

**VILNIAUS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS**

**VERSLO VYSTYMAS**

**Magistrantės Gabijos Jančiauskaitės**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DABAS**

<b>Organizacijos gyvavimo ciklai ir jų valdymas</b>
---

<b>Organizational life cycles and their management</b>
--

Darbo vadovė Dr. Erika Vaiginienė

Vilnius, 2021

## **Turinys**

Įvadas .....	3
1. Organizacijos raidos etapų teoriniai modeliai .....	5
1.1 Organizacijos gyvavimo etapai Adizes modelyje .....	5
1.2 Organizacijos raidos etapai ir ypatybė Adizes teoriniame modelyje.....	6
2. Timmons, Hisricho ir Peters, Greiner organizacijos valdymo modelio etapai ir savybės.....	9
2.1 Timmons modelio etapai ir savybės .....	9
2.2 Hisrich ir Peters modelio etapai ir savybės .....	10
2.3 Greiner modelio etapai ir savybės .....	11
3. Organizacijos skirtingų etapų valdymas.....	13
3.1 Įmonių valdymas skirtingais periodais .....	13
3.2 Naujai susikūrusių įmonių valdymas ir galimos grėsmės .....	14
3.3 Augimo etapo valdymas organizacinėje struktūroje .....	15
3.4 Įmonių valdymas bankroto atveju ir prevencinės priemonės .....	16
4. Teorinis tyrimo modelis .....	19
5. Tyrimo metodologija.....	21
5.1 Empirinio tyrimo organizavimas ir vykdymas .....	21
5.2 Struktūrizuotos apklausos metodo samprata .....	21
5.3 Tyrimo imties nustatymas .....	21
5.4 Anketos duomenys .....	22
6. Empirinių rezultatų analizė .....	24
6.1 Anova: dviejų veiksnių be replikacijos analizė .....	24
6.2 Dažnių analizė .....	26
6.3 Regresinė analizė.....	29
6.4 Organizacijų gyvavimo ciklų analizė ir poveikis ciklui farmacijos įmonėse .....	32
6.5 Organizacijų gyvavimo ciklų analizė ir poveikis ciklui telekomunikacijų įmonėse .....	37
6.6 Organizacijų gyvavimo ciklų analizė ir poveikis ciklui finansų įmonėse .....	40
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI .....	43
LITERATŪRS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS .....	46
SANTRAUKA .....	48
SUMMARY .....	49
PRIEDAI .....	50
1 priedas .....	50
2 Priedas .....	55

## **Įvadas**

### **Temos aktualumas**

Organizacijos verslo raidos etapai ir jų valdymas yra aktuali tema. Verslas nuo pat įkūrimo pradžios pereina įvairius etapus. Kiekvienas jų pasižymi tam tikromis, tik tam etapui būdingomis savybėmis. Svarbu yra tinkamai atpažinti kiekvieną etapą ir jį valdyti.

Organizacijos cikliškumas yra svarbus kiekvienai organizacijos grandžiai. Svarbiausi įmonės sprendimai ir tolimesnė ateitis daugeliu atveju priklauso akcininkams, vadovybei. Sprendimai yra priimami priklausomai nuo to, kokiame etape įmonė tuo metu yra. Kiti įmonės darbuotojai vadovaujasi iš aukščiau priimtomis nuostatomis. Svarbu atkreipti dėmesį ir į tai, kad netinkamas suvokimas verslo etapų, dažnai gali atnešti ne tokių rezultatų, kokių yra tikimasi. Čia ir iškyla svarbumas ir aktualumas šios temos. Etapus svarbu yra ne tik atskirti, prognozuoti ateityje, bet ir suvokti jų savybes. Dažnas pavyzdys, kad netinkamai apskaičiuojama rizika, priimami verslo sprendimai priveda įmones prie bankroto.

Organizacijos raidos etapų valdymas yra susijęs ne tik su ekonomika, finansų valdymu, vadyba, bet ir su žmogiškųjų išteklių valdymu, psichologija. Labai svarbus yra ryšys tarp vadovų ir pavaldinių. Dažnas atvejis, kada vadovai ne iki galo žino ir tinkamai įvertina situaciją. Tam yra svarbi atitinkama komunikacija, ryšys tarp vadovų ir pavaldinių. Pasirinkta netinkama komunikacija dažnai priveda prie netinkamų sprendimų. Darbuotojai neatskleidžia tikros esamos situacijos, vadovai priima netinkamus sprendimus.

Organizacijos raidos etapai yra susiję ir su išoriniais veiksniais, kurie pagreitina įmonės veiklos vystymosi greitį ir daro įtaką cikliškumui. Krizės, neplanuotos situacijos, ekonominiai svyravimai dažnai paveikia įmones ir verslus kita kryptimi nei buvo iš pradžių planuota. Tokių veiksmų įmonės dažniausiai negali valdyti, bet gali tinkamai įvertinusios jiems pasiruošti. Organizacijos gyvavimo ciklus yra aprašę daugelis mokslininkų ir tyrėjų. Jų sukurti modeliai ir pateiktos įžvalgos plačiai yra naudojamos ir taikomos šiandiena. Vienas žymiausių modelių yra Adizes.

Aukščiau pateikti argumentai rodo, kad yra svarbu analizuoti kiekvieno etapo ypatybes, charakteristikas ir mokėti tinkamai jas valdyti, siekiant organizacijos sėkmingos veiklos.

### **Problema**

Kaip organizacijoms išlikti klestėjimo stadijoje?

### **Darbo objektas**

Verslo organizacijų raidos etapai.

### **Darbo tikslas**

Atlikti literatūros analizę apie organizacijų gyvavimo etapus ir jų valdymą, atlikti empirinį tyrimą, nustatyti stadijas ir pateikti rekomendacijas, kaip išlikti klestėjimo etape.

### **Darbo uždaviniai**

1. Atlikti literatūros apžvalgą apie organizacijos ciklus ir jų valdymą.
2. Parengti empirinio tyrimo metodologiją, siekiant įvertinti valdymo ypatumus klestėjimo etape.
3. Sukurti anketą, leidžiančią identifikuoti organizacijos gyvavimo ciklo etapą, ir atlikti apklausą.
4. Pateikti išvadas ir rekomendacijas.

### **Darbo metodai**

Rengiant šį darbą buvo atlikta mokslo literatūros analizė. Empirinio tyrimo duomenys buvo renkami naudojant kiekybinį tyrimą – anketinę apklausą. Gauti duomenys buvo analizuojami naudojant dažnių ir regresijos analizę.

## 1. Organizacijos raidos etapų teoriniai modeliai

Šiame skyriuje yra apžvelgiami autorės mokslo literatūroje identifikuoti organizacijos raidos etapų modeliai.

Remiantis terminų žodynu (2002), organizaciją galima apibūdinti kaip susijungimą į vieną sistemą siekiant bendro tikslo. Gyvavimo ciklai (angl. *lifecycles*) dar kitaip yra vadinami organizacijos brandos etapais. Tai organizacijos (įmonės) tam tikri raidos etapai, kurie pasižymi jiems būdingomis savybėmis, dėsniumais. Tai prilygsta lyg biologinių organizmų gyvenimo tarpsniams. Kiekvienas verslininkas ar įmonės steigėjas turėtų juos išmanyti, suvokti, kad galėtų priimti tinkamus sprendimus, išlaikytų gerus finansinius rodiklius, maksimizuotų pelną. Įmonės savininkų vienas iš pagrindinių siekių yra išlikti klestėjimo fazėje. Su cikliškumu kartu yra susiję apyvartos augimas, produktų kainų kaita, kas yra aktualu verslininkams ir vadovams. Atsižvelgiant į ciklą, turi būti priimami atitinkami ir sprendimai.

Yra daug įvairių evoliucinių teorijų apie verslo vystymosi etapus. Remiantis Tatar (2012) straipsniu, galima išskirti keturis pagrindinius modelius, skirtingų autorių požiūrius į įmonės vystymosi etapus:

- Adizes modelis
- Timmons modelis
- Hisricho and Peters modelis
- Greiner modelis

Sekančiuose poskyriuose bus plačiau aptariamas kiekvienas iš šių teorinių modelių ir jiems būdingos ypatybės.

### 1.1 Organizacijos gyvavimo etapai Adizes modelyje

Daugiausiai dėmesio sulaukęs ir populiariausias yra Ichak Adizes modelis. Ichak Adize – tai vienas garsiausių, įtakingiausių valdymo ekspertų žinovų visame pasaulyje. Parašęs 14 knygų, gavęs daug apdovanojamų ir pripažinimų pasaulyje. Žinomiausia jo knyga „Organizacijos gyvavimo ciklų valdymas“ ( angl. *“Managing Corporate Life Cycles“*). Ši knyga buvo daug kartų perleista ir vis tobulinama. Adize (2019) verslo ciklus apibūdino kaip kreivę, kuri iki tam tikro laikotarpio auga, vėliau pasiekus bradą pradeda mažėti. Autorius išskiria 10 pagrindinių tarpsnių:

- Iki vedybinį stadiją ( angl. *Courtship*)
- Kūdikystė (angl. *Infancy*)
- Go – Go
- Paauglystė (angl. *Adolesence*)
- Klestėjimas (angl. *Prime*)
- Stabilumas (angl. *Stability*)
- Aristokratija (angl. *Aristocracy*)
- Ankstyvoji biurokratija (angl. *Recrimination*)
- Biurokratija (angl. *Bureaucracy*)
- Mirtis (angl. *Death*)

Visus šiuos etapus būtų galima apibendrinti ir suskirstyti į keturis pagrindinius etapus:

1. Organizacijos atsiradimas – į ją įeina iki vedybinė stadija
2. Augimas – kūdikystė, GO – GO, paauglystė, klestėjimas
3. Stabilumas – stabilumo, aristokratijos
4. Išnykimas – ankstyvoji biurokratija, biurokratija, mirtis.

Anot Adizes (2004), organizacija išgyvendama skirtingus etapus susiduria su iššūkiais. Organizacijoje priimamiems sprendimams įtaką daro lankstumas ir kontrolės lygis, kuris kinta laike. Tai tarsi du vienas kitam atvirkštiniai rodikliai. Jaunoms organizacijomis yra būdinga turėti mažiausią kontrolės lygį, bet tuo pat metu didžiausią lankstumą diegiant ir kuriant naujoves. Šiame laikotarpyje tai yra paprasčiausia ir lengviausia. Vėliau kontrolės lygis pradeda didėti, o su juo tuo pačiu metu mažėja lankstumas. Yra vienas laikotarpis organizacijos gyvavimo cikle, kuomet organizacijos lankstumas ir kontrolės lygis yra viename taške – tai organizacijos klestėjimo laikotarpiu. Jei reikėtų brėžti kreivę, tai šios dvi kreivės būtų susijungusios būtent klestėjimo laikotarpyje. Tada lankstumas priimti pokyčius, daryti naujus sprendimus, diegti naujoves yra geriausias ir palankiausias metas. Kontrolės lygis irgi yra optimaliausias. Iki tol, kol organizacija pasiekia klestėjimo laikotarpį, ji yra aktyviame augime. Vėliau, praėjus klestėjimo faze prasideda senėjimo procesas, kuriuo metu pradeda kirsti tiek kontrolės lygis, tiek lankstumas.

## 1.2 Organizacijos raidos etapai ir ypatybė Adizes teoriniame modelyje

Remiantis Adizes (2005) modeliu, pirmasis organizacijos ciklas dar kitaip dažnai vadinama iki vedybine stadija. Šiame etape prasideda įmonės veiklos užuomazgos. Viskas prasideda nuo verslo idėjos. Tai kūrimo momentas. Šio etapo pagrindinė rizika ir baimė, kad idėja gali neišsiplėtoti, nutrūkti dar nepradėjus jos plėtoti. Šiuo laikotarpiu svarbu yra suburti komandą, kuri

siektų bendro tikslo. Reikalingi akcininkai, vadovai, kurie prisiims atsakomybę, ateinančius įsipareigojimus ir grėsmes įgyvendinant idėjas. Iš tiesų pačiame etape bandoma sukurti tai, ko dar nėra rinkoje, bandoma pasiūlyti naujovių į rinką arba bandoma užpildyti esamas tuštumas. Šiame etape atsiranda rizika, kad idėja nebus pilnai įgyventa. Adize tai lygina su atsitiktiniu meilės ryšiu, kuris gali lengvai nutrūkti net nespėjęs užsimegėti.

Toliau remiantis ir plėtojant Adizes (2005) modelį, kuomet jau idėja yra išrinkta ir ji yra pradama įgyvendinti, prasideda kūdikystės etapas. Iš tiesų smarkiai padidėja įsipareigojimai ir atsakomybė lyginant su buvusiuoju laikotarpiu. Tai gana grėsmingas laikotarpis, nes yra galimi piniginiai praradimai, laiko stygius dėl koncentracijos į vieną dalyką. Nėra laiko išbandyti ir išnaudoti visas idėjas ir pasiūlymus. Šiuo laikotarpiu organizacijai – įmonei reikia ne idėjas generuoti, o reikia ieškoti lėšų joms įgyvendinti. Vadovų, investuotojų žvilgsnis turi būti nukreiptas į veiksmus, galimybių skatinimą, sparčiai plėtoti idėją. Svarbu atkreipti dėmesį, kad šiuo metu dar nėra pilnai ir iki galo išvystyta strategija, ji kaip ir yra, bet dar kūrimo srityje. Lygiai taip ir su veiksnių planų ir biudžetu. Jis kaip ir yra, bet dar mažas ir iki galo neišdirbta. Šiuo laikotarpiu svarbu atkreipti, kad iškilusi problema gali greitai pereiti į krizę. Dar nėra susiformavusi įmonėje vieninga komanda. Tam reikia laiko ir pastangų. Jeigu šį laikotarpį lyginsime su šeimyniniu gyvenimu, tai galimas nepalaikymas iš artimųjų versle – iš partnerių, atsitraukimo rizika išauga. Jeigu tai pasitvirtina, tai gali baigtis kūdikio mirtimi – neišplėtos ir išvystytos verslo idėjos pasibaigimu. Šiuo laikotarpiu rekomenduojamas autokratinis valdymas. Vadovas turi neribotas teises, prisiima atsakomybę į savo rankas valdo įmonę.

Jeigu įmonė išgyvena kūdikystės etapą, ji pereina į vadinamą GO-GO stadiją. Ši stadija pasižymi arogancija, išdidumu. Sugalgvota idėja puikiai klesti ir pradeda nešti pelną, didėja koncentracija į pardavimus. Šiame etape yra spartus augimas, daug prioritetų yra išsikelta, kuriuos visus yra bandoma įgyvendinti ir pasiekti. Adize (2005) pabrėžė, kad yra galimos ir grėsmės su kuriomis yra susiduriama šiuo laikotarpiu. Tai galimos neteisingos investicijos į idėjas, kurios gal neatsipirkti, būti nepelningos. Atlikti tyrimai rodo, kad išauga ir nusikalstamos veiklos didėji tikimybė. Įmonė ar organizacija yra jauna, dar neturinti užsitikrinusi sau pastovių pajamų, bijanti prarasti esamą padėtį, gali bandyti išvengti mokėti mokesčių, gauti prekių nelegaliai būdais, nesilaikyti įstatymų, kurie kartai apriboja įmonių veiklą ir plėtros galimybes. Kita didžiulė grėsmė yra įvaizdžio praradimas, kuri gali pasirodyti ir atsiskleisti, kai, pavyzdžiui, įmonės vadovai nesilaiko iškelto misijos ir vizijos, nesivadovauja savų pačių vertybėmis.

Remiantis Adizes (2005) modeliu, išgyvenus GO-GO stadiją pereinama sėkmingai į vadinamąjį paauglystės laikotarpį. Čia pradeda ryškėti vidiniai konfliktai, įmonės darbuotojai nenori prisiimti atsakomybės, bandoma atsakomybę numesti kitam. Galima grėsmė – plano

nesilaikymas, nebesekimas išsikeltų tikslų pradžioje. Šiame etape pradeda ryškėti nesutarimai valdžioje, kaip toliau elgtis ir kokius sprendimus priimti, dėl to galimi pasikeitimai įmonės ar organizacijos administracijos struktūroje. Dėl administracijos pasikeitimų galimas nuoseklumo nebūvimas, vadovybė jaučia grėsmę iš darbuotojų. Šiame laikotarpyje dar vis išlieka didelė grėsmė išankstinių skyrybų. Taip gali atsitikti verslininkams, kuriems savo idėjos nepavyks įgyvendinti.

Remianti tolesniais organizacijos augimo ciklą dėsningumu, Adize (2005) teigia, kad jeigu organizacija išgyveno sėkmingai paauglystė laikotarpį, ji pereina į klestėjimą. Šis etapas yra vertinamas, kaip optimaliausias ir geidžiausias laikotarpis. Šiame etape organizacijos nori išbūti ilgiausiai. Administracija, vadovybė ir darbuotojai kartu jau yra sukūrę ryšį, yra atsiradęs pasitikėjimas, sukurtas klientų tinklas, kurie noriai vartoja siūlomas prekes ir paslaugas, lojalūs. Organizacijos turi jau savikontrolės sistemas, galima numatyti tolimesnius veiksmus. Organizacija šiuo laikotarpiu veikia, kaip funkcinė sistema. Šiuo laikotarpiu lankstumas ir kontrolė yra optimaliausiame taške.

Išgyvenusios klestėjimo etapą, organizacija pradeda pereidinėti į stabilumo laikotarpį. Remiantis Adizes sukurtu modeliu, tai stiprus laikotarpis verslui, bet pradeda pasireikšti ir pirmieji organizacijos senėjimo bruožais. Įmonės nebeturi tokio didelio lankstumo, kokį turėjo klestėjimo etape. Tai etapas, kada įmonės tarsi pradeda senti ir pradeda eiti į antrą savo egzistavimo pusę. Vadovams nebėra tikslo plėstis rinkose, kelti naujų ambicingų tikslų. Finansai yra svarbesni nei rinkodaros tikslai anksčiau. Yra svarbesnis stabilumas nei rizika, naujų idėjų įgyvendinimas. Vidaus rinka viršija išorinę paklausą.

Paskutiniam modelio etapui, anot Adizes (2005), priklauso likusios fazės, tai yra - aristokratija, ankstyvoji biurokratija ir vadinamoji mirtis. Įmonės nebevysto naujų idėjų, nesikelia naujų tikslų, o tiesiog egzistuoja, daugiau naudojasi susikurta padėtimi ir vardu iš senesnių laikų. Skeptiškai yra žiūrima į naujoves, idėjas, nebėra noro tai įgyvendinti. Kiekvienu etapu artėjant prie įmonės išnykimo, lankstumo ir kontrolės lygis mažėja, kol galiausiai yra pasiekiamas įmonės bankrotas.

