

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

Ramūnas Vanagas, Lina Vyšniauskienė

VADYBOS PAGRINDAI

Vadovėlis

Vilnius
2012

UDK 65.01(075.8)
Va247

Vadovėlis parengtas pagal projektą „Inovatyvių mokymo metodų taikymas Mykolo Romerio universitete“, projekto kodas Nr. VP1-2.2-ŠMM-07-K-01-072, finansavimo ir administravimo sutarties Nr. VP1-2.2-ŠMM-07-K-01-072.

Recenzavo:

doc. dr. Bronius Jančiauskas, Vilniaus Gedimino technikos universitetas
prof. habil. dr. Adolfas Kaziliūnas, Mykolo Romerio universitetas
doc. dr. Malvina Arimavičiūtė, Mykolo Romerio universitetas

Autorių indėlis:

doc. dr. Ramūnas Vanagas – 5–83 psl. (4,01 autorinių lankų)
Lina Vyšniauskienė – 85–160 psl. (3,80 autorinių lankų)

Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Vadybos katedros 2011 m. rugsėjo 17 d. posėdyje (protokolo Nr. 1VK-2) pritarta leidybai.

Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto tarybos 2011 m. lapkričio 7 d. posėdyje (protokolas Nr. 1PV-6) pritarta leidybai.

Mykolo Romerio universiteto mokslinių-mokomųjų leidinių aprobavimo leidybai komisijos 2011 m. lapkričio 22 d. posėdyje (protokolas Nr. 2L-21) pritarta leidybai.

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

Turinys

Ižanga	5
1 skyrius. Vadyba. Vadybos mokslo raida.	
Pagrindinės vadybos mokyklos	7
1.1. Vadybos istorija	8
1.2. Vadybos mokyklos ir pagrindinės jų teorijos	15
1.2.1. Klasikinė vadybos mokykla	15
1.2.2. Žmogiškųjų santykių mokykla, klasikinės sociopsichologinės teorijos.....	27
1.2.3. Kiekybinių metodų mokykla	38
1.2.4. Naujosios vadybos teorijos. Sėkmingų organizacijų teorijos	42
Kartojimo ir diskusijų klausimai	81
1 skyriaus literatūra	82
2 skyrius. Bendrosios valdymo funkcijos	85
2.1. Planavimas	85
2.1.1. Planavimas. Planų rūšys	87
2.1.2. Planavimo žingsniai ir strateginio plano etapai	89
2.1.3. Sprendimų parengimas ir priėmimas	91
2.1.3. Sprendimų parengimas ir priėmimas	97
2.1.4. Vizija ir misija	101
2.1.5. Organizacijos tikslai.....	104
2.1.6. Organizacijos vidaus stiprybių ir silpnybių analizė	109
Kartojimo ir diskusijų klausimai	114
2.2. Organizavimas	115
2.2.1. Organizacinė struktūra ir projektavimas	115
2.2.2. Valdymo struktūrų tipai	119
2.2.3. Organizacijos kultūra.....	125
Kartojimo ir diskusijų klausimai	133
2.3. Vadovavimas	134
2.3.1. Valdžios rūšys	134
2.3.2. Vadovo asmenybė.....	136
2.3.3. Lyderio fenomenas	136

2.3.4. Vadovavimo stilius	140
2.3.5. Motyvacija	143
Kartojimo ir diskusijų klausimai	149
2.4. Kontrolė	150
2.4.1. Kontrolė ir jos rūšys	150
2.4.2. Kontrolės procesas	158
Kartojimo ir diskusijų klausimai	160
2 skyriaus literatūra	161

ĮŽANGA

Vadybos mokslas, kaip ir kiti mokslai, šiuo metu išgyvena savotišką transformaciją. Dirbantieji vadybinį darbą dažnai mano, kad mokytis, studijuoti vadybą yra netikslinga, nes verslą daro ir didelius pinigus uždirba ir tie žmonės, kurie neturi jokių teorinių vadybos žinių. Dažnai pateikiami Bilo Geitso (Bill Gates) ar Henrio Fordo (Henry Ford) pavyzdžiai: jie sukūrė didžiules verslo imperijas ir užsidirbo didelius pinigus neturėdami jokio vadybinio išsilavinimo. Paskutiniu metu įvairiose interneto verslo svetainėse (pvz., www.bloomberg.com ir kitose) ir konsultacinių kompanijų apžvalgoje (pvz., „Cap Gemini Ernst and Young“ ir „Merrill Lynch“ parengtoje Pasaulio turto apžvalgoje¹ ir t. t.) pateikti duomenys, iš kurių matyti, kad net penktadalis milijonierių niekada nesimokė universitete. Maža milijonierių dalis studijavo universitete, bet baigė tik kelis kursus. Tačiau pamirštamas vienas svarbus dalykas: likusioji dalis (t. y. didžioji dalis) studijavo universitetuose, įgijo aukštojo mokslo žinių ir verslą darė remdamiesi ne tik intuicija, bet ir turimomis vadybos mokslo žiniomis. Be to, didžioji dalis milijonierių, būdami itin taupūs, nelepino savo vaikų, bet vienam dalykui pinigų negailėjo: išsilavinimui, o jis prestižiniuose užsienio universitetuose ir koledžuose yra ganėtinai brangus. Tai rodo, kad milijonieriai supranta mokslo reikšmę ir jo svarbą. Pamirštamas ir dar vienas svarbus faktas: tie teorinių mokslų nestudijavę milijonieriai samdo aukščiausio lygio vadybininkus, turinčius ne tik praktinių, bet ir puikių teorinių žinių.

Vadovėlio autoriai nesiekė į šį vadovėlį sudėti visas vadybos teorines žinias, nes jų yra tiek daug ir tokių įvairių, kad to tikrai nepavyktų padaryti. Užsienio ir Lietuvos mokslininkai yra išsamiai aptarę šiame vadovėlyje tik paminėtas temas, todėl, siekiant įgyti daugiau žinių ar išmokti jas pritaikyti praktikoje, tikslinga studijuoti įvairius leidinius. Autoriai rėmėsi kitais šaltiniais pateikdami informaciją, analizuodami ir lygindami ją.

¹ *Verslo žinios*, 2002, Nr. 118, p. 15.

Vadovėlis skirtas vadybą studijuojančiam studentui ir turėtų padėti pasirengti egzaminams ar įskaitai. Čia nenagrinėjamos visos pagrindinės vadybos temos (pvz., rinkodara, rinkotyra, personalo valdymas ir t. t.), nes autoriai tai planuoja padaryti kituose savo leidiniuose. Pirmoje vadovėlio dalyje trumpai aptariama vadybos mokslo raida, apžvelgiamos pagrindinės vadybos mokyklos, jų atstovai, šių mokyklų pagrindinės idėjos, sukurtos teorijos ir pan. Antroje dalyje analizuojamos visos pagrindinės valdymo funkcijos: planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė.

Tikimės, kad šis vadovėlis yra lengvai suprantamas, aiškus ir bus skaitomas ne tik studentų, bet ir pradedančiųjų vadybininkų, kuriems vadovėlyje išdėstytos teorinės idėjos padės pasiekti tikslus ir pagerinti veiklos rezultatus.

Nuoširdžiai vadovėlio autorių kolektyvas:
doc. dr. Ramūnas Vanagas,
Lina Vyšniauskienė

1 skyrius.

VADYBA. VADYBOS MOKSLO RAIDA. PAGRINDINĖS VADYBOS MOKYKLOS

Temos nagrinėjimo tikslas – pateikti žinių ir formuoti gebėjimus, leidžiančius:

- apibūdinti vadybos mokslo raidą;
- aptarti pagrindines vadybos mokyklas;
- paaiškinti ir suprasti vadybos mokslo svarbą;
- diskutuoti apie vadybos mokyklų stipriąsias ir silpnąsias puses;
- atlikti pagrindines vadybos mokyklas atspindinčių teorijų analizę.

1.1. Vadybos istorija

Nuo senų senovės žmonėms nuolatots tekdavo susidurti su vadyba arba jos sudedamosiomis dalimis, kai organizuodavo savo buitį, darbą ir apskritai visą gyvenimą. Ypač svarbius strateginius bei organizacinius sprendimus reikėjo priimti grupių vadams, lyderiams, vadovams. Lai-kui bėgant valdyti ir vadovauti darėsi vis sunkiau. Iš pradžių buvo vado-vaujama remiantis savo ar svetimų žmonių empiriniu patyrimu, savo ir kitų žmonių patirtimi ir klaidomis, istorija, bet pasaulis nuolat keičiasi ir vystosi, todėl ilgainiui atsirado poreikis sukurti mokslą, galintį padėti sėkmingai valdyti ne tik pavienius žmones ar jų grupes, bet ir didžiules organizacijas.

Valdymo problemos žmones domino nuo seno. Pavyzdžiui, Biblijoje aiškinamos organizacinės problemos, su kuriomis susidūrė Mozė veddamas savo žmones iš vergijos į pažadėtąją žemę. Didžiosios Romos imperijos laikotarpiu jau buvo sprendžiamos ir administracinės proble-mos. XIII–XIV amžiuje dėl ganėtinai didelių Italijos amatininkų sam-būrių kilo poreikis fiksuoti įvykusių verslo sandorių faktus. Siekdamas įgyvendinti šį poreikį, Lukas Pačiolis (Luca Pacioli, 1445–1517) 1494 metais savo knygoje „Aritmetika, geometrijos mokymo apie proporci-jas ir santykių suma“ pateikė dvejybinės apskaitos technikos aprašymą. Taigi modernios apskaitos esmė buvo atskleista prieš keturis amžius iki to, kol visa tai užėmė svarbią vietą šiuolaikinių organizacijų valdyme (Čiegis, 2006).

Klasikinių dar ir dabar cituojamų, pritaikomų šiandieniniam pa-sauliui darbų apie ankstyvąją vadybą yra parašę ir daugiau istorinių as-menybių, pvz., Nikolas Makiavelis (Niccolo Machiavelli, 1469–1527), Sun Tzu (544 m. pr. Kr. – 496 m. pr. Kr.) ir kiti, tačiau tai nebuvo gryno-ji vadyba, vadybos mokslas. Šių veikalų principinės mintys, idėjos buvo tolesnės vadybos mokslo raidos pamatas. Kinijos filosofas Sun Tzu daugiau kaip prieš 2000 metų parašė darbą ir pavadino jį „Karo me-nas“. Nors knyga buvo parašyta kariniais tikslais, bet kai kurie teiginiai, principai iki šiol yra sėkmingai taikomi ir vadyboje, pvz.: „Kai priešas puola, mes traukiamės. Kai priešas sustoja, mes neduodame ramybės. Kai priešas mūsų stengiasi išvengti, mes puolame. Kai priešas traukia-

si, mes persekiojame (McNeilly, 2007). Nikolo Makiavelio veikaluose „Valdovas“ arba „Pokalbiai“ surašytus principus taip pat galima pritaikyti šiuolaikiniam organizacijos valdymui. „Nors organizaciją įkurti gali vienas žmogus, bet ji gyvuos ilgai, jei ja rūpinsis daugelis ir daugelis trokš ją išlaikyti“ (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000).

Remiantis N. Makiavelio mintimi, galima pasakyti, kad organizacijos valdymas negali būti sutelktas viename rankose, valdymas turi būti padalytas. Autorius teigia, kad produktyvesnis darbas būna tada, kai visas funkcijas atlieka ne vienas žmogus, o keletas, kai yra tinkama motyvacija ar organizacijos vidinis mikroklimatas.

Keletą šimtmečių truko savotiškas vadybos sąstingis, o šio mokslo raidos renesansu galima laikyti XVIII amžių, nes būtent tada suaktyvėjo vadybos mokslo evoliucionavimas. Prie jo prisidėjo ne tik to meto praktikai (fabrikantai, inžinieriai ir t. t.), bet ir įvairių sričių (ekonomikos, filosofijos ir kt.) mokslininkai. Aišku, jie nesukūrė jokių vadybos teorijų, nesuformulavo organizacinių vadybinių metodologijų, tačiau šių asmenų paskelbtos idėjos, mintys buvo labai svarbios formuojant pirmosios vadybos mokyklos pamatus. Šios idėjos, mintys aiškino pagrindinius visuomenės gyvavimo, turto valdymo, prekių gamybos ir kitus principus.

Gana ryškios to meto asmenybės, padėjusios pamatus valdymo teorijoms, buvo škotų pramoninkas Robertas Ovenas (Robert Owen, 1771–1858), anglų matematikas Čarlis Bebidžas (Charles Babbage, 1792–1871) ir amerikietis Henris Tounas (Henry R. Towne, 1844–1924). Gana didelės Škotijos tekstilės įmonės savininkas ekonomistas R. Ovenas siekė gerinti darbuotojų darbo sąlygas ir plėtoti visuomenės modelį. Jis savo darbuose įrodė, kad samdomoji darbininkų priespauda niekada nebus efektyvios gamybos sąlyga. Apibendrinęs savo praktinę patirtį ir pralenkęs laiką, R. Ovenas bandė spręsti pagrindinius vadybos uždavinius, susijusius su darbo našumu, jo didinimu, dirbančiųjų atliekamu darbu. Jis teigė, kad vadovas yra ne „teorinė abstrakcija“, bet vienas iš svarbiausių asmenų versle. Skirtingai nuo kitų to laikmečio verslininkų, fabrikantų, jis suprato žmogaus kaip darbuotojo vertę ir ragino savo kolegas elgtis su gyvomis „mašinomis“ taip pat atidžiai kaip ir su negyvomis, nes dėmesys žmogui ir rūpinimasis juo labai padidina

produktyvumą. Savo darbuotojus jis nuolat skatino mokytis. R. Oveno idėjas jungė pagrindinė mintis, kad darbas yra vertės kūrėjas ir matas, todėl prekės turi būti mainomos atsižvelgiant į darbą. Pinigus jis laikė dirbinių vertės matu, kuris išstūmė natūralųjį vertės matą – darbą, todėl, R. Oveno nuomone, pinigai yra bevertis dalykas, sukeliantis visuomenėje tik krizes ir prekių perpardavinėjimą. Ekonomistas ieškojo įvairių būdų darbuotojų motyvacijai padidinti (pvz., siūlė kiekvieno darbuotojo darbą kasdien įvertinti viešai), analizavo, kas galėtų pagerinti darbo produktyvumą gamyklose (pvz., teigė, kad produktyvumą labiau paveiktų pagyrimai nei nuobaudos) (Anikinas, 1998; Mažypa, 2006).

Anglų matematikas Č. Bebidžas žinomas kaip pirmosios skaičiavimo mašinos išradėjas. Jis domėjosi ir vadyba, 1832 m. parašė veikalą „Gamybos įrenginių ir gamybos organizavimo ekonomika“, kuriame atskleidė ne tik darbo principus, bet ir pačios mokslinės technologijos naudojimo idėją, siekdamas tobulinti valdymo procesus. Besilankydamas manufaktūrose, jis pastebėjo, kad darbo pasidalijimas tarp manufaktūros darbininkų ne visuomet atitinka gamybos koncentravimo laipsnį. Jis teigė, kad gamybos tobulinimas priklauso nuo darbo padalos tobulinimo. Šį vadybos bei gamybos principą jis pagrindė tuo metu atliktais gana tobulais matematiniais skaičiavimais. Č. Bebidžas taip pat teigė, kad specializuoti ir klasifikuoti reikia ne tik fizinių, bet ir protinių darbą. Tęsdamas šią savo idėją, jis išskėlė ir pagrindė teiginį, kad būtinai reikia atskiros krypties specialistų, kurie gilintųsi į personalo sistemas. Šis anglų matematikas domėjosi ir kitomis finansų ir vadybos problemomis. Vėliau jis pasiūlė ir skaičiavimais pagrindė savitą atlyginimų sistemą, kurios esmė buvo premijavimas už naudingų sprendimus ir priemonių, priklausančių nuo gamyklos pelno, mokėjimas. XIX a. pradžia pasižymėjo ypatinga gamybos koncentracija, kuri iš to meto verslininkų reikalavo naujų organizacijų, personalo valdymo, organizavimo formų ir būdų. Senosios priemonės nebetiko, todėl reikėjo naujų vadybos priemonių, galinčių didinti darbo našumą ir užtikrinti didesnio pelno gavimą (Anikinas, 1998; Heilbronner, 1995; Čiegis, 2006).

H. Tounas JAV tuo metu buvo žinomas verslininkas, kelių kompanijų prezidentas. Nuo 1870 m. savo gamyklose jis pradėjo taikyti naujus vadybos metodus. Jo kredo dažnai buvo teiginys: „Fabriko valdymas yra

ne mažiau svarbus už techniko darbą“. 1880 m. buvo įkurta Amerikos inžinierių-mechanikų sąjunga, kurios nariais tapo žinomi vadybininkai, tarp jų ir H. Tounas. 1886 m. šios sąjungos posėdyje jis skaitė pranešimą „Inžinierius kaip ekonomistas“ ir išskėlė pagrindinę tezę, kad būtina vadybos metodus nagrinėti ir toliau juos tobulinti remiantis moksliniais pagrindais. H. Tounas pabrėžė, kad darbo vadyba iki to laiko buvo neorganizuota, vadybininkai visiškai neturėjo profesinių ryšių, todėl pranešėjas skatino draugiją taisyti tokią susidariusią situaciją. Pranešimo išvados buvo labai svarbios tolesniam vadybos mokslui: būtina kaupti darbo su mašinomis žinias, jas nuolatos sisteminti ir klasifikuojant. Svarbi darbininko vieta ir darbo operacijų optimizavimas. Visas darbo procese surinktas žinias būtina teikti visoms gamybos grandims, kurios, atsižvelgdamos į turimą informaciją, turi tobulinti gamybos procesą. Pranešimo pabaigoje H. Tounas nurodė, kad tai užtikrinti galėtų tik glaudus ryšys tarp praktinės gamybinės veiklos bei vadybos teorijos ir nuolatinis tokio ryšio puoselėjimas. Šie H. Touno teiginiai buvo ne tik mokslinės vadybos kertinis akmuo, juose atsispindėjo daugelio vėlesnių vadybos mokslininkų ir praktikų teiginiai, šiuolaikinių teorijų idėjos (pvz., situatyvinės teorijos, lyginamosios analizės pagrindiniai principai ir t. t.) (Anikinas, 1998; Heilbronneris, 1995; Čiegis, 2006).

Tuo metu, kai H. Tounas skaitė savo pranešimą, Frederikas Vinslou Teiloras (Frederick Winslaw Taylor, 1856–1915) buvo Midvalio gamyklos plieno darbų vykdomasis vadovas. Studijuodamas vakarais, 1883 metais Stevenso (Stephenson) technologijos institute jis įgijo inžinieriaus laipsnį. Dirbdamas F. V. Teiloras pastebėjo, kad vadovai turi „naudoti“ savo vadybos savybes: eiti bandymų ir nepasisekimų keliu. Jo nuomone, toks „praktinis metodas“ yra vienintelis vadovų rodiklis. Pirmiausia F. V. Teiloras pareiškė, kad per daug vadybinio darbo tenka darbuotojams. Jo nuomone, vadovavimo tikslas yra nustatyti darbo metodus bei taisykles ir taip paskatinti darbuotojus didinti gamybos darbo našumą (pvz., bendras eksperimentas su Maunseliu Vaitu (Maunsel White, 1783–1863) patrigubino metalo pjaustymo spartą toje įmonėje) (Razauskas, 1995).

Olandų-žydų kilmės britų ekonomistas Davidas Rikardas (David Ricardo, 1772–1823) savo veikale „Politinės ekonomijos ir mokesčių

principai“ daug dėmesio skyrė algų nustatymo problemai. Jai spręsti jis pasiūlė „geležinį atlyginimų įstatymą“: nustatyti stabilius atlyginimus, prilygstančius minimaliam to laikmečio pragyvenimo lygiui.

Profesorius Endriu Ure (Andrew Ure, 1778–1857), garo mašinų šalininkas, savo veikale „Gamybos filosofija“ labai pabrėžė mechanizuoto darbo pranašumus, nes toks darbas nereikalauja didelės fizinės jėgos, nesukelia nuovargio ir užtikrina gerą algą. Gamybos sistemos principas yra pakeisti rankų darbą mechaniniu ir jį išskaidyti į atskiras paprastas procedūras. E. Ure manė, kad pagrindiniai įrenginių įdiegimo ir tobulinimo pranašumai yra tokie: įrenginiai leidžia gaminti naujus produktus, pagaminti didesnę produkcijos kiekį (tuo metu darbo laikas ir kokybė lieka nepakitusi) ir palyginti nekvalifikuotą darbą pakeičia į kvalifikuotą.

1776 m. anglų ekonomistas Adamas Smitas (Adam Smith, 1723–1790) parašė veikalą „Tautų turtais“. Šis kūrinys sudarytas iš 5 knygų, kuriose atskleidžiama svarbi vadybos koncepcija, taikoma ir mūsų dienomis. Autorius kūrinyje pabrėžė darbo pasidalijimo svarbą, atskleidė ir tris darbo pasidalijimo pranašumus: 1) kiekvieno darbuotojo asmeninio darbo našumo padidėjimą; 2) darbo laiko sąnaudų sumažėjimą (pvz., darbuotojai nebegaišta laiko, kol pereina nuo vieno pobūdžio darbo prie kito); 3) naujų technologijų geresnę naudojimą. Jo pateiktas idėjas veiksmingai įgyvendino H. Fordas savo automobilių gamyklose. Tačiau A. Smitas ir abejojo dėl darbo pasidalijimo naudos: kėlė klausimą, kaip reikia valdyti darbuotojus, ilgą laiką dirbančius monotonišką darbą (Neverauskas, 2001).

Kiti A. Smito veikalai („Moralinių pažiūrų teorija“, 1759 m.; „Tautų turto prigimties ir priešasčių tyrinėjimas“, 1776 m.) taip pat sulaukė daug dėmesio, nes analizavo svarbias to laikmečio vadybos, ekonomikos problemas ir idėjas. Ekonomistas savo veikaluose taip pat pastebėjo, kad vadovavimo vaidmuo yra labai svarbus. Taip buvo dedami klasikinės vadybos mokyklos pamatai (Anikinas, 1998; Heilbroner, 1995; Čiegis, 2006).

Viduramžiais (daugumoje pasaulio valstybių tai išliko iki šių dienų) šeimos verslas buvo verslo įmonių pagrindas. Kvalifikuotas amatininkas mokė savo sūnus amato, todėl visuomenėje šeima buvo žinoma dėl savo specifinių amatų ar įgūdžių. XVIII amžiaus mokslo atradimai (pvz., garo mašinos atradimas) inicijavo pokyčius, kurie vėliau imti va-

dinti pramonės perversmu arba industrine revoliucija. Gamyba persikėlė į atskirus tam sukurtus darinius – fabrikus, kur buvo darbo pasiūla ir mašinuota sistema. Pirmaisiais pramonės perversmo etapais fabriku savininkai buvo tiesiogiai orientuoti į gamybą, bet visiškai neatskyrė savininko funkcijų nuo valdymo pareigų. Pagrindiniai šio pramoninio perversmo rezultatai buvo darbo mechanizacija, masinė gamyba ir garo naudojimas. Savaimė suprantama, darbo pasidalijimas ir specializacija paskatino didelį našumą. Vietoj amatininkų cechų atsiradusiuose fabrikuose buvo įdarbinta tūkstančiai žmonių ir jie tapo didžiulės sistemos, užtikrinančios greitą ir pigią gamybą, sraigteliais. Tuo metu kai kurie pirmųjų fabriku savininkai orientavosi į gamybos technikos tobulinimą. Tai jie darė diegdami koncepciją, patvirtinančią esminius ir modernius gamybos metodus. Dar iki 1800 metų amerikiečių išradėjas Elis Vitnis (Eli Whitney, 1765–1825) kartu su bendražygiais atskleidė keičiamųjų dalių pagrindinę idėją. Ši koncepcija nulėmė nedaug besiskiriančių viena nuo kitos dalių gamybą. Tai leido įgyvendinti dalių pakeitimą be specialaus montažo ar tolesnio apdorojimo technikos priemonėmis. Taip 1803 metais atsirado keičiamos mašinų dalys: sugedusių dalių nereikėjo taisyti, o tik pakeisti į kitas. 1776 metais Metju Boltonas (Matthew Boulton, 1728–1809) ir Džeimsas Vatas (James Watt, 1736–1819) jaunesnysis įkūrė bendrą įmonę Soho mieste. Joje buvo įdiegtos standartinės valdymo procedūros, progresinė darbo užmokesčio sistema, draudimas, auditas ir kitos to meto naujovės. Naujoviškas fabriko valdymas pasiteisino (Anikinas, 1998; Heilbronner, 1995; Čiegis, 2006).

XIX amžiaus pradžioje įmonė, kaip atskiras teisinis vienetas, galėjo parduoti savo akcijų dalį fiziniams asmenims ir taip gerokai padidinti savo pajamas. Akcininkų būdavo tiek daug, kad nė vienas negalėjo aktyviai valdyti verslo. Tokia registravimo tvarka XIX amžiaus viduryje daugumai verslo įmonių leido taikyti šią teisinę organizacijos formą, o pasaulio technologijos plėtra skatino padidinti gamybos apimtį. Jei šeimos turto nepakako plėsti šeimos verslo, įmonė pasiūlydavo priemonę, kuria pajamos galėjo būti apsaugotos nuo savininkų, ir taip valdymo funkcijos pagaliau tapo aiškios. Dėmesys į socialines pramonės perversmo pasekmes buvo atkreiptas dar XIX amžiaus pradžioje. 1802, 1819 bei 1831 metų Anglijoje Fabriko įstatymuose buvo bandoma teisiškai reglamentuoti darbo užimtumą.

Visi paminėti žmonės, jų sukurti principai, mintys, leidiniai prisidėjo prie pirmosios vadybos mokyklos susiformavimo. Be jų, buvo daug kitų istorinių asmenybių, kurių darbai taip pat padarė įtaką klasikinei vadybos mokyklai ir jos šalininkams.

Kaip jau minėjome, vadybos mokslo atsiradimą didele dalimi nulėmė industrinė revoliucija, kuri mokslininkus bei praktikus paskatino įsigilinti į valdymo esmę. Svarbu pažymėti, kad šios industrinės revoliucijos laikotarpiu vėl kilo organizacinių sunkumų, nes to laikmečio gamyklos vis labiau plėtėsi, technologijos keitėsi, tobulėjo, daugėjo dirbančiųjų organizacijose skaičius. Kartu su šiais pokyčiais atsirado įrengimų ir gamybos kontrolės, koordinavimo, darbo tvarkaraščių ir pan. poreikis. XIX amžiaus pabaiga labai daug kuo pasitarnavo grupei su verslu susijusių žmonių, siekiančiai sistematizuoti gamybos procesus ir spręsti kylančias valdymo problemas (Razauskas, 1995).

Visa tai skatino ankstyviausios ir pirmosios vadybos mokyklos formavimąsi ir ugdė jos pagrindines idėjas bei principus.

1.2. Vadybos mokyklos ir pagrindinės jų teorijos

1.2.1. Klasikinė vadybos mokykla

Klasikinės vadybos mokyklos idėjos buvo suformuluotos ir pradėtos taikyti praktiškai XIX a. pabaigoje – XX a. pradžioje. Vadovėlio pirmame skyriuje paminėti mokslininkai ir praktikai pateikė vadybos mokslo pagrindus, o kiti asmenys (F. Teiloras (F. W. Taylor), M. Vėberis (M. Weber), H. Fajolis (H. Fayol), Č Bebidžas, H. Emersonas (H. Emerson), L Džilbret (L. Gilbreth), F Džilbretas (F. Gilbreth), H. Gantas (H. Gantt), L. Urvikas (L. Urwick) ir kiti) padėjo pagrindinius pirmosios vadybos mokyklos kertinius akmenis. Klasikinės vadybos atstovai siekė vieno bendro tikslo – bandė rasti „vieną geriausią būdą“ valdyti sudėtingas pramonės organizacijas ir sukurti universalius valdymo principus, kurių taikymas bet kuriai organizacijai padėtų pasiekti sėkmę. Būtent dėl vienodo tikslo klasikinei vadybos mokyklai atstovaujanti teorijos turi daug bendrų bruožų. Šios teorijos pabrėžia individualių darbuotojų savybių, organizacijose priimamų sprendimų svarbą, taip pat racionalaus ir logiško elgesio pranašumus. Reikia pažymėti, kad klasikinė vadybos teorija daro didelę įtaką ir šiuolaikinėms vadybos teorijų kryptims.

Klausimu, kas sudaro klasikinę vadybos mokyklą, yra skirtingų nuomonių (Bagdonas, 1996; Cole, 1990; Damašienė, 2002; Ginevičius, 2008, Puškorius, 2000 ir kt.). Iki šiol diskutuojama, ar klasikinei vadybos mokyklai galima priskirti mokslinio valdymo teorijos idėjas, idealaus biurokratinio valdymo principus, ar ją sudaro tik administracinės valdymo teorijos suformuluoti pagrindiniai principai. Autorių nuomone, tai priklauso nuo daugelio aplinkybių, vertinimo kriterijų, siekiamų tikslų, todėl jie nesiima neigti ar patvirtinti vienu ar kitu autorių minčių teisingumą, o tiesiog pateikia platų požiūrį į klasikinės vadybos mokyklą. Skaitytojas, išsigilinęs į kitus mokslinius šaltinius, galės susidaryti savo nuomonę šiuo klausimu. Ta nuomonė nebūtinai turi sutapti su autorių toliau dėstomu požiūriu.

Klasikinės vadybos mokyklos pagrindus sudaro:

- Mokslinio valdymo teorija.
- Administracinio valdymo teorija.
- Idealaus biurokratinio valdymo teorija.

Klasikinių vadybos teorijų įvairovė atsispindi šioje pradininkų lentelėje (žr. 1 lentelę):

Mokslinio valdymo kryptis	Administravimo (biurokratinio valdymo) kryptis
H. Fordas (1863–1947)	H. Emersonas (1853–1931)
H. Gantas (1864–1919)	M. Vėberis (1864–1920),
F. Džilbretas (1868–1924) ir L. Džilbret (1878–1972)	H. Fajolis (1871–1925),
F. V. Teiloras (1865–1915)	L. Urvikas (1891–1983)

1 lentelė. Klasikinių vadybos teorijų pagrindas

Galime teigti, kad pirmas vadybos teorijų etapas apima laikotarpį nuo 1890 metų iki 1930 metų. Pagrindiniais šio laikotarpio vadybos mokslo teoretikais laikomi F. Teiloras ir M. Vėberis (1864–1920).

Klasikinė vadybos teorija telkia dėmesį į šiuos dalykus:

- Darbų grupavimas į sektorius, sektorių į skyrius, skyrių į didesnius padalinius.
- Įgaliojimų delegavimas.
- Atsakomybės už darbų atlikimą nustatymas.
- Formalių santykių tarp dirbančiųjų nustatymas.
- Tiesioginių vykdytojų darbo organizavimas (Paliulis, 1998; Karlof, 2006).

Mokslinio valdymo teorija

Vadybos mokslo atsiradimas tiesiogiai sietinas su F. Teiloru, kuris dažnai yra vadinamas mokslinės vadybos tėvu, pripažintas valdymo mokslo pirmtaku. 1878 metais pradėjęs dirbti „Midvale Steel Company“, F. Teiloras per 6 metus pakilo nuo paprasto cecho klerko iki vyriausiojo inžinieriaus. Jis nuolatos siekė rasti efektyviausių darbo užduočių atli-

kimo būdų, per darbo pasiskirstymą ir specializaciją optimizuoti darbo jėgos bei gamybos mašinų naudojimą. Savo „intelektualios revoliucijos“ pagrindą, remdamasis stebėjimų ir tyrimų su chronometru rankose duomenimis, jis išdėstė knygoje „Mokslinės vadybos principai“ (1911 m.). Pasak F. Teilorio, šios knygos tikslas buvo įrodyti, kad vadyba – tai tikras mokslas, pagrįstas tam tikrais principais ir taisyklėmis. Šiuos vadybos principus ir taisykles galima taikyti visose gyvenimo srityse. Jeigu jie taikomi teisingai, tai gali padėti pasiekti puikių rezultatų. Veikale „Mokslinės vadybos principai“ jis pabrėžė, kad darbo našumo paslaptis yra teisingas užduoties parinkimas. Pagrindinės F. Teilorio pripažintos vertybės darbe: sveikas protas, kokybės gerinimas, darbuotojų ir vadovų kooperavimas, eksperimentavimas, aiškiai formuluojami tikslai ir uždaviniai, grįžtamasis ryšys, darbuotojų mokymas, streso mažinimas, teisingas personalo parinkimas ir ugdymas. F. Teiloras teigė, kad vadybos mokslas padeda gerinti darbininkų ir darbdavių gerovę. Šios dvi grupės negali egzistuoti viena be kitos, nes jų suinteresuotumas yra abipusis. Jeigu darbuotojai nori didinti darbo našumą, jiems reikalingas vadovas, mokantis efektyviai valdyti. O be mokslinių žinių tai padaryti nei vadovui, nei darbuotojui yra neįmanoma (Neverauskas, 2001, Stoškus, 2005).

Galime išskirti pagrindinę F. Teilorio darbo mokslinio organizavimo teorijos tezę: darbas tik tada našus, kai jis organizuotas pagal taisykles, principus bei standartus, parengtus remiantis naujausiais mokslo pasiekimais ir ilgamete praktine patirtimi.

Priemonės, padedančios įgyvendinti šią tezę:

- 1) Teisingai parinkti darbininkus, juos parengti dirbti atitinkamoje darbo vietoje ir duoti tik tas užduotis, kurias jie sugeba atlikti kuo puikiau. Geras vadovas turi būti užtikrintas, kad darbininkui tinka jo darbo užduotys, be to, jis turi padėti darbininkui išsiaiškinti, ką ir kaip daryti.
- 2) Sudaryti optimalias darbo operacijas. Kiekviena operacija pagal sudėtingumą turi būti panaši į kitą ir analogiška jai. Turi būti pateikti aprašymai, kaip ir per kokį laiką vykdyti operacijas (turi būti įvardyti ir kiti panašūs aspektai).
- 3) Teisingai apmokėti už darbą ir įdiegti finansinio skatinimo sistemą, skatinančią darbuotojus dirbti našiai ir efektyviai dėl

su produkcija susieto darbo užmokesčio: maža gamyba lemia žemą užmokestį, didesnė gamyba – didesnę užmokestį.

- 4) Plėtoti mokslinį darbo organizavimą remiantis laiko, judėjimo ir nuovargio veiksnių tyrinėjimais optimaliausiam darbo atlikimui ir atlikimo lygiui nustatyti. Sukurti darbo metodus ir reikalausti, kad darbininkai perprastų juos ir taikytų.
- 5) Racionaliai naudoti darbo įrankius, mechanizmus, medžiagas bei įrangą. Tai reiškia ne tik taupumą, gerą techninę priežiūrą, bet ir reikiamų įrankių ar įrangos įsigijimą, pritaikymą darbovietėse (Karlof, 2006; Mazyra, 2006).

F. Teiloras grindžia savo filosofiją keturiais pagrindiniais principais:

- Tikro vadybos mokslo sukūrimas taip, kad būtų galima nustatyti geriausią kiekvienos užduoties atlikimo būdą.
- Darbininkų parinkimas moksliniais pagrindais, t. y. taip, kad kiekvienas darbuotojas būtų atsakingas už užduotį, kuriai jis labiausiai tinka.
- Mokslinis darbininkų lavinimas ir tobulinimas.
- Glaudūs ir draugiški ryšiai tarp administracijos ir darbuotojų (Stoner, Freeman, Gilbert, 2005).

F. Teiloro vardas turėtų būti minimas ir dėl kito veikalo, kuriame pateikė specifines gaires vadovams: „Parduotuvės vadyba“ (1906 m.).

Mokslinės vadybos esmė gali būti atskleista per keturias pagrindines sritis:

1. Pagrindinių žmonių darbo elementų atradimas per mokslinio metodo naudojimą, siekiant pakeisti praktinį metodą.
2. Darbo planavimo kaip valdymo funkcijos identifikavimas vietoj galimybių darbuotojams pasirinkti darbo atlikimo asmeninį metodą suteikimo.
3. Darbuotojų pasirinkimas ir apmokymas bei kolektyviškumo plėtra vietoj darbuotojų individualių pastangų skatinimo.
4. Darbo pasidalijimas tarp vadovų ir darbininkų, kad kiekvienas iš jų galėtų atlikti tas pareigas, kurios jam tinka labiausiai, taip padidinant ir darbo našumą (Cole, 1990; Ginevičius, 2008).

Nors būta kitų vadovų, tokių kaip L. Brandeisas (L. Brandeis), Dž. Dodžas (G. Dodge), H. Taunas, paramos, pasipriešinimas pokyčiams

sulėtino F. Teilorio specifinių idėjų sklaidą. Visuomenės priešprieša buvo pademonstruota prieš svarstymą Kongreso komitete 1912 metais. Posėdžiuose F. Teiloras pateikė argumentus, kad pirmojo lygio valdymas laikytinas atskira disciplina.

F. Teiloras buvo pagrindinis mokslinės vadybos rėmėjas, bet ne vienintelis. Henris L. Gantas (1861–1919) buvo jo amžininkas ir kolega, prisidėjo prie vadybos mokslo plėtojimo išryškindamas darbuotojo psichologiją ir moralės gamyboje svarbą.

H. L. Gantas kartu su F. Teiloru vykdė keletą bendrų projektų. Jį domino jau ne atskiros operacijos ir darbo judesiai (kaip F. Teilorą), o visas gamybos procesas. Žemą našumą įmonėse jis aiškino tuo, kad uždaviniai ir jų sprendimo metodai formuojami remiantis ankstesne patirtimi, tačiau neįvertinami įvykę aplinkos pasikeitimai.

H. L. Ganto nuopelnai:

- Parengė operatyvaus darbo planavimo metodus: tiesiniai Ganto grafikai, kurių viename tinklėlyje vaizduojamas laiko ir planuojamo bei atlikto darbo apimties ryšys.
- Antrinės motyvacijos pradininkas: prižiūrėtojas gauna atlygį už kiekvieną įvykdytą normą asmeni ir už visus.
- H. L. Ganto individuali diagrama (įvykdytos ir neįvykdytos normos): kalendorinio planavimo pradžia.

H. L. Gantas išrado darbo užmokesčio išmokėjimo sistemą, skatinančią vadovą ir darbininkus tobulinti darbo praktiką. Jis nustatė sistemą, skirtą gamybos fiksavimui grafikuose (Puškorius, 2000; Razauskas, 1996 ir kt.).

Be F. Teilorio ir H. G. Ganto, reikėtų paminėti ir Haringtoną Emersoną (1853–1931), kuris buvo vienas iš mokslinės vadybos atradėjų. H. Emersonas buvo pirmas savotiškas „efektyvumo inžinierius“ mokslinės vadybos istorijoje, jis efektyvumą „pavertė“ tikra filosofija, kuri yra aktuali iki šių dienų bet kurioje organizacijoje. Savo idėjas jis išdėstė knygoje „Dvylika efektyvumo principų“. Svarbiausia jo pažiūrų idėja yra ta, kad darbas turi būti ne prakeikimas, o mėgstamas dalykas. Mokslininkas suformulavo 12 darbo našumo principų, iš kurių daugelis yra tebetaikomi organizacijose iki šiol:

1. *Aiškūs tikslai* – racionaliai organizuoti veiklą galima tik teisingai pasirinkus ir suformulavus tikslus. Kitaip organizacinė veikla netenka

prasmės, nes ji chaotiška ir gali turėti ne tik teigiamų, bet ir neigiamų pasekmių.

2. *Sveikas protas*. Organizacijoje priimami sprendimai turi būti pagrįsti, optimalūs. Reikia drąsiai diegti naujoves, atsisakyti įsisenėjusių stereotipų.

3. *Kompetentinga konsultacija*. Vienas žmogus negali būti ekspertas visais su darbo našumu susijusiais klausimais. Todėl būtina konsultuotis su žmonėmis ir naudotis knygomis.

4. *Darbo drausmė* – sudėtinė bet kokios veiklos dalis, ji padeda išlaikyti gerą vidinę nuotaiką, gerus rezultatus. Ten, kur drausmė prasta, net geriausiomis sąlygomis daug pasiekti neįmanoma.

5. *Kiekvienas darbuotojas turi tiksliai žinoti savo pareigas, jų atlikimo būdus*. Tam būtina sudaryti standartines instrukcijas, siekti, kad visi jas perprastų ir dirbtų pagal jų reikalavimus.

6. *Darbą būtina normuoti*. Normos neturi būti nei didelės, nei mažos. Racionalus intensyvumas – efektyvumo pagrindas.

7. *Teisingi santykiai su darbuotojais*. Darbuotojas tik tada dirbs gerai, kai darbo turinys atitiks jo kvalifikaciją, sugebėjimus, polinkius ir t. t. Labai svarbu atrinkti žmones į tinkamas darbo vietas, sudaryti sąlygas tobulintis.

8. *Centralizuotas reguliavimas*.

9. *Atlyginimas už darbą turi atitikti jo sudėtingumą ir bendrą apmokėjimo lygį, turėtų būti įdiegta skatinimo sistema*.

10. *Veiklos rezultatai turi būti nuolat apskaitomi ir įvertinami. Tai reikalinga pasiekimams nustatyti ir ateičiai planuoti*.

11. *Darbą reikia nuolat dispečerizuoti: kontroliuoti ir koordinuoti*. Kontrolė sudaro galimybes sekti gamybos proceso vyksmą ir išvengti neigiamų pasekmių, lengviau pastebėti galimus nukrypimus.

12. *Darbo sąlygas būtina sudaryti tokias, kad darbas būtų ne tik našus, bet ir malonus*. Be to, būtina užtikrinti saugias darbo sąlygas (Stoškus, 2005; Karlof, 2006 ir kt.).

F. Teiloro sekėjas buvo ir amerikietis inžinierius Frankas B. Džilbretas (1868–1924), jis dirbo kartu su savo žmona psichologe Liliana M. Džilbret (1878–1972). Sutuoktiniai, tirdami judesius, kartu ieškojo optimalių būdų darbui atlikti. Pasak jų, nuovargis ir judesiai yra tarpu-

savyje susiję, todėl, pasak Džilbretų, darbininkas tuo mažiau pavargsta, kuo mažiau judesių padaro. Amerikiečiai patarė vengti nereikalingų judesių ir nustatyti jų nuoseklumą (eiliškumą). Jie taikė ciklografinį judesių tyrimo metodą² ir pagerino darbo metodus (nuo 18 iki 5 judesių). Sutuoktiniai parengė pagreitinto mokymo sistemą. Jie domėjosi ir gamyklose vykdoma profesine atranka. F. Džilbretas nagrinėjo ekonominio skatinimo principų pritaikomumą ir yra tebevertinamas kaip skatinimo studijų pradininkas. Pradėjęs nuo pramonės formavimo, jis iš pagrindų pakeitė mūrinimo techniką, vėliau savo metodiką pritaikė daugelyje pramonės sričių. L. Džilbret ne tik padėjo vyrui plėtoti jo idėjas, bet ir savo veikalais prisidėjo prie naujos vadybos psichologijos dimensijos. Džilbretai pasirinko analitinį tyrimą daug dėmesio skirdami dažnai pamirštamoms smulkiausioms darbo detalėms. Šie tyrimai tapo svarbiu visų kitų mokslinių vadybos teorijų pagrindu (Zakarevičius, 2004; Paliulis, 1998 ir kt.).

1920–1930 m. mokslinės vadybos kritikai pastebėjo, kad ji neapima psichologinių darbuotojų poreikių ir sociologinių įmonės aspektų. Jie atskleidė, kad mokslinė vadyba (ypač parduotuvės valdymo srityje) ignoruoja šiuos aspektus ganėtinai dideliu mastu. Kai kurie vadybos tyrinėtojai ir praktikai stengėsi ištaisyti šį trūkumą: suformulavo bendrąsias suvokimo apie valdymą išvadas. Šios jų suformuluotos bendrosios taisyklės buvo aprašytos knygose: pateiktos kaip griežti ir visa apimantys nurodymai. Britų konsultantas Lindalas F. Urvikas (Lyndall F. Urwick, 1891–1983), koledžo profesorius Ralfas C. Deivisas (Ralf C. Davis, 1918–1991), pramonės įmonių vadovas Džeimsas Mūnis (James Moony, 1861–1921) ir daug kitų asmenų teikė savo nuostatas dėl šių naujų organizacinių principų. Jų nuostatos buvo vertinamos kaip autoritetingos ir todėl buvo plačiai naudojamos kaip vadybos mokslo pagrindinė medžiaga (Razauskas, 1996; Heess Peter, 1996; Karlof, 2006).

Apibendrinami galime teigti, kad mokslinio valdymo mokykla (teorija) turėjo ir pranašumų, ir trūkumų (žr. 2 lentelę).

² Autorių pastaba: ciklografija – žmogaus judesių užrašymas, fotografuojant prie judančių kūno dalių pritvirtintas švytinčias lemputes.

Pasiekimai ir nuopelnai	Trūkumai
Standartinių metodų, naudojamų kiekvieno darbo procese, sukūrimas	Neįvertinimas socialinės situacijos bei darbuotojų poreikių
Darbuotojų atrinkimas kiekvienam darbui pagal jų sugebėjimus	Nepripažinimas individualių žmonių skirtingumo
Darbuotojų mokymo standartizavimas	Darbuotojų idėjų ir pasiūlymų ignoravimas
Darbo planavimas ir trukdžių naikinimas	
Materialinių paskatų už viršytas darbo normas įvedimas	
Darbo pasidalijimo svarbos įrodymas	
Darbuotojų atrinkimo ir mokymo svarba	
Inicijavimas visų darbo elementų tyrimų	

2 lentelė. Mokslinio valdymo mokyklos pranašumai ir trūkumai

Administracinė valdymo teorija

Klasikinę teoriją toliau plėtojo vadovėlyje jau paminėtas prancūzų inžinierius Henris Fajolis (1841–1925). Jis yra vertinamas kaip klasikinės administracinės valdymo mokyklos įkūrėjas. Prancūzas ne tik pirmasis tyrinėjo vadovų elgesį, bet ir pirmasis tai pabandė susisteminti. Jis nagrinėjo mokslinio valdymo teoriją ir vienas iš pirmųjų pabandė suformuluoti universalią teorinę nuostatą apie organizacijos administraciją ir universalius valdymo principus.

Apie tris dešimtmečius H. Fajolis vadovavo didelei Prancūzijos metalurgijos (kalnakasybos) kompanijai „Commambault“, kurioje dirbo daugiau kaip 9 tūkstančiai darbuotojų. 1888 m., kai H. Fajolis užėmė generalinio valdytojo postą, kompanijai grėsė bankrotas. Jo atsistatydinimo dieną 1918 m. ši kompanija buvo viena iš stipriausių ir moksliskai pažangiausių Prancūzijos koncernų. Kaip jam tai pavyko padaryti? Visi ekspertai pripažįsta, kad H. Fajoliui pagelbėjo jau suformuluotos mokslinio valdymo teorijos idėjos bei empirinės patirties dėka gautų naujų idėjų pritaikymas savo įmonėse. Stebėdamas organizacijas, H. Fajolis sudarė svarbiausių sėkmingai dirbančios įmonės principų sąrašą. Manoma, kad vienas vertingiausių H. Fajolio indėlių į vadybos teoriją yra

vadybininko funkcijų apibrėžimas. Kasdieninį kiekvieno vadovaujančio asmens darbą sudaro:

- prognozė ir planavimas,
- organizavimas,
- vadovavimas,
- koordinavimas,
- kontrolė (Bagdonas, 1996; Mazypa, 2006 ir kt.).

Visų vadybininkų ir vadovų darbas grindžiamas šiomis penkiomis funkcijomis.

Savo darbuose H. Fajolis apibrėžė administracinės veiklos sritį, ją padalijo į 6 skirtingas veiklos kryptis: *techninę-gamybinę, komercinę, finansinę, apsaugos (nuosavybės ir asmenybės), buhalterinę, administravimo* (Zakarevičius, 1998). H. Fajolis teigė, kad visi vadovai atlieka veiksmus, priklausančius nuo jų pozicijos valdymo hierarchijoje. Žemesniajai vadovavimo grandžiai tenka atlikti techninius veiksmus, pavyzdžiui, gaminti. Aukštesnioji grandis planuoja, organizuoja, vadovauja, kontroliuoja. Taigi, kintant vadovavimo pozicijai, kinta ir jos funkcijos. Administracinė veikla – tai veikla, kurią atliekantys darbuotojai reguliuoja kitų darbuotojų darbą.

H. Fajolis kartu su bendraminčiais suformulavo 14 valdymo principų:

1. *Darbo pasidalijimas*. Kuo labiau žmonės specializuojasi tam tikroje srityje, tuo efektyviau atlieka savo darbą.
2. *Valdžia*. Vadovai turi duoti nurodymus, kaip atlikti užduotis.
3. *Drausmė*. Organizacijos nariai turi gerbti joje galiojančias taisykles ir nuostatas.
4. *Komandų vienovė*. Darbuotojas turi gauti instrukcijas tik iš vieno asmens.
5. *Krypties vienovė*. Toms organizacijos operacijoms, kurių tikslas tas pats, turi vadovauti tas pats vadovas pagal vieną planą.
6. *Individualių tikslų pavaldumas bendrai gerovei*. Kad ir koks būtų įsipareigojimas, darbuotojų interesai negali būti svarbesni už visos organizacijos interesus.
7. *Atlyginimas*. Už atliktą darbą turi būti atlyginama teisingai ir darbdaviams, ir darbuotojams.

