

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Nastė ARMANAVIČIENĖ, Juozas ARMANAVIČIUS

**VALDYMO PROCESŲ OPTIMIZAVIMAS
BENDRASTATYBINIŲ DARBŲ ĮMONĖJE**

Magistro darbas

Šiauliai, 2009

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Nastė ARMANAVIČIENĖ, Juozas ARMANAVIČIUS

**VALDYMO PROCESŲ OPTIMIZAVIMAS
BENDRASTATYBINIŲ DARBŲ ĮMONĖJE**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)**

Magistro darbo autoriai Nastė Armanavičienė, Juozas Armanavičius

Vadovas doc. Dr. Stasys Stoškus

Recenzentas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Nastė Armanavičienė, Juozas Armanavičius

Valdymo procesu optimizavimas bendrastatybinių darbų įmonėje.

Magistro darbas.

Magistro darbe yra suformuluotos bendrastatybinių įmonių valdymo problemos, išanalizuoti ir susisteminti įvairių Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros šaltiniai apie organizacijų valdymo proceso esmę, valdymo teorijų taikymo praktinius aspektus. Darbe analizuojamos „Izobara“ grupės įmonių valdymo probleminės sritys, išryškinti atotrūkio ir tapatumo taškai tarp praktinės organizacijos veiklos ir valdymo teorijų pagrindinių nuostatų, įmonių vadovų darbo stiliai, numatomos valdymo optimizavimo kryptys. Patvirtintos autorių suformuluotos mokslinio tyrimo hipotezės, kad kompleksinis valdymo teorijų teiginių įgyvendinimas praktinėje bendrastatybinės įmonės veikloje didina organizacijos veiklos efektyvumą. Pateikiami pasiūlymai dėl valdymo teorijų nuostatų efektyvesnio panaudojimo organizacijų vadybinės veiklos kokybei gerinti.

SUMMARY

Nastė Armanavičienė, Juozas Armanavičius

Optimization of the management process in joint – constructional company.

Master's thesis.

In master's thesis the problems of the management of joint – constructional companies are formulated, different sources of nonfiction related to the essence of the companies' management process written by various Lithuanian and foreign authors as well as to practical dimensions of the application of management theories are analyzed and structured. In the thesis the problematic fields of companies of the group "Izobara" are analyzed, the points of gaps and identity between the practical activity of organization and the main attitudes of the management theories as well as the work style of the heads of companies and the prospective directions of the management optimization are highlighted. The hypotheses of the research formulated by the authors is certified: the implementation of affirmations of management theories in practical activity of the joint – constructional company increases the effectiveness of the organizational activity. The suggestions about more effective use of provisions of the management theories in order to improve the quality of the organizations' managerial activity are made.

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	5
LENTELIŲ SĄRAŠAS	6
PRIEDŲ SĄRAŠAS	7
ĮVADAS	8
1. ORGANIZACIJOS VALDYMO TEORINĖ KONCEPTUALIZACIJA	11
1.1 Mokslinė valdymo teorija - klasikinės valdymo mokyklos pagrindas	14
1.2 Administracinė valdymo teorija – kokybinis valdymo efektyvumo gerinimo etapas	16
1.3 Kiekybinių metodų teorija įmonės inovatyvios politikos teorinis pagrindas	18
1.4 Žmogiškųjų santykių teorija – motyvacinių veiksnių vystymo pagrindas	22
2. VALDYMO TEORIJŲ PRAKTINIO TAIKYMO ASPEKTAI ATSKIROSE UŽSIENIO ŠALYSE	29
2.1. Europietiškas valdymo modelis	29
2.2. Valdymo sistema Japonijoje	32
3. VADOVO ASMENYBĖS, VADOVAVIMO STILIAUS IR VALDYMO METODŲ SĄSAJA PROFESIONALIOJE VADYBOJE	34
3.1. Demokratinis valdymas – profesionaliojo menedžerizmo kertinis akmuo.....	39
3.2. Liberaliojo vadovavimo specifikos vertinimas	40
3.3. Autokratinis vadovavimo stilius ir jo įtaka organizacijos veiklos efektyvumui.....	41
3.4. Valdymo metodai.....	42
3.4.1. Ekonominiai valdymo metodai.....	42
3.4.2. Teisiniai valdymo metodai	45
3.4.3. Psichologiniai valdymo metodai	47
3.4.4. Filosofiniai valdymo metodai	50
4. SMULKIŲ IR VIDUTINIŲ ĮMONIŲ PLĖTROS TENDENCIJOS LIETUVOJE.....	53
5. VALDYMO TEORIJŲ TAIKYMO PRAKTINĖJE VEIKLOJE TYRIMAS „IZOBARA“ GRUPĖS ĮMONĖSE	60
5.1. „Izobara“ veiklos charakteristika	60
5.2. Tiriamojo darbo metodologiniai aspektai	61
5.3. Tyrimo imties demografinės charakteristikos	64
5.4. „Izobara“ įmonių veiklos probleminių sričių identifikavimas.....	67
5.5. Valdymo teorijų taikymo praktinėje veikloje tyrimas.....	75
5.5.1. Mokslinės valdymo teorijos taikymo praktinėje veikloje tyrimas	76
5.5.2. Administracinės valdymo teorijos taikymo praktinėje veikloje tyrimas.....	81
5.5.3. Žmogiškųjų santykių valdymo teorijos nuostatų taikymo praktinėje veikloje tyrimas..	86
5.6. Vadovavimo stiliaus pobūdžio praktinėje veikloje tyrimas	91
5.7. Kiekybinių metodų teorijos nuostatų taikymo praktinėje veikloje tyrimas.....	95
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	103
LITERATŪRA	106
PRIEDAI	Error! Bookmark not defined.

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Vadybos raidos eros.....	11
2 pav. Darbuotojų ir jų galimų ryšių skaičius.....	18
3 pav. Pavaldinių darbo vertinimo elementai.....	22
4 pav. Valdymo metodų struktūra.....	41
5 pav. Klasterio veikėjai.....	55
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas.....	63
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą.....	64
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	64
9 pav. Įmonių optimizuotinių sričių nustatymas.....	65
10 pav. Problemų sprendimas - darbuotojų veiksmai, prireikus darbui reikalingo įrankio.....	67
11 pav. Problemų sprendimas - darbuotojų veiksmai, prireikus darbui reikalingo įrankio atskirose įmonėse.....	68
12 pav. Informacija apie turimą įrangą	69
13 pav. Informacija apie turimą įrangą atskirose įmonėse.....	69
14 pav. Informacija apie turimą įrangą priklausomai nuo darbo stažo įmonėje.....	70
15 pav. Darbo saugos specialisto darbo vertinimas kokybiniu ir kiekybiniu aspektu.....	70
16 pav. Darbo saugos specialisto darbo vertinimas kokybiniu ir kiekybiniu aspektu atskirose įmonėse.....	71
17 pav. Individualių darbo saugos priemonių naudojimas.....	72
18 pav. Individualių darbo saugos priemonių naudojimas atskirose įmonėse.....	72
19 pav. Individualių darbo saugos priemonių naudojimas priklausomai nuo darbo stažo.....	73
20 pav. Valdymo teorijų taikymas praktinėje veikloje.....	74
21 pav. Respondentų nuomonės apie mokslinės valdymo teorijos taikymą organizacijose.....	75
22 pav. Darbuotojų parinkimas moksliniais pagrindais.....	76
23 pav. Darbuotojų parinkimas užduotims, kurioms atlikti jie geriausiai pasiruošę.....	77
24 pav. Darbuotojų dalyvavimas kvalifikacijos kėlimo kursuose.....	77
25 pav. Kvalifikacijos kėlimo galimybių vertinimas.....	78
26 pav. Darbuotojų pageidavimas kelti savo kvalifikaciją priklausomai nuo amžiaus.....	78
27 pav. Administracinio valdymo teorijos taikymas „Izobara“ grupės įmonėse.....	80
28 pav. Darbuotojų kompetencijos ir iniciatyvumo vertinimas.....	81
29 pav. Informuotumo apie įmonę vertinimas, priklausomai nuo išsilavinimo.....	82
30 pav. Informuotumo apie įmonę vertinimas atskirose įmonėse.....	83

31 pav. Darbuotojų nuomonės vertinimo tyrimas.....	83
32 pav. Žmogiškųjų santykių teorijų taikymas praktinėje veikloje.....	85
33 pav. Darbuotojų tarpusavio santykių kokybinė charakteristika ir jos įtaka motyvacijai.....	86
34 pav. Motyvacijos kriterijų pokyčiai priklausomai nuo darbo stažo.....	86
35 pav. Darbuotojų polinkis siekti karjeros.....	87
36 pav. Darbo vertinimas kaip pasitenkinimo darbu sąlyga, priklausomai nuo įmonės.....	88
37 pav. Darbo vertinimas kaip pasitenkinimo darbu sąlyga, priklausomai nuo amžiaus.....	88
38 pav. Demokratinio vadovavimo stiliaus vertinimas trianguliacijos metodu.....	90
39 pav. Autokratinio vadovavimo stiliaus vertinimas trianguliacijos metodu.....	90
40 pav. Liberalaus vadovavimo stiliaus vertinimas trianguliacijos metodu.....	91
41 pav. Vadovavimo stiliai tiriamosiose įmonėse.....	91
42 pav. Vadovavimo stilių vertinimas testo pagalba	92
43 pav. „Izobara“ įmonių grupės organizacinė struktūra.....	93
44 pav. UAB „Izobaros montażas“ struktūrinė valdymo schema.....	94
45 pav. Valdymo normų ir tarpusavio ryšių priklausomybė pagal V.A. Graičiūną.....	96
46 pav. Organizacijos lygiai ir kontrolės apimtis.....	97
47 pav. Faktinių ir apskaičiuotų darbo atlyginimams biudžetų palyginimas.....	98
48 pav. Faktinio ir apskaičiuoto darbo atlyginimų biudžetų priartėjimas.....	99

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Vadybos mokyklos.....	11
2 lentelė Organizacijų tapatumai ir skirtumai.....	25
3 lentelė Klasikinės ir žmogiškųjų santykių mokyklų pagrindinės koncepcijos.....	26
4 lentelė Vadovo vaidmenų suskirstymas pagal H.Mintzbergą.....	32
5 lentelė Būdingi vadovų elgsenos bruožai.....	34
6 lentelė Vadovavimo stiliai pagal X ir Y teorijų nuostatas.....	37
7 lentelė Smulkių ir vidutinių įmonių reikšmė Lietuvos ekonomikai.....	51
8 lentelė Vieno darbuotojo sukurta pridėtinė vertė Europos šalyse.....	55
9 lentelė Tyrimo imtis.....	63
10 lentelė „Izobara“ grupės įmonių galimos probleminės sritys.....	65
11 lentelė Apdorotų anketos klausimų suvestinė.....	65
12 lentelė Valdymo ryšių skaičiaus augimas didinant pavaldinių skaičių.....	95
13 lentelė Vadovų atlyginimų priklausomybė nuo įmonės struktūros.....	98
14 lentelė Darbo atlyginimams skirto biudžeto kitimas priklausomai nuo darbininkų skaičiaus.....	98

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas	Anketa „Izobara“ grupės įmonių vykdytojams.....	111
2 priedas	Anketa „Izobara“ grupės įmonių vadovams.....	113
3 priedas	Anketa „Izobara“ grupės įmonių visiems darbuotojams.....	115
4 priedas	Statistiškai apdoroti pirmos anketos duomenys.....	117
5 priedas	Trečios anketos duomenų matematinė išraiška.....	118
6 priedas	Socialinių – demografinių kintamųjų, susijusių su praktiniu valdymo teorijų taikymu sąryšiai.....	120
7 priedas	Socialinių – demografinių kintamųjų, susijusių su įmonių probleminėmis sritimis sąryšiai.....	121
8 priedas	Valdomumo normų paskaičiavimas pagal STR 1.05.06:2005.....	122
9 priedas	„Izobara“ grupės įmonių eksploatuojami objektai Lietuvoje.....	124
10 priedas	„Izobara“ grupės įmonių eksploatuojami objektai Ukmergės rajone.....	125
11 priedas	„Izobara“ grupės įmonių eksploatuojami objektai Ukmergės mieste.....	126

IVADAS

Per praėjusį šimtmetį nuo mokslinės valdymo teorijos susiformavimo, tiek vadybos teorija, tiek praktinio valdymo turinys praturtėjo naujais valdymo metodais ir principais, leidžiančiais organizacijai geriau prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos išlaikant susiklosčiusius organizacijos struktūros vadybinius ryšius, realizuojamus per projektines valdymo struktūras, kūrybines grupes, įgalinančius lengviau prisitaikyti prie organizacijų vystymo dinamikos. Kiekviena organizacija yra savita tiek savo veiklos pobūdžiu, tiek joje vyraujančių santykių bei tarpusavio ryšių įvairove.

Tiriamąo darbo problematika glūdi tame, kad praktinių aplinkybių sąlygojama organizacijos valdymo sistema atskirais atvejais skatina neracionalų organizacijos narių žinių ir gebėjimų panaudojimą, neįtraukiant juos į klausimų sprendimą, nes jie stokoja patirties ir vadybinio pasiruošimo. Mokomasi dažniausia bandymų ir klaidų metodu. Prie to prisideda ir teorinių vadybinio organizacijų struktūrizavimo pagrindų neišbaigtumas bei nemažo skaičiaus teorinių ir praktinių valdymo įgūdžių neturinčių žmonių įsijungimas į organizacijos vadovų gretas. Organizacija yra tarsi gyvas organizmas, kurio kiekviena dalis yra savaime reikalinga ir prisideda prie darnios visumos pasiekimo. Įvertinat kiekvienos organizacijos savitumą galima teigti, kad siekiant efektyvios organizacijos veiklos neracionalu būtų taikyti be mokslinio pagrindimo pasirinktą vadovavimo stilių ar valdymo metodą. Būtina nuolat analizuoti vadybinės veiklos kokybę ir įvertinti nukrypimą tarp valdymo teorijos postulatų ir realios vadybinės veiklos tiek įmonės viduje, tiek išorėje bei lanksčiai reaguoti į pokyčius. Kiekvieną organizaciją būtina vertinti kaip individualią sistemą, kurioje kiekviena dalis yra glaudžiai susieta tam tikrais tarpusavio ryšiais, pagrįstais dirbančiųjų bei organizacijos santykiais.

Tyrimo aktualumas. Lietuvai įsijungus į Europos Sąjungos erdvę valdymo problemoms skiriama daug dėmesio. Yra nemažai įvairių institucijų, konsultavimo firmų, draugijų ir asociacijų, rengiančių įvairių lygių konferencijas ir simpoziumus. Daugumoje atvejų tokios priemonės vyksta ir išskirtinai tik teoriniame lygmenyje.

Siekiant efektyvesnių valdymo tobulinimo rezultatų praktinėje organizacijų veikloje aktualu pereiti nuo periodiškai atnaujinamų teorinių žinių prie nuolat besimokančios organizacijos statuso – būtinumo nuolat tobulėti, nuo tradicinės valdymo praktikos prie moksliskai pagrįstų valdymo metodų taikymo visuose organizacijos valdymo lygmenyse, nuo elementaraus informacijos perteikimo prie efektyvios komunikacijos tarp visų valdymo lygių.

Tiriamąo darbo mokslinis naujumas. Teorinės ir praktinės organizacijų veiklos analizės pagrindu grindžiamas naujas sisteminis požiūris į organizacijos valdymo veiklos efektyvumo didinimo kelius. Atskirų valdymo veiklos procesų optimizavimas yra pagrindinis ir esminis elementas sisteminėje organizacijos veikloje. Magistro darbe apibendrintas teoriniu ir praktiniu

aspektu mažai analizuotas atskirų valdymo teorijų taikymas praktinėje smulkių ir vidutinių statybinių organizacijų veikloje .

Praktinė darbo reikšmė. Vadybos teorijos suteikia stabilumo vadovo veiklai suvokti neatsiejamą teorijos ir praktikos ryšį, sudaro prielaidas formuoti veiklos prioritetus, moko veiksmingai bendrauti ir efektyviai vystyti dalykinius santykius su žmonėmis. Klasikinė vadybos mokykla mokslinius pagrindus ir suformuluotus principus pereinamojo šimtmečio pradžioje pateikė kaip universalias tiesas, tinkančias bet kurioms organizacijoms, dirbančioms pačiose įvairiausiose to laikmečio sąlygose. Šiandien rinkos ekonomika formuoja aštrios konkurencijos aplinką, kurioje išgyvena tik efektyviai valdomos organizacijos. Kad optimizuoti valdymo procesą svarbu žinoti koks yra realus atotrūkis tarp valdymo teorijose traktuojamų vadybinių nuostatų ir „Izobara“ įmonių praktinėje valdymo veikloje susiklosčiusių tradicijų. Atlikus vadybinės veiklos vertinimą minėtoje organizacijoje galimas tikslinis, efektyvus ir kryptingas jos narių mokymas, praktinės vadybinės veiklos svertų optimizavimas, sąlygojantis veiklos efektyvumo didinimą.

Tyrimo objektas. Valdymo procesų optimizavimas.

Tyrimo dalykas - „Izobara“ grupės įmonių valdymo procesų optimizavimo kryptys.

Tyrimo tikslas. Išanalizuoti ir įvertinti skirtumus tarp deklaruojamų valdymo teorijų teiginių ir praktinės „Izobara“ grupės įmonių valdymo veiklos rezultatų. Pateikti mokliškai pagrįstas valdymo procesų optimizavimo priemones.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti, apibendrinti ir įvertinti organizacijų valdymo proceso esmę teoriniu aspektu.
2. Išryškinti charakteringiausias UAB „Izobara“ praktinės vadybinės veiklos ir teorinių nuostatų sutapimo ir atotrūkio taškus.
3. Sudaryti praktinės „Izobara“ grupės įmonių vadybinės veiklos bruožus atitinkančią tyrimo metodologiją.
4. Pateikti pagrįstus ir argumentuotus valdymo optimizavimo sprendimus , įgalinančius gerinti „Izobara“ grupės įmonių vadybinę veiklą.

Tyrimo hipotezė:

Kompleksinis valdymo teorijų teiginių įgyvendinimas praktinėje bendrastatybinės įmonės veikloje didina organizacijos veiklos efektyvumą.

Tyrimo metodologiniai aspektai:

1. Bendramokslinis tyrimo metodas – mokslinės literatūros analizė valdymo teorijų vystymosi ir tarpusavio sąveikos klausimais, paremta sisteminimo principu, siekiant išskirti ir pagrįsti esminius efektyvaus organizacijos valdymo principus, suformuoti tyrimo metodologines nuostatas.
2. Kokybinis tyrimas – restruktūrizuotas interviu su skirtingo rango įmonių darbuotojais.

3. Kokybinis tyrimas – anketinė įmonių darbuotojų apklausa.
4. Multimedinis tyrimo metodas panaudojant tyrėjų trianguliacijos metodą.
5. Statistinė duomenų analizė atlikta pasinaudojant kompiuterine programa Microsoft Excel XP ir SPSS programa.

1. ORGANIZACIJOS VALDYMO TEORINĖ KONCEPTUALIZACIJA

Valdymas – sąmoningas ir nuolatinis organizacijos „formos palaikymas“. Visos organizacijos turi asmenis, atsakingus už tai, kad tikslai būtų pasiekti. Tai vadovai – treneriai, dirigentai ar pardavimo skyrius vadovai (Stoner, Freeman, Gilbert, 2001). Valdymas ypač susijęs su laiko ir organizacijose susiklostančių žmonių tarpusavio santykių klausimais.

Valdymą kaip veiklos sritį buvo bandoma tirti jau seniai. Siekta suvokti ir išsiaiškinti veikiančius dėsnius ir parengti žmonių mokymosi valdyti pagrindus. Jau daug šimtmečių žmonės kuria ir iš naujo perkuria organizacijas. Vadybos, kaip ir bet kurios veiklos, atsiradimas yra objektyvus reiškinys, Šio reiškinio pagrindas – darbo pasidalijimas (Zakarevičius, 2002).

Praktinės vadybos pradžių pradžia yra senųjų valstybių valdymo organizavimas. Įvairių formų valstybėse skyrėsi tokios grupės kaip valdovai, didikai, prižiūrėtojai, gyventojai. Dar viena svarbi, nuo senųjų laikų prasidedanti praktinės vadybinės veiklos sfera – kariuomenės valdymas. Klasikinis darbas, kuriame pateikiama valdymo samprata, „Karo menas“ (The Art of War) buvo parašytas kinų filosofo Sun Tzu daugiau kaip prieš 2000 metų. Veikale pateiktos taisyklės skirtos karo strategijai, tačiau taikomos planuojant veiklos strategiją su verslo konkurentais (Stoškus, Beržinskienė, 2005). Pasak McNeilly (2007), klestinčiame Azijos verslo pasaulyje Sun Tzu strategijos principai yra garbinami; juos pritaikė daugybė vadovų ir dėl to jų vadovaujamos kompanijos suklestėjo.

V. A. Graičiūnas, ieškodamas atitikmens terminui „menedžmentas“ pasirinko žodį vadyba – aiškiai kildinamą iš žodžio „vadas“. Tai rodo, kad jis tikriausiai intuityviai organizacijų valdymą lyg ir prilygina kariuomenės valdymui (Zakarevičius, 2002).

Atskirų valstybių ir senųjų imperijų istorija liudija apie didžiulę laiko prasme valdymo praktiką. Pastatyti žinomus senovės paminklus buvo galima tik suderinus organizuotas daugybės žmonių pastangas. Pastebimi beveik visi dabartinių valdymo formų požymiai. Aukščiausio ir vidurinės valdymo grandies grupės buvo labai negausios. Viskas priklausė nuo valios.

Didžioji valdymo išmintis buvo stropiai saugoma. Iš valdymo išminties paminklų bene reikšmingiausias 1531 metais parašytas Italijos politinio veikėjo, rašytojo, filosofo, istoriko Nikolo Makiavelio (Niccolo Machiavelli 1469 – 1537 m.) „Kunigaikštis“. Šis veikalas išsikristalizavo iš 1513 metais jo parašytos knygos „Pokalbiai“ (Stoškus, 2002).

Didelę praktinę reikšmę vadybos įgūdžių formavimui turėjo Bažnyčios veiklos organizavimo patyrimas. Valstybių, armijų, bažnyčių valdymas senaisiais laikais, viduramžiais ir vėlesniaisiais amžiais buvo reglamentuotas griežtais hierarchiniais principais. Šių visuomenės struktūrų valdymas vyko linijinių ar linijinių-štabinių valdymo struktūrų principu. Šis principas iki XX a. buvo taikomas ir amatininkų dirbtuvėms, žemės ūkio dvarams, manufaktūroms, fabrikams, geležinkeliams valdyti (Stoner, Freeman, Gilbert 2001).

XIX a. pabaigoje jau susikaupė daug fiziologijos ir psichologijos žinių, kurias buvo galima pritaikyti darbo organizavimo uždaviniams spręsti gamyboje, t.y. susidarė objektyvios prielaidos plėtotis gamybos ir darbo organizavimo mokslui. Vadyba kaip mokslo kryptis susiformavo kaupiant praktinio valdymo patyrimo duomenis, juos analizuojant, apibendrinant ir darant objektyvias išvadas.

Valdymas ir organizacijos – savo istorinių laikų ir socialinės santvarkos bei vietos produktai. Todėl vadybos teorijų raidą įmanoma suvokti kaip žmonių mėginimus sutvarkyti santykius atitinkamu istorijos laikotarpiu. Vačiūgov (1998) nuomone, teorijos suteikia stabilumo mūsų patirčiai suvokti. Teorija sudaro prielaidas nustatyti, kas svarbu. H. Fordas, teoriškai apibrėždamas savo verslą kaip vieną svarbių veiksnių, nurodė gausią sukalbama darbo jėgą. Kitaip tariant, į jo valdymo teoriją, be kitų dalykų įėjo teiginys apie darbo jėgos pasiūlą.

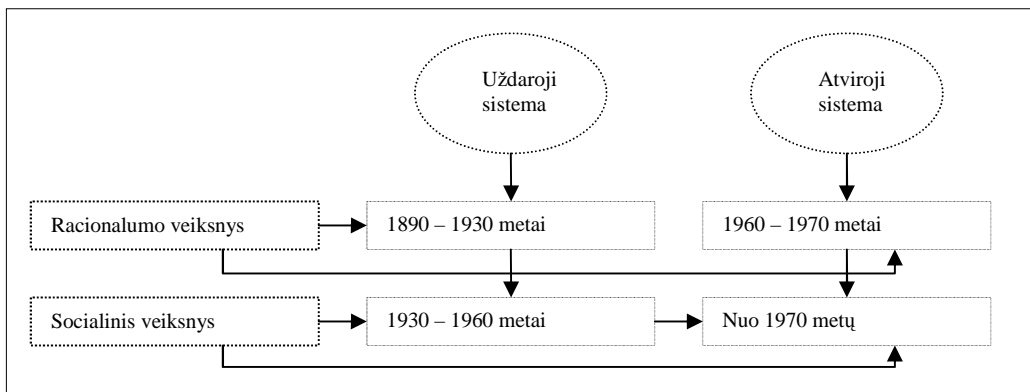
Šiandien Vakarų šalyse valdymo problemoms skiriama daug dėmesio. Kai kurių mokslininkų tyrinėjimų kryptys, mokslininkų ir jų šalininkų darbai, žengdami į priekį pagal bendruosius darbo požymius, leidžia sugrupuoti tuos darbus į tam tikras mokyklas (vadybos teorijas), turinčias bendrąsias koncepcijas, strategijas ir nuostatas. (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

Išskiriamos dvi pagrindinės valdymo teorijos, turėjusios įtakos formuotis visoms kitoms. Tai F. Teiloro ir jo bendraminčių sukurta mokslinės vadybos arba klasikinė teorija bei žmogiškųjų santykių teorija, kurios kūrėju laikomas Eltonas Mėjo ir jo šalininkai. Šių teorijų pagrindu, vykstant polemikai tarp jų, pritaikant jas naujoms situacijoms, pasitelkus kitų mokslo šakų laimėjimus, formavosi kitos vadybos teorijos ir mokyklos: empirinė teorija, socialinių sistemų teorija, kiekybinių metodų teorija ir kt.

Pirmuosius šešiasdešimt praėjusio amžiaus metų vadybos teoretikai nepakankamai objektyviai vertino aplinkinį pasaulį, aplinką, konkurenciją, rinką ir t.t., nagrinėjo tik pačias įmones ir įgoravo viską, kas joms nepriklausė. Buvo laikomasi „uždarosios sistemos ir racionalumo“ požiūrio į pasaulį.

Ričardas Skotas (Richard Scott) išskyrė keturias vadybos raidos eras, remdamasis organizacinės sistemos atvirumo, racionalumo bei socialinių veiksnių pagrindu (1 pav.)

Pirmoji era apima laikotarpį nuo 1890 iki 1930 metų. Pagrindiniai šios eros teoretikai buvo F. Teiloras ir M. Vėberis. Kai kurie autoriai (Waring S. P., 1991) teigia, kad daugelyje vadybos draugijų teilorizmas buvo pripažįstamas vienintele ir tikra valdymo teorija net antroje dvidešimto amžiaus pusėje.



1 pav. Vadybos raidos eros

Šaltinis: S.Stoškus, D. Beržinskienė (2005). *Vadyba*. 43p.

Atkreipus dėmesį į išorinių jėgų poveikį organizacijos vidaus procesams, prasidėjo „uždarnosios sistemos – socialinio (žmogiškojo) veiksnio“ era. Ji tęsiasi nuo 1930 iki 1960 metų. Pagrindiniai jos teoretikai Eltonas Mėjo, Duglas Makgregoras, Česteris Bernardas ir Filipas Selznikas. Trečiasis etapas (1960-1970 metai) buvo kartu žingsnis į priekį ir žingsnis atgal. Teoretikai ėmė žiūrėti į įmonę kaip į sudedamąją konkurencinės rinkos dalį, kurios formą ir pobūdį lemia išorinės jėgos. Bet teorija žengė žingsnį atgal, nes grįžo prie „mechanistinių“ prielaidų apie žmogų. Ketvirtasis etapas prasidėjo apie 1970 metus ir tęsiasi iki šiol. Naujos teorijos aspektai – tai pavyzdinių klestinčių kompanijų analizės duomenys.

Galima išskirti šias XIX –XX a. susiformavusias valdymo mokyklas (teorijas) :

- mokslinio valdymo teorija;
- administracinė valdymo teorija;
- žmogiškųjų santykių teorija;
- kiekybinių metodų teorija;
- naujosios vadybos teorijos.

1 lentelė

Vadybos mokyklos

Laikotarpiai	1885	1920	1930	1940	1950	1960	Dabartinis laikotarpis
Darbo mokslinio organizavimo (klasikinė)							
Žmogiškųjų santykių							
Kiekybinių metodų							
Naujosios teorijos							

Šaltinis: Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Jr. Gilbert, D. R. 2001. *Vadyba*. Kaunas, p. 33.

S. Sparrow (2008) nuomone susižavėjimas naujomis vadybos teorijomis kildavo visą laiką, bet dauguma iš jų teiginių - tai senųjų teorijų konceptai, paprasčiausiai atgyjantys praėjus dešimtmečiui. Dauguma teiginių čiumpami su entuziazmu, po to atmetami, o po 10 metų vėl atgyja.

1.1 Mokslinė valdymo teorija - klasikinės valdymo mokyklos pagrindas

Teorijos – tai žinių, kuriomis žmonių pasaulio suvokimo patirtis įgyja prasmę, visuma. Formaliai teorija – nuosekli teiginių visuma, pateikta taip, kad paaiškintų ryšius tarp dviejų ar daugiau tiriamų faktų (Stoner, Freeman, Gilbert, 2001).

Mokslinio valdymo koncepcija – istoriškai pirmoji valdymo teorijos tobulinimo kryptis – yra gavusi klasikinės, tradicinės mokyklos pavadinimą. Šios teorijos pagrindas yra:

- Maksimaliai padalyti darbą, užtikrinti maksimalų darbų specializavimą;
- Apriboti vykdytojo darbą kuo paprastesnėmis operacijomis;
- Garantuoti maksimalų darbo užmokestį;
- Apriboti darbininko veiklos sferą tik darbo operacijomis.

Daugelio autorių nuomone klasikinę vadybos mokyklą suformavo mokslinio valdymo teorija ir administracinė valdymo teorija.

Mokslinio valdymo teorija yra vadybos kryptis, suformuluota F. Teilorio ir vėliau išplėta kitų mokslininkų. Pasak Jucevičiaus (1998), F. Teiloras aiškiai parodė, kad ne vien ekonominės kategorijos ir veiksniai sąlygoja efektyvumą ir kad praktika gali būti patobulinta atidžiai ją stebint ir analizuojant. F. Teiloras savo filosofiją grindžia tokiais pagrindiniais principais:

- vadybos mokslo sukūrimas tam, kad būtų galima nustatyti geriausią kiekvienos užduoties atlikimo laiką;
- darbininkų parinkimas moksliniais pagrindais, kad kiekvienas iš jų būtų atsakingas už užduotį, kuriai jis labiausiai tinka;
- mokslinis darbininkų lavinimas ir tobulinimas;
- glaudūs ryšiai tarp administracijos ir darbininkų.

Nesiginčijant, koks turi būti įmonės pelnas, tiek darbininkai, tiek administracija turėtų bandyti pagerinti darbo našumą. Tada pelnas padidėtų tiek, kad administracijai daugiau neberekėtų dėl jo kovoti su darbininkais. Pagrindiniai F. Teilorio teiginiai:

- geros vadybos tikslas – mokėti didelius atlyginimus ir mažinti darbo išlaidas;
- vadovai turi parengti naujus gamybos ir darbo organizavimo metodus, įforminti juos griežtais reglamentavimo dokumentais. Rengiant šias instrukcijas yra atliekama išsami ir kruopšti darbo analizė, tiriama geriausių darbuotojų patirtis;
- vadovai pagal kvalifikacijos reikalavimus kruopščiai atrenka darbuotojus ir juos apmoko;

- klaidų ir bandymų būdu kiekvienas darbuotojas pats geriausiai išsiaiškina, kaip atlikti pavestą darbą: vadovas turi pasakyti, ką reikia daryti, o ne kaip.
- darbuotojas turi kelis jį prižiūrinčius vadovus, kurie specializuojasi skirtingose srityse;
- darbuotojo ir vadovo santykiai grindžiami draugiško bendradarbiavimo pagrindais;
- ryšys tarp užduoties apimtys, kokybės, atlyginimo dydžio nustatomas pagal diferencinę vienetinę darbo užmokesčio sistemą.

Neabejotinas F. Teiloro nuopelnas – valdymo funkcijų išskyrimas ir funkcinės valdymo struktūros sudarymas. Su F. Teiloro vardu susijusios tokios kapitalistinės gamybos naujovės kaip valdymo funkcijų diferencijavimas, darbo procesų tyrimas, jų skaidymas į elementus, darbo veiksmų chronometražas, darbo užmokesčio diferencijavimas ir kt.

Pasak Stoner, Freeman, Gilbert (2001) F. Teiloras tikėjo, kad ir administracijos ir darbininkų interesas bendras – didinti darbo našumą.

Kitas mokslinio valdymo teorijos atstovas H. Gantas. H. Gantas įvertino, kad diferencinė darbo užmokesčio sistema turi nedidelį motyvacinį poveikį ir pateikė naują idėją. Jis įdiegė taip vadinamąją antrinę motyvaciją: žemiausio lygio vadovas – prižiūrėtojas gauna premiją už kiekvieną dienos normą įvykdžiusį darbuotoją ir dar atskirą premiją, jeigu visi darbininkai įvykdo dienos užduotis. H. Ganto nuomone, tai turėjo skatinti vadovus, kad jie mokytų darbininkus geriau atlikti darbą. H. Ganto nuopelnas buvo tas, kad jis pirmas suvokė gamybos procesą kaip sistemą ir tokiu aspektu jį nagrinėjo, taikydamas kalendorinio planavimo metodą. Kaip matyti, F. Teiloro ir H. Ganto teiginiai yra panašūs, atspindi tas pačias idėjas tobulinant įmonės proceso valdymą.

Remiantis Lilianos Gilbret ir Franko Gilbret koncepcija, nuovargis ir judesiai yra tarpusavyje labai susiję: kuo mažiau judesių, tuo mažiau pavargstama. Gilbretai teigė, kad judesių tyrimas pagerins darbuotojų darbą, jų moralę, taip pat jiems įrodys, kad vadovai rūpinasi darbininkais.

Pagrindiniai L. ir F. Gilbretų teiginiai:

- vadovai kiekvieną dalyką turi įvertinti pagal tai, kiek jį įmanoma įgyvendinti, pritaikyti, kiek jis gali būti naudingas;
- kiekviena naujovė vertinama pagal tai, kiek ji naudinga esamai situacijai tobulinti;
- vadovas visuomet turi klausti ir ieškoti geriausio kelio.

Šie metodai tinka tada, kai bandoma pasirinkti ir įgyvendinti kokią nors naujovę. Gilbretas plačiai propagavo racionalius darbo metodus.

1.2 Administracinė valdymo teorija – kokybinis valdymo efektyvumo gerinimo etapas

Klasikinės organizacijos (administracinė valdymo) teorijos mokykla daugiausia dėmesio skiria ne atskiriems darbininkams, bet organizacijai kaip sistemai, pagrindinėms vadybos funkcijoms (planavimas, organizavimas, komandų grandinė, atskirų darbininkų darbo našumo koordinavimas ir kontrolė). Klasikinės organizacijos teoriją galima apibūdinti kaip mėginimą įvardinti administravimo principus ir įgūdžius, lemiančius valdymo efektyvumą. Kurdami administravimo principų koncepciją daugiausia nusipelnė Henri Fajolis, Mari Parker Folet, Česteris Bernardas, Maksas Vėberis.

Henri Fajolis pirmasis tyrinėjo vadovų elgesį, vėliau susistemino, tikėdamas, kad puiki valdymo praktika turi tam tikrų bruožų, kuriuos galima identifikuoti ir nagrinėti. Viename savo labiausiai žinomų darbų „Bendrasis ir pramoninis administravimas“ („Administration Industrielle et Generale“) H. Fajolis suformulavo idealios valdymo doktrinos kontūrus, kurie ir šiandien nepraranda savo reikšmės (Fayol, 2005):

1. *Darbo pasidalijimas.* Vadybinio ir techninio darbo specializacija sudaro sąlygas pasiekti aukštesnių rezultatų tomis pačiomis pastangomis.
2. *Valdžia ir atsakomybė.* Atsakomybė yra valdžios padarinys ir būtina papildanti priemonė.
3. *Drausmė* – susitarimų, kuriais siekiama paklusnumo, stropumo, aktyvumo ir išorinės pagarbos, įgyvendinimas.
4. *Komandų vienovė.* Kiekvienas pavaldinys gauna įsakymus iš vieno ir tik vieno viršininko.
5. *Krypties vienovė.* Panašios veiklos rūšys vienoje organizacijoje pavedamos vienam vadovui prižiūrėti.
6. *Asmeninių interesų pavaldumas bendrai gerovei.* Versle vieno darbuotojo ar grupės darbuotojų interesai neturėtų užgožti įmonės interesų.
7. *Darbo užmokestis.* Jis turi būti teisingas ir tenkinti tiek personalą, tiek įmonę.
8. *Centralizacija.* Centralizacijos ir decentralizacijos problema nustatant tą laipsnį, garantuojantį geriausią darbo našumą.
9. *Hierarchinė valdymo grandinė.* Valdžios įgaliojimai iš organizacijos hierarchijos viršūnės nuleidžiami žemyn, apimant visus darbuotojus.
10. *Tvarka.* Išskiriama materialinė tvarka ir socialinė tvarka, kuri reiškia atsakomybę už kiekvieną ir kiekvieno už visus.
11. *Teisingumas.* Vadovas turi būti nešališkas.
12. *Personalo pareigų stabilumas.* Klestinčių įmonių vadovaujantis personalas yra stabilus.
13. *Iniciatyva.* Darbuotojų ir vadovo iniciatyva stiprina įmonę.

14. *Kolektyvo dvasia*. Vadovai turi žinoti, kad vienybė yra jėga.

H. Fajolis laikėsi nuomonės, kad šie principai turi būti taikomi kiekvienoje organizacijoje, nepriklausomai nuo jos struktūros. Jis taip pat išskyrė pagrindines valdymo funkcijas: planavimas, organizavimas, koordinavimas ir kontrolė, kurios vaidina tokį pat vaidmenį ir šiuolaikinėje valdymo koncepcijoje.

Vadybos problemomis domėjosi Mari Parker Follet aiškindamasi organizacijos realių tikslų išskėlimo proceso įtaką konfliktų didėjimui. Jos darbai garsėjo populiarumu tarp vadovų, tačiau nebuvo priimami akademinio mokslo. M. Follet idėjos, kontrastuodamos su mokslinio valdymo principais, atrodė aktualios tuometiniams vadovams, kadangi akcentavo organizacijos turbulentinę aplinką ir lyderio koncepciją, daugiau dėmesio skyrė žmonėms, o ne techniniams procesams. Būtent Follet priklauso šiandien kaip niekada aktualus posakis „Nesilaikykite įsikibę savo planų“. Analizuojant dinamiką tarp vadovų ir organizacijos buvo ieškoma atsakymų į klausimus, kurie neprarado aktualumo ir 20 a. pabaigoje: etika, valdžia, lyderystė, maksimalus pavaldinių gebėjimų panaudojimas. M. Follet žinoma kaip teoretikė, kūrusi klasikinės organizacijos mokyklos pagrindus.

Savo koncepcijomis apie pasidalijimą valdžia, vietoj griežtos kontrolės veikiau teikti darbininkams pagalbą, darbuotojų teises, nepriklausomai nuo turimų įgaliojimų, veikti pagal situaciją, M. Follet atvėrė naują erą moksliniams tyrinėjimams. Ji įvedė daug naujų elementų, ypač žmonių santykių ir organizacinės struktūros srityse. Šios numatytos kryptys vėliau buvo išplėtotos biheivoristinės (elgesio) ir vadybos mokslo mokyklų.

Česteris Bernardas (1896–1961), kaip ir M. Follet, į klasikinę teoriją įvedė teiginius, kurie buvo vėlesnių mokyklų tobulinami. Jis pripažino neformalios organizacijos svarbą ir universalumą. Mokslininkas tvirtino, jog nedera žiūrėti į organizaciją kaip į bedvasį organizmą. Neformalūs santykiai pasireiškia galinga jėga, kuri vadovų gali būti panaudojama organizacijos efektyvumui didinti.

Kitas ne mažiau reikšmingas Č. Bernardo įnašas į vadybos teoriją – dalyvavimo valdžioje teorija, tvirtinanti, kad laisvi individai turi teisę spręsti, vykdyti ar ne jiems duodamus vadovų įsakymus.

Vokiečių sociologas Maksas Vėberis teigė, kad organizacijos veikla, susidedanti iš daugybės individų veiklos, turi būti kontroliuojama ir vertinama kaip vieninga sistema. M. Vėberis laikėsi nuomonės, kad organizacijos valdymas grindžiamas neasmeniniu, racionalių požiūriu, ir tokią organizacijos valdymo formą pavadino biurokratine organizacija.

Šiandieninėse organizacijose terminas „biurokratija“ vertinamas neigiamai, ir asocijuojasi su begale taisyklių ir apribojimų: tai didelės beasmenės organizacijos, kurios labiau rūpinasi beasmeniu efektyvumu nei žmogaus poreikiais. Ištikimybė konservatizmui ir nustatytoms

sistemoms bei procesams negali ilgiau garantuoti sėkmės. Šiandien organizacijos turi būti lanksčios, greitai prisitaikančios prie kintančios aplinkos, išrankių vartotojų ir skeptiškai nusiteikusios publikos. Organizacijoms ir toliau svarbu uždirbti pelno, bet visuomenei dabar svarbu ir kaip tas pelnas gaunamas. Strategija, paremta M. Weberio filosofija, daugiau nepriimtina. Iš organizacijų tikimasi, kad jos pelno sieks etiškai ir moraliomis priemonėmis. Tradicinė vadybos filosofija, paremta biurokratijos principais ir su jais susijęs komandinis - kontrolės mentalitetas turi būti atmesti (Weymes,2004).

Kita vertus, visos tos standartinės taisyklės ir procedūros pasireiškia kaip tam tikras sąveikos standartas: kiekvienam darbuotojui keliami vieni ir tie patys reikalavimai. Visi jie vadovaujasi vienodomis taisyklėmis.

1.3. Kiekybinių metodų teorija įmonės inovatyvios politikos teorinis pagrindas

Kiekybinių metodų teorijos tikslas – valdymo situacijų, problemų sprendimas, jų vykdymas ir kontroliavimas, taikant matematinius modelius, skaičiavimo techniką bei informacines valdymo sistemas.

Pasibaigus Antrajam pasauliniam karui, sparčiai diegiamos pramonėje naujos technologijos veikė transporto ir ryšių sistemas, kurios darėsi vis sudėtingesnės. Pažangos pokyčiai sukėlė daug problemų, ir tradiciniai metodai nebuvo pajėgūs jų išspręsti. Operacijų tyrimų specialistai nuolat padėjo organizacijų vadovams spręsti problemas. Operacijų tyrimo procedūros buvo formalizuotos ir dabar vadinamą kiekybinių metodų mokyklą (Stoner, Freeman, Gilbert, 2001).

Vadybos mokslo mokykla išpopuliarėjo dėl dviejų pokario reiškinių: pirma, labai spartus kompiuterių ir kompiuterinių ryšių kūrimas leido imtis sudėtingų, didelės apimties organizacinių problemų; antra, vadybos mokslo metodas praktiškai buvo įdiegtas stambioje kompanijoje. Nuo to laiko daugelyje organizacijų sprendimų priėmimas ir jų pagrindimas siejamas su daugybe matematinių skaičiavimų.

Šios mokyklos šalininkų teigimu, organizacijos sistemą sudaro trys pagrindiniai elementai:

- komunikacija;
- pusiausvyra;
- sprendimo priėmimas.

Optimalų sprendimą galima priimti tik pasitelkus naujausius matematinius metodus ir elektroninę skaičiavimo techniką. Tuo remiantis ši mokykla visus valdymo procesus bando matematizuoti ir formalizuoti, šiam tikslui plačiai panaudojama logika, žaidimų ir eilių teorijos, statistikos ir prognozavimo metodai (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

Teorija turi dvi pagrindines pakraipas:

- sprendimų teorija;
- matematinę teoriją.

Sprendimų priėmimo teorijos atstovai teigia, kad valdymo esmė yra sprendimo priėmimas, todėl pagrindinis dėmesys turi būti skiriamas sprendimo priėmimo matematiniais metodams parengti, sprendimo pasekmėms nustatyti.

Matematinės pakraipos atstovai visą dėmesį sutelkia į valdymo matematinius uždavinius. Jų manymu, matematika apima visus valdymo proceso aspektus. Su matematiniais operacijų tyrimų metodais glaudžiai susiję planavimo ir kontrolės metodai.

Greta žymių kiekybinių metodų mokyklos atstovų R. Maknamaros (R. McNamar), V. Čerčmeno (W. Charchmen), J.V. Foresterio (J.W.Forrester) prie šios teorijos atstovų galima priskirti V. A. Graičiūną. Žymiausias jo darbas - straipsnis „Organizacijos vidiniai ryšiai“ pirmą kartą išspausdintas Ženevoje 1933m. Lietuvių kalba šis straipsnis išspausdintas tik 1988m. V. A. Graičiūnas šiame straipsnyje išdėstė valdymo apimties teoriją ir pateikė tuo metu novatorišką valdymo apimties matematinę išraišką. Nagrinėdamas ryšius tarp įvairių kategorijų organizacijos darbuotojų, jis matematiškai pagrindė ir sudarė empirinę formulę valdomumo normoms nustatyti.

V. A. Graičiūnas išskyrė tris ryšių tipus:

- ryšius tarp vadovo ir pavaldinio (tiesioginiai individualūs ryšiai) –a;
- ryšius tarp vadovo ir pavaldinio (tiesioginiai grupiniai ryšiai) - b;
- pavaldinių tarpusavio ryšius (kryžminiai ryšiai) – c.

Jei pavaldinių skaičius yra n, o visų galimų ryšių skaičius – f, tai:

$$a = n;$$

$$b = n(n - 1);$$

$$c = n(2^n/2 - 1);$$

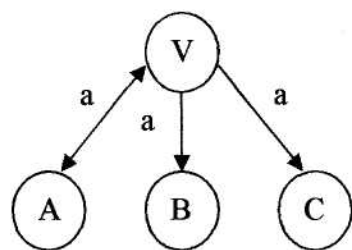
$$f = a + b + c.$$

Pertvarkius šias formules, V. Graičiūnas nustatė, kad visi galimi ryšiai skaičiuojami taip:

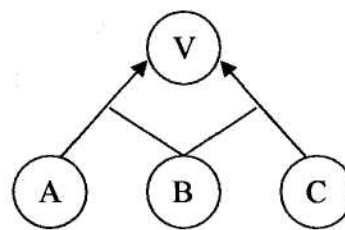
$$f = n [2^n/2 + (n - 1)].$$

Išnagrinėjęs nemažai konkrečių atvejų, V. Graičiūnas įrodė, kad vadovas produktyviai gali valdyti 12 tiesioginių individualių ryšių bei 28 netiesioginius grupinius ryšius. Vadinasi optimalus vadovui pavaldžių darbuotojų skaičius yra 5-6 (Zakarevičius, 2002).

