

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Rokas RADŽIŪNAS**

**DARBUOTOJŲ DALYVAVIMO SPRENDIMŲ PRIĖMIME  
MODELIO KONSTRAVIMAS**

**Magistro darbas**

Šiauliai, 2007

**SANTRAUKA**

**Rokas Radžiūnas,  
Darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo modelio konstravimas  
Magistro darbas, Šiauliai, 2007**

Magistro darbe teoriniu požiūriu nagrinėjama sprendimų priėmimo samprata, sprendimų vieta valdyme, sprendimų priėmimo proceso turinys, darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo samprata, darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo lygiai, darbuotojų įgalinimo strategijos.

Naudojant veiklos tyrimo, kaip praktinio pobūdžio, ugdomąją, konstruojančią metodologiją, tyrėjas atlieka praktinį eksperimentą įmonėje. Tyrimo metu tiriama, kokia yra darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo struktūra ir dinamika bei kokie yra darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo rezultatai. Magistro darbo autorius, pats būdamas įmonės darbuotoju, tampa tyrėju-praktiku, dalyvaujančiu įmonės realiuose sprendimų priėmimuose ir skatinančiu, kitus įmonės darbuotojus aktyviai dalyvauti tyrime. Tyrimo metu konstruojamas darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo modelis.

**SUMMARY**

**Rokas Radžiūnas,  
Construction of Model of Staff's Participation in Decisions Making  
Master's work, Šiauliai, 2007**

This master's final paper formulates problems in theoretical background of: conception of decisions making, position of decisions making in management, process of decisions making, staff's participation in decisions making, levels of staff's participation in decisions making, staff's empowerment strategies.

Action research as a qualitative research method was used by the author for practical, educational, constructible experiment, which accomplished in private company. By experiment was researched structure and course of staff's participation in decisions making and followed up participation's results. In that case, author becomes practical researcher, involved in real decisions making and stimulated the active participation of other participants. Hereupon, researcher builds up the model of staff's participation in decisions making.

## TURINYS

ĮVADAS .....	6
DARBUOTOJŲ DALYVAVIMAS SPRENDIMŲ PRIĖMIME: TEORINIS POŽIŪRIS.....	10
1.1.    Valdymo funkcijų apžvalga.....	10
1.2.    Valdymo sprendimai .....	12
1.2.1.    Valdymo sprendimų priėmimo samprata .....	12
1.2.2.    Valdymo sprendimų priėmimo vieta valdyme .....	16
1.2.3.    Valdymo sprendimo priėmimo proceso turinys .....	18
1.2.4.    Valdymo sprendimo priėmimo proceso subjektai .....	20
1.2.5.    Individualių ir grupinių sprendimų priėmimo analizė.....	21
1.3.    Darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmime.....	22
1.3.1.    Darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmime pagrįstumo analizė .....	22
1.3.2.    Darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmime lygiai.....	25
1.3.3.    Darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmime strategija: įgalinimas .....	26
TYRIMO METODOLOGIJA .....	28
1.1.    Tyrimo metodika – veiklos tyrimas.....	28
1.1.1.    Veiklos tyrimo apibrėžimas ir charakteristika.....	28
1.1.2.    Veiklos tyrimo eiga ir procedūros .....	30
1.1.3.    Veiklos tyrimo patikimumo ir praktinio realizavimo problemos .....	32
1.2.    Veiklos tyrimo metodo naudojimo, modelio konstravime, pagrįstumas.....	33
DARBUOTOJŲ DALYVAVIMO SPRENDIMŲ PRIĖMIME TYRIMO DUOMENYS.....	34
3.1.    Tyrimo imtis .....	34
3.2.    Tyrimo principai ir etapai .....	36
3.4.    Darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmime tyrimas.....	40
3.4.    Darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmime kategorijos .....	51
3.5.    Darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmime modelis .....	54
IŠVADOS IR SIŪLYMAI .....	57
DISKUSIJA .....	59
LITERATŪRA .....	60
PRIEDAI .....	62

**LENTELIŲ TURINYS**

<i>1 lentelė</i> Sprendimai, būdingi atskiroms valdymo funkcijoms .....	17
<i>2 lentelė</i> Tyrimo dalyvių kompetencija .....	35
<i>3 lentelė</i> Numatomi darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo tyrimo etapai.....	38

**ILIUSTRACIJŲ TURINYS**

<i>1 pav.</i> Racionalus sprendimų priėmimo procesas .....	14
<i>2 pav.</i> Verslo sistemos valdymo struktūrograma .....	16
<i>3 pav.</i> Valdymo sprendimų vieta valdyme .....	17
<i>4 pav.</i> Veiklos ir reflektavimo ciklas pagal K.Lewin .....	30
<i>5 pav.</i> Darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmime kategorijos .....	53
<i>6 pav.</i> Darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmime modelis .....	55

Nuo pat Lietuvos nepriklausomybės atkūrimo vyksta Lietuvos verslo ir jo aplinkos evoliucija, t.y. keičiasi įstatymų bazė, kapitalo struktūra (privatizacija), vyksta darbo rinkos pokyčiai ir t.t.

