialinės sistemos teorijų, suaugusiųjų ugdymo teorijų, holistinio mąstymo perspektyvos. Mokslininkės nuomone, kuo daugiau bus tiriama koučingo sritis, kuo daugiau bus analizuojamų praktikų, tuo stipresnis bus koučingo metodas, išauginantis naujų teorijų ir praktikų.

Bellas (cit. iš Flaherty, 2010) teigia, kad pats žodis „koučingas“ daug metų buvo susijęs su sportu ir teatro meno profesionalais. Ne taip seniai koučingas reiškė atletų, scenos atlikėjų ir studentų pagalbininką. Kiek vėliau šis terminas buvo išplėtotas ir įterptas į vadybos, lyderystės, enterprnerystės ir kitas vadybos bei gyvenimo veiklos sritis. Koučingo disciplina kelia pagrindinį klausimą, kaip vienas žmogus gali padėti kitam žmogui tobulinti savo gebėjimus, atrasti naujas galimybes ir siekti kokybiško proceso ir asmeniniame, ir profesiniame gyvenime. Flaherty (2010) teigia, jog toks procesas itin svarbus naujoms kartoms XXI a. (p. XI).

Įvairių profesijų specialistai gali darbuotis kaip koučingo specialistai. Tos sritys gali būti verslo, konsultavimo, vadybos, švietimo, ugdymo, organizacijų plėtros, klinikinės psichologijos, organizacijų, sporto psichologijos, scenos menai ir sportas. Kaip teigia Grantas (2005A, 2005B), kiekviena šių sričių turi savo žinių pagrindą, susidedantį iš tam tikrų teorinių sistemų ir praktikos, ir joms pritaikyti galima ir koučingo požiūrį, ir jį patį kaip metodą (p. 1).

Koučingo specialistai neišvengiamai remiasi kiekvienos srities teoriniu pagrindu ir savo praktikoje eklektiškai naudoja įvairiausias priemones ir technikas iš įvairių kitų disciplinų (Sherman, Freas, 2004). Pavyzdžiui, koučingo specialistai remiasi intervencijų technika (Block, 1999; Schein, 1969), „skolinasi“ vadyboje esančius lyderystės stilius (Hersey, Blanchard, 1969), organizacijų plėtrą ir organizacijų sistemų sampratą (Senge, 1990), organizacijų pokyčių valdymą (Argyris, Schon, 1996). Iš psichologijos koučingo specialistai taiko humanistinės psichologijos metodus (Peltier, 2001; Stober, Grant, 1006; Skiffington, Zeus, 2003), psichodinaminę teoriją (Kilburg, 2004), Adlerio principais grįstą abipusę pagarbą ir žmonių stiprybių atskleidimą (Page, 2005), elgesio psichologiją (Peltier, 2001), naratyvo klinikinę psichologiją (Hudson, 1999), kognityviają psichologiją (Auerbach, 1006), į sprendimus orientuotą požiūrį (Hudson, 1999; Green, Grant, 1003; Cavanagh, Grant, 2006; Ting, Scisco, 2006), raidos principus (Laske, 2004; Berger, 2006; Ting, Scisco, 2006). Iš neurologijos (Rock, 2006) koučingo

specialistai ieško paaiškinimų, kaip ir kodėl koučingas veikia (Grant, 2005, p. 1) ir pan.

Vieni koučingo specialistai savo vaidmenį ir santykius apibrėžia kaip itin draugiškus, artimus ir tokia koučingo veikla yra daugiau nei vien plano laikymasis, kitiems tai yra tik tokie bendradarbiavimo santykiai, kurie leidžia pasiekti konkrečių rezultatų, tretiems – tai yra galia valdyti kitą ir jaustis pačiam ypatingu, kad savo metodais ir technikomis gali padėti kitam. Kliento lūkesčiai yra svyruojantys nuo lūkesčių sulaukti konkrečių patarimų, konsultacijų konkrečiais klausimais iki galimybių pačiam atrasti konkrečius atsakymus į klausimus. Tokio santykio tikslas – keisti specifinį individo elgesį sukelti jo sąmoningumą ir pasirinkimą. Užduoties normos, taisyklės, ribos svyruoja nuo sąmoningo ir nesąmoningo, nuo trumpalaikio prie ilgalaikio, nuo specifinio prie holistinio, nuo formalaus iki neformalaus santykio. Tokios koučingo praktikos galutinis rezultatas priklauso nuo sąžiningo koučingo specialisto vaidmens, tarpusavio santykio su klientu ir sutartinio susitarimo. Su tuo sutikdamas Bloomas (2005) teigia, jog yra labai daug koučingo apibrėžimų. Todėl dėl vis dar varijuojančių ir vienas kitam prieštaraujančių apibrėžimų siūloma konkrečios dabarties praktikos išdava (Jackson, 2007). Net produktyvūs akademiniai mokslininkai (Clutterbuck ir Megginson, 2005) keičia savo požiūrį teigdami, kad ši veiklos sritis yra besivystanti ir iki galo neapibrėžta.

Toks kintantis požiūris, manoma, tik iš dalies teisingas. Yra keletas svarbių aspektų, kurie pabrėžiami aptariant koučingą:

1) žinios ir kompetencijos, naudojamos koučingo srityje, gali būti naudojamos bet kurios profesijos specialisto;

2) koučingo veikla yra veikiama koučingo specialisto, kliento, aplinkos ir specifinės situacijos;

3) koučingo specialisto ir kliento pasaulėžiūra gali turėti įtakos tam, kaip koučingas gali būti apibrėžiamas.

Tačiau, kaip apibendrina Grantas (2006), daugumos pagrindinių apibrėžimų pagrindas yra kelios prielaidos: koučingo sesijose neturėtų būti nagrinėjami dideli kliento psichikos sveikatos sutrikimai (Bluckert, 2005), klientas turi būti gana sąmoningas (Berg, Szabo, 2005), jis turi trošksti dalyvauti šiame procese pats ir rasti sprendimus (Hudson, 1999), koučingas yra į rezultatus orientuota veikla, kuria siekiama skatinti savarankišką mokymąsi per bendradarbiavimą siekiant tikslų, aktyvaus mąstymo ir veiksmų planavimo

(Greene, Grant, 2003). Grantas taiko šias prielaidas koučingo procesui, kuris „sustiprina abiejų jų (specialisto ir kliento) – aspektus – ir asmeniniame, ir profesiniame gyvenime“ (p. 13). Be to, anot šio mokslininko, koučingas yra „bendradarbiaujantis, individualizuotas, į sprendimus ir rezultatus orientuotas, sistemiškas, verčiantis peržengti savo ribas, skatinantis nuolatinę savišvietą ir įrodymais grįsta veikla, įtraukianti ir etišką praktiką“ (p. 13). Įrodymais pagrįsti reikalavimai priklauso nuo to, kokios laikomasi nuomonės – remiamasi elgesio ar humanistiniu požiūriu, todėl diskusija lieka atvira.

Cavanagh ir Grantas (2005, p. 147) vėliau kritikavo šią išskeltą Granto mintį, kurioje nėra nuorodų į įrodymais grįstą praktiką ar etiką. Manoma, kad Granto (2003) sąvokoje koučingas suprantamas kaip „į tikslą nukreiptas, į rezultatus orientuotas, sistemiškas procesas, kuriame vienas asmuo palengvina kito asmens ar grupės nepertraukiamą pokytį, saviugdą ir asmeninį augimą“ (p. 147). Nepaisant sąvokos apibrėžties, dauguma koučingo specialistų elgiasi eklektiškai ir pasirenka tam tikrus skirtingų apibrėžimų fragmentus siekdami apaiškinti koučingo praktiką.

Anot Whitmore'o (2002), labai svarbus T. Gallwey bandymas apibrėžti koučingą. Koučingas „atrakina“ individo potencialą siekiant kiek įmanoma padidinti jo veiksmingumą. Tai padeda jam mokytis, o ne jį mokyti. Gallwey knygos sutapo su daug optimistiškesne psichologine samprata, pagrįsta žmogiškuoju principu ir bihevioristų požiūriu, kad esame daugiau nei tuščias indas. Naujasis modelis pasiūlė, kad žmogus – tarsi gilė, kurioje slypi visas didelio ažuolo potencialas. „Mums reikia tik jį puoselėti ir prižiūrėti, tačiau „ažuolas“ jau yra mumyse (Gallwey, 2008, p. 6–7). Anot Whitmore'o (2002), „ugdymas – tai procesas, kuris įgalina kitus“, „ugdymas išlaisvina vidinį potencialą taip, kad tuomet tampa įmanoma pasiekti optimaliausių rezultatų“, „ugdymas atskleidžia kito galimybes ir taip pagerina jo veiklą“.

Taigi galima sakyti, kad nėra vienareikšmiško koučingo sąvokos apibūdinimo ir kad esama nemažai sunkumų siekiant jį apibrėžti. Taip dažniausiai esama su daugeliu naujai iškilusių disciplinų. Skiffingtonas ir Zeusas (2003) teigia, kad naujai iškilusioms disciplinoms dažnai tenka ir didžiausia kritika, jos susiduria su begale kliūčių, kol įsitvirtina. „Taip nutiko ir su koučingu, nes labai svarbu nubrėžti aiškią takoskyrą tarp koučingo ir su juo susijusių disciplinų – mokymo, konsultavimo, mentorystės ir žmogiškųjų išteklių valdymo. Per tam tikrą laiką šie skirtumai vis labiau nyksta,

tačiau koučingo ir terapijos skirtumai vis dar išlieka gana aiškūs ir sunkiai atskiriami“ (p. 19).

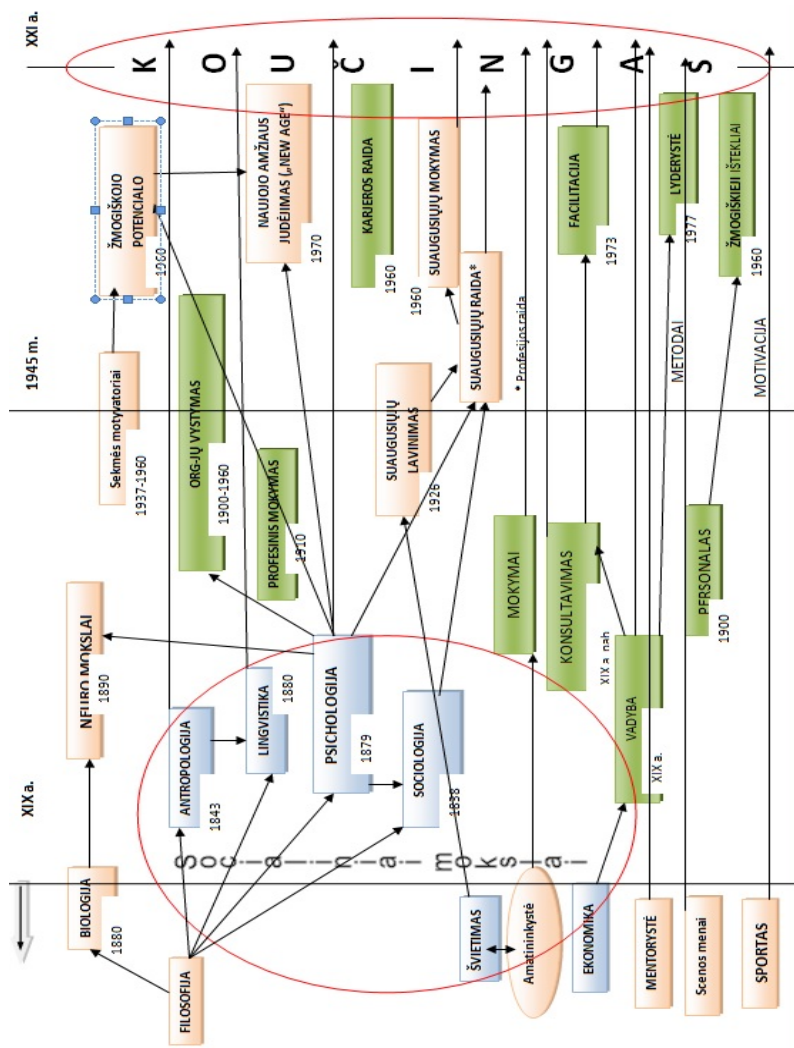
Mokslininkų teigimu (Skiffington, Zeus, Brock ir kt.), kiekvienas dalykas susiduria su kliūtimis jį apibrėžiant, etikos klausimais ir pan. Tai panašiai atsitinka ir su koučingu. Pavyzdžiui, sociologijoje iškyla vis naujų teorijų, ugdymui įtakos turi nauji psichologijos srities tyrimai, suaugusiųjų švietimas transformuojasi pagal vis naujus iškeliamus tikslus, žmogiškiems ištekliams valdyti tampa svarbūs vaidmenų skirtumai, išsilavinimas, lyties aspektai, komunikacijos teorijos, grindžiamos socialinių mokslų teorijomis, organizacijų raida pasižymi praktine taikymo įvairove ir vienodų apibrėžimų trūkumu ir pan. Toks dalykų tarpdiscipliniškumas nebeleidžia jų radikaliai grupuoti, priskirti vienai kuria nors šakai ir atskirti. Pavyzdžiui, verslo koučingas (angl. *business coaching*) yra žmogiškųjų išteklių valdymo dalis. Tad nagrinėdami per šią prizmę pastebime, kad ir į koučingo discipliną taip pat yra įtraukiama įvairių teorijų ir, V. Brock (2012A) teigimu, šiuo atveju svarbiau išvelgti panašumus nei trūkumus. Tai leistų aiškiau apibrėžti, kas yra koučingas (p. 8).

M. Downey (2008) sutinka su šiais mokslininkais ir mano, jog jei sutariama dėl naujos profesijos jos pradžioje, vėliau neišskumų nebeiškyla. Specialistai, užsiimantys koučingo praktika, ir tie, kurie ja naudojasi, vis dėlto ne visada realiai žino, kas vyksta proceso metu, ir ne visada gali tai aiškiai apibrėžti, įvardyti. Dažniausiai dalijamasi supratimu apie koučingą ir panašių į jį sričių skirtumais: valdymo, konsultavimo, lyderystės, trenerystės ir mokymų (p. VII). Todėl toks apibrėžimas yra itin svarbus ir reikšmingas.

Susisteminta disciplinų, turėjusių įtakos koučingo atsiradimui, schema pateikiama 4.1 paveiksle.

1930–1950 m. iškilo patarėjai, terapeutai ir organizacijų psichologai, kurie „konsultavo“, kaip manoma, koučingo principais organizacijų vadovus taikydami koučingui artimą praktiką, pvz., pardavimų koučingas buvo sutelktas į tai, kaip būti geriausiu pardavėju. Tuo metu atsiranda pavienių straipsnių apie koučingą ir jo naudą, pastebimą tobulinant darbo kokybę ir vadybos plėtrą.

Pradedant 1930-ųjų (N. V. Peale, N. Hill, D. Carnegie) filosofija, humanistinė ir transpersonalinė psichologija 1960-aisiais, per žmogiškojo potencialo judėjimą 1970-aisiais ir verslo akcentavimą 1980-aisiais koučingas iškilo neigdamas visas pastangas jį apibrėžti ir įsprausti į rėmus. Organiza-



4.1 pav. Įvairios mokslo sritys, turėjusios įtakos susiformuoti koučingui (parengta pagal Brock, V. G. 2012A)

cijose iškilo motyvacijos ir organizacijos komunikacijos poreikis. Organizacijose dirbę konsultantai, kuriems rūpėjo organizacijos plėtros klausimai, buvo mokomi būti organizacijų psichologais. Ši ankstyvoji koučingo forma – konsultavimas – V. Brock (2012B) traktuojama kaip koučingo ištakos.

Analizuodama koučingo atsiradimą per socioekonominę perspektyvą, V. G. Brock (2012B) teigia, jog taip aiškiausia takoskyrą būtų galima brėžti nuo modernizmo (1890–1950) ir postmodernizmo (nuo 1950) epochų atsiradimo. Toks takoskyros brėžimas grindžiamas tuo, kad modernizmo laikotarpiu (1890–1950) vyko įvairūs procesai – reikėjo daugiau įrodymų, logikos, racionalumo, analitinio mąstymo ir nuolatinės gamybos; buvo pabrėžiamas paslaugų teikimas; per industrijos revoliuciją žmonės kaip ekonominiai vienetai buvo atskiriami nuo darbo ir šeimos; pasikeitė užimtumo ir profesinės sritys; izoliuotos, vietos bendruomenės integruojamos į didelio masto visuomenės sistemas; padidėja kontrolė, tvarkos sampratos ir tikslumo aspektai (Brock, 2012B, p. 20).

Tuo metu formuojasi ir pirmosios organizacijos Jungtinėje Karalystėje ir JAV, teikiančios asmenines koučingo paslaugas. Per psichologines konsultacijas pradedama teikti vadinamąsias vadovų koučingo paslaugas. Sporto treneriai ir verslininkai pripažįsta bendruosius koučingo principus įvairiose disciplinose. Įkuriamos pirmosios mokyklos, teikiančios asmeninius ir verslo koučingo mokymus JAV ir Europoje. Koučingas įtraukiamas į verslo sritis vokiškai kalbančiose šalyse.

Nuo 1950-ųjų pabrėžiama paslaugas teikiančių organizacijų plėtra, kuri leido šeimoms reintegruoti į darbo rinką keičiant esminius darbo principus (pvz., asmeninio gyvenimo / šeimos išsipareigojimų derinimas, lanksčios užimtumo formos ir kt.), padidėjęs pasipriešinimas pažangai ir itin didelis dėmesys aplinkos apsaugai, antikariniam veiksmams, pilietinėms teisėms, lygioms galimybėms, feminizmui, daugiakultūriškumo aspektams, aiškiai pastebimi ir vis dažniau pasireiškiantys socialiniai, ekonominiai ir politiniai pokyčiai, žiniasklaidos bei technologijų sparti kaita su migracijos ir globalizacijos procesais (Brock, 2012, p. 20).

1960–1970-aisias koučingas atsiranda verslo srityje, kai išryškėjo besikeičiantis lyderių vaidmuo ir jis buvo nagrinėjamas per organizacijų valdymo ir psichologijos perspektyvų prizmę. Tačiau tuo metu vadovų ar supervizorių veikla, kuri buvo taikoma darbuotojams ir personalui, dar nebuvo įvardijama kaip „koučingas“. Vadybos ir verslo koučingas kilo iš poreikio

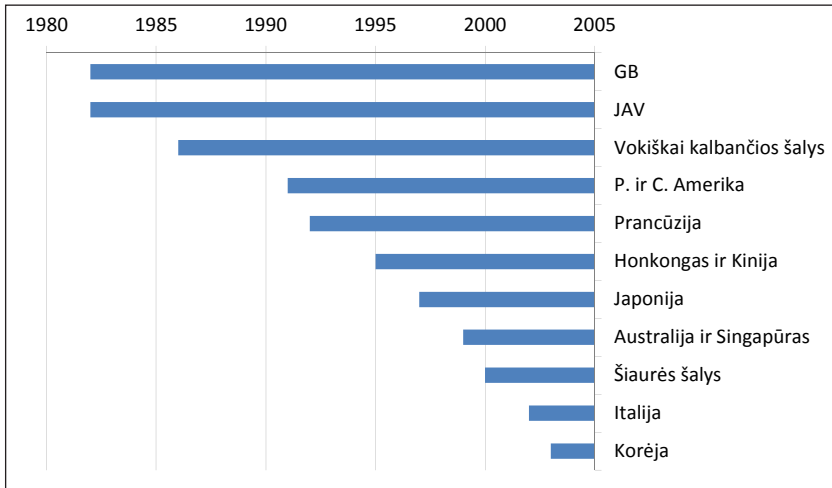
įvertinti lyderystę ir veiklą. 1970 m. paskelbta 17 straipsnių ir 4 knygos apie koučingą, jas išleido vadybos krypties specialistai.

Edgaras Scheinas įvedė sąvoką „proceso konsultacija“ vėlyvaisiais 1960-aisiais, norėdamas apibrėžti nedirektyvųjų ir klausimais pagrįstą konsultavimą grupėms siekiant išspręsti jų problemas. 1978 m. pasirodė Ferdinando Fournieso knyga „Coaching for Improved Performance“, „Coaching, Learning, and Action“ ir Davido Megginsono „A Managers guide to Coaching“. Tai vienos svarbiausių pirmųjų knygų, nes D. Megginsonas aiškiai apibrėžė koučingo sąvoką tuo metu ir paaiškino jo vartojimo prasmę.

Tad manoma, jog koučingas iškilo būtent postmodernizmo laikotarpiu XX a. pabaigoje, sparčiai kintant socialinei ir ekonominei aplinkai, ir išaugo iš pagrindinių psichologijos, verslo, sporto ir suaugusiųjų mokymo dalykų kaip atsakas į lyderystės modelių ir organizacijos kultūros pokyčius.

Didėja programų ir mokyklų skaičius: 1995 m. – 8, 2004 m. – 365. Pradedamos kurti įvairios profesionalaus koučingo asociacijos – 2004 m. jų buvo 12. Koučingo tema nagrinėjama daktaro disertacijose ir tyrimuose – tuo metu pasirodė 29 moksliniai straipsniai, 5 supervizorių knygos, kuriais siekiama gerinti koučingo veiklos efektyvumą. Padaugėja kasmetinių konferencijų – 2003 m. jų suskaičiuojama net 16. JAV konsultuojantys psichologai išleidžia tris specialius žurnalus, skirtus vadovų koučingui, nuolat vyksta virtualūs mokymai, skirti globaliai koučingo švietimo programai, sukuriama pirmieji vidinio koučingo uždaviniai organizacijose.

Iki 1999 m. buvo išleistos 79 knygos koučingo tema, daugiausia jų – net 62 proc. – pasirodė 1998–1999 metais. 2000 m. paskelbiami dar 6 moksliniai straipsniai, o 2001 m. atsiranda „įrodymais grįstas koučingas“. Koučingo psichologija (identifikuota kaip išskirtinė 2000 m.) specialioms interesų grupėms buvo sukurta psichologijos organizacijų Jungtinėje Karalystėje ir Australijoje. 153 koučingo knygos išleistos 2000–2004 m., 132 straipsniai publikuoti verslo, vadybos ir psichologijos žurnaluose. Koučingo kultūra tampa bendrinio vadybos terminu. 2000–2010 m. kuriamos įvairios koučingo srities studijų programos universitetuose. Atitinkamai padaugėja ir sertifikuotų koučingo specialistų – 2004 m. jų suskaičiuojama 237, 2012 m. – apie 12 000 narių 117 šalių (ICF Global Coaching Study, 2012). Koučingo plėtra pasaulyje pateikiama 4.2 paveiksle.



4.2 pav. Koučingo plėtra pagal anksčiausiai pasirodžiusią studijų programą ar taikymą organizacijoje (parengta pagal Brock, V. G., 2008).

Tad apibendrinant galima teigti, kad koučingui susiformuoti įtakos turėjo šie pagrindiniai veiksniai:

- organizacijų plėtros sistemos, perspektyvos, veiklos planai, įvertinimo tyrimai, organizacijos kontekstas ir procesų konsultavimas;
- klinikinė psichologija – modeliai ir teorijos, mąstymo ir elgesio keitimas ne klinikiniam atvejams, į klientą orientuota terapija, sprendimų priėmimo teorijos, *Geštalt* terapija;
- verslo ir vadovavimo plėtros modeliai, karjeros konsultavimas, verslo specialisto, vadybininko gyvenimo ir veiklos planavimas;
- scenos meno rūšys ir technikos, įskaitant atidų klausymąsi, buvimo „čia ir dabar“ principus, ego atsisakymo, buvimą dabartyje;
- ir – filosofija – kūno ir dvasios sąryšio pabrėžimas, dvasingumo išaukštinimas, ypač XX a. pabaigoje–XXI a. pradžioje, kalbos prasmė ir jos tikslas (pvz., NLP technologijų atsiradimas ir pan.), 12 žingsnių programos ir pan.

Kitaip tariant, koučingo ištakos fiksuojamos iš pirmųjų profesijų 1850 m., žmoniškųjų išteklių judėjimo idėjų po 1960-ųjų ir daugiausia įtakos turėjusių koučingo lyderių ir mokslininkų darbų bei mokymo programų. Tad Vakarų Europos ir JAV įmonėse koučingas organizacijose taikomas

daugiau kaip 40–50 metų, o įvairios asociacijos, organizacijos, vienijančios koučingo specialistus visame pasaulyje, ir mokslininkai pabrėžia koučingo principais kuriamą koučingo kultūrą organizacijose, paremtą sąmoningu mąstymu, atvirais ir motyvuojančiais pokalbiais, konkrečiais veiksmais, teikiančiais pridėtinę vertę organizacijoms.

### **Koučingo plėtros kryptys Lietuvoje**

Lietuvoje koučingo praktika yra ganėtinai nauja ir žengia tik pirmuosius savo žingsnius įsitvirtinimo link. Vis dažniau įvairiuose mokymuose, moksliniuose ir populiariuosiuose straipsniuose, viešumoje ir privačiuose pokalbiuose keliamas klausimas, kas yra koučingas, kokios jo galimybės ir organizacijose, ir asmeniniame ar profesiniame gyvenime, kokia reali jo nauda organizacijai, vadovui, kolektyvui ar tiesiog žmogui, dalijamasi praktine patirtimi ir taikymo metodais.

Pirmąsias preliminaras koučingo užuomazgas galime pastebėti pasirodžius D. Baltrušaičio (2006) knygai „Šokio ritmas: susitelkimas į sprendimus“ ir D. Čibonio (2007) knygai „Svajonės link“, kuriose buvo įvardytos koučingo (ugdomojo vadovavimo) sampratos.

Kiek vėliau pasirodė pirmosios verstinės knygos (pvz., M. Downey „Efektyvus koučingas: koučerių mokytojų pamokos“, 2008; S. Neale „Emocinis intelektas ir ugdymas: efektyvesniam vadovų, ugdymo konsultantų ir personalo specialistų darbui“, 2008; J. Starr „Saviugdos vadovas: asmeninio ugdymo pagrindai ir įgūdžiai“, 2009), pirmieji magistro darbai (vieni pirmųjų apginti Vytauto Didžiojo universitete nuo 2009), moksliniai straipsniai (pvz., B. Jatkauskaitė, E. Jatkauskas, A. Jovarauskaitė „Koučingas ir jo taikymo galimybės suaugusiųjų švietimo srityje (teorija ir empirika)“, 2008) ir pan. 2012 m. apginta pirmoji disertacija – Ž. Malinausko „Koučingo konsultavimo stimuliavimo modelio formavimas“ (VDU). Nuo 2013 m. rengiamos dar dvi disertacijos Lietuvos edukologijos universitete, rašomi bakalauro ir magistro darbai Mykolo Romerio universitete.

Šaltinių statistika rodo, jog pirmieji šaltiniai Lietuvoje fiksuojami 2003–2004 m.: du užsienio autorių tekstai – „Coaching and mentoring: how to develop top talent and achieve stronger performance“ ir R. W. Pike'o „Creative training techniques handbook: tips, tactics and how to's for delivering effective training“. 2005–2006 m. – 2 šaltiniai, 2007–2009 – 28, didžiausias

proveržis – nuo 2009 – 63 šaltiniai. Šis proveržis siejamas ne tik su universitetuose iškilusiu poreikiu rašyti magistro darbus, bet ir atsivėrus galimybei organizuoti įvairius mokymus naudojantis Europos Sąjungos fondų parama (pvz., EK remiamas projektas „Koučerio kompetencija“ Leonardo da Vinci 2008–2010 naujovių perkėlimas No. DE/08/LLP-LdV/TOI/147138/2008-1-DE2-Leo05-00176; jaunimo judumo ES projektai, KOM (2010) 477 galutinis. Briuselis, 2010 m. rugsėjo 15 d.; programa „Horizontas 2020“; „Verslios Lietuvos“ projektai ir pan.) ir į Lietuvą iš įvairių užsienio mokymo institucijų grįžus specialistams, gavusiems sertifikuoto koučingo specialisto kvalifikaciją, siekiant į mokymus diegti naujausias lyderystės teorijas.

Tad, viena vertus, tai pastaruoju metu itin sparčiai besiplečianti sritis, galinti įsilieti į įvairiausias veiklos rūšis (pvz., organizacijose kaip tam tikra pagalba patiems vadovams, kolegoms ir bendradarbiams; krizių centre sprendžiant sutuoktinių problemas, moterų ir vyrų smurto klausimus, jaunimo linijose konsultuojant jaunuolius; asmeninių konsultacijų gyvenimo, veiklos, pokyčių aspektais; gydymo įstaigose konsultuojant pacientus ir pan.).

Kita vertus, vis dėlto pastebimas informacijos trūkumas lietuvių kalba ir vos keletu mokymo mokyklų ir kursų teikiama informacija yra gana skirtinga, įvairių specialistų pasirengimo lygis ir koučingo taikymo technikos, kiekvienos krypties skirtinga filosofija, požiūris kuria įvairialypę nuomonę apie koučingą ir ji dažniau yra neigiama nei teigiama. Todėl koučingas, kaip ganėtinai mažai tyrinėta sritis, sukelia įvairialypius atgarsius ir mokslo, ir viešajame gyvenime, neretai yra siejamas su amerikietiška *self-help* („padėk pats sau“) patarimų „tradicija“, kuri sukelia tam tikro įtarumo savo pagrįstumu ir gilumu. Taip pat kai kurie specialistai mano, jog tai – laikmečio padiktuota naujos vadybos mados kryptis.

Nepaisant tokios nuomonės, manytina, kad, nagrinėjant žmonių išteklių valdymo galimybes XXI a. kontekste, labai svarbu atkreipti dėmesį į šiuolaikinei visuomenei svarbius konceptus – kintančią motyvacijos sistemą, formalus ir neformalus mokymo(si) galimybes, santykio su darbuotojais kokybę, vidinę organizacijos kultūrą, jos klimatą. Kintant organizacijų valdymo struktūroms, didėjant migracijai, jauniems perspektyviems specialistams atrandant lankstesnes darbo vietų pasaulyje galimybes ir apskritai perkeltiant daugumą veiklų į virtualią realybę, neretai iškyla bendravimo ir bendradarbiavimo, žmogiškojo santykio klausimas.

Globalizacijos procesai, sparčiai tobulėjančios modernios informacinės technologijos kelia ir organizacijoms, ir pačiam individui naujus pritaikymo prie sparčių pokyčių iššūkius. Kintantis verslas ir įvairūs politiniai, vadybiniai, ekonominiai, socialiniai, kultūriniai, ekologiniai procesai skatina poreikį nuolat atnaujinti žinias ir neišvengiamai turi įtakos naujoms visuomenės kompetencijoms ir pasaulėžiūrai formuotis. Būtinybė kurti geresnę suderintą asmeninį ir profesinį gyvenimą kyla iš paties individo interesų ir poreikių, organizacijoms – iš didesnio darbuotojų produktyvumo ir efektyvumo siekio, socialinės atsakomybės tendencijų ar net mados.

Tačiau egzistuojančios problemos įvairiose vadybos, ekonomikos, politikos, kultūrinėse ir kitose srityse, spartūs pokyčiai atskleidžia, jog ne visiems yra sudaromos galimybės lanksčiai prisitaikyti prie kintančios darbo rinkos, ne visi darbuotojai konkrečiai žino, ko siekia karjeros kelyje, ar priimtas pasirinkimas tikrai yra tas, ne visi geba planuoti savo karjeros ir sėkmės procesus, o eidami gana aukštas pareigas nejučia pasitenkinimo karjera. Šių problemų analizė reikalauja šiuolaikiško požiūrio į organizacinius procesus, naujų metodų ir suvokimo, kaip valdyti žmogiškuosius išteklius XXI a. organizacijose, nes senieji metodai dėl skirtingo požiūrio į darbuotojus, dėl technologijų spartos kinta ir valdymas nebegali būti toks pat kaip anksčiau, jei siekiama produktyvumo, našumo, darnumo ir naudos. Todėl itin pabrėžtinas koučingo vaidmuo, mat šiuolaikinės organizacijos iššūkis yra sukurti tokią praktiką, kuri leistų geriau suprasti organizacijos ir individo darbų esmę ir kartu atskleisti dinamišką tinklą, kuriame prasmingai dirbama, kuriama ir derinamas asmeninis gyvenimas. Ir nors pats koučingo metodas yra tik vienas iš daugelio organizacijose taikomų ugdymo ir skatinimo metodų, jis tebėra ir mokslininkų, ir vadybos specialistų, ir psichologų labiausiai analizuojamas kaip paveikiausias, labiausiai pritaikomas organizacijoms ir teikiantis didžiausią naudą metodas.

Koučingas lietuvių autorių apibrėžiamas kaip „šiuolaikinis būdas padėti kitiems augti ir tobulėti“ (Misiukonis, 2013), „toks tobulėjimo būdas, kuris leidžia žmogui pasinaudoti savo turimais gebėjimais ir patirtimi taip, kad jis galėtų įgyvendinti sumanytus asmeninius pokyčius ir pasiektų norimų tikslų (Misiukonis, 2013, p. 14). Tai „tikslas pasiekti kliento pokyčius, atsižvelgiant į jo iškelto asmeninius ar jo vadovaujamai organizacijai rūpimus klausimus bei problemas“ (Kliukevičiūtė, Malinauskas, 2012, p. 86), „ilgalaikis, orientuotas į dabarties ir ateities sprendimų projektavimą pro-

cesas, kuriame nepateikiamos konkrečios rekomendacijos, tačiau parodoma kryptis, kuria linkme reiktų toliau veikti (Malinauskas, 2012).

„Koučingas – tai pagalbos, palaikymo procesas profesionalams ar profesionalų grupei jų profesinės veiklos srityje. [...] Jis padeda išsiskleisti asmens turimoms intelekto, organizacinėms, kūrybinėms galioms. Kartu koučingas padeda valdyti kontaktus su kitais, remiantis psichologiniais ir tarpusavio santykių ypatumais“ (Jatkauskaitė, Jatkauskas, Jovarauskaitė, 2008).

Sąvoka „koučingas“ lietuvių kalboje verčiamas kaip „ugdomasis vadovavimas“, „konsultuojamasis ugdymas“, „skatinamasis ugdymas“, o tuo užsiimantis specialistas – „vadovas ugdytojas“, „ugdantysis vadovas“, „skatinantysis ugdytojas“ (VLKK, 2013).

Tačiau nėra aiškiai apibrėžtos ir reglamentuotos šio svetimžodžio vartojimo galimybės, nes dauguma koučingo specialistų nesutinka su Valstybinės kalbos komisijos pasiūlytais variantais remdami šiais argumentais:

1) koučingas nekeistinas į „ugdomąjį vadovavimą“, nes koučingas yra tik vienas iš daugelio ugdymo būdų, o koučingo srityje nėra vadovaujama – koučingo specialistas ne vadovauja, o kuria lygiavertį pasitikėjimu ir pagarba grįstą ryšį su klientu, kurio metu skatina klientą atsiverti, mąstyti, veikti. Be to, koučingo metodus taiko ne tik ir dažniausiai ne vadovas, o personalo skyrių specialistai, psichologai, psichoterapeutai, vadybos ir švietimo mokslų specialistai (mokytojai), konsultantai įvairiose krizių, paramos ir kitose pagalbą teikiančiose organizacijose. Tad terminas „ugdomasis vadovavimas“ neatspindi koučingo koncepcijos iš esmės;

2) nekeistinas į „konsultuojamąjį ugdymą“, nes pagrindinis konsultacijų tikslas – teikti sprendimus, konsultuoti, spręsti problemas, jų metu koučingo taikomi metodai yra tik vieni iš daugelio taikomų instrumentų, o koučingo metodai pagrįsti principu nekonsultuoti, nepateikti patarimų, koučingo sesijų tikslas – paskatinti kitą mąstyti ir surasti sprendimus pačiam bei prisiimant už juos atsakomybę;

3) tai negalėtų būti „skatinantysis ugdymas“ („vadovavimas“, „konsultavimas“), nes koučingo sesijų metu skatinamas mąstymas, o ne ugdymas – negalima priversti kito žmogaus ugdytis. Taigi negali būti ir „skatinančiojo ugdymo specialisto“ profesijos, be to, savo konotacija šis terminas artimas edukologijos mokslui, ne vadybos;

4) „treniravimas“ negalėtų būti atitikmeniu, nes šio žodžio konotacija labiau siejama su sporto sritimi, taip pat su mokymų treneriais, kurie veda

seminarus ir netaiko koučingo metodų, klaidina suvokimą, ko siekiama per koučingo sesijas (Misiukonis, 2012B).

Artimiausia koučingo sąvokai yra asmeninio ugdymo sąvoka, kuri buvo vartojama ir T. Misiukonio knygoje „Asmeninio ugdymo praktika vadovams“ (Vaga, 2012A). Šis pasiūlytas variantas atskleidžia koučingo procese svarbią individualią pagalbą bei ugdymo galimybes. Tačiau, kita vertus, tai pernelyg plati sąvoka, siejama su edukologijos mokslu, ir ji ne visai atspindi konkrečius koučingo principus. Taip pat būtų galima svarstyti ugdomojo konsultavimo sąvoką, minimą kai kuriuose moksliniuose darbuose (pvz., Židonienės magistro baigiamajame darbe ir pan.).

Būtų galima teigti, jog įvairių mokslininkų pateiktos koučingo sampratos varijuoja dėl 4 pagrindinių priežasčių, t. y. koučingo sąvokos samprata priklauso nuo to, kaip yra apibrėžiamas koučingo specialisto vaidmuo; kokie yra kliento lūkesčiai; koks numatomas rezultatas ar tikslas koučingo proceso metu ir kokios yra taisyklės, ribos, etikos normos koučingo procese.

Šiame skyriuje remiamasi koučingo sąvoka nesistengiant ją pakeisti kokia nors kita, kad išvengtume painiavos bei papildomų konotacijų su kitomis mokslo sritimis ar veiklos rūšimis. Apibendrinant anksčiau išsakytas mintis apie koučingą galima sakyti, kad koučingas reiškia pagalbą atpažįstant individo įgūdžius ir kompetencijas, įgalinant jas veikti geriausia asmens augimo kryptimi, o koučingo specialistas – asmuo, turintis atitinkamą kvalifikaciją ir gebantis taikyti koučingo technikas ir metodus savo profesinėje veikloje.

Koučingo technikomai laikoma „konkretus koučingo specialisto veiksmas ar jų derinys, kuris įtraukiamas į koučingo procesą tam, kad paskatintų klientą mąstyti, leistų jam veikti ir užtikrintų kitas būtinas asmeninių pokyčių prielaidas“ (Misiukonis, 2013, p. 18). Nors ne vienas specialistas ginčijasi, kad pokalbis ir apskritai darbas su žmonėmis negali būti techniškas, dažniausiai kalbant apie jas turimi mintyje metodai, darbo būdai ar įrankiai, kuriuos koučingo specialistas taiko koučingo proceso metu klientui.

Technikų įvairovė yra labai plati ir visų jų aprėpti neįmanoma. Pavyzdžiui, vienas populiariausių metodų yra **GROW modelis** (pavadinimas sudarytas pagal pirmųjų anglišių žodžių *Goals* (tikslai), *Reality* (realybė), *Options* (galimybės) ir *When* (kada) raidžių akronimą) (Eaton ir Johnston, 2001), kuris taikomas tuomet, kai norima apibrėžti siekiamus rezultatus. Modelis formuluojamas tokiu principu: pradžioje koučingo klientas išsikelia tam tikrus jį motyvuojančius tikslus ir apibrėžia, kokia padėtis yra tuo metu. Toliau visas

dėmesys sutelkiamas į galimybes (ir vidines, ir išorines) ir galiausiai nusprendžiama, ko konkrečiai imsisi klientas. Tačiau plačiau technikos šiame skyriuje nėra aptariamos, nes tai nėra šio teksto tikslas. Apie jas gana išsamiai yra rašęs T. Misiukonis (2013) knygoje „Koučingo technikos. Praktiški patarimai, kaip padėti augti ir tobulėti kitiems“, kurioje jis teigia, kad beveik visa, ką taiko koučingo specialistas darbui su klientu, galima įvardyti kaip techniką (p. 17). Taip pat apie metodus informacijos galima rasti koučingo mokymus teikiančiose mokyklose, įvairiuose literatūros šaltiniuose, susijusiuose su ugdymo, personalo, psichologijos ar vadybos sritimis.

Visi metodai ar instrumentai, technikos, leidžiančios padėti konkrečiam klientui atsižvelgiant į konkrečią situaciją spręsti jam rūpimus klausimus, yra tinkami. Svarbiausia, kad būtų laikomasi pagrindinių koučingo taisyklių ir etikos kodekso, jei tai yra koučingo sesija.

Pagrindiniai aspektai, kurie skirti aptarti koučingo sesijų metu, yra:

- darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą,
- karjeros pasirinkimas,
- laiko valdymas,
- sveikatos aspektai (pvz., svorio metimas, formos palaikymas, žalingų įpročių atsisakymas),
- apsisaugojimas nuo perdegimo darbe,
- santykių valdymas ir iššūkiai,
- sėkmės profesinėje veikloje,
- susitelkimas į vieną sritį ir pan.

Tai kelios galimos sesijų temos, tačiau jų gali būti daug daugiau – tai priklauso nuo taikymo srities ir kliento problemos. Pagrindinis tokių koučingo sesijų tikslas – pasiekti konkrečius rezultatus ir numatyti tolesnių veiksmų planą, kaip tą tikslą pasiekti.

Atitinkamai pagal problemas gali būti išskiriamos šios koučingo kryptys:

- finansų (angl. *financial coaching*) – finansinės sėkmės ir finansinės įtakos asmeniniam gyvenimui valdymas;
- karjeros (angl. *career coaching*) – karjeros planavimas ir valdymas, sėkmės valdymas;
- gyvenimo koučingas (angl. *life coaching*), skirtas asmeniniams tikslams apibrėžti ir jiems pasiekti;
- verslo koučingas (angl. *business coaching*) – teikti pagalbą ir paramą individams ar grupėms siekiant verslo efektyvumo;

- asmeninis koučingas (angl. *personal coaching*) – koučingo specialisto ir kliento susitarimas pagal kliento interesus, tikslus ir uždavinius (pvz., hiperaktyvumas, persekiojimas ir pan.);
- sveikatos koučingas (angl. *health coaching*) – sveikatos ir ligų valdymas;
- sporto koučingas (angl. *sports coaching*) – technikos ir našumo didinimas;
- santykių koučingas (angl. *relationship coaching*) – sėkmingų pasimatymų ir santykių gerinimas;
- konfliktų koučingas (angl. *conflict coaching*) – santuokoje ar kitoje asmeninėje srityje, kurioje klientas mokosi pagerinti konfliktų valdymo įgūdžius ir gebėjimus;
- projektų koučingas (angl. *project coaching*) – komandų valdymas;
- padėties koučingas (angl. *situational coaching*) – veiklos gerinimas tam tikrame kontekste;
- transitinginis, arba pereinamasis, koučingas (angl. *transition coaching*) – darbų arba socialinių vaidmenų keitimas;
- išsilavinimo (angl. *educational coaching*) – akademinės sėkmės tobulinimas.
- vadovų (angl. *executive coaching*) – vadovavimo procesų ir darbo klausimų sprendimo gerinimas;
- moterų vadovių (angl. *women executives coaching*) – asmeninių ir profesinių interesų suderinamumas, santykių valdymas, kompetencijų ir moteriškumo stiprinimas.

Šis sąrašas taip pat nėra baigtinis, nes kiekvienoje šalyje išskiriamos kelios aiškiausios koučingo taikymo sritys, o kai kurios jų sujungia smulkesniausias ir yra taikomas platesniam problemų sprendimų ratui.

### **Įvairūs ugdymo metodai ir jų skirtumai – kas nėra koučingas**

Kalbant apie koučingą ir suprantant jo kilmę iš įvairių mokslo sričių natūraliai kyla klausimas, kuo jis skiriasi nuo konsultavimo, mentorystės, terapijos, neurolingvistinio programavimo, tranzakcinės analizės, *Geštalt* terapijos ir kt. Paprastai geri klausymo(si) įgūdžiai ir gebėjimas užduoti taiklius klausimus nėra tik koučingas. Koučingas iš dalies laikomas visiškai atskira profesija, turinčia savo taisykles, etikos kodeksą ir specialius moky-

mus (Cannio, Launer, 2011). Pripažinti kvalifikuoti mokymai dažniausiai pateikia 11 pagrindinių kompetencijų, apibrėžtų pagal ICF reikalavimus.

Vadovavimo, arba, kaip teigia E. Masalskienė (2013), ugdymo būdų, gali būti labai įvairių – nuo patarėjo, konsultanto, mentoriaus iki besirūpinančiojo, treniruojančio ar dvasiškai įkvepiančio ugdytojo. Patariantieji pateikia vienokių ar kitokių patarimų remdamiesi savo patirtimi ir rekomenduoja, kas galėtų būti geriausia, konsultacijų metu įvertinama padėtis, pateikiami trys keturi patarimai ir patariama, kuris tinkamiausias konkrečioje situacijoje, mentorius pasidalija savo patirtimi ir vienokiais ar kitokiais išgyvenimais. Besirūpinantieji suteikia visas fizines ir psichologines sąlygas, treniravimo metu ugdomos tam tikros kompetencijos ir gebėjimai, įkvepiantieji skatina, palaiko, stengiasi pažadinti teigiamą energiją ir įkvėpia veikti (Masalskienė, 2013). Tačiau labai svarbu suprasti, kad koučingas nėra nei mokymai, nei konsultacijos, nei terapija ir kt. į jį panašūs dalykai.

Pirmiausia koučingas nėra mokymai. Mokymų lektorių paprastai suprantame kaip specialistą, kuris turi tam tikrą tos konkrečios mokymuose pateikiamos temos žinių, o jo studentai dar ne. Toks lektorius yra įgijęs vyraujančią poziciją ir kontroliuoja padėtį pateikdamas informaciją, supažindindamas su ja studentus ir juos mokydamas. Koučingo procese tokio aspekto nėra ir koučingo specialistas užima lygiavertišką poziciją su klientu.

Antra, koučingas nėra konsultacijos ar pateikiamos rekomendacijos. Paprastai konsultacijų metu konsultantas jau turi tam tikrą patirtį ir yra pažįstamas su padėtimi, kurioje įgijo tos patirties, todėl gali remdamasis ja pateikti galimų sprendimų pavyzdžių. Bendraudamas su klientu konsultantas taip pat užima vyraujančią vaidmenį – jis turi žinių, pateikia rekomendacijas, kurių reikia klientui, ir šis, remdamasis jomis, gali nuspręsti, kas jam geriausia. Pagal posakį sakoma, jog klientui duodama „žuvis“, o žvejoti jis neišmokomas. Koučingo procese yra atvirksčiai – klientas skatinamas išmokti „žvejoti“ – taip leidžiama jam būti įsitraukusiam į sprendimų paiešką, prisiimant už jį atsakomybę ir įgyjant nepriklausomybę. Koučingo procese patarimai neteikiami.

Trečia, koučingas nėra mentorystė. Dažniausiai, turėdamas nemažai patirties, mentorius pateikia pavyzdžių, turi pakankamai žinių, įgūdžių ir kompetencijų. Pati mentoriaus sąvoka yra kilusi iš Homero „Odisejo“, kur Mentorius buvo Uliso, Odisejo sūnaus, globėjas, mokytojas ir patarėjas. Vėliau mentorystės apraiškas galima įžvelgti senovės prekybos bei amatų srityse – pradedančiojo (pameistrio) mokymasis iš mokytojo (meistro). Šiuolaikinis mentorystės

modelis, atėjęs iš Vakarų Europos šalių, gali būti suprantamas kaip mokymas, konsultavimas, patarimas, ugdymas, globojimas, palaikymas, patyrusio asmens vadovavimas. Tačiau apibendrinus tai reiškia metodą, kai mažiau patirties turintis asmuo gali mokytis iš labiau patyrusio. Neretai mentorystė ir koučingas nėra atsiejamos sritys ir yra pateikiamos kartu (pvz., studijų programos užsienio universitetuose yra dvigubos), neretai vienam koučingo specialistui mokantis iš kito, labiau patyrusio, taikomas mentorystės principas.

Tačiau įprastame koučingo procese tarp kliento ir specialisto yra suprantama, kad klientas yra gana sąmoningas ir atsakingas ir kad jis geba prisiimti atsakomybę už savo veiksmus. Koučingo specialistas padeda jam struktūruoti savo požiūrį ir sudėlioti visus išteklius taip, kad klientas pasiektų norimą tikslą.

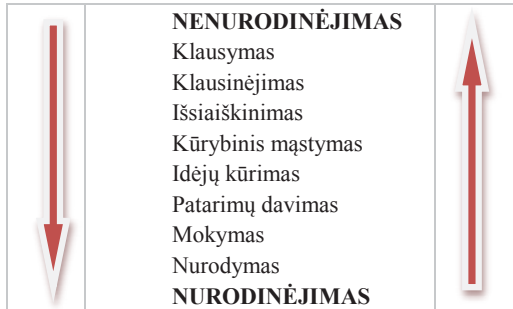
Ketvirta, koučingas taip pat nėra ir terapija, nors ir vyksta panašus klausimų „mechanizmas“ abiejuose procesuose. Tačiau koučingas nenagrinėja priežasčių, patologinių aspektų, lemiančių kliento mąstymą ir elgesį. Kitaip tariant, terapijos metu analizuojami visi, net ir patys intymiausi, kliento asmeninio gyvenimo aspektai, yra „neriama“ gilyn į praeitį ir tyrinėjami šeimos santykiai ir kt. įvairūs aspektai, leidžiantys paaiškinti individo elgesį. Koučingas iš esmės susitelkia į dabartį ir į ateitį. Terapijoje nėra susitelkiama į galutinį išsikeltą konkretų tikslą, o koučingo procesas turi tam tikrą valandų skaičių, numatytą sutartyje, per kurį klientas turi pasiekti numatytus konkrečius tikslus<sup>50</sup>. Dažniausiai terapijos sesijos trunka 30, 45 ar 60 minučių ir šios sesijos vyksta bent kartą per savaitę (Cannio, Launer, 2011). Koučingo sesijos gali vykti nuo 1 iki 2 valandų ir gali būti kartą per dvi, tris savaites ar net kartą per du tris mėnesius. Kita vertus, patyręs koučingo specialistas taip pat suvokia, kad klientas, jei jo problemos giluminės, turėtų būti siunčiamas konsultuotis pas psichologą ar net psichoterapeutą. Koučingas dažniausiai pasitelkiamas „lengvesnėms“, tačiau nereiškia, kad paprastesnėms užduotims spręsti. Bet esama ir tokių koučingo sesijų, kuriose ilgametę darbo patirtį ir gana didelį žinių bagažą turintys specialistai puikiai išlaviruoja tarp psichoterapijos ir koučingo sesijos, spręsdami rimtas kliento problemas, leisdami jam jaustis gana saugiai ir tvirtai.

Penkta, koučingas taip pat nėra ir supervizija, kurią teikia ypač profesionalūs specialistai. Koučingo specialistas yra tas, kuris nuolatos mokosi ir

<sup>50</sup> Dažniausiai toks griežtai sutartimi apibrėžtas tikslas būdingas organizacijoms taikomo koučingo procesui.

gali būti pats „supervizuojamas“ profesionalių ir aukštesnę kategoriją turinčių koučingo specialistų. Tačiau esant įprastam kliento ir koučingo specialisto santykiui tokia supervizija nėra taikoma.

Taigi apibendrinami koučingo panašumus ir skirtumus su įvairiomis ugdymo formomis, parodyti koučingo proceso skirtumą galėtume šiomis 4.3 pav. pateiktomis „kopėčiomis“.



4.3 pav. Koučingo proceso „kopėčios“

Ugdymo metu judama vertikalia kryptimi *aukštyn*–*žemyn* atsižvelgiant į pasirinkto ugdymo metodą – mentorystę, konsultavimą, mokymus ir kt. Koučingas šiuo atveju yra tarpinė ugdymo forma tarp nurodinėjimo ir nenurodinėjimo. Tai tokia ugdymo forma, kurios metu skatinamas kūrybinis mąstymas, pasitelkiamos įvairios technikos, pavyzdžiui, metaforos, leidžiančios aiškiau apsibrėžti nagrinėjamą padėtį ir padedančios rasti išeitis iš jos.

Koučingo specialistas komunikacijos procese nepatarinėja, nemoko, atidžiai klausosi ir išklauso konsultuojamąjį. Tokio dialogo tikslas – leisti klientui pačiam tobulėjant atrasti sprendimus, net jei tai vyksta itin lėtai, bet ne jį (pa)mokyti ar suteikti jam patarimų. Taigi individas ne tik pagerina savo veiklos rezultatus, tampa produktyvesnis ir labiau pasitikintis savo galimybės, bet ir tobulina emocinį intelektą, kitaip tariant, gerina kelias savo kompetencijas.

### Koučingo tyrimų Lietuvoje ir pasaulyje analizė

Nagrinėjant užsienio mokslinę literatūrą pastebėta, jog atlikta nemažai koučingo srities tyrimų siekiant įrodyti šio metodo rezultatyvumą. Kadan-

gi tyrimų yra ganėtinai daug, visų jų nesiekiame apžvelgti – išskirsime tik svarbiausius, kurie turėjo įtakos koučingo profesijai atsirasti ir pirmuosius tyrimus, atliktus Lietuvoje.

Vienas svarbiausių ir naujausių tyrimų yra Tarptautinės koučingo specialistų asociacijos (ICF) 2012 m. spalį atliktas tyrimas siekiant atskleisti koučingo srities profesionalumą (ICF Global Coaching Study, 2012). ICF tyrimą atliko PricewaterhouseCoopers (PwC) bendrovės specialistai. Jis vyko elektroniniu būdu devyniomis skirtingomis kalbomis (anglų, prancūzų, vokiečių, ispanų, portugalų, italų, japonų, korėjiečių ir mandarinų) 6 mėnesius. Šiame tyrime bendradarbiavo ne tik ICF, bet ir kitos koučingo specialistus vienijančios asociacijos – EMCC, IAC, AC, ACTO, GSAEC ir kt. Tyrimo informacija buvo skleidžiama „sniego gniūžtės“ principu – taip buvo siekiama apklausti, kuo daugiau specialistų iš įvairiausių šalių ir sužinoti bendrą padėtį. Iš viso gauta 12 133 tyrimo atsakymų iš 117 šalių ir iš 50 JAV esančių valstijų. Šiuo tyrimo nustatyta, kad pasaulyje yra 47 500 koučingo specialistų, kurie generuoja 2 bln. JAV dolerių pajamas visame pasaulyje. Vidutinės metinės generuojamos pajamos yra 47 900 JAV dolerių. Tyrimu taip pat buvo siekiama nustatyti ir galimybes uždirbti taikant koučingo sesijas, darbo laiką, skiriamą sesijoms, kurią vietą iš visos aktyvios veiklos jis užima ir pan. Kaip atskleidė tyrimo duomenys, 69 proc. tiriamųjų mato koučingą kaip profesiją.

D. Coutu ir C. Kauffmanas (2009) „Harvardo verslo apžvalgoje“ (angl. „The Harvard Business Review“, HBR) paskelbė 140 vadovų koučingo specialistų atlikto tyrimo duomenis.

„Mančesterio apžvalgoje“ (angl. „The Manchester Review“) 2001 m. paskelbtas koučingo efektyvumo tyrimas, trukęs nuo 6 iki 12 mėnesių. Jame dalyvavo 100 vidutinio lygio vadovų. Šis tyrimas atskleidė koučingo efektyvumą ir apibendrino tyrimą išvadą, kad gauti rezultatai ir grįžtamoji grąža buvo 5,7 karto didesnė, nei buvo investuota į koučingo specialistus.

Koučingo specialistai, dalyvavę HBR tyrime, teigė, jog vadovai, su kuriais teko dirbti, „tapo labiau strateguojantys veiklą, lankstesni įvairioms politinėms srovėms ir padidino lyderystės kompetencijas“ (The value of Coaching in a Law Firm, 2009). Dauguma koučingo specialistų tyrime minėjo, jog klientai neretai sugrįždavo į konsultacijas ir tai leido koučingo sričiai sparčiai išsiplėsti per pastaruosius metus.

PPI (Psichologijos ir personalo institutas, JK): 92 proc. apklaustų darbuotojų taiko ugdymo metodus savo darbuotojams.

Knygos „The Case Of Coaching“ autorių tyrimas: 96 proc. ugdytas teigiamas įtakos individualiam darbui, 87 proc. teigiamai paveikė organizacinį darbą.

Profesinių paslaugų sektoriuje taip pat yra nemažai įrodymų, patvirtinančių teiginį, kad koučingas yra labai veiksminga profesinio tobulėjimo priemonė.

2009 m. Privilegijuota atestuotų finansininkų asocijacija (angl. *The Association of Chartered Certified Accountants, ACCA*), kuri yra pagrindinė finansų profesijos organizacija, atliko kiekybinį tyrimą, kuriame dalyvavo 735 nariai. Jie siekė įvertinti koučingą kaip profesiją ir jos vertę (*The coaching and mentoring revolution, 2008*). 85 proc. tyrimo dalyvių patvirtino, kad pasinaudotų išorinių ar vidinių koučingo specialistų konsultacijomis ugdyti specialistus, nors iš tiesų tik vienas trečdalis respondentų realiai naudojami koučingu. „Finansų specialistai turi ne tik parengti savo „finansų“ technines savybes, bet ir ugdyti verslo lyderių kompetencijas – analizavimo, planavimo, rizikos numatymo, komandos formavimo, vadovavimo, komunikacijų ir kontrolės. Finansų specialistai ir juos samdančios organizacijos dažnai nurodo tai kaip „minkštąsias savybes. Kitas šiuolaikiškų minkštųjų savybių apibrėžimas galėtų būti „aukštos kokybės“ elgesys, požiūris ir stilius. Ir pastarųjų laikų organizacijoms yra keliamas iššūkis užtikrinti, kad finansų specialistai ir finansų vadovai turėtų šias savybes“ (*The coaching and mentoring revolution, 2008*).

Teisės srityje koučingas taip pat turi „savo vietą“. Jungtinėse Amerikos Valstijose akredituotos advokatų bendrovės koučingo specialistai (anksčiau buvę teisininkai) sėkmingai praktikuoja koučingą daugelį metų. „Thomson Reuters“ Baltojoje knygoje išnagrinėjo koučingą teisės bendrovėse ir padarė išvadą, jog „koučingas vienas su vienu ar mažose grupėse yra geras laiko ir kainos efektyvumo įrodymo metodas, padedantis teisininkams padidinti darbo produktyvumą, pagerinti pasitenkinimą darbu ir pasirengti priimančias naujas pareigas ir atsakomybę einant vadovaujamas pareigas. Net ir finansinio nestabilumo laikotarpiu koučingas padėjo teisės bendrovėms padidinti pasitikėjimo jomis jausmą ir užsitikrinti įmonių poziciją rinkos viršūnėje, kai ekonomika ėmė vėl kilti“ (*The Value of Coaching in a Law Firm, 2009*).

Lietuvoje tokių tyrimų kol kas yra tik keli. Vienas jų – T. Misiukono ir ICF atliktas tyrimas 2012 m. Antrasis – atliktas 2012–2013 m. ir aptariamasis tyrimo dalyje.

2012 m. ICF Lietuva atliko apžvalginį nuomonių koučingo klausimais tyrimą, kuriame pavyko apklausti 41 praktikuojantį koučingo specialistą. Šio tyrimo duomenys atskleidė, jog patys koučingo specialistai, nors ir gaudami nedideles pajamas už koučingo veiklą, teigiamai vertina koučingo plėtros tendencijas ir mano, jog koučingo paslaugų mastas artimiausioje ateityje tik didės – taip mano 83 proc. respondentų.

Šiame tyrime dalyvavo 20 vyrų ir 21 moteris, vidutinis tiriamųjų amžius – 39 metai. Tarptautinė koučingo asociacijai ICF Lietuva priklauso 60 narių (žr. 4.1 lentelę).

**4.1 lentelė.** ICF *Global* nariai 2012 m. (parengta pagal Misiukonis, T. ICF tyrimas, 2012)

Šalis	ICF <i>Global</i> nariai	Tarp jų akredituoti nariai (ACC / PCC / MCC)
Lietuva	21	10
Latvija	24	1
Estija	3	0
Rusija	118	6
Slovakija	33	11
Rumunija	29	8
Lenkija	202	177

Tyrimu nustatyta, kad daugumos koučingo praktika užsiimančių specialistų stažas yra 1–2 metai – tokių buvo 24,4 proc. tiriamųjų, 3–4 metus praktikuojantys specialistai sudarė 14,7 proc., 2–3 metus – 19,6 proc., lygiai tiek pat buvo ir specialistų, praktikuojančių iki vienerių metų.

Dažniausiai praktika taikoma dirbant su individualiais klientais – 47,5 proc. bei verslo organizacijose – 28,8 proc. Kiek mažiau taikoma visuomeninėse organizacijose – 6,3 proc., valstybinėse institucijose – 5 proc.

Daliai tiriamųjų koučingas yra tam tikros veiklos dalis ir taip atsakė 54 proc. tiriamųjų. Kaip pagrindinę veiklą ją taiko 10 proc. atsakiusiųjų. 28 proc. respondentų koučingas – tai hobis.

Šiuo tyrimu taip pat buvo siekta išsiaiškinti koučingo praktikos intensyvumą per paskutiniuosius 12 mėn. gaunamą atlygį.

Pagrindiniais koučingo klientais buvo įvardyti vadovai – taip mano 50 proc. tiriamųjų, moksleiviai ir jaunimas (iki 21-erių m.) – 11,2 proc., senjorai – 5,6 proc., kita – 33,4 proc., t. y. verslininkai bei verslo įmonių dar-

buotojai, verslą pradedantys specialistai (iki 35-erių metų), kolegos, pavaldiniai, įvairaus amžiaus moterys, savo tobulėjimu besirūpinantys asmenys, nesvarbu, kokios profesijos, arba žmonės, turintys klausimų, problemų.

Dažniausiai nagrinėjami klientų klausimai yra susiję su asmeninio efektyvumo tikslais (22 proc.), darbo klausimais ir karjera – atitinkamai po 18,5 proc., asmeninėmis problemomis ar santykių su kitais gerinimu – 17,9 proc., finansiniais klausimais, t. y. kaip praturtėti – 0,7 proc. ar kaip gerinti sveikatą – 2,1 proc.

Tačiau keliami klausimai, su kokiomis kliūtimis susiduriama praktikuojant ar taikant koučingo metodus Lietuvoje, viena esminių problemų buvo įvardytas nežinojimas, kas tai yra – taip nurodė 33 proc. tiriamųjų. Svarbiausia tokio nežinojimo priežastimi būtų galima laikyti informacijos sklaidos trūkumą, pačių koučingo specialistų įvairialypę kvalifikaciją, pačios sąvokos iki galo neapibrėžtumą ir oficialų patvirtinimą, galimas daiktas, profesijos atsiradimo galimybes.

Antroji kaip kliūtis nurodyta koučingo specialistų kvalifikacija – daug nekvalifikuotų – 20,7 proc. Dėl nekvalifikuotų paslaugų nusiviliama specialistais ir susidaromas bendras įspūdis apie visą šią sritį, nes daug nežinomųjų. Koučingas yra mistifikuojamas, stipri konkurencija tarp specialistų. Taip pat paties kliento noras greito rezultato, bet ne paties pokyčio proceso, kuriame reikės daug dirbti...

Tiriamieji taip pat nurodė, kad ne visos organizacijos yra pasirėngusios priimti koučingo iniciatyvas – taip mano 16,5 proc. apklausos dalyvių. Koučingo konkurenciją su kitomis paslaugomis įvardijo 12,4 proc. tiriamųjų, kad koučingas sunkiai priimamas dėl kultūrinių aspektų, mano 10,4 proc. respondentų.

Tačiau nors prognozė pesimistinė, koučingo pozicijos stiprėja – apie koučingą sužino vis daugiau potencialių klientų – taip mano 29,3 proc. respondentų. Kyla koučingo specialistų kvalifikacija – 21,3 proc., organizacijos vis labiau pasitiki ir naudojami koučingu – 16 proc., gerėja visuomenės supratimas – 16,9 proc.

Iš aptartųjų tyrimų aiškėja, kad koučingo taikymas organizacijose ir ne tik turi įtakos ne vien darbo našumui – jis gali teigiamai veikti ir tokius aspektus kaip:

- pasitikėjimas ir motyvacija,
- elgesys,

- kultūra,
- vadovavimas,
- pagerina individualų darbą, darbo našumą, gerina darbuotojų motyvaciją.

Taip pat:

- paspartėja pokyčiai organizacijose,
- parodoma, kaip darbuotojai atsidavę organizacijai,
- padidėja veiksmingai dirbančių darbuotojų skaičius,
- tobulinama mokymosi ir mokymo kultūra,
- suteikiama pagalba derinant darbuotojų asmeninį ir profesinį gyvenimą ir pan.

Ypač koučingo metodų tinkamumas pastebimas esant konkrečiai nepibrėžtomis situacijoms.

Neretai koučingas pasitelkiamas valdant pokyčius, formuojant ir gerinant komandų darbą, valdant žmonių išteklius organizacijose, tobulinant tarpasmeninius, visos šeimos santykius ir gerinant bendradarbiavimo, partnerystės galimybes. Taip pat koučingą Lietuvoje būtų galima pasitelkti valdant mokingo situacijas organizacijose, teisinių konsultacijų metu, viešojo sektoriaus organizacijose panaudojant kaip nepiniginę motyvavimo priemonę, NVO organizacijose gerinant ir darbuotojų santykius, ir paslaugas klientams, ypač krizės centruose (pvz., Moterų krizių centre ar jaunimo organizacijose, jaunimo linijose). Koučingo metodas gali būti taikomas darbo biržose siekiant išsiaiškinti įdarbinamųjų požiūrį ir galimybes dėl darbo, planuojant profesinę karjerą, švietimo įstaigose – darželiuose, mokyklose ugdant mokinius, įvairiose situacijose valdant konfliktines situacijas bei valdant smurtą patyrusias šeimas... Tad koučingo metodą pritaikyti įmanoma įvairių formų veiklose.

Anot P. D. Braughtono (2013), dauguma koučingo instrumentų galėtų būti pateikiami mokymų metu. Tai galėtų teikti didžiausią naudą organizacijoms.

Kita vertus, M. Dixonas, N. Tomanas ir R. Delisi (2013) naujausioje knygoje „The Effortless Experience“ teigia, kad klientų aptarnavimo ir pardavimų sričių specialistams labiausiai reikia ne mokymų, o būtent koučingo. Koučingas vyksta nuolat ir pagal užsakymą, jis priklauso ir nuo koučingo specialisto, ir nuo kliento išitraukimo. Daugiausia dėmesio procese skiriama tobulėjimui. Koučingas gali būti ir labai greitas – reikiamu metu užduodami konkretūs provokuojantys klausimai ar duodamas patarimas.

Žinoma, koučingas neturėtų būti kitų svarbių valdymo iniciatyvų pakaitalas. Tačiau ganėtinai dažnai galėtų būti kaip labai stiprus papildas sprendžiant įvairius klausimus ir problemines situacijas organizacijose.