Apibendrinant galime teigti, kad įmonė pereina visus 4 etapus per visą savo gyvavimo ciklą. Kaip įmonė juos išgyvens ir praeis priklauso nuo turimos vadovybės politikos, priimamų sprendimų, turimų žmogiškųjų išteklių.



## 2. Timmons, Hisricho ir Peters, Greiner organizacijos valdymo modelio etapai ir savybės

Verslo pasaulyje be Adizes modelio taip pat yra ir kitų modelių. Kiekvienas modelis turi savo ciklus, ypatybes ir remiasi skirtingomis vertybėmis. Šiame skyriuje bus išanalizuoti kiti garsūs modeliai – Timmons, Hisrich ir Peters, Greiner.

### 2.1 Timmons modelio etapai ir savybės

Timmons modelis buvo sukurtas remiantis Timmons amerikiečių verslumo pradininko teorijomis. Anot Hammad (2013), šis modelis padeda suprasti ir suvokti, kokius etapus pereina organizacijos per savo veiklos istoriją per tam tikrą vertybių prizmę. Vadovaujantis šiuo modeliu, didžiausiais sėkmės šaltiniais yra laikomi:

- verslumas
- komanda
- ištekliai

Jeigu verslas ar įmonė remtųsi šio modelio koncepcija, tai verslininkai privalo subalansuoti ir išlaikyti šiuos šaltinius norėdami maksimizuoti savo išsikeltus tikslus. Remiantis R. Hisricho (2012) išsakytomis idėjomis, galime išskirti šiuos etapus:

- naujovės
- papildomi įvykiai
- įgyvendinimas
- augimas

Šis modelis išsiskiria kitokiu požiūriu į verslumo sąvoką. Jis parodo perėjimą iš mokslinės perspektyvos į valdymą. Timmons modelis didelį dėmesį skiria naujovėms, verslo augimui. Verslumo galimybes lemia aplinkos ir individualūs veiksniai.

Autorius Ali, analizavęs šį modelį, pabrėžia, kad Timmons modelis didelį dėmesį skiria rinkos spragų užpildymui. Tuo išsiskiria šis modeli iš kitų, nes yra svarbus idėjos generavimas, kuris ilgainiui ir atneša finansinę naudą. Organizacijos yra kuriamos rinkos nišų užpildymo principu.

Remiantis autoriaus Hammad (2015), autorius išanalizavęs mokslininkų ir autorių išvadas, pabrėžia, jog tai yra išskirtinis verslo modelis, kurį verslininkai turi gerai įvertinti ir suvokti, jeigu nori juo sekti. Yra labai svarbu išlaikyti balansą ir įvertinti proceso, išteklių galimybes, komandos raidos etapus. Tai daro didžiulę įtaką tolimesniems sprendimams ir įvykių sekai.

Taigi, Timmons modelis yra išskirtinis modelis tuo, kad modelis išsiskiria nauju požiūriu ir idėjomis į verslumo sąvoką. Modelis turi kitokius vystymosi etapus nei Adizes modelis.

## 2.2 Hisrich ir Peters modelio etapai ir savybės

Trečiasis garsus organizacijos gyvavimo ciklo modelis yra Hisriho ir Peterso. Šis modelis remiasi vadybos mokyklos profesorius Roberto Hisricho ir verslumo knygų autoriaus Michaelo P. Peterso idėjomis. Sujungus abiejų autorių idėjas, buvo sukurtas naujas modelis. Modelio idėjos remiasi į konkrečius veiksmus, kurie daro įtaką verslumui. Anot Roberto Hisricho ir Michaelo P. Peterso, modelyje yra išskiriami 4 pagrindiniai etapai:

- inovacijos
- suaktyvinimo procesas
- įgyvendinimo
- augimo

Šis modelis turi panašumų su prieš tai aptartu ir nagrinėtu Timmons modeliu. Vadovai, kurie remiasi šio modelio idėjomis, turėtų naudotis ir mokėti išskirti galimas tobulėti nišas rinkoje. Tam reikia pajauti ir ištirti nagrinėjamą rinką, nustatyti, kur būtų galima maksimizuoti pelną. Antrame etape yra sukuriamas verslo planas, įsivertinamos galimos rizikos, lėšų šaltinis, galimybės juos panaudoti. Trečiuoju etapu jau yra įtraukiami išteklių ir jų tikslinis panaudojimas. Strategija ir verslo planas yra tobulinimas kasdien. Augimas šiame modelyje yra išskiriamas kaip paskutinis etapas. Jo metu atsispindi visos verslininko kompetencijos, turimos ir įgytos žinios. Jo metu geriausiai atsispindi įdėtos pastangos ir projekto atsiperkamumas.

Remiantis Henry ir kitų autorių (2005) įžvalgomis, galima išskirti tam tikras savybes, kurias turi turėti verslininkas, kad organizacija klestėtų ir maksimizuotų išsikeltus tikslus. Svarbu yra, kad verslininkas turėtų gerus planavimo, sprendimų priėmimo, rinkodaros ir apskaitos įgūdžius. Mokėtų tinkamai komunikuoti, gebėtų tinkamai valdyti komandą, toleruotų ir gebėtų prisiimti atsakomybę ir valdyti riziką. Svarbu atkreipti dėmesį, kad būtent šitas modelis nuo Adizes modelio

skiriasi tuo, kad yra didelis dėmesys skiriamas verslininkams, bet ne organizacijos prioritetams. Autoriai tai patvirtina pabrėždami svarbą verslininkų įgūdžių ugdymui, didžiulės kontrolės, orientavimuisi į viziją, kas ir skiria vadovą nuo verslininko.

Taigi, aptartasis modelis išsiskiria iš kitų modelių savo požiūriu į verslininką, jo prioritetus, o ne organizacijos.

### 2.3 Greiner modelio etapai ir savybės

Greiner (2011) yra sukūręs organizacijos augimo modelį. Jis dažnai yra vadinamas Greiner augimo modeliu. Modelio savybes aprašė ir aptarė straipsnyje Grainer (2011). Šis modelis yra taikomas visoms organizacijoms ir pramonės šakoms. Modelis gali būti naudojamas daugiau kaip įrankis, kuris padėtų suvokti ir pamatyti pagrindines organizacijos problemas, priežastis, kodėl yra nepasiekiami tikslai. Tokia analizė leidžia išvengti didelių klaidų.

Modelis remiasi 6-ais etapais:

- kūrybiškumo
- kryptingumo
- delegavimo
- koordinavimo
- bendradarbiavimo
- aljansų kūrimo

Kūrybiškumo etape organizacijai vadovauja steigėjai, pagrindinis tikslas yra patekti į rinką. Svarbu išrinkti verslo vadovą. Antruoju etapu – kryptingumo – svarbu yra įdiegti ir užtikrinti organizacijos struktūrą ir sklandžią komunikaciją. Svarbus yra vadovybės kūrimas, žemesnių grandžių tinkamas parinkimas. Šiame etape gali apsireikšti autonominė krizė, kuri reiškia, kad vadovai gali susidurti su vykdomosios veiklos problemomis. Trečiasis etapas yra susijęs su delegavimu. Įmonė vadovai tvarko tik išimtinus atvejus, nes jau yra susiformavusi komanda ir darbai yra paskirstyti. Organizacija auga, didėja, yra svarbu tinkamai valdyti kaštus ir finansus. Tam yra diegiama įvairių departamentų kontrolė ir koordinavimas. Ketvirtajame etape – koordinavime – didžiulis dėmesys produktų grupėms ir jų plėtrai. Didžiulė tikimybė patirti biurokratinę krizę dėl per didelės koncentracijos į procesą, kuris leido augti organizacijai. Vėliau – bendradarbiavimo – etape į produktą orientuotos komandos pasiskirsto po kelias funkcijas. Tai primena orientaciją į matricą. Ilgainiui tai gali sukelti vidinę augimo krizę. Tai lėtina organizacijos augimo tempą ir vis lėčiau prisitaikoma prie besikeičiančių rinkos sąlygų. Dėl galimų arba jau vykstančių vidinių augimo krizių sumažinimo arba prevencijos yra steigiami aljansai, daromi įvairūs susijungimai. Ši

modelis bendrai leidžia suvokti galimas augimo problemas, jų išvengti ir stiprinti organizaciją. Ekspertai pataria jį naudoti monitoringo tikslams kas 6-12 mėnesius.

Anot straipsnyje pateikiamų įžvalgų Greiner (1972), galima teigti, kad šis modelis tinka organizacijoms, kurios tik pradeda savo veiklą. Modelio viena iš ypatybių yra, kad leidžia pažvelgti į įmonę kaip į evoliuciją, kuri praeina etapus.

Taigi, be Adizes modelio, rinkoje plačiai yra naudojami Timmonso, Greiner, Hisricho ir Peters modeliai. Kiekvienas modelis turi skirtingą organizacijos etapų vystymosi suvokimą ir ypatybes.

### 3. Organizacijos skirtingų etapų valdymas

Šiame skyriuje yra apžvelgiami autorės literatūroje indentifikuoti skirtingų etapų valdymai.

#### 3.1 Įmonių valdymas skirtingais periodais

Vis dėl to, remiantis anksčiau pateikta literatūros apžvalga, galima iškirti keturis pagrindines organizacijų gyvavimo etapus su kuriais sutinka autoriai. Tam, kad kiekvienas etapas būtų valdomas, būtų pasiekti išsikelti tikslai, įmonės turėtų atsižvelgti į tam tikras sukurtas rekomendacijas, kokių reikia atitinkamu laikotarpiu žmonių, kokiomis jie savybėmis turėtų pasižymėti. Įvairiomis savybėmis pasižyminčių žmonių grupė turi sudaryti komandą.

Organizacijos valdymas yra neatsiejama dalis nuo psichologijos. Tai yra glaudžiai susiję su vadovų ir darbuotojų ryšiu. Raižienė (2007) teigė, kad svarbu atsižvelgti ir į asmenybių tipus, būdą, norint suformuoti komandą, kurį atliktų darbą produktyviai ir kokybiškai.

Tol, kol įmonė ar organizacija tik pradeda vykdyti savo veiklą daugiausiai iniciatyvos turi būti rodoma iš žmonių, kurie pasižymi iniciatyva, turintys idėjų ir degantys norų rizikuoti. Tai ypač svarbu idėjų generavimo etape, kol dar nėra įmonės. Kai jau yra idėja, įmonės užuomazgos, reikia žmogaus, kuris imtųsi ir koncentruotų dėmesį į klientus. Svarbu yra patenkinti jų lūkesčius, išlaikyti sukurtus klientus. Vėlesniuose etapuose jis irgi turės dominuoti, bet įsijungs ir žmonės, kurie turi stiprias administracines ir analitines savybes. Jie seks įmonės veiklą, administruoti veiklą. Šio savybės yra ypač svarbios, kai įmonė yra antrame etape gyvavimo ciklo. Integruojančiomis savybėmis pasižyminčių žmonių reikia, kai įmonė yra jau pasiekusi savo klestėjimo etapą.

Svarbu yra aptarti ir aprašyti, kokius veiksnius turi valdyti įmonė tam, kad būtų norimame etape ir nebūtų staigių ir neplanuotų pokyčių. Remiantis Valackienės (2014) straipsniu, kuriame ji rėmėsi Mitrof iškeltais veiksniais, kurie yra vadinami kaip kriziniai. Jie greitai gali organizaciją pervesti iš vieno ciklo į kitą, jeigu nebus tinkamai valdomi ir priimami. Jis išskyrė net septynis veiksnius: ekonominiai, informaciniai, fiziniai, žmogiškųjų išteklių, psichopatiniai ir natūralios nelaimės. Visus šiuos veiksnius reikia įvertinti ir tinkamai juos stebėti, kad nebūtų staigių pasikeitimų ir netikėtų.

Dekkers (2005) pabrėžė, kad organizacijoms perėjimas iš vienos stadijos lemia organizacijos dydis ir amžius. Autorius teigia, kad 1997 metais atliktas tyrimas Jungtinėse Amerikos Valstijose vienoje iš telefonų pardavinėjančių kompanijų parodė, kad mažoms kompanijoms yra žymiai labiau konkurencingos nei didelės kompanijos. Dydis yra svarbus dalykas, nes tai organizacijas skatina didinti savo konkurencingumą prieš kitus investuojant daugiau nei

didelėms kompanijoms, kuris yra gerai žinomos. Didelėmis įmonėmis ir korporacijomis tampama, kai įvyksta įmonių susijungimai, kurie padeda išspręsti iškilusias valdymo problemas, mažindami investavimo riziką.

Bosas (2002) pabrėžia, kad organizacijos valdymas nepaisant, kokioje stadijoje yra organizacija, valdymas labai daug priklauso nuo pačios vadovo išsilavinimo, vertybių ir suvokimo.

Taigi, galima daryti išvadą, kad kiekvienas etapas yra skirtingas ir reikalauja kitokių sprendimų, komandos valdymo būdų.

### 3.2 Naujai susikūrusių įmonių valdymas ir galimos grėsmės

Anot Tvaronavičienės (2001), straipsnyje autorė bandė nustatyti veiksnius, kurie lemia įmonių bankrotą. Atlikti tyrimai parodė, kad pagrindinėmis priežastimis yra tai, kad įmonės yra nemokios ir negalinčios atsiskaityti su kreditoriais. Įmonės vadovybė pradinėje įmonės gyvavimo stadijoje prisiima per daug įsipareigojimų, kurių vėliau negali vykdyti, o lėšų padegti neturi pakankamai.

Feinleib (2011) išskyrė pagrindines priežastis, kodėl naujos įmonės pirmojoje stadijoje išnyksta. Pirmiausia jis sugrupavo galimus veiksnius į kelias grupes: produktas, pardavimai ir rinkodara, valdymas, kapitalas ir likvidumas. Vienu iš svarbiausių veiksmiu autorius laiko tai, kad įsikūrusios įmonės savo sukurtų produktų nepatenkina vartotojų poreikių. Ką anksčiau išskyrė ir Adizes modelis, kai išsirenkame galutinai vieną produktą ar idėją, įmonė šiame etape turi gerai išanalizuoti rinką, jos poreikius, esamas ir būsimas tendencijas. Taip pat svarbų vaidmenį atlieka įdarbinta ir suburta komanda, kapitalo paskirstymas ir sukurtos strategijos, kuria bus pritrauktas kapitalas.

Feinleib (2011) taip pat pabrėžia, kad dažnai rinkoje produktas yra neperkamas ne todėl, kad neatitinka rinkos poreikių, bet jis greitai nusidėvi, sunku naudoti, neišpildo visų vartotojų lūkesčių. Įmonės vadovybė turi diegti apskaitos ir atsargų stebėjimo sistemas, kurios keistų geriau valdyti įmonės turimą turtą ir leistų priimti racionalius sprendimus. Svarbų vaidmenį atlieka ir rėmėjai, verslininkai. Jeigu įmonė yra maža, nežinoma, todėl kitų verslininkų pagalba galima žymiai lengviau ir su mažesniais kaštais įeiti į rinką.

Kitą svarbų faktorių autorius pamini, kad investuotojai ir verslininkai pačioje pradžioje parduoda produkciją per brangiai. Svarbu būtų įvertinti tokius rodiklius, kaip CPC (angl. Cost per Click), kuri parodo kliento paspaudimo kainą jų internetiniame puslapyje. Jie veikia paspaudimų, o ne pardavimo kiekiu.

Dar viena iš priežasčių, kodėl naujos įmonės neišsilaiko, ir į tai turi investuoti verslininkai ir vadovai – per anksti ir per daug investuoja į produktą, pasirenka ne tą rinką. Feinleib pabrėžia, kad yra svarbu yra pasirinkti tinkamą tikslinę rinką. Dažnas jaunas verslininkas neįvertina teisingai savo tikslinės rinkos ir rinkodaros lėšas skiria ne tam, kam reikia. Investuotojai turi investuoti laiką, o klientai pinigus.

Kita svarbus pastebėjimas yra tai, kad vien verslo idėjos – produkto ir turėti aiškiai išsianalizavus ir apsibrėžus rinką nepakanka. Reikia didinti žinomumą apie save, ženklą. Verslininkai ir vadovai turi nebijoti investuoti į reklaminį veidą, nes ilguoju laikotarpiu tai atneš naudą. Jei niekas apie jus nežino, tai nesvarbu, koks geras produktas bus siūlomas, bet apie jį niekad nežins, Jūs būsite nematomi.

Jeigu koncentruotis į vadovų lygį, tai yra susiję dalykai ne tik su vadovavimo stiliumi, bet ir apie tai, kad yra labai svarbu suburti tinkamą komandą, kuri norėtų tobulėti, domėtusi parduodamais produktais ir paslaugomis. Svarbi tinkama motyvavimo sistema, darbuotojų parinkimas. Taip pat yra labai svarbu tinkamai valdyti visą įmonę ir turėti aiškią strategiją, kur įmonė nori atsidurti. Svarbu pabrėžti, kad dažnai ir patys vadovai nėra pasiruošę tinkamai valdyti įmonę, trūksta kompetencijos, įgūdžių. Įmonė turi žinoti ir apibrėžti aiškiai turimus išteklius, kam jie bus naudojami, jų paskirtį paskirstyti. Darbas turi būti koncentruotas, su aiškia vizija ir kryptimi, nes kitaip ištekliai yra išnaudojami ne tai kryptimi, veiklai, kas vėliau lemia įmonių bankrotą ankstyvose stadijose.

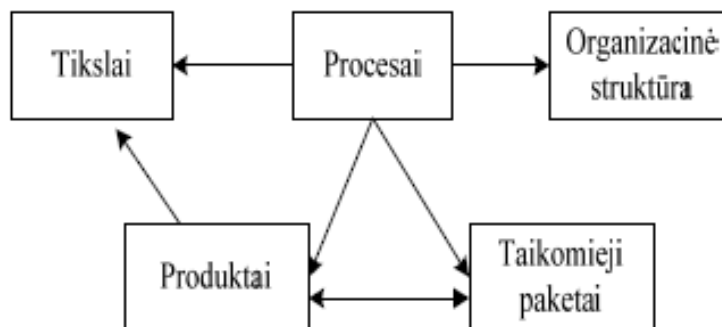
Vadovybė turi valdyti savo turimą kapitalą ir likvidumą. Kuo aukštesnis įmonių likvidumo rodiklis, tuo jis yra aukštesnis, tuo įmonės turi didesnes galimybes savo turimą turtą paversti grynaisiais pinigais. Mažas likvidumas, tai dar vienas iš dalykų, kodėl įmonės greitai bankrutuos ir nesugeba atsiskaityti su kreditoriais.