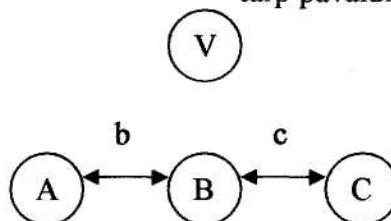
Ryšių skaičius nenusako nei jų sudėtingumo, nei trukmės. Šis V.A.Graičiūno pasiūlytas valdymo normos skaičiavimas buvo kritikuojamas.



a) vertikalūs pavieniai ryšiai tarp pavaldinių ir vadovo



b) horizontalūs ryšiai tarp pavaldinių



c) vertikalūs grupiniai ryšiai, kai į vadovą kreipiasi ne vienas, o keli pavaldiniai

2 pav. Darbuotojų ir jų galimų ryšių skaičius.
Šaltinis: S.Stoškus, D. Beržinskienė (2005). *Vadyba*. 174 p.

Neabejotinas V.A.Graičiūno indėlis į valdymo normos nustatymą yra trijų tipų ryšių išskyrimas. Vėliau savo darbus paskelbęs H.Mintzbergas pavienius vertikalius ryšius įvardijo kaip tiesioginį vadovavimą, o horizontalius - kaip derinimą, nekreipdamas dėmesio į dėl to galimas organizacinės anomalijas. Stiprios asmenybės kartais nebūna linkusios deleguoti įgaliojimų, o stengiasi asmeniškai ir tiesiogiai spręsti pernelyg daug smulkmenų. Tokio tipo vadovai mėginimą sumažinti valdomumo ribas linkę vertinti kaip pasikėsinimą į asmeninį kompetentingumą. Valdomumo norma - darbuotojų skaičius, kuriam vadovauja atitinkamo lygio vadovas, yra pagrįsta empiriškai ir teoriškai.

Kiekvienoje veiklos srityje skaičius skirtingų objektų, į kuriuos vienu metu žmogus gali atkreipti dėmesį, yra griežtai ribotas. Tik labai išskirtiniais atvejais individas gali įsiminti daugiau kaip šešis skaitmenis ir juos tuoj pat pakartoti. Be ryšių skaičiaus valdomumo normos dydžiui įtakos turi:

Užduočių pobūdis. Darbuotojų grupei gali būti pavesta atlikti gana nevienodos svarbos uždavinius, todėl skiriasi ir dėmesys jiems bei atsakomybė. Dėl užduočių svarbumo ir įvairumo sumažėja valdomumo norma, pavyzdžiui, pamainos meistras gali vadovauti 20 žmonių, o vyr. finansininkas turi tik 5-8 pavaldžius darbuotojus.

Vadovo asmenybė. Jei vadovas yra savarankiškas, tai jis mažai susitinka su tiesioginiais viršininkais, o jei ne, tai beveik kiekvienu klausimu „bėga“ konsultuotis pas savo viršininką. Dėl to sumažėja jo kontaktai su savo pavaldiniais. Jei vadovas turi asistentą, tai jo valdomumo norma gali gerokai padidėti.

Pavaldinių asmenybės ir kvalifikacija. Kuo aukštesnė darbuotojų kvalifikacija, tuo mažiau jam reikia vadovauti, tuo didesnė potenciali valdymo norma.

Techniniai veiksniai. Prie jų priskiriamas valdymo diapazono vertikalumas. Kuo aukštesnė „valdymo piramidės“ pakopa, tuo mažesnė valdomumo norma. Priežastys yra šios: a) padidėja užduočių reikšmė ir sudėtingumas, b) prarandama dalis informacijos, kai ji pereina kelias hierarchijos pakopas. Nurodymai žemesnėms pakopoms turi būti tokie, kad nereikėtų jų tobulinti ir papildomai aiškinti. Antraip vadovai sugaišta daug laiko jas aiškindamiesi. Gera struktūra - tai gerai nustatytos padalinio funkcijos ir tinkamai sukomplektuoti darbuotojai. Tai gali žymiai padidinti valdomumo normą.

A. Sakalas (2003) komentuodamas V.A.Graičūno pagrįstas valdomumo normas, teigia, kad pavaldinių skaičius priklauso nuo valdymo lygio. Meistras praktiškai vadovauja ne mažiau kaip 25 darbininkams, aukščiausio lygio vadovas tiesiogiai vadovauja 5-7 pavaldiniams.

Pasak S.P. Robbins (2003) jei kontrolės apimtis neviršija penkių ar šešių darbuotojų, vadovas gali juos atidžiau kontroliuoti. Tačiau yra trys mažos kontrolės apimtys trūkumai: 1) kontrolė yra brangi; 2) sudėtingas vertikalus komunikavimas lėtina sprendimų priėmimą ir izoliuoja aukščiausiąją vadovybę; 3) skatina per griežtą priežiūrą ir menkina darbuotojų autonomiškumą.

Praktiškai valdomumo norma priklauso nuo įmonės dydžio ir jos vykdomos vadovų ugdymo politikos. Gray, C., Mabey, Ch. (2005) tyrimai parodė, kad Europos stambiose įmonėse vidutinis pavaldinių ir vadovų santykis 59, tuo tarpu mažose – 11. Autoriai šį skirtumą aiškina skirtingo lygio vadovavimo tobulinimo sistema atskirose įmonėse. Didžiose įmonėse įdiegta vadovavimo tobulinimo sistema, sukurta ištisa vadybininkų kvalifikacijos kėlimo, motyvavimo strategija, sukurta organizacinė sistema, palengvinanti efektyvų funkcijų pasiskirstymą. Tuo tarpu mažose įmonėse dažnai valdymo tobulinimui skiriama labai mažai dėmesio, nėra ilgalaikės vadovų rengimo strategijos.

Matematinų modelių, skaičiavimo technikos bei informacinių valdymo sistemų taikymas valdymo situacijų problemoms spręsti ir jų vykdymui kontroliuoti tapo aktualus todėl, kad XX a. viduryje informacijos srautai tapo milžiniški ir juos apdoroti nepakako elementarių skaičiavimo priemonių. Šiuo metu kiekybinių metodų teorija ir naujosios vadybos teorijos sudaro harmoningą sistemą, įgalinančią vadovus spręsti sudėtingus valdymo uždavinius.

Šiandien kiekybinių metodų teorijos problemos sprendžiamos surinkus įvairių reikalingų specialistų komandą, kuri tiria atitinkamą problemą, pasiūlo vadovams tam tikrą veiksmų kryptį. Komanda suformuoja matematinį modelį, išskiria problemai svarbius dydžius ir parodo jų tarpusavio sąveiką. Komanda pateikia vadovams objektyvų pagrindimą sprendimams priimti.

1.4. Žmogiškųjų santykių teorija – motyvacinių veiksnių vystymo pagrindas

Masačusetso technologijos institutas Jungtinėse Amerikos Valstijose yra atlikęs tyrimą: 500 Fortune (sėkmingiausių pasaulio įmonių) vadovų apklausos rezultatai parodė, kad yra tiesioginis ryšys tarp darbuotojų lojalumo įmonei ir jos produktyvumo (Songinaitė, 2003). Autorė nurodo, kad tie laikai, kai darbuotojas išlikdavo lojalus darbdaviui visą savo darbinį gyvenimą mainais už gerą atlyginimą ir/ar gerą pensiją, seniai praėjo, o tuo pačiu baigėsi ir "darbo visam gyvenimui", kaip vienos iš pagrindinių socialinių vertybių, epocha. Šiandien darbas ir viskas, kas siejama su šia samprata, įgauna visiškai kitokią vertybinę prasmę. Šiuolaikinis darbdavys jau turi pats užsidirbti lojalumą iš savo darbuotojo. Keliamas klausimas: kaip? Tinkamai atlyginti už pastangas - pasiūlyti darbuotojui tokį atlygio paketą, kuris verstų norėti dirbti organizacijoje. Bendravimą galime suprasti plačiąja ir siaurąja prasme. Plačiąja prasme bendravimas yra socialinis reiškinys, kurio subjektas yra įvairios socialinės grupės, visa visuomenė. Siaurąja prasme - bendravimas tarp atskirų žmonių arba grupių, kur ryšiai pasireiškia sistema "vadovas ir pavaldinys" (Lubys, 1998).

Analizuojant bendravimą organizacijos lygmenyje, galime teigti, kad bendravimas daro didelę įtaką žmogaus darbo sėkmei. Tai patvirtina ir amerikiečių vadybos specialistai (Neverauskas, Rastenis, 2001) teigdami, "kad bet kurią organizaciją sudaro: 85 proc. - žmonės, 10 proc. - materialinės gėrybės ir 5 proc. - pinigai. Sugebėti bendrauti ir bendradarbiauti yra svarbi vadovo savybė, nes kaip tvirtina D. Karnegio technologijos institutas (JAV), vadovo darbo sėkmė tik 15 proc. priklauso nuo jo techninio pasirengimo, o 85 proc. nuo to, kaip jis sugeba bendrauti". Bendrauti privalo ne tik vadovai, bet ir visi organizacijos nariai. Bendravimo procese, įvairių hierarchinių pjūvių aspektu, dalyvauja visi asmenys veikiantys organizacijoje.

Organizacijoje ypatingas dėmesys turi būti skiriamas ne tik bendravimui, bet ir vadovo santykiams su pavaldiniais. Šie vertikalūs ryšiai formuoja išskirtinę tarpusavio santykių elgesio organizacijoje dalį. Darbuotojų supratimas organizacijoje yra raktas į efektyvios organizacijos modelį (Weymes, 2004).

Tarpusavio santykiai - tai tokie santykiai organizacijoje, kurie reiškiasi tam tikru bendravimo laipsnio lygiu tarp įvairių hierarchinio lygio asmenų. Bendravimo laipsnis, iššaukiantis teigiamą (pozityvų) ar neigiamą (negatyvų) aspektą, pirmu atveju sukelia teigiamas emocijas: norą bendradarbiauti su kolegomis ar vadovais, gerą nuotaiką ir pan., antru atveju - stresą, nuovargį, pyktį, nepasitenkinimą ar net išėjimą iš įmonės. Padėtis tampa nevaldoma, kai įmonėje tvyro neigiamas mikroklimatas, kai konfliktinės situacijos - dažnas reiškinys įmonėje.

Kiekvienas žinome dešimtis panašių istorijų apie darbe iškylančius konfliktus. Vieni jų baigiasi taikiai, kiti - pairusia žmonių sveikata, pašlijusiais nervais ar prarasta darbo vieta. Neformaliems santykiams kolektyve apibūdinti psichologai vartoja žodį "*mobingas*". Tai situacija,

kai žmonės yra - nuolatos puldinėjami savo viršininkų ir kolegų tarsi siekiant įrodyti: "Tu mums nepatinki, todėl turi dingti iš akių"(Markevičienė, 1998). Autorės teigimu, mobingo auka gali tapti ne tik į naują darbą atėjusi sekretorė, bet ir vadovas, ypač tada, kai jis neseniai paskirtas vadovauti savo kolegoms.

Taigi mobingas - tai intrigos, konfliktai, neteisingi kaltinimai ir neefektyvus darbas. Priekabės ir išpuoliai gaišina darbuotojų laiką, neigiamai veikia pjudomo žmogaus dvasinę būklę.

Nė vienas darbuotojas negali būti visiškai tikras, kad niekada neatsidurs "atpirkimo ožio" kailyje, - teigia E.Markevičienė, motyvuodama tuo, kad kartais atsiranda piktavalių, tiesiog gimusių intrigoms, tad pasipainioję jiems po kojų turi pasitraukti arba "iškasti karo kirvį". Kai konfliktas "įsisiūbuoja", tikėtis, kad reikalai pasitaisys, galima tik tada, kai firmos vadovybė atkreipia dėmesį į nenormalų darbuotojų elgesį ir drauge su jais stengiasi sukurti draugišką ir šiltą darbo atmosferą.

Anot E.Markevičienės (1999), daugelis vadovų supranta, kad reikia siųsti darbuotojus į kvalifikacijos kėlimo kursus, tvarkingai suremontuoti patalpas, aprūpinti įstaigą gerais kompiuteriais ir kt. Autorė apgailestauja, kad ne kiekvienas vadovas pastebi ir imasi priemonių, kai kolektyve skriaudžiamas žmogus ir dėl to prastėja jo (bei visų kitų) darbo efektyvumas. Turime atminti - geras vadovas domisi, kaip jaučiasi jo darbuotojai, koks kolektyvo mikroklimatas ir kokios priežastys trukdo gerai atlikti darbą. Dar vienas svarbus veiksnys, turintis įtakos darbo motyvacijai yra moralinis skatinimas. Mokslinėje literatūroje galima sutikti įvairių veiksmų, priskiriamų moraliniam skatinimui. Pavyzdžiui, Mačernytė - Panomariovienė (2003) nurodo tokias moralinio poveikio priemones: pareigų paaukštinimas; pagyrimas; tarnybinio automobilio, telefono, papildomų paslaugų suteikimas; nemokamo maitinimo, sporto, kultūros pramogų visai šeimai išpirkimas; nuolaidų vartojamosioms prekėms įsigyti arba vartojamosioms neprocentinėms paskolos suteikimas; leidimas lengvatinėmis sąlygomis įsigyti akcijų ir pan.

Mokslinėje literatūroje sutinkami šie organizacijos apmokamų paslaugų sinonimai: papildomos lengvatos (naudos), jos būna įtrauktos į darbo sutartis. Moralinis skatinimas yra tiek nepiniginių (grynasis), tiek organizacijos apmokamų paslaugų ar papildomų lengvatų (naudų), išskyrus realiai rankose turimas pinigines išmokas, skatinimo dalis.

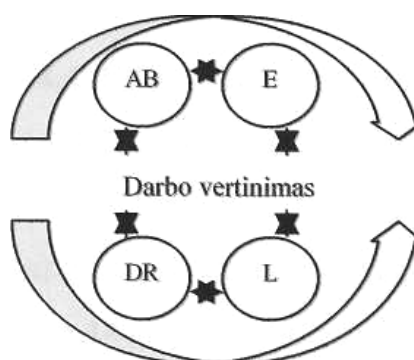
Mokslinėje literatūroje dažniausiai sutinkamas moralinis skatinimas, kuriame būna persipynę tiek organizacijos apmokamų paslaugų, tiek "grynojo" skatinimo elementai. Tai atspindi ir I.Mačernytės - Panomariovienės pateiktas pavyzdys.

Darbuotojus motyvuoja ir organizacijos suteikiamos naudos, ir grynosios motyvacijos veiksniai. Apjungti į vieną visumą, minėti veiksniai įvardijami tiesiog moraliniu skatinimu. Kalbant apie moralinę motyvaciją, išskirsime dovanas. Beje, šiandieniniame verslo pasaulyje jos įgyja kitą atspalvį. Pasaulio praktika rodo, kad dovanos ir suvenyrai gali suaktyvinti verslą ir įtvirtinti gerus dalykinius santykius. Daugelyje šalių nuo seno patvirtinta privaloma pasikeitimo

dovanomis tvarka. Labai populiarios dovanos Japonijoje. Kiekvienais metais gruodžio mėnesį japonai atlieka oseibo ritualą - dovanoja dovanas ir išleidžia šimtus milijonų dolerių. JAV tokių tradicijų nėra. Atvirkščiai ten persekiojami panašūs masiški veiksmai. Oficialiai nei tarnautojai, nei vadovai negali imti dovanų arba jas dovanoti. Išimtį sudaro grynai simbolinę reikšmę turintys daiktai: pieštukas, trintukas, parkeris, kalendorius, knyga. Siekiant užkirsti kelią piktnaudžiavimui, JAV dovana neturi kainuoti daugiau kaip 50 dolerių, o geriausia, kai dovanojami 20-25 dolerių vertės daiktai (Lubys, 1998). Autorius pateikia JAV oficialiai pripažintas dovanų dovanojimo taisykles: žemiausio lygio vadybos specialistų dovanos savo klientams negali būti brangesnės už 25 dolerius. Vidutinio ir aukštesnio lygmens vadybos specialistų dovanos gali būti iki 50 dolerių vertės. Dovanos aukštiesiems pareigūnams išimties tvarka ir ypatingais atvejais gali būti 100 dolerių vertės.

Tinkamiausios dovanos: fotoalbumas, žodynėlis, kilnių manierų vadovėlis, kaklaraištis, virtuvinis puodas, kavos puodukas, vokų ir popieriaus komplektas, bokalas alui gerti, kvėpalai, papuošalai, kuprinė, laikrodis, užrašų knygutė, gėlės ir t.t.

Moralinės motyvacijos veiksmai gali būti ne tik dovanos, bet ir specialūs posėdžiai, pasižymėjusių darbuotojų aptarimas metiniuose susirinkimuose, straipsniai laikraščiuose, garbės lentos, vieši pagyrimai padaliniuose, padėkos laiškas į namus, pavaldinių darbo vertinimai. Beje, sąvoka "pavaldinių darbo vertinimas" šiandien įgyja platesnį atspalvį. B. Gruzd (2003) nurodo, kad kalbant apie darbo atlikimo vertinimą skiriami darbuotojo asmenybės bruožų, elgesio, darbo rezultatų, laimėjimų objektai (žr. 3 pav.).



AB - darbuotojo asmenybės bruožai, E - elgesys, DR - darbo rezultatai, L - laimėjimai.

3 pav. Pavaldinių darbo vertinimo elementai
Šaltinis: sudaryta autorių remiantis Gruzd, B. (2003).

Anot B. Gruzd (2003) " kai kalbama apie elgesio vertinimą, paprastai pabrėžiama, kad tai turi būti darbinio elgesio vertinimas, t.y. vadovas vertina, kaip realiai žmogus elgiasi savo darbo vietoje".

Taigi pavaldinių darbo vertinimas gali būti analizuojama keturiais aspektais. Panagrinėkime, kokie bruožai galėtų būti svarbūs vertinant vadybininko, atsakingo už naujų klientų paiešką,

darbą? Jis turėtų būti aktyvus, iniciatyvus, malonus ir t.t. Ką reiškia aktyvus? Skirtingi žmonės skirtingai apibūdintų šį žodį: vieni pabrėžtų, kad aktyvus vadybininkas yra tas, kuris kiekvieną dieną suranda naujų klientų, kiti aktyvumą prilygintų iniciatyvumui ir pan. Išvardintos savybės atspindi gero vadybininko bruožus.

Vertinant vadybininko asmenybės bruožus, tiesiog yra nusakomos, apibūdinamos jo savybės, o darbinio elgesio vertinimas jau reikštų "konkretų veiksmą", pavyzdžiui: vadybininkas užmezga ryšius su naujais klientais, siūlo produktus, maloniai bendrauja su klientais, įmonė gauna iš klientų palankius atsiliepimus ir t.t.

Trečiasis darbo vertinimo aspektas - darbo rezultatų vertinimas. Šiuo atveju yra vertinami darbuotojo pasiekti rezultatai, kurie dažniausiai susiję su anksčiau nustatytais darbo tikslais (Gruzd, 2003). Tarkime vadybininkui keliamas tikslas per mėnesį rasti 10 naujų klientų, pasirašyti sutartį nurodytai pinigų sumai. Mėnesio, ketvirčio pabaigoje vadovas vertina vadybininko darbo efektyvumą pagal jo pasiektus tikslus. Kita vertus, toks vertinimas objektyvus, darbuotojui aišku, ko iš jo tikimasi ir pagal ką jis yra vertinamas.

Kaip teigia B. Gruzd (2003) "pastaruoju metu atsirado naujas požiūris į tai, kas turėtų būti darbo atlikimo vertinimo objektas - tai konkretūs darbuotojo laimėjimai". Kitaip tariant, nustatoma, ką realiai darbuotojas atliko darbo metu. Vadybininkas galėtų būti vertinamas pagal tokius laimėjimus: kiek naujų klientų kreipėsi norėdami pasirašyti sutartį su įmone, teigiami klientų atsiliepimą apie bendravimą su jais.

Elementai: kvalifikacijos kėlimas, bendravimas, tarpusavio santykiai, moralinis skatinimas sudaro psichologinių motyvatorių grupės paketą, ir yra neabejotinai svarbūs bei įtakoja darbo motyvaciją.

Žmogiškųjų santykių mokykla kritikuoja klasikinę teoriją, kuri vertina ne žmogaus ypatybes ir charakterį, o tik fizinius žmogaus gebėjimus. Klasikinis požiūris yra pagrįstas mechaniniu modeliu ir koncentruoja visą dėmesį į formalias struktūras, t.y. į tai, kaip sudedamosios sistemos dalys atitinka viena kitą, o tai trukdo iki galo suprasti, kaip struktūra veikia praktiškai. Pamažu transformuodamasi ir pereidama savo vystymosi etapus, klasikinė teorija idealiai išnagrinėjo technines gamybinio proceso savybes. Kartu ji išnaudojo visas gamybos apimties didinimo galimybes. Tačiau konkurencinė kova stiprėjo. Reikėjo ieškoti naujų gamybos valdymo metodų ir būdų, todėl mokslininkai greta techninių proceso savybių pradėjo nagrinėti ir žmogų, jo elgesį, psichologines ypatybes. Žmogiškųjų santykių doktrina, kitaip negu teilorizmas, į priekį iškelia socialinių veiksnių įtaką gamybos valdymui ir suranda naujų būdų darbo našumui didinti: tarnautojų švietimas; grupiniai sprendimai; darbo humanizavimas; žmonių elgesio psichologiniai motyvai gamybos procese; grupiniai santykiai; grupinės normos; neformaliosios organizacijos ir neformalus lyderiai.

Pasak žmogiškųjų santykių vadybos teorijos šalininkų valdymas yra veikla, kurią kuria žmonės, ji nukreipta į žmones ir tarp žmonių. Svarbiausioji vadovo funkcija – paskatinti (ir materialiai, ir moraliai) pavaldinius dirbti. Šios teorijos svarbiausius aspektus savo darbuose, kurie paskelbti rinkinyje „Dynamic Administration“ – „Dinaminis administravimas“, 1920–1928 metais išdėstė M.Folet (Mary Parker Follett). Daugiausia dėmesio leidinyje skiriama vadovų ir pavaldinių santykių problemai.

Detaliau ir išsamiau žmogiškųjų santykių teoriją išdėstė amerikiečių mokslininkas E.Mėjo. Jis vadovavo grupei psichologų, Houtorno (Hawthorne) elektrotechnikos gamykloje 1925–1931 metais vykdytųjų gamybinių santykių sociologijos eksperimentus, kurių rezultatai tapo žmogiškųjų santykių teorijos klasika.

Žmogiškųjų santykių mokykla iškėlė darbininkų dalyvavimo valdyme idėją, jog būtina sudaryti „visišką interesų bendrumą“, ir stengėsi įrodyti, kad pats darbas ir grynai fiziniai reikalavimai gamybos procesui turi palyginti mažesnę reikšmę už darbininko socialinę ir psichologinę padėtį, už jo savijautą gamybos procese. Todėl tikslus ir detalus darbo pasidalijimas, pareigų ir teisių nustatymas nereikalingas ir net žalingas, nes apriboja žmonių iniciatyvą ir sudaro prielaidas konfliktams.

Žmogiškųjų santykių mokykla daugiausia dėmesio skiria žmogui kaip pagrindiniam organizacijos elementui.

Kartodamas ir plėtodamas panašius eksperimentus, 1932 m. E. Mėjo padarė tokias išvadas:

- didelę reikšmę didinant darbo našumą turi draugiškas ir atidus dėmesys darbininkui;
- svarbus ne tik darbo užmokesčio dydis, bet ir jo ryšys su darbininko statusu (nedera aukštesniojo statuso darbininkui mokėti mažiau negu žemesniojo statuso darbininkui);
- žmogus – socialinė asmenybė ir griežtas jo elgesio reglamentavimas sukelia priešišumą, todėl svarbi pasitenkinimo darbu sąlyga yra darbo įvertinimas, darbininko savarankiškumas ir galimybė reikšti iniciatyvą.

Praktiškai E.Mėjo eksperimentų rezultatus galima apibendrinti sakiniu: „Žmonėms patinka jausti savo reikšmę“. Jo eksperimentų išvados tapo naujos valdymo teorijos pagrindu, kuri Vakaruose plačiai žinoma žmogiškųjų santykių doktrinos vardu.

Žmogiškųjų santykių teorijos atstovai pirmieji pradėjo tyrinėti darbuotojų elgsenos motyvavimo problemas. Šioje srityje ypač pasižymėjo Č.Bernardas, kuris fundamentaliajame savo darbe „Pareigūno funkcijos“ pagrindė motyvų svarbą siekiant veiklos efektyvumo bei išskyrė šiuos bendruosius motyvus: darbo sąlygų atitikties darbuotojo nuostatoms ir įgūdžiams; darbų patrauklumas; aktyvaus asmeninio dalyvavimo sprendžiant organizacijos problemas galimybė; draugiški santykiai su bendradarbiais, sąlygojantys gerą mikroklimatą.

Č. Bernardas pirmasis suformuluoja moralios organizacijos ir moralios tarnybinės elgsenos principų metmenis. Išanalizavus vadovų veiklos rezultatus, jis konstatuoja, kad gana dažnai nesėkmė patiriama ne dėl kompetencijos ar kvalifikacijos trūkumų, bet dėl moralinių savybių – neryžtingumo, nenoro, varžymosi ir t.t. Šias negatyvias savybes dažnai sąlygoja elgsena, priešinga moralės normoms, todėl siekiant išvengti nepageidautinų situacijų vadovas turi elgtis moraliai.

Masačusetso technologijos instituto profesorius Duglas Makgregoras toliau plėtojo šios mokyklos koncepcijas, jis pritaikė jas prie šiuolaikinės koncepcijos ypatumų. Visame industriniame pasaulyje daug kalbama ir rašoma apie D. Makgregoro teoriją, 1960 m. detaliai išdėstyta knygoje „Įmonės žmogiškoji pusė“.

2 lentelė

Organizacijų tapatumai ir skirtumai

A tipo organizacija	J tipo organizacija	Z tipo organizacija
Trumpalaikis įdarbinimas	Įdarbinimas visam gyvenimui	Ilgalaikis įdarbinimas
Individualūs sprendimai	Kolektyviniai sprendimai	Kolektyviniai sprendimai
Individuali atsakomybė	Kolektyvinė atsakomybė	Individuali atsakomybė
Greitas įvertinimas ir karjera	Lėtas įvertinimas ir karjera	Lėtas įvertinimas ir karjera
Išorinė kontrolė	Vidinė kontrolė	Vidinė, neformali kontrolė, naudojant išorinius, formalius mechanizmus
Segmentinis dėmesys darbuotojui	Pagarbus požiūris į darbuotoją	Pagarbus požiūris į darbuotoją ir jo šeimą
Specializuota karjera	Nespecializuota karjera	Negriežtai specializuota karjera

Šaltinis: A. Sakalas (2003). *Personalo vadyba*. 16p

Pasak D. Makgregoro, *vadyba – tai žmonių santykių reguliavimo menas*. Yra dvi šio meno teorijos. Viena – tradicinė, grindžiama F. Teiloro mokymu. Ją D. Makgregoras vadina X, arba autoritarine. Antroji teorija, Y – demokratiško požiūrio į darbuotoją teorija.

Pasak X teorijos žmogus tingus iš prigimties. Jis stengiasi simuliuoti, vengia darbo. Norint priversti žmogų sąžiningai dirbti, reikia jį raginti, grasinti įvairiomis nuobaudomis, bausmėmis. Žodžiu, pasitikėti žmonėmis negalima, reikia juos nuolatos stebėti ir papirkinėti. Taigi šios teorijos faktinė išraiška – daugiaaukštė valdymo piramidė, kurios apatinės grandys tik vykdo įsakymus ir nerodo iniciatyvos. X teorija, D. Makgregoro nuomone, prieštarauja pagrindiniams žmogaus motyvams dirbti. „Stiprios rankos“ principas sukelia baimę ir apatiją, slopina norą dirbti ir skatina aktyvų nepasitenkinimą, pasireiškiantį išdirbio mažėjimu ir darbovietės keitimu, nepasitikėjimu ir netgi atviru priešišku. D. Makgregoras įvairių konfliktų priežastimi laiko netinkamą vadybą.

Apibendrinant žmogiškųjų santykių mokyklos koncepciją, galima ją palyginti su klasikine mokykla (3 lentelė).

Klasikinės ir žmogiškųjų santykių mokyklų pagrindinės koncepcijos

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

Šaltinis: pagal B.Neverauskas, J Rastenskis (2000)Vadybos pagrindai.

Reziumuojant galima išskirti keturias žmogiškųjų santykių teorijos nagrinėjamas problemas:

- individualią motyvaciją;
- darbo grupių elgesį;
- vadovo lyderiavimą;
- elgesį tarp grupių.

Žmogiškųjų santykių teorija į priekį iškelia socialinių veiksnių įtaką gamybos valdymui ir atranda naujų būdų darbo našumui didinti, kas buvo be galo aktualu to laikmečio konkurencinėje kovoje. Didinant darbo našumą svarbiausia yra ne materialiniai, o psichologiniai ir socialiniai veiksniai – nuoširdūs santykiai tarp vadovo ir pavaldinių. Tai deklaravo ir F.Teiloras pereinamojo šimtmečio pradžioje.

2. VALDYMO TEORIJŲ PRAKTINIO TAIKYMO ASPEKTAI ATSKIROSE UŽSIENIO ŠALYSE

Klasikinės teorijos akivaizdžiai rodo, kad vadyba yra universalus organizacijų valdymo mokslas. Antra vertus, valdant organizacijas svarbią rolę turi aplinka ir ypač socialinės jos charakteristikos. Todėl kartu su vadybos universalumu reiškiasi ir jos nacionaliniai ypatumai, daugiau ar mažiau atsiskleidžiantys atskirose šalyse (Zakarevičius, 2002).

Vienas žymiausių JAV valdymo specialistų P. Drakeris dar 1954 m. rašė, kad ekonominė ir socialinė raida, kapitalistinės visuomenės pažanga yra kompetentingo valdymo rezultatas. Beveik tą patį 1985 m. pakartojo JAV konsultacinės firmos „McKinsey“ specialistai. Jų teigimu, kompleksinis požiūris į valdymą turi remtis: *strategija, struktūra, personalu, stiliumi, padėties suvokimu, socialinėmis vertybėmis*. Bet kurio lygio gamybai tvarkyti jau šiandien reikia glaudžiai sieti firmos ir institucinę perspektyvas. Rinkos sąlygomis svarbiausias reikalavimas, keliamas geram valdytojui, - išmanyti rinkos santykius ir prisitaikyti prie jų. Gamybą, pasak amerikiečių, yra nesudėtingas uždavinys. Tačiau sėkmingai parduoti - problema. Trys pagrindiniai klausimai, kuriuos turi spręsti gamybos vadovas: ką galima parduoti, kaip gaminti, kokia kaina gaminti! (Stoner, Freeman, Gilbert, 2001).

Nacionaliniai vadybos ypatumai rodo, kokią įtaką turi vienos ar kitos tautos nacionaliniai bruožai atitinkamoje šalyje funkcionuojančių organizacijų valdymui, šių organizacijų valdymo elementams. Pasak Zakarevičiaus (2002), esminę įtaką vadybai turi nacionaliniai bruožai, kuriuos suformavo faktoriai:

- gyvenimo ir gamybos būdas;
- tautinė pasaulėžiūra;
- religija;
- valstybingumo tradicijos;
- žmonių asmeninio charakterio ypatybės.

2.1. Europietiškas valdymo modelis

Šiandien aktualu suprasti europietiškojo vadybos modelio esmę. Europos Sąjungos plėtros laikotarpiu bandyta išsiaiškinti šio europietiškojo vadybos modelio susiformavimo priežastis. Tai nėra dirbtinai suformuotas ar palankių aplinkybių inicijuotas vadybos modelis, jo prigimtis siejama su regiono šalių istorine raida. Galima išskirti dvi priežasčių grupes, sąlygojančias Europos kontinente dominuojančio vadybos modelio atsiradimą. Tai:

1. *socialinė ir kultūrinė Europos valstybių raida;*

2. ekonominė integracija.

XX a. antrojoje pusėje susiformavo ir įsivyravo amerikietiškas ir japoniškas vadybos modeliai. Jų įtaka buvo tokia didelė, kad Europos vadybininkai žiūrėjo į save ir į savo pareigas amerikiečių ir japonų akimis. Ilgainiui paaiškėjo, kad amerikietišką ir japonišką vadybos modelius galima laikyti dviem kraštutinumais, tarp kurių yra gana daug vietos europietiškam modeliui.

Bandytas nustatyti, kuriam iš modelių artimesnis europietiškas vadybos modelis, atskleidžia paradoksišią situaciją. Kaip rodo teorinė analizė ir praktiniai stebėjimai, vadybos modeliai vienose šalyse, pavyzdžiui, Jungtinėje Karalystėje ar Airijoje yra artimesni amerikietiškam, o kitose šalyse, pavyzdžiui, Vokietijoje ir ypač Švedijoje ar Danijoje, – japoniškam modeliui. Todėl ir suabejojama bendro europietiško vadybos modelio egzistavimu.

Abejonės išnyksta bandant ieškoti ne skirtumų, o bendrų įvairiose Europos šalyse pasireiškiančių vadybos modelio bruožų. Šiuos bruožus galima apibūdinti taip:

1. Kultūrinių verslo aplinkos skirtumų įvairiose Europos šalyse pripažinimas. Europoje kultūrų įvairovė tai yra įprastas ir pripažintas dalykas, todėl vadovai ją supranta kaip natūralią verslo savybę, kuria galima ir reikia įvertinti priimančią sprendimus. Pasak L. Zsolnai (1998), Europos šalyse kultūra yra svarbiausia reguliuojanti jėga, suteikianti tvirtą pagrindą etiškai verslininkystei.

2. Įmonės ir jos vadovo socialinės atsakomybės suvokimas. Orientuota į socialinę atsakomybę galima laikyti tokią įmonę, kuri yra teigiamai nusistačiusi tiek joje dirbančiųjų, tiek aplinkos (plačiąja prasme) atžvilgiu. Kitaip tariant, socialiai orientuota įmonė turi patenkinti visų nors kiek su ja susijusių interesų grupių – asmenų, organizacijų ar institucijų – lūkesčius.

Didelės reikšmės turi tai, kad įmonėje ekonominės kategorijos (pelnas, užmokestis, atskaitymai) laikomos labai svarbiais, bet ne vieninteliais tikslais. Ne mažiau svarbu yra darbuotojų pasitenkinimas darbu ir galimybės tobulėti, produkto ar paslaugos kokybė, ilgalaikiai santykiai su tiekėjais, visuomenės saugumas, įnašas į visuomenės raidą, darnus bendradarbiavimas su vyriausybe ar visos ekonominės grupuotės konkurencingumo pasauliniu mastu palaikymas (Schroeter H.G., 2007).

3. Europos ir Amerikos vadybininkai žvelgia į savo darbuotojus labai skirtingai, ypač svarstydami pagarbos asmenybei ar pasitikėjimo klausimus: Europos įmonėse laikomasi nuomonės, kad konkrečių užduočių vykdymo detales reikia aptarinėti su visais darbuotojais.

Įprastiniai viršaus ir apačios ar apačios ir viršaus ryšiai čia virsta daugiašalėmis derybomis, kuriose kiekviena šalis gina savo požiūrį tol, kol pasiekiamas visiems priimtinas sprendimas. Būtinybė aptarinėti vadybinius sprendimus Europoje išplaukia iš europiečiams būdingo atsargumo ir realizmo.

4. Ilgalaikis mąstymas. Šis europietiškosios vadybos bruožas yra tarsi pirmųjų trijų bruožų pasekmė: jeigu vadovas derina įmonės veiklą prie šalies, kurioje ji veikia sąlygų, tenkina visų socialinių partnerių lūkesčius, jį palaiko įmonės personalas, vadinasi jis siekia ne trumpalaikės sėkmės dabar, bet stabilios veiklos ateityje (Wieland, 2003).

Vokiečių darbininkų grynosios pajamos didžiausios Europoje. Jie dirba mažiau valandų negu bet kurios kitos pramoninės pasaulio šalies darbininkai, atostogauja šešias savaites ir gauna trylikąjį atlyginimą. Tačiau jie vis tiek jaučia mažiausią pasitenkinimą iš visų Europos darbuotojų. Karjeros siekiama per mokslą, patirties kaupimą. Bendrovės nutarimų priėmimo tvarka piramidinė, su saujele profesionalių vadybininkų (o kartais ir vieno asmens), valdančių iš viršaus žemyn. Vidurinio sluoksnio vadybininkai, atliekantys parengiamuosius darbus gali net nežinoti galutinio savo pastangų tikslo. Vokiečiai smulkiai planuoja į ateitį vengia rizikos. (Flamini,2000). Pasak P.A. Lawrence (1980), Vokietijoje būdingas antreprennerizmas, jie mažai pasitiki samdomais vadovais. Per 5 metus valdymo stilius turėtų keistis, nes daug senų verslininkų mirė ar išeina į pensiją, o paveldėtojai samdo viršininkus iš už šeimos rato.

T. Armbruster (2005) teigia, kad vokiečiai labai lojalūs savo organizacijai. Vokietijoje nereikalaujama atlygio už viršvalandinį darbą, tai suprantama kaip pareiga savo organizacijai. Pagal sprendimų kolegialumą vokiškasis vadybos modelis labai primena japoniškąjį.

Prancūzijos įmonėse vyrauja formalumo dvasia. Darbo vietos pagal griežtą hierarchiją. Su rangais ir titulais skaitomasi. Pvz.: valgyti su žemesnio rango darbuotojais yra nepriimtina. Vertinama žmogaus kilmė. Stipriausių įmonių vadovai - turtingų, įtakingų šeimų sūnūs. Iš darbo Prancūzijoje atleidžiama retai darbai atliekami atmetinai, grupiniam darbui jie mažiausiai tinka. Neteikiama informacija tiems, kam nepriklauso pagal žemesnį rangą. Prancūzai nedirba viršvalandžių. Sprendimai priimami viršuje, neieškant jokio susitarimo. Dėl polinkio gilintis į detales sprendimai priimami lėtai. Atsargumas - jų valdymo bruožas. Vadovai nelinkę rizikuoti. Taip pat diskriminuojamos moterys (Joseph,2000).

Rusijoje sėkmingai dirbančių įmonių valdymo filosofiją tyrimo autoriai pavadino „augimo vadyba“. Tai valdymas, kurio tikslas bet kurioje situacijoje yra perspektyvi įmonės plėtra. Rusijos įmonėse gamybiniai klausimai turi būti sprendžiami vietoje, tik finansų, marketingo, reklamos ir valdančiojo personalo valdymas turi būti centralizuotas. Kad galėtų sekti išorinės aplinkos pokyčius ir tinkamai į juos reaguoti, vadovas turi būti ramus, kad kompanija būtų apsaugota nuo neigiamų pokyčių. Todėl būtini patikimi vadybininkai, kurie sugebėtų tvarkyti operatyvius kompanijos reikalus. Tačiau kad ir kokia gera komanda būtų, vadovas gali atsitraukti nuo operatyvių reikalų tik tuomet, kai įmonėje sukurta pati save reprodukuojanti vadybos sistema. Keičiant darbuotojų mentalitetą rusai pabrėžia šiuos momentus:

- Sieja darbuotojo darbo rezultatus su kompanijos rezultatais;

- Skatina ekonominį mąstymą;
- Ugdo bendradarbiavimo ir darbo komandoje įgūdžius;
- Skatina ambicingumą;
- Formuluoja aiškius ir konkrečius tikslus.

Gerų vadovų prioritetas - motyvacija. Jie seniai suprato, kad nė viena strategija ar vadybos sistema nebus veiksminga, jei absoliučiai visi įmonės darbuotojai nesieks vieno tikslo. Sėkmingai dirbančių įmonių vadovų nuomone, kiekvienas darbuotojas turi suprasti, kad jo asmeninė gerovė tiesiogiai priklauso nuo jo darbo rezultatų. Aukštos technologijos kompanijos sėkmės garantas - komandinis darbas (Bolšakov, 2002).

2.2. Valdymo sistema Japonijoje

Iki aštunto dešimtmečio japoniškoji vadyba buvo autonominė sistema. Japonijoje tarnybai reikia atsiduoti visą gyvenimą. Mainais už tai leidžiama kopti iš anksto nustatytais karjeros laiptais ir naudotis augančiomis privilegijomis. Viskas priklauso nuo darbuotojo amžiaus ir ištarnautų metų. Iki 45 metų sudaromos sąlygos tobulintis ir susipažinti su bendrovės veikla. Jei nepasiekia atsakingo posto eina į pensiją 55 metų.

Nuo senų laikų Japonijoje visose veiklos sferose ypatingą vaidmenį vaidina šeima ir artimų žmonių grupės. Žmonės priklauso klasėms pagal šeimos kilmę ir darbą. Klasei būdinga rangų sistema, pagal kurią žemiausioje atsidurdavo jauniausi. Lojalumas bendrovei suprantamas kaip ištikimybė šeimai. Japonai nenoriai priima šlovę. Japonų valdymo metodai stengiasi pajungti šią kovingumo dvasią - darbininkai buriami į tarpusavyje besivaržančias komandas, siekiančias aukštesnių rezultatų. Dėl sprendimo priėmimo į derybas įtraukiami beveik visi darbuotojai, susiję su tuo darbu, o galutinis sprendimas priimamas tik pasiekus susitarimą. Strateginiu planavimu ir politika užsiima aukščiausieji vadovai, o sprendimų priėmimas dažnai eina iš apačios. Autoritarinis vadovavimo stilius visai netinka. Vadovavimo stiliaus pagrindas - taikos ir ramybės puoselėjimas (Engei, 2000).

Japoniškojo vadybos modelio efektyvumui didelę įtaką daro rytų filosofija. Ji pateikia modelį kuris labiau pritaikomas korporacinei aplinkai, fokusuojant išskirtinį vadovo dėmesį į inovatyvios aplinkos kūrimą ir siekiant tarpininkų pasitikėjimo. Tam, kad išugdytų pasitikėjimą, korporacijos filosofija turi pradėti nuo autentiškų santykių tarp organizacijos narių kūrimo ir tik po to sukurti reikiamą sistemą ir būdus kaip užtikrinti, kad organizacijos normų būtų laikomasi. Nepriimtina pirma sukurti kontrolę ir po to nurodyti elgesio normas (Weymes, 2004).

Ypač didelį dėmesį japonų firmos skiria kompanijos filosofijos, dvasios formavimui, organizacijos-klano principų skiepijimui. (Zakarevičius, 2002)

Pasak J. Rikovos (2005) japonai praktikoje naudoja tai, ką buvo bandoma įdiegti Sovietų

sjungos įmonėse ir tai, ko dabar mus moko universitetuose. Visa tai daroma paprastai ir protingai, pirmiausiai pasitelkiant vidinius organizacijos rezervus. Autorės nuomone vienintelė problema Japonijos įmonėse – darbuotojų pasipriešinimas naujovėms, ypač ryškus tarps aukščiausios kvalifikacijos darbuotojų.

3. VADOVO ASMENYBĖS, VADOVAVIMO STILIAUS IR VALDYMO METODŲ SĄSAJA PROFESIONALIOJE VADYBOJE

Vadovavimas yra viena svarbiausių vadovo funkcijų, susijusių su tarpasmeniniais valdymo aspektais, padedanti pavaldiniams suprasti įmonės tikslus ir skatinanti efektyviai jų siekti. Vadovas atskirų individų visumą paverčia tikslingai ir efektyviai dirbančia žmonių grupe (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

4 lentelė

Vadovo vaidmenų suskirstymas pagal H.Mintzbergą

Vaidmuo	Turinys	Veiklos pobūdis
Interpersonaliniai vaidmenys		
1. Reprezentacinis (Figurehead)	Vadovas – organizacijos simbolis, kurio kompetencija- įprastų teisinių arba socialinio pobūdžio pareigų vykdymas	Atstovauja firmai tarptautinėse, valstybinėse organizacijose. Dalyvauja oficialiuose susitikimuose, konferencijose. Yra įvairių komitetų narys
2. Vadas (Leder)	Įteigia įmonės tikslus jos darbuotojams	Vadovauja grupei, firmos personalui, motyvuoja, vertina darbuotojus
3. Tarpininkas (Liaison)	Palaiko santykius tarp įmonės ir aplinkos (sutartys, pavedimai)	Rekomenduoja ir propaguoja savo įmonę, tikėdamasi naujų klientų, sutarčių, pavedimų. Veikla susijusi su išorinėmis organizacijomis bei asmenimis.
Informaciniai vaidmenys		
1. Įmonės atstovas (Spokesman)	Su kitų organizacijų atstovais aptaria tam tikras tema, problemas	Tariasi su profesionalais ir profsąjungų atstovais, pateikia tam tikrų žinių apie gaminį, skyrių ar įmonę.
2. Ekspeditorius (Disseminator)	Pardavėjas – suteikia informacijos kitiems organizacijos nariams.	Parengia ir išsiunčia ataskaitas, laiškus.
3. Ekspertas specialistas (Monitor)	Renka su įmonės veikla susijusią informaciją (pardavimas, mokesčiai)	Analizuoja su įmonės specifika susijusius leidinius, keliauja tarnybos reikalais, priimineja svečius
Sprendžiamieji vaidmenys		
1. Vystimosi stimulatorius	Ieško naujų galimybių ir sistemingai tobulina organizaciją	Skatina darbuotojus pareikšti savo nuomonę, sumanymus, susijusius su gaminamu produktu, organizacijos vystymu. Skatina mokslinius tyrimus. Ragina neatmesti rizikos.
2. Arbitras (Disturbance Handler)	Šalina iš įmonės darbo negatyvius reiškinius	Organizacijų struktūrų analizė. Negatyvių reiškinių priežasčių analizė ir sprendimai.
3. Išteklių skirstytojas (Resource Allocator)	Paskirsto deficitinius išteklius ir nustato prioritetus	Padeda sudaryti įmonės biudžetą. Sprendžia apie mašinų ir įrankių atnaujinimą, darbuotojų priėmimą ir atleidimą.
4. Derybininkas (Negotiator)	Atstovauja įmonei	Numato problemos sprendimo sąlygas.

Šaltinis: S.Stoškus, D. Beržinskienė (2005). *Vadyba*. 161p.

Vadovavimas (lyderiavimas) – individo gebėjimas dėl tikslo pasiekimo paveikti arba įtakoti kitus žmones (Дафт, 2002). Drucker (2004) nuomone, žmonių nereikia „valdyti“. Uždavinys yra vadovauti žmonėms, vesti juos, o tikslas yra panaudoti kiekvieno individo konkrečias stipriąsias puses bei žinias.

Geras įmonės vadovas ne tik privalo spręsti strateginius uždavinius, bet ir atsižvelgti į objektyvias sąlygas. Būtinai patikimi vadybininkai, kurie sugebėtų tvarkyti operatyvius organizacijos reikalus. Tačiau kad ir kokia gera komanda būtų, vadovas gali atsitraukti nuo operatyvių reikalų tik tuomet, kai įmonėje sukurta efektyvi valdymo sistema. Seilius (1994) teigia, kad vadovo pasaulėžiūra, vadovo mąstymas yra ypatingai svarbūs vadovavimo kokybei, kai jis turi tam būtinas specifines savybes.