## **Koučingo taikymo Lietuvos organizacijose empirinis tyrimas**

### **Tyrimo metodai, eiga ir tyrimo dalyviai**

Tyrimo tikslas – išsiaiškinti ir apibrėžti koučingo padėtį Lietuvoje ir pateikti jo taikymo galimybes. Tyrimui buvo pasirinktas kokybinio tyrimo – pusiau struktūruoto ekspertų interviu metodas, kurio tikslas – išsamiai aprašyti ir pamėginti tinkamai suprasti socialinį reiškinį, problemą, klausimą, ir indukcinė tyrimo strategija, kai nuo duomenų analizės grįžtama prie teorijos. Tyrimo metu nagrinėta ekspertų grupės nuomonė, gauta taikant specialistų ir ekspertų žinias, patirtį ir intuiciją (Rudzkienė, 2013). Ekspertu (lot. *expertus* – *patyręs*) vadinamas toks specialistas, kuris turi tam tikros srities žinių ir patirties. Ekspertinis metodas taikytas todėl, kad jis labiausiai tinkamas tais atvejais, kai labai sunku arba beveik neįmanoma pritaikyti objektyvių skaičiuojamųjų ar empirinio tyrimo metodų (Hickman, Longman, 1994, p. 52, p. 116).

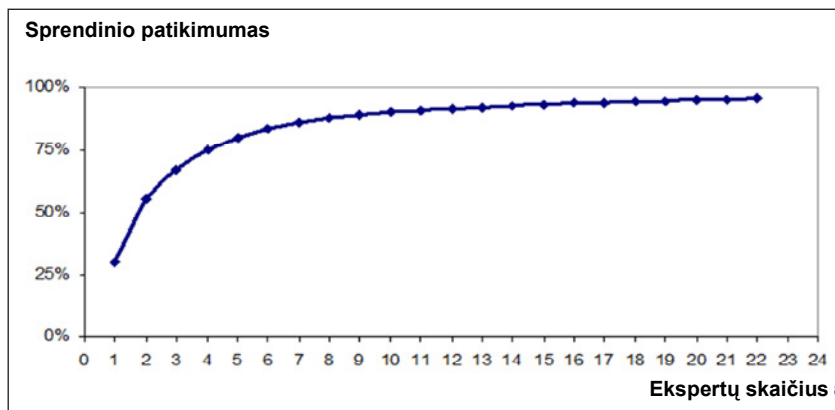
Pagal ekspertinio vertinimo metodus pasirinktas aktyvus individualus metodas ir taikytas interviu metodas.

Taigi pasirinktas duomenų rinkimo būdas – struktūrizuotas (standartizuotas) interviu, t. y. respondentai klausiami iš eilės iš anksto numatytų klausimų su iš anksto nustatytomis atsakymų kategorijomis ir pusiau standartizuotas interviu žodžiu ir raštu, kai iš anksto numatomi būtini ir galimi klausimai, tačiau jie tik iš dalies yra standartizuoti. Toks interviu pobūdis sukuria laisvesnę bendravimo atmosferą ir leidžia tiriamiesiems išsiplėsti atsakant į klausimus, juos papildyti savo nuomone. Tad, viena vertus, kokybinis tyrimo metodas buvo pasirinktas todėl, kad tik jį taikant buvo įmanoma gauti išsamią informaciją, kokios nebūtų pavykę gauti taikant kiekybinius tyrimo metodus. Antra vertus, anot R. E. Stake'o (2005), atvejo studijoje nėra itin svarbu, kokie metodai parenkami – svarbiausia, kad jie padėtų atsakyti į tyrimo klausimus. Taigi šiuo kokybiniu tyrimu buvo siekiama atskleisti informaciją, kaip plačiai yra taikomas koučingo metodas Lietuvoje, koks požiūris į jį, ar jaučiama jo nauda ir kur dažniausiai jis yra taikomas.

Taigi tyrime buvo apklausiami ekspertai (E), atrinkti „sniego gniūžtės“ principu iš bendro Tarptautinės koučingo asociacijos (ICF, [www.icf.lt/nariai/](http://www.icf.lt/nariai/)) ICF LIETUVA ir ICF GLOBAL sąrašo, kurie taiko koučingo praktiką realioje veikloje. Taip ekspertai parinkti orientuojantis į jų viešą veiklą – mokslinius ir populiarinimo straipsnius, knygas, organizuojamus seminarus- mokymus ir kt., ir taip prisidedant prie profesionalios koučingo sklaidos.

Šie asociacijos nariai – profesionalūs koučingo srities specialistai. Jie yra baigę atitinkamas koučingų specialistų rengimo mokyklas ir yra aktyviai praktikuojantys koučingą, turi atitinkamą pažymėjimą, yra akredituoti.

Remiantis ekspertų skaičiaus įtaka tiriamųjų nuomonei, galima teigti, kad tyrimo metu dalyvavusių ekspertų požiūris atitinka 85 proc. patikimumą, o tai reiškia, kad užtikrina duomenų tikslumą ir reprezentatyvumą (Hickman, Longman, 1994, p. 52, p. 116) (žr. 4.4 pav.).



4.4 pav. Ekspertų vertinimų standartinio nuokrypio priklausomybė nuo ekspertų skaičiaus

Interviu anketa buvo platinama el. paštu, taip pat klausimai buvo užduodami susitikus.

Apklauso duomenys koduojami, jie naudojami apibendrinant nagrinėjamą mokslinę teorinę medžiagą ir papildant ją gautais tiriamųjų atsakymais.

Apklausa vyko 2013 m. sausio ir vasario mėnesiais susitarus dėl susitikimo ar nusiuntus el. paštu apklauso anketą, kartu pateikiant jos pildymo instrukciją.

Kokybinių duomenų analizei atlikti neišskirta nė vieno geriausio būdo, todėl dėl skirtingo kokybinių duomenų analizės termino suvokimo yra galimybė taikyti įvairius analizės metodus tam pačiam kokybinių duomenų objektui (Luobikienė, 2006, p. 111). Kokybinis tyrimas pasižymi tuo, kad duomenys pateikiami ne kiekybine išraiška, o kaip tekstas (Guščinskienė, 2004) ir kadangi šiuo tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti koučingo taikymo principus ir galimybes, šio metodo trūkumus ir pranašumus, t. y. buvo siekiama tirti nuomonę, šiam tyrimui atlikti tinkamiausias buvo kokybinis tyrimas.

Kokybinio tyrimo duomenų analizė buvo atliekama taikant duomenų redukciją, t. y. duomenys buvo sisteminami ir identifikuojamos panašios ar tokios pat frazės, jų tarpusavio ryšiai ir, remiantis pateiktais atsakymais, išskirtos atitinkamos temos bei potėmės. Susisteminę surinktus kokybinius duomenis, pateikėme juos matricinėse lentelėse.

### Tyrimo duomenų analizė

Tyrimo metu buvo apklausti 9 ekspertai (E), kurie apklausos metu taikė ir taiko koučingo metodus savo darbo veikloje (žr. 4.2 lentelę).

4.2 lentelė. Tyrimo dalyvių-ekspertų (E) matrica

Kodas	Respondentas
E1	Kvalifikuotas mokymų ir koučingo specialistas (UAB „Organizacijų vystymo centras“, OVC Consulting), konsultantas, turi verslo administravimo ir vadybos bei „Coaching and Mentoring Practice“ magistro laipsnį, aktyvi koučingo taikymo praktika
E2	Kvalifikuotas mokymų ir koučingo specialistas (UAB „Integrali asmenybė“), konsultantas, yra įgijęs aukštąjį universitetinį išsilavinimą ir baigęs tarptautinę Eriksono koučingo mokyklą, aktyvi koučingo taikymo praktika
E3	Vidurinės grandies vadovas („Omnitel“), turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą (telekomunikacijų sistemos), mokymuose įgytos koučingo metodo žinios, kintanti koučingo metodų taikymo praktika
E4	Organizacijos vadovas, organizacijų valdymo ir plėtros konsultantas, koučingo konsultantas („Vereinigete Hagelversicherung VVaG“, „VH Lietuva“ filialas), lektorius, įgytas aukštasis universitetinis išsilavinimas (taikomosios matematikos specialybė), koučingo metodai nuosekliai įgyvendinami organizacijoje – ilgametė koučingo taikymo praktinė patirtis
E5	Kvalifikuota mokymų ir koučingo specialistė, konsultantė, aukštasis universitetinis išsilavinimas (vadybos kryptis), baigtas Baltijos koučingo centras, aktyvi koučingo taikymo praktika
E6	Kvalifikuota mokymų ir koučingo specialistė, konsultantė, aukštasis universitetinis išsilavinimas (viešieji ryšiai) ir Baltijos koučingo centras, aktyvi koučingo taikymo praktika

E7	<i>Universiteto dėstytoja (MRU), aukštasis universitetinis išsilavinimas (vadybos kryptis), socialinių mokslų daktarė, baigta tarptautinė koučingo mokykla NovaTerra, kinstanti koučingo metodų taikymo praktika</i>
E8	<i>Kvalifikuotas mokymų ir koučingo specialistas, konsultantas, aukštasis universitetinis išsilavinimas (vadybos ir verslo), išklaudyta supervizorių programa Coaching Development (DB), aktyvi taikymo praktika</i>
E9	<i>Kvalifikuotas mokymų ir koučingo specialistas, organizacijos vadovas, yra įgijęs aukštąjį universitetinį išsilavinimą ir baigęs Baltijos koučingo centrą, nuosekli koučingo taikymo praktika</i>

Nagrinėjant tiriamųjų kompetencijų matricą galima matyti, kad visi specialistai, susiję su koučingu ir taikantys jį savo ir kitose organizacijose, kurios kviečiasi tokios srities specialistų, yra įgiję tam tikrą koučingo kvalifikaciją baigdami atitinkamas programas, mokyklas ar studijas ir praktiškai taiko įgytas žinias ne vienerius metus.

Reiktų pridurti, kad paprastai koučingo specialistai nėra akredituojami, jei neturi tam tikro nustatyto pakankamo skaičiaus praktikos valandų ir negali būti laikomi profesionaliais specialistais. Taip yra numatyta įvairiose koučingo asociacijose, sąjungose ir koučingo specialistus vienijančiose organizacijose (pvz., ICF). Paprastai koučingo specialistai yra grupuojami į tris grupes pagal lygį ir atitinkamai pagal šiuos lygius taikomi reikalavimai. Pirmojo lygio (ACC) (angl. *Associate Certified Coach*) specialistai turėtų būti numatyta 100 praktikos valandų, iš jų 75 val. turi būti mokamos. Aiškiais reikalavimais taip pat nustatyta, kad turėtų būti išklaudyta ne mažiau kaip 60 teorinių mokymų valandų, be to, labai svarbu turėti 10 valandų supervizijos (koučingo sesijos su aukštesnio lygio koučingo specialistu).

Antrasis lygis (PCC) (angl. *Professional Certified Coach*) – 750 valandų praktikos, 125 valandų mokymų ir 10 valandų supervizijos.

Trečiasis lygis – MCC (angl. *Master certified coach*) – 2 500 valandų praktikos, 200 valandų mokymų ir 10 valandų supervizijos.

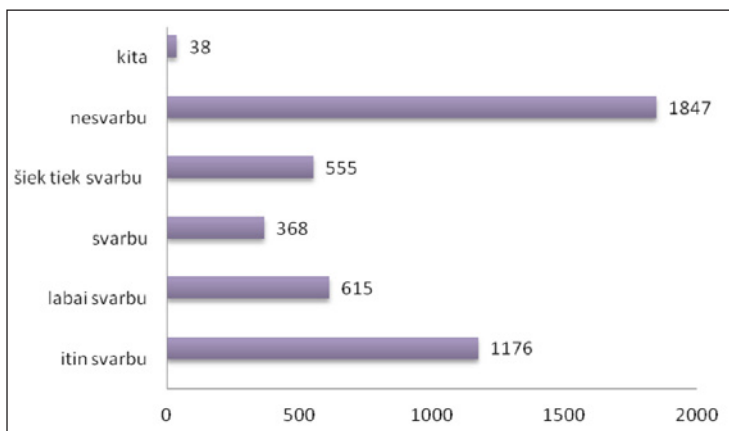
Tačiau šie reikalavimai įvairiose akreditacijose suteikiančiose organizacijose skiriasi, todėl pasirenkant akreditavimo organizaciją verta pasidomėti ir jos sąlygomis bei mokesčiais.<sup>51</sup>

<sup>51</sup> Šis skirstymas yra pripažintas Tarptautinės koučingo asociacijos, ICF. Daugiau informacijos apie tai galima rasti [www.icf.lt](http://www.icf.lt) ir <http://www.peer.ca/credentials05.html#Anchor-Appendix-33869>

Ekspertinio tyrimo metu apklaustieji koučingo specialistai pabrėžė, kad norint klientui pasirinkti profesionalaus koučingo specialisto paslaugas būtina jo pasiteirauti, kokį išsilavinimą, sertifikatus jis turi, kokią koučingo mokyklą yra baigęs, ir, žinoma, atidžiai peržiūrėti akreditacijas. Pasak vieno iš ekspertų, svarbu atkreipti dėmesį į kriterijus, pagal kuriuos teikiamos akreditacijos. „Aiškiai pamatuojamas kriterijus – priklausymas koučingo federacijai. Iš ACC lygmens specialistų galime sulaukti ir kokybiško, ir nekokybiško koučingo. PCC jau gali būti įrodymas, kad koučingo specialistas yra pakankamai profesionaliai įvaldęs technikas, ypač turint galvoje etiką ir kompetencijas, o MCC lygio specialistų darbas yra itin meistriškas. Asociacijos turi aprašytas kompetencijas ir reikalavimus, pagal kuriuos suteikia kvalifikacinius laipsnius. Turint antrą laipsnį (PCC – aut. past.), galima tikėtis kokybiško koučingo sesijų, tačiau nereiktų „nurašyti“ pirmojo lygio specialistų – jų yra ir labai stiprių, tačiau čia daugiau pasitaiko nekokybiško koučingo. Todėl būtina klausti, kur koučingo specialistas įgijo sertifikatą, ar turi tam tikros mokyklos diplomą, kokia jo darbo patirtis ir pan. Bet kartu reikia „skaityti“, kas slepiasi už pavadinimo“ (E2). Taigi siekiant profesionalių koučingo konsultacijų nemažą vaidmenį atlieka specialisto kvalifikacija, mokykla, kurioje mokėsi koučingo ir kurią baigė, bei praktika, t. y. pasidomėti formaliais asociacijų įvertinimo kriterijais. Tokios informacijos paieška padėtų apsisaugoti dėl nekokybiško koučingo sesijų paslaugų ir nusivylimo jomis, taip pat leistų informuoti apie profesionalaus koučingo sesijas.

Kita vertus, mokslininkai, pvz., Cassidy (2004) ir kt., kritikuoja tokį formalų laiko paskirstymą ir teigia, jog nėra pakankamai laiko, kad būtų galima tapti profesionaliu koučingo specialistu, kad akreditacijos ir sertifikatai nesukuria ir nesudaro prielaidos koučingo specialistui vadintis profesionaliu. Tad būtų galima sutikti, kad, viena vertus, tokie reikalavimai yra pradiniai, kurių reikia specialisto kompetencijoms pagrįsti ir galimai profesionaliai sesijai užtikrinti. Kita vertus, dauguma koučingo specialistų patys pabrėžia, kad tai – nuolatinio, visą gyvenimą trunkančio mokymosi procesas (Cannio, Launer, 2011).

Mokslininkai yra atlikę nemažai tyrimų sertifikavimo klausimu ir jais atskleista, jog sertifikavimas nėra toks svarbus, kaip kartais manoma. Viena iš tyrimų taip pažymėjo 1 847 tyrimo dalyviai iš 4 599 (žr. 4.5 pav.) (*Certification pool Results*, 2013).



**4.5 pav.** Tiriamųjų nuomonė dėl sertifikato svarbos pasirenkant specialistą, sk. (Parengta pagal 2013 m. balandžio 3 d. balsavimo rezultatus, *Certification Pool Results*).

Šiame tyrime tiriamųjų buvo paprašyta paaiškinti, kodėl jie taip mano, ir papildyti savo nuomonę. Tiriamieji išskyrė tokius aspektus dėl sertifikavimo, kad tai yra politinis įrankis, rinkodaros „triuakas“ privilioti klientams, sutartinis organizacijų dalykas, papildomas tokių organizacijų pajamų šaltinis, nepatyrusių išnaudojimas ir pan. Tačiau tai ne visai tiesa ir tyrimas paneigia šiuos aspektus. Pavyzdžiui, dėl nepatyrusių koučingo specialistų išnaudojimo teigiama, jog jauni specialistai kaip tik daug aktyviau ieško sertifikavimo ir akreditavimo galimybių, nes jie tai sieja su galimybe pritraukti klientų ir sukurti teisėtą praktiką. Tyrimo duomenys atskleidė, kad vyresnio amžiaus specialistai, turintys pakankamą kompetencijų lygį ir patirties, yra mažiau suinteresuoti sertifikavimu ir tokių dokumentų išdavimas jiems nėra labai svarbus. Arba kad tai yra politinis triukas – atvirksčiai, dauguma tokių organizacijų griežtai kontroliuoja sertifikavimo galimybes ir turi atitinkamus reikalavimus, kuriuos ne kiekvienas, baigęs koučingo mokyklą, atitinka. Taip pat tai nėra rinkodaros sprendimas, nes sertifikavimo sistema leidžia visus, baigusius skirtingas mokyklas, sugrupuoti. Koučingo mokyklos naudoja sertifikavimą kaip galimybę būsimiems koučingo specialistams turėti realią praktiką. Mokymų kursai yra labai įvairūs ir juose dėsto įvairaus lygio specialistai. Pastebėta, kad jei mokymų treneriai yra patyrę ir plačiai žinomi pasaulyje, mažiau kreipiamas dėmesys į tokios programos sertifikavimą ir pan.

Kalbant apie koučingo specialisto profesionalumą, tiriamieji ekspertai išskyrė kelis aspektus, kurie leistų atskirti profesionalų nuo neprofesionalaus koučingo specialisto. Pirmiausia buvo įvardytas gebėjimas klausytis, buvimas pokalbio procese, taip pat jo išsilavinimas, praktika, akreditacija. Išanalizuoti koučingo specialisto profesionalumo klausimai. Duomenys buvo atitinkamai išskiriami pagal svarbą ir pateikiami 4.3 lentelėje.

4.3 lentelė. Ekspertų nuomonių matrica

Analizės objektas	Eksperto vertinimas									Iš viso	Vieta
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9		
1 variantas (išsilavinimas, akreditacija)	+	+			+	+	+	+	+	7	2
2 variantas (patirtis)	+	+	+	+	+	+	+		+	8	1
3 variantas (specialisto asmenybė)							+			1	7
4 variantas (technikos)			+							1	8
5 variantas (įsiklausymas į klientą, empatija, pasitikėjimas, buvimas „procese“ – kontakto kokybė)	+	+	+	+	+	+	+	+		8	1
6 variantas (tarptautiškumas)						+			+	2	5
7 variantas (pozityvumas, požiūris)				+						1	9
8 variantas (nuolatinis tobulėjimas)	+					+	+			3	4
9 variantas (atsakomybė)		+		+						2	6
10 variantas (etikos taisyklės)	+	+		+			+	+		5	3

Iš pateiktų duomenų matome, jog tiriamieji ekspertai labiausiai pabrėžia patirties, praktinių valandų ir išsilavinimo aspektus, ganėtinai svarbu įsiklausyti į klientą, empatija jam ir gebėjimas būti pačiame procese, t. y. koučingo sesijų metu svarbi kontakto kokybė. Toliau eina atsakomybė bei po lygiai pasiskirsto tokie aspektai kaip koučingo specialisto asmenybė, tarptautiškumas, požiūris, technikos ir nuolatinis tobulėjimas. Taigi didžiausia reikšmė teikiama koučingo specialisto kompetencijoms ir proceso kokybei, kad koučingo sesija būtų profesionali ir atsiskleistų koučingo specialisto profesionalumas.

Nagrinėjant tyrimo duomenis pastebėta, kad dauguma ekspertų atsakė, jog koučingas suprantamas ir galimas taikyti tuomet, kai organizacija siekia kurti tam tikrą aukštą organizacijos kultūrą arba ją pasižymi. Pavyzdžiui, ekspertas (E3) minėjo, kad „tik aukštos kultūros pagrindu galimas diegti koučingas, tik aukšta kultūra pasižyminti organizacija taikys koučingą darbe su darbuotojais“. Šis tiriamasis taip pat teigė, jog didelę vaidmenį organizacijoje šiuo atveju vaidina personalo skyrius. Anot tiriamojo, jis „rūpinasi didele motyvacija ir naujaisiomis „technologijomis“, ieško naujausių informacijos, literatūros ir ja mus taip užverčia, kad net nėra galimybių „sugerti“ visos informacijos“ (E3). Viena tiriamoji pabrėžė, kad koučingas turėtų būti itin svarbus šiuolaikinėms organizacijoms: „Šiuolaikiškai mąstančioms, aukšta kultūra pasižyminčioms organizacijoms koučingas, manau, yra privalomas, nes tai rodo organizacijos gebėjimą įsigilinti ne tik į bendruosius, strateginius, tikslinius dalykus, bet ir į pačius darbuotojus, tai leidžia efektyviau juos „valdyti“, motyvuoti nematerialinėmis motyvavimo priemonėmis, rodoma pagarba jiems ir dėmesys. Tai atsiperka darbuotojų lojalumu ir darbo produktyvumu. Tai nauja, tačiau veiksminga.“ (E7)

Analizuojant kitų ekspertų teiginius dėl sričių, kuriose koučingas Lietuvoje taikomas dažniausiai, pastebėtos ir išskirtos tendencijos. Jos pateiktos 4.4 lentelėje.

#### 4.4 lentelė. Sritys, kuriose taikomos koučingo sesijos

Analizės objektas	Eksperto vertinimas								Iš viso	Vieta
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8		
1 variantas (asmeninėse konsultacijose)				+	+	+	+	+	5	2
2 variantas (pradedančiųjų verslo klausimais)	+					+		+	3	6
3 variantas (organizacijose darbuotojų klausimais)	+	+	+	+				+	6	1
4 variantas (vadovų probleminiais klausimais dėl personalo, valdymo ir pan.)	+	+	+	+	+				5	3
5 variantas (komandų, grupių)	+	+	+	+				+	5	4
6 variantas (švietimo srityje dirbant su moksleiviais, studentais ir kt.)	+		+		+		+	+	5	5
7 variantas (mokymuose)					+		+	+	3	7

Kaip matome iš pateiktų duomenų, svarbiausios sritys, kuriose ekspertai dažniausiai taiko koučingo sesijas, yra dvi: pirmoji – darbo su moksleiviais, studentais bei asmeninės konsultacijos, antroji – koučingas taikomas organizacijose įvairiais lygmenimis – grupių, komandų, personalo valdymo, laiko struktūravimo, efektyvumo ir kitais klausimais.

Atsakydami, kokie klausimai dažniausiai gvildenami per koučingo sesijas, tiriamieji ekspertai teigė, jog dažniausiai sprendžiamos organizacinės problemos, susijusios su finansiniais klausimais (E3), dėl pavaldinių ar pavaldinių valdymo (E3). Susisteminti duomenys pateikiami 4.5 lentelėje.

**4.5 lentelė.** Koučingo sesijose nagrinėjami klausimai

Analizės objektas	Eksperto vertinimas									Iš viso	Vieta
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9		
1 variantas (asmeniniai, pvz., tikėjimo ir pasitikėjimo, atsakomybės ribų, santykių su kitais, pokyčių valdymas, sprendimų priėmimas)		+		+	+	+	+	+	+	7	2
2 variantas (egzistenciniai – gyvenimo ir savęs prasmės paieškos)		+			+	+	+			4	3
3 variantas (darbo klausimai – efektyvumo, produktyvumo, motyvacijos, delegavimo, laiko ir darbų planavimo, kt.)	+	+	+	+		+	+	+	+	8	1
4 variantas (praktiniai, pvz., kaip pasistatyti namą, kaip pakeisti atlyginimo sąlygas, kaip pradėti verslą ir pan.)	+	+								2	5
5 variantas (karjeros, profesinio pasirinkimo klausimai, pvz., kaip pakeisti darbą)							+	+	+	3	4

Kaip atskleidė šie tyrimo duomenys, dažniausiai koučingo sesijose yra nagrinėjami darbo klausimai, susiję su darbuotojų produktyvumu ir efektyvumu, motyvacija, laiko ir darbų planavimu bei kt. efektyvesnio žmonių išteklių valdymo proceso klausimais. Tai logiškai koreliuoja su prieš tai buvusiu klausimu, nes koučingo sesijos dažniausiai taikomos sprendžiant organizacinius klausimus.

Kita vertus, kaip teigė vienas iš tyrimo ekspertų, beveik visi klausimai dažniausiai susiję su asmeninio identiteto, su savojo „aš“ paieškomis. „Pavyzdžiui, keliamas klausimas – kaip būti efektyvesniam darbe ir tam, kad

būtų galima atsakyti į šį klausimą, reikia panerti giliau [...] nes tik „išnėrus“ galima save geriau pažinti. [...] Tai galioja tiek verslo, tiek asmenybiniams klausimams, nes viskas paskui susiveda į juos“ (E2).

Remdamiesi šiais 5 lentelės duomenimis matome, kad antruoju ir trečiuoju atvejais dėmesys skiriamas asmeniniams klausimams, ketvirtuoju – karjeros, profesijos pasirinkimo klausimams. Tad apibendrinami šiuos duomenis galime daryti išvadą, kad šie klausimai aktualiausi koučingo sesijas pasirenkantiems klientams – taip išsikristalizuoja konkrečios koučingo taikymo sritys Lietuvoje, kuriose koučingo specialistai galėtų geriausiai save atskleisti nuolat tobulėdami ir skirdami dėmesio šiems klausimams. Kaip minėta teorinėje dalyje, koučingo kryptių yra labai įvairių. Tyrimo duomenimis, Lietuvoje nėra svarbūs sveikatos, finansų, iš dalies dvasiniai klausimai bei kitų, užsienyje populiarių kitų koučingo sričių klausimai.

Įvairiuose Europos Sąjungos dokumentuose, t. y. pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategijoje „Europa 2020“ ir jos 4 iniciatyvose „Judus jaunimas“, „Inovacijų sąjunga“ „Naujų įgūdžių ir darbo vietų kūrimo darbotvarkė“, „Europos kovos su skurdu veiksmai“ iš 7 (Europa, 2020), Europos Komisijos remiamame projekte „Koučerio kompetencija“ (EK remiamas projektas..., 2008–2010), Europos Komisijos (2001, 2004, 2006 ir kt.) leidiniuose, susijusiuose su mokymosi visą gyvenimą (angl. *life long learning*, LLL) strategijomis, kuriose kalbama apie sparčiai didėjančių įmonių ugdymą ir valdymą koučingo metodais (pvz., VšĮ „Versli Lietuva“ projektas), R. G. Sultana'o (2006) įžvalgose CEDEFOP leidinyje „Guidance policies in the knowledge society“, daugiausia kalbama apie koučingą kaip apie pagalbą pasirenkant karjerą, neformalaus ugdymo metodą jaunimui siekiant padėti susirasti darbą bei profesiją, įsidarbinti turint nesėkmingos darbo patirties ir bendradarbiauti su įvairiomis institucijomis (Austrija. Darbo koučingas / Projektas ilgalaikiams jauniems bedarbiams, 2013).

Dokumentuose taip pat pabrėžiama jaunimo motyvacija, galimybės kurti verslą, suderinti asmeninio ir profesinio gyvenimo sritis, mokytis visą gyvenimą ir taip gerinti darbo rinkos ir išsilavinimo padėtį. Programa „Horizontas 2020“ ir priemonė mažoms ir vidutinėms įmonėms (toliau – MVĮ) siūlo radikalius MVĮ mokslinių tyrimų ir inovacijų rėmimo pokyčius – pereiti nuo „mokslas su MVĮ“ prie „MVĮ su mokslu“ (Muralis, 2012). „Daugeliui MVĮ, siekiančių dalyvauti programoje „Horizontas 2020“, reikės mentorystės ir koučingo paramos. (...) Koučingas gali būti ir kaip ilgalaikė,

strateginė parama inovacijoms bei inovacijų vadybai arba jis gali padėti ištraukti į bendrą ES remiamą mokslinį tyrimą, dalyvauti „Eurostars“ progromoje ar novatoriškuose viešuosiuose pirkimuose ir t. t.“ (Muralis, 2012).

Egzistuojančios Europos koučingo tarybos (angl. *European Coaching Council*, ECC), Koučingo švietimo taryba (angl. *Council of Coaching Education*) koučingą įvardija kaip profesionalų palaikymą, pagalbą ir paramą profesiniame kelyje ir siekia užtikrinti tokių paslaugų profesionalumą. Tad remiantis šiais dokumentais galima teigti, kad Lietuvoje esanti koučingo taikymo padėtis yra palanki diegti jį įvairiose ir dokumentuotose srityse, juolab, kad specialistų migracija skatina organizacijas peržiūrėti darbo rinkoje esančias pozicijas ir iš jų ieškoti geriausių.

Klientai, kuriems dažniausiai taikomos koučingo sesijos arba kurie kreipiasi į koučingo specialistus, yra ganėtinai skirtingi, tačiau susiję su sritimis, kuriose taikomas koučingas, ir klausimais, kurie yra nagrinėjami. Tad ekspertų atsakymai ir klientų „kategorijos“ pasiskirstė taip: pirmauja įvairių grandžių vadovai ir darbuotojai, antrieji – privatūs smulkaus verslo atstovai, sprendžiantys asmeninius klausimus, ir švietimo srities atstovai, nagrinėjantys karjeros ir gyvenimo galimybių klausimus. Trečios – dirbančios 23–45 m. amžiaus moterys (žr. 4.6 lentelę).

**4.6 lentelė.** Klientų, kurie kreipiasi dėl koučingo sesijų, pasiskirstymas

Analizės objektas	Eksperto vertinimas									Iš viso	Vieta
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9		
1 variantas (privatūs smulkaus verslo atstovai)		+						+		2	3
2 variantas (moksleiviai, mokytojai, studentai, apskritai, jaunimas)							+	+	+	3	2
3 variantas (įvairių grandžių vadovai, darbuotojai)	+	+	+	+						4	1
4 variantas (asmeninių klausimų taikymas sau)		+					+	+		3	2
5 variantas (dirbančios moterys, 23–45 m. amžiaus)					+					1	4

Siekiant išsiaiškinti pačią koučingo esmę ir kaip ją supranta ekspertai, buvo pateikti keli pasitaikantys koučingo sampratos variantai. Jų analizė pateikiama 4.7 lentelėje.

## 4.7 lentelė. Ekspertų koučingo samprata

Analizės objektas	Eksperto vertinimas									Iš viso	Vieta
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9		
1 variantas (partneryste grįstas kūrybiškas ir mąstymą skatinantis procesas)	+			+			+		+	4	2
2 variantas (produktyvus pokalbis, leidžiantis kitam pažinti save ir savo galimybes)	+	+	+	+		+	+	+	+	8	1
3 variantas (menas pačiam žmogui rasti atsakymus)	+						+		+	3	3
4 variantas (kaip motyvacijos forma darbuotojų saviugdai)											
5 variantas (kaip tam tikrą vadovavimo stilių / formą)											
6 variantas (saviugdos forma, asmeninio tobulėjimo galimybės)						+				1	4
7 variantas (filosofija, pasaulėžiūra, „nesausi“ metodai ir technikos)								+		1	4

Kaip atskleidė tyrimo duomenys, koučingas yra suprantamas pirmiausia kaip „produktyvus pokalbis, leidžiantis klientui pažinti save ir savo galimybes“, tai „partneryste ir kūrybiškumu grįstas procesas, skatinantis mąstymą“ bei tam tikras „menas pačiam žmogui atrasti atsakymus į savo klausimus“. Kaip teigė vienas tiriamųjų, „esant koučingo santykiui, koučingo specialisto tikslas – būti terpe, kurioje žmogus gali pažinti save dar geriau, nes taip gimsta autentiški sprendimai. Tai ne vadovavimas, nes galima taikyti tik tam tikrus koučingo elementus vadovaujant, bet tai ir ne koučingo sesija. Tai nėra ugdymas, nes neįmanoma kito ugdyti – žmogus gali tik pats augti, jam galima suteikti sąlygas augti ir koučingo būdu galima sudaryti labai geras sąlygas nei ugdant, „tempiant už ausų“ (E2).

Atmesti koučingo variantai, kad koučingas gali būti kaip „motyvacijos priemonė“, nes, ekspertų teigimu, koučingo sesijos ne visus gali motyvuoti, ir kaip tam tikras vadovavimo stilius, forma. „Jei darbuotoją motyvuoja atviri pokalbiai su vadovu, jei jų reikia, tai jį motyvuos. Bet jei darbuotojui nereikia tokių pokalbių, tokios saviugdos nemotyvuos. Nuo konteksto, nuo darbuotojo tai priklauso...

[...] Sakyčiau, kad galima pasižiūrėti į pagrindinius motyvatorius ir pasižiūrėti, kiek koučingas leidžia juos realizuoti. Pvz., atsakomybės prisi-

ėmimas – tuomet koučingo sesijos būtų tam tikra prasme apie atsakomybės prisėmimą, atsakomybę veikti, atsakomybę keistis. [...] Taip pat skiriasi vadovai ir jų vadovavimo stilius. Jam (*vadovui*) „skauda galvą“ dėl rezultatų, todėl jis nori turėti priemones, kurios padėtų pasiekti tų rezultatų. Tai jeigu vadovas yra *comand control* ir jis nuėjo į koučingą, tai jis ir koučingą pritaikys tai savo nuostatai, *comand control* – vietoj „drožimo“ pokalbių taikys koučingą. Kitas vadovas, kuris tiki savo darbuotojais, kuris jiems padeda, kuris tiki, kad jie gali padaryti daug ką patys, kurio aiškesnis humanistinis požiūris, galbūt koučingą naudos pagal paskirtį, kam jis ir skirtas. Tad vėl gi susiduriame su organizacijomis, su jų pasirengimu taikyti koučingą, nes neišaina organizacijai sakyti – imkite ir žiūrėkite, kaip jums tai veiks. Pirmiausia reikia įvertinti daugybę veiksnių, tokių kaip – ar vadovo nuostatos yra tinkamos, ar turi elementarių įgūdžių, kaip kantrybė, klausymasis, mokėjimas ir apskritai, norėjimas bendrauti su žmonėmis. Yra vadovų, kurie net nenori bendrauti... [...] Koučingas stiprina, ugdo tą mokytojo-vadovo vaidmenį“ (E1). Koučingas neretai Lietuvoje siejamas su lyderyste ir tai atskleidė ir vienas iš ekspertų – koučingas kaip vienas lyderystės aspektų (E3).

Klausiant ekspertų apie Lietuvos organizacijų pasirengimą taikyti koučingo principus darbe, ekspertų nuomone, dauguma organizacijų yra tam pasirengusios, tačiau į tai reikėtų investuoti papildomų žinių, laiko, atitinkamų kompetencijų. Kai kurių ekspertų nuomone, dauguma vadovų koučingo stiliaus nelaiko savo darbo dalimi, nes dažniausiai darbo dalimi laikomi kiti veiklos aspektai – darbo procesų organizavimas, tikslų iškėlimas, rezultatų pasiekimas (E1). Eksperto teigimu, kol vadovai nelaikys koučingo savo darbo dalimi, tol jie neinvestuos į jį savo energijos ir pastangų bei išteklių.

Teorinėje dalyje minėti užsienio mokslininkų tyrimai atskleidė, kad investuojant į organizacijos vidinių ar išorinių koučingo specialistų samdą, mokymus ir koučingo metodų taikymą organizacijoje, išlaidos, arba kitaip vadinama investavimo grąža (ROI, angl. *return on investment*), yra keliskart didesnės nei investuota – nuo 100 iki 700 proc., o kartais ir daugiau. Pavyzdžiui, 2001 m. Fortune 500 atlikto tyrimo duomenys atskleidė, kad investavimo grąža padidėjo nuo 5 iki 7 kartų. Koučingas leido susigrąžinti 529 proc. pajamų (*MetrixGlobal LLC, 2001–2004*).

Siekiant išsiaiškinti koučingo metodų taikymo pranašumus ir trūkumus, gauti atsakymai pateikti 4.8 lentelėje.

## 4.8 lentelė. Koučingo metodų taikymo pranašumai ir trūkumai

Ekspertai	Pranašumai	Trūkumai
E1	<p><i>Koučingas kaip instrumentas yra teigiamas. [...] Pats klausimas yra tobulėjimo paskata.</i></p> <p><i>Koučingo metodus gali taikyti personalo skyriaus darbuotojai, specialistai, dažniausiai taip ir esti Lietuvoje. Taip pat gali taikyti įvairių grandžių vadovai ar samdomas etatinis darbuotojas, kuris rūpinasi organizacijos kultūra, vidiniu klimatu.</i></p> <p><i>Vadovų koučingas gali būti kitoks nei yra koučingo specialisto sesija, t. y. vadovo koučingas gali būti taikomas 10 minučių ir svarbiausia, kad vadovas turėtų galimybę padėti kitam. Vadovui nereikia vesti profesionalių koučingo sesijų.</i></p>	<p><i>Koučingą taiko ne specialistai, ne profesionalai; kai kuriems tai – tik hobis, taiko savamoksliai. Toks požiūris kenkia įvaizdžiui, profesijai.</i></p> <p><i>Neigiamą įvaizdį sudaro ir tai, kad koučingas iš pirmo žvilgsnio atrodo lengvai suvokiamas dalykas, tačiau tai nėra tiesa. Palyginkime koučingą su skalpeliu – jei jis yra nusikaltėlio rankose, tampa žudymo įrankiu, jei profesionalaus chirurgo – pagrindiniu darbo įrankiu.</i></p> <p><i>Profesionalus koučingo specialistas taip pat gali turėti asmeninių problemų, tačiau turi gebėti aiškiai atskirti ribas ir neatsinešti jų į sesijas – ne visi koučingo specialistai turi savo specialistus, patys nesprenžia problemų.</i></p>
E2	<p><i>Tai „neinvazinė“ (nedirektyvi – aut. past.) metodika. Tai pagarba pašnekovui, jo vertybėms – pašnekovo vertybės yra vienintelės ir teisingos vertybės. Šis toks santykis leidžia kitam žmogui atrasti savo „genijų“, pasijauti ypatingam, koks jis ir yra. Toks santykis leidžia išiskleisti, atskleisti žmogaus savastį.</i></p> <p><i>Koučingo metu atrasti veiksmai yra realūs – klientas juos ir vykdo, nes yra ir motyvacija.</i></p> <p><i>Atrasti atsakymai sesijų metu yra be galo vertingi pačiam klientui – sava vertė yra daug didesnė nei kas nors kitas patartų.</i></p> <p><i>Organizacijose taikant koučingo stilių sumažėja finansinis motyvacijos priemonių aspektas, nes darbuotojas įgyja tikrą, „autentišką“ motyvaciją, jaučia natūralų, „tikrą“ santykį. Tad jis daug natūraliau dirba, turi motyvacijos. Tai gi kuriamas ne tik lojalus darbuotojas, bet ir klientas.</i></p>	<p><i>Ne visada, visur ir visiems tinka, t. y. ne visiems žmonėms šis metodas tinka ir priimtinas. Tai labiau tiems, kurie žino, ko nori ir kaip nori, ir deda pastangas.</i></p> <p><i>Netinka greitiems sprendimams ieškoti, užima laiko. Tačiau vieną kartą padirbėjus su žmogumi, kitą kartą ne visada ir reikia.</i></p>
E3	<p><i>Pozityvus pokalbis su darbuotoju, t. y. darbuotojo motyvacija, jei motyvuoja ir paties savęs pažinimo prasme.</i></p>	<p><i>Laikas – ilgai trunka.</i></p> <p><i>Antras aspektas – ne visiems darbuotojams tinka.</i></p>

<b>E4</b>	<p>Jų tiek daug, kad vien jiems išvardyti prireiktų keledo lapų. Galiu paminėti tik keletą: galimybė „padėti“ klientui suvokti save, savo viziją, tikruosius asmeninius tikslus bei suformuoti motyvaciją šiems tikslams įgyvendinti, neperšant savo nuomonės, patirties bei sprendimų.</p> <p>Galimybė nuo „užsisukimo“ sprendžiant problemas pereiti prie sprendimų paieškos ir jų įgyvendinimo.</p> <p>Svarbus pats ryšys, kuris sukelia bendro skrydžio, šokio pojūtį, galimybė per bendravimą su klientu geriau pažinti save ir kt.</p>	<p>Manau, kad tai – ne koučingo trūkumas, o ribojimas yra tai, jog dirbama su motyvuotais žmonėmis.</p> <p>Be to, neįmanoma dirbti su žmonėmis, turinčiais psichologinių problemų.</p> <p>Kartais sudaroma per trumpa koučingo sutartis, ir klientas nespėja įtvirtinti pokyčių – tam reikia laiko.</p>
<b>E5</b>	<p>Tai stiprus metodas, padedantis žmogui geriau pažinti save, atrasti savyje noro ir jėgų patraukliams tikslams siekti.</p>	–
<b>E6</b>	<p>Reflektyvus pokalbis, kurio metu galimybė naujai pažiūrėti į įvykius bei reiškinius „iš šono“, iš kitų būsenų, vedantis link rezultatyvumo.</p> <p>Galimybė žmogui atsipalaiduoti, kiekvieną koučingo sesiją turėti kaip naują, kaip atskirą, nebūtinai susijusį su anksčiau.</p>	<p>Sunkiai apibrėžiama sąvoka; sunku sukurti ilgalaikį tęstinį ryšį su klientais; didelis vaidmuo koučingo specialisto asmenybei – dažnai dėl to kokybė priklauso nuo koučingo specialisto asmenybės ir jo vertybinių nuostatų.</p>
<b>E7</b>	<p>Išskirtiau šio metodo lankstumą, prisitaikymą prie kliento poreikių, atvirumą tokiam santykiui, sąžiningumą, norą eiti į priekį.</p>	<p>Laikas. Antras – noras iš sesijų gauti atsakymus į savo klausimus ir nesuvaldomą norą kartais kitiems tiesiog patarti.</p>
<b>E8</b>	<p>Tai procesas, požiūris, partnerystė, nedirektyvus žmogaus vystymosi procesas, atsakomybės prisiėmimas.</p>	<p>Trumpalaikis ryšys su klientu ir grįžtamasis informacijos nebuvimas „paleidus“ klientą.</p> <p>Kai kuriems specialistams tai yra būdas „gydytis“ ar „gydyti“ kitus gydant save.</p>
<b>E9</b>	<p>Atsakomybės, sąmoningumo ir vidinės motyvacijos didinimas.</p>	<p>Žmogus turi sąmoningai pasirinkti ieškoti sprendimo koučingo būdu (kitaip tai gali sukelti destruktivų pasipriešinimą).</p> <p>„Koučingo specialisto sąžatė“ – būti koučeriui nėra taip lengva, kaip gali pasirodyti po pirmųjų sėkmingų sesijų, todėl būtina nuolat kelti kompetenciją. Labai prasminga pačiam koučeriui taikyti asmeninių koučingo / psichoterapijos sesijų ciklą, t. y. svarbu nuolat tobulėti.</p>

Kaip vienas pagrindinių koučingo metodo pranašumų pabrėžiama galimybė pažinti save ir tikslus, darbuotojus, galimybė augti, suteikti ir prisiimti atsakomybę, o kartu ir didinti motyvaciją. Be to, koučingas pateikiamas kaip įprasto, direktyvaus vadovavimo alternatyva, kaip šiuolaikiškas būdas kurti aukštos vidinės kultūros organizaciją.

Vis dėlto, nors koučingas pasižymi įvairiomis teigiamomis savybėmis, jis, žinoma, turi ir trūkumų. Vienas jų – laikas. Nors, E1 nuomone, vadovai gali taikyti ir trumpą, kelių minučių sesiją-užklausą, panašiai kalba ir M. Downey (2008) apie „koridoriaus“ koučingą (p. 116), tačiau, siekiant pokyčių, jų išsąmoninimo, ilgesnės tokio pokalbio vertės, vis dėlto turėtų būti taikomas ilgesnis nei kelių minučių pokalbis. Tai reikalauja daugiau laiko ir ne visada yra priimtina organizacijų vadovams.

Taip pat ekspertai teigė, kad ne visiems darbuotojams ir ne visais atvejais jis tinka. Tai pabrėžė ir D. Noeras (2000). Nagrinėdamas koučingo metodo trūkumus, kaip vieną iš jų nurodė ne iki galo apsvaistytą koučingo reikalingumo aspektą, t. y. nesigilinama į padėtį, nežinoma, kokio rezultato siekiama, ir tikimasi, kad koučingo metodai bei juos taikantis specialistas išspręs visas organizacijos problemas (p. 90). Mokslininko teigimu, vadovai ne visada sugeba atsisakyti savo vadovaujamos nuostatos ir dėl to kokybiška sesija neįvyksta. Kita vertus, J. Rogersas (2008) yra sakęs, kad jei vadovas geba taikyti koučingo sesijas savo darbuotojams, atsiranda didesnis tarpusavio pasitikėjimas, atviriau išsakomos problemos ir taip sutaupoma laiko, kol nustatoma problema (Rogers, 2008; cit. iš Gajauskaitė, 2013).

Tiriamieji pabrėžė ir koučingo specialisto išsilavinimą, darbo kokybę, gebėjimą atsiriboti nuo asmeninių problemų ir gerai dirbti su klientu. Ne vienas tiriamasis teigė, kad prastą koučingo specialistų darbo kokybę pabrėžia jų išsilavinimas, o tiksliau – jo neturėjimas, mokymosi būdai, klientų problemų sprendimas nesprenžiant savo problemų. D. Noeras (2000) taip pat pabrėžia netinkamą koučingo specialisto, kuris nepakankamai lankstus, negeba taikyti technikų esant skirtingoms situacijoms ir netinkamai valdo procesą, atranką. Ir tiriamieji pabrėžė, kad koučingo specialistas, norėdamas būti profesionalus ir teikti kokybiškas sesijas, turėtų nuolat tobulėti ir mokytis, papildyti savo profesines žinias.

Ir trečias aspektas, kurį tiriamieji pabrėžia, yra sprendžiamos problemos identifikavimas. Kaip teigia ekspertas, koučingo sesijos netinkamos asmenims, turintiems psichologinių problemų (E4). Koučingo specialistas

turi remtis ICF etikos kodeksu ir taikyti sesijas atsižvelgdamas į klientą, arba pasiūlyti jam kreiptis į atitinkamą specialistą, jei išskyla didesnių problemų. Taip pat organizacijose D. Noeras (2000) pabrėžia, kad labai svarbu aiškiai nustatytos problemos, kurias reikia spręsti, ir susitarimas, kuria linkme turi būti dirbama. Tai leidžia aiškiai apibrėžti darbo struktūrą, išsakyti reikalavimus ir vėliau pamatuoti rezultatus.

Dauguma ekspertų išsakė nuomonę, kad literatūros šaltinių, kokybiškų jų vertimų, informacijos sklaidos apie koučingą Lietuvoje nėra tiek, kiek norėtųsi.

Kaip minėjo E3 ekspertas, jo organizacijoje tuo itin rūpinasi personalo skyrius. Jis organizuoja vidinius pokalbius, ieško informacijos ir ją pateikia darbuotojams, vadovams. Tačiau specialistas taip pat nurodo, jog trūksta mokslinių straipsnių, knygų. Tai patvirtino ir kitas ekspertas, teigdamas, kad trūksta akademinio lygmens, tyrimu pagrįstų šaltinių, informacijos profesijos pagrindimo klausimu (E7). E1 eksperto nuomone, trūksta knygų vadovams, kurie norėtų taikyti koučingo metodus organizacijoje. Kaip viena iš tokių informacijos sklaidėjų minima ICF Lietuva bendruomenė, organizuojanti įvairius tarptautinius renginius ir atvežanti į Lietuvą aukšto lygio specialistų, pvz., 2012 m. D. Cluterbucką, S. Nealę, 2013 m. – dr. T. Baskirovą, S. McGillį prof. Ph. Rosinskį ir kt.

Dauguma ekspertų išskiria 2006–2009 m., kai susipažino su koučingo priemonėmis ir pačiu metodu. Kai kurie jų, pvz., E1 ekspertas, susipažino apie 2003 m., mokydamasis užsienio universitete, nes jam buvo svarbus santykis su žmogumi. Tokį pat svarbų požiūrį į darbuotoją pabrėžė ir kitas ekspertas – jis taip pat ieškojo naujų galimybių vadovauti (E4). Kaip teigė E8, domėtis saviugdos bei tobulėjimo būdais pradėjo dėl to, kad jam svarbi laisvė, o koučingas yra nedirektyvus, jame gerbiama laisvė, nesiūloma ir neprimetama.

Dar vienas ekspertas taip pat pabrėžė santykio su darbuotojais svarbą. „Šis metodas padėjo sustruktūruoti tai, ką intuityviai stipriai jaučiau. [...] Daugybę dalykų buvau atradęs ir jau taikiau savo darbe, su pavaldiniais ir ne tik, o kai pradėjau mokytis koučingo, man viskas „sugulė“ į sistemas. [...] Tiesiog supratau, kad tai, ką aš dariau, buvo koučingas, yra koučingo elementai, ir visa tai yra, ko aš noriu. Tai yra toks būdas kurti santykius su žmonėmis, kuris 100 proc. rezonuoja su vidinėmis vertybėmis ir jas atspindi“ (E2).

Taigi dauguma specialistų koučingo metodus atrado siekdami šiuolaikiško, netradicinio požiūrio į organizaciją, naujoviškesnio požiūrio į darbuotoją, į organizacinius procesus ir ieškodami galimybės kurti motyvuojančią, aukšto lygio kultūrą organizacijose. Remdamiesi teorinėje dalyje pateikta koučingo raida, galime teigti, jog Lietuvoje koučingo metodai pasirodė praėjus 10 metų nuo tada, kai jie realiai buvo pradėti taikyti užsienio šalių organizacijose.

## **Išvados**

Apibendrinant tyrimo duomenis galima teigti, jog koučingas yra pažangi profesija, besiplečianti ir reikalaujanti nemažai pasitikėjimo metodu sritis Lietuvoje.

Tyrimo dalyvavę ekspertai yra įgiję koučingo kvalifikaciją įvairiose tarptautinėse ir nacionalinėse koučingo mokyklose, turi daugiau nei 5-erių metų praktinės darbo patirtį, kai kurie jų koučingą taiko jau daugiau nei 10 metų.

Dauguma specialistų koučingo metodą atrado siekdami šiuolaikiško, netradicinio požiūrio į organizaciją, naujoviškesnio požiūrio į darbuotoją, į organizacinius procesus ir ieškodami galimybės kurti motyvuojančią, aukšto lygio kultūrą organizacijose. Tokių organizacijų, taikančių koučingo metodus, Lietuvoje yra per 20 ir jų daugėja.

Kaip vienas pagrindinių koučingo metodo pranašumų tyrime buvo pabrėžta galimybė sukonkretinti tikslus, pažinti darbuotojų galimybes dirbti ir tobulėti, galimybė suteikti atsakomybę už veiksmus ir sprendimus, jų įgalinimą, o kartu ir motyvacijos didinimą, savęs pažinimą. Be to, koučingas pateikiamas kaip įprasto, direktyvaus vadovavimo alternatyva. Koučingas galėtų būti ir kaip papildomos vertės kūrimo priemonė vykdant kitas veiklas organizacijoje.

Tyrimo metu atskleista, jog koučingas suprantamas ir galimas taikyti tuomet, kai organizacija siekia kurti tam tikrą aukštą vidinę organizacijos kultūrą arba ją pasižymi. Ekspertų nuomone, dauguma Lietuvos organizacijų yra tam pasirengusios, tačiau į tai jos turėtų investuoti papildomų žinių, laiko, atitinkamų kompetencijų ir, žinoma, lėšų. Kai kurių ekspertų nuomone, dauguma vadovų koučingo stiliaus nelaiko savo darbo dalimi, nes dažniausiai darbo dalimi laikomi kiti veiklos aspektai – darbo procesų organizavimas, tikslų išskėlimas, rezultatų pasiekimas. Vieno iš ekspertų teigimu, kol vadovai

nelaikys koučingo savo darbo dalimi, tol jie neinvestuos į jį savo energijos ir pastangų bei išteklių, o kartu, žinoma, ir nekurs aukštos organizacijos kultūros, darbuotojų motyvacijos, lojalumo organizacijai, neskatinis įsitraukti į ją.

Kaip viena svarbiausių ir pabrėžtinų koučingo taikymo naudos aspektų pabrėžiama investavimo grąža ir atsiperkamumas (ROI) – kaskart investavus į savo darbuotoją, grąža skaičiuojama nuo 100 iki 700 proc., o kartais ir daugiau. Pavyzdžiui, 2001 m. *Fortune 500* atlikto tyrimo duomenys atskleidė, kad investavimo grąža padidėjo nuo 5 iki 7 kartų – koučingo metodo taikymas leido susigrąžinti 529 proc. pajamų.

Taip pat, taikant koučingo metodus, pabrėžiamas pagerėjęs organizacijos mikroklimatas, darbuotojų atvirumas naujovėms, spartus pokyčių įgyvendinimas ir palankus jų integravimas. Mokslininkai pabrėžia, kad, esant kintančioms ekonominėms sąlygoms, taikomas koučingas padeda organizacijoms ne tik išlikti, bet ir pirmauti.

Dažniausi klientai, besikreipiantys į koučingo specialistus, yra įvairių grandžių vadovai ir darbuotojai, kiti – privatūs smulkaus verslo atstovai, sprendžiantys verslo pradžios ir asmeninius klausimus, bei švietimo srities atstovai, nagrinėjantys karjeros ir gyvenimo galimybių klausimus. Trečios – dirbančios 23–45 m. amžiaus moterys.

Iš tiriamųjų atsakymų išskirtos dvi aiškios sritys, kuriose ekspertai dažniausiai taiko koučingo sesijas Lietuvoje. Tai – darbo su moksleiviais, studentais, karjeros, profesinio pasirinkimo, gyvenimo prasmės ir sėkmės bei asmeninio pažinimo klausimai, antra – grupių, komandų, personalo valdymo, laiko ir darbų struktūravimo bei planavimo, efektyvumo, darbuotojų produktyvumo, jų motyvacijos ir apskritai efektyvesnio žmonių išteklių valdymo proceso klausimai. Tad apibendrinami šiuos duomenis galime daryti išvadą, kad taip išsikristaluoja konkrečios koučingo taikymo sritys Lietuvoje, kuriose koučingo specialistai galėtų geriausiai save atskleisti nuolat tobulėdami ir skirdami dėmesio šiems klausimams.

Nors išskirtos įvairios teigiamos koučingo savybės, šis metodas, žinoma, turi ir trūkumų. Tyrimo metu atskleista, jog vienas iš tokių trūkumų yra laikas, nes siekiant pokyčių, jų įsisąmoninimo, ilgesnės tokio pokalbio vertės turėtų būti taikomas ilgesnis nei kelių minučių pokalbis. Be to, šis metodas tinkamas ne visiems darbuotojams, nes ne visiems priimtinas pokalbio metodas, taip pat ne visais problemų sprendimų atvejais – greitoms sprendimų paieškoms jis netiks.

Iš tyrimo duomenų matyti, kad nekokybiška koučingo taikymo prielastimi gali tapti ne iki galo apsvarstytas koučingo reikalingumo aspektas, t. y. ne iki galo išgilinama į problema, nežinoma, kokio rezultato susitikimuose siekiama, viltis, kad koučingo metodai bei juos taikantis specialistas išspręs visas organizacijos problemas.

Kaip koučingo metodo trūkumas nurodytas ir koučingo specialisto išsilavinimas, jo darbo kokybė, gebėjimas atsiriboti nuo asmeninių problemų ir kokybiškai dirbti su klientu. Tyrimo metu tyrėjai pabrėžė tinkamą koučingo specialisto, kuris būtų ganėtinai lankstus, gebėtų taikyti technikas skirtingose situacijose ir tinkamai valdyti procesą, atranką. Taip pat buvo pabrėžta, kad koučingo specialistas, norėdamas būti profesionalus ir teikti kokybiškas sesijas, turėtų nuolat tobulėti ir mokytis, papildyti savo profesines žinias, akredituotis Lietuvos ir pasaulio pripažintų koučingo specialistų organizacijų.

Kalbant apie koučingo specialisto profesionalumą pažymėtina, kad tiriamieji ekspertai išskyrė kelis pagrindinius aspektus, kurie leistų atskirti profesionalų nuo neprofesionalaus koučingo specialisto. Pirmiausia, itin svarbu gebėti klausyti, būti pokalbio procese („čia ir dabar“), taip pat – specialisto išsilavinimas, t. y. kur baigė koučingo mokymus, kokia jo praktinė patirtis ir akreditacija. Apklaustieji koučingo specialistai pabrėžė, kad į šiuos veiksnius svarbu atsižvelgti ir tuomet, kai renkamas, į kurį specialistą kreiptis.

Nagrinėjant tyrimo duomenis pastebėta, kad tyrimų, siekiant atskleisti koučingo galimybes, Lietuvoje trūksta. Todėl tokie tyrimai skatintini ir akademinų, ir profesinių asociacijų kontekste. Taip pat dauguma ekspertų išsakė nuomonę, kad literatūros šaltinių, kokybiškų jų vertimų ir informacijos sklaidos apie koučingą nėra daug. Todėl, kaip ir pabrėžiama strategijoje „Europa 2020“, būtina privačioms organizacijoms bendradarbiauti su mokslo institucijomis siekiant diegti ilgalaikes naujoves bei paramą ir grindžiant tai išsamiais moksliniais tyrimais bei patirtimi.

## Literatūra

1. Agostino de M., Butt-Postnik J., Butt-Postnik M., Chaumette P., Enn Ü., Hornig H. (2006) Coaching Guide. Youth initiatives & participation.
2. Amar P., Angel P. (2006) Le coaching. Paris: PUF.
3. Baltrušaitis D. (2006) Šokio ritmas: susitelkimas į sprendimus. <<http://smart-baltics.com/main.php/id/578/lang/1>>.
4. Broughton P. D. (2013) Coaching can make trainers up their game. Financial Times, September 3, 2013, p. 10.
5. Berg I. K., Szabo P. (2005) Brief Coaching for Lasting Solutions. W. W. Norton & Company, New York, NY.
6. Bloom G. S., Castagna C. L., Moir E., Warren B. (2005) Blended Coaching: Skills and Strategies to Support Principal Development by. Thousand Oak, CA: Corwin.
7. Bluckert P. 2005. The Foundations of a Psychological Approach to Executive Coaching. Industrial & Commercial Training, 37 (4/5), p. 171–178.
8. Brock V. (2012A) Acto Coaching History and Evolution. Coach Training, Development and Education. Dr. Vikki G. Brock. Master Certified Coach. ACTO. Conference April 20.
9. Brock V. G. (2008) Grounded Theory Of The Roots And Emergence Of Coaching. <<http://coachinghistory.com/wp-content/uploads/2012/05/Brock-Grounded-Theory-Roots-Emergence-Coaching-body-06-05-2008-v1.pdf>>.
10. Brock V. (2012B) The emergence and evolution of coaching. Peer bulletin: A magazine of Peer assistance, Mentorship and Coaching. 2012, December 4. <[http://coachinghistory.com/wp-content/uploads/2012/12/Peer\\_Bulletin\\_219-Brock-article.pdf](http://coachinghistory.com/wp-content/uploads/2012/12/Peer_Bulletin_219-Brock-article.pdf)>.
11. Cannio S., Launer V. (2011) Coaching excellence. Best practices in Business Coaching. LID publishing Ltd.2011., p. 25.
12. Cassidy T., Jones R. L., & Potrac P. (2004) Understanding Sports Coaching. London: Routledge.
13. Cavanagh J., Grant A. M., Kemp T. (2005) Evidence Based Coaching: Vol. 1. Australian Academic Press.
14. Certification Pool Results, 2013. <<http://hbr.org/2009/01/what-can-coaches-do-for-you>>
15. Clutterbuck D., Megginson D. (2005) Making Coaching Work: Creating a coaching culture. Chatered Intitute of Personnel and Development.
16. Consultants and Human Resource Professionals.
17. Coutu D., Kauffman C. (2009) What Can Coaches Do For You? HBR, January 2009 [žiūrėta 2013-01-13]. <<http://hbr.org/2009/01/what-can-coaches-do-for-you/ar/1>>.

18. Čibonis D. Svajonės link. Kaunas: Eugrimas, 2007.
19. Darbo „koučingas“. Projektas ilgalaikiams jauniems bedarbiams. Youth employment: an electronic tool for employers. < <http://www.ilo.org/youthmakingithappen/Overview/index.htm>>.
20. Dixon M., Toman N., Delisi R. (2013) *The Effortless Experience*. Portfolio Penguin.
21. Donovan G. A definition of coaching. < <http://www.evancarmichael.com/Business-<Coach/2586/A-Definition-of-Coaching.html>>.
22. Downey M. (2008) *Efective coaching: Lessons from the Coaches' Coach*, Second Edition. UK.
23. Eales-White R. (1998) *Ask the right question!* McGraw-Hill. USA.
24. Europa 2020. <[http://ec.europa.eu/europe2020/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm)>.
25. EK remiamas projektas „Koučerio kompetencija“ Leonardo da Vinci 2008–2010. Naujovių perkėlimas No. DE/08/LLP-LdV/TOI/147138/2008-1-DE2-LEO05-00176. <[www.competence-coach.eu](http://www.competence-coach.eu)>.
26. Evered R. D., Selman J. C. (1989) Coaching and the Art of Management. *Organizational Dynamics*, 18, p. 16–32.
27. Flaherty J. (2010) *Coaching—Evoking Excellence in Others*. USA, Elsevier, p. XI.
28. Hickman L., Longman C. (1994) *Case Method: Business Interviewing*, Oracle Corporation.
29. Hudson F. M. (1999) *The Handbook of Coaching: A Comprehensive Resource Guide for Managers, Executives, Consultants, and Human Resource Professionals*. Jossey-Bass, San Francisco.
30. Olivero B. and Kopelman (1997) *Public Personnel Management*; Ramsøy J. and Stover S. (2002) Kjeldsen in cooperation with the Norwegian University of Life Sciences: “Can Coaching Reduce the Incidence of Stress-Related Absenteeism? Association for Coaching, Research Study “What is the Return on Investment from Corporate Coaching?”, 2004.
31. Gallwey W. T. (2008) *The Inner Game of Tennis*. Random House. Trade paperback edition.
32. Grant A. M., Greene J. (2004) *Coach Yourself: Make Real Change in Yourf Life*. Pearson Educated Limited, Great Britain, p. 13.
33. Grant A. M. (2005B) *Workplace, Executive and Life Coaching: An Annotated Bibliography from the Behavioural Science Literature*. Unpublished paper, Coaching Psychology Unit, University of Sydney, Australia.
34. Grant A. M. (2005A) *Workplace and Executive Coaching: An Annotated Bibliography from the Peer Reviewed Business Literature*. Unpublished paper, Coaching Psychology Unit, University of Sydney, Australia.
35. ICF Global Coaching Study. <<http://www.coachfederation.org/about/landing.cf?ItemNumber=828&navItemNumber=800>>.

36. Jatkauskaitė B., Jatkauskas E., Jovarauskaitė A. Koučingas ir jo taikymo galimybės suaugusiųjų švietimo srityje (teorija ir empirika). Mokytojų ugdymas. Teacher Education: mokslo darbai. 2008, Nr. 11 (2).
37. Jackson P. Z., McKergow M. (2007) The Solutions Focus: Making Coaching and Change Simple. WS Bookswell, Finland.
38. Kliukevičiūtė G., Malinauskas Ž. Koučingo taikymo galimybių Lietuvos organizacijose vertinimas (konsultantų nuomonės tyrimas). Management theory and studies for rural business and infrastructure development. Scientific journal, 2012, Vol. 34 (5).
39. Lorber L. (2008) Executive Coaching – Worth the Money? <<http://blogs.wsj.com/independentstreet/2008/04/10/executive-coaching-worth-the-money/>>.
40. Lundin S., Paul H., Christensen J. (2003) Fish Omnibus. Hodder Mobius.
41. Malinauskas Ž. Koučingo konsultavimo simuliacinio modelio formavimas. Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S). Kaunas: VDU leidykla, 2012, p. 24–26 .
42. Martin C. (2001) The Life Coaching Handbook. Crown House Publishing Ltd.
43. Masalskienė E. (2013) Ugdantis vadovavimas [žiūrėta 2013-01-13]. <<http://nlpcentras.lt/2013/01/07/ugdantis-vadovavimas/>>.
44. MetrixGlobal LLC (2001–2004) Executive Briefing: Case Study on the Return on Investment of Executive Coaching. The Manchester Review: “Maximizing the Impact of Executive Coaching: Behavioral Change, Organizational Outcomes, and Return on Investment”, 2001, Vol. 6 (1). MetrixGlobal LLC (2004) The Business Impact of Leadership Coaching at a Professional.
45. Misiukonis T. (2012A) Asmeninio ugdymo vadovas. Vilnius: Vaga.
46. [www.coachingblog.lt](http://www.coachingblog.lt) informacija.
47. Misiukonis T. (2013) Koučingo technikos: Praktiški patarimai, kaip padėti augti ir tobulėti kitiems. Vilnius: Vaga.
48. Misiukonis T. (2012B) ICF; [www.coachingblog.lt](http://www.coachingblog.lt); 2013 m. birželio 10 d. *focus* grupės susitikimas terminui aptarti.
49. Muralis M. (2012) „Horizontas 2020“ parama inovacijoms. Enterprise Europe Network. <[http://www.paramaverslui.eu/go.php/lit/Horizontas\\_2020\\_parama\\_inovacijoms/1007](http://www.paramaverslui.eu/go.php/lit/Horizontas_2020_parama_inovacijoms/1007)>.
50. Noer D. (2000) The dark side of executive coaching. Leadership in action. Vol. 20 (3), p. 6–10.
51. O’Connor Lages (2007) How Coaching Works: The essential guide to the history and practice of effective coaching. <<http://www.adam-europe.eu/prj/3761/prd/7/1/Handbook%20Lithuanian.pdf>>.
52. Online Etymology Dictionary. <[www.etymonline.com](http://www.etymonline.com)>.
53. Philosophical roots of coaching. <<http://www.fernandoflores.cl/node/2237>>.