Autorius savo darbe taip pat pabrėžia svarbą nebijoti rizikuoti, bandyti, o nesėkmes paverti patirtimi. Bandyti rizikuoti, siekti užsibrėžtų tikslų, tik jei nepavyksta priimti tai kaip galimybę tobulėti ir žinoti, ką ateityje bus galima daryti kitaip. Patirtas nesėkme vadovai turi vertinti kaip galimybes ir patirtis ateičiai.

Taigi, naujų įmonių vadovai ir akcininkai privalo atkreipti dėmesį į rizikos valdymą, idėjos generavimą šiuo laikotarpiu, nes tai gana trapus laikas, kai įmonės greitai gali baigti veiklą. Tam įtaką daro finansinės padėties neužtikrinimas, rizikų neįvertinimas.

### 3.3 Augimo etapo valdymas organizacinėje struktūroje

Įmonės, kurios išgyveno start-up (liet. *pradedantieji*) laikotarpį, pereina į kitą etapą – augimą. Anot Kalibataitės (2009), įmonės vadovybė turi tinkamai valdyti savo turimus duomenis ir žinias. Dažnai įmonės vadovai turi daug informacijos, bet nežino, kaip ją tikslingai panaudoti. Viskas turi koncentruoti į procesus, kurie yra nukreipti į pagrindinį įmonės tikslą. Pagal tai yra kuriamas produktas, kuris yra siūlomas pirkėjams. Žemiau galime matyti bendrą veiklos modelį.



1 pav. Veiklos modelis (šaltinis: Bendrasis veiklos modelis iš straipsnio „Metaduomenys įmonės veiklos valdymo požiūriu“(2009))

Žinių surinkimas ir tinkamas jų interpretavimas leidžia įmonei klestėti ir eiti tinkama linkme. Reikia tinkamai įvertinti veiklos rodiklius, apibrėžti galimas rizikas, kurių dažnai įmonės vadovai nesuvaldo arba pastebi per vėlai.

Anot Keršienės (2009), reikia gebėti tinkamai raguoti į rinkos poreikius, sparčiai besivystančią ekonomiką ir rinką. Įmonės vadovybė ir rinkodaros specialistai turi tinkamai apibrėžti užimamą rinkos poziciją, tikslinę rinką. Be to ji negalėtų išgyventi šioje konkurencingoje rinkoje.

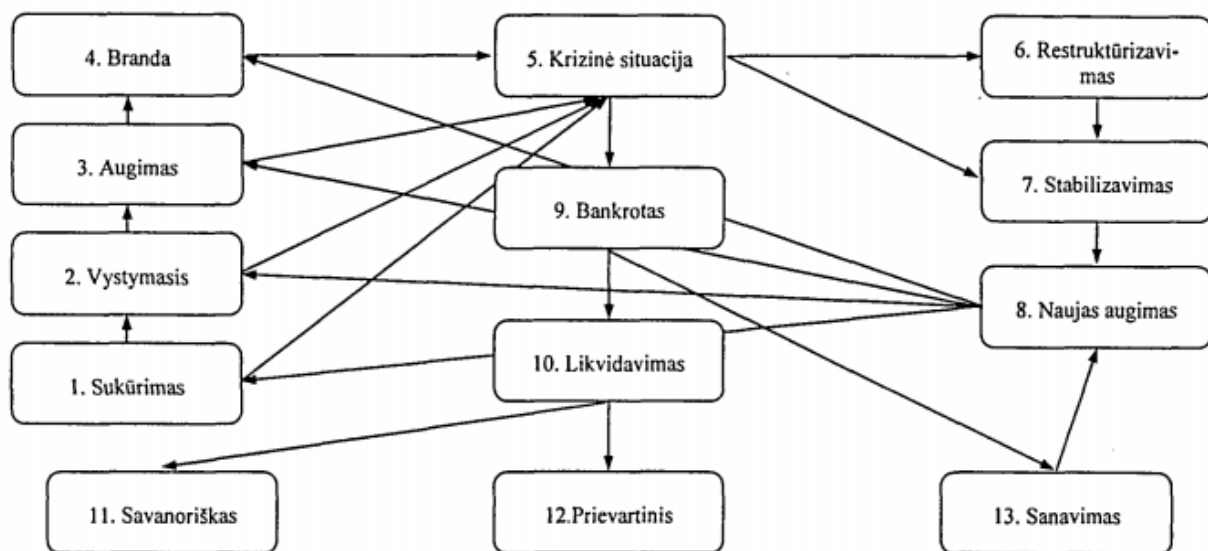
Remiantis Rekašiūtės – Balsienės (2005) atliktu tyrimu, kurio rezultatai parodė, kad statistiškai yra reikšmingas vadovų ir žemesnės grandies darbuotojų ryšys. Šis ryšys yra labai svarbus ir turi būti tinkamai išnaudojamas norint suvokti, kokia yra situacija įmonėje. Dažnai vadovai nesuvokia ir neįvertinta tikrosios įmonės situacijos ir galimai priima netinkamus sprendimus. Tai yra viena iš grėsmių augimo fazėje, nes galima greitai priimti netinkamus ir nepalankius sprendimus.

Taigi, įmonės augimo stadijoje didelis dėmesys turi būti skiriamas konkurencinės aplinkos vertinimui, ekonominius veiksnius.

### 3.4 Įmonių valdymas bankroto atveju ir prevencinės priemonės



Virbickaitė (2003) pateikė galimas bankroto priežastis, jų prevenciją. Autoriai išskyrė dar viena įmonių gyvavimo ciklų modelį, kuris kiek skiriasi nuo jau anksčiau nagrinėto Adizes modelio. Lyginant su Adizes modeliu, šis modelis toliau dar parodo, kokie yra galimi tolimesni įmonės veiklos sprendimai po bankroto. Jie išskyrė po bankroto kaip atskirą etapą likvidavimą, kuris gali būti arba savanoriškas arba priverstinis įmonėms. Kai dar vieną galimybę autoriai pabrėžė, kad jei įmonės nebankrutuoja, jos gali patirti sanavimą, kuris suteiks įmonėms naujas augimo galimybes. Svarbu suvokti, kad artėjantis įmonių bankrotas ne visada lemia įmonės veiklos pabaigą. Svarbu atkreipti dėmesį, kad šis modelis nuo Adizes modelio skiriasi ir tuo, kad įmonės pasiekusios stabilumo etapą gali turėti dar vieną naują augimą. Įmonių veiklos ciklai pavaizduoti žemiau schema.



2 pav. Įmonių gyvavimo ciklai (pagal: R. Virbickaitės ir A. Sakalo straipsnyje „Įmonių bankroto teorija ir praktika“ (2003))

Straipsni autoriai pabrėžia keletą priežasčių, kodėl įmonės vis dėl to bankrutuoja. Jie įvardino tai, kad verslas nesugeba tinkamai įvertinti besikeičiančių rinkos sąlygų ir tinkamai jų išnaudoti. Įmonės negeba tinkamai išnaudoti savo vidinių resursų ir turimų galimybių viduje. Straipsnyje Grigaravičius (2002) teigia, jog įmonės vadovai turi tinkamai pasirūpinti kapitalo struktūra. Didėjantis skolintas kapitalas tuo pačiu metu didina ir įmonių finansines išlaidas. Tai didina įmonių pelną / nuostolį, o tuo pačiu metu bankroto ir mokumo problematiką.

Svarbu aptarti ir įmonių restruktūrizacijos etapą. Remtis Bivainio (2003), restruktūrizacija yra išskiriama kaip alternatyva, kuri padeda išvengti bankroto. Verslo žodynas restruktūrizacija apibūdina kaip veiklos pertvarkymą turto perleidimą, perdavimą tam, kad būtų išvengta bankroto ir pagerėtų įmonės finansinė padėtis. Tai viena iš pagrindinių priemonių, kuria naudojasi verslininkai

ir vadovai šiame etape. Svarbu yra atkreipti dėmesį ir atsižvelgti ir į makroekonominčius rodiklius. Vadovai turėtų pajėgumo perteklių mažinti, didinti užimamos rinkos dalį. Tai apsitvirtino Jungtinėse Amerikos Valstijoje ir Europoje atliktas tyrimas.

Bivainis pabrėžia tam tikrą dėsningumą kiekviename sektoriuje. Ištyrus skirtingų sektorių veiklos restruktūrizaciją, autorius pateikė išvadas. Jei restruktūrizacija yra atliekama finansinių paslaugų sferoje, didėja produktų pasirinkimas, likvidumas. Restruktūrizacija draudimo paslaugose pasižymi naujais produktais, stengiamasi išlaikyti poziciją rinkoje. Energijos išteklių rinkoje diegiamos naujos technologijos, kurios padeda padidinti turto likvidumą. Autorius apibendrinamas teigia, kad Lietuvoje restruktūrizacijos patirtis yra vertinama teigiamai.

Apie restruktūrizaciją, kaip išsigelbėjimo priemonę rašė ir Garškaitė – Milvydienė (2013). Autorė teigė, kad tai puiki priemonė vadovams, nes jie gali atkurti įmonės mokumą, atgaivinti ūkinę veiklą ir pagerinti finansinę būklę. Aukščiausio lygio vadovai turėtų pasinaudoti šia priemone ypač tuomet, kai verslas yra arti bankroto ribos.

Remiantis Blatz (2003), įmonių restruktūrizacija yra atliekama, kai vyrauja finansinė krizė ar kitos problemos rinkoje. Atlikti tyrimai Vokietijoje atskleidė, kad restruktūrizacijos būdu galima padidinti įmonės vertę, kuri tampa patraukli investuotojams. Tai duoda naudą, nes įmonės galės įsigyti kapitalo dalį vietoj įprastos banko paskolos. Didelį dėmesį į tai turi atkreipti verslininkai ir investuotojai, kurie žino, kad turi arba potencialiai gali turėti problemų su likvidumu. Papildomas kapitalas iš išorės suteikia galimybę padidinti likvidumą, grąžinti laiku palūkanas. Čia iš tiesų yra svarbus momentas investuotojams, nes jie turi iš anksto įvertinti, kiek jie norės prisiimti rizikos.

Apibendrinant galima teigti, kad įmonių valdymas yra svarbus dalykas, kuris turi būti susijęs su esamu ciklu. Įvertinus esamą ciklą reikia pasirinkti tinkamas priemones, kuriomis bus valdoma įmonės veikla. Įmonės pradiniam etape svarbu tinkamai įvertinti pasirinktą idėją, vėliau – tinkamai valdyti ir priimti realius sprendimus dėl produkcijos, tinkamai išlaikyti augimą, iš anksto įvertinti galimas bankroto rizikas, esant reikalui atlikti įmonės restruktūrizaciją.

#### 4. Teorinis tyrimo modelis

Atliktus literatūros apžvalgą, galima teigti, kad pagrindiniai organizacijos raidos etapų modeliai yra Adizes, Timmonson, Greiner, Hisricho ir Peterso. Visi šie keturi modeliai pateikia savo požiūrį į įmonių plėtros etapus. Modeliai tarpusavyje turi bendrų savybių ir skirtumų.

Teorijos ir požiūris, kurį aprašė Timmonso ir Hisricho modeliai yra susiję tuo, kad išskiria du pagrindinius įmonės etapus – augimo ir organizacijos brendimo. Pagrindinis skirtumas tarp jų yra tai, kad Hisricho modelis detaliau išskiria ir analizuoja inkubacinį laikotarpį lyginant su Timmonso modeliu. Šie modeliai nedetalizuoja kiekvieno etapo labai smulkiai priešingai nei Adizes modelis. Pastarasis modelis yra dažniausiai sutinkamas literatūroje, plačiai naudojamas praktikoje. Adizes modelio išskirtinumas - detalus kiekvieno etapo išskirimas. Tai yra šio modelio privalumas, nes detalus fazių išskirimas leidžia greičiau surasti problemą ir imtis atitinkamų sprendimų.

Žemiau pateikta darbo autorės sudaryta lentelė - Adizes, Timmonso, Greiner, Hisrich ir Peters modelių etapų apibendrinimas.

1 lentelė **Adizes, Timmonso, Greiner, Hisrich ir Peters modelio pagrindiniai etapai**

	<b>Adizes Modelis</b>	<b>Timmons modelis</b>	<b>Hisrich ir Peters modelis</b>	<b>Greiner Modelis</b>
<b>Organizacijos atsiradimas</b>	vedybinė stadija	naujovės papildomi įvykiai įgyvendinimas	inovacijos, suaktyvinimo procesas, įgyvendinimas	Kūrybiškumas, kryptingumas, delegavimas
<b>Augimas</b>	kūdikystė, GO – GO, paauglystė, klestėjimas	augimas	augimas	koordinavimas, bendradarbiavimas
<b>Stabilumas</b>	stabilumo, aristokratijos	-	-	aljansų kūrimas
<b>Išnykimas</b>	ankstyvoji biurokratija, biurokratija, mirtis	-	-	-

(sudaryta autorės remiantis atlikta literatūros analize)

Galima daryti išvadą, jog pagrindiniai bet kokios organizacijos ar įmonės vystymosi stadijos yra keturios - įmonės atsiradimas, augimas, stabilumas ir išnykimas. Ne visi modeliai tai

detaliai išskiria, nes skiriasi modelio kryptingumas. Darbo autorė siūlytų į organizacijos vystymąsi žiūrėti kaip į gyvų organizmų augimą. Tuomet natūraliai būtų galima išskirti keturis pagrindines stadijas.

Autorė, atlikusi išsamią literatūros apžvalgą, pateikia savo suintegruotą modelį. Organizacijos vystymosi etapai turėtų remtis Adizes modelio išsakytomis idėjomis. Pagrindas turėtų remtis į šį modelį, nes Adize plačiai ir išsamiai išskyrė kiekvieną gyvavimo ciklo tarpsnį. Tai leistų greičiau atpažinti įmonėje iškilusias problemas, priimti atitinkamus sprendimus. Pasiekus augimo fazę galima būtų pasinaudoti ir Timmonson modelio išsakytomis idėjomis ir nuostatomis. Jis savo modelyje didelį dėmesį skyrė įmonių augimui. Jeigu organizacijos yra pirminėse stadijose, vertėtų vadovautis Greiner modelio išsakytomis idėjomis, kurios skatina kūrybiškumą.

Remiantis literatūros analize, svarbiausias ir reikšmingiausias etapas yra klestėjimas. Jam būdinga subalansuota kontrolė, nuspėjami veiksniai, klientai yra patenkinti teikiama produkcija ar paslauga, ieškoma į komandą profesionalų, vyrauja funkcinė ir organizacinė struktūra, įmonės yra lanksčios priimti sprendimus.

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad visi modeliai yra panašūs išskiriamomis gyvavimo fazėmis. Atlikta analizė leido daryti išvadą, kad geriausia yra kiekvieną etapą kuo smulkiau išskirti, nes tai leidžia greičiausiai priimti sprendimus ir pakeisti įmonės valdymą norima kryptimi. Svarbiausias ir optimaliausias etapas organizacijų gyvavime yra klestėjimas.

## 5. Tyrimo metodologija

### 5.1 Empirinio tyrimo organizavimas ir vykdymas

Atlikta literatūros analizė suteikė požiūrį ir supratimą apie skirtingus organizacijos gyvavimo etapus. Nuo įsikūrimo iki įmonės gyvavimo pabaigos ji pereina per daug įvairių etapų, kurie pasižymi savo ypatybėmis. Svarbu yra suprasti kiekvieną iš jų ir mokėti pasirinkti tinkamą valdymo būdą prieš tai įsivardinus esamą situaciją, išsikėlus tikslus, kuria linkme norima eiti. Remiantis literatūros analize, svarbiausias ir reikšmingiausias gyvavimo ciklo laikotarpis yra klestėjimas. Jį yra sunkiausia išlaikyti, bet tai vienas iš labiausiai norimų etapų.

**Tikslas** – identifikuoti priežastis, kodėl organizacijos neišbūna klestėjimo etape ir pateikti išvadas.

#### **Uždaviniai**

1. Sudaryti anketą, apklausti respondentus.
2. Atlikti apklausos rezultatų apibendrinimą.
3. Pateikti išvadas ir rekomendacijas.

### 5.2 Struktūrizuotos apklausos metodo samprata

Tyrimo metu respondentai bus pasirenkami iš keleto įmonių, tam kad būtų galima vėliau daryti analizę. Svarbu yra, kad įmonės būtų iš skirtingų segmentų, nes tuomet bus galima tendencingai daryti išvadas apie tai, kas lemia, kad įmonės yra/nėra šiame etape arba kaip išlikti klestėjime.

Apklausos metu bus vertinama, kaip darbuotojai ir vadovai mato įmonės esamą situaciją, kokios potencialios grėsmės yra, kaip reikėtų valdyti situaciją. Pasirinktas tyrimo metodas – kiekybinė apklausa, kuri leidžia statistiškai tiksliai įvertinti, kokie veiksniai lemia organizacijos gyvavimo etapų pokyčius.

Remiantis Dikčiaus (2011) apibrėžtomis apklausos formavimo gairėmis, anketa turi turėti demografinius rodiklius, kurie padėtų identifikuoti ir išskirti tam tikras žmonių savybes į atskiras grupes atitinkamai pagal amžių ir išdirbtą laikotarpį įmonėje.

### 5.3 Tyrimo imties nustatymas

Tam, kad atlikta apklausa būtų reprezentatyvi, imties nustatymui bus taikoma tikslinė imtis, netikimybinė dalyvių atranka. Šio metodo esmė, kad respondentai iš tikslinės imties (grupės) bus pasirenkami atsitiktiniu būdu. Tai reiškia, kad iš pasirinktų įmonių sąrašo bus pasirenkami atsitiktinai darbuotojai ir vadovai. Bus naudojama kriterinė atranka, Rupšienė (2007).

Bus tiriami trys sektoriai - farmacijos, telekomunikacijos, finansų. Pasirinkti sektoriai yra vieni didžiausių sektorių Lietuvos rinkoje. Empirinio tyrimo metu respondentais bus iš žemiau pateiktų įmonių darbuotojai ir vadovai.

2 lentelė **Apklausiamų įmonių sąrašas**

<b>Įmonė</b>	<b>Veiklos sritis</b>	<b>Lietuvoje dirbantys asmenys</b>
Mckesson Lietuva	Farmacija	217
UAB „Tamro“	Farmacija	151
UAB Roche	Farmacija	72
AB Telia Lietuva	Telekomunikacija	2123
UAB Tele2	Telekomunikacija	144
AB Seb bankas	Finansai	1488
AB Swedbank	Finansai	1972
Danske Bankas Lietuvos filialas	Finansai	1214

(duomenys surinkti ir sudaryti darbo autorės, remiantis būtiniais apklausos kriterijais)

Iš viršuje pateiktų duomenų, galima daryti išvadą, kad tiriamoji populiacija yra 7381 potencialūs respondentai. Remiantis imties dydžio nustatymo formule (nuoroda į formulę internete <http://www.apklausos.lt/imties-dydis>), imant 5% paklaidą, 95% tikimybę, reikės tyrimo metu apklausti 365 respondentus. Į šį skaičių įeina darbuotojai ir vadovaujantis personalas.