8. *Centralizacija*. Vadovai atsakingi už visą darbą, bet turi suteikti savo pavaldiniams pakankamai atsakomybės darbams tinkamai atlikti.
9. *Hierarchija*. Valdžios linija organizacijoje (šiandien dažnai žymima tvarkingais keturkampiais ir linijomis organizacinėse struktūroje) visada įmonėje „brėžiama“ iš viršaus į apačią nuo aukščiausio iki žemiausio valdymo lygio.
10. *Tvarka*. Medžiagos ir žmonės turi būti reikiamoje vietoje reikiamu laiku.
11. *Teisingumas*. Vadovai turi būti draugiški ir teisingi savo pavaldiniams.
12. *Personalo stabilumas*. Didelė darbuotojų kaita trukdo organizacijai sėkmingai dirbti.
13. *Iniciatyva*. Pavaldiniams turi būti leidžiama patiems kurti ir įgyvendinti savo planus, net jei kartais pasitaiko klaidų.
14. *Kolektyvo dvasia*. Komandos dvasios stiprinimas teikia organizacijai vieningumo (Stoner, Freeman, Gilbert, 2005; Karlof, 2006 ir kt.).

H. Fajolio suformuluotos idėjos labai paplito ne tik Europoje, bet ir Šiaurės Amerikoje, jas pradėjo taikyti daugelio skirtingų šakų įmonių vadovai. Šią teoriją plėtojo ir kiti mokslininkai, pavyzdžiui, S. L. Gulikas (Sidney Lewis Gulick, 1860–1945) ir L. Urvikas.

Nereikėtų pamiršti ir Henrio Fordo (1863–1947) indėlio į vadybos mokslą. Šis verslininkas labai sėkmingai pritaikė ir išvystė F. Teiloro, M. Vėberio, F. Džilbreto darbus, suformuluotus pagrindinius darbo principus. Todėl labai vertingi jo sukurti techniniai ir darbo bei gamybos organizavimo principai. Galima pasakyti, kad I pasaulinio karo metais JAV netgi susiformavo nauja gamybos organizavimo sistema – fordizmas.

H. Fordo gamybos organizavimo principai (fordizmas):

- Vertikali visos įmonės struktūra – nepriklausomybė ir galimybė reguliuoti visas gamybos stadijas.
- Masinė gamyba – sąlygos techniniams ir organizaciniams patobulinimams.
- Standartizavimas – mažiausios sąnaudos tik vienam važiuklės tipui.
- Visiškas gamybos mechanizavimas.

- Visiškas darbo pasidalijimas – žmogui smulki gamybos proceso dalis (Damašienė, 2002; Razauskas, 1996; Stoškus, 2005 ir kt.).

Idealaus biurokratinio valdymo teorija

Kalbant apie paskutiniąją klasikinę vadybos mokyklą, apibūdinančią idealaus biurokratinio valdymo teoriją, reikėtų pasakyti, kad tai buvo ganėtinai metodiškas požiūris, atsiradęs Europoje ir nusakantis organizaciją kaip vieną visumą. Pagrįsdamas teorinius F. Teiloro darbus, ją suformulavo ir 1907–1915 metais paskelbė jau minėtas vokiečių mokslininkas sociologas M. Vėberis.

Mokslininko manymu, ideali organizacija turi būti biurokratinė, t. y. jos veikla ir tikslai turi būti racionaliai apgalvoti, darbo pasidalijimas turi būti aiškiai apibrėžtas. M. Vėberis taip pat tikėjo, kad reikia akcentuoti profesinę kompetenciją, kad darbas turi būti vertinamas tik pagal nuopelnus (Stoner, Freeman, Gilbert, 2005; Karlof, 2006). M. Vėberio sukurtos koncepcijos esmė: visi santykiai tarp darbuotojų turi būti griežtai formalizuoti, reglamentuoti, turi vyrauti nuasmenintų santykių atmosfera, vienų prielankumas kitiems organizacijoje negalimas.

M. Vėberio darbai (indėlis į vadybos mokslą):

- Suformuluotas idealios administracinės organizacijos tipas. Identifikuotas labiausiai efektyvus darbo metodas – griežta tvarka.
- Suformuota linijinė organizacinė struktūra, kurioje kiekvienas atlieka tik savo, jam priskirtą darbą ir yra atsakingas tiesioginiam vadovui.
- Reglamentuotos tarnautojų funkcijos ir tarnautojų skaičius (biurokratijos modelis).

Šis mokslininkas biurokratinį valdymą traktavo kaip grupinės veiklos organizavimą, ši veikla griežtai reglamentuojama taisyklėmis, instrukcijomis, standartais ir t. t. Tradicinis biurokratijos supratimas yra kitoks: valdymas panaudojant biurų sistemą. M. Vėberio koncepcijos esmė – visi santykiai tarp darbuotojų organizacijoje turi būti griežtai formalizuoti, reglamentuoti. Organizacija, norinti sėkmingai veikti rinkoje, privalo susiformuoti uždavinius, kuriuos įgyvendindama ji sieks numatomų rezultatų.

M. Vėberio iškelti biurokratinio valdymo tikslai:

- greitis,
- tikslumas,
- hierarchiškumas.
- vienareikšmiškumas,
- tęstinumas,
- nuspėjamumas (Razauskas, 1996; Zakarevičius, 1998; Neverauskas, 2001).

Apibendrinant šią teoriją, galima teigti, kad idealaus biurokratinio valdymo teorija turi savo pranašumų ir trūkumų (žr. 3 lentelę).

Pranašumai	Trūkumai
Darbuotojo elgesio nuoseklumas dėl griežtai reglamentuotos veiklos	Ganėtinais daug popierizmo
Darbo pareigų sutapimų ar prieštaravimų eliminavimas dėl tiksliai apibrėžtų užduočių	Darbuotojų nesuinteresuotumas rūpintis savo organizacija
Elgesio nuspėjamumas (valdymo hierarchija)	Darbuotojų nuasmeninimas
Geriau apibrėžta pozicija lemia organizacijos veiklos nuoseklumą	Griežto reguliavimo sukeliamas pasipriešinimas
Dėl specializacijos vyksta darbuotojų tobulėjimas savo darbo srityje	Visapusiško darbuotojų tobulėjimo slopinimas, pasikliaujant reglamentavimu

3 lentelė. Idealus biurokratinio valdymo teorijos pranašumai ir trūkumai

Nors klasikinė vadybos mokykla vystėsi gana sudėtingu istoriniu laikmečiu (pasaulyje siautė krizės, buvo didelė bedarbystė, I pasaulinis karas ir pan.), bet šios mokyklos atstovų indėlis yra svarbus iki šių dienų. Naujosios vadybos teorijos iki šiol naudojasi šios mokyklos idėjomis, principais, juos tobulina, pritaiko prie šių dienų aktualijų.

Pasiekti laimėjimai šią mokyklą stato į garbingą vietą vadybos mokslo tribūnoje. Jos dėka buvo ne tik pradėtos formuluoti žmoniškųjų santykių mokyklos idėjos, bet ir į darbuotoją buvo pradėta žiūrėti ne tik kaip į darbo įrankį, bet pradėta stengtis (nors dar nepakankamai, per

mažai) sukurti darbo sąlygas, lengvinančias tuo metu sunkų darbininkų darbą gamyklose (žr. 4 lentelę).

Klasikinė vadybos mokykla		
Svarbiausi laimėjimai	Žymiausi mokslininkai	Vyraujanti išorinė aplinka
Mokslinis valdymas Kontrolės sistema Chronometražas Judesių tyrimai Valdymo funkcijos Administravimo teorija	A. Gantas, F. Teiloras, F. Džilbretas H. Fajolis, L. Urvikas, L. Gulikas, M. Vėberis ir kiti	Organizacijų dydžio augimas Rinkos augimas I pasaulinis karas Depresija Postindustrinė revoliucija Savininko vaidmens mažėjimas Profesionalių vadovų vaidmens didėjimas

4 lentelė. Klasikinė vadybos mokykla
(sudaryta remiantis N. Paliuliu, E. Chlivicku, 1998)

1.2.2. Žmogiškųjų santykių mokykla, klasikinės sociopsichologinės teorijos

Klasikinės vadybos mokykla padarė įtaką įvairių eksperimentų gausai. Buvo siekiama patvirtinti arba paneigti šios mokyklos atstovų iškeltas idėjas. Paminėtinas Hautorno (Hawthorne) eksperimentas, atliktas 1927–1932 m. augančioje Vakarų elektros įmonėje. Harwardo sociologas Eltonas Mayo (Elton Mayo, 1880–1949) kartu su socialinės krypties mokslininkų komanda atliko nemažai eksperimentų, norėdami paaiškinti augančio našumo įvairovę. Fiziniai veiksniai, tokie kaip apšvietimas ir kitos darbo sąlygos (temperatūros pokyčiai, triukšmas ir t. t.), buvo patys pagrindiniai veiksniai, į kuriuos pirmiausia buvo atkreiptas dėmesys, tačiau svarbiausiais vis dėlto buvo laikomi psichologiniai veiksniai (Karlof, 2006; Zakarevičius, 2003 ir kt.).

Natūralu, kad ši mokykla gimė kaip savotiška reakcija į klasikinės mokyklos trūkumus. Optimalus darbo pasidalijimas, subalansuotų organizacinių struktūrų sudarymas, tikslus funkcijų reglamentavimas ir kitos vadybinės priemonės, be abejo, yra svarbios siekiant efektyviai

valdyti organizaciją. Tačiau, organizuojant darbą, negalima visiškai neatsižvelgti į dirbančiųjų charakterius, jausmus, nuotaikas, gyvenimo situacijas. Būtent šiems valdymo aspektams klasikinės vadybinės teorijos beveik ir neskyrė dėmesio, nes klasikinė teorija vertino ne žmogaus ypatybes, o tik fizinius, techninius kiekvieno darbuotojo sugebėjimus. Galime teigti, kad klasikinis požiūris yra pagrįstas mechaniniu modeliu. Jis visą dėmesį sutelkia tik į formalias struktūras, t. y. į tai, kaip sudedamosios sistemos dalys atitinka viena kitą. Tas veiksnys trukdo iki galo suvokti bei suprasti, kaip pati struktūra veikia praktiškai. Pamažu transformuodamasi ir pereinama vystymosi etapus, klasikinė teorija visapusiškai išnagrinėjo visas technines gamybinio proceso savybes. Ji išnagrinėjo ir visas gamybos apimties didinimo galimybes. Tačiau pasaulyje konkurencinė kova stiprėjo, rinkos plėtėsi, todėl reikėjo ieškoti naujų gamybos valdymo metodų būdų. Mokslininkai greta techninių proceso savybių pradėjo nagrinėti ir patį darbuotoją (jo elgesį, charakterį, kitas psichologines ypatybes). Susikūrusi žmogiškųjų santykių doktrina, kitaip nei teilorizmas ar fordizmas, į priekį iškelė socialinių veiksnių įtaką gamybos valdymui ir rado naujų būdų darbo našumui padidinti, t. y.:

- darbuotojų švietimą;
 - grupinius sprendimus;
 - darbo humanizavimą;
 - žmonių elgesio psichologinius motyvus;
 - grupinius santykius;
 - grupines normas;
 - neformalias organizacijas ir neformalius lyderius ir t. t.
- (Mazypa, 2006 ir kt.)

Veiklos ir elgsenos motyvavimo (biheivoristinė, žmogiškųjų santykių) teorija

Darbuotojo aktyvumas organizacijoje priklauso nuo daugelio veiksnių. Klasikinės vadybinės teorijos nagrinėja organizacinius aktyvinimo aspektus, žmogiškųjų santykių teorija daugiausia tiria socialinių santykių įtaką aktyvinimui. Tačiau, be šių veiksnių, yra ir kitų. Ketvirtajame dešimtmetyje vadybos tyrinėtojai suprato, kad, siekiant visapusiškai išnagrinėti veiklos aktyvinimo klausimus, būtina išsiaiškinti motyvų, skatinančių žmones dirbti geriau arba blogiau, visumą.

Pirmasis tai padarė rusų psichologas Abrahamas Maslou (Abraham Maslow, 1908–1970). Jis nustatė ir 1943 m. paskelbė žmonių poreikių, skatinančių juos vienaip ar kitaip veikti, hierarchinę piramidę (Zakarevičius, 1998; Ginevičius, 2008; Cole, 1990 ir kt.).

Surinkęs ir išanalizavęs daug konkrečių sociologinių tyrimų medžiagos, A. Maslou nustatė, kad žmonės dirbti, veikti skatina noras patenkinti savo poreikius. Autoriaus teigimu, yra penki šių poreikių lygiai:

- fiziologiniai poreikiai (maistas, vanduo, apranga, miegas, seksas ir pan.);
- saugumo poreikiai (apsauga nuo pavojų, grėsmių; tenkinant šiuos poreikius būtinas būstas ir pan.);
- bendravimo (socialiniai) poreikiai (priklausomybės kokiai nors grupei jausmai, parama, draugystė ir pan.);
- pagarbos, pripažinimo poreikiai (savivertė, reputacija, statusas ir pan.);
- savęs išreiškimo (aktualizavimo) poreikiai (nuolatinis tobulėjimas, aukštesnio lygio siekimas ir pan.).

A. Maslou teigė, kad šie poreikių lygiai yra griežtai hierarchiniai: kol nepatenkinti kurio nors žemesnio lygio poreikiai, veikti skatins tik jie, aukštesniojo lygio poreikių žmogus dar negalės įsisąmoninti (Karlof, 2006; Puškorius, 2000 ir kt.).

Aišku, kad A. Maslou nustatyta saviraiškos laisvė samprata ginčytina, nes šios grupės poreikius galime patenkinti atlikdami tik nedaugelį darbų. Judėjimas aukštyn poreikių hierarchijos laipteliais nebūtinai yra toks tiesus, kokį nurodė mokslininkas, nes žmonės vienu metu gali veikti ir aukštesnio, ir žemesnio lygmens poreikiai. Vadybos praktikoje tai reiškė, kad vadovo uždavinys yra sudaryti darbuotojui darbo sąlygas, leidžiančias išvelgti darbo prasmę ir tobulinti savo gebėjimus. Suprantama, ši A. Maslou teorija sulaukė daug kritikos, tačiau tai buvo pirmas bandymas schematiškai pateikti žmogaus prigimties ir elgsenos darbe sąryšį.

Kitą požiūrį, būtent žmogaus veiklos organizacijoje motyvavimą, 1949–1953 m. išnagrinėjo Frederikas Irvingas Herzbergas (Frederick Irving Herzberg, 1923–2000). Jis sukūrė motyvavimo teoriją, dažnai vadinamą tiesiog dviejų veiksmų (grupių faktorių) teorija. Ši teorija taip pat buvo išdėstyta vadovaujantis atliktų apklausų rezultatais, todėl, kaip ir A. Maslou teorija, negalėjo būti visiškai objektyvi ir likti nesu-

kritikuota. F. Herzbergo indėlis į motyvavimo teorijų vystymą taip pat yra labai svarus, nes jo padarytų išvadų veikiamos toliau kūrėsi daugelis kitų vadybos teorijų (pvz., darbo projektavimo, gyvenimo organizacijoje kokybės gerinimo ir kitos teorijos). Mokslininkas nustatė, kad organizacijoje egzistuoja grupė veiksmų, skatinanti darbuotoją organizacijoje dirbti efektyviai, jausti pasitenkinimą savo veikla (Karlof, 2006; Mazyra, 2006 ir kt.). Yra ir kita grupė veiksmų, kuri veikia atvirkščiai – slopina darbuotojų veiklos efektyvumą (žr. 5 lentelę).

Skatinantys veiksniai (motyvatoriai)	Slopinantys veiksniai (higieniniai veiksniai)
• dideli veiklos laimėjimai	• neperspektyvi organizacijos veiklos politika ir prastas administravimas
• geros pareigos	• negarantuotas saugumas
• pareigų paaukštinimas	• asmeninio gyvenimo nesėkmės
• bendradarbių ir visuomenės pripažinimas	• per žemas statusas (pareigos)
• turiningas darbas	• prasta priežiūra bei darbo sąlygos
• galimybė tobulėti, augti ir t. t.	• įtempti santykiai su tiesioginiu vadovu (bendradarbiais ar pavaldiniais) ir t. t.

5 lentelė. F. Herzbergo suformuluoti skatinantys ir slopinantys veiksniai

F. Herzbergo padarytos išvados parodė, į ką (kokius veiksmus) turi atkreipti dėmesį organizacijų vadovai, siekdami sudaryti pozityvias veiklos sąlygas, gerą vidinę psichologinę atmosferą.

A. Maslou ir F. Herzbergo darbai yra vadinami ankstyvosiomis veiklos ir elgsenos motyvavimo teorijomis. Vėliau šios teorijos buvo išvystytos kitų autorių ir įgavo klasikinį pobūdį. Ypač daug šioje srityje nusipelnė amerikiečių profesoriai Duglasas Magregoras (Douglas McGregor, 1906–1964), Krisas Ardžyrisas (Chris Argyris, g. 1923), Vorenas Benisas (Warren Bennis, g. 1925), Rensisas Laikertas (Rensis Likert, 1903–1981) ir kiti.

D. Makgregoras vadybą laikė žmonių santykių reguliavimo menu. Jis teigė, kad yra dvi šio meno teorijos: viena – tradicinė, grindžiama F. Teiloro mokymu (D. Magregoras ją vadina X, arba autoritarine te-

orija), o antroji teorija – Y, arba demokratiško požiūrio į darbuotoją, teorija (Zakarevičius, 1998, 2004; Karlof, 2006; Mazyra, 2006 ir kt.).

Pagal teoriją X visi darbuotojai organizacijose dirba tik todėl, kad patenkintų savo materialinius poreikius ir galėtų užsidirbti pinigų. Pasak šios teorijos, žmogus yra tingus iš prigimties, todėl nuolat stengiasi sumuliuoti ir vengia darbo. Norint priversti darbuotoją sąžiningai dirbti, jį reikia nuolat raginti, grasinti įvairiomis sankcijomis. Pasitikėti žmonėmis negalima, juos reikia nuolat stebėti. Šios teorijos faktinė išraiška – daugiaaukštė valdymo piramidė, kurios apatinės grandys tik vykdo įsakymus ir nerodo iniciatyvos. X teorija, amerikiečių mokslininko nuomone, prieštarauja pagrindiniams žmogaus motyvams dirbti. „Stiprios rankos“ principas gali sukelti baimę ir apatiją, slopinti norą dirbti ir skatinti aktyvų nepasitenkinimą, pasireiškiantį ne tik išdirbio sumažėjimu, bet ir darbovietės keitimu, kolektyve susiformavusiu nepasitikėjimu ir netgi atviru priešišku tarp darbuotojų ir vadovų. Todėl D. Magregoras įvairių konfliktų priežastimi organizacijose laikė netinkamą vadybą.

Pagal teoriją Y daugumoje šiuolaikinių organizacijų darbuotojai uždirba tiek, kad gali visiškai (ar bent didžiąja dalimi) patenkinti savo materialinius poreikius. Taigi finansiniai motyvai nebėra pagrindinis veiksnys, skatinantis žmones efektyviai dirbti. Į pirmą vietą iškyla tokie veiksniai kaip darbuotojų tarpusavio santykiai, vidinė psichologinė organizacijos atmosfera, galimybė parodyti savarankiškumą, iniciatyvą ir pan. Jeigu organizacijos vadovybė laikosi X teorijos principų, daug dėmesio ji turėtų skirti išorinei (bet ne vidinei) kontrolei. Remiantis Y teorija daugiausia dėmesio skiriama periodinei savikontrolei. Savikontrolė atsiranda darbininkams priėmus organizacijos tikslus kaip savo. Tokiu atveju pasidaro didelė ir tokių tikslų realizavimo tikimybė (žr. 6 lentelę).

Tradicinis vadovas (X vadovas)	Šiuolaikinis vadovas (Y vadovas)
• Kritikuoja	• Giria
• Įsakinėja	• Nusako tikslą
• Akcentuoja darbo atlikimą	• Akcentuoja paskatinimą
• Svarbiausia – formali darbo drausmė	• Svarbiausia – pavaldinių darbo efektyvumas
• Elgesio su pavaldiniais maniera – griežta ir oficiali	• Su pavaldiniais – draugiškas

6 lentelė. Vadovavimo stiliai pagal dviejų veiksmų (X ir Y teorijų) nuostatas

Apibendrinant prieš tai paminėtas klasikinės bei žmoniškųjų santykių mokyklų teorijas, galima teigti, kad visos jos turėjo įtakos tolesniam šiuolaikinių vadybos teorijų susikūrimui (atsiradimui) (Zakarevičius, 1998, 2004; Karlof, 2006; Mažypa, 2006 ir kt.). Šių mokyklų pagrindiniai teiginiai yra pateikti 7 lentelėje.

Klasikinės mokyklos teiginiai	Žmoniškųjų santykių mokyklos teiginiai
Žmogus tingus, priešiškas darbui, todėl stengiasi jo išvengti.	Žmogui darbas – natūralus poreikis kaip poilsis ar žaidimas.
Kad žmogus siektų organizacijos tikslų, jį reikia priversti, kontroliuoti, bausti.	Jeigu žmogus suinteresuotas darbu, tai nereikia prievartos ir grasinimų.
Žmogus vengia atsakomybės.	Jeigu organizacijos tikslai sutampa su žmogaus asmeniniais tikslais, jis nevengia atsakomybės.
Yra vienintelis geriausias kiekvieno darbo atlikimo būdas ir jį žino tik vadovas.	Geriausias darbo atlikimo būdas priklauso nuo vykdytojo, todėl reikia jam suteikti iniciatyvą.
Operacijų skaidymas didina darbo našumą.	Operacijų skaidymas didina darbo monotoniškumą, todėl stabdo darbo našumą.
Tik techniniai veiksniai lemia gamybos rezultatus.	Psichologiniai veiksniai svarbūs darbo rezultatams.
Pagrindinis darbininko motyvas dirbti – pinigai.	Svarbus darbo motyvas – jo turinys ir sąlygos.
Reikėtų skatinti individą.	Reikėtų skatinti grupę.

7 lentelė. Klasikinės ir žmoniškųjų santykių mokyklų pagrindinės koncepcijos (sudaryta remiantis Damašiene, 2002)

Nereikėtų pamiršti ir Meri Parker Folet (Mary Parker Follett, 1868–1933), kuri išdėstė šios teorijos pagrindinius aspektus savo darbuose 1920–1928 metais. Nors jos darbams trūksta išbaigtumo, kompleksiško, loginio išdėstymo, dažnai nėra išvadų, bet jos indėlio svarba į vadybos teorijų raidą niekas neabejoja.

Pirmoji vadybos psichologijos ir sociologijos šalininkė M. P. Folet pabandė interpretuoti klasikinius valdymo principus per žmogiškuosius veiksmus. Ji pasiūlė keturis kertinius principus kaip pagrindines valdymo gaires:

1. Koordinavimas, atliekamas per tiesioginį kontaktą su atsakingais žmonėmis.
2. Koordinavimas, vykdomas nuo pat pirmųjų etapų.
3. Koordinavimas, kuris visapusiškai susijęs su visais veiksniais atitinkamoje situacijoje.
4. Koordinavimas, kuris turi būti suprantamas kaip tęstinis procesas.

Visus šiuos mokslininkės pasiūlytus principus galima apibrėžti viena pagrindine idėja, t. y. vadyba turi nenutrūkstamai ir visapusiškai reguliuoti visą esamą situaciją. M. P. Follett, atlikdama eksperimentus ir stebėjimus organizacijose, pastebėjo, kad konfliktai valdymo situacijose yra neišvengiami, todėl nusprendė, kad kiekvienoje įmonėje turi būti sudarytos sąlygos šiems konfliktams išspręsti. Vadovas turi valdyti konfliktus trimis būdais: 1) dominavimu; 2) kompromisu; 3) integracija. Pirmieji du niekuomet nepatenkins nė vienos šalies, bet integracija gali pasiekti naują problemos vertinimą ir išeitį, tenkinančius abiejų pusių poreikius. Siekiant integracijos, reikia atsižvelgti į tris sąlygas: 1) turi būti atskleistos nesutarimų priežastys (šalių pažiūrų skirtumai); 2) šios priežastys (skirtumai) turi būti iš naujo įvertintos, tai turi padaryti abi šalys; 3) abi šalys turi numatyti kitos šalies atsaką į galimą sprendimo variantą ir siekti naujos pozicijos, apimančios ne tik pačių šalių poreikius ir siekius, bet ir padedančios jų tarpusavio santykiams. Kitaip tariant, kiekviena šalis turi vengti griežtai laikytis savo pozicijos ir siekti naujos, integruotos visiems priimtinos pozicijos (Karlof, 2006; Mažypa, 2006 ir kt.).

Daug dėmesio M. P. Folet skyrė vadovų ir pavaldinių santykių problemai. Jos manymu, šiuose santykiuose svarbiausios valdžios ir autoriteto sąvokos. Valdžia yra objektyvi valdymo sudėtinė dalis, tas, kas tampa vadovu, savaime įgauna ir tam tikrą valdžią savo pavaldiniams. Todėl ypač svarbu teisingai naudotis valdžios suteikiamomis teisėmis. Naudojant valdžios svetus būtina įsigilinti į pavaldinių nuomonę ir į sprendimų priėmimą ir įgyvendinimą integruoti savo ir jų požiūrius,

idėjas. Karu su valdžia įgaunamas ir formalusis autoritetas, tačiau jis tampa tikru vadovo autoritetu tik tada, kai vadovas teisingai naudojasi savo valdžia pavaldiniams. Efektyvi grupinė veikla, M. P. Folet manymu, galima tik tada, kai vadovas ir pavaldiniai dirbdami vadovaujasi principu „vienas su kitu“, o ne principu „vienas virš kito“. Pirmuoju atveju vadovo autoritetas bus tikras, neformalus, o antruoju – tik formalus (Paliulis, 1998; Bagdonas 1996 ir kt.).

Kita M. P. Folet tuo laiku dominusi problema buvo vadovo atsakomybė. Mokslininkė nurodė, kad klasikinėse vadybinėse teorijose vyrauja samprata „kam atsakau“, kitaip tariant, kam esu pavaldus, kam turiu atsakyti, galbūt netgi prisibijant. Tačiau žymiai geriau, kai vadovai ir pavaldiniai atsakomybę supranta kaip tezę „už ką atsakau“. Tada valdžios ir atsakomybės santykis įgauna visiškai kitą prasmę, išnyksta susiformavę baimės elementai.

M. P. Folet pirmoji įvedė ir grupinės atsakomybės sąvoką. Kai vieną ar kitą funkciją pasidaliję darbus įgyvendina keli darbuotojai, būtina, kad jie šiuos darbus derintų ir koordinuotų. Priešingu atveju veikla bus neefektyvi, galutinis rezultatas neaiškus. Grupinę atsakomybę M. P. Folet suprato kaip atsakomybę už darbo derinimą su kitais susijusiais darbais, t. y. atsakydamas už tai, darbuotojas atsako už visos grupės veiklos rezultatų kokybę.

Kaip neišvengiamą visose organizacijose reiškinių M. P. Folet analizavo ir vidinius konfliktus įmonėse. Konfliktų sprendimo būdai, anot jos, yra trys: dominavimas, kompromisas ir integravimas. Dominavimas – kai viena pusė sugeba įrodyti savo teisybę ir nagrinėti antrąją. Kompromisas – kai abi pusės daro nuolaidas ir tada susitaria. Integravimas – kai abi pusės bendrai ieško konflikto priežasčių ir rengia konkrečias priemones joms pašalinti. M. P. Folet pabrėžė, kad geriausias tipas yra integravimas, bet jis galimas tik tada, kai konfliktuojančios pusės nejaučia viena kitai priešiško jausmo.

Viena iš konfliktų priežasčių, kuri visiškai priklauso nuo valdymo organizavimo, yra „komandavimo būdas“, kitaip tariant, koku būdu vadovas perduoda pavaldiniams savo nurodymus. M. P. Folet pabrėžė, kad grubiu tonu (būdu) perduodami įsakymai pavaldiniams, nors ir teisingi, sukelia savotišką psichologinį pasipriešinimą ir gali tapti

konflikto priežastimi. Todėl vadovai turi stengtis nurodymus perduoti darbuotojams aiškiai, tvirtai, netgi griežtai, bet ne grubiai. Principinė, visiškai nauja nuostata, suformuluota M. P. Folet, yra tai, kad darbuotojai, apgalvodami, kaip vykdyti gautus nurodymus, taip pat dalyvauja valdyme, t. y. sprendimų įgyvendinimo organizavime. Todėl tikslinga leisti darbuotojams dalyvauti ir sprendimų priėmimo procese, pvz., priimant jų atstovus į tarybas, komisijas ir pan. Ši mokslininkės mintis buvo dirbančiųjų dalyvavimo organizacijos valdyme idėjos atsiradimo ir plėtojimosi pradžia (Karlof, 2006; Mazypa, 2006 ir kt.).

Išsamiau žmogiškųjų santykių teoriją nagrinėjo vadovyje jau paminėtas amerikiečių mokslininkas E. Mayo. Pagrindinė E. Mayo išvada buvo pagrįsta psichologinių ir socialinių veiksnių įtaka darbo našumui. Iki to laiko versle (gamyboje) buvo laikomasi nuomonės, kad darbo našumui įtaką daro tik finansiniai ir materialiniai veiksniai. Tokią savo išvadą mokslininkas pagrindė atliktų tyrimų rezultatais. Remdamasis F. Teilorio suformuluotomis vadybos mokslo nuostatomis, telefono įrenginių kompanijoje „Western Electric“ E. Mayo ištyrė veiksnius, turinčius įtakos darbo našumui (apšvietimas, triukšmas, užmokestis, šeiminiai santykiai, poilsio trukmė ir t. t.). Eksperimento rezultatai buvo nelaukti. Jie radikaliai pakeitė mokslininko tyrimo kryptį. E. Mayo nustebino tai, kad darbo našumas pakilo ne tik tame bare, kuriame buvo pagerintas darbo vietų apšvietimas bei kitos sąlygos, bet ir kontrolinėje tiriamojoje grupėje, kur darbo sąlygos nebuvo pakeistos. Atlikta analizė parodė, kad svarbiausias darbo našumo didėjimo veiksnys buvo dėmesys, pagarba darbuotojui, jo darbo sąlygoms. Eksperimentą atlikę mokslininkai nustatė, kad gamyboje buvo susiformavusios formalios ir neformalios žmonių grupės, kurios kartais turėjo didelės įtakos darbo našumui. Tyrėjai išaiškino neformalius lyderius ir neformalios valdžios įtaką mažoms kolektyvo grupėms.

Nuolatos kartodamas ir plėtodamas panašius eksperimentus, 1932 m. E. Mayo suformulavo šias išvadas:

- didelę reikšmę didinant darbo našumą turi draugiškas ir atidus dėmesys darbininkui;
- žmogus – socialinė asmenybė, ir griežtas jo elgesio reglamentavimas sukelia priešišumą, todėl svarbi pasitenkinimo darbu

sąlyga yra darbo įvertinimas, darbininko savarankiškumas ir galimybė reikšti iniciatyvą;

- svarbus ne tik darbo užmokesčio dydis, bet ir jo ryšys su darbininko statusu (aukštesnio statuso darbininkui nedera mokėti mažiau negu žemesnio statuso darbininkui).

E. Mayo atliktų eksperimentų rezultatus galima apibendrinti vienu vieninteliu sakiniu: „Žmonėms (darbuotojams) patinka jausti savo reikšmę“. Jo eksperimentų išvados tapo naujos vadybos mokslo teorijos pagrindu, kuri žinoma žmogiškųjų santykių doktrinos (mokyklos) vardu (Zakarevičius, 1998; Karlof, 2006; Mazypa, 2006 ir kt.).

Žmogiškųjų santykių mokyklos atstovai teigia, kad tikslinga pakeisti F. Teiloro suformuluotą vadovo ir vykdytojo santykių formulę „paskata – reakcija“ į labiau pagrįstą „paskata – dirbančiojo prigimtis – reakcija“, t. y. kiekviena paskata, prieš virsdama veiksmu, pereina sudėtingą žmogaus (darbuotojo), kuriam daromas vienoks ar kitoks poveikis darbe, įvairių motyvų sistemą. Šios teorijos atstovai pirmieji pradėjo tyrinėti darbuotojų elgsenos motyvavimo problemas.

Šioje srityje ypač pasižymėjo Česteris Bernardas (Chester Bernard, 1886–1961), kuris savo veikale „Vadovų funkcijos“ (1938 m.) ne tik pagrindė motyvų svarbą, siekiant veiklos efektyvumo, bet ir išskyrė šiuos bendruosius motyvus:

- darbo sąlygų atitikimas darbuotojo nuostatoms ir įgūdžiams;
- aktyvaus asmeninio dalyvavimo sprendžiant organizacijos problemas galimybė;
- darbų patrauklumas;
- draugiški santykiai su bendradarbiais, gerinantys mikroklimatą.

Šiame veikale Č. Bernardas pateikė informacijos organizavimo, sprendimų priėmimo, statuso ir komunikacijos koncepciją. Ši koncepcija tapo svarbia vadybos mokslo dalimi. Č. Bernardas pirmasis suformulavo moralios organizacijos ir moralios tarnybinės elgsenos principų metmenis. Išanalizavęs vadovų veiklos rezultatus, jis konstatavo, kad gana dažnai nesėkmė patiriama ne dėl kompetencijos ar kvalifikacijos trūkumų, bet dėl moralinių savybių: neryžtingumo, nenoro, varžymosi ir t. t. Šias negatyvias savybes dažnokai nulemia priešinga moralės normoms elgsena, todėl siekiantis išvengti nepageidautinų situacijų vado-

vas privalo elgtis moraliai. Taip maksimaliai sumažinamas negatyvių savybių atsiradimas organizacijose (Mazyra, 2006 ir kt.).

Vėliau žmogiškųjų santykių atstovai (biheviaristai) išplėtojo naują vadybos studijų poziciją. Kurtas Levinas (Kurt Lewin, 1890–1947) atskleidė naują „grupės dinamikos“ teoriją ir su ja susijusius tyrimus. Šie atlikti tyrimai su mažomis žmonių grupėmis leido jam ir jo bendražygiams susitelkti prie kolektyviškumo pranašumų ir sąveikos tarp grupės narių didinimo. Naujausiais tyrimais psichologai patobulino testų (naudojamų ir privačiose, ir valstybinėse organizacijose atrenkant bei įdarbinant žmones) patikimumą ir svarumą (Razauskas, 1996; Zakarevičius, 1998 ir kt.).

Vadovėlyje jau paminėtų žmogiškųjų santykių teorijos pradininkų (atstovų) darbai buvo savotiškas atramos taškas tolesnei sociopsichologinių teorijų plėtotei ir raidai (žr. 8 lentelę). Suformuluotas žmogiškųjų santykių mokyklos pagrindines idėjas parėmė daug šalininkų, kurie toliau jas plėtojo ir pritaikė praktikoje (Karlof, 2006 ir kt.).

Veiklos ir motyvavimo (žmogiškųjų santykių) teorijos pagrindinės nuostatos
Darbas yra natūralus kiekvieno asmens poreikis
Jeigu asmuo yra suinteresuotas darbu, jam nereikia jokios prievartos ir grasinimų
Geriausias darbo atlikimo būdas tiesiogiai priklauso nuo vykdytojo, todėl būtina jam suteikti iniciatyvą
Jei organizacijos tikslai sutampa su asmens asmeniniais tikslais, jis nevensia atsakomybės
Operacijų skaidymas padidina darbo monotoniją, tas stabdo darbo našumą
Psichologiniai veiksniai yra svarbūs rezultatams
Svarbus darbo motyvas – darbo turinys ir darbo sąlygos
Grupinis skatinimas yra efektyvus

8 lentelė. Veiklos ir motyvavimo (žmogiškųjų santykių) teorijos pagrindinės nuostatos

1.2.3. Kiekybinių metodų mokykla

Kiekybinių metodų (kitais naujoji arba matematinė) vadybos mokykla atsirado praėjusio amžiaus penktojo dešimtmečio viduryje, nors kiekybiniai sprendimų priėmimo metodai vadyboje taikyti ganėtinai seniai, taip pat ir klasikiniėje vadybos mokykloje. 1874 m. Leonas Valrasas (Leon Walras, 1834–1910) pasiūlė pirmuosius dar primityvius matematinio programavimo metodus. Sudėtingi metodai buvo sukurti 1937 m. Džono fon Neimano (John von Neumann, 1903–1957) ir 1939 m. Leonido Kantorovičiaus (Леонид Витальевич Канторович, 1912–1986). 1873 m. sukurtus matematinis tiesinio programavimo pagrindus 1896 m. patobulino Hermanas Minkovskis (Hermann Minkowski, 1864–1909). Šie ir kiti metodai buvo pritaikyti II pasaulinio karo metais, kai amerikiečių armijai reikėjo nugabenti savo kariuomenę bei ginkluotę į tolimus karo veiksmų rajonus. Taikomieji metodai buvo pavadinti operacijų tyrimu. Šeštajame dešimtmetyje šiuos metodus pradėta taikyti ir įvairiose nekariinėse srityse (Anikinas, 1988; Heilbroner, 1995 ir kt.).

Atsiradus patikimam elektroninių kompiuterių tinklui, vadovai teorinius klausimus gali išspręsti daug tiksliau ir aiškiau. Ši nauja priemonė suteikia jiems galimybę savo idėjas paversti aiškiai apibrėžtu modeliu ir daug preciziškiau įveikti nuolatinius ir kintančius nesklaidumus. Naujos matematinės analizės priemonės (tokios kaip linijinis programavimas), kurias Džordžas Bernardas Dantzigas (George Bernard Dantzig, 1914–2005) atrado 1940 metų pabaigoje, padėjo vadovams rasti geriausias problemų, susijusių su išteklių paskirstymu, sprendimus, o anksčiau vadovai juos turėdavo priimti remdamiesi savo patirtimi bei nuovokumu. Kiti kiekybinės analizės rezultatai, kuriuos atskleidė vadybos tyrėjai, taip pat buvo greitai pritaikyti praktiškai. Tiesą sakant, specialistų (dirbančių kartu ir siekiančių nustatyti kiekybinę sprendimų dėl įmonės plėtros priėmimo techniką) komanda sukūrė naują analitinę kryptį – operacinius tyrimus (toliau tekste – OT). Šių tyrimų ribos nėra aiškiai apibrėžtos, nes jų pastebėjimai sugriovė anksčiau nustatytas kertines nuostatas ir privertė susidurti su dideliu problemų spektru, įskaitant apsaugos sistemas, išorinius veiksmus ir valdymą. Vadybos mokslas – tai šiuolaikinis terminas, atspindintis būtent kie-

kybinės vadybos problemų sprendimo techniką. Panašu, kad ši sąvoka turėtų būti vartojama kiek kitaip – OT yra bendresni ir teoriškesni pagal savo kryptį, o vadybos mokslas yra labiau orientuotas į vadybos problemas (Puškorius, 2001; Razauskas, 1996 ir kt.).

Kiekybinių metodų mokyklos teorijų tikslas – matematikos modelių, skaičiavimo technikos bei informacinių valdymo sistemų taikymas valdymo situacijoms, problemoms spręsti ir vykdymui kontroliuoti. Šios mokyklos šalininkų teigimu, organizacijos sistemą sudaro trys pagrindiniai elementai: komunikacija; pusiausvyra; sprendimo priėmimas. Šių elementų integruojančiu veiksmu laikomas tikslas. Tikslui realizuoti svarbus sprendimas, todėl ir visas valdymo procesas sutapatinamas su sprendimo priėmimu. Optimalų sprendimą galima priimti tik pasitelkus naujausius matematinius metodus ir elektroninę skaičiavimo techniką. Todėl ši mokykla visus valdymo procesus bando matematizuoti ir formalizuoti, šiam tikslui plačiai naudojamas logikos aparatas, žaidimų ir eilių teorijos, statistikos ir prognozavimo metodai. Informacijos apdorojimo matematiniai metodai leidžia rasti naują ir patogią kalbą, analizuoti ir modeliuoti sudėtingas daugiaaukštes operacijas, priimti efektyvesnius ūkinius sprendimus (Karlof, 2006; Puškorius, 2001 ir kt.).

Herbertas Aleksandras Saimonas (Herbert Alexander Simon, 1916–2001) yra vienas iš šio naujo plėtros proceso, kurio metu nagrinėjami produktyvių idėjų srautų judėjimai, pradininkas. Būdamas politinis mokslininkas, jis pirmiausia susidūrė su viešojo administravimo problemomis. Šios problemos iškėlė organizavimo klausimą, H. A. Saimonas šį klausimą analizavo veikale „Administracinė elgsena“. Veikalas buvo plačiai pripažintas ir tapo šios srities klasika (pagrindu). Ne mažiau svarbūs ir ekonominiai klausimai, todėl jis atliko ir šios srities tyrimą. Tačiau psichologiniai organizacijos aspektai ir ekonomika pasirodė esantys tokie svarbūs, kad jis pradėjo intensyviai dirbti siekdamas atskleisti specifinius ir esminius šios disciplinos aspektus. Visą tyrinėjimo laikotarpį jis siekė išskirti tikslus matematinius ir statistinius įrankius, todėl jo tyrimų technika apėmė šiuos du esminius įrankius, juos naudojo atlikdamas eksperimentus (susijusius su vadybos funkcijomis) su kompiuteriais. Jo tyrimas buvo tarpdalykinis ir gali būti vertinamas pirmiausia kaip „sprendimų priėmimo“ procesas, kurio svarba lėmė tai,

kad jis tapo vadovų dėmesio pagrindu. Kiti autoriai, svarstę apie valdymą, pabrėžė, kad būtina tokį patį dėmesį skirti daugeliui disciplinų (kurioje galima aptikti sąsajas su valdymu) (Karlof, 2006; Anikinas, 1988; Heilbronner, 1995 ir kt.).

Naujoji teorija turi dvi pagrindines pakraipas:

- 1) sprendimų teoriją;
- 2) matematinę teoriją (Zakarevičius, 1998, Karlof, 2006 ir kt.).

Sprendimų teorija

Kadangi valdymas, organizavimas, planavimas ir sprendimų priėmimas sudaro loginį procesą, tai jis gali būti išreikštas matematiniais simboliais ir priklausomybėmis. Šios pakraipos atstovai teigia: kadangi valdymo esmė yra sprendimo priėmimas, tai tolesnio valdymo teorijos plėtojimo šerdimi turi tapti sprendimų optimizavimas, o visi kiti skyriai yra pagalbiniai ir paremti sprendiniu kaip viso valdymo mokslo šerdimi. Todėl daugiausia dėmesio skiriama sprendimo priėmimo matematiniais metodams parengti, sprendimo pasekmėms nustatyti.

Matematinė teorija

Antroji pakraipa visą dėmesį sutelkia į valdymo matematinius uždavinius, visai nesusiedama jų su valdančių žmonių elgesiu, motyvais ir kt. Pagrindiniais valdymo uždaviniais šios mokyklos šalininkai laiko atsargų valdymą, organizacinių išteklių paskirstymą vartotojams, racionalų maršrutų organizavimą, įrengimų pakeitimo periodiškumo įvertinimą ir t. t. Su matematiniais operacijų tyrimų metodais glaudžiai susiję planavimo ir kontrolės metodai.

Matematika vadybos teorijoje ir praktikoje taikoma taip pat, kaip fizikoje, chemijoje, technikoje ar medicinoje. Neteisūs šios pakraipos atstovai, kurie kuria matematikos kultą, kartu ir įspūdi, kad matematika apima visą valdymo procesą ir visus šios veiklos aspektus.

Be žymių kiekybinių metodų mokyklos atstovų Roberto Maknamaros (Robert McNamara, 1916–2009), Čarlio Vesto Čerčmeno (Charles West Churchman, 1913–2004), prie šios teorijos šalininkų (įkūrėjų) daugelis autorių priskiria ir lietuvių mokslininką Vytautą Andrių Graičiūną (1898–1952). Žymiausias jo darbas – straipsnis „Organizacijos vidiniai ryšiai“ – pirmą kartą buvo išspausdintas Ženevoje tarptautinio valiutos instituto biuletenyje 1933 m. keliomis užsienio kalbomis (anglų, vokie-

čių, prancūzų). 1937 m. jis įtrauktas į Niujorke išleistą specialų straipsnių rinkinį „Administracijos mokslo apžvalga“, o 1968 m. buvo išspausdintas serijoje „Pakartotinės ekonomikos klasikų publikacijos“. Lietuvių kalba šis straipsnis išspausdintas tik 1988 m. V. A. Graičiūnas išdėstė valdymo apimties teoriją ir pateikė tuo metu novatorišką valdymo apimties matematinę išraišką. V. A. Graičiūno suformuluotos teorijos idėjos tuo laiku smarkiai praplėtė supratimą apie valdymo procesą, vadovo darbo turinį bei krūvį ir atkreipė dėmesį į tai, kokią reikšmingą vietą vadovo veikloje užima valdinių veiklos koordinavimas – grupiniai ir kryžminiai ryšiai organizacijoje. V. A. Graičiūną tikrai galime laikyti matematinės vadybos pradininku (Razauskas, 1996, Puškorius, 2000 ir kt.).

Matematinės vadybos pranašumai aiškūs ir suprantami:

- padidino sprendimų operatyvumą ir tikslumą;
- pagilino organizacijos procesų supratimą, nes matematikos modelių taikymas negalimas be išsamios analizės;
- atkreipė dėmesį į valdymo informacinės bazės tobulinimą, nes informacinė bazė yra būtina matematikos metodų taikymo ir kompiuterizavimo prielaida.

Matematinės vadybos teorijos, kaip ir kiekvienos teorijos, turi savo trūkumų:

- dažnai naudojamos nerealiomis, nepakankamai pagrįstomis prielaidomis;
- negali įvertinti žmogaus elgsenos įvairovės, o tai dažnai nulemia valdymo sėkmingumą;
- nelieta vietos vadovo intuicijai;
- nelieta vietos vadovo intuicijai (Karlof, 2006; Mazypa, 2006 ir kt.).

Tikrasis šios mokyklos poveikis valdymo teorijai ir praktikai dar nėra visiškai įvertintas, nes jos taikymas yra labai specifinis ir reikalauja tam tikrų ne tik vadybos, bet ir matematikos teorinių žinių. Tačiau būtent tokių žinių ne visada ir turi vadybos praktikai, todėl tokio pobūdžio teorijos organizacijose iki šiol gana sunkiai diegiamos. Daugiau kalbama ne apie matematikos metodų netinkamumą, bet apie nepakankamą jų taikymo pagrįstumą. Ryškiausias šios mokyklos bruožas tas, kad žodiniai samprotavimai ir aprašomoji analizė pakeičiami matematinų modelių analize. Modernusis vadybos nagrinėjimas turėjo padėti

vadovams susitvarkyti su sudėtingomis situacijomis, kurios ilgą laiką jaudino vadovus. Tam itin padėjo išplėtota statistikos sritis. Kai Valteris Endriu Ševhartas (Walter Andrew Shewhart, 1891–1967) statistikos teoriją 1930 metų pradžioje pritaikė kokybės kontrolės srityje, statistiniai modeliai paplito ir padėjo vadovams matematiškai tiksliai apskaičiuoti kitokio pobūdžio nesklaidymų atsiradimo galimybes. Šiuo metu vadovams suteikta galimybė taikyti tą metodą, sprendžiant problemas, apie kurias jų turima informacija nėra labai aiški (Karlof, 2006; Razauskas, 1996; Heilbronner, 1995 ir kt.).

Vadybos mokslas judėjo į priekį, atsirado naujosios (sėkmingų organizacijų) vadybos teorijos, kurios turėjo didelį poveikį verslui ir suformavo tam tikras naujas vadybines idėjas. Šios idėjos iš dalies perėmė klasikinės mokyklos pagrindinius teiginius, bet privertė pažvelgti į tuos pačius teiginius iš kito kampo. Nuolatinis, dinaminis procesas, nuolat besikeičianti rinka su evoliucionuojančiu vartotoju pakeitė ne tik bendrąjį supratimą apie paslaugą, prekę, bet ir privertė mokslininkus vėl prisiminti ir peržiūrėti klasikinės vadybos mokslo idėjas, principus. Toliau trumpai priminsime žinomiausias teorijas.

1.2.4. Naujosios vadybos teorijos. Sėkmingų organizacijų teorijos

Naujausios vadybos teorijos, pasirodžiusios devintame dešimtmetyje, skelbia kompleksinį požiūrį į organizacijos sėkmę. Tas teorijas galima vadinti sėkmingų organizacijų teorijomis.