Vadovavimo sąvoka apima tam tikras artimai susijusias ir viena kitą papildančias funkcijas, kurias atlieka kiekvienas vadovas (Damašienė, 2002):

- *vadovo organizatoriaus funkcija*, kai formuluojami tikslai ir uždaviniai, kolektyvo sprendžiami dabar ir ateityje, nurodomi uždavinių sprendimo būdai, sukuriamos palankios sąlygos kolektyvo darbui;
- *vadovo administratoriaus funkcija*, kai vadovas įgaliotas asmeniškai arba kartu su pavaldiniais vykdyti personalo politiką. Tik teisingai parinkęs ir paskirstęs personalą vadovas išvengia pavaldinių neatsakingumo;
- *vadovo specialisto funkcija*, kai gamybos vadovas turi išmanyti techniką ir technologiją, turėti pakankamai žinių ir patyrimo konkrečioje srityje, kad galėtų atsakingai kelti uždavinius ir kompetentingai juos analizuoti.

Kiekvienam vadovui keliamas nelengvas uždavinys – praktiškai suderinti realiai priešiškus kolektyvo, atskirų darbuotojų, valstybės ir savo asmeninius interesus. Norėdamas išspręsti šį uždavinį, vadovas turi surasti efektyvų vadovavimo stilių ir išsikovoti autoritetą, kuris būtinas sėkmingai tvarkant įmonės ar organizacijos veiklą. F. Malik (2005) nuomone, kai vadovui pavyksta įgyti aplinkinių pasitikėjimą, jam pavyksta sukurti tvirtą valdymo situaciją.

Vadovo kompetencija suprantama kaip puikus atliekamo darbo specifikos išmanymas. Vadovas turi žinoti ne tik tai, ką reikia atlikti, bet ir kaip tai atlikti. Kompetentingas vadovas, gerai išmanantis atliekamo darbo esmę, darbo procesus ir metodus, sugeba kvalifikuotai analizuoti situaciją, savarankiškai mąstydamas priimti sprendimus, numatyti alternatyvius veiklos variantus.

Vadovo savybių visuma yra orientuota į veiklos efektyvumą, kuris suvokiamas kaip gebėjimas vadovauti, mažiausiomis sąnaudomis siekiant maksimalių rezultatų. I.A. Jackson (2008) teigimu, JAV paskaičiuota, jog 37 proc. darbo laiko šioje šalyje paprasčiausiai iššvaistoma ir trim iš keturių atvejais šio švaistymo priežastis yra blogas planavimas ir neefektyvus vadovavimas.

Vadovo vaidmuo organizacijoje skiriasi priklausomai nuo organizacijos tipo: tai tradicinė ar besikeičianti organizacija :

5 lentelė

Būdingi vadovų elgsenos bruožai

Tradicinė organizacija	Besikeičianti organizacija
Autoritetas	Empatija
Tikslai	Vizija
Ambicingumas	Ramumas
Pasitenkinimas valdžia	Dialogas
Visiška identifikacija su įmone	Vidinė ir išorinė identifikacija
Griežtas nuoseklumas	Atsitiktinių įvykių toleravimas
Dalykinės žinios	Socialinė kompetencija
Griežtumas sau pačiam ir aplinkai	Jautrumas sau ir aplinkai
Racionalumas, analitiškumas	Vidiniai proveržiai

Šaltinis: pagal J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert (2001)

Apibendrinant galima teigti, kad laikui bėgant vadovo darbas darosi sudėtingesnis ir atsakingesnis. Kartu su aplinkos pokyčiais didėja reikalavimai vadovui, didėja atsakomybė už veiklos rezultatus, pavaldiniai pasirengę tapti partneriais sprendžiant gamybos ar vadybos problemas.

Valdžios ir vadovavimo teoretikai sudarė tokią valdžios formų klasifikaciją (Stoškus, Beržinskienė, 2005):

Prievarta paremta valdžia. Prievarta visada lydi valdžią, kai žmogui ko nors reikia, o jis įsitikinęs, kad kitas tai gali atimti; kai pavaldinys žino, kad vadovas gali sukliudyti jam patenkinti kokius nors poreikius. Žmogus bijo, baimė sukuria prievartos vaizdinį. Net tais atvejais, kai prievartos nėra, baimė yra dažna priežastis, kodėl žmonės sąmoningai ar nesąmoningai pasiduoda kitų įtakai. Baimė veikia ne tik eilinius darbuotojus, bet ir aukščiausio rango vadovus, pavyzdžiui, profesinės sąjungos grasina streiku.

Atlyginimu paremta valdžia. Šios valdžios tipas daro įtaką teigiamais stimulais. Pažadėti didesnę atlyginimą dažnai yra pats veiksmingiausias būdas daryti įtaką. Darbuotojai tam nesipriešina, nes mainais už vadovo norų įvykdymą gaus didesnę atlyginimą. Tokia valdžia bus stipri ir veiksminga, kai vadovai teisingai supras, kokio atlyginimo darbuotojai laukia. Praktinėje veikloje tai sunku įgyvendinti, nes išteklių visada riboti, ir sunku nustatyti, kas laikoma pakankamu atlyginimu.

Ekspertinė valdžia. Ji remiasi sąmoningu pasitikėjimu. Darbuotojai įsivaizduoja, kad vadovas turi ypatingų šios problemos ar srities žinių, ir pasikliauja jo išmanymu. Kai grupės narys laikomas ekspertu, rengiant sprendimą gali būti ir neigiamų padarinių: kitas grupės narys gali būti labiau

kompetentingas šioje, bet savo minčių neišsakys, pasikliaus ekspertu. Protingas pasitikėjimas nėra stabilus – ekspertinę valdžią reikia nuolat įrodinėti demonstruojant gilesnes už kitų žinias.

Pavyzdžio (etalono) valdžia. Pagrindinį vaidmenį vaidina vadovo, kaip asmenybės bruožai. Pavyzdžio valdžia paremta vadovo asmeninėmis savybėmis ar sugebėjimais. Būdingiausi tokios asmenybės bruožai:

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

Įspūdinga išvaizda – nebūtinai gražus, tačiau šaunios laikysenos.

Nepriklausomas charakteris – siekdamas gerovės ir pagarbos, nepasikliauja kitais.

Geras oratorius – moka sklandžiai kalbėti ir lengvai bendrauja.

Suvokia, kad juo žavimasi ir gerai jaučiasi, nes tai jo nevaržo, bet nepasidaro išdidus ir savimyla.

Yra orios ir pasitikinčios laikysenos – atrodo susikaupęs ir valdąs situaciją.

Pavyzdžio valdžia yra aklas sekimas bei pamėgdžiojimas pasirinkto konkretaus vadovavimo stiliaus. Tai pakankamai stabili ir ilgalaikė valdžia.

Teise paremta valdžia. Darbuotojas įsitikinęs, kad vadovas turi teisę duoti įsakymus, o jo pareiga yra juos vykdyti. Tikra teisinė valdžia yra tada, kai pavaldinys klauso vadovo tik todėl, kad jis yra aukštesniame hierarchiniame lygmenyje. Darbuotojas vykdo įsakymus, nes patirtis rodo, jog paklusdamas patenkins savo reikmes. Dėl to teisinė valdžia dažnai vadinama tradicine valdžia.

Vadovavimo stilius – tai vadovo poveikio pavaldiniui būdas, jį valdant ir veikiant kryptingai. Čia kalbama apie asmeninį valdymo stilių ir asmeninę valdymo elgseną (Sakalas, Vanagas, Martinkus, 2000). Valdymo stilius yra sudėtinga vadovo ir pavaldinių santykių visuma. Vadovas atlieka jam pavestas funkcijas tik jam būdingu individualiu stiliumi (Damašienė, 2005). Anot Martinkaus ir Žilinsko (2001), valdymo stilius – tai vadovo valdymo būdas kryptingai veikiant ir valdant pavaldinį.

Pasak Drucker (2004), darbo atlikimo būdas kiekvienam yra individualus. Nesvarbu, kokia būtų asmenybė – „įgimta“ ar „išugdyta“ – ji susiformavo žymiai anksčiau negu žmogus pradėjo dirbti. Kaip žmonės pasiekia geriausių rezultatų darydami tai, kam yra gabūs, taip geriausių rezultatų jie pasiekia ir kai daro taip, kaip įpratę, sau tinkamu būdu.

Pasirinkus tam tikrą vadovavimo stilių, nulemiama bendradarbių elgsena. Skiriami tradiciniai ir naujausi vadovavimo stiliai.

Tradiciniai valdymo stiliai yra autoritariniai. Prie jų priklauso (Sakalas, Vanagas, Martinkus, 2000):

- charizmatinis valdymo stilius; tai valdymas ir vadovavimas, remiantis asmeninės įtaigos jėga (Dievo dovana);

- patriarchalinis valdymo stilius: valdymas ir vadovavimas pagal analogiją su tėvo ar motinos elgsena šeimoje;
- autokratinis valdymo stilius ir vadovavimas remiasi hierarchiškai organizuotu valdymo aparatu ir paklusnumu;
- biurokratinis valdymo stilius remiasi legalia, precizine, teisę ir įstatymus atitinkančia reguliavimo sistema ir griežtu organizacijos narių pavaldumu ir klusnumu; čia popierius pakeičia individualų įsakymą, taigi dažnai sumažėja pasipriešinimas (prieš įstatymą nepašokinėsi), laikomasi griežtos proceso reglamentacijos.

Prie naujų valdymo stilių priskirtini kooperatinis ir laisvasis valdymo stilius.

Anot Sakalo (2003), *kooperatiniame valdymo stiliuje* bendradarbiai traktuojami kaip partneriai. Kooperatyviai veikti (bendradarbiauti) reiškia glaudžiai bendradarbiauti siekiant bendro tikslo. Vadovas supranta, kad jis vienas negali pasiekti įmonės tikslų, jis žino, kad nemaža sėkmės dalis priklauso nuo bendradarbių, todėl jis pasiruošęs deleguoti dalį savo darbų, stengiasi bendradarbiavimą grįsti savitarpio pagalba, o ne bausmėmis. Šis valdymo stilius labai aktyvina darbuotojus, skatina atsiskleisti jų potencialui, realizuoti augimo siekius. Vienas iš svarbiausių šio valdymo stiliaus bruožų yra tas, kad darbuotojai įtraukiami į valdymą. Dėl šių priežasčių kooperatinis valdymo stilius geriausiai atitinka šiuolaikines sąlygas.

Kartu negalima nematyti ir kooperatinio stiliaus trūkumų. Dažniausiai sprendimui priimti reikia daugiau laiko, jie dažnai nepakankamai kryptingi. Taip atsitinka dėl to, kad išsiaiškinti nuomonių skirtumus visada reikia laiko. Derinant atskiras nuomones, dažnai negalima priimti aiškiai kryptingo sprendimo, jis dažniausiai būna kompromisinis. Todėl kooperatinis valdymas neatsiejamas nuo raidos.

Lisvas valdymo stilius nepripažįsta jokio griežto valdymo stiliaus: darbuotojas kaip pats sprendžia, kai kas jam nurodoma, tačiau nurodymų vykdymas nekontroliuojamas; dėl šio lygybės principo tarp bendradarbių gali iškrypti socialiniai ir darbo organizavimo santykiai: dažnai vienas darbuotojas neformaliai perima vadovo funkcijas. Šis valdymo stilius priimtinas, kai, pvz., vienoje tyrinėtojų grupėje prie vieno projekto dirba lygiateisiai bendradarbiai, ir sprendimai priimami susitarus tarpusavyje (Sakalas, Vanagas, Martinkus, 2000).

Remdamasis atliktais tyrimais, K. Levinas dar 1938 m. išskyrė tokius pagrindinius vadovavimo tipus: autokratinis, demokratinis ir liberalusis.

Dabar modernioje vadybos teorijoje į įvairius vadovavimo stilius žiūrima kaip į kontinuumą, kurio įvairūs elementai naudotini priklausomai nuo sprendžiamos problemos aktualumo, turimo sprendimui parengti laiko, aprūpinimo būtina informacija, darbuotojų nuostatų ir iniciatyvos svarbos it t.t. Šiuolaikinis vadovas turi būti pasirengęs meistriškai taikyti bet kurį stilių priklausomai

nuo situacijos, pavaldinių, kuriems teks sprendimą įgyvendinti, nuostatų bei interesų ir savo paties galimybių (Butkus, 2003).

Retas lyderis visiškai atitinka vadovėliuose aprašomą “gero vadovo” standartą. Visų sėkmingų lyderių veiklai būdingi tam tikri transformacinio vadovavimo ypatumai: nors griežtai struktūruoja darbuotojų užduotis ir apdovanojimus, tačiau pasižymi charizma ir geba bei nori su kiekvienu darbuotoju elgtis individualiai, stengiasi sutelkti kuo daugiau intelektualinių iššūkių ir nustato aukštus veiklos standartus. Sėkmingi vadovai keičia kultūrą, užuot prie jos prisitaikę. Jie pasitiki savimi ir pasiekia sėkmingų rezultatų net jei kartais elgiasi autoritariškai (L. Pakalkaitė, 2006).

3.1. Demokratinis valdymas – profesionaliojo menedžerizmo kertinis akmuo

Demokratiškas vadovas, kitaip nei autokratas, žmones valdo jų nespausdamas, remdamasis žmonių gebėjimais ir juos gerbdamas. Toks vadovas linkęs daugelį klausimų spręsti kolegialiai, pasitardamas ir pasvarstydamas. Demokratinio vadovo stilių D. McGregor pavadino teorija „Y“, kuri tvirtina, kad esant pakankamai geroms sąlygoms, kai žmogumi pasitikima, kai jam suteikiama galimybė dalyvauti kuriant organizacijos tikslus, delegavus pakankamai aukštus įgaliojimus, - jis gali savarankiškai ir labai atsakingai dirbti (Seilius, 1998).

6 lentelė

Vadovavimo stiliai pagal X ir Y teorijų nuostatas

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

Šaltinis: A. Seilius (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda, p. 73.

Norėdamas rasti optimaliausią sprendimą, demokratiškas vadovas visada įsiklauso į kolegų nuomonę, protingai reaguoja į kritiką ir atsižvelgia į ją, pripažįsta klydęs. Anot Martinkaus ir Žilinsko (2001), vadovas demokratas nekontroliuoja savo pavaldinių smulkmeniškai, tačiau nuolat yra informuojamas apie jo vadovaujamos veiklos eigą. Su pavaldiniais toks vadovas visada elgiasi pagarbiai, bendrauja visada mandagiai, taktiškai, atidžiai, stengiasi atsižvelgti į darbuotojo interesus. Demokratiškas vadovas dirba ne atsiribojęs nuo kolektyvo, bet kaip kolektyvo narys, bendradarbis. Tai anaiptol nesumažina vadovo valdžios ir autoriteto, priešingai, - tarp jo ir darbuotojų stiprėja tarpusavio pagarba bei pasitikėjimas, padidėja vadovo reali valdžia ir autoritetas.

Svarbus demokratinio vadovo bruožas - žinių ir informacijos apie įmonės ir organizacijos padėtį suteikimas. Informuoti darbuotojai teigiamai priima ir vertina darbo motyvus. Kuo aukštesnis

vadovo išsilavinimas, tuo labiau jis linkęs valdyti demokratiškai, dažniau atsisako autokratinio vadovavimo stiliaus. Pasak Damašienės (2002), didėjant vadovų patyrimui, dažniau pasirenkamas demokratinis vadovavimo stilius.

Demokratinio vadovavimo stiliaus trūkumas, kai dėl daugybės kolektyviai sprendžiamų net antraeilių klausimų gali užsitęsti pasitarimai ar posėdžiai, o tai neigiamai veikia ir trikdo visos organizacijos darbą. Be to, kai kurie demokratinio tipo vadovai stengiasi nusišalinti nuo atsakomybės už padarytas klaidas, užkraudami ją visam kolektyvui. Anot Misevičiaus (2003), vienas iš nedaugelio potencialių demokratinio lyderio trūkumų yra tai, kad tam tikrais momentais (pvz., trūkstant laiko arba ekstremaliomis sąlygomis) didesnę efektyvumą gali duoti griežti nurodymai bei visos galios koncentravimas vienos rankose.

Pasak Damašienės (2002) demokratinis vadovo stilius daugiausia priklauso nuo asmeninių vadovo savybių bei charakterio bruožų. Demokratais dažniausiai tampa žmonės, išlaikantys pusiausvyrą, optimistai.

3.2. Liberaliojo vadovavimo specifikos vertinimas

Liberalus vadovavimo stiliui būdingas minimalus vadovo kišimasis į pavaldinių veiklą. Tokie vadovai nedemonstruoja savo valdžios, jie neįsitikinę savo kaip vadovo kompetencija ir užimama padėtimi. Vadovai liberalai labai atsargiai priima sprendimus, jie vadovaujasi įstatymais, instrukcijomis, taip tikėdamasis kompensuoti trūkstamas galimybes savarankiškai veikti.

Anot Martinkaus ir Žilinsko (2001), vadovui liberalui sunku įsakinėti, kontroliuoti pavaldinius. Jo nurodymai dažnai primena prašymus, nes, nenorėdamas gadinti tarpusavio santykių su pavaldiniais, toks vadovas vengia įsakinėti. Šiuo darbo stiliumi besiremiantis vadovas, yra neaktyvus, veikia nenuosekliai, jį lengva paveikti iš šalies, jis linkęs prisitaikyti prie aplinkybių, sakysim gali be svarbios priežasties atšaukti anksčiau priimtą sprendimą. Dažnai vadovas liberalas nepriima vieno ar kito sprendimo, teisindamasis ribotomis savo teisėmis ir įgaliojimais. Tada pavaldiniai įgavę didelę savo veiksmų laisvę, naudojami ja savo nuožiūra, patys iškelia sau uždavinius ir juos realizuoja; todėl teisingai sakoma, kad liberalą dažniau valdo pavaldiniai ir aplinkybės.

Liberalus lyderis stengiasi minimaliai vadovauti arba nurodinėti. Priimdamas sprendimus, jis dažniausiai pasiekia veiklos laisvę grupei arba atskiriems jos nariams. Palyginti su kitais lyderiais, grupėje jis atlieka mažesnę organizacinę darbą, yra ne toks veiksmingas ir užtikrina žemesnę veiklos produktyvumą. Grupė, kuriai vadovauja liberalus lyderis, nėra labai sutelkta, čia trūksta pasitenkinimo darbu, tačiau jos nariai turi didesnę veiklos autonomiškumą. Nepaisant minėtų trūkumų, asmenys, kuriems būdingas toks lyderiavimo stilius kartais gali pasiekti aukštų veiklos rezultatų (Misevičius, 2003).

Bendraudamas su pavaldiniais, vadovas liberalas pabrėžtinai mandagus, geranoriškas ir taktiškas. Toks vadovas nėra reiklus, nemoka įtikinti pavaldinių, negeba apginti savo nuomonės, pasirengęs lengvai atsisakyti savo principų, jei tai gali pakenkti jo populiarumui. Liberalas dažnai bando įsiteikti pavaldiniams, suteikia jiems įvairių privilegijų (Damašienė, 2002).

Liberalų vadovavimo stilių nulemia ir individualūs vadovo charakterio bruožai. Dažnai tokį stilių pasirenka neryžtingi, geranoriški, vengiantys konfliktų žmonės. Liberalu gali būti ir labai kūrybingas asmuo, kuriam trūksta organizatoriaus talento. Pasak Damašienės (2002), liberalus vadovas gali sėkmingai dirbti tuomet, kai darbas yra individualus ir kūrybiškas.

Kiekvienas vadovas turi galimybę tikslingai formuoti savo darbo stilių. Šis stilius formuojasi ir nesąmoningai, bet ne stichiškai. Vadovui sunku rasti darbo stilių, patenkinantį kiekvieną kolektyvo narį ir darbo specifika. Pagrindinis veiksnys, lemiantis vieno ar kito darbo stiliaus pasirinkimą, yra vadovo požiūris į pavaldinius ir jų gebėjimus, pasirengimą dirbti, puoselėjant kolektyvo tradicijas.

Vadovo darbo stilius dažnai priklauso nuo darbo sąlygų ir niekada neatitinka teoriškai apibrėžto stiliaus. Kiekvienas darbo stilius gali būti geras ir pateisinamas tam tikrose situacijose: autokratinis darbo stilius tinka ekstremaliose situacijose, kai būtini greiti sprendimai ir vadovas gali tikėtis, kad jiems bus paklustama. Antra vertus, šiais laikais vadovas, besielgiantis su savo pavaldiniais tik kaip su įrankiais tikslui pasiekti gerų rezultatų tikėtis negali. Pasak Drucker (2004), įvairias darbuotojų grupes reikia valdyti skirtingai, ir net tą pačią grupę įvairiu metu reikia valdyti skirtingai. Vis daugiau „darbuotojų“ reikia valdyti kaip „partnerius“, o jau pats partnerystės apibrėžimas suponuoja, kad visi partneriai yra lygūs, ir kad jiems įsakinėti negalima.

3.3. Autokratinis vadovavimo stilius ir jo įtaka organizacijos veiklos efektyvumui

Kaip pažymi Seilius (1998), tokio darbo stiliaus vadovas nevertina savo pavaldinių savarankiškumo ir nuolat stengiasi primesti jiems savo valią, slopina darbuotojų iniciatyvą. Pagrindinis tokio vadovo vertinimo matas - pavaldinio nuolankumas. Todėl dažnai gabiausieji darbuotojai, žinantys savo vertę specialistai, stengiasi išvengti tokio vadovo valdžios, nuolat vyksta kadru kaita. Vadovas autokratas nepakenčia prieštaravimų bei kritikos, nors pats mėgsta kritikuoti. Anot Martinkaus ir Žilinsko (2001), autokratinio darbo stiliaus vadovui būdingas pagarbos pavaldiniams trūkumas. Jis su pavaldiniais nemandagus, net šturkštus, nors labai dažnai nuolankus viršininkams ar žmonėms, kurie jam gali būti naudingi. Pasitaiko ir geranoriškų autokratų - korektiškų, atidžiai išklausančių savo pavaldinius, tačiau visiškai ignoruojančių jų nuomonę, kai priimami konkretūs sprendimai.

Vadovas autokratas neinformuoja pavaldinių apie padėtį įmonėje, nesupažindina jų su organizacijos perspektyva ar savo sprendimais, nes mano, kad jie nepakankamai kompetentingi. Pasak Damašienės (2002), autokratinis valdymo stilius sąlygoja kolektyvo pasyvumą, formalų požiūrį į darbą, susiskaldymą, nepasitikėjimą vienas kitu, priešišumą.

Vadovų autokratų nuomone, materialinis skatinimas, taip pat ir nuobaudos, yra geriausias būdas pasiekti aukštų darbo rodiklių.

Autokratais dažniausiai būna save pervertinantys žmonės. Jie valdingi, užsispyrę, toks valdymo stilius jiems yra priedanga, slepianti jų nekompetenciją. Tokį valdymo stilių gali lemti ir organizacijos pobūdis. Organizacijoms, kuriose svarbiausias yra sistemos funkcionavimo rezultatas, o priemonės, kuriomis šis rezultatas pasiekiamas, nėra svarbios, būdingas autokratinis valdymo stilius. Pasak McCrimmon (2007) autokratinis stilius yra priimtinas tam tikrose situacijose: kai reikia skubių sprendimų ir kai sprendimą gali priimti tik vadovas.

Neatsižvelgiant į tai, kad autokratinis vadovavimo stilius turi ir teigiamų bruožų (garantuojamas valdymo centralizavimas, operatyvumas ir vieningumas), jis tampa vis neefektyvesnis ir nepriimtinas šiuolaikiniame pasaulyje (Damašienė, 2002).

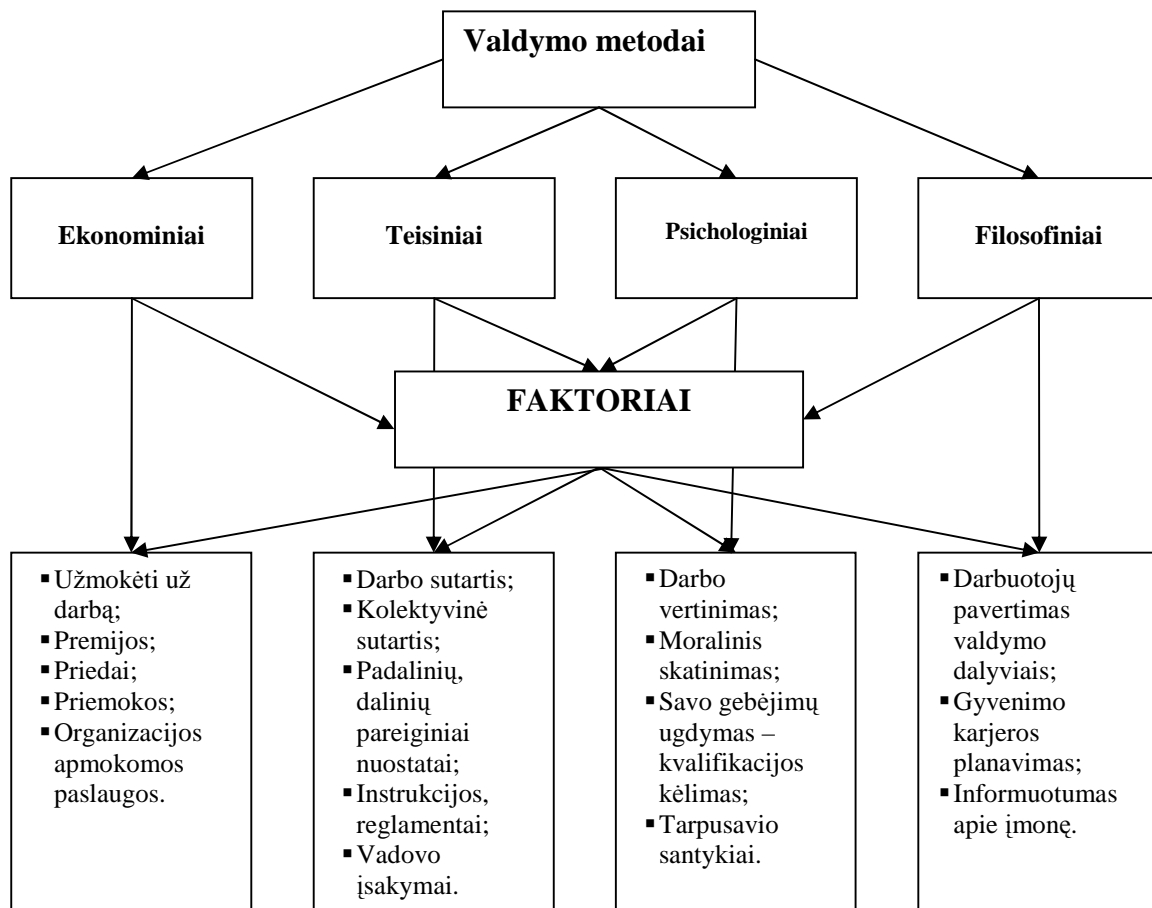
Išvada: *Visos vadybos teorijos akcentuoja, kad pažangiausias ir efektyviausias demokratinis vadovavimo stilius. Šių dienų organizacijoje, gyvuojančioje besikeičiančios aplinkos sąlygomis vadovams, priklausomai nuo situacijos, tenka derinti įvairius vadovavimo stilius. Vadovavimo stilių lemia ir asmeninės vadovo savybės – kiekvienas dirba tuo stiliumi, kuriuo sugeba dirbti efektyviausiai. Šiuolaikinėse organizacijose vadovavimą vis dažniau keičia partnerystė.*

3.4. Valdymo metodai

Valdymo metodas – tai atskirų valdymo veiklos funkcijų realizavimo būdas. Valdymo metodai klasifikuojami į *ekonominius, administracinius juridinius, socialinius – psichologinius* (4 pav.). Plėtojant vadovavimo patirtį XXI amžiuje privalu puoselėti D. McGregoro teorijos Y ir Alan Keith bei Lucas Digital nuostatą, jog „vadovavimas - tai kelio tiesimas žmonėms, kad jie galėtų vykdyti neeilines užduotis“. Šių teiginių esmę papildė amerikietis D. D. Eizenhaueris, sakydamas, jog „vadovavimas – tai veikla, kai žmonės daro tai ko jūs norite, taip kaip jūs norite, tada kada jūs norite, todėl, kad jie nori tai daryti“. Noras veikti - motyvacijos pasekmė, kurios veiksmingumą sąlygoja tinkamai parinkti valdymo metodai.

3.4.1. Ekonominiai valdymo metodai

Darbuotojų atlygis organizacijoje traktuotinas ekonominių, teisinių, psichologinių, filosofinių motyvatorių grupių plotmėje pateiktas 4 paveiksle.



4 pav. Valdymo metodų struktūra

Šaltinis: sudaryta autorių remiantis Butkus F.,S. (1996). Organizacijos ir vadyba.

Atlygio paketo struktūrą organizacijoje apsprendžia ekonominių, teisinių, psichologinių, filosofinių valdymo metodų grupės. Kiekvieną motyvatorių grupę galima nusakyti konkrečiais faktoriais (žr.4 pav.).

Išskirti svarbiausius kiekvienos motyvatorių grupės faktorius įtakojančius darbo motyvaciją, neįmanoma. Visi veiksniai, priklausantys atitinkamai motyvatorių grupei, daugiau ar mažiau įtakoja darbo motyvaciją. Kaip jau buvo minėta, tai priklauso nuo kiekvieno žmogaus poreikių. Be to, laikantis esminės darbo motyvacijos koncepcijos, kad motyvacijos privalumas — tai sistemiškas motyvaciją apsprendžiančių veiksnių visumos, o ne atskirų procesų nagrinėjimas, atitinkamų motyvatorių grupių faktorių visuma traktuotina atlygio paketo kontekste.

Iš 4 paveikslo matyti, kad ekonominių motyvatorių grupei priskiriama ne tik užmokestis už darbą, premijos, priedai, priemokos, bet ir organizacijos apmokomos paslaugos. F.S. Butkaus psichologinių motyvatorių grupės elementas "moralinis skatinimas" apjungia tiek organizacijos apmokamas paslaugas, tiek gryną moralinį skatinimą .

Pagrindiniai ekonominiai motyvatoriai nusakomi 4 veiksniais: DU (darbo užmokestis) ir 3P (premijos, priedai, priemokos). Rinkos ekonomikos sąlygomis darbo apmokėjimas tampa darbdavio

ir darbuotojo derybų objektu. Siekiant šias derybas teisiškai įgyvendinti, būtina atskleisti darbo užmokesčio sąvoką.

Darbo užmokestis gali būti suprantamas kaip atlyginimas, išmokamas darbuotojui už jo darbo jėgos (ne tik fizine prasme) panaudojimą. Europos Sąjungos direktyva numato, kad atlyginimas reiškia įprastą pagrindinį ar minimalų darbo užmokestį, kurį darbuotojas gauna už savo darbą iš darbdavio (Mačernytė - Panomariovienė, 2003).

B.Martinkus ir V.Žilinskas (2001) darbo užmokestį pateikia kaip samdomiems darbuotojams priskaičiuojamą piniginę sumą per ataskaitinį laikotarpį.

Darbo kodekse (186 str. 2 d.) nurodyta, kad darbo užmokestis susideda iš dviejų dalių: pastoviosios ir kintamosios.

Pastoviąją dalį lemia darbo vietoje atliekamo darbo turinys. Tai - darbo sudėtingumas, fizinės pastangos, informacijos srauto gausa ir kita.

Kintamąją darbo užmokesčio dalį lemia darbuotojo asmeninės savybės, elgsena, darbo sąlygos. Tai - premijos, priedai, įvairios priemokos. Kalbant apie premijas, derėtų atsižvelgti į K.Lukoševičius ir B.Martinkaus (2001) pateiktas premijavimo pavyzdžių panaudojimo galimybes: premijuojami darbuotojai, pasiekę didelę sėkmę marketinge, kai žymiai padidėja prekių apyvarta, labai išplečiama ar randama nauja rinka; premijuojami atskiri darbuotojai ir vadovai už ypatingus nuopelnus, kai krizinėmis situacijomis įmonė savo veikla randa išeitį ir kai sėkmingai išsprendžiamos iškilusios problemos; premijuojami darbuotojai, padėję išvengti problemų, dėl kurių įmonė būtų patyrusi didelių nuostolių.

Taigi premijos turėtų būti skiriamos už nekasdieninius unikalius veiklos rezultatus, gerokai padidinusius įmonės pelną ar pagerinusius veiklos kokybę. Šie vienkartiniai atlyginimai turi būti mokami tik išimtiniais atvejais.

Priemokos - už nukrypimus nuo normalių darbo sąlygų už darbą poilsio ir švenčių dienomis, naktį ir viršvalandžius mokamas padidintas, palyginti su normaliomis sąlygomis, tarifinis atlygis (LR darbo kodeksas, 2002).

Priedai - skatinamojo pobūdžio išmokos už darbuotojo profesionalumą, darbo stažą, tiesiogiai susijusį su darbu, didelį atsakomybės laipsnį (Mačernytė- Panomariovienė, 2003). Antai vienoje firmoje, prekiaujančioje buitine technika, pardavėjams prie pagrindinio atlyginimo ir jo dalies, priklausančios nuo pardavimo, pridedama po 1 litą už kiekvieną pirkėją (Paperno, 1999). Taip pasireiškia savarankiškumas, skatinantis pardavėjus sugalvoti psichologinių priemonių klientams patraukti.

Kalbant apie darbo motyvaciją organizacijoje, tikslinga atskleisti darbo vertingumo kriterijus. V.Ratkevičienės (1999) teigimu, Vakarų šalių įmonėse šiuo metu populiariausias atlyginimo, o ne darbo užmokesčio (turima galvoje pinigines išmokas) terminas. Autorė tai aiškina didele

atlyginimo už darbą sudedamųjų dalių įvairovė: gydymo išlaidos, sveikatos ir gyvybės draudimai, paskolos žemiausiais procentais darbuotojų vaikų išsimokslinimui ir pan.

Pasak I.E.Laumenskaitės (2003), mūsuose, kaip ir daugelyje Rytų Europos šalių, pagrindinis darbo vertingumo kriterijus yra darbo užmokestis. Autorės teigimu "šiandien Lietuvoje darbas, kartu ir žmogus virsta tik priemone praturtėti, kad patenkintų savo augančias, o vartojimo visuomenės vis labiau auginamas materialines reikmes, paaukodamas tam asmenišką bendravimą ir socialumą".

Pasak A.Valionienės (2002) Lietuvos gyventojai pirmiausia darbą laiko svarbiu kaip pajamų bei kitų atlygio formų šaltinį. Autorės teigimu, ši tendencija per dešimt metų netgi sustiprėjo. Išsivysčiusiose Vakarų Europos šalyse (Didžiojoje Britanijoje, Prancūzijoje, Danijoje, Norvegijoje ir Švedijoje) gero atlyginimo už darbą svarba mažėja, o didėja asmenybės tobulinimo ir saviraiškos galimybių svarba. L.E.Laumenskaitė (2003) darbo užmokesčio svarbą aiškina Vidurio ir Vakarų Europos kriterijų skirtumais: vidurio Europoje šalia gero atlygio svarbi yra ir galimybė iškilti darbe, visuomenės pripažinimas, nauda visuomenei, o Vakarų Europoje geru darbu žmonės dažniau laiko tokį, kuris yra įdomus, kur galima pasireikšti, parodyti iniciatyvą.

3.4.2. Teisiniai valdymo metodai

Valdymo santykiai prasideda darbuotojui sudarius sutartį su organizacijos vadovu, kurioje nurodomas darbuotojo darbo pobūdis, jo teisės, pareigos, atsakomybė. Kad visi šie dalykai būtų aiškiai suformuluoti, reikia sudaryti ir įteisinti organizacijos struktūrą - padalinių visumą, jų ryšius, padalinių nuostatus (Ratkevičienė, 1999). Taigi, valdymo metodai, kurie remiasi žmogaus saugumo poreikiu, vadinami teisiniais. Teisiniams valdymo metodams priklauso kolektyvinė sutartis, įvairūs standartai, normos, instrukcijos, planai vadovų įsakymai ir nurodymai.

Darbo sutartis - tai raštiškas susitarimas darbuotojo ir firmos, kuriai jis dirba, numatantis jo samdymo sąlygas. Tai dokumentas, kuriame darbdaviai ir darbuotojai nustato ir reguliuoja savo darbo veiklą (Martinkus, Žilinskas, 2001). Darbo sutarties šalys yra darbuotojas ir darbdavys.

Dar vienas svarbus darbo santykių teisinis reglamentavimo ypatumas - kolektyviniai darbo santykiai. Kolektyvinių derybų sutartys rengiamos ir aptariamos daugeliu skirtingų lygių - pradedant vietinių profesinių sąjungų poskyriais ir atskira įmone, baigiant bendra profesine sąjunga ar visa ūkio šaka. Pasak Martinkaus (2001) kolektyvinėse darbo sutartyse paprastai būna surašytos abiejų šalių (darbuotojų ir darbdavių) teisės ir pareigos tam tikram laikotarpiui - paprastai ateinantiems vieneriems - trejiems metams. Darbo sutartyse būna nustatytas ne tik darbo užmokestis ir darbo valandos, bet ir papildomos lengvatos (naudos). Papildomos lengvatos - nauda, gaunama iš darbo, tačiau nesisijusi su darbo apmokėjimu.

Naudą minėti autoriai aiškina kaip dalykus, neįeinančius į darbo užmokestį, už kuriuos darbdavys įsipareigoja mokėti. Pavyzdžiui, galimybė savo interesams naudoti firmos automobilį, gauti nemokamo maisto ar priešpiečių talonus, paskolą be palūkanų arba su nedidelėmis palūkanomis, asmeninius sveikatos apsaugos abonementus, mokamas papildomas atostogas ir pensijas, akcijų pirkimo lengvatas bei kita. Autoriai išvelgia šiuos papildomų lengvatų privalumus: jos yra mažai apmokestinamos arba išvis neapmokestinamos, tai papildomas atlyginimas darbuotojams, nes iš pagrindinio atlyginimo išskaitomi didesni mokesčiai.

Kolektyvinė sutartis 2002 m. birželio 4 d. priimtame LR Darbo kodekso 59 straipsnyje apibrėžiama taip: įmonės kolektyvinė sutartis yra rašytinis susitarimas tarp darbdavio ir įmonės darbuotojų kolektyvo dėl darbo, darbo apmokėjimo ir kitų socialinių bei ekonominių sąlygų. Įmonės kolektyvinė sutartis sudaroma visų rūšių įmonėse, įstaigose, organizacijoje.

LR Darbo kodekso (2002) 61 straipsnis nurodo, kad "į įmonės kolektyvinę sutartį gali būti įtraukiamos saugių ir sveikatai nekenksmingų darbo sąlygų sudarymo, kompensacijų ir lengvatų suteikimo sąlygos". Anot E.Bagdono, E.Kazlauskienės (2000), darbo sąlygas tikslinga skirstyti į šias veiksmų grupes: sanitarines - higienines, buitines, psichologines, psichofiziologines. Išvardintų veiksmų grupių pavyzdžiai gali būti šie: sanitarinių -higieninių darbo sąlygų - apšvietimas, ventiliacija darbo vietoje; buitinių sąlygų - rūbinės, valgyklos bei dušo būklė, rūkomasis; psichologinių darbo sąlygų - darbuotojų aprūpinimas darbo įrankiais bei darbo rūbais; psichofiziologinių darbo sąlygų - nervinė įtampa, darbo monotoniškumas, dienos darbo laiko trukmė, darbas nepilnu etatu, laikinas darbas, pvz. asmuo dirba pagal terminuotą darbo sutartį, kuri sudaryta tam tikram laikui arba tam tikrų darbų atlikimo laikui.

Darbo laiko sąvoka gali būti nusakoma taip : "darbo laikas- tai laikas, kurį darbuotojas privalo dirbti jam pavestą darbą." Normalus darbo laikas Lietuvoje per savaitę yra 40 valandų. Per dieną darbo laiko trukmė negali viršyti 8 valandų.

Kalbant apie darbo dienos trukmę, derėtų atsižvelgti į 2002 m. birželio 4 d. priimtą LR Darbo kodeksą. LR Darbo kodekse gana griežtai ribojama viršvalandinio darbo trukmė - nurodoma, kad darbuotojo viršvalandinis darbas per dvi dienas iš eilės neturi viršyti keturių valandų ir šimto dvidešimties valandų per metus. Kolektyvinėje sutartyje gali būti nustatyta kitokia metinė viršvalandinių darbų trukmė, bet ne daugiau kaip šimto aštuoniasdešimties valandų per metus. M. Civilka (2004) nurodo skirtingą viršvalandžių režimo reglamentavimą užsienio valstybėse: vienur jie darbuotojui privalomi, jeigu kolektyvinėje sutartyje nenustatyta kitaip, o kitur jie leidžiami tik išimtiniais atvejais. Paprastai nustatomas dieninis, savaitinis, mėnesinis ar metinis viršvalandžių limitas. Pvz., Vokietijoje viršvalandžiai darbuotojui dažniausia neprivalomi ir darbdavys, prieš skirdamas dirbti viršvalandžius, turi gauti darbuotojo ir darbo tarybos sutikimą. Net jeigu darbuotojas sutinka, darbo taryba gali neleisti dirbti viršvalandžių. Įdomu tai, kad kai kuriose

valstybėse, pvz., JAV ir Danijoje, jie visiškai neribojami, o kai kur, pvz. Didžiojoje Britanijoje, Japonijoje, jie neribojami suaugusiems vyrams.

Kolektyviniai darbo santykiai sudaro didelę ir pastaruoju metu vis daugiau reikšmės įgaunančią darbo teisės dalį. Kolektyvinė darbo teisė reglamentuoja tokius klausimus, kaip: socialinė partnerystė, darbuotojų informavimas ir konsultavimas, kolektyvinės derybos, kolektyvinių sutarčių pasirašymas ir kolektyviniai darbo ginčai. Kiti įmonės vidaus dokumentai gali būti šie: pareiginiai nuostatai, vadovo potvarkiai.

Pareiginiai nuostatai - tai nurodymai, kaip turi elgtis atitinkamos pareigybės darbuotojas, kokios yra jo pareigos, atsakomybė ir teisės. *Potvarkiai* - tai įmonės vidaus dokumentas, sudarytas įmonės tam tikro hierarchinio lygio vadovo, įpareigojančio žemesnio hierarchinio lygio asmenis jį vykdyti.

Organizacijoje dirbantis žmogus laikosi ne tik darbo, kolektyvinės sutarties sąlygų, bet ir vadovaujasi tam tikrais nuostatais, bei laikosi tam tikrų normų.

3.4.3. Psichologiniai valdymo metodai

Darbo vertinimas, moralinis skatinimas, galimybių ugdyti savo sugebėjimų sudarymas, palankaus socialinio klimato sudarymas vadinama psichologiniais valdymo metodais (Ratkevičienė, 1999). Vienas svarbiausių psichologinių valdymo metodų - personalo gebėjimų ugdymas arba kvalifikacijos kėlimas.

Vadovas privalo užtikrinti gerą komandos darbą, kuris prisidėtų prie visos kompanijos sėkmės. Geriausias būdas tai pasiekti – įvertinti kiekvieną grupės individą, nustatyti jo stipriąsias ir silpnąsias puses bei išmokyti darbuotojus panaudoti savo stiprybes bei pašalinti ar iki minimumo sumažinti silpnybes (Weiss, Kolberg, 2003).

Kvalifikacijos kėlimas gali būti apibūdinamas kaip motyvavimo veiksnys bei prilyginamas investicijoms atsipirktinoms ateityje. Sakalas A., Vanagas P., Martinkus B. (2000) skiria terminus „kvalifikacijos kėlimas“ bei „perkvalifikavimas“. Minėti autoriai kvalifikacijos kėlimo svarbą argumentuoja taip: „manoma, kad informacijos apimtis padvigubėja kas penkeri metai. Todėl bazinis išsimokslinimas leidžia išlaikyti reikiamą pasirengimo lygį tik labai neilgai. Praėjus tam tikram laikotarpiui, kiekvienas darbuotojas savo kvalifikaciją turi pakelti. Anksčiau šie terminai buvo reglamentuoti 5 metų laikotarpiu, dabar reglamento nėra, bet kvalifikacijos kėlimo vaidmuo nesumažėjo. Svarbu organizuoti tų sričių kvalifikacijos kėlimą, kur žinių pokyčiai esminiai, o ne kelti kvalifikaciją apskritai“. Darbuotojų perkvalifikavimo svarbą autoriai aiškina naujos kvalifikacijos profilio aspektu: „Kvalifikacijos kėlimas nekeičia įgyto bazinio pasirengimo, o perkvalifikavimas leidžia įgyti iš esmės naują kvalifikacijos profilį. Tai ypač praverčia, vykstant esminiams sistemos pertvarkymams“. Labai svarbu kvalifikacijos kėlimą ir

perkvalifikavimą atlikti kryptingai, atsižvelgiant į besikeičiančias sąlygas: darbo profilio pasikeitimą, numatomą perėjimą į kitą darbą, galų gale darbuotojo pageidavimus, sugebėjimus.

Vakarų pasaulyje kalbant apie kvalifikacijos kėlimą, suvoktini sąvokų *mokymas ir vystymas* esminiai skirtumai. Mokymas susijęs tik su darbuotojo kvalifikacija, kuri reikalinga atlikti šiuo metu užimamas pareigas, o vystymas - su kvalifikacija, kuri bus reikalinga ateities darbams. Vadybinės literatūros analizė rodo, jog Japonijos įmonėse kvalifikacijos kėlimas yra nuolatinis procesas. Tai leidžia įdiegti techninę naujovę (pvz., įrengimą ar naują kompiuterinę programą), iškart pradėti sėkmingai dirbti (Bučiūnienė, 1996). Kita vertus, darbuotojas supranta, kad keldamas kvalifikaciją sustiprina savo saugumo garantijas.

Nikson (1998) teigimu „kelti darbuotojų kvalifikaciją yra svarbiausia firmos užduotis“. Jungtinėse Amerikos Valstijose daugelis darbe praleidžia dešimt, dvylika valandų — didesnę gyvenimo dalį. Autorės nuomone, jeigu žmogus negali augti ir tobulėti darbe, kitur to siekti jam paprasčiausiai neliks laiko. Būtina kurti tokias darbo vietas, kur žmonės galėtų tobulėti. Darbas privalo skatinti intelektinę veiklą. Darbuotojui turi būti suteikta galimybė mokytis kursuose, bendrauti su kolegomis, tapti tikru žmogumi, o ne marionete.

Anot I.Bakanauskienės (1998) Lietuvoje „darbdaviai daugeliu atveju neinvestuoja į savo darbuotojus todėl mokymui, kvalifikacijos kėlimui ar kitiems panašioms tikslams skiriamas minimumas lėšų, dažnai teisinantis jų trūkumu“. Autorės nuomone, problema slypi tame, kad pagrindinis vadovų dėmesys yra skirtinas gamybos klausimams, naujų technologijų įsigijimui. Tad ten, pirmiausia ir yra nukreipiamos lėšos. Kita vertus, I.Bakanauskienė (1998) mano, kad nepakankamo personalo mokymo priežastimi gali būti tarybinio laikotarpio metu susiformavęs neigiamas šios veiklos įvaizdis. Juk tada pagal planus visi organizacijos darbuotojai turėjo būti tam tikru periodiškumu apmokomi. Realiai keldavo kvalifikaciją ne tie darbuotojai, kuriems to reikėjo, bet tie, kurie būdavo mažiau užsiėmę. Taigi, praktiškai ši veikla buvo atliekama formaliai. Personalo mokymą lietuviškos organizacijos lygmenyje, I.Bakanauskienė įvardija kaip stichinį procesą. Pradėjus diegti kompiuterius, organizacijos darbuotojus imta mokyti su jais dirbti. Susidarė būtinybė užsienio kalbų mokėjimui -organizacijose pradėta ieškoti būdų, kaip greičiau jų išmokti. Taigi, galima teigti, jog poreikį darbuotojų mokymui apsprendžia tik susidariusi situacija. Įsitikinta, kad daugelyje organizacijų vyrauja nuostata, kad kvalifikacijos kėlimas - paties žmogaus asmeninis reikalas. I Bakanauskienės (1998) teigimu „geriausiu atveju pasitenkinama trumpalaikiais mokymo metodais: paskaitomis, praktiniais seminarais, konferencijomis, stažuotėmis“. Tačiau yra firmų Lietuvoje, kurios anot L. Paperno (1999) "rūpinasi darbuotojų kvalifikacijos kėlimu" - siunčia juos į įvairius kursus Europoje ir Amerikoje. Tai sustiprina darbuotojo savo padėties stabilumo ir firmai reikalingumo jausmą.