#### 5.4 Anketos duomenys

Anketos klausimai yra sudarysi remianti Adizes metodologija ir išanalizuota literatūros medžiaga. Didelė dalis klausimų yra iš Adizes sukurtų ir mokliškai patvirtintų klausimynų. Jie plačiai naudojami praktikoje. Nuorodos į klausimynus, pagal kuriuos buvo remtasi sudarant tyrimo anketą, yra pateikiamos literatūros ir šaltinių sąrašė. Sudaryta anketa yra pateikta priedų skiltyje.

Klausimynas yra sudaromas tokiu principu, kad pirmoje dalyje yra identifikuojamas respondentas pagal lytį, amžių, išsilavinimą, kokioje sferoje dirba, kiek laiko yra išdirbta toje įmonėje. Antroje klausimyno dalyje, klausimai yra orientuoti į organizaciją. Teiginiai yra nukreipti į organizacijos esamo etapo identifikavimą, išgryninimą galimų problemų ir grėsmių. Trečioji klausimyno dalis yra skirta organizacijų vadovams. Šioje dalyje norima išsiaiškinti, kokiomis savybėmis pasižymi esami įmonių vadovai, nustatyti jų stipriąsias ir silpnąsias puses. Po atliktos apklausos ir rezultatų apibendrinimo, bus galima daryti išvadas, kokioje stadijoje yra šiuo metu organizacija, ką jai daryti, kad išliktų, grįžtų arba greičiau pereitų į klestėjimo etapą.

## 6. Empirinių rezultatų analizė

Buvo atlikta apklausa. Respondentais pasirinkti buvo darbuotojai ir vadovai iš įmonių:

*Mckesson Lietuva*

*UAB „Tamro“*

*UAB Roche*

*AB Telia Lietuva*

*UAB Tele2*

*AB Seb bankas*

*AB Swedbank*

*Danske Bankas Lietuvos filialas*

Buvo planuota surinkti 365 respondentų atsakymus su 5% paklaida. Tačiau pradėjus vykdyti apklausą įmonėje dirbančių darbuotojų ir vadovybės, pavyk surinkti 201 atsakymus. Imčiai nustatyti buvo naudota formulė - nuoroda į formulę internete <http://www.apklausos.lt/imtiedydis>).

Taigi, iš viso apklausoje dalyvavo 201 respondentas iš 8 įmonių, kurios vykdo savo veiklą farmacijos, finansų ar telekomunikacijų srityje. 51.2% apklaustųjų buvo vyrai tai yra 102 vyrai ir 48.8% apklaustųjų sudarė moterys, tai yra 99 respondentai.

### 6.1 Anova: dviejų veiksmų be replikacijos analizė

Norint įvertinti vidinį suderinamumą yra skaičiuojamas anova koeficientas, Pakalniškienė (2012). Šiam koeficientui nustatyti yra naudojama excel programa. 18-asis apklausos klausimas yra skirtas nustatyti šiam koeficientui (žr. priedas 1). Jis yra pasirinktas, nes tai vienas iš pagrindinių ir daugiausiai informacijos suteikiančių klausimų. Šį klausimą atsakinėjo darbuotojai ir organizacijų vadovybė. Klausimas leidžia daryti svarias išvadas ir duoda didelį patikimumą apie visą anketą. Tam, kad būtų tinkamai apskaičiuotas koeficientas, yra dalyvių atsakymai keičiami skaičiais. Respondentų atsakymai yra atitinkamai keičiami – visiškai nesutinku -1, nesutinku -2, šiek tiek sutinku -3, šiek tiek nesutinku - 4, sutinku -5, visiškai sutinku -6. Klausimas yra pateikiamas žemiau.

Buvo naudojama 201 respondento atsakymais. Naudojantis excel programos pagalba, sutrumpinti atsakymai yra pateikiami apačioje, o visa gautoji lentelė priedų skiltyje.



**Anova: dviejų veiksmų be replikacijos**

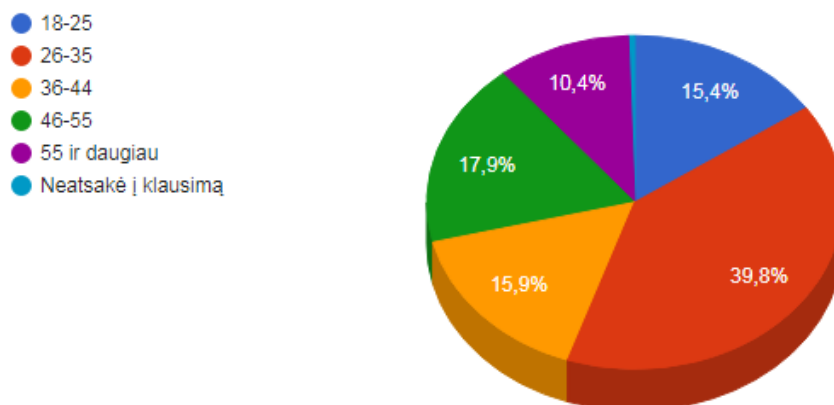
<i>SUMMARY</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
Row 1	17	31	1,823529	2,279412
Row 2	17	40	2,352941	1,867647
Row 3	17	49	2,882353	2,985294
Row 198	17	48	2,823529	2,279412
Row 199	17	31	1,823529	2,279412
Row 200	17	40	2,352941	1,867647
Row 201	17	49	2,882353	2,985294
Column 1	201	475	2,363184	1,542438
Column 2	201	567	2,820896	1,267761
Column 3	201	420	2,089552	0,63194
Column 4	201	620	3,084577	3,047811
Column 5	201	598	2,975124	2,024378
Column 6	201	528	2,626866	0,605075
Column 7	201	510	2,537313	0,979851
Column 8	201	712	3,542289	0,979453
Column 9	201	696	3,462687	2,259851
Column 10	201	695	3,457711	2,279453
Column 11	201	619	3,079602	1,533632
Column 12	201	473	2,353234	0,419602
Column 13	201	453	2,253731	2,020299
Column 14	201	435	2,164179	1,24791
Column 15	201	418	2,079602	1,173632
Column 16	201	711	3,537313	3,349851
Column 17	201	586	2,915423	3,197811

<b>ANOVA</b>						
<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Rows	852,1949	200	4,260975	2,805606	4,72484E-32	1,17648
Columns	880,7515	16	55,04697	36,24526	2,055E-103	1,646673
Error	4859,954	3200	1,518736			
Total	6592,901	3416				

Buvo gauta F reikšmė, kuri parodo statistinį duomenų reikšmingumą ir panaudojimo galimybes. Ji šiuo atveju yra 2.80. Tai statistiškai reikšmingas rezultatas. Galima naudotis gautais respondentų duomenimis. Gautoji P reikšmė yra didesnė nei 4. Galima teigti, kad tarpusavyje klausimyno teiginiai yra susiję ir reikšmingi.

## 6.2 Dažnių analizė

Žemiau pateiktoje skritulinėje diagramoje galima matyti respondentų pasiskirstymą pagal amžių. Didžioji dalis apklaustųjų priklausė 26-35 metų amžiaus grupei.

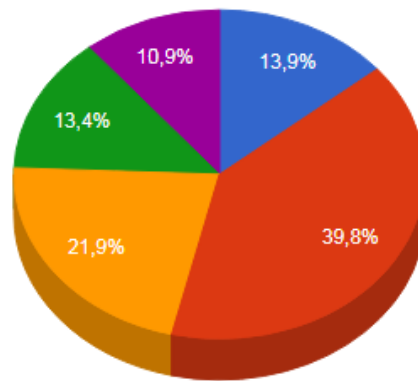


3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (sudaryta autorės, remiantis atliktos apklausos rezultatais)

Žemiau pateiktoje diagramoje galima matyti respondentų išdirbtą laikotarpį įmonėje. Tai yra gana svarbus rodiklis, nes jis iš dalies atskleidžia ir parodo, ar darbuotojai yra patenkinti esamomis darbo sąlygomis, įmonės propaguojamoms vertybėms, skleidžiamai misijai ir vizijai. Tai taip pat svarbus indikatorius norint įvertinti, kokiame gyvavimo ciklo etape yra įmonė. Per didelis išdirbtas laikotarpis įmonėje gali leisti daryti prielaidą, kad įmonė pereina į vieną iš išnykimo etapų, dažniausiai aristokratiją arba biurokratiją. Tačiau svarbu suvokti, kad vien šio rodiklio neužtenka, reikia įvertinti ir kitus parametrus.

Remiantis atliktos apklausos duomenimis, beveik 40 % apklaustųjų yra išdirbę įmonėje vidutiniškai 1-3 metus tai yra 40 apklaustųjų respondentų. Taip pat galima pastebėti, kad net beveik 11% apklaustųjų dirba organizacijoje 10 ir daugiau metų, tai sudaro 22 respondentų.

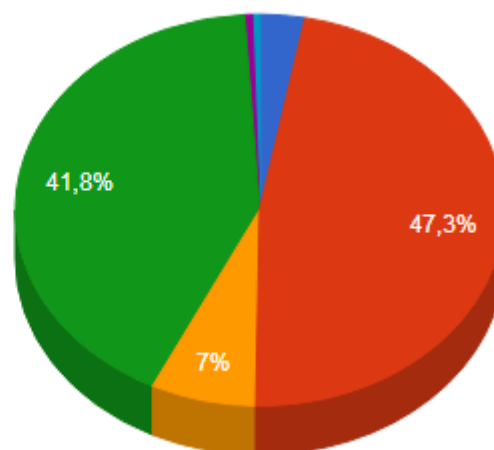
- iki metų
- nuo 1 iki 3 metų
- nuo 3 iki 5 metų
- nuo 5 iki 10 metų
- nuo 10 metų ir daugiau



4 pav. Darbuotojų įmonėje išdirbtas laikas (sudaryta autorės remiantis atliktos apklausos duomenimis)

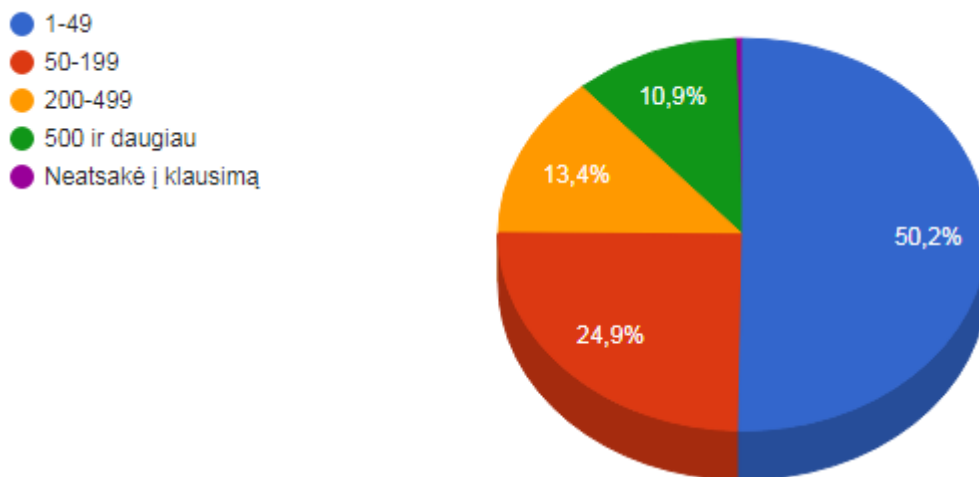
Žemiau yra pateikiama respondentų išsilavinimas, kuris yra vaizduojamas skrituline diagrama. 47% respondentų turi bakalauro išsilavinimą, o tai atitinka 95 darbuotojus. Panašus skaičius yra ir su magistro kvalifikaciją turinčiais asmenimis. Jų apklausoje dalyvavo 41.8%, tai atitinka 84 asmenis. Likę 11% turi vidurinę arba daktaro laipsnį. Galima daryti išvadą, kad tiriamose įmonėse dirba išsilavinę ir kvalifikuoti darbuotojai ir vadovai.

- Vidurinis
- Bakalauras
- Ne universitetinis bakalauras
- Magistras
- Mokslų daktaro laipsnis
- Neatsakė į klausimą



5 pav. Respondentų išsilavinimas (sudaryta autorės remiantis atliktos apklausos duomenimis)

Toliau pateikiami duomenys apie darbuotojus, kurie įmonėje išdirbo daugiau nei 3 metus. Galima matyti iš žemiau pateiktos skritulinės diagramos, kad tokių organizacijoje yra dažniausiai iki 50. Atsižvelgiant į organizacijoje dirbančių darbuotojų skaičių, tai nėra didelė dalis darbuotojų, kurie pasilieka ir tęsia savo profesinę karjerą šiose įmonėse. Galima daryti išvadą, kad reikėtų paieškoti kitų galimų priežasčių, kodėl yra didžiulė kaita organizacijose.



6 pav. Darbuotojų, dirbančių ilgiau nei 3 metus organizacijoje, skaičius (sudaryta autorės remiantis atliktos apklausos duomenimis)

Apklausos dalyviai taip pat turėjo atsakyti į klausimą, kuri grandis organizacijoje užima svarbiausią vaidmenį priimančias sprendimus, darant pokytį įmonės veikloje. Jie galėjo pasirinkti CEO (liet. *generalinis direktorius*), vadovai, konsultantai, valdybos nariai. Didžiojoje dalyje organizacijų, svarbiausią vaidmenį sprendimų priėmimoje užima vadovai. Jie daro didžiausią pokytį ir nuo jų priimamų sprendimų priklauso didžioji dalis pokyčių ir naujovių.

### 3 lentelė Svarbiausi asmenys organizacijoje

Atsakymo variantai	Kiekis	Santykis
CEO	20	10.0%
Vadovai	140	69.7%
Konsultantai	1	0.5%
Valdybos nariai	37	18.4%
Neatsakė į klausimą	3	1.5%

(sudaryta autorės remiantis atliktos apklausos duomenimis)

Taigi, galime teigti, kad apklaustoje organizacijose, dirba kvalifikuoti specialistai, dažnas jų turintis aukštąjį išsilavinimą, vyrų ir moterų pasiskirstymas šiose įmonėse yra panašus.

### 6.3 Regresinė analizė

Norima nustatyti ryšį tarp organizacijos trejų metų tikslų ir darbuotojų skaičiaus kitimo tame laikotarpyje. Tam yra naudojama regresinė analizė, kurios pagalba yra nustatoma koreliacijos koeficientas. Jo pagalba galima įvertinti ryšį ar organizacijos numatomi įgyvendinti tikslai yra realūs, atitinka lūkesčius darbuotojų.

Bendruoju atveju, tiesinės lygties formulė yra

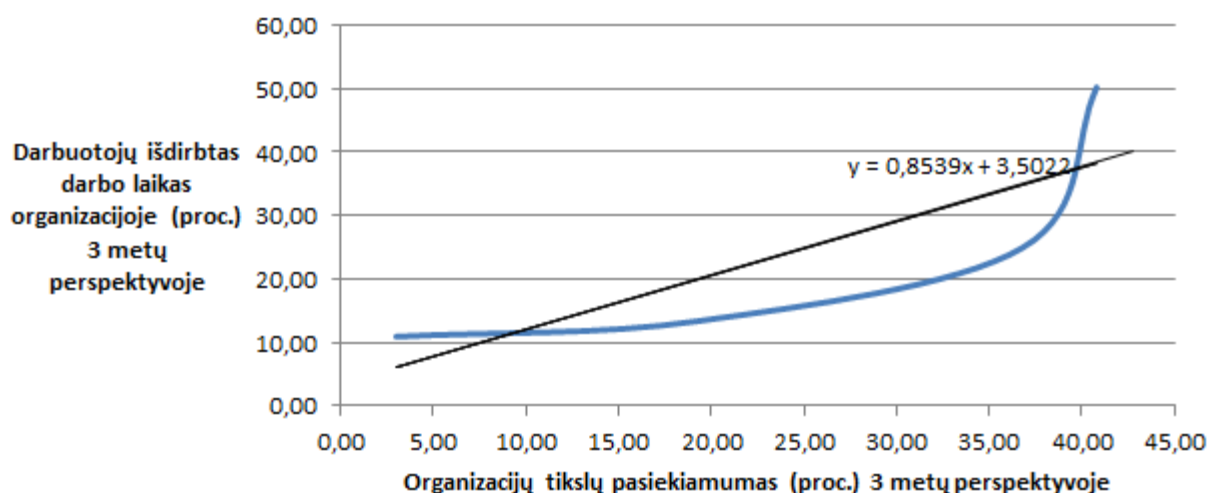
$$y=kx+b$$

k – krypties koeficientas, x – laisvasis kintamasis, b – pastovusis narys

Atlikti skaičiavimai excel programos pagalba, apskaičiuota lygtis yra:

$$y = 0,8539x + 3,5022, \text{ o determinacijos koeficientas } - R^2 = 0,6809$$

Galima daryti išvadą, kad modelis yra teisingas, nes gautasis determinacijos koeficientas yra 0,6809. Jis parodo, ar modelis yra teisingas ir patikimas. Regresija pati parodo egzistuojantį ryšį tarp kintamųjų, o krypties koeficientas šiuo atveju yra 0,8539. Galima daryti išvadą, kad darbuotojai, kurie išdirba trejus ir daugiau metų yra patenkinti organizacijos keliamais tikslais ir prisidėti prie jų įgyvendinimo. Organizacijos iš tiesų yra klestėjimo etape, jos vykdo savo veiklą pelningai ir įgyvendina išsikeltus tikslus. Diagrama su regresine lygtimi pateiktos žemiau.