Buvo atkreiptas dėmesys į Japonijos ekonomikos pasiekimus. Pradėta nagrinėti japoniška vadyba ir bandyta pritaikyti japoniškos vadybos elementus. Bandymai buvo apibendrinti Viljamo Ouči (William Ouchi, g. 1943) paskelbtoje teorijoje Z. 1976 m. Haroldas Kuncas (Harold Koontz, 1909–1984) ir Hainsas Vairišas (Heinz Wehrich) paskelbė japoniškosios ir vakarietiškosios vadybos funkcijų palyginimą, primenantį V. Ouči darbą (žr. 9 lentelę). V. Ouči savo sukurtoje teorijoje Z. pabandė panaudoti teigiamas japoniškos ir amerikietiškos valdybos savybes ir taip sumažinti jų neigiamus aspektus (Mazyra, 2006).

<i>Japoniškoji vadyba</i>	<i>Vakarietiškoji vadyba</i>
Planavimas	
<ul style="list-style-type: none"> • vyrauja ilgalaikė orientacija • vyrauja kolektyviniai sprendimai • sprendimas rengiamas, vadovaujantis modeliui „iš žemai aukštynei“ • lėtas sprendimo priėmimas, greitas, spartus vykdymas 	<ul style="list-style-type: none"> • trumpalaikė orientacija • vyrauja individualūs sprendimai • sprendimas rengiamas, vadovaujantis modeliui „iš aukštai žemyn“ • sprendimo priėmimas greitas, vykdymas lėtas
Organizavimas	
<ul style="list-style-type: none"> • kolektyvinė atsakomybė ir atsiskaitymas • dvilypė atsakomybė už sprendimą • neformali struktūra ir santykiai • atvira (visiems žinoma) valdymo filosofija ir kultūra 	<ul style="list-style-type: none"> • asmeninė atsakomybė ir atsiskaitymas • aiški atsakomybė už sprendimą • formali, biurokratinė struktūra • uždara (žinoma siauram ratui) valdymo filosofija
Personalas	
<ul style="list-style-type: none"> • lojalumas įmonei • lėtas kilimas karjeros laiptais • retas darbo keitimas • naujiems darbuotojams samda visam gyvenimui • vertinami ilgalaikiai darbai • ilgalaikis dėmesys kvalifikacijos tobulinimui 	<ul style="list-style-type: none"> • lojalumas profesijai • karjeros laiptais kylama priklausomai nuo pasiūlos ir paklausos • dažnas darbo keitimas • naujiems darbuotojams sandos garantijų nėra • vertinami darbo rezultatai • kvalifikacijos tobulinimas pagal situaciją
Vadovavimas	
<ul style="list-style-type: none"> • vadovas veikia kaip lygus grupės narys • konsensualinis stilius ir sprendimų priėmimas • vyrauja kooperacija • komunikavimas „iš apačios aukštynei“ • išskirtinis dėmesys harmonijai 	<ul style="list-style-type: none"> • vadovas veikia kaip „galva“ • direktyvinis stilius • vyrauja individualizmas • komunikavimas „iš viršaus žemyn“ • išskirtinis dėmesys aiškumui
Kontrolė	
<ul style="list-style-type: none"> • kontroliuoja vienas kitą • kontrolės dėmesys grupiniam darbui • saugomas grupės prestižas • plačiai remiamasi kokybės kontrolės būreliais 	<ul style="list-style-type: none"> • kontroliuoja prižiūrėtojai • kontrolės dėmesys asmeniniam darbui • fiksuojami visi nusižengimai • kokybės kontrolės būreliai nėra svarbus elementas

9 lentelė. Japoniškoji ir Vakarų vadyba

7-S teorija

Naujausia vadybos teorijų srovė, išsivysčiusi devintajame dešimtmetyje, propaguoja kompleksinį, integralų požiūrį į organizacijos veiklos sėkmės priklausomybę nuo daugelio vadybos elementų. Šios teorijos dažnai vadinamos sėkmingų organizacijų teorijomis.

Vieną iš ryškesnių sėkmingų organizacijų teorijų išdėstė konsultacinės įmonės „Makinzi ir kompanija“ specialistai ir pavadino ją teorija 7-S. Šioje teorijoje jie teigia, kad organizacijos sėkmė priklauso nuo septynių veiksnių, kurių pavadinimai simboliškai prasideda raide S:

- Strategija – veiklos sėkmė priklauso nuo to, kokią strategiją numato ir įgyvendina organizacija;
- Struktūra – veiklos sėkmė priklauso nuo to, kaip organizuota struktūra, pareigų ir atsakomybės pasiskirstymas, vidiniai ryšiai;
- Sistemos – veiklos sėkmė priklauso nuo informacinių, gamybinių, finansinių ir kontrolės procesų visuotinumą ir sistemiškumą;
- Stilius – veiklos sėkmė priklauso nuo sprendimų priėmimo ir jų įgyvendinimo organizavimo stiliaus bei metodų;
- Personalias – veiklos sėkmė priklauso nuo darbuotojų atrankos ir socializacijos;
- Vertybių pasidalijimas – veiklos sėkmė priklauso nuo dalijimosi vertybėmis, jų tarpusavio santykių;
- Sugebėjimai – veiklos sėkmė priklauso nuo organizacijos stipriųjų savybių tobulinimo, jų optimalaus panaudojimo (Zaka-revičius, 1998; Karlof, 2006 ir kt.).

Tobulos šiuolaikinės organizacijos bruožai

1982 m. „Makinzi ir kompanija“ konsultantai Tomas Petersas (Tom Peters, g. 1943) ir Robertas Votermenas (Robert H. Waterman Jr.) savo knygoje „Siekiant tobulumo“ aprašo tobulą šiuolaikinę organizaciją, kuri, jų nuomone, pasižymi aštuoniais bruožais:

1. Objektivus vidinis poreikis veikti (organizacijos personalas noro tobulėti, eksperimentuoti būsenos. Vadovai asmeniškai dalyvauja daugelyje akcijų, vyrauja neformali atmosfera).
2. Visas dėmesys – vartotojui (vartotojo patenkinimas – pagrindinė mintis, vyraujanti visose veiklos srityse, savotiška manija. Vartotojo nuomonė lemia viską).

3. Autonomiškumas ir antrepreneriškumas (autonomiškai veikia atskiros grupės, komandos, padaliniai. Skatinamas novatoriškumas, rizika, sugebėjimai integruoti idėjas, mobilizuoti personalą, toleruojamos nesėkmės).
4. Produktyvumą palaiko dirbantys organizacijoje žmonės (darbuotojai elgiasi bei dirba garbingai ir oriai. Puoselėjamas entuziazmas, pasitikėjimas, šeimyniškumas. Palaikoma pakili nuotaika).
5. Veikos ir vadybos atvirumas (atvirai skelbiama ir vykdoma įmonės filosofija. Vertybės aptariamoms atvirai. Skatinamas pasitikėjimas, įmonės vizija stiprinama mitais, legendomis ir pan.).
6. Priešinimasis susijungimui, įsiliejimui į kitas organizacijas (pabrėžiama vidinio vystymosi, tobulėjimo būtinybė, akcentuojamos vidinio vystymosi pozityviosios pusės, išryškinamos neigiamos jungimosi ir autonomiškumo netekimo pasekmės).
7. Paprastos vidinės organizacinės formos (valdymo personalo kiekis – minimalus, valdymas decentralizuotas, štabo tipo padaliniai nelabai priimtini, skatinamos vadybinės inovacijos, diegiamos lanksčios organizacinės formos).
8. Liberalios ir griežtos tvarkos derinimas (griežta centro strateginė ir finansinė kontrolė derinama su taktinio ir operatyvinio valdymo decentralizavimu, autonomija, kūrybiškumu).

Autorių knygoje teigiama, kad, įgyvendinus visus šiuos reikalavimus kompleksiskai, organizacijos veikla bus efektyvi, todėl tobulos organizacijos samprata yra viena iš pagrindinių tobulos organizacijos teorijų (Peters, 2008). T. Piterso ir R. Votermano tobulos organizacijos samprata yra viena iš pagrindinių sėkmingų organizacijų teorijų, kuriais vadovaujamos ir šiandien (Obrazcovas, 2006; Zakarevičius, 2004 ir kt.). Pasakytina, kad, palyginti su R. Laikerto suformuluotomis idealios organizacijos charakteristikomis, mokslininkų pasirinktų tobulos šiuolaikinės organizacijos bruožų kai kurie aspektai labai skiriasi ir įneša tam tikrų naujovių į organizacijos kontrolės, struktūros formavimo, grįžtamojo ryšio svarbą bei kitus organizacijos aspektus. Negalima manyti, kad suformuoti tobulos šiuolaikinės organizacijos bruožai yra patys naujausi ir atspindi šiuolaikinį mokslininkų požiūrį į organizaciją. Tikrai ne, nes kitos šiame vadovėlyje paminėtos naujosios teorijos

pateikia skirtingas vieno ar kito suformuluoto bruožo interpretacijas, todėl tikrai nėra vieningo požiūrio į tuos dalykus ir šiuo klausimu tebevyksta aktyvi praktikų ir mokslininkų diskusija.

Visuotinė kokybės valdymo teorija

Apie kokybę yra parašyta labai daug. Tačiau reikia pripažinti, kad nei mokslinio valdymo mokykla, nei administracinė mokykla, nei žmoniškųjų santykių mokykla nesugebėjo suformuluoti pakankamai aiškaus ir suprantamo požiūrio į „kokybės“ sąvoką. Buvo pavienių bandymų ir skirtingų autorių mintys tebuvo vienos ar kitos teorijos interpretacijos ar praktinis pritaikymas. Tačiau visi autoriai vieningai pripažino, kad, norint sėkmingai veikti, būtinas organizacijos veiklos sričių kokybės užtikrinimas. Vadybos kryptis, kuri siekia kompleksinės kokybės, yra vadinama visuotine kokybės valdymo teorija (*Total Quality Management* – TQM). Jos kūrėju yra laikomas Viljamas Edvardas Demingas (William Edvard Deming, 1900–1993). Požiūriai į kokybės valdymą taip pat išdėstyti ir K. Barčiko (K. Barcyk) bei daugelio lietuvių mokslininkų darbuose (Puškorius, 2004; Kaziliūnas, 2006 ir kt.).

K. Barčikas visuotinės kokybės valdymo sistemą apibūdina:

- 1) trimis fundamentaliais sudėtiniais elementais;
- 2) penkiais pagrindiniais principais;
- 3) dešimčia vadybinių būdų ir metodų.

Fundamentalūs trys elementai yra šie:

- Visų organizacijos grandžių noras siekti aukšto produkto ir veiklos kokybės.
- Visų grandžių nuostata, kad pagrindinis tikslas yra vartotojų poreikių ir lūkesčių patenkinimas, malonumo jiems suteikimas.
- Visų darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmime ir jų įgyvendinime bei atsakomybės suteikimas už veiklos rezultatų kokybę.

Penki pagrindiniai principai:

- Grupinis darbas, sujungiantis visų tos grupių narių pastangas, vieningas bendro tikslo siekimas;
- Sisteminis požiūris į organizacijos veiklą, užtikrinantis padalinių sujungimą į vientisą sistemą;
- Kokybės kriterijų ir kokybės parametrų nustatymas kiekvienam padaliniui ir darbuotojui;

- Kokybės išmatavimas – tikslus gaminio ar darbo rezultatų kokybės apibūdinimas;
- Nuolatinis kokybės gerinimas.

Dešimt vadybinių būdų ir metodų:

- Pasiiekto lygio įvertinimas (žymėjimas);
- Kvalifikacijos tobulinimas (mokymas);
- Orientacija į procesų valdymą (ne į rezultatą);
- Problemų identifikavimas (diagnostika ir analizė);
- Problemų sprendimas;
- Darbuotojų darbo kokybės užtikrinimas;
- Aktyvus (preventyvinis) valdymas;
- Aprūpinimo kokybės užtikrinimas;
- Ryšių ir komunikacijos sistemų organizavimas;
- Darbuotojų pripažinimas ir skatinimas (Kaziliūnas, 2006 ir kt.).

Svarbus yra V. E. Demingo indėlis, kuris išvystė statistinę kokybės kontrolės sistemą. Jo įsitikinimu, kokybė turi būti „įaudžiama“ į produktą per visas jo gamybos stadijas. V. E. Demingo sistema orientuota į gamybos proceso tobulinimą, o ne į gamintojo profesionalumo gerinimą.

Filas Krosbis (Phil Crosby) išgarsėjo savo darbu „Kokybė veltui“. Jo nuomone, prasta kokybė organizacijai kainuoja apie 20 proc. jos pajamų. Šių išlaidų galima išvengti taikant kokybę garantuojančią veiklą. Jis parodo, kad defektų ir klaidų vengimo sąnaudos visuomet yra mažesnės už defektų ieškojimo ir taikymo išlaidas. Jis dar vadinamas kokybės evangelistu. Beveik visi kokybės teorijos pirmtakai ir šalininkai tvirtino, kad vadovybė ir pati organizacija egzistuoja tik kaip vieninga sistema, kad ji, o ne atskiri jos darbuotojai lemia blogą ar gerą kokybę. Galime teigti, kad būtent kokybė lemia organizacijos išlikimą, jos ateitį bei plėtrą (Makeyenko, Karlof, 2006 ir kt.).

Visuotinė kokybės vadyba yra itin gera kompleksinė vadyba, kuriai būdingi trys akcentai:

- orientacija į vartotojus, apimanti vartotojų lūkesčių išsiaiškinimą, jų paskleidimą organizacijoje siekiamų tikslų pavidalu, garantiją, kad tie tikslai visada pasiekiami, kontaktų su vartotojais palaikymą ir supratimą, kad vartotojų lūkesčiai niekada nebūna statiški;
- dėmesys procesų tobulinimui, kuris reiškia tvirtų sąsajų tarp atskirų veiklos funkcijų suformavimą, procesinį požiūrį į vei-

klą; darbuotojų sprendimo pagrindimo faktais įgūdžių bei vadybinių ir organizacinių procesų pagerinimą;

- dėmesys darbuotojams, apimantis ne tik jų skatinimą ar darbo turinio praturtinimą, bet ir besimokančios organizacijos kūrimą (Mažypa, 2006; Karlof, 2006).

Viljamas Brainerdis Spenceris (William Brainerd Spencer, g. 1946) taiko tris vadybos mokslą apibendrinančius modelius: mechaninį, organinį ir kultūros. Pagal jau minėtą mechaninį modelį (F. Teiloras, H. Fajolis) organizacijos siekia dviejų tikslų: našumo ir efektyvumo. Organinis modelis pagrįstas organizacijos siekiu išlikti. Vadinasi, ji turi keistis, prisitaikyti prie išorės sąlygų, mokytis ir daryti sprendimus. Tačiau, norint įdiegti visuotinę kokybės vadybą, svarbiausia yra keisti organizacijos kultūrą. Pagal kultūros modelį organizacija egzistuoja joje dirbančių ir už jos ribų esančių, bet su ja susijusių žmonių tikslams bei poreikiams tenkinti (Cole, 1990; Mažypa, 2006 ir kt.).

Organizacijos kultūros teorija

Organizacijos kultūros koncepcija yra labai svarbi šiuolaikiniame pasaulyje, padedanti kelti šiuolaikišką organizacijų efektyvumą. Ši koncepcija tiria organizacinės elgsenos prasmę, darbuotojų įsitikinimus, vertybinę jų orientaciją, t. y. nagrinėja žmonių elgsenos savybes.

Samprata „kultūra“ turi daug apibrėžimų. Filosofijos žodyne kultūra apibūdinta kaip visuma materialinių ir dvasinių vertybių, kurias sukūrė ir kuria žmonija visuomenės istorinės praktikos procese ir kurios apibūdina istoriškai pasiektą visuomenės išsivystymo pakopą. Tarptautinių žodžių žodyne aprašytos penkios kultūros sampratos. Todėl kultūrą laikyti tik žmogaus bei visuomenės veiklos produktu, turinčiu savitas formas ir sistemas, kurių funkcionavimas leidžia kurti, panaudoti ir perteikti materialines ir dvasines vertybes, būtų pernelyg paprasta. Tai neatskleistų visos kultūros esmės. Lotyniškai kultūra reiškia ugdymą, auklėjimą, lavinimą, tobulinimą, vystymą, garbinimą. Yra ir bendri visų apibrėžimų bruožai. Kultūros reiškiniai siejami su istorija, tradicijomis ir tvirtina, kad tai yra gilūs, sudėtingi, ne iš karto suprantami procesai, poelgiai ir t. t.

Daugeliui priimtina organizacijos kultūros sampratą suformulavo Edgaras Henris Šeinas (Edgar Henry Schein, g. 1928). Ji dabar yra

laikoma klasikine. Organizacijos kultūra – tai kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ir atrastas grupės žmonių, jiems kartu sprendžiant savo problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integravimusi viduje; kadangi šis modelis jau kurį laiką veikė ir buvo rezultatyvus, todėl jis turi būti perduotas naujiems nariams kaip vienintelis teisingas būdas suvokti, jausti ir spręsti grupės problemas. Vadinasi, kultūros koncepcija apima organizacijos narių suvokiamas vertybes, įsitikinimus apie organizaciją, ideologiją, mitus, žinias ir kultūros išraiškos objektus (Jucevičienė, 1994, Karlof, 2006 ir kt.).

Organizacijos kultūra, J. Ričardo Harisono (J. Ricardo Harison) nuomone, atlieka septynias funkcijas:

- lemia organizacijos svarbiausius siekius ir kriterijus, kuriais ji turėtų vertinti savo sėkmes ir nesėkmes;
- pataria, kaip turėtų būti naudojami organizacijos ištekliai;
- lemia, ko organizacija ir jos nariai gali vieni iš kitų tikėtis;
- lemia, kurie organizacijos nario elgesio kontrolės būdai yra priimtini, o kurie – ne; tai yra apibrėžia, kur glūdi organizacijos galia ir kaip ji turėtų būti naudojama;
- nustato narių elgesio normas, baudymo ir apdovanojimo būdus;
- nustato organizacijos narių tarpusavio elgseną ir santykius su organizacijai nepriklausančiais individais;
- informuoja narius, kaip jiems elgtis su išorine aplinka: agresyviai, palankiai, išnaudotojiškai, geranoriškai, atsakingai ar delšiančiai.

Organizacijos kultūrą mokslininkai įvairiai klasifikuoja. Štai M. Šulcas (Majken Schulz) išskiria racionalųjį, funkcinį ir simbolinį požiūrį į organizacijos kultūrą. Racionalusis požiūris reiškia organizacijos kultūros naudojimą organizacijos tikslams pasiekti. Funkcinis požiūris tvirtina, kad organizacijos kultūra yra vienodo vertybių supratimo ir socialinių- ekonominių požiūrių junginys, kuris atlieka organizacijos vidinio sutelkimo ir prisitaikymo prie išorės funkcijas. Simbolinis požiūris suvokia organizacijos kultūrą kaip socialiai sukonstruotų simbolių ir reiškinių rinkinį. Vadinasi, nuo to, kokia prasmė yra teikiama organizacijos kultūrai, priklauso rekomendacijų vadybininkams turinys. Racionalusis požiūris į organizacijos kultūrą nustato arba susieja kul-

tūros kryptį pagal organizacijos tikslus; funkcionalistai dėmesį kreipia į procesus, kurie daro įtaką vertybių pasiskirstymui tarp darbuotojų; simbolistai įsivaizduoja organizaciją kaip simbolių visumą, kuriai prasme suteikia organizacijos nariai (Karlof, 2006; Mazyra, 2006 ir kt.).

Mokslininkas Žanas Lundbergas (Jan Lundberg) savo darbuose siūlė organizacijos kultūrą sudėti iš keturių lygmenų: paviršinių bruožų, nuostatų, vertybių ir nebylių įsitikinimų. Paviršiniai bruožai – tai apčiuopiami organizacijos narių kultūros aspektai. Kalbos, elgesio ir fiziniai bruožai – tai paviršinės organizacijos kultūros apraiškos. Specifiniai posakiai, sklindančios organizacijoje tik jos nariams suprantamos istorijos bei mitai; ritualai ir emocijos. Nuostatos – taisyklės ir normos, kurias nariai taiko konkrečioms atvejams vertinti. Nuostatos yra santykinai konkrečios, ir nariai dažniausiai jas žino. Vertybės – vertinamasis pamatas, kuriuo organizacijos nariai remiasi vertindami situacijas, veiksmus, objektus ir žmones. Vertybės atspindi organizacijos tikslus, idealus, veiklos normas ir būdus narių gyvenimiškoms problemoms spręsti. Vertybės yra abstraktesnės už nuostatas. Nebylius įsitikinimus nariai turi susidarę apie save ir kitus, apie santykius su jais, apie organizacijos esmę. Tai – nesąmoningi pirmųjų trijų lygmenų atspindžiai; jie – lyg pačios abstrakčiausios aksiomos, lemiančios išorinių reikšmių sistemą (Jucevičienė, 1994).

Yra gana įdomios trijų pripažintų autorių organizacijos kultūros tipologijos. Diana Pfeisei (Diana C. Pheysey) išskiria keturis organizacijos kultūros tipus:

- galios kultūrą;
- paramos kultūrą;
- laimėjimų kultūrą;
- vaidmenų kultūrą (Pheysey, 1993).

Galios kultūros požymiai yra galia, lojalumas ir kontrolė; paramos kultūros požymiai – draugystė, dalijimasis ir įtraukimas. Laimėjimų kultūra – tai kūrybingumas, konkurencija ir nepriklausomybė; vaidmenų kultūra – racionalumo, teisiškumo ir tvarkingumo vertybės. Vaidmenų kultūros tipo organizacijos pasižymi naujovių kūrimu, galios kultūros tipo organizacijos – produktyvumu, paramos kultūros – bendradarbiavimu.

Kiti mokslininkai išskiria kiek kitokius organizacijų kultūros tipus:

- kontrolės (atitikmuo galios);
- bendradarbiavimo (paramos);
- kompetencijos (laimėjimų);
- kultivavimo (Karlof, 2006; Mazyra, 2006).

Kultivavimo organizacijos kultūra – tai polinkis plėtoti ir didinti organizacijos potencialą. Išskiriamos trys geriausiai organizacijos kultūrą apibūdinančios charakteristikos: organizacijos kultūros stiprumas, organizacijos kultūros atitiktis jos strategijai ir lankstus sugebėjimas prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių. Pirmoji funkcija apibūdina vidines organizacijos kultūros funkcijas, trečioji – išorines, o antroji sieja vidines ir išorines organizacijos kultūros funkcijas. Organizacijos kultūra nevienodai veikia organizacijos narius. Kai kurios kultūros formos yra stiprios, t. y. pastebimai koreguoja darbuotojų elgesį, kitos yra silpnos – jos beveik neveikia jų elgesio. Organizacijos kultūros stiprumas turi tris požymius. Pirmasis požymis yra organizacijoje pripažintų vertybių, įsitikinimų, nuostatų skaičius, kuris lemia kultūros požymių tankį. Antrasis požymis parodo, kokia organizacijos darbuotojų dalis turi maždaug vienodus įsitikinimus. Kuo didesnė ši dalis, tuo stipresnė yra organizacijos kultūra. Trečiasis požymis yra susietas su vertybių ir nuostatų prioritetų aiškumu. Jei prioritetai yra akivaizdūs ir visi darbuotojai žino, kurios vertybės ir nuostatos yra svarbiausios, o kurios mažiau svarbios, tokios organizacijos kultūra yra stipri (Jucevičienė, 1994).

Kai kurie mokslininkai tvirtina, kad organizacijos kultūra yra silpna, jei joje yra kelios skirtingas kultūras pripažįstančios darbuotojų grupės, pvz., mokyklose, universitetuose. Netgi tvirtinama, kad „kuo stipresni teigiami kultūros bruožai organizacijoje, tuo geresnė organizacijos veikla“. Šis požiūris yra vadinamas stiprios kultūros hipoteze, kuri grindžiama tokiais argumentais (Butkus, 1996; Drucker, 1995).

Stiprios kultūros organizacijos darbuotojų tikslai nukreipti viena kryptimi. Stipri kultūra padeda verslui, nes sukuria ypatingą motyvacijos lygį. Darbuotojai yra patenkinti esamu mikroklimatu, prisideda prie gerų organizacijos rezultatų ir todėl jaučia moralinį pasitenkinimą. Kultūra sukuria vidinės savikontrolės sistemą, beveik paneigdamą formalios kontrolės būtinumą, o tokia situacija skatina novatoriškumą. Šie

argumentai yra gana svarūs, bet kiti mokslininkai abejoja tuo, kas yra pirminė: kultūra ar sėkminga organizacijos veikla. Gal gera organizacija savaime sukuria stiprią kultūrą. Statistika parodė, kad esama tiesioginio ryšio tarp kultūros ir veiklos rezultatų, bet teigti, kad pirmoji lemia antrąją, yra sunku. Labai stipri kultūra gali tapti politizuota, orientuota į santykinai didesnės organizacijos darbuotojų dalies interesų gynimą ir todėl kenkti organizacijos bendriems tikslams. Yra ir gerais veiklos rezultatais pasižyminčių organizacijų, kurių kultūra yra silpna.

G. Safoldas (G. Saffold) siūlo tris pataisas, kurios turėtų padidinti organizacijos kultūros ir veiklos efektyvumo ryšį. Jis rekomenduoja pasirinkti tinkamus kriterijus kultūros poveikiui matuoti ir atsisakyti kultūros stiprumo sąvokos. Jis pateikia aštuonias kultūros matų kategorijas, kurias sugrupuoja į dvi grupes: kultūros dispersijos matus ir kultūros potencialo matus. Matuojant kultūros dispersiją, galima nustatyti laipsnį, charakterizuojantį kultūros sklaidą organizacijoje. Vertinami sociologiniai išsiskverbimai (kultūros bendrumo laipsnis visoms organizacijos grupėms), psichologiniai išsiskverbimai (koeficientas, apibūdinantis organizacijos narių bendros kultūros paradigmos vertybių priėmimą); istorinis išsiskverbimas, atsirandantis tam tikrai organizacijos paradigmai ilgą laiką esant stabiliai; artefaktinis išsiskverbimas – kai neapčiuopiami kultūros elementai įsikūnija kultūros požymiuose. Kultūros potencialo matai vertina kultūros paradigmos galią daryti įtaką organizacijos elgesiui. Tai kultūros paradigmos elementų tarpusavio ryšio tvirtumas, simbolių turėjimas ir jų svarumas, kultūros ir personalo, taip pat ir išorės poreikių atitikimas, kultūros gebėjimas įtraukti naujus ypatumus ir kartu keistis. Antroji pataisa reikalauja daugiau pasikliauti kontekstine, o ne modelių analize. Kultūros procesai – organizacijos klimato formavimas, elgesio kontrolė, strategijos formulavimas, socialinis efektyvumas, organizacijos išminties didėjimas, organizacijos integracija ir diferenciacija, vadovavimas. Trečia pataisa reikalauja pripažinti abipusę kultūros ir veiklos procesų sąveiką, dėl kurios kultūros ir veiklos padarinių ryšys nėra tiesioginis (Ginevičius, 2008; Owen, 1950).

Daug mokslininkų mano, kad kultūros stiprumas yra svarbus, bet dar svarbiau, kad ji tinkamai nukreiptų darbuotojus veikti, kad jos turinys atitiktų organizacijos paskirtį. Pagrindinis tokios teorijos argumen-

tas – kiekviena organizacija yra savita, priklausanti nuo funkcionavimo sąlygų. Tas sąlygas atitinkanti kultūra skatina organizaciją sėkmingai veikti.

Organizacijos kultūra ir veiklos efektyvumas, kaip jau minėta, susiję labai sudėtingai. Tai rodo ir tokie pavyzdžiai, kad sunkumų patiriančios organizacijos kadaise klestėjo, o jų darbuotojai liudijo tuometinį jų kultūros ir aplinkos atitikimą, kuris aplinkai keičiantis dingo. Pažymimos dvi tokio reiškinio priežastys: pirmą, gyvuojanti kultūra turi savybę apakinti žmones ir trukdyti jiems pažinti kitokias tiesas; tai būdinga ir protingiems, patyrusiems, sėkmingai dirbantiems vadovams; antra, išvirtinusi organizacijoje kultūra trukdo naujų strategijų diegimą. Vadinasi, visoms organizacijoms bendra kultūra netinka (Parsons, 2001, Pheysey, 1993).

Apribojimų teorija

Apribojimų teorija (TOC) – tai valdymo filosofija: kaip valdyti į tikslą orientuotas sistemas, taikant tikslųjų mokslų principus ir kuriant sveiko proto sprendimus. Apribojimų teoriją pradėjo fizikas E. M. Goldratas (Eliyahu Moche Goldratt, 1947–2011). Jo įmonė „Creative Output“ 1975–1982 m. sukūrė programinę įrangą „Optimized Production Technology“ gamybai valdyti ir sėkmingai įdiegė ją 200 įmonių. 1986 m. įsteigtas E. M. Goldrato institutas (AGI). Jis sėkmingai plėtoja apribojimų teoriją ir diegia šia metodologija paremtus valdymo sprendimus įvairiose verslo srityse: nuo lėktuvų gamybos iki švietimo. Aštuntojo dešimtmečio pabaigoje, devintojo dešimtmečio pradžioje sukurtas pradinis projektų valdymo sprendimas, o iki 1996 m. sukurti visi baziniai instrumentai ir metodologija. 1997 m. E. M. Goldratas pirmą kartą pristatė savo sukurtą metodologiją – „kritinę grandinę“. „Kritinė grandinė“ – tai naujausia apribojimų teorijos valdymo filosofijos metodologija, skirta projektinei aplinkai valdyti. 1998 m. Robertas Njuboldas (Robert C. Newbold) išleido veikalą „Project Management in the Fast Lane“, kuriame detalai išdėstė praktinį „kritinės grandinės“ taikymą įmonės projektinėje aplinkoje (Zakarevičius, 1998, 2003, 2004; Karlof, 2006 ir kt.).

Pagrindinis apribojimų teorijos teiginys – kiekviena reali sistema, kaip pelno siekianti įmonė, privalo turėti bent vieną apribojimą. Jei taip

nebūtų, tai sistema pasiektų begalinį kiekį savo tikslo vienetų. Pelno siekiančios įmonės atveju tai būtų begalinis pelnas. Kadangi apribojimas yra ribojantis veiksnys, neleidžiantis sistemai pasiekti daugiau jos siekiamų tikslų, didesnio pelno siekiantis verslo vadovas privalo apribojimus valdyti. Tokiu atveju net nėra pasirinkimo. Arba vadovas valdo, arba apribojimai valdo jį. Apribojimai nustato sistemos išeią, nepaisydami to, ar vadovas juos pripažįsta, ar valdo, ar nieko nedaro (Cole, 1990).

Bet kuri verslo aplinka gali būti matoma kaip susijusi procesų seka, paverčianti sąnaudas (*inputs*) į parduodamą produkciją (*outputs*). Apribojimų teorijoje labai dažnai pateikiama analogija tarp tokios sistemos ir grandinės. Dažnai iškylantys klausimai: jeigu norima sustiprinti grandinę, koks pats efektyviausias būdas tai padaryti? Ar reikėtų sutelkti dėmesį į stipriausios grandies stiprinimą? Ar stiprinti plačiausią grandį? Ar stengtis sustiprinti visas grandis? Galbūt vertėtų nustatyti silpniausią grandį ir ją sustiprinti? Remiantis apribojimų teorija, akivaizdu, kad pašalinti kryptis atneš daugiausiai naudos (Karlof, 2006).

Racionalumo teorija

Racionalumas – tai tikslingumas. Šiuolaikinis pasaulis vėl naujai žvelgia į racionalumo sąvoką. Jei žmogus veikia ne atsitiktinai, o siekdamas kažkokio tikslo, vadinasi, jis veikia racionaliai. Racionalumas nereiškia gebėjimo apskaičiuoti ėjimų į priekį, tai – tikslo išsikėlimas ir jo siekimas remiantis savu supratimu. Dėl šios priežasties visur, kur tik vykdomos kryptingos tokio pobūdžio informatizacijos iniciatyvos, remiamasi racionalaus pasirinkimo teorijos (racionalumo teorijos) principais. Ši teorija pirmiausia teigia, kad veikimo pagrindą sudaro asmeninės naudos bei idealių vertybių lydinys, kuris realizuojamas „apskaičiuojant“ veiksmų padarinius pagal ekonominės naudos ir jos priimtimumo, taip pat pagal visuomeninės naudos bei jos atitikimo deontologiškai pripažįstamai normai logiką. Akcentuojant institucionalizuotas, o todėl visuotinai atpažįstamas ir pripažįstamas vertybes ir yra laiduojamas vieno ar kito visuomeninės kampanijos efektyvumas ir jo galima sėkmė. Iš to išplaukia, kad ir veiksmo pagrindus, ir struktūrinius pasirinkimo taisyklės komponentus žymia dalimi lemia ne kasdieniško, sveika nuovoka pagrįsto elgesio logika, o normatyvai, aprėpiantys

ilgametę ideologijos, religijos ir kultūros istorinę patirtį (Zakarevičius, 1998; Paliulis, 1998; Karlof, 2006).

Ši teorija modeliuoja žmonių (ar įmonių) veiksmus rinkoje. Siekiant palengvinti skaičiavimus, ji yra supaprastinta. Teorija taikoma daugelyje ekonomikos modelių, kuriuose žmogus laikomas ne tik racionali, bet tiesiog hiperracionaliu – turinčiu absoliučiai visą įmanomą informaciją ir pakankamai laiko samprotavimams. Darydami pasirinkimą, žmonės atlieka racionalius skaičiavimus, atsižvelgdami į galimą alternatyvių pasirinkimų naudą bei kainą ar prarastą naudą.

Racionalaus vartotojo prielaida vartojama mikroekonomikoje, formuluojant ir įrodant pusiausvyros egzistavimą įvairiose rinkose. Pusiausvyra yra kainos mechanizmo kitimo paaiškinimas. Atsižvelgiant į skirtingą vartotojo elgesį ir įtaką jam darančias aplinkybes, galima teigti, kad egzistuoja skirtingi vartotojo tipai. Vartotojo tipai konstruojami remiantis racionalaus pasirinkimo teorija, kuri grindžiama svarbiausia idėja – asmuo tikslingai siekia savo tikslų, kuriems įtaką daro vertybės ir preferencijos. Tuo paremtas racionalaus veikėjo vartotojiškas elgesys (Heess, 1996; Mazyra, 2006).

Racionalaus pasirinkimo teorija savo išėities tašku laiko idealiai racionalų individą, kuriam būdingi trys bruožai:

- Aiškios preferencijos. Racionalūs veikėjai gali turėti bet kokias (neprieštaringas) preferencijas, ir jie yra racionalūs, jeigu jų sprendimai suteikia maksimalią naudą, kurios tikisi veikėjai.
- Disponuoja informacija.
- Gali apskaičiuoti savo pasirinkimą.

Vadinasi, veikėjai renkasi tokius veiksmus, kurie lemia maksimalią naudą, poreikių ir troškimų patenkinimą bei malonumą. Remdamiesi šiais trim elementais, galime išskirti įvairius tipus.

Racionalaus pasirinkimo teorija taip pat teigia, kad šiuolaikiniame pasaulyje ir organizacijos vadovas, ir vartotojas yra itin veikiamas mišrios ir išorės sąlygų. Pagrindiniai veiksniai yra šie:

1. Pasirinkimo įvairovė. Pavyzdžiui: pirkėjams siūloma tokia prekių gausa, kad kiekvienas gali pasirinkti pagal dydį, skonį ar nuotaiką. Iš tiesų – kuo daugiau ir aktyviau siūloma, tuo daugiau įsiūloma. Remiantis racionalaus pasirinkimo teorija, apsvarsto-

mos visos alternatyvos ir pasirenkama ta, kuri duoda daugiausia naudos. Manoma, kad pasirinkimo įvairovė lemia motyvaciją pirkti vieną ar kitą produktą, kartu ir pirkėjo pasitenkinimą. Rinkos specialistai teigia, kad kuo daugiau prekių, tuo didesnė tikimybė, jog klientas ras tai, ko nori. Vadinasi, esant didesnei įvairovei, didėja teikiamos naudos galimybė.

2. Reklama. Reklama gali ne tik padėti išsirinkti, bet ir apsunkinti, nes ji, kaip ir pasiūlymų gausa, didina lūkesčius. Reklamos įtaka šiuolaikiniam pirkėjui tokia, kad jis nori prekės, išreiškiančios idealų pasirinkimą.
3. Rizika ir asmeninis suinteresuotumas. Pavyzdžiui, vartotojas daugiau svarsto tose situacijose, kur didesnė rizika nukentėti psichologiškai (nusivilti) ar finansiškai. Menkos rizikos situacijose vartotojas savo sprendimui teikia mažai reikšmės, taigi didesnė tikimybė, kad jis pasirenks vieną iš galimybių ir mažiau gailės dėl pasirinkimo.

Didesnio susidomėjimo situacijose vartotojas yra aktyvesnis, sprendimas yra aktualus jam asmeniškai, jis stengiasi geriau kontroliuoti sprendimus.

Mokslinėje literatūroje pateikiama daugybė skirtingų racionalumo apibrėžimų:

„Racionalumas – tai logiškai pagrįsta organizacijos elgsena, taikant sprendimų priėmimo taisykles, sukurtas maksimizuoti pasirinkto tikslo reikšmei“. Tokį apibrėžimą pateikia S. Puškorius straipsnyje „Sprendimų pasekmių rizikos lygmens įvertinimas“ (Puškorius, 2006, 46 psl.). Racionalumo sampratą socialiniuose moksluose vienas iš pirmųjų įteisino H. Saimonas. Racionalumas akivaizdžiausiai pasireiškia sprendimuose, sudarančiuose valdymo šerdį. Nors racionalus požiūris vadyboje yra tikslingas, daugelis administratorių ignoruoja šio požiūrio naudą, nesuvokdami, kaip tą naudą išgauti. Norint taikyti racionalumo koncepciją, būtina atrinkti pagrindinius sprendimų variantus, įvertinti jų pasekmes ir tik tada pasirinkti geriausią. Kartais administratoriai nemoka atlikti tokių vertinimų, todėl remiasi intuicijomis prielaidomis ir atmeta racionalumą kaip neįgyvendinamą koncepciją. Daugelis įsitikinę, kad talentingi vadovai gali apsieiti be racionalumo teorijos

pagrindų, bet talentingų vadovų nėra tiek jau daug, be to, jiems taip pat naudinga tobulinti savo gebėjimus. Visiems kitiems vadovams taip pat tikslinga remtis moksliskai pagrįsta teorija apie intuicijos reikšmę ir jos galimybes priimti bet kokius sprendimus. Neretai vadovai nori būti unikalūs, jie neigia teorinių žinių svarbą, ilgai neapsisprendžia priimdami sprendimus, net negali paaiškinti, kodėl priėmė būtent tokį sprendimą, o ne kitokį. Žodis „racionalumas“ reiškia griežtą nustatytų taisyklių laikymąsi, todėl atsakingam už sprendimų priėmimą asmeniui nėra jokio pagrindo ignoruoti sprendimų priėmimo teorijos taisykles (Puškorius, 2006).

Kalbant apie kokio nors proceso racionalumą, pažymima tai, kad, laikantis apibrėžtų taisyklių, galima pasiekti pačių geriausių rezultatų. „Norint racionaliai priimti sprendimus, būtina sukurti taisyklių rinkinį, kurį norima pritaikyti sudėtingoje situacijoje“ (Nutt, 1989). Autoriai tyrėjams rekomenduoja apsispręsti dėl keturių žingsnių:

- nustatyti aiškias sprendimų priėmimo taisykles;
- taisyklės turi atspindėti problemos sprendėjų vertinimus;
- taisyklės turi apibrėžti, kas yra šiuo konkrečiu atveju racionalu;
- taisyklės turi būti sudėtingų problemų sprendimo vedlys.

Sprendimų priėmimo taisyklės turi nustatyti, kaip elgtis neapibrėžtose ir sudėtingose situacijose, esant gausiam sprendimus priimančių asmenų skaičiui.

Racionalumas siejamas ir su tikslu, ir su to tikslo pasiekimo procesu. Šiaip tikslą ir jo siekimo procesą galima atskirti tik labai sąlygiškai, bet kartais verta įsigilinti, ko siekiama: nustatyto tikslo lygmens maksimizavimo ar apibrėžtų taisyklių laikymosi, nekreipiant dėmesio į rezultato reikšmę. Racionalumas tikslo pasiekimo prasme paremtas prielaida, kad sugebama įvertinti pasirinkto sprendimo naudingumą. Be to, racionalumas gali būti įvairaus turinio, pavyzdžiui, politinis, ekonominis, socialinis, vadybinis, teisinis ir kitoks. Sprendimo racionalumo lygmenį kiekybiškai galima vertinti tikimybe, kad bus priimtas ne teisingas, tiksliau, neoptimalus sprendimas (Puškorius, 2006, p. 48).

Mokslininkas H. Saimonas mėgina parodyti, jog žmogiškasis elgesys, kad ir nebūdamas racionalus ekonomine prasme, „savo intencija daugeliu požiūrių yra racionalus“. Išskėlęs „riboto racionalumo“ sąvoką,

H. Saimonas mėgina apibūdinti tą racionalumą, kuris nėra absoliutus. Mokslininko teigimu, svarbu suprasti, kaip sprendimų priėmimo analizę veikė dvi priešingos pozicijos: viena jų rėmėsi visiškai nerealistiniu ekonominiu „idealiuoju tipu“, o kita – Z. Freudo požiūriu į žmogiškąją prigimtį. H. Saimono įsitikinimu, iš tikrųjų šie du modeliai nepadedą suprasti sprendimų priėmimo realybės. H. Saimoną domina ne patologinė, o „normali“ elgsena, kuri vyksta organizacijose. Žmogiškąjį racionalumą riboja:

- žinių ribotumas ir fragmentiškumas;
- padarinių nenumatomumas, dėl kurio sprendimų priėmėjui tenka kliautis vertinimo galia;
- dėmesio ribotumas: problemos turi būti sprendžiamos serijiniu būdu (po vieną vienu metu), nes sprendimų priėmėjas negali vienu metu aprėpti per daug problemų; vyksta dėmesio poslinkiai nuo vienos vertybės prie kitos;
- žmogiškųjų būtybių mokslumo, priklausančio nuo stebėjimo ir komunikavimo galių, ribotumas;
- žmogiškojo proto atminties pajėgumai: vienu metu jis gali mąstyti tik apie nedaugelį dalykų;
- žmogiškųjų būtybių įpročiai ir rutinos;
- dėmesio trukmės ribotumas;
- psichologinės aplinkos primetamos ribos;
- inicijuotos elgsenos ir dėmesio kryptingumo inercija;
- organizacinė aplinka, apibrėžianti pasirinkimo procesų parametrus (Parsons, 2001, p. 81–109).

H. Saimonas teigia, kad racionalumas iš esmės yra procedūrinis dalykas, kitaip sakant, jis gali būti traktuojamas kaip toks veiksmų arba veiksmų strategijos rinkimasis, kuris padeda pasiekti užsibrėžtus tikslus. Galima sakyti, jog individas elgiasi racionaliai, jeigu jo elgesys tikslingas arba nukreiptas į tam tikrų vertybių realizavimą. Organizacija gali būti laikoma racionalia, jeigu ji bet kurioje situacijoje siekia realizuoti arba maksimizuoti savo vertybes (Parsons, 2001, p. 76).

Ekonominis žmogus maksimizuoja savo naudą – renkasi geriausią iš turimų alternatyvų, o jo pusbrolis, kurį vadinsime administraciniu žmogumi, siekia patenkinamo (*satisficing*) sprendimo, ieško veiksmų

strategijos, kuri jį tenkintų, būtų „pakankamai gera“. Tad administracinio žmogaus sprendimų priėmimą H. Saimonas charakterizuoja kaip veiklą riboto racionalumo pasaulyje, kurią į priekį varo ne tik naudos maksimizavimas, bet „tenkinimosi“ sumetimais, vadinasi, jis savo sprendimus priima atsižvelgdamas į visas galimas alternatyvas. Anot H. Saimono, pagrindinė organizacijų problema yra egzistuojančių racionalumo apribojimų problema. Svarbiausia, kad tas, kuris dėl tam tikros problemos priima sprendimus, iš tiesų nėra pajėgus išanalizuoti visos reikiamos informacijos ir visų galimų sprendimo priėmimo alternatyvų.

Sprendimų analizei H. Saimonas kelia dvi užduotis – teorinę ir praktinę. Teorinio lygmens analizė turi išsiaiškinti žmogiškojo racionalumo ribotumus organizaciniuose kontekstuose, o praktiniu požiūriu ji turi padėti kurti organizacinę aplinką, kurioje individas, priimdamas sprendimus, galėtų kuo labiau priartėti prie racionalumo reikalavimų.

Racionalumo teorija yra neatsiejama nuo racionalaus sprendimo priėmimo proceso. Racionaliu sprendimo priėmimo procesu vadiname tokį žmogaus elgesį, kuris lemia geriausią rezultatą. Racionalus žmogus yra tas, kuris priima optimalius sprendimus. Nors jis yra varžomas tam tikrų ribų, bet, nuosekliai rinkdamas informaciją, jis gauna maksimalią vertę. Bene labiausiai sprendimų modeliavime paplitusi racionali visapusiška teorija. Ją palaikantys teoretikai pabrėžia ekonominę pagrindą, racionali asmenybes ir jų priimamų sprendimų racionalų pobūdį, socialinių mokslų (matematikos, psichologijos, sociologijos ir kitų) vaidmenį plėtojant šią teoriją. Racionalaus visapusiškumo teorijai būdingi šie elementai:

- Sprendimų rengėjai kontroliuoja politinių problemų atskyrimą, siekdami išlaikyti galimybę jas palyginti.
- Tikslai, vertybės ir sąlygos sprendimų rengėjų yra apibrėžtos, išskirtos ir surikiuotos pagal jų svarbą sprendimų priėmimo procesuose.
- Priimant sprendimus, yra siūlomos ir išbandomos įvairios alternatyvos.
- Sprendimus priimantiems žmonėms yra žinomos visos išvados, gautos priėmus kiekvieną alternatyvą.
- Kiekviena pasirenkama alternatyva ir iš to padarytos išvados bei rezultatai palyginami su kitomis alternatyvomis.

- Sprendimus priimantieji turi sugebėti atrinkti alternatyvą ir jos pasekmes, kurios maksimizuoja tikslų, vertybių ir sąlygų įgyvendinimo galimybes (Cole, 1990; Drucker, 1995 ir kt.).

Įgyvendinus šiuos etapus, gali būti gautas racionalus visapusiškas sprendimas – optimalus numatytų tikslų įgyvendinimo kelias, geriausias galimas sprendimas.

Racionalumo teorija dažnokai yra ir kritikuojama, nes:

- Sprendimų rengėjai dažnai nesugeba įsigilinti į problemų esmę, nepajėgia jų aiškiai išskirti.
- Ši teorija per daug remiasi sprendimų rengėjų potencialiomis galimybėmis.
- Sprendimų rengėjai nėra pasirengę palyginti ir pasverti esamų vertybių, asmenines vertybes jie suplaka su visuomeninėmis vertybėmis (Robbins, Stoner, 1982, Karlof, 2006).

Situatyvinė teorija

Nuolat keičiantis socialiniams ir ekonominiams procesams, taip pat sudėtingėjant technologijoms, objektyviai vyksta pastovus vadybos vystymasis. Ateities organizaciją mokslininkai įsivaizduoja kaip nedidelių, techniškai labai progresyvių, manevrinių laivų flotilę, kuri prireikus gali greitai persigrupuoti, pakeisti kursą. Situatyvinės teorijos šalininkai (pradininkas R. Mokleris (Richard Mockler) ir kiti) pabrėžia, kad organizacijoje dažnai pasitaiko analogiškų konkrečių situacijų, todėl būtina parengti tokių situacijų tipinius sprendimus, juos skleisti ir taip padėti organizacijoms optimaliai tvarkyti savo reikalus. Dėl vykstančios sparčios technologinės pažangos šiuolaikinės organizacijos ypač pasižymi dinamiškumu. Nuolatinė konkurencija lemia gamybos, pardavimo, technologinių ir kitų procesų pastovų tobulinimą (Zakarevičius, 1998, 2004; Mazyra, 2006 ir kt.).

Viena iš sėkmingai organizacijų valdymo praktikoje pritaikomų situatyvinės teorijos atmainų yra lyginamoji analizė ir analogų taikymas.

Lyginamoji analizė ir analogų taikymas

Teorijos šalininkai teigia, kad, valdant organizacijas, pasitaiko daug analogiškų situacijų, todėl jas reikia nagrinėti, lyginti ir prireikus

pritaikyti jau panaudotus ir pasiteisinusius sprendimus. Teorijos šalininkai H. Heidebrantas (W. V. Heydebrand), P. Blau (Peter Michael Blau, 1918–2002), R. Šioenheris (R. A. Schoenherr) ir kiti. Tad lyginamoji analizė atstovauja empiriniam požiūriui į valdymą.

Lyginamosios analizės kryptys:

- daugeliu požymių analogiškų organizacijų su skirtingais rezultatais lyginimas;
- tų pačių organizacijų skirtingais jų gyvavimo laikotarpiais lyginimas;
- analogiškų organizacijų, funkcionuojančių skirtingose šalyse, skirtingose socialinėse ir nacionalinėse aplinkybėse, lyginimas;
- analogiškų organizacijų, funkcionuojančių išorinėje aplinkoje, lyginimas.