Lietuva 2004 metais tapo Europos Sąjungos nare. Narystė Sąjungoje Lietuvai plačiai atvėrė globaliosios rinkos galimybes, o tuo pačiu išskėlė pavojus (pvz.: žmogiškųjų išteklių, materialinių resursų, kapitalo, technologijų, vadybos ir kitokią konkurenciją). Šiame įsiliejimo į globalią rinką procese daugiau ar mažiau dalyvauja visi Lietuvos socialiniai lygiai: valstybės mastu - Seimas, vyriausybė; įmonės, organizacijos, asociacijos; žmonės – darbuotojai, pensininkai, studentai. Paprastai įmonių dalyvavimas minėtame procese – aktyviausias. Įmonės yra šio proceso avangarde, kadangi jų veiklos aplinka dinamiškiausia, nuolat verčianti ieškoti naujų technologijų, efektyvių vadybos metodų, naujų bendradarbiavimo formų visuose socialiniuose lygiuose, todėl įmonių sėkmės pagrindu tampa vadyba.

Įmonių vadybos ašimi tampa žmogiškųjų išteklių vadyba, priklausanti nuo socialinių, kultūrinių, istorinių, politinių, ekonominių, teisinių ir kitokių veiksnių, todėl yra nuolat kintanti ir lanksti nuolatiniam tobulinimui.

Nuo pat istorinių darbo santykių atsiradimo pradžios, t.y. vergovės iki šių dienų, nuolat buvo ieškoma būdų darbuotojo maksimaliam potencialo panaudojimui: nuo daugiau duoti valgyti, daugiau plakti rimbu iki modernios motyvacijos (draudimas, premijos, kelionės, automobilis ir pan.), darbuotojų kvalifikacijos kėlimo, komandinio darbo ir pan.

XX a. pradžioje daugelyje pasaulio šalių plačiai paplito socialinės partnerystės idėja, kurios esmė – įtraukti dirbančiuosius į įmonių valdymą, t.y. leisti jiems patiems kurti darbo aplinką, kontrolės ar skatinimo sistemas, socialinių garantijų užtikrinimo sistemas, gamybos programas, valdyti dalį įmonės kapitalo, dalyvauti priimant sprendimus ir pan. Įmonių vadovai suprato, kad tai vienas iš moderniausių būdų darbuotojų potencialo panaudojimui. Tai leido vadovams išvengti dviejų pagrindinių kraštutinumų darbo santykiuose: nuolatinių konfliktų ir nuolatinių derybų, bei privedė prie kooperavimosi, užtikrinančio kiekvienos iš šalių interesų patenkinimo. Šios idėjos varikliu tapo žmogiškųjų išteklių vadybos teorijos.

Žmogiškųjų išteklių vadybos uždavinys – maksimalus darbuotojo potencialo panaudojimas įmonės ar organizacijos veiklos ir asmenybės tobulinimui. Šiame kontekste įmonių vadovai privalo nuolat ieškoti būdų darbuotojo potencialo atskleidimui, įvertinimui, panaudojimui, augimui siekiant užtikrinti įmonės veiklos tęstinumą, nuolatinį augimą ir tobulėjimą.

Praeitame amžiuje žmogiškųjų išteklių vadyba sparčiai vystėsi. Ji pakeitė klasikinę vadybą, kurioje daugiausia buvo vertinama žmogaus fizinė galia. Tai išaugo į žmogiškųjų santykių vadybos mokymą, kur daugiausia dėmesio skiriama žmogui kaip pagrindiniam organizacijos elementui. Šios

teorijos svarbiausius aspektus savo darbuose, kurie paskelbti rinkinyje „Dinamic Administration“ – „Dinaminis administravimas“, 1920-1928 metais išdėstė M.Folet. Šiame leidinyje autorius daugiausia dėmesio skiria vadovų ir pavaldinių santykių problemai. Detaliau ir išsamiau žmogiškųjų santykių teoriją išdėstė amerikiečių mokslininkas E.Mėjo. Jis vadovavo grupei psichologų, Houtorno (Hawthorne) elektronikos gamykloje 1925-1931 metais vykdžiusių gamybinių santykių sociologijos eksperimentus, kurių rezultatai tapo *žmogiškųjų santykių teorijos klasika*. Kiti šios teorijos vystytojai ir kūrėjai Č.Bernardas, D.Makgregoras, H.Simonas.

XX amžiaus 6-ojo dešimtmečio pradžioje išryškėjo ir galutinai susiformavo sociopsichologinių vadybos teorijų srovė – vadinamoji partisipatyvinė (angl. *participation* - dalyvavimas) teorija. Esminė šios teorijos nuostata – darbuotojas geriau atlieka užduotis tada, jei dalyvavo šių užduočių formulavime, buvo sprendimo priėmimo dalyvis. Šios teorijos pradininkais galima laikyti K.Kerą ir V.Gelermaną.