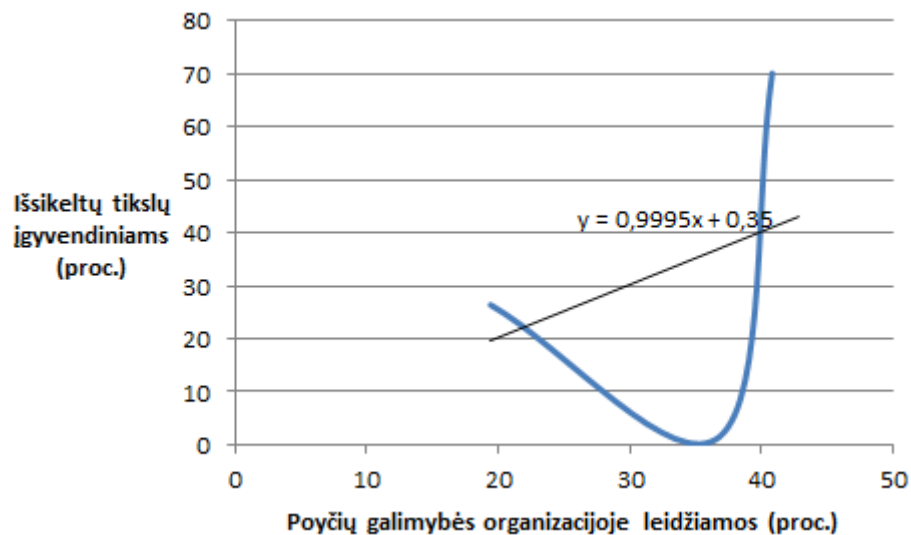
7 pav. Ryšys tarp darbuotojų ir įmonės tikslų įgyvendinimo (sudaryta autorės naudojantis atliktos apklausos duomenimis)

Svarbu yra nustatyti ryšį tarp organizacijos galimybių daryti pokyčius ir įgyvendinamų biudžeto tikslų. Šis ryšys parodo, ar organizacija yra klestėjimo fazėje, ar yra daug laisvės ir kaip reaguojama į naujienas ir kaip jos priimamos.

Atlikus skaičiavimus excel pagalba, buvo gauta regresinė lygtis

$$y = 0,9995x + 0,35, \text{ determinacijos koeficientas } R^2 = 0,4072$$

Kaip visuomet, atliekant regresinės lygties skaičiavimus, šalia jos yra skaičiuojamas determinacijos koeficientas. Šiuo atveju jis yra lygus 0,4072. Priešingai nei lyginant su prieš tai atliktais skaičiavimais, šis rodiklis yra mažesnis, tačiau remiantis teorija dar tinkamas, nes turi būti didesnis nei 0.29. Gautasis krypties koeficientas yra  $k = 0,9995$ . Tai reiškia, kad koreliacija – ryšys tarp šių dviejų kintamųjų yra labai stiprus. Galima teigti, kad iš tiesų, kaip ir buvo minėta literatūrinės analizės dalyje, klestėjimo etape yra svarbu ir reikšminga suteikt kuo didesnę laisvę priimamiems sprendimams. Tuomet organizacija išliks esame laikotarpyje, nes priešingu atveju gali būti greitai pokyčiai įmonėse, kurie prives prie vienos iš išnykimo fazės. Žemiau yra pateikiama diagrama su regresine lygtimi apskaičiuoti autorė remiantis atliktos apklausos duomenimis.



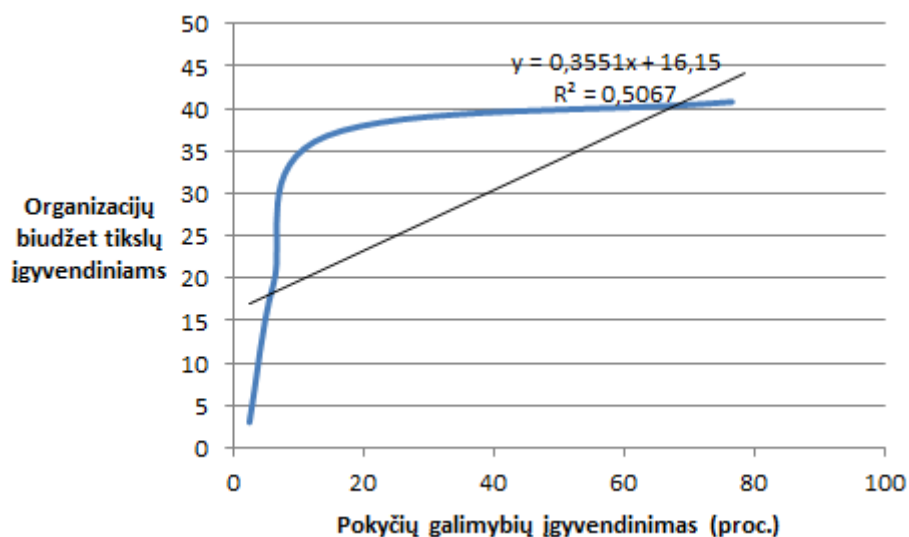
8 pav. Ryšys tarp pokyčių laisvės organizacijoje ir išsikeltų tikslų įgyvendinimo (sudaryta autorės naudojantis atliktos apklausos duomenimis)

Tiriant įmonių savybes ir būdingas charakteristikas esant klestėjimo etape, svarbu yra nustatyti ir išsiaiškinti, kokiomis savybėmis pasižymi vadovai. Ar jie atitinka esamą įmonės gyvavimo fazę ir laikotarpį. Tam reikia naudojantis regresinės lygties pagalba įvertinti ryšį tarp organizacijos pasiekiamų tikslų ir įgyvendinamų reikalingų pakeitimų. Šie abu dydžiai yra imami iš atliktos apklausos, duomenys išreikšti procentais.

Po autorės atliktų skaičiavimų, buvo gauta regresinė lygtis:

$$y = 0,3551x + 16,15 \text{ ir determinacijos koeficientas } R^2 = 0,5067.$$

Galima teigti, kad šiuo atveju gautasis krypties koeficientas  $k$  yra lygus 0,3551. Tai reiškia, kad ryšys tarp realių įgyvendinamų tikslų ir pasiektųjų nėra toks stiprus, koks galėtų būti. Vienas procentinis pokytis stengiantis įveikti pokyčius yra proporcingai lygus 0,3551 realių pasiektų pokyčių. Apskaičiuotas determinacijos koeficientas ( $R^2$ ) yra lygus 0,5067. Remiantis statistiniais skaičiavimais yra tinkamas ir reikšmingas, nes determinacijos koeficientas yra didesnis už 0,29. Modelis yra patikimas ir galima daryti išvadas ir teikti rekomendacijas. Šiuo požiūriu įmonių vadovai turėtų atsižvelgti į esamų vadovų kompetencijas. Įvertinti ar esami vadovai tinkamai priima sprendimus. Svarbu atkreipti dėmesį, kad netinkami jų priimti sprendimai gali vesti įmonę į vieną iš išnykimo etapų. Žemiau pateiktas paveikslas su atliktais skaičiavimais.



9 pav. Ryšys tarp organizacijos tikslų ir pokyčių galimybių (sudaryta autorės naudojantis atliktos apklausos duomenimis)

#### 6.4 Organizacijų gyvavimo ciklą analizė ir poveikis ciklui farmacijos įmonėse

Šiame poskyryje bus atlikta analizė respondentų iš farmacijos įmonių – Mckesson, Tamro ir Roche. Analizės metu yra siekiama nustatyti, organizacijos gyvavimo ciklą, pateikti rekomendacijas, jeigu įmonės nėra klestėjimo etape.

Analizuojant Mckesson įmonės respondentus, jų viso buvo 22. Analizuojamas anketos 13-asis klausimas, kurio teiginys yra:

*Organizacijos tikslas yra:*

- *Daugiau apie funkciją („KAS“ ir „KODĖL“) nei apie formą („KAIP“ ir „KAS“)*
- *Daugiau apie formą („KAIP“ ir „KAS“) nei funkciją („KAS“ ir „KODĖL“)*
- *Funkcijos ir formos pusiausvyrą*

Šis klausimas leidžia daryti išvadą, kokioje stadijoje yra šiuo metu įmonė. 13 respondentų teigia, kad įmonės tikslai yra nukreipti daugiau į funkciją – kas ir kodėl. Remiantis Adizes metodologija, tai organizacija šiuo metu yra viename iš pradinių etapų. Ji didesnę dėmesį skiria savo funkcijoms, o ne formai.

Tam, kad išvados būtų kuo tikslesnės, svarbu yra išnagrinėti ir kitus teiginius. 14-asis apklausos klausimas yra susijęs, į ką Mckesson organizacija koncentruojasi labiau – ateities galimybės ar praeities triumfus. Net 21 respondentas teigė, kad įmonės perspektyva nukreipta į



ateities galimybės. Galima daryti išvadą, kad įmonė yra galimai viename iš pradžioje esančių etapų. Jeigu būtų didžioji dauguma respondentų atsakę, kad įmonės vizija yra susijus daugiau su praeities triumfais, remiantis literatūra, tai jau būtų viena iš stadijų, kurios eina po klestėjimo.

Svarbu yra atkreipti dėmesį ir išanalizuoti 18-ąjį klausimo teiginį (klausimas yra pateiktas priedų skiltyje). Juo buvo siekiama įvertinti Mckesson organizacijos esamą etapą, išskirti vyraujančias tendencijas ir identifikuoti galimas potencialias rizikas. Didžioji dalis respondentų dažniausiai atsakydavo į pateiktus teiginius „į dešinę pusę“ – nesutikimo. Tai reiškia, kad įmonė yra orientuota į klestėjimo ir augimo stadiją.

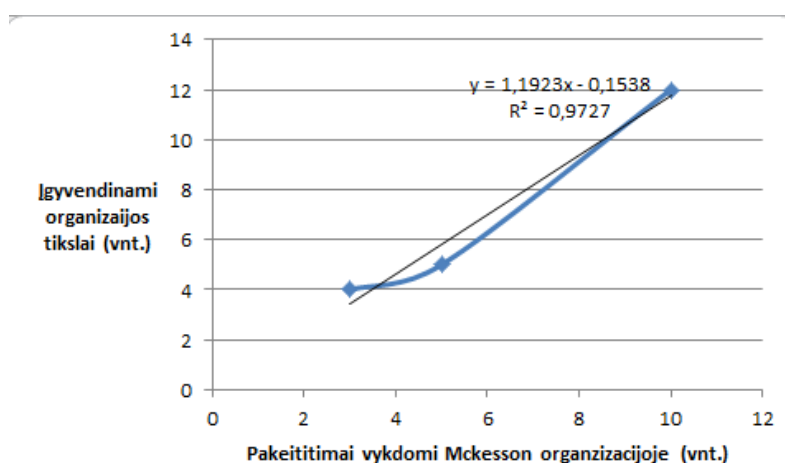
Analizuojant Mckesson organizaciją Lietuvoje, norint įvertinti, kokiame etape ji yra, kokių rekomendacijų turėtų būti laikomasi, tiriamas ryšys tarp 13-ojo ir 17-ojo klausimo. Kaip laisvasis kintamasis (x) yra imama pakeitimų įgyvendinimas. Respondentų atsakymai yra išrenkami iš anketos duomenų. Priklausomas kintamasis (Y) šiuo atveju yra įgyvendinami organizacijos tikslai. Gauti duomenis yra vaizduojami žemiau.

Gauta regresinė lygtis:

$$y = 1,1923x - 0,1538$$

determinacijos koeficientas :

$$R^2 = 0,9727$$



10 pav. Mckesson organizacijos tikslų ir vykdomų pakeitimų ryšys (sudaryta autorės remiantis anketos duomenimis)

Iš gautų duomenų galima daryti išvadą, kad determinacijos koeficientas yra aukštas, sudarytas modelis yra reikšmingas. Galima nagrinėti ir atsižvelgti į gautą regresijos lygtį. Krypties

koeficientas (k) parodo, kad pakeitimai, kuriuos atlieka ir integruoja Mckesson įmonė daro poveikį 1,1923 karto poveikį bendriems įmonės tikslams. Integruojat ir papildant šį teiginį, remiamasi 8-uoju anketos klausimu. Šis yra susijęs taip pat su valdymu ir atsako į klausimą, kad svarbiausia grandis, kuri priima sprendimus organizacijos yra vadovybė, tokį atsakymą pateikė net 76 proc. respondentų.

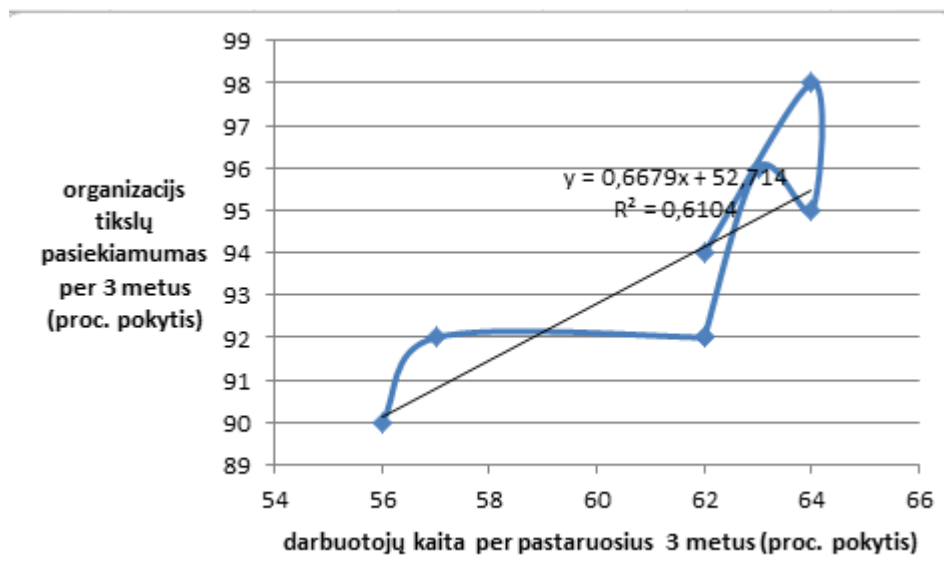
Tiriant vadovaujantį personalą šioje įmonėje, svarbu suvokti ir sudaryti bendras išvadas, kuriomis remiantis būtų galima identifikuoti, ar esami vadovai yra tinkami valdyti įmonę ir priimti sprendimus esamame etape. Analizuojamas 20-asis anketos klausimas, kuris buvo skirtas vadovams. Pagrindinis tikslas buvo – nustatyti prioritetingas darbuotojų sritis. Mckesson vadovams šios sritys yra – inovacijoms, naujovėms.

Gauti rezultatai yra:

$$\text{Regresinė lygtis } y = 0,6679x + 52,714$$

$$\text{Determinacijos koeficientas } R^2 = 0,6104$$

Determinacijos koeficientas parodo, kad ryšys yra reikšmingas ir galima naudoti gaunamus duomenis iš regresijos lygties. Krypties koeficientas rodo, kad darbuotojų kaita darė teigiamą poveikį pasiekiamiems rodikliams per pastaruosius trejus metus.



11 pav. Ryšys tarp darbuotojų kaitos ir organizacijos tikslų įgyvendinimo (sudaryta autorės remiantis anketos duomenimis)

Taigi, galima daryti išvadas, kad Mckesson organizacija šiuo metu yra galima klestėjimo etape, nes yra įgyvendinami pasiekti tikslai, subalansuota kontrolė. Tam, kad įmonė išliktų

esamame etape reikia, reikia ir toliau išlaikyti funkcinę sistemą, kuri remtųsi į klausimus kas ir kodėl.

Antroji apklausta organizacija buvo Tamro. Tai farmacinė kompanija, buvo apklausta 41 dirbantis asmuo. Analizuojamas vienas iš bazinių anketos klausimų 13-asis klausimas, kurio teiginys yra:

*Organizacijos tikslas yra:*

- *Daugiau apie funkciją („KAS“ ir „KODĖL“) nei apie formą („KAIP“ ir „KAS“)*
- *Daugiau apie formą („KAIP“ ir „KAS“) nei funkciją („KAS“ ir „KODĖL“)*
- *Funkcijos ir formos pusiausvyrą*

Didžioji dalis respondentų, beveik 50% apklaustųjų, pasirinko atsakymo variantą, kad tikslai yra susiję daugiau su forma nei su funkcija. Tokiu atveju galima daryti išvadą, kad ši organizacija išgyvena vėlesnes stadijas, kurios eina po klestėjimo.

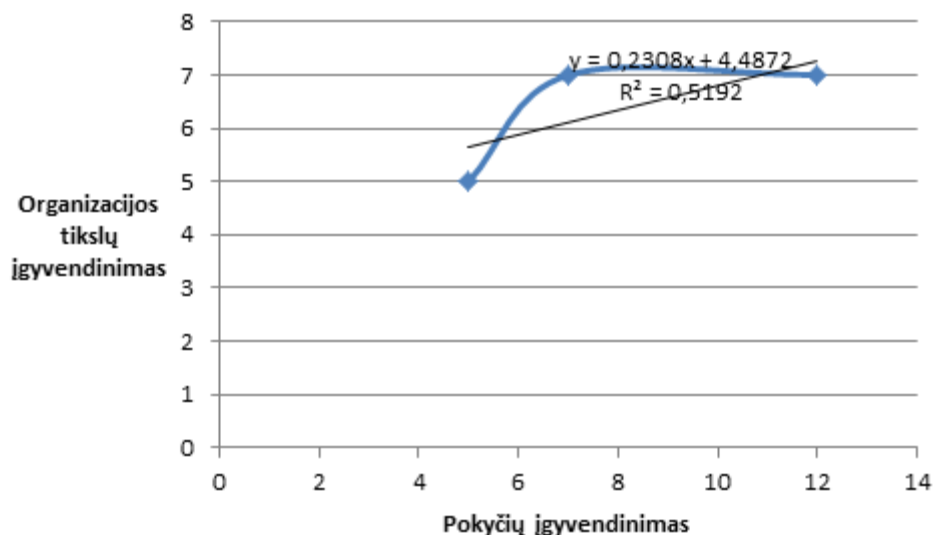
Išanalizavus šioje kompanijoje dirbančiu darbuotojus, kurie dalyvavo apklausoje, net 18 iš jų teigė dirbantys ilgiau nei treji metai. Galima daryti prielaidą, kad žmonės bijo pokyčių, labiau yra linkę į nusistovėjusias tradicijas ir įpročius, kas stabdo augimą ir išveda iš klestėjimo stadijos. Analizuojant 10-ąją anketos klausimą, galima teigti, kad darbuotojų asmeninė sėkmė priklauso nuo rizikavimo lygio. Net 32 respondentai pasirinko atsakymą *rizikavimas - kuo DAUGIAU prisiimate rizikos, tuo jums labiau sekasi*. Iš šio atsakymo galima teigti, kad personalas yra linkęs rizikuoti ir priimti nepopuliarius sprendimus. Ieškant koreliacijos ir ryšio tarp darbuotojų rizikos laipsnio ir tikslų orientavimo daugiau į formą, o ne į funkciją, tikėtina, kad įmonė eina į aristokratijos stadiją, bet jeigu būtų tinkamai išnaudojami žmogiškieji resursai ir darbuotojams būtų daugiau suteikta laisvės, ši organizacija lengvai grįžtų į klestėjimo etapą. Atsižvelgiant ir į 17-ąją klausimą, kuriuo buvo norima išsiaiškinti, kaip įmonė įgyvendina pakeitimus, net 31 respondentas teigė, kad yra stengiamasi siekti pažangos.