54. Moya L. (2008) Un recorrido por las raíces filosóficas del coaching. *Materiabiz*. <<http://www.fernandoflores.cl/node/2237>>.
55. Rogers J. *Coaching skills: A Handbook*. – Open University Press: YHT Ltd. London, 2008, p. 7 p. Cit. iš Gajauskaitė G. Koučingas kaip vienas šiuolaikinių motyvavimo metodų organizacijose.
56. Sherman S., Freas A. (2004) *The Wild West of Executive Coaching*. *Harvard Business Review*. <<http://hbr.org/2004/11/the-wild-west-of-executive-coaching/ar/1>>.
57. Skiffington S., Zeus P. (2003) *Behavioral Coaching: How to build sustainable personal and organizational strength*. North Ryde, New South Wales, McGraw Hill.
58. Stein I. F. (2003) *Proceedings of the First ICF Coaching Research Symposium November 12, 2003 Denver, Colorado USA*. Mooresville, NC: Paw Print Press. <<http://coachinghistory.com/wp-content/uploads/2012/05/Whos-Who-In-Coaching-ICF-Research-Symposium-Paper-7-24-2006.pdf>>.
59. Stake R. E. (2005) *Multiple case study analysis*. Boston: Guilford Publications, p. 443.
60. Sultana R. G. (2006) *Guidance services promote a tighter link between education and work*, R. Sultana. *Current progress of LL guidance policy*, 2006.
61. *The Coaching and Mentoring Revolution – is it working?* (2008) ACCA Insight series.
62. *The Manchester Review* (2001), Vol. 6 (1).
63. *The Value of Coaching in a Law Firm* (2009) by Cynthia Pladziewicz Ph. D (Thomson Reuters).
64. Versli Lietuva projektas. < <http://www.verslilietuva.lt/lt/paslaugos/paslaugos-pradedantiems-versla/sparciai-uganciu-imoniu-ugdymas-koucingas/>>.
65. VLKK. (2013) *Valstybinė lietuvių kalbos komisija [žiūrėta 2013-01-13]*. <<http://vlkk.lt/lit/7016>>.
66. Whitmore J. (2002) *Coaching for performance. A Practical Guide to Growing Your Own Skills*. Nicholas Brealy publishing.
67. Židonienė A. (2009) *Ugdančiojo konsultavimo stiliaus veiksmingumo vertinimas integruojant bedarbius į darbo rinką*. Vilnius: VDU.

## 5 SKYRIUS

### Organizacijų koopeticijos ir virusinės rinkodaros pavyzdys – Vilniaus ir Islandijos gatvės sėkmė

Priimdami pirkimo sprendimus, žmonės dažnai remiasi ankstesniais kitų asmenų sprendimais. Jie klausia kolegų rekomendacijų, domisi asmeniniais draugų patarimais. Šis neformalaus pasitarimo plačiame vartotojų rate aspektas ypač išpopuliarėjo pastaraisiais metais, kai vis daugiau individų naudojami socialiniais tinklais, kuriuose dalijamasi informacija apie įsigytas prekes, asmenines patirtis (taip pat ir apie patirtį naktiniame miesto gyvenime). Tokie informaciniai mainai vadinami „iš lūpų į lūpas“ (toliau – ILĮL) ir reiškia informacijos siuntėjo ir gavėjo asmeninį bendravimą, kurio metu gavėjas perima nekomercinę informaciją apie prekės ženklą, produktą ar paslaugą (Arndt, 1967). ILĮL aprėpia *subjektyvią* vartotojo patirtį naudojantis produktu ar paslauga, įtraukiant *objektyvią* informaciją apie patį produktą. Ir mokslininkams, ir verslininkams svarbu nustatyti, kaip kinta ILĮL tobulėjant technologijoms ir vis daugiau vartotojų įsitraukiant į socialinius tinklus kasdieniame gyvenime.

Atlikus tyrimą nustatyta, kad 97 proc. respondentų turi *Facebook* paskyras. Socialinių tyrimų korporacijos „Nielsen“ pateikta ataskaita rodo, kad šiuo metu nemokamais socialinių tinklų įrankiais naudojasi 89 proc. individualių ir 71 proc. agentūrų, teikiančių reklamos paslaugas. Toks santykis reiškia, kad agentūros vis dar stengiasi perduoti informaciją naudodamosi jau įgytais kitais kanalais, pvz., per spaudą, reklamjuostas portaluose, radiją, TV reklamas. Tačiau beveik neliko individualių reklamos agentūrų, kurie savo veiklai plėtoti visiškai nepasitelktų socialinių medijų. Šie verslininkai rodo puikų aktyvios enterprenerystės pavyzdį.

Galimybė vis daugiau informacijos rasti internete lemia padidėjusias įmonių, siekiančių vis didesnio tikslinės grupės vartotojų procento, pastangas reklamuotis socialiniuose tinkluose arba vartotojus nuolat informuoti apie vykdomus projektus ir akcijas. Daugiau nei 60 proc. vartotojų nuolat jaučiasi spaudžiami per didelio kiekio reklamos ir daugiau nei pusė vartotojų mano nepirkti per daug agresyviai reklamuojamo produkto (The New Consumer, the Craving for Comfort and Connection, Yan-

kelovich Partners, 2004). *Google Inc.* atliktų tyrimų duomenimis, šiandien yra iš esmės pasikeitęs produkto pirkimo procesas: konvencinis modelis teigia, kad vartotojas, pajutęs poreikį įsigyti prekę, nueina į parduotuvę ir ją įsigyja – šį momentą *Google* vadina pirmuoju tiesos momentu. Vartodamas produktą pirkėjas nustato, ar šis tenkina jo lūkesčius – šį etapą *Google* vadina antruoju tiesos momentu. Šiuolaikinės technologijos leidžia vartotojams ieškoti informacijos apie produktą socialiniuose tinkluose, planšetiniais kompiuteriais, mobiliuoju telefonu ar kalbantis su draugais. Visais šiais atvejais vartotojui itin svarbi kitų asmenų, jau anksčiau įsigijusių produktą, patirtis. Tik 35 proc. Vokietijos vartotojų vis dar pasitiki tradicine reklamos forma (Trust in Advertising – a Global Nielsen Consumer Report, 2007). 59 proc. mažiau vartotojų teigia įsigiję produktus dėl jų reklamos ir 49 proc. mažiau vartotojų mano, kad reklamos yra įdomios (Trusov ir kt., 2009).

Pastebima, kad asmeninė draugų ar kolegų rekomendacija įgyja vis didesnę reikšmę renkantis prekes. Dėl šios priežasties rinkodaros specialistai ypač stengiasi suprasti ILĮL, modeliuoti ir imituoti šią patirtį, nes tradicinės komunikacijos priemonės darosi nebe tokios veiksmingos. Tyrimai rodo, 78 proc. vartotojų pasitiki kitų vartotojų rekomendacijomis (Trust in Advertising – a Global Nielsen Consumer Report, 2007). Šį principą sėkmingai taiko paieškos sistemos ir socialiniai tinklai<sup>52</sup>. Tad neabejotina, kad organizacijoms kuo toliau, tuo svarbiau bus sugebėti taikyti naujasias medijas savo veikloje, o vadovams – išmanyti, kaip veikia technologizuoti organizacijos komunikacijos kanalai, bei išvelgti, kuria linkme kreipti darbuotojų kompetencijas, siekiant bendrovės konkurencingumo.

Šiame skyriuje aptariamas organizacijų kooperacijos ir virusinės rinkodaros sėkmingo įgyvendinimo atvejis. Veiksminga komunikacija organizacijos viduje ir su vartotojais yra vienas pagrindinių sėkmės veiksnių, kurių itin aiškiai galime matyti įgyvendinant Vilniaus ir Islandijos gatvės barų ir naktinių klubų šeimininkus. Be to, reikia paminėti išskirtinį organizacijų vadovų požiūrį į esminius veiklos tikslus ir santykius su klientais.

<sup>52</sup> Pvz., *Google* įdiegė „+1“ modulį, kuris parodo vartotojui, kam iš tavo draugų paliko teigiamą įspūdį straipsnis, o *Facebook* naudoja „Like“ techniką.

## Atvejo tyrimo metodika

Tyrimo tikslas – nustatyti Vilniaus miesto Islandijos ir Vilniaus gatvės barų veiklos sėkmės prielaidas, kartu įvertinant socialinių tinklų ir virusinės rinkodaros priemonių naudojimą ir šių priemonių perėmimo galimybes siekiant plėtoti kitas verslo sritis.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti Islandijos ir Vilniaus gatvių barų veiklos sėkmės prielaidas.
2. Išsiaiškinti, kokias elektroninio komunikavimo iš „lūpų į lūpas“ priemonės naudoja tyrimo objektai.
3. Nustatyti, kurie virusinės rinkodaros elementai laikytini gera praktika.

Tyrimo problema: mokslinėje literatūroje teigiama, kad vartotojai sprendimus priima nulinio tiesos momento metu, tačiau lieka neaišku, kaip realioje aplinkoje į šį fenomeną reaguoja verslo subjektai.

Tyrimo objektas: Vilniaus miesto Islandijos ir Vilniaus gatvės barai bei klubai.

Empirinio tyrimo tikslui pasiekti pasirinktas ir kiekybinis, ir kokybinis tyrimo metodas. Kiekybiniu tyrimu neįmanoma rasti naujų idėjų, kaip tobuliau organizuoti veiklą užsibrėžtam tikslui pasiekti; tokios idėjos kyla remiantis kokybiniais tyrimais, o kiekybiniais jos tik tikrinamos (Bitinas et al., 2008). Dėl šios priežasties tyrimo metu naudota anketinė apklausa. Siekiant nustatyti, kokius komunikacijos kanalus klientai renkasi Vilniaus barų ir naktinių klubų paslaugoms aptarti, atliktas kiekybinis tyrimas. Jame dalyvavo 253 Lietuvos universitetų studentai ir absolventai.

Kokybiniams duomenims rinkti buvo pasitelktas aprašomasis žvalgybinio pobūdžio interviu metodas. Apklausa buvo vykdoma iš dalies standartizuoto interviu būdu. Šis būdas buvo pasirinktas siekiant gauti svarbios ir išsamios informacijos, kurią vėliau būtų galima nagrinėti. Tokį būdą tikslinga pasirinkti, anot Bitino ir kt. (2008), siekiant gauti informacijos, kuri padėtų visapusiškai suprasti informanto požiūrį arba padėtį.

Tyrimo imties sudarymo būdas – kritinė atranka, kai imties vienetai atrenkami pagal tam tikrą tyrėjo nustatytą kriterijų. Būdas veiksmingas, nes padeda surinkti kokybiškų duomenų. (Bitinas ir kt., 2009). Imties sudarymas – netikimybinis, tikslinis. Kokybinių tyrimų duomenų rinkimo metodams taikant individualųjį giluminį interviu siūlomas imties dydis, anot

mokslininko J. Nienseno (2003), yra 5 respondentai, nes, jo manymu, teorija, kuri paaiškina 85 proc. tiriamojo objekto problemų, gali būti sukurta net turint mažesnę negu penkių dalyvių imtį. Generalinė tyrimo aibė – Vilniaus miesto populiariausių barų ir klubų savininkai ir darbuotojai, kurių tapatybė konfidencialumo sumetimais neatskleidžiama.

## Tyrimo modelio aprašymas ir vartotojų apklausos rezultatai

2011 m. apytiksliai 83 proc. „Fortune“ 500 įmonių naudojo socialinės medijos priemones, norėdamos susisiekti su savo vartotojais. Tyrimai rodo, kad vartotojai vis labiau yra linkę pasitikėti socialinės medijos įrankiais tam, kad sužinotų daugiau apie nežinomus prekės ženklus, o palaikančių asmenų buvimas (net jei jis yra tik pasyvus ir virtualus), turi įtakos tikslinio vartotojo prekės ženklo vertinimo etapui ir pirkimo paskatoms. Rekomendacijos ir informacijos paieška padeda vartotojams išvengti klaidos pirmojo tiesos momento metu. Kadangi vis dažniau informacijos paieška vykdoma internetu, o didžiajai daliai interneto vartotojų paieška internetu yra lygi paieškai *Google*, *YouTube* ar *Facebook*, ir mokslininkai, ir praktikai yra itin susidomėję virusine rinkodara bei socialiniais tinklais – juos domina išskirtinė šių kanalų plėtra, įtaka ir populiarumas įvairiose socialinėse grupėse. Tai reiškia ir daugėjantį tikslinėms grupėms pritaikytų rinkodaros bendrovių skaičių.

Konvencinis požiūris teigia, kad visų pirma vartotojas patiria signalą įsigyti prekę arba paslaugą: jis pamato reklamą, suvokia, kad nori pramogų, draugai pakviečia į miestą arba internetu pasidalija su vartotoju *Facebook* žinute. Vadovaujantis tradiciniu požiūriu, pajutęs poreikį įsigyti produktą vartotojas apsilanko parduotuvėje. Čia jis patiria pirmąjį tiesos momentą – parduotuvėje ant lentynų pamato prekes, paklausia pardavėjų, kuri iš esančių prekių tenkins jo poreikius, peržiūri informaciją apie gaminį ir išsiaiškina, kuri iš siūlomų prekių jam atrodo patraukliausia. Priėmęs sprendimą įsigyti prekę, vartotojas pereina į antrąjį tiesos momentą, kurio metu išbando įsigytą prekę, išsiaiškina, ar produktas tikrai tenkina jo poreikius, dalijasi patirtimi apie gaminį su pažįstamais. Šis ciklas *Google* požiūriu yra nepakankamas ir neišsamus, nes prieš pirkdamas prekę vartotojas dažnai ieško kitų asmenų atsiliepimų. Per pastaruosius porą dešimtmečių ši praktika paplito, nes vartotojai įgijo galimybę susipažinti ne tik su savo kolegų

nuomone apie galimai perkamą produktą, bet ir su realia jau produktą įsigijusių asmenų patirtimi. Žinoma, artimųjų nuomonė apie produktą yra svarbi, bet kitų asmenų, kurie produktą jau turėjo ir išbandė, patirtis – dar svarbesnė. Dažnas klausimas, su kuriuo susiduria vartotojai, – nustatyti, ar ta žinutė, kurią perėmė vartotojas, yra tikras kito vartotojo atsiliepimas, ar tiesiog įmonės reklama.

Įvairūs vartotojai kasdien vidutiniškai susiduria su 5 000 reklamų. Nustatyta, kad 76 proc. JAV vartotojų linkę vengti tokių žinučių ir nepasitikėti reklama (Silverman, 2007). Vadovaujantis kitais, bendrovės Nielsen atliktais tyrimais, iš 26 486 žmonių 47 skirtingose šalyse 78 proc. vartotojų pasitiki kitų vartotojų rekomendacijomis (Nielsen Company, 2007). Baltųjų rūmų vartotojų santykių departamento atlikto tyrimo duomenimis, 90 proc. nepatenkintų vartotojų antrą kartą to paties prekės ženklų produkto neberpirktų. Kiekvienas nepatenkintas klientas pasidalija savo neigiama patirtimi, susijusia su produktu, bent su 9 žmonėmis, ir 13 proc. šių vartotojų – su 20 žmonių. O patenkinti klientai savo patirtimi dalijasi tik su 5 žmonėmis (Misner, 1994). 74 proc. asmenų, sužinojusių neigiamą nuomonę iš kitų asmenų, teikia pirmenybę kitam prekės ženklui (Millward Brown, 2005) ir 76 proc. jų sprendimų kriterijų yra paremti rekomendacijomis.

Siekiant nustatyti, kokius kanalus klientai pasitelkia dalydamiesi teigiama ir neigiama patirtimi apie Vilniaus barus, atliktas kiekybinis tyrimas, kurio dalyviai buvo 253 respondentai. Apklausos dalyviai Likerto skalėje (1 – visiškai nesutinku, 7 – visiškai sutinku) turėjo įvardyti kanalus, kuriems teiktų pirmenybę dalijantis teigiama arba neigiama patirtimi baruose ir klubuose. Tarp galimų kanalų buvo pagrindiniai socialiniai tinklai (*Facebook*, *Google Plus*), elektroninis paštas, skambutis telefonu, įrašai savo puslapiuose arba *bloguose* (tinklaraščiuose), asmeninis bendravimas. *Facebook* ir *Google Plus* kanaluose buvo atskirai išskirta galimybė pasidalyti žinute su draugais arba parašyti komentarą socialiniame baro / klubo puslapyje.

Nagrinėjant tyrimo duomenis nustatyta, kad dalijantis neigiama patirtimi apie barus ir klubus, apklausos dalyviai prioritетiniu kanalu laiko asmeninį bendravimą (vidurkis – 5,68) Moterys šiam kanalui skiria didesnę prioritетą nei vyrai (atitinkamai vidurkiai yra 5,76 ir 5,48).

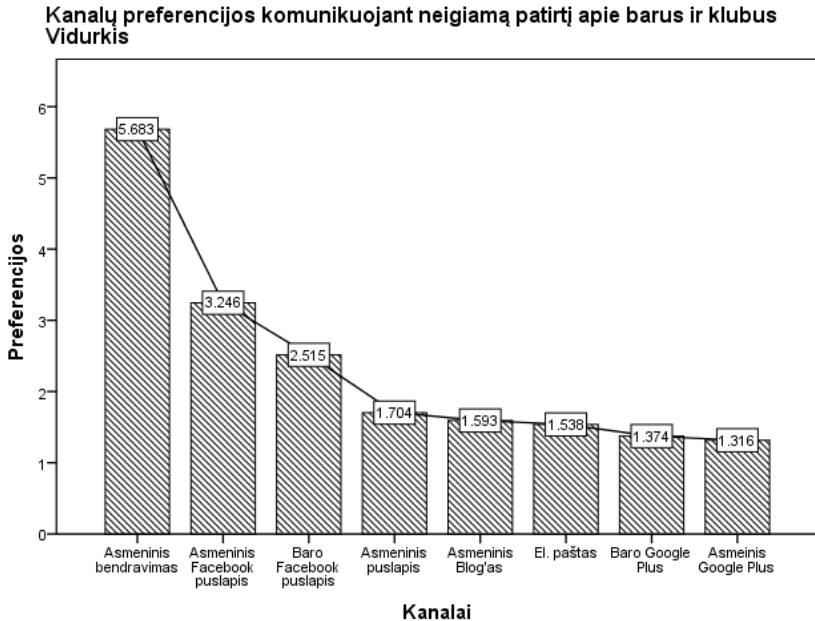
Antrasis pagal prioritетą kanalas – *Facebook* socialinis tinklas (vidurkis – 3,25). Padėtis analogiška – moterys šį kanalą laiko labiau prioritетiniu

nei vyrai. Komentarai savo puslapiuose arba tinklaraščiuose yra dar mažiau prioritetiniai kanalai (1,76 ir 1,56). Rečiausiai naudojami kanalai yra elektroninis paštas ir *Google Plus* socialinis tinklas (1,54 ir 1,32).

Išnagrinėjus duomenis taip pat pastebėta, kad nors socialinių tinklų žinutė gali būti pasiekama, didžioji dalis barų ir klubų lankytojų teikia pirmenybę dalijimuisi *neigiama* patirtimi asmeninio bendravimo metu. Naudojantis skirtingais kanalais informuojant savo kolegas apie nepatikusius barus ir klubus, egzistuoja statistiškai reikšmingos vidutiniškai stiprios koreliacijos ir tarp dalijimosi *neigiama* patirtimi el. paštu bei *Facebook* ( $R = 0,386$ ), ir el. paštu bei *Google Plus* kanalu. Tiesa, pastaroji koreliacija yra stipresnė ( $R = 0,401$ ). Koreliacija nenurodo, kuris veiksmas (ar elektroninis laiškas, ar žinutė socialiniame tinkle) įvyksta pirmiau, tačiau net 82 proc. respondentų teigė, kad tikrai nesidalytų *neigiama* patirtimi klubuose ir baruose su draugais el. paštu. O teigiama patirtimi tikrai nesidalytų 75 proc. respondentų. Šie duomenys rodo, kad el. paštas kaip komunikacijos kanalas dalijantis įspūdžiais ir patirtimis klubuose ar baruose yra beveik nenaudojamas.

Tiesa, socialiniai tinklai, ypač *Google Plus*, taip pat retai naudojami dalijantis *neigiama* patirtimi. Tai gali būti susiję su asmeniniu įvaizdžiu ir suvokimu, kad žinutės socialiniuose tinkluose yra viešos. Egzistuoja vidutiniškai stiprus statistiškai reikšmingas ryšys ( $R = 0,496$ ) tarp to, ar asmenys parašys *neigiamą* komentarą baro *Google Plus* puslapyje, ir to, ar asmenys parašys komentarą apie nepatikusį barą savo tinklaraštyje. Galima daryti išvadą, kad vis dažniau vartotojai naudojami daugiau negu vienu kanalu dalytis informacija su kitais asmenimis. Ryšys tarp to, ar asmuo įdės *neigiamą* komentarą *Facebook* puslapyje, ir to, ar jis parašys komentarą apie nepatikusį barą savo tinklaraštyje, yra taip pat statistiškai reikšmingas, tačiau silpnėnis ( $R = 0,341$ ). Bendras *Google Plus* naudojimas Lietuvoje yra mažesnis palyginti su *Facebook* paskyrų kiekiu, tačiau asmenys, kurie naudojami šia priemone, yra labiau linkę naudotis daugiau nei vienu kanalu, palyginti su *Facebook* vartotojais (žr. 5.1 pav.).

Apibendrinant galima teigti, kad barų ir naktinių klubų klientai yra aktyvūs socialinių tinklų ir kitų medijų vartotojai. Į tai turėtų atsižvelgti įmonės, kurdamos savo išorinės komunikacijos strategijas.



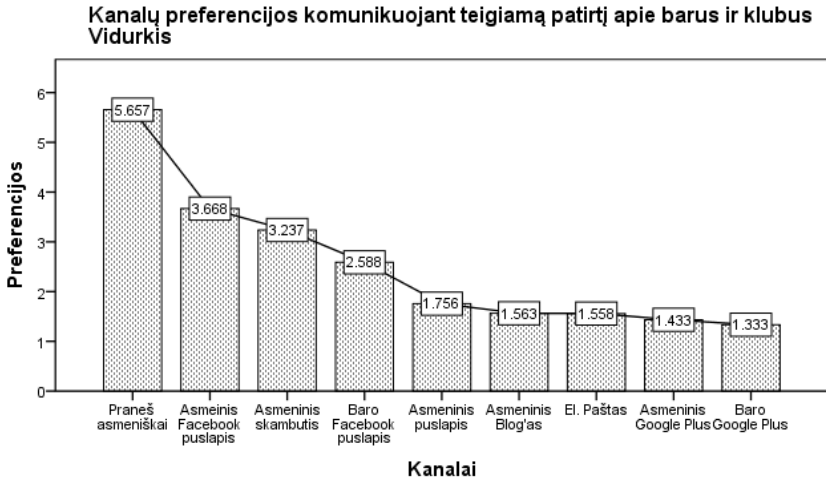
**5.1 pav.** Vartotojų komunikacijos kanalų preferencijos (esant neigiamiems atsiliepimams)

Renkantis kanalus, kuriais vartotojai dalyvis nuomone apie patikusius barus, prioritetą teikiamas asmeniniam bendravimui (vidurkis – 5,66). Moterys šiam kanalui skiria didesnę prioritetą nei vyrai (atitinkamai vidurkiai – 5,68 ir 5,59).

Antrasis pagal prioritetą kanalas, kuriuo dalijamasi nuomone apie patikusius barus, yra *Facebook* socialinis tinklas (vidurkis – 3,67). Tyrimo duomenimis, šiam kanalui didesnę pirmenybę teikia moterys (vidurkis – 3,96), o vyrai antruoju prioritetu tipiška išskiria pokalbį paskambinus telefonu (vidurkis – 3,37). Tyrimo dalyvavusios moterys yra linkusios rečiau apie patikusį barą / klubą dalytis patirtimi skambučiu arba savo internetiniame puslapyje. Rečiausiai naudojami kanalai yra elektroninis paštas (vidurkis – 1,56) ir *Google Plus* socialinis tinklas (vidurkis – 1,44). Abu šie kanalai yra nepopuliariausi ir tarp vyrų, ir tarp moterų (žr. 5.2 pav.).

Reikia pasakyti, kad dalijantis teigiama patirtimi egzistuoja statistiškai reikšmingas vidutiniškai stiprus teigiamas ryšys ( $R = -0,388$ ) tarp to,

ar asmenys dalytęsi informacija su draugais apie patikusius barus, ir to, ar asmenys dalytęsi neigiamais įspūdziais apie barus.



5.2 pav. Vartotojų komunikacijos kanalų preferencijos (esant teigiamiems atsiliepimams)

Vienas iš naujų teorinių požiūrių, iki šiol dar retai nagrinėtų moksliniuose darbuose, – klasterizacijos ir rinkodaros derinys. Remdamiesi Kamarulzamanu ir Mariati (2008), ekonomikos mokslo tyrėjai Scottas (1998), Aminas ir Thriftas (1994), Harrisonas (1992), Harrisonas, Kelley ir Grantas (1996), Markusenas (1998) ir Asheimas (2000), aptardami klasterių fenomeną, ne iš karto juos įvardijo kaip klasterius. Jie siūlė tokias sąvokas kaip „vietinės pramonės specializacija“, „erdvinės ekonomikos aglomeracija“ ir pan. Be to, kuriant terminą buvo siūloma pabrėžti, kad darinys formuojasi pramonės rajonuose, ir buvo raginama įvardyti jį kaip naujas pramonės erdves, teritorinius gamybos kompleksus, tinklinius ar besimokančius regionus. Tačiau išvardytų sąvokų prigijimo procesas buvo ilgas, lėtas ir nesėkmingas. Ekonominės literatūros šaltiniuose, ko gero, dažniausiai vartojama Harvardo (JAV) universiteto profesoriaus, JAV prezidento Ronaldo Reagano patarėjo M. Porterio (1998) suformuluota klasterio sąvoka „geografiškai sutelkta susijusių ir viena kitą palaikančių įmonių, organizacijų ir institucijų grupė, veikianti konkrečioje veiklos sri-

tyje“. Taip pat pabrėžiami tinkliniai ryšiai, palaikomi geografinėje vietovėje, kurioje įmonių ir institucijų artumas užtikrina bendrumą ir padidina sąveikos dažnumą.

A. Stalgienė, nagrinėdama sąvokos apibrėžimus (2010), teigia, jog Rosenfeldas pabrėžė sinergijos svarbą tarp organizacijų: pateikdamas klasterio sąvoką mokslininkas pabrėžia geografiškai susijusių dalyvių padidėjusį našumą dėl įmonių ir vyriausybės sinergijos. Kamarulzamanas ir Mariati (2008) pateikia tokį klasterio apibrėžimą: klasteris – tai grupė subjektų (bent vieno pramoninio sektoriaus įmonės, agentūros, institucijos) turinčių panašumų ir papildančių vienas kitą; reikšminga geografinė subjektų santalka, sukelianti subjektų tiesioginę bei oficialią ir neoficialią jų sąveiką, aglomeracijos ekonomiją, ir didelį socialinį kapitalą, kuris skatina sklaidą ir visa tai daro reikšmingą įtaką regiono ar nacionalinei ekonomikai.

Siekiant nustatyti klasterizacijos bei Islandijos ir Vilniaus gatvės barų sėkmės ryšį, apklausos dalyviams pateikti klausimai, kad būtų galima nustatyti, kokiais prioritetais vadovaujantis pasirenkama vieta, kurioje bus savaitgaliais pramogaujama. Apklausos dalyvių prašyta įvardyti veiksnius, kurie jiems yra svarbūs priimant sprendimą dėl apsilankymo bare / naktiniame klube. Tarp galimų pasirinkti veiksmų buvo baro vieta, įėjimo kaina, gretimų barų buvimas greta, bendraamžių, užsieniečių lankymasis, gėrimų asortimentas ir galimybė pirkti grupinį bilietą.

Nagrinėjant tyrimo duomenis nustatyta, kad egzistuoja stipri teigiama statistiškai reikšminga koreliacija ( $R = 0,657$ ) tarp to, ar barą renkamasi pagal jo aktyvumą skelbiant naujienas internete ir turimą *Facebook* puslapį. Bendrai barų ir klubų informacijos pateikimas internete vartotojams yra svarbus: daugiau negu pusė apklausos dalyvių teigia, kad jiems šis informacijos kanalas yra svarbus renkantis barus arba klubus.

Siekiant suprasti, kaip kinta vartotojo baro ir klubo pasirinkimas pagal barų ir klubų socialinį aktyvumą skelbiant naujienas internete, priklausomai nuo barų *Facebook* puslapių skaičiaus didėjimo, sudaryta linijinė regresinė funkcija:  $Y = bx + a$ :  $Y = 0,637x + 2,102$ .

Egzistuoja vidutiniškai stipri teigiama koreliacija ( $R = 0,365$ ) tarp to, ar barą renkamasi pagal vietą senamiestyje, ir to, ar baras pasirenkamas atsižvelgiant į tai, ar šalia yra kiti barai. 60 proc. apklausos dalyvių teigė, kad renkantis barą jiems yra svarbu, kad baras arba klubas būtų senamiestyje.

Apklaustos rezultatai taip pat parodė, kad didėjant barų skaičiui senamiestyje didesnė tikimybė, jog vartotojai rinksis tuos barus ir klubus, kurie bus arčiau vienas kito. Tai paaiškina Islandijos ir Vilniaus gatvių populiarumą, kuris didėja šioje vietoje atsirandant vis daugiau barų ir klubų.

Siekiant prognozuoti, kaip kis vartotojo prioritetas rinktis barus atsižvelgiant į kitus šalia esančius barus ir į tai, kad barai būtų senamiestyje, sudaryta linijinė regresinė funkcija:  $Y = bx + a$ :  $Y = 0,350x + 2,049$ .

Koreliacija tarp to, ar barą renkama si pagal vietą senamiestyje, ir to, ar prie baro būriuojasi žmonės, yra statistiškai reikšminga, tačiau silpna. Analogiška koreliacija yra tarp to, ar barą renkama si pagal vietą senamiestyje, ir to, ar šiame bare asmuo jau yra buvęs anksčiau. Tai reiškia, kad teigiamas šių veiksnių ryšis egzistuoja, tačiau jis yra silpnas. Barų ir klubų naudojama taktika riboti įėjimą į klubą taip sudarant įspūdį, kad prie klubo būriuojasi eilė, gali turėti teigiamą poveikį trumpuoju laikotarpiu, tačiau ilguoju laikotarpiu vartotojams šis kriterijus neturi reikšmingos teigiamos įtakos renkantis, kur praleisti penktadienio vakarą.

Pastebėta vidutiniškai stipri koreliacija tarp to, ar barą renkama si pagal įėjimo kainą, ir to, ar šalia yra kiti barai ( $R = 0,439$ ). Galima daryti prielaidą, kad asmenys, kuriems yra svarbi įėjimo kaina, yra labiau linkę vakarą praleisti ten, kur šalia yra daugiau barų ar klubų. Tai svarbu įvertinti barams ir klubams, jei jų tikslinė grupė yra subjektai, kuriems svarbi kaina, – šie barai turėtų pasiūlyti savo vartotojams galimybę rinktis iš daugiau negu vieno baro arba klubo atvykus į pasilinksminimo vietą. Retai Lietuvos baruose ir klubuose praktikuojama galimybė mokėti vienu metu už įėjimą į daugiau negu vieną barą arba klubą. Apklaustos duomenimis, šis veiksnys yra gana svarbus (net 30 proc. apklaustos dalyvių tikrai sutiktų mokėti papildomai už galimybę su įsigytu bilietu apsilankyti daugiau negu viename bare ar klube).

Klasterius kurti Lietuvoje dar tik pradedama. Mūsų šalis pasaulinėje rinkoje konkuruoja mažesniais atlyginimais, aukštesne darbuotojų kvalifikacija, tačiau tarp vartotojų ir gamintojų, deja, nėra glaudžių ryšių, dažnai trūksta rinkos informacijos, tarp valstybinio ir privataus sektorių – bendradarbiavimo. Gamybininkai kol kas nėra linkę intensyviai kooperuotis su mokslo įstaigomis, valstybinėmis institucijomis. Pagrindinė mūsų krašto problema yra ta, kad privatizavimo procesas, įmonių darbo profilio keitimas privertė nutraukti buvusius ekonominius ryšius, o naujiems sukurti

reikia daug laiko ir žinių (Koncevičienė, 2005) Todėl esant tokiai padėčiai ypač aktuali tampa klasterių ir kooperacijos svarba. Dėl šios priežasties darbe pradėta nuo prielaidos, kad gali būti atvejis, kai klasteris  $X$  tobulėja pagal modelį, kuriame yra trys lošimo stadijos: pradžia, vidurys ir pabaiga (Brandenburger, 1996), o daugiausia dėmesio bus skiriama pirmajai Brandenburgerio modelio stadijai, nes, kaip jau minėta, klasteriai Lietuvoje dar tik pradėti kurti.

Anot Brandenburgerio (1996), yra penki lošimo elementai: žaidėjai, pridėtinės vertės, taisyklės, taktikos ir mastas. Tai reiškia, kad proceso tyrimas pagrįstas dviem sąlygomis:

$$P \wedge V \wedge R \wedge T \wedge S \supset G$$

Čia:

- $P$  – žaidėjai,
- $V$  – pridėtinės vertės,
- $R$  – taisyklės,
- $T$  – taktikos,
- $S$  – mastas,
- $C$  – klasterių plėtra,
- $G$  – žaidimas.

$$G \equiv C$$

Žaidimas keičiasi kiekvieną kartą, kai vienas iš penkių veiksnių keičiasi ir šiuo tyrimu siekiama nustatyti, kaip žaidimo elementai ir jų pokytis turi įtakos klasterių ekonomikai. Siekiant modelį priartinti prie realaus pasaulio, tyrimo metu ne tik teigiama, kad  $\Delta P \supset \Delta C$ , bet siekiama nustatyti kiekvieno elemento sudedamąsias dalis. Loginė alternatyvų seka pagrįsta simuliuojamomis realaus gyvenimo sąlygomis.

$$P = \{l, h\}$$

Čia:

- $l$  – juridiniai asmenys,
- $h$  – fiziniai asmenys.

Porteris (1998) pristato grandžių ir klasterių vertės jungtį. Jie gali susijungti vienas su kitu vertikaliai, horizontaliai ir diagonaliai.

Horizontaliųjų klasterių atveju tos pačios pramonės šakos įmonės, kurios yra pastatytos numatytoje geografinėje vietovėje ir kartais sukurtos vadovaujantis tais pačiais pramoniniais ir technologiniais pagrindais, veikia bendroje rinkoje ir naudoja bendras tiekimo ir distribucijos grandis.

Vertikalūs tinklai turi horizontalių klasterių dalyvius ir tiekimo grandžių dalyvius, tokius kaip subkontraktuotojai, vartotojai ir tiekėjai.

Transversiniai klasteriai referuoja į papildomų ir simbiotinių veiklų santalką, kai kiekviena įmonė suteikia vertės kitai įmonei (Nahlik, 2009). Bet kuriuo atveju „klasterio egzistavimas savaime signalizuoja apie galimybę“ (Porter, 1998) ir tiek fiziniai, tiek juridiniai asmenys yra pritraukiami šios galimybės.

Vykstantiems Islandijos ir Vilniaus gatvių klasterizacijos procesams teigiamą įtaką turi teigiami anksčiau apsilankiusių asmenų atsiliepimai. Nagrinėjant tyrimo duomenis nustatyta, kad renkantis, į kurį barą eiti, pirmenybė teikiama tiems barams, kuriuos rekomendavo draugai. Mažiau svarbūs rodikliai yra tai, kad bare asmuo yra buvęs anksčiau arba kad jame didelis gėrimų asortimentas. Bendraamžių lankymasis, nemokamas įėjimas ar aktyvi reklama internete yra dar mažiau svarbūs veiksniai, priimant sprendimus, ar lankytis bare, ar ne. Mažiausiai poveikio apsisprendžiant dėl lankomumo turi asmeniniai specializuoti pasiūlymai, gauti el. paštu, trumpąja žinute (SMS), ar tai, kad baras yra įkėlęs vaizdo įrašą į *YouTube*.

## **Islandijos ir Vilniaus gatvių barų bei naktinių klubų internetinių komunikacijos kanalų apžvalga**

Plačiaja vadybos aprėptimi, pagrindiniais sėkmės veiksniais dažnai laikomas organizacijos naudojamos inovacijos arba informacinių technologijų galimybės. Informacinių technologijų naudojimas pramogų versle dažniausiai pasireiškia visišku socialinių tinklų kanalo išnaudojimu ir paieškos variklių optimizavimu. Pagrindiniais socialiniais tinklais visame pasaulyje šiuo metu laikomi *Facebook*, *Twitter* ir *YouTube*, o pagrindinės virusinės rinkodaros technikos yra *elektroniniai laišakai*, *tiklaraščiai*, *wiki*, *socialinių tinklų puslapiai*. Visos šios technologijos gali būti panaudojamos atskirais etapais, tačiau ne įmonių, o pačių vartotojų sukuriamas turinys turi daug didesnę tikimybę tapti virusinis. Iki šio tūkstantmečio pradžios internetinė reklama buvo skaitmenizuoti išspausdinti skelbimai, perkelti į interneto

puslapius. *Blogai* buvo bene pirmasis atvejis, kai patys vartotojai kūrė interneto turinį ir juo dalijosi su kitais asmenimis. Vėliau sekė *YouTube* ir *Facebook*. Tačiau, kaip parodė tyrimas, iš visų Vilniaus ir Islandijos gatvių barų ar klubų nė vienas neturi savo *Twitter* paskyros. Tik barai „Piano Man“ ir „Gringo pub“ turi savo *Facebook* puslapius (5.3 pav.). Nė vienas iš Islandijos gatvės barų neturi savo *YouTube* kanalo.



5.3 pav. Baro „Gringas“ paskyra *Facebook* socialiniame tinkle

Tipinis klasikinės rinkodaros požiūris skatintų „Gringo“ ar „Piano Man“ turėti savo įmonės vardu sukurtą elektroninį paštą, *Twitter* sąskaitą, *YouTube* kanalą, kurį vartotojai galėtų sekti, tačiau kadangi vartotojai ir taip kasdien susiduria su maždaug 5 000 reklamų (Silverman, 2007), „Gringo“ ir „Piano Man“ pasirinktos alternatyvos neturėti savo atskirų *YouTube* kanalų, tik skatina vartotojus pačius kurti interneto turinį ir dalytis juo su kitais vartotojais (žr. 5.4 pav. – „Piano Man“ baro klientų įkeltas filmukas). Tai – rizikingas požiūris, jis turi savo trūkumų. Didžiausi ir populiariausi šiuolaikinės internetinės rinkodaros kanalai yra nemokami, todėl iš esmės ir „Gringo“, ir „Piano Man“ nuostata vengti šių nemokamų priemonių yra labiau neigiamas pavyzdys. Žinoma, ne tik aptariamieji, bet ir dauguma Islandijos ir Vilniaus gatvių barų bei klubų yra populiarūs, jų populiarumas padidėjo iš dalies dėl ILĮL, tačiau, kaip jau minėta, turėti ir *Twitter* paskyrą, ir *YouTube* kanalą nieko nekainuoja, jokių kitų apribojimų naudotis šiomis priemonėmis nėra, tad įmonės išorinės ko-

munikacijos kanalų pasirinkimas – tai iš esmės tik vadybinis strateginis sprendimas.

Vienintelis dalykas, ko reikia turint ir naudojant šias priemones, – nuolat aktyviai kurti turinį, jį atnaujinti ir pateikti. Svarstant žmonių išteklių apimtį, reikėtų suprasti, kad naujai išorinės komunikacijos strategijai įgyvendinti reikėtų *ne daugiau* žmonių išteklių, o *kitokių* esamų darbuotojų, atsakingų už rinkodarą, įgūdžių.

Dar vienas socialinių medijų pranašumas rinkodaros prasme yra tas, jog, naudojant, pvz., *YouTube* kanalą ir periodiškai baruose filmuojant ten besilankančius svečius, daugumai tų svečių tai būtų proga tapti viešai matomiems. Kadangi asmeninė rinkodara taip pat populiarėja, toks nemokamas savęs „populiarinimas“, ypač tarp jaunimo, užsienyje vertinamas teigiamai.

Tyrimo metu buvo siekta nustatyti, kokią įtaką Vilniaus barų ir naktninių klubų klientams daro socialiniai tinklai ir kitų klientų atsiliepinimai, renkantis laisvalaikio vietą.

Paaikškėjo, kad iš esmės nėra koreliacijos tarp klientų pasirinkimo ir to, ar baro arba klubo prisistatymo vaizdo medžiaga buvo įdėta į *YouTube*. Apskritai, tyrimo duomenimis, barų ir klubų įkelti vaizdai į *YouTube* neturi poveikio priimant sprendimą dėl apsilankymo bare (net 53 proc. respondentų teigia, kad šis kanalas neturi įtakos jų pasirinkimui). Tačiau egzistuoja statistiškai reikšminga teigiama silpna koreliacija ( $R = 0,260$ ) tarp respondentų, kuriems svarbu, kad bare būtų galima šokti, ir respondentų, kurie dalytųsi per *YouTube* vaizdais, kuriuose nufilmuoti jie patys. Taip pat statistiškai reikšmingas teigiamas silpnas ryšys ( $R = 0,276$ ) yra tarp respondentų, kuriems svarbu, kad bare būtų galima šokti, ir respondentų, kurie dalytųsi per *Facebook* vaizdais, kuriuose nufilmuoti jie patys. Abiem koreliacijų atvejais vartotojai nėra vienareikšmiškai linkę dalytis asmeniniais vaizdais per *YouTube* ar *Facebook* ir labiau linkę vengti taip komunikuoti. Egzistuoja vienetiniai atvejai, tokie kaip *Harlem Shake*, kai vartotojai noriai dalijosi vaizdo medžiaga, kuriuose nufilmuoti jie patys – šokantys ir pramogaujantys. Vis dėlto Lietuvoje, priešingi nei Vakaruose, vyrauja konservatyvus požiūris – asmeninį gyvenimą stengiamasi atriboti nuo viešumos.

Koreliacija tarp respondentų, kurie dažniau eina į tuos barus arba klubus, aktyviai skelbiančių informaciją apie savo renginius internete, ir tų, kurie teiktų pirmenybę barui, įdėjusiam *YouTube* vaizdo medžiagą, yra teigiama ir statistiškai reikšminga, tačiau taip pat silpna.



5.4 pav. Savarankiškai kliento sukurtas ir įkeltas „Piano Man“ filmukas informaciniame *You Tube* kanale

Teoriškai internetas suteikia galimybę pirkėjams ir pardavėjams išvengti geografinių kliūčių ir prekiauti bet kur ir bet kuriuo metu. Internetinė rinka gali tapti veiksmingesnė nei konvencinė fizinių praduotuvių rinka (Ghose et al., 2006). Internetinė rinka naudotiems produktams, tokia kaip *eBay*, atlieka esminį vaidmenį sujungiant „tinkamą“ produktą su „tinkamais“ žmonėmis ir „tinkama“ kaina. Vis dėlto egzistuoja teorinė informacijos asimetrija, kuria pasižymi internetinės rinkos – ir pardavėjo, ir produkto (Dimoka and Pavlou 2008; Ghose 2009). Mokslinėje literatūroje dažnai nežinomumas ir pasitikėjimas yra laikomi pagrindiniais internetinio verslo trukdžiais (Pavlou et al., 2007), o veiksniai, susiję su pardavėjo reputacijos stiprinimu, dažnai vyrauja (Dellarocas, 2003). Pvz., internetinių aukcionų puslapis *eBay* pasitikėjimo pardavėjais klausimą sustiprino per galutinį vartotojo ir *eBay* ryšį, įvykstantį po sandorio. Galutinio ryšio metu pirkėjas įvertina internetu pirktą produktą ir šis įvertinimas visam laikui lieka pardavėjo istorijoje. Kiekvienas būsimas klientas gali patikrinti pardavėjo patikimumo reitingą – tai priverčia pardavėjus vengti sukčiavimo, o pirkėjus skatina pasitikėti pardavėjais. Nagrinėjamoju atveju būtent „Piano Man“ ir „Gringo“ baras naudoja socialinius tinklus, turi savo *Facebook* puslapius, kuriuose vartotojai visada gali parašyti teigiamus arba neigiamus atsiliepimus apie savo patirtį klubuose. Tai skatintina praktika, kurią rekomenduojama perimti ir kitiems Lietuvos barams ar klubams. Tyrimai rodo, kad net varotojams nuolat nediskutuojant apie barus ar klubus pasyvus jų palaikymas *Facebook* tinkle stiprina varotojų pasitikėjimą prekės ženklu.

Empirinio tyrimo metu respondentams buvo pateikta *Harvard Business* atvejo studija apie elektroninę parduotuvę prekiaujančią piniginemis. Vėliau studentams buvo parodytas įmonės *Facebook* puslapis, kuris turėjo tik 2 000 gerbėjų. *Harvard Business* atvejo studija sustiprino studentų pasi-

tikėjamą prekės ženklą, o mažas fanų skaičius *Facebook* puslapyje smarkiai sumažino. Taigi pažymėtina, kad svarbu ne tik turėti socialinių tinklų paskyras, bet ir nuolat aktyviai jose kurti turinį ir skatinti vartotojus grįžti prie kuriamos ir pateikiamos informacijos.

Grįžtant prie tyrimo metodologijos, pagal sudarytą modelį, pagrindiniais žaidėjais laikomos įmonės, kurios gauna naudos iš virusinės rinkodaros, ir vartotojai, t. y. turinio kūrėjai, ir turinio gavėjai. Pagrindiniai naudos gavėjai yra visi barai ir klubai, esantys Islandijos ir Vilniaus gatvėse. Respondentų apklausos metu buvo siekta nustatyti, kokią pridėtinę vertę šios erdvės suteikia lankytojams.

Įvardydami veiksnius, kurie yra svarbūs renkantis barą arba klubą, respondentai teigė, kad jiems svarbiausia yra tai, jog įėjimas būtų nemokamas, bare būtų galima šokti ir barą arba klubą asmeniškai rekomendavo draugai. Taip pat svarbus veiksnys yra baro arba klubo aktyvumas internetiniuose socialiniuose tinkluose. Visi šie veiksniai gali būti pasiekti, jei barai ar klubai aktyviai kurs internetinį turinį, jį viešins ir leis vartotojams juo dalytis. Vienas iš pagrindinių dalykų, kurių turėtų vengti barai arba klubai, yra masinių el. pašto laiškų ir nepageidaujamų trumpųjų žinučių (SMS) siuntimas galimiems baro lankytojams. Šiuos rinkodaros veiksmus respondentai vertina itin kategoriškai ir neigiamai. Egzistuoja statistiškai reikšminga vidutiniškai stipri ( $R = 0,607$ ) koreliacija tarp respondentų reakcijos į reklamines žinutes, gautas el. paštu, ir reklamines trumpąsias žinutes (SMS). Ir vienu, ir kitu atveju pirmenybė teikiama tiems barams, kurie nesiunčia reklaminių trumpųjų žinučių arba reklaminių elektroninių laiškų.

Įdomus *Facebook* ir *Google Plus* socialinių tinklų naudotojų skirtumas pasireiškia statistiškai reikšmingomis vidutiniškai stipriomis ir stipriomis koreliacijomis tarp paties kanalo naudojimo kominikuojant su kitais asmenimis ir skundžiantis paslaugų kokybe barų puslapiuose šiuose socialiniuose tinkluose. Pavyzdžiui, koreliacija tarp to, kad asmenys praneš apie nepatikusį barą per *Facebook* socialinį tinklą, ir to, kad parašys baro *Facebook* puslapyje, yra vidutiniškai stipri ( $R = 0,584$ ), o koreliacija tarp to, kad asmenys praneš apie nepatikusį barą per *Google Plus* socialinį tinklą, ir to, kad parašys baro *Google Plus* puslapyje, yra stipri ( $R = 0,788$ ). Šis skirtumas rodo, kad *Google Plus* vartotojai išnaudoja daugiau to paties kanalo galimybių ne tik komuniikuodami su kitais asmenimis, bet ir su tikslinės grupės (barų ir klubų) socialiniais profiliais. Tiesa, nors *Google Plus* vartotojai įsitraukia į komunikaciją

išnaudodami visas šio kanalo galimybes, *Google Plus* naudojami tik 16 proc. respondentų, lyginant su tuo, kad net 97 proc. respondentų turi *Facebook* paskyras.

Pridėtinė vertė yra vienas svarbiausių veiksnių, skatinančių pačią virusinę rinkodarą: tik tada, kai vartotojai – turinio kūrėjai – jaus akivaizdžią paslaugos / produkto teikiamą naudą, jie dalyvis šia teigiama patirtimi su kitais vartotojais. Remiantis tyrimo duomenimis, Vilniaus barų ir naktinių klubų lankytojai nori socialiai įtraukiančios veiklos savaitgaliais, kuri būtų neatsiejama nuo pramogų ir bendravimo su draugais. Barai ir klubai, pradėsiantys kurti internetinį turinį ir dalytis juo įtraukdami vartotojus, taps žinomesni ir populiariesni. Bare nufilmuotas protų mūšis, kuris būtų paskelbtas *YouTube*, su nuorodomis *Twitter* ir *Facebook* socialiniuose tinkluose, ne tik atskleistų kitiems galimiems vartotojams baro pramogų įvairovę, bet ir leistų protų mūšio dalyviams patiems pasidalyti šiais vaizdais ir taip reklamuoti barus savo tinkluose.

Kitaip tariant, pagrindinės ir naudingiausios šiuolaikinės rinkodaros priemonės yra nemokamos. Nebūtina išleisti 4 mln. USD už 30 sekundžių reklamos „Super Bowl“ metu. Pavyzdžiui, „Moe’s Southwest Grill“, įdėję pusantros minutės vaizdo klipą apie tai, kaip mikrobangėje sprogsta šildomi vaisiai, sulaukė 2 mln. žiūrovų dėmesio.

Kaip minėta, kiekvienas teigiamas patyrimas gali būti pasidalytas su 5 kitais vartotojais, o sukūrus ir pasidalijus turinį internete, šis skaičius gali padidėti iki dešimčių tūkstančių ar net milijonų. Pavyzdžiui, Norvegijos kariuomenės atliktas ir į *YouTube* įkeltas „Harlem Shake“ buvo peržiūrėtas 34 mln. kartų (5.5 pav.), o vienas iš lietuviško alaus rūšių „Bambalynė“, yra žinomesnis tarp alaus mėgėjų gurmanų Nyderlanduose ir Belgijoje nei Lietuvoje. To priežastis – alaus mėgėjai tinklaraštininkai iš užsienio rašo straipsnius ir dalijasi patirtimi su kitais alaus mėgėjais, skatindami juos apsilankyti šiame alaus rūsyje.

Pačių vartotojų kuriamas turinys yra itin svarbus prekės ženklo sėkmei ir žinomumui. Siekdami sukurti pridėtinę vertę klientui, „Harlem Shake“ inscenizacijas kuria bei internete pateikia ir Lietuvos barai bei klubai, pvz., „Universiteto pub“, „Disco 311 Buddha“. Tai skatintina ir rekomenduotina patirtis.

Svarbu nustatyti, kodėl tokių miniprojektų nesukuriama daugiau, nors tai skatina vartotojų įsitraukimą ir leidžia jiems dalytis vakaro akimirkomis su draugais. Net 89 proc. respondentų teigė niekada nefilmavę ir neįkėlę vaizdo įrašo į *YouTube*. Vis dėlto šis puslapis yra antras didžiausias informacijos

paieškos variklis visame pasaulyje po *Google*, ir teiginys, kad „jei tavęs nėra internete, tavęs nėra niekur“ gali būti perfrazuotas į „jei tavęs nėra *YouTube*, tavęs niekas negirdi ir nemato“. *YouTube* puslapyje teikiama galimybė esantiems ir galimiems vartotojams dalytis vaizdine ir garsine informacija yra būtinas sėkmingo verslo aspektas. Tai, kad šiandien vartotojams renkantis pramogas vaizdo įrašai *YouTube* nėra kritinę reikšmę turintys veiksniai, nereiškia, kad padėtis ir toliau nekis. Prieš 7 metus *Facebook* buvo tik studentų tinklas, šiandien juo naudojami ir tėvai, ir seneliai.



#### Harlem Shake (original army edition)

by Kenneth Håkonsen · 2 weeks ago · 34,362,466 views

COPYRIGHT© Shout out to Baauer - Harlem Shake. THIS IS THE ORIGINAL NORWEGIAN ARMY SHAKE! Harlem shake. Army style ...

HD

#### 5.5 pav. Žinios sklaidos mastai *YouTube* kanale

Taisyklių aspektas yra vienas svarbiausių žmonijos istorijoje: mes kuriamė įstatymus, pasirašome sutartis ir vadovaujamės normomis tikėdamiesi, kad kiti asmenys elgsis analogiškai. Virusinės rinkodaros atvejais pagrindinė taisyklė – įdomus turinys, kurį sukuria žaidėjai – turinio kūrėjai. Minėta „Harlem Shake“ inscenizacija Vilniaus baruose ir klubuose – tai vienas iš puikių būdų paskatinti vartotojus daugiau kalbėti apie lankyta vietą, dalytis savo patirtimi, nuoroda į įmonės *Facebook* puslapį. Pavyzdžiui, Harlem Shake@Universiteto Pub vaizdo įrašą per 1 dieną peržiūrėjo daugiau nei 1 000 vartotojų. Pagrindinės internetinės rinkodaros priemonės yra nemokamos – tai puikiai suprantantys Universiteto Pub atstovai įkėlė Harlem Shake@Universiteto Pub vaizdo įrašą į *YouTube* ir šia nuoroda pasidalijo konkurentų *Disco 311 Buddha* puslapyje. Už tai nėra ir negali būti baudžiama. Atliktos Vilniaus barų ir nakinių klubų lankytojų apklausos rezultatai rodo, jog vartotojams svarbiausia, kad peržiūrimas turinys būtų linksmas ir įdomus. Šiuos požymius kaip svarbiausius išskyrė atitinkamai 80 proc. ir 73 proc. apklausos dalyvių.

Respondentams taip pat svarbios draugų rekomendacijos – šis veiksnys apskritai yra svarbiausia renkantis, kuriame bare arba klube apsilankyti. Remiantis šiais duomenimis darytina rekomendacija, kad barai ir klubai, kurdami turinį visų pirma galvotų apie tai, kas įdomu, nauja ar linksmia patiems dalyviams. Dalyviai turėtų norėti kitą dieną dalytis šia patirtimi su draugais savo *Facebook* paskyroje, tinklaraščio įrašuose ar net akis į akį –

tai, tyrimo duomenimis, vis dar yra veiksmingiausia priemonė vartotojams priimant informaciją.

Virusinės rinkodaros taktikos iš esmės yra dvi: 1) tapti aktyviam socialiniuose tinkluose ir kurti turinį patiems arba 2) sudaryti palankias sąlygas vartotojams – turinio kūrėjams kurti turinį ir platinti jį socialiniuose tinkluose. Vienas iš pagrindinių pranašumų, kuriuos suteikia šiuolaikinės rinkodaros priemonės – tai pasiekiamų žiūrovų skaičius. Jei Lietuvoje visi 3 mln. gyventojų vienu metu žiūrėtų televizorių, jūsų transliuojamą reklamą geriausiu atveju galėtų pamatyti tik toks skaičius žiūrovų (ir tik esant sąlygai, kad arba jie visi vienu metu žiūrėtų tą patį kanalą, arba jūsų reklama būtų rodoma per visus TV kanalus vienu metu). Jei vartotojai nuspręstų mokėti už reklamą internete, reikėtų įvertinti, kad reklamos įkainiai skirtinguose tinklapiuose yra skirtingi. Įkainiai litais, atsižvelgiant į reklamos tipą, pateikti toliau esančioje lentelėje (žr. 5.1 lentelę).

### 5.1 lentelė. Reklamos įkainiai litais įmonių žiniatinkliuose

Skydelio tipas, dydis	Delfi.lt	Lrytas.lt	Zebra.lt	Alfa.lt	Draugas.lt	Blogas.lt	Tax.lt	Muge.lt
<b>750 × 100 (Billboard)</b>								
Titulinis	–	25	12	15	1–5	1,7–8	15–30	6–15
Kitos rubrikos	30–56	10–35	6–40	10–40	1–5	1,7–8	15–30	6–15
<b>468 × 60</b>								
Titulinis	86	25	12	–	1–15	1,7–15	15–30	6–15
Kitos rubrikos	33–50	10–35	6–40	–	1–15	1,7–15	15–30	6–15
<b>120 × 600 (Skyscraper)</b>								
Titulinis	20	25	12	12	1–1,5	–	15–30	–
Kitos rubrikos	–	10–35	6–40	8–30	1–1,5	–	15–30	–
<b>Iššokantis langas + skydelis</b>								
Titulinis	–	80	60	80	60	25–60	60–100	60
Kitos rubrikos	–	80–100	60–100	60–100	60	25–60	60–100	60
<b>Animuota užsklanda (Floating ad) + skydelis</b>								
Titulinis	–	120	80	100	35–80	35–80	80–120	80
Kitos rubrikos	–	120	80–120	80–120	35–80	35–80	80–120	80
<b>Iššokantis langas (Brandmark) + skydelis</b>								
Titulinis	–	100	60	80	25–60	25–60	60–100	60
Kitos rubrikos	–	100	60–100	60–100	25–60	25–60	60–100	60

Skydelio tipas, dydis	Delfi.lt	Lrytas.lt	Zebra.lt	Alfa.lt	Draugas.lt	Blogas.lt	Tax.lt	Muge.lt
<b>Reklaminis puslapis (Poltergeist) + skydelis</b>								
Titulinis	–	180	150	150	65–150	65–150	150	150
Kitos rubrikos	–	180	150	150	65–150	65–150	150	150
<b>Išsiplečiantis skydelis (Expand Billboard)</b>								
Titulinis	–	30	18	23	2,5–7,5	4–12	22–45	9–22
Kitos rubrikos	–	15–60	9–60	15–55	2,5–7,5	4–12	22–45	9–22
<b>Splash tipo reklaminis skydelis</b>								
Titulinis	66–100	40	24	30	3–10	5–16	30–60	12–30
Kitos rubrikos	–	26–80	12–80	20–80	3–10	5–16	30–60	12–30

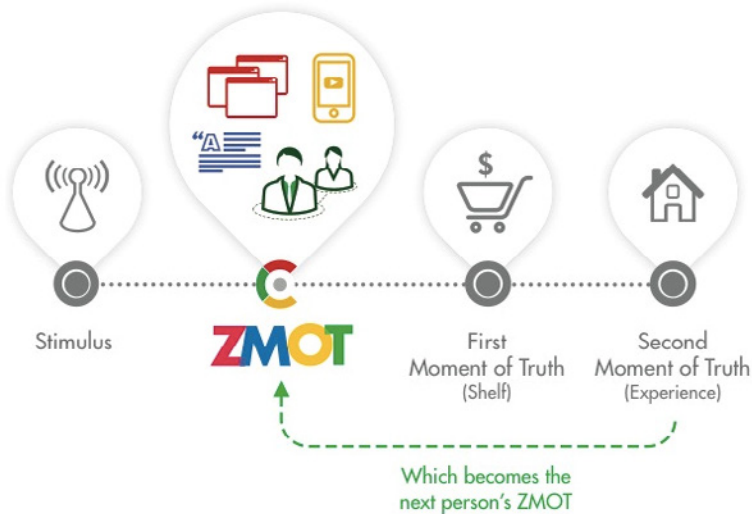
Šiame etape svarbu grįžti prie anksčiau aptarto nulinio tiesos momento, kuris vyskta tuo metu, kai vartotojas ieško informacijos apie produktą arba atsiliepimų. Šis momentas dažniausias paieškos sistemoje, pvz., *Google* arba tinklaraščiuose, kuriuose šią paslaugą anksčiau išbandę asmenys dalijasi savo patirtimi. Apklausus respondentus nustatyta, kad 90 proc. apklausos dalyvių, nesvarbu, kokios lyties, prieš pirkdami brangius daiktus, tokius kaip išmanieji telefonai arba automobiliai, skaitė apžvalgas, ieškojo ekspertų įvertinimų ir anksčiau panašias prekes pirkusių asmenų atsiliepimų. Didelė dalis informacijos buvo surinkta naudojantis informacijos paieškos sistemomis. Respondentai ieškojo ne tik informacijos apie brangius perkamus daiktus, bet ir apie laisvalaikio traukos objektus. Paieškos varikliuose šiuo metu vyrauja *Google* ir ganėtinai atitolę konkurentai *Yahoo* ir *Microsoft Bing*. Egzistuoja vidutiniškai striprus statistiškai reikšmingas ryšys ( $R = -0,512$ ) tarp paieškos internete intensyvumo ir respondento turimo mobilaus telefono tipo. Aktyviausiai internete paieškas atlieka *Android* ir *iOS* išmaniųjų telefonų savininkai. Rečiausiai – asmenys, kurie naudojami neišmaniuoju telefonu. *Windows* ir *Blackberry* opercinių sistemų telefonų savininkai informacijos internete ieško aktyviau, tačiau ne taip aktyviai kaip *Android* ir *iOS* savininkai. Pabrėžtina, kad tyrime nenagrinėtas vartotojo mobilaus ryšio operatoriaus ir naršymo internete intensyvumo ryšys, tačiau tokie duomenys būtų tikrai įdomūs šioje studijoje. Tai ypač svarbu todėl, kad egzistuoja statistiškai reikšminga silpna teigiama koreliacija tarp respondentų, kurie dažniau eina į informaciją apie savo renginius aktyviai skelbiančius barus arba klubus internete, ir tų, kurie informacijos apie ba-

rus ieško mobiliuoju įrenginiu. Tai reiškia, kad, vartotojams vis dažniau informacijos ieškant mobiliais įrenginiais, barams ir klubams yra būtina apie save pateikti informaciją internete, nes kitaip ši didėjanti vartotojų grupė rinksis kitas alternatyvias pramogų vietas. Šiuo metu, atlikto tyrimo duomenimis, informacijos apie klubus ir barus internete ieško 29 proc. respondentų. Vis dėlto pirmine informacijos paieškos priemone kol kas išlieka nešiojamieji kompiuteriai.

Koreliacija tarp respondentų, kurie dažniau eina į informaciją apie savo renginius aktyviai skelbiančius internete barus arba klubus, ir tų, kurie teikia pirmenybę informaciją apie ypatingus pasiūlymus el. paštu atsiunčiančiam barui arba klubui, yra teigiama, statistiškai reikšminga, tačiau silpna. Taip pat egzistuoja statistiškai reikšminga, vidutiniškai stipri teigiama koreliacija tarp respondentų, kurie dažniau eina į informaciją apie savo renginius aktyviai skelbiančius internete barus arba klubus, ir tų, kurie teikia pirmenybę barui, jei baro renginiu su jais per *Facebook* dalijosi draugai. Šie duomenys leidžia teikti rekomendaciją, kad barai ir klubai turėtų aktyviau skelbti duomenis apie savo renginius *Facebook* socialiniame tinkle, ypač įvertinant tai, kad net 97 proc. respondentų yra šio socialinio tinklo vartotojai. Visi apklaustieji respondentai, atlikdami paieškas, naudojami *Google*, *Yahoo* ir *Microsoft Bing* paieškos sistemomis. Nulinio tiesios momento koncepcija teigia, kad vartotojas pradeda rinkti informaciją apie produktą gerokai anksčiau, negu apsilanko parduotuvėje jo realiai pirkti, o apsilankymo metu vartotojo nuomonė apie tai, kokio produkto norės, būna jau iš anksto suformuota (žr. 5.6 pav.). Logiška rekomenduoti įmonėms naudoti reklamos priemones, kurios suteikia vartotojui išgyti prekę iškart tuo metu, kai vykdoma paieška internetu, pvz., naudojantis *Google Adwords* arba *Microsoft Bing Ads* paslaugomis.

Šių reklamos įrankių naudojimas leistų įmonėms būti aptiktoms nulinio tiesios momento metu, kai vartotojas yra imliausias informacijai ir aktyviai ieško prekių ir jų apžvalgų. Naudodami *Google AdWords* ar kitas reklamos paieškos varikliuose alternatyvas, galėsite su savo reklamine žinute pasiekti tikslinę grupę, pvz., tik tuos paiešką atliekančius asmenis, kieno naršyklės kalbos nustatymai yra ta kalba, kuria yra ir jūsų reklama. Jūs taip pat galite pasirinkti teritoriją, kurios ribose norite, kad paieškos dalyviai matytų jūsų reklamą – ji gali būti globali pasaulio mastu arba lokali Lietuvos ar jūsų pasirinktos gyvenvietės mastu 15 km spinduliu. Pasirinkdami

tinkamus reikšminius žodžius, galite pasiekti paiešką atliekančius asmenis, kurie konkrečiu momentu ieško į jūsų teikiamas paslaugas panašaus produkto arba paslaugos. Pavyzdžiui, pramogų ieškantis studentas greičiausiai paieškoje pateiks užklausas „pramogos Vilniuje“ arba „naktinis gyvenimas penktadienį“. Jūsų *Google AdWords* reklama jūsų noru gali būti parodyta tik šias ar kitas jūsų norimas užklausas pateikusiems asmenims. Per *Google AdWords* jūs komunikuojate tinkama žinute. Naudodami antraštę ir dvi aprašomojo teksto eilutes, turite galimybę supažindinti su pagrindiniais savo baro ar klubo pranašumais galimus lankytojus jiems dar net neapsilankius jūsų puslapiuose. Dar svarbiau yra tai, kad jūs mokate tik už aktyvius paspaudimus, tačiau net jei jūsų reklaminės žinutės niekas nepaspaus, jūs vis tiek būsite rodomi virš organinės paieškos sukurto sąrašo, vartotojams atliekant paieškas.



5.6 pav. Vartotojo pasirinkimo mechanizmas

Tyrimo dalyvių nuomone, prasčiausia internetinės vadybos priemonė yra elektroninis paštas, nes masiškai siunčiami elektroniniai laišakai dėl daugelio elektroninio pašto klientų filtrų automatiškai pakliūva į nepageidaujamų laiškų sąrašą, o tie, kurie nepakliūva, sukuria neigiamą įvaizdį apie įmones, siuntusias tokio pobūdžio laiškus. Net 75 proc. respondentų tikrai

nesidalytų patirtimi apie patikusius barus ir klubus su draugais el. paštu ir beveik 50 proc. respondentų nesirinktų savaitgaliui baro arba klubo, kuris apie savo renginius jį informavo el. paštu.

### **Islandijos ir Vilniaus gatvių barų bei naktinių klubų sėkmės veiksmių analizė**

Sėkmingiausių Vilniaus barų ir klubų savininkai ir vadovai interviu metu teigė, kad pinigai niekada nebuvo vienintelis motyvuojantis veiksnys plėtojant veiklą. Anot jų, svarbu suprasti tikslą, kuris skatina kurti ir tobulėti. Svarbiausia, pasak apklausos dalyvių, surasti atsakymą į vadinamąjį „kodėl“, t. y. suprasti, kodėl konkreti įmonė apskritai vykdo veiklą. Žinoma, reikia ir įkvėpimo bei aistros tobulėti. Tarp praktikų egzistuoja žinomas dėsningumas, kad sėkmingiausi verslai suvokia savo *bendrą skatinantį tikslą*, arba SMP. Bendra motyvuojanti paskirtis yra tai, kas suteikia prasmės verslui ir kitoms veikloms. Verslai (taip pat ir barai), kurie buvo pradėti neišgryninus savo SMP, gali stokoti plėtros motyvacijos. Verslas, kuris yra prieš metus įregistruotas Registrų centro ir vis dar laukia skambučio su milijoniniu užsakymu, jo niekada nesulauks. Svarbu susitelkti ne į pinigus. Pinigai, anot apklaustų verslininkų, nėra blogis – jie suteikia pasirinkimą, laisvę, bet sutelkti dėmesį tik į pajamas neužtenka.