Lyginamosios analizės pagrindu parengiama daug tipinių rekomendacijų, kaip tvarkyti reikalus konkrečiu atveju. Rekomendacijos parengiamos ir pagrindžiamos statistinių duomenų naudojimu (Zaka-revičius, 2003, 2004; Butkus, 1995, Puškorius, 2001, 2004).

Organizacinio vystymosi teorija

Nuolat turėtų vykti ir analogiški valdymo sistemų transformavimo pokyčiai. Tokia vadybos tobulinimo koncepcija pavadinta organizacinio vystymosi teorija. Prie jos susiformavimo prisidėjo daugelio autorių darbai. Verta paminėti P. Drakerį (Peter F. Drucker, 1909–2005). Jo nuomone, organizacinis vystymasis yra nuolatinis, permanentinis procesas, kuriam vykstant:

- Koreguojama valdymo struktūra, funkcijų pasidalijimas, pavaldumas, atsakomybė.
- Gerinamas organizacijos psichologinis mikroklimatas, darbuotojų santykiai.
- Tobulinamas veiklos stilius ir metodai.
- Gerinamas tarpgrupinis bendradarbiavimas, įvedamos įvairios grupinės veiklos formos.
- Tobulinama informacinė komunikacinė sistema ir sprendimų parengimo bei priėmimo organizavimas.

- Darbuotojų motyvavimo formos keičiamos atsižvelgiant į pasikeitusias sąlygas.
- Tobulinama darbuotojų kvalifikacija, sudaromos sąlygos jiems prisiderinti prie naujų veiklos aplinkybių, daryti karjerą (Karlof, 2006; Stoškus, 2005 ir kt.).

Kad būtų užtikrintas organizacinio vystymosi proceso sklandumas ir rezultatyvumas, būtina nuolat vykdyti tokias vadybines procedūras:

- įvertinti kylančias problemas, diagnozuoti jų atsiradimo priežastis, atlikti išsamią analizę;
- rengti problemų sprendimus, planuoti visų organizacijos posistemių veiksmus jiems įgyvendinti;
- organizuoti sprendimų realizavimą;
- įvertinti įgyvendintų pakeitimų rezultatus.

Visų organizacinio vystymo projektų pagrindinė dalis yra valdymo sistemos organizacinių aspektų projektas. Šiems projektams sudaryti buvo parengta speciali metodika, įgavusi organizacinio projektavimo pavadinimą.

Pagrindinės organizacinio projektavimo proceso sudėtinės dalys:

- išorinės aplinkos, vienaip ar kitaip veikiančios organizacijos veiklą ir valdymą, diagnostika, analizė, įvertinimas;
- vidinės organizacinės situacijos diagnostika, analizė, įvertinimas;
- organizacijos tikslų patikslinimas, koregavimas;
- organizacinės struktūros tipo ir formos parinkimas, įvertinant visus galimus variantus;
- funkcijų pasidalijimas ir reglamentavimas, darbuotojų skaičiaus nustatymas;
- darbuotojų darbo organizavimo projektavimas (Paliulis, 1998; Damašienė, 2002; Jančiauskas, 2006 ir kt.).

Darbo projektavimo teorija

Nors organizacinio vystymo teorijų specialistai daugiausia dėmesio skyrė valdymo organizavimo ir projektavimo klausimams, dažnai akcentavo ir organizacijos darbuotojų vaidmens didėjimą sudėtingoje aplinkoje – žmogiškąjį veiksnį. Pradėjus tyrinėti darbuotojų elgseną, jų motyvavimą bei veiklos santykius, kilo antroji sociopsichologinių va-

dybos koncepcijų banga. Svarbi šio pobūdžio tyrinėjimų pakraipa buvo darbo organizavimo ir motyvavimo tarpusavio ryšių bei įtakos analizavimas. Ypatingą reikšmę vystant šiuos tyrimus turi Dž. R. Hakmano (George R. Hackman) darbai. Dž. R. Hakmanas plėtoja daug socialinės ir organizacinės psichologijos temų tokių kaip komandų dinamika ir elgesys, vadovavimo efektyvumas, savivaldžių komandų bei organizacijų modeliai. Didžiulę įtaką tolesniems darbo organizavimo būdų ir metodų tyrimams bei praktiniams pertvarkymams turėjo J. Hakmano iškelta tezė. Šios tezės esmė – ne darbuotojas turi būti derinamas (pritaikomas) prie darbo, o atvirkščiai – darbas turi būti derinamas prie darbuotojo. Ši koncepcija buvo pavadinta darbo projektavimo įtakos darbuotojų pasitenkinimui savo veikla teorija. Dažnai ji vadinama tiesiog darbo projektavimo teorija (Zakarevičius, 2003, 2004; Karlof, 2006).

Projektuojant būtina vadovautis šiais reikalavimais:

- darbo turinys turi būti gan „platus“, operacijos pakankamai sudėtingos, nemonotoniškos;
- darbo turinys turi būti prasmingas (darbuotojas turi žinoti, kodėl jo darbas svarbus bendriems rezultatams);
- turi būti galimybė varijuoti darbo eigą;
- darbas turi būti autonomiškas, savarankiškas;
- privalo būti grįžtamasis ryšys, t. y. darbo rezultatų kitų darbuotojų veiklai įvertinimas.

Derinant darbą prie darbuotojo, pirmiausiai įvertinamos jo galimybės, tada kiekvienam darbuotojui atskirai projektuojamas jo darbo turinys ir darbo vieta (Zakarevičius, 1998; Karlof, 2006).

Neabejotina, kad tai – visiškai naujas požiūris į personalo verbavimą, atranką, kvalifikacijos kėlimą, nes darbo projektavimo teorija suformulavo iš dalies kitas, nei teigė klasikinė vadybos mokykla, idėjas ir priminė vadybininkams pamiršus senus, bet gerus personalo valdymo dalykus (pvz., rotacijos svarbą ir pan.).

Tikslinis valdymas (valdymas tikslų pagrindu)

Teorijos šalininkai teigė, kad organizacijos veikla bus efektyvi tik tada, kai visuose organizacijos hierarchiniuose lygiuose visi darbuotojai žinos savo tikslus ir prisitaikys prie organizacijos tikslų. Pradininkai – H. Tosis (Henry Tosi), S. Kerolas (S. Kerol), Dž. Odiornis (G. Odiorne)

(Zakarevičius, 1998; Neverauskas, 2001 ir kt.). Tikslinio valdymo teorija yra mokslinio valdymo ir administracinės mokyklų suformuotų principų apibendrinta išvada. Mokyklos analizavo organizacijos tikslus, jų formavimą ir įdiegimą, darbuotojų dalyvavimą organizacijos valdyme, sprendimų priėmimą. Šios teorijos tam tikras mintis atkartėjo strateginio valdymo bei kitos vadybos naujosios teorijos.

Darbuotojų elgsena ir jos modifikavimas

Septintajame dešimtmetyje, kartu su kitomis teorijomis, stiprėjo neobihevioristinė srovė, pavadinta elgsenos modifikavimo teorija. Labiausiai šios teorijos nuostatos atspindėjo B. Skinnerio (B. Skinner, 1904–1990), įtakingo Amerikos psichologo, autoriaus, išradėjo, socialinės reformos gynėjo bei poeto, ir kitų autorių (H. Hikso (H. Hicks), R. Kreitnerio (R. Kreitner) darbuose (Puškorius, 2000; Mazyra, 2006). Negalima teigti, kad mintis yra visiškai nauja, kad vadybos mokslininkai bei praktikai to neanalizavo anksčiau. Tam tikrų elgsenos modifikavimo apraiškų galime rasti klasikinės mokyklos teiginiuose, bet jos nebuvo išgrynintos, autoriai jas traktavo skirtingai.

Klasikinę elgsenos modifikavimo teorijos išdėstymą pateikęs B. Skinneris pavadino ją operacijų A – B – C (*Antecedent – Behaviour – Consequence*: praeitis – elgsena – pasekmė) modeliu. Kiekviena jau realizuota būseną ar rezultatas yra fiksuota kokių nors procesų pasekmė. Analizuodami rezultatus (praeitį), analizuojame elgsenos (vidurinioios operacijos) pasekmes. Jei analizuojami rezultatai geri, vadinasi, pasekmės teigiamos, taigi ir elgsena buvo gera. Akivaizdu, kad dažniau kartosis elgsena, užtikrinanti teigiamas pasekmes. Elgsenos modifikavimo teorijos propaguotojai daro išvadą, kad geras valdymas – tai toks valdymas, kai visų organizacijos narių elgsena yra norimo numatyto pobūdžio. Kad elgsena būtų analogiška tai, kuri užtikrina teigiamas pasekmes, būtent taip ją reikia modeliuoti ir modifikuoti (Zakarevičius, 1998, 2003, Puškorius, 2000). Elgsenos modifikavimo teorijos pagrindinės idėjos ir toliau yra vystomos kitų autorių darbuose, todėl manytina, kad šios teorijos pagrindinius principus pritaikys ir kitų su vadyba glaudžiai susijusių mokslų (ekonomika, psichologija ir t. t.) atstovai.

Kartu su jau paminėtomis teorijomis vystėsi ir vadovavimo teorijos.

Šiuolaikinių vadovavimo teorijų vystymosi pradžia, kai buvo pradėta nagrinėti ne tik vadovavimo stilių, bet ir kitus specifinius vadovavimo klausimus, buvo Ohajo universitete atlikti darbai, vadovaujami E. Fleišmano (E. Fleishman).

Atsitiktinių situacijų valdymo koncepcija

Atsitiktinių situacijų valdymo koncepcija yra visiškai kitoks požiūris į empirinį valdymą. Pasak šios koncepcijos pradininko F. Fidlerio (F. Fidler), vadovams labai svarbi nuojauta, intuicija, patyrimas, o atsitiktinėse situacijose tai ypač svarbu. Pastaruoju metu pasaulyje populiarėja kursai, kuriuose darbuotojai yra mokomi, rengiami valdyti, ugdyti, stiprinti savo turimą nuojautą, intuiciją ir patyrimą. Mokslininkas išskyrė ir kelias vadovų grupes, kurių įtaka organizacijos efektyvumui yra didelė. Anot F. Fidlerio, vieni vadovai geriau vadovauja vienokio pobūdžio situacijose, kiti – kitokio. Šiuo požiūriu skiriama po tris situacijų ir vadovų grupes.

Pirma vadovų grupė geriausiai vadovauja palankiose situacijose. Šios situacijos apibūdinamos taip:

- grupės nariams ir vadovui malonu dirbti kartu;
- grupės nariai turi tiksliai apibrėžtas užduotis;
- vadovas turi visus formalius įgaliojimus priimti sprendimus.

Antra vadovų grupė sugeba gerai vadovauti nepalankiose situacijose. Šios situacijos apibūdinamos taip:

- grupės nariams ir vadovui nemalonu dirbti kartu, tačiau tai neišvengiama;
- užduotys grupės nariams apibrėžiamos gana abstrakčiai;
- vadovas neturi visų reikalingų įgaliojimų duoti nurodymus.

Trečioji vadovų grupė gerai vadovauja vidutinėmis sąlygomis, kurias apibūdina vieni ar kiti pirmųjų dviejų situacijų veiksniai (Zakarevičius, 1998, 2004; Karlof, 2006). Nereikia manyti, kad trečiosios grupės vadovai yra patys geriausi, universaliausi ir bet kuriai organizacijai reikalingiausi. Atlikti įvairūs tyrimai, kilusios praktinės problemos ne kartą parodė, kad būtent pirmos ir antros grupės vadovai dirba efektyviausiai, tačiau, atsižvelgdamos į sudėtingą vadovų rotacijos mechanizmą, į kylančias problemas, susijusias su naujų vadovų adaptacija

organizacijose, su pokyčių valdymu, su naujo vadovo poveikiu organizacijos mikroklimatui bei į daugelį kitų aspektų, organizacijos dažniausiai linkusios turėti trečios grupės vadovus, nes tai reikalauja mažiausiai radikalių sprendimų ir rizikos.

Gyvenimo organizacijoje kokybės teorija

Platesniu požiūriu į darbo organizavimo ir motyvavimo tarpusavio ryšius pasižymi teorija, kurią vadina gyvenimo organizacijoje kokybės teorija (*quality-of-work-life*). Jos pradininkai – A. Kojenas (A. Cohen), H. Gedonas (H. Gadon), Dž. Rosou (J. Rossow) ir kiti. Jie teigia, kad darbuotojas bus gerai nusiteikęs veiklai ir jaus pasitenkinimą savo buvimu konkrečioje organizacijoje, jei ši užtikrins:

- optimalų darbo pasidalijimą ir organizavimą;
- gerą (galbūt geresnį nei kitur) darbo užmokestį;
- papildomas išmokas (premijas) ypatingomis progomis;
- optimalų darbo režimą, atostogas, darbo saugumą;
- galimybę dalyvauti priimančiam sprendimams;
- optimalų darbo mikroklimatą darbo grupėje ir visoje organizacijoje;
- demokratinius vidinio gyvenimo principus (Karlof, 2006; Zakarevičius, 1998; Mazypa, 2006 ir kt.).

Aiškliai matyti, kad autoriai tiesiog pakartoja tam tikras jau sukurtų atskirų vadybos mokyklų teorijų (modelių) idėjas, sujungdami jas į vieną sistemą. Šie teiginiai yra atrinkti atsižvelgiant į įvykusias organizacijos transformacijas, pasikeitusį darbuotojų požiūrį į vadovus, darbą, organizaciją.

Galimybių įvertinimo teorija

Septintajame dešimtmetyje, sudarant motyvavimo mechanizmus, buvo pradėta labai plačiai taikyti galimybių įvertinimo teoriją. Šios teorijos pagrindus 1964 m. išdėstė V. Vrumas (V. Vroom)

Bazinis galimybių įvertinimo modelis nurodo, kad darbuotojo nusiteikimą darbui lemia trys galimybės:

1. Kokia galimybė objektyviai nustatyti, kokio atlyginimo darbuotojas vertas?

2. Kokia galimybė padaryti darbą, dedant visas pastangas?
3. Kokia galimybė gauti savęs vertą atlyginimą, jei darbas padarytas tinkamai?

Galimybių įvertinimo teoriją toliau vystė L. Porteris (L. Porter) ir E. Louleras (E. Lawler). Jie pasiūlė šią teoriją daugiau taikyti vadybinio personalo motyvavimo reikmėms. Analizuodami duomenis, kuriuos surinko apklausdami daug vadybinio personalo darbuotojų, L. Porteris ir E. Louleras nustatė tiesinę priklausomybę tarp keturių veiklos dedamųjų:

- nuostatų (nusiteikimo) veiklai lygio;
- pastangų įgyvendinimo lygio;
- įvertinimo (atlyginimo, pripažinimo, perkėlimo pareigose ir kt.) lygio;
- rezultatų, pasiekimų lygio (Karlof, 2006; Zakarevičius, 1998; Mazyra, 2006 ir kt.).

Galimybių įvertinimo teorija iki šiol yra labai sėkmingai taikoma praktikoje, bet šios teorijos galimybės iki šiol dar nėra išsamiai išanalizuotos, nes daugelis mokslininkų bei vadybos praktikų, inkorporuodami paminėtas 3 galimybes ir 4 veiklos dedamąsias į skirtingas socialines, kultūrines, ekonomines ir kitokias sistemas, gauna labai skirtingus rezultatus. Tai yra natūralu, nes išorinės (ar specifinės) aplinkos veiksniai skirtingai veikia bet kurią organizacijos sistemos posistemę, todėl vienodas rezultatas praktiškai negalimas. Neabejotina, kad ateityje vadybos moksle atsiras kitų teorijų ar modelių, papildančių galimybių įvertinimo teoriją.

Strateginio valdymo teorija

Pradiniame organizacinio vystymosi teorijos atsiradimo etape kai kurie mokslininkai, pvz., A. Čandleris (A. Chandler), V. Benisas (W. Bennis) ir kt., paskelbė darbų, kuriuose teigė, kad į organizacijos vystymo problemą būtina žiūrėti plačiau, jos vystymas privalo būti suderintas su tolesnėmis ateities perspektyvomis. Šis požiūris buvo pripažintas daugelio vadybos teoretikų bei praktikų ir įgavo organizacijos strateginio valdymo teorijos pavadinimą. Strateginis valdymas – tai nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą.

Autoriai skirtingai traktuoja strategijos sampratą, tačiau apibendrinant galima teigti, kad dauguma strategiją supranta kaip organizacijos tolesnio gyvavimo perspektyvinį modelį. Realizuoti tokį perspektyvinį modelį galima tik suformulavus ir apibūdinus:

- organizacijos misiją;
- ilgalaikius (strateginius) tikslus;
- tikslų įgyvendinimui reikalingus išteklius ir jų įsigijimo galimybes bei būdus;
- veiklos etapus, priemones, metodus, kurie bus įgyvendinti, realizuojant tikslus (Melnikas, 2007; Arimavičiūtė, 2006 ir kt.).

Akivaizdu, kad strategija turinio požiūriu gana artima perspektyvinio plano sampratai. Todėl pradiniame strateginio valdymo teorijos etape šią koncepciją jos kūrėjai dažnai vadina strateginiu planavimu. Strateginis planavimas traktuojamas kaip formali planavimo sistema parengti ir įgyvendinti strategijai, susijusiai su organizacijos misija ir tikslais. Strategijos planavimo esmė: strateginiame plane nurodoma, kokį verslą vykdys kompanija, įvertindama išorines galimybes ir grėsmę, taip pat vidines stiprybes ir silpnybes. Strateginis planas idealiau atveju siekia subalansuoti du įtaką darančių veiksnių derinius: firmos galimybes bei išorinę grėsmę, jos vidines stiprybes ir silpnybes (Arimavičiūtė, 2006, Vasiliauskas, 2002).

Tačiau klasikinė planavimo samprata neapėmia tokių funkcijų kaip kontrolė, koregavimas, organizavimas, kurios strategijos įgyvendinimui ypač aktualios. Todėl strateginio planavimo kategorijos buvo atsisakyta ir šią vadybos koncepciją pradėta vadinti strateginiu valdymu. O organizacijos vystymąsi, siekiant realizuoti perspektyvinį modelį, – strateginiu vystymu (Kaziliūnas, 2009).

Be abejo, svarbiausias strateginio valdymo klausimas yra strategijos numatymas, sudarymas. Žinomi keli populiariausi pagrindiniai šio proceso metodologiniai požiūriai:

- 1) Strategijos planavimo požiūris;
- 2) Strateginių sprendimų sisteminės visumos požiūris;
- 3) Strateginių problemų sprendimo požiūris;
- 4) Konkurencinio pranašumo numatymo požiūris (Vasiliauskas, 2002).

Kitas skirstymas yra galimas pagal nustatytinę ir plėtotinę metodologiją.

1) *Strateginio planavimo požiūris*

Šio požiūrio atstovai ir propaguotojai strategiją traktuoja kaip organizacijos perspektyvinės veiklos planą, sudaromą vadovaujantis taisyklėmis, kurias jie gana detalai išdėstė. Rengiant šį planą, būtina įvertinti išorinės aplinkos situaciją, galimus jos pokyčius, įtaką organizacijos vidaus funkcionavimui.

2) *Strateginių sprendimų sisteminės visumos požiūris*

Tai požiūris, kuris strategiją apibūdina kaip ilgalaikių sprendimų, apimančių visas organizacijos veiklos sritis, visumą. Priimant šiuos sprendimus, turi būti numatytos ir įvertintos finansinės, organizacinės, vadybinės, pramoninės ir kitos galimybės bei ištekliai, taip pat aplinkos kitimo tendencijos.

3) *Strateginių problemų sprendimo požiūris*

Šio požiūrio esmė – strategija, tai galimų ateities (strateginių) problemų išryškėjimas, įvertinimas ir jų likvidavimo sprendimų parengimas. Akivaizdu, kad toks požiūris susiformavo dėl situatyvinės (kontingencinės) vadybos įtakos.

4) *Konkurencinio pranašumo numatymo požiūris*

Šį požiūrį nuosekliai ir kompleksiskai išdėstė M. E. Porteris (Michael E. Porter, g. 1947). Konkurencinis pranašumas – tai organizacijos stipriųjų konkurencinių savybių perspektyvinis išvystymas, sudarant sau geresnes nei konkurentams sąlygas veikti aplinkoje. Tam būtina nustatyti stipriąsias savybes ir išanalizuoti konkurencines jėgas (Arima-vičiūtė, 2006, Vasiliauskas, 2002 ir kt.).

Nustatytinė metodologija strateginį valdymą traktuoja kaip tiesioginį ir racionalų procesą, prasidedantį nuo tam tikro dabarties momento, analizės pagrindu sukuriant ateities strategiją ir ją įgyvendinant. Nustatytinė strategija – strategija, kurios galutiniai tikslai yra suformuluoti iš anksto ir strateginiai sprendimai kompleksiskai parengiami prieš strategijos įgyvendinimą. Skiriamos trys *pagrindinės nustatytinių strategijos teorijų klasės*:

1. Pelno didinimu pagrįstos strategijos teorijos paremtos prielaida, kad pagrindinis organizacijos konkurencingumą lemiantis veiksnys yra pelningumas.

2. Ištekliais pagrįstos strategijos teorijos paremtos prielaida, kad pagrindinis organizacijos konkurencingumą lemiantis veiksnys yra išteklinis potencialas.

3. Socialinės ir kultūrinės strategijos teorijos paremtos prielaida, kad pradiniu organizacijos strategijos kūrimo momentu svarbiausiais reikia laikyti socialinius ir kultūrinius veiksnius bei vertybes.

Pagal *plėtotinę metodologiją* strateginiai sprendimai gimsta palaipsniui, nenutrūkstamai ir jų negalima vienu žingsniu sujungti į bendrą organizacijos baigtinę strategiją.

Pagrindinės plėtotinės strategijos teorijų klasės:

1. Išlikimu pagrįstos strategijos teorijos paremtos prielaida, kad pagrindinis organizacijos tikslas yra jos pačios išlikimas greitai kintančioje aplinkoje.

2. Neapibrėžtumu pagrįstos strategijos paremtos prielaida, kad organizacijos aplinka turi didelį neapibrėžtumo laipsnį, jog prognozuoti pokyčių neįmanoma.

3. Derybomis pagrįstos strategijos paremtos prielaida, kad, kuriant ir įgyvendinant strategiją, svarbų vaidmenį vaidina koalicijos ir grupės, kurių interesai sutampa su organizacijos interesais arba jiems prieštarauja.

4. Pažinimu pagrįstos strategijos teorijos paremtos prielaida, kad žmonių išipareigojimą organizacijos strategijai galima ugdyti suliejant strategijos kūrimą ir įgyvendinimą į vientisą pažinimo procesą, kurio dalyviai yra tiesiogiai organizacijoje dirbantys žmonės (Arimavičiūtė, 2006, Vasiliauskas, 2002).

Kitas svarbus strateginio valdymo klausimas – strategijos lygių išskyrimas ir specifinis atskirų lygių strategijų numatymas. Skiriami trys pagrindiniai strategijos lygiai:

1) korporacinė strategija (tai visos organizacijos ateities perspektyvų numatymas. Šio lygio strategiją formuluoja stambios organizacijos, jungiančios gana daug verslo vienetų. Nedidelės organizacijos praktiškai yra atskiri autonominio verslo vienetai, todėl jose yra tik du strategijų lygiai: bendroji strategija ir funkcinės strategijos).

2) verslo vieneto strategija (tai atskiros, gana aiškiai apibrėžtos organizacijos dalies arba veiklos rūšies strategija. Pavyzdžiui, įmonės filialo strategija arba atskiro produkto gamybos ir pardavimo vystymo strategija);

3) funkcinės strategijos (funkcinės strategijos apibūdina organizacijoje vykstančių funkcinių procesų (gamybos, technologijos, finansų, personalo, marketingo) strategijas. Akivaizdu, kad šios strategijos turi būti tarpusavyje suderintos, papildyti viena kitą; jų integruota visuma yra korporacinė arba verslo vieneto strategija).

Numatant strategiją ypač svarbu pasirinkti principinį modelį (tūrinio modelį). Dažniausiai taikomi keli pagrindiniai modeliai:

- augimo strategija;
- specializacijos strategija;
- diversifikacijos strategija;
- restruktūrizacijos strategija;
- posūkio strategija;
- jungimosi (prisijungimo) strategija (Karlof, 2006; Vasiliauskas, 2002).

Visi strateginio valdymo specialistai vieningai teigia, kad, kuriant strategiją, numatant naujas perspektyvas, ypatingą reikšmę turi strateginės būklės analizė. Šiems uždaviniams spręsti yra parengta keletas metodikų:

- BCG (*Boston Consulting Group*) matrica;
- SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) analizės metodas;
- 5P Porterio modelis, konkuravimo galimybių analizės metodas;
- SPACE (*Strategic Positions and Action Evaluation*) analizės metodas ir kitos.

Pastaruoju metu pasaulyje ganėtinai populiarus ir dažnai taikomas yra vadinamasis aštuonių žingsnių strateginio planavimo modelis. Pagal šį modelį organizacijos, kurdamos savo strategijas, privalo griežtai laikytis nustatytos tvarkos ir etapų eiliškumo:

1. Susitarimo dėl strateginio planavimo proceso inicijavimas ir jo pasiekimas.
2. Institucijos įgaliojimų identifikavimas.
3. Institucijos misijos ir vertybių nustatymas.
4. Išorinės aplinkos įvertinimas: galimybės ir grėsmės.
5. Vidinės aplinkos įvertinimas: stiprybės ir silpnybės.

6. Strateginių problemų identifikavimas.
7. Problemų sprendimo strategijų parengimas.
8. Efektyvios institucijos ateities vizijos sukūrimas. (Karlof, 2006; Arimavičiūtė, 2006, Vasiliauskas, 2002 ir kt.)

Chaos teorija

Chaos teorijos kūrėjas yra meteorologas Edvardas Lorencas (Edward Lorenz, 1917–2008). Studijuoti meteorologiją jis nusprendė II pasaulinio karo metais dirbdamas sinoptiku JAV oro pajėgose. 1948 metais jis gavo meteorologo diplomą. E. Lorencas atskleidė drugelio efektą – kaip maži veiksmai gali nulemti didelius pokyčius. Septintajame dešimtmetyje jis nustatė, kad maži skirtumai dinaminėse sistemose, tokiose kaip atmosfera, gali nulemti milžiniškus pokyčius. 1972 metais jis pateikė studiją „Nuspėjamumas: ar drugelio sparnų mostelėjimas Brazilijoje sukelia tornadą Teksase?“ („Predictability: Does the Flap of a Butterfly’s Wings in Brazil Set Off a Tornado in Texas?“). E. Lorencas „savo drąsiausią mokslinį laimėjimą pasiekė atrasdamas „determinuotą chaosą“, principą, kuris nepaprastai paveikė daug mokslų ir nulėmė vieną dramatiškiausių žmonijos supratimo apie gamtą pokyčių nuo sero Izaoko Niutono“ (Isaac Newton) laikų (Karlof, 2006; Zakarevičius 1998, 2004 ir kt.).

Chaos teorija – matematinė teorija, aprašanti netiesinių dinamiinių sistemų (fizikinių, biologinių, cheminių) tam tikrą elgesį. Nors jos būna deterministinės, bet sistemos elgesys laikui bėgant tampa neprognozuojamas. Taip yra dėl didelio jautrumo pradinėms sąlygoms. Chaosas gali pasireikšti tik sistemose, kuriose yra ne mažiau kaip trys būsenos kintamieji. Klasikinis pavyzdys – Lorencos atmosferos srautų supaprastintas modelis. Gali būti netikėta, kad chaosas pasireiškia ir iš pirmo žvilgsnio labai paprastose sistemose, pavyzdžiui, logistinėje iteracinėje lygtyje. Chaoso teorija – dinamiškų būsenų tyrimas didelėse socialinėse sistemose. Chaoso teoretikai daug dėmesio skiria sistemos nepastovumui. Nepastovumo sąlygomis ne tik ateitis visiškai nuspėjama, bet ir dabarties aplinkybės nebūna visiškai aiškios. Todėl nepastovumas skiriasi nuo palyginti nekintamų tikrumo, rizikos ir netikrumo sąlygų, kurioms esant vadovai bent jau gali pasirinkti pasiekiamą tikslą.

Įprasta chaoso samprata siejasi su visiška tinkama, tačiau mokslinis apibrėžimas kitoks. Chaosas organizacijose ir jų aplinkoje – tai tvarkos ir tinkamos mišinys, darinys sudėtingų sistemų, kurios pasižymi ne taip lengvai nuspėjama plėtotės dėsningumais. Prieš penkerius metus chaoso teorija buvo itin populiarūs fundamentaliuosiuose moksluose. Eksperimentai su dirbtinėmis besivystančiomis struktūromis tapo formuluojamų chaoso teorijos principų pagrindu. O paskutiniuosius kelerius metus ši teorija darė nemažą įtaką ir vadybos sampratai. „Tinkamos nauda organizacijoje“, „Šalin firmos viziją ir strategiją“ – tai šūktai, kuriais intriguoja chaoso teorijos sekėjai. Chaoso teorija išryškina santykių sprendimų priėmimo svarbą, dėl kurių įvairūs sprendimų priėmėjai gauna nebūtinai iš anksto lauktą rezultatą (Karlof, 2006; Zakarevičius 1998, 2004 ir kt.).

Antrepreneriškumas. Antrepreneriškos organizacijos

Vadybos vystymosi tendencijas tyrinėjančių mokslininkų manymu, ateityje valdant organizacijas dar labiau sustiprės antrepreneriškumas (autorius pastaba: lietuviškai kartais vartojama sąvoka – „verslininkiškumas“). Visos sėkmingų organizacijų teorijos tiesiogiai ar netiesiogiai vienu iš svarbių efektyvios vadybos elementų laiko antrepreneriškumą. Dar XIX amžiuje susiformavo nuomonė, kad antrepreneris (kartu ir antrepreneriškas vadovavimas) – tai iniciatyvus vienas ar kitas veiklos organizatorius, sugebantis atskleisti šios veiklos galimybes, jas realizuoti ir iš to turėti asmeninės naudos. Šiandien antrepreneriška priimta vadinti organizaciją, kurioje ekonominiai, socialiniai, vadybiniai mechanizmai veikia taip, kad yra visos galimybės integruoti darbuotojų inovacines, kūrybines, vadybines idėjas, sutelkti juos ir kitus išteklius šioms idėjoms įgyvendinti. Bendrieji antrepreneriškų organizacijų požymiai:

- Visų pirma tai proaktyvumas – aktyvi organizacijų pozicija aplinkos atžvilgiu.
- Antras svarbus bruožas – organizacijų siekiai, viršijantys pačių turimas galimybes ir išteklius.
- Komandinio ir grupinio darbo kultūra – kitas antrepreneriškos organizacijos bruožas, skiriantis ją nuo kitų organizacijų.

- Ketvirtas antrepreneriškų organizacijų požymis yra jų sugebėjimas mokytis.
- Penktas ir gana svarbus bruožas – antrepreneriškų organizacijų sugebėjimas spręsti problemines situacijas (Jucevičius, 1998, Drucker, 1995 ir kt.).

Galima išskirti tris organizacijų antrepreneriškumo raiškos būdus:

- Naujų, skirtingų verslo vienetų kūrimas veikiančioje organizacijoje.
- Egzistuojančių organizacijų atnaujinimas, keitimas, vystymas.
- Nusistovėjusių „žaidimo taisyklių“ laužymas ir keitimas.

Augant ir plečiantis organizacijai, norint išsaugoti antrepreneriškumą reikia:

- 1) skatinti vidinio funkcionavimo dinamiškumą, pasikeitimus, tobulėjimo ir vystymosi būtinybę, kad organizacijoje neišsivyratų pasitenkinimo atmosfera;
- 2) ugdyti lankstumą visose veiklos srityse, toleruoti iniciatyvas, riziką, taip pat atsakomybės jausmą, pagarbą kolegoms;
- 3) santykiuose su aplinka nuolat ieškoti naujų formų ir galimybių maksimaliai išnaudoti susiklosčiusias sąlygas, išlaikyti aktyvaus adaptavimosi poziciją.

Sėkmingų organizacijų teorijos svarbiu aktyvios vadybos elementu laiko antrepreneriškumą. Antreprenieris – tai iniciatyvus vienos ar kitos veiklos organizatorius, sugebantis atskleisti šios veiklos galimybes, jas realizuoti ir iš to turėti asmeninės naudos. Antreprenieris yra ir vadovas, ir savininkas. Praeityje tokie antreprenieriai vadovavo daugiausia remdamiesi intuicija, įgimtomis savybėmis ir patirtimi. Jų vadovaujamos organizacijos turi tam tikrą specifiką ir vidinę atmosferą (Zakarevičius, 2003; Jančiauskas, 2003 ir kt.).

Šiuolaikinės organizacijos vadinamos antrepreneriškomis, jei jose ekonominiai, socialiniai, vadybiniai mechanizmai veikia taip, kad sudaromos galimybės integruoti darbuotojų inovacines, kūrybines, vadybines idėjas bei sutelkti juos šioms idėjoms įgyvendinti. Tai gana supaprastintas požiūris į antrepreneriškas organizacijas. Ypač smulkiai šį objektą ir reiškinių aprašė R. Jucevičius knygoje „Strateginis organizacijų vystymas“. Jis pateikia daug požiūrių į antreprenierį ir antrepreneriškas organizacijas:

antrepreneris – tai žmogus, orientuotas į galimybių panaudojimą;

antrepreneris – tai energingas individas, orientuotas į vidutinio laipsnio riziką;

antrepreneris – tai asmuo, besimantis iniciatyvos, kuriantis socialinius ekonominius mechanizmus jai realizuoti;

antreprenerystė – naujos vertės kūrimo procesas, kuriam antrepreneris skiria pakankamai laiko ir pastangų, prisiimdamas galimą finansinę, psichologinę ar socialinę riziką ir už tai gaunantis pinigines naudas ir asmeninio pasitenkinimo;

antreprenerystė – tai procesas, kurį pasitelkdami individai (ir turintys savo įmones, ir veikiančios organizacijos viduje) siekia panaudoti galimybes, netgi jei tam esamuoju momentu neturi reikiamų išteklių (Jucevičius, 1998; Karlof, 2006 ir kt.).

Antreprenerystė laikoma svarbiausia visų šalių ekonominio augimo prielaida. Antrepreneriškumą labiau lemia ne individo santykis su kapitalu, o veiklos tikslai, veikimo būdai, veiklos stilius. Yra skirtumas tarp antreprenerių ir menedžerių veiklos. Stevensonas rašo apie šešis asmeninius vadybos parametrus, kurie atskiria antreprenerius nuo menedžerių. Tai strateginė orientacija, nuostata galimybių ir išteklių atžvilgiu, pozicija dėl išteklių naudojimo kontrolės, valdymo bei atlyginimo už darbo rezultatus. Antreprenerius jis vadina „nugalėtojas“, o menedžerius „globėjas“. „Nugalėtojas“ – tai individas, kuris pasitiki savo sugebėjimais pasinaudoti galimybe, nors šiuo momentu ir neturi reikiamų išteklių. „Globėjas“ orientuotas į efektyvų jam patikėtų išteklių naudojimą. Šie du požiūriai apima visą vadybinės elgsenos spektrą – nuo antrepreneriškos iki administravimo elgsenos.

Principinis antreprenerio ir administratoriaus strateginės orientacijos skirtumas yra nevienoda jų galimybių panaudos nuostata, atsižvelgiant į esamus išteklius. Antrepreneris, matydamas, kad galimybė yra verta stropių pastangų, į turimus išteklius kreipia antraeilį dėmesį, o administratorius visada žiūri, ar jų pakaks. Pagrindinis veiksnys, ribojantis antrepreneriškos organizacijos novatoriškumą ir patį antrepreneriškumą, yra aplinkoje vykstantys procesai. Aptikti veiklos nišas yra vis sunkiau, konkurencija stiprėja, aplinka keičiasi. Būtent tai ir skatina antrepreneriškumą, nes tik naujų galimybių radimas ir panaudojimas garantuoja organizacijos perspektyvą (Cole, 1990, Mazypa, 2006 ir kt.).

Antrepreneriškomis organizacijoms šiuolaikinės vadybos teorijoje skiriamas ypatingas dėmesys. Čia buvo pateiktas tik bendras supratimas apie tokias organizacijas ir vadovavimo mechanizmus. Keletas antrepreneriško išsaugojimų principų:

- skatinti vidinio funkcionavimo dinamiškumą, pasikeitimus, tobulėjimo ir vystymosi būtinybę, kad organizacijoje neišsivyrėtų pasitenkinimo atmosfera;
- ugdyti lankstumą visos veiklos srityse, toleruoti iniciatyvas, riziką, neformalias struktūras, ugdyti atsakomybės jausmą, pagarbą kolegoms ir pačiai organizacijai;
- santykiuose su aplinka nuolat ieškoti naujų formų ir galimybių maksimaliai išnaudoti susiklosčiusias sąlygas, išlaikyti aktyvams adaptavimosi poziciją (Mazyra, 2006; Zakarevičius, 2004).

Labai aktuali problema yra biurokratinių, mechanistinių, profesionalių samdomų vadovų valdomų organizacijų pertvarkymas į antrepreneriškas organizacijas. Tai sunkus procesas, nes reikia keisti socialinius, ekonominius ir vadybinius mechanizmus.

Vadybos vystymosi tendencijos

Nuolat keičiantis socialiniams ir ekonominiams procesams, sudėtingėjant technologijoms, objektyviai vyksta permanentinis vadybos vystymasis. Šį vystymąsi veikia daug įvairiausių veiksnių. Tyrinėtojai sutartinai konstatuoja, kad ateityje sėkmingai funkcionuoti, vystytis ir konkuruoti galės tik organizacijos, sugebančios spręsti du pagrindinius ekonominius uždavinius:

1. Optimizuoti gamybos kaštus.
2. Garantuoti aukštą produkcijos kokybę.

Šie uždaviniai tarpusavyje dialektiškai susiję – lyg ir prieštarauja vienas kitam, antra vertus, turi būti kompleksiskai išspręsti (Neverauskas, 2001; Jančauskas, 2006; Puškorius, 2001; Obrazcovas, 2006 ir kt.).

Veiksniai, darantys įtaką vadybos vystymuisi:

- *Gamybos lankstumas ir mobilumas*

Įtemptos konkurencijos sąlygomis, vyraujant sudėtingiems vartotojų poreikių tenkinimo procesams, produktų gamyba organizacijose turi būti labai lanksti, mobili, nuolat besikeičianti. Ilgalaikiai standartizuoti gamybiniai procesai bus naudojami vis rečiau.

- Standartizuota ir dinamiška gamyba

Klasikinė ekonominė logika teigia, kad žemi (optimalūs) gamybos kaštai ir stabili produkcijos kokybė galimi tik standartizuotoje gamyboje. Dinamiškoje gamyboje kaštai visuomet būna didesni. Organizacijos, norinčios sėkmingai gyvuoti ateityje, privalo pasiekti, kad dinamiškos gamybos kaštai taptų analogiški ilgalaikės standartizuotos gamybos kaštams.

- Inovacijų reikšmė

Aukšta produkcijos kokybė visų pirma pasiekama naudojant progresyvius technologinius procesus, diegiant technikos bei mokslo naujoves, todėl ateities organizacijos turi būti ypač atviros inovacijoms.

- Kokybės užtikrinimas

Ateityje užtikrinant kokybę svarbesnį vaidmenį vaidins kiti veiksniai: žaliavų, medžiagų ir jų įsigijimo organizavimo kokybė, gamybinių procesų koordinavimo ir kontrolės kokybė, produkcijos pardavimo organizavimo kokybė, dirbančio personalo kokybė, vadybos kokybė ir kt. Todėl bus svarbus nuolatinio visuotinės kokybės tobulinimo modelis.

- Gamybos procesų organizavimo mobilumas

Būtinybė užtikrinti mobilią, lanksčią gamybinių organizacijų veiklą gana reikšmingai paveiks gamybos procesų organizavimo mechanizmą. Gamyba turės vykti proceso – srauto principu, t. y. produkto gamyba ir pardavimas bus kelių integruotų procesų bendras srautas.

- Socialiniai uždaviniai

Greta ekonominių ir organizacinių uždavinių, kurių sprendimas lemia sėkmingą organizacijų funkcionavimą ateityje, yra ir gana svarbių socialinių uždavinių. Iš jų išskiriami trys dažniausiai nagrinėjami ir patys aktualiausi:

- organizacija turi tapti neatsiejama, organiška kiekvieno jos darbuotojo gyvenimo dalimi, jo antrąja šeima, antraisiais namais;
- organizacija turi tapti visuomenės keitimąsi, vystymąsi skatinančiu ir kryptį apibūdinančiu subjektu;
- organizacija turi tapti sociumu, integruojančiu ir adaptuojančiu individo ir visuomenės tarpusavio santykius, sprendžiant tarp jų išskylančius konfliktus.

Apibūdinti ekonominiai ir socialiniai uždaviniai, kurių sprendimas užtikrina sėkmingą organizacijų funkcionavimą ateityje, lemia vadybos vystymosi kryptis ir tendencijas. Išanalizavus žymių pastarojo laikotarpio vadybos mokslininkų darbus, šias tendencijas galima taip charakterizuoti (Karlof, 2006; Jančiauskas, 2003; Zakarevičius 1998, 2004 ir kt.).

Valdymo sistemų mobilumo užtikrinimo teorija vadinama 3R arba 3-R teorija.

3-R teorija

Valdymo organizavimas turi būti labai mobilus – dažnai teks pertvarkyti struktūras, deleguoti funkcijas, keisti veikimo sąlygas, būdus ir metodus, o kartais (galbūt ir dažnai) permąstyti įmonės veiklos conceptualius pagrindus ir priimti naują jos koncepciją. Valdymo sistemų mobilumo užtikrinimo teorija vadinama 3-R, nes reiškia restruktūrizavimą, reorganizavimą, rekonceptualizavimą.

Vadybos moksle taikomos trys organizacijų transformavimo koncepcijos:

- reorganizacija;
- restruktūrizacija;
- rekonceptualizacija.

Rekonstruktūrizavimas – organizacinės struktūros pertvarkymas, padalinių jungimas, išskyrimas, funkcijų perdalijimas, ryšių kanalų optimizavimas ir pan. Keičiantis vidaus ir išorės sąlygoms, tokie pertvarkymai yra periodiškai būtini, nes vienų funkcijų apimtis mažėja, kitos gal visiškai išnyksta, bet atsiranda naujų. Siekiant užtikrinti valdymo mobilumą, periodinis restruktūrizavimas yra būtinas.

Reorganizavimas – vadybinio veikimo būdų ir metodų keitimas. Reorganizuojant veiklą, nebūtina daryti struktūrinių pakeitimų – svarbių rezultatų galima pasiekti įvedus naujas vadybines technologijas, procesus, darbuotojams perpratus naujus vadybinio darbo metodus. Todėl reorganizavimas sietinas su personalo ugdymu, jo kvalifikacijos tobulinimu.

Rekonceptualizavimas – organizacijos veiklos, kartu ir vadybinio organizavimo, koncepcijos permąstymas ir keitimas. Rekonceptualizavimas – dualistinis procesas. Pirmiausia – tai intelektinė, minties veikla, generuojant naują firmos koncepciją. Antra vertus, jis įgauna prasmę

tik įgyvendinus šias naujas idėjas. Todėl rekonceptualizavimo antroji dalis – praktinis koncepcijų realizavimas – jungia ir restruktūrizavimą bei reorganizavimą kaip conceptualių idėjų įgyvendinimo mechanizmus (Karlof, 2006; Zakarevičius, 1998 ir kt.).

Šiuolaikinės vadybos tyrinėtojai sutartinai teigia, kad dabar pagrindiniu organizacijų ir jų valdymo sistemų tobulėjimo, vystymosi ištekliumi tampa informacija, žinios apie galimus būsimus technologijų, vartotojų poreikių, gamtos aplinkos ir kitus pasikeitimus. Organizacijų mobilumas, kai jo pagrindinis mechanizmas yra rekonceptualizavimas, galimas tik ypatingos informacinės veiklos sąlygomis. Ateityje turės nuolat didėti dėmesys personalo valdymo klausimams. Tai akivaizdu, nes žinių (informacijos) kūrėjas (generatorius), kaupėjas, analizatorius, naudotojas yra darbuotojas, individas arba jų grupė. Viena iš svarbiausių, prigimtinių individo savybių yra savarankiškumo siekis. Todėl didinant dėmesį darbuotojams, pirmiausia reikės atsižvelgti į šį aspektą. Ši sąlyga, taip pat ir būtinumas užtikrinti veiklos ir valdymo mobilumą, lemia šias organizacinių vadybos mechanizmų vystymosi tendencijas (Mazypa, 2006; Karlof, 2006 ir kt.).

Modulinės organizacijos modelis

Organizacijoje funkcionuoja savarankiški moduliai, iš kurių komponuojami įvairiausi organizaciniai dariniai, galimas greitas jų persitvarkymas, reaguojant į pasikeitimus. Toks organizacinis mechanizmas užtikrina valdymo mobilumą. Modulinės organizacijos modelis leidžia įgyvendinti dar vieną valdymo principą, kuris nurodomas kaip ateities organizacinės veiklos principas. Jį dažnai vadina „futbolo“ principu arba valdymo, atitinkančio vykstančių procesą, principu. Visa futbolo komanda prisitaiko prie aikštėje vykstančios situacijos ir žaidėjai, padėdami vienas kitam, siekia bendro rezultato. Taip pat ir modulinėje organizacijoje – atskiros savarankiškos grupės (komandos) integruoja savo veiksmus taip, kaip reikia vykstančiam procesui realizuoti. Modulinėse organizacijose, kuriose susidaro nemažai savarankiškų komandų, turi formuotis ir bendrojo vadovavimo bei koordinavimo tarnybos ir centrai:

- operatyvinio koordinavimo arba funkcionavimo;
- personalo ugdymo, tobulinimo;

- psichologinio klimato gerinimo;
- informacijos kaupimo, sisteminimo, generavimo, selekcijos;
- strategijos numatymo ir jos realizavimo priemonių parinkimo.

Toks organizacijos valdymas dažniausiai matomas kaip dvisluoksnė struktūra: vienas sluoksnis – savarankiški mobilūs moduliai-komandos, iš kurių formuojasi situatyviniai organizaciniai dariniai, ir kitas sluoksnis – vadovavimo bei koordinavimo centrai, užtikrinantys modulių – komandų tarpusavio santykių suderinimą.

Taigi vadybos vystymosi tendencijos pasaulyje yra kelios:

- Organizacijų valdymas ateityje bus labai mobilus ir struktūrinių pertvarkymų, ir vadybinės veiklos metodų, ir konceptualių pokyčių požiūriu.
- Informacijai, specialioms žinioms tampant pagrindiniu organizacijų veiklos rezultatyvumo bei vadybos tobulinimo veiksnium, daugiausia dėmesio teks skirti personalo problemoms, žmogaus, kaip informacijos kaupėjo ir generuotojo, klausimams.
- Organizaciniu struktūriniu požiūriu formuosios dvisluoksnės organizacijos, kuriose vieną sluoksnį sudarys mobilios savarankiškos komandos moduliai, kitą – bendrojo vadovavimo ir koordinavimo centrai (Zakarevičius, 1998, 2004; Mazypa, 2006; Karlof, 2006 ir kt.).

Apibendrinami šį vadovėlio skyrių galime teigti, kad visos sukurtos teorijos rado savo nišą vadybos moksle. Kiekviena vadybos mokykla, pasižyminti skirtingu požiūriu į darbuotoją, vadovą, organizaciją, klientą, produktą / paslaugą, formavo skirtingus valdymo modelius, pateikė skirtingą planavimo, organizavimo, kontrolės, motyvavimo ir koordinavimo taikymą praktikoje. Tačiau kiekviena nauja teorija atsirasdavo prieš tai buvusios teorijos kurios nors idėjos pagrindu, todėl vadybos mokslas aprėpia šimtus požiūrių į vieną ar kitą dalyką, iš kurių nė vienas nėra klaidingas ir nė vienas nėra teisingas, nes kiekvienai organizacijai, kiekvienai situacijai yra taikomas vis kitas modelis, vis kita teorija.

Todėl visą vadybos mokslo raidą turime suprasti kaip nuolatinę įvairių požiūrių į tuos pačius dalykus transformaciją, keičiantis visuomenei, organizacijoms ir technologijoms. Senų teorijų žinojimas, suvokimas palengvina naujų teorijų suvokimą ir taikymą, tai neabejotinai tik padidina kiekvieno darbuotojo darbo našumą ir visos organizacijos efektyvumą.