Tiriamas regresijos pagalba ryšys tarp galimybių veikti laisvai priimant sprendimus ir pasiekiamų organizacijos tikslų. Gauti duomenys:

$$\text{Regresinė lygtis } y = 0,2308x + 4,4872$$

$$\text{Determinacijos koeficientas } R^2 = 0,5192$$

Remiantis statistinių duomenų interpretavimu, determinacijos koeficientas yra reikšmingas, nes didesnis už 0,29. Modelis yra teisingas. Gautos regresinės lygties krypties koeficientas K parodo, kad tai daro reikšmingą įtaką tik 0.2308.



11 pav. Pokyčių įgyvendinimas ir ryšys tarp pasiekiamų organizacijos tikslų (sudaryta autorės remiantis anketos duomenimis)

Taigi, atlikti skaičiavimai ir analizė parodė, kad Tamro farmacinė kompanija yra stabilumo etape. Įmonė stipri, tačiau galimai pradeda pereiti į senėjimą. Tai rodo skaičiavimai, kad pokyčių įmonėje beveik nevyksta, džiaugiamasi senais pasiekimais ir nusistovėjusia tvarka. Tam, kad įmonė grįžtų į klestėjimo etapą, ji turėtų daugiau koncentruotis į naujoves, jų nebijoti, kreipti įmonės tikslus daugiau į funkcinę sritį.

Trečioji farmacijos kompanija, kuri dalyvavo tyrime buvo Roche. Tyrime dalyvavo 10 respondentų. Kadangi Lietuvoje šioje organizacijoje nedirba daug žmonių, ji priskiriama prie mažesnių įmonių pagal darbuotojų skaičių, todėl ir tiek dalyvavusių respondentų atsakymų skaičius yra reikšmingas.

Analizuojant Roche įmonės respondentus, jų viso buvo 10 respondentai. Analizuojamas anketos 13-asis klausimas, kurio teiginys yra:

Organizacijos tikslas yra:

- Daugiau apie funkciją („KAS“ ir „KODĖL“) nei apie formą („KAIP“ ir „KAS“) arba
- Daugiau apie formą („KAIP“ ir „KAS“) nei funkciją („KAS“ ir „KODĖL“), arba
- Funkcijos ir formos pusiausvyra

Daugiausiai buvo pasirinktas teiginys pirmasis, kuris yra susijęs su funkcija ir nagrinėja klausimus kaip ir kas. Tokį atsakymą pasirinko net 8 respondentų iš apklaustųjų, kas sudaro net 80%. Roche įmonė galimai priklauso vienai iš pradinių įmonės raidos stadijų remiantis Adizes modeliu.

Analizuojant 6-ąjį klausimyno teiginį, kuris yra susijęs su darbuotojų skaičiumi, kurie dirba daugiau nei 3-ėjus metus šioje organizacijoje, jų yra net šeši. Įmonės darbuotojai galimai yra patenkinti darbo sąlygomis, profesinėmis karjeros galimybėmis. Įvertinus kitą svarbų aspektą, tai yra 14-ąjį klausimą, kuris yra susijęs su tuo, kur įmonė skiria didžiausią dėmesį – ateities galimybėms ar praeities triumfams. Visi dalyvavę respondentai iš šios organizacijos 100% atsakė, kad įmonės tikslai yra nukreipti į ateitis pasiekimus.

Tiriamas darbuotojų amžius, turimos kompetencijos ir vadovų asmeninės savybės. Didžioji dalis darbuotojų dirba ilgiau nei 10 metų šioje įmonėje. Tai yra stiprus indikatorius, kad kolektyvą šioje organizacijoje reikėtų keisti. Nėra sparčių naujovių, žmonės galimai jų ir nebenori, žiūri į tai skeptiškai, nes bijo dėl darbo vietos praradimo. Konfliktai yra ne sprendžiami, didesnis dėmesys ir laiko skirimas problemos pradžios ieškojimui. Tai galima spręsti iš 20 – ojo klausimo, kurį atsakinėjo įmonės vadovybė.

Taigi, įmonė potencialiai yra ankstyvosios biurokratijos laikotarpyje. Tam, kad būtų grįžtama į klestėjimo laikotarpį, organizacijai rekomenduojama skirti didesnę dėmesį problemos sprendimams, galimų variantų paieškai. Taip pat vadovybė turėtų peržvelgti ir įsivertinti, ar tikrai nereikia kolektyvą keisti į naujus žmones, kurie yra su naujomis idėjomis ir entuziazmu.

## **6.5 Organizacijų gyvavimo ciklų analizė ir poveikis ciklui telekomunikacijų įmonėse**

Kita tiriamoji grupė, kuri buvo įtraukta į tyrimą – telekomunikacijų bendrovės. Apklausoje dalyvavo Telia ir Tele2 darbuotojai.

Iš organizacijos Telia, dalyvavo 30 respondentų. Buvo analizuojamas vienas iš pagrindinių anketos klausimų, iš kurio galima daryti išvadas apie įmonės veiklą - 13 –asis klausimas.

*Organizacijos tikslas yra:*

- *Daugiau apie funkciją („KAS“ ir „KODĖL“) nei apie formą („KAIP“ ir „KAS“) arba*
- *Daugiau apie formą („KAIP“ ir „KAS“) nei funkciją („KAS“ ir „KODĖL“), arba*
- *Funkcijos ir formos pusiausvyra*

Remiantis atliktos apklausos duomenimis, net 17 respondentų iš 30 pasirinko trečią variantą – funkcijos ir formos pusiausvyrą. Galima daryti išvadą, kad tokiu atveju įmonė galimai yra

stabilumo etape. Tokia įmonė yra gana stipri rinkoje, bet jau artėjanti į senėjimo fazę. Tuo pat metu galimai ir lankstumo nebėra. Apie tai galima ir pastebėti iš 17 – ojo klausimo, kuris yra:

*Igyvendindami reikalingus pakeitimus, Jūsų įmonė (pasirinkite Jums labiausiai tinkantį variantą):*

- *Yra lėta*
- *Stengiasi siekti pažangos*
- *Esate “įstigę” ir sunkiai primate sprendimus*

Šis klausimas parodo, kaip įmonė noriai vykdo ir priima naujoves. Didžioji dauguma iš šios įmonės atstovų teigė, kad naujoves ji įgyvendina lėta. Tai dar vienas parametras, kuris rodo, kad įmonė galimai yra stabilumo etape ir gyvena anksčiau sukurtomis idėjomis ir naujovėmis. Jeigu nebus pradėti priimti kitokie sprendimai, galimai įmonė pradės pereidinėti į aristokratijos etapą. Analizuojant klausimyno 6-ąjį klausimą, kuris yra susijęs su darbuotojų skaičiumi, kuris tiria, kiek žmonių yra įmonėje, kurie dirba daugiau nei trejus metus:

Darbuotojų dirbančių ilgiau nei 3 įmonėje skaičius :

- 1-49
- 50-199
- 200-499
- 500 ir daugiau

Dažniausiai pasitaikantis atsakymas šioje organizacijoje buvo, kad tokių darbuotojų yra apie 500. Tai yra gana didžiulė dalis. Galima daryti prielaidą, kad galbūt tai yra viena iš priežasčių, kodėl įmonė yra galimai stabilumo etape.

Atsižvelgiant į 14-ą klausimą, 95% tikslumu į šitą klausimą atsakė respondentai, kad Telia organizacija koncentruojasi į ateities galimybes. Tai yra geras rodiklis, nes tuomet galima greičiau ir lengviau pereiti iš stabilumo į klestėjimo etapą. Skaičiuojant, kaip pasiskirstė 15-ojo klausimo rezultatai galima daryti išvadas apie Telios artimiausius planus kelerių metų bėgyje:

*Pagrindinis Jūsų įmonės tikslas:*

- *Apsaugoti mūsų pelną ir pelno maržas*
- *Investicijų grąžos ar turto grąžos gerinimas*
- *Vidaus politika ir asmeninis išlikima*

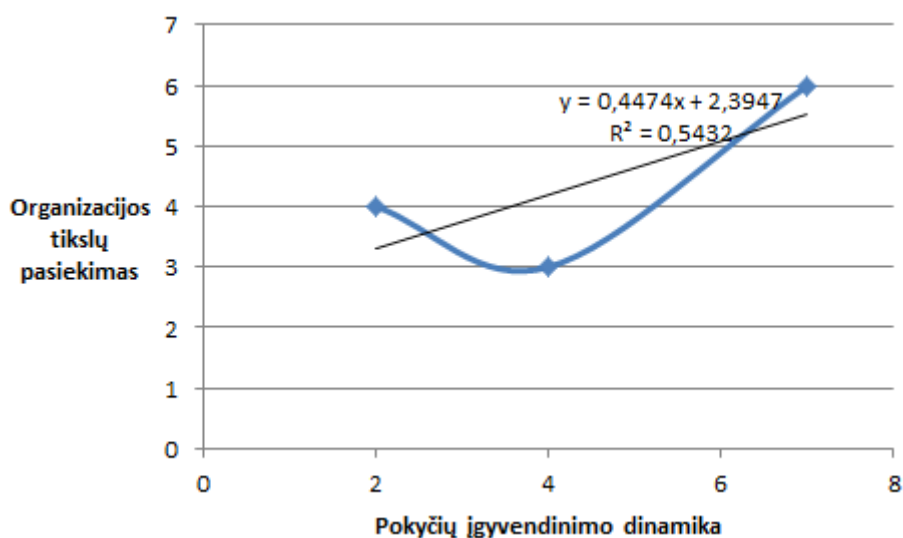
Didžioji dauguma dalyvavusių respondentų teigė, kad tikslas yra pelnas, tuomet investicijų gerinimas ir tik mažiausia dalis respondentų pasisakė, kad tikslas yra orientuotas į vidinę politiką.

Tiriamas Telia įmonės pokyčių įgyvenimas ir organizacijos tikslų pasiekimas. Excel pagalba skaičiuojamas ryšys. Gauti rezultatai:

Regresinė lygtis:  $y = 0,4474x + 2,3947$

Determinacijos koeficientas:  $R^2 = 0,5432$

Gauti skaičiai rodo, kad ryšys yra, modelis tinkamas, nes determinacijos koeficientas yra 0,5432. Tuomet galima naudotis gautąja lygtimi ir daryti išvadas. Krypties koeficientas yra 0.4474, tai reiškia, kad tokį esminį pokytį daro esami pokyčiai, kurie yra įgyvendinami. Galima teigti, kad pokyčiai nėra tokie stiprūs ir reikšmingi, kaip galėtų būti. Tai dar vienas rodiklis, kuris potencialiai rodo, kad įmonė yra stabilumo etape.



12 pav. Ryšys tarp pokyčių įgyvendinimo dinamikos ir organizacijos tikslų pasiekimo (sudaryta autorės remiantis anketos duomenimis)

Taigi, Telia yra potencialiai stabilumo etape. Ji- stipri, bet jau po truputi senti pradėdanti įmonė. Jai trūksta lankstumo priimant naujus sprendimus, stengtis nevengti naujovių, kurios padėtų būti patraukliems rinkoje ir pritrauktų naujus klientus. Didesnė orientacija turi būti į funkcinę sistemą ir organizacijos struktūrą.

Antroji telekomunikacijų įmonė, kuri dalyvavo apklausoje buvo Tele2. Iš organizacijos Tele2, dalyvavo 25 respondentai. Buvo analizuojamas vienas iš pagrindinių anketos klausimų, iš kurio galima daryti išvadas apie įmonės veiklą - 13 –asis klausimas.

*Organizacijos tikslas yra:*

- *Daugiau apie funkciją („KAS“ ir „KODĖL“) nei apie formą („KAIP“ ir „KAS“) arba*
- *Daugiau apie formą („KAIP“ ir „KAS“) nei funkciją („KAS“ ir „KODĖL“), arba*
- *Funkcijos ir formos pusiausvyrą*

Didžioji dalis respondentų pasirinko antrąjį atsakymą, kuris yra susijęs su forma ir atsako į klausimus kas ir kodėl. Atsižvelgiant į tokius atsakymus, tikėtina, kad organizacija šiuo metu yra vienoje iš vėliau einančių stadijų po klestėjimo. Kad būtų galima labiau suprasti ir suvokti, kokia situacija yra įmonėje, reikia atkreipti dėmesį ir atsižvelgti į kitus atsakymus.

Atsižvelgiant į tai, kiek darbuotojų išdirba ilgiau nei treji metai įmonėje, šis skaičius priklauso intervalui 50-100. Tai yra darbuotojai, kurie yra galimai lojalūs ir atsidavę darbui. Tačiau labai yra svarbu atkreipti dėmesį ir į tai, kad 14-asis anketos klausimas buvo atsakymas 100% pasirenkant atsakymą, kad įmonės tikslai yra orientuoti į ateities viziją. Tai yra svarbus ir reikšmingas rodiklis. Galima daryti išvadą, kad įmonei eina teisinga kryptimi ir yra orientuota į ateities perspektyvas.

Taigi, Tele2 yra taip pat potencialiai stabilumo etape. Tai stipri organizacija, bet jau po truputi senti pradedanti įmonė. Jai trūksta lankstumo priimant naujus sprendimus, stengtis nevengti naujovių, kurios padėtų būti patraukliems rinkoje ir pritrauktų naujus klientus. Didesnė orientacija turi būti į funkcinę sistemą ir organizacijos struktūrą.

## **6.6 Organizacijų gyvavimo ciklą analizė ir poveikis ciklui finansų įmonėse**

Trečioji grupė įmonių, kuri buvo tiriama ir bus analizuojama yra finansines paslaugas teikiančios įmonės – SEB, Swedbank ir Danske bankai. Buvo apklausti Lietuvoje dirbantys darbuotojai.

Dalyvavo 20 darbuotojų iš SEB banko. Respondentų atsakymai buvo analizuojami. Atkreipiant dėmesį į 13-ąjį klausimą, kuris yra susijęs su įmonės pagrindiniais klausimais, kuriuos ji turi atsakyti formuojant tikslus, didžiausia dalis respondentų pasirinko atsakymą, kuris yra susijęs



su kas ir kodėl. Organizacijos tikslai yra orientuoti į naujas galimybes ir naujoves. Darbuotojai taip pat teigė, kad didelį dėmesį vadovybė skiria ateities galimybės ir į jas koncentruojasi. Tai yra geras rodiklis, nes vien orientuojantis į tai ir darant prielaidas. Galima teigti, kad SEB organizacija, kuri vykdo savo veiklą Lietuvoje yra klestėjimo etape.

Taigi, SEB bankas pagal tiriamus kriterijus yra klestėjimo etape. Tam, kad įmonė tokia ir išliktų, ji turi ir toliau vykdyti esamą politiką.

Tyrime dalyvavo ir Swedbanko darbuotojai, kurie dirba Lietuvoje. Jų buvo 35. Iš pateiktų dalyvių atsakymų, galima daryti išvadą, kad remiantis 13-uoju klausimu, daugiausiai atsakymų surinko atsakymas – kaip ir kas, kai įmonė priiminėja sprendimus. Vien pagal šitą atsakymą galima daryti prielaidą, kad organizacija yra tolimesniuose raidos etapuose. Jai reikia integruoti naujoves ir plėsti savo galimybes.

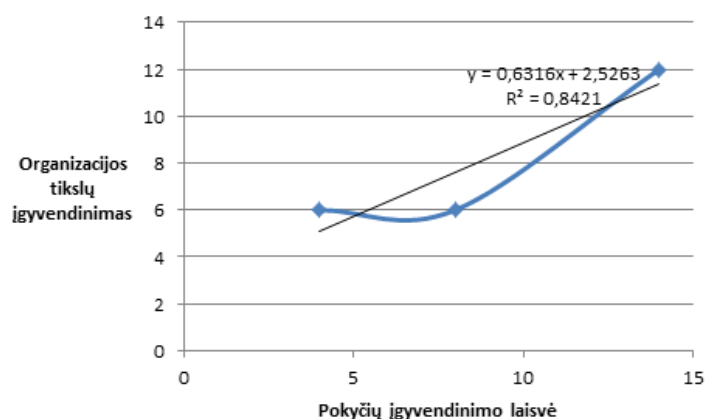
Tyrime dalyvavo Danske banko darbuotojai, kurie dirba Lietuvoje. Jų buvo 20 respondentų. Atkreipiant dėmesį, kaip buvo užpildytas 13-asis klausimas. Pusė respondentų, tai yra 10 dalyvių, atsakė, kad organizacijoje priimant sprendimus svarbiausi klausimai yra kas ir kaip. Tai rodo, kad potencialiai įmonė yra vėlesnėse fazėse, atsižvelgiant į įmonės istoriją – stabilumo etape. Stebimi yra 20 klausimo vadovų prioritetiniai pasirinkimai. Didžioji dalis atsakymų dominavo, kaip pasirinkimas – mažas dėmesys naujų sprendimų priėmimui, nebėra naujovių įgyvendinimo noro ir tikslo, nelankstus požiūris į naujoves. Analizuojant darbuotojų požiūrį į lankstumą ir pokyčių įgyvendinimą, skaičiuojama regresinė lygtis ir tiriamas ryšys.

Gauti rezultatai excel pagalba pateikiami žemiau:

Regresinė lygtis:  $y = 0,6316x + 2,5263$

Determinacijos koeficientas:  $R^2 = 0,8421$

Determinacijos koeficientas yra reikšmingas, todėl galima pasitikėti sukurtu regresijos modeliu. Galima teigti, kad pokyčių laisvė priimant sprendimus ir įgyvendinant naujas idėjas yra ne pilnai išnaudojama, nes k šiuo atveju yra 0,6316.



13 pav. Ryšys tarp organizacijos tikslų įgyvendinimo ir sprendimo laisvės (sudaryta autorės remiantis anketos duomenimis)

Taigi, galima daryti išvada, kad Dankse yra stabilumo etape. Organizacija turėtų didesnę dėmesį skirti naujovių diegimui, keltis ambicingesnius tikslus, ieškoti naujų žmonių.