Požiūris, kad *verslas lygu pinigai* yra didelė problema Lietuvoje. Interviu metu pašnekovai teigė, kad netgi Lietuvos Respublikos įstatymai, pateikdami UAB apibrėžimą, pabrėžia pajamų generavimą. Tai, pasak respondentų, klaidingas požiūris. Verslai, kaip ir fiziniai asmenys, turi suvokti savo paskirtį, egzistavimo prasmę. O ši dažnai sukuriama aplinkos. Būtent todėl kiniečių virtuvės restoranai visame pasaulyje turi vieną verslo modelį, o alaus barai ir klubai – kitą. Deja, ne visi verslininkai tai suvokia, bet mėgina (beveik visais atvejais nesėkmingai) kopijuoti sėkmingų verslų modelius. Tai, kad jie nėra pakankamai apmąstę savo plėtojamo verslo pobūdį ir veiklos (pvz., paslaugų) prasmę, neleidžia veikti sėkmingai. Baimindamiesi sužlugti, tokių verslų vadovai dar labiau susitelkia į pajamas, ir tai – priešingai nei tikėtasi – galiausiai lemia įmonės bankrotą.

Tipinių verslo įmonių (čia jos suprantamos kaip siaurai žinomos tarp vartotojų ir nepasižyminčios nuolatinio augimu) ir sėkmingų tirtųjų organizacijų (šios – turinčios vis gausėjantį klientų ratą, pasižyminčios nuolati-

niu augimu, taip pat ir pelno) skirtumas yra tas, kad sėkmingai veikiantys barai suvokia savo SMP ir jo sieka. Šie subjektai ne šiaip sau „turi“ strateginį dokumentą, kuris perfrazuojant didįjį strateginio valdymo autoritetą M. Porterį būna paslėptas seife. Šios įmonės suvokia savo veklos prasmę ir stengiasi plėtoti veiklą kuo daugiau dėmesio skirdamos savo bendram motyvuojančiam veiksniumi. Subjektai, išgryninę supratimą apie SMP, dažniau jaučiasi kūrybingi, jiems darbo laikas prabėga to nepastebint. Net dirbdami ar kurdami jie po dienos nebūna išsekę, atvirksčiai – kupini energijos. Antot sėkmingiausių verslo įmonių, SMP – tai ne įgūdis arba talentas, o tikslingas ir sąmoningas darbas. Ir svarbu tai suvokti.

Didelė dalis Lietuvos verslininkų atidaro įmones ir deklaruoja, kad jie nori būti geriausi: geriausia, draugiškiausia, pažangiausia ar panaši įmonė. Tiesa, reta jų pasidomi, kokius draugiškumo ar pažangumo požymius turi įmonės konkurentės. Tokie deklaratyvūs teiginiai yra toli atitrūkę nuo SMP. SMP – tai gebėjimas suvokti, kaip tu sukuri pridėtinę vertę ir kaip save pateikti. Pavyzdžiui, sėkmingiausiai veiklą plėtojantys barai įsivaizduoja save ne kaip tiesiog barus ar klubus, o kaip tokio lygio pramogas teikiančias įmones, kad žmonės norėtų tapti šių pramogų dalimi. Tai puikus pavyzdys ne teorinės, o praktinės misijos sampratos – kai įmonės ne tik turi užsirašę teiginį savo strategijoje ir yra paslėpę seife, o kai išties vykdo šią veiklą. Bendras motyvuojantis veiksnys – tai organizacijos gyvenimo dalis, organizacijos ar net fizinio subjekto palikimas – kaip suvokiama, kas bus palikta tavo verslo šakoje, kai tavo įmonės nebeliks. Sėkmingiausi Vilniaus barai pradėjo savo veiklą siekdami kurti turinį ir vertę, kurią vartotojai priimtų ir norėtų tapti šios vertės dalimi. Svarbu ne parduotas alkoholio kiekis ar lankytojų skaičius, o tai, kaip vartotojai suvokia įmonės SMP, kuri patys barai realiai įgyvendina. Žinoma, barai nori tapti sėkmingai veiklą vykdančiais ir populiarūs, tačiau interviu metu bendrovių vadovai patys kėlė klausimą, kas bus, kai jie pasieks savo populiarumo viršūnę, bet neturės SMP? Islandijos ir Vilniaus gatvių barai turi atsakymą – kai turi misiją (SMP), kelias nesibaigia.

Suprantama, barai ir kiti verslai nori būti pelningi. Skirtumas yra tas, kad sėkmingiausiai veikiantys barai suvokia pelną ne kaip tikslą, bet kaip rezultatą. Reikia vykdyti veiklą, kurti pridėtinę vertę ir pelnas ateis. Jis turi pasireikšti kaip rezultatas, o ne kaip esminis tikslas ar SMP. Todėl, jei svarstoma kurti veiklą (barą, klubą ar kokią kitą, pvz., konsultacinę įmonę), reikia suprasti, kodėl ši veikla yra apskritai pradedama. Jei organizacija tikrai

nori tiesiog pinigų, sėkmingi verslininkai pataria apmąstyti kitus būdus gauti pajamų, pvz., įsitraukiant į akcijų rinką arba tarptautinę prekybą.

Baro ir naktinio klubo veikla reikalauja nuolatinio tiesioginio ryšio su lankytoju. Tad klausimas, kas ir kaip aptarnaus klientą, gali būti atsakytas skirtingai. Pvz., tai, ar klientas gali bendrauti su įmonės savininku (vado-  
vu), dažnai atvejais sukuria vertę. Vienas iš pavyzdžių – Vilniaus senamies-  
tyje esantis alaus rūsys „Bambalynė“. Alaus rūsio savininkai nuolat patys  
bendrauja su lankytojais, klausia jų apie tai, kokias alaus rūšis jie mėgsta, ir  
stengiasi papildyti savo asortimentą naujomis alaus rūšimis, kurias mėgtų  
lankytojai. Tai yra puikus pavyzdys verslo, kuris ne vien kuria pajamas, bet  
ir suvokia, kad dirba klientui.

Kalbant apie vadybines praktikas, leidžiančias sėkmingai plėtoti verslą,  
nereikėtų pamiršti ir specialių būdų. Nagrinėjamoju atveju *koopeticija* –  
tai dar vienas paaiškinimas, padedantis suvokti Islandijos ir Vilniaus gatvių  
barų sėkmę.

Idealiu atveju yra galimi keturi pačių verslo subjektų santykiai:

- koegzistavimas (kai įmonės neturi tiesioginio ryšio);
- konkurencija (kai siekiama panašių tikslų, ir vienas gali laimėti nu-  
konkuruodamas kitą nulinės sumos žaidime);
- kooperacija (koordinuoti veiksmai, siekiant bendrų interesų ir bend-  
ros naudos);
- koopeticija (bendradarbiavimo ir konkurencijos mišinys skirtingais  
etapais ir skirtingose srityse, siekiant geresnių individualių ir kolek-  
tyvinių rezultatų).

Teoriniu lygmeniu koopeticija iki šiol nėra išsamiai apibrėžta, tačiau  
ši subjektų sąveikos forma yra vienas iš pagrindinių būdų, padedančių su-  
vokti klasterius, konkurenciją ir kooperaciją vienu metu (Yami ir kt., 2010).

Koopeticijos terminas dažnai aiškinamas kaip elgesys, kai vienu metu  
įmonės bendradarbiauja ir konkuruoja (dvi ar daugiau įmonių vienu metu  
siekia vykdyti konkurencinę ir bendradarbiavimo strategijas, kurios turi  
skirtingas veiksmų sąveikas – prieštaraujančius ir susiliejančius interesus)<sup>53</sup>.  
Hipotetinėje situacijoje kiekvienam Islandijos, Vilniaus ir bet kuriam kitam  
senamiesčio barui / klubui būtų geriausia, jei jis liktų vienintelis verslo ša-  
kos atstovas senamiestyje. Tačiau tik trumpuoju laikotarpiu, nes vėliau var-  
totojai, suprasdami, kad ribotoje erdvėje visiems vietos neužteks, pakeistų

<sup>53</sup> Keletą koopeticijos pavyzdžių Lietuvoje galima rasti Raišienės (2009) publikacijoje.

savo buvimo vietą savaitgaliais. Tai suvokdami, pvz., Pietų Korėjos Seulo miesto naktiniai klubai leidžia nemokamai įeiti į savo klubus, jei vartotojas prieš tai jau sumokėjo už įėjimą į konkuruojantį klubą. Kodėl tai daroma? Jei vartotojas prieš tai sumokėjo už įėjimą ir vėliau nusprendė, kad jo aplankytas klubas yra jo pasirinkimo klaida, jis tampa nepatenkintu vartotoju. Kas, jei ne kooperacija – galimybė pasirinkti kitą barą už jau sumokėtą sumą – suteikia didesnę galimybę išlaikyti klientą arba bent jau nuslopinti jo norą neigiama patirtimi pasidalyti socialiniuose tinkluose? Taigi minėtas užsienio pavyzdys – tai puikus kooperacijos ir konkurencijos pavyzdys: barai bendradarbiauja pritraukdami daugiau fizinių asmenų į savo teritoriją, o vėliau konkuruoja leisdami jiems migruoti pagal poreikius.

Įdomu tai, kad apklaustieji tyrimo dalyviai irgi labai pozityviai priėmė idėją dėl tokios barų kooperacijos praktikos: nustatyta, kad net 50 proc. respondentų sutiktų papildomai mokėti už įėjimo bilietą, jei su tuo pačiu biuletu vėliau galėtų įeiti į kitus klubus / barus.

Prisimintina, kad bendradarbiavimas pagrįstas pasitikėjimu ir abipusiškumu, o konkurencija pagrįsta prielaida, kad asmenys veikia siekdami kiek įmanoma padidinti savo interesus. Pasireiškiant kooperacijai, įmonės, kurios buvo tradiciškai linkusios konkuruoti, vis labiau linksta bendradarbiauti, norėdamos pasiekti konkurencinį pranašumą (Thomason ir kt., 2012). Pati kooperacijos koncepcija aiškinama dviem moksliniais požiūriais. Vienas yra pagrįstas mintimi, kad kooperacija yra žaidimas, kai skirtingi žaidėjai bendradarbiaudami didina „pyragą“, o padidinę konkuruoja jį dalindamiesi. Iš esmės tai panašu į klasterizacijos elementus, pasireiškiančius Islandijos ir Vilniaus gatvių baruose. Taip pat pabrėžiama, kad viena iš svarbiausių priešasčių bendradarbiauti yra galimybė turėti geresnę padėtį rinkoje ir taip tapti strategiškai pranašesniems už konkurentus. Kitas srautas susijęs su aljanso literatūra ir pripažinimu, kad konkurencinė įtampa išlieka aljanso viduje. Požiūris grindžiamas idėja, jog bendradarbiavimas ir konkurencija yra priešingos jėgos, išpainiojusios į kiekvieno aljanso santykius (Yami ir kt., 2010). Sėkmingiausiai veikiančių Vilniaus barų ir klubų savininkų ir vadovų teigimu, verslo aplinka pasikeitė taip, kad kartais įmonėms reikia veiksmingai bendradarbiauti, jei jos nori būti stiprios konkurentės.

Yra keletas galimų priemonių kooperacijos procese, apimančių moralę, asmenybes ir vertybes. Jie lemia tai, ar bus labiau einama link bendradarbiavimo, ar link konkuravimo. Santykių atmosfera gali būti daugiau ar mažiau

bendradarbiaujanti ar konkurencinga ir kartu skatinanti tam tikrus kitus veiksmus ir procesus. Pasitikėjimo laipsnis ir bendri šalių tikslai kyla iš tam tikros atmosferos, o tai lemia proceso formą ir individo vaidmenis procese. Verslo nustatymai, kai pasitikėjimas yra didelis, gali lemti teisingą ir švelnią sąveiką, tačiau kai pasitikėjimas yra mažas, subjektai yra labiau linkę manipuliuoti kitais. Proceso forma ir skirtumai lemia tai, koku mastu rezultatai (naujovių, lojalumo) atsiras ir ar bus galima juos skatinti (Yami ir kt., 2010).

Tyrimo metu buvo siekta nustatyti, kaip suprantama kooperacija. Vyrauja nuomonė, kad bendradarbiavimas įvyksta, kai organizaciniai vienetai yra teigiamai susieti, o kiekviena grupė ar skyrius gali pasiekti savo tikslus, tik jei kitas pasiekia savo tikslus. Šie duomenys papildo Vilniaus ir Islandijos gatvių barų sėkmės veiksmus, kurie gali priversti pačius barus ar klubus užsiimti bendradarbiavimu, to sąmoningai nesuvokdami. Rinkos sąlygų pokyčiai yra dažnai suprantami kaip kooperacijos priemonės, sekančios nustatytus ar reguliacinius pokyčius, papildomų išteklių ar žinių profilius ar masto pranašumų reikalingumą (Yami ir kt., 2010). Interviu dalyvių teigimu, klasterizuoto verslo pranašumai yra tie, kurie apima kooperaciją kaip vertės sukūrimo priešastį ir lemia vertės kūrimą, lengvina jos pasidalijimą. Verslo įmonės – dalyviai – skatina viena kitą tobulėti, siekti naujų, kūrybinių sprendimų ir išlikti konkurencingomis.

Pagrindiniais kooperacijos trūkumais tyrimo dalyviai įvardijo kooperacijos santykių pabaigą, spąstų sukūrimą ar nenumatytų padarinių raidą. Dėl kooperacijos proceso kyla įtampa tarp tinklo partnerių dėl vienalaikio bendradarbiavimo ir lenktyniavimo. Dėl kylančių sunkumų tinklo lygmeniu kooperacijos rezultatas gali būti naudingesnis vieniems veikėjams ir varžyti kitus veikėjus. Integruotos strategijos yra dažnas rezultatas, kai siekiama rinkos plėtros. Rezultatai gali taip pat apimti kainų mažinimo draudimą firmoms, pagerintas naujoves, palaikomą koordinaciją ir kaitą pramoniniuose rajonuose. Taigi potencialiai naudingi rezultatai yra panašūs į gaunamus kooperaciniu abipusiu (dvigubu) lygmeniu (Yami ir kt., 2010).

Patys tyrimo dalyviai, minėdami kooperaciją, taip pat aptaria ir abipusį lygmenį, tad aptinkama žinomų dviejų lygių panašumų ir sutapimų. Priešingai nei konkurenciją ir bendradarbiavimą, kurie dažniausiai yra tiksliniai procesai, kooperaciją galima suprasti kaip „atsirandantį“ procesą. Kooperacijos strategija apibrėžiama kaip apgalvotai naudojama konkurencija ir bendradarbiavimas siekiant numatytų tikslų. Apgalvojant, suprantama

ma, kad bent vienas partneris planuoja kooperacinį elgesį, o kitas partneris sutaria kartu laikytis šios strategijos. Šiuo požiūriu kooperacijos santykiai gali pasireikšti arba konkurencija per bendradarbiavimo santykius, arba bendradarbiavimu per konkurencinius nustatymus.

Labai panašių pagal išteklius tiesioginių varžovų bendradarbiavimas yra pagrįstas galimybe padidinti bendradarbiavimo susitarimo skalę per panašią patirtį, kompetenciją ir reputaciją (Yami ir kt., 2010). Ši padėtis apibūdinama kaip konkurencinė kooperacija, kai išteklių panašumas skatina panašius konkurencinius veiksmus ir strategijas, todėl konkurencijos laipsnis didėja. Konkurencingoje kooperacijoje verslo subjekto tikslas yra investuoti kuo daugiau išteklių, pasiekti geresnę rinkos galią ir ekonominį kilimą. Kaip pasekmė bendradarbiaujantys konkurentai, kurių ištekliai panašūs, dažniausiai turi panašias strategines pajėgas, konkurencinius veiksmus ir strategijas, todėl didėja konkurencijos laipsnis.

Konkurencinis elgesys su kooperatoriais yra skirtingas pagal savo požymius, lyginant su konkurentais dėl dvigubo poveikio. Pvz., technologinių naujovių srityje ar naujoje rinkoje bendradarbiaujantys konkurentai bus linkę sumažinti konkurenciją atsižvelgdami į partnerio investicijas, taip pat ir į naujas technologijas. Be to, esant tam tikroms aplinkybėms, susitarimas dėl bendradarbiavimo gali pats nustatyti vėlesnio konkuravimo taisyklės. Todėl su savo kooperatoriumi konkuruojančios firmos elgesys paprastai skiriasi nuo elgesio su konkurentais laiko, apimties ir intensyvumo požiūriais. Panašiai bendradarbiavimas veikia kooperatorių skirtingai pagal tam tikrus požymius. Bendradarbiavimo požymiai, kurie gali būti paveikti tuo pačiu metu konkuravimo ir bendradarbiavimo, yra rinka ir / ar technologinė apimtis susitarimų pagal dalyvavimą rinkoje lyginant su dabartiniu ir technologiniu vystymusi (Yami ir kt., 2010).

Atitinkamos mokymosi strategijos gali sumažinti informacijos asimetriją tarp dviejų šalių. Turintys pasirinkti partneriai dažnai pasikliauna kitos šalies reputacija kompensuodami faktą, kad jie negali sau leisti ar pasiekti visiškos ir teisingos informacijos. Jiems būtina atskleisti mažiausią informacijos lygį norint įsitraukti į bendradarbiavimą, išlaikyti pakankamą jos kiekį, kad būtų išsaugota konkurencinė jų padėtis (Yami ir kt., 2010). Kitaip tariant, abi šalys turi atskleisti dalį informacijos viena kitai, bet tuo metu rinkti konkurencines žinias apie savo partnerį, kad būtų pasirengusios bet kuriuo metu anksčiau ar vėliau konkuruoti.

## Išvados

Atlikus tyrimą nustatyta, kad daugelis Vilniaus miesto Islandijos ir Vilniaus gatvių kavinių ir barų turi savo tinklalapius arba turi susikūrę savo *Facebook* puslapį. Nors aprašytieji barai nesinaudoja nei *Google AdWords*, nei SEO, nei visu pluoštu įmanomų internetinės rinkodaros priemonių, Islandijos ir Vilniaus gatvė tapo viena populiariausių Vilniaus mieste jaunimo pramogų vietų. Taip yra dėl to, kad sėkmingai naudojamos virusinės rinkodaros technologijos, informacinės technologijos, suvokiami klasterių kūrimosi principai. Patys sėkmingai veikiančių barų savininkai bei vadovai savo organizacijos veiklos sėkmės pagrindiniais veiksniais laiko *bendro motyvuojančio veiksnio* egzistavimą, norą kurti pridėtinę vertę vartotojui ir kooperaciją (bendradarbiavimą ir konkuravimą vienu metu). Visa tai skatina neformalų tarpgrupinį bendravimą ir atsiliėpimų „iš lūpų į lūpas“ plitimą. Gerų atsiliėpimų plėtra stipri dėl nuolatinio Islandijos ir Vilniaus gatvės klasterio narių mokymosi suprasti savo klientus, mokytis iš jų.

Apibendrinant Islandijos ir Vilniaus gatvių barų vadybos ypatumus, galima nurodyti keletą bruožų, būdingų tirtųjų organizacijų vadovams. Pirma, juos vienija požiūris į verslą ir jo paskirtį (ne pelno siekimas, o pirmiausia prasmės siekis plėtojant veiklą ir iš to kylantis aukštas išsipareigojimo organizacijos tikslams laipsnis), antra, inovatyvių sąveikos modelių taikymas versle: (a) kooperacija su varžovais ir b) bendradarbiavimas su klientais, drauge kuriant socialinių tinklų naujienas apie barų paslaugas), trečia, netradicinis vadovavimas (nestandartinis vadovo vaidmens supratimas, artimas kontaktas su klientais ir darbuotojais).

Tyrimas taip pat atskleidė didėjančias klientų preferencijas sužinoti naujienas apie laisvalaikio galimybes technologizuotais kanalais naudojančiais kompiuteriais ir išmaniaisiais telefonais. Nors apklaustųjų respondentų atsakymai leidžia daryti prielaidą, kad Lietuvos vartotojų elgsena socialinių tinklų atžvilgiu skiriasi nuo įsigalėjusių praktikų vakaruose (pvz., savireklamos internete vengimas), apskritai tyrimas rodo, kad virusinė rinkodara gali būti sėkmingai vykdoma ir tiesioginio bendravimo metu, ir virtualaus komunikavimo terpėse.

## Literatūra

1. Ahuja D., Roshan T. A., Michels M., Walker M., Weissbuch M. (2007) Teen Perceptions of Disclosure in Buzz Marketing. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 3 (24).
2. Barlett M. (2006) Blog, the new word of mouth: A Look at what's being said about credit unions in cyberspace. *Credit Union Journal*, Vol. 24 (113).
3. Bitinas B., Rupšienė L., Žydžiūnaitė V. (2008) Kokybinių tyrimų metodologija. Vadovėlis. Klaipėda: S. Jokučio spaustuvė, p. 303.
4. Brandenburger A. M., Nalebuff B. J. (1996) *Co-opetition*. New York: Doubleday.
5. Brown J., Broderick A. J., Lee N. (2007). Word of Mouth Communication within Online Communities: Conceptualizing the Online Social Network. *Journal of Interactive Marketing*. Vol. 3 (21).
6. Walter C. J., & Carey N. M. (2008) The Conversational Geography of Word-of-Mouth Communication and Marketing Practices. *Communication Quarterly*, Vol. 2 (56).
7. Jucevičius R., Jucevičius G., Kriaučionienė M., Šajeva S. (2006) Lietuvos ekonomikos augimo ir konkurencingumo šaltinių (veiksnių) kompleksinė studija. KTU verslo strategijos institutas, VŠĮ Žinių visuomenės institutas.
8. Jucevičius R. (2008) Klasterių ABC. Klasterių kompetencijos tinklas. Vilnius.
9. Jucevičius R. (2009) Klasterių vadovas. Klasterių kompetencijos tinklas. Vilnius.
10. Kent L. M. (2008) Critical Analysis of Blogging in Public Relations. *Public Relations Review*. Vol. 34.
11. Nail J. (2005) What's the Buzz on Word-of-Mouth Marketing? *Social Computing and Consumer Control Put Momentum into Viral Marketing*.
12. Nahlik G., Nemeth E., Daniel Z. A., Labodi C., Gyurik P. (2009) Developmental directions of the clusters in Hungary, *Annals of the University of Petroșani, Economics*. Vol. 9.
13. Nielsen J. (2003) Recruiting Test Participants for Usability Studies. <<http://www.nngroup.com/articles/recruiting-test-participants-for-usability-studies/>>.
14. Porter M. E. (1998) *On competition*. Boston: Harvard Business School Press.
15. Rasiene A. G. (2009) In Ques of Integrated Collaboration. *Inter-organizational interaction in the practice of Lithuania's Local Government*, Lambert Academic Publishing, Saarbrücken.
16. Scott D. M. (2010) *The New Rules of Marketing and PR*, John Wiley & Sons, USA.
17. Stalgienė A. (2010) Klasterių vystymosi barjerai. Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. Vol. 5 (24).
18. Thomason S. J., Simendinger E., Kiernan D. (2012) *Constructive Collusion: Determinants of Successful Coopetition in Small Business*. Tampa.

19. Truson M., Bucklin R. E., Pauwels K. (2009) Effects of Word-of-Mouth Versus traditional Marketing: Findings from an Internet Social Network Site. *Journal of Marketing*, Vol. 73.
20. Yami S. et al. (2010) *Coopetition: winning strategies of the 21 century*. UK: MPG Books Group.

## 6 SKYRIUS

# Fotofabrikas.lt – nuo nuotraukų gamybos iki fotoentuziastų bendruomenės: informacinės elektroninio verslo technologijos

*„Internetas reiškia, jog nereikia nieko įtikinėti, kad idėja gera iki ją išbandant“*

Scott Bradner

*„Manau, jog mes dar galime palikti pėdsaką elektroninės komercijos istorijoje“*

Jeff Bezos

Elektroninio verslo (toliau – e. verslas) ekspertai Skotas Bradneris (Scott Bradner) (mokslininkas, *Internet Society* atsakingasis sekretorius) ir Džefas Bezosas (Jeff Bezos) (Amazon.com įkūrėjas ir vykdančysis direktorius) savo citatomis atskleidžia, jog elektroninės ir internetinės priemonės yra jaunas, bet veiksmingas reiškinys visuomenėje. Naujos technologijos sukuriamos kasdien, jos greitai atsiranda ir dar greičiau kinta. Vienas pagrindinių šios technologijų raidos variklių yra siekis sėkmingai konkuruoti rinkoje. Vartotojai jau yra pripratinti prie technologijų ir savo gyvenimo be jų nebeįsivaizduoja: šiuolaikinės – informacinės – visuomenės dalyviai kasdienius savo gyvenimo procesus sieja su vis naujesnėmis žiniomis paremtais procesais ir technologijomis: rytinės naujienos internetiniuose dienraščiuose, darbotvarkės mobiliuosiuose telefonuose, gimtadienio sveikinimai elektroniniu paštu (toliau – e. paštas), o darbo susirinkimai per *Skype*, rinkodara socialinių tinklų platformose (*Twitter*, *Facebook*, *G+*, *Youtube* ir kt.). Tokiame visuomenės kontekste veikiančios verslo subjektai jau nesvarstytinai turi taikyti informacines komunikacines technologijas (toliau – IKT), nors dar visai neseniai manyta, kad pačių informacinių komunikacinių technologijų taikymas versle jau yra pakankama inovacija, garantuojanti sėmę (Razak ir kt., 2009; Patrascu ir kt., 2009; Andrei, 2009; Necula, 2009; Chen ir Bennet, 2009; Tucek ir kt., 2009; Zand, 2009; Radu ir Tugui, 2009; Mohdzain ir kt., 2009; Shaqrah ir kt., 2009; Whitty, 2009 ir kt.). Nuodugniau ištyrus IKT taikymą verslo procesuose buvo pastebėta, kad vien įdiegti IKT į subjekto veiklą neužtenka, svarbu jas suderinti su

kitais subjekto veiklos procesais (Modimogale ir Kroeze, 2009; Paškevičiūtė ir Čaplinskas, 2009; Billon ir kt., 2009; Gatautis, 2009; Cumps ir kt., 2009; Bayo-Moriones ir Lera-López, 2007 ir kt.). Sėkmingai įdiegtos technologijos turėtų būti taikomos papildant naujomis – tai leidžia atnaujinti savo siūlomą produktą rinkai ir išsiskirti iš kitų rinkos dalyvių (Koellinger, 2008; Goncalves ir kt., 2009 ir kt.).

Siekdami atrasti optimaliausius IKT panaudojimo atvejus, autoriai išsamiai tyrinėja atskirų elektroninių priemonių taikymą (Snieška, 2008; Barsauskas ir kt., 2008; Ziborova ir Stašys, 2009; Zand van Beers, 2009; Petrauskas ir Zumaras, 2008; Kiškis, 2009; Raipa ir Petukienė, 2007 ir kt.). Visi šie autoriai, nagrinėdami, kaip IKT taikomos versle, analizuoja, kokias naujas, išskirtinumą ir komercinę naudą galinčias suteikti žinias šios technologijos padeda sukurti. Vertindami IKT naudą verslui, autoriai kol kas vis dar labiau atsižvelgia į ekonomiškumą, kurį galima pasiekti taikant šias technologijas versle ir dėl to mažėjant sąnaudoms. Vis dėlto socialinio informacinių komunikacinių technologijų reikšmingumo verslui tyrimai yra atliekami.

Tyrimo problema kyla iš praktikos: Lietuvoje IKT paremtas verslas neturi tradicijų, jos dar tik formuojasi – organizacijos dažnai nesistemiškai taiko elektronines priemones savo veikloje, diegia atsitiktinius įrankius ir tinklalapius<sup>54</sup>, dažnai kuria neatsižvelgdamos į tinklalapio koncepcijos vientisumą ir numatomos rinkos vartotojų įpročius elektroninėje erdvėje – tai ypač būdinga individualia veikla užsiimantiems asmenims bei smulkaus ir vidutinio verslo įmonėms. E. verslas itin jautrus kultūrinei specifikai, todėl jauniems ir mažai patyrusiems elektroninio verslo subjektams vertėtų semtis gerosios patirties iš sėkmingai tam tikrą įrankį taikančių ar tam tikroje srityje veikiančių subjektų. Tad tyrimo tikslas yra pateikti gerosios praktikos atvejį – bendrovės Fotofabrikas.lt pavyzdį, savo tinklalapiu kuriantį trejopą efektą ir veikiančią kaip (a) įmonės vizitinė kortelė, (b) veiklos platforma (c) santykių su klientais valdymo aplinka. Skyriuje taip pat bus siekiama suformuluoti rekomendacines Fotofabrikas.lt gerosios praktikos perkėlimo gaires.

Fotofabrikas.lt yra vienas sėkmingiausių e. verslo subjektų elektroninių fotopaslaugų (toliau – e. fotopaslaugos) srityje. Fotofabrikas.lt tinklalapis yra aukšto lygio elektroninės rinkodaros elementas, galintis būti pavyzdžiu ne tik

<sup>54</sup> Šiame skyriuje nenagrinėjama svetainės, tinklalapio ir portalo sąvokų santykio problema. Šios sąvokos vartojamos paraleliai, įvardijant internetinę vartotojo sąsają.

e. fotopaslaugų sektoriuje, todėl e. verslo atvejo studijai Fotofabrikas.lt tinklalapis pasirinktas taip pat kaip IKT taikymo versle pavyzdys – elektroninės rinkodaros (toliau – e. rinkodara) elementas ryšiu su esamais klientais išlaikyti ir su potencialiais klientais užmegzti.

Gerosios patirties atvejis nagrinėjamas pasitelkiant metodų kompleksą, kurio ašis suformuota atvejo studijos metodo pagrindu. *Atvejo studija* – konkretaus reiškinio platesnėje aplinkoje tyrimas, kai vienas atvejis (ar nedidelis atvejų skaičius) tiriamas labiau orientuojantis į visumą ir siekiant išlaikyti bei suvokti atvejo visumą ir atskirybę (Gerring, 2007). Fotofabrikas.lt atvejo studija yra aprašomojo ir interpretuojamojo tipų mišinys. Pirmiausia apžvelgiama aktuali mokslinė literatūra e. verslo organizavimo srityje, tada nagrinėjama Fotofabrikas.lt veikla mokslinių teorijų kontekste pabrėžiant įmonės sąveikos su vartotojais funkcijos įgyvendinimą ir išplėtojimą elektroninėje aplinkoje. Taikomi tyrimo metodai: lyginamoji analizė, retrospektyvinė analizė, dedukcija, sintezė ir apibendrinimas. Tyrimo metu atskleidžiama sėkmingo e. verslo subjekto internetinės sąveikos su vartotojais principai, informacijos administravimo principai ir internetinės rinkodaros principai.

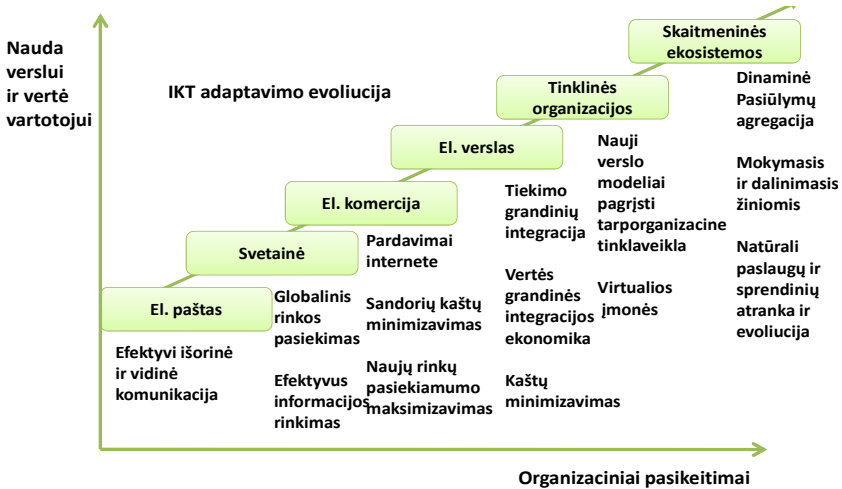
Svarbu pažymėti, kad šios analizės teorinė dalis apima autorių darbus, kurie žvelgė į IKT taikymą verslo procesuose elektroninės komercijos (toliau – e. komercija), e. rinkodaros ir santykių su vartotojais elektroninėje erdvėje aspektais. Kitų autorių tyrimai įtraukti tiek, kiek tai svarbu e. fotopaslaugų atveju.

Pirmoje dalyje pateikiami teoriniai elektroninių priemonių pritaikimumo versle pagrindai ir kryptys. Toliau pristatoma e. fotopaslaugų Lietuvoje analizė, įmonė UAB Fotofabrikas.lt (įmonės įkūrimas, teikiamos paslaugos, komunikacijos su klientu strategija). Atskirą poskyrį sudaro svarbiausia UAB Fotofabrikas.lt inovacija – nauja tinklalapio platforma ir dizainas (analizuojami pagrindiniai vadybiniai tinklalapio platformos aspektai e. fotopaslaugų bendrovės kontekste: dizainas, informacijos administravimas tinklalapyje, internetinė rinkodara). Tiriamieji aspektai nagrinėjami remiantis mokslininkų darbais.

Fotopaslaugų verslas elektroninėje erdvėje veikia kaip informacinėmis komunikacinėmis technologijomis paremtas tarpininkas, tad analizė pradedama nuo e. verslo kaip tarpininko tarp paslaugų teikėjo ir paslaugų gavėjo.

## E. verslas. Teorinių mokslo darbų sintezė

IKT<sup>55</sup> taikymas versle jau nėra svarstyti alternatyva – net ir smulkus verslas bei individualia veikla besiverčiantys asmenys naudoja bent internetinius socialinius tinklus, o kuo didesnė organizacija, tuo labiau į jos veiklą veržiasi IKT, kartais jos pereina net į socialinių technologijų lygį. IKT ir WEB technologijos suteikė sąlygas sparčiai kisti pasaulinei rinkai ir taip pereiti prie verslo globalumo net ir smulkiausioms veikloms. Kaip to išdava pamažu ir susiformavo e. verslas (žr. 6.1. pav.). E. verslo etapą pasiekusios įmonės toliau ieško galimybių didinti veiklos efektyvumą. Šiame etape svarbiausiais veiksniais tampa informacijos tikslumas, prieinamumas ir komunikacijos kokybė viduje ir su išorine aplinka.



Šaltinis: E. verslo plėtros skatinimo studija (2008)

6.1. pav. E. verslo aplinkos kaita

Organizacijos ryšys su sparčiai kintančia išorine aplinka užtikrina įmonės konkurencingumą rinkoje, saugo nuo „verdančios varlės“ sindromo. Vidinės aplinkos pastovumas priklauso nuo įmonės vidinės kultūros (plačiau apie organizacinę kultūrą – 3 knygos skyriuje). Verslo subjekto

<sup>55</sup> Kartais autorių vartojamas kitas terminas – „informacinės ir ryšių technologijos“. Abu yra vertiniai iš anglų *information and communication technologies*.

inovatyvumą riboja intelektinis, socialinis ir finansinis kapitalas. Vis dėlto kūrybingais žingsniais galima mažinti efektyvios veiklos kliūtis. Inovatyvių ir / ar efektyvių skaitmeninių sprendimų taikymas įmonės veikloje gali sukurti papildomą naudą darbuotojui ir klientui: esant didelei konkurencijai, papildoma nauda yra viena svarbiausių charakteristikų pasirenkant paslaugų / prekių tiekėją. Skaitmeninių sprendimų diegimas įmonės veikloje buvo *IKT paremto verslo evoliucijos* (žr. 6.2 pav.) pasaulio mastu ir elektroninio verslo teorijos formavimosi pagrindas.

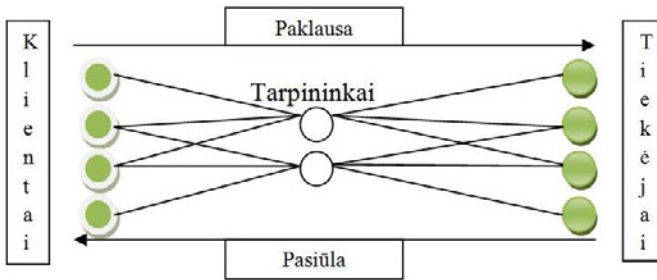


6.2 pav. IKT paremto verslo evoliucija

E. verslas yra paremtas elektroniniu tarpininkavimu (toliau – e. tarpininkavimas). E. tarpininkavimas iškilo dėl galimybės mažinti transakcinius sąnaudas, o jo šaknys kildinamos iš elektroninės komercijos (toliau – e. komercija) dėl jos artimų sąsajų su internetu (Banan, 2010). E. tarpininkavimas vyksta tarp produktų pirkėjų ir tiekėjų – reguliuoja pasiūlą ir paklausą (žr. 6.3 pav.). Elektroniniai tarpininkai gali suteikti informacinių technologijų infrastruktūrą ar palengvinti komercines transakcijas tarporganizaciniuose kompiuterių tinkluose (Clark ir Geun Lee, 1999).

Skiriami keturi e. tarpininkavimo vaidmenys (Bailey ir Bakos, 1997; Banan, 2010):

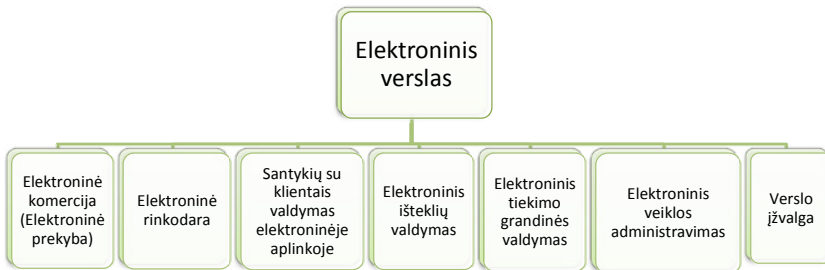
- Agreguoti pirkimo paklausą ir mažinti informacijos asimetriją;
- Saugoti pirkėjus nuo kitų rinkos dalyvių oportunistinio elgesio ir patikimumą rinkoje;
- Mažinti operacines sąnaudas;
- Suderinti pirkėjų ir pardavėjų interesus.



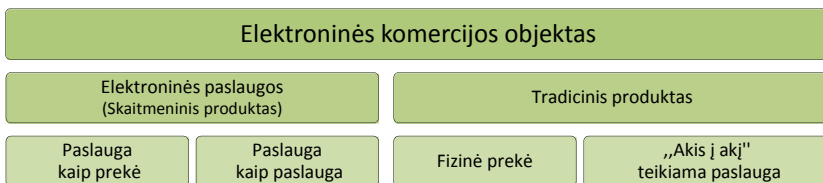
Šaltinis: Banan (2010)

6.3 pav. E. tarpininkavimo padėtis rinkoje

Kaip matome, IKT versle taikomas visose veiklos srityse, tad artėja metas, kai „e. verslas“ taps tiesiog „verslu“. Vis dėlto, kol sąvoka „verslas“ dar skiriasi nuo „e. verslas“, svarbu atskirti pagrindines elektroninio organizavimo sąvokas: „elektroninis verslas“, „elektroninė komercija“, „elektroninės paslaugos“ (žr. 6.4 ir 6.5 pav.). Elektroninių paslaugų (toliau – e. paslaugos) koncepcija iškilo plečiantis internetui (Loonam and O’Loughlin, 2008). E. paslaugos – pastaruoju metu vis populiarsnė tyrimų tema, didėjant e. komercijos mastui ir tyrimų skaičiui, daugėja ir koncepcijos sampratų (Sylvie ir Ina, 2010).

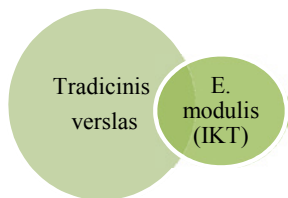


6.4 pav. E. verslą identifikuojančios veiklos



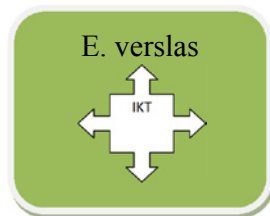
6.5 pav. Sąvokų „elektroninė komercija“ ir „elektroninės paslaugos“ santykis

E. verslo svarbu nepainioti su e. komercija dėl to, kad e. komercijos (taip pat e. rinkodaros, santykių su klientais valdymo elektroniniu būdu ir kt.) nevykdanti įmonė gali būti priskirta prie e. verslo subjektų, jei įmonės išteklių valdymas ar tiekimo grandinės valdymas, vadinamosios *back office* sistemos yra valdomos elektroniniu būdu. Šį santykį tiksliai pavaizdavo Rutkus (2011) (žr. 6.6 pav.).



IKT – papildomas atributas

Šaltinis: Rutkus (2011)



IKT – e. verslo neatskiriama dalis

### 6.6 pav. Technokratinis e. verslo vertinimas

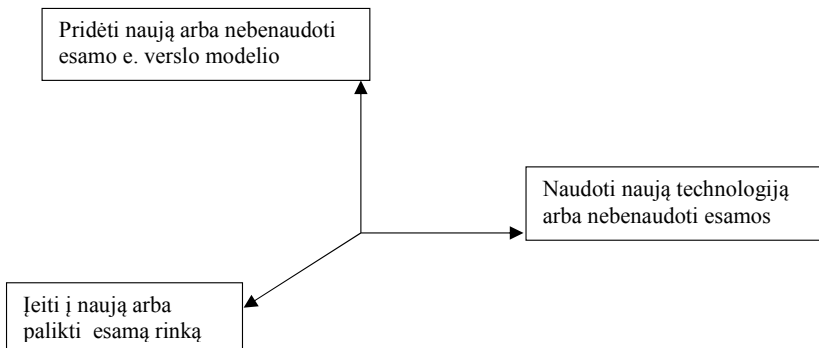
Kitas dažnas neaiškumas, susijęs su e. paslaugų sąvoka, kai ji dažnai painiojama su viešųjų e. paslaugų sąvoka. E. paslaugos nėra tapatu e. viešosioms paslaugoms. Pagal Europos Sąjungos 77/388/EEC direktyvos 29-tą straipsnį elektroniniu būdu teikiama paslauga yra ta, kuri pristatoma internetu arba kitomis elektroninėmis priemonėmis, taip pat kurios prigimtis yra svariai priklausoma nuo informacinių technologijų (reikalingas minimalus žmogaus įsikišimas). E. viešosios paslaugos yra tik dalis e. paslaugų, kurias teikia viešojo sektoriaus organizacijos, o ne verslo subjektai. Elektroninis produktas pasižymi tokiomis savybėmis kaip neapčiuopiama, homogeniškumas; gamyba ir vartojimas vyksta atskirai vienas nuo kito; produktą galima elektroniškai išsaugoti, kaupti ir pan. (Koiso-Kanttila, 2004).

Pirmoji e. verslo sampratą 1996 m. pasiūlė korporacija IBM. Šio termino esmė – įvairių veiklos aspektų nuolatinis tobulinimas pasitelkiant skaitmenines technologijas (Paliulis, 2007). Plintant skaitmeninių technologijų taikymui versle, pradėjo formuotis įvairios šio fenomeno sampratos. Naujaisiuose tyrimuose (Paliulis ir Sabaitytė, 2012) yra išskiriami pagrindiniai e. verslo sampratų akcentai:

- e. verslas paremtas tinklo technologijomis, kurios iš esmės pertvar-ko vidinių ir išorinių sąveikų pobūdį;
- e. verslas – tai verslo operacijų atlikimas ir įmonės veiklos organiza-vimas naudojant informacines technologijas;
- e. verslas – tai automatizavimo procesas (vidinėje ir išorėje aplinko-se) kompiuterių tinkle;
- e. verslas apibūdinamas kaip kritinė strategija, lemianti perversmą globalioje ekonomikoje.

E. verslo kryptys formuojamos įvairiomis kryptimis, kurias galima apibendrinti dviem didelėmis kryptimis: (1) e. verslo kaip objekto plėtra, apimanti vis naujas veiklos sritis, (2) objekto vidaus tobulinimas įtraukiant naujas technologijas.

Išskiriamos trys kryptys, kurias galima įvardyti e. verslo plėtros mode-liais plačiąja prasme (žr. 6.7 pav.).



Šaltinis: Leung (2007)

**6.7 pav.** Organizacijos e. strategijos poveikis verslui

Mokslininkai ir praktikai rūpinasi ne tik tuo, kad santykių su klien-tais valdymas taptų efektyvesnis pasitelkiant elektronines aplinkas, bet ir būtų optimizuoti vidiniai procesai. Šiuo metu išskiriamos šios informa-cinių technologijų vidiniams ir išoriniams procesams reguliuoti versle sritys:

- bendradarbiavimo aplinka tarp valstybės institucijų ir verslo subjektų;
- bendradarbiavimo aplinka tarp verslo subjektų, verslo subjektų ir klientų;

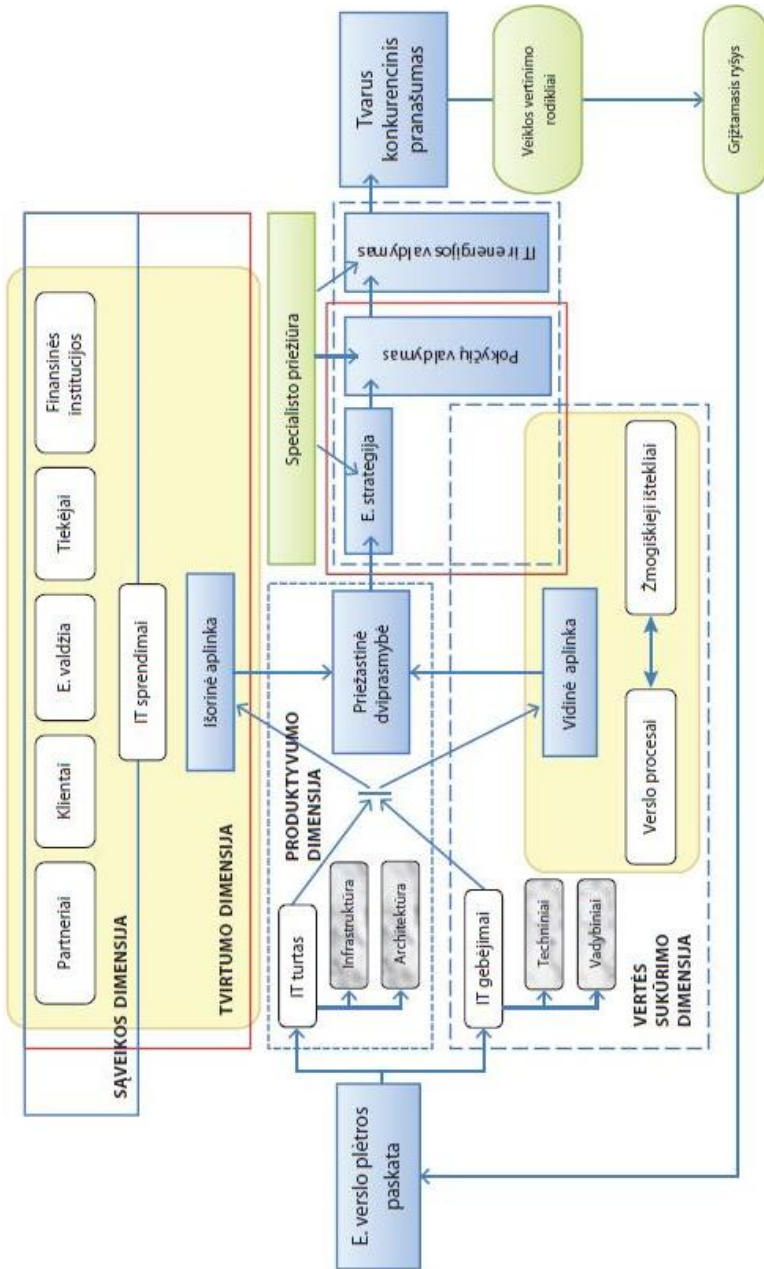
- informacinių technologijų sprendimų taikymas įmonės veikloje;
- informacinių technologijų naudojimas įmonės darbuotojams bendrauti ir bendradarbiauti;
- informacinių technologijų naudojimas verslui organizuoti tarptautinėje veikloje (Paliulis ir Sabaitytė, 2012).

E. verslo teikiamų pranašumų taikymo galimybės (Canton, 2007):

- kuriant santykius su klientais ir didinant jų pasitenkinimą lemiamas veiksnys įmonių veikloje yra informacinės technologijos;
- į e. verslą įmonės šiuo metu privalo įtraukti komunikaciją, aptarnavimą, platinimo kanalus ir pardavimus tinkle, kaip įmanoma labiau veikloje sujungiant visus procesus;
- tinklo ir technologijų sintezė (TV, kompiuterių, mobiliojo ryšio įrenginių ir tinklo konvergencija) lemia naujų verslo modelių, rinkų ir elektroninių kanalų atsiradimą;
- galimybė realiu laiku naudotis informacija, įmonės gebėjimas pasinaudoti inovatyviomis informacinėmis technologijomis turės tiesioginę įtaką įmonės efektyvumui, veiklos išlaidoms mažinti;
- kvalifikuotos žinios apie naujausius verslo technologinius sprendimus taps pagrindiniu strateginiu visų įmonių pranašumu;
- ypač sparčiai besivystančių technologinių pokyčių valdymas įmonėje bus vienas iš svarbiausių privalomų gebėjimų;
- tinklo suteikiama galimybė pasiekti bet kokią informaciją realiu laiku per įvairiausias ryšio priemones leis keisti darbo organizavimą.

Völkelis (2010) nagrinėjo vidines e. verslo plėtojimo galimybes ir, remdamasis „Euromonitor“, „iSupply“, „IDC“, „MDR Instat“, „Gartner“ duomenimis, išskyrė keturias tendencijas: debesų kompiuterija; mobilioji programinė įranga; grafinė duomenų analizė; energiška efektyvūs centrai.

Tendencijos išryškėja analizuojant verslo modelius. Verslo modeliai bendriausia prasme yra veiklos vykdymo metodai, kuriais įmonė funkcionuoja ir generuoja pajamas (Rappa, 2005). Tendencijos reiškia rinkos lyderių dažniausiai įgyvendinamus tobulinimus ir rekomenduotinas kryptis kitoms įmonėms. Paliulis ir Sabaitytė (2012) pateikė išsamų e. verslo plėtos organizavimo modelį (žr. 6.8 pav.), nubrėžiantį aiškias praktinio plėtos plano formavimo ir įgyvendinimo gaires.



Šaltinis: Palulis ir Sabaitytė (2012)

6.8 pav. E. verslo plėtros modelis

6.8 paveiksle pateiktame modelyje autoriai atskira kategorija nepabrėžia e. rinkodaros, kuri reikšminga fiziniams ir elektroniniams produktams.

IKT taikymo versle, atitinkamai ir rinkodaros procesuose vienas iš svarbiausių postūmių yra masiškas verslo subjektų perėjimas nuo stūmimo prie traukimo rinkodaros – komunikacija vienas su vienu arba dar kitaip vadinamos interaktyvios tiesioginės rinkodaros. Tiesioginės rinkodaros procese yra reikšmingi penki pagrindiniai etapai (Kiškis, 2009):

- strateginių sprendimų priėmimas (segmentacija, rinkos studijavimas);
- pirkėjo ir pardavėjo komunikacija;
- užsakymas (arba kitoks pirkėjo atsakas);
- užsakymų patenkinimas;
- tolesnis ryšių su klientu palaikymas.

Strateginių sprendimų priėmimo, pirkėjo ir pardavėjo komunikacijos ir tolesnių ryšių su klientu palaikymo etapai smulkiajame ir vidutiniame versle dažnai vykdomi pasitelkiant skaitmenines medijas ir skaitmeninius socialinius tinklus.

E. rinkodaros tipas tapo galimu būtent dėl skaitmeninių medijų poveikio. Kitchenas ir Pelsmackeris (2004) naująja medija įvardijo internetą. Chaffey ir kt. (2009) analizavo internetinę rinkodarą ir šį procesą apibūdino kaip rinkodarą, kuri yra susijusi su interneto technologijų panaudojimu kartu su tradicinėmis medijomis siekiant užtikrinti tikslų rinkodaros įgyvendinimą. Nors autoriai nagrinėjo internetinę rinkodarą, kuri pagal savo turinį yra tik viena elektroninės rinkodaros dalis, vis dėl to Chaffey ir kt. (2009) atkreipė dėmesį į svarbų dalyką, kad net ir su skaitmeninėmis technologijomis susiję verslo procesai nepereina visiškai prie elektroninės formos, tačiau apima ir tradicinius rinkodaros proceso elementus.

Kiškis (2009) analizavo e. rinkodaros patrauklumą lemiančius veiksnius ir išskyrė e. rinkodaros ypatybes. Pirma, e. rinkodara siūlo didelę verslo išteklių ekonomiją, palyginti su tradiciniais rinkodaros kanalais. Dauguma mažų ir vidutinio dydžio įmonių negali švaistytis gausiu rinkodaros biudžetu (ypač ekonominės recesijos laikotarpiu), žmonių ir jų laiko išteklių taip pat riboti. E. rinkodara yra daug pigesnė, be to, su ja susiję fiksuoti kaštai taip pat yra minimalūs, keletą ar net keliasdešimt kartų mažesni nei, pvz., TV rinkodaros. E. rinkodara gali būti labai preciziškai dozuojama pagal tuo metu įmonėje esamus rinkodaros išteklius, kitaip tariant, yra stabili, jos pridėtinės sąnaudos (sąnaudos patiriamos didinant rinkodaros audito-

riją) yra itin mažos. Antra, e. rinkodara ir ypač tiesioginė e. rinkodara suteikia unikalias segmentavimo galimybes, leidžia lengvai ir itin pigiai (ar net apskritai nemokamai) segmentuoti vartotojus pagal geografinius kriterijus, interesus, pardavimų istoriją ir pan. Trečia, kitaip nei tradicinės rinkodaros formos, e. rinkodara leidžia fiksuoti jos efektyvumą – konversiją į pardavimus; daugeliu atveju už e. rinkodarą reikia mokėti tik tuo metu, jei vartotojas reaguoja į rinkodarą (pvz., perskaito reklaminę žinutę, paspaudžia ant rinkodaros užsakovo nuorodos ir pan.). Ketvirta, elektroninė rinkodara leidžia užmegzti tiesioginį ryšį su klientu ar potencialiu klientu; šiuolaikinės techninės galimybės leidžia čia pat dialoginiu principu interaktyviai bendrauti su vartotoju, sureagavusiu į rinkodarą. Penkta, e. rinkodara iš esmės yra globali, t. y. ji leidžia minimaliomis pastangomis ir sąnaudomis pasiekti globalų vartotoją; dauguma rinkodaros priemonių yra globalios, rinkodaros paslaugų tiekėjai (pvz., *Google* ar *Facebook*) siūlo iš esmės unifikuotas ir universalias rinkodaros priemones bet kuriai rinkai ar vartotojų segmentui.

Ngai ir kt. (2004) suskirstė elektroninio verslo sėkmės veiksnius į penkias dimensijas: komunikacija, vadovybės pasiaukojimas, duomenų saugumas, personalo mokymai, techninės ir programinės įrangos patikimumas. Šios dimensijos yra veiksmingos e. verslo strategijos pagrindas. Efektyvi ilgalaike e. verslo strategija turi apimti šiuos elementus:

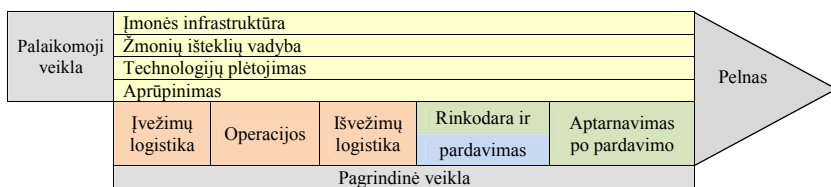
- būti orientuota į ateitį;
- išryškinantis konkurencinį įmonės pranašumą;
- numatanti esamas ir galimas naujas rinkas;
- numatanti taikomus ir naujus e. verslo modelius;
- apibrėžianti pagrindinius išteklius ir gebėjimus;
- atspindinti įmonės vertę ir kultūrą;
- formuluojanti skaitmeninių kanalų tikslus;
- nustatanti, kurios strategijos netęsti (Paliulis ir Sabaitytė, 2012).

Kuriant strategiją vienas svarbiausių klausimų yra klientai – išlaikyti turimus, pritraukti naujų. Šiuolaikinėse elektroninėse rinkose pasitikėjimas skaitmeniniais kanalais ganėtinai didelis, tačiau populiariausias būdas šiam tikslui pasiekti yra naudoti patikimą komunikaciją ir kokybiškus produktus. Patirtis su e. paslaugomis reikšmingai veikia pasitikėjimo kūrimą ir ryšių užmezgimą su klientais, todėl įmonės turi rūpintis įmonės organizavimu šiuo klausimu (Yang, 2001; Zeithaml, 2002). Oliveira ir kt. (2002) teigia, kad e. paslaugų kokybės užtikrinimo siekis gali padidinti įmonės konkurencin-

gumą rinkoje, kokybinių kriterijų išpildymą įmonės viduje. Pastarajame dešimtmetyje vis daugėja į paslaugų kokybės konceptualizavimą, matavimą ir vadybą orientuotų darbų bei jų poveikį elektroninėms aplinkoms (Carlson ir O’Cass, 2011). E. paslaugos vis populiarėja ir tampa vienu iš svarbiausių e. verslo sėkmės veiksnių (Carlson ir O’Cass, 2010). E. paslaugų kokybę matuojama atsižvelgiant į tai, kaip klientai vertina paslaugą šiais aspektais: patikimumas (angl. *reliability*), reagavimas (angl. *responsiveness*), naudojimo paprastumas (angl. *ease of use*), suasmeninimo galimybė (angl. *personalization*), tinklalapio dizainas (angl. *website design*), saugumas (angl. *security*) (Al-Tarawneh, 2012).

E. versle galioja klasikinė (Porter, 1985) vertės grandinė (žr. 6.9 pav.), kurią sudaro:

- Palaikomosios veiklos, organizuojamos pritaikant įmonės išteklių tvarkymo sistemas (angl. *enterprise resource planing* – ERP). Jos schemoje pažymėtos geltona spalva;
- Įvežimų logistika, operacijos ir išvežimų logistika organizuojamos pritaikant tiekimo grandinės valdymo sistemas (angl. *supply chain management* – SCM). Tai schemoje pažymėta raudona spalva;
- Rinkodara ir pardavimas. Schemoje rinkodara pažymėta žalia, o pardavimai – mėlyna spalva;
- Aptarnavimas po pardavimo organizuojamas pritaikant ryšių su klientais palaikymo sistemas (angl. CRM). Schemoje – žalia spalva.



6.9 pav. Vertės grandinė

Apibendrinant aptartus mokslinių tyrimų rezultatus, reikia pasakyti, kad elektroninių priemonių taikymas verslo veikloje sudaro galimybes visiškai kitaip nei įprasta planuoti reikiamą kapitalą, finansų srautus ir santykius su klientais. Tai kuria naują požiūrį į vertės grandinės valdymą – pagrindinės ir palaikančiosios veiklos organizuojamos pasitelkiant informacinės komunikacinės priemones ir taip optimizuojant ne tik išlaidas, bet ir veiklos efek-

tyvumui didinti ir plėtoti būtinos informacijos rinkimą, apdorojimą ir įsisavinimą. Vis labiau į organizacijų veiklą įtraukiant elektronines priemones, inter- / intraneto aplinkas, socialinius tinklus, kolektyvinį intelektą ir kt., transformuojasi organizacijų vadyba ir pamažu iškyla įtinklintos organizacijos. Praktikoje šis virsmas vyksta įvairiais tempais – tai priklauso nuo IKT taikymo verslo procesuose paplitimo, interneto ryšio paplitimo, gyventojų kompiuterinio raštingumo ir pasitikėjimo elektronine komunikacija.

## E. fotopaslaugų verslas Lietuvoje: „Fotofabrikas.lt“ atvejis

### Įmonės gyvavimo kontekstas

Fotopaslaugų sektorius yra ta Lietuvos verslo sritis, kurioje e. verslo metodai plačiausiai integruoti ne tik į vadybinius, bet ir gamybinius įmonės veiklos procesus. Vartotojui svarbiausias yra elektroninės komercijos modulis, nes e. fotopaslaugų srityje vartotojams paslaugos daugiausia teikiamos savitarnos portaluose – integruotuose gamybos moduluose, kurių valdymas prieinamas per išorinę sistemos prieigą.

Lietuvoje fotopaslaugas internetu teikia devynios pagrindinės įmonės (žr. 6.10 pav.), visų jų e. komercijos moduliai įgyvendinami internetu.



6.10 pav. Fotopaslaugų internetu rinka Lietuvoje

Veiklos ir produktų skaitmenizavimas rinkoms turi fizinio pakaitalo nykimo efektą. Tai itin jautrus pokytis fotopaslaugų rinkai, nes, atsiradus

skaitmeninėms fotografavimo ir nuotraukų saugojimo bei rodymo technologijoms, nuotraukų gamyba smarkiai sumažėjo. Visgi šis rinkos pokytis atvėrė naujas galimybes: išpildo fotosuvenyrų ir fotoknygų gamyba, dekoru elementų personalizacija savomis fotografijomis. Šias rinkos galimybes sėkmingai ir plačiausiai pritaikė UAB „Fotofabrikas.lt“ (toliau – Fotofabrikas.lt). Ši įmonė tarp didžiausių Lietuvos fotopaslaugų teikėjų yra sėkmingiausiai išplėtojusi elektroninio verslo metodų įdiegimą. Fotofabrikas.lt itin sėkmingai plėtoja vartotojo sąsają ir ryšius su klientais valdymą, tapdamas pavyzdžiu daugeliui įmonių, kurių veiklos sėkmė priklauso nuo komunikacijos su potencialiais / esamais klientais elektroninėje erdvėje.

### Fotofabrikas.lt įkūrimas ir veikla

Fotofabrikas.lt – tai pirmasis Lietuvoje portalas, teikiantis fotopaslaugas internetu. Įmonė veiklą pradėjo 2003 m. ir jau dešimt metų sėkmingai veikia ir užima vis didesnę rinkos dalį. Šiuo metu įmonė jau aptarnauja klientus trimis kalbomis: lietuvių, anglų, rusų kalbomis; atsiskaitymus priima litais, eurai, doleriais. Fotofabrikas.lt turi per 70 000 registruotų vartotojų, iš kurių apie 7 000 kas dieną aktyviai dalyvauja Fotofabrikas.lt portale: dalyvauja forume, fotokonkursuose, dalijasi savo nuotraukomis, patirtimi, užduoda rūpimus klausimus ir t. t.

Apie Fotofabrikas.lt atidarymą buvo paskelbta žiniasklaidoje. „Kauno diena“ taip apibūdino portalą: *„Užsisakyti nuotraukas galima neišeinant iš namų. „Kodak Express“ atstovė bendrovė „Valbora“ siūlo tai padaryti internetu, naudojantis virtualiu „Fotofabriku“. Viena didžiausių Baltijos šalyse mažmeninė nuotraukų gamybos tinklų valdanti bendrovė į projektą investavo apie tris milijonus litų.“* Veiklą Fotofabrikas.lt pradėjo iš karto teikdamas daugybę įvairių paslaugų: nuotraukų užsakymo internetu, nuotraukų saugyklą, dalijimosi nuotraukomis, nuotraukų viešinimo. Dalijimasis nuotraukomis suteikia galimybę kitiems nuotraukas peržiūrėti, nusiųsti elektroniniu paštu, parsisiųsti nuotraukos originalą, pasigaminti patikusią fotografiją – tai priklauso nuo nustatymų. Vartotojams buvo suteikiama 30 Mb vietos įmonės serveryje, šiuo metu nemokamai suteikiama 500 Mb, o papildomos talpos galima įsigyti sumokant arba iškeičiant lojalumo taškus. Įmonė pradėjo nuo dviejų salonų Kaune, šiuo metu jau veikia septyni salonai Vilniuje ir Kaune, o Fotofabrikas.lt užsakymus galima atsiimti dau-

giau kaip 90-yje įvairių partnerių taškų. Šiuo metu jau veikia ir „Fotostudija“ bei fototechnikos remonto salonas. Teikdamas paslaugas, Fotofabrikas. It bendradarbiauja su partneriais iš Suomijos, Rusijos, Lenkijos, Austrijos, Vokietijos, Prancūzijos, Didžiosios Britanijos.

Fotofabrikas.lt, dešimtus metus sėkmingai veikianti įmonė, jau turi sukūrusi savo sėkmės sistemą. Savo sėkmę įmonė grindžia didžiausio patogumo klientui sukūrimo principais. Konkurencinius pranašumus Fotofabrikas.lt įvardija taip:

- lanksti nuolaidų sistema;
- nuolat vykstančios akcijos;
- pristatymas visoje Lietuvoje: į namus, FF salonus ar partnerius;
- pirkimas išsimokėtinai;
- pirkimas su atidėjimu;
- patogus pirkimas įmonėms (sąskaitos faktūros);
- įvairūs atsiskaitymo būdai: pavedimu, grynais;
- išankstinis mokėjimas;
- fototechnikos nuoma;
- gamintojo garantijos ir papildoma Fotofabrikas.lt garantija, foto technikai;
- profesionali konsultacija;
- ne tik e. parduotuvė, bet ir 6 salonai Vilniuje ir Kaune (ateityje Klaipėdoje);
- daugiau nei 100 skirtingų foto paslaugų;
- nemokami albumai vartotojams internete;
- dovanų kuponų kodų generavimas ir naudojimas Fotofabrikas.lt portale;
- prekių ir paslaugų užsakymas internetu ir salonuose;
- kaupiami taškai (pirkėjų lojalumo sistema);
- nemokamas nuotraukų pristatymas „Maximos“ prekybos centrų skyriuose arba „Vagos“ knygynuose;
- fototechnikos greitis užsakymas (nebūtina registruotis);
- forumas – profesionalai pataria;
- nuolat vykstantys fotokursai;
- fotostudijos paslaugos;
- plačios bendradarbiavimo galimybės su kitomis įmonėmis;
- fotosuvenyrų gamyba;

- fotofabrikas.lt pageidavimų sąrašas;
- atsiskaitymas: „Maestro card“, VISA, SEB, PAYPAL, UB, „Swedbank“;  
Valiutos pasirinkimas: litai, eurai, doleriai (puslapio apačioje);
- fotoaparatai taisymas;
- konkurencingos kainos.