Kartojimo ir diskusijų klausimai

1. Kokios yra vadybos mokslo atsiradimo prielaidos?
2. Kokios yra pagrindinės vadybos mokyklos?
3. Kaip suprantate ikimokslinį valdymą?
4. Apibūdinkite mokslinio valdymo mokyklą.
5. Kokius administracinės veiklos principus suformulavo A. Fajolis?
6. Apibūdinkite klasikinę valdymo mokyklą.
7. Paašškinkite matematikos įtaką vadybos teorijoms.
8. Kokia darbuotojų poreikių tyrimo svarba vadybos teorijose?
9. Kokios šiuolaikinės vadybos mokyklos?
10. Kaip suprantate situatyvinės teorijos esmę?
11. Koks lyginamosios analizės pritaikomumas ir pagrindinės jos kryptys vadyboje?
12. Pateikite organizacinio vystymo ir strateginio valdymo teorijų pagrindus.
13. Kokios yra pagrindinės sudėtinės struktūros dalys?
14. Kokie yra strategijos lygiai?
15. Kokia motyvavimo teorijų reikšmė?
16. Palyginkite japoniškosios vadybos ir vakarietiškosios vadybos funkcijų reguliavimą.
17. Kas buvo visuotinės kokybės vadybos įkūrėjas?
18. Kokie visuotinės kokybės principai?
19. Antrepreneriškumas. Antrepreneriškos organizacijos esmė.
20. Panagrinėkite vadybos vystymosi tendencijas.
21. Kokie modulinės organizacijos pagrindiniai požymiai?

1 skyriaus literatūra

1. Arimavičiūtė M. *Viešųjų organizacijų strateginis planavimas*. Vilnius: MRU, 2006.
2. Aldag R. J., Timothy M. *Stearns Management*. Cincinnati, Ohio: South-Western publishing Co., 1987.
3. Anikinas A. *Mokslu jaunystė: mąstytojų ekonomistų gyvenimas ir idėjos iki Markso*. Vilnius: Mintis, 1988.
4. Bagdonas E., Rapalienė L. *Administravimo principai*. Kaunas, 1996.
5. Butkus S. *Organizacijos ir vadyba*. Vilnius: Alma littera, 1996.
6. *Всеобщая история менеджмента* (ред. проф. Мазура И. И.). Москва: Елима, 2006.
7. Cole G. A. *Management: theory and practice*. London: DP Publications, 1990.
8. Čiegis R. *Ekonominių teorijų istorija*. Kaunas: VU, 2006.
9. Damašienė V. *Valdymo pagrindai*. Šiauliai: Šiaurės Lietuva, 2002.
10. Drucker P. F. *Managing in a time of great change*. N. Y., 1995.
11. Heess P. *Management*. New York: McGraw-Hill, 1996.
12. Heilbroner R. *Didieji ekonomistai*. Vilnius: Amžius, 1995.
13. Ginevičius R., Sūdžius V. *Organizacijų teorija*. Vilnius: Technika, 2008.
14. Owen R. *Rinktiniai raštai*. Maskva, 1950.
15. Obrazcovas V. *Valdymo ir administravimo pagrindai*. Vilnius: Baltos lankos, 2006.
16. *Organization Theory*. London: Penguin Books, 1990.
17. Parsons D. W. *Viešoji politika*. Vilnius: Eugrimas, 2001.
18. Paliulis N., Chlivickas E. *Vadybos pagrindai*. Mokomoji metodinė medžiaga. Vilnius: Technika, 1998.
19. Peters T., Waterman Robert H. *Tobulumo beiėškant*. Vilnius: Alma Littera, 2008.
20. Puėskorius S. Sprendimų pasekmių rizikos lygmens įvertinimas. *Vieėoji politika ir administravimas*. 2006, Nr. 16.
21. Puėskorius S. *Vieėasis administravimas kuriant informacinę (pilietinę) visuomenę (vadybinis aspektas)*. Vilnius: LTA, 2000.
22. Puėskorius S. *Veiklos auditas*. Vilnius: LTU, 2004.
23. Puėskorius S. *Matematiniai metodai vadyboje*. Vilnius: TEV, 2001.
24. Pheysey D. C. *Organizational Cultures: types and transformations*. Taylor & Francis, 1993.
25. Razauskas R., Staėkevičius A. T. *Vadybos mokslo pradininkai ir jų palikimas*. Vilnius: Technika, 1996.
26. Robbins St. P., Stuart-Kotze R. *Management Canadian*. 4th edition, Scarborough, Ontario: Prentice Hall Canada Inc.

27. Stoner J. A. F. *Management*. 2nd edition. Prentice-Hall, Inc./Englewood Cliffs, New Jersey, 1982.
28. Stoner J. A. F., Freeman E. R., Gilbert D. R., Jr. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005.
29. Stoškus S., Beržinskienė D. *Vadyba*. Kaunas: Technologija, 2005.
30. Kaziliūnas A. *Kokybės analizė, planavimas ir auditas*. Vilnius: MRU, 2006.
31. Kaziliūnas A. *Strateginis projektų valdymas*. Vilnius: MRU, 2009.
32. Karlof B., Lovingsson F. *Vadybos koncepcijos ir modeliai nuo A iki Z*. Vilnius: Verslo žinios, 2006.
33. Jančiauskas B. *Konkurencinio pranašumo kūrimas ir palaikymas šalies pramonės įmonėse. Verslas, vadyba ir studijos*. Vilnius: Technika, 2003.
34. Jančiauskas E. E. *Žmoniškųjų išteklių vadyba: teorija ir metodologija*. Vilnius: Lietuvos karo akademija, 2006.
35. Jančiauskas E. E. *Žmoniškųjų išteklių vadyba. III knyga*. Vilnius: Lietuvos karo akademija, 2011.
36. Jucevičienė P. *Organizacijos elgsena*. Kaunas, 1994.
37. Jucevičius R. *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas, 1998.
38. McNeilly M. *Sun Tzu karo menas lyderiams*. Vilnius: Obuolys, 2007.
39. Makeyenko P., Holzer M., Gabrelian V. *International Encyclopedia of Public Policy and Administration*. Jay M. Shafritz Editor in chief Westview Press A division of Harper Collins Publishers.
40. Melnikas B., Smaliukienė R. *Strateginis valdymas*. Vilnius, 2007.
41. Neverauskas B., Stankevičius V. *Ekonomikos ir vadybos studijų įvadas*. Kaunas, 2001.
42. Nutt P. C. *Making Tough Decisions*. San Francisco, CA: Jossey Bass, 1989.
43. Zakarevičius P. *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas, 2003.
44. Zakarevičius P., Kvedaravičius J., Augustauskas T. *Organizacijų vystymosi paradigma*. Kaunas, 2004.
45. Zakarevičius P. *Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos*. Kaunas: VDU, 1998.
46. Vasiliauskas A. *Firmų strateginis valdymas*. Vilnius, 2002.
47. *Verslo žinios*. 2002, Nr. 118, 15 p.

2 skyrius.

BENDROSIOS VALDYMO FUNKCIJOS

Valdymo funkcija – tai konkreti vadybinės veiklos sritis. Valdymo funkcijos pasižymi specifiniu pobūdžiu bei turiniu, jos gali būti atliekamos ir kaip tarpusavyje nesusijusios, ir kaip neatsiejamos viena nuo kitos. Šiame skyriuje valdymo funkcijas nagrinėsime kaip pateikta 2.1. lentelėje.

Planavimas	Organizavimas	Vadovavimas	Kontroliavimas
<ul style="list-style-type: none">• Sprendimų parengimas ir priėmimas• Vizija ir misija• Tikslai ir uždaviniai	<ul style="list-style-type: none">• Organizacijos struktūra ir projektavimas• Organizacijos kultūra	<ul style="list-style-type: none">• Valdžios rūšys• Vadovavimo stilius• Motyvacija	<ul style="list-style-type: none">• Kontrolė• Kontrolės procesai

2.1 lentelė. Valdymo funkcijos

2.1. Planavimas

2.1.1. Planavimas. Planų rūšys

2.1.2. Planavimo žingsniai ir strateginio plano etapai

2.1.3. Sprendimų parengimas ir priėmimas

2.1.4. Vizija ir misija

2.1.5. Organizacijos tikslai

2.1.6. Organizacijos vidaus stiprybių ir silpnybių analizė

Temos nagrinėjimo tikslas – pateikti žinių ir formuoti gebėjimus, leidžiančius:

- apibūdinti planavimo funkciją;
- aptarti planavimo rūšis;
- paaiškinti planavimo žingsnius;
- suprasti vizijos svarbą;
- apibūdinti misijos sampratą;
- diskutuoti apie organizacijos vidaus stiprybių ir silpnybių naują planavimo procese;
- atlikti institucijos išorinės aplinkos veiksnių analizę.

2.1.1. Planavimas. Planų rūšys

Planavimą galima įsivaizduoti kaip garvežį, traukiantį organizavimo, vadovavimo ir kontrolės traukinį. Tai – pirmoji iš keturių pagrindinių ir prioritetingė valdymo funkcija. Planavimas nėra vienkartinis veiksmas, kurio pradžia ir pabaiga aiški, tai – nenutrūkstamas procesas, atspindintis aplinkos pokyčius ir prisitaikymą prie jų.

Pateiksime dar keletą planavimo apibrėžimų:

- **Planavimas** – tai vadybos funkcija, nurodanti, ką daryti, kada daryti (tikslų nustatymas, veiklos programos sudarymas).
- **Planavimas** – būsimos veiklos sumanymas, glaudžiai susijęs su informacijos kaupimu, prognozavimu ir sprendimų priėmimu.

Planavimo tikslas yra koordinuoti padalinių veiklą organizacijoje ir jos aplinkoje. Nuo suplanuotų tikslų ir numatytų įgyvendinimo priemonių priklauso organizacijos struktūra, vadovavimo ir kontrolės metodų parinkimas.

Planavimas organizacijoje – tai tikslų nustatymas ir priemonių tiems tikslams pasiekti parinkimas. Planavimas prasideda nuo tikslų ir priemonių nustatymo. Galime išskirti šias planavimo fazes (Juozaitienė, Staponkienė, 2004, p. 101):

- *Analizės fazė*, kai išsiaiškinami veiksniai, turintys įtakos planavimo objektui. Rekomenduojama atlikti vidinę ir išorinę analizę. Įmonės ir jos aplinkos analizei atlikti gali būti taikomi įvairūs analizės metodai. Vienas iš plačiausiai naudojamų yra SSGG metodas.
- *Tikslų nustatymas ir koregavimas*. Realus tikslas gali būti suformuotas tik atlikus analizę.
- *Strategijos fazė*. Gerai parengta strategija garantuoja įmonės sėkmę ir jos rengimo sąnaudas greitai atsiperka.

Planų rūšys

Labiausiai paplitusios planų rūšys (Robbins, Decenzo, 2007) pagal planavimo laikotarpio trukmę (strateginiai planai ir taktiniai), pagal laiko horizontą (ilgalaikiai planai ir trumpalaikiai planai), pagal pasikartojimo dažnumą (vienkartiniai ir pastovūs).

Skiriami trys planavimo lygiai:

- Strateginis planavimas.
- Taktinis planavimas.
- Operatyvinis planavimas.

Strateginis planavimas. Strateginio plano rezultatas – strateginis planas, kuris nustato pagrindines kryptis, kuriomis bus dirbama ateinančius penkerius ar daugiau metų.

Taktinis planavimas. Taktinis planavimas atliekamas parengiant detalius trumpalaikius (1–3 metų) planus visai organizacijai ir atskiriems jos padaliniams. Taktinis planas – tai taktinių veiksmų planas, skirtas fundamentinėms įmonės problemoms spręsti. Taktinis planas turi atitikti strateginį planą, taip pat visus finansinius įmonės darbo rodiklius bei dokumentus, kuriuose jie nustatyti.

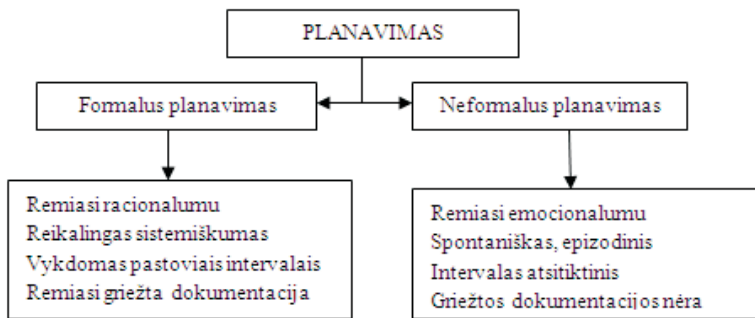
Operatyvinis planavimas – planai, sudaromi iš detalių, kaip įgyvendinti strateginius planus kasdienėje veikloje. Operatyviam planui sudaryti reikia ypač tikslių duomenų apie operacijas, personalą, žaliavas ir įrenginius.

Strateginiai planai nuo operatyvinių planų skiriasi trimis pagrindiniais aspektais:

- *Laiko horizontas.* Strateginiai planai siekia aprėpti kelerius metus ar net dešimtmečius. Operatyviniams planams dažnai tinkamas laikotarpis – metai.
- *Apimtis.* Strateginiai planai turi labai plačią organizacinių veiklų skalę, o operatyvinių planų apimtis žymiai siauresnė ir ribota. Esminis skirtumas – kokie santykiai apimami. Todėl kai kurie autoriai, rašantys apie vadybą, strateginius tikslus skiria nuo operatyvinių uždavinių.
- *Detalumo lygis.* Dažnai strateginiai planai formuluojami terminais, kurie atrodo paprasti ir bendri. Tačiau toks bendrumas būtinas, kad organizacijos žmonės būtų paskatinti mąstyti apie savo organizacijos veiklos visumą. Antra vertus, operatyviniai planai, kaip strateginių planų išvestinės, daug išsamesni. Sakykim, strateginiame plane gali būti toks bendras terminas kaip „informacijos pristatymas“. Operatyviniame plane turbūt pamatytume tokį detalų nustatymą: „Išsiųsti x siuntinių per valandą“.

Planai pagal išorinį skirtumą:

- *Formalūs*. Saugomi dokumentuose, orientuoti į ateitį racionalių pagrindų.
- *Neformalūs*. Saugomi atmintyje be griežtos tvarkos, t. y. planai nefiksuoja raštu, emociniu pagrindu – orientacija į praeitį. Formalius ir neformalius planus galima palyginti panagrinėjus 2.1.1. paveikslą.



2.1.1. pav. Formalaus ir neformalaus planavimo pobūdis

Šaltinis: Stoškus S., Beržinskienė D. *Vadyba*. 2005, p. 108.

2.1.2. Planavimo žingsniai ir strateginio plano etapai

Galima išskirti pagrindinius keturis planavimo žingsnius (Robbins, Coulter, 2005, p. 182):

1. Tikslų nustatymas. Organizaciniai tikslai – planavimo proceso atskaitinis taškas.
2. Organizacijos išorinės ir vidinės aplinkos analizė. Ši analizė padeda nustatyti organizacijos pranašumus, trūkumus, galimybes ir grėsmes, taip pat strategiją, pateikiančią geriausią derinį. Tai planavimo metodika, leidžianti mažomis laiko sąnaudomis įvertinti esamą situaciją ir priimti sprendimus, leidžiančius minimaliomis sąnaudomis (pasinaudojant esamomis įmonės stiprybėmis) greitai pagerinti situaciją ir išvengti rizikų. Angliška santrumpa – SWOT (angl. *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Treats*), lietuviška – SSGG (Stiprybės, Silpnybės, Galimybės, Pavojai).

3. Strategijos parinkimas. Kai vadovai aiškiai supranta tikslą ir įvertina organizacijos dabartinę bei ateities situacijas, gali parinkti strategiją, leidžiančią pasinaudoti aplinkos galimybėmis ir organizacijos stiprybėmis.
4. Rezultatų įvertinimas. Organizuoti kontrolės funkciją, siekiant įsitikinti, kad planas įvykdytas.

Kaip žinoma, valdymo funkcijų ciklas prasideda planavimu, o jis yra susijęs su strateginiu valdymu, bet tai nėra vienas ir tas pat. Strateginis valdymas atspindi, ką organizacija daro norėdama pasiekti savo misiją ir viziją, kaip yra matoma iš pasiektų tikslų ir uždavinių.

Strategiją galime nagrinėti įvairiais aspektais:

Pirmiausia strategija suprantama kaip planas, t. y. yra sudaroma prieš veiksmo pradžią ir turint aiškius tikslus.

Antra, strategija gali būti suprantama kaip gudrybė. Kitaip tariant, stengiamasi pergudrauti varžovus ar konkurentus. Jei viena prekybos įmonė gerokai sumažina kurių nors prekių kainas, vadinasi, kiti prekybininkai turės sunkumų, norėdami patekti į tą rinkos dalį, o dar kiti gali būti priversti palikti rinką. Tai reiškia, kad įmonė rengiasi išstumti konkurentus (nors to tiesiogiai ir nepasako, pvz., skelbia: „Mes perkame prekes iš gamintojų dideliais kiekiais, todėl galime pigiai parduoti vartotojams“).

Trečia, strategija suprantama kaip tam tikras veiklos modelis. Šiuo požiūriu strategija gali būti norima ir reali. Kitaip tariant, sumanymas gali skirtis nuo realios strategijos. Strategija kaip planas, gudrybė ar modelis įvertina vidinę organizacijos aplinką.

Ketvirta, strategija kaip pozicija atspindi organizacijos vietą išorinėje aplinkoje (konkurentų atžvilgiu rinkoje). Kitaip tariant, strategija priklauso nuo to, kokią vietą organizacija šiandien užima rinkoje ar kitų panašių organizacijų atžvilgiu.

Penktoji strategijos sąvoka – tai perspektyva: strategija leidžia suvokti, ar vadovai deramai supranta savo aplinką, ką mano keisti, ar jų idėjas pakankamai palaiko žemesniojo rango vadovai ir darbuotojai. Iš tiesų strategija retai suvokiama tik kaip viena iš paminėtų penkių dimensijų. Dažniausiai tai kelių dimensijų junginys.

Strategijos kaip proceso samprata apima organizacijos vizijos ir ateities apibrėžimų, dabartinės situacijos įvertinimą, strateginių alter-

natyvų pasirinkimą, veiklos plano pasirinkimą, veiklos plano parengimą ir jo įgyvendinimą.

Įgyvendindama strateginį planą, organizacija pasirenka savo taktiką, pvz., demokratinių šalių strategija valstybiniu mastu yra demokratinės visuomenės sukūrimas, bet kiekvienos šalies keliai (taktika) šiems tikslams pasiekti yra skirtingi.

Planavimo procesų tikslai ir etapai. Strateginis planavimas – tai organizacinė strateginių sprendimų rengimo, priėmimo ir realizavimo sistema. Strateginiam planavimui yra būdingi etapai (Melnikas, Smailiukienė, 2007):

1. Apibrėžiama organizacijos vizija ir misija.
2. Išanalizuojami organizacijos pranašumai ir trūkumai (stiprybės ir silpnybės), pvz., pasitelkiant SSGG analizės metodiką.
3. Iškeliami tikslai.
4. Sudaromos atitinkamos strategijos.
5. Numatomi būdai, kuriais bus kontroliuojama, kaip įgyvendinami planai.

2.1.3. Sprendimų parengimas ir priėmimas

Sprendimų priėmimas susijęs su problemomis. Problema kyla, kai reali padėtis skiriasi nuo pageidaujamos. Tačiau daugeliu atvejų problema gali būti paslėpta galimybė.

Problemų nustatymas.

Problemos dažnai pastebimos neformaliai ir intuityviai. Keturios situacijos įspėja vadovus apie galimas problemas (Robins, 2003):

1. Nukrypimas nuo ankstesnės *patirties* reiškia, kad buvo pažeistas organizacijos veiklos modelis, pvz., šių metų pardavimų apimtis mažesnė už praėjusių, padidėjo darbuotojų nepasitenkinimas darbu ir pan. Šie ir panašūs įvykiai – signalas vadovui, kad iškilo problema.
2. *Nukrypimas nuo plano* reiškia, kad nebuvo įgyvendinti vadovo planai ar lūkesčiai. Pelnas mažesnis negu tikėtasi; skyrius išleido daugiau negu numatyta; programa atsilieka nuo grafiko. Tai vadovui rodo, jog reikia ką nors daryti, kad būtų grįžta prie plane numatyto kurso.

3. *Kiti žmonės* dažnai kelia problemų vadovui. Vartotojai skundžiasi dėl pavėluoto pristatymo; aukštesnio lygio vadovai nu stato naujus veiklos standartus tam tikro vadovo skyriui, atsisistatydina pavaldiniai. Daug kasdienių problemų susiję su problemomis, kurias sukelia kiti.
4. *Konkurentų veikla* taip pat gali sukelti problemų. Kai kitos organizacijos įdiegia naujovių ar pagerina kurias nors savo veiklos procedūras, vadovui gali tekti savo organizacijos veiklą ar procedūras įvertinti iš naujo.

Sprendžiant problemą tikslinga nuosekliai ir logiškai pereiti keletą etapų. Skirtingi autoriai pateikia nevienodą etapų skaičių, skirtingus jų pavadinimus, bet visi pabrėžia:

1 etapas – problemos įvardijimas. Šiame etape būtina apibrėžti, kokį tikslą norima pasiekti. Norint išspręsti problemą, pats svarbiausias dalykas – tai suvokimas, kad ji egzistuoja.

2 etapas – sprendimo parengimas. Vienas iš svarbiausių šios stadijos momentų – surinkti kuo išsamesnę informaciją, siekiant atlikti įvairiapusišką sprendžiamos problemos analizę. Atliktos analizės pagrindu formuluojamos galimos sprendimų alternatyvos, nustatomi vertinimo kriterijai bei apribojimai.

3 etapas – sprendimo priėmimas. Šiame etape įvertinamos visos alternatyvos ir daromas galutinis pasirinkimas.

4 etapas – priimto sprendimo realizavimas. Visų pirma šioje stadijoje būtina suplanuoti patį sprendimo įgyvendinimą. Tai reiškia, kad reikia nuspręsti: kas turi padaryta; kas tai darys; kada ir kokiomis priemonėmis tai bus padaryta.

5 etapas – sprendimo įgyvendinimo kontrolė ir įvertinimas. Kad problema būtų išspręsta efektyviai, būtina žinoti, kaip vyksta realizavimo procesas, ir įvertinti gautus rezultatus. Tai leidžia prireikus atlikti reikalingus koregavimo veiksmus.

Sprendimas. Pirmiausia vertėtų aptarti pačią sprendimo priėmimo sąvoką. Kas yra sprendimo priėmimas? Sprendimo priėmimas – tai loginis, emocinis, psichologinis, organizacinis ir teisinis aktas, vieno asmens, kolegialiai ar kolektyviai priimtas sprendimas neviršijant suteiktų įgaliojimų. Organizacijoms priklausantys asmenys kasdien kaupia įvairiausių informaciją ir naudoja ją kylančioms problemoms spręsti.

Tokie sprendimai neretai lemia tai, kokia kryptimi pasisuks organizacijos likimas. Vienas iš svarbesnių aspektų, į kurį vertėtų atkreipti dėmesį, – ar priimami sprendimai atitinka visuotinai pripažintas etikos normas. Norint įvertinti etiškumo lygį, yra patariama atsakyti į klausimus:

- Ar šis sprendimas teisingas?
- Ar aš pasijusiu geriau ar blogiau po to, kai atliksiu šį sprendimą?
- Ar šis sprendimas sulaužys kokias nors organizacijos taisykles?
- Ar šis sprendimas pažeis įstatymus?
- Kaip jausiuosi, jei mano sprendimas bus paviešintas?

Sprendimų priėmimas – tai veiksmų konkrečiai problemai spręsti krypties nustatymas.

Sprendimai gali būti programuojami arba neprogramuojami.

Programuojami sprendimai – tai rutininių problemų sprendimai, priimami remiantis taisyklėmis, procedūromis ar įpročiais. Programuojamus sprendimus organizacijos priima pagal rašytą arba nerašytą politiką, procedūrą arba taisykles, supaprastinančias sprendimų priėmimą pasikartojančiose situacijose, kai apribojamos ar atmetamos alternatyvos. Jei problema kartojasi ir jei sudėtinės jos dalis galima apibrėžti, numatyti ir nagrinėti, tai galima taikyti programuojamąjį sprendimų priėmimo būdą. Šie sprendimai nesukelia didelių pasekmių ir nereikalauja daug galvojimo. Pavyzdžiui, prieš eidamas į universitetą, studentas priima paprastus rutininius sprendimus: ką apsirengti, ką pavalgyti, kuriuo keliu vykti į universitetą ir atgal į namus. Tokie sprendimai dažniausiai neatima daug laiko, jie yra dažni. Tarkime, dauguma restoranų susiduria su klientų skundų problema. Kadangi tai pasikartojanti problema, ją galima priskirti prie užprogramuotų sprendimų. Pavyzdžiui, restorano vadovas nusprendžia, kad už kiekvieną pagrįstą ir įrodytą skundą klientui įteiks nemokamą desertą. Taigi kiekvieną kartą bus taikomas tas pats problemos sprendimo būdas – nemokamas desertas.

Neprogramuojami sprendimai – konkretūs nerutininiai problemų sprendimai, priimami sprendžiant nestruktūrizuotas problemas. Jie taikomi nepaprastose ar netikėtose situacijose. Tai unikalūs ir labai svarbūs sprendimai, kurie reikalauja daug mąstymo, informacijos rinkimo ir atsakingo alternatyvų apsvaistymo. Pavyzdžiui, „Nutrorim“ organizacijos vadovas susidūrė su nemaža problema. Po naujo pro-

dukto pristatymo buvo sulaukta skambučio iš Sveikatos departamento, kad keletas klientų pasiskundė dėl „Nutrorim“ sportui skirtų miltelių sukeltų sveikatos sutrikimų. Įmonės vadovas iš karto nusprendė sustabdyti gamybą. Po poros savaičių paaiškėjo, kad sveikatos sutrikimų sukėlė ne jų produktas. Deja, žala įmonės prekės ženklui ir pelnui jau buvo padaryta. Šis klaidingas sprendimo priėmimas paskatino kompaniją apgalvoti sprendimo priėmimo svarbą ir būdus tada, kai daromas spaudimas. Dabar vadovas, prieš priimdamas sprendimą, surenka daug ir kuo tikslesnės informacijos, nepaisydamas laiko limitu.

Galime išskirti tris pagrindines sprendimo priėmimo kategorijas:

- strateginis sprendimas;
- taktinis sprendimas;
- operacinis sprendimas.

Pirmasis sprendimas daromas norint nustatyti organizacijos kryptį, antrasis padeda apsispręsti, kaip viskas bus vykdoma, o operacinis sprendimas atliekamas kasdien tam, kad organizacija veiktų. Prisiminkime jau minėtą pavyzdį: restoraną, kuris besiskundžiantiems klientams siūlo nemokamą desertą. Restorano savininkas priėmė strateginį sprendimą – teikti kokybiškas paslaugas. Restorano valdytojas įgyvendino nemokamų desertų politiką (taktinis sprendimas). Ir galiausiai padavėjai kasdien atlieka individualius (operacinius) sprendimus vertindami, ar kliento nusiskundimas yra pagrįstas ir ar jis gali reikalauti nemokamo deserto.

Sprendimo priėmimo modeliai

Išsamiau panagrinėsime neužprogramuotųjų sprendimų rūšį ir išskirsime keturis pagrindinius sprendimo priėmimo modelius: *racionalus sprendimo priėmimas*, *riboto racionalumo sprendimo priėmimas*, *intuityvus sprendimas* ir *kūrybiškas sprendimas*.

Racionalus sprendimo priėmimas.

Šis modelis reikalauja daug laiko ir pastangų, apima tam tikras pakopas, vedančias prie racionalaus sprendimo priėmimo. Yra aštuonios pagrindinės pakopos, kurios padeda įvertinti situaciją ir priimti tinkamiausią sprendimą:

Laikantis racionaliojo požiūrio, sprendimus galima priimti aštuoniais žingsniais:

1. Sprendimo aplinkos stebėjimas. Pirmiausia vadovai turi stebėti vidinę ir išorinę informaciją, kuri parodo nukrypimą nuo planuotos arba priimtinos elgsenos. Vadovas bendrauja su kolegomis ir nuolat peržiūri finansines nuostatas, veiklos analizės ir kitus rodiklius, konkurentų veiksmus, t. t.
2. Sprendimų problemos nustatymas. Vadovas reaguoja į esminius veiklos nukrypimus, juos identifikuoja: kur, kada, kas atsitiko, kas ką daro ir kaip šiai veiklai daroma įtaka.
3. Sprendimo tikslų apibrėžimas. Vadovas numato, kokį vykdymo rezultatą turi pasiekti sprendimas.
4. Problemos įvardijimas. Vadovas, kol dar nėra didelės grėsmės, bando nustatyti problemos priežastis. Papildoma informacija gali padėti nustatyti problemos pobūdį. Geresnis problemos suvokimas leidžia pasirinkti veikimo būdą.
5. Alternatyvaus sprendimo pasirinkimas. Kad vadovas galėtų pradėti ryžtingai veikti, turi numatyti veiksmų planą tikslui siekti ir žinoti pasirinkimo galimybes. Vadovas turi remtis kitų specialistų ir partnerių idėjomis bei patarimais.
6. Alternatyvų įvertinimas. Vertinama veiklos statistinė informacija, remiamasi asmenine patirtimi, siekiant sėkmingai pasirinkti sprendimų būdus ir priemones. Kiekviena alternatyva įvertinama taip, kaip tikimasi pasiekti konkrečių tikslų.
7. Geriausios alternatyvos pasirinkimas. Tai pats atsakingiausias žingsnis, kuris aprėpia sprendimo ir nutarimo priėmimą, perdavimo ir atsakomybės nustatymą, t. y. viso valdymo proceso esmę. Vadovai analizuoja problemas, tikslus ir alternatyvas, turi pasirinkti vienintelę alternatyvą, užtikrinančią veiklos sėkmę.
8. Pasirinktos alternatyvos įgyvendinimas. Vadovai taiko įvairias vadovavimo, administravimo ir įtikinimo priemones, duoda nurodymus, siekia užtikrinti jo vykdymą ir kontrolę. Kai nutarimas įvykdomas, toliau stebimi veiklos veiksniai ir aplinka.

Pirmieji keturi sekos žingsniai – tai problemos identifikavimo etapai. Kiti keturi žingsniai yra problemos sprendinio ir sprendimo priėmimo etapai. Visi aštuoni žingsniai paprastai skirti vadovų sprendimams priimti ir nutarimams pagrįsti, bet kiekvienas žingsnis nėra atskiras. Vadovai turi tiksliai suvokti, ką daryti tam tikroje situacijoje.

Todėl vienas ar keli sprendimo žingsniai gali būti praleisti. Kai sprendimai yra išskirtiniai, vadovai individualiai turi bandyti taikyti racionalaus požiūrio žingsnius, pasikliauti intuicija ir patirtimi.

Dažnai padaroma klaida – nenustatomi kriterijai ir einama tiesiai prie alternatyvų paieškų. Tai neabejotinai lemia klaidingą apsisprendimą, neretai ir pasidavimą emocijoms, yra neberacionalu. Nors šis modelis padeda pasiekti optimalų sprendimą, jis turi ir tam tikrų trūkumų. Deja, tik nedaugelis organizacijų ir tikrai ne visus sprendimus priima naudodamosi šiuo modeliu. Laiko stoka ir milžiniški informacijos srautai apsunkina pagrindinius modelio vykdymo žingsnius ir skirtingų alternatyvų racionalų įvertinimą. Informacijos perteklius gali vesti prie analizės paralyžiaus, kai vis labiau gilinamasi į faktus, o sprendimo taip ir nepavyksta priimti.

Klaidingi sprendimai

Nesvarbu, koks modelis yra taikomas, svarbiausia, kad būtų išvengta sprendimo priėmimo klaidų. Žmonės daro klaidingus sprendimus dėl kelių veiksnių: *pernelyg didelio pasitikėjimo savimi, nenumatymo, pasitikėjimo ribota informacija, klaidingai pateiktų aplinkybių ir dėl pernelyg didelio pasiaukojimo neatsižvelgiant į realybę.*

Pernelyg didelis pasitikėjimas savimi

Šis veiksnys pasireiškia tada, kai žmogus pervertina savo gebėjimą pranašauti ateities įvykius. Daugumai žmonių būdingas pernelyg didelis pasitikėjimas savimi. Pavyzdžiui, 82 proc. apklaustųjų vairuotojų yra įsitikinę, kad jie patenka į 30 proc. saugiai vairuojančiųjų, 86 proc. Harvardo verslo mokyklos studentų tiki, kad jie atrodo geriau nei jų bendraamžiai. Norint išvengti tokių klaidų, vertėtų paklausti savęs, ar sprendimai ir elgesys yra realistiški.

Nenumatymas

Nenumatymas reiškia, kad, nors klaidos buvo akivaizdžios, sprendimas vis tiek buvo priimtas ir, žinoma, turėjo neigiamų padarinių. Dažnai pasitaiko, kad priimame kokį nors sprendimą, nors ir jaučiame, kad greičiausiai tai netinkamas, klaidingas sprendimas. Neretai tam tikri ženklai būna akivaizdūs, bet mes kažkodėl į juos neatsižvelgiame. Tarkime, pradėję važiuoti automobiliu, išgirstame keistą garsą, bet ir toliau važiuojame nekreipdami dėmesio į tai, kol galiausiai automobilis visiškai sugenda. Reikėtų atkreipti dėmesį į ženklus.

Pasitikėjimas ribota informacija

Pasitikėjimas ribota informacija gali turėti rimtų pasekmių. Pavyzdžiui, lėktuvas, kuriuo skrido 5 keleiviai, nukrito miške. Lėktuvas atrodė apimtas ugnies, todėl buvo nuspręsta, kad visi keleiviai žuvo, ir paieškos nutrauktos. Tačiau kitą dieną paaiškėjo, kad du keleiviai vis dėlto liko gyvi. Toks pasiklovimas pirmuoju įspūdžiu (liepsnos apimto lėktuvo vaizdas) gali būti labai klaidingas, tad nereikėtų pasikliauti pirmine nepatikrinta informacija.

Klaidingai „nupieštos“ aplinkybės

Sprendimas gali priklausyti ir nuo to, kaip yra pateikta tam tikra situacija. Pavyzdžiui, daug patraukliau skamba „85 proc. liesa jautiena“ nei „jautiena su 15 proc. riebalų“. Taigi racionalus situacijos įvertinimas padės nepadaryti klaidingo sprendimo.

Perdėtas pasiaukojimas

Šį veiksnį galima iliustruoti tokiu pavyzdžiu: netgi paaiškėjus, kad kažkas nėra taip, kaip turėtų būti, kad kažkas nepavyko, veiksmai nėra nutraukiami, o einama tolyn tuo pačiu keliu, tikintis, kad dar galima kažką pakeisti. Pavyzdžiui, žmogus nusiperka naudotą automobilį, kurį tenka kas savaitę taisyti. Paprasčiausia būtų jį parduoti, padovanoti arba važiuoti, kol visiškai suges. Deja, dauguma žmonių praleidžia daug valandų ir tūkstančius litų tikėdamiesi suremontuoti automobilį ir pateisinti savo pradinius lūkesčius.

2.1.3. Sprendimų parengimas ir priėmimas

Yra daug sprendimo parengimo būdų. Specialistai dažniausiai surenka visą galimą informaciją, apdoroja ir analizuoja tuos duomenis, sudaro matematinius, situacinius ar loginius modelius, išskiria ir vertina galimus sprendimo variantus, nustato teigiamas ir neigiamas kiekvieno varianto savybes ir rekomenduoja geriausią iš jų. Sprendimai didelėse organizacijose kartais rengiami pasitelkiant matematinio modeliavimo metodus. Galima paminėti tokius matematinio modeliavimo metodus: prognozavimą, statistinius metodus, operacijų tyrimo ir lošimų teorijas ir kt.

„Minčių lietaus“ būdas paremtas tokios kūrybinės situacijos sudarymu, kai išsakomi netikėti, neįmanomi ir net iš pirmo žvilgsnio blogi pasiūlymai. Šio būdo taikymo technologija yra tokia.

Į posėdį surenkami įvairių krypties specialistai. Čia jie susipažįsta su problema ir eksromptu siūlo bet kokius sprendimo variantus. Variantų kritika draudžiama. Visi pasiūlymai užrašomi. Tada grupė bendromis jėgomis analizuoja kiekvieną sprendimo variantą ir vertina jį, kritikuoja ir posėdžio pabaigoje formuluoja bendrą nuomonę.

„Minčių lietaus“ taisyklės (Obrazcovas, 2006):

1. Kritika draudžiama. Visi idėjų vertinimai atidedami vėlesniam laikui. Gali būti taip, kad idėjas kritikuos ir vertins kiti žmonės.
2. Pageidautinas atsipalaidavimas. Tegul kiekvienas laisvai pareiškia savo nuomonę, nieko neįrodinėdamas. Reikalingos neįprastos idėjos.
3. Svarbiausia – idėjų kiekybė. Kuo daugiau idėjų, tuo didesnė galimybė, kad tarp jų atsiras geriausia, tuo arčiau sprendimas.
4. Skatinamas idėjų tobulinimas ir jų kombinavimas. Dalyviai gali plėtoti, kombinuoti ir modifikuoti ir savo, ir kitų idėjas.

Nominalių grupių technika buvo sukurta siekiant, kad priimant sprendimus dalyvautų visi grupės nariai. Ši technika taikoma ne rutiniuose susirinkimuose, o specialiuose susitikimuose, kai reikia išspręsti konkrečią problemą ir generuoti idėjų. Technika sudaryta iš keturių pagrindinių žingsnių. Pirmiausia kiekvienas grupės narys savarankiškai, nebendraudamas, nesitardamas su kitais ir kitų neveikiamas surašo jam kilusias idėjas. Tada kiekvienas narys pristato savo idėjas. Tada pradedama diskusija, kurioje grupės nariai gali paklausti ir paprašyti paaiškinti bet kurią idėją. Taip įvertinamas idėjų kokybiškumas ir realumas. Galiausiai nariai balsuoja už jiems labiausiai patikusią idėją ir išrenka „populiariausią“. Taigi visų šių keturių žingsnių atlikimas garantuoja visų grupės narių aktyvų dalyvavimą ir padeda išvengti tokios sprendimo priėmimo problemos kaip šabloniškas mąstymas.

Delfi (Delphi) technika – tai tokia technika, kai naudojamos specialios anketos siekiant gauti rašytinius atsakymus. Pirmoje anketoje yra klausiami plačių klausimų, pvz., prašoma nustatyti problemą, tikslus ar pasiūlyti sprendimą. Kiekviena tolesnė anketa yra sudaroma iš anksčiau surinktos informacijos. Visas šis procesas baigiasi tik tada, kai grupė pasiekia susitarimą. Be to, reikėtų paminėti, kad atsakymai gali būti anonimiški arba ne.

Daugumos taisyklė taikoma tada, kai kiekvienas grupės narys gauna po balsą. Tada priimamas tas sprendimas, kuris surinko daugiausia balsų. Ši technika vis dar yra populiari, nes ji paprasta, greita ir teisinga. Tačiau yra tikimybė, kad tie (mažuma), kurie nebalsavo už vėliau priimtąjį sprendimą, bus mažiau linkę jį remti ir vykdyti.

Konsensusas (susitarimas) – tai dar vienas sprendimo priėmimo būdas. Jis dažniausiai taikomas siekiant, kad visi grupės nariai remtų idėją ar jos įvykdymo planą. Pats konsensuso procesas gali trukti kiek ilgiau, bet jis gali gerokai sutrumpinti idėjos įgyvendinimą. Konsensuso procesas apima diskutavimą apie problemas, pasiūlymų aptarimą, susitarimo siekimą ir diskutavimą apie kilusius ar kiliančius rūpesčius. Jei vykstant šiam procesui vis dar kyla kažkokių rūpesčių, yra išsakomi pasiūlymai, kurie viską suderintų ir išspręstų. Šie žingsniai kartojami tol, kol pasiekiamas visuotinis susitarimas. Todėl ši technika yra kooperacinė, demokratiška bei visuotinė. Konsensusas lemia bendrą aiškumą ir padeda grupės nariams jausti pasitenkinimą bei pritarimą. Tačiau yra ir tam tikrų trūkumų. Šis procesas atima nemažai laiko, ir grupės, kurios nesugebės priimti susitarimo, gali jaustis nusivylusios savimi.

Grupės sprendimo paramos sistemos (GPS) – tai interaktyvios kompiuterinės sistemos, kurios geba suderinti komunikavimą ir sprendimo technologijas, kad būtų priimtas geresnis sprendimas. Organizacijos puikiai žino, kad yra labai svarbu turėti efektyvias žinių valdymo sistemas tam, kad būtų galima dalytis informacija. Ši sistema iš tikrųjų gali pagerinti grupės darbo našumą. Deja, didėjant šių sistemų populiarumui, didėja ir tikimybė sulaukti priešingų rezultatų. Kadangi žmonės gali sugalvoti begalę idėjų, gali susidaryti idėjų perteklius. Gerosios idėjos pasislėps idėjų gausoje. O tai prieštarauja šios sistemos tikslui – siekti, kad visos idėjos būtų išgirstos. Ir ši problema ne vienintelė, nes taikant GPS nėra atsižvelgiama į žmogaus psichologiją.

Sprendimų medžiai – tai tam tikros diagramos, kuriose klausimai (į kuriuos atsakoma taip arba ne) priverčia sprendimo priėmėją užduoti sau papildomų klausimų, kurie veda prie medžio viršūnės – diagramos pabaigos. Sprendimų medžiai padeda išvengti visuotinai „įrėminto“ požiūrio ir priimti efektyviausią sprendimą.

Sprendimų priėmimo etapai

Organizacijos sprendimų priėmimas formaliai yra apibūdinamas kaip priežasties priimti sprendimą atsiradimas, problemų identifikavimo ir sprendimo pasirinkimas. Procesas sudarytas iš šių pagrindinių etapų:

- **Problemos įvardijimo etapo**, kai informacija apie aplinką ir organizacijos būseną yra pateikiama norint nustatyti, ar jos valdymas yra patenkinamas, ir apibūdinti jos trūkumus;
- **Problemos sprendimo etapo**, kai apsvarstomas alternatyvių veiksmų rinkinys norint pasirinkti ir pritaikyti vieną iš esamų alternatyvų.

Priimant sprendimus, būtina atsižvelgti į esamos padėties svarbą, jos suvokimo ypatumus, asmens emocinį nusistatymą ir darbingumą tam tikru momentu, kitus objektyvius ir subjektyvius veiksnius, kurie daro įtaką įgaliojimų vykdymo galimybėms.

Sprendimo rengimo ir priėmimo eiga:

- formuluojamas sprendimo tikslas;
- renkama, apdorojama ir analizuojama vidinė ir išorinė informacija;
- programuojami įvairių veiksmų pasikeitimai;
- sukuriama situacijos modelis, formuluojamos išvados;
- atrenkami sprendimų variantai;
- įvertinus visus sprendimų variantus, pasirenkamas optimalus, racionalus ar bent geriausias iš atrinktų.

Priimtas sprendimas realizuojamas tokia tvarka:

- sudaromas to sprendimo įgyvendinimo planas;
- organizuojamas plano vykdymas;
- renkama duomenys apie tai, kaip šis planas vykdomas;
- koreguojamas planas, darbų seka, vykdytojų funkcijos, daromi visi būtini organizaciniai pokyčiai;
- ieškoma, kaip gerinti darbų, veiklos ir produkcijos kokybę.

Sprendimų priėmimo taisyklės numatomos tais atvejais, kai dažnai pasikartoja analogiškos situacijos. Jos gali būti ir paprastos, ir sudėtingos, bet turi būti aiškios jų susidarymo priežastys, tiksliai nusakoma tolesnė eiga po priemonių pritaikymo. Tam tikrais tipiniais atvejais, pavyzdžiui, priimant investicinius sprendimus, juos pagrindžiant ekonomiškai, gali būti taikomos specialios metodikos (projektams atrinkti, vertinti, rizikai ir pelningumui nustatyti ir t. t.).

Sprendimo priėmimo taisyklės suvaržo ir sprendimą priimančius, ir juos vykdančius asmenis, nes jos privalomos visoms šalims.

Pirmieji keturi sekos žingsniai – tai problemos identifikavimo etapai. Kiti keturi žingsniai yra problemos sprendinio ir sprendimo priėmimo etapai. Visi aštuoni žingsniai paprastai skirti vadovų sprendimams priimti ir nutarimams pagrįsti. Vadovai turi tiksliai suvokti, ką daryti tam tikroje situacijoje, todėl vienas ar keli sprendimo žingsniai gali būti praleisti.

Kai sprendimai yra išskirtiniai, vadovai individualiai turi bandyti taikyti racionalaus požiūrio žingsnius, pasikliauti intuicija ir patirtimi.

2.1.4. Vizija ir misija

Aukščiausias organizacijos veiklos tikslas yra **vizija** (*lot. visus – tariamas vaizdas, regėjimas, svajonė*).

Vizija traktuojama kaip sąmoningai apibendrintas supratimas ir suvokimas, kodėl, kur ir kaip įmonė ir jos konkurentai konkuruos ateityje (Vasiliauskas, 2001).

Vizija – tai sąmoningai apibendrintas supratimas ir suvokimas, kokia organizacija bus, kodėl ir kaip ji veiks ateityje (Jusevičienė, 1994).

Vizija – bet kokios sąmoningos, nukreiptos į ilgalaikę perspektyvą veiklos pradžia ir atspirties taškas.

Dažnai vizija yra grynai idealistinė. Jos paskirtis – kurti organizacijos ateitį.

Organizacijos viziją galime įvardinti kaip sąmoningai apibendrintą supratimą ir suvokimą apie tai, kokia institucija bus, kodėl, kur ir kaip ji veiks ateityje. Vizija, įprasminanti bet kokią institucijoje atliekamą darbą, reali tampa tik tada, kai visi darbuotojai dalyvauja jos formulavime, kai įsiklausoma į jų pasiūlymus. Mažai institucijų turi aiškią ir glaustą sėkmės viziją. Vizijos sąvoka, apimanti ir institucijos misiją, yra daug platesnė. Misija nurodo institucijos paskirtį, o vizija aprašo, kaip turėtų atrodyti gerai dirbanti institucija.

Apibūdinant institucijos viziją, turėtų būti atsakyta į tokius klausimus (Arimavičiūtė, 2005):

- Kuo ji bus naudinga joje dirbantiems, artimiausiai aplinkai ir visai socialinei sistemai.

- Kuo ji išsiskirs nuo panašių į ją.
- Kokia bus jos institucinė sandara ir visi kiekybiniai (personalo, padalinių, priemonių, finansinių išteklių ir pan.) parametrai.
- Kokie bus jos darbuotojai.

Pirma, kad vizija galėtų motyvuoti žmones, ji turėtų apimti:

- Misiją.
- Filosofiją ir pagrindines vertybes.
- Tikslus.
- Pagrindines strategijas.
- Veiklos kriterijus.
- Svarbiausias sprendimų priėmimo taisykles.
- Etikos standartus, kurių turi laikytis visi darbuotojai.

Formuluojant viziją, galima išskirti tris pageidaujamus rezultatus:

Pirma, vizija turėtų akcentuoti tuos tikslus, elgseną, veiklos kriterijus, sprendimų priėmimo taisykles ir standartus, kurie yra susiję su nauda visuomenei.

Antra, apie viziją reikėtų paskelbti visiems institucijos darbuotojams ir kitiems svarbiausiems suinteresuotiems asmenims. Sėkmės vizija bus mažai naudinga, jeigu ji institucijos darbuotojams nežinoma.

Trečia, vizija turėtų įkvėpti institucijos darbuotojus daryti sprendimus ir imtis veiksmų. Vizijos rengimas yra tik laiko švaistymas, jeigu ji nedaro jokio poveikio institucijos darbuotojų elgsenai.

- „*Starbucks*“ vizija – *tapti prekės ženklu, kuris klientui asocijuojasi su aukščiausios kokybės kava.*
- *SEB Banko vizija – būti patikimu partneriu klientams, turintiems siekių.*

Organizacijos misija

Misija – tai institucijos paskirtis, atspindinti jos egzistavimo prasmę, siekiant atsakyti į klausimus: kokia yra institucija, ką ji daro dabar ir siekia daryti ateityje?

Misija pasako pagrindinius dalykus apie instituciją; ji apibrėžia „idealią“ institucijos egzistavimo priežastį (Arimavičiūtė, 2005):

- Ji pasako, ką institucija stengiasi pasiekti plačiąja prasme.

- Ji apibūdina institucijos filosofiją ir vertybes.
- Ji yra įkvėpimo šaltinis.

Misijos niekada negalima visiškai įgyvendinti. Todėl misija dažnai yra laikoma institucijos „idealiu tikslu“.

Kuriant organizacijos misiją, reikėtų atsakyti į šiuos klausimus:

- Kas mes esame?
- Kokius pagrindinius socialinius ir politinius poreikius turėtume patenkinti arba kokias socialines ir politines problemas turėtume išspręsti?
- Kaip stebėsime ir reaguosime į šiuos poreikius ar problemas?
- Kaip reikėtų atsižvelgti į pagrindinių interesų grupių lūkesčius?
- Kokia yra mūsų filosofija ir pagrindinės vertybės?
- Kas mus išskiria iš kitų institucijų?

Misija yra skelbiama viešai, todėl kiekvienas jos žodis turi būti pasvertas ir pagrįstas. Misijos sakiniai dažniausiai būna paprastai ir trumpi. Misija gali būti skirta paaiškinti, kokia veikla užsiima organizacija, todėl tai turėtų būti priimtina visuomenei.