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Organizacijos gyvavimo ciklai yra svarbi ir aktuali tema. Įmonės cikliškumas yra prognozuojamas dalykas. Kiekvienas etapas pasižymi tik jam būdingomis savybėmis.
2. Organizacijų gyvavimo ciklai analizuojami ir nagrinėjami mokslininkų jau seniai. Teorinių požiūrių ir modelių galima rasti labai daug ir įvairių. Šiame darbe buvo nagrinėti keturi dažniausiai naudojami modeliai.
3. Šiame darbe yra analizuojami Adizes, Timmns, Greiner, Hisrich ir Peters modeliai. Kiekvienas modelis į organizacijos vystymąsi žvelgia skirtingu požiūriu. Adizes modelis išskiria keturias pagrindines stadijas – organizacijos atsiradimo, augimo, stabilumo ir išnykimo fazes. Timmonso, kaip ir Hisrich ir Peters modelis, koncentruojasi ir didžiausią dėmesį skiria organizacijos atsiradimo ir augimo etapams. Greiner modelis – organizacijos atsiradimo, augimo ir stabilumo etapą.
4. Detaliausias ir dažniausiai literatūroje sutinkamas modelis yra Adizes. Jis yra unikalus tuo, kad keturias pagrindinius organizacijų gyvavimo etapus detalizuoja smulkiai: atsiradimą (vedybinė stadija), augimą (kūdikystę, GO – GO, paauglystę, klestėjimą), stabilumą (stabilumą ir aristokratiją), išnykimas (ankstyvoji biurokratija, biurokratija ir mirtis). Šis modelis leidžia greičiausiai identifikuoti problemą ir ją spręsti.
5. Atlikta literatūros analizė parodė, kad labiausiai norima ir „optimaliausia“ fazė yra klestėjimas.
6. Klestėjimo etapas pasižymi subalansuota kontrole, funkcinės sistemos dominavimu keliant ir vykdant įmonės tikslus. Keliami dažniausiai klausimai kas ir kodėl, klientai patenkinti teikiamomis paslaugomis ar prekėmis. Organizacija yra auganti, siekianti išsikeltų tikslų ir integruojanti daug naujovių į savo veiklą.
7. Rašto darbe buvo tiriami trys didžiausi ir pelningiausi sektoriai Lietuvos rinkoje – finansų, telekomunikacijų ir farmacijos. Tyrime dalyvavo 8 įmonės.
8. Darbo autorė susidūrė su tyrimo apribojimais – buvo apskaičiuota, kad reikia apklausti 365 respondentų, tačiau pavyko 201.
9. Remiantis empirinio tyrimo analizės rezultatais, galima teigti, kad daugelis įmonių nėra klestėjimo etape, daugelis jų yra stabilumo etape. Tai reiškia, kad įmonės yra stiprios, užimančios geras pozicijas rinkoje, tačiau jau pradėjusios senti. Lankstumo nebuvimas, nebėra motyvacijos ir noro priimti naujovių, nebepasiekiami visi išsikelti tikslai, nebėra daug lūkesčių dėl ateities.

10. Tam, kad įmonės grįžtų į klestėjimą iš stabilumo etapo, turi pradėti priiminėti lankstesnius sprendimus, įsileisti daugiau naujovių į savo veiklą. Įvertinti dirbantį personalą, motyvaciją darbui.
11. Jeigu buvo identifikuota, kad organizacija šiuo metu yra aristokratijos etapas, norint grįžti į stabilumą, dėmesys turi būti kreipiamas į kas ir kodėl vyksta, o ne kaip. Dėmesys turėtų būti ne praeities pasiekimams, o koncentracija į ateities galimybes ir galimas potencialias situacijas. Nevengti naujovių, įsileisti daugiau inovacijų.
12. Jeigu buvo nustatyta, kad organizacija yra viena iš pradinių etapų, kurie yra iki klestėjimo, įmonė turėtų peržvelgti savo tikslus, laikytis plano, stengtis subalansuoti įmonės viduje esantį kontrolės mechanizmą.
13. Atlikti analizę parodė, kad McKesson organizacija šiuo metu yra galima klestėjimo etape. Organizacija įgyvendina išsikeltus tikslus, vyrauja subalansuota kontrolė. Tam, kad įmonė išliktų esamame etape reikia ir toliau išlaikyti funkcinę sistemą, kuri remtųsi į klausimus kas ir kodėl.
14. Tamro farmacinė kompanija yra stabilumo etape. Įmonė stipri, tačiau galimai pradeda pereiti į senėjimą. Tai rodo skaičiavimai, kad pokyčių įmonėje beveik nevyksta, džiaugiamasi senais pasiekimais ir nusistovėjusia tvarka. Tam, kad įmonė grįžtų į klestėjimo etapą, ji turėtų daugiau koncentruotis į naujoves, jų nebijoti, kreipti įmonės tikslus daugiau į funkcinę sritį.
15. Atlikta analizė parodė, kad Roche yra ankstyvosios biurokratijos laikotarpyje. Tam, kad būtų grįžtama į klestėjimo laikotarpį, organizacijai rekomenduojama skirti didesnę dėmesį problemos sprendimams, galimų variantų paieškai. Taip pat vadovybė turėtų peržvelgti ir įsivertinti, ar tikrai nereikia kolektyvą keisti į naujus žmones, kurie yra su naujomis idėjomis ir entuziazmu, labiau motyvuoti.
16. Telia yra potencialiai stabilumo etape. Tai stipri, bet jau po truputi senti pradedanti įmonė. Jai trūksta lankstumo priimant naujus sprendimus, turėtų stengtis nevengti naujovių, kurios padėtų būti patraukliems rinkoje ir pritrauktų naujus klientus. Didesnė orientacija turi būti į funkcinę sistemą ir organizacijos struktūrą.
17. Dankse bankas yra stabilumo etape. Tam, kad organizacija išliktų šiame etape, turėtų didesnę dėmesį skirti naujovių diegimui, keltis ambicingesnius tikslus, ieškoti motyvuotų žmonių.
18. Swedbank organizacija yra tolimesniuose raidos etapuose, kurie yra jau po klestėjimo. Tam, kad ji grįžtų į klestėjimą, reikia integruoti naujoves ir plėsti inovacijų galimybes.

19. SEB bankas pagal tiriamus kriterijus yra klestėjimo etape. Tam, kad įmonė toliau išliktų, ji turi ir toliau vykdyti esamą politiką t.y. išlaikyti funkcinę sistemą, subalansuotą kontrolę.
20. Galima teigti, kad kiekviena organizacija potencialiai turi galimybę grįžti į klestėjimo etapą iš bet kurios kitos stadijos, tačiau ji turi pirmiausiai įsivardinti, kokioje stadijoje yra ir tuomet imtis atitinkamų veiksmų.

## LITERATŪRS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. Adize I. (2004) "Managing Corporate Lifecycles" ISBN 0-937120-06-5
2. Adize I. (2005) "The Pursuit of Prime – Maximize Your's Company's Success ith the Adize Program" ISBN: 0-937120-22-7
3. Adizes I. (2014) "Managing Corporate Lifestyle "ISBN-13: 978-9381860540
4. Adize I (2019) „Adizes Pokyčių valdymas“ ISBN-13, 978-609-8261-04-2
5. Adize I. (2004) "Managing Corporate Lifecycles: Complete Edition“ ISBN-10, 0937120065
6. A. Hammad (2013) "An analysis of Timmons' model for entrepreneurial process"
7. Bivainis J. (2003) Įmonių restruktūrizavimo tikslų analizė ISSN 1392-1258. EKONOMIKA 2003 61
8. Blatz M. (2003) Corporate Restructuring Fince in Times of Crisis ISBN 3-540-00285-5
9. Bosas A. (2002) Šiuolaikinės strateginio valdymo problemos: socialinių ekonominių nei technologinių pokyčių įvertinimas Publikuota: 2002 m. "Tiltai" priedas Nr. 10, psl. 12-24, Klaipėdos universiteto leidykla
10. Dekkers R. (2005) Organizations and the Dynamics of the Environment ISBN – 10: 0-387-26125-7
11. Tatar E. (2012) Lifecycle Model Theories in Practice – Management Tool for Small and Medium Enterprise
12. Valackienė A. (2014) „Krizinė komunikacija organizacijoje: efektyvus valdymas“ ISSN 2335-8750 (Online)
13. Tvaronavičienės M. (2001) Įmonių bankroto proceso ekonominio efektyvumo didinimo kryptys ISSN 1392-1258. EKONOMIKA
14. Feinleib D. (2011) Why Startups Fail and How Yours Can Succeed ISBN-13 : 978-1430241409
15. Kalibataitės G. (2009) Metaduomenys įmonės veiklos valdymo požiūriu ISSN 1822-6515 Ekonomika ir vadyba: 2009.14
16. Keršienė R. (2009) Konkurencingumo išsaugojimo veiksniai globalizacijos sąlygomis ISSN 1822-6515 Ekonomika ir vadyba: 2009.14
17. Sakalas A. (2003) Įmonių bankroto teorija ir praktika ISSN 1392-2785 INŽINERINĖ EKONOMIKA. 2003. Nr. 2 (33)
18. Garškaitė-Milvydienė K. (2013) Įmonių restruktūrizavimo gairės ISSN 1822-4202
19. Rekašiūtė – Balsienė R. Verslo organizacijų klimato įvertinimo galimybės ISSN 1392–0359. PSICHOLOGIJA 2005 31
20. Adizes I. (2014) Managing Corporate Lifestyle ISBN-13: 978-9381860540
21. Valackienė A. (2014) „Krizinė komunikacija organizacijoje: efektyvus valdymas“ ISSN 2335-8750
22. Raižienė S. (2007) Organizacinė psichologija: komandų formavimo principai Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla
23. Tatar E. (2012) Lifecycle Model Theories in Practice – Management Tool for Small and Medium Enterprise
24. Valackienė A. (2014) „Krizinė komunikacija organizacijoje: efektyvus valdymas“ ISSN 2335-8750
25. Rekašiūtė – Balsienė R. (2005) „Verslo organizacijų klimato įvertinimo galimybės“ ISSN 1392–0359. PSICHOLOGIJA
26. Wee Yu Ghee (2012) Entrepreneurial logistics : an application of Timmons Model in the mini business project for undergraduate business students, žiūrėta: 2021 sausio 16d. Prieiga internetu <https://journals.scholarpublishing.org/index.php/ASSRJ/article/view/5541>
27. Hammad, Ali, Analysis of Timmon's Model for Entrepreneurial Process: A Critical Examination (November 11, 2014). Prieiga internetu SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2676804> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2676804>
28. Colette Henry, Frances Hill, Claire Leitch (2005) Entrepreneurship education and training: can entrepreneurship be taught? Part I

29. Greiner, L. E. (1972), Evolution and Revolution as Organizations Grow: A company's past has clues for management that are critical to future success.
30. Roberto Hisricho ir Michaelo P. (2013) Peterso The Entrepreneurial Process  
<https://barrazacarlos.com/entrepreneurial-process-stages/>
31. Pagrindiniai finansiniai rodikliai. Žiūrėta 2021 sausio 16d. Prieiga internetu  
<https://www.finansistas.net/finansiniai-rodikliai.html>
32. Įmonės gyvavimo ciklas. Žiūrėta 2020 birželio 14d. Prieiga internetu:  
[http://www.verslokelias.eu/resursu\\_katalogas/](http://www.verslokelias.eu/resursu_katalogas/) (žiūrėta: 2020 birželio 14.)
33. Elektroninis terminų žodynas. Žiūrėta 2020 birželio 13d. Prieiga internetu :  
<https://www.zodynas.lt/terminu-zodynas>
34. Hak. T Dul J. (2007) Case Study Methodology in Business Research ISBN-10: 9780750681964
35. Imties dydžio nustatymas. Žiūrėta: 2021 gegužės 14 Prieiga internetu  
<http://www.apklausa.lt/imties-dydis>
36. Pakalniškienė V. (2012) „Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas“ Nr. VP1-2.3.-ŠMM-04-V-02-001/Pars-13700-2068
37. Pakalniškienė V. (2012) Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas Žiūrėta 2021 gegužės 14. Prieiga internetu  
[https://www.vu.lt/leidyba/images/knygos/Filosofija/Tyrimo\\_ir\\_%C4%AFvertinimo\\_priemoni%C5%B3\\_patikimumo\\_ir\\_validumo\\_nustatymas.pdf](https://www.vu.lt/leidyba/images/knygos/Filosofija/Tyrimo_ir_%C4%AFvertinimo_priemoni%C5%B3_patikimumo_ir_validumo_nustatymas.pdf)
38. Kokybinių duomenų analizė. Prieiga internetu (žiūrėta: 2021 gegužės 14.)
39. [http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course\\_file=nvivo\\_III\\_3\\_1.html](http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course_file=nvivo_III_3_1.html)
40. Dikčius V. (2011) „Anketos sudarymo principai“ Žiūrėta 2021 gegužės 14. Prieiga internetu  
[https://www.evaf.vu.lt/dokumentai/katedros/Rinkodaros\\_katedra/Medziaga\\_studentams/Anketos\\_sudarymo\\_principai.pdf](https://www.evaf.vu.lt/dokumentai/katedros/Rinkodaros_katedra/Medziaga_studentams/Anketos_sudarymo_principai.pdf)
41. Adize Testas. Žiūrėta 2021 gegužės 14. Prieiga internetu <https://lifecycle.adizes.com/>
42. Adize Testas. Žiūrėta 2021 gegužės 14. Prieiga internetu  
<https://s.adizes.org/personal/passing/da37b943d5da761dfc1ef43243f6f2e1/>

## SANTRAUKA

Magistro darbo tema – organizacijos gyvavimo ciklai ir jų valdymas. Autorė rašto darbe išanalizavo keturis skirtingus modelius - Adizes, Timmns, Greiner, Hisrich ir Peters. Šie autoriai pateikė skirtingą požiūrį į organizacijų vystymosi ir raidos etapus. Detaliausias ir dažniausiai literatūroje sutinkamas modelis yra Adizes. Jis yra unikalus tuo, kad keturias pagrindinius organizacijų gyvavimo etapus detalizuoja smulkiai: atsiradimą (vedybinė stadija), augimą (kūdikystę, GO – GO, paauglystę, klestėjimą), stabilumą (stabilumą ir aristokratiją), išnykimas (ankstyvoji biurokratija, biurokratija ir mirtis). Šis modelis leidžia greičiausiai identifikuoti problemą ir ją spręsti. Labiausiai norima ir optimaliausia stadija yra klestėjimo. Tam, kad įmonės grįžtų į klestėjimą iš stabilumo etapo, turi pradėti priiminėti lankstesnius sprendimus, įsileisti daugiau naujovių į savo veiklą. Įvertinti dirbantį personalą, ar jis nedirba per ilgai. Jeigu buvo identifikuota, kad organizacija šiuo metu yra aristokratijos etapas, norint grįžti į stabilumą, dėmesys turi būti kreipiamas į kas ir kodėl vyksta, o ne kaip. Dėmesys turėtų būti ne praeities pasiekimams, o koncentracija į ateities galimybes ir galimas potencialias situacijas. Nevengti naujovių, įsileisti daugiau inovacijų. Jeigu buvo nustatyta, kad organizacija yra viena iš pradinių etapų, kurie yra iki klestėjimo, įmonė turėtų peržvelgti savo tikslus, laikytis plano, stengtis subalansuoti įmonės viduje esantį kontrolės mechanizmą.



## **SUMMARY**

### **ORGANIZATIONAL LIFE CYCLES AND THEIR MANAGEMENT**

**Gabija JANČIAUSKAITĖ**

**Master thesis**

*Business development master study programme*

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor - Dr. Erika Vaiginienė

Vilnius, 2021

49 pages, 3 charts, 13 pictures, 42 references.

The topic of the master's thesis is the life cycles of the organization and their management. In the paper, the author analyzed four different models - Adize, Timmns, Greiner, Hisrich and Peters. These authors have presented different approaches to the stages of development and evolution of organizations. The most detailed and most commonly found model in the literature is Adizes. It is unique in that it details in detail the four main stages of an organization's life: emergence (marital stage), growth (infancy, GO - GO, adolescence, prosperity), stability (stability and aristocracy), extinction (early bureaucracy, bureaucracy and death). This model makes it possible to identify the issues quicker and solve it. The most desired and optimal stage is prosperity. In order for companies to return to prosperity from the stability stage, they need to start making more flexible decisions, allowing more innovation into their operations. Evaluate working staff to see if they are not working for too long. If it has been identified that the organization is currently at a stage in the aristocracy, in order to return to stability, the focus must be on who and why is happening, not how. The focus should not be on past achievements, but on focusing on future opportunities and potential situations. Avoid innovation, let in more innovation. If an organization has been found to be one of the initial stages that is up to prosperity, the company should reconsider its goals, stick to the plan, try to balance the control mechanism within the comp.

## PRIEDAI

### 1 priedas

1. Jūsų lytis:
  - Moteris
  - Vyras
2. Jūs priklausote šiai amžiaus kategorijai:
  - 18-25
  - 26-35
  - 36-45
  - 46-55
  - 55 ir daugiau
3. Jūsų išdirbtas laikas įmonėje:
  - iki metų
  - nuo 1 iki 3 metų
  - nuo 3 iki 5 metų
  - nuo 5 iki 10 metų
  - nuo 10 metų ir daugiau
4. Jūsų išsilavinimas:
  - Vidurinis
  - Aukštasis ne universitetinis
  - Aukštasis universitetinis
5. Jūsų įmonėje dirba darbuotojų:
  - 1-49
  - 50-199
  - 200-499
  - 500 ir daugiau
6. Darbuotojų dirbančių ilgiau nei 3 įmonėje skaičius :
  - 1-49
  - 50-199
  - 200-499
  - 500 ir daugiau
7. Įmonė, kurioje dirbate, sfera yra : \_\_\_\_\_
8. Kas svarbiausias vaidmuo jūsų organizacijoje?
  - CEO
  - Vadovai
  - Konsultantai
  - Valdybos nariai
  - Kiti \_\_\_\_\_ (įrašykite)
9. Jūs dirbate:

- privačioje įmonėje
- korporacijoje
- ne pelno siekiančioje organizacijoje
- valstybinėje įstaigoje

10. Jūsų organizacijoje:

Ilgalaikė asmeninė sėkmė pasiekama:

- **Rizikos vengimas** - kuo MAŽIAU rizikuojate, tuo jums sekasi
- **Rizikavimas** - kuo DAUGIAU prisiimate rizikos, tuo jums sekasi

11. Jūsų įmonėje viskas yra:

- Leidžiama
- Draudžiama
- Paprastai aišku, kas leidžiama ir kas draudžiama

12. Jūsų įmonėje biudžeto tikslus geriausiai apibūdina šis teiginys (pasirinkite vieną teiginį iš žemiau pateiktų):

- Viršijame išsikeltus tikslus
- Mūsų rezultatus sunku nuspėti
- Įprastai įgyvendiname išsikeltus tikslus.