Aktyviausiai žmogiškųjų santykių teorijos teiginiai pradėti taikyti praeito amžiaus 7-ojo dešimtmečio viduryje, kai pasaulinėje ekonomikoje įvyko didelės permainos. Stiprų poveikį iki to laiko dominavusioms JAV ir Vakarų Europos valstybėms turėjo Japonija, kurioje produkcijos kokybė ir darbo našumo augimo tempai pasiekė žymiai aukštesnį lygį. JAV ir kitų šalių pramonėje pirmenybė buvo teikiama gamybos apimčiai, o Japonijoje pradinis dėmesys buvo sutelktas į gaminamos produkcijos kokybę ir tą kokybę užtikrinančius žmones. Nuo šio momento valdymo teorijoje ir praktikoje įvyko ryškūs pokyčiai – išsivystė šiuolaikinės valdymo teorijos, kurios grįstos harmoningo žmogaus koncepcija. Organizacijų esminiu bruožu tampa tai, kad ne žmogus derinamas prie gamybos, o technologijos ir darbo organizavimo metodai derinami prie žmogaus, prie jo interesų. Jau 8-ojo dešimtmečio pabaigoje šios teorijos išsivystė į visuotinės kokybės vadybą (Total Quality Management), kurios pradininkais laikomi E.Demingas, Dž.Džuranas, F.Krosbis. Visuotinis kokybės vadyba dažniausiai apibūdinama kaip sistema priemonių, garantuojančių, jog visi veiksmai organizacijoje bus atlikti taip, kad patenkintų klientų ir vartotojų poreikius, tai reiškia, kad rūpinamasi ne tik tiesiogiai produkcijos kokybe, bet visais ją užtikrinančiais veiksniais: sąnaudomis, tiekimu, gamybos lankstumu, komunikacijomis, personalu ir pan. organizaciniu požiūriu ji orientuota ne tik į gamybą, bet ir į objektų valdymą.

Lietuvoje žmogiškųjų išteklių vadyba žengia pirmuosius žingsnius, todėl darbuotojų potencialo panaudojimo, siekiant užtikrinti įmonės ar organizacijos veiklos tęstinumą, nuolatinį augimą ir tobulėjimą yra ypač aktuali.

Lietuvoje žmogiškųjų išteklių vadybą nagrinėja ir kuria taip pat daug mokslininkų, kurių darbais šio darbo autorius nemažai rėmėsi, tai: A.Seilius ir I.Bakanauskienė: nagrinėjantys valdymo sprendimų teorijas, personalo motyvaciją, V.Barvydienė, nagrinėjanti vadovavimo psichologiją bei kiti mokslininkai: A.Sakalas, B.Neverauskas, P.Vanagas.

Šiame darbe bus nagrinėjama:

- **Kokia yra darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo struktūra ir dinamika?**
- **Kokie yra darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo rezultatai?**

Todėl šio darbo **tikslas** – sukonstruoti darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo modelį.

Šio darbo pagrindiniai **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti sprendimų priėmimo sampratą, sprendimų vietą valdyje, sprendimų priėmimo proceso turinį.
2. Išanalizuoti darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo sampratą.
3. Identifikuoti sprendimų priėmimo situaciją įmonėje darbuotojų dalyvavimo aspektu.
4. Parengti darbuotojų dalyvavimo priimant sprendimus įmonėje metodiką.
5. Atlikti darbuotojų dalyvavimo priimant sprendimus įmonėje veiklos tyrimą.
6. Remiantis tyrimo rezultatais sukonstruoti darbuotojų dalyvavimo priimant sprendimus modelį.

Šiuo darbu iškeliami **hipotezė**, kad darbuotojų dalyvavimas įmonės (organizacijos) sprendimų priėmimo, skatina darbuotojus ir vadovybę bendradarbiauti.

Darbuotojų dalyvavimas tampa šio tyrimo objektu, socialiniuose moksluose vadinamu nepriklausomu kintamuoju, kuriuo tyrėjas bandys inicijuoti, stimuliuoti tiriamojo reiškimo pokyčius, nepažeidžiant dalyvių interesų, t.y. iš esmės prigimtinių vadyboje santykių – vadovų ir darbuotojų interesų, lūkesčių, skirtingų tikslų siekimo ir pan. Tyrėjas orientuosis į dalyvių įgalinimą ir konstruktyvizmą, o ne klinikinę situacijos aprašymą ir negatyvo atskleidimą. Tyrėjas stengsis akcentuoti pokyčius, pozityvius aspektus, negatyvius aspektus paliekant ne kaip kritikos objektą, o kaip pokyčių iniciavimo galimybę.

Priklausomas kintamasis socialiniuose eksperimentiniuose, tiek laboratoriniuose, tiek praktiniuose „lauko“ tyrimuose apibrėžiamas kaip pasyvusis kintamasis, kaip socialinis elgesys, kuriam yra daroma eksperimentinė įtaka, poveikis (Ruškus, Mažeikis 2007). Šiame tyrime priklausomu kintamuoju bus laikomas sprendimų priėmimas (tyrimo dalykas) įvairiose bendrovės valdymo funkcijose (planavimo, organizavimo, vadovavimo, kontrolės).