Pastaruoju metu visuomenėje vykstantys ekonominiai ir socialiniai pokyčiai kelia naujus reikalavimus dirbantiems. Tad dėl šios priežasties palaipsniui ima įsitvirtinti nuolatinio mokymosi idėja, kuri darbinėje veikloje gali būti realizuojama per kvalifikacijos kėlimą. Sąvoka „suaugusiųjų švietimas“ beveik prieš trisdešimt metų buvo tvirtai siejama su sąvokomis: švietimas visą gyvenimą“ ir „grįžtamasis mokymasis“. Dabar privalomi žodžiai yra mokymasis visą gyvenimą, besimokanti organizacija ir besimokanti visuomenė (Rine, 2003). Taigi esmine diskusijų ašimi tapo mokymasis. Autorius nurodo, kad mokymosi visą gyvenimą sąvoka pirmą kartą buvo iškelta UNESCO konferencijoje 1970 m. Paulo Lengaardo pranešime "Įvadas į mokymąsi visą gyvenimą". 1972 m. UNESCO komitetas išleido vadinamąją Fauré pranešimą "Mokymasis būti", kuriame buvo įteisinta nauja mokymosi visą gyvenimą politika.

Nuolat kintančioje visuomenėje dėl spartėjančios mokslo ir technikos pažangos, kyla reikalavimai darbuotojų kvalifikacijai, tad neišvengiamai reikšmingesnis tampa ir žmonių siekis kelti profesinę kvalifikaciją. Dėl to didėja nuolatinio mokymosi reikšmė organizacijoje (Baršauskienė, Guščinskienė, 2003). Autorės nurodo, jog nuolatinį mokymąsi sąlygoja išorinė aplinka, technika ir technologija, vidinė organizacijos aplinka bei individualūs žmonių charakteriai. Minėtų autorių nuomone būtent šie veiksniai lemia organizacijos sėkmę bei sugebėjimą prisitaikyti prie kintančių sąlygų. Beje, pastaruoju metu ypač ryškėja kvalifikacijos skirtumų tarp šalių problemos, todėl 1988 m. Europos Tarybos priimta direktyva apibrėžusi abipusio pasitikėjimo tarp šalių narių principus, universiteto studijų palyginamumo tarp šalių narių principus, diplomų abipusį pripažinimą prieš pretenduojant į darbo vietą ir skirtumų tarp šalių narių, ypač mokymo srityje, kompensavimo profesine patirtimi principą, reiškia, kad asmenys tam, jog jų kvalifikacija būtų pripažinta visose šalyse narėse ir jiems būtų leista veikti be kliūčių, turi atitikti tam tikrą minimumą sąlygų (kvalifikacijos, patirties ir profesinio išsimokslinimo) (Kolyta, Masandukaitė, Mikšys ir kt, 2002). Visa tai dar labiau paryškina mokymosi organizacijose svarbą ir būtinumą.

Kvalifikacijos kėlimas suteikia naudą tiek individui, tiek organizacijai. Kvalifikacijos kėlimas, kaip šiuolaikinis atsakas į nedarbo bei kvalifikuotos darbo jėgos trūkumo problemas, turėtų būti individo ir organizacijos interesų sankirtoje.

Kadangi darbuotojo mokymas ir vystymas yra investicija, labai svarbu, kad šie dalykai būtų taip pat rimtai vertinami kaip ir investicijos į naują techniką, technologijas ar patalpas.

Kitas svarbus psichologinių motyvatorių grupės faktorių - bendravimas ir tarpusavio santykiai organizacijoje.

3.4.4. Filosofiniai valdymo metodai

Valdymo metodai, kurie remiasi žmogaus poreikiu prasmingai nugyventi savo gyvenimą, vadintini filosofiniais (Ratkevičienė, 1999). Mokslinėje literatūroje skirtini esminiai šie filosofinių valdymo metodų aspektai: *darbuotojų įtraukimas į valdymą bei karjeros planavimas*.

Darbuotojų įtraukimas į valdymą tapo patogiu universaliu terminu, apibūdinančiu įvairius valdymo metodus (Robbins, 2003). Autorius nurodo, kad kalbant apie darbuotojų įtraukimą valdymą, pabrėžiamas visų darbuotojų dalyvavimo procesas, kurio tikslas - skatinti didesnę atsidavimą kompanijos sėkmei. Pavyzdžiui, viena spalvingiausių Švedijos verslo asmenybių J. Stenbeckas baigęs prestižinę Harvardo verslo mokyklą Jungtinėse Amerikos Valstijose garsėjo įdomia darbo filosofija. Jis suteikdavo projektų vadovams visišką laisvę įgyvendinti savo idėjas, bet tuoj pat juos atleisdavo, jeigu jų įdiegtos naujovės per nustatytą laiką neduodavo pelno (Bogdanienė, 2002).

Analizuojant vadybos literatūrą darbuotojų įtraukimo į valdymą aspektu, galima pastebėti, kad šalia šio termino dažnai sutinkama sąvoka "delegavimas". I. Bakanauskienė, N. Petkevičiūtė (2003) delegavimo sąvoką apibrėžia taip: "delegavimas - tai formalios valdžios (formalios galios) suteikimas kitam asmeniui bei atskaitomybė už įvykdytą konkrečią veiklą".

Darbuotojų įtraukimo į valdymą logika tokia - jei darbuotojai dalyvaus priimant sprendimus, darančius poveikį jiems patiems, ir turės didesnę savarankiškumą bei galimybę kontroliuoti savo darbą, jie bus suinteresuoti ir atsidavę organizacijai, produktyvesni ir labiau patenkinti savo darbu.

Vadovo sumanymas panaudoti darbuotojų žinias ir kūrybinį potencialą yra iš tiesų pažangus. Anot K. Gotberg (2002) pasitikėdami darbuotojais ir įtraukdami juos į naujų strategijų kūrimą, galime laimėti dvigubai: pirma - sulaukti gerų idėjų ir antra - užsitikrinti didesnę išipareigojimą idėjas įgyvendinti, nes darbuotojams reikės realizuoti savo pačių apgalvotus ir išsikeltus tikslus, o ne kieno nors primestus uždavinius.

K. Gotberg (2002) teigimu, organizacijos mastu turime deklaruoti naujas vertybes, pavyzdžiui, "Siūlyti idėjas yra gerai. Nesvarbu, ar idėja pasirodys tinkama. Nesvarbu, ar ji bus įgyvendinta. Nesvarbu, ar rezultatas pasiteisins. Vienintelis tikrai blogas dalykas yra tai, kad idėjų nėra". Svarbu, kad ne tik skelbtume naujas vertybes, bet jas paremtume realiais veiksmais. Pavyzdžiui, Japonijoje, kur kūrybiškumas ir iniciatyva laikomi vienu iš svarbiausių darbuotojo kompetencijos ypatybių, kompanijos pradėjo skatinti kūrybiškumą, pirmiausiai nustatydamos, kiek idėjų darbuotojas turi pasiūlyti per tam tikrą laikotarpį. Dabar tokiose kompanijose kaip "Toyota", kur darbuotojo prašoma pateikti 5-10 įgyvendinamų idėjų per metus, iš kolektyvo surenkama iki 10 tūkst. pasiūlymų.

Daugelyje Lietuvos organizacijų vyrauja nuostata, kad valdymo sprendimų priėmimas — tai organizacijos vadovų (ar net savininkų) reikalas. Jie yra atsakingi už organizacijos problemas. O

geras darbuotojas - tas darbuotojas, kuris žino tik tiek, kiek jam reikia žinoti ir nenori žinoti daugiau (Bakanauskienė, 1998). Pasak autorės tai galima paaiškinti tuo, kad organizacijų vadovai tebeserga "viršininko", "įsakinėtojo" liga.

Vakarų įmonėse darbuotojai komunikuojami nuolat apie visus organizacijos reikalus ir tikslus. Be to, kai kuriose vakarų įmonėse yra taikomos komunikavimą skatinančios programos: "Prašau pasisakyti", "Kokia Jūsų nuomonė?".

Programos "Prašau pasisakyti" tikslas - skatinti darbuotojus išsakyti, kas juos jaudina, pradedant neveikiančiais pardavimo automatais bei neapšviestomis automobilių stovėjimo aikštelėmis ir baigiant tuo, kad vadovas kelionėms per daug išvaistė padaliniui skirtų pinigų (Dessler, 2001). Šios programos veikimo principus, G.Dessler iliustruoja firmos "Toyota Motor Manufacturing", įsikūrusios Kentukio valstijos Leksingtono mieste, pavyzdžiu: "Darbuotojas, pakėlęs telefono ragelį turi surinkti "karštojo ryšio linijos" numerį. (Šis numeris iškabintas gamyklos skelbimų lentose) ir įrašyti pranešimus (problemas bei aktualius klausimus) į magnetofono juostelę. "Toyota" garantuoja, kad vadovas išklausys ir nuodugnai ištirs visus pasiteiravimus "karštojo ryšio linija". Jei nusprendžiama, kad kuris nors klausimas gali sudominti visus "Toyotos" narius, tada šis klausimas ir kompanijos atsakymas išspausdinamas ir paskelbiamas gamyklos skelbimų lentose ne vėliau kaip per septynias dienas po to, kai buvo gautas pasiteiravimas. Jei pageidaujama, kad būtų atsakyta asmeniškai, darbuotojai skambindami privalo pasisakyti savo pavardę; visais kitais atvejais užtikrinama, kad skambučiai išliks anoniminiai".

Programa "Kokia Jūsų nuomonė ?" - tai periodiškai atliekami anoniminiai nuomonės tyrimai. Šios programos teikiamą naudą, G.Dessler (2001) iliustruoja kompanijos "Fed Ex", grįžtamojo ryšio tyrimo (GRT) pavyzdžiu: "Pagal GRT programą atliekama anoniminė apklausa, suteikianti darbuotojams galimybę išsakyti savo nuomonę apie kompaniją ir vadovus bei tam tikru mastu aptarti paslaugas bei darbo užmokestį. Paskui kiekvienas vadovas turi galimybę aptarti su savo pavaldiniai anonimiškai surinktus duomenis apie padalinio veiklos rezultatus ir parengti priemonių planą padėčiai ištaisyti. Pvz., štai kokie būna klausimai ar problemos: Savo vadovui galiu pasakyti, ką galvoju. Mano vadovas pasako, ko jis tikisi. Mano vadovas klauso, kai pasakoju savo rūpesčius. Mano vadovas informuoja apie padėtį. Aukštesnioji vadovybė išklauso mano idėjų. "Fed Ex" gerai aptarnauja savo klientus. Mūsų darbo sąlygos yra saugios".

Ižvelgtini tokie programų "Prašau pasisakyti", "Kokia Jūsų nuomonė ?" privalumai: pirma, šios programos leidžia administracijai nuolatos stebėti darbuotojų nuotaikas bei susipažinti su jų rūpesčiais; antra, šios programos aiškiai parodo, kad darbuotojai turi galimybę išreikšti savo nerimą ir gauti atsakymą; trečia, mažėja galimybė, jog mažos problemos virs didelėmis.

Anot N.Dikson (1998) kiekvienas darbuotojas privalo domėtis, kas vyksta už firmos ribų. Pavyzdžiui, "General Motoras", gaminanti "Boeing" variklius, susodino savo darbuotojus į lėktuvą ir išsiuntė į "Boeing" firmą. Kai kurie skrido pirmą kartą gyvenime. "General Motors" darbuotojai pabuvojo už firmos ribų, kad patys viską pamatytų ir išmėgintų, geriau suprastų klientą.

Autorės nuomone, būtina ieškoti vis daugiau ryšių su išoriniu pasauliu, o ne slėptis nuo jo. Tai būtina ne tik vadovams, bet ir žemesnio rango darbuotojams.

Čia pat N.Dikson (1998) pateikia dar vieną pavyzdį apie "General Motors" užsiėmimus, vadinamus pramankštomis: "kilus problemoms dėl produkcijos kokybės, sukviečiami dirbę žmonės, kurie suskirstyti į grupes po penkis šešis žmones. Lentoje surašoma viskas, kas tik susiję su produkcija, ir taip nustatomos silpnosios vietos. Vadovybė beveik visuomet (90 % atvejų) sutinka su darbuotojų siūlymais. Svarbiausia visi susirenka kartu, ir vadovas neišsiskiria. Problemų atsiranda, kai kas nors iš viršaus nurodo ir nepaaiškina, kodėl reikia vykdyti vieną ar kitą nurodymą".

Lietuvoje darbuotojai komunikuojami minimaliu lygiu, būtinu jiems paskirtoms užduotims atlikti (Bakanauskienė, 1998). Bėlieka dėl to labai apgailestauti. Komunikacija labai svarbi organizacijos elgsenai, kadangi šiuo procesu realizuojami žmogiškieji kontaktai. Mokslinės literatūros požiūriu labai svarbu yra dvipusė komunikacija, t.y. grįžtamasis ryšys. Todėl būtina darbuotojus informuoti apie įmonės padėtį rinkoje, gaminamos produkcijos paklausą, vartotojus bei skatinti darbuotojus išsakyti savo nuomonę vienu ar kitu darbo klausimu.

4. SMULKIŲ IR VIDUTINIŲ ĮMONIŲ PLĖTROS TENDENCIJOS LIETUVOJE

Lengviausiai ir greičiausiai prie pasikeitusių verslo aplinkos sąlygų prisitaiko smulkaus ir vidutinio verslo subjektai. Šiame sektoriuje sukuriama pridėtinė vertė didele dalimi lemia šalies ekonomikos būklę.

Lietuvos Respublikos statistikos departamento duomenimis, 2008 m. pradžioje veikė 63 562 smulkaus ir vidutinio verslo įmonės, iš kurių 5 472 vertėsi statybos verslu (Statistikos departamentas prie LRV).

Smulkaus ir vidutinio verslo (SVV) įmonės, panaudojusios mažiau investicijų, sukūrė daugiau darbo vietų, lanksčiau reagavo į aplinką ir tuo įrodė savo gyvybingumą bei reikšmę šalies ekonomikoje. SVV svarbą Lietuvos ekonomikai labai geria iliustruoja keli rodikliai:

Smulkių ir vidutinių įmonių reikšmė Lietuvos ekonomikai

7 lentelė

SVV įmonėse sukuriama BVP dalis	70 %
Dirbančiųjų dalis SVV įmonėse	70 %
SVV įmonių procentinė dalis šalyje	99 %

Šaltinis: Nacionalinės plėtros instituto Ekonomikos ekspertinė grupė, 2006.

Šalyje nepilnai buvo panaudotos šio verslo sektoriaus galimybės. Gerėjantys bendri statistikos rezultatai nepaneigia, kad smulkus ir vidutinis verslas vystėsi nepalankiose sąlygose, todėl neturėjo progos atskleisti visų savo galimybių. Per atkurtus nepriklausomybės metus ši ūkio dalis išreguluota tris kartus. Nagrinėjant teisinę verslo aplinką, ryškėjo vis didesnė verslo ribojimo ir reguliavimo tendencija, nors teisiniai dokumentai viešai deklaravo verslo liberalizavimo nuostatus.

Lietuvos Respublikos stojimo į Europos Sąjungą derybinės pozicijos šešioliktojo skyriaus „mažos ir vidutinės“ įmonės bendros nuostatos skelbia, kad Lietuva pilnai „... pasirengusi iki 2005 metų sausio 1 dienos įgyvendinti visus reikalavimus šioje srityje. Lietuvos Respublikos Vyriausybė neprašo jokių išimčių ar pereinamųjų laikotarpių“ (Matekonienė, Balkevičienė, 2006).

Smulkaus ir vidutinio verslo sektoriaus plėtra yra daugeliu aspektų reikšminga šalies ekonominiam vystimuisi. Šis ūkio sektorius yra pajėgus atlikti daugelį tokių svarbių funkcijų, kurių stambios įmonės efektyviai atlikti tiesiog negali. Lengviausiai apskaičiuojama smulkaus ir vidutinio verslo ekonominė nauda. Smulkios ir vidutinės įmonės pajėgios greičiausiai sureaguoti į pakitusias paklausos sąlygas. Dažnai smulkios ir vidutinės įmonės pirmosios išplečia gamybos procesų spektrą. Kadangi tokios įmonės yra labai novatoriškos, greitai reaguojančios į vartotojų poreikius, jos dažnai atranda visai naujas rinkas, kurias, jau patikrintas, didesniu mastu perima stambios organizacijos. Be to, persiorientavimas diegiant naujus produktus ar paslaugas smulkiuose ir

vidutinėse įmonėse yra daug paprastesnis bei nereikalaujantis tokių milžiniškų investicijų kaip stambiose organizacijose (Sūdžius, 2001).

Inovacijų diegimo prasme smulkus ir vidutinis verslas nenusileidžia stambioms organizacijoms. Stambūs išradimai gali būti padaryti ne tik didelėse organizacijose, bet ir smulkiose bei vidutinėse įmonėse. Mažos ir vidutinės įmonės, diegdamos naujas technologijas ir naudodamos kvalifikuotą darbo jėgą, palaipsniui pereina prie konkurencingų ir inovacijoms imlių prekių gamybos (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2005). Viena iš didžiausių kliūčių, su kuriomis tenka susidurti įmonėms, diegiančioms naujus produktus ir procesus – tai per mažas inovacijų finansavimas, daugiausia dėl to, kad būdingos didelės išlaidos ir ekonominė naujovių diegimo rizika, ilgas inovacijų atsipirkimo laikas bei tinkamų lėšų šaltinių stoka. Daugelyje veiklų smulkus ir vidutinis verslas greičiau ir mažesnėmis sąnaudomis įdiegia inovacijas, skirtas gamybai, paslaugoms teikti, technologijoms vystyti. Dėl šios priežasties smulkaus ir vidutinio verslo įmonės nusipelnė ypatingo dėmesio, nes būtent *inovacija ir pokytis šiuolaikinėje žiniomis bei informacija grindžiamoje visuomenėje yra svarbiausios ekonomikos varančios jėgos*.

Remiantis statistiniais tyrimais, mažos ir vidutinės įmonės, kurios nebankrutuoja pirmaisiais savo gyvavimo metais, per kitus trejus metus sukuria apytiksliai nuo 2,5 iki 6,5 naujų darbo vietų, o po penkių egzistavimo metų – vidutiniškai nuo 3 iki 8 darbo vietų (Lietuvos statistikos departamentas, 2001,2006). Taigi, mažos ir vidutinės įmonės labai svarbios, nes jos sparčiai didina užimtumą šalyje bei skatina lanksčiau dirbti, ypač tuo metu, kai stambios įmonės mažina darbo vietas.

Palyginus Europos Sąjungos ir Lietuvos Respublikos smulkaus ir vidutinio verslo teisinės normas, jau įmonių apibrėžimuose buvo pastebimi esminiai skirtumai. Klasifikavimo skirtumas darė didelę, žalą mūsų smulkaus ir vidutinio verslo subjektams, ribojė Europos Sąjungos paramos fondų įsisavinimo, kreditavimo ir verslo plėtros galimybes. Pirmą kartą Lietuvoje „mažos“ įmonės statusas buvo apibrėžtas 1991 metais gruodžio 20d. Lietuvos Respublikos mažųjų įmonių įstatymu. Įmonė vadinama „maža“, jei bendras darbuotojų skaičius joje neviršija 100 žmonių. Į mokesťines lengvatas teisę turėjo tokios mažos įmonės, kurių darbuotojų skaičius neviršijo 50. Taigi, pagrindiniame apibrėžime 100 darbuotojų skaičius prarado savo prasmę. 1992 metais mokesťinėmis lengvatomis jau naudojosi 31408 įmonių arba 43,3 proc. visų registruotų įmonių, kurių darbuotojų skaičius neviršijo leistino dydžio.

1995 metų balandžio 20 dieną mažųjų įmonių įstatymas buvo iš esmės pakeistas ir papildytas. Mažųjų įmonių statusas suteikiantis mokesťinę lengvatą, išduodamas įvertinant du kriterijus: bendras darbuotojų skaičius neturi viršyti 50. Bendros metinės pajamos (įplaukos) neturi viršyti 0,5 mln. Lt.

Jeigu darbuotojų skaičiaus sumažinimas iš esmės nieko nepakeitė, o tik įteisino esamą situaciją, tai pajamų apribojimas skaudžiausiai palietė gamybines įmones, kurių didžiausia dalis pajamų turi būti skiriama apyvartinėms lėšoms.

1999m. sausio 1 d. įsigaliojo Lietuvos Respublikos smulkaus ir vidutinio verslo plėtros įstatymas, pakeitęs mažųjų įmonių įstatymą. Naujasis įstatymas patvirtino naują smulkaus ir vidutinio verslo subjektų skalę. Naudotis mokestinėmis lengvatomis ir pretenduoti į valstybinę paramą gali tie ūkio subjektai, kurie atitinka du kriterijus:

1. Darbuotojų skaičių;
2. Metinę apyvartą.

Lietuvoje smulkaus ir vidutinio verslo subjektai buvo šie:

- *fiziniai asmenys*, įgiję patentą;
- *mikro įmonė* - individuali (personalinė) įmonė, kurioje dirba tik savininkas ir jo šeimos nariai;
- *smulki įmonė* - įmonė, kurioje vidutinis sąrašinis metinis darbuotojų skaičius ne didesnis kaip 9;
- *vidutinė įmonė* - įmonė, kurioje vidutinis sąrašinis metinis darbuotojų skaičius ne didesnis kaip 49.

Visiems smulkaus ir vidutinio verslo subjektams, metinė apyvarta buvo ribojama 1 milijonu litų. Europos Komisija (EK) rekomendavo smulkių ir vidutinių įmonių (SVĮ) apibrėžime naudoti 3 kriterijus:

1. Darbuotojų skaičių;
2. Apyvartą arba balansinę turto vertę;
3. Nepriklausomumą (ne daugiau kaip ketvirtadalis įmonės kapitalo arba balsavimo teisę turinčių akcijų gali priklausyti kitoms įmonėms, neatitinkančioms SVĮ kriterijų).

Iki 1997 metų kiekviena Europos Sąjungos (ES) valstybė skirtingai apibrėžė mažas ir vidutines įmones (MVI). Tik 2003 metų gegužės mėnesį, po ilgų svarstymų ir konsultacijų buvo priimtas naujas ES mikro, mažų ir vidutinių įmonių apibrėžimas, įsigaliojęs 2005 metų sausio 1d. (Mažylis, 2006).

Buvo pateikta tokia SVĮ klasifikacijos skalė, kurią privalėjo priimti ir Lietuva:

1. Mikro įmonė - įmonė, kurioje dirba ne daugiau 10 darbuotojų;
2. Smulki įmonė - įmonė, kurioje, dirba iki 50 darbuotojų, metinė apyvarta neviršija 7 milijonų EUR arba balansinė turto vertė sudaro iki 5 mln.EUR. Ne daugiau 25 proc. Įmonės kapitalo arba balsavimo teisę suteikiančių akcijų gali priklausyti kitai įmonei neatitinkančiai SVĮ keliamų reikalavimų;
3. Vidutinė įmonė - įmonė, kurioje dirba iki 250 darbuotojų, metinė apyvarta neviršija 40

milijonų EUR arba balansinė turto vertė sudaro iki 27 mln. EUR, ne daugiau 25 proc. Įmonės kapitalo arba balsavimo teisę suteikiančių akcijų gali priklausyti kitai įmonei, neatitinkančiai SVĮ keliamų reikalavimų.

Smulkių ir vidutinių įmonių gausa - tai augančios, konkurencingos ekonomikos požymis. 1999 metais Lietuvoje mažų ir vidutinių įmonių dalis bendrame šalyje veikiančių įmonių skaičiuje pasiekusi 96,6 proc., 2000 metais ėmė sparčiai mažėti. Galime daryti išvadą, jog būtent analizuojamu laikotarpiu atlikti pakeitimai patentų išdavimo, įmonių likvidavimo bei išregistravimo srityse, taip pat išaugęs biurokratizacijos lygis darbo santykiuose, spartus darbo jėgos kainos augimas, eksporto apimčių sumažėjimas, stambių prekybos tinklų atsiradimas prekybos sektoriuje – tai pagrindinės priežastys, paskatinusios tokį SVĮ skaičiaus sumažėjimą. Mažų ir vidutinių įmonių skaičiaus mažėjimas tęsėsi iki 2003 m. pabaigos ir jau nuo 2004 metų stabiliai auga Lietuvoje, kaip ir visoje ES, smulkios ir vidutinės įmonės sudaro daugiau kaip 99% visų šalyje veikiančių įmonių. Smulkių ir vidutinių įmonių skaičius šalyje svyruoja mažai ir jo vidutinis metinis pokytis sudaro apie 1%. (Smulkaus ir vidutinio verslo plėtros agentūra, 2005).

LR Smulkaus ir vidutinio verslo plėtros įstatyme įsigaliojusiam nuo 2008 m. sausio 1 d. neliko nuostatos, draudžiančios riboti SVV subjektų galimybes gauti valstybės paramą pagal subjektų veiklos pobūdį. Iki naujojo SVV plėtros įstatymo įsigaliojimo Vyriausybė buvo apribojusi remtinių veiklų sąrašą.

Lyginant su Europos Sąjungos vidurkiu, Lietuvoje Smulkių ir vidutinių įmonių skaičius, tenkantis 1000 gyventojų yra 2-4 kartus mažesnis (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2004). Smulkaus ir vidutinio verslo sektoriaus veiklos rezultatyvumas SVV sektoriaus veiklos efektyvumą geriausiai atspindi atskirų įmonių metiniai finansiniai rodikliai, kurie apskaičiuojami iš įmonių finansinių ataskaitų, teikiamų Registrų centrui bei Valstybinei mokesčių inspekcijai, duomenų. 2005 m. 96,4 proc. šalyje veikiančių mažų ir vidutinių įmonių metinės pajamos siekė iki 7 mln. Lt. Daugiau kaip 24 mln.Lt. pajamų gavo 0,03 proc. įmonių, o likusių pajamos siekė nuo 7 mln. Lt. iki 24 mln. Lt. Deja, nagrinėjamais metais nei viena smulki ar vidutinė įmonė Lietuvoje neuždirbo daugiau kaip 138 mln. Lt., tai yra, neviršijo Lietuvos Respublikos Smulkaus ir vidutinio verslo įstatyme nustatytos pajamų SVV subjektų viršutinės ribos (Garuckas R. Jatulevičienė G., 2006).

Smulkių ir vidutinių įmonių konkurencingumą smukdo nepakankamai aukštas darbo našumas, dėl ko Lietuvoje vieno darbuotojo sukurta pridėtinė vertė gerokai mažesnė, nei išsivysčiusiose Europos šalyse:

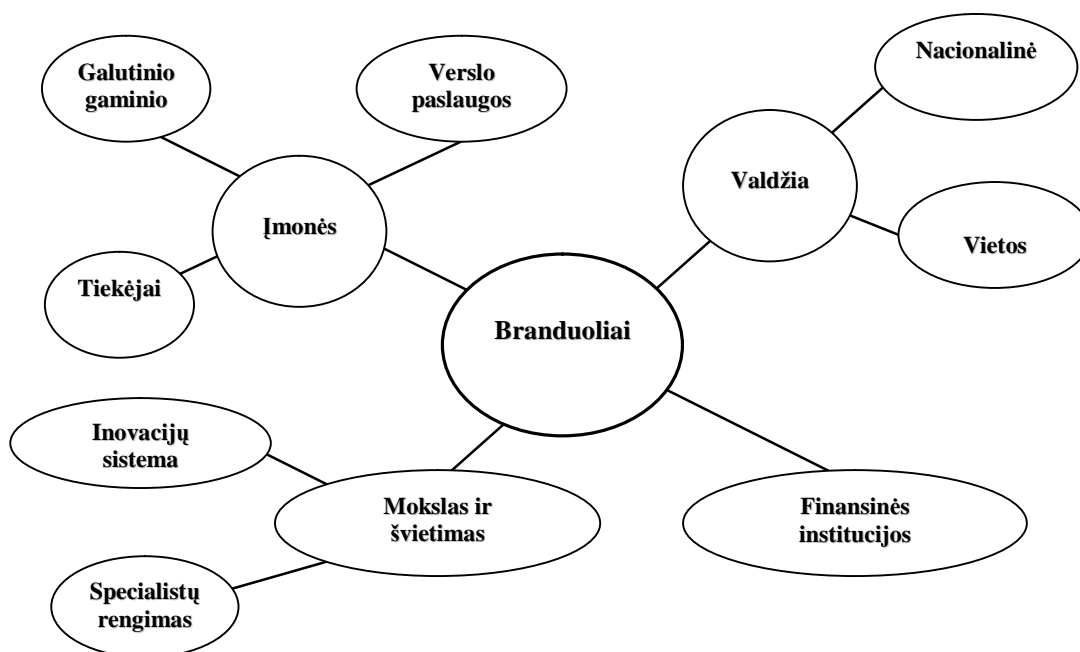
Vieno darbuotojo sukuriama pridėtinė vertė Europos šalyse

	Airija	Austrija	Vokietija	Ispanija	Lenkija	Estija	Lietuva
2004 m. vieno darbuotojo sukuriama pridėtinė vertė, tūkstančiais eurų	261,7	69,9	50,4	44	15,3	13,9	8,8

Šaltinis: R. Jucevičius (2007). Klasteriai – praktinis požiūris kaip gauti didesnę naudą. Seminaro medžiaga.

Pasak R. Jucevičiaus (2007), pagrindinė mažų įmonių problema yra ne jų dydis, bet izoliuotumas. Didėjanti tarptautinė konkurencija reikalauja didelio produktyvumo. Lietuvos įmonės pavieniui nėra pajėgios integruotis į tarptautines verslo grandines. Technologinė, tarptautinio marketingo, finansinė kompetencija nebegali būti sukaupta vienoje įmonėje, būtina kooperuoti žinias ir jų panaudojimą. Problemos sprendimą autorius mato klasterizacijoje.

Klasteris tai geografinė, tarpusavyje susietų įmonių, specializuotų tiekėjų, paslaugų tiekėjų, susietų pramonės šakų įmonių ir asocijuotų institucijų (universitetų, standartų ir prekybinių asociacijų) tam tikroje kryptyje, koncentracija, kurios konkuruoja, bet taip pat ir bendradarbiauja. (R. Jucevičius, 2007)



5 pav. Klasterio veikėjai

Šaltinis R. Jucevičius (2007)

Klasterizacijos politika grindžiama privalumų stiprinimu, istorinių, geografinių ir kitų savitumų panaudojimu. Tik išimtiniais atvejais klasteriai prioritetizuojami; paprastai to stengiamasi vengti,

konkurencija natūraliai įgauna šiuolaikiškiausią išraišką. Būtinai visų suinteresuotų šalių aktyvus dalyvavimas. Klasterio privalumai :

1. Produktivesnės klasterio įmonės.
2. Klasterizacija didina ne vienos įmonės, bet visos sistemos konkurencingumą.
3. Geresnės sąlygos inovacijoms.

Veiklos kryptys įgyvendinant klasterio kūrimą :

1. Klasteriui reikia "namų";
2. Procesas gali užtrukti iki metų ir daugiau;
3. Reikia remtis esamomis organizacijomis;
4. Struktūra turi tiktai strategijai – suformuoti;
5. Iniciatorius (lyderis) turi veikti atsargiai.

Gray, C., Mabey, Ch. (2005) , įvertindami mažų ir vidutinių įmonių svarbą, pabrėžia valdymo tobulinimo sistemos įdiegimą šiose įmonėse. Įmonių augimą rodo ne tik metinės apyvartos augimas, bet ir organizacinės kultūros įsitvirtinimas, ilgalaikės strategijos sukūrimas. Šis įmonės augimas leidžia jai įgyti prestižą, lanksčiai reaguoti į besikeičiančią išorinę aplinką ir tinkamai panaudoti iniciatyvas , kylančias įmonės viduje.

Teorinės dalies išvados:

1. Vadybos teorijos formavosi istoriškai nuosekliai, ankstesnes idėjas išplečiant ir papildant naujomis. Žinant vadybos mokslo raidos istoriją ir patirtį, galima sutaupyti daug laiko ir lėšų, nešvaistant jų beprasmiams, senų tiesų atradimams. Valdymas ir organizacijos - savo istorinių laikų ir socialinės santvarkos bei vietos produktai. Šiandieninės įmonės gyvuoja nuolat besikeičiančios aplinkos sąlygomis, todėl jų veikloje tenka derinti įvairius teorinius požiūrius. Todėl vadovui ypač svarbu būti susipažinusiems su visų vadybos mokyklų teiginiais.

2. Atskirais istorijos laikotarpiais vadybos mokslo analitikai savitai aiškino vadovo vaidmens specifiką, visgi visais atvejais pažymima, kad vadovo veikloje svarbiausi santykiai su žmonėmis bei organizacija. Organizacija traktuojama kaip žmonių sistemą, kurioje kiekvienas žmogus, žmonių grupės, susieti tarpusavyje tarpiais ryšiais, o visų jų veikla sąmoningai koordinuojama. Tokiu būdu funkcionuojanti visuma, visuomet duoda geresnius rezultatus nei atskirų grupių pasiektų rezultatų suma.

3. Profesionalaus menedžerizmo koncepcijos propagotojai pripažįsta, jog profesionalus vadovas privalo įsisavinti ir panaudoti visas tas žinias, kurias yra sukaupęs vadybos mokslas ankstesniais laikotarpiais. Šiandien vadyba pagrįstai traktuojama kaip integratyvaus mokslo ir specifinio meno junginys.

4. Mokslinis valdymas padeda sumažinti gamybos sąnaudas, sukurti didesnę pridėtinę vertę,

mokėti didesnes algas, nustatyti mažesnes kainas ir greitesnį kapitalo augimą (Karlöf, Lovingsson, 2006). Nors Teilorio teorijos pasak šių autorių buvo kritikuojamos kaip nesuderinamos su žmogaus teisėmis, jau pereinamo šimtmečio pradžioje F.Teiloras deklaravo nuoširdžių santykių tarp vadovo ir pavaldinių svarbą.

5. Kiekybinių metodų mokyklos privalumas yra tai, kad organizacijos gali iš anksto ruošti būsimiems pokyčiams: operuodamos praeities ir ateities informacija, taikydamos sudėtingus matematinius metodus bei kompiuterinės analizės pagalba prognozuoja galimus rodiklių pasikeitimus.

6. Administracinės valdymo teorija patvirtina, kad vadovavimo sugebėjimų negalima išugdyti vien tik inžineriniais techniniais mokslais. Kiekvienas, būdamas vadovo ar vykdytojo vaidmenyje, privalo žinoti vadybos pagrindus, kad efektyviau galėtų realizuoti praktinėje veikloje, sėkmingai vadovaudami organizacijai.

7. Žmogiškųjų santykių teorija į priekį iškelia socialinių veiksnių įtaką gamybos valdymui ir atranda naujų būdų darbo našumui didinti, kas buvo be galo aktualu to laikmečio konkurencinėje kovoje. Didinant darbo našumą svarbiausia yra ne materialiniai, o psichologiniai ir socialiniai veiksniai.

8. Kad organizacija nuolat tobulėtų, dirbtų pelningai ir kad visi jos darbuotojai jaustų pastarajai priklausomybę bei, dirbdami joje, matytų savo ateitį ir gyvenimo prasmę, būtina, kad tokiai organizacijai vadovautų žmogus, kuris sugebėtų suvienyti visų dirbančiųjų interesus su organizacijos tikslais, tai yra sukurtų specifinę organizacijos kultūrą.

9. Aplinka elgesiui daro didelį poveikį, todėl vadovui nepakanka vien surinkti žmones, turinčius tik darbui reikalingų profesinių bruožų. Būtina suformuoti aplinką, kuri šiuos bruožus palaikytų ir sustiprintų. Nelanksti organizacijos valdymo struktūra sąlygoja prastesnį jos valdymą. Efektyvumas žymia dalimi priklauso nuo specifinės vadovavimo situacijos ir naudojamos įtakos pobūdžio.

10. Nuo 19 a. pabaigos iki šių dienų pastebimas valdymo teorijų vystymosi nuoseklumas pagal ekonominės ir socialinės raidos vystymosi etapus visuomenėje. Pagrindinė varomoji jėga sparčiam vadybos mokslo vystimuisi buvo ir lieka auganti gamyba ir stiprėjanti konkurencinė kova. *Tokie išorinės aplinkos faktoriai intensyviai įtakoja ir šių dienų organizacijas. Todėl sprendžiant valdymo tobulinimo klausimus būtina atlikti organizacijos valdymo teorijų taikymo auditą.*

5. VALDYMO TEORIJŲ TAIKYMO PRAKTINĖJE VEIKLOJE TYRIMAS „IZOBARA“GRUPĖS ĮMONĖSE

5.1. „Izobara“ veiklos charakteristika

UAB "Izobara" buvo įkurta 1999 metų sausio 13 dieną. Įmonė siūlo labai įvairias paslaugas, skirtas tiek privačiam, tiek verslo klientui: projektavimas; pastatų statyba, rekonstrukcija ir renovacija; vidaus ir lauko apdailos darbai; santechnikos, kanalizacijos; šildymo, vėdinimo ir oro kondicionavimo; elektros ir automatikos darbai; katilinių ir šilumos sistemų montavimas; šilumos, garo energijos pardavimas; įvairių inžinerinių sistemų priežiūra ir eksploatavimas.

Šiuo metu bendrovė veikia šiose srityse: šilumos tiekimas ir šilumos ūkio priežiūra; projektavimo, statybos, montavimo, elektros, vėdinimo - oro kondicionavimo darbai; eksploatacijos, komunalinių paslaugų teikimo darbai, medienos gaminiai.

Siekiant efektyvesnės veiklos ir norint geriau patenkinti atskirų vartotojų grupių poreikius, atskirose veiklos srityse yra įkurtos savarankiškos įmonės. UAB "Izobaros paslaugos" teikia eksploatacijos, inžinerinių tinklų ir komunikacijų priežiūros, komunalines paslaugas, gamina metalo ir medienos gaminius, tvarko miesto gatves ir eksploatuoja Ukmergės miesto sąvartyną. UAB „Izoturtas“ teikia projektavimo paslaugas bei valdo visos grupės nekilnojamąjį turtą. UAB „Izobaros eksploatacija“ verčiasi gamindama ir parduodama šilumą įvairiuose Lietuvos miestuose ir gyvenvietėse, užsiima pastatų inžinerinių sistemų ir statinių statybos priežiūros darbais. UAB „Izobaros montažas“ - tai įmonė vykdanči bendrastatybinius darbus. Įmonė atlieka naujų pastatų statybą bei įvairių statinių remonto darbus. UAB „Stiloma“ užsiima šilumos gamyba ir pardavimu Kėdainių regione. Šiuo metu visose susijusiose įmonėse dirba beveik 300 įvairių specialybių darbuotojų. Visų įmonių bendrų veikų užtikrinimui įkurta UAB „Izobaros tiekimas“. Pastaroji teikia visoms grupės įmonėms paslaugas: centralizuotas medžiagų tiekimas, buhalterinė apskaita, personalo parinkimas, darbų saugos ir kokybės kontrolės užtikrinimas.

Statybos, specialių inžinerinių darbų, šilumos ūkio verslo leidimai bei licencijos leidžia įmonei projektuoti, montuoti, rekonstruoti ir eksploatuoti įvairius pastatus, statinius, skirtingo galimumo, kuro rūšies katilines bei kitus įrenginius. Įvairiuose Lietuvos miestuose ir rajonuose eksploatuojama virš 100 objektų. Bendrovė yra įdiegusi vieną moderniausių Lietuvoje automatizuotų katilinių nuotolinio valdymo sistemų (9,10, 11 priedai).

Įmonė gali ne tik patarti, suprojektuoti ar sumontuoti katilinę, šilumos mazgą ar visą sistemą. Gali ir atnaujinti ar renovuoti esamas sistemas, siekiant sąnaudų mažinimo, patikimumo ar pritaikymo kitokiems poreikiams. Be to, gali sumontuoti katilinę savomis lėšomis, prisiimdami ilgalaikę riziką dėl sėkmingo ir nepertraukiamo darbo. Vartotojas, patikėdamas savo šilumos ūkį specialistams, išvengia daugelio rūpesčių ir gali susikoncentruoti pagrindinei veiklai.

5.2. Tiriamojo darbo metodologiniai aspektai

Tyrimo tikslas. Išanalizuoti ir įvertinti skirtumus tarp deklaruojamų valdymo teorijų teiginių ir praktinės „Izobara“ grupės įmonių valdymo veiklos rezultatų. Pateikti mokliškai pagrįstas valdymo procesų optimizavimo priemones.

Analizuojant organizaciją kaip sistemą, jos veiklos efektyvumas gali būti vertinamas įvairiais aspektais:

Tiesioginiai vertinimo metodai. Taikomi matematiniai - statistiniai metodai. Nagrinėjamas visos sistemos efektyvumas. Ryšio tarp ekonominių reiškinių ir personalo valdymo nustatymas bei dinamikos analizė įgalina geriau suprasti jų dėsningumą, nustatyti jų raidą (Boguslauskas, 1999). Šiuo atveju galima panaudoti funkcinę priklausomybę.

Jei tarp ekonominių ir kvalifikacinių rodiklių pokyčių gautume teigiamą priklausomybę, galima būtų teigti, kad kvalifikacijos augimas yra svarbus ūkio vystymosi veiksnys, tačiau problema ta, kad nustatyti realiam ryšiui reikalinga didelė tyrimų apimtis. Antra, veikia labai daug pašalinių veiksnių, kurių poveikį sunku įvertinti.

Nagrinėjamas atskirų sistemos elementų efektyvumas. Šiuo atveju naudojamas kompetencijos pokyčių nustatymo metodas arba tiesioginiai darbo tyrimai. Tiesioginiai darbo tyrimai gali būti naudojami darbininkiškame, vykdytojo lygyje. Būtina sąlyga, kad darbo rezultatai būtų galima išmatuoti. Problema ta, kad tokio pobūdžio darbų nėra daug, be to šio metodo negalima pritaikyti valdymo personalui.

Kompetencijos pokyčio nustatymo metodas gali būti naudojamas valdymo aparato darbuotojų ugdymo efektyvumui įvertinti. Šio metodo esmė yra ta, kad yra fiksuojamas dirbančiųjų žinių lygis prieš apmokymą ir po apmokymo. Tai galima būtų atlikti panaudojus kompetencijos suvestinę.

Netiesioginiai vertinimo metodai. Netiesioginiams metodams galima priskirti įvairius apklausos bei testų metodus. Apklausa plačiai paplitęs tyrimo metodas socialiniuose moksluose. Viena vertus, tai gali rodyti metodo patikimumą, o antra - jo populiarumą dėl tariamo paprastumo, manant, jog nėra nieko lengvesnio kaip atlikti apklausą (Kardelis, 2002). G.Merkio (1996) nuomone metodo neblėstantį populiarumą lemia „santykinis apklausos atlikimo paprastumas, pigumas, galimybė greitai ir lengvai surinkti daug duomenų“. Skiriamos šios apklausos rūšys: *anketinė apklausa, interviu, anketinė apklausa paštu, telefoninė apklausa, apklausa per masines komunikacijos priemones ir kt.* Lietuvos mokslinėje praktikoje dominuoja anketinė apklausa. Kur kas rečiau - interviu bei apklausa paštu (Kardelis, 2002).

Manoma, kad tinkamai anketai būdingos tokios pat geros savybės kaip ir geram įstatymui (Cohen, Manion, Kardelis, 2002). Ji turi būti aiški, nedviprasmiška, patikima. Kartu ji turi skatinti

respondento norą bendradarbiauti, kuo teisingiau atsakinėti. G.Merkys (1996) nurodo, kad klausimų tekstas vadinamas apklausos lapu, anketa, o jei jis didelės apimties, tai klausimynu. Klausimai gali būti įvardinti *indikatoriais*, o tai, ką tiriamo, galime pavadinti *indikatu*. Indikatoriai (klausimai) gali nustatyti indikatą (požymį, reiškinį) ir tiesiogiai, pavyzdžiui, norint sužinoti tiriamojo nuomonę ir netiesiogiai, kai tiriamas elgesys (Kardelis, 2002).

Anketos klausimais siekiama pažinti tiriamąjį reiškinį, gauti išsamesnės informacijos apie elgesio pobūdį. Pagal klausimų pateikimo formą jie skirstomi į atviro, uždaro ir pusiau uždaro tipo klausimus. G.Merkio (1996) teigimu anketa, kurioje yra vien uždaro tipo klausimai, lengviau apdoroti, tačiau ji ribota pateiktų atsakymų turiniu bei apimtimi, tuo tarpu atsakymų į atvirus klausimus apdorojimas daug sudėtingesnis, tačiau neribojama respondentų minties laisvė.

Pasak K. Kardelio (2002) uždari klausimai pranašesni, lyginant su kitomis klausimų pateikimo formomis:

1. Kai yra alternatyvų, lengviau pasirinkti, tyrėjui nereikia klasifikuoti atsakymų, o tai padeda išvengti subjektyvumo;
2. Lengviau kiekybiškai apdoroti duomenis;
3. Lengviau lyginti, gretinti;
4. Didesnis indikatoriaus patikimumas.

Šiame tiriamajame darbe autoriai pasirinko uždaro tipo klausimus. Elgesio tyrimuose negalime tiksliai nustatyti indikatoriaus ir indikato atitikmens. Galime daryti prielaidą, kad tiriamųjų nuomonė yra susijusi su tikroju jų elgesiu. Todėl svarbu rasti tinkamiausią indikatorių, kuris geriausiai atitiktų tiriamąjį reiškinį.

Anketų metodas taikomas tais atvejais, kai reikia gauti informaciją apie teiginius, nuomones, vertinimus iš didelio skaičiaus žmonių. Socialiniuose tyrimuose dažniau ribojamas apklausiamųjų asmenų skaičius. Tačiau gali būti išplečiamas anketų turinys, kad būtų galima gauti išsamesnę informaciją apie atsakančiųjų psichinius reiškinius, jų elgsenos motyvus, vertybines orientacijas, asmenines savybes, tarpasmeninių santykių pobūdį ir pan.(David G. Myers, 2008).Naudojant anketas, iškyla gautos informacijos patikimumo problema labiau negu tiriant kitais metodais. Atsakymų nuoširdumas ir teisingumas priklauso nuo tiriamųjų požiūrio į anketos tikslus, nuo klausimų suprantamumo, nuo tyrimo procedūros, atsakymų anonimiškumo ir kitų priežasčių.

David G. Myers (2008) nuomone klausimai, iš kurių sudaroma anketa, skirstomi į *dichotominius, uždarus ir atvirus*. Dichotominiais vadinami klausimai, kurie reikalauja atsakymų „taip“ arba „ne“, „už“ arba „prieš“ ir 0. Uždarais vadinami tokie klausimai, į kuriuos atsakymai būna išdėstyti anketoje. Atsakančiajam lieka tik pažymėti tą, kuris labiausiai atitinka jo nuomonę. Atvirais vadinami tie klausimai, į kuriuos atsakymus formuluoja patys atsakantieji.