- **TELE2 misija – teikti pigias ir paprastas telekomunikacijų paslaugas.**
- **SEB Banko misija – mes padedame žmonėms ir įmonėms klestėti, juos finansuodami ir suteikdami kokybiškų patarimų.**
- **Lietuvos Respublikos kultūros ministerijos misija – sudaryti sąlygas šalies meno ir kultūros raiškai, jos sklaidai Lietuvoje ir užsienyje, Lietuvos kultūros tapatumo išsaugojimui, visuomenės dalyvavimui kultūroje, užtikrinti viešosios informacijos ir kultūros paslaugų plėtrą, sklaidą ir prieinamumą visiems šalies gyventojams, dalyvauti formuojant ir įgyvendinant tautinių santykių darnumo politiką.**
- „Ford“ misija – automobilis kiekvienai amerikiečių šeimai.

Misija dažniausiai formuluojama kur kas plačiau nei vizija, nes būtent misijoje dažniausiai atsispindi pagrindinės kompanijos vertybės. Tinkamai suformuluota misija atsako į klausimus, kokia yra kompanija ir kokias vertybes ji yra išsikėlus. Vizijoje dažniausiai atskleidžiamas atsakymas į klausimą, kokia linkme keliauja kompanija.

Kaip pavyzdį galima pasitelkti „Starbucks“ misijos teiginius, kuriuose atsispindi ir pagrindinės kompanijos vertybės.

- 1) Sudaryti patogią ir malonią darbo aplinką, kurioje darbuotojai gali bendrauti gerbdami vienas kitą, nepažeisdami vieni kitų orumo.
- 2) Skatinti kultūrinę, etninę įvairovę.
- 3) Savo teikiamoms paslaugoms taikyti pačius aukščiausius kokybės reikalavimus.
- 4) Pasirūpinti, kad kiekvienas klientas liktų patenkintas mūsų paslaugomis.
- 5) Pozityviai prisidėti prie mus supančios bendruomenės, aplinkos.
- 6) Pripažinti, kad pelnas yra būtinas mūsų tolesnei sėkmei.

Neretai matome gan dviprasmiškai suformuluotus misijos bei vizijos teiginius. Kaip jau išsiaiškinome, pagrindinė tokių teiginių funkcija yra informuoti. Misija ir vizija atlieka tarsi kompanijos valdymo kompasos vaidmenį, pavyzdžiui, vizijoje gali būti pateikti teiginiai, susiję su kompanijos augimu ir inovacinių technologijų taikymu: tikėtina, kad kompanija yra nustatčiusi aiškiai apibrėžtus augimo standartus, pagal kuriuos bus koreguojama kompanijos veikla; toks pats principas taikomas ir inovacijoms.

Žinodami organizacijos veiklos misiją, aukščiausio lygio vadovai formuluoja strateginius tikslus ir rengia atitinkamus planus.

2.1.5. Organizacijos tikslai

Tikslas yra įmonės veiklos pagrindas. Tikslas – tai norimas objekto (įmonės) ateities būvis. Svarbus tikslo parinkimas, būsimos būklės nustatymas tarp galimo – negalimo – būtino įvertinant esamus dėsningumus, norus ir atsitiktinumus. Šių veiksnių ryšys lemia realų tikslo turinį. Organizacijos tikslai formuluojami ir priimamai misijos ir tikslų pagrindu, išreiškia siūlomų veiksmų tikslingumo įvertinimo kriterijus, nustato pasiekto efektyvumo įvertinimo standartus ir rodo bendrus įmonės veiklos orientyrus. Tikslai gali būti einamieji (6 mėnesiai), ilgalaikiai (iki 5 metų) ir perspektyviniai (5–20 metų). Visi tikslai tarpusavyje derinami, kad nebūtų konkurencijos tarp ilgalaikių ir trumpalaikių tikslų.

Tiksłai paremti hipoteze apie įmonės plėtimąsi ateityje. Kuo tolesnis laikotarpis nagrinėjamas, tuo mažiau apibėžta ateitis ir tuo bendresni formuluojami tikslai.

Formuluojant tikslus keliami šie reikalavimai (Seilius, 1996):

1. Tikslas turi būti pagrįstas ir kompleksišškai atspindėti įmonės ir šalies plėtros objektyvius dėsnius, turi būti konkretus ir išmatuojamas.
2. Tikslas turi būti konkretus, aiškus, reikšmingas ir realiai pasiekiamas.
3. Tikslas nustatomas konkrečiam laiko tarpui ir jis nėra dogma, t. y. keičiantis realiai situacijai, yra analizuojamas ir koreguojamas bei tikslinamas, jeigu to reikia.
4. Tikslai turi neprieštarauti vienas kitam.

Suformulavus tikslą, sudaromas „tikslų medis“. Tai sudaro sąlygas įvertinti tikslo realumą, numatyti pagrindinės veiklos sritis ir reikalingus sprendimo klausimus. Tikslų nustatymas reikalauja rimto, mokslinio požiūrio, šiuolaikinių mokslo ir technikos (prognozavimo) laimėjimų diegimo.

Nustatomas tikslų vertingumas. Vienas tikslas pasirenkamas kaip pagrindinis, tada visi kiti tikslai veikia kaip apribojimai. Įmonės tikslų nustatymo procesas yra nustatymas tokios būsenos, kuri yra pageidaujama ir galima. Šis procesas jungia šiuos veiksmus:

1. Istorinė situacijos apžvalga (prognozuojant ateitį nesikeičiančiomis sąlygomis). Ji apima: išorinės aplinkos plėtojimosi tendencijų ir veiksmų, veikiančių įmonę, nustatymą; šakos plėtojimosi tendencijų nustatymą; įmonės darbo efektyvumo analizę (produkcijos dalis rinkoje, prekybos tendencijos, sąnaudų ir konkurencijos įvertinimas).
2. Galimų tikslų sąrašo sudarymas.
3. Strategijos aprašymas.
4. Pagrindinių nuostatų, kuriomis paremta strategija, aprašymas.

Organizacijų tikslus galima suskirstyti pagal įvairius kriterijus. Juos galite palyginti 2.2 lentelėje.

Organizacijos tikslai gali būti bendrieji ir funkciniai. Bendrieji tikslai gali būti globaliniai, strateginiai, taktiniai, operatyviniai, lokali-

niai. Funkciniu principu tikslai gali būti skirstomi į finansinius, investicinius, rinkodaros, organizacinius.

Tikslų klasifikavimo kriterijai	Organizacijų tikslų grupės	
Nustatymo laikotarpis	Strateginiai tikslai Taktiniai tikslai	Operatyviniai tikslai
Sudėtis	Ekonominiai Organizaciniai Moksliniai	Socialiniai Techniniai Politiniai
Struktūra	Rinkodaros Inovaciniai Personalo	Gamybiniai Finansiniai Administraciniai
Aplinka	Vidiniai	Išoriniai
Prioritetai	Ypač prioritetiniai Prioritetiniai	Įprasti
Matavimas	Kiekybiniai	Kokybiniai
Pasikartojimas	Nuolatiniai (pasikartojantys)	Vienkartiniai
Hierarchija	Visos organizacijos Struktūrinių padalinių	Tam tikrų padalinių Grupių, tarnybų
Gyvavimo ciklo stadija	Objekto projektavimas ir kūrimas, objekto augimas	Objekto brandumas, objekto gyvavimo ciklo baigimas

2.2 lentelė. Organizacijų tikslai

Šaltinis. Мильнер, 2003, p. 45.

Tikslai – tai teiginiai, transformuojantys misijos formuluotės bendrąsias nuostatas į tiksliau apibrėžtus išpareigojimus. Strateginiai tikslai atveria galimybes ateities pokyčiams. Jie apibūdina norimą ateities situaciją, kurią būtina pasiekti per tam tikrą laikotarpį (nuo dvejų iki penkerių metų). Strateginiai tikslai turi būti paremti misija, orientuoti į klientus, sietis su pagrindinėmis išorės ir vidaus problemomis, su kuriomis susiduria institucija, ir būti aiškiai suvokiami visuomenei. Nors nėra jokių apribojimų, tikslų skaičius neturėtų būti pernelyg didelis, kad tikslai galėtų nustatyti institucijos veiklos kryptį.

Nustatant tikslus siekiama:

- 1) **Pasirinkti tam tikrą situaciją, kurią reikia pakeisti.** Pokyčiai gali sutelkti dėmesį į naujovių diegimą, darant kažką visiškai naują; į dabartinės veiklos plėtimą ar siaurinimą; į kokybės gerinimą, į technologijos modernizavimą.
- 2) **Nustatyti pokyčių kryptį.** Tikslų nustatymas padeda apibūdinti veiklos kryptį ir siektinus rezultatus. Tikslai nurodo, kokių veiksmų norima imtis. Jais remiantis sudaromi veiksmų planai. Kai strateginis tikslas yra pernelyg platus ar abstraktus, jį galima įvairiai interpretuoti. Todėl būtina naudoti rezultatų rodiklius, kurie tikslą paaiškina išsamiai.
- 3) **Nustatyti prioritetus.** Prioritetai nurodo, kur reikia sutelkti laiką, gebėjimus ir išteklius. Jie akcentuoja tai, kas yra neatidėliotina, ir paprastai atmeta tai, kas yra tiktai pageidaujama ir mažiau svarbu. Tai padeda susitelkti į svarbiausius dalykus. Tikslai suteikia aiškų kryptingumo pojūtį.

Formuluojant institucijos tikslus, reikėtų atsakyti į šiuos klausimus:

- Ar tikslai atitinka institucijos misiją bei filosofiją ir ar tikslų pasiekimas padės atlikti institucijos misiją?
- Ar tikslai nustatyti atsižvelgiant į išorinio / vidinio vertinimo rezultatus? Ar jie padės išspręsti identifikuotas problemas?
- Ar tikslai nustato aiškią institucijos veiklos kryptį?
- Ar jie atspindi institucijos prioritetus?

Remdamasi apibrėžtais tikslais, institucija nustato uždavinius ir strategijas šiems uždaviniams įvykdyti. Tikslu formuluotė neturėtų būti sudaryta daugiau kaip iš dviejų sakinių.

Vadybos požiūriu kokybiška tikslo formuluotė turi atitikti tokius reikalavimus:

1. Turi būti nurodyta tikslo įgyvendinimo data.
2. Jis turi būti realus, t. y. įgyvendinamas.
3. Jis turi turėti vieną arba kelis kiekybinius parametrus (išreikštus skaičiais), kurie nustatytos datos metu padėtų įvertinti, ar tikslas yra pasiektas.

Pagrindinė strateginių tikslų funkcija – nustatyti galutinę kryptį visai institucijai arba programai ir sujungti atskirų operacinių vienetų

ir asmenų pastangas. Strateginiai tikslai yra labiau apibrėžti nei misija, tačiau vis dar ganėtinai bendri, kad galėtų paskatinti operacinių vienetų kūrybiškumą ir novatoriškumą. Tikslus formuluoja ir skelbia institucijos ir jos padalinių (programų) vadovai. Tikslai parodo kryptis, kurios savo ruožtu lemia naujų strateginių iniciatyvų atsiradimą, programų pokyčius ir padeda sutelkti institucinės paramos priemones naujoms iniciatyvoms įgyvendinti. Strateginiai tikslai yra pagrindinės norimų pokyčių siekimo priemonės.

Uždaviniai iš tikrųjų yra labiau apibrėžtos bendro tikslo kategorijos.

Organizacijos uždaviniai (Ginevičius, Sūdžius, 2008) padeda siekti šių tikslų:

- Tirti organizaciją ir jos aplinką, nustatyti tikslinę rinką, sukurti produktą.
- Pagrįsti ūkinės komercinės veiklos sritį.
- Numatyti rinkos poreikius ir juos veikti sau palankia kryptimi.
- Planuoti rinkodaros elementus.
- Stebėti organizacijos padėtį ir jos aplinką, koreguoti jos valdymo struktūrą bei veiklą.

Norint įvertinti, ar nustatyti uždaviniai yra tinkami, reikėtų atsakyti į šiuos klausimus:

- Ar įvykdžius uždavinį bus padaryta pažanga siekiant užsibrėžto tikslo?
- Ar uždavinys aiškiai pasako, ką institucija ketina atlikti?
- Ar uždavinys yra realus ir įvykdomas?
- Ar uždavinys apibūdina rezultatą laiko požiūriu?

Jeigu uždaviniai yra pernelyg bendri, t. y. mažai struktūrizuoti, juos sunku pateikti SMART forma. Ypač sudėtinga įvertinti poveikį atskiro projekto, nes prie jo tikslų pasiekimo prisideda ir kiti nesusiję su projektu išorės veiksniai. Todėl dažnai stebėjimo metu matuojamas rezultatų ir uždavinių pasiekimas, o programos poveikis įvertinamas *ex-post* vertinimo metu.

Rengiant programas Lietuvos institucijose taip pat formuluojami tikslai ir uždaviniai, nustatomi uždavinių įgyvendinimo vertinimo kriterijai. Jie yra stebimi ir naudojami priimant sprendimus ir padeda strateginius planus įgyvendinti ir kontroliuoti.

2. 1.6. Organizacijos vidaus stiprybių ir silpnybių analizė

Strateginiai ištekliai

Kokie ištekliai yra reikalingi strategijai? Išteklų pagrindą turi sudaryti surinkta ir išsamiai išanalizuota informacija apie vidinę organizacijos charakteristiką ir išorines rinkos sąlygas. Tai reiškia išorinės ir vidinės aplinkos įvertinimą. Analizuojant organizacijos vidinę aplinką, svarbiausia yra išsiaiškinti organizacijos stiprybes ir silpnybes, analizuojant išorę – galimybes ir grėsmes. Visi keturi veiksniai sudaro SSGG analizę (angl. SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). SSGG yra Stiprybių, Silpnybių, Galimybių ir Grėsmių sutrumpinimas. Nesvarbu, nuo ko pradėsite SSGG analizę – nuo vidinės ar išorinės aplinkos, nes jos galiausiai susilieja. Pagrįstas organizacijos stiprybių ir silpnybių derinimas su esamomis grėsmėmis ir galimybėmis yra strategijos formulavimo pagrindas.

Stiprybės	Silpnybės
Sąlyginai mažos sąnaudos Tvirta finansinė padėtis Pagrįsti tikslai ir uždaviniai Geri informaciniai ištekliai Novatoriškumas Gera paslaugų kokybė Patyrę vadovai	Biurokratinis sprendimų priėmimas ir įgyvendinimas Dažna vadovų rotacija Pasenusi technologija Reputacijos praradimas Gamybos pajėgumų stoka Nerealus institucijos poreikių vertinimas
Galimybės	Grėsmės
Palanki politinė padėtis Ekonominis šalies pakilimas Tarpautinės galimybės Palanki strateginė erdvė	Nepalankūs demografiniai pokyčiai Nauji galimi konkurentai Didėjantis vartotojų spaudimas Neigiamą valdžios pozicija Tarpautinės kliūtys

2.3 lentelė. SSGG analizė

Šaltinis. Arimavičiūtė M. *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. 2005, p. 136.

Stiprybių ir silpnybių įvertinimas yra organizacinės analizės dalis. Tai lyg organizacijos vidaus darbo patikrinimas, kurį salygiškai lengviau kontroliuoti nei išorės veiksnius. Galimybių ir grėsmių analizė yra išo-

rinės aplinkos analizės dalis. Organizacija privalo išanalizuoti aplinką ir joje esančias grėsmes ir galimybes, nes jų kontroliuoti pati negali.

Sukurta koncepcija apie strategijos modelį, kuris davė pradžią SSGG analizei, sudaryta iš keturių esminių klausimų:

- Ką mes galime padaryti?
- Ką mes norime padaryti?
- Ką mes turėtume daryti?
- Ko kiti tikisi, kad mes darysime?

Stiprybės ir silpnybės

Puiki strategijos kūrimo pradžia yra nustatymas ir įvertinimas, ką organizacija daro gerai, o ką ne taip gerai. Gera strategija panaudoja stiprybių pranašumus ir kaip galėdama stengiasi sumažinti silpnybių poveikį. Pavyzdžiui, Maiklas Džordanas (Michael Jordan) yra puikus įvairiapusis atletas. Jis gerai žaidžia beisbolą ir golfą, tačiau geriausiai jo atletiniai gebėjimai atsiskleidžia žaidžiant krepšinį. Jei galima identifikuoti tam tikras stiprybes, kurios išskiria organizaciją iš konkurenčių tarpo, šios stiprybės yra laikomos pagrindiniu konkurencinio pranašumo šaltiniu. Sunkiausias uždavinys organizacijai yra išplėtoti savo konkurencinį pranašumą į ilgalaikį ir pastovų konkurencinį pranašumą, kad organizacijos stiprybės nebūtų lengvai imituojamos ar dubliuojamos kitų organizacijų.

Galimybės ir grėsmės

Svarbus įnašas į strategiją yra išorės aplinkos suvokimas. Galimybės įvertina išorinius teigiamus veiksnius, kurie reprezentuoja verslo egzistavimo ir klestėjimo priežastis. Kokios galimybės egzistuoja rinkoje ar aplinkoje, iš kurių vadovas gali tikėtis pasipelnėti? Grėsmės apibūdina išorinius veiksnius, kurių vadovas negali kontroliuoti, kurie gali neigiamai paveikti strategiją ar verslą. Nors grėsmių negalima kontroliuoti, geras vadovas turi stengtis numatyti ateities neigiamas situacijas ir stengtis jų išvengti.

SSGG (SWOT) ANALIZĖ

Vidinės stiprybės (<i>Strengths</i>)	Vidinės silpnybės (<i>Weaknesses</i>)
<ul style="list-style-type: none"> · Aukšta veiklą administruojančių darbuotojų kvalifikacija. · Efektyvus ir į kokybę orientuotas veiklos mechanizmas. · Pažangių informacinių technologijų valdymas ir naudojimas administruojant veiklą bei užtikrinant paslaugų teikimą. · Teigiamas įmonės įvaizdis teikiamų paslaugų sferoje. · Glaudūs bendradarbiavimo pagrindų grindžiami santykiai su daugeliu stambių kompanijų. · Tinkama darbuotojų kontrolės sistema. 	<ul style="list-style-type: none"> · Motyvacijos darbuvi mažėjimo tendencijos. · Nepakankama kai kurių darbuotojų kvalifikacija. · Problemiškas kvalifikuotų darbuotojų skatinimas bei motyvavimo procesas dėl nepakankamų finansinių darbo užmokesčio išteklių, dėl to didėja darbuotojų praradimo rizika. · Gana aukštas darbo jėgos kaitos lygis.
Išorinės galimybės (<i>Opportunities</i>)	Išorinės grėsmės (<i>Threats</i>)
<ul style="list-style-type: none"> · Naujų paslaugų pateikimo galimybės. · Galimybė greitai plėstis augant teikiamų paslaugų paklausai. · Ypač geri santykiai su konkurentais. · Gebėjimas aptarnauti papildomas vartotojų grupes arba įsiskverbti į naujas rinkas ar jų segmentus. · Rinkos augimo didėjimas. 	<ul style="list-style-type: none"> · Profesionalios, kvalifikuotos darbo jėgos bei iniciatyvių žmonių emigracija. · Naujo konkurento, paslaugas teikiančio už mažą kainą, atsiradimas. · Pažeidžiamumas dėl ekonomikos nuosmukio depresijos.

UAB „Kraustina“ SSGG (SWOT) analizėje, sudarytoje iš išanalizuotų vidaus (stiprybių ir silpnybių) ir išorės (galimybių ir grėsmių) aplinkos veiksnių, galima išvelgti plėtimosi galimybes dėl rinkos augimo tendencijos. Reikėtų labai daug dėmesio teikti darbo jėgos motyvavimui ir kvalifikacijos kėlimui bei naujos darbo jėgos paieškai. Išsprendus bene didžiausią įmonės problemą – darbo jėgos klausimą, galima susitelkti prie įmonės plėtimosi galimybių.

Išorinės analizės priemonės

Yra dvi priemonės, padedančios išanalizuoti išorinę aplinką, tai – PEST ir pramonės analizė. PEST reiškia politinę, ekonominę, socialinę

kultūrinę, technologinę ir teisinę aplinką. PEST koncepcija reikalauja surinkti ir išanalizuoti esminę informaciją apie kiekvieną aplinkos dimensiją ir išsiaiškinti ten slypinčias galimybes ir grėsmes, kurios gali turėti įtakos organizacijai. Pramonės analizė reikalauja nustatyti organizacijos ryšius su tiekėjais, klientais ir konkurentais. PEST analizės priemonė padeda suvokti plačiąją aplinką, o pramonės analizė – organizacijos konkurencinę aplinką ir pagrindinius pramonės lygius, kurie gali lemti organizacijos vystymąsi.

<i>Šalies (regiono) politinė ir teisinė situacija:</i>	<i>Šalies (regiono) ekonominė padėtis:</i>	<i>Situacijų socialinėje ir kultūrinėje srityje:</i>	<i>Šalies technologinis lygis:</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Vidaus politinė situacija. • Tarptautinė politinė situacija. • Verslo santykių teisinis reguliavimas. • Santykiai su valstybės bei savivaldybės institucijomis. • Veiklos reguliavimas remiantis ES direktyvomis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bendrojo vidaus produkto (BVP) augimo tempai. • Palūkanų normos. • Mokesčių politika. • Investicinė politika. • Infliacijos / defliacijos tempai. • Užimtumo / nedarbo lygis. • Valiutų kursų svyravimas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gyventojų galutinio vartojimo (GGV) tendencijos. - Švietimo politika. - Sveikatos politika. - Kultūros politika. - Demografinė politika. - Lyčių bei tautinių mažumų padėtis visuomenėje. 	<ul style="list-style-type: none"> - Technologinė aplinka. - Naujos mokslui imlios ūkio šakos. - Naujausių technologijų diegimo tendencijos. - Mokslo ir technikos, atradimų lygis.

2.4 lentelė. PEST analizės metodas

Socialiniai kintamieji. Socialiniai kintamieji skirstomi į tris kategorijas: demografija, gyvenimo stilius ir socialinės vertybės. Demografiniai ir gyvenimo stiliaus pokyčiai veikia organizacijos darbo jėgos pasiūlos ir vartotojų sudėtį, jų išsidėstymą ir lūkesčius. Socialinės vertybės sudaro visų kitų socialinių, politinių, technologinių bei ekonominių pokyčių pagrindą ir lemia žmonių pasirinkimą.

Demografija. Kodėl demografijos pokyčiai svarbūs vadovams? Pirmiausia jie lemia darbo jėgos pasiūlą. Antra, gyventojų sudėties pokyčiai sukuria socialinių problemų, susijusių su vadovais. Vieni iš svarbiausių socialinės aplinkos rodiklių – šalies gyventojų skaičius, gimstamumo rodiklis, pensinio, darbingo amžiaus ar visai jaunų žmonių skaičius.

Gyvenimo stiliai. Gyvenimo stilius yra „žmonių pažiūrų ir vertybių išorinis demonstravimas“. Kintant gyvenimo būdai, pagrindinėms vertybėms, etninių ir religinių vertybių sistemoms, socialinėms-ekonominėms gyventojų klasėms, atitinkamai keičiasi ir darbo pasiūla, ir visuomenės pirkimo įpročiai.

Socialinės vertybės. Labai svarbu žinoti, kaip vertybės lemia mūsų požiūrį į organizacijas ir į patį darbą. Įvairiose šalyse socialinės vertybės skirtingos. Pavyzdžiui, Japonijoje daug darbuotojų visą gyvenimą dirba toje pačioje kompanijoje, žemesniųjų lygių darbuotojai daug laisviau negu Amerikoje dalyvauja priimant sprendimus ir nustatant kompanijos politiką. Socialinės vertybės apskritai sudaro visų kitų socialinių, politinių technologinių bei ekonominių pokyčių pagrindą ir lemia pasirinkimus, kuriuos žmonės daro savo gyvenime, todėl kartu formuoja ir vartojimo, pirkimo įpročius.

Ekonominiai kintamieji. Tradiciniai ekonominiai rodikliai įvertina nacionalines pajamas ir nacionalinį produktą, kainas, atlyginimus, darbo našumą, užimtumą, vyriausybės veiklą ir tarptautinius sandorius. Visi šie veiksniai laikui bėgant kinta, ir vadovai daugiau savo organizacijų laiko ir išteklių turi skirti, kad galėtų numatyti ekonomiką ir galimus pokyčius.

Politiniai kintamieji. Svarbu atsižvelgti į vidinę politinę šalies situaciją. Reikia įvertinti skirtingų politinių partijų programines nuostatas, turinčias sąsajų su organizacijų veikla. Kai šių sąsajų skirtumai dideli, organizacijos strategijos įgyvendinimą gali paveikti rinkimų į šalies parlamentą rezultatai, nauja vyriausybės sudėtis ir pan. Didelę reikšmę organizacijai turi tai, kaip verslo atžvilgiu nusiteikusi valstybės administracija, parlamentas, teismai, savivaldybės.

Teisiniai veiksniai. Teisinė aplinka padidina įmonės veiklos išlaidas, bet kartu suteikia veiklai stabilumo ir mažina riziką. Teisės normos skatina organizacijas imtis tokios veiklos, kokios jos anksčiau plėtoti neketino, arba, priešingai, riboja organizacijos veiklą.

Technologiniai veiksniai. Šiuolaikinėje nuolat kintančioje informacinių technologijų aplinkoje naujos technologijos ir jų pokyčiai organizacijai yra labai svarbūs, nors sunkiai prognozuojami. Jie skatina naujų gamybos metodų ir gaminių, naujų rinkų, rinkodaros priemonių atsiradimą. Vadovai privalo stebėti technologijų plėtotę ir nustatyti jos poveikį organizacijai, kad organizacija laiku pastebėtų pokyčius ir į juos reaguotų.

Kartojimo ir diskusijų klausimai

1. Kokios yra planų rūšys? Aptarkite kiekvieną rūšį ir palyginkite.
2. Paašškinkite planavimo etapus.
3. Kokius žinote sprendimų priėmimo modelius?
4. Apibūdinkite sprendimo priėmimo žingsnius.
5. Kokius žinote sprendimo parengimo būdus?
6. Aptarkite sprendimo priėmimo būdus.
7. Kas tai yra organizacijos vizija? Paašškinkite vizijos kūrimo ypatumus.
8. Aptarkite vizijos ir misijos savitarpio ryšį.
9. Kaip atlikti SSGG analizę?
10. Kuo pasižymi PEST analizė?
11. Pasirinkite keletą valstybinių ir keletą privačių organizacijų. Išanalizuokite jų misijas. Nustatykite, kiek jos atitinka visuomenės interesą. Suformuluokite pasirinktos organizacijos viziją ir misiją.
12. Nustatykite pasirinktos organizacijos bendruosius tikslus.
13. Pasiskirstę grupėmis, atlikite pasirinktos organizacijos SSGG analizę.

2.2. Organizavimas

2.2.1. Organizacinė struktūra ir projektavimas

2.2.2. Valdymo struktūrų tipai

2.2.3. Organizacijos kultūra

Temos nagrinėjimo tikslas – pateikti žinių ir formuoti gebėjimus, leidžiančius:

- suvokti organizacinės struktūros sampratą;
- nustatyti organizacinės struktūros tipą;
- suvokti organizacinės struktūros projektavimo etapus;
- apibūdinti organizacijos kultūros rūšis.

2.2.1. Organizacinė struktūra ir projektavimas

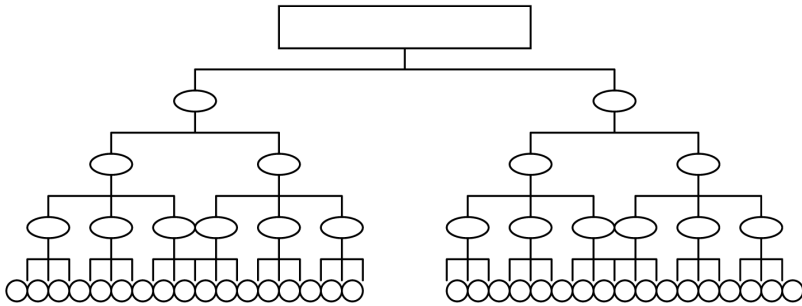
Vadovai privalo nustatyti organizacijos tikslus, sukurti strateginius tų tikslų pasiekimo planus ir suvokti tų tikslų pasiekimo galimybes. Jie privalo apsvarstyti, kas vyksta ir kas gali įvykti organizacijos aplinkoje. Organizavimas bendrąja prasme yra ko nors surengimas, sutvarkymas į vieną visumą ar griežtą sistemą, kieno nors sandaros ar struktūros projektavimas ir sudarymas. Darbas yra šių sistemų elementas. Darbus atlieka žmonės, o organizavimo paskirtis yra nurodyti kiekvienam darbuotojui jo darbą ir suteikti jam įgaliojimus.

Valdymo struktūra – tai visuma linijinių, funkcinųjų ir tikslinių valdymo elementų, siejamų tarpusavyje linijiniais ir funkciniais pavaldumo ryšiais. Organizacinė valdymo struktūra gali būti suprantama kaip darbo paskirstymo ir kooperacijos forma valdymo procese. Organizacinė valdymo struktūra objektyviai formuojasi, keičiantis valdymo darbų skaičiui ir atsirandant naujų šio pobūdžio darbų (Stoškus, Beržinskienė, 2005). Organizacinė valdymo struktūra – tai būdas, kuriuo organizacijoje išsidalijamos užduotys ir koordinuojamas jų vykdymo procesas užtikrinant, kad kiekviena užduotis atitiktų darbuotojo specializaciją, o jos atitikimas būtų suderintas su visa organizacijos veikla.

Kiekviena organizacijos struktūra sudaryta iš individualių darbo vietų ir padalinių. P. F. Drakeris (P. F. Drucker) (Drucker, 2004) pabrė-

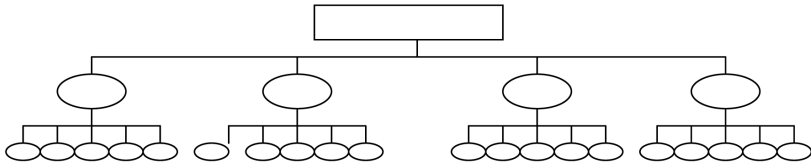
žia, kad geras struktūrinis principas yra turėti kuo mažiau lygių, sluoksnių, kitaip sakant, turėti kuo plokštesnę organizaciją. V. A. Graičiūnas 1933 metais pabrėžė, kaip sunku vadovauti daugiau negu keliems pavaldiniams. Kuo daugiau tiesiogiai atsiskaitančių vykdančiųjų darbuotojų, tuo daugiau ryšių. Jis apskaičiavo, kad, turint šešis pavaldinius, ryšių skaičius lygus 222, o kai pavaldinių yra septyni, jis didesnis kaip 490. Formulė leidžia apskaičiuoti, ir koks galėtų būti maksimalus ryšių skaičius, tačiau tikrovėje jo nepavyksta pasiekti. Kiekviena organizacija turi pati nusistatyti, kiek pavaldinių gali turėti vadovas. Yra išskiriamos *aukštos organizacinės struktūros* ir *žemos organizacinės struktūros*.

Atsižvelgiant į centralizacijos laipsnį, valdymo struktūros gali būti aukštos arba žemos. Aukštos struktūros pasižymi valdymo lygių gausa ir vadovui tenkančiu mažu pavaldinių skaičiumi:



2.2.1. pav. Aukšta organizacinė struktūra

Žemos struktūros turi palyginti nedaug valdymo lygių, todėl kiekvienam vadovui tenka daug pavaldinių:



2.2.2. pav. Žema organizacinė struktūra

Aukštose struktūrose labiau akcentuojamos vertikalios komunikacijos tik todėl, kad vadovai turi mažiau pavaldinių. Todėl, norint pasiekti gerą horizontaliąją koordinaciją, reikia daugiau vertikalųjų komunikacijų, t. y. informacijos perdavimo aukštyn – žemyn. Didesnis komunikacinių kanalų užimtumas didina informacijos iškraipymų galimybę. (Martinkus, Stoškus, Beržinskienė, 2010).

Žemose struktūrose palyginti nedaug valdymo lygių, todėl vadovai turi daugiau pavaldinių. Kai kurie vadybos teoretikai, ypač žmoniškųjų santykių mokyklos atstovai, pastebi tik žemų struktūrų pranašumus. Tai jie grindžia valdžios decentralizacija, paprastomis komunikacijomis ir neformaliais vadovų ir pavaldinių santykiais. Pasak P. F. Drakerio (Drucker, 2004), kiekvienas papildomas valdymo lygis iškreipia tikslų suvokimą. Kiekviena papildoma grandis sukelia papildomą įtampą ir tampa dar vienu inercijos, trinties ir neveiklumo šaltiniu. Valdymo lygių gausėjimas, turintis tendenciją didėti nepriklausomai nuo vadovų valios, kiekvienai įmonei yra nemaža problema. Tai paslėptas procesas, kurio sunku išvengti. Aukštų struktūrų trūkumai yra ilgi vertikalūs komunikaciniai kanalai, įmonės vadovo nutolimas, sprendimų priėmimo proceso lėtėjimas. Žemų struktūrų panaudojimo galimybės priklauso nuo to, ar sugebėsime pasiekti gerą koordinaciją. Sprendžiant dėl struktūrų tinkamumo, reikia įvertinti, kad:

- kuo labiau susijusi pavaldinių veikla, tuo geresnė koordinacija. Specializacija, uždavinių apibrėžtumas būdingas aukštomis struktūroms;
- kuo didesnis sprendžiamų uždavinių neapibrėžtumas, tuo struktūra turi būti žemesnė.

Turbūt sunku rasti organizaciją, neturinčią savo organizacinės struktūros (kitaip dar vadinamos *organigramos*). Kiekviena sistema turi tam tikrą vidinę organizacinę sandarą. Tiesa, smulkioms, daug narių neturinčioms organizacijoms struktūros formavimas nėra labai reikšmingas. Tačiau didesnėms, daug padalinių apimančioms organizacijoms turėti savo struktūrą yra labai svarbu.

Kodėl organizacijai svarbu turėti savo valdymo struktūrą? Viena iš svarbiausių priežasčių yra ta, jog nuo tinkamo organizacinės valdymo struktūros suformavimo ir efektyvaus jos funkcionavimo tiesiogiai priklauso organizacijos veiklos rezultatai. Tik tokioje organizacijoje,

kurioje visi be išimties darbuotojai gerai žino savo vaidmenį, darbo vietą bei atliekamas funkcijas, gali būti užtikrinama optimali veikla. Taigi atsakomybės ir funkcijų paskirstymas organizacijoje yra sėkmingo jos gyvavimo ir produktyvios veiklos garantas.

Formuojant organizacijos struktūrą siekiama

- nustatyti pavaldinių skaičių;
- sudaryti atskirus skyrius, padalinius;
- atskiriems skyriams, poskyriams, padaliniams ir jų darbuotojams paskirstyti funkcijas, nuo kurių tiesiogiai priklausys jų atsakomybė organizacijoje;
- nustatyti vadovų darbo stilių, darbuotojų elgesio taisykles.

Nuo ko priklauso organizacijos struktūra?

Organizacinės valdymo struktūros modelį nulemia organizacijos tikslai ir strategija. Organizacijos struktūros kūrimas turi ilgalaikį strateginį pobūdį, t. y. struktūra kuriama tikintis, kad ji gyvuos ilgą laiką. Būtent todėl struktūros formavimas yra atliekamas etapais tarsi strateginio planavimo tęsinys.

Organizacijos struktūros projektavimo etapai (Appleby, 2003)

Pirmame etape:

- išnagrinėjami vidiniai ir išoriniai ryšiai;
- nustatomas reikiamų padalinių, vadovų ir darbuotojų skaičius;
- paskiriamas aptarnaujantis personalas;
- atliekamas tikslus darbo padalijimas.

Antrame etape:

- pasirenkamas organizacinės valdymo struktūros tipas;
- nustatomas valdymo lygių skaičius, jų tarpusavio ryšiai;
- nustatomos techninės valdymo priemonės.

Trečiame etape:

- tiksliai nurodoma atskirų padalinių sudėtis, horizontalusis ir vertikalusis darbo pasidalijimas;
- nustatomas pavaldumas, reikiama darbuotojų kvalifikacija ir praktinė patirtis;
- nustatomi darbuotojų įgaliojimai, teisės, pareigos ir atsakomybė.

Ką būtina žinoti (išsiaiškinti) prieš pradėdant formuoti organizacijos struktūrą?

1. Kokie yra trumpalaikiai organizacijos tikslai?
2. Kokie yra ilgalaikiai organizacijos tikslai?

3. Koks turi būti mažiausias personalo skaičius, kad projektuojama struktūra efektyviai funkcionuotų?
4. Kokios ir kiek valdymo technikos (ryšio priemonių, personalinių kompiuterių ir t. t.) reikia projektuojamai organizacijai?
5. Kiek reikia pradinių lėšų, kad organizacija galėtų pradėti savo veiklą ir išsilaikytų, kad investuotas kapitalas darytų apyvartą ir duotų pelno?

Atsakymai į šiuos klausimus yra būtina sąlyga tinkamam organizacijos struktūros projektavimui, tarsi organizacijos struktūros orientyrai, kurie vėliau lems ir visos organizacijos veiklos rezultatus.

Kiekviena organizacijos struktūra sudaryta iš individualių darbo vietų ir padalinių.

- Padalinys sudarytas iš individualių darbo vietų ir neturi kitų jam pavaldžių pavaldinių.
 - Padalinių grupė apima bent du (mažiausiai) padalinius.
 - Padalinių grupėje gali būti ir atskirų individualių darbo vietų.
- Trumpai aptarsime organizacijos valdymo struktūrų tipus.

2.2.2. Valdymo struktūrų tipai

Kad kiekvienas organizacijos narys žinotų savo ir kitų darbuotojų pareigybės turinį ir vietą, kad įstaigos lankytojai būtų aišku, į ką kreiptis, braižomos valdymo struktūrų schemas arba ornigramos. Ornigramos leidžia matyti hierarchinius ryšius ir analizuoti organizacijos struktūrą. Dažniausiai pasitaiko dviejų rūšių ornigramos:

- *Klasikinė, skirta informacijai.* Klasikinėje ornigramoje surašomos pareigybės ar skyrių pavadinimai, o skirtose reklamai ornigramose gali būti ir vadovų pavardės ar net jų nuotraukos, skirtingos veiklos sritys gali būti pažymėtos skirtingomis spalvomis.
- *Standartizuota (darbinė).* Standartizuota ornigrama leidžia pavaizduoti ne tik hierarchinį pavaldumą, bet ir darbuotojų skaičių bei atliekamas funkcijas. Funkcijos aprašomos sutrumpintai, t. y. ištrauka iš darbuotojų ir skyriaus pareiginių nuostatų. Jose gali būti ir kitos papildomos informacijos (darbuotojų pavardės, jų tabelio numeriai ir pan.). Organizacinę valdymo

struktūrą lemia šie pagrindiniai veiksniai: veiklos pobūdis, gamybos ar paslaugų tiekimo apimtys, atliekamos funkcijos ir sprendžiamų uždavinių skaičius, gamybos ar paslaugų tiekimo technologija, darbo pasidalijimo ir specializacijos lygis, vadybos organizacinis lygis.

Atsižvelgiant į šiuos veiksnius, pasirenkamas organizacinės valdymo struktūros tipas. Dažniausiai valdymo struktūroms apibūdinti ir nagrinėti pasitelkiami trys klasikiniai tipai: *linijinė, funkcinė ir linijinė-funkcinė struktūros*. Vadybos teorijoje ir praktikoje labai paplitę ir šie organizacinių valdymo struktūrų tipai: *štabinė, matricinė, linijinė-štabinė, patriarchalinė, projektinė, prekinė, segmentinė, regioninė, inovacinė*.

Linijinė valdymo struktūra

Linijinė struktūra – kai kiekvienam padaliniiui vadovauja vienas vadovas, atliekantis visas valdymo formas. Taigi vadovo nurodymai vykdytojui ir vykdytojo ataskaita vadovui vyksta „viena vienintele linija“.

Linijinė struktūra pozityvi tuo, kad pavaldiniai visada gauna viena-reikšmiškus nurodymus, užtikrinamas vadovavimo bendrumas visuose hierarchiniuose lygiuose. Pagrindinis šios struktūros trūkumas – vadovas turi būti kompetentingas visais veiklos klausimais, o sudėtingose, didelėse organizacijose tai praktiškai neįmanoma.

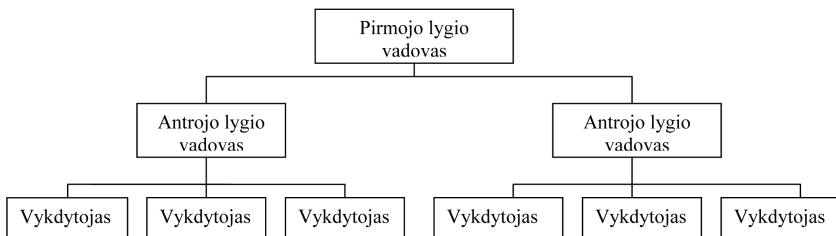
Pavaldumo ryšiai. Kiekvienas darbuotojas pavaldus tik vienam vadovui ir susijęs su valdymo sistema tik per tiesioginį viršininką. Tai užtikrina vientisą valdymo sprendimų formavimo ir perdavimo sistemą.

Centralizavimo ir decentralizavimo santykis valdančiojoje sistemoje. Vertikalus valdymo ryšių pobūdis ir tai, kad kiekvienas vadovas vykdo visas savo objekto valdymo funkcijas, labai apkrauna vadovus. Atsakomybė už strateginius sprendimus, taip pat už operatyvinius sprendimus tenka vien aukštesniojo lygio vadovui. Organizacijų veikloje dominuoja operatyvūs klausimai, jų sprendimo negalima atidėlioti. Todėl linijinė valdymo struktūra orientuoja vadovus į operatyvinių problemų sprendimą, trumpalaikio efekto gavimą. Naujų technologijų, mokslinių-techninių laimėjimų diegimas, kai efektas pasireiškia po keletų metų, atsiduria antrame plane.

Valdymo sistemos veiklos koordinavimas. Linijinės (vertikalių ryšių) struktūros nepritaikytos kompleksinių problemų sprendimui, nes nėra štabo grandies, koordinuojančios įvairiems vadovams priklausančius padalinius. Kiekvienas padalinys rūpinasi tik savo uždavinio sprendimu. Bet koks kompleksinis klausimas būtinai turi būti sprendžiamas aukščiausiuose valdymo lygiuose. Tokia valdymo struktūra netinka siekiant įgyvendinti kompleksinius, greitai kintančius tikslus.

Informacijos srautų pobūdis. Linijinėje valdymo struktūroje informacija perduodama tik dviem kryptimis: iš viršaus žemyn ir iš apačios į viršų. Ryšio kanalai organizacijos komunikacinėje sistemoje yra gana trumpi. Vadovui nesunku gauti reikalingų duomenų. Padaliniais susisiekti sunkiau, nes jų tiesioginiai horizontalūs ryšiai neįteisinti (Gudas, 2000, p. 115).

Linijinė struktūra turi minimalų valdymo pakopų skaičių ir labai aiškiai išreikštą pavaldumą. Kiekvienas vadovas atlieka visas vadybos funkcijas jam pavestose srityje. Ši struktūra reikalauja iš kiekvieno vadovo plataus spektro žinių. Linijinės valdymo struktūros vyrauja mažose firmose.



2.2.3. pav. Linijinės valdymo struktūros

Funkcinė valdymo struktūra

Vystantis pramonei gamybai, darbo pasidalijimas vyko ir valdymo sferoje. Organizacijos administraciniai padaliniai pradėjo specializuotis – vykdyti konkrečias valdymo funkcijas. Taip atsirado funkcinė valdymo struktūra, kurioje vadovaujama atskirai kiekvienai valdymo funkcijai. Pirmiausia atsiskyrė komercinės ir techninės tarnybos. Šiuo

metu pramoninėje gamyboje yra tokios atskiros valdymo sritys: techninis-ekonominis planavimas; operatyvus gamybos valdymas; personalo parinkimas, apmokymas; mokslo tiriamųjų darbų organizavimas; produkcijos kokybės valdymas; gamybos apskaita; organizacijos nuosavybės apsauga; darbo sauga.

Funkciniai padaliniai atsiranda tuomet, kai linijiniams padaliniams prireikia specialių žinių ir pagalbos. Funkciniai padaliniai didina linijinių padalinių darbo efektyvumą.

Funkcinėje struktūroje pagrindinis vadovas vadovauja funkciniais vadovams, kurių kiekvienas vadovauja vykdytojams pagal savo kompetenciją. Taigi vykdytojas nurodymus gauna iš kelių funkcinų vadovų ir atsiskaito taip pat keliems asmenims.

Funkciniai vadovai yra kompetentingi savo srityje. Tačiau, valdant funkcinio principu, nebėra vieningo vadovavimo, vykdytojai, gaudami keletą nurodymų iš skirtingų vadovų, ne visada sugeba juos integruoti ir teisingai įgyvendinti. Visa tai mažina valdymo efektyvumą.

Poveikis valdomam objektui. Valdomas visas objektas, kiekviena valdymo funkcija realizuojama atskirai. Kiekviename valdymo hierarchijos lygyje yra specializuotų padalinių, atsakančių už konkrečios valdymo funkcijos vykdymą. Kiekvienas padalinys vykdo specifines savo funkcijas, jam vadovauja turintys specialų pasirengimą kadrai, o ne vadovai universalai.

Organizacija skaidoma pagal valdymo sritis: administravimo, techninio valdymo; ekonominio valdymo ir t. t. Kiekvienas valdymo sistemos padalinys vykdo atskirą bendro uždavinio dalį. Todėl kiekvienas gamybos padalinys gauna iš įvairių valdymo padalinių atitinkamų funkcijų vykdymo nurodymus. Iš skirtingų funkcinų padalinių gauti nurodymai gali būti prieštaringi, juos suderinti sunku, nes tenka aiškintis su skirtingais funkciniais padaliniais, kurie nepavaldūs vienas kitam. Todėl valdymo kokybė labai priklauso nuo valdymo sistemos personalo kvalifikacijos lygio.

Pavaldumo ryšiai. Tiesiogiai valdantys gamybą padaliniai yra su valdymo sistema susieti keliais ryšiais; kiekvienam iš jų patenka specializuoti valdymo nurodymai iš skirtingų funkcinų padalinių. Taip pažeidžiamas vienvaldiškumo principas (vieno vadovo principas), valdymo padalinių veikla iš dalies dubliuojasi. Tačiau funkcinų sričių at-

skiriamas sudaro palankias sąlygas augti profesiniam meistriškumui, tai didina padalinio veiklos efektyvumą.

Centralizavimo ir decentralizavimo santykis valdymo sistemoje. Valdymo proceso suskaidymas į atskiras funkcijas susiaurina pareigų ir įgaliojimų ratą kiekvienoje grandyje. Ryšio tarp atskirų grandžių organizavimas yra aukščiausiojo lygio vadovų pareiga. Tai atima didžiąją jų darbo laiko dalį, atitraukia nuo strateginių – pagrindinių organizacijos problemų – sprendimo. Be to, kai valdymo struktūra yra funkcinė, į pirmą vietą iškyla atskirų padalinių, o ne visos organizacijos interesai. Padalinių vadovai paprastai visada pervertina savo padalinių svarbą.

Valdymo sistemos veiklos koordinavimas. Atskirų funkcijų vertikalūs ryšiai stipresni už horizontalias komunikacijas – tarpfunkcinius ryšius. Vidurinių grandžių vadovai daugiausia dėmesio turi skirti tarpfunkcinėms sąveikoms derinti, nes visos funkcijos turi būti koordinuojamos bendro visai organizacijai uždavinio (globalaus tikslo) atžvilgiu. Tačiau būtent viduriniame valdymo lygyje nėra koordinuojančio padalinio. Tai ypač atsiliepia organizacijos perspektyvinių planų kokybei, organizacijos vystymosi strategijai.

Informacijos srautų pobūdis. Funkcinėje valdymo sistemoje informacija cirkuliuoja įvairiais kanalais: vertikaliais, horizontaliais, susikertančiais. Komunikacinės sistemos kanalų ilgis labai įvairus. Kadangi kiekviena funkcinė tarnyba apdoroja informaciją savarankiškai, tai informacija dubliuojama gana dažnai. Daugumoje gamyklų funkcinis aparatas skyla į du: įmonės valdymo ir cechų valdymo. Gamyklos direktoriui pavaldūs funkciniai skyriai, o cechų viršininkams – biurai, kurių paskirtis yra kaip įmonės valdymo padalinių.

Funkciniai pavaldiniai pavaldūs aukščiausiajai valdymo grandžiai ir negali kontroliuoti linijinių padalinių veiklos, t. y. pastarųjų atžvilgiu atlieka štabo funkcijas.

Funkcinės valdymo struktūros pranašumai:

- nurodymus duoda specialybiniai vadovai, kurie yra savos srities specialistai;
- valdymo uždaviniai paskirstomi funkcijomis ir dalykiškai sprendžiami;
- instancijų kelias yra trumpesnis.

Trūkumai:

- kiekvienas darbuotojas turi daug vadovų;
- gali atsirasti prieštaravimų dėl atskirų specialybių vadovų savo reikšmingumo supratimo, o tai gali trukdyti bendram darbui;
- valdymo atsakomybė yra nepaskirstyta.