Taigi:

**šiuo tyrime darbuotojų dalyvavimas tampa tyrimo objektu, kuris bus nagrinėjamas sprendimų priėmimo (tyrimo dalyko) įmonėje (organizacijoje) kontekste.**

Atliekant šį tyrimą bei konstruojant modelį bus naudojama kokybinio socialinio tyrimo metodologija, naudojant veiklos tyrimą (action research), kuris laikomas praktinės pakraipos tyrimu, pagrįstu veiksmais, nukreiptais į kurios nors situacijos valdymą (siekiant ją keisti arba patobulinti) arba tam tikros problemos sprendimą (Kardelis, 2005).



Šio tyrimo vieta pasirinkta privati verslo bendrovė – UAB „Rudesta“, kurios pagrindinė veikla statybos ir montavimo darbai. Darbo autorius dirba šioje bendrovėje generalinio direktoriaus patarėju ekonomikos ir verslo plėtros klausimais, antraeilėse pareigose. Tokios pareigos ir atsakomybė įgalina autorių būti tyrėju-praktiku, pačiam iššaukti ir generuoti idėjas, dalyvauti bendrovės darbuotojų pasitarimuose, stebėti ir stimuliuoti personalo dalyvavimą bendrovės veikloje, atskirais atvejais (per pasitarimus) valdyti situaciją siekiant ją keisti ar tobulinti, o taip pat spręsti konkrečias problemas.

## Valdymo funkcijų apžvalga

Daugelis autorių teigia, kad kiekvienoje veikiančioje organizacijoje vyksta procesas, kuris apimdamas valdymo funkcijas, sudaro valdymo sistemą. „Sprendžiant iškilusius uždavinius valdymo procesas išskaidomas į valdymo funkcijas, todėl valdymo funkcijas galima įsivaizduoti, kaip vadybinės veiklos sritis, sąveikaujančias su valdomu objektu.“<sup>1</sup> Dauguma autorių išskiria keletą pagrindinių valdymo funkcijų, kurių kiekviena yra gyvybiškai svarbi organizacijai. Tačiau pagal esmę ir turinį kai kurias funkcijas galima sujungti, todėl šiuo metu dažniausiai naudojamos keturios pagrindinės, prancūzų pramonininko H.Fajolio (1916) suformuluotos, šios bendrosios valdymo funkcijos: *planavimas, organizavimas, vadovavimas, kontrolė*.

**Planavimas** – „tai vadybos funkcija, nurodanti, ką daryti, kada daryti, (tikslų nustatymas, veiklos programos sudarymas). Planavimas – būsimos veiklos sumanymas, glaudžiai susijęs su informacijos kaupimu, prognozavimu ir sprendimų priėmimu.“<sup>2</sup> „Planavimas yra būsimos veiklos sumanymas, pagrįstas racionalumo principu. Pagrindiniai planavimo bruožai: orientavimasis į ateitį ir racionalumas.“<sup>3</sup>

Kiekvieno tipo įmonė – tai sudėtinga atviro tipo sistema. Jos funkcionavimą sąlygoja daugybė ją sudarančių elementų, įvairių padalinių (gamybos, paslaugų, aptarnavimo, finansų, komercijos). Kad visa įmonė efektyviai veiktų, reikia koordinuoti visus elementus, sujungti veiksmus ir nukreipti juos į bendrą įmonės tikslą. Šią funkciją atlieka planavimas – jis padeda išvengti chaoso.

Stoškus ir Beržinskienė (2005) išskiria keletą priežasčių, kurios patvirtina planavimo poreikį:

- *Planavimas pats savaime negarantuoja sėkmės, tačiau į ją nukreipia.* Įvairios studijos parodo, kad esant vienodiems kitiems veiksams, planavimas atsiperka didesne sėkme ne vien versle, bet ir kitose gyvenimo srityse.
- *Būtinybė susidoroti su permainomis.* Vadybininkams nuolat tenka susidurti su kintančia vidine ir išorine organizacijos aplinka. Išvengti nepageidaujamų reiškinių geriausiai pavyksta planuojant.
- *Neplanuodami darbų, darbuotojai negali žinoti savo veiklos rezultatų vertės.* Tik efektyvus planavimas įgalina vadybininką įvesti tinkamą kontrolės ir įvertinimo sistemą savo organizacijoje. Pelno siekiančioje įmonėje vadybos rezultatyvumą tiesiogiai rodo bendrosios jos veiklos rezultatyvumas. Šiuo atveju planavimas – ne tik organizacijos valdymo, bet ir jos veiklos rezultatyvumo garantas.

<sup>1</sup> Stoškus, S., Beržinskienė, D., (2005). Vadyba. Kaunas: „Technologija“. p. 92.

<sup>2</sup> Stoškus, S., Beržinskienė, D., (2005). Vadyba. Kaunas: „Technologija“. p. 96.