Gana dažnai anketose derinami vienos ir kitos rūšies klausimai. Tiriamojo darbo autoriai sudarė anketą, kur „paso duomenų“ dalyje apibrėžiama respondentų kategorija, įvardijami apklausos tikslai, pateikiama pildymo instrukcija, ir motyvuojanti informacija. Pagrindinę anketos dalį sudaro uždaro tipo klausimai.

Anketinės apklausos duomenų grupavimui panaudota Likerto skalė. Ši skalė sukonstruota ranginės skalės principu : atsakymai išdėstyti griežtai mažėjančia tvarka. Respondentų buvo prašoma kiekviena teiginiui priskirti vieną atsakymo variantą: nuo „Visada“ – 4 balai iki „Niekada“ – 1 balas.

Darbe panaudotos trys apklausos anketos:

1. Vykdytojams skirta anketa . Klausimai parinkti autorių. Klausimyne pateikti teiginiai susiję su realiu vadybos teorijų taikymu organizacijoje ir darbuotojų lūkesčiais pastarųjų taikymo atžvilgiu. Išskirtos trys grupės klausimų: 1) atspindinčios administracinio valdymo teorijos taikymą; 2) atspindintys žmoniškųjų santykių teorijos taikymą ir 3) klausimai susiję su mokslinio valdymo teorijos taikymu. Klausimai grupuojami Likerto skalės pagalba (1 ir 4 priedai).

2. Vadovams skirta anketa vadovavimo stiliui nustatyti. Klausimai parinkti pagal J. Razausko (1997) siūlomą testą vadovavimo stiliui nustatyti. Duomenų grupavimui panaudota Likerto skalė (2 priedas).

3. Bendra anketa visiems organizacijos darbuotojams. Diagnostinio bloko klausimai suskirstyti į 7 horizontus. Kiekviename horizonte užduodami 4 klausimai iš darbo organizavimo kokybės, atsakomybės, įgaliojimų suteikimo ir atnaujinimo sričių. Sudarant anketą, panaudota V. Obrazcovo (2006) siūloma metodika žmoniškųjų išteklių organizacijoje vertinimui. Autoriaus siūlomu metodu buvo parinkti klausimai, aktualūs šiuolaikinei bendrastatybinei organizacijai. V. Obrazcovo pateiktame klausimyne į kiekvieną klausimą pateikti tik du atsakymo variantai. Darbe naudojamoje anketoje pateikiama mažiau klausimų, tačiau jie pateikiami su 3-4 galimais atsakymais. Tokiu būdu suteikiama respondentams didesnė galimybė pasirinkti ir tikimasi gauti objektyvesnius duomenis. Anketos klausimus formulavimo kuo paprasčiau, kad į juos atsakyti būtų nesudėtinga bet kokio išsilavinimo asmenims (3 ir 5 priedai).

Anketų demografinius blokus sudarė tik 4 klausimai, kurie pasirodė reikšmingi įvertinant tiriamųjų grupes : 1) amžius; 2) išsilavinimas; 3) darbo stažas įmonėje; 4) įmonės pavadinimas. Kiti demografinius rodikliai (lytis, gyvenamoji vieta) atmeti kaip nereikšmingi tyrimo tikslui.

Interviu metodu surenkama medžiaga iš tiriamųjų, su kuriais palaikomas tiesioginis kontaktas. Taikant interviu metodą, informaciją teikia ne tik respondentų atsakymų turinys, bet ir įvairios jų nežodinės reakcijos, rodančios požiūrį į tiriantįjį ir jo klausimus (David G. Myers, 2000). Interviu metodas sudaro prielaidas įsigilinti į pokalbio temą, patikslinti įvairias detales , o tai dažniausiai neįmanoma padaryti anketų metodu.

Skiriami standartinis ir kūrybinis interviu. Visa tai sudaro galimybę tiksliai fiksuoti atsakymus ir apskaičiuoti jų duomenis. Kūrybinis interviu numato platesnes klausinėjančio variacijas apklausos tema priklausomai nuo respondento atsakymų, reakcijų ir kitų aplinkybių.

Eksperimentinis ir testų metodas. Bendriesiems sugebėjimams tirti gali būti sudaromi testų rinkiniai iš verbalinės, skaitmeninės, grafinės medžiagos ir įrenginių operacijoms atlikti. Testų gali būti labai įvairių, tačiau jie turi būti naudojami tik kaip vienas iš kompleksinio tyrimo būdų, bet ne kaip pagrindinis ir ne vienintelis.

Apklausos metodams galima priskirti ir *vertinimo skalių metodus*. Pastaraisiais siekiama iš apklausiamųjų gauti tikslius tiriamųjų reiškinių įvertinimus. Šiam tikslui iš anksto parengiami klausimai ir tam tikra reiškinių įvertinimo sistema. Kadangi atsakymui pateikiama vertinti poliarinės grupės savybes, tai šis metodas vadinamas poliarinių profilių metodu. Šis metodas taikomas grupių nuomonės apie atskiras asmenybės savybes tirti, dar vadinamas reitingu.

Atskira vertinimo skalių metodo rūšis yra *rangavimo metodas*. Šio vertinimo esmė yra ta, kad kokius nors reiškinius, pasiūlytus tiriamiesiems, jie išdėsto eilės tvarka. Šį vertinimą naudinga sieti su kitais metodais, kai reikia tiksliau kvalifikuoti tiriamus reiškinius.

Trianguliacijos metodas. Vykdam tyrimo procesą šiuo metodu yra naudojamas daugiau negu vienas metodas tirti tai pačiai problemai. Terminas yra kilęs iš trigonometrijos, kur trianguliacija reiškia metodą, kai skaičiuojamas atstumas iki vieno taško, žiūrint į jį iš kitų dviejų taškų. Šis metodas dar vadinamas mišrių metodų tyrimu (mixed-method research) arba multimetodiniu tyrimu (multimethod research). Skiriami tokie trianguliacijos tipai:

Duomenų trianguliacija: laikas, vieta, žmogus (respondentas)

Tyrėjų trianguliacija - skirtingi tyrėjai tyrinėja ta patį dalyką.

Teorinė trianguliacija - tas pats dalykas tyrinėjamas iš skirtingų teorinių perspektyvų.

Metodologinė trianguliacija. Gali būti intrametodinė (vieno metodo viduje) arba intermetodinė (kai derinami kiekybiniai ir kokybiniai metodai).

Tiriamajame darbe autoriai naudoja tyrėjų trianguliacijos metodą, anketinę apklausą dichotoninius, atviro ir uždaro tipo klausimus, interviu, vertinimo skalių metodus.

5.3. Tyrimo imties demografinės charakteristikos

Empiriniuose tyrimuose labai svarbus imties tūris bei pasirinkimo būdas (Kardelis, 2002). Tyrime dalyvavo „Izobara“ grupės įmonės. Tyrimas vyko 2009 metų vasario-kovo mėnesį.

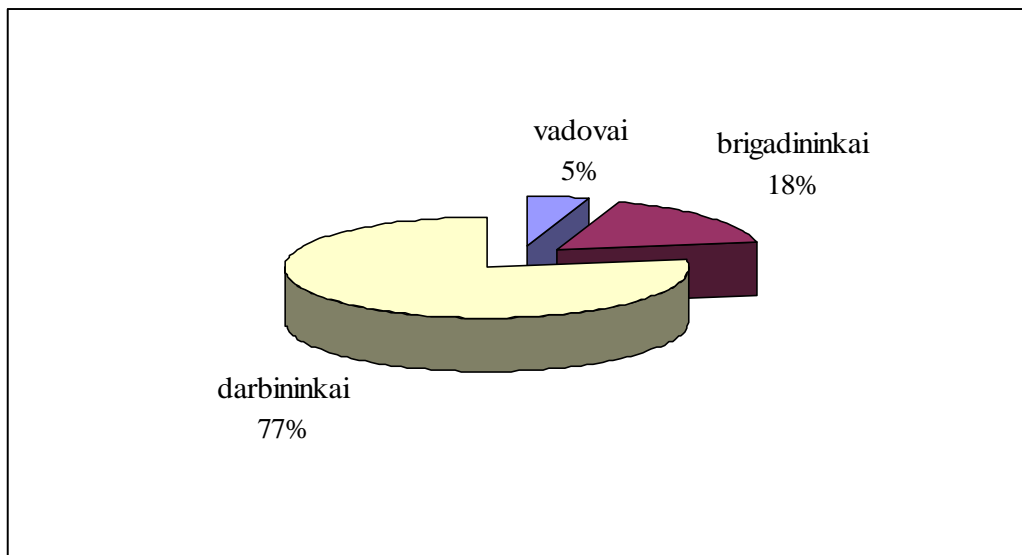
Tyrimo imtis

9 lentelė

Įmonės pavadinimas	Darbuotojų skaičius pagal sąrašus	Apklausoje dalyvavusių darbuotojų skaičius
UAB „Izoboros tiekimas“	14	10
UAB „Izoboros montažas“	119	67
UAB „Izoturtas“	9	5
UAB „Izoboros eksploatacija“	75	25
UAB „Izoboros paslaugos“	65	35
Viso	282	142

Tiriamoji grupė atrinkta tikslinio grupių formavimo principu. Į tiriamąją grupę įtraukti asmenys, dirbantys statybinių darbų brigadose. Tikslingai į tiriamųjų grupę neįtraukti UAB „Izoboros eksploatacija“ dirbantys kūrikai, UAB „Izoboros paslaugos“ gatves prižiūrintys darbininkai.

Svarbus apklausos kokybinis rodiklis – anketų grįžtamumo kvota. Apklausoje dalyvavo 168 respondentų : 28 vadovai ir 140 vykdytojai. Pirma anketa (1 priedas) , skirta tik vadovams - buvo išplatintos 28 anketos ir visos apdorotos (grįžtamumo kvota – 100%). Antra - vykdytojams skirta anketa (2 priedas). Šios anketos išplatinta 140 egzempliorių, iš jų sugrįžo ir buvo apdorotos 132 (grįžtamumo kvota 94 proc.). Trečioji anketa skirta visiems įmonių darbuotojams (3 priedas). Išplatintos 168 anketos, sugrįžo ir buvo apdorotos 142 (grįžtamumo kvota 84,5 proc.).

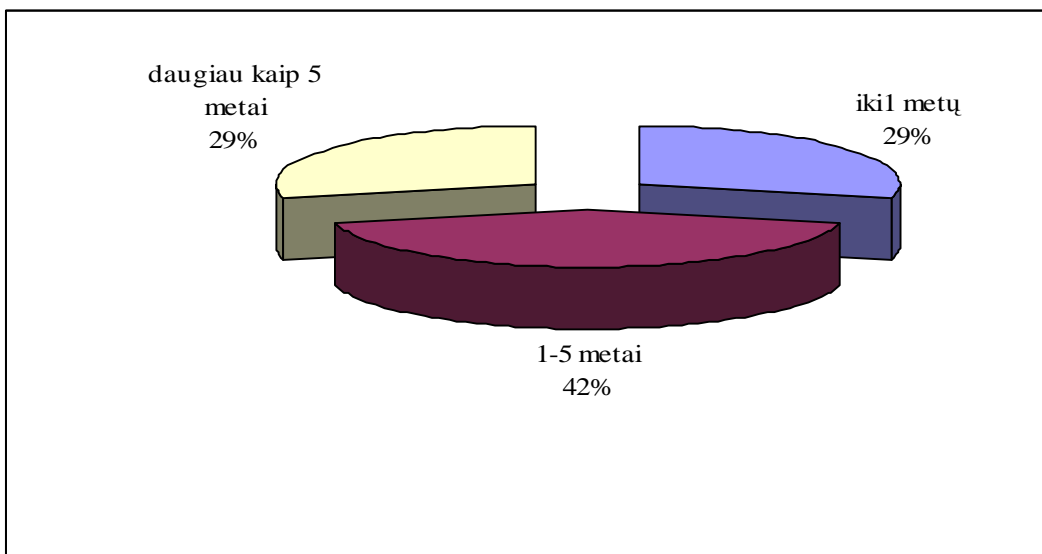


6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas (N=142)

Į trečią anketą skirtą visiems darbuotojams atsakė 142 darbuotojai, iš jų 5 proc. - vadovai, 95 proc. - vykdytojai. „Izobara“ įmonėse brigadininkams deleguojama daug pareigų, dažni didesnę jų

darbo dienos dalį užima organizavimas ir vadovavimas, nei tiesioginis darbas brigadoje su kitais jos nariais. Dėl šios priežasties vykdytojus suskirstėme į dvi grupes: darbininkai (77 proc.) ir brigadininkai (18 proc.).

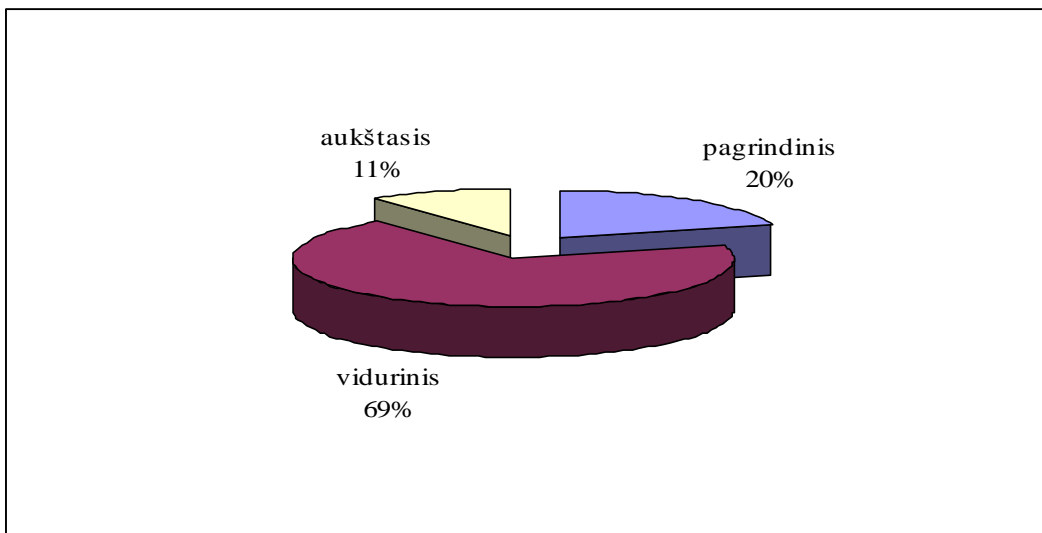
Tyrime dalyvavusių darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą šioje įmonėje:



7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą (N=142)

Daugiausiai darbuotojų dabartinėje įmonėje dirba nuo 1 iki 5 metų. Pradedantieji (darbo stažas iki 1 metų) ir įmonės veteranai (dirbantys daugiau nei 5 metus) pasiskirstė po lygiai.

Tyrime dalyvavusių darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą:



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N=142)

UAB „Izobara“ įmonėse daugiausiai darbuotojų su viduriniu išsilavinimu.

5.4. „Izobara“ įmonių veiklos probleminių sričių identifikavimas

Prieš atliekant tyrimą, įmonės akcininkai ir vadovai išsakė savo nuomonę apie tyrimo reikalingumą ir galimą praktinę reikšmę įmonei. Bendru susitarimu nutarta tirti įmonių veiklą sekančiais horizontais:

„Izobara“ grupės įmonių galimos probleminės sritys

10 lentelė

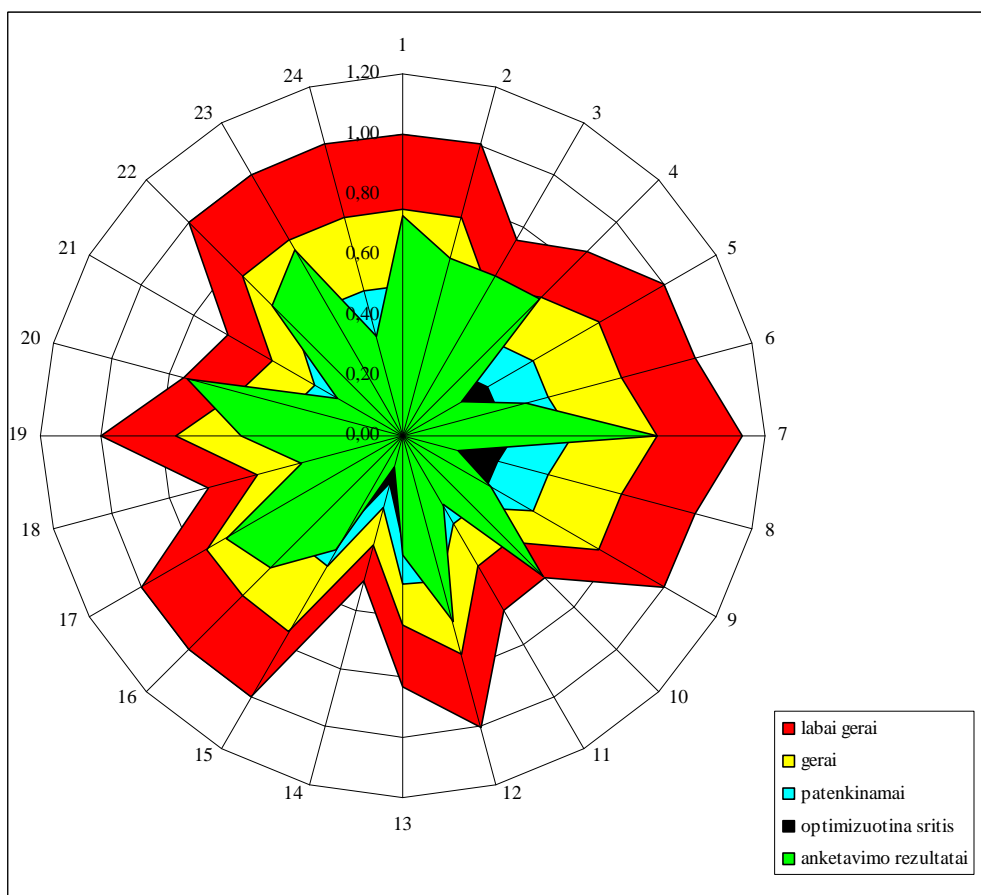
Personalo valdymas (1-4 klausimai)
Įrankiai ir mechanizmai (5-8 klausimai)
Medžiagos (9-12 klausimai)
Darbo aplinka (13 – 16 klausimai)
Informacijos perdavimas (17-20 klausimai)
Motyvacija (21- 24 klausimai)

Apdorotų anketos klausimų suvestinė

11 lentelė

Horizontas	Klausimo Nr.	Atsakymų teorinis vidurkis	Zona "labai gerai"	Zona "gerai"	Zona "patenkinama"	Optimizuotina zona	Anketavimo rezultatai
Kokybiniai rodikliai	1	0,50	1,00	0,75	0,50	0,33	0,73
atsakomybė	2	0,50	1,00	0,75	0,50	0,33	0,61
Įgaliojimai	3	0,38	0,75	0,56	0,38	0,24	0,61
Pasirengimas	4	0,43	0,87	0,65	0,43	0,28	0,65
Kokybiniai rodikliai	5	0,50	1,00	0,75	0,50	0,33	0,23
Atsakomybė	6	0,50	1,00	0,75	0,50	0,33	0,43
Įgaliojimai	7	0,56	1,13	0,84	0,56	0,37	0,85
Pasirengimas	8	0,50	1,00	0,75	0,50	0,33	0,19
Kokybiniai rodikliai	9	0,50	1,00	0,75	0,50	0,33	0,34
atsakomybė	10	0,33	0,67	0,50	0,33	0,22	0,65
Įgaliojimai	11	0,33	0,67	0,50	0,33	0,22	0,26
pasirengimas	12	0,50	1,00	0,75	0,50	0,33	0,64
Kokybiniai rodikliai	13	0,42	0,83	0,63	0,49	0,35	0,40
Atsakomybė	14	0,25	0,50	0,38	0,25	0,16	0,11
Įgaliojimai	15	0,50	1,00	0,75	0,50	0,33	0,44
pasirengimas	16	0,50	1,00	0,75	0,50	0,33	0,62
Kokybiniai rodikliai	17	0,50	1,00	0,75	0,50	0,33	0,67
Atsakomybė	18	0,33	0,67	0,50	0,33	0,22	0,35
Įgaliojimai	19	0,50	1,00	0,75	0,50	0,33	0,54
Pasirengimas	20	0,38	0,75	0,56	0,38	0,24	0,74
Kokybiniai rodikliai	21	0,33	0,67	0,50	0,33	0,22	0,25
Atsakomybė	22	0,50	1,00	0,75	0,50	0,33	0,61
Įgaliojimai	23	0,50	1,00	0,75	0,50	0,33	0,71
Pasirengimas	24	0,50	1,00	0,75	0,50	0,33	0,34

Tyrimo metu išaiškėjo, kurios iš pasirinktų sričių yra probleminės ir kurios kelia nerimą:



9 pav. Įmonių optimizuotinų sričių nustatymas (N 142)

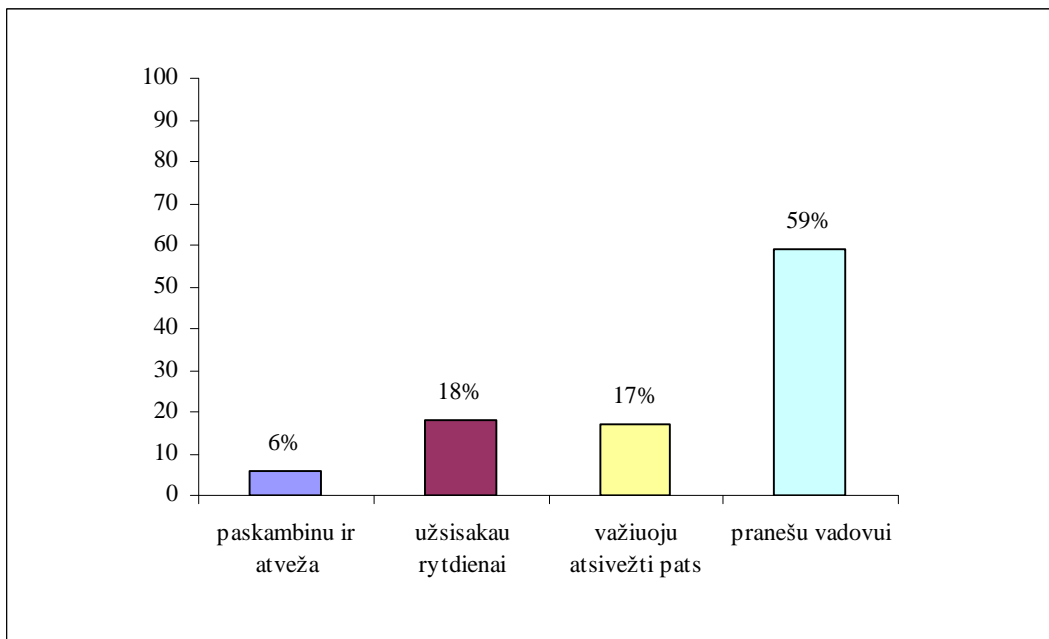
9 paveiksle pavaizduoti atsakymai į visus 24 klausimus. Iš paveikslo matome, kad didžiausią nerimą kelia įrankių ir mechanizmų horizontas (5-8 klausimai) ir darbo aplinkos horizontas (13-16 klausimai). Optimizuoti įmonių veiklą reiktų ir motyvacijos, personalo valdymo srityse.

Magistriniame darbe nagrinėjome šiuos įmonių veiklos horizontus ir pabandėme susieti su valdymo problematika, praktiniu mokslinių valdymo teorijų taikymu.

Tiek mokslinio valdymo teorijoje, tiek administracinėje valdymo teorijoje akcentuojamas tinkamas darbo organizavimas ir tvarka organizacijoje, krypties vienovė. H. Fayol akcentavo darbuotojų iniciatyvos įtaką įmonės stiprumui. Patvirtintos įmonėse tvarkos laikymasis ir valdymo teorijų taikymas nagrinėtas, vertinant darbuotojų atsakymus, kaip jie elgtųsi konkrečioje situacijoje, kai reikia spręsti jo darbe iškilusias problemas (2 anketos klausimas). Kaip matome 10 paveiksle į klausimą, kaip jie elgiasi, kai jiems darbe prireikia įrankio, kuris yra sandėlyje dauguma (59 proc.) atsakė, kad jie praneša vadovui. Pagal UAB „Izobara“ darbo vidaus taisykles, įrankius kurie yra bendri visoms įmonėms pagal darbuotojo užsakymą telefonu į objektą pristato tiekimo padalinys.¹

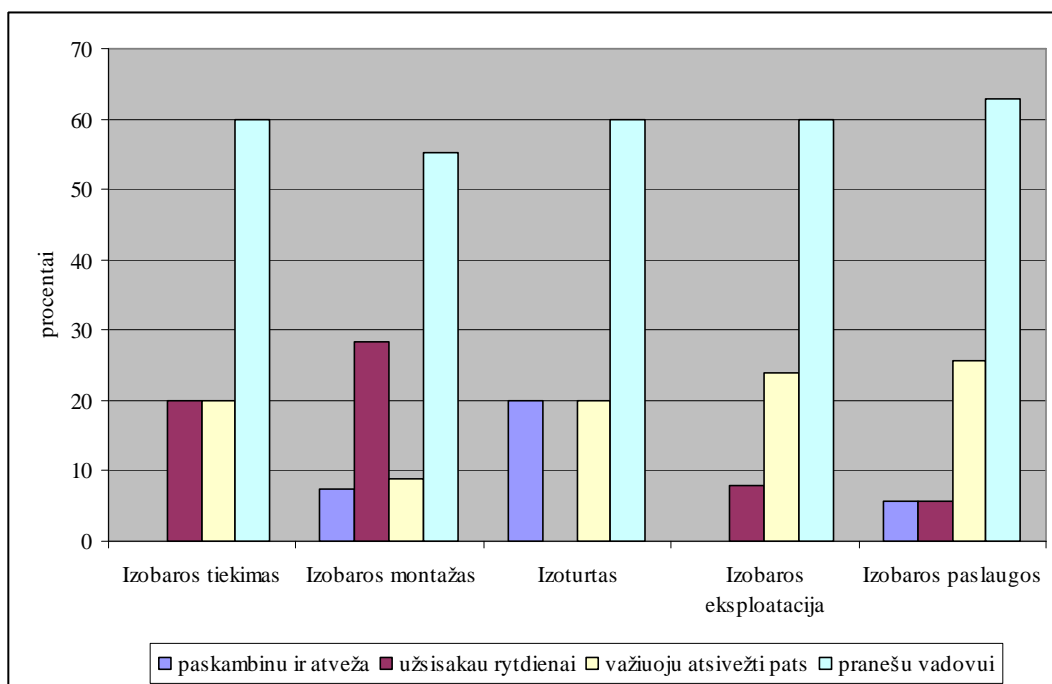
¹ UAB „Izobara“ įmonės tvarkos taisyklės Nr. 8

Padalinių vadovai nesupažindino darbuotojų su galiojančia tvarka, nedelegavo įgaliojimų spręsti problemas, susijusias su tiesioginiu jų darbu, dėl ko padaliniuose galėjo padažnėti priverstinės darbo prastovos ir kristi darbo našumas bei darbuotojų atlyginimas.



10pav. Problemų sprendimas - darbuotojų veiksmai, prireikus darbui reikalingo įrankio(N 142)

Kaip ši problema sprendžiama atskirose įmonėse (11 paveikslas):



11pav. Problemų sprendimas - darbuotojų veiksmai, prireikus darbui reikalingo įrankio atskirose įmonėse(N 142)

Aktualiausia problema UAB „Izobaras paslaugos“ – iškilus net ir menkai problemai į vadovus kreipias 62,8 proc. darbuotojų ir UAB „Izobaras eksploatacija“ – atitinkamai 60 proc. darbuotojų.

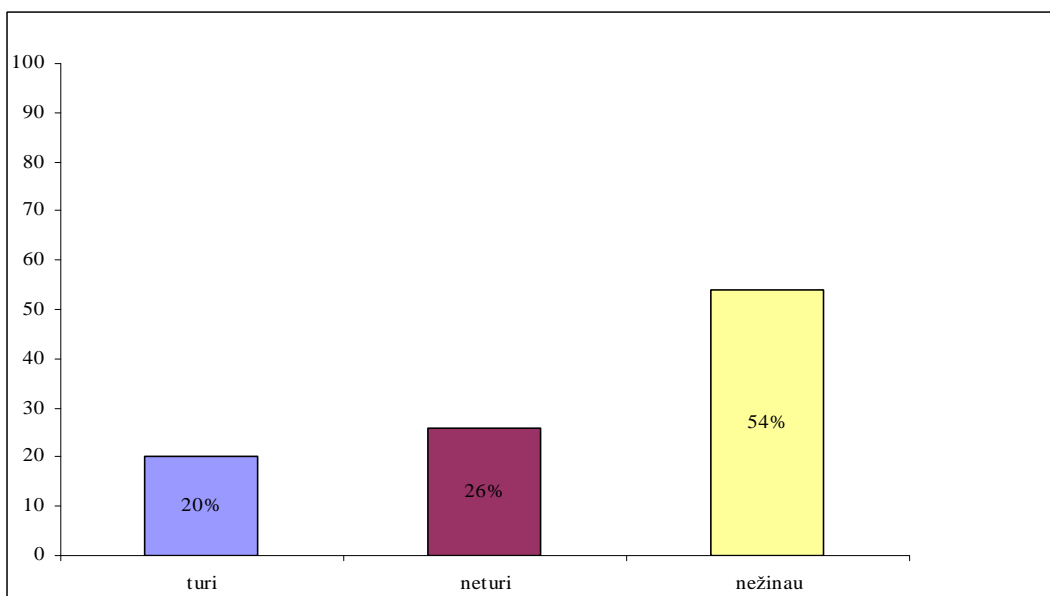
Ši problema aptarta interviu metu su įmonių vadovais. Išsiaiškinta, kad prieš tris mėnesius bendro naudojimo įrankių saugojimą iš tiekimo padalinio perėmė įmonė UAB „Izobaras paslaugos“, tačiau bebuvo pakeistos įrankių išdavimo taisyklės, darbuotojai nebuvo informuoti apie pasikeitimus ir naują tvarką organizacijoje.

Išvada: Įmonėse per mažas dėmesys skiriamas vykdytojų iniciatyvai ugdyti. Įmonėse galioja atskiras darbo operacijas reglamentuojančios taisyklės ir reglamentai, tačiau keičiantis situacijai, laku neatliekamos dokumentų korektūros. Subiurokratinta tvarka tampa gamybos stabdžiu.

„Izobara“ įmonių grupėje daug dėmesio skiriama darbo procesų modernizavimui, naujų technologijų taikymui. Magistro darbe nagrinėta, kaip modernios technologijos prigyja praktikoje, ar efektyviai panaudojama brangi šiuolaikiška įranga.

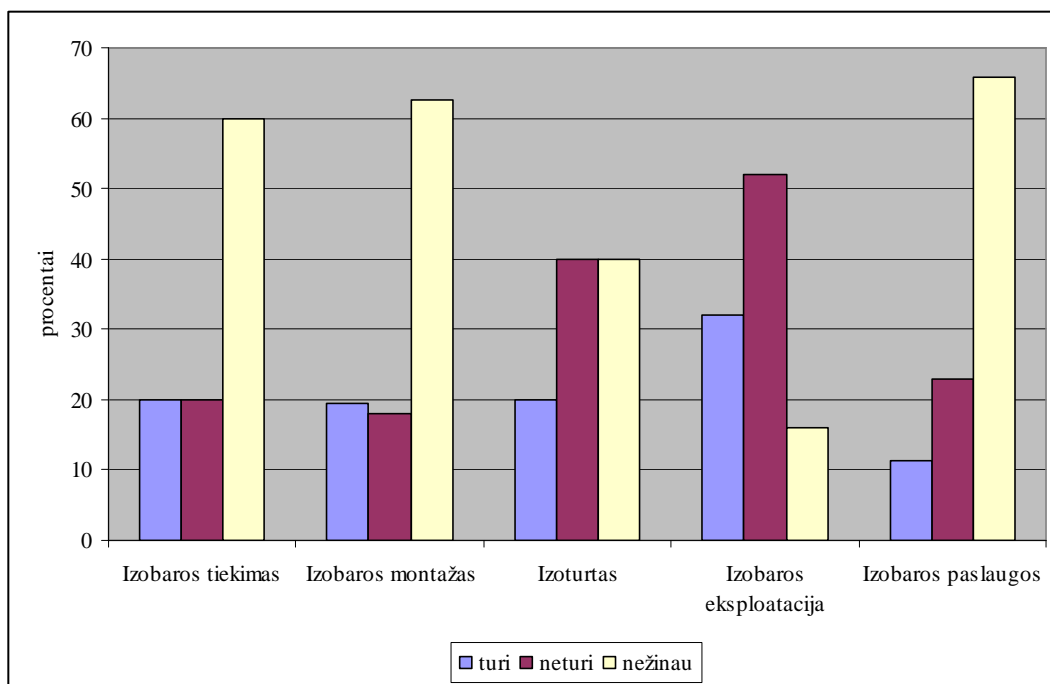
Kaip matome 12 paveiksle tik 20 proc. darbuotojų žino, kad įmonė turi modernius įrengimus ir esant reikalui jais naudojasi. Didžiausią nerimą kelia 54 proc. darbuotojų, kurie atsakė – nežinau. Jie ne tik neinformuoti apie esamą įrangą įmonėje, bet ir apskritai nesidomi naujomis technologijomis, nemokomi dirbti šiuolaikiniais metodais (8 anketos klausimas).

Interviu su įmonių vadovais metu paaiškėjo, kad anketoje minimas įrankis yra laikomas ir dažniausiai gali būti naudojamas UAB „Izobaras eksploatacija“, o pagal pateiktas paraiškas nuomojamas visoms grupės įmonėms.



12 pav. Informacija apie turimą įrangą. (N 142)

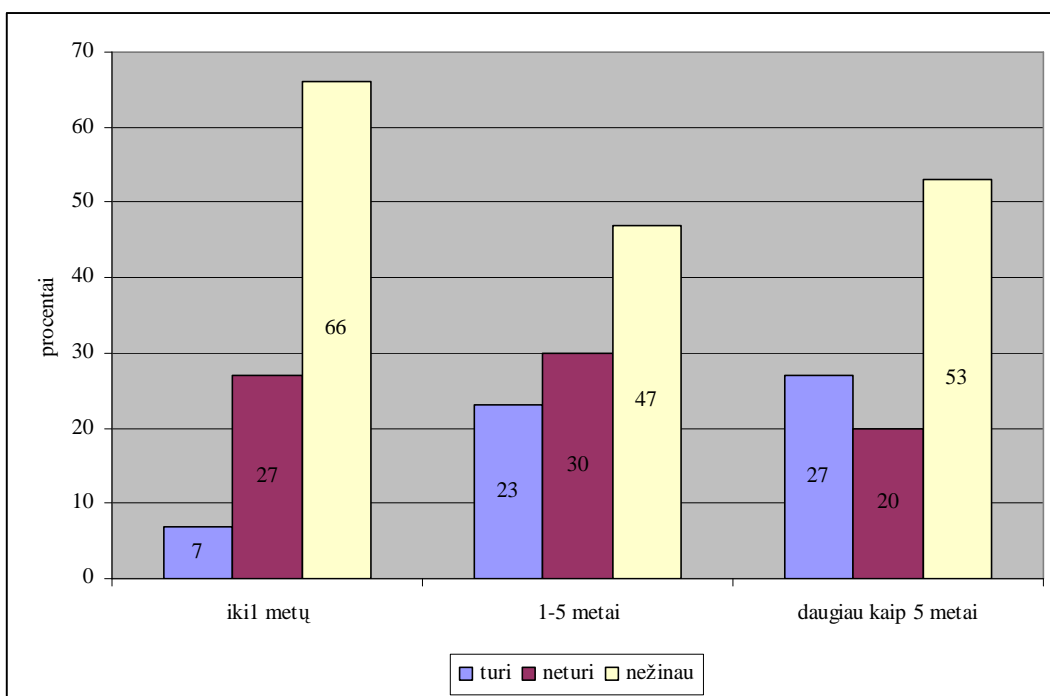
13 paveiksle matome kaip informuoti apie turimą įrangą atskirų įmonių darbuotojai. 52 proc. UAB „Izobaros eksploatacija“ darbuotojų teigia, kad minėto įrankio neturi. Kitose įmonėse dauguma darbuotojų apie šį įrankį visai nežino.



13 pav. Informacija apie turimą įrangą atskirose įmonėse. (N 142)

Nors įmonėse skiriama daug dėmesio techniniam pasiruošimui, turimos įrangos potencialas išnaudojamas nepakankamai, dėl ko nukenčia darbo našumas ir atliekamų darbų kokybė. Vadovai nepakankamai informuoja darbuotojus apie padėtį įmonėje. Reiktų atkreipti dėmesį į darbuotojų kvalifikacijos kėlimą.

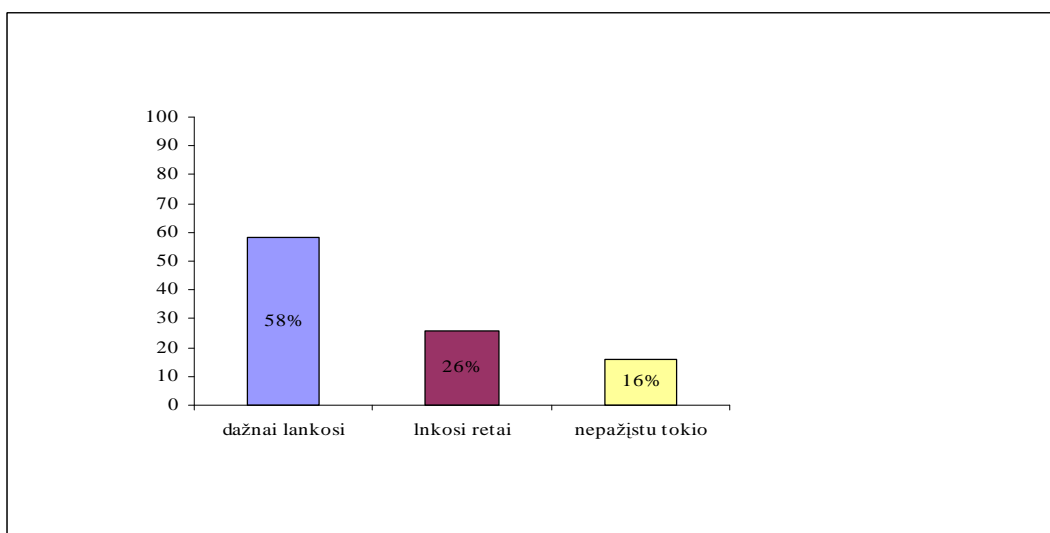
Ypatingą dėmesį reiktų atkreipti į naujus darbuotojus: jų atranką ir mokymus. Įmonėse nemaža darbuotojų kaita, kasmet pasikeičia beveik trečdalis darbuotojų (7 paveikslas). Nauji darbuotojai informacijos apie įmonę turi daug mažiau, nei darbuotojai dirbę įmonėje ilgesnį laiką (14 paveikslas):



14 pav. Informacija apie turimą įrangą priklausomai nuo darbo stažo įmonėje (N 142).

L. ir F. Džilbertai, G. Emersonas ir kiti mokslinio valdymo teorijos atstovai savo darbuose daug dėmesio skyrė darbo aplinkai, darbo sąlygų gerinimui.

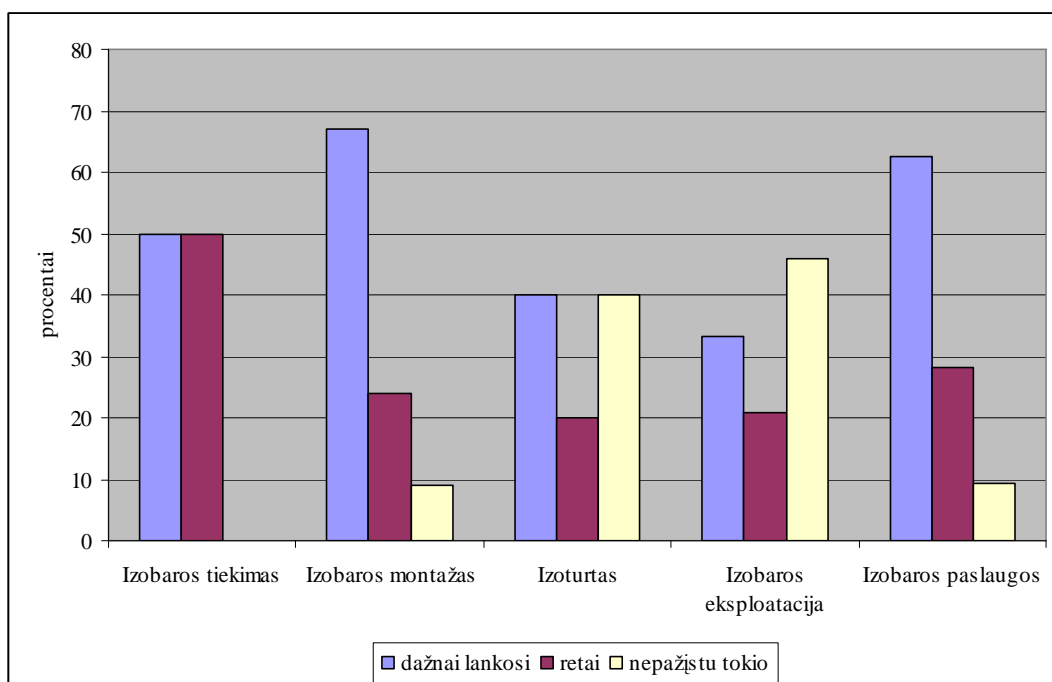
Tyrimo metu vertinant UAB „Izobara“ įmones keliais aspektais, išaiškėjo, kad darbo aplinka – dar viena įmonių probleminė sritis. Pažiūrėjus išsamiau, pasirodė, kad didžiausią susirūpinimą kelia darbo sauga. Siekiant išsiaiškinti darbo saugos specialisto darbo kiekybę ir kokybę, darbuotojams buvo užduotas 13 klausimas „kaip dažnai darbo saugos specialistas lankos jūsų darbo objektuose“.



15 pav. Darbo saugos specialisto darbo vertinimas kokybiniu ir kiekybiniu aspektu (N 142)

Kad specialistas dažnai lankosi darbo objektuose patvirtino kiek daugiau nei pusė (58 proc.) respondentų, 16 proc. darbuotojų teigia apskritai tokio nepažįstantys. „Izobara“ grupės įmonių

saugumo technikos specialistas privalo bent vieną kartą inspektuoti bet kurį objektą, kuriame vykdomi darbai.²



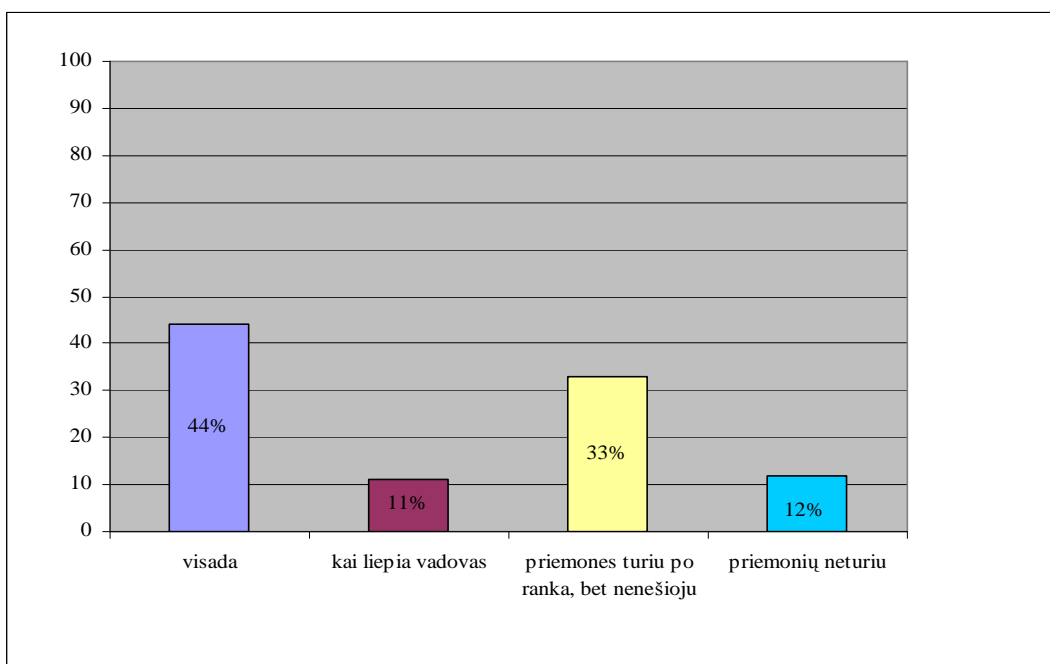
16 pav. UAB Darbo saugos specialisto darbo vertinimas kokybiniu ir kiekybiniu aspektu atskirose įmonėse (N 142)

Palyginus apklausos duomenis atskirose įmonėse pasirodė, kad blogiausiai inspektuojamos UAB „Izobaros eksploatacija“ darbo vietos. Šios įmonės darbo vietos dažnai išsidėsčiusios atokiau nuo pagrindinės buveinės, atskirose darbo vietose dirba nedidelės grupės darbuotojų. Galimai dėl šios priežasties darbo saugos specialistui šios įmonės darbuotojų saugumas atrodo ne pats svarbiausias uždavinys (16 paveikslas).

Interviu su įmonių vadovais ir akcininkais paaiškėjo, kad darbo saugos specialistui mokamas valandinis darbo užmokestis, kuris nesiejamas su darbo rezultatais. Organizacijoje yra apibrėžtos specialisto pareigos, tačiau nėra reglamentuotos veiklos atskaitomybė ir darbo analizė. Specialistas per mažai bendrauja su darbuotojais, neišsiaiškina jų problemų, netikrina ir netobulina jų saugaus darbo žinių.

Tyrimo metu atkreiptas dėmesys į individualių darbo saugos priemonių naudojimą.