13. Organizacijos tikslas yra:

- Daugiau apie funkciją („KAS“ ir „KODĖL“) nei apie formą („KAIP“ ir „KAS“) arba
- Daugiau apie formą („KAIP“ ir „KAS“) nei funkciją („KAS“ ir „KODĖL“), arba
- Funkcijos ir formos pusiausvyrą

14. Įmonė didžiausią dėmesį skiria (pasirinkite Jūsų įmonei labiausiai tinkantį variantą):

- Ateities galimybės
- Praeities triumfai

15. Pagrindinis Jūsų įmonės tikslas:

- Apsaugoti mūsų pelną ir pelno maržas
- Investicijų grąžos ar turto grąžos gerinimas
- Vidaus politika ir asmeninis išlikimas

16. Kai kas nors „kelia bangas“ arba pažeidžia svarbias taisykles:

- Į jų pasiektus rezultatus atsižvelgiama prieš jiems papeikiant
- Nepaisant galimų rezultatų, tai gali būti karjerą ribojantis žingsnis
- Žmonės retai pažeidinėja taisykles

17. Įgyvendindami reikalingus pakeitimus, Jūsų įmonė (pasirinkite Jums labiausiai tinkantį variantą):

- Yra lėta
- Stangiasi siekti pažangos
- Esate „įstigę“ ir sunkiai primate sprendimus

18. Žemiau pateiktų teiginių bloke siekiame įvertinti Jūsų organizacijos esamą etapą, išskirti vyraujančias tendencijas ir identifikuoti galimas potencialias rizikas. Pažymėkite x stulpelyje, kuris geriausiai tiktų Jūsų įmonei. (Jei su teiginiu visiškai sutinkate padėkite atžymą stulpelyje „visiškai sutinku“, jei sutinkate, bet ne visiškai, tuomet padėkite atžymą stulpelyje „Sutinku“, jei abejojate, bet esate daugiau linkę(usi) sutikti, tuomet padėkite atžymą stulpelyje „Šiek tiek sutinku“ ir t.t.)

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Šiek tiek nesutinku	Šiek tiek sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Mūsų organizacija, priimdama naujus sprendimus ir įeidama į naujas rinkas yra linkusi rizikuoti.						
Jei mūsų įkūrėjas / generalinis direktorius / prezidentas staiga išeitų, mūsų organizacija gali neišlikti						
Mes ilgiems susitikimams neturime laiko						
Mums dažnai trūksta grynųjų pinigų						
Mes turime nedaug darbo sąnaudų kontrolės.						
Mūsų didžioji dalis darbuotojų yra pernelyg apkrauti užduotimis ir dirba be aiškių prioritetų						
Mes esame linkę spręsti per daug dalykų vienu metu						
Mes esame pelningi, tačiau pamažu prarandame rinkos dalį						
Mūsų pajamos yra vienodos arba mažėja						
Mums sunku rasti pakankamai kvalifikuotų žmonių, kurie galėtų valdyti visus savo verslo padalinius						
Mūsų organizacijoje trūksta apibrėžtumo, plano, kuria linkme įmonė eina						
Pas mus dauguma dirbančių žmonių yra patenkinti esama padėtimi, jie nenori pokyčių						
Mūsų įmonė išsikeltus tikslus visada pasiekia arba juos net viršija.						
Mes turime tvirtas nusistovėjusias tradicijas ir verslo						

būdas						
Mūsų organizacijoje būdinga kultūra „nedaryk bangų“ ir nekeisti nusistovėjusių normų						
Mes turime per daug vidinių konfliktų						
Mes negalėtume išgyventi be paramos (arba vyriausybės subsidijų)						
Mūsų vadovai daug konfliktuoja ir nesutaria tarpusavyje.						
Mes nenorime ar negalime priimti naujų ir kūrybingų idėjų savo organizacijoje.						
Mūsų įmonėje kolegos, kurie dirba ilgiau turi daugiau privilegijų/patogumų.						
Mūsų ikūrėjas / generalinis direktorius / prezidentas dažnai keičia nuomonę ir sprendimus svarbiais klausimais.						

19. Ar užimate vadovaujančias pareigas įmonėje? (pasirinkite Jums tinkantį atsakymą ir jį pažymėkite):

- Taip
- Ne (Jei pažymėjote ne, dėkoju už skirtą laiką, toliau klausimų nereikia atsakinėti)

20. Žemiau pateiktų teiginių bloke siekiame įvertinti vadovų prioritetines sritis. Pažymėkite x stulpelyje, kuris geriausiai tiktų Jums kaip asmenybei darbe. (Jei su teiginiu visiškai sutinkate padėkite atžymą stulpelyje „visiškai sutinku“, jei sutinkate, bet ne visiškai, tuomet padėkite atžymą stulpelyje „Sutinku“, jei abejojate, bet esate daugiau linkę(usi) sutikti, tuomet padėkite atžymą stulpelyje „Šiek tiek sutinku“ ir t.t.)

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Šiek tiek nesutinku	Šiek tiek sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Darbe man geriausiai sekasi įgyvendinti išsikeltus tikslus						
Darbe man geriausiai sekasi rasti naujų būdų, kaip efektyviau ir geriau įgyvendinti tikslus						
Darbe man geriausiai sekasi						

užtikrinti, kad darbai yra atlikti sklandžiai ir laiku						
Darbe man geriausiai sekasi užtikrinti draugišką ir sveiką darbo aplinką						
Darbe daugiausiai laiko skiriu sprendimo priėmimui						
Darbe daugiausiai laiko skiriu inovacijomis						
Darbe daugiausiai laiko skiriu atsižvelgti į kitų darbuotojų siūlomas idėjas						
Darbe daugiausiai laiko skiriu inovacijoms						

22. Man svarbiausia savybė yra (pasirinkite Jums labiausiai tinkantį variantą iš žemiau pateiktų ir jį pažymėkite):

- Pasiiekti išsikeltus tikslus
- Sistemingumas
- Dirbti gerai su kitais kolegomis
- Galimybė prisitaikyti prie situacijos

23. Susirinkimai man yra (pasirinkite Jums labiausiai tinkantį variantą iš žemiau pateiktų ir jį pažymėkite):

- Galimybė parodyti ir supažindinti su naujomis idėjomis ir sprendimais.
- Nukreipti dėmesį nuo svarbių darbų
- Suprasti, kas vyksta įmonėje, išgirsti kitų nuomones.

24. Aš noriu būti pagirtas, nes (pasirinkite Jums labiausiai tinkantį variantą iš žemiau pateiktų ir jį pažymėkite):

- esu kūrybingas
- esu darbštus
- esu tikslus
- esu supratingas

25. Jei turėčiau laisvo laiko darbe, norėčiau (pasirinkite Jums labiausiai tinkantį variantą iš žemiau pateiktų ir jį pažymėkite):

- Padaryčiau kitos dienos darbus
- Vystyčiau esamus projektus arba ieškočiau naujų galimybių
- Stiprinčiau santykius ir ryšį su kolegomis, esamas ir potencialiais klientais.

26. Tobulame pasaulyje mano darbas leistų (pasirinkite Jums labiausiai tinkantį variantą iš žemiau pateiktų ir jį pažymėkite):

- Būti kūrybingam, plėtoti nauja idėjas
- Struktūrizuoti savo darbą
- Koncentruotis būsimiems rezultatams
- Būti su žmonėmis

27. Gera diena man yra, kai (pasirinkite Jums labiausiai tinkantį variantą iš žemiau pateiktų ir jį pažymėkite):

- Įvykdau visus išsikeltus tikslus
- Kai galiu dirbti be papildomų trukdžių, niekas nesutrukdo ir nepakeičia mano planų

28. Man yra svarbu jausti (pasirinkite Jums labiausiai tinkantį variantą iš žemiau pateiktų ir jį pažymėkite):

- Progresą ir tobulėjimą savo darbe
- Kontrolę situacijoje
- Būti mėgstam komandoje

29. Ką noriu, kad kiti pastebėtų manyje (pasirinkite Jums labiausiai tinkantį variantą iš žemiau pateiktų ir jį pažymėkite):

- Sistemingumas
- Kūrybiškumas
- Rezultatyvumas
- Sutarimas

30. Darbas, kuris man teikia didžiausią pasitenkinimą, yra darbas, kuriam reikia:

- Dirbti komandoje
- Kūrybiškumas ir rizikos prisiėmimas
- Sunkus darbas
- Sistemiškumas

31. Aš, kaip asmenybe, save geriausiai galiu apibūdinti kaip (pasirinkite Jums labiausiai tinkantį variantą iš žemiau pateiktų):

- Darbštų
- Tikslo siekiantį
- Komandos žmogų
- Idėjų generatorius

## 2 Priedas

Anova: Two-Factor Without Replication

<i>SUMMARY</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
Row 1	17	31	1,823529	2,279412
Row 2	17	40	2,352941	1,867647
Row 3	17	49	2,882353	2,985294
Row 4	17	54	3,176471	1,529412
Row 5	17	55	3,235294	1,191176
Row 6	17	44	2,588235	1,007353
Row 7	17	39	2,294118	0,470588
Row 8	17	53	3,117647	0,860294
Row 9	17	46	2,705882	2,220588
Row 10	17	63	3,705882	2,845588
Row 11	17	48	2,823529	2,279412
Row 12	17	31	1,823529	2,279412

Row 13	17	40	2,352941	1,867647
Row 14	17	49	2,882353	2,985294
Row 15	17	54	3,176471	1,529412
Row 16	17	55	3,235294	1,191176
Row 17	17	44	2,588235	1,007353
Row 18	17	39	2,294118	0,470588
Row 19	17	53	3,117647	0,860294
Row 20	17	46	2,705882	2,220588
Row 21	17	63	3,705882	2,845588
Row 22	17	48	2,823529	2,279412
Row 23	17	31	1,823529	2,279412
Row 24	17	40	2,352941	1,867647
Row 25	17	49	2,882353	2,985294
Row 26	17	54	3,176471	1,529412
Row 27	17	55	3,235294	1,191176
Row 28	17	44	2,588235	1,007353
Row 29	17	39	2,294118	0,470588
Row 30	17	53	3,117647	0,860294
Row 31	17	46	2,705882	2,220588
Row 32	17	63	3,705882	2,845588
Row 33	17	48	2,823529	2,279412
Row 34	17	31	1,823529	2,279412
Row 35	17	40	2,352941	1,867647
Row 36	17	49	2,882353	2,985294
Row 37	17	54	3,176471	1,529412
Row 38	17	55	3,235294	1,191176
Row 39	17	44	2,588235	1,007353
Row 40	17	39	2,294118	0,470588
Row 41	17	53	3,117647	0,860294
Row 42	17	46	2,705882	2,220588
Row 43	17	63	3,705882	2,845588
Row 44	17	48	2,823529	2,279412
Row 45	17	31	1,823529	2,279412
Row 46	17	40	2,352941	1,867647
Row 47	17	49	2,882353	2,985294
Row 48	17	54	3,176471	1,529412
Row 49	17	55	3,235294	1,191176
Row 50	17	44	2,588235	1,007353
Row 51	17	39	2,294118	0,470588
Row 52	17	53	3,117647	0,860294
Row 53	17	46	2,705882	2,220588
Row 54	17	63	3,705882	2,845588
Row 55	17	48	2,823529	2,279412
Row 56	17	31	1,823529	2,279412
Row 57	17	40	2,352941	1,867647
Row 58	17	49	2,882353	2,985294
Row 59	17	54	3,176471	1,529412
Row 60	17	55	3,235294	1,191176
Row 61	17	44	2,588235	1,007353
Row 62	17	39	2,294118	0,470588



Row 63	17	53	3,117647	0,860294
Row 64	17	46	2,705882	2,220588
Row 65	17	63	3,705882	2,845588
Row 66	17	48	2,823529	2,279412
Row 67	17	31	1,823529	2,279412
Row 68	17	40	2,352941	1,867647
Row 69	17	49	2,882353	2,985294
Row 70	17	54	3,176471	1,529412
Row 71	17	55	3,235294	1,191176
Row 72	17	44	2,588235	1,007353
Row 73	17	39	2,294118	0,470588
Row 74	17	53	3,117647	0,860294
Row 75	17	46	2,705882	2,220588
Row 76	17	63	3,705882	2,845588
Row 77	17	48	2,823529	2,279412
Row 78	17	31	1,823529	2,279412
Row 79	17	40	2,352941	1,867647
Row 80	17	49	2,882353	2,985294
Row 81	17	54	3,176471	1,529412
Row 82	17	55	3,235294	1,191176
Row 83	17	44	2,588235	1,007353
Row 84	17	39	2,294118	0,470588
Row 85	17	53	3,117647	0,860294
Row 86	17	46	2,705882	2,220588
Row 87	17	63	3,705882	2,845588
Row 88	17	48	2,823529	2,279412
Row 89	17	31	1,823529	2,279412
Row 90	17	40	2,352941	1,867647
Row 91	17	49	2,882353	2,985294
Row 92	17	54	3,176471	1,529412
Row 93	17	55	3,235294	1,191176
Row 94	17	44	2,588235	1,007353
Row 95	17	39	2,294118	0,470588
Row 96	17	53	3,117647	0,860294
Row 97	17	46	2,705882	2,220588
Row 98	17	63	3,705882	2,845588
Row 99	17	48	2,823529	2,279412
Row 100	17	31	1,823529	2,279412
Row 101	17	40	2,352941	1,867647
Row 102	17	49	2,882353	2,985294
Row 103	17	54	3,176471	1,529412
Row 104	17	55	3,235294	1,191176
Row 105	17	44	2,588235	1,007353
Row 106	17	39	2,294118	0,470588
Row 107	17	53	3,117647	0,860294
Row 108	17	46	2,705882	2,220588
Row 109	17	63	3,705882	2,845588
Row 110	17	48	2,823529	2,279412
Row 111	17	31	1,823529	2,279412
Row 112	17	40	2,352941	1,867647

Row 113	17	49	2,882353	2,985294
Row 114	17	54	3,176471	1,529412
Row 115	17	55	3,235294	1,191176
Row 116	17	44	2,588235	1,007353
Row 117	17	39	2,294118	0,470588
Row 118	17	53	3,117647	0,860294
Row 119	17	46	2,705882	2,220588
Row 120	17	63	3,705882	2,845588
Row 121	17	48	2,823529	2,279412
Row 122	17	31	1,823529	2,279412
Row 123	17	40	2,352941	1,867647
Row 124	17	49	2,882353	2,985294
Row 125	17	54	3,176471	1,529412
Row 126	17	55	3,235294	1,191176
Row 127	17	44	2,588235	1,007353
Row 128	17	39	2,294118	0,470588
Row 129	17	53	3,117647	0,860294
Row 130	17	46	2,705882	2,220588
Row 131	17	63	3,705882	2,845588
Row 132	17	48	2,823529	2,279412
Row 133	17	31	1,823529	2,279412
Row 134	17	40	2,352941	1,867647
Row 135	17	49	2,882353	2,985294
Row 136	17	54	3,176471	1,529412
Row 137	17	55	3,235294	1,191176
Row 138	17	44	2,588235	1,007353
Row 139	17	39	2,294118	0,470588
Row 140	17	53	3,117647	0,860294
Row 141	17	46	2,705882	2,220588
Row 142	17	63	3,705882	2,845588
Row 143	17	48	2,823529	2,279412
Row 144	17	31	1,823529	2,279412
Row 145	17	40	2,352941	1,867647
Row 146	17	49	2,882353	2,985294
Row 147	17	54	3,176471	1,529412
Row 148	17	55	3,235294	1,191176
Row 149	17	44	2,588235	1,007353
Row 150	17	39	2,294118	0,470588
Row 151	17	53	3,117647	0,860294
Row 152	17	46	2,705882	2,220588
Row 153	17	63	3,705882	2,845588
Row 154	17	48	2,823529	2,279412
Row 155	17	31	1,823529	2,279412
Row 156	17	40	2,352941	1,867647
Row 157	17	49	2,882353	2,985294
Row 158	17	54	3,176471	1,529412
Row 159	17	55	3,235294	1,191176
Row 160	17	44	2,588235	1,007353
Row 161	17	39	2,294118	0,470588
Row 162	17	53	3,117647	0,860294

Row 163	17	46	2,705882	2,220588
Row 164	17	63	3,705882	2,845588
Row 165	17	48	2,823529	2,279412
Row 166	17	31	1,823529	2,279412
Row 167	17	40	2,352941	1,867647
Row 168	17	49	2,882353	2,985294
Row 169	17	54	3,176471	1,529412
Row 170	17	55	3,235294	1,191176
Row 171	17	44	2,588235	1,007353
Row 172	17	39	2,294118	0,470588
Row 173	17	53	3,117647	0,860294
Row 174	17	46	2,705882	2,220588
Row 175	17	63	3,705882	2,845588
Row 176	17	48	2,823529	2,279412
Row 177	17	31	1,823529	2,279412
Row 178	17	40	2,352941	1,867647
Row 179	17	49	2,882353	2,985294
Row 180	17	54	3,176471	1,529412
Row 181	17	55	3,235294	1,191176
Row 182	17	44	2,588235	1,007353
Row 183	17	39	2,294118	0,470588
Row 184	17	53	3,117647	0,860294
Row 185	17	46	2,705882	2,220588
Row 186	17	63	3,705882	2,845588
Row 187	17	48	2,823529	2,279412
Row 188	17	31	1,823529	2,279412
Row 189	17	40	2,352941	1,867647
Row 190	17	49	2,882353	2,985294
Row 191	17	54	3,176471	1,529412
Row 192	17	55	3,235294	1,191176
Row 193	17	44	2,588235	1,007353
Row 194	17	39	2,294118	0,470588
Row 195	17	53	3,117647	0,860294
Row 196	17	46	2,705882	2,220588
Row 197	17	63	3,705882	2,845588
Row 198	17	48	2,823529	2,279412
Row 199	17	31	1,823529	2,279412
Row 200	17	40	2,352941	1,867647
Row 201	17	49	2,882353	2,985294
Column 1	201	475	2,363184	1,542438
Column 2	201	567	2,820896	1,267761
Column 3	201	420	2,089552	0,63194
Column 4	201	620	3,084577	3,047811
Column 5	201	598	2,975124	2,024378
Column 6	201	528	2,626866	0,605075
Column 7	201	510	2,537313	0,979851
Column 8	201	712	3,542289	0,979453
Column 9	201	696	3,462687	2,259851
Column 10	201	695	3,457711	2,279453

Column 11	201	619	3,079602	1,533632
Column 12	201	473	2,353234	0,419602
Column 13	201	453	2,253731	2,020299
Column 14	201	435	2,164179	1,24791
Column 15	201	418	2,079602	1,173632
Column 16	201	711	3,537313	3,349851
Column 17	201	586	2,915423	3,197811

#### ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Rows	852,1949	200	4,260975	2,805606	4,72484E-32	1,17648
Columns	880,7515	16	55,04697	36,24526	2,055E-103	1,646673
Error	4859,954	3200	1,518736			
Total	6592,901	3416				