<sup>3</sup> Damašienė, V., (2002). Valdymo pagrindai. Šiauliai. „Šiaurės Lietuva“. p. 41.

- *Planas disciplinuoja vadybininką.* Priklausomai nuo laiko ir sąnaudų poreikio planas padeda neatitrūkti nuo laukiamų ir faktiškų rezultatų.
- *Planavimas svarbus kaip socialinis reiškiny.* Tai priemonė, kurią taikant personalas įtraukiamas į valdymą. Dalyvaudamas procese, asmuo prisiima dalį atsakomybės už būsimos veiklos rezultatus. Dalyvavimas planavimo procese ugdo darbuotojų lojalumą.

**Organizavimas** – daugelio autorių teigimu, bendraja prasme yra ko nors surengimas, sutvarkymas į vientisą, aiškia sistemą, kieno nors sandaros ar struktūros projektavimas ir sudarymas. „Organizavimas kaip vadybos funkcija yra organizacijos struktūros sudarymas, sąlygojantis efektyvų darbą siekiant numatytų tikslų. Tai parengto plano įgyvendinimo detalizavimas, veiklos funkcijų, atsakomybės ir pareigų (uždavinių) perdavimas (delegavimas) darbuotojui arba padaliniui, kurie tampa atsakingi už jų atlikimą.

Tai integracinis procesas, atskirų sudedamųjų struktūros elementų susijungimas į vientisą darinį (sistemą), nurodant atskiro darbuotojo arba padalinio veiklos ribas.“<sup>4</sup>

Organizavimo tikslas yra optimizuoti organizacijos veiklą, sudaryti prielaidas didinti šios veiklos efektyvumui parenkant:

- tinkamiausius žmones;
- darbo metodus;
- pakankamus išteklius;
- patogiausią vietą;
- palankiausią laiką.

Be to, tikslinga nurodyti kiekvienam darbuotojui jo darbą (pareigas) bei suteikiant jam įgaliojimus (teises) ištekliams panaudoti. Organizavimo objektas yra organizacija arba jos dalis, atliekanti numatytus darbus.

**Vadovavimas** – „procesas, telkiantis žmones ir jiems padedantis siekti tikslų.“<sup>5</sup> Tai viena svarbiausių funkcijų, susijusių su tarpasmeniniais valdymo aspektais, padedanti darbuotojams suprasti organizacijos tikslus ir skatinanti efektyviai jų siekti. Pasak Stoškaus ir Beržinskienės (2005), žymus amerikiečių vadybos specialistas P. Drucker taip apibūdina valdymo veiklą: valdymas – tai specifinė veiklos rūšis, neorganizuotą minią paverčianti efektyviai, tikslingai ir našiai dirbančia grupe. Remiantis apibrėžimu, galima daryti išvadą, kad vadovo veikla yra daugialypė, apimanti daugybę skirtingų aspektų. Tai sudėtingas, informacinis, kūrybinio pobūdžio

<sup>4</sup> Stoškus, S., Beržinskienė, D., (2005). Vadyba. Kaunas: „Technologija“. p. 121.

<sup>5</sup> Stoškus, S., Beržinskienė, D., (2005). Vadyba. Kaunas: „Technologija“. p. 162.

procesas, kurį kur kas sunkiau reglamentuoti negu gamybos procesą. Dažnai vadovų užduotis įmanoma apibūdinti tik bendrais bruožais, nurodant darbo tikslą.

Vadovų darbas labai priklauso ir nuo jų hierarchinės padėties. Aukščiausio lygio vadovams daugiausiai tenka kardinalūs, strateginiai sprendimai, viduriniojo lygio vadovams – taktiniai sprendimai, o žemiausiojo lygio vadovams – jų realizavimas.

**Kontrolė.** Plačiaja prasme kontrolę galima apibūdinti kaip planinės ir faktiškos būklės lyginimą.

Kad galima būtų palyginti, reikalingi mažiausiai du dydžiai. Pirmas – tai konkrečių rodiklių pavidalo normos, tikslai, uždaviniai, kurių siekiama. Antras – rezultatas, kuris gautas dirbant.

Kad kontrolė būtų veiksminga, suprantama vadovui ir pavaldiniams, rodikliai turi būti tikslūs ir aiškūs, apčiuopiami ir lengvai įvertinami, realūs ir pasiekiami.

Gautiems darbo rezultatams lyginti su nustatytais normomis vartojami šie būdai:

- *Matavimo.* Faktiškas reiškinys lyginamas su nustatytu etalonu. Šiuo būdu dažniausiai nustatomos produkto kiekybės ir kokybės charakteristikos.
- *Registruojimo.* Registruojami tam tikri įvykiai ir nustatomos kontrolei reikalingos proceso charakteristikos.
- *Skaičiavimo.* Kontrolei reikalinga informacija gaunama atlikus specialius apskaičiavimus, pasitelkus ir matavimo, ir registruojimo būdais gautus duomenis.
- *Organoleptinis.* Kontrolei naudojama žmogaus jutimų pateiktos informacijos analizė.
- *Apklausa.* Reikiama informacija gaunama apklausiant su rūpimu procesu susijusius žmones.
- *Ekspertizės.* Faktiška būklė su nustatyta lyginama grupės kvalifikuotų tam tikros srities specialistų.