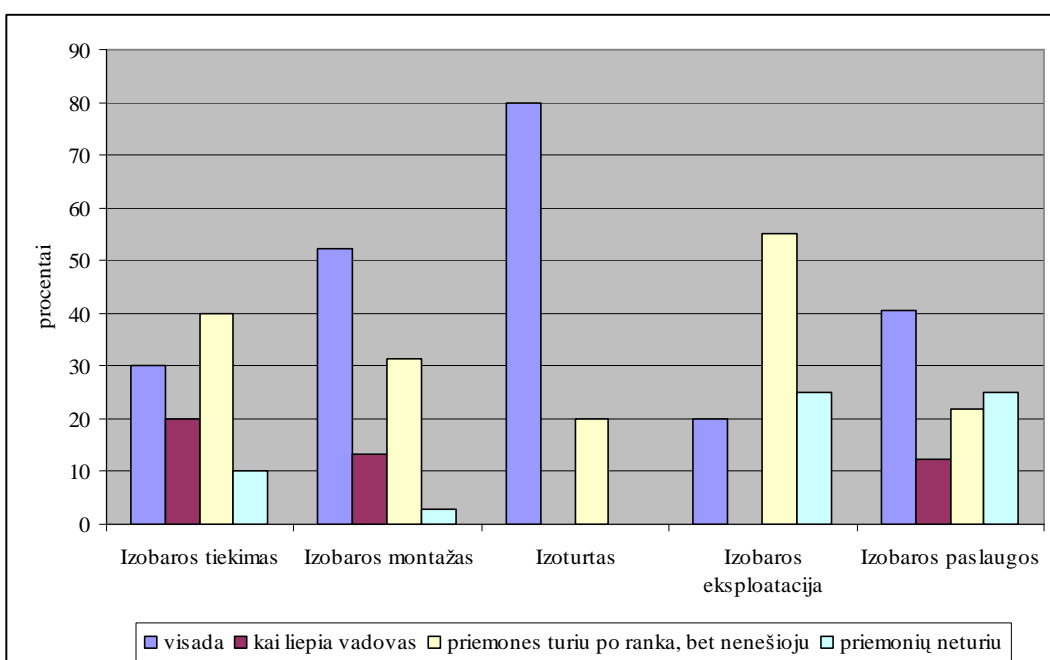
² UAB „Izobara“ saugumo technikos specialisto pareiginė instrukcija



17 pav. Individualių darbo saugos priemonių naudojimas(N 142)

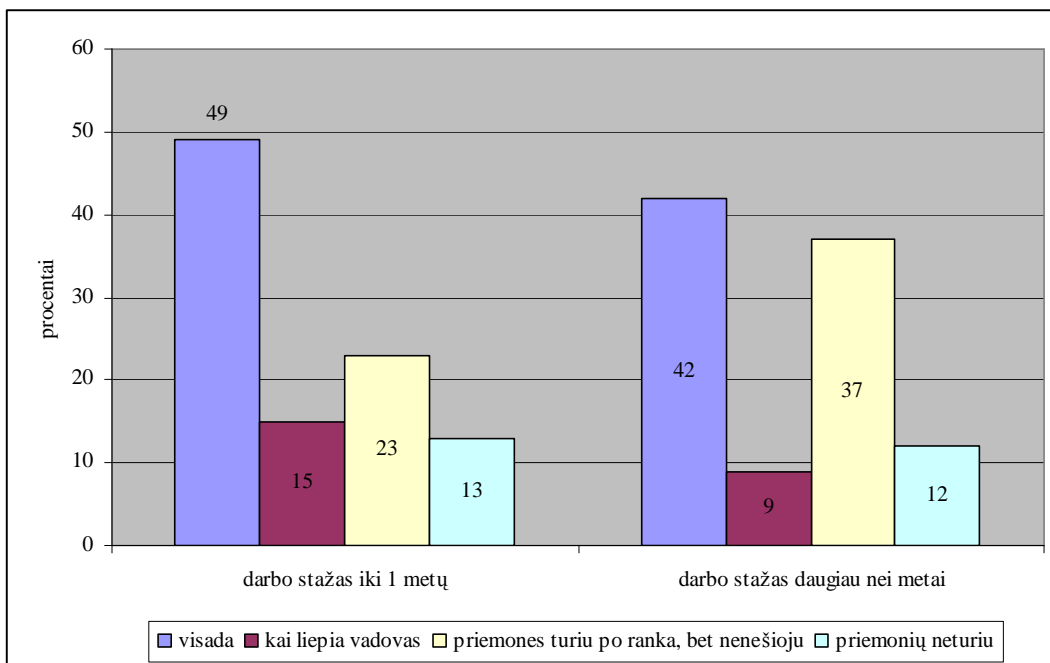
17 paveiksle matome, kad 88 proc. darbuotojų aprūpinti individualiomis darbo saugos priemonėmis, tačiau 33 proc. jų nenaudoja kasdieniniame darbe.

Peržvelgus tyrimo rezultatus atskirose įmonėse, vėlgi blogiausias rezultatas matomas UAB „Izobaros eksploatacija“. Net 55 proc. darbuotojų nenaudoja individualių darbo saugos priemonių. Kai kuriose kitose įmonėse: UAB „Izobaros montažas“, UAB „Izobaros paslaugos“, UAB „Izobaros tiekimas“ matomas žemas darbuotojų iniciatyvumas ir pareigingumas. Dalis darbuotojų darbo saugos priemones naudoja, tik vadovui jiems tai priminus.(18 paveikslas)



18 pav. Individualių darbo saugos priemonių naudojimas atskirose įmonėse (N 142)

Išanalizavus respondentų atsakymus pagal darbo stažą dabartinėje įmonėje, pasirodė, kad darbuotojai, kurių darbo stažas iki 1 metų geriau laikosi darbo saugos taisyklių. Respondentų, kurie turi priemones, bet nenešioja šioje grupėje 23 proc. Darbuotojų, kurių stažas daugiau nei metai grupėje, tokių respondentų 37 proc. (19 pav.)



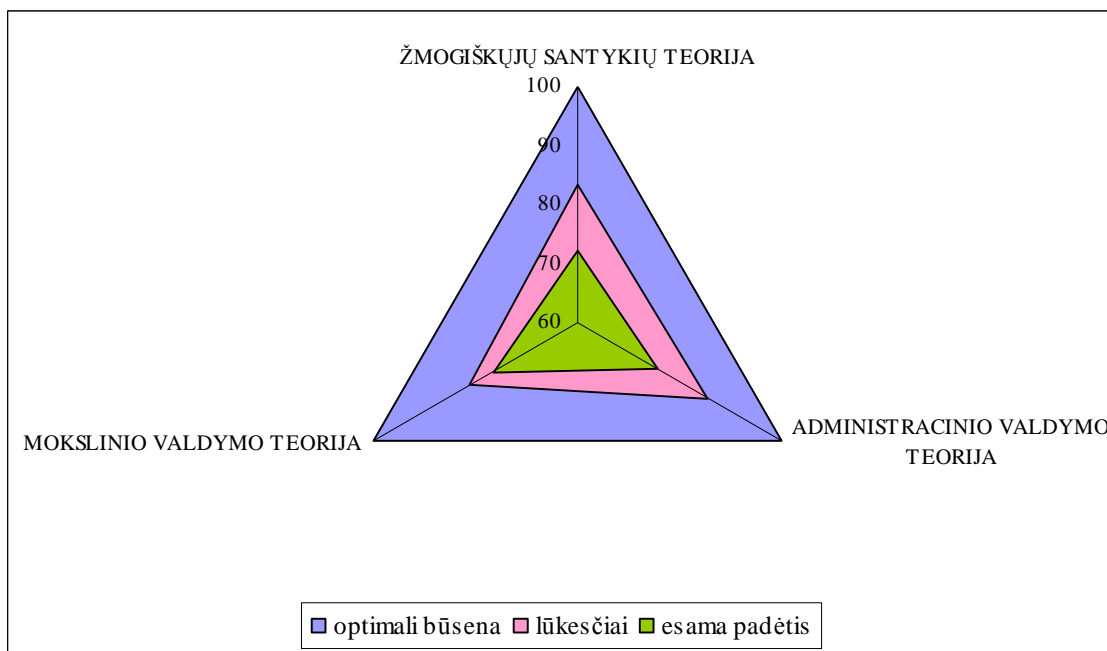
19 pav. Individualių darbo saugos priemonių naudojimas priklausomai nuo darbo stažo (N 142)

Išvada: Įmonėse per mažai dėmesio skiriama darbuotojų mokymui saugaus darbo klausimais. Jei nauji darbuotojai, išklausę įvadinį instruktažą, daugumoje atvejų dirba su individualiomis darbo saugos priemonėmis, tai patyrusiems darbuotojams trūksta pakartotinių mokymų. Nepakanka priežiūros, kaip laikomasi saugaus darbo reikalavimų darbo vietose. Ypatingai reikia atkreipti dėmesį į darbo saugos organizavimą UAB „Izobaros eksploatacija“.

5.5. Valdymo teorijų taikymo praktinėje veikloje tyrimas

Antroji tyrimo anketa (1priedas) skirta nustatyti, kaip „Izobara“ grupės įmonių praktinėje veikloje taikomos trijų valdymo teorijų nuostatos: mokslinio valdymo, administracinio valdymo ir žmogiškųjų santykių teorijų principai. Kiekvienam teorijų taikymo punktui buvo parinktos klausimų poros, siekiant išsiaiškinti realią padėtį ir nustatyti darbuotojų lūkesčius, kokią įmonę šiuo aspektu jie norėtų matyti. Anketos duomenų statistinė analizė pateikta 4 priede. Tyrimo metu paaiškėjo, kad optimaliausiai įstaigų praktinėje veikloje taikomi mokslinio valdymo teorijos principai. Pagal mūsų tyrimo rezultatus ji realizuojama 80 proc. Darbuotojų lūkesčiai nežymiai nutolę nuo realios padėties. Silpniausia grandis šioje sistemoje – žmogiškųjų santykių teorijos

taikymas. Mūsų paskaičiavimu ji įmonėse realizuojama 72 proc., o darbuotojai norėtų, kad šios teorijos principai būtų taikomi kur kas plačiau (83 proc.). Administracinio valdymo teorijos praktinis taikymas užima tarpinę padėtį. Optimizuojant įmonių valdymą būtina prisiminti ir šios teorijos principus (20 paveikslas, 4 priedas).



20 pav. Valdymo teorijų taikymas praktinėje veikloje. (N 133)

Toliau darbe nagrinėjamas atskirų teorijų praktinis taikymas ir išskylančios problemos.

5.5.1. Mokslinės valdymo teorijos taikymo praktinėje veikloje tyrimas

Mokslinio valdymo teorijos atsiradimą paskatino iškilęs poreikis *didinti darbo našumą*. XX amžiaus pradžioje JAV labai trūko kvalifikuotos darbo jėgos. 2004 metais Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą labai išaugo emigracijos tempai. Šalį paliko nemaža dalis kvalifikuotų darbininkų. Tuo pat metu prasidėjo itin spartus nekilnojamojo turto rinkos augimas ir statybų sektoriaus plėtra. „Izobara“ grupės įmonės, panašiai kaip ir kitos bendrastatybinės organizacijos Lietuvoje, pajuto kvalifikuotų darbuotojų stygių. Padidėjo darbuotojų kaita, į darbą buvo priimami neturintys reikiamos kvalifikacijos, nepatyrę darbuotojai. Pagrindiniu pastarųjų kelerių metų statybos sektoriaus darbo jėgos šaltiniu tapo iš kaimo į miestą migravę gyventojai. Tai - gana žemos kvalifikacijos, mažo našumo darbo jėga.

Kaip tik F. W. Tayloras pirmasis pritaikė „darbo turinio analizės“ ir „darbo valdymo“ metodus ir įrodė, kad fizinio darbo našumą apsprendžia žinojimas, kada, kaip ir kokius judesius atlikti, kokius šalinti, o kokius sujungti, taip pat, kaip tinkamai motyvuoti darbuotojus. Apmokyti darbininkus tinkamai, pagal nustatytą eiliškumą atliktų judesius ir vykdyti pasikartojančias, nesudėtingas operacijas nėra sunku. Tai suteikia prioritetus tais atvejais, kai yra daug jaunų menkai

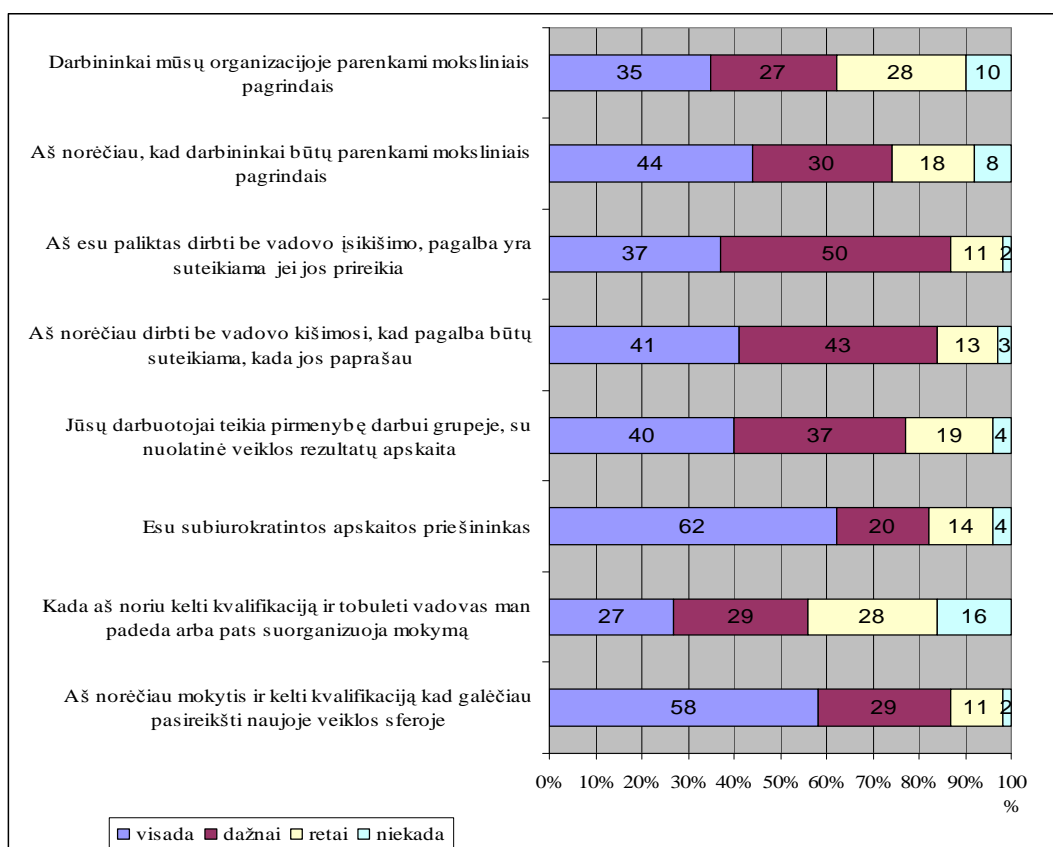
išsilavinusių žemos kvalifikacijos žmonių ir kurių skaičius nuolat didėja. Darbo našumą ženkliai padidina naudojami įrankiai ir valdomi mechanizmai.

Vadybos pagrindas, pasak F. Teiloro, yra tinkamas tiek darbininkų, tiek vadovų darbo organizavimas. Pagrindinė darbo mokslinio organizavimo teorijos esmė: darbas tik tuomet gali būti našus, kai jis organizuotas pagal taisykles, principus, standartus, parengtus, naudojant naujausius mokslo pasiekimus ir ilgametę praktikos patirtį.

Mokslinio valdymo teorijos šalininkai ne tik akcentavo mokslinio darbininkų lavinimo ir tobulinimo svarbą, bet ir glaudžių bei draugiškų ryšių tarp administracijos ir darbininkų svarbą, darbo sąlygų gerinimą.

Šiuo metu išgyvenamas valstybės ūkio augimo lėtėjimas bei politinės spekuliacijos apie galimą ekonomikos recesiją statybų ir su jomis susijusių sektorių darbuotojų skaičių sparčiai smukdo. Adakras Šeštakauskas, Lietuvos statybininkų asociacijos prezidentas, neabejoja, kad niūros ekonominės realijos didinti darbo našumą spaus dar labiau nei strimgalvis ankstesnių metų ūkio augimas. Lėtėjant statybininkų darbo užmokesčio augimui ir mažėjant naujų statybų skaičiui konkurencinę kovą darbo rinkoje laimės aukštesnės kvalifikacijos, našesni ir efektyvesni darbuotojai³.

Panagrinėkime kaip Mokslinio valdymo teorijos principai taikomi „Izobara“ grupės įmonėse :



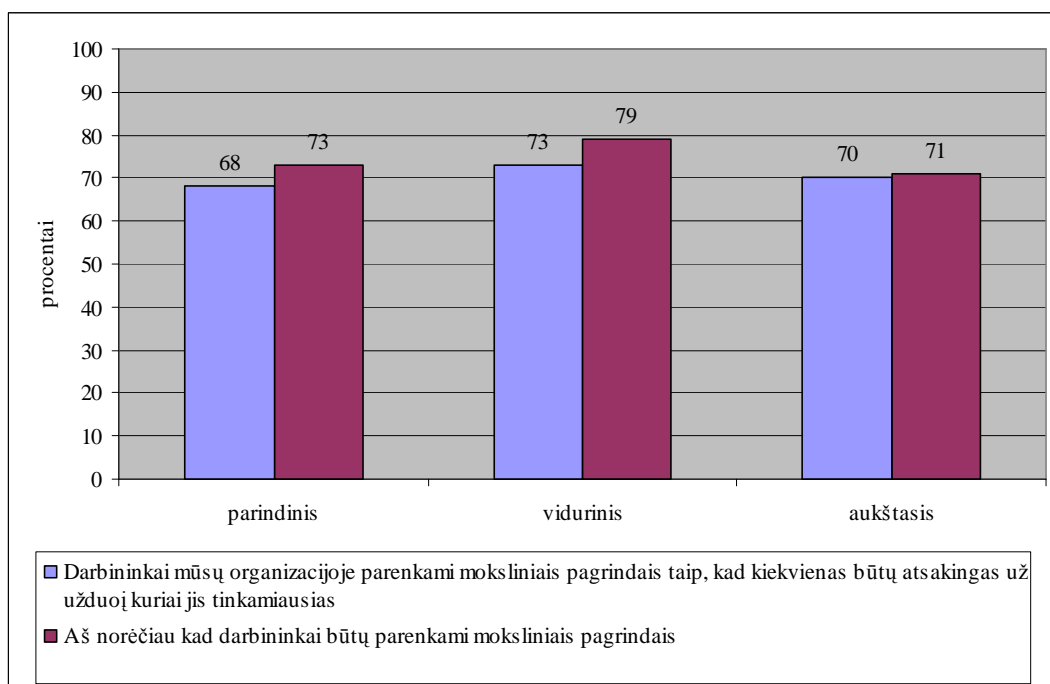
21pav. Respondentų nuomonės apie mokslinės valdymo teorijos taikymą organizacijose (N 133)

³ Lietuvos nekilnojamojo turto asociacija, 2008-11-17

Realizuojant darbo mokslinę teoriją, vadybos darbus dirbantys darbuotojai pagrindinį dėmesį turi skirti darbininkų darbo organizavimui ir jo tobulinimui. F. Teilorio pasekėjai nagrinėja tik du kitos krypties vadybinius aspektus - vadybinio darbo organizavimą (H. Fajolis) bei darbininkų ir administracijos geranoriško bendradarbiavimo būtinybę (E. Mėjo).

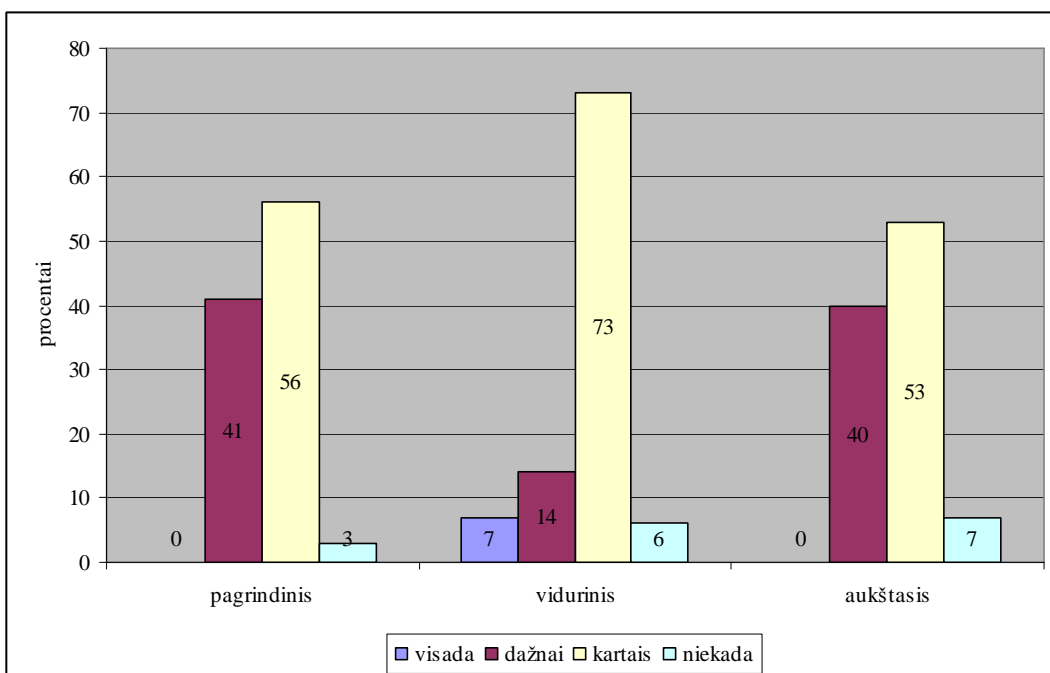
Respondentų atsakymai rodo, kad įmonėje rodo, kad organizacijose skiriamas pakankamas dėmesys darbuotojų darbo organizavimui ir jo tobulinimui. Reiktų atkreipti dėmesį į grupinio darbo organizavimo formas. Atsakymai rodo, kad darbuotojai bodisi subiuokratinta apskaita ir atsiskaitomybe. Darbuotojai norėtų, kad darbuotojai būtų parenkami moksliniais pagrindais, 38 proc. darbuotojų mano, kad įmonėse tai nedaroma ar daroma retai. Darbuotojų parinkimą moksliniais pagrindais labiau akcentuoja darbuotojai, turintys pagrindinį ir pradinį išsilavinimą ir mažiau darbuotojai turintys aukštąjį išsilavinimą (22 paveikslas).

Darbuotojai, turintys aukštąjį išsilavinimą dažniausiai dirba protinį, kūrybinį darbą ir mažiau atlieka standartinių užduočių, todėl darbuotojų parinkimas moksliniais pagrindais jiems nėra toks aktualus.



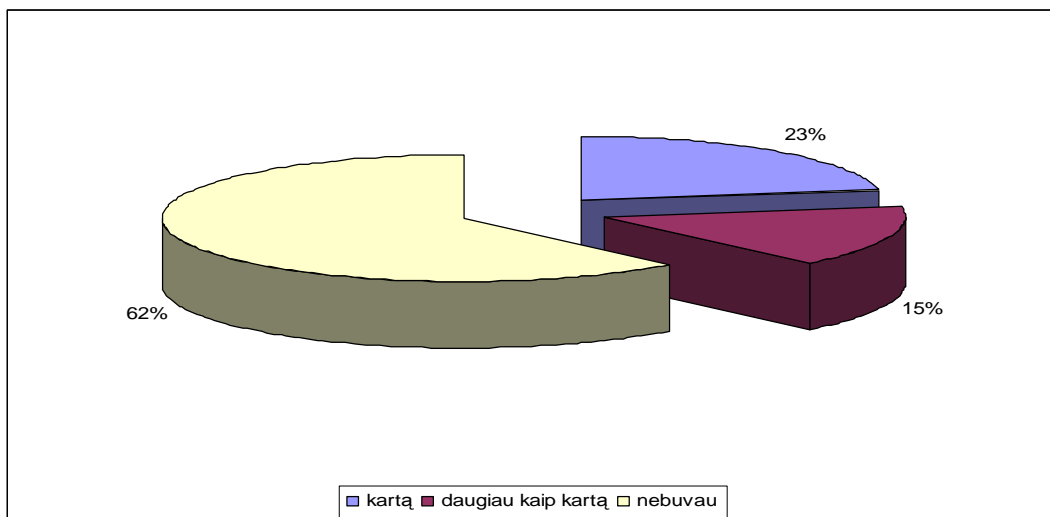
22 pav. Darbuotojų parinkimas moksliniais pagrindais (N 133)

Vertinant įmonių problemines sritis, darbuotojų buvo klausiama, kaip dažnai jiems tenka dirbti ne tai, ką jie geriausiai moka. 7 proc. vidurinį išsilavinimą turinčių darbuotojų teigia, kad niekada neatlieka užduočių, kurioms atlikti jie geriausiai pasiruošę (23 paveikslas).



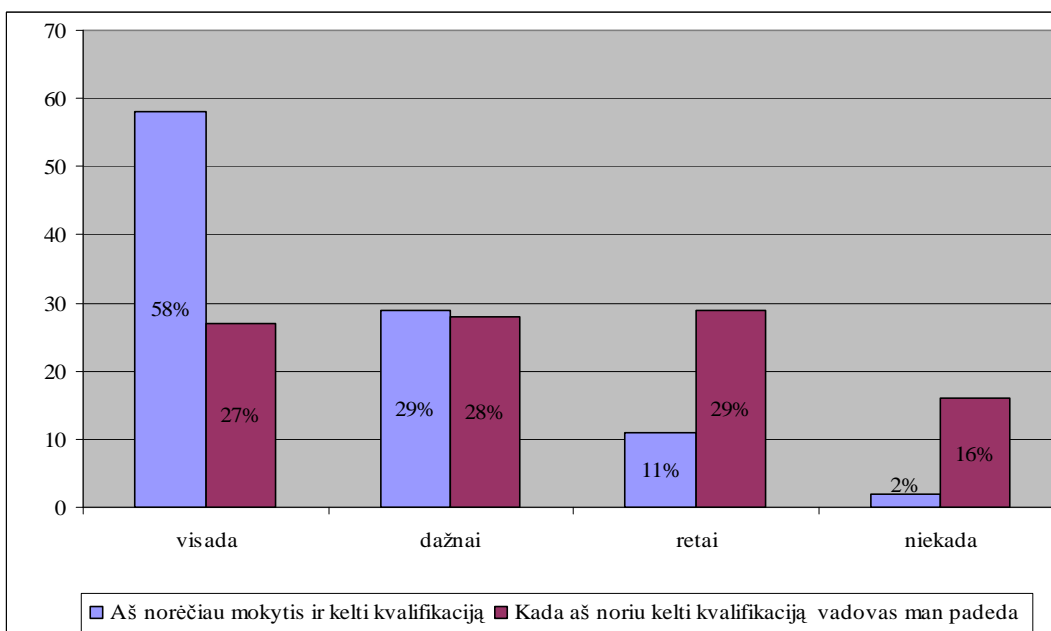
23pav. Darbuotojų parinkimas užduotims, kurioms atlikti jie nėra geriausiai pasiruošę (N 142)

Įvertinome kaip įmonėse rūpinamasi darbuotojų kvalifikacijos kėlimui. 24 paveiksle matome, kad per paskutinius 2 metus 23 proc. darbuotojų dalyvavo kvalifikacijos kėlimo kursuose kartą, o 15 proc. daugiau nei po vieną kartą. Tai rodo, kad administracija rūpinasi darbuotojų kvalifikacija ir pasirengimu, sudaromos sąlygos tobulėti. Tačiau darbuotojai norėtų dažniau mokytis ir yra nepatenkinti kvalifikacijos kėlimo galimybėmis.



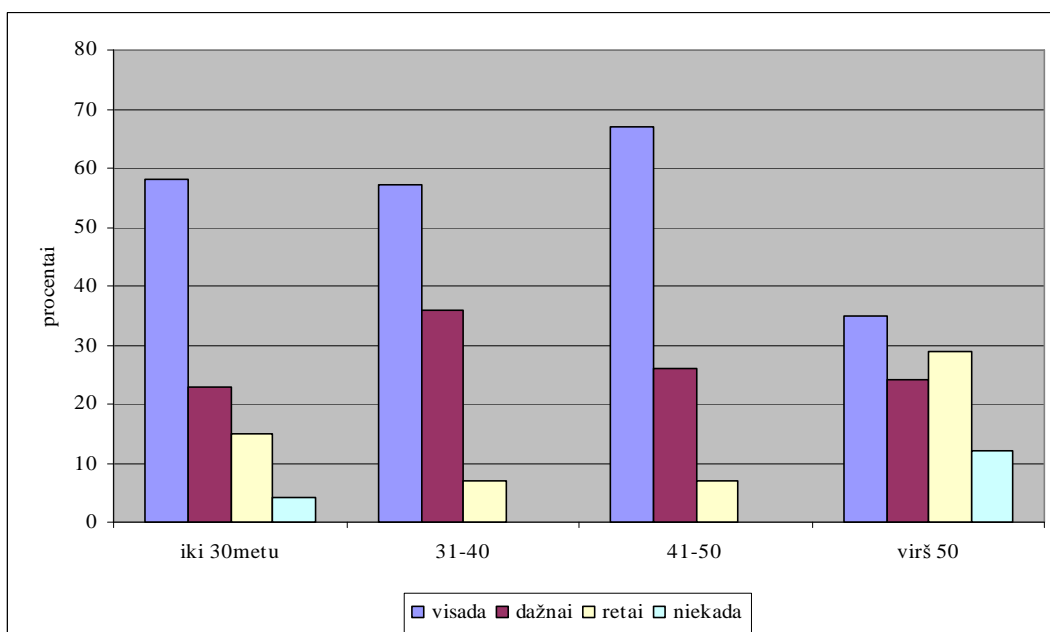
24pav. Darbuotojų dalyvavimas kvalifikacijos kėlimo kursuose (N 142)

Vertinant kiek patys darbuotojai suinteresuoti savo mokymu, pastebime, kad 58 proc. visada nori kelti savo kvalifikaciją ir pasireikšti naujose veiklos srityse, tačiau nedidelė darbuotojų dalis (2 proc.) tobulėti nenori.



25pav. Kvalifikacijos kėlimo galimybių vertinimas (N 133)

26 paveiksle pateikti skirtingų amžiaus grupių darbuotojų požiūriai į savo kvalifikacijos kėlimo perspektyvas ir galimybę pasireikšti naujose veiklos srityse



26pav. Darbuotojų pageidavimas kelti savo kvalifikaciją priklausomai nuo amžiaus (N 133)

Kaip matome 26 paveiksle vyresnio amžiaus žmonės rodo mažius iniciatyvos, nepageidauja kelti savo kvalifikacijos: 12 proc. respondentų niekada nenorėtų kelti savo kvalifikacijos, 27 proc. nenorėtų dažnai. Šiek tiek didesnis nei vidutinis procentas neinicatyvių darbuotojų jaunų žmonių (iki 30metų) tarpe. Atitinkamai kvalifikacijos niekada nenorėtų kelti 4 proc. respondentų ir retai norėtų 15 proc. respondentų. Labiausiai savo kvalifikacijos perspektyvomis suinteresuoti 31-50

metų darbuotojai. Skirtumas tarp amžiaus ir siekimo kelti savo kvalifikaciją yra statistikai esminis (χ^2 - 0,019)⁴

Išvados: Įmonėse rimtai žiūrima į darbuotojų kvalifikacijos kėlimo būtinybę. Per paskutinius du metus nors kartą kvalifikaciją kėlė 38 proc. įmonės darbuotojų, o 15 proc. kvalifikaciją kėlė daugiau nei po kartą. 58 proc. darbuotojų nori kelti savo kvalifikaciją. Aktyviausi šiuo klausimu 31 -50 metų darbuotojai, mažiausiai nori kelti savo kvalifikaciją vyresni (virš 50 metų) darbuotojai.

5.5.2. Administracinės valdymo teorijos taikymo praktinėje veikloje tyrimas

Tiriamajame darbe, analizuojant administracinės valdymo teorijos taikymą praktinėje veikloje, daugiau apsisota prie vadovavimo funkcijos kiekybinių ir kokybinių rodiklių analizės „Izobara“ įmonių praktinėje veikloje.

Pagal H. Fajolį visi verslininkai atlieka vienus ar kitus vadybinius veiksmus, nepaisant, kokia jų padėtis valdymo hierarchijoje. Darbininkai atlieka techninius veiksmus, pavyzdžiui, gamina, aukštesnioji hierarchinė pakopa - planuoja, organizuoja, vadovauja, kontroliuoja.

Visais atvejais svarbų vaidmenį vaidina situacija. Ji palankiausia vadovui tada, kai santykiai su pavaldiniais geri, lyderio pareigų suteikiama galia stipri, o užduotis labai struktūrizuota. Lyderio veiklos efektyvumas priklauso ir nuo jo asmeninių savybių ir nuo to kiek lyderis valdo situaciją (N. Chmiel, 2005).

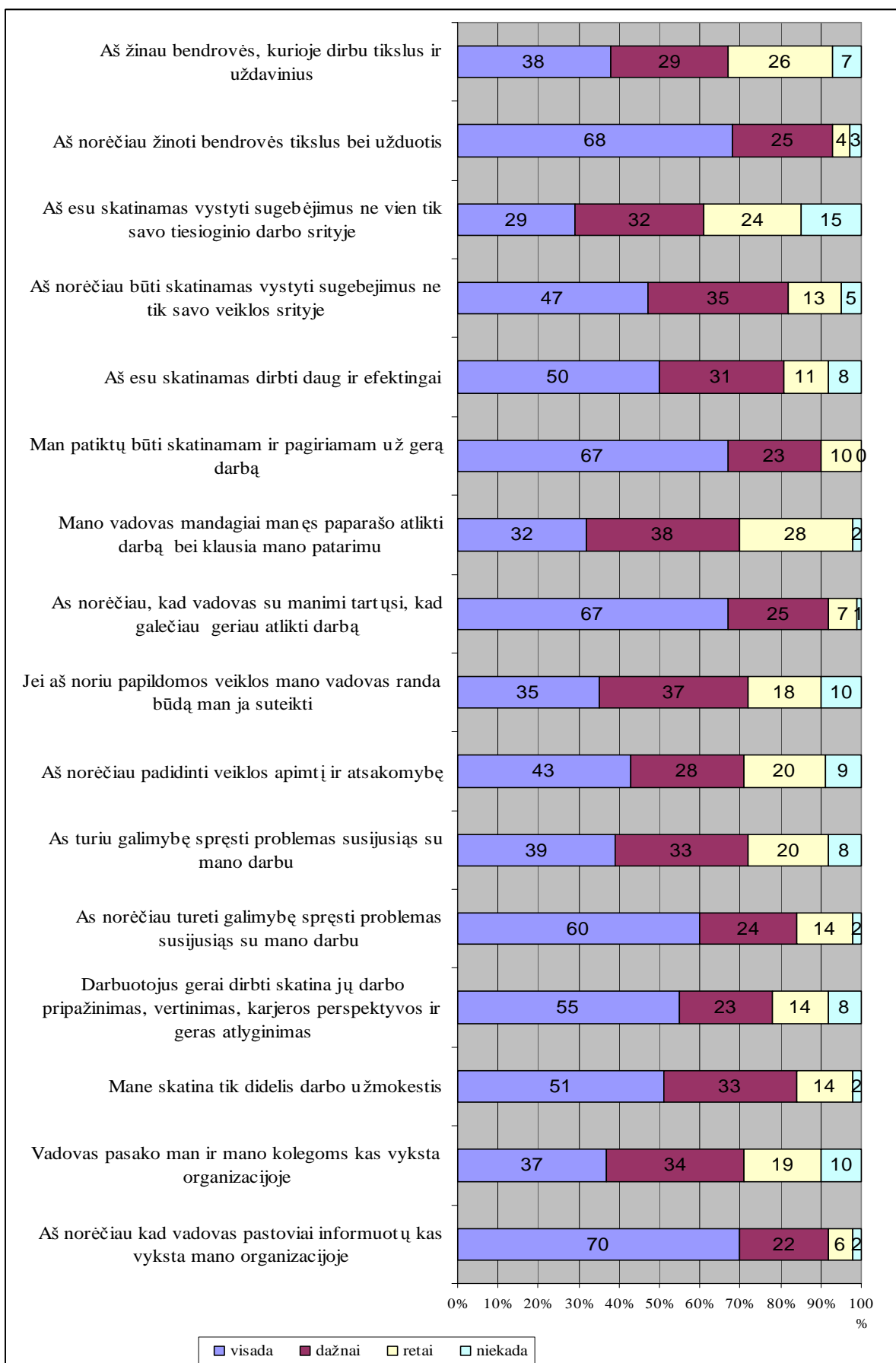
P. Hersey ir R. Blanchard skelbia, jog vadovavimo efektyvumas priklauso nuo pavaldinių lygio ir sugebėjimo pasirinkti atitinkamą elgsenos variantą. Priklausomybė tarp vadovo pasirinkto stiliaus ir pavaldinių brandumo esti gana įvairi. Skiriama psichologinė branda ir darbinė branda.

Priklausomai nuo to, kaip vertinamas pavaldinių brandumas (nesubrendę ar brandūs), dėmesys gamybai (didelis ar mažas), galima, priklausomai nuo konkrečios situacijos organizacijoje, pasirinkamas atitinkamas vadovavimo stilius (Robbins,2003).

Kadangi darbo motyvacija yra tam tikro komplekso faktorių visuma, tai ji analizuotina atskirų komplekso elementų aspektu (27 paveikslas).

Panagrinėjome įmonių darbuotojų brandumo lygį. Pagal respondentų atsakymus (27pav.) matoma, kad dalis darbuotojų ne visada turi galimybę spręsti problemas, didinti veiklos apimtį ir atsakomybę. Be to dalis darbuotojų nepageidauja padidinti veiklos apimtį ir atsakomybę.

⁴ χ^2 - Pirsono suderinamumo kriterijus

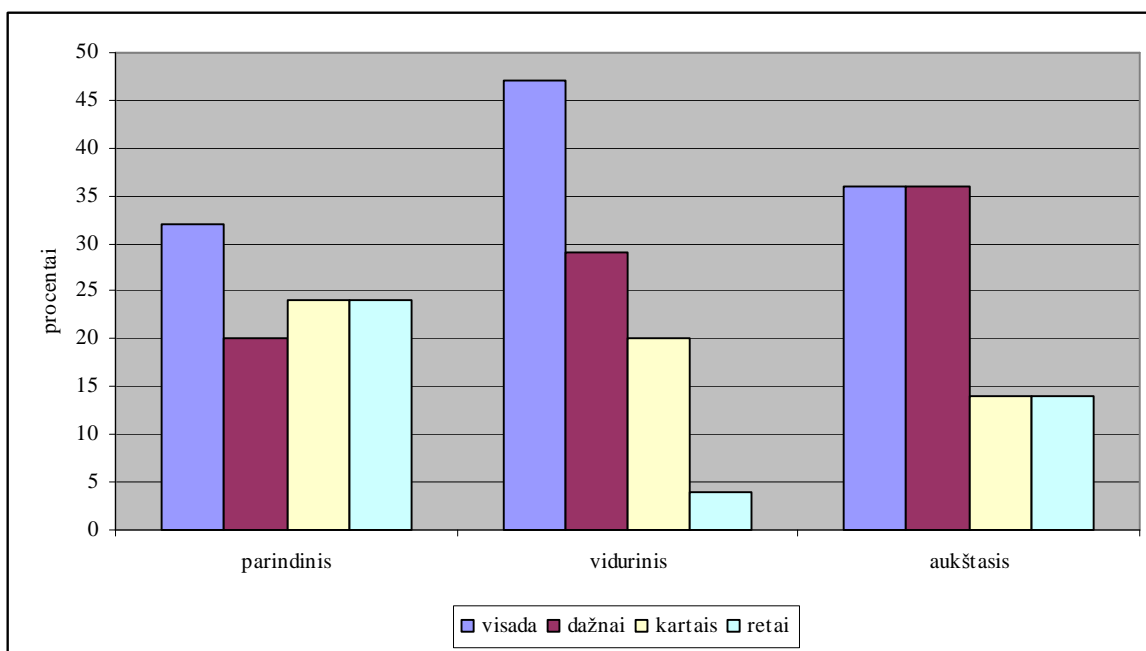


27 pav. Administracinio valdymo teorijos taikymas „Izobara“ grupės įmonėse (N 133)

Kaip matome 27 paveiksle darbuotojams dažniausiai sudaromos sąlygos realizuoti save. 35 proc. respondentų atsakė, kad vadovai visada randą būdą jiems suteikti papildomos veiklos, 37 proc. respondentų iniciatyva realizuojama dažniausiai. Visgi 10 proc. respondentų teigia, kad vadovas nesudaro sąlygų save realizuoti papildomoje veikloje.

Tyrimas parodė, kad panaši dalis darbuotojų nenori papildomos veiklos ir atsakomybės : 9 proc. darbuotojų niekada nenori papildomos veiklos ir atsakomybės ir 20 proc. darbuotojų papildomos veiklos ir atsakomybės nori tik kartais. Tai rodo, kad dalis darbuotojų dar nepakankamai pasirengę imtis atsakomybės, plėsti savo įgaliojimų ratą.

Palyginome, kaip darbuotojų iniciatyvumas priklauso nuo darbuotojų išsilavinimo. Darbuotojai su pagrindiniu išsilavinimu net 24 proc. atvejų atsakė, kad niekada nenori papildomos veiklos ir atsakomybės ir 24 proc. atvejų atsakė, kad to nori retai. Tuo tarpu darbuotojai su aukštesniu išsilavinimu 71,4 proc. atvejų visada arba dažnai norėtų padidinti savo veiklos apimtį ir atsakomybę (28 paveikslas).

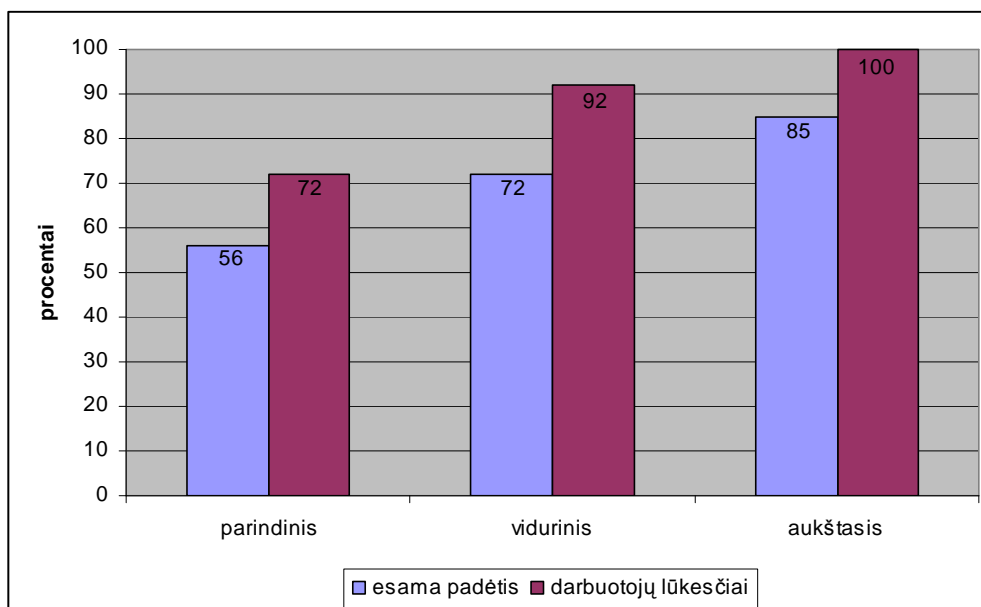


28 pav. Darbuotojų kompetencijos ir iniciatyvumo vertinimas (N 133)

H.Fajolis šeštajame ir keturioliktajame administracinio valdymo principų punktuose ir G. Emersonas knygoje „Dvylika našumo principų“ (1908 m.) iškėlė uždavinį „racionaliai organizuoti ne atskiro vykdytojo darbą ir net ne įmonės gamybos procesą, o kiekvieną tikslingą žmogaus veiklą“. G. Emersonas pasiūlė metodiką maksimaliam darbo efektyvumui pasiekti. Vienas iš jos teiginių yra toks: aiškiai iškelti idealai arba tikslai. Šis principas reikalauja, kad kiekvienas įmonės darbuotojas būtų informuotas, turėtų aiškiai suformuluotus tikslus, uždavinius ir atkakliai jų siektų. Kiekvienas vadovas privalo propaguoti tuos gamybinius tikslus ir uždavinius visiems savo pavaldiniams.

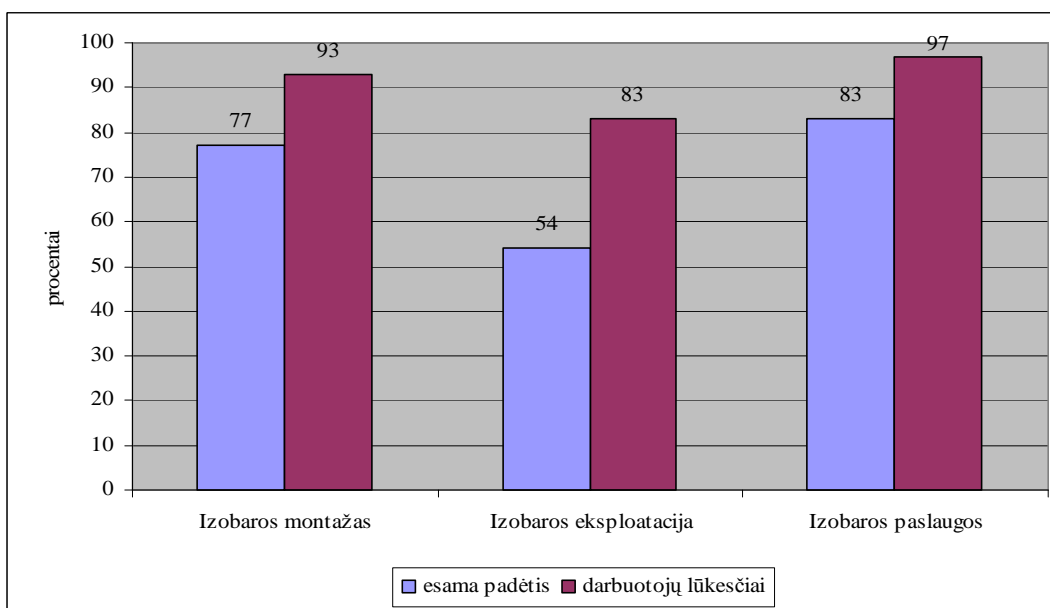
Įmonių darbuotojai nėra visai patenkinti informuotumu apie įmonę ir norėtų žinoti įmonės tikslus ir uždavinius bei gauti iš vadovų daugiau informacijos apie tai, kas vyksta įmonėje. Nors 71 proc. darbuotojų atsako, kad vadovas visada arba dažnai juos informuoja apie tai, kas vyksta įmonėje, 29 proc. teigia, kad informacijos gauna per mažai. Vertinant lūkesčius, 92,5 proc. darbuotojų norėtų būti informuojami apie padėtį įmonėje.

29 paveiksle matome informuotumo pasiskirstymą pagal išsilavinimą. Kuo aukštesnis darbuotojų išsilavinimas, tuo jie atviresni informacijai, tuo pačiu jie labiau domisi įmonės veikla ir norėtų gauti daugiau informacijos. Aukštesnio išsilavinimo darbuotojams būdingas didesnis informuotumas apie įmonę, jos padėtį rinkoje. Natūralu, aukštesnis išsilavinimas sąlygoja aukštesnes pareigas įmonėje. Darbuotojai turi nuolat augti profesine prasme, pasireiškiančia gebėjimu gyventi šiuolaikinėje demokratinėje visuomenėje, kurios piliečiai pasižymi tolerancija, bendradarbiavimu, pilietiniu aktyvumu ir pan.