Fotofabrikas.lt – tai tradicinių fotolaboratorijų alternatyva: didelės skiriamosios gebos spausdintuvai, naudojant blizgų popierių, leidžiantys spausdinti nuotraukos kokybę atitinkančius vaizdus. Paslaugų valdymas pritaikytas pagrindines kompiuterinio raštingumo žinias turintiems vartotojams: intuityvus sistemos valdymas, lengvas redagavimas. E. paslaugų ir kitų gamintojų prekių parduotuvė pateikiama atskiruose kataloguose, aiškiai struktūruota paieška: galima ieškoti pagal aktualius kriterijus, priderinti susijusius produktus, o prekes galima atsiimti salonuose, pas partnerius arba užsisakyti į namus. Įmonės veiklos procesai pavaizduoti 6.11 paveiksle.



Šaltinis: Fotofabrikas.lt

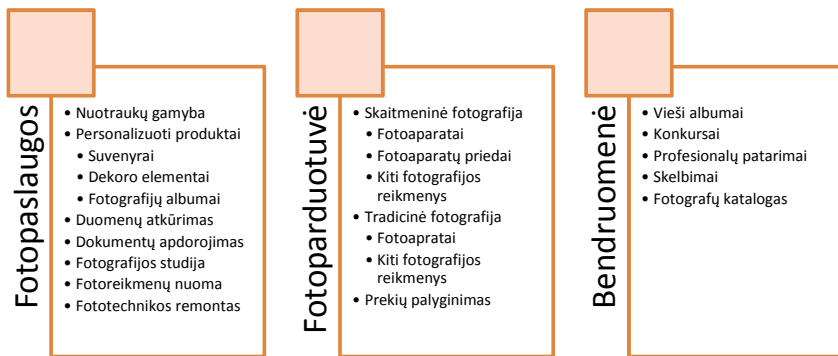
6.11 pav. Fotofabrikas.lt veiklos procesai

Fotofabrikas.lt tinklalapis – tai visapusiškos komunikacijos su klientu portalas, kuriantis pilnaverčio bendravimo su klientu prielaidas įgyvendinant sėkmingą e. verslą. Naujausias gamybos modulis suteikia galimybę nuotraukų spausdinimą užsisakyti tiesiai iš *Facebook* ir *Picasa* katalogų.

Fotofabrikas.lt vadovai suvokia, kad siekiant sėkmingo ir tvaraus verslo būtina rūpintis ne tik santykiais su klientais, bet ir darbuotojų bendrųjų, profesinių ir specialiųjų kompetencijų, žinių ir gebėjimų ugdymu. Tai buvo suprasta prieš kelerius metus, kai Fotofabrikas.lt kovojo su šiomis pagrindinėmis personalo problemomis:

- trūksta vadovų ir specialistų profesinės veiklos įgūdžių;
- trūksta bendrovės vadybininkų rinkodaros, vadybos ir pardavimo įgūdžių;
- reikia atnaujinti IT specialistų ir fotografų, dizainerių žinias ir perimti naujas technologijas;
- darbuotojai nesugeba savarankiškai kelti kvalifikacijos bei derinti darbą su mokslais.

Patobulinta organizacijos vadybos strategija padėjo įveikti šias problemas ir šiuo metu intensyviai užsiimama įmonės plėtra.



6.12 pav. Fotofabrikas.lt teikiamos paslaugos

Teikiamų paslaugų įvairovė Fotofabrikas.lt įmonėje labai plati – apima buitinių fotografijų naudojimą, mėgėjišką fotografiją, profesionalias fotografijos paslaugas ir visapusišką fotografijos technikos gavimą ir priežiūrą (žr. 6.12 pav.). Įmonė savo teikiamas paslaugas skirsto į tris dideles grupes: (a) fotopaslaugas; (b) fotoparduotuvė; (c) bendruomenė. Vis

dėlto, žiūrint plačiau, visos šios trys dalys iš tikro kuria *fotobendruomenę*. Tai, ką įmonė išskiria kaip „bendruomenę“, yra vidinis įmonės esamų ir potencialių klientų socialinis tinklas. Fotofabrikas.lt puslapyje įmanoma viskas, kas susiję su fotografija, – nuotraukų ir produktų su nuotraukomis gamyba; fototechnikos įsigijimas, pasirinkimas, remontas; konsultacijos; fotografijos gebėjimų ugdymas; profesionalaus fotografo pasirinkimas šeimos šventėms ar renginiams. Siūlomų paslaugų kompleksiskumas sukuria konkurencinį pranašumą, nes vartotojui nė vienos reikiamos paslaugos dalies nereikia ieškoti kitur – įmonė gali pasiūlyti klientui viską, ko gali prireikti toje srityje.

Pradėdama veiklą Fotofabrikas.lt iškarto ėmėsi fotopaslaugų ir fotoparduotuvės, o bendruomenės skilties nebuvo, buvo tik galimybė viešinti (pasirinktinai visiems arba tik autoriaus leidimą gavusiems) savo nuotraukų albumus. Vėliau buvo sukurta bendruomenės skiltis ir papildoma prekybos skiltis, kurioje prekiaujama įvairia technika, knygomis ir kitomis, su fotografija nesusijusiomis prekėmis. Šiuo metu Fotofabrikas.lt tinklalapyje šios skilties neberasite – atnaujinus tinklalapį šis prekybos modulis buvo perkeltas į atskirą savarankišką svetainę Sesetas.lt. Kuriant terpę bendruomenei svarbu išlaikyti tematiką, tad palikti su fotografija nesusijusios prekybos modulį buvo netikslinga ir netgi žalinga. Su tema nesusijęs modulis blaško vartotoją, mažina pasitikėjimą organizacija.

### **Fotofabrikas.lt įvaizdis**

Logotipo parinkimas yra vienas sudėtingiausių procesų, nes logotipas ne tik pristato konkrečią organizaciją, bet ir atspindi tam tikrą emociją. Spalvos turi paslėptas prasmes, kurios prisideda prie prekės ženklo žinomumo (Abril ir kt., 2009) ir pageidaujamo simbolio pateikimo (Bottomley and Doyle, 2006). Fotofabrikas.lt logotipui pasirinko vyraujančią oranžinę spalvą, kuri sukelia jaudulį, skatina veikti (Labrecque ir Milne, 2012). Atsižvelgiant į Fotofabrikas.lt veiklos prasmę vartotojui (gražių gyvenimo akimirkų įamžinimas, saviraiška, bendravimas), oranžinė spalva pasirinkta taikliai. Vėliau logotipo dizainas buvo šiek tiek pakeistas: vietoj intensyvios juodos pareita prie pilko tono (žr. 6.13 pav.). Šaltesnio tono spalvos sukelia solidumo, tvirtumo jausmą ir kuria pasitikėjimą, todėl dažnai joms teikiama pirmenybė (Labrecque ir Milne, 2012). Fotofabrikas.lt logotipas

puikiai atitinka potencialių tokio tipo veikla užsiimančios įmonės klientų lūkesčius.



Senasis logotipas



Naujo dizaino logotipas

**6.13 pav.** Fotofabrikas.lt logotipai

Fotofabrikas.lt logotipo formatas yra horizontalus stačiakampis (žr. 6.14 pav.).



**6.14 pav.** Fotofabrikas.lt logotipo simbolinis vaizdavimas

Šis formatas nėra tinkamas vartotojui nuorodoms ar sąsajoms žymėti įprastiniu būdu. Tam įmonė vartoja simbolinį logotipą – stilizuotą kvadratą. Simbolinis logotipas yra grafinis dialogo žinutės vaizdavimo balionėlis, kurio pilkame fone yra balta F raidė, balionėlis apvestas oranžine linija. Išlaikytas originalus koloritas ir Fotofabrikas.lt, kaip fotografijos profesionalų, entuziastų ir tiesiog mėgstančių kurti, bendruomenės simbolis.

### Įmonės komunikacijos strategija

Tinklalapyje klientams Fofofabrikas.lt savo strategijos neviešina net minimaliu lygmeniu (t. y. neskelbia net įmonės vizijos, misijos, tikslų). Net tinklalapio skiltyje „Apie mus“ pristato ne pačią organizaciją, o savo teikiamas paslaugas. Skiltyje pažymima veiklos pradžia, įmonės laimėjimai ir iškart pereinama prie teikiamų paslaugų apibūdinimo. Įmonė savo komunikaciją kreipia per savo sukurtą bendruomenę, informacinį tinklaraštį ir vartotojų gausiai lankomus kitus bendruomenių portalus – Fotofabrikas.lt komunikacijos strategija paremta skaitmeniniais socialiniais tinklais. Atitinkamai įmonės misija skelbiama labai lakoniškai ir tik skaitmeniniame socialiniame tinkle *Facebook*: „Pasiūlyti geriausias foto paslaugas Lietuvoje“.

Skaitmeninių socialinių tinklų (toliau – socialiniai tinklai) svarba įmonėms yra ta, kad jose galimas tiesioginis bendravimas tarp svetainės vartotojų. Socialinių tinklų svetainės siūloma (Boyd ir Ellis, 2007) traktuoti kaip žiniatinklio paslaugą, galinčią padėti konkrečioje sistemoje sukurti asmeninį aprašą (angl. *profile*), matyti svetainės narius siejančius ryšius ir įvardyti savuosius. Ši paslauga orientuota į fizinius asmenis, tačiau šiuo metu bendravimui skirtų svetainių privalumai sudarė tokias dalyvavimo tinkle sąlygas, kad e. verslo ar e. komercijos atstovai būtinai siekia turėti aktyvią paskyrą didelių vartotojų srautus generuojančiose bendravimo svetainėse. Socialiniai tinklai veikia per kompiuterines ar mobiliąsias aplikacijas, paremti informacijos mainais ar pramogomis. Paulauskas (2011) pasiūlė socialinių tinklų klasifikaciją (žr. 6.15 pav.), apimančią bendrauti skirtas svetaines, tinklaraščius, specializuotus dienoraščius, žaidimų ir pramogų portalus bei mobiliuosius socialinius tinklus kaip atskiras lygiavertes kategorijas.



Šaltinis: Paulauskas (2011)

6.15 pav. Socialinių tinklų klasifikacija

Socialiniai tinklai šiuo metu yra reikšminga žinių visuomenės sudedamoji dalis, kuri daro įtaką darbo veiklų organizavimo, bendravimo bei pirkimo principams. Fotofabrikas.lt aktyviai integruoja populiariausius socialinius tinklus Lietuvoje į savo komunikacijos ir komercijos strategiją (žr. 6.1 lentelę).

**6.1 lentelė.** Išorinių ir vidinių socialinių tinklų integravimas Fotofabrikas.lt svetainėje<sup>56</sup>

	Naudojamumas	Sekėjų skaičius
<i>Twitter</i>	Turi	524
<i>Facebook</i>	Turi	15 181
<b>Tinklaraštis</b>	Turi	–
<i>Blogspot platforma</i>	Turi – apleistas	Neviešinama
<i>Blogas.lt platforma</i>	Nuoroda į savarankišką tinklaraštį	Neviešinama
<b>Savarankiška platforma</b>	Turi	Neviešinama
<i>Google+</i>	Turi – apleistas	19
<i>Youtube</i>	Turi	27 (102,553 vaizdo peržiūrų)
<i>LinkedIn</i>	Turi	14
<i>MySpace</i>	Neturi	–
<b>Dalijimosi mygtukas</b>	Turi	–
<b>„Patinka“ mygtukas</b>	Turi	–
<b>Integruoti komentarai</b>	Turi	–

Toliau pristatomas Fotofabrikas.lt dalyvavimas socialiniuose tinkluose: *Twitter*, *Facebook*, tinklaraščiuose, *Google+*, *Youtube*, *LinkedIn*. Apžvelgiamos svarbiausios socialinio tinklo funkcijos, integruotos Fotofabrikas.lt tinklalapyje: dalijimosi mygtukas, „Patinka“ mygtukas, komentarai.

**Twitter.** *Twitter* – realaus laiko atnaujinimai, naudojami svarbiausiai informacijai pabrėžti. Fotofabrikas.lt *Twitter* tinkle palaiko nekintamą srautą (viena naujiena per dieną) ir skelbia įvairią informaciją: (a) konkursus, pvz.: „Konkursas – Kalėdinė eglutė“ (su nuoroda į konkurso sąlygas); (b) įdomiausias nuotraukas, pvz.: „2012 metų gražiausios gamtos fotografijos“ (su nuoroda į straipsnį); (c) fotografijos įdomybes, pvz.: „Kaip meška domėjosi fotografija“ (su nuoroda į video-); (d) patarimus, pvz.: „Kaip nustatyti parduodamos fotografijos kainą?“ (su nuoroda į video-); (e) skelbia įvairias skatinamąsias žinutes, pvz.: „12 mitų apie fotografiją ir fotografus artėjant naujesiems metams“ (su nuoroda į straipsnį). *Twitter* tinkle nevykdomas skatinimas pirkti. Skatinimo pirkti žinutės šiame tinkle greitai gali tapti *spam* tipo informacija, nebent įmonė pasirinktų šį tinklą būtent skatinimui

<sup>56</sup> 2013 m. kovo 18 d. duomenys.

pirkti. Turint tokį mažą informacijos pateikimo laukelį, reikia kuo sutelkčiau ir tikslingiau pateikti informaciją. Žmogus, sekantis (angl. *follower*) įmonės *Twitter* informaciją, tikisi tam tikros informacijos pagal sukurtą įvaizdį, nuokrypis nuo šio įvaizdžio gali atnešti žalos pasitikėjimui organizacija.

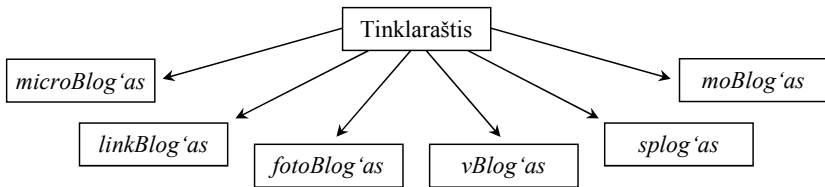
**Facebook.** *Facebook* – plataus profilio socialinis tinklas, suteikiantis galimybę dalytis realaus laiko atnaujinimais, nuotraukomis, vaizdo reportažais, renginiais, formuoti grupes ir kt. Vartotojai gali bendrauti trimis skirtingais būdais: asmeninėmis žinutėmis tarp dviejų ar daugiau registruotų vartotojų, rašydami „ant sienos“ savo ar draugų profiliuose, įrašų ir failų komentarų skiltyse. Šio socialinio tinklo panaudojimo galimybės plačios ir nuolat didinamas galimų funkcijų skaičius – tokia socialinio tinklo plėtojimo strategija sukuria galimybę įmonėms vis daugiau santykių su klientais valdymo funkcijų perkelti į *Facebook*, tai didelę reikšmę turi smulkaus ir vidutinio verslo įmonėms, kurių galimybė investuoti į informacines sistemas yra ribota.

Fotofabrikas.lt, įtraukęs į socialinį tinklą keturias *Facebook*, turėjo tris atskirus profilius, kuriuose pristato skirtingas paslaugas ar veiklą. Tai Fotofabrikas.lt kaip įmonės profilis, Fotofabrikas.lt nuotraukų užsakymo per *Facebook* programos profilis, Fotofabrikas.lt futbolo klubo profilis ir elektroninės parduotuvės Sesetas.lt profilis. Šiuo metu Sesetas.lt ir futbolo klubo paskyros ir toliau veikia atskirai, tačiau bendrasis įmonės ir nuotraukų gamybos profiliai buvo sujungti, t. y. visa informacija, susijusi su Fotofabrikas.lt veikla ir nuotraukų gamyba, yra skelbiama Fotofabrikas.lt įmonės profilyje, o nuotraukų gamybos funkcija pasiekama įmonės oficialiame tinklalapyje, kur galima pasiekti ir prisijungiant per *Facebook* paskyrą. Fotofabrikas.lt Facebook tinkle skelbia (a) konkursus, (b) prekių ir paslaugų naujienas, (c) įvykius ir renginius, (d) fotografijos kursų informaciją, (e) veiklos pasikeitimus, (f) Fotofabrikas.lt parduotuvės sesetas.lt informaciją (sesetas.lt turi ir atskirą paskyrą *Facebook* tinkle).

Profilyje palaikomas aktyvus informacijos srautas, skelbiama svarbi informacija, parenkamas tinkamiausias laikas – informacija neskelbiama anksti iš ryto arba vėlai vakare (socialinių tinklų lankytojų aktyvumas didžiausias tarp dešimtos ryto ir šešioliktos valandos po pietų, vėliau nuo dvidešimtos iki dvidešimt antros – atitinkamai, nes šiuo laiku skelbiant informaciją yra mažesnis pasiekiamumas, mat dideli informacijos srautai nustumia žinutes gilyn). Įmonė tikslingai naudoja užsklandinę (angl. *cover photo*) profilio nuotrauką. Dažnai įmonių *Facebook* paskyrose užsklandos

nuotraukoje figūruoja logotipas siekiant didinti prekės ženklo žinomumą. Fotofabrikas.lt pasirinko kitokį kelią. Fotofabrikas.lt Facebook paskyroje įmonės logotipo net nėra pateikta. Profilio nuotrauka naudojamas įmonės simbolinis logotipo vaizdavimas (pateiktas IXI pav.), o užsklandos nuotraukoje pateikiamas Fotofabrikas.lt tinklalapio vaizdavimas (angl. *pint screen*), paslaugų katalogo skiltis. Taigi lankytojas, prisijungęs prie Fotofabrikas.lt paskyros, jaučiasi esąs Fotofabrikas.lt aplinkoje, nes mato tokį patį, akims įprastą vaizdą kaip ir prisijungęs prie Fopofabrikas.lt tinklalapio. Pažįstamos aplinkos kūrimas vartotojui stiprina pasitikėjimą, kuria tvirtesnius ryšius su organizacija.

**Tinklaraštis.** Tinklaraštis (angl. *blog yra kilęs iš anglų kalbos žodžių weB ir LOG. Web* reikšmė yra „žiniatinklis“, o *log* – „įrašų žurnalas“) – internetinis dienoraštis. *Pasaulyje pirmasis tinklaraštis buvo sukurtas 1994 m., jo autorius* – Džastinas Holas (Justin Hall). Lietuvoje tinklaraščiai pradėjo populiarėti po 2000-ųjų. Standartinį tinklaraštį sudaro tekstas, nuorodos, paveikslėliai. Vis dėlto pradeda populiarėti ir kitos tinklaraščių rūšys (žr. 6.16 pav.): *mikroBlog'as* – labai siaura viena tema rašomas tinklaraštis; *linkBlog'as* – nuorodų tinklaraštis; *fotoBlog'as* – fotografijų, iliustracijų tinklaraštis; *vBlog'as* – filmuotos medžiagos tinklaraštis; *splog'as* – „spam“ tinklaraštis; *moBlog'as* – tinklaraštis, kurio turinys generuojamas naudojant mobilaus ryšio telefono galimybes.



Šaltinis: Paulauskas (2011)

6.16 pav. Tinklaraščių rūšys

Tinklaraščiai specializuojami pagal rengėją arba pagal temą. Fotofabrikas.lt savo tinklaraščius specializuoja skirtingai. Pirmieji tinklaraščiai parengti *Blogspot* ir *Blogas.lt* aplinkose buvo skirti tik fotografijos klausimams, tačiau šie tinklaraščiai nebeatnaujinami. Gyvybingumui palaikyti palikta informacija nuorodomis – pagrindiniuose puslapiuose įkeltos

nuorodos į savarankišką Fotofabrikas.lt tinklaraštį, tad *Blogspot* ir *Blogas*. It aplinkų dalyviai gali būti nukreipti į veikiančią Fotofabrikas.lt tinklaraštį. Vis dėlto toks pasirinkimas yra ir pavojingas. Vienas jų – apleisti ir palikti gyvuoti tinklalapiai įmonės vardu gali sukelti abejonių vartotojams dėl patikimumo, nes toks tinklalapių „palikimas likimo valiai“ gali prisidėti prie prastai organizuojančios veiklą įmonės įvaizdžio.

Savarankiškas Fotofabrikas.lt tinklaraštis apima visas įmonės veiklos kryptis – jame skelbiami informaciniai pranešimai ir straipsniai, susiję su fotografija, fotografijos technika ir kita fotografijai reikalinga įranga, įmonės organizuojamais konkursais, e. komercija ir kitomis sritimis. Įmonės tinklalapis, *Twitter*, *Facebook* pagal savo funkcionalumą ir vartotojų prioritetus skirti trumpai ir struktūruotai informacijai. Tinklaraštis leidžia reikiamas temas išplėtoti tekstais ir vaizdine (nuotraukos ir vaizdo įrašai) medžiaga.

**YouTube.** *YouTube* – pirmasis ir didžiausias vaizdo įrašų ir dalijimosi jais tinklalapis, kurį 2005-aisiais metais įkūrė trys *PayPal* darbuotojai: Čadas Herlei (Chad Hurley), Styvas Čenas (Steve Chen) ir Džodas Karimas (Jawed Karim). *YouTube* aplinkoje vartotojai gali susikurti paskyras ir į jas įkelti vaizdo įrašus, formuodami savo „sekėjų“ grupę. *YouTube* aplinkoje galima vertinti, komentuoti ir prenumeruoti vaizdo įrašus. Fotofabrikas.lt savo *YouTube* profilyje deda įrašus, susijusius su įmonės tinklalapio funkcijų naudojimu (nuotraukų įkėlimas, fotoalbumų formavimas, nuotraukų ir suvenyrų užsakymas) ir apžvalginius video- apie parduodamas prekes.

**Google+.** *Google+* – socialinis tinklas, skirtas dalytis informacija ir foto- ar vaizdo failais. *Google Inc.* sukurtas tinklas kaip *Facebook* tinklo alternatyva, atitinkamai šių dviejų tinklų funkcionalumas ir galimybės artimos. Fotofabrikas.lt dalyvavimas *Google+* tinkle aktyviai nėra palaikomas – informacija skelbiama epizodiškai. Atsižvelgiant į tai, kad šis socialinis tinklas Lietuvoje yra silpniausias iš populiariausių, laikas socialiniams tinklams paskirstytas racionaliai. Trūkumas tik tas, jog nėra palaikomas reguliarus informacijos srautas.

**LinkedIn.** *LinkedIn* sukurtas 2002 m., oficialiai pradėjo veikti 2003 m. Tai pirmasis socialinis tinklas, nukreiptas į specialistų tinklų kūrimą, verslo ryšių mezgimą ir palaikymą. Iš pradžių *LinkedIn* tinkle buvo galima turėti tik gyvenimo aprašymą, vėliau buvo prijungtos ir grupių sudarymo galimybės, papildomi gyvenimo aprašymo galimų pildyti skilčių sąrašas ir kt.

Fotofabrikas.lt *LinkedIn* socialinio tinklo galimybių savo veikloje neišskiria. Šiame tinkle tik palaikomi esamų ir buvusių darbuotojų ryšiai su įmone.

**Fotofabrikas.lt „Bendruomenė“:** Fotofabrikas.lt skiltis bendruomenė – tai įmonės vidinis socialinis tinklas fotografijos mėgėjams, entuziastams ir profesionalams. Čia registruoti lankytojai gali pateikti viešai savo darytas nuotraukas, klausti patarimo / patarti, diskutuoti įvairiomis su fotografija susijusiomis temomis ir kt. Bendruomenės sukūrimas Fotofabrikas.lt leido dar artimiau prisirišti vartotojus – skaitmeninės fotografijos laikmečiu fotografijų galerijos perkeliamos į elektroninę aplinką. Analogiška aplinka fotografijos bendruomenėms veikia efoto.lt ir fotokūrda.lt, tačiau Fotofabrikas.lt išskirtinis tuo, kad šioje aplinkoje fotografijos galerijos yra tiesiogiai susijusios su kūrinų panaudojimu gamybai (popierinių nuotraukų, suvenyrų, fotodrobių ir kt.).

Apibendrinant galima pasakyti, kad Fotofabrikas.lt pagal komunikaciją su klientu (neįtraukiant Fotofabrikas.lt tinklalapio) vyrauja *Facebook* ir savarankiškas tinklaraštis, vis dėlto, remiantis *Alexa* statistika, 45,97 proc. vartotojų į Fotofabrikas.lt ateina iš *google.lt/.com* (38,71 proc.) paieškos svetainės ir partnerio *foto.lt* (7,26 proc.). 21,92 proc. Fotofabrikas.lt lankytojų yra ne iš Lietuvos. Pagrindinė lankytojų grupė yra 25–34 m., vyrai, turintys aukštesnįjį (ar aukštesnį) išsilavinimą, dažniausiai naudojami darbe. Įmonės socialinius tinklus daugiausia naudoja tiesiogiai komunikuoti su esamais ir būsimais klientais. Šiuo metu egzistuojančios socialinių tinklų organizavimo formos leidžia pateikti reklaminę informaciją vartotojui neįkyriū būdu.

### **Fotofabrikas.lt inovacija: nauja tinklalapio platforma ir dizainas**

Fotofabrikas.lt tinklalapis perėjo kelias skirtingas fazes ir keletą dizaino sprendimų (žr. 6.17, 6.18 ir 6.19 pav.), kol pasiekė šiuo metu veikiančią išskirtiną funkcionalumą. Fotofabrikas.lt prasidėjo nuo funkcionalių dizaino sprendimų, kai daugiau dėmesio buvo skiriama funkcionalumui, o ne vizualumui (pvz., žr. 6.17 pav.). Konkreti struktūra, trumpas kelias iki reikiamos funkcijos, nors ir galintis pasiūlyti nedaug paslaugų, tačiau „draugiškas vartotojui“ puslapis.

6 SKYRIUS. Fotofabrikas.lt – nuo nuotraukų gamybos iki fotoentuziastų bendruomenės: informacinės technologijos elektroniniam verslui



Šaltinis: Fotofabrikas.lt

6.17 pav. Fotofabrikas.lt svetainės dizainas (I)

Vėlesni Fotofabrikas.lt tinklalpio sprendimai radikaliam pakeitė dizainą (žr. 6.18 pav.), buvo įtrauktos naujos kategorijos „Bendruomenė“ ir „Sesetas.lt“, pakeista spalvinė gama ir išdėstymas. Tinklalapis tapo nuoseklesnis, jaukesnis – apipavidalinimui skirta daug daugiau dėmesio nei ankstesniame tinklalapyje. Pradėta (iki šiol besitęsianti) Fotofabrikas.lt klientų lojalumo programa „Kas dešimtam prisijungusiam nuotrauka nemokamai“.



Šaltinis: Fotofabrikas.lt

6.18 pav. Fotofabrikas.lt svetainės dizainas (II)

Naujoji Fotofabrikas.lt platforma ir tinklalapio dizainas (žr. 6.19 pav.) buvo sukurtas naudojant Europos Sąjungos (toliau – ES) paramą. Projektas „UAB „Fotofabrikas“ fotopaslaugų plėtra bei įmonės konkurencingumo didinimas rinkoje, įdiegiant e. verslo sprendinius informacinių technologijų duomenų perdavimo tinklo aplinkoje“ Projekto kodas: VP2-2.1-ŪM-02-K-01-179. Projektas pradėtas 2009 m. lapkričio 11 d., įgyvendinant Lietuvos 2007–2013 m. ES struktūrinės paramos panaudojimo strategijos Ekonomikos augimo veiksmų programos 2 prioriteto „Verslo produktyvumo didinimas ir verslo aplinkos gerinimas“ priemonę „E. verslas LT“. Projektą iš dalies finansavo Europos regioninės plėtros fondas. Bendra projekto vertė – 590 254,00 litai (iš jų ES dalis – 294 127 litai).

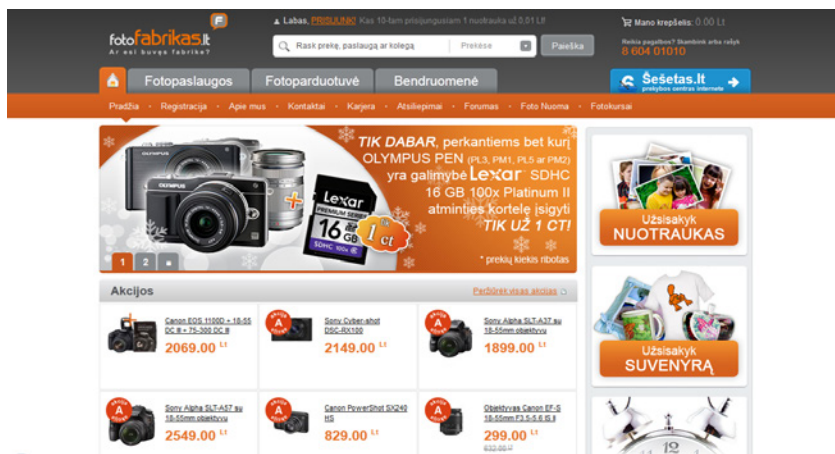
Projekto tikslas – didinti UAB „Fotofabrikas“ konkurencingumą bei darbo našumą, diegiant Lietuvoje analogų neturinčią fotopaslaugų procesų valdymo sistemą duomenų perdavimo tinklų aplinkoje. Projekto metu įdiegtas fotopaslaugų teikimo tinklas buvo optimizuotas ir sujungė įmonės vidines (paslaugų (užsakymų), pardavimo, logistikos, rizikos, duomenų saugumo bei finansų valdymo) bei išorines (veiksmingesnio ir spartesnio vartotojų aptarnavimo, greitesnio užsakymų priėmimo, pardavimų bei rinkodaros) verslo operacijas.

Sistema sudaryta iš keleto komponentų, sujungtų į bendrą sistemą, orientuotą į operatyvų klientų aptarnavimą, didelį įmonės darbuotojų darbo našumą, kokybės bei duomenų saugumo užtikrinimą. Įdiegęs šią sistemą, Fotofabrikas.lt: (a) padidino darbo našumą ir pajamas bei išplėtė pardavimo rinkos dalį; (b) pagerino klientų aptarnavimo kokybę; (c) smarkiai padidino konkurencingumą. Taip išsprendė tokias problemas kaip: (a) ilgas ir nepastovus užsakymų priėmimo ir įvykdymo laikas; (b) su serverių veikimu susijusių trikdžių pašalinimas; (c) užsakymų sutrikimų pašalinimas; (d) duomenų saugumo užtikrinimas; (e) visų procesų efektyvesnis bei greitesnis veikimas. Projekto metu buvo įdiegta moderni fotopaslaugų užsakymo sistema, kuris optimizavo bei sujungė išorines ir vidines įmonės verslo operacijas. Integravus sistemą, kuri diversifikavo paslaugų teikimo procesą, padidintas įmonės konkurencingumas, darbo našumas, pasiūlyta naujų fotopaslaugų.

Projekto įgyvendinimo pabaiga – 2011 m. gegužės 11 d. UAB „Fotofabrikas“ projekto „UAB „Fotofabrikas“ fotopaslaugų plėtra bei įmonės konkurencingumo didinimas rinkoje, įdiegiant e. verslo sprendinius informaci-

nių technologijų duomenų perdavimo tinklo aplinkoje“ (VšĮ Lietuvos verslo paramos agentūros 2009 m. rugsėjo 17 d. paraiškos kodas VP2-2.1-ŪM-02-K-01-179 ES struktūrinių fondų ir (ar) valstybės biudžeto finansavimui gauti vertinimo rezultatų ataskaita Nr. 1013) veiklos ir kapitalo formavimo išlaidoms padengti – iki 294 127,00 litų finansavimo, finansavimo dalis (intensyvumas) – iki 49,83 proc. iš Europos regioninės plėtros fondo Specialiosios ekonomikos augimo ir konkurencingumo didinimo programos (ES lėšos).

Fotofabrikas.lt svetainei naudojama *Google Analytics*. Fotofabrikas.lt vardų serveriai ns1.7d.lt, ns2.7d.lt. Svetainės dydis yra 43.6 Kb. Fotofabrikas.lt įvertinta 168 550 (pakilo iš 213 066 vietos 2011 m.) *Alexa* reitinge bei 5 *Google Pagerank* reitinge. Svetainėje yra 2 nuorodos į išorines svetaines. Fotofabrikas.lt svetainės koduotė UTF-8. Svetainė įvertinta 177 989 litais (pakilo nuo 140 801 litų 2011 m.) ir yra 9 452 vietoje brangiausių svetainių tope. Svetainės duomenys ooo.lt kataloge atnaujinti 2013 m. sausio 26 d. Fotofabrikas.lt suindeksuotas: *Google, Yahoo, Bing, AOL, Yandex, Rambler*.

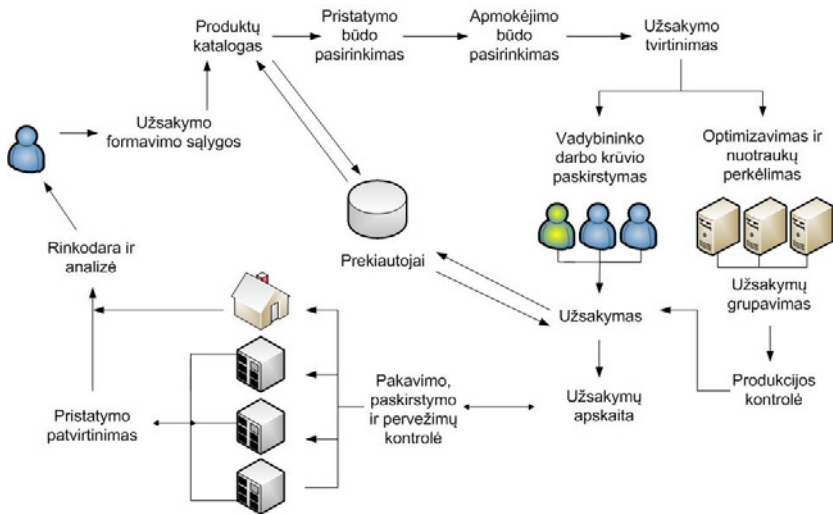


Šaltinis: Fotofabrikas.lt

6.19 pav. Fotofabrikas.lt svetainės dizainas (III)

Naujasis Fotofabrikas.lt tinklalapis – tai ne tik naujas dizainas, tai nauja verslo valdymo platforma, kurios valdymas pritaikytas net ir tik pagrindines kompiuterio žinias turintiems vartotojams. Sistemos valdymas yra paprastas, sukurta daug intuityvaus valdymo procesų. Profilio ir sukeltų failų val-

dymas supaprastintas, atitinkamai naujoji turinio valdymo sistema leidžia tinklalapio administratoriams nesunkiai pakeisti tinklalapyje esančią informaciją, įterpti naujus tekstus, nuorodas, reklamos puslapių antraštes. Pasak Fotofabrikas.lt, „Elektroninė parduotuvė taip pat išsiskiria iš kity, esančių rinkoje – prekės skirstomos į grupes, kiekvienai prekei galima priskirti norimų skaičių atributų, o sistemos vartotojai gali vykdyti prekės paiešką pagal prekei priskirtus atributus.“ Šie patobulinimai leidžia veiksmingiau administruoti verslo sistemas, klientams pasiekti pageidaujamus produktus (žr. 6.20 pav.).



Šaltinis: Fotofabrikas.lt

6.20 pav. Fotofabrikas.lt sąveika su klientais

Kitas svarbus sistemos patobulinimas yra gamybos modulis, sinchronizuotas su užsakymų sistema. Užsakymas visiškai suformuojamas vartotojo ir siunčiamas į gamybos sistemas. Vartotojas gali nustatyti įvairius užsakomų produktų parametrus (dydį, spalvingumą, išdėstymą, ir kt.), vieno užsakymo metu yra galimybė pateikti skirtingas specifikas visiems gamybos vienetams. Užsakymo procese kilus klausimų galima konsultuotis telefonu arba naudojant *Skype* pokalbių programą. Ši sistema puikiai veikia kartu su nuotraukų ir suvenyrų sistema klientas, suformavęs užsakymą, iš karto sužino užsakymo kainą ir parengimo laiką. Atsiskaityti galima iš karto arba

atsiimant prekes. Sudaryta galimybė atsiskaityti grynaisiais – atsiimant prekę salone arba kurjerių tarnybai pristatčius prekę į namus; bankiniu pavedimu, „Swedbank“ internetiniu mokėjimu, Hanza ECOMM – iškart užsakant prekę; sudarant lizingo sutartį.

Naujoji platforma įgalina nuotraukas spausdinti tiesiai iš *Facebook* ir *Picas* nuotraukų albumų. Klientams suteikta galimybė registruotis penkiais skirtingais būdais: tiesiogiai svetainėje, per *facebook.com* paskyrą, per *google.com* paskyrą, per *yahoo.com* paskyrą, per *Linkedin.com* paskyrą.

Naujoji platforma turi ir išteklių valdymo sistemą, kuri veikia sujungiant e. parduotuvę ir gamybos modulius. Ši sistema sudaro veiklos ataskaitas (užsakymų kiekis, parduotų gaminių ir prekių kiekis, grąžinimai, disfunkciniai užsakymai ir kt.). Ataskaitų formavimas sistemoje leidžia užtikrinti, kad informacija būtų surinkta greitai ir tiksliai. Klientui užsakius prekių ar pusgaminių, ar prekę, sistema suformuoja užsakymą atitinkamam gamybos ar tiekimo taškui ir užsakymui suteikia statusą „patvirtinta“. Tiekęjas arba gamintojas paruošia / pagamina prekę / produktą ir išsiunčia ją į kliento nurodytą atsiėmimo tašką, atitinkamai sistemoje užsakymo statusą pakeičiamas į „išsiųsta“. Kai klientas paruoštą užsakymą atsiima gamybos taške – suteikiamas statusas „pagaminta“. Atsiėmimo taškas, gavęs gaminių / prekę, statusą pakeičia į „pristatyta“. Klientas apie suformuotą užsakymą yra informuojamas e. paštu ir gali atvykti jo atsiimti. Taip galima greitai nustatyti užsakymo vykdymo stadiją. Jei kuri jo stadija užtrunka per ilgai, sistema iškart apie tai informuoja, todėl galima imtis atitinkamų veiksmų.

Fotofabrikas.lt šiuo metu jau apima trijų didžiausių Lietuvos miestų nuotraukų gamintojus. Jų salonuose galima atsiimti savo nuotraukas, o pristatymai į namus jau įmanomi ir esant užsienyje. Vartotojui atlikus užsakymą, sistema pati pagal regioną bei užsakymo trukmę parenka gamintoją. Sukūrus naują e. verslo platformą tinklalapio lankomumui padidinti naudojami įvairūs būdai – taikomos tradicinės priemonės (spauda, radijas ir televizija), elektroninėmis priemonėmis (apsikeitimai nuorodomis, registracija įvairiose paieškos sistemose), partnerystės projektais su įvairiomis suinteresuotomis šalimis (mokyklomis, universitetais, klubais, televizijos laidomis).

Naujoji tinklalapio platforma ir dizainas klientų buvo vertinamas įvairiai: „Šaunus darbas!“; „Tikrai žymei geresnis negu senas, pagaliau ir man bus malonu juo naudotis :)“; „Šaunuoliai, atrodo viskas puikiai :) ir svarbiausia patogus naudojimas“, „Patinka!!! :)“; „Kaip visada naujovė sukelia diskusi-

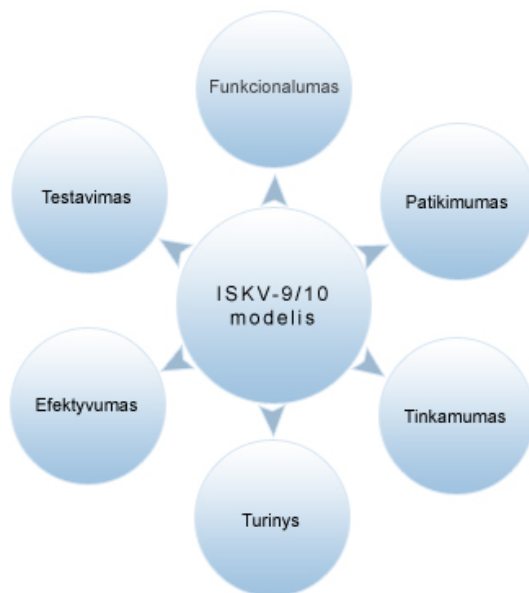
*jas, o dažnam lietuviui naujienos nepatinka, nes būnam pripratę prie seno gero daikto, nors jis tragiškas :) Sveikinimai su atsinaujinimu! Puslapis tikrai simpatiškas, o įpratimas naudotis ateis su laiku :) Šaunu, kad judate pirmyn! Sėkmės!“. Visgi projekto įgyvendinimo pradžioje, kaip įprasta naujovių diegimui, dalis klientų jautė nepatogumus dėl poreikio prisitaikyti prie naujo tinklalapio: „Puslapis gal ir gražesnis, bet tuo viskas ir pasibaigia. Jeigu nebūčiau pas jus gaminęs nuotraukų, tai dabar tikrai nesuprasčiau kuo jus užsiimate. Niekai negaliu rasti jūsų paslaugų (nuotraukų gaminimo) kainų. Manau kad daugelis potencialių jūsų klientų neradę tokio dalyko, paprasčiausiai renkasi kitą pardavėją. Na bet tai mano nuomonė. Sėkmės.“, „viska sumakalavo, negana to, kad dingo albume buvusios foto po tokiu atsinaujinimu, dabar viska labai sunku rasti, vakar uzsakiau nuotraukas tai kol radau kaip uzsakyti, veliau kaip atrinkti gaminamo daikto statusa. As rinksiuos kita nuotrauku gamintoja, cia dabar viskas per sudetinga“.*

Toliau naujojo tinklalapio kokybę nagrinėjama remiantis mokslininkų sukurtais instrumentariais. Pirmiausia paties tinklalapio sisteminis vertinimas, remiantis ISKV-9/10 modeliu, toliau tinklalapio informacijos administravimo vertinimas, remiantis A. Baleženčio sukurta metodika, ir internetinės rinkodaros vertinimas atliekamas taikant L. Bivainienės ir Ž. Dauginaitės metodiką.

### **Tinklalapio kokybės vertinimas**

Fotofabrikas.lt tinklalapio kokybę vertinama remiantis Universalus interneto svetainių kokybės vertinimo (ISKV-9/10) modeliu (Mocevičius, 2011). ISKV-9/10 modelis (žr. 6.21 pav.) yra paremtas bei sudarytas iš šešių kriterijų grupių: funkcionalumo (angl. *functionality*), patikimumo (angl. *reliability*), tinkamumo (angl. *usability*), turinio (angl. *content*), efektyvumo (angl. *efficiency*), automatinio ir rankinio testavimo (angl. *auto-manual testing*). Tai dinamiškas ir lankstus modelis, kuris gali būti pritaikytas visiems e. verslo modeliams ir visiems tinklalapių tipams.

*Funkcionalumas.* Tai interneto svetainės gebėjimas užtikrinti funkcijas ir savybes, atitinkančias reikalavimus, kai svetainė yra naudojama esant apibrėžtomis sąlygoms. Fotofabrikas.lt svetainės struktūrinis išdėstymas patogus naršyti, vartotojo sąsajos ir administracinės sistemos susietos, sistema galima modifikuoti, taisyti, pritaikyti naujai interneto svetainės aplinkai.



Šaltinis: Mocevičius (2011)

**6.21 pav.** Universalus ISKV-9/10 modelis

*Patikimumas.* Tai interneto svetainės atributų rinkinys, apimantis programinės įrangos galimybes išsaugoti ir išlaikyti savo veikimo lygį pagal nustatytas sąlygas per nustatytą laikotarpį. Fotofabrikas.lt tinklalapis tvarko archyvus, kurie yra prieinami ir jų vartotojams. Užsakymų eiga ir istorija matoma vartotojo profilyje, vidiniai archyvai, atsiradus poreikiui, leidžia atkurti duomenis.

*Tinkamumas.* Tai charakteristikų sąrašas, pagal kurį įvertinama interneto svetainės architektūra ir elementų struktūra. Fotofabrikas.lt tinklalapyje visi puslapiai aiškiai suprantami ir lengvai randami, dizainas patrauklus lankytojams.

*Turinys.* Tai viena iš ISKV-9/10 modelio kriterijų grupė, apimanti interneto svetainėje pateiktos informacijos išdėstymą, jos aiškumą bei suprantamumą vartotojui. Fotofabrikas.lt tinklalapyje informacija tvarkingai struktūrizuota: įmonė savo teikiamas paslaugas skirsto į tris dideles grupes: (a) fotopaslaugas; (b) fotoparduotuvė; (c) bendruomenė. Šiose skiltyse turinys taip pat suklasifikuotas, jose lengva naršyti.

*Efektyvumas.* Tai interneto svetainės gebėjimas tiekti atitinkamą našumą pagal naudojamą išteklių kiekį esant nustatytoms sąlygoms. Įdiegta naujoji platforma diversifikuoja paslaugų teikimo procesą taip padidindama įmonės konkurencingumą, darbo našumą, apyvartą, pritraukia naujų klientų, kuriems sudarytos sąlygos fotopaslaugas užsisakyti priimtinais užsakymo būdu.

*Testavimas.* Programinės įrangos testavimas yra skirtas interneto svetainės kokybei nustatyti ir įvertinti. Testavimas teikia kritiką ir palyginimą apie svetainės būseną ir elgesį, kuris yra aprašomas projekto specifikacijoje. Vidinių procesų optimizavimas pasiteisino, vartotojų atsiliepimai rodo, kad tinklalapis veikia sėkmingai. Dėl įdiegtų inovacijų iškilo pokyčių valdymo būtinybė, nes dizainas ir valdymas iš esmės pasikeitė, vis dėlto naujoji platforma lengvai naršoma, tad pirminis lankytojų pasipriešinimas greitai išblėso.

Toliau nagrinėjamas „vadybiškiausias“ ISKV-9/10 modelio elementas – turinys. Turinio elementas analizuojamas vertinant Fotofabrikas.lt tinklalapio informacijos administravimą ir internetinę rinkodarą.

### Tinklalapio informacijos administravimo vertinimas

Informacijos Fotofabrikas.lt tinklalapyje administravimas vertinamas pagal A. Baleženčio (2008) sukurtą interneto svetainės informacijos administravimo vertinimo metodiką. Taikant šią metodiką interneto svetainės kokybės kriterijai vertinami pagal penkių balų skalę šešiose kategorijose. Kriterijai A, B, D, E, F, G vertinami pagal svetainėje pateiktą informaciją. C – pagal atnaujinimo datą, H – remiantis lankytojų atsiliepimais. Fotofabrikas.lt analizė remiantis šia metodika pateikta 6.2 lentelėje, apibendrinus rezultatus 6.22 paveiksle pateikiamos svetainės informacijos administravimo kokybės gerinimo kryptys.

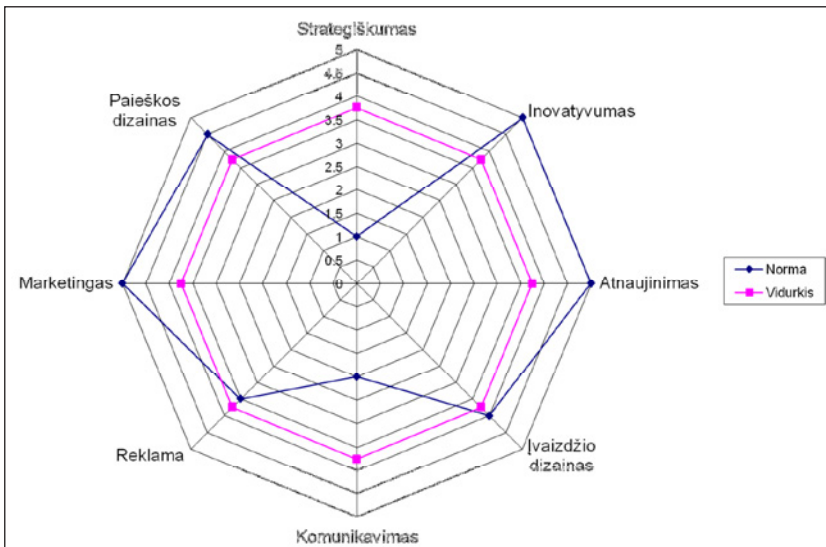
**6.2 lentelė.** Fotofabrikas.lt tinklalapio informacijos administravimo kokybiniai įverčiai

Vertinami punktai	Įvertinimas
<b>A. Strategiškumas</b>	<b>1</b>
Ar nurodyta organizacijos misija?	Ne
Ar nurodyti pagrindiniai organizacijos stabilumo požymiai?	Ne
Ar pateikti pagrindiniai organizacijos raidos faktai?	Iš dalies
Ar nurodyta vadovybė: nuotraukos ir trumpos biografijos?	Ne

Ar nurodyti kontaktai (ryšių duomenys) ir adresai, nuoroda į kontaktų puslapį?	Iš dalies
<b>B. Inovatyvumas</b>	<b>5</b>
Ar informuojama apie visas svarbiausias naujoves?	Taip
Ar yra išsami informacija apie kiekvieną naujieną?	Taip
Ar išsami informacija apie renginius pateikiama iš anksto?	Taip
Ar nurodomos publikacijų datos?	Taip
Ar pašalinama pasenusi, neaktuali informacija?	Taip
<b>C. Atnaujinimas</b>	<b>5</b>
Atnaujinama iš karto, pasikeitus padėčiai, po įvykio (5 balai).	Taip
Atnaujinama kasdien (4 balai).	–
Atnaujinama kartą per savaitę (3 balai).	–
Atnaujinama kartą per mėnesį (2 balai).	–
Atnaujinama kartą per metus arba rečiau (1 balas).	–
<b>D. Įvaizdžio dizainas</b>	<b>4</b>
Ar yra bendras ir įsimenantis organizacijos pavadinimo, emblemos bei svetainės dizainas?	Iš dalies
Ar yra patraukiančios dėmesį antraštės apie svarbiausią organizacijos veiklą?	Taip
Ar yra nurodyti partneriai ir jų indėlis?	Iš dalies
Ar yra pateiktos nuorodos į kitus puslapius ir informatyvios santraukos?	Taip
Ar galima informacija užsienio kalbomis?	Taip
<b>E. Komunikavimas</b>	<b>2</b>
Ar pateiktos kontaktinių asmenų pareigybės ir telefonai?	Ne
Ar pateikti elektroninio pašto adresai?	Iš dalies
Ar pateiktas organizacijos pašto adresas?	Taip
Ar galima surasti organizaciją pagal pateiktą vietą žemėlapyje?	Ne
Ar numatyta komunikavimo (paklausimų) su lankytojais tvarka?	Iš dalies
<b>F. Reklama</b>	<b>3,5</b>
Ar pateikiama paslaugų, prekių apžvalga?	Taip
Ar yra detalūs kiekvienos paslaugos, prekės aprašymai arba nuorodos į juos?	Taip
Ar nurodyti paslaugų, prekių pranašumai?	Ne
Ar yra nurodyti paslaugų teikimo vietos, regionai, šalys ir pagrindiniai jų užsakovai?	Taip
Ar pateikti pagrindinių užsakovų atsiliepimai?	Iš dalies
<b>G. Marketingas</b>	<b>5</b>
Ar yra nurodytos paslaugų teikimo, prekių pirkimo sąlygos?	Taip
Ar pateiktos paslaugų, prekių kainos ir nuolaidos?	Taip

Ar paslaugos teikiamos elektroniniu būdu?	Taip
Ar pateikti atsiskaitymui būtini finansiniai rekvizitai?	Taip
Ar aptarti dažniausiai užduodami klausimai?	Taip
<b>H. Paieškos dizainas</b>	<b>4,5</b>
Ar kiekviename puslapyje yra bendroji informacija (pavadinimas, antraštė, autorius, publikacijos data, kontaktiniai duomenys, pagrindinės struktūros nuorodos)?	Taip
Ar neperkrautas svetainės turinys – ar neužgožiama svarbi informacija?	Taip
Ar paieška yra paprasta – nesudėtinga struktūra ir paprasta navigacija?	Iš dalies
Ar patogus spalvinis dizainas – ar tekstas lengvai skaitomas?	Taip
Ar yra paieškos laukelis, leidžiantis ieškoti informacijos?	Taip

Vertinant svetainę, kiekvienas teigiamai atsakytas metodikos klausimas buvo įvertintas vienu balu. Analizuojamos svetainės kokybė įvertinta tokiais balais: strategiškumas – 1 balas, inovatyvumas – 5 balai, atnaujinimas – 5 balai, įvaizdžio dizainas – 4 balai, komunikavimas – 2 balai, reklama – 3.5 balai, marketingas – 5 balai, paieškos dizainas – 4.5 balai (žr. 6.22 pav.). Pagal gautus rezultatus informacijos administravimo srityje įmonė daugiausia dėmesio turėtų skirti strategiškumo ir komunikavimo sritims.



6.22 pav. Fotofabrikas.lt tinklalapio informacijos administravimo analizė

*Strategiškumo srityje.* Tobulinant šią sritį įmonė galėtų viešai paskelbti savo pagrindinius veiklos tikslus, misiją, viziją, taip pat būtų svarbu paviėšinti įmonės vertybes. Fotofabrikas.lt veikia jau dešimt metų. Tai ilgas įmonės gyvavimo laikotarpis, ypač atsižvelgiant į šios įmonės internetinę veiklos pakraipą, tad vertėtų pateikti svarbiausius įmonės veiklos faktus. Pačiame tinklalapyje įvardijami sėkmingi projektai bendradarbiaujant su Europos Sąjungos struktūriniais fondais ar kitomis įmonėmis, tačiau reprezentatyvumui būtų vertinga susisteminti svarbiausią informaciją ir pateikti ją skiltyje „Apie mus“. Ši skiltis yra vienas pirmųjų požymių, pagal kurį naujas vartotojas, potencialus klientas vertina įmonę.

*Komunikavimo srityje.* Tobulinant šią sritį įmonė galėtų viešai paskelbti bent pagrindinius kontaktinius asmenis organizacijoje, nes šiuo metu skelbiama tik pati bendriausia kontaktinė informacija (telefono numeriai ir elektroninio pašto adresai) pagal pagrindines įmonės veiklos sritis: pardavimo vadybininkai, suvenyrų gamyba, atsiliepimai ir informacija, reklama. Toks pateikimas trikdo klientus, nes pateikdami užklausą / atsiliepimą jie nežino, į ką iš tiesų kreipėsi, ar jie buvo išgirsti ir kaip atsekti komunikaciją atsiradus nesusipratimų. Skiltyje „Kontaktai“ atsakingai pateikta visų Fotofabrikas.lt salonų kontaktinė informacija ir darbo laikai, vis dėlto paties Fotofabrikas.lt darbo laikas nenurodytas. Tai svarbi santykių su klientais palaikymo ir formavimo dalis, kurioje įmonei aktualus reikšmingas patobulinimas.

Tinklalapio informacinis įvaizdis, sukurtas administruojant jo informaciją, yra internetinės rinkodaros priemonių, taikomų pačios įmonės tinklalapyje (išorinei internetinei rinkodarai poveikis ne toks didelis dėl nedeterminuotos išorinės reklamos ir interneto tinklalapyje pateiktos informacijos sąsajos darant poveikį potencialiam klientui), efektyvumo pagrindas. Toliau tyrime gilinamasi į Fotofabrikas.lt internetinės rinkodaros ypatybes, remiantis rinkodaros teorija.

## **Internetinės rinkodaros vertinimas**

Internetinė rinkodara suteikia verslui galimybę bendrauti su klientais nesant laiko ir vietos kliūčių. Pagrindinės internetinės rinkodaros priemonių grupės:

**Internetinė reklama** – reklaminiai skydeliai, iššokantys langai.

**Elektroninis paštas** – informacinės žinutės, prekių / paslaugų katalogai, naujienlaiškiai.

**Partnerinė rinkodara** (*angl. Affiliate Marketing*) – mokestis už paspaudimą (pvz., *Google Adwords*), mokestis už veiksmą (registracija, rezervacija ir pan.), mokestis už pardavimą.

**SEO** – reikšminių paieškos žodžių optimizavimas.

**Tinklaraščiai** – straipsniai.

**Tinklaidė** (*angl. Podcasting*) – garso ar vaizdo įrašų serijų formavimas.

**Virusinė rinkodara** (*angl. Viral, Buzz, Word-of-mouth Marketing*) – garso ar vaizdo žinutės, perteikiamos per asmeninius kontaktus.

**Prekės ženklo ambasadorius** – straipsnių rašymas, dalyvavimas forumuose ir kitos prekės ženklo rinkodaros veiksmų palaikymo formos internetinėje erdvėje.

**Internetiniai socialiniai tinklai** – informacijos apie produktus, renginius, įmonę viešinimas organizacijos paskyroje socialiniame tinkle.

Esminis internetinės rinkodaros bruožas yra komunikacija vienas su vienu traukimo, o ne stūmimo principu. Internetinė reklama analogiška tradicinei reklamai, tik rodoma internetiniuose tinklalapiuose, tad šiai formai dažniau būdingas stūmimo principas. Traukimo principą lengviau taikyti elektroniniu paštu, kai atsižvelgiant į vartotojo preferencijas ir interesus jam yra pateikiama filtruota informacija. Riba tarp rinkodaros ir neformalaus bendravimo yra labai plona, bet būtent ja reikia eiti, o jei pasirenkama garso arba vaizdo tinklaraštis, ši riba tampa dar plonesnė (Tremeyne, 2008). Suaktyvėjus tokio tipo verslo vartotojų komunikacijai, aplink įmones ar prekės ženklus telkiasi virtualios bendruomenės. Kadangi virtualios bendruomenės išsiplėtė ir pagerėjo jų reputacija, rinkodaros specialistai suprato didėjančią iš lūpų į lūpas rinkodaros svarbą (Bughin ir kt., 2010). Virusinė rinkodara kuriama pasitelkiant aktualias temas arba populiarias asmenybes. Žvaigždės reklaminėse kampanijose pritraukia visuomenės dėmesį. Virusiniu būdu paleista žinutė gali nukeliauti daug greičiau ir daug toliau nei anksčiau, ji platinama tarp vartotojų pažįstamų, atitinkamai proceso metu tarp vartotojo ir prekės ženklo gali atsirasti netgi emocinis ryšys (Danias ir kt., 2010). Kiekvienai iš internetinės rinkodaros grupių būdingos skirtingos savybės, į kurias svarbu atsižvelgti kuriant internetinės rinkodaros strategiją: kaina, auditorijos pasiekiamumas, priežiūros poreikis, galimybė pasiekti tikslinę auditoriją ir poveikio ilgalaikiškumas

(žr. 6.3 lentelę). Pasak Goucutto ir Grisseri (2004), tinklaraštis turi išlaikyti savo formatą – jame turi virti diskusijos, būti dalijamasi naudinga informacija, jis neturi atrodyti kaip reklaminis triukas; dizainas turi būti paprastas ir patrauklus, svarbiausia, kad jį būtų lengva skaityti, bet tai nereikia, kad kur nors kampe negali būti jūsų įmonės logotipo, tačiau nereikia per daug komercializuoti, nes komercinės žinutės, per didelis reklamos kiekis nepriampa tarp tinklaraščių kūrėjų. Riba tarp rinkodaros ir neformalaus bendravimo yra nežymi, bet būtent ją reikia eiti.

**6.3 lentelė.** Internetinės rinkodaros priemonių vertinimas pagal priemonės efektyvumą

	Kaina	Auditorijos pasiekiamumas	Reikalauja priežiūros	Galimybė tikslinei auditorijai	Poveikio ilgalaikiškumas
<b>Internetinė reklama</b>	Vidutinė	Vidutinis	Mažai	Nėra / minimalus	Trumpas
<b>Elektroninis paštas</b>	Maža	Mažas / vidutinis	Vidutiniškai / daug	Aukštas	Momentinis
<b>Partnerinė rinkodara</b>	Vidutinė	Mažas	Mažai	Vidutinis	Vidutinis
<b>SEO</b>	Aukšta	Vidutinis	Daug	Vidutinis	Ilgalaikis
<b>Tinklaraščiai</b>	Vidutinė	Vidutinis	Daug	Vidutinis	Ilgalaikis
<b>Tinklalaidė</b>	Vidutinė	Vidutinis	Daug	Vidutinis	Trumpas
<b>Virusinė rinkodara</b>	Maža	Vidutinis/ aukštas	Mažai	Nėra	Trumpas
<b>Prekės ženklo ambasadorius</b>	Aukšta	Aukštas	Vidutiniškai	Nėra/ minimalus	Vidutinis
<b>Internetiniai socialiniai tinklai</b>	Vidutinė	Aukštas	Mažai	Aukštas	Vidutinis

Šaltinis: autorės patikslinta ir praplėsta Markovskij (2011) sistema

Internetinės rinkodaros elementų analizė Fotofabrikas.lt svetainėje (žr. 6.4 lentelę) atlikta remiantis Bvainienė ir Dauginaitė (2008) pateikta metodika. Autorės išskyrė svarbiausias šešias internetinės rinkodaros elementų vertinimo kategorijas: Internetinė svetainė, Reklama, Pardavimas, Skatinimas, Asmeninis pardavimas, Tiesioginė rinkodara, Viešieji ryšiai. Pagal Pardavimą Skatinimą ir Tiesioginę rinkodarą Fotofabrikas.lt veikia išnaudodamas visas galimybes. Interneto svetainės probleminis punktas –

pateikiamos informacijos išsamumas. Nors Fotofabrikas.lt teikia išsamius prekių katalogus, vis dėlto informacija apie produktus pateikiama netolygiai – produkto aprašymas varijuoja nuo labai neišsamaus iki itin išsamaus. Silpnesnės kategorijos yra Reklama ir Viešieji ryšiai. Nors Fotofabrikas.lt taiko partnerystės metodą reklamai, tinklalapyje apie tai informacija neskelbiama – nėra nuorodų į susijusias paslaugas teikiančių įmonių tinklalapius, nesuformuota viešųjų ryšių skiltis bendrauti su žiniasklaida. Silpniausia Fotofabrikas.lt kategorija šioje metodikoje yra asmeninis pardavimas. Fotofabrikas.lt neformuoja pasiūlymų, pateikiamų klientams e. paštu, nesiučia naujienų į asmeninį e. paštą. Naujienos ir specialūs pasiūlymai pateikiami Fotofabrikas.lt socialiniuose tinkluose, tinklaraštyje. Taip įmonė mažina besaikio elektroninių laiškų siuntimo (angl. *spamming*) riziką.

6.4. lentelė. Internetinės rinkodaros elementų analizė Fotofabrikas.lt svetainėje

Vertinami punktai	Įvertinimas
<b>A. Internetinė svetainė</b>	
Ar internetinis puslapis greitai atsidaro?	Taip
Ar patrauklus svetainės dizainas?	Taip
Ar pateiktas tekstas, paveikslėliai, dizainas?	Taip
Ar pateikta informacija išsami?	Iš dalies
Ar paprasta ir patogi svetainės navigacija?	Taip
Ar puslapis neperkrautas turiniu?	Taip
Ar šriftas lengvai įskaitomas?	Taip
<b>B. Reklama</b>	
Ar yra reklaminių skydelių?	Taip
Ar svetainėje yra paieškos sistemoje	Taip
Ar yra nuorodų į kitus panašius puslapius?	Ne
Ar svetainės lankytojai gali bendrauti tarpusavyje?	Taip
<b>C. Pardavimų skatinimas</b>	
Ar naudojami elektroniniai kuponai?	Taip
Ar yra elektroninių pavyzdžių?	Taip
<b>D. Asmeninis pardavimas</b>	
Ar siunčiami pasiūlymai ir naujienos elektroniniu paštu?	Ne
<b>E. Tiesioginė rinkodara</b>	
Ar pateikiama išsami informacija apie paslaugas?	Taip
Ar skatina lankytojus veikti?	Taip

F. Viešieji ryšiai	
Ar bendraujama su žiniasklaida?	Ne
Ar bendraujama su kitomis įmonėmis?	Taip

Internetinės rinkodaros elementai nėra vienintelė rinkodaros galimybė e. versle. Tradiciškai yra suformuotas 4P modelis (produktas, angl. *product*, kaina, angl. *price*, rėmimas, angl. *promotion*, vieta / paskirstymas, angl. *place*) (McCarthy, 1960), kuris e. verslo atveju yra modifikuojamas. Rinkodaros proceso elementams vertinti taikoma 7P rinkodaros derinio elementų sistema (Kotler ir Lane, 2007). 7P sistemą sudaro: produktas, kaina, vieta (paskirstymas), rėmimas, žmonės, procesas ir fiziniai požymiai. 6.5 lentelėje pateikta 7P sistemos raiška Fotofabrikas.lt svetainėje.

6.5 lentelė. 7P rinkodaros derinio elementų raiška Fotofabrikas.lt svetainėje

Rinkodaros elementas	Raiška Fotofabrikas.lt svetainėje
<b>Produktas</b>	Internetinė produkto informacija Produktų palyginimo galimybės Internetinės konsultacijos dėl produkto pasirinkimo Platus produktų pritaikymas Galimybė formuoti unikalų produktą
<b>Kaina</b>	Greitai pasiekiamą kainos informaciją Lojalumo akcijos specialios kainos
<b>Vieta, paskirstymas</b>	Užsakymas tinkle Atsiėmimas patogiausiu klientui būdu Dalijimasis tinkle
<b>Rėmimas</b>	Internetinis ir alternatyvus rėmimas Partnerystė Klientų įtraukimas (Virusinė rinkodara)
<b>Žmonės</b>	Palaikomi ryšiai e. paštu Bendruomenė Kliento identifikavimas keliais galimais būdais
<b>Procesas</b>	Užsakymo tinkle formavimas Patogiausio apmokėjimo būdo pasirinkimas Pristatymo sekimas tinkle
<b>Fizinis požymis</b>	Tinklalapio dizainas Komunikacija užsakymo vykdymo procese

Elemento „Produktas“ raiškoje Fotofabrikas.lt teikia išsamią produkto informaciją internete, produktų palyginimo galimybes, internetines

konsultacijas dėl produkto pasirinkimo, pasiūlymus dėl plataus produktų pritaikymo, taip pat suteikia galimybę formuoti personalizuotą produktą (fotografijos įrangą pirkti dalimis sudarant pageidaujamas funkcionalumo galimybes, formuoti pageidaujamų charakteristikų spausdintas fotografijas ar suvenyrus bei dekoracijas).

*Elemento „Kaina“ raiškoje* Fotofabrikas.lt teikia išsamią, greitai pasiekiamą informaciją apie kainą, taiko lojalumo programą ir įvairias akcizines kainas.

*Elemento „Vieta (paskirstymas)“ raiškoje* Fotofabrikas.lt suteikia galimybę pateikti, formuoti, tikslinti užsakymų informaciją tinkle, atsiimti klientui patogiausiu būdu (viename iš Fotofabrikas.lt taškų, pas partnerius ar gauti pristatymą kliento nurodytu adresu) ir dalytis informacija, darbais vidiniame Fotofabrikas.lt registruotų vartotojų tinkle „Bendruomenė“.

*Elemento „Rėmimas“ raiškoje* Fotofabrikas.lt savo prekėms ir paslaugoms taiko įvairius rėmimo metodus pasitelkiant interneto galimybes ir tradicinės medijos kanalais. Rėmimo veiklos vykdomos per partnerystę su kitomis organizacijomis organizuojant renginius ar kitas veiklas. Fotofabrikas.lt į rėmimo veiklas aktyviai įtraukia klientus formuodama virusinės rinkodaros akcijas.