Linijinė-funkcinė valdymo struktūra

Linijinė ir funkcinė struktūros integravosi ir susiformavo jungtinis variantas – linijinė- funkcinė struktūra. S. Stoškaus ir D. Beržinskienės teigimu, jos esmė tokia: priimant sprendimus naudojami funkcinio valdymo pranašumai, o organizuojant sprendimų realizavimą – linijinio valdymo pranašumai. Organizacijos vadovas priima sprendimus konsultuodamasis ir įvertindamas funkcinį vadovų nuomonę. Nurodymai dėl sprendimų įgyvendinimo perduodami ir atskaitos priimamos jau linijiniu principu. Funkciniai vadovai vykdytojams gali tik patarti, bet ne nurodyti, kaip vykdyti sprendimus. Tokia struktūra turi ir linijinio, ir funkcinio valdymo pranašumų ir beveik neturi trūkumų. Visos valdymo struktūros yra hierarchinės – valdymas vyksta keliais lygiais, o kiekviename lygyje priimami ir įgyvendinami juos atitinkantys sprendimai. Daugumos šiuolaikinių organizacijų valdymo struktūros formuojamos ir tobulinamos taikant linijinį-funkcinį struktūros tipą. Sudaromos įvairiausios struktūrų modifikacijos, linijinis-funkcinis valdymas taikomas dažniausiai tokiais atvejais:

- valdyti atskirus gamybos ciklo etapus;
- valdyti teritoriškai skirtingose vietose išdėstytas organizacijos dalis;
- valdyti atskirų produktų gamybos procesus;
- valdyti skirtingas produktų pardavimo vartotojams sistemas.

Visos valdymo struktūros yra hierarchinės – valdymas vyksta keliais lygiais, o kiekviename lygyje priimami ir įgyvendinami atitinkami sprendimai.

Parinkti tinkamą valdymo kontrolės mastą (valdymo tipą) organizacinėje hierarchijoje svarbu dėl dviejų priežasčių. Pirma, mastas gali paveikti darbo santykius atskirame konkrečiame skyriuje.

2.2.3. Organizacijos kultūra

Organizacijos, kaip ir pavieniai individai, turi asmenybės bruožų – paprastai tai įvardijama kaip organizacijos kultūra. Apibrėžkime organizacijos kultūros sąvoką.

Šiuo metu populiarus, madingos sąvokos „komandos dvasia“, „lojalumas“, „organizacijos klimatas“. Tačiau mažai kas susimąsto, kad visi šie reiškiniai neįmanomi be tinkamai kuriamos organizacinės kultūros. Jeigu nenorima, kad darbuotojai dirbtų noriai ir produktyviai, jeigu nenorima šiek tiek plačiau pažiūrėti į supančią aplinką, be jokios abejonės, organizacijose galima ir apsieiti be organizacinės kultūros tyrimų ir jos kūrimo. Organizacinė kultūra gali inspiruoti darbuotojus būti produktyvius, ir tai yra geriausia motyvacija, tik problema ta, kad sunku sukurti tinkamą organizacinę kultūrą, nes ją reikia ne tik sukurti, bet ir reaguoti į pokyčius, nuolat vykstančius organizacijoje ir aplinkoje.

Sąvoka „organizacijos kultūra“ labai plati ir sudėtinga, todėl vienareikšmiškai nesakyti, kas tai yra, gana sunku. Kultūra, suprantama plačiąja etnografinė prasme, yra kompleksinė visuma, apimanti žinias, tikėjimą, meną, moralę, teisę, papročius ir visus kitus gebėjimus ir įpročius, įgytus žmogaus, kaip visuomenės nario (Paulauskaitė, Vanagas, 1998). Kultūros padėtis įvairiose žmonijos visuomenėse, tyrinėjama remiantis bendraisiais principais, yra dalykas, kurį galima tyrinėti kaip žmonių minties ir veiklos dėsnius. Kultūra sparčiai kinta, elgesys dažnai pasikeičia prieš pakintant idėjoms, ir galima sakyti, kad elgesys programuoja žmonių idėjas taip pat lengvai, kaip ir idėjos programuoja jų elgesį. Todėl kultūra yra tapusi svarbesniu prisitaikomojo elgesio šaltiniu negu biologinė evoliucija, pagrįsta genų dažnio pokyčiais. Natūrali atranka nėra kovos už būvį tarp individų sinonimas. Bendradarbiavimas ir altruizmas gali nulemti žmonių prisitaikymą taip pat dažnai kaip kova ir konkurencija. Kultūra yra užkoduota smegenyse, o ne genuose. Kultūra yra gyvensena. Tinkamai (kryptingai, kad padėtų siekti organizacijos tikslų) suformuota organizacinė kultūra padeda organizacijai vystyti strategiją, gerina darbuotojų tarpusavio santykius. Jeigu darbuotojai save sutapatina su organizacija, tai jau didelis laimėjimas. Tai parodo, kad darbuotojai nėra abejingi tiems procesams, ku-

rie vyksta organizacijoje. Jiems rūpi, kas bus su jų organizacija rytoj ar po kelių metų. Jie supranta, kad, jeigu bus gerai visai organizacijai, tai bus gerai ir jiems. Organizacinė kultūra – tai savotiška ideologija, kurią pasitelkiant pasiekiami tikslai. Jos esmė – naudojant tam tikrus simbolius, sukurtas vertybes ir normas, atspindimos visos organizacijos narių bendros nuostatos, kaip reikia dirbti, kad organizacija klestėtų ir patenkintų jų (visų organizacijos narių) poreikius. Sukurti organizacinę kultūrą yra sudėtingas darbas, tačiau stiprios organizacijos tai daro, ir rezultatų produktyvumas yra pritenkiantis.

Organizacijos kultūros nauda. Kuo organizacijos kultūra naudinga jūsų įmonei? Įmonės kultūra atlieka daug funkcijų, daugelis jų naudingos ir organizacijai, ir darbuotojui. Įmonės kultūros nauda įmonės vadovams:

- suteikia įmonei unikalumo, išskiria organizaciją iš kitų, nes kiekvienoje įmonėje vyrauja savitos vertybės, elgesio normos, tradicijos;
- stiprina bendrumo jausmą, atsidavimą, lojalumą įmonei, taigi mažina darbuotojų kaitą;
- darbuotojų elgseną daro nuoseklesnę, nes pateikia standartus, kas yra priimtinas elgsens kompanijoje, formuoja nuostatas ir elgseną;
- skatina darbuotojų bendradarbiavimą, gerina sprendimų priėmimo procesą, taip didindama organizacijos efektyvumą.

Kultūros nauda įmonės darbuotojams:

- darbuotojo požiūriu kultūra vertinga, nes sumažina dviprasmiškumą. Ji pasako darbuotojams, kaip reikia dirbti, kaip elgtis įmonėje;
- darbuotojams lengviau suvokti, kas yra svarbu, kas vertinama įmonėje;
- suteikia darbuotojams tapatumo jausmą, jie jaučiasi įmonės dalimi.

Pastebėta, kad kuo organizacijoje yra daugiau pagrindines vertybes pripažįstančių darbuotojų ir kuo didesnis pasiryžimas vadovautis šiomis vertybėmis, t. y. kuo stipresnė įmonės kultūra, tuo labiau pasireiškia minėtos funkcijos.

Išskiriamos tokios kultūros rūšys (Dylas, 1982):

1. Prisisitaikymo kultūra.
2. Pasiekimų kultūra.
3. Genties kultūra.
4. Biurokratinė kultūra.

Organizacijos kultūros keitimas. Kada verta keisti įmonės kultūrą? Pabrėžtina, kad nėra nei blogos, nei geros įmonės kultūros. Įmonės kultūra yra „gera“, jei ji atitinka įmonės tikslus, strategiją, siekius ir padeda jai juos įgyvendinti. Tobulinti, keisti kultūrą reikia tada, kai ji netinkama įmonei, t. y. kai įmonėje egzistuojančios vertybės, elgesio normos trukdo įmonei siekti užsibrėžtų tikslų. Kita vertus, būtinybė keisti organizacijos kultūrą gali atsirasti ir tada, kai organizacija susiduria su sparčiai besikeičiančia aplinka bei kultūra ir apsunkina jos prisisitaikymą prie besikeičiančios aplinkos. Gana stabilioje aplinkoje nuosekli darbuotojų elgsena yra organizacijos turtas, o pokyčių metu ji gali trukdyti reaguoti į pasikeitimus. Prisisitaikyti prie naujų sąlygų sunkiausia tų organizacijų darbuotojams, kurios ilgai gyvuoja ir kurių kultūra yra stipriai įsišaknijusi. Norint išgyventi besikeičiančioje aplinkoje, verta keisti nusistovėjusią kultūrą.

Sėkmingas organizacijos kultūros pokytis gali pareikalauti pokyčių organizacinėje struktūroje, vadovavimo stiliuje, personalo politikoje, simboliuose ir pan. Be to, kultūros pokyčiai neįvyktų be įmonės darbuotojų paramos ir įsikišimo. Kiekvienos įmonės kultūra unikali, taigi ir jos keitimas bus individualus, bet galima rasti bendrus principus, padedančius bet kokiai įmonei įgyvendinti pokyčius. Rekomenduojami įmonės kultūros keitimo žingsniai:

1. Nustatoma, kokia įmonės kultūra šiuo metu egzistuoja.
2. Išsiaiškinama, kokios kultūros reikėtų siekti.
3. Nustatomi neatitikimai tarp esamos ir norimos kultūros, šiuo metu egzistuojanti kultūra lyginama su organizacijos misija, vizija, tikslais.
4. Numatomi konkretūs veiksmai, kurių reikės imtis, norint įgyvendinti pokyčius.
5. Sudaromas pokyčių įgyvendinimo planas su konkrečiais terminais, kas, ką ir iki kada turi padaryti.

Pabrėžtina, kad vienas iš svarbiausių keitimo žingsnių – egzistuojančios kultūros diagnostika. Šiam etapui įgyvendinti dažnai reikia daug laiko, nes, norint matyti visapusišką įmonės kultūros vaizdą, įprastai taikomas ne vienas tyrimo metodas, remiamasi ir kiekybiniais, ir kokybiniais matavimo rodikliais. Norint pakeisti įmonės kultūrą, kartais prireikia drastiškų priemonių. Galima paminėti kelias iš jų:

- Gilių krizių sukūrimas. Darbuotojams sukeliamas šokas, kuris sukelia abejonių dėl esamos kultūros efektyvumo. Tai gali būti netikėtas finansinis nuosmukis, svarbaus kliento praradimas ar pan. Taip darbuotojai lengviau pripažįsta, kad reikia keisti egzistuojančią kultūrą.
- Vadovų pakeitimas. Šiuo atveju pakeičiami įmonės aukščiausio lygio vadovai, tikintis, kad nauji vadovai performuos kultūrą, pasiūlydami alternatyvias vertybes, geriau tinkančias egzistuojančiai verslo aplinkai. Brandžiose, ilgai veikiančiose įmonėse kultūra labiau įsišaknijusi, taigi ją pakeisti yra kur kas sunkiau nei naujose, neseniai įsikūrusiose įmonėse. Tačiau, dedant daug pastangų, imantis nuoseklių veiksmų, galima įgyvendinti pokyčius bet kokios organizacijos kultūroje.

Organizacijos kultūros aspektai. Kai kurie įmonės kultūros aspektai matyti aiškiai, kiti mažiau pastebimi. Įmonės kultūrą galima palyginti su ledkalniu. Paviršiuje matyti aiškūs arba atviri aspektai:

- oficialiai išreikšti įmonės tikslai,
- technologija,
- struktūra,
- politika,
- procedūros,
- finansiniai ištekliai.

Po paviršiumi slūgso uždari arba paslėpti aspektai, neformalūs įmonės gyvenimo aspektai:

- bendrosios sampratos,
- požiūriai,
- jausmai,
- bendras supratimas apie žmonių santykių prigimtį,
- vertybės,
- neformali tarpusavio sąveika,
- grupės formos.

Įmonių kultūra būna labai skirtinga. Įmonė, neturinti kultūros arba turinti sunkiai išreiškiamą kultūrą, neturi ir savo veiklos stiliaus. Tuo tarpu susiformavusios kultūros įmonė turi ir ryškų veiklos stilių, atpažįstamą tarp kitų, pasižymi visiems jos nariams suprantamomis elgesio normomis. Šios normos daro įmonę stabilią socialiniu požiūriu, greitai adaptuoja naujus narius, padarydama juos savo komandos nariais. Galima išskirti du kultūros lygius:

- Matomą kultūrą, kuri pasireiškia žmonių elgesiu, tradicijomis, simboliais.
- „Tikrąją“, paslėptą, kuri yra gilesnių psichologinių veiksnių – vertybių ir lūkesčių – rezultatas. Gilinantis į įmonės kultūros esmę, reikia įvertinti tris svarbius problemos pjuvius ir aspektus:
- objektyvų – subjektyvų. Objektyviosios įmonės charakteristikos yra visa tai, kas egzistuoja nepriklausomai nuo jos narių minčių. Tai visi fiziniai jos atributai, pradedant pastatais ir baigiant ceremonijomis bei ritualais. Subjektyvūs aspektai – tai požiūriai, mąstymo būdas, prielaidos;
- kokybinį – kiekybinį. Kokybinis aspektas – kaip žmonės šią kultūrą interpretuoja, apibrėžia, suvokia. Kiekybiniai aspektai išreiškia, ką žmonės sako apie įmonės kultūrą;
- perteikiančiojo – priimančiojo. Šis aspektas labai svarbus objektyvumo požiūriu. Tos pačios įmonės kultūros vertinimas dviejų žmonių atžvilgiu gali labai skirtis. Išorės stebėtojas matys vienkopus reiškinius ir vertins savaip, o įmonės darbuotojas tą patį gali įsivaizduoti visiškai kitaip. Tai lemia informuotumo lygis, skirtingas tų pačių reiškinų suvokimas, interpretavimas, vertinimas.

Kultūra suteikia įmonei „teisingą būdą daryti dalykus“, dažnai padeda garsiai neišreikštos nuostatos. Sutartiniai dalykai, remiamos vertybės ir pagrindinės nuostatos sudaro įmonės kultūros sampratos esmę. Įmonės kultūra – tai įprasti ir tradiciniai mąstymo ir veiklos būdai, kurie daugiau ar mažiau bendri visiems įmonės nariams. Nauji nariai privalo juos išmokti ir bent iš dalies įsisavinti, kad būtų priimti dirbti į tą įmonę. Kitaip tariant, įmonės kultūra – tai pagrindiniai kasdienio darbuotojų elgesio ir sprendimų nurodymai, kreipiantys jų veiksmus įmonės tikslams įgyvendinti. Kultūra turi būti susieta su kita įmonės veikla: planavimu, organizavimu, vadovavimu ir kontrole.

Organizacijos kultūros ir personalo politikos sąveika. Turimo potencialo naudojimo lygį dažnai lemia toli gražu ne materialūs veiksniai, nemažą įtaką jiems daro įmonės kultūra ir personalo politika. Įmonės kultūra laikoma susiformavusia, kai galima skirti tipines darbuotojų elgesio normas ir elgseną. Jei to nėra, manoma, kad kultūra nesusiformavusi. Įmonės filosofija grindžiama idealais, ir tuos idealus dažniausiai mėgina formuoti savininkas, vadovas, visuomenės nuomonė, o įmonės kultūra pagrįsta realiomis vertybėmis, besiremiančiomis arba prieštaraujančiomis šiai filosofijai. Todėl galima teigti, kad įmonės kultūra yra filosofijos sudedamoji dalis. Tačiau jei tarp jų yra esminių prieštaravimų, šis teiginys netinka. Dažnai kyla klausimas, kodėl tose pačiose rinkose veikiančios, tą pačią produkciją gaminančios įmonės pasiekia skirtingų rezultatų. Priežastis ta, kad įmonės sėkmei daug didesnę įtaką daro ne „kietieji veiksniai“: politika, valdymo struktūra, turima technika ir technologija, o tokie „minkštieji veiksniai“ kaip valdymo stilius, darbuotojų vertybių sistema, kurie atsispindi įmonės kultūroje. Įmonės kultūra skatina arba slopina nustatytų tikslų siekį.

Žmogus – įmonės kultūros dalis. Žmogaus elgesiui įtaką daro aplinka (vidinė ir išorinė). Žmogaus elgesys priklauso nuo aplinkybių. Beveik visi žmonės sąžiningai elgiasi vienos situacijos ir nesąžiningai kitose. „Palaimintas nežinojimas“. Aplinka elgesiui daro didesnę poveikį už asmens savybes, todėl vadovui nepakanka surinkti žmonių, turinčių darbui reikalingų bruožų. Reikia sudaryti ir aplinką, kuri šiuos bruožus palaikytų ir sustiprintų. Didelį poveikį žmonės daro vieni kitiems. Reikšmingos žmonių grupės. Grupių nariai suformuluoja jiems priimtinas nuostatas, tikslus, ugdo atitinkamas vertybes ir viltį, visos neoficialios grupės daro įtaką elgesio normų suvokimui. Čia norma – elgesio standartas, priimtinas atitinkamoje aplinkoje. Grupės nariai gali priešintis arba padėti organizacijos siekiams. Vadovo pareiga yra valdyti tuos narius ir panaudoti gėriui, užsibrėžtiems tikslams pasiekti. Labai svarbus vaidmuo organizacijos vadyboje tenka lyderiui. Jis gali būti oficialus, t. y. vadovas, ir neoficialus, neoficialios grupės lyderis. Siekiantis gerai vadovauti vadovas turėtų būti ir lyderis. Pirmavimas (lyderiavimas) – svarbi priemonė, kuria vadovai veikia žmones. Būtina prisiminti, kad visi paminėti žmogaus bruožai priklauso nuo aplinkos ir nuolat keičiasi. Jie visi tarpusavyje glaudžiai susiję ir visi daro įtaką visai

organizacijai ir atskiroms jos sistemoms: ir socialinėms, ir techninėms. Vienam veiksmui pasikeitus, kinta ir kiti, todėl vadyboje kalbama apie bendrą vidaus aplinką. Taigi sprendžiant dėl atskirų veiksmų pokyčių būtina nagrinėti visą sistemą ir išorinę aplinką. Vidinė aplinka labai priklauso nuo įmonės narių dalykinio bendravimo, nuo dalykinio verslo etiketo. Būtina prisiminti 6 svarbiausius principus:

1. Viską daryti laiku.
2. Nekalbėti nereikalingų dalykų.
3. Būti maloniam, geranoriškam, nepamiršti šypsotis.
4. Galvoti apie kitus, o net tik apie save.
5. Tvarkingai rengtis.
6. Kalbėti ir rašyti taisyklinga kalba.

Vadovo darbas yra bendrauti su žmonėmis ir tuo remiantis rengti sprendimus. Pagrindinis tikslas bendraujant – gauti ir perduoti informaciją. Įmonės bendravimas būna 2 rūšių:

1. Bendravimas su aplinka.
2. Bendravimas organizacijoje.

Bendravimas įmonės viduje gali būti įvairus: tarp atskirų valdymo lygių, tarp vieno lygio padalinių, tarp vadovo, pavaldinių ir darbo grupių, neformalus bendravimas per pertraukas, po darbo, išieginėmis dienomis ir t. t. Ryškiausi būna vadovo kontaktai su savo pavaldiniais. Bendraudami su pavaldiniais vadovai praneša apie daromus pakeitimus, pasiūlymus, sužino apie pavaldinių problemas, jų keliamas idėjas ir t. t. Vadovas gali sudaryti darbo grupes iškilusioms problemoms spręsti. Tokiu atveju jis susitinka su visa grupe, aktyvina jos darbą ir pan. Neformaliame bendravime labai svarbų vaidmenį vaidina gandai. Neformalaus bendravimo kontaktai žymiai operatyvesni už oficialiuosius. Nors gandų tikrumu abejojama, amerikiečių tyrimai parodė, kad apie 80 proc. gandų perduoda tikslią informaciją apie padėtį organizacijoje, todėl vadovai stengiasi gandas panaudoti naudingai: siekia patikrinti rengiamų priemonių efektyvumą, sužinoti, ką ketina daryti žmonės ir pan. Naudotis gandais irgi reikalinga kvalifikacija, kompetencija, nes kartais gali būti paleisti visiškai klaidingi arba šmeižikiški gandai. Bendravimo procesas yra dviejų arba daugiau žmonių pasikeitimas informacija. Pagrindinis bendravimo tikslas – pasiekti, kad informacija būtų teisingai suprasta.

Pasaulyje vykstantys globalizacijos, mokslo ir technologijų pažangos procesai (nuolat spartėjantys ir vienas kitą lemiantys bei skatinantys) keičia vertybinius prioritetus. Kuriasi naujos globalios organizacinės formos, atsiranda globalių smulkių ir vidutinių įmonių, kurios vėl jungiasi į įvairius globalius junginius (aljansus), atsiranda globalių stambių monopolijų, intensyvėja konkurencija, kuri kelia naujus valdymo iššūkius. Iššūkiai pasireiškia per nuolat įvairiose gyvenimo srityse greitėjančius pokyčius. Dėl didėjančio aplinkos netikrumo, gaminių, paslaugų bei įmonių gyvavimo ciklo trumpėjimo vis reikšmingesnis tampa laikas, didėja poreikis priimti greitus sprendimus, tai skatina mokytis, priimti naujoves, dar sunkiau darosi derinti veiklą, greičiau atsiranda ir sensta žinios, didėja kompetencijos spąstų rizika.

Organizacinė kultūra – tai savotiška ideologija, kurią pasitelkiant pasiekiami tikslai. Jos esmė – naudojant tam tikrus simbolius, sukūrus tam tikras vertybes ir normas, atspindimos visos organizacijos narių bendros nuostatos, kaip reikia dirbti, kad organizacija klestėtų ir patenkintų jų (visų organizacijos narių) poreikius. Įmonėse nėra nei blogos, nei geros įmonės kultūros. Įmonės kultūra yra „gera“, jei ji atitinka įmonės tikslus, strategiją, siekius ir padeda jai juos įgyvendinti. Tobulinti, keisti kultūrą reikia tada, kai ji netinkama įmonei, t. y. kai įmonėje egzistuojančios vertybės, elgesio normos trukdo įmonei siekti užsibrėžtų tikslų. Būtinybė keisti organizacijos kultūrą gali atsirasti ir tada, kai organizacija susiduria su sparčiai besikeičiančia aplinka, ir kultūra apsunkina jos prisitaikymą prie besikeičiančios aplinkos. Gana stabilioje aplinkoje nuosekli darbuotojų elgsena yra organizacijos turtas, o pokyčių metu ji gali trukdyti reaguoti į pasikeitimus. Prisitaikyti prie naujų sąlygų sunkiausia tų įmonių darbuotojams, kurios ilgai gyvuoja ir kurių kultūra yra stipriai įsišaknijusi. Norint išgyventi besikeičiančioje aplinkoje, verta keisti nusistovėjusią kultūrą. Įmonės vidinę aplinką formuoja jos tikslai, struktūra, uždaviniai, technologija ir dirbantys žmonės. Tikslai yra norimi, užsibrėžti, geidžiami, kuriuos organizacija stengiasi įgyvendinti bendru darbu, sutelktomis veiklos pastangomis. Visi tikslai rengiami, ištyrus esamą padėtį organizacijoje, konkurentus, rinką, pasiūlos ir paklausos bei kitus klausimus. Taigi, įmonės kultūra labiausiai priklauso nuo darbuotojų. Kokią įmonės kultūrą susikursime, tokioje ir teks dirbti.

Kartojimo ir diskusijų klausimai:

1. Kas yra organizacinė valdymo struktūra?
2. Kaip galėtumėte paaiškinti aukštas ir žemas organizacines struktūras?
3. Kokius organizacinės valdymo struktūros tipus žinote? Aptarkite juos.
4. Kaip suprantate organizacijos kultūrą?
5. Apibūdinkite pasirinktos organizacijos kultūrą.
6. Nubraižykite pasirinktos organizacijos valdymo struktūrą.

2.3. Vadovavimas

2.3.1. Valdžios rūšys

2.3.2. Vadovo asmenybė

2.3.3. Lyderio fenomenas

2.3.4. Vadovavimo stilius

2.3.5. Motyvacija

Temos nagrinėjimo tikslas – pateikti žinių ir formuoti gebėjimus, leidžiančius:

- apibūdinti valdžios rūšis;
- paaiškinti vadovo asmenybės ir lyderio fenomeną;
- suprasti vadovavimo stilius;
- aptarti vadovavimo teorijas;
- diskutuoti apie motyvacijos svarbą.

2.3.1. Valdžios rūšys

Vadovavimas yra viena iš svarbiausių vadovo funkcijų, susijusių su tarpasmeniniais valdymo aspektais, padedanti pavaldiniams suprasti įmonės tikslus ir skatinanti efektyviai jų siekti. Vadovas atskirų individų visumą paverčia tikslingai ir efektyviai dirbančia žmonių grupe.

Vadovo ir pavaldinių santykius lemia jų asmeninės savybės, dalykinis pasirengimas, tradicijos ir daugelis kitų veiksnių. Pagrindinės vadovo poveikio priemonės – valdžia ir įtaka. Jas reikia derinti. Valdžios turėjimas dar negarantuoja gerų rezultatų, egzistuoja bendradarbių jausmai, norai, siekiai, motyvai, kurie nulemia vieno ar kito atliekamo veiksmo efektyvumą.

Valdžios sąvoka siejasi su lyderyste, nes ji yra įtakos darymo proceso dalis. Valdžia priklauso ir nuo užimamų pareigų. Moksliniuose darbuose yra išskiriamos penkios valdžios rūšys: suteikiama pareigų ir asmeninė. Pareigų suteikiamą valdžią sudaro teisinė, atlygio / skatinimo ir prievartos valdžia. Asmeninę valdžią sudaro etaloninė / pavyzdžio ir ekspertinė valdžia. (Daft, 2007, p. 346).

Dabar aptarsime kiekvieną valdžios formą skyrium.

Prievarta pagrįsta valdžia. Prievarta visada lydi valdžią, kai žmogui ko nors reikia, ir jis įsitikinęs, kad kitas visa tai gali atimti. Kai pavaldinys žino, kad viršininkas gali jam sukliudyti patenkinti kokius nors norus, jis jaučia baimę. Baimė sukuria prievartos vaizdinį. Net tada, kai prievartos nėra, baimė yra dažna priežastis, dėl kurios žmonės sąmoningai ar nesąmoningai pasiduoda kitų įtakai. Daug vadovų tuo naudojasi ir siekia greitų rezultatų.

Atsilyginimu pagrįsta valdžia. Ji daro įtaką per teigiamas paskatas, iš kurių svarbiausias – atlygis. Pažadėtas atlygis veikia darbuotojų elgseną ir sumažina pasipriešinimą vadovams, nes mainais už darbo sąnaudas jie gauna atlygį. Kartais yra sunku pasinaudoti šia valdžia dėl ribotų išteklių.

Eksperto valdžia. Ekspertinė valdžia remiasi sąmoningu pasitikėjimu. Darbuotojai tiki, kad vadovas turi pakankamai tam tikros srities žinių ir pasikliauja jo išmanymu. Ekspertinę valdžią reikia nuolat užtikrinti gilesnėmis žiniomis bei kompetencija.

Pavyzdžio (etaloninė) valdžia. Pavyzdžio (etalono) valdžia yra paremta vadovo asmeninėmis savybėmis ar sugebėjimais. Tai gryna asmenybės įtaka. Būdingiausi tokios asmenybės bruožai:

Energingumas – susidaro įspūdis, kad asmuo spinduliuoja vidinę energiją ir ja užkrečia kitus.

Įspūdinga išvaizda – nebūtinai gražus, bet puikios laikysenos.

Nepriklausomas charakteris – siekdamas gerovės darbuotojams ir pagarbos sau, jis nepasikliauja kitais.

Oratoriniai sugebėjimai – moka sklandžiai kalbėti ir lengvai bendrauja.

Suvokdamas, kad juo žavisi, jis gerai jaučiasi, tai jo nevaržo, bet jis netampa išdidus ir savimyla.

Pavyzdžio valdžia yra aklas sekimas bei pamėgdžiojimas. Tai gąnėtinausiai stabili ir ilgalaikė valdžia.

Teise paremta valdžia. Teisės valdžia. Ją suteikia vadovo pareigos. Vadovas turi turėti formalią valdžią kontroliuoti informaciją, skirstyti išteklius, rengti nuostatus, priimti ir atleisti darbuotojus, numatyti atlyginimą. Todėl teisinė valdžia dažnai vadinama tradicine. Sėkmingas organizacijos funkcionavimas priklauso nuo to, kiek pavaldiniai pasirenge tradiciškai pripažinti autoritetus – teisėtą valdžią. Tradicijos gali būti naujovių įgyvendinimo stabdys, tada sakoma: „Mes visą laiką taip darėme ir buvo gerai.“

2.3.2. Vadovo asmenybė

Vadovavimo sėkmę labai lemia sveika vadovo asmenybė. Todėl šio skyriaus tikslas – apibūdinti, kas ji yra ir kaip ja tapti. Psichologas D. Maklelandas (D. McClelland) atkreipė dėmesį į tai, kad valdžios siekia išreikštą laimėjimų arba pasiekimo poreikį turintys žmonės (Bauer, Erdogan, 2010, p. 288). Šio poreikio tenkinimas stebimas dar vaiko amžiuje – tai gerai besimokantis, kažkuo besidomintis, linkęs kitiems vadovauti vaikas. Vėliau sėkmės poreikis realizuojamas renkantis prestižinę aukštąją mokyklą ir (ar) prestižinę profesiją. Anksti atsiskleidžia ir antrasis reikšmingas poreikis – valdžios, galios (dominavimo). Tai noras kontroliuoti kitus, daryti jiems įtaką. Tokie vaikai, paaugliai, jaunuoliai ir jauni suaugę mėgsta teikti pasiūlymus, reikšti savo nuomonę, įtikinėti kitus. Patys savaime galios poreikiai gali vesti prie nekonstruktyvaus autoritarizmo, tačiau kartu su sėkmės poreikiu daro žmogų atkaklų, veržlų, siekiantį. Jis tampa beveik visada tikslą pasiekiančiu asmeniu. Galios poreikis – būtina statuso karjeros sąlyga. Tačiau be trečiojo kriterijaus – vienijimosi – dominuojančio poreikio vargiai galima tikėtis sėkmės siekiant pareigų kilimo (statuso karjeros). Taigi veiksmingai vadovauti gali žmonės, turintys aukštą laimėjimų poreikio lygį. Turintys aukštą galios poreikio lygį gali tikėtis aukštos padėties vadybinėje hierarchijoje, tačiau tai dar neužtikrina efektyvaus vadovavimo. Pasak D. Maklelando, stiprus laimėjimų poreikis būdingas maždaug 10 proc. žmonių. Orientacija į laimėjimus pasireiškia anksti ir lydi visą gyvenimą. Jos yra išmokstama (tikėtina, dėl tėvų įtakos).

2.3.3. Lyderio fenomenas

Iš tikro lyderio tikimės, kad jis mokės suteikti mūsų veiksams prasmę. Amerikiečiai dažnai vartoja posakį „Duok mums svajonę“. To mes dažnai ir laukiame iš lyderių. Lyderiavimą galima apibūdinti kaip grupės narių veiklų, reikalingų užduočiai atlikti, kreipimo ir lyderio poveikio jiems procesą. Įvairūs autoriai skirtingai apibūdina lyderystės sąvoką, nors galima įžvelgti ir bendrus tos įvairovės vardiklius.

- Lyderiavimas *įtraukia kitus*: darbuotojus ir sekėjus. Suprantama, kad, be žmonių, kuriems reikia vadovauti, visos lyderio savybės yra nereikalingos.
- Lyderiavimas reiškia *nevienodą galios paskirstymą*. Vadovai savo veiklą vykdo remdamiesi tam tikra valdžia ir galia. Formali valdžia kaip galios tipas yra tai, kad siejama su organizacijos valdymo struktūra ir valdymo procesu. Vadovo valdžios panaudojimo efektyvumas didele dalimi priklauso nuo to, kaip jis panaudoja galią. Galią mes galėtume apibūdinti kaip vadovo sugebėjimą daryti įtaką kitiems.
- *Įtakos darymas* savo sekėjų elgesiui. Įtakos darymas tiesiogiai susijęs su galia. Suprantama, kuo daugiau galios šaltinių gali disponuoti vadovas, tuo didesnis yra jo veiksmingo lyderiavimo potencialas.
- Lyderiavimas yra susijęs su vertybėmis. Moralus lyderiavimas reikalauja atsižvelgti į vertybes ir suteikti savo sekėjams pakankamai žinių apie alternatyvas, kad jie sąmoningai galėtų pasirinkti, ar sekti paskui lyderį.
- *Lyderystė atsiranda grupėse*. Grupė – tai lyderystės aplinka.
- *Lyderystė susijusi su tikslų siekimu*. Lyderio tikslas – sutelkti žmonių grupę konkrečiai užduočiai įvykdyti.

R. Bouldenas (R. Boulden) (2004) siūlo lyderystės teorijas skirstyti į dvi grupes:

1. Teorijas, kurių centre yra vadovas, lyderis, išsiskiriantis iš kitų savo gebėjimais ir asmenybe (angl. *trait theories*).
2. Teorijas, kuriose daugiausia dėmesio skiriama lyderio ir sekėjų tarpusavio priklausomybei ir santykiams (angl. *realationship theories*).

Dažniausiai teorinėse nuostatose akcentuojama charizmatinių lyderių patrauklumo galia ir poreikis daryti įtaką kitiems. Lyderystė gali būti traktuojama ir kaip procesas, o ne padėtis organizacijoje.

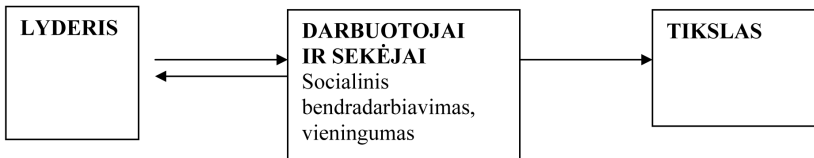
Lyderiavimo teorijose skiriami tam tikri lyderių tipai pagal tai, kaip jais tampama:

- * Tradicinis lyderis – tai lyderis, kuris įgyja šią padėtį jau gimdamas. Vadovaujantis vaidmuo šiuo atveju paveldimas pagal tradiciją.

- * Charizmatinis lyderis. Tai – lyderis, kuris suburia šalininkus ir imasi jiems vadovauti dėl išskirtinių savo asmeninių savybių.
- * Situacinis lyderis. Tai – lyderis, kurio įtaka pasireiškia tik sukilus tam tikrai situacijai ir trunka tik tam tikrą laiką.
- * Funkcinis lyderis. Tai – lyderis, kurio reikia kuriai nors konkrečiai organizacijos funkcijai atlikti.
- * Paskirtasis lyderis. Tai – lyderis arba vadovas, kurio įtaka tiesiogiai susijusi su užimama oficialia padėtimi.

Lyderystė – tai įtakos procesas, kurio metu asmuo neprievartiniu būdu paskatina kitus grupės narius siekti nustatytų grupės ar organizacijos tikslų (Kasiulis, Barvydienė, 2001).

Lyderiavimas kyla iš socialinės įtakos proceso, žr. 2.3.1 pav. Lyderiavimas įtraukia grupės narius ir sekėjus. Tarp lyderio ir sekėjų susiformuoja konkretūs tarpusavio priklausomybės santykiai.



2.3.1 pav. Lyderiavimo modelis (šaltinis: Яхонтова, 2002, p. 12)

Lyderiavimą galima būtų apibūdinti kaip procesą ir kaip savybę (Šalčius, 2009, p. 108). Kaip procesas lyderiavimas suprantamas kaip neprivertstinės įtakos naudojimas, sieiant sutelkti žmones sėkmingai realizuoti tikslus. Jei žiūrime į lyderiavimą kaip į savybę – tai yra vadovo sugebėjimas sutelkti žmones. Svarbu skirti vadovą nuo lyderio.

Svarbu pasakyti, kad, nors lyderiavimas artimai susijęs su valdymu ir yra svarbus, bet lyderiavimas ir valdymas nėra tapati sąvoka. Kad pabrėžtų skirtumą, lyderiavimo teoretikas (Bennis, 1998) teigė, jog daugelyje organizacijų per daug valdoma ir per mažai vadovaujama. Sakykime, žmogus yra efektyvus vadovas: geras planuotojas ir puikus administratorius, bet jam gali trūkti lyderiui būtinų gebėjimų. Kiti yra efektyvūs lyderiai: jie sugeba įžiebt kitų žmonių entuziazmą, bet jiems gali trūkti vadovo įgūdžių sužadintą kitų energiją nukreipti norima lin-

kme. Taigi yra svarbu atskirti vadovą nuo lyderio. Pagrindinis bruožas, skiriantis vadovą nuo lyderio, yra tas, kad vadovui būdinga įstatyminė galia, susijusi su užimamomis pareigomis. O lyderis gali būti paskirtas arba iškyta pats. Jo gebėjimas daryti įtaką kitiems kyla iš patirties arba asmeninių bruožų dėka. Suprantama, kad idealu, kai vadovas turi lyderio savybių, bet paskirtiems vadovams neretai to labai trūksta.

Organizacijoje yra dvi pagrindinės valdžios rūšys: suteikiama pareigų ir asmeninė. Pareigų suteikiama valdžia – tai valdžia, kurią asmuo gauna dėl konkrečių pareigų formalioje organizacijoje. Dėl savo užimamų pareigų organizacijose vadovai turi daugiau valdžios nei personalas.

Asmeninė valdžia – tai lyderio gebėjimas daryti įtaką. Šis gebėjimas yra įgyjamas dėl asmeninių vadovo savybių.

Pateiktoje lentelėje (žr. 2.3.2 lentelę) galima panagrinėti esminius vadovo ir lyderio skirtumus.

VADOVAI	LYDERIAI
<ul style="list-style-type: none"> • Funkcionieriai • Gina savo veiklą • Pripažįsta atsakomybę • Kontroliuoja darbuotojus • Kompetentingi • Specialistai • Mažina riziką • Pripažįsta pokalbio galimybes • Nustato realius tikslus • Ramybė • Suteikia patogią darbo aplinką • Atsargiai naudoja galią • Atsargiai deleguoja • Darbuotojus traktuoja kaip samdinius 	<ul style="list-style-type: none"> • Novatoriai • Tobulina savo veiklą • Siekia atsakomybės • Pasitiki darbuotojais • Kūrybingi • Lankstūs • Pagrindžia riziką • Didina pokalbio galimybes • Kelia didesnius tikslus • Mėgsta iššūkius • Siekia įdomios darbo aplinkos • Įtaigiai naudoja galią • Entuziastingai deleguoja • Darbuotojus traktuoja kaip sekėjus

2.3.2 lentelė. Esminiai vadovo ir lyderio skirtumai (remiantis Jewwell, 2002, p. 415)

Kaip matome, negalima sutapatinti vadovavimo ir lyderiavimo. Vadovavimas nebus efektyvus, jeigu nebus paremtas lyderiavimu. Daug autorių lyderiavimą traktuoja kaip vieną iš svarbiausių vadovavimo poveikio priemonių ar vadovavimo būdų.

2.3.4. Vadovavimo stilius

Vadovavimo stilius – tai vadovo poveikio pavaldiniui būdas, siekiant daryti jam įtaką ir skatinant jį siekti organizacijos tikslų. **Vadovavimo stilius** – visuma tarpusavyje susijusių valdymo metodų, elgesio normų ir taisyklių, kuriuos vadovas naudoja savo darbe ir kurie parodo jo požiūrį į darbą ir į savo pavaldinius. Šiuo metu literatūroje yra labai daug skirtingų požiūrių į vadovavimo stilius. Tokią įvairovę lemia vadovo ir pavaldinių santykių įvairovė ir sudėtingumas, o tai ir lemia vadovavimo stilių įvairovę. Vis dėlto galima išskirti konkrečiam vadovavimo stiliui būdingus bruožus, į kuriuos atsižvelgiant ir klasifikuojamos bei apibūdinamos atskiros vadovavimo stilių rūšys. Iki šiol dar nėra vienos vadovavimo stilių klasifikacijos, bet galima apžvelgti keletą skirtingų požiūrių:

1. Tradicinis ir šiuolaikinis vadovavimo stilių skirstymas.
2. Vadovavimo stilių skirstymas pagal vadovų elgesį.
3. Vadovavimo stilių skirstymas pagal vadovų orientaciją.
4. Vadovavimo stilių skirstymas pagal vadovų orientaciją ir pavaldinių lygį.
5. Situaciniai vadovavimo modeliai.

Tradicioniai vadovavimo stiliai yra autoritariniai. Autoritarinis valdymo stilius pasižymi stipria valdymo centralizacija, visos valdžios koncentravimu viename rankose (Stoškus, Beržinskienė, 2005, p. 161–167).

1938 m., remdamasis gausiais eksperimentais, vadovavimo stilius analizavo amerikiečių psichologas K. Levinas (K. Lewin). Jis pateikė tokią vadovavimo stilių klasifikaciją:

- **Autoritarinis** arba valdingas.
- **Liberalus** arba anarchinis.
- **Demokratiškas** arba kolegialus.

Autoritarinis arba valdingas. Autoritarinis valdymo stilius pasižymi stipria valdymo centralizacija, visos valdžios koncentracija viename rankose, sprendžiant ne tik pačias sudėtingiausias, bet ir gana paprastas problemas. Šis vadovavimo stilius visiškai nevertina pavaldinių savarankiškumo, iniciatyvumo, reiklumo sau ir kitiems, vadovas nuolat stengiasi primesti savo nuomonę. Iš jų reikalaujama besąlygiško paklus-

numo vykdamas įsakymus ir stengiamasi griežtai kontroliuoti pavaldinių darbą ir kiekvieną veiklos etapą. Vadovas autokratas į pavaldinius žiūri kaip į impulsyvius, tingius, neatsakingus, nedrausmingus, neorganizuotus darbuotojus ir mano, kad reikia priversti paklusti ir veikti. Dominuojanti paklusnumo, valdymo priemonė – įsakinėjimas, todėl didžiausią dokumentacijos dalį sudaro įsakymai, instrukcijos, papeikimai. Autoritarinio stiliaus vadovo santykiams su pavaldiniais būdingas pagarbos trūkumas. Bendraudamas su jais, vadovas dažnai būna šiurkštus ir nemandagus. O tai tiesiog skatina kolektyvo pasyvumą. Ir nors šis vadovavimo stilius užtikrina operatyvumą ir vieningumą, tampa nepriimtinas ir neefektyvus. Jis yra dažnai kritikuojamas, bet tam tikromis kritinėmis situacijomis jis yra nepakeičiamas. Autoritarinio tipo vadovas, bendraudamas su aukštesniais vadovais ar kitais žmonėmis, kurie gali būti jam naudingi, dažnai pataikauja ir būna nuolankus.

Liberalus arba anarchinis. Šiam valdymo stiliui būdingas minimalus vadovo kišimasis į pavaldinių veiklą. Vadovas liberalas nedemonstruoja savo valdžios, nes nepasitiki savo kompetencija. Toks vadovas labai atsargiai priima sprendimus, mėgsta papunkčiui vadovautis įsakymais, instrukcijomis. Vadovui liberalui sunku įsakinėti, kontroliuoti pavaldinius, jo nurodymai dažnai primena prašymus. Jis yra neaktyvus, nuoseklus, lengvai įtikinamas, todėl gali be svarbios priežasties atšaukti priimtą sprendimą. Liberalą dažniau valdo pavaldiniai ir aplinkybės.

Bendraudamas su pavaldiniais, vadovas liberalas pabrėžtinai mandagus, geranoriškas ir taktiškas. Besistengdamas stiprinti savo autoritetą, liberalas dažnai bando įsiteikti pavaldiniams, suteikdamas jiems privilegijų, nepagrįstai mokėdamas premijas ir t. t.

Šiam stiliui būdingas minimalus vadovo kišimasis į pavaldinių veiklą. Vadovas liberalas nedemonstruoja savo užimamos padėties, jam sunku įsakinėti ir kontroliuoti pavaldinius, nes nėra tikras dėl savo kompetencijos. Bendraudamas su pavaldiniais liberalas labai mandagus, geranoriškas ir taktiškas. Jis nėra reiklus, dažnai nemoka įtikinti ir nesugeba apginti savo nuomonės. Jis visada išklauso kritiką ir kitų nuomones. Jo nurodymai dažnai primena prašymus – toks vadovas vengia griežtai įsakinėti, nes nenori gadinti santykių su pavaldiniais. Liberalus vadovas apibrėžia tikslus ir aiškius parametrus, kurių nepa-

žaisdami pavaldiniai gali veikti. Vos tik tikslai nustatomi, kontrolės vadžios atleidžiamos, ir pavaldiniai paliekami siekti tikslų savarankiškai. Veiklos laisvė skatina entuziastingus darbuotojus, bet yra daug rizikos, nes sėkmė priklauso nuo pavaldinių sąžinės ir kompetencijos. Šio vadovavimo stiliaus vadovas yra neaktyvus, sprendimus priima kolegialiai arba laukia jų iš vadovų. Reikalai svarstomi formaliai, o jų įgyvendinimas priklauso nuo vykdytojų iniciatyvos. Todėl sakoma, kad liberalą dažniau valdo pavaldiniai ir aplinkybės.

Demokratiškas arba kolegialus. Demokratiškas vadovas, skirtingai nei autoritaras, valdydamas žmones linkęs daugumą klausimų spręsti kolegialiai, pasitariant ir pasvarstant. Vadovas demokratas asmeniškai sprendžia tik itin svarbius reikalus, visa kita palieka nuspręsti kolektyvui. Jis skatina pavaldinių iniciatyvą, suteikia jiems galimybę dirbti savarankiškai, kartu stengdamasis ugdyti tokius darbuotojus, kuriems įmonės ar organizacijos tikslas taptų jų pačių tikslu. Demokratinis valdymo stilius darbuotojams suteikia galimybę tiksliau suvokti darbo ar sprendžiamo klausimo esmę.

Vadovas demokratas protingai reaguoja į kritiką ir atsižvelgia į ją, pripažįsta klydęs, nekontroliuoja savo pavaldinių smulkmeniškai, dirba neatsiribojęs nuo kolektyvo, o tai stiprina tarpusavio pagarbą bei pasitikėjimą tarp jo ir darbuotojų (bendradarbių) ir didina vadovo realią valdžią ir autoritetą.

Šis vadovavimo stilius paremtas valdžios pasidalijimu, įtraukiant pavaldinius į valdymą ir sprendimų priėmimą. Esminis demokratinio vadovavimo bruožas tas, kad vadovas linkęs daugumą klausimų spręsti kolegialiai, pasilieka teisę priimti sprendimą tada, kai klausimas apsvarstytas kolektyve. Vadovas su darbuotojais elgiasi pagarbiai, mandagiai, taktiškai, skatina juos, suteikia jiems galimybę dirbti savarankiškai ir rodyti iniciatyvą. Vadovas seka darbo eigą, bet į darbo detales nesiigilina. Jam svarbiausia – darbo rezultatai. Demokratinis vadovavimo stilius suteikia darbuotojams galimybę planuoti savo darbą, tiksliau suvokti darbo ar sprendžiamo klausimo esmę, panaudoti savo intelektinį ir profesinį potencialą, suteikia galimybę tobulėti. Jiems nereikia kiekvienu atveju kreiptis į vadovą patarimo, nurodymo, papildomos informacijos. Įvairiausius nurodymus vadovas teikia pasiūlymų ir patarimų forma, juos formuluoja aiškiai ir įtikinamai.

2.3.5. Motyvacija

Šiandien sunku įsivaizduoti sėkmingai veikiančią organizaciją, kurios darbuotojai nebūtų motyvuojami. Bet kokiame versle egzistuoja vadovo ir organizacijos kolektyvo sąveika, kuri vienaip ar kitaip yra susijusi su motyvacija. Sėkmingas vadovavimas – tai sugebėjimas motyvuoti darbuotojus taip, kad darbas jiems būtų malonus ir jie dirbtų efektyviai (Miullins, 2001, p. 223). Įmonės vadovas turi stengtis, kad darbuotojai atliktų pavestas užduotis, didintų darbo našumą ir jaustų pasitenkinimą savo darbu. Darbuotojų motyvavimas vadyboje yra labai reikšmingas, nes nuo jo priklauso darbuotojų elgesys ir pastangos įgyvendinti organizacijos tikslus, be to, patenkinti darbuotojai formuoja gerą įmonės įvaizdį.

D. Šavareikienės (2008) teigimu, motyvacija – tai skatinimo procesas, kai, pasitelkiant vidinius ir išorinius veiksnius, darbuotojas skatinamas konkrečiai veiklai. Autorė užsimena apie galimas motyvavimo priemones, išskiria kelis motyvacijos tipus: *normatyvinė motyvacija* – atitinkamos darbuotojų elgsenos formavimas, taikant tokias socialines ir psichologines poveikio priemones kaip įtikinėjimas, įtaiga, informavimas, psichologinis poveikis; *motyvacija bausme* – siekimas, naudojantis valdžia ir grasinimais, apriboti darbuotojo poreikių tenkinimą, jeigu nebus vykdomi atitinkami reikalavimai; *skatinimas* – poveikis darbuotojui ne tiesioginis, bet per išorinę aplinką, naudojant motyvavimo priemones, kad būtų galima paskatinti jį tinkamai elgtis.