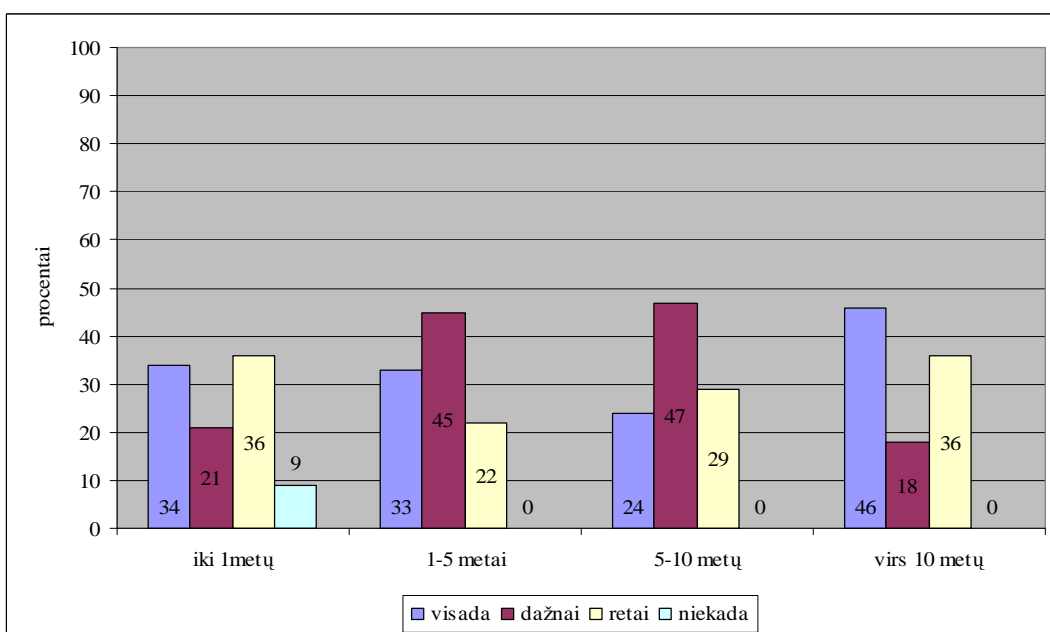
29 pav. Informuotumo apie įmonę vertinimas, priklausomai nuo išsilavinimo (N133)

Vertinant darbuotojų informuotumą atskirose įmonėse buvo palyginti trijų didžiųjų įmonių pasisakymai šiuo klausimu. Geriausiai informuoti UAB „Izobaros paslaugos“ darbuotojai. Mažiausiai informacijos apie įmonę iš vadovų gauna UAB „Izobaros eksploatacija“ darbuotojai. Šios įmonės darbuotojai rečiau ne kitose pageidauja žinoti apie savo įmonės vykdomą veiklą ir uždavinius. (30 paveikslas)



30 pav. Informuotumo apie įmonę vertinimas atskirose įmonėse (N133)

27 paveiksle matoma, kad 28 proc. darbuotojų teigia, kad vadovai retai būna, o 2 proc. kad niekada nebūna pakankamai mandagūs ir neklausia jų patarimų. Nagrinėjant atskiras demografines grupes, pastebėta statistiškai reikšminga priklausomybė nuo darbuotojų stažo dabartinėje įmonėje ($\chi^2 = 0,03$).



31 pav. Darbuotojų nuomonės vertinimo tyrimas (N 133)

Kaip matome 31 paveiksle vadovai dažniau tariasi su didesni stažą įmonėje turinčiais darbuotojais. Pirmus metus dirbantys darbuotojai dažniau jaučiasi neįtraukti į sprendimų priėmimo procesą ir pasigenda mandagaus vadovų elgesio.

Išvados:

1. 27 proc. darbuotojų įmonėse nėra pakankamai subrendę imtis papildomos veiklos ir atsakomybės. Žemiausiais darbuotojų su pagrindiniu išsilavinimu brandumo lygis. Kuo aukštesnis darbuotojų išsilavinimas, tuo didesnis jų noras plėsti veiklos sritis ir dalyvauti valdyme. Aktualu kelti darbuotojų kvalifikaciją, plėsti jų veiklos sritis ir atsakomybę.

2. 71 proc. darbuotojų atsako, kad žino, kas vyksta įmonėje, 29 proc. teigia, kad informacijos gauna per mažai. 92,5 proc. darbuotojų norėtų būti informuojami apie padėtį įmonėje. Geriausiai informuoti įmonių UAB „Izoboros paslaugos“ darbuotojai, mažiausiai informuoti UAB „Izoboros eksploatacija“ darbuotojai.

3. 30 proc. darbuotojų teigia, kad vadovai retai su jais tariasi ir nėra pakankamai mandagūs. Dažniausiai (45 proc.) vadovų elgesiu nepatenkinti pirmus metus įmonėje dirbantys darbuotojai.

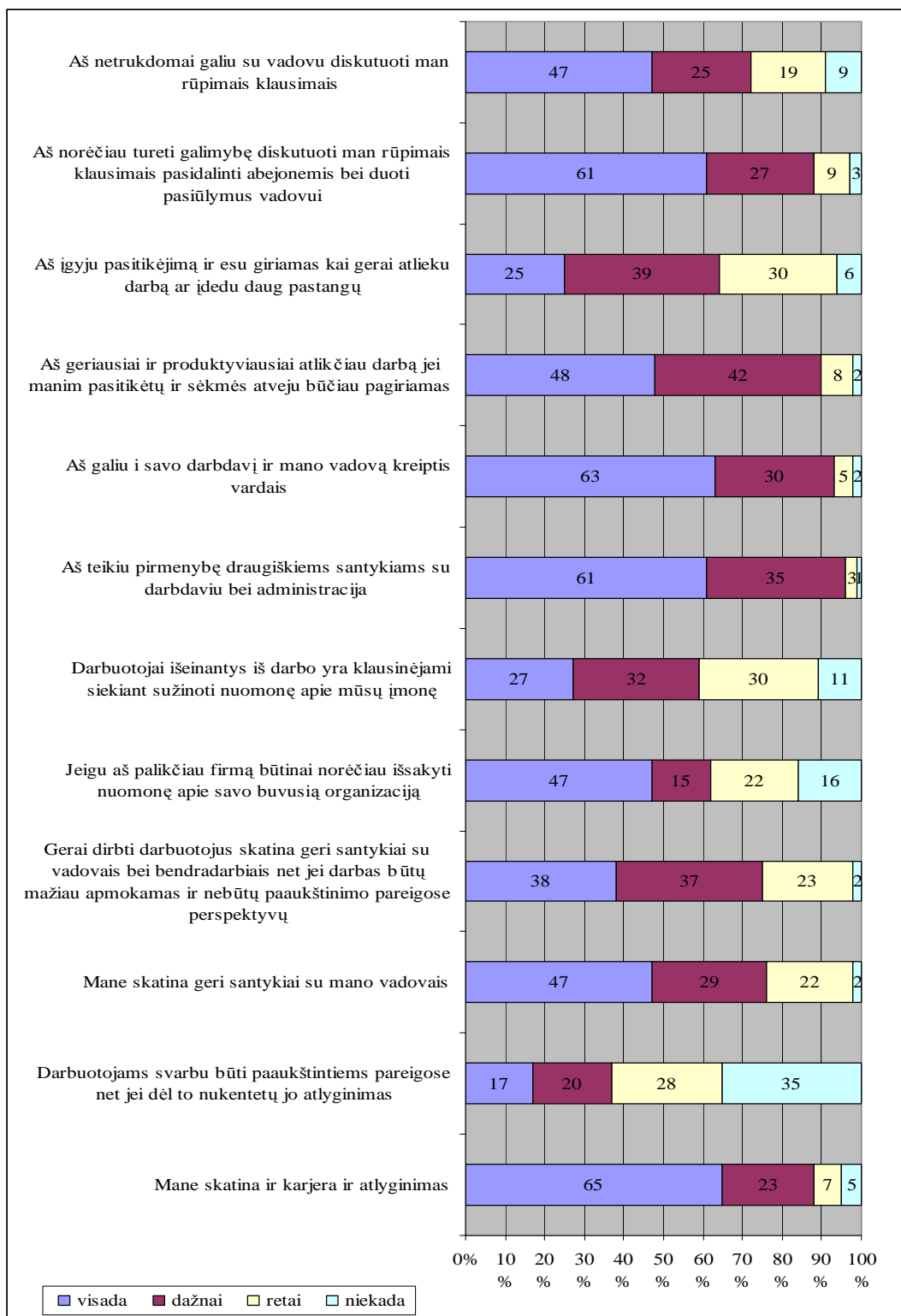
5.5.3. Žmogiškųjų santykių valdymo teorijos nuostatų taikymo praktinėje veikloje tyrimas

Šiandieninėje organizacijoje būtina sudaryti visas įmanomas sąlygas darbuotojui pajusti savo svarbą bei atliekamo darbo reikšmingumą. Siekiant didinti personalo motyvaciją, svarbu darbuotojams sudaryti galimybę kilti karjeros laiptais bei įtraukti juos į sprendimų priėmimą.

Žmogiškųjų santykių doktrina į priekį iškelia socialinių veiksnių įtaką gamybos valdymui ir suranda naujų būdų darbo našumui didinti: darbo humanizavimas, žmonių elgesio psichologiniai motyvai gamybos procese, grupiniai santykiai. Žmogiškųjų santykių mokykla iškėlė darbuotojų dalyvavimo valdyme idėją. Šiai teorijai būdingas „individualumas“ suprantamas tokiomis sąvokomis kaip darbuotojo vertybės, asmeninės savybės, lūkesčiai ir pan. Pagrindinė E. Mėjo išvada - didinant darbo našumą svarbiausi yra ne materialiniai, o psichologiniai ir socialiniai veiksniai.

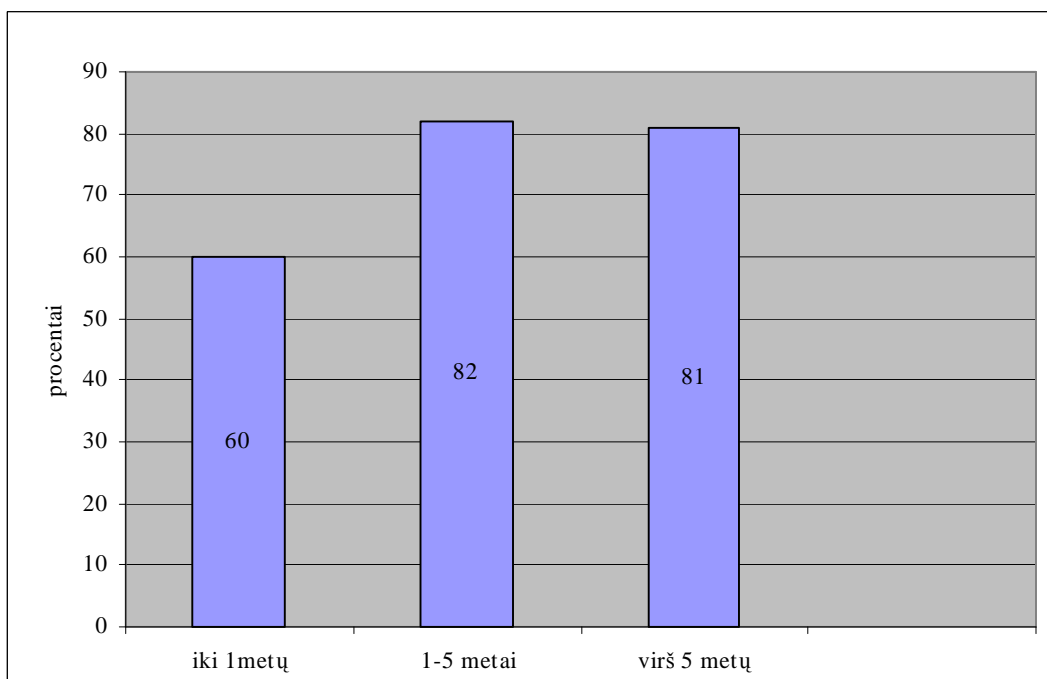
Pirmoji iš E. Mėjo eksperimentų išvadų teigia, kad didelę reikšmę didinant darbo našumą turi draugiškas ir atidus dėmesys darbininkui.

Magistro darbe nagrinėjama, kaip darbuotai vertina gerus santykius kolektyve. 75proc. „Izobara“ įmonių darbuotojų patvirtino teiginį „ Gerai dirbti darbuotojus skatina geri santykiai su vadovais bei bendradarbiais, net jei darbas būtų mažiau apmokamas ir nebūtų paaukštinimo pareigose perspektyvos (32 paveikslas).



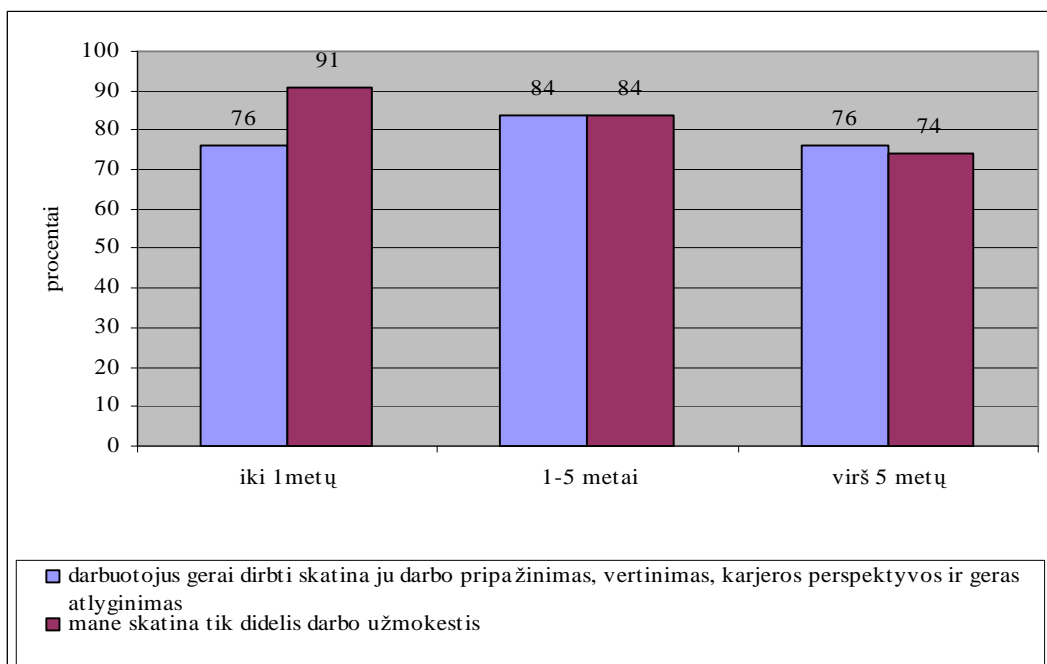
32 pav. Žmogiškųjų santykių teorijų taikymas praktinėje veikloje (N 133)

Gerai mikroklimatas, organizacinė kultūra svarbus faktorius kiekvienai įmonei. Tik brandus ir tvirtas kolektyvas gali palaikyti ir vystyti organizacinę kultūrą. Kaip matome 33 paveiksle požiūris į gerus tarpusavio santykius labai priklauso nuo darbo stažo įmoneje. Darbuotojams dirbantiems daugiau nei metus jie daug svarbesni, negu dirbantiems pirmus metus ($\chi^2 = 0,04$).



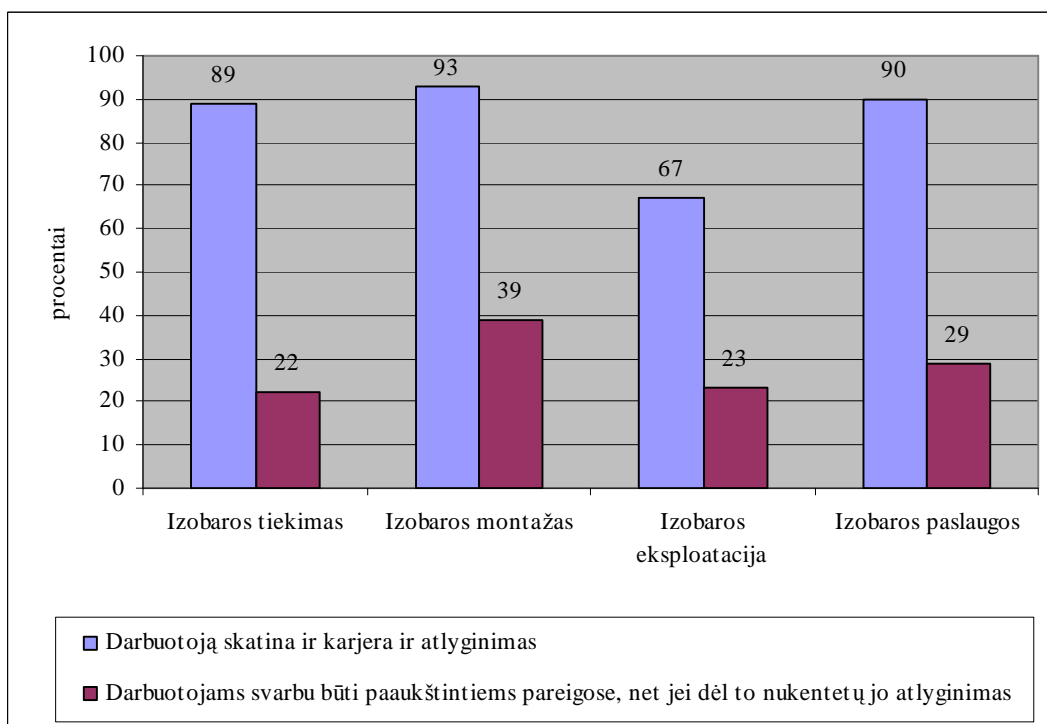
33 pav. Darbuotojų tarpusavio santykių kokybinė charakteristika ir jos įtaka motyvacijai (N 133)

33 ir 34 paveiksluose matome, kad „Izobara“ įmonėse darbo motyvacinės priemonės priklauso nuo darbo stažo įmonėje. Darbuotojai dirbantys pirmus metus didelį darbo atlyginimą išskiria kaip svarbiausią stimulą gerai dirbi. Net 91 proc. darbuotojų, kurių darbo stažas iki 1 metų teigia, kad juos skatina tik didelis atlyginimas. Darbuotojai, kurių darbo stažas nuo 1 iki 5 metų vienodai svarbiais laiko ir atlyginimą, ir karjeros galimybes, ir jo darbo pripažinimą bei vertinimą. Darbuotojams išdirbusiems šioje įmonėje daugiau nei 5 metus socialiniai ir psichologiniai veiksniai tampa dar svarbesni jų darbo motyvacijos faktoriai.



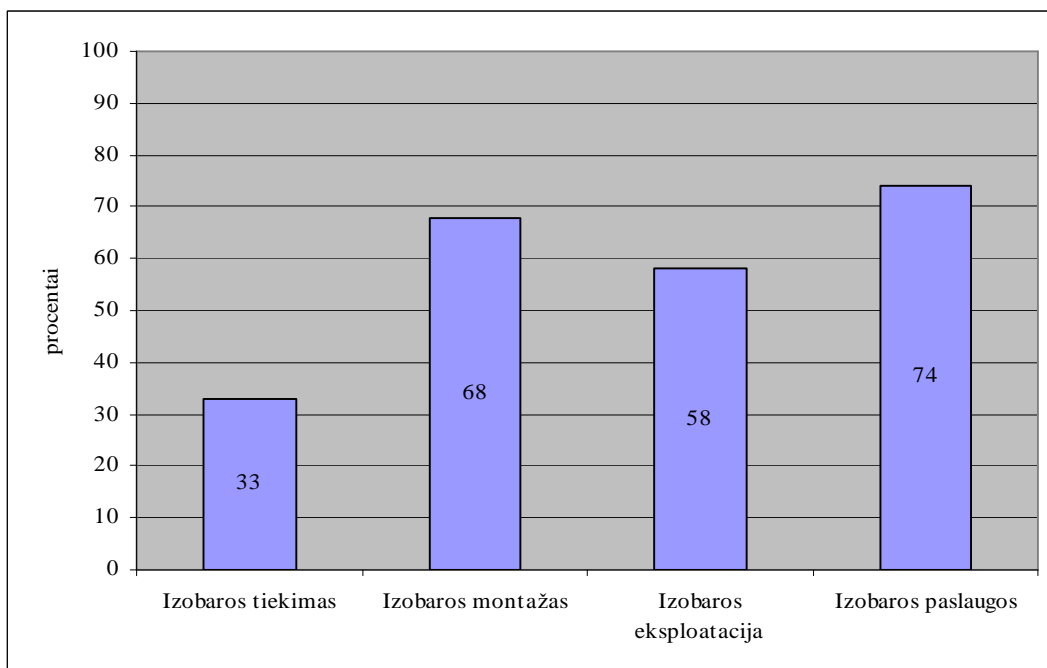
34 pav. Motyvacijos kriterijų pokyčiai priklausomai nuo darbo stažo (N 133)

Šiandieninėje organizacijoje būtina sudaryti visas įmanomas sąlygas darbuotojui pajusti savo svarbą bei atliekamo darbo reikšmingumą. Siekiant didinti personalo motyvaciją, svarbu darbuotojams sudaryti galimybę kilti karjeros laiptais bei įtraukti į sprendimų priėmimą. Palyginome kaip darbuotojai vertina karjeros galimybes. 85 proc. darbuotojų pripažįsta, kad juos skatina ir karjera ir atlyginimas. 35 paveiksle matome, kas labiausiai norėtų siekti karjeros UAB „Izoboros montažas“ darbuotojai (39 proc. šios įmonės darbuotojų norėtų būti paaukštinti pareigose, net jei dėl to nukentėtų atlyginimas). Mažiausiai domisi karjeros perspektyva UAB „Izoboros tiekimas“ ir UAB „Izoboros eksploatacija“ darbuotojai.



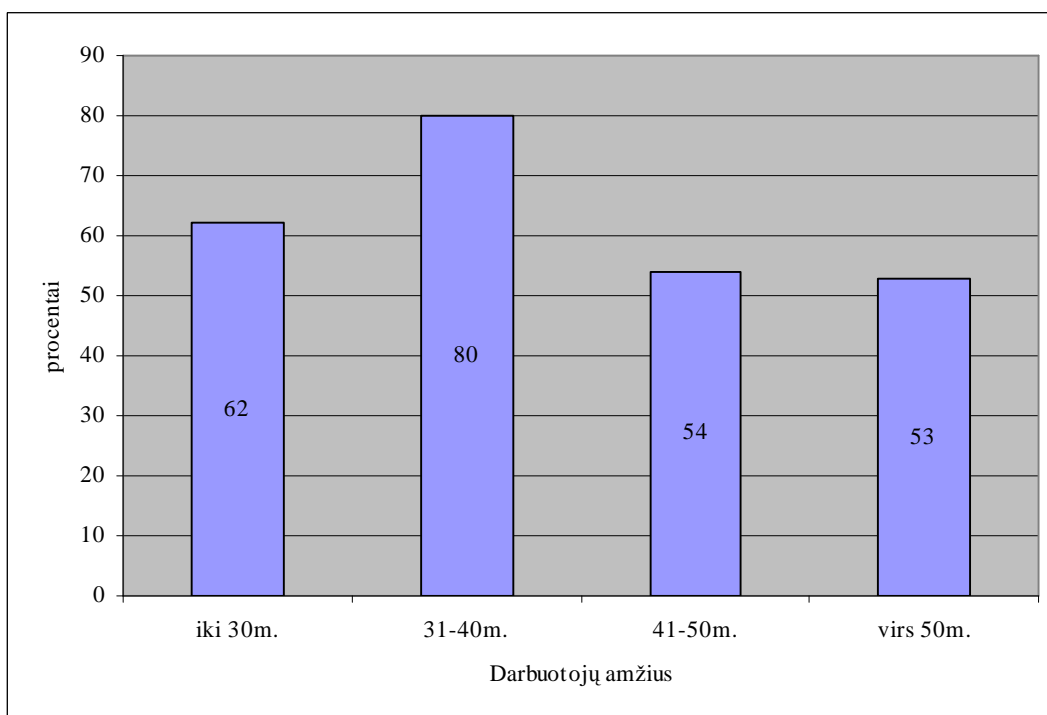
35 pav. Darbuotojų polinkis siekti karjeros (N 133)

Viena iš E. Mėjo eksperimentų išvadų: žmogus – socialinė asmenybė todėl svarbi pasitenkinimo darbu sąlyga yra darbo įvertinimas, darbininko savarankiškumas ir galimybė reikšti iniciatyvą. Panagrinėjome, kaip vadovai naudoja šią darbuotojų motyvavimo priemonę, vertinant atsakymus į pateiktą klausimą „Aš įgyju pasitikėjimą ir esu giriamas kai gerai atlieku darbą ir įdedu daug pastangų“.



36 pav. Darbo vertinimas kaip pasitenkinimo darbu sąlyga, priklausomai nuo įmonės (N133)

36 paveiksle pateikta darbo įvertinimo kaip pasitenkinimo darbu sąlygos analizė atskirose įmonėse. Skirtumas tarp įmonių pasirodė statistiškai esminis ($\chi_2= 0.009$). Šiuo atžvilgiu geriausia padėtis yra UAB „Izobaros paslaugos“ – 74 proc. darbuotojų pripažįsta, kad jų geras darbas pastebimas ir vertinamas. Mažiausiai, tik 33 proc. darbuotojų, giriami už gerai atliktą darbą UAB „Izobaros tiekimas“. Dažniausiai darbo vertinimą kaip motyvacinę priemonę akcentuoja 31 - 40 metų darbuotojai, vyresniems darbuotojams tai atrodo mažiau svarbu (37 paveikslas).



37 pav. Darbo vertinimas kaip pasitenkinimo darbu sąlyga, priklausomai nuo amžiaus (N133)

Išvados:

1. 75 proc. UAB „Izobara“ įmonių darbuotojų pripažįsta, kad draugiški santykiai su bendradarbiais ir geras mikroklimatas yra svarbiausias darbo motyvas.

2. Darbuotojai dirbantys įmonėje pirmus metus, darbo užmokestį atžymi kaip svarbiausią skatinimo priemonę. Darbuotojams dirbantiems šioje įmonėje daugiau nei 5 metus socialiniai ir psichologiniai veiksniai tampa svarbesni už atlyginimą jų darbo motyvacijos faktoriai. Galima daryti išvadą, kad UAB „Izobara“ įmonėse yra sukurta organizacinė kultūra.

3. 85 proc. įmonių darbuotojų pripažįsta, kad juos skatina ir karjera ir atlyginimas. Labiausiai norėtų siekti karjeros UAB „Izobaros montažas“ darbuotojai (39 proc. šios įmonės darbuotojų norėtų būti paaukštinti pareigose, net jei dėl to nukentėtų atlyginimas). Mažiausiai suinteresuoti karjeros siekimu UAB „Izobaros tiekimas“ ir UAB „Izobaros eksploatacija“ darbuotojai. Šiose įmonėse turėtų būti sudarytos geresnės sąlygos darbuotojams tobulėti, jie daugiau turi būti įtraukiami į įmonės valdymą.

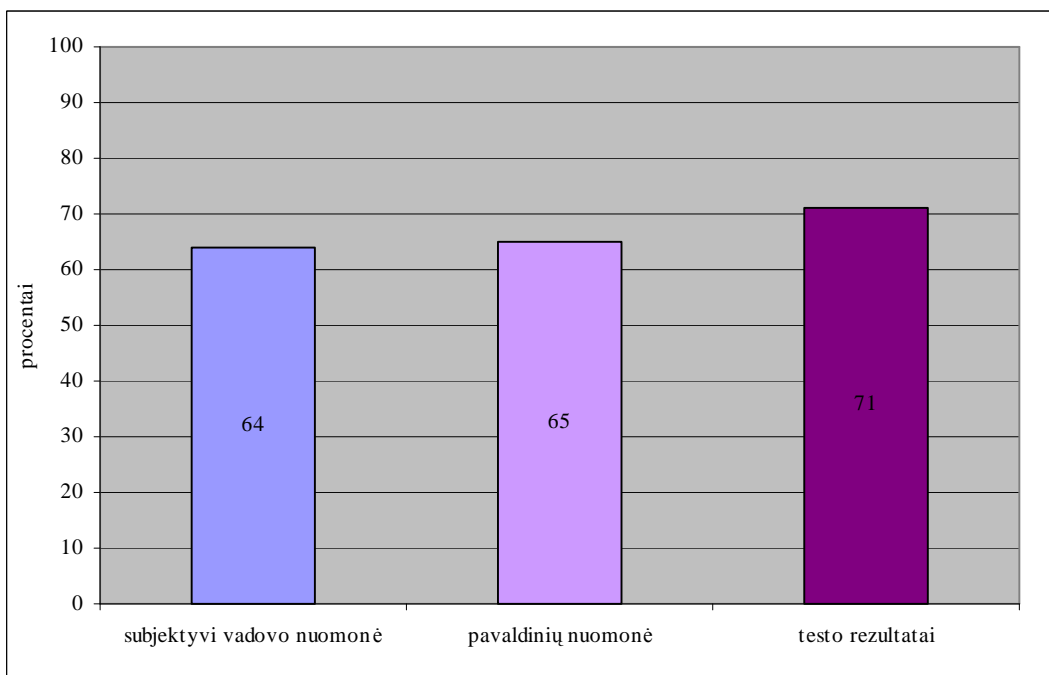
4. Darbo įvertinimas svarbi motyvacinė priemonė visose grupės įmonėse. Dažniausiai geras darbas pastebimas ir įvertinamas UAB „Izobaros paslaugos“ (74 proc.). Mažiausiai, tik 33 proc. darbuotojų giriami už gerai atliktą darbą UAB „Izobaros tiekimas“. Darbo įvertinimą kaip motyvacinė priemonė svarbiausia 31 - 40 metų darbuotojams, vyresniems darbuotojams tai atrodo mažiau svarbu.

5.6. Vadovavimo stiliaus pobūdžio praktinėje veikloje tyrimas

Administracinės valdymo bei žmogiškųjų santykių teorijų kontekste aktualu yra įvertinti vadovavimo stilių - vadovo poveikio pavaldiniams būdą, siekiant daryti jiems įtaką ir skatinti siekti organizacijos tikslų. Išanalizuotas UAB „Izobara“ įmonių vadovų darbo stiliaus vertinimas trianguliacijos metodu, vertinant, *subjektyvią vadovo nuomonę, testo pagalba įvertintą valdymo stilių ir darbuotojų vertinimą.*

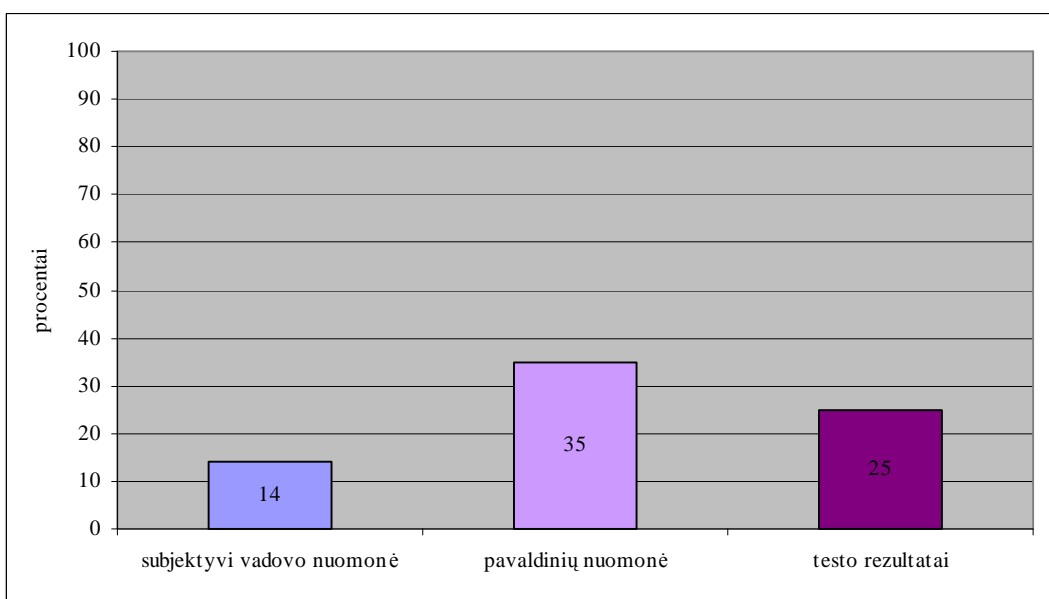
Visi tyrimo metodai parodė, kad didžioji dauguma įmonių vadovų – demokratai (38 paveikslas)

Tyrimo rezultatai rodo, kad subjektyvus vadovų savojo valdymo stiliaus vertinimas, darbuotojų nuomonė ir testo rezultatai skiriasi nežymiai. 64 proc. vadovų priskiria sau demokratinį vadovavimo stilių, darbuotojų nuomone vadovų demokratų yra 65 proc. Testo rezultatais remiantis demokratų yra 71 proc. Tai rodo, kad dauguma „Izobara“ grupės įmonių vadovų savo darbe linke dirbti pozityviai – remdamiesi demokratiniais darbo principais.

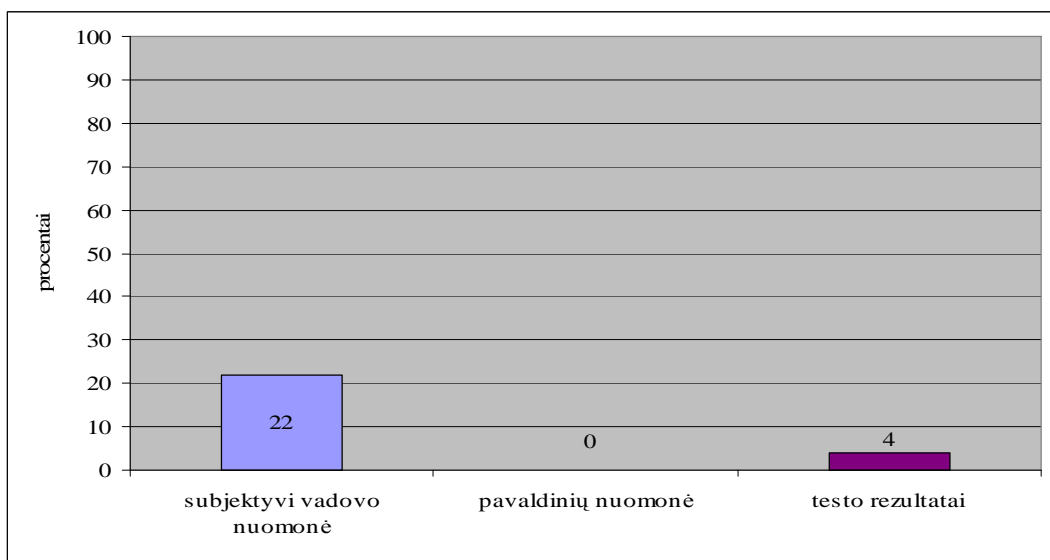


38 pav. Demokratinio vadovavimo stiliaus vertinimas trianguliacijos metodu (N28)

Priešingas rezultatas, kalbant apie autokratinį vadovavimą. Autokratais save laiko tik 14 proc. vadovų. Tuo tarpu darbuotojų nuomone autokratų yra 35 proc. Testo rezultatai rodo, kad autokratiškai vadovauja 25 proc. vadovų. Liberalais save laiko 21 proc. vadovų, darbuotojų nuomone – tokių visai nėra, testo rezultatais nustatyta 3,5 proc. (tik vienas iš tyrime dalyvavusių vadovų) (žr. 39 pav., 40 pav.).



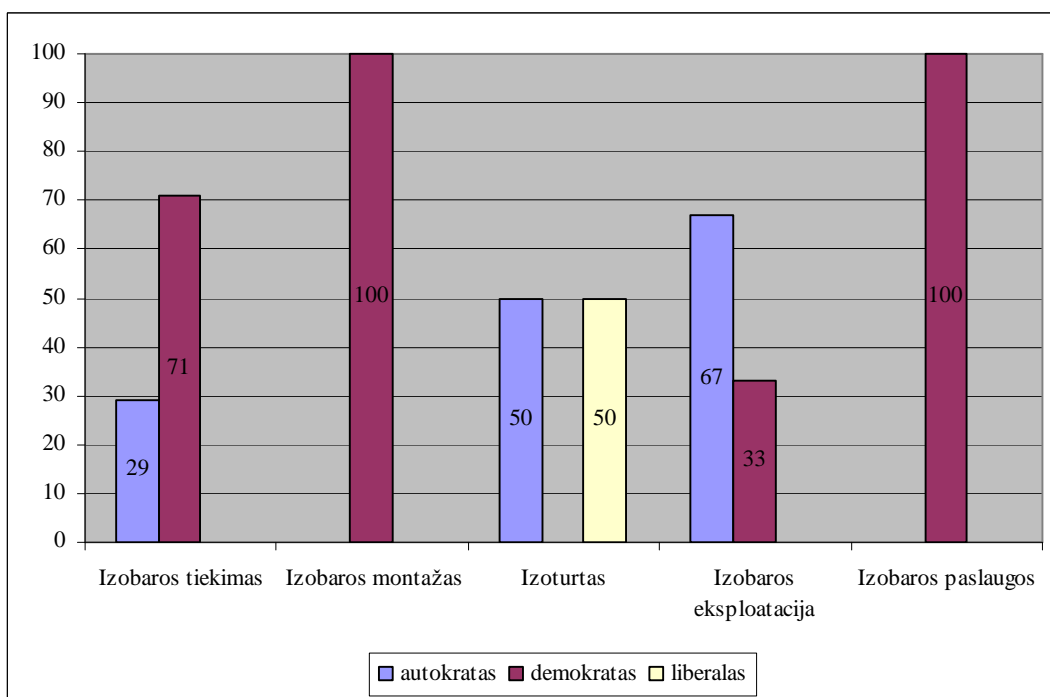
39 pav. Autokratinio vadovavimo stiliaus vertinimas trianguliacijos metodu (N28)



40 pav. Liberalaus vadovavimo stiliaus vertinimas trianguliacijos metodu (N28)

Tyrimas patvirtina, kad liberalusis vadovavimo stilius bendrastatybinių darbų įmonėse mažiausiai tinkamas.

Atskirose įmonėse įvairių stilių vadovai pasiskirstė sekančiai:



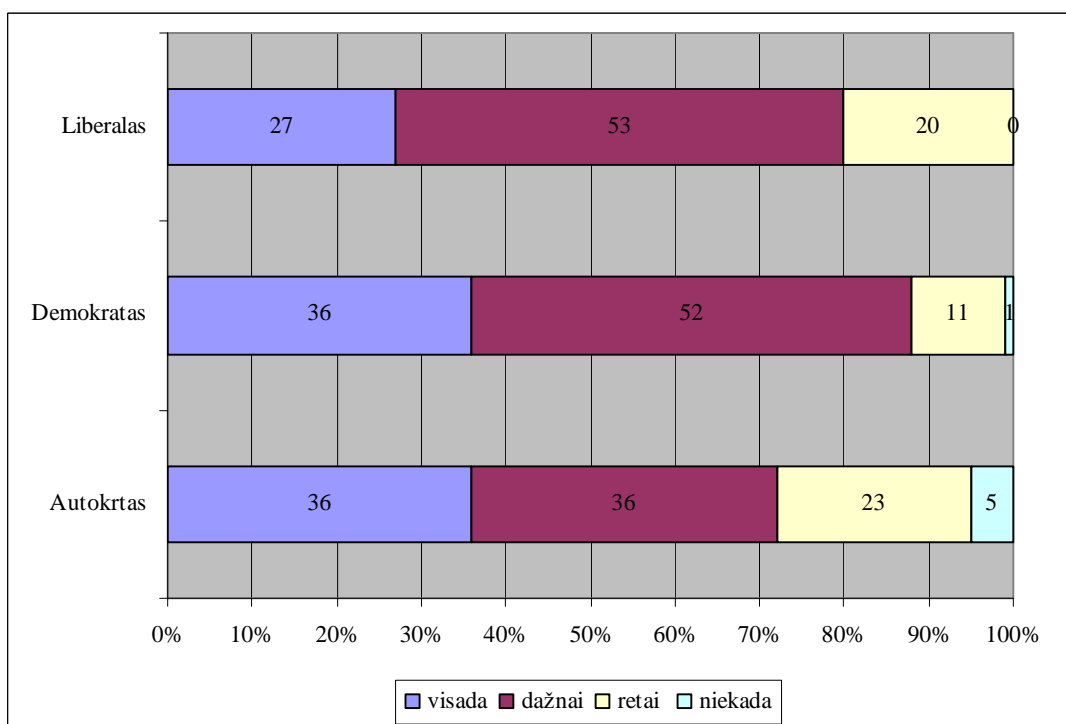
41 pav. Vadovavimo stiliai tiriamosiose įmonėse (N28)

Skirtumas tarp atskirų įmonių vadovų vadovavimo stilių statistškai esminis ($\chi^2=0,002$). Kaip matome 41 paveiksle UAB „Izobaros montażas“ ir UAB „Izobaros paslaugos“ visi vadovai dirba demokratiniais principais. UAB „Izobaros eksploatacija“ dauguma vadovų autokratai. Ankstesni tyrimo rezultatai parodė, kad kaip tik UAB „Izobaros eksploatacija“ darbuotojai mažiau informuoti, rečiau linkę siekti karjeros, jaučia mažesnę pasitenkinimą darbu, nei įmonėse, kuriose vadovai

demokratai. Vertinant įmonių optimizuotinas darbo sritis, taip pat didžiausi nukrypimai nuo siektino rezultato pastebėti UAB „Izobaros eksploatacija“.

Vertinant testo rezultatus pagal atsakymų pasiskirstymą, matome, kad vadovai savo veiksmuose nėra labai kategoriški, dažniausiai pasitaikantys atsakymai – dažnai ir retai (42 paveikslas).

Autokratinio vadovavimo stiliaus vadovai atsakė teigiamai į eilę klausimų, apibūdinančių demokratinį vadovavimo stilių ir autokratiniam vadovavimo stiliui būdingų atsakymų balų skaičius vos keliasi vienetais skyrėsi nuo demokratiniam vadovavimo stiliui būdingų atsakymų balų skaičiaus. Visi vadovai visada arba dažnai dėkingi pavaldiniams už jų pasiūlymus, visi vadovai visada ar dažnai prieš priimdami sprendimą tariasi su savo pavaldiniais. Demokratinio stiliaus vadovai į eilę klausimų būdingų autokratiniam vadovavimui taip pat atsakė teigiamai: „Reikalauju, kad pavaldiniai nurodymus vykdytu tiksliai ir laiku“ – 43 proc. atsakymų visada, 54 proc. atsakymų dažnai, „Drausmės pažeidėjams esu griežtas“ – 50 proc. visada, 50 proc. dažnai.



42 pav. Vadovavimo stilių vertinimas testo pagalba (N 28)

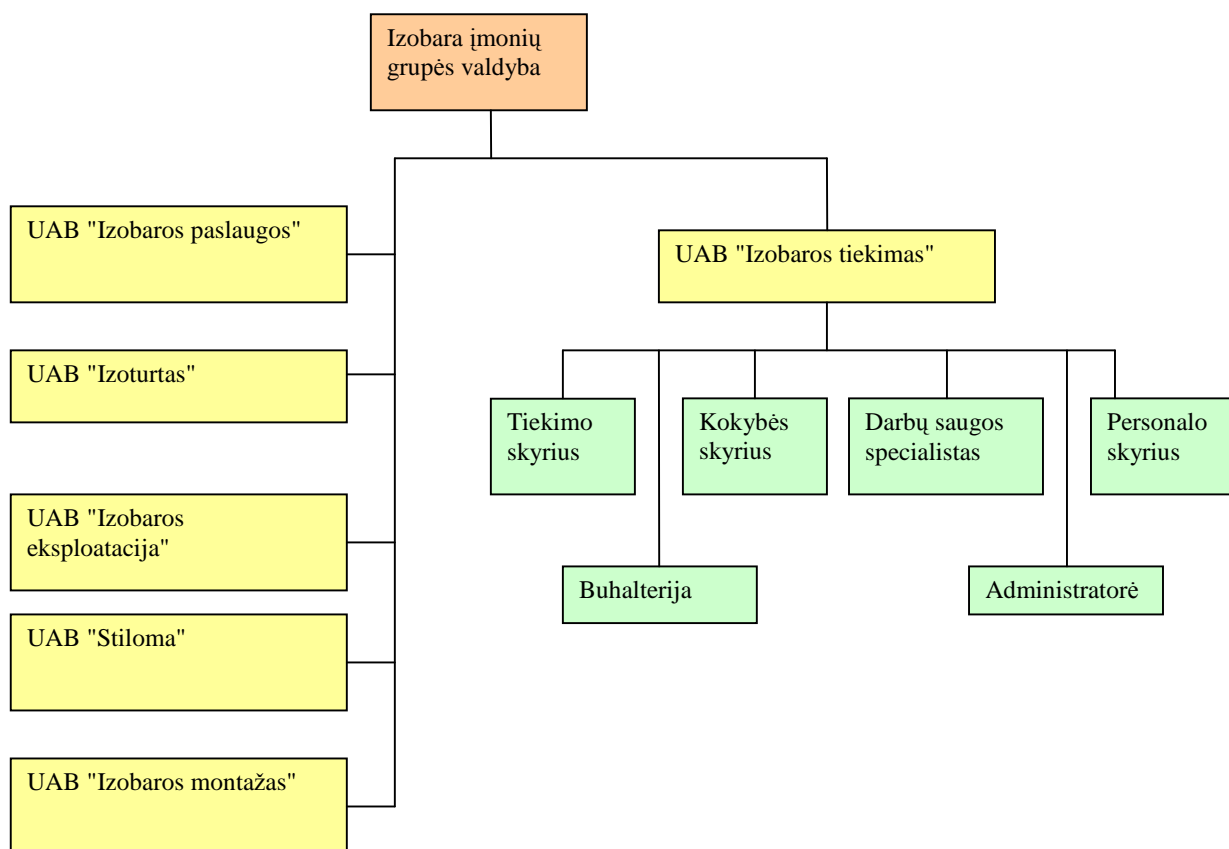
Visi vadovai pripažįsta, kad vadovavimo stilius turi būti lankstus. Įvertinus tyrimo rezultatus, galima teigti, kad dauguma „Izobara“ įmonių vadovų darbe vadovaujasi pažangiais demokratiniais principais. Jiems būdingas transformacinis lyderystės stilius, leidžiantis derinti įvairius lyderystės stilius, priklausomai nuo besikeičiančios aplinkos. Kadangi ankstesnis tyrimas parodė, kad darbuotojų brandumo lygis nėra labai aukštas, įmonėse negalima visiškai atsisakyti autokratinio vadovavimo elementų.

5.7. Kiekybinių metodų teorijos nuostatų taikymo praktinėje veikloje tyrimas

Kiekybinių metodų (dar - naujoji, matematinė) valdymo mokyklos ryškiausias bruožas tas, kad žodiniai samprotavimai ir aprašomoji analizė pakeičiami matematinėmis modelių analize.

V.A.Graičiūno suformuluota valdomumo norma - darbuotojų skaičius, kuriam vadovauja atitinkamo lygio vadovas, yra pagrįsta empiriškai ir teoriškai - kuo mažesnis grupės narių atsakomybės laipsnis, tuo jų gali būti daugiau, ir atvirkščiai. Juo vadybininkas yra arčiau hierarchijos piramidės viršūnės, tuo grupė, kuriai teks vadovauti, turi būti mažesnė.

Darbe nagrinėjama „Izobara“ įmonių grupė. Įmonių organizacinė struktūra pateikta 43 pav. Valdybos pirmininkas yra linijinis vadovas šešiams įmonių direktoriams: UAB „Izobaros paslaugos“, UAB „Izoturtas“, UAB „Izobaros eksploatacija“, UAB „Izobaros montažas“, UAB „Stiloma“, UAB „Izobaros tiekimas“.