*Elemento „Žmonės“ raiškoje* įmonė Fotofabrikas.lt atskleidžiama per ryšių su klientais palaikymą e. paštu atliekant užsakymus ir teikiant kitas paslaugas ar tiekiant prekes. Darbuotojai ir tinklalapio lankytojai turi galimybę bendrauti Fotofabrikas.lt registruotų vartotojų tinkle „Bendruomenė“ ir diskusijų skiltyse prie kiekvienos paslaugos ir prekės. Klientams suteikta galimybė registruotis penkiais skirtingais būdais: tiesiogiai svetainėje, per facebook.com paskyrą, per google.com paskyrą, per yahoo.com paskyrą, per linkedin.com paskyrą.

*Elemento „Procesas“ raiškoje* Fotofabrikas.lt suteikia galimybę patogiai interaktyviai formuoti užsakymą tinkle, patogiausiam apmokėjimo būdui pasirinkti, stebėti, kaip vykdomas užsakymas tinkle.

*Elemento „Fiziniai požymiai“ raiškoje* Fotofabrikas.lt užtikrina funkcionalų tinklalapį, kuriame patogi struktūra, suderinta spalvų paletė. Užsakymų sistema suformuota taip, kad klientas gauna tarpinius patvirtinimus, turi galimybę konsultuotis įvairiais kanalais užsakymo vykdymo metu.

7P rinkodaros derinio elementai, veikdami ir sąveikaudami tarpusavyje, kuria efektyviai funkcionuojančią svetainę. Fotofabrikas.lt svetainės efekty-

vumo analizė (žr. 6.6 lentelę) atlikta remiantis Kotlerio ir Lane'o (2007) metodika. Šioje metodikoje efektyvumo veiksniais įvardijami: kontekstas, turinys, bendruomenė, pritaikomumas, bendravimas, ryšiai, komerciškumas. Kontekstas vertinamas nagrinėjant tinklalapio išdėstymą ir dizainą. Fotofabrikas.lt tinklalapio struktūra yra funkcionali ir profesionalaus dizaino. Turinys vertinamas pagal pateikiamos informacijos vizualumą. Fotofabrikas.lt savo tinklalapyje ir susijusiose platformose skelbia informaciją naudodamas tekstus, paveikslus ir vaizdo įrašus. Tekstais skelbiama faktinė informacija, kartais derinant su paveikslais. Vaizdo medžiaga naudojama instrukcijoms ir produktų pristatymams. Bendruomeniškumo galimybės vertinamos atsižvelgiant į tai, ar organizacijos tinklalapyje registruoti (neregistruoti) lankytojai gali bendrauti tarpusavyje. Fotofabrikas.lt suteikia galimybę tinklalapio lankytojams diskutuoti dėl kataloge esančių prekių ir paslaugų. Vartotojų ryšiai užmezgti, dalytis nuotraukomis, nuomonėmis, patirtimis sukurta siltis „Bendruomenė“. Bendruomenės skiltyje galima ne tik diskutuoti Fotofabrikas.lt kuriamomis temomis, tačiau ir plėtoti savo temas forume, taigi dialogą gali inicijuoti trys pusės, t. y. įmonė vartotojui, vartotojas įmonei ir vartotojas vartotojui. Fotofabrikas.lt tinklalapyje ryšiai su kitų įmonių tinklalapiais nepalaikomi. Aukščiausias efektyvumo laipsnis pasiekiamas ties komerciškumo veiksnium. Fotofabrikas.lt svetainė pritaikyta ne tik pagrindinėms komercijos operacijoms. Įmonės tinklalapyje galima formuoti prekių komplektaciją ir / ar gamybinius parametrus. Fotofabrikas.lt tinklapis siekia aukšto efektyvumo lygio, silpnesnės sritys pagal Kotlerio ir Lane'o (2007) metodiką nulemtos įmonės veiklos specifikos ir strateginių sprendimų.

6.6 lentelė. Fotofabrikas.lt svetainės efektyvumo analizė

Efektyvumo veiksniai	Raiška Fotofabrikas.lt svetainėje
<b>Kontekstas</b>	Dviem paspaudimais prieinama prie gamybinių prekių užsakymo Trimis paspaudimais prieinama prie prekės užsakymo Svetainės koloritas parinktas emociškai ir vizualiai optimalus
<b>Turinys</b>	Tekstinė informacija Vizualizacija Video ir vaizdo įrašai
<b>Bendruomenė</b>	Komentarai kataloge Bendruomenė
<b>Pritaikomumas</b>	Nėra galimybės personalizuoti svetainės aplinkos

<b>Bendravimas</b>	Diskusijas gali inicijuoti įmonė Diskusijas gali inicijuoti lankytojai
<b>Ryšiai</b>	Nepalaikomi su kitų įmonių tinklalapiais
<b>Komerciškumas</b>	Baziniai komercijos procesai Personalizuota komplektacija Gamybinių parametrų pasirinkimas

Fotofabrikas.lt internetinė rinkodara veikia sėkmingai – klientų / nuolatinių klientų skaičius didėja. Vis dėlto, kaip parodė analizė, remiantis teoriniais idealiaisiais modeliais, Fotofabrikas.lt veikla nėra šimtu procentų atitinkanti mokslinę teoriją, tačiau ji yra sėkminga. Tai gali būti paaiškinta atitiktimi rinkos sąlygoms. Idealieji modeliai teorijoje yra universalūs – nėra orientuoti į konkrečias rinkas ar specifines sąlygas rinkoje. Atitinkamai praktikoje konkrečios įmonės atveju susiformavusios aplinkybės gali modifikuoti teorinį modelį.

## Išvados

Mokslo teorijos ir modeliai yra idealieji atvejai. Praktikoje retai atitinkami idealieji modeliai visgi nėra idealūs – „nukrypę“ nuo teorijos modeliai veikia, ir dažnai sėkmingai. Fotofabrikas.lt atvejis leido atidžiau pažvelgti į elektroninio verslo subjektą, veikiantį fotopaslaugų srityje. Šiame tyrime apžvelgta įmonės veikla, išskirtinimai. Idealiųjų modelį supa laboratorinės sąlygos, o praktikoje veikiantį modelį – realybėje susidaranti sąlygos, kurios nebūtinai visiškai atitinka idealiųjų modelį. Atitinkamai svarbiausias klausimas – kaip priderinti idealiuosius elektroninio verslo sėkmės veiksnius (efektyvi komunikacija viduje ir išorėje, optimalus išteklių valdymas, funkcionalios informacinės struktūros ir kt.) prie tuo metu susiklosčiusių sąlygų?

Fotofabrikas.lt atvejo analizėje tyrimo objektu parinkta svarbiausia Fotofabrikas.lt inovacija: nauja tinklalapio platforma ir dizainas, ši inovacija tyrime nagrinėta internetinės sąveikos su vartotojais aspektu, informacijos administravimo aspektu ir internetinės rinkodaros aspektu. Vis dėlto reikia pasakyti, kad įmonėje plėtojamoms technologijoms neveikia pačios savaime. Tam, kad jos veiktų, reikia tiesioginio darbuotojų įsikišimo. Kitaip tariant, nuolatinis ir glaudus idėjos, jos įgyvendinimo ir paslaugos palaikymo ryšys susijęs su specialistų pasirengimu plėtoti šią veiklą, jų atsidavimu darbui.

Tik ši sąlyga leidžia pasiekti didžiausio technologijų ir apskritai organizacijos veiklos efektyvumo. Kaip jau minėta pirmojoje šios knygos dalyje, pastaraisiais metais pasaulyje matomas aiškus praktikų ir tyrėjų dėmesio poslinkis nuo technologijų prie žmonių potencialo.

Fotofabrikas.lt atveju išskirtinumu pasižymi taip pat sąveika su vartotojais. Ji paremta inovatyviu ir individualizuotu požiūriu į paslaugų, prekių tiekimą ir santykių su klientais palaikymą. Nagrinėtu atveju elektroninė komercija ir santykių su klientais valdymas yra integruotas ne tik *front-office*, bet ir *back-office* lygiu. Vartotojo sąsaja laipsniškai atnaujinama, radikalūs sprendimai dėl sąsajos įgyvendinami tik jei to neišvengiamai reikia modernizuojant technologinius sprendimus. Vartotojai nėra verčiami taikytis su nauju dizainu vien dėl naujo dizaino – inovacijos diegiamos sistemingai ir kompleksiskai. Vartotojo sąsaja ir paslaugų įvairovė yra formuojami remiantis vartotojais ir jų preferencijomis. Visapusiškas dėmesys vartotojui planuojant įmonės strategiją yra vienas svarbiausių Fotofabrikas.lt sėkmės veiksnių.

E. fotopaslaugų srityje Fotofabrikas.lt atveju informacijos administravimas paremtas inovatyvumu, atnaujinimu, įvaizdžio dizainu, reklama ir (arba, kaip teigia taikytos metodikos autorius, – marketingu) ir paieškos dizainu. Nuo idealaus informacijos administravimo Fotofabrikas.lt reikšmingai atsilieka strategiškumo ir komunikavimo srityse. E. fotopaslaugos yra praktiška sritis, kurioje vartotojai siekia išsityti konkrečias, siauros srities prekes. Atitinkamai, įmonei neužiimant dideliais pramonės projektais, jos klientui daug mažiau svarbu įmonės strateginiai planai, socialinės atsakomybės klausimai, susiję su aplinkos tarša ar darbuotojų klausimais, kurie svarbūs didelėse organizacijose. Kita informacijos administravimo kategorija, kurioje itin silpną įvertį turinti organizacija gali sėkmingai veikti e. fotopaslaugų srityje, yra komunikavimas. E. fotopaslaugas teikianti įmonė neskiria daug dėmesio santykiams su žiniasklaida viešinant savo veiklą. Įmonė savo veiklą viešina per kokybiškas paslaugas, dėmesingumą klientui.

E. fotopaslaugų srityje Fotofabrikas.lt atveju internetinė rinkodara paremta tradiciniu internetinės rinkodaros modeliu ir naudoja populiariausias internetinės rinkodaros priemones: internetinę reklamą, elektroninį paštą, partnerinę rinkodarą, reikšminių paieškos žodžių optimizavimą, tinklaraščius, tinklalaidę, virusinę rinkodarą, prekės ženklą „ambasadoriaus“ metodu, internetinius socialinius tinklus. Atitinkamai

naudojama komunikacija „vienas su vienu“ vadinamuoju traukimo, o ne stūmimo principu.

Fotofabrikas.lt atvejis atskleidžia lietuviško verslo pažangą – gebėjimą priimti Lietuvoje dar retą sėkmingo verslo principą, kad dėmesį reikia skirti tiek pat reikšmingai ir išorinei, ir vidinei organizacijos vadybai. Fotofabrikas.lt savo veikloje pirmiausia nustatė šias problemas: (a) vadovai ir specialistai stokoja profesinės veiklos įgūdžių; (b) bendrovės vadybininkai stokoja rinkodaros, vadybos ir pardavimų įgūdžių; (c) IT specialistai ir fotografai, dizaineriai turi atnaujinti žinias ir perimti naujas technologijas; (d) darbuotojai nesugeba savarankiškai kelti kvalifikacijos ir derinti darbą su mokslais. Tik išsprendę šias problemas ėmėsi įmonės veiklų plėtros veiksmų ir pagerino paslaugų teikimą: (a) sutrumpino užsakymų priėmimo ir įvykdymo laiką; (b) pašalino trikdžius, susijusius su serverių veikimu; (c) pašalino užsakymų sutrikimus; (d) užtikrino duomenų saugumą; (e) visi procesai tapo efektyvesni ir greitesni.

Šios Fotofabrikas.lt analizės rezultatus ir pristatytą įmonės patirtį gali sėkmingai perimti kitos e. fotopaslaugas teikiančios įmonės, siekiančios modernizuoti savo veiklą, skatinti pardavimą ir užmegzti glaudesnius ryšius su esamais ir potencialiais klientais.

## Literatūra

1. Abril P. S., Olazábal, A. M., Cava A. (2009) Marketing and the law. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37 (3), 375–377.
2. Al-Tarawneh K. A. (2012) Measuring E-Service Quality from the Customers' Perspective: An Empirical Study on Banking Services. *International Research Journal of Finance & Economics*, Issue 91, p. 123–137.
3. Andrei M. (2009) Impact of IT and Technology on Compensation and Benefits Management, The 13th IBIMA conference on Knowledge Management and Innovation in Advancing Economies, Marrakech, Marocco November 9–10, p. 1048–1059.
4. Bailey J. P. ir Bakos Y. (1997) An Exploratory Study of the Emergign Role of Electronic Intermediaries. *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 1 (3), p. 7–20.
5. Bayo-Moriones A., Lera-López F. (2007) A firm-level analysis of determinants of ICT adoption in Spain, *Technovation*, Vol. 27, Issues 6-7, p. 352–366.
6. Baležentis, A. (2008) Organizacijų interneto svetainių vertinimo metodikos inovaciniai aspektai, *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, Nr. 15 (4).
7. Banan M. R. (2010) The Electronic Intermediary And The Effect On This For Developing E-Commerce. *GESJ: Computer Science and Telecommunications*, No. 3 (26).
8. Barsauskas P., Sarapovas T., Civilkas A. (2008) The evaluation of e-commerce impact on business efficiency. *Baltic Journal of Management*, Vol. 3, Iss. 1, p. 71–91.
9. Billon M. ir kt. (2008) Disparities in ICT adoption: A multidimensional approach to study the cross-country digital divide. *Telecommunications Policy*, Vol. 33, Issues 10-11, 2009, p. 596–610.
10. Bivainienė L., Dauginaitė Ž. (2008) Internetinio marketingo elementų analizė Lietuvos turizmo informacijos centrų pavyzdžiu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 4 (13), p. 41–47.
11. Bottomley P. A., Doyle J. R. (2006) The interactive effects of colors and products on perceptions of brand logo appropriateness. *Marketing Theory*, 6 (1), 63–83.
12. Bughin J., Doogan J., Vetvik O. J. (2010) A new way to measure word-of-mouth marketing. *McKinsey Quarterly*, Issue 2, p. 113–116.
13. Canton J. (2007) The Top Ten E-Business Trends for the 21st Century [žiūrėta 2012-07-10]. < <http://www.globalfuturist.com/about-igf/top-ten-trends/topten-ebusiness-trends-for-the-21st-century.html>>.
14. Carlson J., O'Cass A. (2010) Exploring the relationships between e-service quality, satisfaction, attitudes and behaviours in content-driven e-service web sites. *Journal of Services Marketing*, 24 (2), p. 112–127.

15. Carlson J., O’Cass A. (2011) Developing a framework for understanding e-service quality, its antecedents, consequences, and mediators. *Managing Service Quality*, 21(3), 264–286.
16. Chaffey D. ir kt. (2009) *Internet Marketing: Strategy, Implementation and Practice* 4th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 693 p.
17. Chen W., Bennet D. (2009) Cultural Impacts of Wireless Networks: Emerging Experiences in the Healthcare Sector, The 13th IBIMA conference on Knowledge Management and Innovation in Advancing Economies, Marrakech, Marocco November 9–10, p. 604–611.
18. Clark T. ir Geun Lee H. (1999) Electronic Intermediaries: Trust Building and Market Differentiation. *Proceeding HICSS ‘99 Proceedings of the Thirty-second Annual Hawaii International Conference on System Sciences-Volume 5*.
19. Cumps B. ir kt. (2009) Inferring comprehensible business/ICT alignment rules. *Information & Management*, Vol. 46, Issue 2, p. 116–124.
20. Danias C. I., Tomita V., Stuparu D., Stanciu M. (2010) The mechanisms of the influence of viral marketing in social media. *Economics, Management & Financial Markets*, Vol. 5, Issue 3, p. 278–282.
21. Gatautis R. (2009) Towards eBusiness support policy development: Lithuania perspectives. *Ekonomika ir vadyba*. Kaunas: Technologija, Vol. 14, p. 388–396.
22. Gerring J. (2007) *Case Study Research / Principles and practices*. Cambridge University Press, p. 278.
23. Goncalves R. M. ir kt. (2009) E-business Maturity and Information Technology in Portuguese SMEs, The 13th IBIMA conference on Knowledge Management and Innovation in Advancing Economies, 2009, Marrakech, Marocco November 9–10, p. 328–324.
24. Goucutt J., Griseri P. (2004) *MAsterign e-business*. Basingtone New York: Palgrave Macmillan
25. Yang Z. (2001) Consumer perceptions of service quality in Internet based electronic commerce. *Proceedings of the EMAC Conference*, 811 May 2001, Bergen.
26. Kiškis M. (2009) Socialiniai iššūkiai tiesioginei elektroninei rinkodarai. *Ekonomika ir vadyba*. Kaunas: Technologija, Vol. 14, p. 430–440.
27. Kitchen Ph. J., Pelsmacker P. D. (2004) *Integrated Marketing Communications: A Primer*, Routledge, p.193.
28. Koelinger Ph. (2008) The relationship between technology, innovation and firm performance – Empirical evidence from e–business in Europe, *Research policy* 37, p. 1317–1328.
29. Koiso-Kanttila N. (2004) Digital Content Marketing: A Literature Synthesis. *Journal of Marketing Management*, Vol. 20, Issue 1/2, p. 45–65.
30. Kotler Ph., Lane K. (2007) *Marketingo valdymo pagrindai*. Klaipėda: Logitema.

31. Labrecque L. I. ir Milne G. R. (2012) Exciting red and competent blue: the importance of color in marketing. *Journal of Academy of Marketing Science*, 40 (5), p. 711–727.
32. Leung C. H. (2007) Evolution of the Business Model. Master Thesis Innovation Management, p. 56 [žiūrėta 2012-10-14]. <<http://alexandria.tue.nl/extra1/afstversl/tm/leung2007.pdf>>.
33. Loonam M., O’Loughlin D. (2008) Exploring e-service quality: a study of Irish online banking. *Marketing Intelligence & Planning*, 26 (7), p. 759–80.
34. Markovskij A. (2011) Rinkodaros socialiniame tinklalapyje “facebook“ poveikis vartotojams. Magistro baigiamasis darbas.
35. McCarthy J. E. (1960) *Basic Marketing. A Managerial Approach*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
36. Mocevičius M. (2011) Interneto svetainių kokybės vertinimo ir gerinimo problemos Lietuvos nekilnojamojo turto e. skelbimų rinkoje. Magistro baigiamasis darbas.
37. Modimogale L., Kroeze J. H. (2009) Using ICTs to Become a Competitive SME in South Africa, The 13th IBIMA conference on Knowledge Management and Innovation in Advancing Economies, Marrakech, Marocco November 9–10, p. 504–513.
38. Mohdzain M. B. ir kt. (2009) Co-evolution of Supply Chain Strategies and Technologies, The 13th IBIMA conference on Knowledge Management and Innovation in Advancing Economies, Marrakech, Marocco November 9–10, 2009, p. 1414–1422.
39. Necula S. C. (2009) Numbers and Symbols in Decisions Modeling, The 13th IBIMA conference on Knowledge Management and Innovation in Advancing Economies, Marrakech, Marocco November 9–10, 2009, p. 266–270.
40. Ngai E. W. T., Chang T. C., Ho S. S. M. (2004) Critical success factors of web-based supply chain management system using exploratory factor analysis. *Production, Planning and Control*, Vol. 5 (6), p. 622–630.
41. Oliveira P., Roth A.V. and Gilland, W. (2002) Achieving competitive capabilities in eservices. *Technological Forecasting and Social Change*, 69 (7), 721–39.
42. Paliulis N. K. (2007) E. verslo plėtros tyrimai: ataskaita. Vilniaus Gedimino technikos universitetas. Vilnius: Technika, p. 99.
43. Paliulis N. K., Sabaitytė J. (2012) Elektroninio verslo plėtros kaip tvaraus konkurencinio pranašumo modelis. *Science: Future of Lithuania*, Vol. 4, Issue 3, p. 205–215.
44. Paškevičiūtė L., Čaplinskas A. (2007) Verslo ir informacinių technologijų daroma, *Informacijos mokslai*. Vilnius: Vilniaus universitetas, t. 42–43, p. 145–148.
45. Patrascu A. ir kt. (2009) Using Web Technologies in Document Management, The 13th IBIMA conference on Knowledge Management and Innovation in Advancing Economies, Marrakech, Marocco November 9–10, p. 1040–1047.

46. Paulauskas E. (2011) Socialiniai tinklai ir jų įtaka įmonių informacijos saugumo politikai. Magistro baigiamasis darbas.
47. Petrauskas R., Zumaras L. (2008) Comparative analysis of mobile payments in the European Union, *Intelektual Economics*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, No. 2 (4), p. 59–64.
48. Porter M. E. (1985) *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
49. Radu L. D., Tugui A. (2009) Scenario for digital accounting of fixed assets: Some risks and changes for accounting informatikon, *The 13th IBIMA conference on Knowledge Management and Innovation in Advancing Economies*, Marrakech, Marocco November 9–10, 2009, p. 1362–1368.
50. Raipa A., Petukienė E. (2009) Klientų dalyvavimas viešosiose paslaugose: bendrasis paslaugų kūrimas, *Viešojo politika ir administravimas*, Kaunas: Technologija, Nr. 27, p. 54–62.
51. Rappa M. (2005) *Business Modelo on the Web*, retrieved November 14, 2012, from. <[http://www.grupoe.com/web/edu\\_modelos\\_negocios\\_internet.asp](http://www.grupoe.com/web/edu_modelos_negocios_internet.asp)>.
52. Razak R. A. ir kt. (2009) The Scenarios of Enterprise Architecture in Malaysian Organizations, *The 13th IBIMA conference on Knowledge Management and Innovation in Advancing Economies*, Marrakech, Marocco November 9–10, p. 923–928.
53. Rutkus Š. (2011) Gerosios patirties taikymas e. verslo organizacinės struktūros kūrime. Magistro baigiamasis darbas.
54. Shaqrah A. A. ir kt. (2009) A Typology of Tacit Knowledge Sharing Themes to Fostering Group Decision Support System, *The 13th IBIMA conference on Knowledge Management and Innovation in Advancing Economies*, Marrakech, Marocco November 9–10, p. 245–255.
55. Sylvie R. and Ina F. (2010) A new measure of e-service quality in France. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38 (7), 497–517.
56. Snieška V. (2008) Research into International Competitiveness in 2000–2008. *Engineering Economics*, No. 4 (59), p. 29–41.
57. Tremayne J. (2008) „Lost and Found“, *Smart Business Houston*, Vol. 3, Issue 5, p. 7–10.
58. Tucek D. ir kt. (2009) Business Process Management with Software Support, *The 13th IBIMA conference on Knowledge Management and Innovation in Advancing Economies*, Marrakech, Marocco November 9–10, p. 1060–1073.
59. Völkel F. (2010) IT Business Trends 2010 [žiūrėta 2013-01-10]. <<http://en.sap.info/smartgrid-enterprise-cloud-mobile-app-2/21376>>.
60. Whitty M. (2009) Knowledge Management and Innovation for Organizational Effectiveness and Competitiveness, *The 13th IBIMA conference on Knowledge Management and Innovation in Advancing Economies*, Marrakech, Marocco November 9–10, p. 1122–1127.

61. Zand F, van Beers C. (2009) Performance Effects of Enterprise Application Software: New Insights into Mediating Role of Innovation, The 13th IBIMA conference on Knowledge Management and Innovation in Advancing Economies, Marrakech, Marocco November 9–10, p. 1396–1413.
62. Zeithaml V. A. (2002) Service excellence in electronic channels. *Managing Service Quality*, 12 (3), 135–138.
63. Ziborova J., Stašys R. (2009) Elektroninių rinkodaros priemonių naudojimas Lietuvoje, Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. Kaunas: Akademija, Nr. 18 (3), p. 82–88.

#### TEISĖS AKTAI

1. Europos Sąjungos direktyva 77/388/EEC [žiūrėta 2013-01-18]. URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31977L0388:en:NOT>

#### INFORMACIJOS ŠALTINIAI

2. Alexa statistika: <http://www.alexa.com/siteinfo/http://fotofabrikas.lt> [žiūrėta 2013-01-25].
3. E. verslo plėtros skatinimo studija. Veiksmų planas sudarytas Informacinės visuomenės plėtros komitetui prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. Vilnius, 2008. – 90 p. – URL: <http://www.ivpk.lt/everklas/eps/1.pdf> [žiūrėta 2013-01-15].
4. Elektroninės komercijos projektas [www.fotofabrikas.lt](http://www.fotofabrikas.lt) [žiūrėta 2013-01-13]. <<http://www.straipsniai.lt/tinklapijai/puslapis/7003>>.
5. Fotofabrikas.lt skiltis YouTube portale: <https://www.youtube.com/user/Fotofabrikaslt> [žiūrėta 2013-03-18].
6. Fotofabrikas.lt skiltis socialiniame tinkle Blogspot: <http://fotofabrikas.blogspot.com/> [žiūrėta 2013-03-18].
7. Fotofabrikas.lt skiltis socialiniame tinkle Facebook: <http://www.facebook.com/Fotofabrikas> [žiūrėta 2013-03-18].
8. Fotofabrikas.lt skiltis socialiniame tinkle Google+: <https://plus.google.com/114355951995264122281/posts> [žiūrėta 2013-03-18].
9. Fotofabrikas.lt skiltis socialiniame tinkle LinkedIn: <http://www.linkedin.com/company/fotofabrikas> [žiūrėta 2013-03-18].
10. Fotofabrikas.lt skiltis socialiniame tinkle Twitter: <https://twitter.com/Fotofabrikas> [žiūrėta 2013-03-18].
11. Fotofabrikas.lt tinklalapis. URL: [www.fotofabrikas.lt](http://www.fotofabrikas.lt), jungtasi periodiškai nuo 2012-08-05 iki 2013-03-18.
12. Fotofabrikas.lt tinklaraštis: <http://www.fotofabrikas.lt/blogas/> [žiūrėta 2013-03-18].
13. Šakienė J. (2003) Pastatytas virtualus fotofabrikas. Naujienų portalas. Kauno diena, 2003-03-20 [žiūrėta 2013-01-13]. <<http://kauno.diena.lt/dienrastis/kita/pastatytas-virtualus-fotofabrikas-7216#ixzz2HslREN5v>>.

## 7 SKYRIUS

# Tarporganizacinis bendradarbiavimas: Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė viešojo sektoriaus kontrolės funkcijas atliekančių institucijų kontekste

Tradiciskai skiriame privataus ir viešojo sektorių organizacijas. Privataus sektoriaus gyvenimo komercinį aspektą aiškiname rinkų veikimo modeliais. Viešajame sektoriuje rinkų nėra. Instinktyviai suvokiame, kad sėkminga valstybė yra ta, kurios visos organizacijos bendradarbiauja ir dalijasi informacija taip, kad valstybė netaptų našta verslui ir kartu nepalikėtų spragų piktnaudžiauti. Visuomenės ir valstybės santykiuose visuomenės ir verslo organizacijos tiesiogiai dažniausiai susiduria su viešojo sektoriaus kontrolės organizacijomis. Nuo šių susidūrimų priklauso tai, kaip piliečiai ir investuotojai vertins valstybę: ar ją laikys patikimu partneriu, ar priešingai – neprognozuojamu priešininku. Lietuvoje egzistuoja organizacija skambiu Valstybės kontrolės pavadinimu. Dėl abiejų šiame pavadinime esančių terminų viešojo administravimo, politikos ir vadybos moksluose (bei praktikoje) yra daug nesutarimo. Tad skyriuje pateikiama Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės ir kontrolės funkcijų Lietuvos viešajame sektoriuje analizė nustato tris valstybės koncepcijas ir bando parodyti (nesiekiant išsamumo) kontrolės viešajame sektoriuje sampratų įvairovę.

Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės (toliau – Valstybės kontrolė) veikla visada buvo labai specifinė ir apėmė tik siaurą visų galimų kontrolės veiklų dalį. Istoriskai ši veikla buvo finansinė revizija tų viešojo sektoriaus organizacijų, kurios naudojo biudžeto lėšas. Valstybės kontrolės tikslas – užtikrinti tinkamą, t. y. teisėtą ir finansavimo tikslą atitinkantį biudžeto naudojimą. Per atkurtos nepriklausomos Lietuvos Respublikos gyvavimą Valstybės kontrolės funkcijos reikšmingai kito ir dabar ji yra apibūdinama kaip „aukščiausioji valstybinio audito institucija“ atliekanti dviejų tipų auditus: finansinį ir veiklos. Valstybės kontrolė dalyvauja asocijuotoje tarptautinėje tokių pačių institucijų veikloje, dalijasi patirtimi ir gerąja praktika.

Valstybės kontrolės pokyčiai tapo įmanomi tik keičiantis viešojo valdymo idėjoms ir praktikai per pastaruosius 3 dešimtmečius. Tačiau Vals-

tybės kontrolė neturi monopolinių teisių į kontrolę kaip vadybinę funkciją reikalauti kokybiškos viešojo sektoriaus įstaigų veiklos: kiekviena viešojo sektoriaus organizacija turi savo vidinį kontrolės mechanizmą, o kiekvienoje viešojo valdymo srityje galime rasti daugybę specializuotų kontrolės organizacijų, kurios kontroliuoja ir kitas viešojo sektoriaus organizacijas, ir visos visuomenės mastu vykstančius procesus. Taip pat Lietuvoje egzistuoja organizacijų atskaitomybės hierarchija, pagal kurią aukščiau esančios organizacijos vykdo žemesniųjų kontrolę. Aprėpti šį kompleksišką mechanizmą labai sunku, o kartu įvairiais lygmenimis ir skirtinga apimtimi vykdoma valstybės institucijų ir įstaigų veiklos kontrolė reikalauja kelti klausimą, ar šiuo metu Lietuvos Respublikoje veikianti viešojo sektoriaus veiklos kontrolės sistema yra tinkama? Šiame skyriuje apibendrinsime argumentus, pagrindžiančius Lietuvos Respublikos valstybės kontrolėje įvykusių organizacinius, struktūrinius ir funkcinus pokyčius, aptarsime viešojoje erdvėje išsakytą kritiką, nukreiptą į šiuos pokyčius, ir panagrinėsime valstybės kontrolės ryšį su visa Lietuvoje veikiančia viešojo sektoriaus veiklos kontrolės sistema.

Šiame skyriuje atliekama dvejopa analizė: viena vertus, siekiama konceptualizuoti kontrolės viešajame sektoriuje Lietuvoje idėją, kita vertus, apibūdinti Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės vietą platesniame viešojo sektoriaus veiklos kontekste. Kontrolė yra viena klasikinių organizacijų vadybos funkcijų, tačiau šios funkcijos perkėlimas iš vienos organizacijos ribų į viso viešojo sektoriaus lygį kelia aibę teorinių ir praktinių klausimų bei problemų. Pirmiausia tai, kad sukuriamos atskiros kone išimtinai kitoms organizacijoms kontroliuoti skirtos organizacijos nepaneigia hierarchijų egzistavimo ir vidaus kontrolės poreikio kontroliuojamose organizacijose. Kartu kontrolės organizacijos, kurių veikla iš esmės skirta visuomenei nuo piktnaudžiavimo apsaugoti, taip pat nėra atsparios ydingoms praktikoms ir piktnaudžiavimui. Taigi pačias kontroliuojančias organizacijas irgi svarbu kontroliuoti.

Akivaizdu, kad kompleksiškas daugelio lygmenų kontrolės mechanizmas mažina galimybes elgtis neteisėtai, tačiau kontrolės procedūros yra susijusios su didelėmis laiko ir pinigų sąnaudomis, todėl visada tinkama kelti klausimą, kokio masto ir detalumo kontrolė yra tikslinga, o kokio – jau peržengia tam tikras efektyvumo ribas ne tik kontrolės sąnaudų, bet ir pagarbos bei pasitikėjimo atitinkamą veiklą atliekančių profesionalų požiūriu.

Šis tyrimas atliktas vadovaujantis Gillhamo pateikiamomis atvejų studijų rekomendacijomis (2010). Tokį pasirinkimą grindžiame tuo, kad tiriamasis objektas atitinka visas atvejams keliamas savybes: i) tai yra žmonių veikla realiame pasaulyje; ii) kurią įmanoma tirti ir suprasti tik jos kontekste; iii) kuri egzistuoja čia ir dabar; iv) susilieja su savo kontekstu taip, kad tikslios atvejo ribos tampa sunkiai apibūdinamos (Gillham, 2010, p. 1).

Kontrolė viešajame sektoriuje yra labai platus ir nevienareikšmis procesas. Vis dėlto egzistuoja institucija – Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė, jos atliekama veikla apima tik itin mažą visų veiklų, kurias galime laikyti kontrole, dalį. Vargu ar įmanoma viešojo sektoriaus kontrolę konceptualizuoti holistiškai. Todėl šiame tyrime atliekama analizė grindžiama induktyvaus / interpretacinio tyrimo logika. Ji nereikalauja tikrinti visų tyrimo prielaidų eksperimentiškai ir sukaupti išsamius empirinius duomenis, nusakančius objektą. Greičiau čia remiamasi įrodymų išskeltoms prielaidoms paieška ir įprasminimu<sup>57</sup>.

Kalbėdami apie viešojo administravimo discipliną turime pripažinti, kad nėra ją vienijančios teorijos (paradigmos)<sup>58</sup>, paaiškinančios viešojo sektoriaus ir viešojo valdymo prigimtį. Atsižvelgiant į tai, čia yra pateikiami trys požiūriai, kurie leidžia konceptualizuoti visą viešąjį sektorių iš skirtingų vertybinių pozicijų. Šie požiūriai yra būdingi ne tik akademinėje aplinkoje, jų laikosi ir praktikai. Galime numanyti, kad įtvirtinant viešojo valdymo praktiką svarbų vaidmenį vaidina tarnautojų įsitikinimai apie valstybės prigimtį. Kita vertus, valdymo nesėkmės suteikia argumentų kitų požiūrių atstovams teigti, kad nustatytos valdymo praktikos prasilenkia su realybės poreikiais. Remdamiesi tyrime pateikiamais požiūriais į valstybę, nuosekliai apibūdiname ir vertiname Lietuvos Respublikos teisės aktuose suformuluotą viešojo sektoriaus kontrolės koncepciją. Ši koncepcija vėliau

<sup>57</sup> Gillhamas (2010) pateikia *natūralistinio* ir *kvazijuridinio* atvejo tyrimo sampratą: pagal vieną atvejai tiriami pamėgdžiojant tikslųjų tyrimų duomenis, pagal kitą pagrindinis tikslas yra argumentuoti ir įtikinti, kad tam tikrus socialinius procesus geriausia įprasminti vienaip ar kitaip (p. 8). Tokiu atveju pagrindinis tyrėjo tikslas yra ieškoti įrodymų, kurie leistų pagrįsti jo siūlomą atvejo interpretaciją. Žinoma, tai nereiškia, kad reikėtų ignoruoti duomenis, kurie kompromituoja išankstinį nusistatymą. Priešingai, tyrėjas turi išlikti atviras visiems naujiems duomenims ir būti pasirengęs keisti savo nuomonę (p. 18). Visa tai taip pat reiškia, kad atvejo tyrimai niekada nėra baigiami ir kitų tyrėjų indėlis bei kritika sudaro prielaidas kurti vis artimesnę tikrovei tiriamo objekto teoriją ir ją keisti atsižvelgiant į objekto kaitą.

<sup>58</sup> Išsamesnę analizę galite rasti Bileišis, 2012.

tikrinama atliekant Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės veiklos analizę, kurios tikslas – įvertinti, ar panaudojamos visos galimybės verslo ir visuomenės akyse valstybę paverčiant patikima partnere.

## **Kontrolės samprata, remiantis skirtingais požiūriais į valstybę**

### **Kontrolės viešajame sektoriuje vertinimo priemonė**

Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės veikla yra nukreipta į viešojo sektoriaus organizacijas. Taigi ši institucija kontroliuoja valstybę, o ne atlieka valstybinę visuomenės kontrolės funkciją. Tačiau viešasis sektorius ir valstybė nėra tapatūs terminai. Valstybę galime laikyti fenomenu, vienijančiu didžiulę viešojo sektoriaus organizacijų veiklos įvairovę. Galime rasti viešojo sektoriaus organizacijų, kurios atlieka visas įsivaizduojamas veiklas ir gali būti organizuojamos visais įsivaizduojamais būdais.

Socialinius reiškinius skirstyti į viešuosius ir privačiuosius labai sudėtinga, tai tūkstantmečius trunkantis filosofinių diskusijų objektas. Nevalstybingose visuomenėse ir netgi, galime teigti, nemoderniose valstybėse viešumo ir privatumo skirtis buvo nelabai aiški ir mažai ką domino. Puikus to pavyzdys gali būti ir lietuviško kaimo tradicija, kai bendruomenės spaudimas laikytis nustatytų normų visose gyvenimo srityse yra toks didelis, kad teigti, jog yra aiški riba, kur prasideda ir baigiasi asmeniniai ir bendruomenės reikalai, neišeina.

Riba tarp to, kas yra vieša ir kas yra privatu, aiškiausia tiems, kurie laikosi liberalistinės pozicijos teigdami, kad rinka nustato socialinę „pusiausvyrą“, o rinkos santykiai iš esmės turi būti nereguliuojami (t. y. privatūs). Rinkos gynimas nuo iškraipymų, apgavysčių ir pan. yra visų rinkos dalyvių bendras interesas, todėl yra viešas ir turėtų būti užtikrinamas valstybės. Tačiau ši XVIII–XIX a. suformuota teorija nelabai išlaiko kritiką (Parsons, 2001, p. 20), nes tikėjimas, kad rinkos santykiais grįsta visuomenė atitinka tobulos visuomenės idealą, yra tik įsitikinimas, kuriam pagrįsti neginčijamų mokslinių duomenų nėra. Priešingai, daugelis pastarųjų dešimtmečių tyrimų leidžia teigti, kad esant rinkos santykiams žmonės gali jaustis blogai (pvz., Schwartz, 2004; Norton ir Ariely, 2011).

Norėdami paaiškinti, kas yra viešasis sektorius ir kuo jis skiriasi nuo privataus, galime rasti daug teorijų. Pvz., J. E. Lane (2001) siūlo į žmogiš-

kąją egzistenciją žvelgti per gėrybių idėją. Vienintelė priežastis, kodėl mes išvis gyvename visuomenėje, šiuo požiūriu yra ta, kad socialiniame kontekste mes gauname tokias gėrybes, be kurių mums būtų sunku apsieiti ar išgyventi; arba tokias gėrybes, kurias kartą gavus atsisakyti nebesinorėtų (pvz., vandentiekis, vaisiai žiemą, šviesoforai, vidaus degimo varikliai, šaldytuvai, traktoriai, plūgai ir pan.). Lane (2001) pateikia dvi gėrybėms būdingas savybes, nuo kurių, jo nuomone, priklauso tai, kaip geriausia gėrybę kurti ir tiekti vartotojams. Šio požiūrio šalininkai sektorius (viešąjį ir privatųjį) supranta išimtinai ekonominiais terminais. Vienos gėrybės yra geriau teikiamos viešajame sektoriuje, t. y. privalomu būdu apmokes-tinant visus (beveik visus) visuomenės narius ir taip padengiant gėrybės kūrimo išlaidas; prieiti prie tokios gėrybės įmanoma be papildomų išlaidų kiekvienam visuomenės nariui. Kitos gėrybės geriausiai teikiamos už jas kiekvienam vartotojui susimokant tiesiogiai teikėjui. Taigi Lane (2001) požiūriu viešasis sektorius sutapatinamas su biudžetu, kurį kaupia visi visuomenės nariai.

Paprastumo dėlei šiame tekste pateikiama analizė siejama su Lietuvoje galiojančiomis teisinėmis kategorijomis. Šios teisinės kategorijos leidžia paprastai kategorizuoti tam tikras gyventojų grupes išvengiant teorinių ginčų dėl tokių apibendrinančių terminų kaip visuomenė. Taigi visuomenę Lietuvos kontekste teisiškai galime apibrėžti trimis kategorijomis: kaip tautą, bendruomenę ir gyventojus. Tauta Lietuvoje tapati visiems Lietuvos Respublikos piliečiams ir yra pamatinė Konstitucijos kategorija, iš kurios atsiranda valstybė. Kitaip tariant, valstybės (Lietuvos Respublikos) egzistavimą pateisina lietuvių tautos egzistavimas. Bendruomenė apima visus vienos savivaldybės teritorijoje gyvenančius žmones, nesvarbu, kokia jų pilietybė (iki įstojant į ES ši kategorija buvo irgi tapatinama tik su piliečiais)<sup>59</sup>, galiausiai gyventojai yra visi šalyje gyvenantys žmonės (žr. 7.1 lentelę).

<sup>59</sup> Lietuvos Respublikai įstojus į Europos Sąjungą buvo pakeistas Savivaldybių Tarybų rinkimų įstatymas, numatantis, kad visi savivaldybės gyventojai gali dalyvauti Tarybos rinkimuose. Stojimo į Europos Sąjungą sutartis kelia reikalavimą leisti dalyvauti Tarybų rinkimuose tik kitų Europos Sąjungos šalių narių piliečiams. Taigi savivaldoje Lietuvoje gali dalyvauti ir trečiųjų šalių piliečiai.

**7.1 lentelė.** Teisinės visuomenės kategorijų priklausomybė nuo pilietybės ir gyvenamosios vietos

	Pilietis, gyvenantis Lietuvoje	Pilietis gyvenantis ne Lietuvoje	Ne pilietis, turintis leidimą gyventi (gyvenantis) Lietuvoje (įstojus į ES)	Ne pilietis, turintis leidimą gyventi Lietuvoje (iki įstojant į ES)
Tautos narys	Taip	Taip	Ne	Ne
Bendruomenės narys	Taip	Ne	Taip	Ne
Gyventojas	Taip	Ne	Taip	Taip

Pagal 7.1 lentelėje pateiktą informaciją galime nustatyti du kriterijus, nuo kurių priklauso narystė tautoje, bendruomenėje ar buvimas gyventoju arba ne: pilietybė ir gyvenimo šalyje faktas. Įsipareigojimai, susiję su mokesčiais (t. y. biudžetu ir atitinkamai viešųjų gėrybių kūrimu ir tiekimu per viešąjį sektorių), yra beveik išimtinai susiję su buvimo gyventoju kriterijumi (t. y. visų, gyvenančių valstybės teritorijoje). Lietuvos pilietybę turintys, bet gyvenantys užsienyje žmonės neprivalo mokėti mokesčių Lietuvos Respublikai, o užsieniečiai, gyvenantys Lietuvoje – privalo. Atitinkamai daugelio paslaugų teikimas irgi priklauso nuo šio kriterijaus.

J. E. Lane koncepcijoje valstybė yra išimtinai ekonominis darinys. Tinkamas jos veikimas matuojamas pagal tai, kokias paslaugas jis teikia. Taigi valstybė yra suvokiama kaip metaorganizacija, kurioje skirtingos organizacijos atlieka vidinių padalinių funkcijas: vienos teikia paslaugas (Lietuvos atveju galime įvardyti tokias įstaigas kaip mokyklos, poliklinikos, ligoninės ar socialinį darbą dirbančios įstaigos, tokios kaip globos namai ir pan.), kitos nustato reikalavus joms (Lietuvoje tai politiką formuojančios institucijos – ministerijos), trečios tikrina, ar paslaugų teikėjai veiklą vykdo pagal nustatytus reikalavimus<sup>60</sup> (įvairios inspekcijos, kontrolierių, pvz., Vaiko teisių ar Seimo, tarnybos, taip pat ir Valstybės kontrolė).

Tačiau valstybės kaip vientiso darinio (savotiškos metaorganizacijos) samprata nėra nei vienintelė, nei vyraujanti valstybės teorija. Egzistuoja teorijų, kurios suvokia jas ne tik per viešųjų (t. y. iš biudžeto finansuojamų) orga-

<sup>60</sup> Kontrolės organizacijos kartais dar vadinamos reguliacinėmis ir gali būti priskiriamos tiek vykdomajai valdžiai, tiek laikomos nepriklausomomis viešosios valdžios organizacijomis (Deviatnikovaitė, 2012, p. 201–2). Tačiau valstybės kontrolė šiai kategorijai nepriklauso.

nizacijų visumą, bet kaip savotišką Tautos būseną (aukščiausią jos išsivystymo lygį). Šiose teorijose riba tarp visuomenės ir valstybės ištrinama. Demokratinėse valstybėse visuomenę galime suvokti kaip valstybės „savininkę“, t. y. kiekvienas pilietis, verslo ekonomikos terminais kalbant, yra savotiškas akcininkas, turintis balso teisę. Plėtojant metaforą, valstybę galime suvokti kaip „šeimos“ (tautos) verslą, kuriame ekonominis naudingumas turi būti derinamas su tradicijomis ir vertybėmis. Tokiame kontekste tinkamas valstybės valdymas nebegali būti matuojamas per jos teikiamų paslaugų turinį. Valstybės veikimo tinkamumas arba netinkamumas tampa išimtinai priklausomas nuo jos piliečių valios vykdymo, nesvarbu, kokios tokios veiklos ekonominės pasekmės. Geras to pavyzdys yra kultūros paveldo apsauga, kuri turi būti užtikrinama net jei jos sunaikinimas būtų ekonomiškai naudingas (pvz., nugriauti miesto senamiestį ir jį užstatyti aukštybiniais pastatais), o puoselėjimas – ne (pvz., lietuviams svarbus paminklas prižiūrimas, nors nepritraukia turistų).

Valstybę galime suvokti ir dar kitaip. Ją galime vertinti tik kaip doktrininį darinį, kuriamą parlamentų ir teisminės valdžios. Lietuvoje Seimas įstatymais, o teismai priimdami sprendimus įvairiose bylose nustato privalomus įpareigojimus skirtingoms viešojo sektoriaus organizacijoms, tačiau jų bendradarbiavimas kasdienėje praktikoje niekada negali būti garantuotas. Toks požiūris valstybę vertina labai skeptiškai. Čia atskiros viešojo sektoriaus organizacijos gali ne tik bendradarbiauti arba atlikti specifines funkcijas, kurias įgyvendinant siekiama bendro tikslo, bet ir konkuruoti. Atskiros viešojo sektoriaus organizacijos yra atskiri juridiniai asmenys ir vienos organizacijos atstovai negali priversti ką nors daryti kitos organizacijos atstovų.

Kaip pažymėsime vėliau, šie trys požiūriai, kuriuos sąlyginai galime pavadinti „biudžetiniu“, „tautiniu“ ir „lauko“<sup>61</sup>, į valstybę nustato skirtingus

<sup>61</sup> Biudžetiniu požiūriu vadiname Lane (2001) koncepciją, pagal kurią valstybė ir viešasis sektorius sutapatunami, valstybė suvokiama kaip savotiška organizacija, kurios veikla koordinuojama per nustatomą biudžetą. Tautiniu požiūriu vadiname nuostatą, kad valstybė yra Tautos, t. y. žmonių grupės, jaučiančios bendrumą, kuriama valdymo sistema. Šis požiūris formavosi jau XVIII–XIX a. ir taip pat yra įtvirtinamas Lietuvos Respublikos Konstitucijos preambulėje. Lauko požiūriu čia vadiname P. Bordieu suformuluotą idėją, kad į visuomenę galime žvelgti kaip į veikėjų, kurie žaidžia pagal tam tikras žaidimo taisykles, visumą (Thomson, 2008). Taikydami, pvz., futbolo lauko metaforą pastebėsime, kad visuomenėje pasireiškia ir bendradarbiavimas, ir konkurencija, tačiau šurkštus taisyklių pažeidimas (pvz., lauko ribų peržengimas) gali sukelti visų veikėjų pasmerkimą. Kitaip tariant, konkurencija ir bendradarbiavimas priklauso nuo aplinkybių ir todėl valstybes ar visuomenes laikyti organizacijomis yra netikslu.

atspirties taškus vertinant viešojo sektoriaus organizacijos. 7.2 lentelėje pateikiamas trijų požiūrių į valstybę apibendrinimas.

**7.2 lentelė.** Trys požiūriai į valstybę

	<b>Biudžetinis</b>	<b>Tautinis</b>	<b>Lauko</b>
<i>Ar valstybė organizacija?</i>	Taip	Taip	Ne
<i>Koks valstybės sėkmės pagrindas?</i>	Teikiamos gėrybės prisideda prie ekonomikos augimo	Tautinio tapatumo jausmas visuomenėje	Sėkmė reliatyvi, visada atsiranda laimėtojų ir pralaimėtojų
<i>Koks yra organizacijų viešajame sektoriuje tikslas?</i>	Ekonominis naudingumas (efektyvumas)	Viešojo (Tautos) intereso gynimas	Išgyvenimas ir galios didinimas

Dažnai yra sunku ar netgi neįmanoma suderinti visus tris požiūrius vienos organizacijos veiklos kontekste. Gali nutikti taip, kad konkreti viešoji organizacija pasiekė puikių rezultatų vertinant pagal vieną požiūrį, tačiau patyrė visišką nesėkmę pagal kitą.

### **Ką ir kaip kontroliuoti? Esencialistinis ir procedūrinis požiūriai į viešąjį interesą**

Svarbus mūsų išskirtų požiūrių į valstybę skirtumas yra tas, kaip galime jais vadovaudamiesi susieti / atskirti viešojo sektoriaus ir valstybės terminus. Viešojo sektoriaus organizacijų veikla ypatinga tuo, kad ji yra tipiškai „monopolinė“, kitaip tariant, jei dvi organizacijos atlieka tą pačią funkciją (o viena jų gali būti netgi privati), tai yra laikoma blogu dalyku – funkcijų dubliavimu. Tradicinėje viešojo administravimo sampratoje reikalaujama, kad viešojo sektoriaus organizacijos atliktų tik tas funkcijas, kurios atitinka viešąjį interesą ir sudaro visos visuomenės klestėjimo pagrindą. Tai reiškia, kad viešojo sektoriaus organizacijų veiklos turi papildyti vienos kitas, be ne konkuruoti. Viešojo sektoriaus organizacijos tradicinėje sampratoje neturi siekti pelno, o jų teikiama nauda siejama ne su mokamais mokesčiais, o su teisiniu kiekvieno žmogaus statusu. Viešojo sektoriaus organizacijos negali apsiimti rizikos (nes rizikuoja ne savo, o piliečių gerove), lengvai keisti veiklos ar valdymo metodus (nes tokiu atveju kyla rizika, kad skirtingų organizacijų veikla taps nesuderinama). Visa tai reiškia, kad nusistovėjusi

viešojo sektoriaus organizacijų veiklos forma yra biurokratija<sup>62</sup>. Kilus poreikiui keisti vadybos praktiką, tokių pokyčių įgyvendinimas priklauso nuo daugelio veiksnių, esančių už konkrečios organizacijos kontrolės ribų. Tačiau tai, ką čia vadiname tradicine viešojo administravimo samprata, nėra vienintelis būdas organizuoti viešojo sektoriaus organizacijų veiklą.

Analizuoti ginčus, kylančius tarp tradicinės ir alternatyvių viešojo administravimo sampratų, dėl to, kokia yra tinkama viešojo sektoriaus organizacijų veikla, galime pradėti nuo klausimo, kaip geriausia apibrėžti viešąjį interesą? Vėlgi, kaip ir daugelio kitų viešojo administravimo terminų atveju, bendro sutarimo dėl to, kas yra viešasis interesas, nėra; ko gero, tokio sutarimo nebuvimas yra būtina demokratinės santvarkos egzistavimo sąlyga. Skirtingų įsitikinimų žmonės skirtingai apibrėš viešąjį interesą.

Vienas būdas, pavadinkime jį *esencialistiniu* (lot. *essentia* – esmė), yra bandyti nustatyti pagrindinius poreikius, būtinus visiems žmonėms, kuriuos užtikrinti irgi naudinga visiems. Tokie dalykai kaip teisė į nešališką teismą, maisto kokybės reikalavimai, visuotinis išsilavinimas yra naudingi visiems visuomenės nariams, nesvarbu, ar jie konkrečiu laikotarpiu naudojami jų teikiamomis galimybėmis; ir dėl tokios veiklos priskyrimo viešajam sektoriui kyla mažai ginčų.

Kitas būdas, pavadinkime jį *procedūrinu*, kviečia apibūdinti viešąjį interesą kaip paremtą autoritetu – valstybe. Valstybės (bent jau teisinės) yra nustatčiusios procedūras, kaip viena ar kita veikla tampa arba nustoja būti viešojo sektoriaus organizacijų funkcija. Tokiu atveju nustojame ieškoti esminių viešojo intereso savybių, o remiamės procedūromis – viešasis interesas yra toks, kokiu jį paverčia valstybė. Abu šie apibūdinimai nėra vienas kitą paneigiantys. Žvelgiant iš esencialistinių pozicijų tai, kas yra atliekama nustatytomis viešojo valdymo procedūromis, dažnai gali iš dalies apimti viešąjį interesą, iš dalies neapimti, o iš dalies apimti dalykus, neturinčius nieko bendro su viešuoju interesu (pvz., teikiančius naudą specifinėms socialinėms grupėms kitų visuomenės narių sąskaita).

<sup>62</sup> Čia pateikiami argumentai paremti Kimo (2004) atlikta M. Weberio teorijų apie racionalizaciją valstybėje analize. Pagal ją hierarchiškai organizuoto biurokratijos uždaro visuomenę į „geležinį narvą“, nes atskirų veikėjų iniciatyva privalo būti suderinama su visos biurokratinės sistemos veikimu (p. 174). Nors tai atrodo kaip nelabai patrauklus viešojo sektoriaus organizavimo būdas, nes riboja kūrybingumą, jis yra neišvengiamas, nes tik per jį įmanoma užtikrinti individualios iniciatyvos suderinamumą su platesniais socialiniais tikslais.

Čia pradeda aiškėti mūsų pateiktų trijų požiūrių į valstybę skirtumai. Biudžetinis požiūris tapatina viešąjį sektorių ir valstybę. *Viešasis interesas ir tinkamos viešųjų organizacijų funkcijos yra tos, kurios prisideda prie ekonomikos augimo.* Lauko požiūris turi laikytis priešingos idėjos, kad *veikėjai* (ir viešojo sektoriaus organizacijos, ir politikai, ir įvairios visuomenės grupės) konkuruoja dėl to, kas bus apibrėžta kaip viešasis interesas. Trečiasis, tautinis, požiūris atmeta ir biudžetinio požiūrio poziciją (arba ekonominio individualizmo pagal Bozeman, 2007), ir grynai procedūrinį požiūrį. Jam būdingas pragmatinis požiūris į viešąjį interesą, kuris sako, jog mūsų negebėjimas apibrėžti konkrečiose situacijose, kas konkrečiai atitinka viešąjį interesą, dar nereiškia, kad toks neegzistuoja (Bozeman, 2007, p. 112). Pragmatizmas yra artimiausias tautiniam požiūriui į valstybę. Tauta yra suvokiama kaip gyvas kolektyvinis organizmas, kuris vystosi ir kinta, todėl jos interesai taip pat kinta. Šiame požiūryje viešasis interesas egzistuoja kolektyvo, ne individo mastu (priešingai nei biudžetiniame požiūryje). Tautinis požiūris kelia reikalavimus ir procedūroms, ir viešojo intereso esmei: *valstybė turi užtikrinti, kad viešojo intereso yra paisoma tuo metu, kai tas interesas yra nuolat kintantis.*

Suformulavę tokią valstybės ir viešojo intereso koncepciją turime pereiti prie kontrolės idėjos. Kontrolę priimta laikyti viena iš vadybos funkcijų, kuri skirta nustatyti, ar pavyksta pasiekti organizacijos tikslus. Ir čia visi požiūriai į valstybę numato tokios funkcijos vietą. Tačiau priklausomai nuo to, ar laikysime viešąjį interesą dinamišku ar statišku, ar valstybę laikysime organizacija ar „žaidimo lauku“, kuriame galioja tam tikros taisyklės, labai skirsis, ką ir kaip reikėtų kontroliuoti.

Laikantis biudžetinio požiūrio į valstybę svarbiausia yra kokią naudą biudžeto lėšų panaudojimas suteikia ekonomikai. Kitaip tariant, svarbus viešojo sektoriaus lėšų panaudojimo poveikis. Pagal šį požiūrį valstybė idealiu atveju turėtų veikti kaip verslo įmonė ir siekti, kad jos išlaidos atsipirktų (jei netiesiogiai, tai visos šalies ekonomikos mastu).

Priešingoje pusėje yra lauko požiūris, pagal kurį kiekvieno žaidėjo veiklos kontrolė nėra tikslinga, nes žaidėjai (atskiros organizacijos) tam ir yra, kad turėtų tam tikrą autonomiją ir specifinių žinių, kurių galbūt neturi kontrolierius. Jei kontrolierius turėtų visas reikalingas žinias, jis pats ir galėtų atlikti viešojo sektoriaus funkcijas. Čia išorinė organizacijų kontrolė vertinama labai skeptiškai.

Galiausiai, remiantis tautiniu požiūriu, visi veikėjai gali sutarti dėl reikalingų žaidimo taisyklių, tačiau tai, kam jie pritaria ar nepritaria, kinta priklausomai nuo aplinkybių. Tokiu atveju kontrolė tampa labai sudėtinga, nes kintant veiklos tikslams tampa ypač sunku įvertinti rezultatus.

### **Kontrolė viešojo sektoriaus funkcijų tipologijų kontekste**

Vadybos literatūroje skiriamos bendrosios vadybos funkcijos. Prie jų priskiriamos planavimas, organizavimas, personalo vadyba (atranka, rengimas), valdymas (prie jų galime priskirti motyvavimą, lyderystę, komunikavimą) ir kontrolė (Rao ir Kumar, 2010, p. 7). Nors ne visi autoriai vienodai apibrėžia šių funkcijų sąrašą, kontrolę, ko gero, apima visi bendrųjų vadybos funkcijų apibūdinimai<sup>63</sup>.

Akivaizdu, kad jei žvelgtume į valstybę laikydamiesi biudžetinio požiūrio, Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės veiklos pagrindas turėtų būti kontrolės užtikrinimas. Tačiau ši kontrolė nėra vienareikšmė. Pvz., Vanagas ir Vyšniauskienė (2012) identifikuoja trijų lygių kontrolę: vidinę, išorinę ir valstybės (p. 152). Vidinė atliekama organizacijos viduje vadovų arba specialiųjų padalinių, išorinė atliekama nepriklausomų auditorių, o valstybinė – įvairių viešojo sektoriaus organizacijų.

Biudžetinis požiūris yra labai nepatogus bandant nustatyti, kokiam kontrolės lygmeniui reikėtų priskirti Valstybės kontrolę. Jei suvoktume valstybę kaip vientisą organizaciją, kurios veiklą riboja biudžete numatomos lėšos, tai Valstybės kontrolės veiklą galėtume laikyti vidine. Tačiau pati Valstybės kontrolė turi vidaus audito padalinį vertinti save pačią ir tampa neišku, kaip čia pateikiamoje trijų lygių schemoje tokį auditą derėtų vadinti. Jei Valstybės kontrolės atliekamus auditus laikytume išorės kontrolės rūšimi, jį vienareikšmiškai turėtume priskirti prie valstybinės kontrolės kategorijos. Tačiau Valstybės kontrolės atliekami auditai nėra vieninteliai išoriniai viešojo sektoriaus organizacijų auditai, juos dažnai gali atlikti kiti auditoriai. Taip pat auditas nėra vienintelė viešosios valdžios institucijų atliekama kontrolės rūšis. Specializuotos kontrolės įstaigos: inspekcijos, tarnybos ir agentūros yra dažnai steigiamos tam tikrų teisinių reikalavimų kontrolei atlikti.

<sup>63</sup> Pvz., Stoneris, Freemanas, Gilbertas (2005) identifikuoja keturias bendrąsias vadybos funkcijas: plantavimą, organizavimą, vadovavimą (apimančią lyderystę ir motyvavimą) ir kontrolę.

Bandydami apibūdinti Valstybės kontrolės atliekamą veiklą viso viešojo sektoriaus veiklos kontekste, turime apibūdinti viešojo sektoriaus apskritai funkcijų turinį. Almondas su bendraautoriais (2007) siūlo viešąją valdžią (angl. *gouvernement*) apibrėžti kaip „individų, kurie turi teisėtą galią priimti privalomus sprendimus tam tikros bendruomenės vardu“ (p. 4) ir nustato keturias viešosios valdžios<sup>64</sup> funkcijas (t. y. viešosios politikos tipus): reguliavimą (angl. *regulation*), išteklių gavimą (angl. *extraction*), išteklių paskirstymą (angl. *distribution*) ir simbolinę politiką (p. 137). Tačiau tai nėra vienintelė viešosios valdžios veiklos tipologija. Pats Almondas ir kt. (2007) viešąją valdžią taip pat apibūdina per jos vaidmenį skirtingose viešojo gyvenimo srityse; (i) viešojo valdžia kuria ir palaiko bendruomenę (Lietuvos atveju – Tautą), (ii) užtikrina saugumą ir viešąją tvarką, (iii) gina nuosavybės ir kitas teises, dalyvauja (iv) kuriant ekonomiką, (v) užtikrinant socialinį teisingumą ir (vi) gina silpnesnius visuomenės narius. Šie du pateikti viešosios valdžios veiksmų skirstymai nėra vieninteliai. Įvairios viešosios valdžios veiklos tipologijos yra siūlomos daugelio mokslininkų. Pirmasis bandymas tipologizuoti viešąją politiką buvo pateiktas dar Lowi (1964, cit. iš Smith 2002). Lowi skiria:

- priežiūros / reguliavimo (angl. *regulative*);
- paskirstymo (angl. *distributive*);
- perskirstymo (angl. *redistributive*);
- institucijų kūrimo (angl. *constituent*) (Lowi, 1972).

Lowi laikosi nuomonės, kad šių keturių viešosios politikos tipų taikymas atliekant politikos tyrimą apibendrina visą viešąją politiką ir leidžia paaiškinti valdžios elgesį / politiką (angl. *politics*) (1964, cit. iš Steinberger 1981). Lowi teorija susilaukė daug dėmesio, nes daugeliui tyrėjų sukūrė įspūdį, kad tai yra politikos supratimo pirmtakas (angl. *precursor*) (Smith, 2002, p. 379). Tačiau bandymai empiriškai pagrįsti arba empiriniais tyrimais remiantis patobulinti šią tipologiją ar sukurti kokią kitą neatvedė prie galutinio akademinio sutarimo. Problema šiuo atveju yra ta, kad konkrečios viešosios politikos dažnai kinta arba apima kelias kategorijas iškart. Tai

<sup>64</sup> Almondas ir kt. (2007) politinę sistemą apibrėžia kaip visą politinę bendruomenę, tačiau visas knygos tekstas beveik išimtinai orientuotas į valstybių analizę. Autorių nuomone, tokio dėmesio valstybės nuspelno dėl ypatingos jų savybės – suverenumo, kuris jas paverčia vyraujančia šiuolaikiniame pasaulyje politinės sistemos forma (p. 14). O viešojo politika yra laikoma viešosios valdžios (valstybių atveju – valstybinės valdžios) produktu (p. 42).

reiškia, kad objektyviai apibrėžti to, kas vyksta politinėje sistemoje naudojant viešosios politikos tipologijas, neišeina (Smith, 2002, p. 380). Smith'as (2002) kaip galimą tipologijų alternatyvą siūlo viešosios politikos taksonomijas, paremtas ne idealiais tipais, o empiriškai pasitaikančių viešųjų politikų apibūdinimu (p. 382).

Tipologijos, nors ir turi trūkumų, atliekant viešojo valdymo tyrimus, ir toliau naudojamos, nes yra patogios analitinės priemonės. Dunnas (2006) pateikia du politikos veiksmų tipus, kurie yra tik iš dalies siejami su Lowi tipologija: priežiūros ir paskirstymo / alokacijos (p. 281). Priežiūros veiksmai yra susiję su taisyklių laikymosi užtikrinimu, o alokaciniai veiksmai yra susiję su išteklių naudojimu atliekant tam tikrą tikslingą veiklą viešajame sektoriuje. Tokioje scheme galime nustatyti dvi bazines valstybės veiklas, nukreiptas „į išorę“: i) teisinio reguliavimo ir siekimo prievartinėmis priemonėmis, kad to reguliavimo būtų laikomasi; ii) valstybės apsiėmimo teikti tam tikrus visuomenei reikalingus produktus. Pirmuoju atveju viešasis sektorius nekuria produkto, tačiau nustato tokias visuomeninio gyvenimo taisykles, kurios užtikrina viešosios valdžios siekiamo produkto kūrimą, kitu atveju viešoji valdžia pati atlieka tai, ką laiko reikalinga. Daugeliu atveju galime įsivaizduoti, kad kone kiekviena konkreti viešoji politika gali būti įgyvendinama ir pagal vieną, ir pagal kitą veiklos modelį. Pvz., Lietuvoje nuo 2004 m. taikoma mišri (arba daugiapakopė) pensijų kaupimo sistema. Dunno (2006) analizės modelyje pirmąją pakopą, arba pinigų surinkimą ir išmokėjimą per Valstybinį socialinio draudimo fondą, galime priskirti alokacinei viešajai politikai, o antrąją pakopą, arba savanorišką pinigų kaupimą privačiuose komerciniuose pensijų kaupimo fonduose, galime priskirti priežiūros viešajai politikai. Pirmuoju atveju valstybė turi atskirą organizaciją, kuri surenka, įtraukia į apskaitą, administruoja ir išmoka pensijas, antruoju atveju valstybė neturi specializuotos organizacijos, tačiau jos kontrolės ir teisinės priežiūros organizacijos užtikrina privačių pensijų fondų tinkamą elgesį.

Vienas dalykas, kuris vienija mūsų aptartas tipologijas, yra polinkis suvokti viešąjį sektorių arba valstybę kaip sistemą. Šiuo atveju mūsų anksčiau aptartų biudžetinio, tautinio ir lauko požiūrių į valstybę atžvilgiu akivaizdu, kad tokia analizė atitinka biudžetinio ir tautinio požiūrių prielaidas, tačiau yra priešinga lauko požiūriui. Almondo ir kt. (2007) pateikiamas politinės sistemos apibrėžimas: „*Institucijų rinkinys, <...> kurios formuluoja ir įgyvendina kolektyvinius visuomenės arba jos grupių tikslus*“ daro valstybės,

kaip integruotos visumos prielaidą, nes sistemai kelia tokias sąlygas: (1) vidinė tarpusavio priklausomybė ir (2) atsiribojimas nuo aplinkos (p. 13–4). Taigi, autorių nuomone, sąveika tarp atskirų valdžios institucijų ir tarp visos valstybės bei jos aplinkos yra du skirtingai dalykai. Dunno (2006) taikomas įeigų / išeigų modelis ir Lowi (1972) politinių sistemų samprata atitinka šią prielaidą, nes abu autoriai suvokia viešosios politikos procesą kaip daugelio institucijų sąveiką. O šios sąveikos produktu, viešąja politika, naudojasi veikėjai už politinės sistemos ribų („tikslinės grupės ir paramos gavėjai“ (Dunn, 2006, p. 280–1).