Vykdamas kontrolės funkciją labai svarbus yra ekonomiškumo principas: kontrolės išlaidos turi būti mažesnės už teikiamą naudą. Taip pat pabrėžtina, kad laiku atlikta kontrolė įgalina koreguoti organizacijoje vykstančius procesus.

Taigi:

**apibendrinus nagrinėtą literatūrą, galima išskirti keturias pagrindines valdymo funkcijas: planavimas, organizavimas, vadovavimas, kontrolė.**

## Valdymo sprendimai

### Valdymo sprendimų priėmimo samprata

Vadovo darbą įprasmina jo vadovaujamų žmonių pastangomis pasiekti rezultatai – darbo objektas, paverstas darbo produktu. O pats vadovas irgi dirba: jo darbo objektas yra informacija apie organizacijos aplinką, veiklą, organizacijos narių sugebėjimus ir norus, o jo darbo produktas

yra vadybos sprendimas, nurodantis ir norimą rezultatą – tikslą ir priemones tam tikslui pasiekti, ir būdus sužadinti pavaldinių aktyviai veiklai to tikslo siekti.

Vadybos sprendimas yra ta pagrindinė vadovo arba vadybos specialisto darbo dalis, iš kurios susidaro visa daugiakryptė ir įvairiapusė vadybos veikla. Vadovas ar vadybos specialistas turi gerai suvokti vadybos sprendimo esmę bei įvaldyti racionalius sprendimo būdus.

Kuo toliau, tuo labiau didėja vadybos sprendimų reikšmė, kartu ir vadovų atsakomybė už jiems patiktų žmonių veiklos rezultatus bei vis didėjančių materialinių vertybių panaudojimą. Pasaulis darosi vis sudėtingesnis ir sudėtingesnis. Su kiekviena diena vadovui reikia priimti vis daugiau sprendimų. Jam į pagalbą atėjo matematiniai modeliai, skaičiavimo technika, ryšio priemonės. Tačiau parinkti matematinį modelį ir įgyvendinti parinktą sprendimą, o dažnai ir surasti alternatyvą lieka vien tik vadovo, atsakingo už organizacijos veiklos rezultatus, pareiga.

Dažnai vadovas to net nesuprasdamas, sprendimus priima pagal tam tikrą schemą, t.y. įvertina situaciją, pats ar padedamas pavaldinių, konsultantų suformuluoja galimus sprendimų variantus, išsirenka geriausią, priimtinausią sprendimo variantą bei jį įgyvendina. Todėl dažnai tik nuo jo kvalifikacijos, kompetencijos ar intuicijos, jo priimti sprendimai jam ir jo pavaldiniams padeda siekti organizacijos tikslų.

„Vadybos literatūroje teigiama, kad vadovo veiklos sėkmę nulemia tokie dalykai:<sup>6</sup>

- kokius esminius elementus jis įtraukia į sprendimų priėmimo sampratą;
- kaip vadovas sieja sprendimus su problemomis;
- kokias veiklas vadovas įtraukia į valdymo sprendimo priėmimo sampratą.“

Atsižvelgiant į tai būtina išsiaiškinti kas yra sprendimų priėmimas ir koks yra sprendimų priėmimo proceso turinys.

Daugeliu atveju autoriai vieningai sutaria, kad sprendimas ar sprendimų priėmimas yra vienokios ar kitokios formos individualus ar grupinis nutarimas ar susitarimas, kas ir koku būdu arba kaip bus daroma, kad pasiekti tikslus.

„Sprendimas – tai nutarimas, tai susitarimas, kas ir kaip bus daroma, siekiant tikslo.“<sup>7</sup>

„Sprendimų priėmimas – tai veiksmų konkrečiai problemai spręsti numatymas ir geriausio varianto parinkimas iš kelių galimų alternatyvų.“<sup>8</sup>

„Pagrindinės valdymo sprendimų priėmimo nuostatos:<sup>9</sup>

- valdymo sprendimo priėmimas – tai procesas, kurį sudaro šie pagrindiniai etapai: priešasčių sprendimui priimti atsiradimas, galimų veiksmų įvardijimas ir jų parinkimas;

<sup>6</sup> Bakanauskienė, I., (2004). Vadybiniai sprendimai. Kaunas: „VDU leidykla“. p. 7.

<sup>7</sup> Barvydienė, V., Kasiulis, J. (2001). Vadovavimo psichologija. Kaunas: „Technologija“. p. 197

<sup>8</sup> Stoškus, S., Beržinskienė, D., (2005). Vadyba. Kaunas: „Technologija“. p. 96.