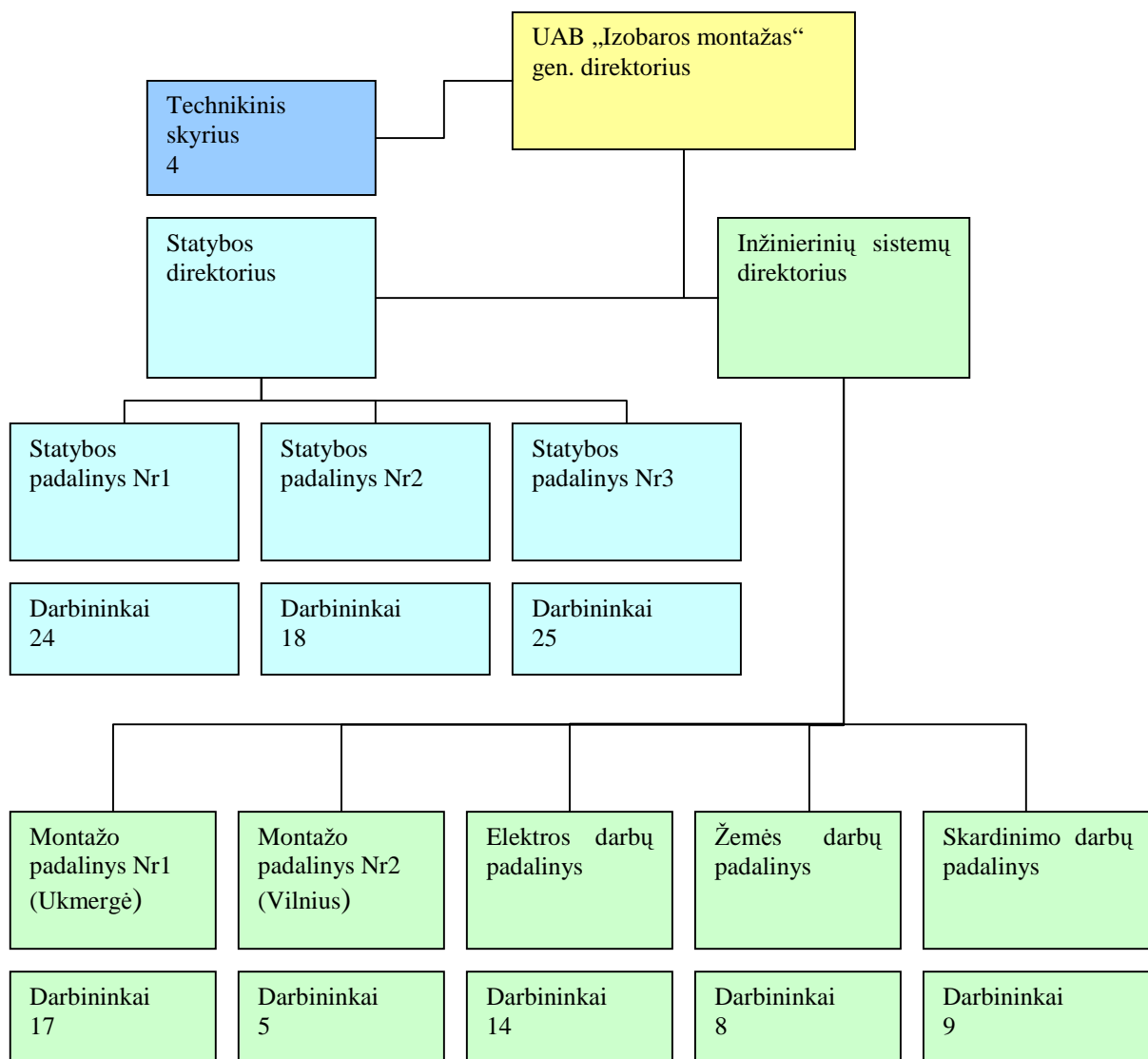
43 pav. „Izobara“ įmonių grupės organizacinė struktūra

Nagrinėjant šią schemą galima rasti analogijų su klasteriniais ryšiais tarp įmonių. Ši schema gali būti kaip klasterio kūrimo branduolys, tai būtų viena iš šios grupės įmonių vystymo krypčių, sudaryti branduolį ir sukurti galingą klasterį besispecializuojantį statybos, šilumos tiekimo ir paslaugų sferose.

Klasterizacijos nauda „Izobara“ grupės įmonėms būtų:

- lengvesnis priėjimas prie specializuotos informacijos;
- didesnis pelningumas;
- kvalifikuota darbo jėga;
- konkurencija vidaus ir tarptautinėse rinkose;
- lengvesnis išėjimas į kitas rinkas;
- veiklos sinergija;
- bendro tiekimo galimybės;
- socializacija ir bendruomeninė kultūra.

Toliau pateikiama vienos iš įmonių valdymo schema:



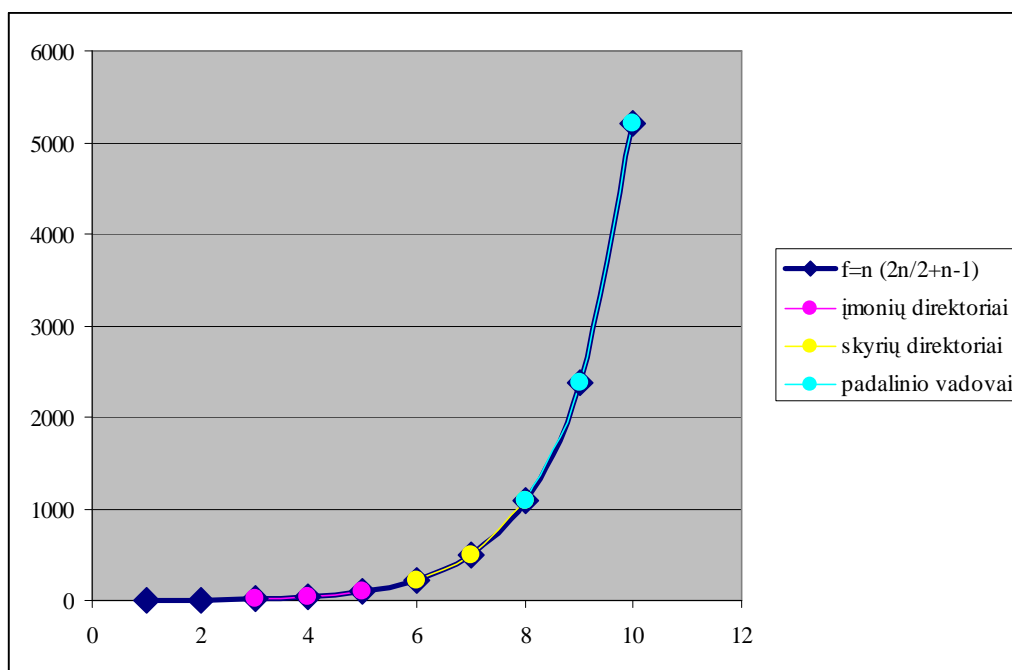
44 pav. UAB „Izoboros montažas“ struktūrinė valdymo schema.

Kad įvertinti kiekybinių metodų teorijos praktinį taikymą suskaičiuosime „Izobara“ įmonių vadovų galimą ryšių skaičių tarp vadovo ir pavaldinių pasitelkiant V.A.Graičiūno metodiką, pavaizduotą 12 lentelėje.

12 lentelė

Valdymo ryšių skaičiaus augimas didinant pavaldinių skaičių

	a=n	b=n(n-1)	c=n(2 ⁿ /2-1)	f=n(2 ⁿ /2+n-1)	Įmonių direktoriai	Skyrių direktoriai	Padalinių vadovai
1	1	0	0	1			
2	2	2	2	6			
3	3	6	9	18	18		
4	4	12	28	44	44		
5	5	20	75	100	100		
6	6	30	186	222		222	
7	7	42	441	490		490	
8	8	56	1016	1080		1080	1080
9	9	72	2295	2376			2376
10	10	90	5110	5210			5210
12	12	132	24564	24708			24708
13	13	156	53235	53404			53404
14	14	182	114674	114870			114870
18	18	306	2359278	2359602			2359602



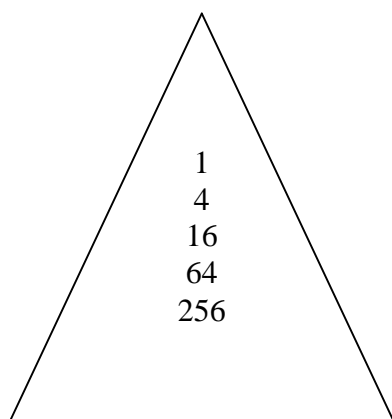
45 pav. Valdymo normų ir tarpusavio ryšių priklausomybė pagal V.A. Graičiūną

Kaip matome 45 pav. „Izobara“ grupės kiekvienos įmonės direktorius turi 3-5 tiesioginius pavaldinius (44-100 valdymo ryšių). Skyrių direktoriai turi po 6-8 tiesioginius pavaldinius. Padalinių vadovai vadovauja vidutiniškai 18 darbininkų. Tyrimo metu kai kuriuose padaliniuose dirbo 5-9 darbininkai, o kai kuriuose net 25. Padalinyje esant 25 darbininkams valdymo ryšių skaičius išauga iki 419431000, o tai ženkliai viršija A. Graičiūno apskaičiuotas normas.

Kiekviename didesniame padalinyje dirba 3-4 brigadininkai ir dalis valdymo funkcijų deleguojama jiems, tokiu būdu padalinių vadovams tiesiogiai tenka vadovauti 8-10 žmonių.(45 pav.)

Vytautas Andrius Graičiūnas matematiškai įrodė, kad vienas vadovas neprivalo vadovauti daugiau kaip 4-5 pavaldiniams. Jis įrodė, kad vadovas produktyviai gali valdyti 12 tiesioginių individualių ryšių bei 28 netiesioginius grupinius ryšius. V. Graičiūno sukurta teorija 1957-1971 m. kritikavo ir toliau plėtojo amerikiečių vadybos specialistas H. Saimonas (H.A. Simon), Karnegi Melono technologijos universiteto profesorius H. Saimonas tvirtina, kad padidinus kontrolės apimtį sumažėja valdymo lygių skaičius, o apimtį sumažinus, padidėja valdymo lygių skaičius. Pavyzdžiui, stambai firmai, kurioje dirba 6500 darbuotojų, o vidutinė kontrolės apimtis - 3 darbuotojai, reikės 9 valdymo hierarchijos lygių ($38=6561$ plus vienas papildomas lygis - aukščiausiojo rango vadovui). Esant vidutinei kontrolės apimčiai, 9 darbuotojams reikės 5 valdymo lygių ($94=6561$). Tai reiškia, kad kontrolę galima sumažinti padidinus valdymo lygius, o lygių skaičių sumažinti - padidinus kontrolę.

„Izobara“ įmonių organizacinėje struktūroje numatyti 5 hierarchiniai lygiai ir kontrolės apimtis yra 4. Siektina įmonės organizacinė struktūra parodyta 46 pav.



Kontrolės apimtis 4:
Darbuotojų 256
Vadovų (1-3 lygiai) 85

46 pav. Organizacijos lygiai ir kontrolės apimtis.

Šaltinis pagal S.P.Robbins (2003) 229p.

„Izobara“ įmonėse statinių statybos skaičiuojamoji kaina nustatoma vadovaujantis šios kainos nustatymo principais, patvirtintais STR 1.05.06:2005 „Statinio projektavimas“(Žin., 2005, Nr.85-3185). Šiame reglamente išdėstyti statybos kainos apskaičiavimai atliekami atsižvelgiant į aplinkos ministerijos rekomendacijas dėl statinių statybos skaičiuojamųjų kainų nustatymo bei normatyvai ir kainynai skaičiuojamųjų kainų nustatymui. Vadovaujantis šia metodika užmokesčiui už vadovavimą brigadoms skiriama 8 proc. darbininkų darbo užmokesčio. Vadovaujantis LR Statistikos departamento duomenimis 2008 trečią ketvirtį vidutinis atlyginimas statybose buvo 2562Lt. Jei skaičiuosim, kad darbininkas uždirba 2500Lt, o vadovas turėtų gauti 1,5 karto daugiau – 3750Lt, tai vadovas turi vadovauti ne mažesniai kaip 18 darbininkų padaliniui.

Vadovaujantis šiuo STR galima patikrinti įmonės struktūrą pagal pinigų srautus, iš jų galime matyti kokios sumos skiriamos kiekvieno lygio vadovams, pagal juos galima sudaryti biudžetus skirtus visiems valdymo lygiams (8 priedas).

Darbininkams ir brigadininkams esant vidutiniam 2500 Lt/mėn. atlyginimui išmokama 300000 Lt. Trečio lygio vadovams priklauso biudžetas kurį sudaro 24000 Lt. Patikriname pagal esamą struktūrą (8 trečio lygio vadovai) tai yra šį biudžetą padaliname iš faktinio trečio lygio vadovų skaičiaus ir gauname 3000 Lt. Vidutinis vadovo atlyginimas gaunamas 20 procentų didesnis už darbininkų. Sustambinus padalinius ir trečiajame lygyje palikus 6 vadovus, vidutinis atlyginimas iš šio biudžeto būtų 4000 Lt ir vadovas gautų 60 proc. didesnę už darbininko vidutinį atlyginimą. Tai būtų pakankamai geras rodiklis, leidžiantis vadovų pareigoms parinkti kompetentingus, turinčius vadybinės patirties specialistus.

Antro lygio vadovų darbo apmokėjimui biudžetas suformuojamas imant „statinio statybvietės įrengimo“ sąmatos eilutės 15 procentų (8 priedas) išreikškus pinigais tai būtų 6366 Lt. Pagal faktinę įmonės struktūrą, yra du tokio lygio vadovai tuomet vidutinis jų atlyginimas būtų 3183 Lt, o tai mažiau už trečio lygio vadovo atlyginimą. Normaliai funkcionuojančioje įmonėje jis turėtų būti apie 30 procentų didesnis, tai yra 5200 Lt. Siekiant užtikrinti šį rodiklį antro lygio vadovų skaičių tektų sumažinti iki 1 vadovo.

13 lentelė

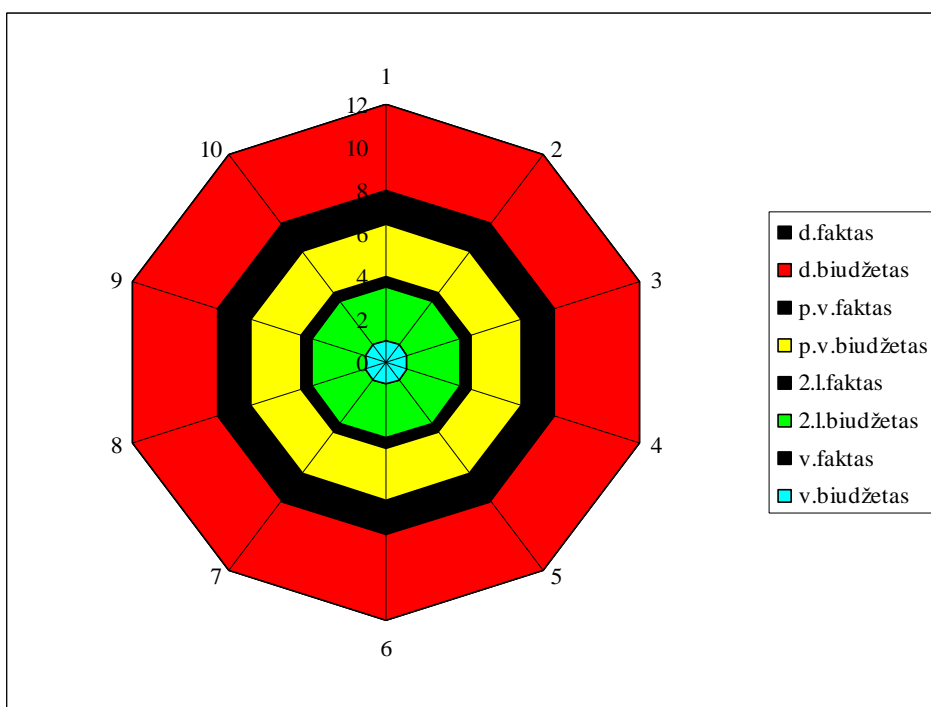
Vadovų atlyginimų priklausomybė nuo įmonės struktūros

	Darbininkų darbo užmokesčio fondas	Padalinių vadovų darbo užmokesčio fondas	Antro lygio vadovų darbo užmokesčio fondas	Vadovo darbo užmokesčio fondas
Biudžetai	300000	24000	8489	7290
Vidutinis atlyginimas	2500	3750	4875	7290
Įmonės struktūra pagal biudžetą	120	6,4	1,7	1
Faktinė įmonės struktūra	120	8	2	1

Šaltinis : Pagal STR 1.05.06:2005)

Pirmo lygio vadovui atlyginimo biudžetas suformuojamas iš tos pačios sąmatos „priedėinių išlaidų“ eilutės – 145800Lt, 5 procentai nuo šios sumos sudarytų 7290 Lt (8 priedas). Pirmo lygio vadovo atlyginimas gaunamas 40 procentų didesnis už antro lygio vadovų atlyginimą. Praktiškai pakanka, kad jis būtų didesnis 15-20 procentų.

Faktinės ir pagal biudžetus suformuotos struktūrų palyginimas:



	Darbininkų skaičius (d.) (1:10)		Padalinių vadovų skaičius (p.v.)		2 lygio vadovų skaičius (2.l.) (1*2)		Įmonės vadovas (v.)	
	d.faktas	d.biudžetas	p.v.faktas	p.v.biudžetas	2.l.faktas	2.l.biudžetas	v.faktas	v.biudžetas
1 -10	12	12	8	6,4	4	3,482585	1	1

47pav. Faktinių ir apskaičiuotų darbo atlyginimams biudžetų palyginimas

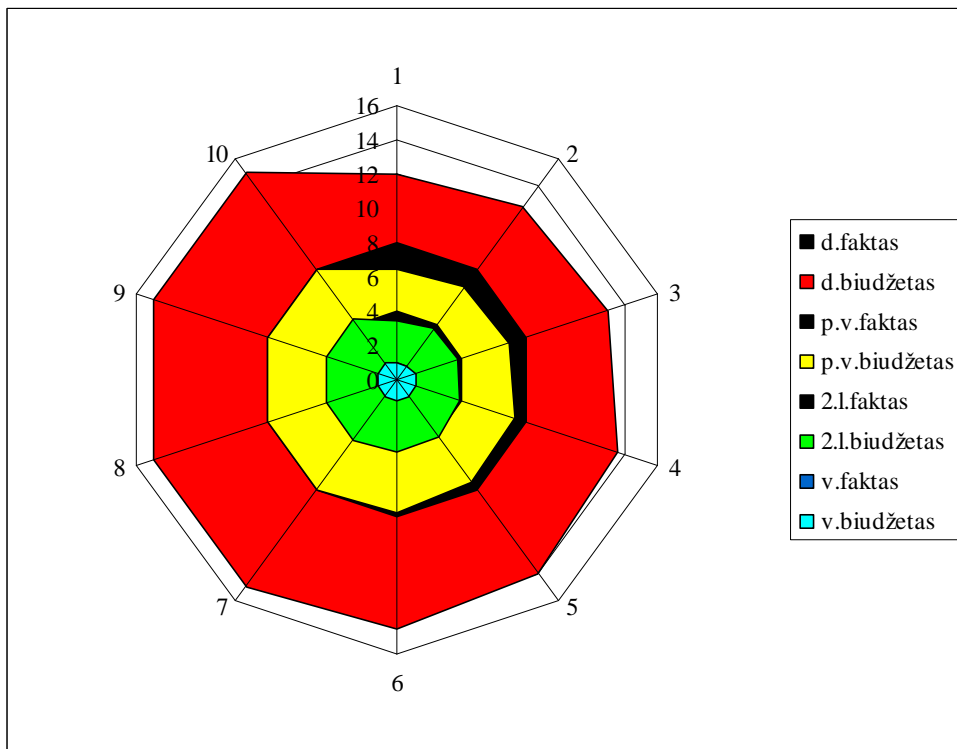
Faktinė struktūra 47 paveiksle pavaizduota juoda spalva. Jeigu juoda spalva grafike matosi tai reiškia, kad priklausomai nuo darbininkų skaičiaus nesuformuojamas reikalingas biudžetas tokiai struktūrai išlaikyti ir tenka perskirstyti biudžetus paimant finansus iš kitų eilučių.

Norint išlaikyti subalansuotą struktūrą, reikia arba didinti darbininkų skaičių, arba mažinti vadovų skaičių. Tyrime panagrinėjome optimistiškesnį variantą, kai didinant darbininkų skaičių, užtikrinamas padalinių vadovų atlyginimams reikalingas biudžetas. Sudarysime lentelę, įsitikinti kaip keičiasi biudžeto eilutės, kiekvieną kartą padidinant darbininkų skaičių penkiais.

14 lentelė

Darbo atlyginimams skirto biudžeto kitimas priklausomai nuo darbininkų skaičiaus

	Darbininkų skaičius (d.) (1:10)		padalinių vadovai (p.v.)		2 lygio vadovai (2. l.)		įmonės vadovas (v.)	
	d.faktas	d.biudžetas	p.v.faktas	p.v.biudžetas	2.l.faktas	2.l.biudžetas	v.faktas	v.biudžetas
1	12	12	8	6,4	4	3,482585	1	1
2	12	12,5	8	6,666667	4	3,627692	1	1,041667
3	12	13	8	6,933333	4	3,7728	1	1,083333
4	12	13,5	8	7,2	4	3,917908	1	1,125
5	12	14	8	7,466667	4	4,063015	1	1,166667
6	12	14,5	8	7,733333	4	4,208123	1	1,208333
7-10	12	15	8	8	4	4,353231	1	1,25



48 pav. Faktinio ir apskaičiuoto darbo atlyginimų biudžetų priartėjimas.

48 paveiksle matome kad padidinus darbininkų skaičių iki 140, užtikrinamas siektinas biudžetas antro lygio vadovų atlyginimams. Norint išlaikyti esamą organizacijos struktūrą ir suformuoti pakankamą biudžetą 2 lygio vadovų atlyginimams, reikia papildomai priimti 20 darbininkų (t.y. darbininkų skaičių padidinti 16 proc.). padalinių vadovų darbo užmokesčio fondui užtikrinti papildomai reikia priimti 30 darbininkų (darbininkų skaičių padidinti 25 proc.).

Įvertinus gautus skaičiavimo rezultatus, galima teigti, kad įmonėse vadovai dirba nepilnu pajėgumu. Panaudojama tik 75 proc. jų potencialo. Esant šiandieninei nepalankiai ekonominei situacijai šalyje ir pasaulyje, mažėjant darbų apimtims optimistiškasis įmonių reorganizacijos variantas gali būti neįgyvendinamas. Tuomet norint išlaikyti stabilius darbuotojų atlyginimus ir užtikrinti įmonės funkcionavimą, tektų mažinti vadovaujančio personalo skaičių. Galima sustambinti padalinius ir trečiajame lygyje palikti 6 vadovus.

Įmonėje yra 120 darbininkų iš kurių 24 brigadininkai ir 12 kandidatų arba parengtų jais būti⁵.

Patikrinus pagal S.P. Robbins (2003) faktinius įmonės rodiklius gautume : taikant kontrolės apimtį 4, darbininkų ir brigadininkų santykis geras. Pagal struktūrą, yra 8 vadovai vadovaujantys brigadoms patikriname pagal skaičiavimus 24/4, arba 6, todėl galima daryti prielaidą, kad trečio lygio vadovų yra per daug, taigi galima sustambinti padalinius, kad būtų patenkinta valdomumo norma.

Antro lygio vadovai pagal struktūrą yra 2, patikriname pagal skaičiavimus ir gauname 8/4, arba 2, bet jeigu sustambinsime padalinius ir patenkinsime valdomumo normas trečiajame lygyje, liks 6.

⁵ Duomenys gauti interviu su įmonių vadovais metu.

Tuomet 6/4, gauname 1,5, suapvalinus 1 vadovas. Aukščiausio lygio vadovo apkrovimas šiuo atveju nusakomas paprasčiau kaip įprastinių įmonių. „Izobara“ grupės įmones aptarnauja atskira įmonė su sava struktūra, tuo supaprastindama „Izobara“ įmonių vadovų darbą. Jiems nereikia vadovauti atskiriems skyriams: buhalterijai, personalo skyriui, skolų išieškojimo grupei, darbų saugos specialistui. Dalį darbų už jį dirba kokybės kontrolės grupė, tokiu būdu jų tiesioginiai ryšiai sumažėja iki 4. Esant dabartinei situacijai, jeigu sumažinsime vadovų skaičių trečiame lygyje tuomet liks trys linijiniai valdymo ryšiai. Atlikus reorganizaciją, pirmo lygio vadovas gali perimti dalį antro lygio vadovų darbo. Dar vienas iš galimų alternatyvų - antro lygio vadovų eliminavimas iš struktūros. Jų pagrindu būtų sukuriamas nepriklausomų objektų vadovų skyrius, kurio dydį apspręstų turimų objektų skaičius ir sudėtingumas.

Vertinant situaciją praktiniu požiūriu akivaizdu, kad šių dienų organizacijoje netikslinga kurti aukštesnių hierarchinių struktūrų dėl jų brangumo ir greitai besikeičiančios išorinės aplinkos, reikalaujančios sprendimų operatyvumo. Žemiausiojo lygmens vadovai, pagal teorinius V.A.Graičiūno metodikos paskaičiavimus turėdami keleriopai padidintą vadybinio darbo krūvį su darbininkais, atskirais klausimais vadovauja per brigadininkus ir realusis vadybinis krūvis yra ženkliai mažesnis.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Išvados išplaukiančios iš literatūros šaltinių analizės:

1. Vadybos teorijų raida suvokiama kaip žmonių mėginimas sutvarkyti santykius atitinkamu istorijos laikotarpiu. Nuo 19 a. pabaigos iki šių dienų pastebimas valdymo teorijų vystymosi nuoseklus perimamumas pagal ekonominės ir socialinės raidos vystymosi etapus visuomenėje. Pagrindinė varomoji jėga sparčiam vadybos mokslo vystimuisi buvo ir lieka besikeičianti aplinka ir konkurencija visose veiklos srityse.

2. Vadybos teoriniai požiūriai formavosi istoriškai nuosekliai, tačiau vėlesnės vadybinės minties idėjos neištūmė klasikinės vadybos teorijos nuostatų. Šiuolaikinėje įmonėje, gyvuojančioje nuolat besikeičiančios aplinkos sąlygomis, tenka taikyti ir derinti įvairius teorinius valdymo požiūrius, todėl vadovui ypač svarbu būti susipažinusiems su visų vadybos mokyklų (vadybos teorijų) teiginiais.

3. Analizuojant konkrečios organizacijos veiklą būtina įvertinti individo, kaip atskiros ir uždaros sistemos ypatumus, turinčius didelę įtaką įmonės ar organizacijos vertės kūrimo grandinėje. Socialinė atskirų grupių analizė pagrindžia nuostatą, kad į grupes žmonės jungiasi dėl to, kad bendrai veikdami įgyvendintų organizacijos tikslus, o tuo pačiu ir asmeninius tikslus.

4. Vadovai gali padidinti vadovavimo efektyvumą, užmegzdami su pavaldiniais glaudesnius tarpusavio pagarba ir pasitikėjimu grindžiamus ryšius iškeliant į priekį socialinių veiksmų įtaką organizacijų valdymui. Didinant darbo našumą labai svarbu yra ne vien materialiniai, bet psichologiniai ir socialiniai veiksniai - nuoširdūs santykiai tarp vadovo ir pavaldinių.

5. Smulkus ir vidutinis verslas – svarbiausia ūkio varomoji jėga. Jos sparčiai didina užimtumą šalyje bei skatina lanksčiau dirbti.

Išvados išplaukiančios iš valdymo teorijų praktinio taikymo tyrimo:

1. Tyrimo metu identifikuotos optimizuotinos sritys UAB „Izobara“ įmonių vadybinėje veikloje: išteklių organizavimas, vadovavimas operacijoms ir personalui, darbininkų saugumo užtikrinimas, komunikavimas ir bendradarbiavimas darbo vietose.

2. Įmonėse galioja atskiras darbo operacijas reglamentuojančios taisyklės ir reglamentai, tačiau neužtikrintas efektyvus grįžtamasis ryšys iš vykdytojų ir operatyvi taisyklių korekcija, keičiantis situacijai.

3. Įmonėse skiriama daug dėmesio techniniam pasiruošimui, tačiau turimos įrangos resursai išnaudojami nepakankamai, dėl ko nukenčia darbo našumas ir atliekamų darbų kokybė. Vadovai nepakankamai informuoja darbuotojus apie padėtį įmonėje.

4. Įmonėse per mažai dėmesio skiriama darbuotojų mokymui saugaus darbo klausimais, saugaus darbo organizavimui darbo vietose. Ypatingą dėmesį reikia atkreipti į darbo saugos organizavimą UAB „Izoboros eksploatacija“.

5. Valdymo teorijų nuostatos atsispindi praktinėje įmonių veikloje, tačiau vertinant darbuotojų nuomonę ir jų lūkesčius, tai daroma nepakankamai. Geriausiai įmonių veikloje taikomi mokslinės valdymo teorijos principai. Analizuojant įmonių veiklą žmogiškųjų santykių teorijos aspektu, esama padėtis neatitinka darbuotojų lūkesčių.

6. Dauguma „Izobara“ įmonių vadovų darbe vadovaujasi pažangiais demokratiniiais vadovavimo principais.

7. „Izobara“ grupės įmonėse sudaromi darbo išlaidų biudžetai. Finansinių išteklių paskirstymas įtakoja organizacijos valdymo struktūrą ir įmonių praktikoje taikomas valdomumo normas.

Rekomendacijos:

1. Siekiant užtikrinti bendrų visoms įmonėms taisyklių ir reglamentų naudojimą ir vienodą interpretavimą atskirose įmonėse, UAB „Izoboros tiekimas“ kokybės skyriui parengti įmonių vadovų mokymo programą kokybės vadybos klausimais 2010 metams (parengiamasis ISO 9001 diegimo etapas).

2. „Izobara“ įmonių grupės valdybai plėtoti įmonių klasterizacijos procesą, siekiant į klasterio veiklą įtraukti ne tik gamybinės įmonės, bet ieškoti glaudesnio bendradarbiavimo su Ukmergės rajono savivaldybe, Vilniaus apskrities viršininko administracija, Vilniaus pramonės, prekybos ir amatų rūmais, palaipsniui į procesą įtraukiant finansines, mokslo ir švietimo institucijas.

3. Įmonių vadovams skatinti darbuotojus išsakyti savo nuomonę ir sudaryti tokią aplinką, kad darbuotojai neventų pasireikšti, rodyti iniciatyvą organizacijai aktualiais klausimais.

4. Siekiant didinti personalo motyvaciją, UAB „Izoboros tiekimas“ personalo skyriui suformuoti darbuotojų rezervą aukštesnėms valdymo pareigoms eiti ir reikiamo specialisto pirmiausia ieškoti tarp įmonių grupėje dirbančiųjų, taip sudarant galimybę jiems kilti karjeros laiptais.

5. „Izobara“ grupės įmonių valdybai optimizuoti darbininkų ir vadovų santykį, pilnai suformuojant padalinius pagal darbo išlaidų biudžetus, tai yra papildomai priimti į darbą 30 darbininkų.

6. Siekiant suderinti įmonių ir jų padalinių tikslus ir uždavinius bei pasirengti veiklos ir sąlygų pokyčiams, UAB „Izoboros tiekimas“ kokybės skyriui kartu su įmonių direktoriais nuo 2010 metų sudaryti įmonių metinius gamybos pridėtinių išlaidų biudžetus, numatant finansinius

išteklius įmonių sanitarinių - higieninių bei darbo saugos sąlygų gerinimui bei personalo rengimui ir ugdymui.

7. „Izobara“ grupės įmonių valdybai ir įmonių vadovams toliau puoselėti demokratinio vadovavimo stiliaus tradicijas.

8. Siekiant sumažinti atotrūkį tarp darbuotojų lūkesčių ir realaus žmogiškųjų santykių valdymo teorijos taikymo praktinėje veikloje bei užtikrinti valdymo viešumą UAB „Izobaros tiekimas“ kokybės skyriui nuo 2009 metų trečio ketvirčio pradėti leisti mėnraštį, platinamą tarp įmonių dirbančiųjų, šių įmonių klientų, vietinės valdžios institucijų. Leidinyje pateikti aktualią įmonių informaciją, paminėti pasižymėjusius darbuotojus, į leidinį įtraukti dirbančiųjų nuomonių skiltį.

LITERATŪRA

1. Adamonienė, R., Sakalas, A., Šilingienė, V. (2002). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
2. Armbrüster, T. (2005). *Management and Organization in Germany*. Ashgate Publishing.
3. Appleby, R. C. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Kaunas: Technologija.
4. Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.
5. Bagdonas, E., Kazlauskienė, E. (2000). *Biznio įvadas*. Kaunas: Technologija.
6. Bakanauskienė, I., (1998). *Personalo valdymas Lietuvos organizacijose: pagrindinių ypatumų analizė*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 8, 17-30.
7. Bakanauskienė, L., Petkevičiūtė, N. (2003). *Vadovo darbas. Metodinė priemonė*. Kaunas.: VDU leidykla.
8. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė, B. (1999). *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas: Technologija.
9. Baršauskienė, V., Guščinskienė, J., (2003). *Nuolatinio mokymosi vaidmuo kintančioje visuomenėje. Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, 3, 220-221.
10. Barvydienė, V., Kasiulis, J. (1998). *Vadovavimo psichologija/ vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
11. Boguslauskas, V., (1999). *Ekonometrija : vadovėlis aukštųjų mokyklų studentams*. Kaunas: Technologija.
12. Bolšakov, A. S. – Большаков, А. С. (2000) *Менеджмент*. СПб: Питер.
13. Bolšakov, A. S. – Большаков, А. С., Михайлов, В. И. (2002). *Современный менеджмент. Теория и практика*. Санкт – Петербург.
14. Bučiūnienė, L. (1996). *Įmonės darbuotojų motyvavimo tikslai ir priemonės*. Socialiniai mokslai. Vadyba, 4, 7-12.
15. Bučiūnienė, L. (1996). *Lietuvos pramonės įmonių darbuotojų darbo motyvacijos kitimas 1991- 1994 metais*. Filosofija, sociologija, 3, p. 26-60.
16. Butkus, F.S. (1996). *Organizacijos ir vadyba*. Vilnius.: Alma littera.
17. Butkus, F.S. (2003). *Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. Vilnius: Eugrimas.
18. Chmiel, N. *Darbo ir organizacinė psichologija* (2005). Kaunas: Poligrafija ir informatika.
19. Civilka, M. (2004). *Sumenko darbuotojo ir darbdavio susitarimo galimybės*. [žiūrėta 2009-02-02]. Prieiga per internetą:
<http://209.85.129.132/search?q=cache:LpBk3gOLmfUJ:>

- www.infolex.lt/portal/start.asp%3FTema%3D1%26str%3D3571+M.+Civilka+vir%C5%A1valand%C5%BEi%C5%B3+r%C4%97%C5%BEimo&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt
20. Čiutienė, R., Kumpikaitė, K. (2002). *Šiuolaikinių pokyčių įtaka personalui*. E. Galvanausko mokslinė konferencija. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
 21. Damašienė, V. (2002). *Valdymo pagrindai*. Šiauliai: Šiaurės Lietuva.
 22. Dessler, G. (2001) *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
 23. Dikson, N. (1998) *Tas, kuris kurią ateitį*. Vadovo pasaulis, 12, 24 - 28.
 24. Donnelly, James H., James, L. Gibson, L., John M., Ivancevich (1990) *Fundamentals of Management*. Boston.
 25. Drucker, F.D. (2004). *Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*. Vilnius: D. Radkevičiaus PĮ "Rgrupė".
 26. Engel, D. (2000). *Prieš Jus Japonija: vadovas japonų verslui, papročiams ir elgesio taisyklėms pažinti*. Kaunas: Šviesa.
 27. Flamini, R. (2000) *Prieš Jus Vokietija: vadovas vokiečių verslui, papročiams ir elgesio taisyklėms pažinti*. Kaunas: Šviesa.
 28. Garuckas, R., Jatuliavičienė, G. (2006). *Smulkaus ir vidutinio verslo plėtros problemos ir perspektyvos Lietuvos regionuose*. [žiūrėta 2008-10-04]. Prieiga per internetą:
<http://209.85.129.132/search?q=cache:j8wB3XxG68AJ:www.vtvk.lt/files/835.pdf+nei+viena+smulki+ir+vidutin%C4%97+%C4%AFmon%C4%97+Lietuvoje+neu%C5%BEdirbo+daugiau+kaip+138+mln.+Lt.,+tai+yra,+nevir%C5%A1ijo+Lietuvos+Respublikos+Smulkaus+ir+vidutinio+verslo+%C4%AFstatyme+nustatytos+pajam%C5%B3+SVV+subjekt%C5%B3+vir%C5%A1utin%C4%97s+ribos&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt>
 29. Gotberg, K. (2002). *Ką ir kaip galima deleguoti pavaldiniams?* Vadovo pasaulis, 10, 70.
 30. Gray, C., Mabey, Ch. (2005). *Management Development: Key Differences between small and large Businesses in Europe*. International Small Business Journal, 23, 467-485. [žiūrėta 2009-03-01]. Prieiga per internetą: <http://isb.sagepub.com/cgi/content/abstract/23/5/467>
 31. Gruzd, B. (2003). *Darbo atlikimo vertinimas*. Personalo vertė ir vadyba 2. Verslo žinios, p.1-16.
 32. Jackson, I.A.. (2008). *Effective management, ethical leadership needed*. [žiūrėta 2008-12-10]. Prieiga per internetą: <http://www.Druckerinstitute.com/ShowPage.asp?Section=RP&pageID=84>
 33. Jarumbauskas, A. (1998). *Žmogiškojo faktoriaus vaidmuo įmonės ekonomikoje*. Ekonomika ir vadyba, 54, 151.
 34. Joseph, N. (2000). *Prieš Jus Prancūzija: vadovas prancūzų verslui, papročiams ir elgesio taisyklėms pažinti*. Kaunas: Šviesa.
 35. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacinė elgsena*. Kaunas: Technologija.

36. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų valdymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
37. Jucevičius R. (2007). *Klasteriai – praktinis požiūris kaip gauti didesnę naudą*. Seminaro medžiaga. Dubingiai.
38. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodika*. Kaunas: Technologija.
39. Karlöf, B., Lovingsön F.(2006) *Vadybos koncepcijos ir modeliai nu A iki Z*. Vilnius: Verslo žinios.
40. Kolyta, S., Masandukaitė, A., Mikšys, A. ir kt. (2002) *Verslo Europos Sąjungos bendroje rinkoje vadovas*. Vilnius: Europos komitetas prie LRV.
41. Labutienė, E., Autukienė, R. (1994) *Mažų ir vidutinių įmonių kūrimas ir valdymas*. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas.
42. Larsen, H. (2002). *Karjeros ir karjeros sampratos raida. Personalo vertė ir vadyba*. Verslo žinios, p. 1-10.
43. Laumenskaitė, E. (2003). „*Self – management in Times of change*“. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai Nr. 27.
44. László Zsolnai (1998) *The European Difference– Business Ethics in the Community of European Management Schools*. Springer.
45. Lietuvos Respublikos Darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas, 2002 m. birželio 4 d. Nr. IX-926. Vilnius. Aktuali redakcija nuo 2008-12-30.
46. LRV Nutarimas “Smulkaus ir vidutinio verslo plėtros iki 2003 metų strateginės kryptys”, 2000m. rugsėjo 19 d. Nr. 1119.
47. Lawrence, P.A.(1980), *Managers and Management in West Germany*. Taylor & Francis.
48. Liutikas, V., Šeštokas, V., Zujus, J. (1987). *Mokslinių tyrimų pagrindai*. Vilnius: Mintis.
49. Lubys, A. (1998). *Bendravimo reikšmė personalo vadyboje*. *Ekonomika ir vadyba*, 42, 199- 202.
50. Lukaševičius, K.(2000). *Mažųjų ir vidutinių įmonių vadyba: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
51. Lukoševičius, K., Martinkus, B. (2001). *Verslo vadyba*. Kaunas: Technologija.
52. Mackevičius J. (2007). *Įmonių veiklos analizė*. Vilnius: TEV.
53. Mačernytė – Panomariovienė, I. (2003). *Apmokėjimas už darbą ir jo užtikrinimas*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
54. Makštutis, A. (1999). *Veiklos vadyba. Teorija ir praktika*. Vilnius: Leidybos centras.
55. Malik, F. (2005). *Vadovauti veikti gyventi. Veiksmingas valdymas naujaisiais laikais*. Vilnius: Mūsų knyga.

56. *Management Theory: Balancing Individual Freedom with Organizational Needs*. (2004), Ed by Weymes, Publication: The Journal of Corporate Citizenship. [Žiūrėta 2008-11-15]. Prieiga internetu: <http://www.allbusiness.com/human-resources/employee-development-employee-ethics/1027271-1.html>
57. Marčinskas, A., Šikšnelytė, A. (2002). *Darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimo strategijos*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 12, 137- 145.
58. Markevičienė, E.(1998). *Kaip rasti sprendimą, kuriuo džiaugtųsi visi?* Vadovo pasaulis, 2, 35-37.
59. Martinkus, B. (2003). *Darbo procesų valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
60. Martinkus, B., Žilinskas, V. (2001). *Ekonomikos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
61. Martišius S. (2002). *Įvadas į statistinių tyrimų teoriją*. Vilnius.
62. Matekonienė, J. , Balkevičienė, E.(2006) *Smulkaus ir vidutinio verslo kriterijų Lietuvoje ir Europos sąjungoje palyginimas*. [žiūrėta 2008-09-02]. Prieiga per internetą: http://209.85.129.132/search?q=cache:gSwx7S5pFS4J:www.lrti.lt/veikla/mat_smulka.doc+Lietuvos+Respublikos+stojimo+%C4%AF+Europos+S%C4%85jung%C4%85+derybin%C4%97s+pozicijos+%C5%A1e%C5%A1ioliktojo+skyriaus&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt.
63. McCrimmon, M. (2007). *What is Autocratic Leadership? How command and control is giving away to thought leadership*. [žiūrėta 2009-02-02]. Prieiga per internetą: http://businessmanagement.suite101.com/article.cfm/what_is_autocratic_leadership-219-.
64. Myers Deivid, G.(2008). *Socialinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
65. McNeilly, M.(2007). *Sun Tzu karo menas lyderiams*. Vilnius: Obuolys.
66. Merkys, G. (1995). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys*. Šiauliai: ŠPI.
67. Mintzberg, H., Quinn, J., Voyer, J. (1995). *The Strategy Process*: Collegiata Edition. N.J.
68. Misevičius, V. (2003). *Verslo etikos ir bendravimo organizavimo pagrindai*. Kaunas: Technologija.
69. Neverauskas, B. (2000). *Vadybos pagrindai: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
70. Neverauskas, B., Rastenis, J. (2000). *Vadybos pagrindai*. Kaunas. Technologija.
71. Obrazcovas, V. (2002). *Valdymo išmintis*. Vilnius:LTU.
72. Obrazcovas, V.(2006). *Valdymo ir administravimo pagrindai*. Vilnius: Baltos lankos.
73. *Organizational Structure and Design*. (1970). Ed. by G. W. Dalton. N. Y.
74. Pakalkaitė, L.(2006). *Vadovavimas besikeičiančiame pasaulyje*. Vadovo pasaulis, 2, 37-39.
75. Paliulis N., Chlivickas, E. (1998). *Vadybos pagrindai*. Vilnius.

76. Paperno, L. (1999). *Mechanizmas ar organizmas*. Vadovo pasaulis, 2, 46-48.
77. Petkevičiūtė, N. (1998). *Profesinė karjera asmenybės raidos kontekste*. Ekonomika ir vadyba, 32, 275 - 276.
78. Ratkevičienė, V. (1998). *Sprendimų priėmimo psichologiniai aspektai valdymo procese*. Ekonomika ir vadyba, 49, 311 - 312.
79. Ratkevičienė, V. (1999). *Motyvacija - kelias į rezultatyvų valdymą*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 12, 145 - 151.
80. Razauskas, R. (1996). *Aš vadovas: gero vadovo ieškant*. Vilnius: Pačiolis.
81. Razauskas, R. (1996). *Vadybos mokslo pradaininkai ir jų palikimas*. Vilnius: Technika.
82. Rinne, R. (2003). *Besimokančios visuomenės link*. [žiūrėta 2008-10-10]. Prieiga per internetą: www.vdu.lt/Leidiniai/ProfRengimas/anot2003-6.html - 22k.
83. Rikova, J. - Рыкова Ю.А. (2005). *Современный менеджмент японских компаний: впечатления российского специалиста* [žiūrėta 2008-11-05] Prieiga per internetą: <http://quality.eup.ru/MATERIALY11/new-japan.htm>.
84. Robbins S. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
85. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalio valdymas*. Kaunas: Technologija.
86. Sakalas, A., Vanagas, P., Martinkus, B. ir kt. (2000). *Pramonės įmonių vadyba*. Kaunas: Technologija.
87. Harm Gustav Schroeter, H.M. (2007). *The European Enterprise– Historical Investigation Into a Future Species*. [žiūrėta 2008-11-15]. Prieiga per internetą: http://books.google.com/books?id=54234yu7B4C&hl=lt&source=gbs_summary_s&cad=0
88. Sparrow, St. (2008), *Management theory trends: coming around again*. [žiūrėta 2009-02-21]. Prieiga per internetą: <http://www.personneltoday.com/articles/2008/07/09/46663/management-theory-trends-coming-around-again.html>.
89. Šalčius, A. (1998). *Organizacijos valdymo pagrindai*. Kaunas: Naujasis lankas.
90. Seilius, A. (1994). *Firmos kūrimas ir valdymas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
91. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
92. Selznik, Ph. (1957). *Leadership and Administration*. N.Y.
93. Silverman, D. (1974). *The theory of organizations: A sociological framevork*. London.
94. Smulkaus ir vidutinio verslo įstatymo redakcija Nr. IX-1142, 2002 10 22.

95. Songinaitė, N.(2003). *Darbuotojų atlygio sistemų kūrimas: už ką ir kaip. Personalo vadyba*. Verslo žinios, p. 1 -15.
96. Smulkių, vidutinių ir didelių įmonių pagrindiniai rodikliai. Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vilnius, 2009;
97. Stoner, J., Freeman, R., Gilbert, Jr. (2001). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
98. Stoškus, S. (2002). *Bendrieji vadybos aspektai*. Šiauliai.
99. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija.
100. STR 1.05.06:2005., Statinio projektavimas“(Žin., 2005, Nr.85-3185).[žiūrėta 2008-11-03]. Prieiga per internetą:
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=248532.
101. Vačūgov, – Вачугов, Д. Д., Кислякова, Н. А.(1998) *Практикум по менеджменту. Деловые игры*. Москва.: Высшая школа.
102. *Vadyba Lietuvoje 1919 –1940 m.* (1992), Vilnius.
103. Valionienė, A. (2000). *Vidinis firmos įvaizdis*. Vadovo pasaulis, 2, 20-23.
104. Vasiliauskas, A. (2007). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.
105. Waring, S. P. (1991) *Taylorism Transformed: Scientific Management Theory since 1945*. University of North Carolina Press.
106. Weiss, T., Kolberg S. (2003) *Coaching Competencies and Corporate Leadership*. Contributors. St. Lucie Press. Place of Publication: Boca Raton, FL.
107. Whisler, T. (1970). *Information Technology and Organizational Change*. Belmont.
108. Wieland, J.(2003). *Standards and Audits for Ethics Management Systems– The European Perspective*. Springer.
109. Young, S. (1966) *Management: a Systems Analysis*. Glenview.
110. Zakarevičius, P. (2002). *Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos*. Monografija. Kaunas: Technologija.