Sisteminis požiūris gali būti priešinamas instituciniam požiūriui, kuris yra artimas lauko požiūriui į valstybę. Institucinis požiūris nereikalauja viešosios valdžios organizacijos sąveikos vertinti kaip sistemos. Greičiau viešosios valdžios institucijos pagal šį požiūrį yra autonomiškos, jos gali siekti nebūtinai tų tikslų, kurie yra įtvirtinti jų nuostatuose, jose vykstantys vidiniai procesai nebūtinai sutampa su platesnio bendro valstybės gėrio siekiu ir nebūtinai yra suderinami su kitų viešosios valdžios institucijų veiksmis. Pagal šį požiūrį valstybė nustoja būti apibrėžiama kaip objektyvus dalykas, o tampa tiesiog teisine kategorija. Dėl galimybės naudotis pranašumais, kuriuos institucijai suteikia valdžios įgaliojimai, institucijos gali ir bendradarbiauti, ir konkuruoti. Toks institucinis vaizdas valstybę paverčia chaotišku ir sunkiai apibrėžiamu objektu. Tačiau jis atrodo įtikimas: retai kada įsivaizduodami vidutinį darbuotoją ar vadovą mes manome, kad kasryt jis apmąsto savo vaidmenį politinėje sistemoje ir kokie yra tikrieji jo organizacijos tikslai. Didžioji dalis organizacijų veiklos vykdoma reaguojant į nenumatytas aplinkybes, o jos koordinavimas tarp institucijų yra sudėtingas, lėtas ir nesklendus. Ypač tai akivaizdu demokratinėse, valdžios padalijimu pasižyminčiose valstybėse (tokia yra ir Lietuva). Lietuvos institucijos yra specialiai sukurtos taip, kad jų bendradarbiavimas būtų ribojamas ir dažnai pakeičiamas konkuravimu.

Vieną taksonominį viešojo sektoriaus funkcijų skirstymą yra pasiūlęs Rose'as (1976, cit. iš Peters 2010, p. 17). Rose'as viešąsias politikas skirsto į tris grupes: apibrėžiančiąsias, išteklių sutelkimo ir socialines. Pasak jo, viešosios politikos kiekvienoje grupėje tarpusavyje panašios, o atskiros grupės susidarė viena po kitos. Kaip galima suprasti iš pavadinimo, pirmiausia susiformavo apibrėžiančios valstybę viešosios politikos sritys: mokesčių rinkimas, gynyba, užsienio reikalai, viešasis saugumas ir pan. Vėliau, XIX a., Vakarų valstybėse ėmė formuotis išteklių telkimo politikos ir už jas atsakingos ins-

titucijos. Šiai organizacijų grupei galime priskirti paštus, geležinkelių, kelių, telefonų, elektros perdavimo, uostų tarnybas ir jų valdymo institucijas. Galiausiai, daugiausia XX a., susiformavo socialinės valstybės funkcijos, kurios šiais laikais sudaro didžiausią valstybės išlaidų dalį ir kartu įdarbina daugiausia žmonių. Prie šios viešųjų politikų grupės galime priskirti sveikatos ir socialinę apsaugą bei švietimą (Lietuvoje išlaidos šioms sritims 2013 m. sudarė atitinkamai 12,6, 40,1 ir 14,6 proc. biudžeto, kartu du trečdalius, arba 24,3 iš 36,1 milijardo litų, visų viešojo sektoriaus išlaidų (FM, 2013a).

Nors šios viešųjų politikų grupės egzistuoja visose išsivysčiusiose valstybėse, tačiau konkrečios jas formuojančios ir įgyvendinančios organizacijos skiriasi. Vis dėlto valstybės kontrolės vykdomą veiklą galime neabejodami priskirti prie apibrėžiančiųjų valstybės funkcijų.

Apibendrinami šį skyrių, galime teigti, kad teoriniu lygmeniu neturime tokių analitinių įrankių, kurie neginčytinai leistų pasakyti, kas yra viešasis sektorius ir kokios jo funkcijos. Bandydami nustatyti Valstybės kontrolės ir kontrolės apskritai poziciją galime teigti, kad ją galime laikyti viena iš viešosios politikos formų, turint omenyje, jog tipiška valstybės kuria institucijas atskiroms viešosioms politikoms formuoti.

### **Kontrolė kaip specifinė viešojo sektoriaus organizacijų veiklos funkcija**

Kalbėdami apie viešojo sektoriaus organizacijų veiklos kontrolę, turime nepamiršti kontrolės paskirties. Kontrolė, būdama viena iš vadybos funkcijų, pirmiausia yra susijusi su informacijos apie vykstančių organizacijose procesų atitiktį numatytiems tikslams. Kitaip nei privatus sektorius, kuriame pagrindinis tikslas dažniausiai būna mažai kontraversiškas – užtikrinti organizacijos pelningą veikimą, viešajame sektoriuje tokio aiškumo dažnai nebūna.

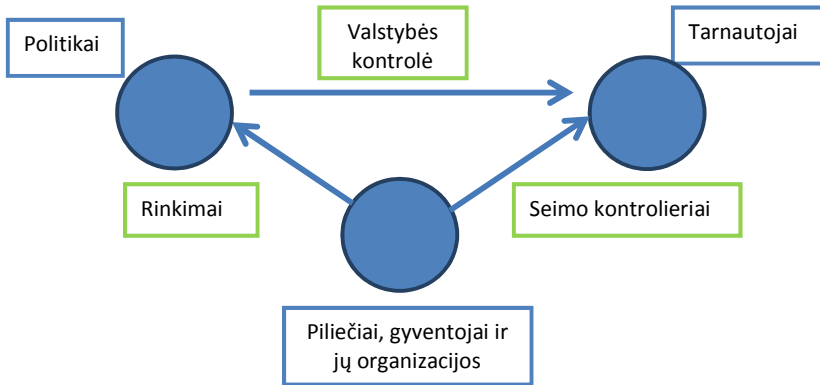
Kiekvienas turime nuomonę ir įsivaizdavimą, ką turėtų daryti viešoji valdžia, tačiau problema yra ta, kad kiekvienas įsivaizdavimas skiriasi. Tai, jei individualiai apibrėžiame viešosios valdžios tikslus skirtingai, kaip galime įvertinti, ar valdžia tų tikslų pasiekia? Mechanizmai, kaip individų įsivaizdavimas transformuojamas į konkrečius atskirų viešojo valdymo institucijų veiklos tikslus, gali būti labai įvairūs. Pirmiausia turime atsakyti, kieno nuomonė verta dėmesio, kieno ne.

Prisimindami 7.1 lentelėje išdėstytas gyventojų kategorijas galime teigti, kad pagal Lietuvos Respublikos Konstituciją daugeliu klausimu būtina paistyti visų Lietuvos Respublikos pilietybę turinčių žmonių nuomonės, t. y. tautos nuomonės, o kai kuriais siauresniais klausimais turėtume atsakomybę dėl viešųjų reikalų perduoti bendruomenėms. Tačiau praktikoje yra nustatytas Tautos ir bendruomenių mandato perdavimas per Seimo ir savivaldybių tarybų rinkimus. Taip rinkėjai (kurie nėra visi piliečiai) perduoda savo teisę spręsti viešuosius reikalus politikams. Pagrindinis politikų kontrolės mechanizmas yra periodiniai rinkimai. Rinkimai numato būtinybę pretendams į mandatą (politiniams kandidatams) įtikinti visuomenę, kad jų būsima veikla atitiks jos interesus. Jau išrinkti politikai turi galimybę savo nuožiūra priimti sprendimus ir jų ginčijimas įmanomas tik sprendimus priėmus<sup>65</sup>.

Taigi Lietuvoje egzistuoja tokia valdymo sistema, kai viešojo sektoriaus tikslų nustatymą lemia pareigas einančių politikų sprendimai. Konstitucinis laisvo mandato principas reiškia, kad įtakos politikams darymas nėra formalizuotas ir egzistuoja interesų grupių konkurencija, siekiant politikus įtikinti nustatyti vienokius ar kitokius viešosios valdžios veiklos tikslus. Kai šie tikslai būna nustatomi (Seime ar savivaldybių tarybose), jie tampa privalomi įgyvendinti kitoms viešojo sektoriaus organizacijoms. Tuomet Valstybės kontrolė vaidina ypatingą vaidmenį užtikrindama, kad sprendimų įgyvendinimas atitiktų politinės valdžios nustatytus standartus.

Viešosios organizacijos yra santykinai autonomiškos. O politikų suformuluotų tikslų pasiekimas priklauso nuo daugelio veiksnių. Tai reiškia, kad priežastys, dėl kurių vienas ar kitas tikslas nepasiekiamas, nėra akivaizdžios. Valstybės kontrolė yra priemonė, kuria siekiama užtikrinti, kad viešojo administravimo lygmeniu atliekama tarnautojų veikla yra tinkama politiniams tikslams siekti. Ši ypatybė išskiria Valstybės kontrolę iš kitų kontrolės funkcijas atliekančių viešojo sektoriaus organizacijų, kurios yra specializuotos ir orientuojasi į konkrečiuose teisės aktuose nustatytų taisyklių laikymąsi. Dažnai šios taisyklės galioja ne tik viešojo sektoriaus organizacijoms, bet ir gyventojams bei ūkio subjektams.

<sup>65</sup> Kalbant apie Seimą, referendumo įstatymas numato tik penkias išimtis, kai viešosios valdžios atstovai privalo atsiklausti Tautos dėl sprendimų priėmimo; visi jie susiję su Konstitucijos nuostatų keitimu. Visais kitais atvejais pirmenybė teikiama Seimo nario laisvajam mandatui priimant svarbius sprendimus (Žin., 2002, Nr. 62-2570).



7.1 pav. Principinė konstitucinė viešosios valdžios kontrolės schema

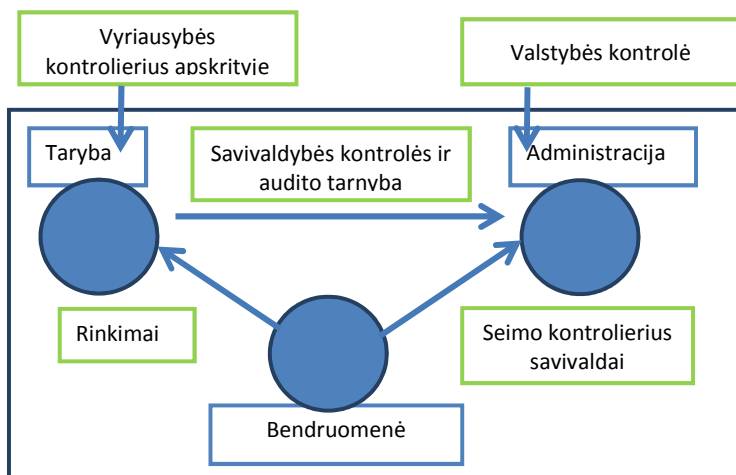
7.1 paveiksle pateikiama principinė schema, pagal kurią visuomenė kontroliuoja valdžią. Seimo kontrolieriai yra tiesioginė tarnautojų kontrolės priemonė, kuriuo gali naudotis piliečiai, o Valstybės kontrolė yra atsakinga už tarnautojų politinės atskaitomybės kontrolę. Ši schema leidžia taip pat atskirti specializuotų valstybės kontrolės organizacijų kompetenciją nuo Valstybės kontrolės kompetencijos. Specializuotosios kontrolės institucijos tipiškai yra orientuotos kita kryptimi, t. y. šios organizacijos skirtos visuomenės narių (piliečių, gyventojų ir jų grupių) paklusimui teisės aktams užtikrinti. Šios organizacijos gali kontroliuoti ir viešojo sektoriaus organizacijas, tačiau dažniausiai tai yra ne viešojo administravimo subjektai, o viešųjų paslaugų teikėjai. Ta aplinkybė, kad dauguma tokių organizacijų yra viešojo sektoriaus įstaigos, nėra esminė. Toks kontrolės principas galioja kone visoms kitoms kontrolės organizacijoms (pvz., Lygių galimybių kontrolieriaus tarnybai, Vaiko teisių apsaugos kontrolieriaus tarnybai, Valstybinei atominės energetikos saugos inspekcijai, Valstybinei darbo inspekcijai prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, Valstybinei duomenų apsaugos inspekcijai, Valstybinei miškų inspekcijai prie Žemės ir miškų ūkio ministerijos, Žurnalistų etikos inspektorius tarnybos ir t. t.).

Taigi aiškėja teorinis sprendimas, susijęs su tuo, kaip vis dėlto reikėtų vertinti Valstybes kontrolę organizacijų viešojo sektoriaus kontrolės kontekste: t. y. valstybinės kontrolės forma skirta viešojo valdymo organizacijų veiklai vertinti. Ji skiriasi nuo Seimo kontrolierių tarnybos tuo, kad veiklą grindžia Seimo keliamais reikalavimais (pirmiausia biudžeto įgyvendinimo

priežiūros). O Seimo kontrolierių tarnyba ir Valstybės kontrolė skiriasi nuo kitų valstybinių kontrolės organizacijų tuo, kad pastarosios yra pačios viešosios valdžios dalis, kurių pirmosios kontroliuoja.

Čia kol kas apibūdinome tik nacionalinio lygmens kontrolės modelį. Savivaldos lygmeniu Lietuvoje irgi egzistuoja kontrolės mechanizmas, kuris yra net sudėtingesnis nei nacionaliniu. Savivaldybių veiklą kontroliuoja ir pačių savivaldybių specializuotos tarnybos (savivaldybių kontrolės ir audito tarnybos), ir gyventojai (per Seimo kontrolierių), ir nacionalinė valdžia per Vyriausybės atstovus (ir jų tarnybas) apskrityse. 7.2 paveiksle pateikiama principinė tokios kontrolės įgyvendinimo schema.

Kaip matome, kontrolės funkcija viešajame sektoriuje yra labai kompleksiškas reiškinys. Iki šiol nesame apibūdinę kontrolės sampratos ir būdų viešajame sektoriuje. Prisimindami kontrolės skirstymo į lygmenis idėją, Valstybės kontrolę galime apibrėžti ir kaip vidinę (ypač laikantis tautinio požiūrio), ir kaip išorinę (jei laikytumėmės biudžetinio požiūrio), ir kaip valstybinę (ypač tai vertindami savivaldos priežiūros kontekste).



7.2 pav. Principinė savivaldos kontrolės schema

### Kontrolės priemonių viešajame sektoriuje įvairovė

Vadybos literatūroje kontrolę siūloma apibrėžti kaip procesą, kuriuo siekiama „<...> patikrinti realios ir planuojamos veiklos atitikimą <...>“ (Rao

ir Kumar, 2010, p. 464). Išskyrėme tris požiūrius į valstybę, kurie, numatėme, skirtingai vertins ir apibūdins tai, ką derėtų laikyti gera viešojo sektoriaus kontrole, tačiau visus juos jungs vienas bruožas: požiūris į teisės viršenybę. Svarbu pažymėti, kad šiame tekste pateikdami skirtingus viešojo sektoriaus kontrolės vertinimus liekame ištikimi demokratijos ir teisėtumo idealams.

Teisinės valstybės (vok. *Rechtstaat*) ir jai artimas teisės viršenybės (angl. *rule of law*) principai yra priešinami žmonių valdžios (angl. *rule of men*) principui (Palombella, 2010). Šios idėjos esmė yra ta, kad galios pozicijoje (mūsų atveju valstybinės valdžios pareigas einantys asmenys) gali veikti tik laikydamiesi įstatymo, nes tai vienintelis būdas užtikrinti, kad jie nesinaudos galia savo reikmėms visuomenės ir valstybės sąskaita. Teisės viršenybės principui svarbiausias yra proporcingumo principas (Beatty, 2009, cit. iš Palombella, 2010, p. 32). Jis reikalauja, kad valdžia imtųsi tik tokių veiksmų, kurie yra pateisinami kolektyviniams valstybės tikslams pasiekti. Demokratijose šiuos tikslus įtvirtina pirmiausia parlamentai, tačiau net jiems neturėtų būti suteikiama neribota diskrecija nustatyti valstybės tikslus (Palombella, 2010, p. 26). Kitaip tariant, kad apie valstybę galėtų išvis būti kalbama, būtinas tam tikras visuomenės sutarimas dėl bendrojo gyvenimo taisyklių, kurio nebūtų galima lengvai pakeisti. Apibūdinti, ką tokia nuostata reiškia praktikoje, yra gana sunku (tai pripažįsta ir pats Palombella (2010, p. 35).

Neabejotina, kad viena esminių teisės viršenybės sudedamųjų dalių yra valstybės tarnautojų ir viešojo valdymo institucijų veikla išimtinai pagal įstatymą. Tai reiškia, kad kontrolės institucijų naudojama kontrolės samprata gali reikšmingai skirtis nuo akademinėje literatūroje esančių apibrėžimų. Valstybinės lietuvių kalbos komisijos administruojamame terminų banke 2013 m. sausį buvo galima rasti 74 aprobuotus (t. y. tokius terminus, kurie yra apibrėžti teisės aktuose) ir 331 teiktiną (t. y. tokius terminus, kurie atitinka pagrindinius terminologijos principus ir lietuvių kalbos taisyklingumo reikalavimus) terminus. Dauguma šių terminų apibrėžia specializuotas kontrolės rūšis (pradedant pašarais, baigiant nusikaltimais). Bendrinis kontrolės apibrėžimas pateikiamas nuo 2013 m. negaliojančiame Draudimo įstatyme, tačiau ten esantis apibrėžimas (Žin., 2003, Nr. 94-4246, 2 str.) apibūdina tik įmonių valdymą. Vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymas (Žin., 2002, Nr. 123-5540) pateikia tokį vidaus kontrolės apibrėžimą:

„Viešojo juridinio asmens vadovo sukurta visų kontrolės rūšių sistema, kurios dėka siekiama užtikrinti viešojo juridinio asmens veiklos teisėtumą,

*ekonomiškumą, efektyvumą, rezultatyvumą ir skaidrumą, strateginių ir kitų veiklos planų įgyvendinimą, turto apsaugą, informacijos ir ataskaitų patikimumą ir išsamumą, sutartinių ir kitų įsipareigojimų tretiesiems asmenims laikymąsi bei su visa tuo susijusių rizikos veiksnių valdymą“ (2 str.).*

Svarbu pažymėti, kad ne visi viešieji juridiniai asmenys priskiriami viešajam sektoriui. Lietuvoje skiriama 15 juridinių asmenų rūšių, tarp jų tokios organizacijos kaip šeimos, garažų bendrijos, profesinės sąjungos. Visiems šiems asmenims galioja Vidaus kontrolės ir audito įstatymas.

Valstybės kontrolės įstatymas numato du Valstybės kontrolės uždavinius:

- i) *„prižiūrėti, ar teisėtai ir efektyviai valdomas ir naudojamas valstybės turtas ir kaip vykdomas valstybės biudžetas;*
- ii) *skatinti teigiamą ir veiksmingą valstybinio audito poveikį valstybės finansų valdymo ir kontrolės sistemai bei į rezultatus ir visuomenės poreikius orientuotam viešajam valdymui“ (Žin., 1995, Nr. 51-1253, 4 str.).*

Antrojo tikslo formuluotė buvo pakeista 2005 m. iš *„užtikrinti, kad valstybinis auditas atitiktų Tarptautinės aukščiausiųjų audito institucijų organizacijos INTOSAI priimtus tarptautinius standartus ir įtvirtintų teigiamą valstybinio audito vaidmenį bei poveikį valstybei ir visuomenei“ (Žin., 2003, Nr. 123-5584).*

Taigi, remiantis Lietuvos teise, sunku pateikti apibendrintą kontrolės apibrėžimą, tačiau neabejotinai jis yra susijęs su organizacijų:

- teisėtumu;
- ekonomiškumu;
- efektyvumu,
- rezultatyvumu,
- skaidrumu,
- planų įgyvendinimu,
- turto apsauga,
- informacijos ir ataskaitų patikimumu ir išsamumu,
- įsipareigojimų laikymąsi,
- rizikos veiksnių valdymu.

Kontrolės tikslai yra artimi akademinėje literatūroje apibrėžiamiems kontrolės tikslams:

- veiklos efektyvumas ir veiksmingumas,
- atskaitomybės (finansinės) patikimumas,
- veiklos atitikimas teisiniams reikalavimams (Leitch, 2008, p. 14).

Leitchas (2008) skiria tris vadybos filosofijas, kurios, jo manymu, skirtingai suvokia kontrolės funkciją organizacijose: i) vidaus kontrolė, ii) kokybės vadyba (ir jos atmainos), iii) rizikos vadyba (ir jos atmainos). Leitchas (2008) laikosi nuomonės, kad tarp kokybės vadybos ir kitų dviejų egzistuoja esminis prieštaravimas, reiškiantis, kad siekis jas suderinti vienoje organizacijoje yra neįmanomas. Vidinės kontrolės ir kokybės vadybos skirtumas yra tas, kad vidinės kontrolės tikslas – užkardyti piktnaudžiavimą ir išaiškinti netyčia pasitaikančias klaidas. O kokybės kontrolės filosofija paremta kiekybinių rodiklių matavimu ir kildinama pirmiausia iš pramonės įmonių poreikių (Leitch, 2008, p. 15). Kitaip tariant, vidaus kontrolės filosofija orientuojasi į žmones organizacijoje, o kokybės vadyba siekia neutralizuoti žmogiškąjį veiksni dažnai kurdama išsamią veiklos standartizaciją. Vidaus kontrolė ir rizikos valdymas šiuo požiūriu yra artimos valdymo filosofijos. Abiem atvejais šių filosofijų pagrindas yra tai, kad jokia standartizacija negali neutralizuoti žmogiškojo veiksnio organizacijų viduje arba panaikinti neapibrėžtumą organizacijų aplinkoje. Šios aplinkybės reiškia, kad organizacijos turi nuolatos prisitaikyti prie aplinkos ir darbuotojų nuotaikų siekdamos savo tikslų, nes ir darbuotojai, ir aplinka iš esmės geba elgtis nenuspėjamai ir naujoviškai reaguoti į visos organizacijos veiklą.

Kontrolė galime laikyti mechanizmą, kai organizacija prisitaiko prie dinamiškų procesų ir jos viduje, ir išorėje. Leitchas (2008) skiria 60 vidinės kontrolės būdų ir juos suskirsto į 5 grupes:

- i) kontrolė, kurianti kitą kontrolę;
- ii) auditai, revizijos (angl. *review*) ir veiksminga stebėseną;
- iii) adaptyvumo ir mokymosi mechanizmai;
- iv) procesų, kuriems būdingas patikimumas, kūrimas;
- v) automatizuotų tikrinimo ir koregavimo sistemų kūrimas (p. 46–48).

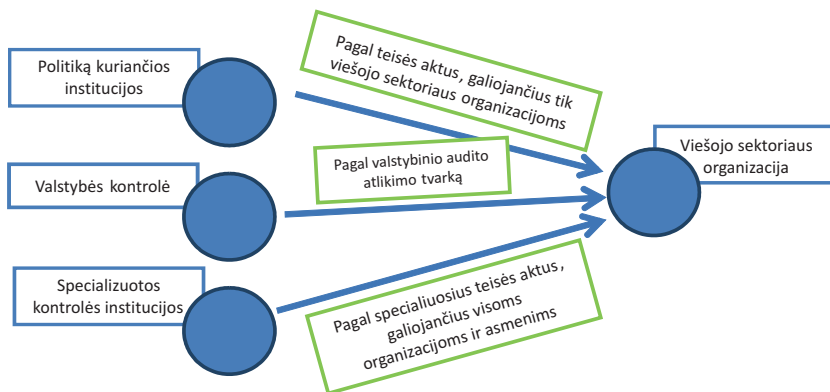
Plačiausia prasme kontrolės nebegalime vadinti vien tik vadybos funkcija arba specializuota veikla. Kontrolė gali būti kultūros dalis (kai pastebėjęs darbuotojo klaidą bendradarbis ją sieks ištaisyti ir netoleruos piktybiško kolegų elgesio), kontrolė taip pat gali būti ne žmogiškojo kapitalo organizacijoje elementas (kurią atlieka kompiuterinės sistemos).

Be to, kontrolės samprata turės didelę įtaką tam, kokios laikysimės vadybos filosofijos. Auditorių organizacijos tinkamesne laiko vidaus kontrolės, o ne kokybės vadybos filosofiją (Leitch, 2008, p. 14). Kokybės vadybos ribotumas pasireiškia tuo, kad organizacijose neišvengiamai galutiniai

sprendimai priklauso nuo žmonių, kurių tikslai, siekiai ir nuomonės negali būti standartizuoti.

Laikydami tokias, išplėstas, kontrolės sampratas, išorinę viešojo sektoriaus organizacijoms taikomą kontrolę galime suskirstyti į grupes:

- i) specializuotų kontrolės organizacijų atliekamas organizacijų veiklos atitiktis tam tikram teisiniam reglamentavimui tikrinimas;
- ii) Valstybės kontrolės atliekamas auditas siekiant nustatyti administracinės veiklos teisėtumą, taupumą, efektyvumą ir veiksmingumą;
- iii) įvairūs vertinimo mechanizmai, susiję su kokybės vadybos filosofija: stebėsena, veiklos vertinimas, sprendimų poveikio vertinimas (žr. 7.3 pav.).



7.3 pav. Viešojo sektoriaus organizacijų išorinės kontrolės priemonės

Iki šiol nesame aptarę kontrolės mechanizmų, kurie gali būti siejami su kokybės vadyba.

Vidaus reikalų ministerija 2010–2013 m. įgyvendino projektą „Viešojo administravimo stebėsenos sistemos sukūrimas“ (finansavimo ir administravimo sutartis pasirašyta 2010 m. sausio 27 d. Nr. VP-1-4.2-VRM-03-V-01-006), skirtą „viešojo administravimo stebėsenos valstybės lygmeniu sistemai“ sukurti (VRM, 2013b). Rašant šį tekstą nebuvo galima susipažinti su projekto metu kurta stebėsenos sistema, tačiau Vidaus reikalų ministerija tinklalapyje vakokybe.vrm.lt pateikia kokybės vadybos metodų diegimo stebėsenos rezultatus (VRM, 2013a). Atliekama stebėsena apima tris pagrindinius viešojo sektoriaus organizacijų taikomus metodus: ISO 9000 serijos ko-

kybės vadybos standartus, Bendrąjį vertinimo modelį (BVM, angl. *common assessment framework*) ir vieno langelio modelį. BVM yra kokybės vadybos organizacijose metodika, išplėta Europos viešojo administravimo institute (kuris yra nepriklausoma organizacija, finansuojama Europos Komisijos ir kurios Tarybą sudaro Europos Sąjungos šalių narių nacionalinių viešųjų administracijų atstovai). Šio modelio diegimo metodika, kitaip nei ISO 9000 serijos standartai, yra nemokama. Tačiau, kaip ir ISO 9000 standartai, BVM yra pagrįstas visuotinės kokybės vadybos idėjomis. Modelis pirmą kartą publikuotas 2000 m. ir nuo to laiko kasmet atnaujinamas (2013 m. publikuotas 13-asis jo leidimas (EIPA/EUPAN, 2013)). Šią metodiką rekomenduojama taikyti ir Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijose. Už organizacijų vertinimą pagal BVM atsakingos pačios organizacijos, tad Lietuvoje atliekama tik šios veiklos viešojo sektoriaus organizacijose stebėseną.

Damirova ir Šnapštienė (2005) mūsų pateikiamą išplėstą viešojo sektoriaus kontrolės sampratą apibrėžtų kaip „*priežiūros sistemas*“. O kontrolę jos sutapatina su auditu bei skiria stebėseną ir vertinimą kaip savitas „*priežiūros*“ veiklas (žr. 7.3 lentelę). Lietuvoje yra plėtojamos iniciatyvos ne tik stebėsenos ir audito srityse, bet ir vertinimo srityje. 2009–2012 m. Ministro Pirmininko tarnyba įgyvendino projektą VORT (trumpinys iš „valdymo, orientuoto į rezultatus“). Projektas apėmė tris etapus, visi jie buvo susiję su viešojo sektoriaus organizacijų kontrolės tobulinimu (LRV, 2013). Pirmajame etape siekta tobulinti Vyriausybės veiklos rezultatų stebėsenos sistemą, antrajame – Vyriausybei atskaitingų institucijų funkcijų peržiūros ir biudžeto programų vertinimo, o trečiajame – sprendimų projektų poveikio vertinimo sistemą. T. y. šiuo projektu buvo numatyta sukurti (patobulinti) kompleksinį kontrolės vykdomosios valdžios (arba dar siauriau – Vyriausybės ir jai atskaitingų organizacijų) mechanizmą. Pirmojo projekto etapo rezultatas buvo sukurta nauja strateginio planavimo metodika ir strateginio planavimo dokumentuose taikomų vertinimo kriterijų sudarymo bei taikymo metodika. Kaip įgyvendinami pagal šias metodikas sukurti strateginio planavimo dokumentai, kontroliuojama (stebima) naudojantis stebėsenos informacine sistema, kurią administruoja Finansų ministerija.

Antrojo projekto etapo pagrindinis rezultatas – programų vertinimo metodika. Kitaip nei pirmojo etapo kontrolės mechanizmas, ji skirta ne rezultatų stebėsenai, o išoriniam strateginių dokumentų vertinimui tada, kai jie dar nėra priimti (vadinamajam *ex-ante* vertinimui). Programų vertini-

mas pagal dabartinę metodiką atliekamas Finansų ministerijos, remiantis ministerijų ir Ministro Pirmininko tarnybos sudaromais vertinimo planais. Vertinamos ne visos programos. Sudarant vertinimo planus turi būti atsižvelgiama į tai, ar atitinkamos programos ar jų dalys bei programos rengiančios institucijos bus kontroliuojamos pasitelkiant kitokius išorinės kontrolės mechanizmus: veiklos auditus, ES paramos vertinimus. Rengiant vertinimo planus turi būti atsižvelgiama ir į šiuos kriterijus: i) programos svarbą įgyvendinant Vyriausybės ar ministerijų prioritetus; ii) finansavimo programai įgyvendinti apimtį; iii) jei veikianti programa nepateisina lūkesčių (yra nerezultatyvi); iv) vykdomos programos rizikingumą; v) jei kyla abejonių dėl programos poreikio ir pagrįstumo (Žin., 2002, Nr. 57-2312). Trečiajame etape parengta konkrečių teisės aktų išlaidų ir naudos analizės principais pagrįsta konkrečių teisės aktų projektų vertinimo metodika. Ši projekto dalis rašant šį tekstą nebuvo formalizuota, tačiau vadovaujantis šia metodika buvo atliktos kelios teisės aktų analizės. Jas atliko nevyriausybines organizacijos, o atliktos analizės finansuotos iš VORT projekto lėšų.

**7.3 lentelė.** Pagrindiniai monitoringo, audito ir vertinimo bruožai (Damirova, Šnapštienė, 2005, p. 103).

	<b>Monitoringas (Stebėseną)</b>	<b>Kontrolė (Auditas)</b>	<b>Vertinimas</b>
<b>Objektas</b>	- Veiklos kryptys - Veiklos gairės - Paslaugos / programos, projektai	- Laikytis teisės aktų - Sąnaudos - Valdymo procesai (sistemos)	- Procesai - Poveikis - Programos / politikos sritys
<b>Tiksiai</b>	- Nustatyti užduotis - Sekti, kaip įgyvendinami tikslai - Padėti vertinant kokybę - Tobulinti veiklą	- Įvertinti riziką - Tobulinti kontrolę - Didinti efektyvumą - Tobulinti valdymo procesus	- Išaiškinti programų logiką - Rengti ataskaitas - Pagrįsti išteklius - Tobulinti veiklos poveikį

Vertinimo (angl. *assessment*) mechanizmas Lietuvos viešajame sektoriuje gali reikšti:

- i) organizacijose taikomų kokybės vadybos metodų sudedamąją dalį (kaip mūsų aptartas BVM, kuris tampa išorės stebėsenos elementu);
- ii) valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimą (Žin., 1999, Nr. 66-2130, 22 str.);

- iii) vertinimo elementus VORT projekto metu kurtoje bendroje viešojo sektoriaus priežiūros sistemoje (programų vertinimą ir sprendimų projektų išlaidų ir naudos vertinimą);
- iv) ES paramos vertinimą, atliekamą Finansų ministerijos vadovaujantis ES reglamentu (FM, 2013b).

Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo mechanizmas Lietuvoje grindžiamas vadovo atliekamu pavaldinių kasmetiniu vertinimu. Galimi keturi vertinimai: labai gerai, gerai, patenkinamai, nepatenkinamai. Jeigu vadovas tarnautoją įvertiną kaip nors kitaip nei gerai, vertinimą dar turi atlikti vertinimo komisijos. Vertinimo komisijas sudaro organizacijos vadovas, tačiau turi į jas įtraukti profesinės sąjungos atstovą, jei tokia yra. Vertinimo komisijos įgaliojimus gauna dvejiems metams. Organizacijų vadovus, vidaus auditorius, vertinimo komisijos narius ir aukščiausius atlyginimus (18–20 kategorijos) gaunančius tarnautojus vertina Valstybės tarnybos departamente veikianti vertinimo komisija.

Valstybės tarnautojų vertinimo sistema Lietuvoje paremta Naujosios viešosios vadybos idėjomis. Tačiau pati tarnybos struktūra artimesnė valdymo modeliams, susiformavusiems iki Naujosios viešosios vadybos idėjų taikymo viešajame sektoriuje pradžios (Vanagas ir Tumėnas, 2008). Šis vertinimas yra svarbi organizacijų kontrolės priemonė. Būdamas orientuotas į individą, jis nėra tapatus kokybės vadybos teorijai. Viena dabartinio tarnautojų vertinimo mechanizmo ypatybė yra ta, kad tarnautojų kilimas karjeros laiptais nepriklauso išimtinai nuo organizacijos vadovo, tačiau daugelis komisijų yra sudaromos iš organizacijos narių.

ES paramos vertinimas yra atskira, valstybės ribas peržengianti vertinimo forma. ES reglamentai yra Europos Komisijos priimami dokumentai, kurie privalo būti taikomi tiesiogiai šalyse narėse.<sup>66</sup> Norėdami tinkamai išnagrinėti šį kontrolės mechanizmą, turėtume sukonstruoti naują teorinį požiūrį, kuris apimtų tarpvalstybinius ES ir ES institucijų santykius su valstybėmis narėmis. Šiame skyriuje naudojami trys požiūriai į valstybę tam yra nepakankami.

<sup>66</sup> Kitaip nei direktyvų, kurios yra priimamos „perkeltant“ jų nuostatas į Lietuvos teisę, atveju, dažnai šalis narė turi gana daug laisvės nuspręsti, kaip tas perkélimas atrodys, ar jį įstatymu ar nutarimu priims Seimas, ar nutarimu Vyriausybė, ar jis bus priimtas ministro įsakymu, dažnai direktyvų nuostatos gali tapti jau egzistuojančio teisės akto ar teisės aktų dalimi.

Apibendrinami šį skyrių, galime įžvelgti dvi teorines problemas, susijusias su viešojo sektoriaus kontrolės mechanizmais. Kiekvienas iš trijų mūsų naudojamų požiūrių į valstybę jas siūlytų spręsti skirtingai. Pirmoji yra nesutarimas dėl to, kas yra viešojo sektoriaus kontrolė ir netgi dėl to, ar, be kontrolės, egzistuoja kitokie „priežiūros“ mechanizmai? Antroji – kontrolės lygmenų (individo, organizacijos, politikos, strategijos, programos) ir priemonių (stebėsenos, audito, vertinimo) suderinamumo lygmuo. Kyla klausimas, ar dabar egzistuojantys viešojo sektoriaus veiklos kontrolės sistemos elementai papildo, dubliuoja vienas kitą, ar prieštarauja vienas kitam. Kitaip tariant, Lietuvoje iki šiol nėra atlikta išsamių tyrimų, kaip sąveikauja visi šitie kontrolės mechanizmai.

### Viešojo sektoriaus kontrolės Lietuvoje samprata

Remdamiesi tuo, ką apibūdinome anksčiau, galime suformuluoti principus, kurie leidžia pradėti diskusiją dėl kontrolės Lietuvos viešajame sektoriuje sistemos apibūdinimo. Galime teigti, kad pagrindiniai viešojo sektoriaus kontrolės principai yra:

- Viešojo sektoriaus organizacijos Lietuvoje paremtos hierarchiniu valdymo modeliu, pagal kurį visi organizacijos nariai subordinuojami vadovui. Dėl šios priežasties vadovas yra atsakingas už kontrolės organizavimą.
- Įstatymų lygmeniu viešojo sektoriaus organizacijose numatytos vidaus kontrolės priemonės yra vidaus audito ir finansų kontrolės veiklos. Kiti kontrolės mechanizmai priklauso nuo organizacijos specifikos ir yra administracinės diskrecijos objektas.
- Išorinis viešojo sektoriaus organizacijų auditas (kurį atlieka privataus sektoriaus auditoriai) atliekamas privaloma tvarka tais atvejais, kai organizacija vykdo projektinę veiklą, kurios vykdymo sutartyse numatomas toks auditas (dažniausiai tai būna ES kofinansuojami projektai), taip pat auditas gali būti atliekamas teikiant konsoliduotas ataskaitas. Kitais atvejais išorinis auditas gali būti atliekamas, jei organizacijos vadovybė ar dalininkai mano, kad to reikia.
- Savivaldybės turi atskiras audito tarnybas, audituojančias visas savivaldybės organizacijas, tačiau Valstybės kontrolė taip pat atlieka auditą savivaldybėse.

- Kontrolės organizacijos yra išskaidytos tarp skirtingų valstybės šakų: įstatymų leidžiamosios (Seimo), įstatymų vykdomosios (Prezidento ir Vyriausybės) bei teismų. Vyriausybės ir teismų atveju yra įgyvendinama visos vykdomosios valdžios šakos mastu atliekama vidinė kontrolė (mūsų jau aptarta Vidaus reikalų ministerijos atliekama viešojo administravimo kokybės stebėseną ir programų bei sprendimų išlaidų ir naujos vertinimai). Teisminė valdžia Lietuvoje yra savivaldi, o už teismų administracinio darbo kontrolę yra atsakinga Nacionalinė teismų administracija, kuri taip pat atlieka ir teismų vidaus audito funkcijas.
- Prižiūrėti, kaip laikomasi atskirų įstatymų, yra steigiamos specialios kontrolės organizacijos: inspekcijos, tarnybos, komisijos. Kai kurios kontrolės organizacijos turi finansinę autonomiją (t. y. jos valdo biudžeto asignavimus), kitos ne. Didžioji dalis tokių institucijų priklauso tai vykdomosios valdžios daliai, kuri atsakinga Vyriausybei (pvz., Valstybinė kainų ir energetikos kontrolės komisija) arba ministerijoms (pvz., Valstybinės kalbos inspekcija prie Kultūros ministerijos), tačiau yra tokių institucijų, kurios atskaitingos Seimui (pvz., Žurnalistų etikos inspektoriatas tarnyba).
- Principo, pagal kurį steigiamų viešojo sektoriaus kontrolės organizacijų atskaitomybė nustatoma Seimui, Prezidentui ar Vyriausybei, nenustatyta. Tačiau galime įžvelgti tokį dėsningumą, kad Seimui atskaitingos viešojo sektoriaus kontrolės organizacijos orientuojasi į piliečių teisių apsaugojimą nuo viešosios valdžios institucijų, o Vyriausybei ir ministerijoms atskaitingos kontrolės organizacijos atlieka visos visuomenės elgesio ir ūkinės veiklos kontrolę.
- Visos viešosios valdžios mastu, be Valstybės kontrolės, teismus galime irgi laikyti kontrolės organizacijomis. Įvykus teisės aktų pažeidimui, visa teisėsaugos sistema pasitelkiama tam, kad padaryta žala būtų panaikinta arba sumažinta. Taigi šiuo požiūriu organizacijos, kurios atlieka ikiteisminį tyrimą (pvz., Finansinių nusikaltimų tarnyba, Specialiųjų tyrimų tarnyba, policija) ir palaiko valstybinį kaltinimą teismuose (Prokuratūra), yra valstybės priemonės, kontroliuoti neigiamas neteisėtos veiklos pasekmes, taip pat atlieka svarbią prevencinę funkciją. Be prokuratūros ir kitų ikiteisminį tyrimą atliekančių organizacijų, teisėsaugos mechanizme yra būtini nuosprendžius priimančios teismos. Teisėsaugos veikla apima visas visuomenės gyvenimo sritis, taip pat ir viešąjį sektorių.

- Lietuvos Respublikos Konstitucijoje valstybės kontrolės funkcijos įvardijamos kaip valstybės turto naudojimo ir biudžeto vykdymo teisėtumo priežiūra. Apie šios priežiūros rezultatus Valstybės kontrolė informuoja Seimą.
- Lietuvoje Seimo nariai gali atlikti tiesioginę Vyriausybės veiklos kontrolę. Parlamentinė kontrolė Lietuvoje veikia per ministerinės atsakomybės principą. Pagal jį kiekvienas Seimo narys turi teisę gauti informaciją iš Ministro Pirmininko ir ministrų apie valstybės institucijų veiklą jų atsakomybės srityse. Jei atsakymai parlamentaro netenkina, jis turi teisę inicijuoti Ministro Pirmininko ar ministro apkaltos procesą.

Vienas dalykas, kuris viešojo administravimo tyrimų požiūriu krenta į akis šioje kontrolės sistemoje, yra jos kompleksiškusmas. Viešojo sektoriaus kontrolė ne tik reiškiasi daugeliu lygmenų, tačiau ir vadovaujasi skirtingomis viešojo administravimo filosofijomis. Pamatinė ir vyraujanti viešojo administravimo tradicija susiformavo jau absoliutizmo epochoje Europoje ir iki šiol plėtojasi. Jos veikimą apibūdina M. Weberio nurodyti biurokratinio valdymo principai (Meier ir Hill, 2007).

Šių principų įgyvendinimas pagrįstas poreikiu užtikrinti valstybės galios monopolį visais valdymo klausimais. Kitaip tariant, Tauta gali įgaluoti įgyvendinti jos valią tik vienintelį subjektą – valstybę. Biurokratiniame modelyje yra įgyvendinama ši idėja. Šiais principais vadovaudamasi valstybė per (i) tarnautojų lojalumą, (ii) jų turimus administracinius (pasireiškiančius prievole visiems piliečiams vykdyti tarnautojų valią) įgaliojimus ir (iii) išsamią dokumentaciją siekia, kad Tautos atstovų (Lietuvos atveju Seimo) įstatymais įtvirtinti nurodymai būtų griežtai ir tiksliai vykdomi.

Tarnautojų lojalumas yra užtikrinamas dvejopai: socialinėmis garantijomis ir galimybe siekti karjeros. Biurokratinis modelis reikalauja, kad naujas personalas į viešosios valdžios organizacijas ateitų į žemiausią rangą ir kad aukštesnių tarnybos postų užėmimas pirmiausia vyktų paaukštinant tarnautojus. Valstybės tarnautojai biurokratiniame modelyje tipiškai turi išskirtines įdarbinimo sąlygas, ribojančias jų atleidimo iš tarnybos galimybes bei numatančias dideles socialines garantijas, todėl šiame modelyje dažnai tarnautojai valstybės tarnyboje dirba visą savo darbingą amžių. Neišvengiamai tai lemia jų profesinę socializaciją ir susitapatinimą su viešuoju sektoriumi bei juos įdarbinančia organizacija.

Valstybės tarnautojai pagal savo kompetencijas turi teisę priimti administracinius aktus, kuriems privalo paklusti visi asmenys. Nepaklusimo atve-

ju šioms asmenims gali būti pradėtas administracinis ar net baudžiamasis procesas. O pačioje tarnyboje hierarchinis valdymo principas reiškia, kad pavaldinys turi besąlygiškai paklusti teisėtiems viršininko reikalavimas arba jam pačiam gali grėsti administracinis ar baudžiamasis procesas. Faktiškai tokia griežto paklusnumo grandinė yra vidinės organizacijų kontrolės biurokratiniame modelyje pagrindas. Pagal jį palyginti nesunku išmatuoti tarnautojų veiklą, nes gali būti naudojamas tik vienintelis jos matavimo kriterijus: veiklos teisėtumas. Jei tarnautojo veikla teisėta – jis dirba gerai, jei ne – jis turi būti baudžiamas. Tokiu atveju išorinė kontrolė reikalinga tam, kad būtų užtikrintas šios hierarchijos organizacijos viduje patikimumas. Kadangi vykdomosios valdžios organizacijos nėra tiesiogiai priklausomos nuo parlamento, o jų priklausomybė paremta tuo, kad parlamentas nustato jų finansavimą, atitinkamai įstatymų leidžiamosios valdžios kontrolė gali būti tik finansinė.

Biurokratiniame viešojo sektoriaus modelyje natūralia teisinės valstybės principo pasekme galime laikyti tai, kad visa veikla turi būti grindžiama teisiniu reglamentavimu. Viešojo sektoriaus veikla dėl šios priežasties yra pagrįsta formalizuotu bendravimu.

Tačiau biurokratinis modelis pastaruosius 4 dešimtmečius buvo veikiamas gausios akademinės ir politinės kritikos ir išgyveno daug reformų. Šią kritiką priimta vadinti Naujosios viešosios vadybos (arba NVV) terminu. Lietuva šiuose procesuose neliko nuošalyje.<sup>67</sup> NVV antitezės biurokratinio veiklos organizavimo atžvilgiu gali būti išplėtos visais trimis mūsų aptartais biurokratinio valdymo modelio lygmenimis. Pirma, biurokratijoms būdingas karjeros ir darbo užmokesčio modelis sukuria polinkį vengti rizikos ir nesiimti iniciatyvos (Lindbloom (1959) „išsikapanojimo“ modelis). Antra, tarnautojų karjera daugiausia priklauso nuo jų gaunamų asignavimų (Niskanen (1975) biuro formavimo modelis). Biurokratiniame modelyje tarnautojų veiklą įmanoma vertinti tik pagal jos teisėtumą. Taigi kilimo karjera klausimas priklauso ne tiek nuo darbo rezultatų, kiek nuo įgytos patirties, kurios pagrindas yra asignavimų, susijusių su vykdoma veikla, didumas. T. y. kuo didesni asignavimai atliekamoms funkcijoms, tuo didesnės galimybės tarnautojams kilti karjeros laiptais. Trečia, formalizuotas bendravimas gali būti sukritikuotas dėl dviejų aplinkybių: i) jis niekada nebūna toks iš tikrųjų, nes

<sup>67</sup> Lietuvos atveju dažnai pokomunistinį virsmą ir biurokratinio modelio reformą atskirti nėra lengva. Todėl, aiškinant viešojo valdymo reformas, visada būtina atsižvelgti į ypatin- gas valstybės formavimosi aplinkybes Lietuvoje po 1990 m.

tarnautojai, ilgai dirbdami vieni su kitais, sukuria artimus santykius ir jų tarpusavio veikla dažnai grindžiama pasitikėjimu, ii) kintant technologijoms ir plėtojantis verslo vadybos modeliui formalizuotas bendravimas nustoję būti vieninteliu atskaitomybės garantu, o jo kaina yra itin didelė.

NVV reikalauja pereiti prie vadybos metodų, kurie pirmenybę teiktų ne siekiui užtikrinti procedūrų vykdymo tikslumą ir atitiktį teisei, o veiklos rezultatų siekiui. NVV požiūriu biurokратиškai organizuotos viešojo sektoriaus organizacijos yra linkusios kiekybiškai didinti veiklos mastą ir kartu išlaikyti nusistovėjusią veiklos praktiką, nesvarbu, kad aplinkybės kinta. Visa tai ilgainiui prisideda prie to, kad imamos švaistyti visų mokesčių mokėtojų lėšos ir nepagrįstai ribojama privataus sektoriaus veikla (vadinamosios raudonosios juostos). Vis dėlto daugelis mūsų apibūdintų kontrolės mechanizmų išlieka paremti biurokratine logika. NVV požiūrį atitinkančiais kontrolės mechanizmais Lietuvoje galime laikyti Vidaus reikalų ministerijos vykdomą viešojo sektoriaus stebėsenos sistemos kūrimą ir kai kuriuos Lietuvoje galiojančius vertinimo mechanizmus. Tačiau plačiausiai, nuosekliausiai yra taikomas Valstybės kontrolės atliekamas valstybinis veiklos auditas.

## **Valstybinio audito kaip kontrolės priemonės ypatybės**

### **Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės veiklos organizavimas ir raida**

Šiuo metu (2013) Lietuvos Respublikos valstybės kontrolę sudaro dvejų tipų padaliniai: skyriai ir departamentai. Šie yra suskirstyti į administracijos ir audito padalinius: 9 audito departamentus ir 7 administracijos skyrius ir departamentus. 8 audito departamentų pavadinimai yra numeriai (nuo 1-ojo iki 8-ojo), o vienas vadinamas Informacinių sistemų ir infrastruktūros audito departamentu. Valstybės kontrolierius turi tris pavaduotojus, jie atitinkamai atsakingi už 2, 3 ir 4 audito departamentų veiklos koordinavimą. Du iš pavaduotojų yra taip pat atsakingi už 1 ir 2 administracijos padalinius, o likę administracijos padaliniai atsakingi tiesiogiai valstybės kontrolieriui<sup>68</sup>. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės

<sup>68</sup> Įdomu tai, kad 2013 m. vasario 4 d. atnaujintoje Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės pateikiamoje organizacinės struktūros schemoje nenurodoma Tarpautinių ryšių skyriaus priklausomybė. Valstybės kontrolė taip pat neskelbia nuostatų, organizacijos tinklalapio rubrikoje „Nuostatai“ pateikdama tik bendrojo pobūdžio informaciją.

įstatymas numato plačią Valstybės kontrolės veiklos autonomiją. Pagal jį valstybės kontrolierius turi teisę nustatyti Valstybės kontrolės struktūros padalinius ir jų pavadinimus (6 str. 2 dalis), valstybės kontrolės tarybos (patariamąsios Valstybės kontrolės institucijos) sudėtį, kompetenciją ir darbo tvarką (7 str. 2 dalis), pareigybių sąrašą ir aprašymus (10 str. 5 punktas); tvirtina valstybinio audito programas (14 str. 1 dalis) ir valstybinių auditų reikalavimus (13 str. 2 dalis). Valstybės kontrolės vadovybę sudaro valstybės kontrolierius ir jo pavaduotojai<sup>69</sup>, kuriems yra suteiktas valstybės pareigūnų statusas<sup>70</sup>. Valstybinių auditų atliekantys Valstybės kontrolės departamentų darbuotojai turi valstybės kontrolės pareigūnų statusą, apimančią plačius įgaliojimus audituojamo subjekto atžvilgiu: savarankiškai pasirinkti audito procedūras, gauti auditui atlikti reikiamus dokumentus ir informaciją, atlikti kontrolinius matavimus, materialinių vertybių inventorizaciją ir kitaip tikrinti audituojamo subjekto turtą bei atlikti kitus būtinus veiksmus; gauti iš įvairių institucijų informaciją, surašyti administracinių teisės pažeidimų protokolus, į auditą įtraukti reikiamų sričių specialistus ir kt. (12 str.).

Audito departamentų atliekamus auditus galime suskirstyti pagal du kriterijus: veiklos pobūdžio ir įgyvendinamos politikos srities. Pirmasis kriterijus leidžia mums išskirti Informacinių sistemų ir infrastruktūros audito departamentą bei 7-ąjį ir 8-ąjį audito departamentus. Informacinių sistemų ir infrastruktūros departamento veikla apima visas viešojo sektoriaus organizacijas, diegiančias kokias nors informacines sistemas<sup>71</sup>. O 7-ojo ir 8-ojo departamentų veikla apima ES paramos valdymo ir kontrolės sistemą sudarančias institucijas. Abu šie departamentai iš esmės audituoja tas pačias organizacijas, o jų veiklos turinį skiriantis kriterijus yra ES biudžetų laikotarpiai<sup>72</sup>. Antrasis kriterijus leidžia atskirti pirmųjų 6 numeruojamų

<sup>69</sup> Pavaduotojų skaičiaus įstatymas nereglementuoja, tad neaišku, kaip reikėtų vertinti padėtį, jei valstybės kontrolierius nustatytų tokią organizacinę struktūrą, kurioje pavaduotojų nebūtų.

<sup>70</sup> Valstybės pareigūno statusas reiškia, kad tokį statusą turinčiam asmeniui netaikomos Valstybės tarnybos įstatymo nuostatos (Žin., 2000, Nr. 75-2271). Jų statusą apibrėžia specialus įstatymas (valstybės kontrolės atveju – Valstybės kontrolės įstatymas).

<sup>71</sup> Tokias sistemas turi visos viešojo administravimo institucijos ir dauguma kitų viešojo sektoriaus organizacijų.

<sup>72</sup> ES biudžetai sudaromi 7 metams. Lietuva 2004 m. į ES įstojo vieno biudžetinio 2000–2006 m. laikotarpio viduryje. Už šiuo laikotarpiu atliktų veiklų, finansuotų ES lėšomis, auditavimą yra atsakingas 7-asis valstybės kontrolės audito departamentas. Už 2007–2013 m. atliktų veiklų, finansuotų (-jamų) i ES lėšomis, auditavimą atsakingas 8-asis audito departamentas.

departamentų veiklos turinį. Šių departamentų veikla atskiriama skirtingiems departamentams priskiriant skirtingas institucijas, kurios sugrupuotos pagal funkcines viešojo sektoriaus veiklos sritis (žr. 7.4 lentelę)<sup>73</sup>.

**7.4 lentelė.** Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės audito departamentų veiklos sritys

Departamento Nr. (kontroliuojamų institucijų sk. *)	Viešojo sektoriaus veiklos sritys	Kai kurios audituojamos organizacijos
1 (16)	Sveikatos apsauga  Socialinė apsauga ir darbas  Žemės ūkis  Kita**	<b>Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija</b> Valstybinė ligonių kasa prie SAM Nacionalinė sveikatos taryba <b>Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija</b> Valstybinio socialinio draudimo fondas (VSDF biudžetas) <b>Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerija</b> Valstybinė maisto ir veterinarijos tarnyba Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarija Lietuvos Respublikos Seimo kontrolierių įstaiga Vyriausioji rinkimų komisija Lygių galimybių kontrolieriaus tarnyba
2 (12)	Aplinkos apsauga Transportas ir komunikacijos Energetika  Valstybės ūkis, rinkos kontrolė  Kita**	<b>Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija</b> <b>Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerija</b> Lietuvos Respublikos ryšių reguliavimo tarnyba <b>Lietuvos Respublikos energetikos ministerija</b> Valstybinė energetikos inspekcija prie EM <b>Lietuvos Respublikos ūkio ministerija</b> Valstybinė kainų ir energetikos kontrolės komisija Viešųjų pirkimų tarnyba
3 (124)	Valstybės biudžeto dotacijų ir subsidijų savivaldybėms naudojimas Teisingumas***	Savivaldybės (60) Teismai (64)

<sup>73</sup> Tai, kas valstybės kontrolės apibūdinama kaip viešojo sektoriaus veiklos sritys, yra labai artima Vyriausybės apibrėžtam viešojo valdymo sričių identifikavimui, kuris siejamas su ministrų kompetencija (Žin., 2010, Nr. 38-1784).

4 (13)	Užsienio reikalai Nacionalinis saugumas ir gynyba Teisingumas***  Vidaus reikalai  Kita**	<b>Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerija</b> <b>Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerija</b> Lietuvos Respublikos valstybės saugumo departamentas <b>Lietuvos Respublikos teisingumo ministerija</b> Valstybinė duomenų apsaugos inspekcija <b>Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija</b> Policijos departamentas prie VRM Kūno kultūros ir sporto departamentas prie LRV Valstybės tarnybos departamentas Lietuvos Respublikos generalinė prokuratūra
5 (49)	Švietimas ir mokslas   Kultūra   Kita**	<b>Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija</b> Lietuvos mokslų akademija Lietuvos mokslo taryba Lietuvos Respublikos akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnyba <i>Universitetai, institutai, mokslų centrai, akademijos</i> <b>Lietuvos Respublikos kultūros ministerija</b> Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnyba <i>Muziejai, teatrai, bibliotekos</i> VĮ Lietuvos nacionalinis radijas ir televizija Vyriausioji tarnybinės etikos komisija Žurnalistų etikos inspektoriaus tarnyba Etninės globos taryba
6 (10)	Valstybės turto ir finansų valdymas   Kita*	Valstybės išdas*** <b>Lietuvos Respublikos finansų ministerija</b> Muitinės mokesčių fondas Valstybinės mokesčių inspekcijos mokesčių fondas Statistikos departamentas Lietuvos bankas Lietuvos Respublikos Ministro Pirmininko tarnyba

\* Valstybės kontrolės pateikiamoje informacijoje, be įvardijamų (numeruojamų) audituojamų organizacijų, į atskirų departamentų veiklą būtina įtraukti visas kitas organizacijas, kurios yra pavaldžios išvardytoms ir kurias pagal Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės įstatymą gali audituoti Valstybės kontrolė.

\*\* Valstybės kontrolės pateikiamoje informacijoje prie kategorijos „kita“ priskiriamos Seimui ir Vyriausybei atskaitingos institucijos ir kitos institucijos (t. y. tos, kurių jokiai iš anksčiau išvardytų viešojo sektoriaus veiklos sričių priskirti nepavyko).

\*\*\* 3-ojo ir 4-ojo audito departamentų atliekami auditai teisingumo srityje aiškiai leidžia išskirti dvi organizacijų kategorijas: teismus (teisminei valdžiai priklausančias organizacijas) ir teisėsaugos organizacijas, kurios tipiškai priskiriamos vykdomajai valdžiai.

\*\*\*\* Valstybės išdas pagal valstybės išdo įstatymą nėra institucija, o įvardijama kaip „sistema“, kurią valdo finansų ministerija.

Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės tinklalapyje pateikiamą informaciją (2013-02-20).

Viešojo sektoriaus veiklos (arba viešojo valdymo) funkcinių sričių išskyrimas Lietuvoje nėra reglamentuotas (Bileišis, 2012, p. 129) ir tarp skirtingų institucijų nėra koordinuojamas. Tačiau Valstybės kontrolės organizacinė schema, departamentams priskiriant tam tikras funkcines viešojo sektoriaus veiklos sritis, yra pagrįsta bandymu susieti jas su atskirų ministerijų atsakomybės sritimis. Šis principas atitinka Lietuvoje galiojančios parlamentinės kontrolės principus, kurie yra grįsti pirmiausia ministerinės atsakomybės idėja. Ministerinės atsakomybės principas yra įtvirtintas Konstitucijoje (96 str.) kaip parlamento ar jo narių teisė reikalauti atsakomybės už vykdomosios valdžios veiklą ir jos rezultatus ne tik iš visos Vyriausybės, bet ir iš atskirų ministrų. Ši teisė apima ir interpeliacijos (balsavimo dėl Seimo nepasitikėjimo procedūra) inicijavimą ministrui, nekeltant abejonių dėl visos Vyriausybės veiklos. Pagal mūsų pateiktą audito departamentų veiklos sričių skirstymą vienas departamentas, 3-asis, išsiskiria savo veiklos turiniu. Šio departamento audituojamos institucijos ir organizacijos nėra parlamentinės kontrolės subjektai (kaip tai yra Vyriausybės ir ministerijų atveju). Teismai yra priskiriami savarankiškai valstybinės valdžios šakai. Savivaldos institucijos taip pat pagal savo kompetenciją yra visiškai laisvos kurti ir įgyvendinti politiką.

Kai kuriais atvejais toks audito departamentų kompetencijos skirstymas neatrodo išsamus, pvz., valstybės išdą sunku laikyti institucija; Kūno kultūros ir sporto departamentą priskirti vidaus reikalų sričiai sunku dėl daugelio priežasčių: formaliai šis departamentas atskaitingas tiesiogiai Vyriausybei, o funkciškai sportas ir kūno kultūra yra svarbi ir visuomenės sveikatos, ir simbolinės politikos, ir kultūros, ir jaunimo problemų sprendimų priemonė. Pagal šį skirstymą penkiems departamentams (1-ajam, 2-ajam, 4-ajam, 5-ajam ir 6-ajam), kurių veikla yra atribota funkciškai, priskiriamos nuo vienos (6-ajam tik finansų) iki keturių (2-ajam ir 4-ajam) ministerinio valdymo sričių. Toks suskirstymas nėra aiškus, nes ir valdomų asignavimų, ir audituojamų organizacijų dydžio požiūriu iškyla dideli audito departamentų netolygumai, pvz., 1-ojo departamento audituojamų organizacijų priskiriamoms sveikatos ir socialinei apsaugai skiriama daugiau kaip pusė visų (52,7 proc.) valstybės išlaidų (FM, 2013a)<sup>74</sup>.

<sup>74</sup> Žinoma, čia reikia padaryti išlygą, kad Finansų ministerijos skirstymas pagal išlaidų kategorijas gali iš dalies nesutapti su Valstybės kontrolės identifikuojamų atitinkamų organizacijų valdomais asignavimais, pvz., dalį išlaidų socialinei ir sveikatos apsaugai tiesiogiai valdo savivaldybės.

Valstybės kontrolės veikla grindžiama jos nepriklausomumu<sup>75</sup>. Atliekant valstybinį auditą aukščiausios valstybinio audito organizacijos nepriklausomumas suprantamas taip, kaip jis apibūdinamas Europos aukščiausiųjų auditų organizacijos<sup>76</sup> IV kongrese 1999 m. priimtoje deklaracijoje „Dėl aukščiausiosios audito institucijos nepriklausomumo“. Pagal šią deklaraciją aukščiausiosios audito institucijos nepriklausomumui užtikrinti būtina reglamentuoti jos veiklą konstituciškai ir įstatymiškai, užtikrinti veiklos reglamentavimo stabilumą, tyrimų įgaliojimo aiškumą, garantuoti pakankamus asignavimus, būtinus institucijai numatytoms funkcijoms atlikti, taip pat sudaryti sąlygas laisvai planuoti ir vykdyti auditus savo nuožiūra. Nepriklausomumas suprantamas kaip aukščiausiųjų valstybinio audito institucijų galimybė tiesiogiai bendrauti su visuomene ir žiniasklaida, kuris turi vykti skaidriai, įgalinant audituojamus subjektus viešai pateikti savo paaiškinimus siekiant visuomenei suteikti „išsamią, teisingą ir nešališką“ informaciją. Deklaracijoje laikomasi nuostatos, kad nepriklausomumas yra būtina „efektyvaus viešųjų finansų audito“ sąlyga. Pateikiamos ir išlygos, kuriomis siekiama, kad aukščiausiosios valstybinio audito organizacijos būtų atskaitingos visuomenei ir parlamentui bei pačios būtų išorės auditų subjektai ir taip užtikrintų visuomenės pasitikėjimą.

Be šios deklaracijos, INTOSAI<sup>77</sup> yra paskelbusios deklaracijas dėl aukščiausiųjų audito institucijų nepriklausomumo (Limos 1977-aisiais ir Meksiko 2007-aisiais), kurias 2011 m. priėmė Jungtinių Tautų Generalinė Asamblėja (VK, 2013b). Pagal šį dokumentą argumentai, kodėl aukščiausiųjų audito institucijų nepriklausomumas yra svarbus, apibrėžiami „veiksmingumo, atskaitingumo, rezultatyvumo ir skaidrumo“ kategorijomis, o šios savo ruožtu susiejamos su „piliečių labu“ (3 str.). Taigi iš šių dokumentų aiškėja idėjinis Valstybės kontrolės veiklos modelis, pagal kurį geras valdymas yra toks, kuris atitinka visuomenės (arba, tiksliau, piliečių) interesus. O šie in-

<sup>75</sup> Nepriklausomumas yra pirmasis iš Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės įstatymo 5 straipsnio 2 dalyje įvardytų valstybės kontrolės veiklą grindžiančių principų. Taip pat identifikuojami teisėtumo, viešumo, neutralumo ir profesionalumo principai.

<sup>76</sup> Europos aukščiausiųjų auditų organizacija (EUROSAI) yra regioninė tarptautinė aukščiausiųjų audito institucijų organizacijos grupė.

<sup>77</sup> INTOSAI (angl. *International Organization of Supreme Audit Institutions*, liet. Tarptautinė aukščiausiųjų audito institucijų organizacija) yra asociacija, vienijanti viso pasaulio aukščiausiasias audito organizacijas. Ji yra pagrindinė organizacija, kuri užtikrina gerosios valstybinio audito praktikos sklaidą.

teresai savo ruožtu suprantami dvejopai: per tinkamą visuomenės informavimą (skaidrumas, atskaitingumas) ir geriausią įmanomą viešojo sektoriaus organizacijoms iškeltų tikslų pasiekimą (veiksmingumas, rezultatyvumas).

Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės institucija egzistavo jau tarpukariu. 1990 m. ji atkurta beveik iškart, kai tik buvo atkurta nepriklausomybė: 1990 m. balandžio 5 d. Valstybės kontrolės veiklą reglamentuojantis įstatymas buvo priimtas tų pačių metų gegužę (Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės departamento įstatymas). Šis įstatymas (su pakeitimais) galiojo iki 1995 m., kai buvo parengtas naujas įstatymas, kuriame Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės statusas ir veikla apibrėžta pagal Lietuvos Respublikos Konstitucijos, priimtos dar 1992 m., reikalavimus. Valstybės kontrolės institucija, normalizuojant jos statusą, 1992 m. tapo INTOSAI, o 1993 m. EUROSAI nare. Vis dėlto auditas 1995 m. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės įstatyme nėra Valstybės kontrolės veiklos objektas (Žin., 1995, Nr. I-907). Tik artėjant stojimui į ES Lietuvos Respublikos Seimas 2002 m. priėmė naują įstatymo redakciją, kurioje pagrindinis valstybės kontrolės veiklos metodas tapo auditas. Kartu su šiuo įstatymu buvo patvirtinti ir valstybinio audito reikalavimai.

1995 m. Valstybės kontrolės įstatymo redakcijoje Valstybės kontrolės vykdomos veiklos metodas vadinamas „tikrinimu“. Jos statusas apibrėžiamas kaip „*Lietuvos Respublikos Seimui atskaitinga aukščiausioji ekonominės finansinės kontrolės valstybės institucija, kuri prižiūri, ar teisėtai valdomas ir naudojamas valstybės turtas ir kaip vykdomas valstybės biudžetas*“ (2 str.). 43 straipsnyje įtvirtinta Valstybės kontrolės autonomija numatyti tikrinimų terminus, būdus ir mastus. Taip pat atskaitomybė šiame įstatyme buvo apibrėžiama ne kaip periodinių veiklos ataskaitų teikimas, o kaip atsiskaitymas „*Seimo reikalavimu*“ (5 str.). Šias 1995 m. Valstybės kontrolės įstatymo redakcijos ypatybes galima paaiškinti tuo, kad Valstybės kontrolė turėjo itin plačius įgaliojimus: pareikšti ieškinius teisme, reikalauti tikrinamų organizacijų vadovus nubausti pavaldinius, skirti pinigines nuoskaitas, išieškoti lėšas (35 str.). Tokie įgaliojimai yra artimi teisėsaugos institucijų įgaliojimams ir jų vykdymo kontekste plati Valstybės kontrolės autonomija yra suprantama.