<sup>9</sup> Seilius, A., (2001), Vadovavimas sprendimų priėmimo procesui. Klaipėda: „Klaipėdos universiteto leidykla“. p. 25

- valdymo sprendimo priėmimas – intelektualus procesas, apimantis galimų sprendimo alternatyvų įvardijimą, įvertinimą ir optimalios alternatyvos išrinkimą;
- valdymo sprendimo priėmimas – tam tikro elgesio, kaip vieno iš galimų veiklos kursų, parinkimas;
- valdymo sprendimo priėmimas – mąstymo ir darbo su žmonėmis procesas, reiškiantis vieno iš galimų elgesio variantų pasirinkimą ir jo įgyvendinimą su kitų žmonių pagalba (Bakanauskienė, 1996).

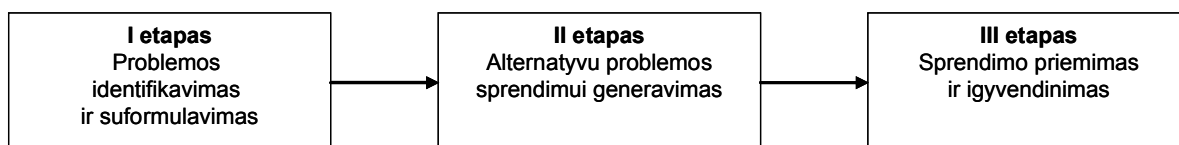
Taigi valdymo sprendimo priėmimas gali būti suprantamas ir kaip intelektinė, ir kaip praktinė veikla.“

Pagrindiniai vadybos teorijos principai susiję su vadovo darbu: kokius darbus jis turi atlikti, jei nori priimti racionalų ir logišką sprendimą.

Egzistuoja du iš ėmės skirtingi požiūriai į sprendimų priėmimą – **racionalusis** ir **psichologinis arba elgsenos**.

**Racionalusis požiūris** atspindi pagrindines matematinės vadybos mokyklos idėjas ir bando atsakyti į klausimus: „Kaip priimti racionalų sprendimą?“, „Kaip pasirinkti racionaliausią alternatyvą?“. Čia norint priimti racionalų sprendimą, reikia surinkti visą teisingą informaciją, atitinkamai ją apdoroti, įvertinti, parinkti racionaliausią įmonės požiūriu variantą. Ypač šioje teorijoje svarbu nustatyti sprendimų priėmimo etapus ir procedūras.

„Racionaliųjų modelių atveju sprendimų priėmimas yra tiesus, 3 etapų procesas (1 pav.)“<sup>10</sup>



**1 pav.** Racionalus sprendimų priėmimo procesas

Alternatyvoms įvertinti bei atrinkti yra siūlomi matematiniai modeliai ir kitos loginės procedūros.

„Matematinio požiūriu sistemos, apie kurias norime spręsti, gali būti skirstomos pagal žinių apie jas lygį<sup>11</sup>:

- nestandartizuotai neapibrėžtos – kai jos būklė bet kuriuo laiku, skirtingu nuo dabarties ( $t > t_0$ ), yra nežinoma;
- struktūruotai neapibrėžtos – kai galima sistemos būklė yra žinoma, bet nežinoma, kokią konkrečiai padėtį sistema užims tam tikru momentu ( $t > t_0$ );

<sup>10</sup> Bakanauskienė, I., (2004). Vadybiniai sprendimai. Kaunas: „VDU leidykla“. p. 12.

<sup>11</sup> Stoškus, S., Beržinskienė, D., (2005). Vadyba. Kaunas: „Technologija“. p. 240.

- tikimybinės – kai žinoma galima sistemos būklė ir žinoma tos būklės tikimybė ar jos dėsniai kiekvienu laiko momentu ( $t > t_0$ ). Jei tikimybės dėsniumas nepriklauso nuo laiko, tikimybė laikoma stacionaria, o jei priklauso – nestacionaria;
- apibrėžtosios – kai žinomos visos sistemos būklės kiekvienu laiko momentu ( $t > t_0$ ).

Sprendimo požiūriu svarbu ne tiek pati sistema, kaip informacija apie ją, ir sistema gali būti perkelta iš vienos grupės į kitą, surenkant daugiau informacijos. Informacija, leidžianti problemą perkelti iš pirmosios sprendimo grupės į antrąją, yra specifikacija, iš antrosios į trečiąją – statistika, iš trečiosios į ketvirtąją – determinacinė hipotezė arba dėsnis.“

Naudojant matematinius metodus galima būtų sudaryti sekančią sprendimų priėmimo procedūros eilę:

- sudaryti parinkto reiškinių matematinį modelį;
- specifiuoti problemą ir numatyti galimų sprendimų grupę;
- nustatyti kriterijus ir parinkti tikslo funkciją;
- ieškoti optimalaus sprendimo arba sprendimų pagal nustatytą tikslo funkciją;
- kai reikia (kai sprendimas pasirodo nepriimtinas), modifikuoti tikslo funkciją ir tobulinti matematinį modelį.

Matome, kad šiuo atveju matematika numato kartotinę valdymo sprendimo paiešką, t.y. baigus vieną ciklą ir gavus nepatenkinamus rezultatus, pradedamas naujas ciklas.