Motyvacijos esmę gana aiškiai nusako S. Robinsas (Robbins, 2003), teigdamas, kad motyvacija – noras kažką padaryti, ir jį lemia galimybė patenkinti poreikį.

Motyvacinis procesas iš tikrųjų yra labai sudėtingas, nes realiame gyvenime nėra griežtų ribų tarp atskirų proceso stadijų, nėra išskirtinio motyvacijos modelio, kurį būtų galima taikyti visiems darbuotojams.

XX amžiaus šeštąjį dešimtmetį buvo sukurta daug motyvacijos teorijų. Motyvacijos teorijomis bandoma išsiaiškinti, kokių tikslų siekia dirbantys žmonės ir kokie jų poreikiai skatina darbingumą. Naudinga susipažinti su įvairių motyvacijos teorijų taikymo galimybėmis. Svarbu atsižvelgti į tai, kad vėlesnės motyvacijos teorijos formavosi dviem kryptimis, analizuojančiomis (Šavareikienė, 2003):

- turinio (poreikių) teorijas. Šiose teorijose aptariama, kas gali būti laikoma žmogaus tam tikro elgesio priežastimi, todėl šios teorijos pirmiausia nagrinėja tam tikrų poreikių ir motyvų prigimtį ir aiškina jų struktūrą;
- proceso teorijas. Šio tipo teorijos neginčija poreikių egzistencijos, bet teigia, kad individualias individo ypatybes lemia ne vien jie. Proceso motyvacijos teorijos analizuoja, kaip žmonės pasirenka elgesio modelius ir priimto sprendimo efektyvumo vertinimą, siekdami patenkinti individualius poreikius.

Norint suprasti motyvavimo teorijas, reikia susipažinti su svarbiausiomis jų sąvokomis: poreikiais ir atlyginimu. Poreikis – tai jausmas, kad kažko trūksta. Nors žmogus tam tikru metu gali neturėti poreikio, bet yra tokių poreikių, kuriuos kiekvienas žmogus jaučia nuolat. Taigi poreikius galima suskirstyti į pirminius (poreikis kvėpuoti, miegoti ir kiti) ir antrinius (valdžios troškimas, noras pritapti ir kiti). Pirminiai poreikiai būdingi visiems žmonėms, o antriniai priklauso nuo žmogaus charakterio savybių, patirties ir daugelio kitų dalykų. Atsiranda žmogaus troškimas juos patenkinti, tai sužadina norą veikti. Žmonės aktyviai siekia įmonės tikslų, kai supranta, kad kartu patenkina ir savo poreikius. Norint geriau suprasti motyvacijos teorijų esmę, svarbi atlyginimo sąvoka. Tai – viskas, ką žmogus vertina, atlyginimas gali būti nebūtinai pinigai, juo galima vadinti ir pasitenkinimo darbu jausmą, paaukštinimą, prestižą ir kitas vertybes (Neverauskas, Rastenis, 2001, p. 66).

Problema lyg ir buvo išspręsta, bet po kurio laiko žmonės pradėjo protestuoti, kad su jais elgiamasi kaip su mašinomis, kad per daug dėmesio skiriama pinigams ir per mažai darbuotojų asmeniniams poreikiams. Pinigai darbuotojus motyvuoja tik tam tikrą laiką, taigi svarbu, kad darbo sąlygos leistų patenkinti ir kitus žmonių poreikius.

Vienas iš poreikių teorijos atstovų, A. Maslou, pripažino, kad žmonės turi daug skirtingų poreikių. Mokslininkas padarė prielaidą, kad kiekviename žmoguje egzistuoja penkių poreikių hierarchija (Robbins, 2003):

1. *Fiziologiniai poreikiai*: alkis, troškulys, būstas ir kiti kūno poreikiai.
2. *Saugumo*: saugumas ir apsisaugojimas nuo fizinės bei emocinės žalos.

3. *Socialiniai poreikiai*: priklausymo jausmas, pripažinimas ir draugystė.
4. *Pagarbos poreikiai*: vidiniai veiksniai, tokie kaip savigarba, autonomiškumas, sėkmė; ir išoriniai, tokie kaip statusas, pripažinimas ir dėmesys.
5. *Savirealizacijos poreikis*: siekimas tapti tuo, kuo žmogus pajėgus tapti; tai tobulėjimas, savojo potencialo siekimas ir saviraiška.

Kai vienas iš šių poreikių pakankamai patenkintas, pradeda dominuoti kitas. Kaip parodyta 2 paveiksle, žmogus kopija aukštesnės šios hierarchijos pakopomis.

Pateikta hierarchija rodo, kad žmogui pirmiausia reikia darbo užmokesčio, leidžiančio prasimaitinti ir išmaitinti savo šeimą. Jam būtina tinkama darbo aplinka ir normalios gyvenimo sąlygos. Šių poreikių patenkinimas yra asmens egzistavimo sąlyga, todėl natūralu, kad, kol kuris nors poreikis yra nepatenkintas, kiti poreikiai kažin ar bus svarbūs.

Patenkinęs fiziologinės prigimties poreikius, žmogus pradeda rūpintis kito lygio, tai yra saugumo, poreikiais: jis nori turėti garantuotą darbo vietą, darbe jaustis saugus, laisvas nuo bet kokio vadovybės spaudimo, tikėtis papildomų ekonominio skatinimo programų bei lengvatų. Todėl vadovui turi būti žinoma, kad saugumo poreikių dominavimo lygmenyje pavaldinys gali reikšti nepasitenkinimą, jei nenumatyti pakeitimai arba atsitiktiniai įvykiai pažeidžia jo lūkesčius dėl darbo perspektyvų.

Svarbu paminėti H. Herzbergą. Jis motyvavimą nagrinėjo kaip žmogaus pasitenkinimą veikla organizacijoje. H. Herzbergo dviejų veiksmų teorijos esmė – yra grupė veiksmų, kurie skatina darbuotoją organizacijoje dirbti efektyviai, pasitenkinti savo veikla, ir kita grupė veiksmų, kurie gali pašalinti nepasitenkinimą darbu, jie dar vadinami palaikymo arba higieniniais veiksniais.

H. Herzbergas, aiškindamasis veiksmus, kurie lemia žmonių savijautą darbe, nagrinėjo klausimą „Ko žmonės nori iš savo darbo?“ Atlikti tyrimai parodė, kad vidiniai veiksniai (kilimas pareigose, pripažinimas, atsakomybė ir laimėjimai) yra susiję su pasitenkinimu darbu. Patenkinti savo darbu respondentai šiuos veiksmus priskyrė sau. Tačiau nepatenkintieji savo darbu nurodė išorinius veiksmus, tokius kaip vadovavimas, kompanijos politika ir darbo sąlygos. Šie duomenys leidžia tvirtinti, jog pasitenkinimo priešingybė nėra nepasitenkinimas,

kaip buvo įprasta manyti. Pašalinus nepasitenkinimą keliančias darbo savybes, darbas nebūtinai suteiks pasitenkinimą. H. Herzbergas teigė, kad *pasitenkinimo* priešingybė yra *pasitenkinimo nebuvimas*, o *nepasitenkinimo* – *nepasitenkinimo nebuvimas*.

Skatinantys veiksniai	Higieniniai veiksniai
1. Pripažinimas 2. Atsakomybės suteikimas 3. Galimybė tobulėti 4. Dideli veiklos pasiekimai 5. Savarankiškumo suteikimas 6. Pareigų paaukštinimas	1. Organizacijos sistema ir taisyklės 2. Atlyginimas 3. Darbo sąlygos 4. Santykiai su vadovais 5. Santykiai su tokio pat lygio darbuotojais 6. Santykiai su pavaldžiais darbuotojais 7. Apsauga 8. Statusas

2.3.2 pav. H. Herzbergo dviejų veiksmų modelis (remiantis Walker, 2001, p. 569)

Svarbūs ir skatinantys, ir higieniniai veiksniai. Higieniniai veiksniai yra būtini, tačiau vien jų nepakanka, kad darbuotojai turėtų motyvaciją. Vadovai turi suprasti, kad vien nepasitenkinimą sukeliamų veiksmų pašalinimas nemotyvuos darbuotojų. Taigi įmonės turi ne tik sudaryti geras sąlygas darbuotojams, įvertinti higieninių veiksmų svarbą, bet ir juos skatinti suteikiant galimybę tobulėti, kilti karjeros laiptais, dirbti savarankiškai ir kitais būdais.

Išanalizavus turinio teorijas galima teigti, kad kiekviena poreikių teorija pabrėžia žmogiškojo veiksmo reikšmę ir išskiria pagrindinius žmonių poreikius, kurie skatina atitinkamą žmogaus elgesį. Visų teorijų – A. Maslou poreikių hierarchijos teorijos, H. Herzbergo dviejų veiksmų poreikių teorijos – tikslas yra padėti vadovams suvokti motyvaciją kaip organizacijos personalo varomąją jėgą. Teorijų esmę suvokusiems organizacijų vadovams atsiveria galimybė paskirstyti darbuotojų pareigas taip, kad jos tenkintų darbą atliekančiųjų poreikius ir suteiktų efektyvesnės veiklos motyvaciją.

Kita motyvavimo teorijų grupė – **proceso teorijos**. Darbuotojų lūkesčiai, kuriuos gali patenkinti organizacija, – tai galimybė tobulėti, įtaka ir atsakomybė, atlyginimas, pagarba ir saugumo jausmas. Organizacijos lūkesčiai, kuriuos gali patenkinti darbuotojai, – tai gebėjimas at-

likti pavestas užduotis, tam tikros žinios ir gabumai, savarankiškumas, gebėjimas planuoti, organizuoti darbą. Išvardytų veiksnių sąveika turi keturias pagrindines kombinacijas, kurios pateiktos 5 paveiksle. Naujingas rezultatas pasiekiamas tada, kai darbuotojų lūkesčiai atitinka organizacijos išteklius, o darbuotojų ištekliai atitinka organizacijos lūkesčius. Teisingumo teorija teigia, kad žmonėms rūpi gaunamo už savo pastangas atlyginimo dydis, bet svarbus ir jo santykis su kitų žmonių gaunamu atlygiu (žr. pav. 2.3.4).

		LŪKESČIAI	
		Atitinka	Neatitinka
IŠTEKLIAI	Atitinka	Ideali situacija, kai patenkintos abi pusės	Darbuotojo lūkesčiai didesni negu organizacijos ištekliai, todėl įmonei sunku motyvuoti ir ilgai išlaikyti darbuotoją
	Neatitinka	Darbuotojas nepatenkina įmonės reikalavimų, todėl įmonė juo nesuinteresuota	Mažai tikėtina, kad žmogus iš viso ateis dirbti į tokią organizaciją

2.3.4 pav. Organizacijos ir darbuotojų lūkesčių ir išteklių matrica.

Šaltinis: Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 163.

V. Vrumo vilčių teorija atskleidė, kaip darbuotojų motyvacijos lygis priklauso nuo individų sampratos apie savo gebėjimus atlikti darbinės užduotis ir apie laukiamą atlygį. Vilčių teorija paremta teiginiu, kad aktyvus poreikis yra ne vienintelė žmogaus tikslų siekimo motyvų sąlyga. Žmogus turi tikėti, kad pasirinkta elgsena iš tikrųjų patenkins jo lūkesčius. V. Vrumo teorija pabrėžia trijų veiksnių tarpusavio ryšių reikšmę:

1. Darbo sąnaudos \leftrightarrow rezultatai (D \leftrightarrow R).
2. Rezultatai \leftrightarrow atlyginimas (R \leftrightarrow A).
3. Valentingumas (V).

Darbo *sąnaudų* \leftrightarrow *rezultatų* ryšio viltis yra santykis tarp idėjų pastangų ir gautų rezultatų. Kai darbuotojai nejaučia tiesioginio ryšio tarp

savo pastangų ir rezultatų, pagal vilties teoriją motyvai silpnės. *Rezultatai ↔ atlyginimas* ryšio viltis yra gauti už rezultatus pageidaujama atlyginimą. Kad žmogus, atlikdamas užduotį, papildomai stengtųsi, jis turi būti įsitikinęs, jog jo pastangos didina tikimybę gauti atlyginimą. Valentingumas yra spėjamas santykinio pasitenkinimo atlygiu laipsnis. Taigi norint, kad atlygis būtų stiprus motyvacinis veiksnys, reikia, kad darbuotojui tas atlygis būtų vertingas.

Darbuotojų motyvavimo metodai

L. Rimkutė (2009) straipsnyje „Ar žmonės gali dirbti be pinigų?“ pamini keletą A. Sakalo nepaminėtų motyvacijos metodų, kurie gali patenkinti aukštesnių pakopų poreikius:

- *galimybė pasijusti lyderiu*: darbuotojui gali būti skiriama užduotis vesti susirinkimą ar atlikti kitą užduotį. Galimybė pasireikšti darbuotojams gali suteikti daugiau pasitikėjimo savimi ir labiau atsiskleisti.
- *atsakomybės suteikimas*: vadovas gali darbuotojui pavesti atlikti savo užduotį, kuri leidžia panaudoti turimus įgūdžius ir sugebėjimus arba leisti pačiam darbuotojui priimti svarbų sprendimą.
- *dalyvavimas*: įtrauktas į sprendimų priėmimą drauge su savo bendradarbiais ir vadovais, darbuotojas jaučiasi reikšmingas ir atsakingas. Dalyvaudamas diskusijose jis sužino daug naujo, pasidalija patirtimi, mokosi iš savo kolegų, siūlo ir sužino nuomonę apie savo pasiūlymus. Darbas tampa įdomesnis, nes darbuotojas gali į jį pažvelgti plačiau, suvokti savo vietą ir jam pateikiamų užduočių svarbą.
- *dovana – laisvas laikas*: gerai atlikusius darbą darbuotojus galima apdovanoti laisvu pusdieniu, galimybe vėliau ateiti į darbą ar anksčiau išeiti namo, galima skirti laisvadienį.
- *patogi darbo vieta* – vadovai turi pasiteirauti savo darbuotojų, ar patogi kėdė, ar jiems nešalta, ar pakankamas apšvietimas, nes netinkamoje aplinkoje sunku susikaupti ir nukenčia darbo kokybė.
- *adekvatus darbo krūvis* – darbas gali būti malonus ir keliantis entuziazmą, bet, jeigu darbo krūvis viršija galimybes, darbuo-

tojas fiziškai ar protiškai pervargsta. Persitempusio žmogaus darbas neefektyvus.

- *stabilus kolektyvas* – ilgą laiką kartu dirbantis kolektyvas gali susibendrauti, darbuotojai gali prisitaikyti vieni prie kitų, ir tai padeda jiems efektyviau dirbti, o nuolat besikeičiantis personalas gali labai apsunkinti darbą.

Šiandien daug dėmesio turėtų būti skiriama socialinėms motyvavimo priemonėms, nes daugumą įmonių palietė sunkmetis ir privertė sumažinti kaštus. Taigi įmonės negali darbuotojų motyvuoti materialinėmis, išlaidų reikalaujančiomis priemonėmis. Pagyrimas, padėka, pokalbiai, dėmesys, statuso suteikimas, kolektyvo stabilumas, kolektyvinės užduotys – labai mažai arba visai nekainuojančios priemonės, kurios gali būti net efektyvesnės už piniginius motyvavimo metodus, jeigu yra tinkamai taikomos.

Kartojimo ir diskusijų klausimai

1. Paašškinkite kiekvieną valdžios rūšį.
3. Pabandykite nusakyti vadovo asmenybės bruožus.
4. Kuo ypatingas lyderio fenomenas?
5. Kokius žinote vadovavimo stilius ir kuo jie ypatingi?
6. Kokie poreikiai gali turėti įtakos darbo motyvacijai?
7. Kokie motyvavimo metodai ir programos praktiškai taikomi organizacijose?
8. Pamąstykite ir pateikite kiekvienos valdžios rūšies pavyzdžių. Pagnagrinėkite, kaip kiekviena valdžios rūšis gali pakeisti darbą kolektyve. Diskusijos grupėse. Išvadas pateikite visai grupei.
9. Grupėse apmąstykite ir įvardinkite po penkis Jums gerai žinomus lyderius. Pamąstykite, kokie veiksniai lėmė jų lyderystės fenomeną. Diskusijų išvadas aptarkite grupėje.

2.4. Kontrolė

2.4.1. Kontrolė ir jos rūšys

2.4.2. Kontrolės procesas

Temos nagrinėjimo tikslas – pateikti žinių ir formuoti gebėjimus, leidžiančius:

- paaiškinti kontrolės sampratą;
- apibūdinti kontrolės sistemas;
- suprasti kontrolės savybes;
- paaiškinti kontrolės proceso žingsnius.

2.4.1. Kontrolė ir jos rūšys

Kontrolės samprata

Pagal vieną apibrėžimą valdymo kontrolė – procesas, užtikrinantis realios ir planuotos veiklos atitikimą. Iš tikrųjų kontrolė įnoringesnė nei planavimas. Kontrolė padeda vadovams stebėti savo planavimo, organizavimo ir vadovavimo efektingumą. Esminė kontrolės dalis – iškilus reikalui imtis koregavimo veiksmų.

Kodėl reikalinga kontrolė?

Viena iš priežasčių, kodėl reikalinga kontrolė, yra ta, kad geriausi planai gali būti iškraipomi. Kontrolė padeda vadovams stebėti aplinkos pokyčius ir jų įtaką organizacijos pažangai. Įvertinus pastarųjų metų aplinkos pasikeitimų tempus, šis kontrolės aspektas pasidaro žymiai svarbesnis. Labiausiai „spaudžiantys“ aplinkos pokyčiai yra: konkurencijos prigimties pasikeitimas, noras pagreitinti užsakymo ir pristatymo ciklą, „padidinti prekių ir paslaugų vertę“ ir taip sukurti vartotojų paklausą, darbininkų ir organizacinės kultūros pasikeitimai ir vis didėjančis delegavimo bei komandinio darbo organizacijose poreikis.

Sukurti geresnę kokybę. Visuotinė kokybės vadyba skatina iš esmės gerinti kontrolę. Pastebėti proceso trūkumai ir klaidos šalinami. Darbuotojams suteikiama teisė tikrinti ir tobulinti savo darbą. Visuotinė kokybės vadyba išbandė daug požiūrių ir metodų, kaip pasiekti efektyvią kontrolę.

Pokyčių įveikimas. Pokyčiai yra neišvengiama bet kurios organizacijos aplinkos dalis. Konkurentų – dažnai iš viso pasaulio – siūlomi nauji produktai ir paslaugos užkariauja visuomenės sąmonę, kuriamos naujos medžiagos ir technologijos. Vadovai stebi pokyčius, kurie daro įtaką jų produktams ir paslaugoms, o kontrolės funkcija padeda vadovams reaguoti į atsirandančius pavojus ar galimybes.

Greitesnių ciklų kūrimas. Vienas dalykas yra pripažinti geresnio dizaino, kokybės ar pristatymo laiko paklausą tarp vartotojų. Kitas dalykas – pagerinti naujų produktų kūrimo ir jų pristatymo vartotojams ciklus. Devintojo dešimtmečio standartas – greitis, ypač užsakymų vykdymo. Šių dienų vartotojai laukia ne tik greičio, bet ir ypatingų produktų bei paslaugų. Tokio projektavimo centro vadovas K. Morochoši (Kazuo Morohoshi) teigia: „Mes supratome, kad nepakanka universalios masinės produkcijos. XXI a. Daiktai bus labiau suasmeninami, kad labiau atspindėtų individualius poreikius“.

Vertės padidinimas. Vienas iš konkurentų įveikimo būdų yra greitinoti ciklus. Kitas būdas yra vertės padidinimas, jis teigia, kad bandyti lenktyniauti su konkurentu kiekviename žingsnyje gali būti ir brangu, ir neproduktyvu. Tikrasis organizacijos tikslas turėtų būti savo produkcijos ir paslaugų „padidinta vertė“, kad klientai teiktų pirmenybę jos gaminiam, o ne konkurentų prekėms.

Kontrolė – tai bet kurios veiklos srities tikrinimas, priežiūra, stebėjimas. Be kontrolės negalima jokia veikla, nes ji palaiko organizacijos judėjimą reikiama kryptimi, bet kuriuo momentu patikrina, kaip organizacijos veikla atitinka normas ir kaip tikslingai ji siekia tikslų. Daugumoje literatūros šaltinių teigiama, kad nekontroliuojamos veiklos nuostoliai yra didesni nei tie, kurių būna pažeidus kitas valdymo funkcijas. Kontroliuojamos visos įmonių, įstaigų ir organizacijų veiklos sritys. Kontrolė apima buvusią, esamą ir būsimą veiklą.

Kontrolė – procesas, kuriuo siekiama užtikrinti realios ir planuojamos veiklos atitikimą. Kontrolė padeda vadovams stebėti planavimo, organizavimo ir vadovavimo efektyvumą. Viena iš priežasčių, kodėl reikalinga kontrolė, yra ta, kad geriausi planai gali būti iškraipyti ir neatitikti tikrovės. Kontrolė taip pat padeda vadovams stebėti aplinkos pokyčius ir jų įtaką organizacijos pažangai. Kita kontrolės paskirtis – užtikrinti, kad tikslai būtų pasiekti, sudarant planus konkrečiam laikui tarpui.

Ūkyje taikoma trijų lygių kontrolės sistema:

1. **Vidinė kontrolė.** Ją atlieka vadovai, o didesnėse įmonėse įkuriamos vidinės kontrolės tarnybos, kurios savo veiklą organizuoja pagal patvirtintus įmonės valdymo nuostatus.

2. **Išorinė kontrolė.** Ją atlieka nepriklausomos audito įmonės pagal su organizacijomis sudarytas sutartis. Visos audito įmonės ir nepriklausomi auditoriai savo darbe turi vadovautis tarptautiniais ir nacionaliniais audito standartais.

3. **Valstybės kontrolė.** Tai – Seimo, Vyriausybės, ministerijų, valstybinių įstaigų ir organizacijų finansinės ūkinės veiklos kontrolė. Lietuvoje ją vykdo Valstybinė mokesčių inspekcija, Finansų ministerijos Revizijos departamentas bei Valstybės kontrolės departamentas. Pastarasis yra Seimui atskaitinga kontrolės institucija, kuri prižiūri, ar teisėtai valdomas ir naudojamas valstybės turtas ir kaip vykdomas valstybės biudžetas.

Kontrolės tikslas – padėti organizacijai adaptuotis pasikeitus sąlygoms, daryti mažiau klaidų, susitvarkyti su vidaus problemomis ir minimizuoti sąnaudas. Visos valdymo funkcijos yra glaudžiai susijusios, o kiekviena atskirai yra specifinė veiklos sritis. Paprastai visi šie etapai vyksta iš eilės nurodyta tvarka, tačiau veiklos procese gali būti šokinėjama nuo vieno prie kito. Kontrolė skirstoma pagal valdymo hierarchijos lygį organizacijoje.

Žemiausio lygio operacijų kontrolė apima gamybos procesą, kuriame organizacijos ištekliai paverčiami produktais ar paslaugomis (kontrolės kokybė yra viena iš operacijų kontrolės tipų). **Elgesio kontrolė** – tai darbuotojų veiklos priežiūra ir skatinimas gerai atlikti savo pareigas, o **finansų kontrolė** siejasi su organizacijos finansiniais ištekliais.

Aukštesniojo lygio struktūros kontrolė stebi, kaip organizacijos struktūros elementai (padaliniai) atlieka savo funkcijas.

Aukščiausiojo lygio strategijos kontrolė stebi organizacijos veiklos strategijos veiksmingumą. Pavyzdžiui, jeigu įmonės strategija, susijusi su investavimu, nesėkminga, vadovai turi išsiaiškinti tikslus ir pakeisti strategiją arba atnaujinti pastangas pritaikyti strategiją.

Organizacijos taiko kontrolės procedūras, kad užtikrintų patenkinamą pažangą, siekdamos tikslų, ir efektyviai naudotų savo išteklius. Kontrolė duoda garantiją, kad organizacija pasieks savo tikslus. **Veiksmingai kontrolei reikia** dviejų dalykų:

1. Turėti aiškų planą.
2. Gerai pažinti organizacijos struktūrą.

Pats planas jau yra kontrolės pradžia. Čia jis tampa normatyvu, su kuriuo lyginami gauti ir pageidaujami rezultatai. Kad būtų sėkmingai įgyvendinti organizacijos tikslai, **kontrolė turi turėti keletą svarbių savybių:**

1. Strateginę kryptingumą.
2. Orientaciją ir galutinius rezultatus.
3. Informacijos operatyvumą.
4. Būti lanksti, paprasta ir ekonomiška.

Vykdamas kontrolės funkciją stebimos tokios **darbų charakteristikos:**

1. Kiekybinės ir kokybinės – vertinimas atliekamas natūriniais vienetais arba svorio, ilgio, tūrio ir kitais matais.

2. Laiko – kokio nors proceso trukmė, aktualaus įvykio momentas.

3. Veiklos vertės – kai svarbiausias rodiklis yra piniginis vienetas.

Galutinis kontrolės tikslas yra išspręsti problemas, o ne tik rinkti informaciją. Tad išskiriami trys **kontrolės lygiai:**

1. Strateginė kontrolė.
2. Valdymo kontrolė.
3. Operatyvinė kontrolė.

Strateginė kontrolė padeda įsitikinti, ar yra visi reikalingi užsibrėžtų tikslų siekimo komponentai.

Kontrolė turi teikti informaciją apie esamą padėtį. **Kontrolės procedūros etapai:**

- 1) Standartai ir kriterijai bei jų sudarymas.
- 2) Kontrolės rezultatų palyginimas su standartiniais.
- 3) Nukrypimų nuo standartinių rodiklių nustatymas ir planų koregavimas.

Kontrolė turi turėti dvi savybes: turi būti daroma laiku, turi būti tikrinami konkretūs ir aiškūs rodikliai bei kriterijai. Įvertinus gautus rezultatus, prasideda trečias etapas – organizacijos veiklos koregavimas. Čia galimos trys alternatyvos:

- 1) nieko nedaryti;
- 2) pašalinti nukrypimus;
- 3) keisti standartus.

Operatyvinė kontrolė apima individualias užduotis bei veiksmus ir integruoja grupių darbą. Ši kontrolė užtikrina taisyklių ir reikalavimų laikymąsi, garantuoja, kad darbas bus baigtas, panaudojus spaudimą. Pagrindinis operatyvinės kontrolės **uždavinys** – įmonės gamybinės programos įvykdymo užtikrinimas. Duomenų rinkimas ir jų naudojimas svarbiose ataskaitose atlieka įvertinimo procesą.

Valdymo kontrolė paskirsto išteklius taip, kad vadovai, darbuotojai, skyriai galėtų pasiekti savo tikslus, suplanuoti veiklą ir užtikrinti pažangą. Ji apima verslo vienetus, skyrius ar padalinius kaip visumą. Valdymo kontrolės pagrindinis **uždavinys** – efektyvaus išteklių naudojimo užtikrinimas.

Kontrolės rūšys.

Kontrolės sistemą įmonėje sudaro trys jos rūšys:

1. parengiamoji;
2. einamoji;
3. baigiamoji.

Parengiamoji kontrolė vykdoma iki organizacijos faktiškos veiklos pradžios. Pagrindiniai parengiamosios kontrolės *instrumentai* yra atitinkamos taisyklės, procedūros, elgsena. Parengiamoji kontrolė *taiškoma* tiesiogiai vykdant darbus. Tai – reguliari pavaldinių darbo kontrolė, aptariant iškilusius klausimus ir darbo gerinimo pasiūlymus, ji padeda išvengti atotrūkio nuo planų ir instrukcijų.

Baigiamosios kontrolės metu gauti rezultatai palyginami su planuotais. Vadovybė turi galimybę geriau įvertinti, ar planai bus realūs.

Einamoji kontrolė atliekama tiesiogiai vykdant darbus. *Kontroliuojamas* faktiškas darbo rezultatas. Tai reikalinga, kad smulkios nuokrypos neperaugtų į dideles problemas. Ši sistema padeda vadovybei išsiaiškinti daugybę nenumatytų problemų ir pakoreguoti žmonių elgseną taip, kad organizacija dirbtų efektyviai.

Standartų nustatymas

Standartų nustatymas yra **pirmasis kontrolės proceso etapas**. **Standartas** – tai objektas (gali būti ir fizinis, ir dokumentas), su kuriuo lyginami veiklos rezultatai. Standartai padeda nustatyti, ar rezultatai atitinka tikslus. Pagrindiniams organizacijos tikslams, nustatytiems planavimo metu, reikalingi vienas ar keli standartai. Be jų negalima ir kontrolė, nes pagrindinė kontrolės paskirtis – garantuoti, kad būtų pa-

siekti norimi tikslai. Jie turi būti sudaryti taip, kad būtų galima išmatuoti kontroliuojamą objektą ir palyginti jį su standartu. Tikslai turi būti išmatuojami ir pasiekiami, o standartai – raginantys tobulinti veiklą. Plačiąja prasme kontrolės procese naudojami standartai turi įtakos ir organizacijos strategijai.

Standartai yra dviejų tipų: išoriniai ir vidiniai.

Išoriniai standartai apibrėžia veiklos rezultatus vartotojo požiūriu (kiekybė, kokybė, sąnaudos ir terminai). Pavyzdžiui, broko procentas, per tam tikrą laiką aptarnautų klientų skaičius.

Vidiniai standartai apibrėžia pasiekimus, vykdant užduotis. Pavyzdžiui, taisyklių atitikimas, išteklių panaudojimo efektyvumas ir netgi darbo tikslumas ir punktualumas. Abiejų tipų standartai gali būti faktiniai, t. y. ankstesnė veikla gali būti vertinimo kriterijus, padedantis nustatyti esamos veiklos standartus. Standartai gali būti lyginami su kitų asmenų, įmonių ar organizacijų pasiekimais, t. y. kitais standartais. Standartai gali būti projektuojami, t. y. sudaromi atsižvelgiant į buvusiąją, esamąją situaciją bei galimus pakitimus ateityje.

Galime išskirti **pagrindinius standartų tipus**, t. y. fizinius, piniginius ir laiko standartus.

1. *Fiziniai standartai* reglamentuoja produktų ir paslaugų kiekybę, taip pat vartotojų ar klientų skaičių.
2. *Piniginiai standartai* išreiškiami pinigais ir reglamentuoja darbo, pardavimo, žaliavų sąnaudas, pardavimų pajamas, bendrąjį pelną ir t. t.
3. *Laiko standartai nusako*, per kiek laiko turi būti atlikti kai kurie darbai ir darbo tempą.

Visi šie standartų tipai aprašomi *kiekybiniais rodikliais*. Tai vadovams padeda aiškiau išdėstyti pavaldiniams veiklos tikslus, efektyviau kontroliuoti.

Kokybiniai standartai taip pat svarbūs kontrolės procese. Pavyzdžiui, kliento ir patarėjo santykius sunku išreikšti kiekybiškai, todėl yra kokybiniai standartai (pavyzdžiui, atitinkama personalo apranga). Kontrolė per kokybinius standartus sunkiau suprantama ir įvykdoma, vis dėlto svarbu bandyti kontroliuoti veiklą ir šiuo aspektu. Taigi standartai apibrėžia tai, ko siekia organizacija, kokie yra jos tikslai. Kontrolei svarbiausia yra tikslų pagrįstumas: kaip tiksliai jie apibrėžti, kokie jų

ypatumai ir kaip jie bus lyginami su rezultatais. Taigi galima teigti, jog kontrolės proceso efektyvumas tiesiogiai susijęs su tuo, kaip tikslingai nustatyti standartai.

Veiklos įvertinimas

Antrasis kontrolės proceso etapas – *veiklos įvertinimas*. Veiklos sąvoka čia apima tą jos dalį, kurią norima kontroliuoti. Veiklos įvertinimas daugelyje organizacijų yra vienas iš pagrindinių ir sudėtingesnių darbų. Kad kontrolė būtų efektyvi, veiklos įvertinimas turi būti patikimas ir tinkamas tiriamai situacijai. Be to, turi būti vertinama pagal standartuose numatytus terminus.

Veiklos ir standartų palyginimas

Trečiasis kontrolės proceso etapas yra *veiklos rezultatų ir standartų palyginimas* (žr. 10.4 pav.). Veikla gali būti šiek tiek aukščiau ar žemiau standartuose numatytų normų arba joms prilygti.

Problema iškyla tada, kai reikia nustatyti, koks gali būti neatitikimas ir nuo kokios ribos reikėtų imtis pataisymų. Palyginti veiklą ir standartus gali būti nesunku, pavyzdžiui, palyginti pagamintų ir numatytų pagaminti produktų skaičių. Kitais atvejais lyginimas gali būti ir ne toks aiškus. Pavyzdžiui, buvo numatyta prekybos apimtį per metus padidinti 10 proc., o ji padidėjo 9,8 proc. Taigi lygis nepasiektas. Galėjo būti, kad prekybos apimtį padidinti 10 proc. nebuvo galima dėl rinkoje atsiradusio naujo varžovo. Taigi nukrypimas leistinas.

Reikiamo veiksmo pasirinkimas

Paskutinis kontrolės proceso etapas yra *reikiamo veiksmo pasirinkimas*. Išskiriame tris žingsnius: priežasties analizę, veiksmo skatinimą, tikėtinų rezultatų numatymą dar kartą.

1. *Priežasties analizė*. Nustačius, koks yra nukrypimas nuo standartų, kokių problemų tai sukelia ir kas turi būti daroma, norint pataisyti padėtį, reikia išsiaiškinti nukrypimų priežastis. Čia negalima sumaišyti priežasties ir nukrypimų simptomų. Pavyzdžiui, neatvykimų į darbą gali padaugėti dėl gripo epidemijos, o ne dėl nesuinteresuotumo darbu.
2. *Veiksmo skatinimas*. Kontrolės lygtis nurodo veiksmo poreikio priklausomybę nuo norimo ir esamo rezultato. Kuo didesnis esamas rezultatas, tuo veiksmo poreikis didesnis. Veiksmo poreikį sukelia esamos veiklos palyginimas su norima veikla.

Kontrolės lygtis atspindi dvi situacijas: problemos ir galimybės. Probleminė situacija susidaro, kai rezultatai yra prastesni nei norima. Reikia imtis veiksmų, kurie grąžintų veiklą į norimą lygį. Galimybių situacija susidaro, kai esami rezultatai geresni už nustatytus standartus. Tada kyla poreikis išsiaiškinti, kodėl lygis viršytas, ką reikėtų padaryti, kad tokia veikla toliau būtų tęsiama. Galimi veiksmai: išlaikyti *status quo*, taisyti nukrypimus, pakeisti standartus. Jie atspindi kontrolės esmę ir daro poveikį.

Išlaikyti *status quo*, t. y. nedaryti nieko. Šis veiksmas, tiksliau, neveikla, taikomas, kai rezultatai yra patenkinami. Pavyzdžiui, numaćius sumažinti išlaidas 4 proc. ir sumažinus tik 3,99 proc., galima manyti, jog viskas gerai ir jokių papildomų veiksmų nereikia imtis.

Taisyti nukrypimus imamasi, kai tam tikri veiksmai neatitinka standartų. Pavyzdžiui, jei numatoma sumažinti sąnaudas 4 proc., o sumažinama tik 1 proc., turi būti imamasi papildomų veiksmų, padedančių pasiekti norimą rezultatą. Tam gali prireikti skatinti darbuotojus daugiau dirbti ar gerinti technologiją.

Iškyla problema: kas turi imtis veiksmų?

Pirmasis asmuo, kuris gali imtis veiksmų, yra kontrolierius, jeigu jis tikras, kad to reikia. Visada, kai veiksmai turi būti atliekami nedelsiant, šio vaidmens turi imtis darbuotojas, aptikęs nukrypimą. Kitu atveju kontrolierius turi patarti vadovui, kas turi būti padaryta. Paprastai sprendimą veikti priima vadovas. Jis turi suprasti, kodėl elgiamasi būtent taip. Antra vertus, imantis veiksmų negalima vadovautis emocijomis, reikia veikti protingai.

Nurodymai turi būti išreikšti tikslingai ir profesionaliai. Naudinga prisiminti ir tai, kad geros vadovo manieros gali duoti geresnių rezultatų nei asmeninės galios demonstravimas.

Pakeisti standartus būtina tada, kai jie yra per aukšti arba per žemi. Tokia situacija išryškėja tada, kai daug kas pasiekia ar net viršija standartus arba kai niekam nepasiseka net priartėti prie jų. Standartas iš pradžių gali būti labai geras, bet ilgainiui jis pasensta ir turi būti taisydomas. Pavyzdžiui, planas padidinti pardavimą 10 proc. gali būti neįvykdomas atsiradus dar vienam varžovui. Šiuo atveju standartą būtina pakoreguoti.

4. *Naujų tikėtinų rezultatų nustatymas.* Kadangi kontrolė būna ne visada sėkminga, pašalinus nukrypimą, reikėtų numatyti tikėtinus rezultatus. Tam gali prireikti pradėti naują planavimo ir kontrolės procesą.

2.4.2. Kontrolės procesas

Kontrolės proceso žingsniai

Skiriami **keturi kontrolės žingsniai:**

- **Standartų ir metodų sukūrimas veiklos atlikimo lygiui įvertinti.** Idealiu atveju tikslai ir uždaviniai, sukurti per planavimo procesą, jau būna aiškiai suformuluoti, numatyti konkretūs galutiniai terminai. Tai svarbu dėl daugelio priežasčių. Pirma, neapibrėžtai suformuluoti tikslai, tokie kaip „pagerinti darbuotojo įgūdžius“, yra tik tušti šūkiei tol, kol vadovai nepasako, ką jie turi omenyje sakydami „pagerinti“, kada ir ką ketina daryti, kad pasiektų šį tikslą. Antra, preciziškai suformuluoti tikslai (pvz., „rengti seminarus darbo vietoje ir pamažu – nuo spalio iki kovo mėnesio – pagerinti darbuotojo įgūdžius“) yra lengviau įvertinami dėl tikslumo ir naudingumo, negu tušti šūkiei. Pagaliau aiškiai suformuluotus išmatuojamus tikslus yra lengva perduoti ir paversti standartais ir metodais, kurie gali būti naudojami veiklos atlikimo lygiui nustatyti. Aiškiai suformuluoti tikslai ir uždaviniai yra ypač svarbūs atliekant kontrolę, nes planuoja ir kontroliuoja dažniausiai skirtingi žmonės.

Paslaugų pramonės standartai ir vertinimas gali apimti laiką, kurį klientai praleidžia eilėse banke, laiką, kurį jie turi praleisti laukdami, kol atsakys telefonu, arba skaičių naujai priviliotų klientų per viešą reklaminę agitaciją. Pramonės įmonių vertinimą ir standartus galėtų sudaryti pardavimų ir gamybos užduotys, darbo priežiūros tikslai, pagamintų ir perdirtų produktų nuostoliai ar saugumo reikalavimai.

- **Veiklos atlikimo lygio vertinimas.** Kaip ir visi kontrolės aspektai, vertinimas yra nenutrūkstamas pasikartojantis procesas. Vertinimo dažnumas priklauso nuo vertinamos veiklos tipo. Pavyzdžiui, pramonės įmonėje dujų dalelių lygis ore gali

būti nuolat stebimas siekiant užtikrinti saugumą, o ilgalaikių išsiplėtimo tikslų pažangą aukščiausio lygio vadovai turėtų apžvelgti vieną ar du kartus per metus. Tačiau geri vadovai vengia ilgų periodų tarp veiklos atlikimo lygio vertinimo.

- **Nustatymas, ar veiklos atlikimo lygis atitinka standartus.** Daugeliu atvejų tai lengviausias kontrolės žingsnis. Pirmųjų dviejų etapų sunkumus jau minėjome. Dabar reikia palyginti veiklos atlikimo lygį su iš anksto nustatytais standartais. Jei veiklos atlikimo lygis atitinka standartus, vadovai sako, kad „viskas yra kontroliuojama“ ir jiems nereikia kištis į organizacijos operacijas.
- **Koregavimo veiksmai.** Į šį etapą pereinama, jei veiklos rezultatai nukrypsta nuo standartų ir analizė rodo, kad reikalinga pataisa. Koregavimo veiksmai gali apimti vienos ar kelių organizacijos operacijų arba pradžioje sukurtų standartų pataisas. Pavyzdžiui, vadovas gali pamatyti, kad reikia daugiau darbuotojų, siekiant nepažeisti kliento penkių minučių laukimo standarto, nustatyto „McDonald“ kompanijoje. Kitais atvejais per patikrinimus gali būti atskleidžiami netinkami standartai. Dėl šių aplinkybių koregavimo veiksmai gali apimti standartų pakeitimą.

Lentelė rodo ir kitą svarbų aspektą, kad kontrolė yra dinamiškas procesas. Jei vadovai nepadaro išvadų apie kontroliuojamą procesą, jie tik stebi veiklą. Prioritetas visada turėtų būti teikiamas naujų, konstruktyvių veiklos būdų, užtikrinančių veiklos atlikimo lygio atitikimą standartams, kūrimui, o ne praeities klaidų konstatavimui.

Efektyvios kontrolės bruožai:

1. Orientacija į rezultatus. Galutinis kontrolės tikslas yra ne informacijos rinkimas, standartų nustatymas ir problemų aiškinimasis, bet organizacijos uždavinių sprendimas. Matavimai ir informacija apie rezultatus yra tik tikslų siekimo priemonė. Todėl būtina stebėti, kad kontrolės priemonės netaptų svarbesnės už organizacijos tikslus.
2. Veiklos atitikimas. Kontrolė turi atitikti kontroliuojamą veiklą ir objektyviai išmatuoti ir įvertinti tai, kas svarbiausia.

3. Tinkamas kontrolės laikas ir periodiškumas, t. y. laiko intervalas tarp išmatavimų ir įvertinimų, adekvačiai atitinkantis kontroliuojamą reiškinį.
4. Kontrolės lankstumas. Kontrolė, kaip ir planas, turi būti pakankamai lanksti ir taikytis prie vykstančių pasikeitimų. Kartais nežymūs plano pakitimai žymiai pakeičia kontrolės sistemą.
5. Kontrolės paprastumas. Efektyviausia kontrolė – paprasta kontrolė. Paprasti kontrolės metodai reikalauja mažiau pastangų ir yra ekonomiškesni.

Strateginių kontrolės taškų įvardijimas

Be pagrindinių veiklos atlikimo sričių, svarbu nustatyti ir kritinius sistemos taškus, kuriuose būtina atlikti stebėjamą arba rinkti informaciją. Nustačius tokius strateginius kontrolės taškus, reikiamos surinkti ir įvertinti informacijos gali labai sumažėti.

Svarbiausias ir naudingiausias strateginių kontrolės taškų atrankos metodas yra sutelkti dėmesį į reikšmingiausius konkrečios operacijos elementus. Dažniausiai tik nedidelė veiklos, įvykių, individų arba objektų dalis sudaro dideles išlaidas arba sukelia problemų. Pavyzdžiui, 10 proc. gamintojo gaminių gali sudaryti 60 proc. jo pardavimo; 2 proc. įmonės darbuotojų gali būti parašę 80 proc. skundų.

Kitas naudingas dalykas, apie kurį verta pagalvoti, tai vietų, kuriose vyksta pokyčiai, įvardijimas. Pavyzdžiui, įmonės vartotojų užsakymų užpildymo sistemoje pokytis įvyksta, kai pirkimo užsakymas tampa sąskaita, kai atsargų vienetas tampa vienetu, kurį reikia vežti, arba kai vežamas vienetas tampa krovinio dalimi. Vykstant tokiems pasikeitimams gali būti padaryta daugiau klaidų, todėl šių taškų stebėjimas dažniausiai yra pats veiksmingiausias operacijų kontrolės būdas.

Kartojimo ir diskusijų klausimai:

1. Paaiškinkite pagrindines kontrolės rūšis.
2. Kaip jūs suprantate kokybės standartus?
3. Išaiškinkite kontrolės proceso žingsnius.
4. Kaip suprantate efektyvią kontrolę?

2 skyrius literatūra

1. Appleby R. C. *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius, 2003.
2. Arimavičiūtė M. *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius, 2005.
3. Bagdonas E., Rapalienė L. *Administravimo principai*. Kaunas, 1996.
4. Barczyk C. C. *Visuotinės kokybės vadyba*. Vilnius: Eugrimas, 1999.
5. Bauer T., Erdogan B. *Organizational Behavior*. Flat World Knowledge Inc., 2010.
6. Bolden R. *What is Leadership? Centre for leadership studies*. University of Exeter. 2004.
7. Butkus F. S. *Vadyba*. Vilnius, 2007.
8. Дафт Л. Р. *Уроки лидерства*. Москва. 2007.
9. Deal T., Kennedy A. *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley Publishing Company, 1982.
10. Drucker P. F. *Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*. Vilnius, 2004.
11. Gudas S. *Organizacijų veiklos modeliavimas*. Kaunas: KTU, 2000.
12. Ginevičius R., Sūdžius, V. *Organizacijų teorija*. Vilnius, 2005.
13. Джоуэлл Л. *Индустриально-организационная психология* (4-ое издание). Санкт Петербург: Питер, 2001.
14. James A. F., Stoner R. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999.
15. Jewell B. R. *Integruotos verslo studijos*. Vilnius: Garnelis, 2002.
16. Jucevičienė P. *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija, 1994.
17. Jucevičius R. *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas, 1998.
18. Juozaitienė L., Staponkienė J. *Verslo ir vadybos įvadas*. VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2004.
19. Яхонтова Е. С. *Эффективность управленческого лидерства*. М. ТЕИС, 2002.
20. Leonienė B. *Darbuotojų vadyba*. Kaunas, 2001.
21. Martinkus B., Stoškus S., Beržinskienė D. *Vadybos pagrindai*. VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2010.
22. Melnikas B., Smaliukienė R. *Strateginis valdymas*. Vilnius, 2007.
23. Мильнер Б. З. *Теория организации* (издание пятое). Москва: ИНФРА-М, 2003.
24. Neverauskas B., Rastenis, J. *Vadybos pagrindai*. Kaunas, 2001.
25. Obrazcovas V. *Valdymo ir administravimo metodai*. Vilnius: Eugrimas, 2006.
26. Paulauskaitė N., Vanagas P. *Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą*. Kaunas: Technologija, 1998.
27. Rimkutė L. Ar žmonės gali dirbti be pinigų. *Psichologija Tau*. Nr. 09'6, 2009 lapkritis/gruodis.

28. Robbins S. P. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003.
29. Robbins S. P., DeCenzo D. A. *Fundamentals of management*. Third edition. Upper Saddle River, New Jersey.
30. Robbins P. S., Coulter M. *Management*. Eighth edition, Pearson Prentice Hall, 2005.
31. Seilius A. Planavimas ir dalyvavimas valdyme. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 1996/3.
32. Stoškus S. *Bendrieji vadybos aspektai*. Šiauliai: Šiaulių leidykla, 2002.
33. Stoškus S., Beržinskienė, D. *Vadyba*. Kaunas, 2005.
34. Šavareikienė D. *Motyvacija vadybos procese*. Šiauliai, 2008.
35. Šimanskienė L. *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda: KU leidykla, 2002.
36. Vasiliauskas A. *Firmų strateginis valdymas*. 2001.
37. Zakarevičius P. *Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos*. Kaunas, 1998.
38. Šalčius A. *Organizacijos valdymas*. Vilnius, 2009.

Vanagas R., Vyšniauskienė L.

Va247 VADYBOS PAGRINDAI. Vadovėlis. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidyba, 2012. 164 p.

Bibliogr. 82–83, 161–162 p.

ISBN 978-9955-19-412-5

Vadovėlis sukomponuotas taip, kad tiktų ir nepatyrusiam, ir patyrusiam vadybos srityje skaitytojui. Vadovėlis skirtas vadybą studijuojančiam studentui ir turėtų padėti pasiręngti egzaminams ar įskaitai. Pirmoje vadovėlio dalyje trumpai aptariama vadybos mokslo raida, apžvelgiamos pagrindinės vadybos mokyklos, jų atstovai, šių mokyklų pagrindinės idėjos, sukurtos teorijos ir pan. Antroje dalyje analizuojamos visos pagrindinės valdymo funkcijos: planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė.

Tikimės, kad šis vadovėlis yra lengvai suprantamas, aiškus ir bus skaitomas ne tik studentų, bet ir pradedančiųjų vadybininkų, kuriems vadovėlyje išdėstytos teorinės idėjos padės pasiekti tikslus ir pagerinti veiklos rezultatus.

UDK 65.01(075.8)

Ramūnas Vanagas
Lina Vyšniauskienė

VADYBOS PAGRINDAI

Vadovėlis

Redagavo *Ramutė Pinkevičienė*
Maketavo *Daiva Šepetauskaitė*

SL 585. 2012 02 09. 8 leidyb. apsk. l.
Tiražas 100 egz. Užsakymas 14 792
Išleido Mykolo Romerio universitetas
Ateities g. 20, Vilnius

Puslapis internete www.mruni.eu
El. paštas leidyba@mruni.eu
Parengė spaudai UAB „Baltijos kopija“
Kareivių g. 13B, Vilnius

Puslapis internete www.kopija.lt
El. paštas info@kopija.lt
Spausdino UAB „Vitae Litera“
Kurpių g. 5–3, Kaunas
Puslapis internete www.bpg.lt
El. paštas info@bpg.lt