2002 m. Valstybės kontrolės įstatymo redakcija iš esmės keičia Valstybės kontrolės veiklos principus ir priartina juos prie tų, kurie yra išdėstyti INTOSAI ir EUROSAI deklaracijose. Naujoje redakcijoje įtvirtinamas periodinių ataskaitų teikimas neturėtų būti suvokiamas kaip autonomijos ri-

bojimas, greičiau priešingai – periodinė biudžeto kontrolė yra visiškai kitokios valdymo filosofijos pagrindas. Po 2002 m. valstybės veikla yra organizuojama pagal principus, kurie yra artimesni Naujosios viešosios vadybos (toliau – NVV) idėjomis. NVV teorijas plėtojantys autoriai neatmeta Tautos suvereniteto idėjos, tad nuolatinis biudžeto vykdymo tikrinimas parlamentiniu lygmeniu yra suprantamas ne tik kaip piktnaudžiavimo užkardymo priemonė, bet ir kaip viešosios politikos tobulinimo priemonė, kuri yra būtina siekiant greitai ir tinkamai prisitaikyti prie naujų, viešajam sektoriui išskylančių iššūkių (Thom ir Ritz, 2004). NVV idėjos reikalauja reformuoti daugelį viešojo valdymo praktikų. Reformuojant atskirai tik kontrolės mechanizmą sunku tikėtis, kad viso viešojo sektoriaus veiklos rezultatai atitiks šioje koncepcijoje numatomus veiklos standartus.

Pagal 2002 m. įstatymo redakciją tokios Lietuvos Respublikos valstybės veiklos organizavimo ypatybės kaip galimybė savo nuožiūra nustatyti audituojamus subjektus, bendradarbiavimo su audituojamaisiais principas, audito išvadų su rekomendacijomis institucijai pateikimas, veiklos auditai, išankstinis informavimas apie atliekamus auditus, veiklos organizavimas vadovaujantis strateginiais veiklos planais – visos atitinka NVV principus. Taigi vertinant Valstybės kontrolės veiklą svarbu atsižvelgti ne tik į pačios organizacijos veiklos ypatybes ir rezultatus, bet ir į tai, kokį poveikį ta veikla turi visam viešajam sektoriui. Grįždami prie mūsų pasirinktos analitinės priemonės – trijų požiūrių į valstybę, galime pasakyti, kad NVV idėjos yra itin artimos tam, ką čia vadiname biudžetiniu požiūriu. O viešojo sektoriaus samprata, kuri atsiskleidžia Lietuvos Respublikos Konstitucijoje, yra artimesnė tautiniam požiūriui. Tačiau tai, kad Lietuvos kontekste yra įtvirtinamas nenuoseklus viešojo valdymo mechanizmas, pagal kurį tradicinio (administracinio) valdymo modelio elementai yra derinami su NVV ir kitų valdymo bei vadybos teorijų elementais, reikalauja atskirai įvertinti, ar ne geriau deklaruojamų reformų rezultatus aiškinti naudojantis lauko požiūriu į valstybę išvargomis.

### **Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė viešojo sektoriaus veiklos kontekste**

Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės veikla apsiriboja valstybinių auditų atlikimu, tačiau, kaip minėjome, viešojo sektoriaus kontrolės sistema yra labai sudėtinga, daugiasluoksnė. O pavienės kontrolės organizacijos

yra pačios kitų organizacijų kontrolės objektas, be to, dažnai kitų organizacijų kontrolė yra tik dalis pagrindinės jų veiklos. Daugelis inspekcijų ne tik atlieka kontrolę, bet ir teikia informaciją, dalyvauja tobulinant teisės aktus, atlieka kitas administracines funkcijas (pvz., Valstybinė mokesčių inspekcija ne tik kontroliuoja, kaip mokami mokesčiai, bet ir administruoja sumokėtus mokesčius). Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė anglišką savo pavadinimą *National Audit Office of Lithuania* pažodžiui verčia Lietuvos nacionalinė audito tarnyba.

Valstybės kontrolės vykdomi finansiniai auditai atitinka Lietuvos Respublikos Konstitucijoje įtvirtintus valdžių padalijimo reikalavimus. Pagal valdžių padalijimo sampratą Tautos valią įgyvendina Seimas, tačiau tik per įstatymus. Seimas negali kištis į vykdomosios valdžios veiklą tiesiogiai, o tik per parlamentinės kontrolės priemones. Lietuvos nacionalinis biudžetas yra tvirtinamas Seimo. Nusistovėjusi gerojo viešojo administravimo praktika reikalauja, kad sprendimą priėmęs pareigūnas ar institucija rūpintųsi jo įgyvendinimo užtikrinimu (Valančius (red.), 2004). Valstybės kontrolės atliekami auditai yra pagrindinė Seimo turima priemonė surinkti informaciją apie biudžeto įgyvendinimą.<sup>78</sup> Tačiau ši kontrolė nėra visa apimanti, pvz., 2013 m. Valstybės kontrolės atliekamų auditų plane numatyta baigti 19; 2012 m. pradėti ir pradėti 24 naujus veiklos auditus, baigti 43 ir pradėti 48 auditus (iš viso 132 auditus)<sup>79</sup>.

Audity, kaip vienos iš viešojo sektoriaus funkcijų, idėja nėra nauja. Viešojo sektoriaus finansų kontrolė siekia ankstyvuosius viduramžius (Daujotaitė ir kt., 2012, p. 13). Tačiau ypač svarbia viešojo sektoriaus valdymo priemone jis tapo tik XX a. pabaigoje, kai finansų kontrolės tikslą –

<sup>78</sup> Biudžeto lėšų naudojimo teisėtumas yra visų valdžios šakų veiklos objektas, tyrimus dėl biudžeto lėšų naudojimo tinkamumo atlieka Finansinių nusikaltimų, Viešųjų pirkimų, Specialiųjų tyrimo tarnybos, prokuratūros. Remiantis šiais tyrimais yra keliamos bylos teismuose. Tačiau ši kontrolės siejama su teisminės valdžios veikla, kuriai Seimas tiesioginės įtakos neturi.

<sup>79</sup> Svarbu pažymėti, kad pagal Viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatymo 30 straipsnį valstybės kontrolė kasmet atlieka buvusiųjų metu nacionalinio ataskaitų rinkinio auditą. Nacionalinis ataskaitų rinkinys yra teikiamas Finansų ministerijai ir apima valstybės, visų savivaldybių, Valstybinio socialinio draudimo fondo bei Privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžeto vykdymo ataskaitų rinkinius ir jungtinį finansinių ataskaitų rinkinį, kurį sudaro visų savivaldybių, Valstybinio socialinio draudimo fondo, Privalomojo sveikatos draudimo fondo ir valstybės konsoliduotųjų finansinių ataskaitų rinkiniai, pateikti kaip vieno viešojo sektoriaus subjekto finansinių ataskaitų rinkinys. Šiame ataskaitų rinkinyje yra didžiosios biudžeto asignavimų dalies ataskaitos.

nustatyti naudojamų lėšų teisėtumą – pakeitė siekis naudojantis auditais tobulinti viešojo sektoriaus organizacijų veiklą. Auditavimas tokia kontekste tampa ne tik ataskaitų parlamentui arba teisminių ginčų pagrindu, bet ir visų audituojamųjų bei visos visuomenės informavimo ir net politinio orientavimo priemone. Viešojo valdymo literatūroje šis reiškinys buvo pavadintas „auditų sprogitu“<sup>80</sup>. Poweris (1996) pagrindines auditų sprogitimo savybes apibūdina taip: i) auditas tampa suprantamas kaip visų administracinės kontrolės problemų sprendimo būdas; ii) auditas tampa legitimios institucijos veiklos pagrindu; iii) auditas siejamas su atskaitomybės ir skaidrumo idealais; iv) auditų nesėkmės tik sustiprina ir suintensyvina auditus ateityje; v) auditai tampa ne tiek tiesioginės veiklos kontrolės mechanizmu, kiek audituojamos organizacijos kontrolės mechanizmų kontrole; vi) auditoriai tampa labai įtakingi. Vadovaudamiesi audito standartais, jie riboja profesionalų galimybes kūrybingai ir naujoviškai spręsti problemas (p. 31, 38–39). Poweris (1996) laikosi nuostatos, kad tokia padėtis yra neigiamas reiškinys ne tiek ta prasme, kad auditas neturėtų būti vykdomas, kiek ta prasme, kad auditas (ypač išorinis), būdamas standartizuotas ir nepagrįstas patikėjimu, pats pakerta savo tikslus: užuot gerinęs bendradarbiavimu grįstos veiklos kokybę atlieka policines užduotis (p. 40).

Siekdami įvertinti, ar Lietuvos kontekste Powerio (1996) įžvalgos apie išorinius viešuosius auditus (Lietuvoje tai Valstybės kontrolės atliekami valstybiniai auditai) yra teisingos, turime atsižvelgti į platesnį viešojo sektoriaus veiklos kaitos kontekstą per pastaruosius tris dešimtmečius. Ch. Hoodas 1991 m. publikuotame straipsnyje vartoja terminą „Naujoji viešoji vadyba“ (angl. *New Public Management*), kurią jis sieja su administracinių vertybių išsivysčiusiose valstybėse<sup>81</sup> pokyčiais.

<sup>80</sup> Pagal M. Powerio 1994 m. knygos „The Audit Explosion“ pavadinimą.

<sup>81</sup> Išsivysčiusios valstybės dažniausiai yra skirstomos dvejopai: kaip EPBO (Ekonominės plėtros ir bendradarbiavimo organizacija, angl. *Organization for economic cooperation and development* (EOCD) narės arba kaip aukštą žmogaus išsivystymo rodiklį (angl. *Human development index* (HDI), kurį skaičiuoja Jungtinių Tautų plėtros programa, turinčios šalys. Lietuva nėra EPBO narė (pvz., Estija ir Lenkija yra), tačiau jau nuo 2010 m. laikoma išsivysčiusia šalimi pagal HDI. Vienas artimas išsivystymo rodiklis, kurį skaičiuoja Tartautinis valiutos fondas (angl. *International Monetary Fund* (IMF), – ekonomikos išsivystymo. Pagal jį Lietuva priskiriama pažangioms besivystančioms šalims; tos Lietuvos kaimynės, kurios tapo eurozonos narėmis Vidurio Europoje (pvz., Estija, Slovakija), laikomos išsivysčiusiomis. Pasaulio bankas taip skaičiuoja panašų – gyventojų pajamų rodiklį.

Tradicinis viešojo valdymo modelis (buvęs iki NVV) neabejotinai yra artimas tautiniam požiūriui į valstybę. Pagal jį tautos mandata<sup>82</sup> turinčiųjų sprendimas yra vienintelis teisingas ir turi būti vykdomas kuo tiksliau. Buvo manoma, kad tai įgyvendinti geriausia kuriant biurokратиšką organizaciją, kuriose vyrautų griežta tarnautojų santykių formalizacija, o motyvacinė sistema būtų orientuota į lojalumo valstybei didinimą. Iš esmės M. Weberio pasiūlytas idealusis biurokratinio valdymo modelis atitinka tradicinio viešojo modelio pagrindinius principus ir idėjas.

Tradicinio viešojo valdymo požiūrį galima sukritikuoti ir dėl to, kad mandata turinčiųjų sprendimas yra vienintelis teisingas ir dėl to, kad biurokратиšką sprendimų įgyvendinimas yra geriausia demokratinio viešojo sektoriaus valdymo priemonė. Formuojantis NVV požiūriui dažnai cituotas 1975 m. W. A. Niskaneno straipsnis, kad biurokratų ir politikų santykiai tradiciniame viešojo valdymo modelyje yra iš principo ydingi: politikai visada siekia įtikti rinkėjams ir todėl siekia didinti viešojo sektoriaus išlaidas, o tarnautojai yra suinteresuoti didinti savo įstaigų biudžetus, nes tai suvokiama kaip galimybė įgyti patirties ir didesnę prestižą tarp kolegų. Esant tokiai padėčiai viešajame sektoriuje nebelieka jokių švaistymo saugiklių, kurį viešasis sektorius gali dangstyti viešąja skola gana ilgai. Pagal šią teoriją teiginys, kad demokratinėje santvarkoje politikai per biurokратиškai organizuotą viešąjį administravimą įgyvendina Tautos valią, nebeišlaiko kritikos. NVV galime laikyti plačiu XX a. 9-ajame dešimtmetyje prasidėjusiu reformų procesu (Hood, 1991), kuriam būdinga daugelio viešojo sektoriaus funkcijų privatizacija, paslaugų teikimas partnerystės su privačiuoju sektoriumi pagrindu, siekis matuoti viešojo sektoriaus rezultatus, kartu suteikiant daugiau autonomijos atskiroms tų tikslų siekiančioms organizacijoms viešajame sektoriuje. Matome, kad ši idėja labai artima biudžetiniame požiūriui į valstybę. Tačiau kaip galima sukritikuoti tradicinio viešojo valdymo modelio prielaidas, taip galima sukritikuoti ir NVV modelį. Labai smarkiai jį sukritikavo R. ir J. Denhardtai (2002), teigdami, kad nėra jokių patikimų įrodymų, jog gyventojai gyvena kolektyve tik dėl ekonominės gerovės. Gyventojų poreikiai yra kur kas platesni ir susiję su priklausomybės bend-

<sup>82</sup> Tautos mandatas šiuo atveju svarbus tik demokratinėse santvarkose; svarbu pažymėti, kad tradicinis viešojo valdymo modelis formavosi absoliutinėse Europos monarchijose, tačiau demokratizacija iš esmės nepaveikė administracinės viešosios valdžios grandies (plačiau žr. Bileišis, 2012).

ruomenei jausmu, įgalinimo jausmu ir kad veiksminga ekonomika negali būti vienintelis viešojo sektoriaus veiklos matas, nes tokiu atveju viešojo sektoriaus išvis nereiktų.

Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės atliekami auditai tarsi atitinka ir tautinio požiūrio į valstybę keliamus reikalavimus, ir biudžetinio požiūrio į valstybę keliamus reikalavimus. Finansiniai auditai yra susiję su lėšų panaudojimo teisėtumu. Jais siekiama, kad viešojo sektoriaus institucijų veikla atitiktų mandatą turinčių Tautos atstovų įstatyme įtvirtintus reikalavimus, o veiklos auditas yra pagrįstas 3E koncepcija, kylanti iš NVV suteikiamos autonomijos viešojo sektoriaus organizacijoms (Puškorius, 2002)<sup>83</sup>.

Pastaraisiais metais diskusijos dėl auditų viešajame sektoriuje buvo nustelbtos kritikos visos viešojo sektoriaus kontrolės žlugimo mastu. JAV ir ES ištikusi ekonominė krizė, kilusi dėl finansinių įstaigų nepriežiūros, bei ypač didelės viešojo sektoriaus skolos kai kuriose ES šalyse narėse kelia klausimus, ar pastaraisiais dešimtmečiais susiformavusi kontrolės praktika visais viešojo valdymo lygmenimis nebuvo ydinga, kad neužkirto kelio šiems įvykiams. Tumėno (2010) formuluojama NVV modelio kritika atskleidžia šiuos audito paradoksus: „sėkmės spąstai“, „nešališkumo, skaidrumo ir neklystamumo aura“, auditavimo rezultatų ginčijimas viešojo erdvėje, selektyvus požiūris į auditų rezultatus.

Auditų „sėkmės spąstai“ yra vienas NVV taikomų „kovos“ su biurokratija metodų nenumatyta pasekmė. NVV kontekste biurokratijos hierarchinis organizavimas suprantamas kaip neigiamas dalykas, skatinantis atskirų padalinių nebendradarbiavimą ir į padalinio naudą orientuotą elgesį (Tumėnas, 2010, p. 68). NVV sprendimas šioje situacijoje yra imituoti rinką stengiantis sukurti viešojo sektoriaus organizacijų ir jų padalinių konkurenciją, taip siekiant padaryti jų veiklą efektyvesnę. Tačiau neišvengiamai viešajame sektoriuje turi išlikti tam tikras koordinavimo mechanizmas, kad bendri valstybės (regiono, savivaldybės) tikslai nebūtų iškraipomi konku-

<sup>83</sup> 3E koncepcija paremta trimis veiklos rezultatų vertinimo kategorijomis: ekonomiškumu, efektyvumu, veiksmingumu (angl. *economy*, *efficiency*, *effectiveness*). Naujosios viešosios vadybos kontekste suteikiant organizacijoms autonomiją numatoma, kad jeigu organizacijos veikia geriau, nei numatyta išankstiniuose organizacijoms iškeltuose tiksluose, jos turi būti apdovanojamos; taip viešojo sektoriaus veiklos rezultatų standartai nuolat kiltų ir artėtų prie rinkos ekonomikos. 3E galime laikyti savotišku rinkos modelio pakaitalu viešajame sektoriuje, nes čia konkurencija yra neįmanoma. Tačiau tai drauge reiškia, kad organizacijų veiklos rezultatai turi būti matuojami, o tai ir tampa veiklos audito funkcija.

rencijos. NVV sprendimas yra įvairūs veiklos vertinimo mechanizmai, tarp jų ir valstybinis auditas. Tačiau tokio veiklos mechanizmo įtvirtinimas rizikuoja baigtis tuo, kad vertinamieji stengsis ne tiek konkuruoti, kiek įtikinti vertintojams; o pats vertinimas yra suprantamas kaip priemonė gerinti veiklą. Todėl *vertintojai yra patys suinteresuoti gerėjančiais veiklos rodikliais, nes nuo to priklauso jų pačių vertinimas.*

Auditoriams, atliekantiems vertintojų vaidmenį, patiems tarsi nebegalioja NVV reikalavimai. Auditai nėra organizuojami konkurencijos principu. Tokiu atveju apsigauti „nešališkumo ir neklystamumo aura“ tampa būtina siekiant įtikinti klientus (ir vertinamuosius, ir visus kitus) savo veiklos svarba ir audito rezultatų objektyvumu. Tačiau tai reiškia, kad auditų standartai nėra derinami su audituojamais subjektais, o pats vertinimas nebūna susijęs su konkrečios organizacijos ar visos valstybės siekiamais tikslais. Anot Tumėno (2010), „matavimai nesukuria naujos realybės ir nepagerina veiklos rezultatyvumo“ (p. 169). Anksčiau apibūdintas auditų polinkis pateikti į „sėkmės spąstus“, kartu siekiant auditus pateikti kaip nešališkus ir neklystamus, rizikuoja sukurti „šlamštas į vidų, pamokslas lauk“ efektą.<sup>84</sup> Tokioje situacijoje audito ataskaitos rizikuoja vertinti vienas organizacijos kaip dirbančias tinkamai, kitas netinkamai ir skatinti perimti „gerąją“ praktiką, nesvarbu, kaip ji susijusi su platesniais viešojo sektoriaus tikslais.

Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės veiklos kontekste galime aiškiai išvelgti „sėkmės spąstų“ bei „nešališkumo ir neklystamumo auros“ fenomenų apraiškos riziką: valstybės kontrolė pabrėžia didėjančią atliekamų auditų standartizaciją<sup>85</sup>, grindžiamą ne tiek nacionaliniame politiniame kontekste suformuluotais valstybės tikslais, kiek tarptautiniu bendradarbiavimu ir nacionalinių agentūrų nepriklausomumu. Ši rizika ypač galioja veiklos audito požiūriu. Dėl visų šių priežasčių valstybės kontrolė, užuot siekusi būti suvokiama kaip pagalbininkė tobulinant organizacijos veiklą, tampa viešų tarpinstitucinių ginčų dalyve (Tumėnas, 2010, p. 220).

Apibendrinami galime teigti, kad Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės veikla yra paradoksali. Lietuvos viešajame sektoriuje egzistuoja įtampa

<sup>84</sup> Tumėnas (2010) modifikuoja vadinamąjį GIGO (angl. *garbage in, garbage out*; „šlamštas į vidų šlamštas lauk“ į angl. *garbage in, gospel out*) dėsnį, kuris yra vienas iš veiklos matavimo sukeliama valdymo paradoksų aiškinimų.

<sup>85</sup> Nuo 2012 m. birželio 1 d. valstybiniai finansiniai (teisėtumo) auditai atliekami tiesiogiai taikant Tarptautinius audito standartus (VK, 2012).

tarp skirtinguose valdymo procesuose ir institucijose diegiamų valdymo modelių. Iš vienos pusės, Lietuvos Respublikos Konstitucijoje įtvirtinta nuostata, kad Seimas yra vienintelė Tautos suverenitetą išreiškianti institucija, kurioje nario mandatas yra visiškai laisvas, reiškia, kad visos kitų viešojo sektoriaus organizacijų veiklos turinys ir tikslai gali staigiai ir radikaliai keistis priklausomai nuo Seimo valios pasikeitimo (taip dažnai ir įvyksta). Iš kitos pusės, Lietuvoje yra plėtojamas NVV principais pagrįstas vykdomosios valdžios veiklos modelis. Šį modelį apibūdina strateginis planavimas ir veiklos rezultatų vertinimas, o pagrindinis siekis yra viešojo sektoriaus veiklos efektyvumas.<sup>86</sup>

### Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės veiklos iššūkiai

Valstybės kontrolės veiklos paradoksai, laikantis skirtingų požiūrių į valstybę, gali būti aiškinami skirtingai. Suvokdami valstybinių auditų paskirtį kaip siekį užtikrinti, kad audituojamų organizacijų veikla būtų teisėta ir veiksminga, turime taip pat sutikti, kad teisėtumas ir efektyvumas nebūtinai yra suderinami rodikliai. Lietuvoje, kaip sakėme anksčiau, nėra visuotinai vykdomas teisės aktų projektų poveikio vertinimas. Taigi įmanoma įteisinti tokius teisės aktus, kuriuos vykdant viešojo sektoriaus tikslų gali būti siekiama ne pačiu efektyviausiu būdu. Remiantis biudžetiniu požiūriu, pagal kurį valdymas yra suvokiamas per biudžeto asignavimų skirstymas, efektyviausias biudžetas yra tas, kuris užtikrina didžiausią ekonomikos augimą. Šiuo metu nėra metodikų, kurios leistų įvertinti, ar lėšų skyrimas vienam sektoriui, neskiriant jų kitam, gali būti veiksmingas. Tautinis požiūris šiame kontekste yra platesnis ir, nors ir neatmeta efektyvumo idėjos, prioritetą teikia pirmiausia Tautos valios raiškai, kuri suvokiama kaip neklystama, nesvarbu, kokios yra tos raiškos ekonominės pasekmės. Vadovaudamiesi mūsų atlikta analize, galime teigti, kad Lietuvos teisiniame reglamentavime vyrauja tautinis požiūris daugelyje kontrolės viešajame sektoriuje sričių.

Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės vykdomi veiklos auditai apsiriboja veiklos analize siaurose srityse, kurios daugiausia yra išskirtos mechanškai. Nors praktikoje galime įžvelgti politikos rezultatų vienoje srityje stiprų poveikį, jį įvertinti sunku. Valstybės kontrolės veikla yra organizuota vadovaujantis tradiciniu (administraciniu) viešojo valdymo modeliu: ten egzistuoja padalinių skirstymas pagal atliekamas funkcijas ir griežta hie-

<sup>86</sup> Šį matuoti tampa ypač sunku nuolatinės politinių tikslų kaitos kontekste.

rarchija. Kartu atliekami auditai kitose institucijose yra organizuojami deklaruojant NVV principus: skaidrumo, bendradarbiavimo, strateginio planavimo. Tokius paradoksus lengviausia paaiškinti laikantis lauko požiūrio, nes jis neatmeta galimybės valstybei veikti paradoksiškai.

Laikydami lauko požiūrio, turime klausti: jei egzistuoja valstybė, tai kodėl ji nėra vientisa organizacija – vienintelis valdžią turintis juridinis asmuo? Ir atsakymas į šį klausimą nėra trivialis. Ir tautinis, ir biudžetinis požiūriai laikosi nuomonės, kad valstybė yra savotiška meta-organizacija (organizacijų organizacija), tačiau priežastys, kodėl šios organizacijos yra išskaidytos ir turi skirtingą juridinį statusą, negali būti paaiškintos šiems požiūriams būdingomis prielaidomis. Demokratinėje santvarkoje per demokratinius atstovus rinkdami valdžią išrenkame visą valstybinę valdžią. Tad, be valstybės ir savivaldos bei valdžių padalijimo, joks kitas viešojo sektoriaus organizacijų smulkinimas iš to neišplaukia.<sup>87</sup> Kita vertus, biudžetinis požiūris reikalauja, kad valdymas būtų veiksmingas. Privataus sektoriaus organizacijų (įmonių) dydžiui paaiškinti R. Coase'as (1937) suformulavo transakcinių kaštų teoriją, tačiau šią teoriją galime tiesiogiai pritaikyti tais atvejais, kai turime rinktis, ar veiklą organizuoti rinkos pagrindais, ar kurti hierarchiją. Viešajame sektoriuje tokio klausimo nekyla, nes atskiros organizacijos buvo kuriamos dar iki išplėtojant NVV teoriją.<sup>88</sup> Lauko požiūryje turime laikytis nuostatos, kad praktikoje organizaciniai sprendimai nesivadovauja bendrais principais, o politikos formavimo dalyviai skirtingai įsivaizduoja, kaip įgyvendinti vieną ar kitą idėją. Viešojo sektoriaus veikimą patogiau aiškinti ne tik per paklusimo ir bendradarbiavimo prizmę, bet ir per konflikto bei kompromiso idėjas. Lauko požiūryje galime integruoti institucionalistines teorijas, kurios turi aibę viena kitą papildančių paaiškinimų, kodėl viešajame sektoriuje kuriamos vienos arba kitos organizacijos ir nusistovi vienokios arba kitokios praktikos.<sup>89</sup> Vi-

<sup>87</sup> Pvz., galime argumentuoti, kad Valstybės kontrolė puikiai įgyvendintų jai numatytas funkcijas, jei tai būtų tik Lietuvos Respublikos Seimo struktūrinis padalinys.

<sup>88</sup> Teisingumo dėlei svarbu pripažinti, kad agentūrizacija yra siejama su NVV. Autonomiškos, tiesiogiai politikų nekontroliuojamos viešojo valdymo organizacijos, nors ir egzistavo anksčiau, ypač paplito tik pastaraisiais dešimtmečiais (Verhoest ir kt., 2012).

<sup>89</sup> Keletas tokių pavyzdžių: i) kad politikai nėra linkę persvarstyti jau įgyvendintų sprendimų, tad pirminis sprendimas retai radikaliai keičiamas, ii) steigti autonomiškas institucijas patogiu, nes tokiu atveju, kilus politiniam arba teisiniui skandalui, kaltę prisiima konkreti organizacija, o ne visa valdžia, iii) veiklos praktikos perimamos mėgdžiojant kitų panašių organizacijų veiklą, nes tai yra pigu, patogiu ir mažai rizikinga (platesnę analizę apie institucionalizmą žr.: Bileišis, 2012).

šios prielaidos reiškia, kad Valstybės kontrolė turi santykinai mažai įtakos tam, kaip veikia kitos organizacijos. Tikintis, kad jos veikla pasiektų laukiamų rezultatų, ji turi įveikti tam tikras kliūtis. Mūsų atlikta analizė leidžia įvardyti šias: i) Seimo dėmesio stoka; ii) visuomenės nepasitikėjimas; iii) audituojamų organizacijų nenoras keisti veiklos.

Daugeliu požiūriu Valstybės kontrolės veiklą galime laikyti sėkminga ta prasme, kad atlikdama finansinius (teisėtumo) ir veiklos auditus ji sugeba legitimuoti institucijos gyvavimą laikydamosi ir tautinio, ir biudžetinio požiūrio į valstybę. Tačiau lauko požiūris reikalauja, kad kiekviena institucija nuolatos prisitaiktų prie vykstančių pokyčių aplinkoje taip, kad neprarastų legitimumo. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolieriaus patvirtintoje 2011–2015 m. Valstybinio audito strategijoje pateikiamoje analizėje nurodoma, kad „valstybinio audito poveikis priklauso ne tik nuo audito kokybės. Didelę įtaką tam turi ir vieningas valstybinio audito rezultatų suvokimas ir tinkamas valstybinio audito rekomendacijų įgyvendinimas“ (VK, 2013a). Atitinkamai šios strategijos vienas iš trijų (pirmasis) tikslų yra „didinti valstybinio audito poveikį“ yra apibrėžiamas per tris priemonių grupes: i) valstybinio audito proceso tobulinimą, ii) valstybinių auditų rezultatų sklaidą, iii) bendravimo ir bendradarbiavimo plėtojimą. Visos šios priemonės yra orientuotos į organizacijos išorę ir šiuo požiūriu atitinka mūsų analizėje daromus apibendrinimus. Tačiau iš šio dokumento sunku nustatyti, kokiais rodikliais bus matuojamas šio tikslo pasiekimas. Grįždami prie Powerio (1996) galime klausti: koku mastu Valstybės kontrolė žaidžia pagal jos kitiems siūlomas žaidimo taisykles?

Vertindami Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės užsibrėžtus strateginius tikslus, galime atkreipti dėmesį į šias 2013 m. valstybinio audito strategijos ypatybes: i) strategijoje laikomasi nepriklausomumo siekio pozicijos; ii) strategija nesiejama su pačios Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės veiklos organizavimo ypatybėmis; iii) vizija apibrėžiama per pasitikėjimo, o misija – per „efektyvumo skatinimo“ prizmę. Kiekvienas šių valstybinio audito elementų leidžia atkreipti dėmesį į tai, kaip save pozicionuoja ši institucija, ir paaiškinti mūsų nustatytus paradoksus. Vizija ir misija pateikiama per institucinę prizmę: „Kuo mes siekiame tapti? Kompetentinga ir nepriklausoma aukščiausioji audito institucija, kuria pasitikima“ ir „Koks mūsų vaidmuo? Skatinti efektyvų valstybės turto valdymą“. Taigi strategijoje susiejamas nepriklausomumas su pasitikėjimu ir pasitikėjimas su efektyvumu. Tačiau tokia

šąsaja anaip tol nėra nekontraversiška. Atliekant auditą auditoriaus ir audituojamojo santykiai nėra lygūs. Įgyvendinti strategijos priemonę 1.3.2 „<...> skatinti jų (audituojamų subjektų – aut. past.) aktyvų dalyvavimą svarstant audito rezultatus ir jų įgyvendinimo priemones“, esant tokiam dviejų institucijų statusui, gali būti sunku. Šiuo požiūriu tai, kad Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės strategijoje kalbama tik apie auditus audituojamose institucijose, išlaikant auditų reikalavimų nustatymą Valstybės kontrolės rankose, pagrindžia Tumėno (2010) suformuluotą kritiką dėl valstybinio audito polinkio apsigauti nešališkumo ir neklystamumo „aura“, o tai savo ruožtu, tikėtina, skatins audituojamų institucijų polinkį į konfrontaciją viešojoje erdvėje.

Iš šios diskusijos išplaukia ir klausimas, ar įmanoma pasitikėti ir Valsybės kontrolės institucija, ir atliekamų auditų rezultatais, ir audito rekomendacijų įgyvendinimo tinkamu poveikiu visuomenėje, jei audito reikalavimai yra nustatomi uždarai. Čia svarbu atkreipti dėmesį, kad komunikacija su visuomene negali būti grindžiama pavienių procesų tobulinimu. Kaip parodė Pollittas ir Bouckaertas (2003), gerinant viešojo sektoriaus veiklos rezultatus atskiruose procesuose, tai nebūtinai turi teigiamą rezultatą visuomenės vertinimams viso viešojo sektoriaus atžvilgiu (p. 171).

Įvardyti kontrolės viešajame sektoriuje iššūkiai nėra nauji viešojo valdymo tyrimuose. Modernios valstybės formavosi nuolatinėje efektyvumo ir valdžios galių ribojimo priešpriešoje. Dažnai didesnis efektyvumas reiškė didesnius įgaliojimus ir centralizaciją. Vadybinių sprendimų paieškos, kaip suderinti šiuos du iššūkius, skaičiuoja nebe pirmąjį šimtmetį. Demokratinio valdymo madas diktuojančiose valstybėse „viešoji vadyba“ ir „viešasis administravimas“ dažnai sunkiai atskiriami terminai, kurių vartojimui didesnę įtaką turi konkrečiuose kontekstuose kylančios konotacijos. XIX, demokratizacijos, amžiuje „administravimas“, atrodo, nusvėrė vadybą, nes jo konotacijos buvo siejamos su teisės viršenybės, konstitucionalizmo ir parlamentazmo idėjomis (Hood, 2005, p. 10). Tačiau visą tą laiką terminas „viešoji vadyba“ buvo toliau vartojamas akademinuose kontekstuose. Moderni „viešoji vadyba“ save apibrėždama kaip skirtingą nuo „administravimo“, tapo madinga dėl jos konotacijų su XX a. 9 dešimtmetyje efektyvesne laikyta verslo vadyba (Hood, 2005, p. 11). Dabartinė laiko dvasia papildė terminus, kurie stengiasi apibūdinti vykdomosios valdžios veiklą dar ir valdymo terminu (angl. *governance*). Šiame tyrime aiškėja viena išvalga: viešojo valdymo institucijos keičiasi lėtai ir sunkiai. Biurokratija, kaip or-

ganizacinė forma, iki šiol išlieka viena labiausiai paplitusių ir atspariausių įvairiausiems iššūkiams (Meier, Hill, 2007, p. 66–67). Panašu, kad ši organizacinė forma viešajame sektoriuje išliks ir XXI a. Tad naujų vadybinių priemonių įvedimas viešajame sektoriuje ir jų sėkmė priklausys nuo to, kokią naudą savo kasdiniame darbe įžvelgs atskirų institucijų tarnautojai.

Apibendrinami galime teigti, kad trūkstant aiškių ir viešų rodiklių dėl to, kaip įgyvendinama Valstybės kontrolės vizija, sunku įvertinti ir jos veiklos sėkmingumą. Šiuo atveju įmonės „Vilmorus“ atliekamas daugiametis Lietuvos gyventojų pasitikėjimo indeksas rodo, kad sveikintinai Valstybės kontrolės vizijai įgyvendinti būtina atlikti daugelį papildomų veiksmų<sup>90</sup>. Vis dėlto Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė turi itin dideles galimybes siekti šio idealo ir vėliau jį naudoti kaip priemonę pasitikėjimui visu viešuoju sektoriumi skatinti: jei bus pasitikima Valstybės kontrole, tai auditų rekomendacijų įgyvendinimo stebėseną leis sudaryti sąlygas audituojamų organizacijų siekti jas įgyvendinti.

## Išvados

1. Atlikdami atvejų analizes, kurių objektu tampa viešojo sektoriaus organizacijos, neišvengiamai susiduriame su tuo, kad kyla aibė akademiinių ir praktinių nesutarimų, ką turėtume laikyti viešuoju sektoriumi, kaip ši sąvoka susijusi su valstybe, ar egzistuoja geriausias viešojo sektoriaus veiklos modelis? Šiame tyrime, siekdami išvengti išsamios diskusijos, pasinaudojome atvejų analizės metodologinėje literatūroje teikiama galimybe induktyviai formuluoti teoriją apie tiriamą objektą. dėl to neprireikė išsamios normatyvinės diskusijos. Tačiau tai taip pat reiškė, kad turėjome pateikti analitinę priemonę, kuri, vertinant kontrolę viešajame sektoriuje, leistų atsižvelgti į skirtingus požiūrius į valstybę. Nustatėme tris požiūrius ir juos pavadino tautiniu, biudžetiniu ir lauko, atsižvelgdami į tai, kaip suprantama valstybės prigimtis ir / ar veikimo paskirtis. Nors požiūrių į valstybę įvairovė didžiulė, minėtųjų požiūrių užtenka siekiant atskleisti įvairias kontraversijas, kylančias vertinant viešojo sektoriaus kontrolę.

<sup>90</sup> Jau antrą dešimtmetį kiekvieną mėnesį įmonės „Vilmorus“ atliekamos reprezentatyvios Lietuvos gyventojų sociologinės apklausos, kurios metu klausiama „Ar jūs pasitikite, ar nepasitikite šiomis Lietuvos institucijomis“, 2013 m. sausio. rezultatai parodė, kad mažiau kaip pusė gyventojų turi nuomonę apie valstybės kontrolę, o iš jų 25 proc. ją pasitikėjo, 20 proc. nepasitikėjo (Vilmorus, 2013).

2. Kitas kilęs teorinis klausimas – ar galima tokią vadybinę funkciją kaip kontrolė paversti viso viešojo sektoriaus funkcija? Tai, kad turime organizacijas, kurių paskirtis – kontroliuoti kitas organizacijas, nereiškia, kad kontroliuojamosios organizacijos gali atsakyti vidinės kontrolės; taip pat neišku, kas turėtų kontroliuoti kontroliuojančias organizacijas. Viešojo sektoriaus kontrolės sistema yra neįtikėtina sudėtinga, daugiasluoksni, o naudojamos kontrolės priemonės įvairialypės. Egzistuoja keletas viešojo sektoriaus funkcijų taksonomijų, tačiau ar jos bus priimtinos ar ne, priklausys nuo mūsų pasirinkto požiūrio į valstybę. Visais atvejais atskiras kontrolės institucijas galime sieti su didesnę galią turinčių institucijų siekiu užtikrinti, kad viešojo sektoriaus organizacijos, kurios neturi tokios galios, elgtųsi pagal jų valią.

3. Išskyrus Lietuvos Respublikos valstybės kontrolę, išsamiau nenagrinėjome atskirų viešojo sektoriaus kontrolės organizacijų, tačiau atlikę teisinio reglamentavimo, susijusio su viešojo sektoriaus kontrole, analizę Lietuvoje galime teigti, kad įmanoma nustatyti keletą ypatybių, kaip kontrolė suvokiama viso viešojo sektoriaus mastu: organizacijų vidaus kontrolė yra grindžiama pareigų hierarchija; viešojo sektoriaus vidaus kontrolės procedūrų nustatymui būdinga autonomija; išorinis auditas yra daugialypis. Valstybės kontrolės atliekami valstybiniai auditai sudaro tik dalį viešojo sektoriaus organizacijų auditų<sup>91</sup>; specialiuose įstatymuose keliamiems reikalavimams užtikrinti kuriamos atskiros kontrolės organizacijos; savivaldybėse kuriami atskiri kontrolės mechanizmai; kontrolės organizacijos priskiriamos skirtingoms valstybinės valdžios šakoms; kai kurios kontrolės funkcijos atliekamos politiką formuojančių institucijų; Seimo nariai tiesiogiai atlieka parlamentinę kontrolę.

4. Valstybės kontrolės veikla po 1990 m. kito tarptautinės praktikos perėmimo link, o atliekami auditai ir jų tikslai tapo grindžiami NVV teikiama viešojo sektoriaus interpretacija. Valstybės kontrolė atlieka dviejų tipų auditą: finansinį (teisėtumo) ir veiklos. Pirmąjį galime sieti tiesiogiai su tautiniu požiūriu į valstybę, antrąjį – su biudžetiniu. Tačiau ši sąsaja rizikuoja ne tiek aprėpti visus galimus požiūrius į valstybę ir taip pasiekti pagrindinį kontrolės tikslą – kad viešojo sektoriaus organizacijų veikla būtų patikima ir ja būtų pasitikima, bet priešingai – rizikuoja kompromisais, kurie ne-

<sup>91</sup> Valstybės kontrolė, atlikusi išankstinį tyrimą Nr. IT-P-700-6-14, atkreipė dėmesį, kad dabartinė išorinio audito sistemą kelia dubliavimo ir neveiksmingo lėšų naudojimo riziką.

tenkins nė vieno iš požiūrių. Vis dėlto Valstybės kontrolės įgytas teisinis statusas ir turimos veiklos priemonės sudaro prielaidas siekti ne tik kad šia institucija būtų pasitikima, bet ir panaudoti įgyjamą pasitikėjimo dividendą skatinant pasitikėjimą visu viešuoju sektoriumi.

5. Lietuvos, kaip ir daugelio kitų išsivysčiusių šalių, viešajame sektoriuje egzistuoja didžiulė kontrolės organizacijų įvairovė. Valstybės kontrolė užima ypatingą, tačiau hierarchiškai neaukščiausią vietą. Dabartinis kontrolės kompleksiskumas, organizacijų vidaus kontrolės mechanizmų ir kontrolės organizacijų veiklos nekoordinuotumas neleidžia įvertinti viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo ar jo atitikties demokratiniam mandatu. Nors viešajame sektoriuje veikla vienaip ar kitaip matuojama nuolatos, skirtingų organizacijų gaunama informacija nėra sisteminama. Šiuo požiūriu valstybės kontrolė galėtų potencialiai atlikti šį vaidmenį apsiimdama ne tik valstybinio audito atlikimo, bet ir jau turimos informacijos sisteminimo bei tobulesnio veiklos matavimo mechanizmo kūrimo funkcijas.

## Literatūra

1. Almond G. A., Powell Jr. G. B. J., Dalton R. J., Strom K. (2007) *Comparative Politics Today: a World View*. New York: Pearson / Longman.
2. Bileišis M. (2012) *Institucinis Vyriausybės veiklos aspektas Lietuvos viešajame valdyme*. Daktaro disertacija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
3. Bozeman B. (2007) *Public Values and Public Interest: Counterbalancing Economic Individualism*. Washington D. C., USA: Georgetown University Press.
4. Coase R. H. (1937) *The Nature of the Firm*. *Economica*, Vol. 4 (16), p. 386–405.
5. Damirova I. & R. Šnapštienė (2005) *Viešojo administravimo stebėsenos sistemos problemos ir perspektyvos*. *Viešojo politika ir administravimas*, Nr. 11, p. 102–109.
6. Daujotaitė D., Tarakavičiūtė I., Puškorius S. (2012) *Veiklos audito teorija ir praktika*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
7. Denhardt R. B., J. V. Denhardt (2002) *The New Public Service: Serving Rahter than Steeting*. *Public Administration Review*, Vol. 60 (6), p. 549–559.
8. Deviatnikovaitė I. (2012) *Nepriklausomos reguliavimo institucijos valstybinio administravimo institucijų sistemoje*. Daktaro disertacija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
9. Dunn W. N. (2006) *Viešosios politikos analizė*. Vilnius: Homo liber.
10. EIPA/EUPAN (2013) *The Common Assessment Framework [žiūrėta 2013-02-20]*. <[http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAF\\_2013.pdf](http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAF_2013.pdf)>.
11. FM (2013a). *2013 m. valstybės išlaidos [žiūrėta 2013-02-20]*. <[http://www.finmin.lt/finmin.lt/failai/veiklos\\_kryptys\\_biudzetas/2013/2013\\_valstybes\\_islaidos.pdf](http://www.finmin.lt/finmin.lt/failai/veiklos_kryptys_biudzetas/2013/2013_valstybes_islaidos.pdf)>.
12. FM (2013b). *Europos Sąjungos struktūrinės paramos vertinimo planavimas ir organizavimas Lietuvoje*. Gillham B. (2010) *Case Study Research Methods*. London: Continuum International Publishing.
13. Hood Ch. (1991) *A Public Management for All Seasons?* *Public Administration*, vol. 69 (10), p. 3–19.
14. Hood C. (2007) *Public Management*. In C. Pollitt (Ed.). *The Oxford Handbook of Public Management* (p. 7–26). Oxford: Oxford University Press.
15. Kim S. H. (2004) *Max Weber's Politics of Civil Society*. West Nyack, NY, USA: Cambridge University Press.
16. Lane J.-E. (2001) *Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai ir požiūriai*. Vilnius: Margi raštai.
17. Leitch M. (2008). *Intelligent Internal Control and Risk Management*. Abingdon, GBR: Ashgate Publishing Group.
18. Lindbloom Ch. E. *The Science of „Muddling Through“*. *Public Administration Review*, Vol. 19 (2), p. 79–88.

19. Lowi T. J. Four Systems of Policy, Politics, and Choice. *Public Administration Review*, Vol. 32 (4), p. 298–310.
20. LRV (2013) Apie projektą „Valdymo, orientuoto į rezultatus, tobulinimas (VORT)“ [žiūrėta 2013-02-20]. <<http://www.lrv.lt/lt/veikla/vort/apie-projekta/>>.
21. Meier K. J. & G. C. Hill (2007) Bureaucracy in the Twenty-First Century. In E. Ferlie et al. (eds.). *The Oxford Handbook of Public Management* (p. 51–71). Oxford: Oxford University Press.
22. Niskanen W. A. (1975) Bureaucrats and Politicians. *Journal of Law and Economics*, Vol. 18 (3), p. 617–643.
23. Norton M. I., Ariely D. (2011) Building a Better America – One Wealth Quintile at a Time. *Perspectives on Psychological Science*, Vol. 6 (1), p. 9–12.
24. Palombella G. (2010) The Rule of Law as an Institutional Ideal. In L. Morlino & J. Palombella (eds.), *Rule of Law and Democracy: Inquiries into Internal and External Issues* (p. 3–38). Boston, MA, USA: Brill Academy Publishers.
25. Power M. (1996) *The Audit Explosion*. London: Demos.
26. Parsons D. W. (2001) *Viešoji politika: politikos analizės teorijos ir praktikos įvadas*. Vilnius: Eugrimas.
27. Peters B. G. (2010) *The Politics of Bureaucracy: an Introduction to Comparative Public Administration*. Abingdon; New York: Routledge.
28. Puškorius S. (2002) 3E koncepcijos plėtra. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 3 p. 31–38.
29. Rao P. S., Kumar V. T. (2010) *Management Theory and Practice: Text and Cases*. Mumbai, IND: Global Media.
30. Schwartz B. (2004) *The Paradox of Choice: Why More is Less*. New York: Ecco.
31. Smith K. B. (2002) Typologies, Taxonomies, and the Benefits of Policy Classification. *Policy Studies Journal*, Vol. 30 (3), p. 379–395.
32. Steinberger P. J. Typologies of Public Policy: Meaning Construction and the Policy Process. In I. L. Horowitz (ed.). *Policy Studies Review Annual*, Vol. 5 (p. 27–39). London, GBR: Sage.
33. Stoner J., Freeman R. E., Gilbert Jr. D. R. (2005) *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
34. Thom N., Ritz A. (2004) *Viešoji vadyba: inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras.
35. Thomson P. (2008) Field. In M. Grenfell (ed.), *Pierre Bordieu: Key Concepts* (p. 67–84). Durham, GBR: Acumen.
36. Valančius V. (red.) (2004) *Viešasis administravimas ir privatūs asmenys: viešojo administravimo subjektų ir privačių asmenų santykius reglamentuojantys administracinės teisės principai*. Vilnius: Council of Europe: Justitia.
37. Vanagas R. ir Vyšniauskienė L. (2012) *Vadybos pagrindai*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

38. Vanagas R., Tumėnas, A. (2008) Savivaldybės darbuotojų tarnybinės veiklos vertinimas veiklos valdymo kontekste. Viešoji politika ir administravimas, Nr. 25, p. 57–67.
39. Vilmorus (2013) Naujienos. Pasitikėjimas institucijomis [žiūrėta 2012-02-20]. <<http://www.vilmorus.lt/index.php?mact=News,cntnt01,detail,0&cntnt01articleid=2&cntnt01returnid=20>>.
40. VK (2012) Valstybės kontrolės 2011 metų veiklos ataskaita. 2012 m. kovo 23 d. [žiūrėta 2013-02-20]. <<http://www.vkontrolė.lt/failas.aspx?id=2521>>.
41. VK (2013a). 2011–2015 metų valstybinio audito strategija [žiūrėta 2013-02-20]. <<http://www.vkontrolė.lt/page.aspx?id=49#Aplinkosanalizė>>.
42. VK (2013b). Tarptautinės valstybinio audito organizacijos [žiūrėta 2013-02-20]. <<http://www.vkontrolė.lt/page.aspx?id=3>>.
43. VRM (2013a) Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose ir įstaigose stebėseną [žiūrėta 2013-02-20]. <<http://vakokybe.vrm.lt/lt/kokybes-vadybos-metodu-diegimo-viesojo-administravimo-institucijose-ir-istaigose-stebesena>>.
44. VRM (2013b). Viešojo administravimo stebėsenos sistemos sukūrimas [žiūrėta 2013-02-20]. <[http://vakokybe.vrm.lt/lt/Stebešenos\\_sistema](http://vakokybe.vrm.lt/lt/Stebešenos_sistema)>.
45. Tumėnas A. (2010) Valstybinių organizacijų reformų ir pokyčių teorinė analizė. Daktaro disertacija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
46. Verhoest K., van Thiel S., Bouckaert G., Laegreid P. (2012). Introduction. In K. Verhoest & et al. (Eds.), Government Agencies: Practices and Lessons from 30 Countries (Public Sector Organizations) (p. 3–17): Palgrave MacMillan.

## LIETUVOS RESPUBLIKOS TEISĖS AKTAI

1. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės įstatymas. Valstybės žinios, 1995, Nr. I-907. Aktuali red. nuo 2012-11-15; nauja red. nuo 2002-03-01.
2. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. Valstybės žinios, 1999, Nr. 66-2130. Aktuali red. nuo 2013-01-30; nauja red. nuo 2002-07-01.
3. <[http://www.esparama.lt/es\\_parama\\_pletra/failai/fm/failai/Vertinimas\\_ESSP\\_Neringos/Vertinimo\\_planavimas\\_ir\\_organizavimas.pdf](http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/fm/failai/Vertinimas_ESSP_Neringos/Vertinimo_planavimas_ir_organizavimas.pdf)> [žiūrėta 2013-02-20].
4. Lietuvos Respublikos valstybės politikų ir valstybės pareigūnų darbo apmokėjimo įstatymas. Valstybės žinios, 2000, Nr. 75-2271. Aktuali red. nuo: 2012-12-31; pavad. Keistas 2008-11-06.
5. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimas Nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“. Valstybės žinios, 2002, Nr. 57-2312. Nauja red. nuo 2010-09-01. <<http://www.lrv.lt/bylos/VORT/VORT-1/SPM.pdf>> [žiūrėta 2013-02-20].
6. Lietuvos Respublikos referendumo įstatymas, Valstybės žinios, 2002, Nr. 64-2570. Aktuali red. nuo 2012-11-15.

7. Lietuvos Respublikos vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymas. Valstybės žinios, 2002, Nr. 123-5540. Aktuali red. nuo 2013-01-30.
8. Lietuvos Respublikos prokuratūros įstatymo, viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatymo, savivaldybių tarybų rinkimų įstatymo, prezidento rinkimų įstatymo, seimo rinkimų įstatymo, piniginės socialinės paramos mažas pajamas gaunančioms šeimoms (vieniems gyvenantiems asmenims) įstatymo, valstybės garantuojamos teisinės pagalbos įstatymo ir valstybės kontrolės įstatymo pakeitimo įstatymas. Valstybės žinios, 2003, Nr. 123-5584.
9. Lietuvos Respublikos draudimo įstatymas. Valstybės žinios, 2003, Nr. 94-4246. Aktuali red. nuo 2012-01-01.
10. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. kovo 24 d. nutarimas Nr. 330 „Dėl ministrams pavedamų valdymo sričių“. Valstybės žinios, 2010, Nr. 38-1784. Aktuali red. nuo 2012-06-30.

## Pabaigos žodis

Apibendrinami mokslo studijų pasvarstykite, kokias išvalgas galime formuluoti susipažinę su kai kuriais Lietuvos organizacijų vadybos pavyzdžiais.

Svarbiausia iš jų yra ta, kad **sėkmingai veikiančių organizacijų tikrovėje neegzistuoja reikšminga takoskyra tarp mokslo ir verslo (veiklos)**. Priešingai, šiose organizacijose aktyviai taikomos teorinės vadybos žinios sukuria galimybę išvengti arba veiksmingai išspręsti daugybę valdymo ir veiklos problemų. Tuo galėjome įsitikinti nagrinėdami darbuotojų vertinimo tvarkos pokyčius UAB „Training Expert Group“ ir jaunimo nevyriausybinių organizacijos LKJBS „Žingsnis“ pavyzdį. Čia reikėtų atkreipti dėmesį, kad abu atvejai iš esmės nurodo ne į naujų vadybinių priemonių taikymą, o į giluminius dalykus: pakitusį požiūrį į organizacijos vertybes, t. y. į pagrindą, ant kurio statomas organizacijos gyvavimas, ir pasikeitusią vadybinio dėmesio kryptį – nuo valdymo link vadovavimo.

Iš vadybos teorijos žinome, kad geriausius rezultatus organizacijoms padeda pasiekti atsidavę darbuotojai, o patį atsidavimą labiausiai skatina asmeninių ir organizacijos vertybių bei tikslų darna. Mūsų apklausti koučingą praktikuojantys organizacijų vadovai ir profesionalūs konsultantai sutartinai teigia, kad daugiausia dėmesio šiuolaikinės organizacijos turėtų skirti organizacijos darbuotojų potencialo išlaisvinimui, nes tai organizacijai atneša didžiausią grąžą ir trumpuoju, ir ilguoju laikotarpiu. Būtent holistinį požiūrį į organizacijos vadybą ir vertybių vaidmenį taip pat pabrėžia UAB „Blue Bridge“ bei Vilniaus ir Islandijos gatvės įmonių vadovai.

„Blue Bridge“ įkūrėją nuo pat organizacijos gyvavimo pradžios vedė „motyvuotos organizacijos“ ir darbuotojus įkvepiančios organizacinės kultūros vizija. Ji pasiteisino ir toliau yra bendrovės plėtros pagrindas.

Islandijos gatvės fenomeną padėjo sukurti barų savininkų požiūris į verslo paskirtį. Jų nuomone, pelnas yra pasekmė, o ne tikslas. Tikslas turi paaiškinti, dėl ko ir kam organizacija reikalinga, kokią tuštumą ji užpildo. Be to, tikslas privalo uždegti, o organizacijos veikla – teikti malonumą. Islandijos gatvės barai taip pat parodo, kaip tikrovėje skleidžiasi vadybos

vadovėliuose išdėstytos bendradarbiavimo, vaisingos konkurencijos ir suinteresuotųjų pusių įtraukimo idėjos.

Pažangų požiūrį į vadybos mokslo rekomendacijas demonstruoja ir UAB „Fotofabrikas“, kurio veiklos kokybinio šuolio pagrindas buvo išspręstos vidaus vadybos problemos. Įmonės e. verslo sėkmė kalba apie naujoves, pagrįstas klientų poreikiais, darbuotojų kūrybiškumu ir aktyvios šių grupių sąveikos palaikymu.

Beje, paskutinis knygos skyrius, kuriame pristatytas Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės atvejis, iš pirmo žvilgsnio gali atrodyti „iškrinantis“ iš bendro konteksto, įterptas dirbtinai. Iš dalies su tuo galima sutikti: šis atvejis nereiškia sėkmingos vadybinės praktikos. Vis dėlto mes šį atvejį pasirinkome ne atsitiktinai – jis suteikia peno pamąstyti, koku mastu vadybos principai galėtų ir turėtų būti taikomi valstybėje, kviečia diskutuoti, ar valstybė gali būti interpretuojama kaip milžiniška organizacija, kurios procesai organizuojami vadybos funkcijų įgyvendinimo priemonėmis. Paliekamas atviras klausimas, kokia vis dėlto turėtų būti valstybės kaip organizacijos sandara, koks kiekvieno jos elemento tikslas vadybos požiūriu ir ar tokio masto bei sudėtingumo organizacija gali veikti vienareikšmiškai sėkmingai. Kitaip tariant, ar galima tikėtis ir ko reikėtų, kad valstybės institucijų Lietuvoje veikla būtų sėkminga?

Vertinant atvejų visumą, peršasi išvada, kad įmonės, kurios pabrėžia teorijos ir praktikos nesuderinamumą tikrovėje, stokoja gebėjimų įžvalgiai ir nuosekliai įgyvendinti vadybos mokslo siūlomas priemones. Reikia suprasti, kad bandymai atrankiai taikyti tik tam tikru laikotarpiu aktualius, „patogius“ ir „įmanomus“ vadybos teorijos pasiūlymus, lemia sumaištį. Kadangi organizacijos vadyba yra sisteminis reiškinys, neužtenka rūpintis ir keisti pavienius vadybos aspektus. Į organizacinius procesus diegiant vadybos rekomendacijas iš dalies tenka skirti daug laiko ir dėti pastangų siekiant subalansuoti „patobulintas“ ir „nepatobulintas“ sritis. Neadekvačios pastangos ir negatyvi patirtis galiausiai sukelia nusivylimą vadybos teorijos atžvilgiu. Žmogaus prigimčiai būdingas noras savo neefektyvų elgesį racionalizuoti, pateisinti, todėl remiantis neigiama patirtimi formuojamas klaidingas įsitikinimas, kad vadybos teorija ir praktika iš principo skiriasi ir realybėje negali žengti greta viena kitos. Prie šios organizacijų plėtrą apsunkinančios nuostatos greičiausiai prisideda paviršutiniškos vadovų

*organizacijų vadybos* žinios arba / ir gebėjimai<sup>92</sup>. Taigi vystosi uždara, save stiprinanti ydingo mąstymo sistema. Ją sugriauti įmanoma aiškinantis organizacijoje vykstančių procesų priežasčių ir pasekmių ryšius ir suvokiant organizacijų vadybos kompleksiskumą.

Knyga neturėtų palikti abejonų dėl visoms organizacijoms bendrų vadybos sėkmės veiksnių. *Bendri* reiškia tokius, kurie yra svarbūs ir, tarkime, medžio apdirbimo įmonei, ir reklamos agentūrai, ir mokyklai ar bet kuriai kitai organizacijai. Tokie – tarpusavyje susiję, nuo veiklos pobūdžio nepriklausantys, turintys įtakos visiems organizacijoje vykstantiems procesams – yra mūsų nurodyti esminiai vadybos veiksniai. Vertinant knygoje aptariamas vadybos tyrimų išvadas ir jų pagrindu suformuluotas rekomendacijas, nedera manyti, kad vadybos mokslas privalo „aptarnauti“ arba padėti sukurti praktikoje išimtinai pažangias veiklas, naujoviškus verslus. Žinios ir liudijimai apie tai, kas būtent mūsų laikmečiu organizacijoms padeda įgyvendinti drąsiai užsibrėžtus tikslus be didesnių trukdžių ir nuolatinių papildomų išteklių „injekcijų“ (ypač laiko ir žmonių prasme), yra aktualūs ir galintys suteikti atspirties kiekvienos įmonės vadovams ir specialistams. Ir dideli, ir maži žingsniai tobulėjimo link yra vertingi.

Reikia pabrėžti, jog būtų klaidinga ir arogantiška sudaryti baigtinį ir neginčijamą organizacijų *vadybos sėkmės veiksnių* sąrašą. To padaryti negalima turint omenyje, kad kiekvienos organizacijos tikslų ir veiklos specifiškai reikalauja skirtingų vadybinių sprendimų ir jų įgyvendinimo praktikos. Organizacijų tyrėjai įvairiai žymi ribą: vieni kalba apie sėkmės veiksnių dešimtuką, kiti nurodo penkis, septynis veiksnius, dar kiti – keturiasdešimt (pvz., Huang ir kt. 2011; Farhadi ir kt., 2012). Tai, kas organizacijoms svarbiausia, itin priklauso nuo laikmečio. O šio laikmečio ryškiausias bruožas – technologijų (ne tik informacinių) pažanga, leidžianti greičiau įgyvendinti idėjas, sumažinti sąnaudas, įtraukti į procesus gambiausius specialistus, nepaisant jų buvimo vietos, akimirksniu pasidalyti naujausiais sumanymais ir vis dažniau geriausius darbuotojus persamdyti iš konkurentų.

<sup>92</sup> Mūsų studija rodo, kad sėkmingai veikiančių organizacijų vadovai turi išsamių vadybos žinių ir išmano įvairių vadybos sričių naujausius metodus. Kadangi nesėkmingai veikiančių organizacijų netyrinėjome, galime daryti tik prielaidą, kad jų vadovai stokojo vadybinio išvalgumo. Ši prielaida galėtų tapti organizacijų vadovų vadybinių žinių ir kompetencijų tyrimo pagrindu.

Nepamirškime ir klientų, turinčių plačias galimybes naudojantis IT gauti informaciją apie konkurentų pasiūlymus bei kitų klientų patirtį. Akivaizdu, kad norint konkuruoti reikia pasitelkti kitokias strategijas ir priemones nei anksčiau. Apie tai taip pat kalbėjome knygoje.

Be abejo, knygoje liko neaptartų reikšmingų klausimų ir sričių, pavyzdžiui, organizacijų veiklos sėkmės veiksniai. Juos išskyrėme pirmojoje dalyje, tačiau neišplėtojome. Tai pasiliekame ateičiai. Taip pat nekalbėjome apie visas vadybos krypties naujoves, pavyzdžiui, talentų vadybą, išmaniąsias organizacijas, jausmų ekonomiką ir t. t. Taip yra todėl, kad apie jas mūsų išstudijuotose publikacijose buvo užsiminta retai. Be to, mums rūpėjo ne įvardyti *visus* dalykus, kuriuos reikia turėti galvoje organizacijų vadovams, siekiantiems efektyviai valdyti organizacijas, bet sužinoti ir pasidalyti su skaitytojais, kokias apibendrintas išvagas pateikia šiuolaikiniai empiriniai pasaulio organizacijų tyrimai, ir išsiaiškinti, kokiais bendrais bruožais pasižymi organizacinė terpė, leidžianti organizacijoms sklandžiai funkcionuoti.

Knygoje skaitytojai taip pat gali pasigesti kai kurių vartojamų sąvokų apibrėžimų, pavyzdžiui, „veiksminga vadyba“, „organizacijos tvarumas“, „konkurencingumas“ ir pan. Knygos autorių manymu, šių ir kitų sąvokų bei sampratų turinys pakankamai atskleidžiamas per kontekstą. Kita vertus, aktualius apibrėžimus nesunku rasti naujuose vadybos vadovėliuose ir atskiras sritis nagrinėjančiose mokslo publikacijose, todėl nekėlėme sau užduoties stabtelėti ties kiekvienu terminu.

Pabaigoje norime pasakyti, kad rengdami knygą savo skaitytojus laikėme partneriais ir aktyviais bendradarbiais. Dėl to skyrių pabaigoje tikslinagai neformulavome išsamių pamokančių išvadų ir įsakmių rekomendacijų. Apsiribojome pagrindinėmis išvargomis ir tikimės, kad mūsų skaitytojai (ypač studentai), studijuodami čia aprašytus atvejus, turės plačias galimybes padaryti savus atradimus.

Brėžiant šiuolaikinių organizacijų vadybos gaires, organizacijų lyderius ir specialistus norėtusi paskatinti atkreipti deramą dėmesį į organizacijos veiklos kompleksiskumą, vadovo darbo daugialypiškumą ir darbuotojų vaidmenį siekiant bendrą organizacijos laimėjimų. Remdamiesi duotosiomis atvejų pamokomis, knygos autoriai kviečia suprasti, kad išsamios vadybos srities teorinės žinios suteikia konkurencinį pranašumą ir įgalina pasiekti įspūdingų organizacijų veiklos laimėjimų.

Tikimės, kad šia knyga mums pavyko prisidėti plėtojant vadybinę mintį ir atsakingos, toliaregiškos bei išmintingos vadybos kultūrą, o knygoje pateikti Lietuvos organizacijų vadybos pavyzdžiai buvo naudingi trimis atžvilgiais:

*pirma*, padėjo tiesti tiltą tarp teoretikų ir praktikų, kurių dalijimasis žiniomis svarbus ir vieniems, ir kitiems;

*antra*, leido sustiprinti vadybos entuziastų (dėstytojų, studentų, specialistų, vadovų) pasitikėjimą – įrodė, kad vadybos principai iš tiesų vertingi ir veikia Lietuvos organizacijose;

*trečia*, padėjo pabrėžti ir suaktualinti vadybos mokslo svarbą.

**Raišienė A. G., Vanagas R., Žuromskaitė B., Stasiukynas A., Dromantaitė A., Girčys A. P., Tamošiūnaitė R., Bileišis M.**

Ve51

VEIKSMINGOS VADYBOS GAIRĖS: TEORINĖS IŽVALGOS IR LIETUVOS ORGANIZACIJŲ ATVEJAI. Mokslo studija. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2014. 430 p.

Bibliogr. 16, 73–88, 141–143, 177–180, 236–238, 286–289, 319–320, 367–371, 421–424 p.

ISBN 978-9955-19-618-1 (spausdinta versija)

ISBN 978-9955-19-619-8 (elektroninė versija)

*Šiuolaikinės organizacijos patiria nuolatinius iššūkius dėl ekonominės, technologinės, demografinės kaitos pasaulyje. Organizacijos privalo atsižvelgti į daugybę kintamųjų, jei nori sėkmingai plėtoti savo veiklą ilgą laiką. Kuo remdamosi organizacijos fiksuoja valdymo pokyčių būtinybę?*

*Kokie sprendimai leidžia vienoms organizacijoms teigiama prasme išsiskirti kitų tarpe? Kodėl kai kurios organizacijos išlieka avangarde, o pokyčius įgyvendina sėkmingiau nei kitos? Kokios prielaidos ir vadybiniai sprendimai leidžia pasiekti organizacijos tvarumo? Kokius kintamuosius organizacijos laiko svarbiausiais savo veiklos sėkmės veiksniais? Mokslo studijoje „Veiksmingos vadybos gairės: teorinės išvagos ir Lietuvos organizacijų atvejai“ ieškoma atsakymų į šiuos klausimus, o atsakymai iliustruojami išplėtotais Lietuvos organizacijų pavyzdžiais.*

*Knyga skirta aukštųjų mokyklų dėstytojams, aukštesniųjų pakopų studentams, įmonių vadovams ir konsultantams. Mokslo studijoje pristatyti realių organizacijų vadybos atvejai leidžia pagilinti ir padeda susisteminti žinias apie organizacijų valdymą.*

UDK 005.1(474.5)

Agota Giedrė Raišienė, Ramūnas Vanagas, Brigita Žuromskaitė, Andrius Stasiukynas,  
Aistė Dromantaitė, Aurimas Paulius Girčys, Rūta Tamošiūnaitė, Mantas Bileišis

**VEIKSMINGOS VADYBOS GAIRĖS:  
TEORINĖS IŽVALGOS IR LIETUVOS ORGANIZACIJŲ ATVEJAI**

Mokslo studija

Redagavo *Jūratė Balčiūnienė*

Maketavo *Birutė Bilotienė*

SL 585. 2014 01 15. 25,4 leidyb. apsk. l.

Tiražas 200 egz. Užsakymas 20 988

Mykolo Romerio universitetas

Ateities g. 20, Vilnius

Puslapis internete [www.mruni.eu](http://www.mruni.eu)

El. paštas [leidyba@mruni.eu](mailto:leidyba@mruni.eu)

Parengė spaudai UAB „Baltijos kopija“

Kareivių g. 13B, Vilnius

Puslapis internete [www.kopija.lt](http://www.kopija.lt)

El. paštas [info@kopija.lt](mailto:info@kopija.lt)

Spausdino UAB „Vitaie Litera“

Kurpių g. 5–3, Kaunas

Puslapis internete [www.bpg.lt](http://www.bpg.lt)

El. paštas [info@bpg.lt](mailto:info@bpg.lt)