„Vis dėlto racionalus požiūris dažnai yra gana ribotas. Viena priežastis ta, kad per mažai atsižvelgiama į subjektyvaus veiksnio įtaką sprendimui priimti ir įgyvendinti. Racionaliosios teorijos labiau operuoja materialiniais, piniginiiais ištekliais, darbo jėga, kaip visuma, tačiau neatsižvelgiama į kiekvieno individo ypatumus, kurie turi įtakos sprendimui. Be to, net ir labiausiai matematizuoti metodai negali aprėpti visų veiksmų“<sup>12</sup>

**Elgsenos arba psichologinė sprendimo priėmimo teorija** pabrėžia sprendimą priimančio asmens ar jų grupės vaidmenį. Jos šalininkai siekia išsiaiškinti, kaip žmonės priima sprendimus, kokias klaidas paprastai daro. Šios teorijos atstovai teigia, kad išsamios informacijos surinkti iš viso neįmanoma, o dėl subjektyvių veiksnių įtakos taip pat neįmanoma racionali ir logiška elgsena.

Pripažįstant abiejų minėtų teorijų pagrindinių teiginių teisingumą, Seilius (2001) siūlo sujungti jų abiejų racionaliąsias savybes:

- surinkti kuo išsamesnę informaciją, įvertinti įvairias alternatyvas;
- įvertinti subjektyvaus veiksnio įtaką.

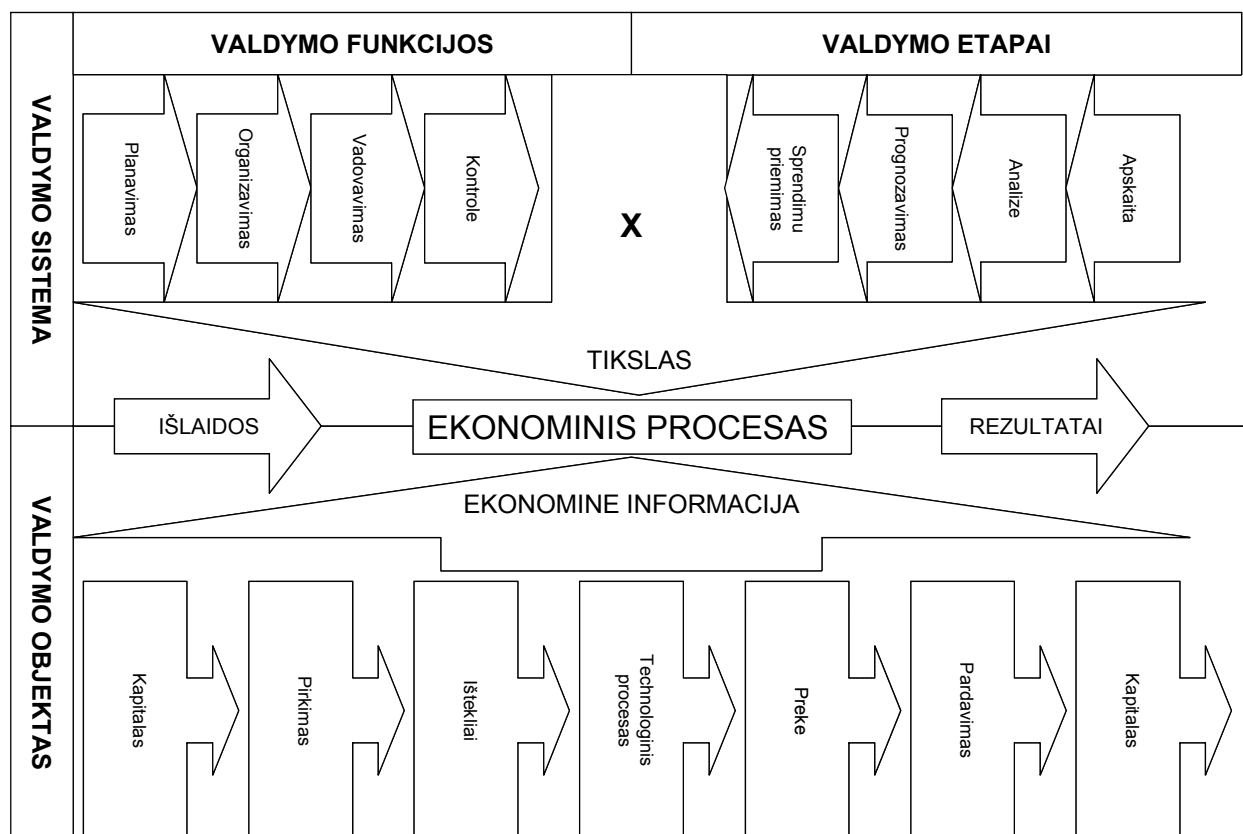
Taigi apibendrinus, galima teigti, kad:

**sprendimas – tai loginis, emocinis, psichologinis, vieno asmens arba kolegialiai (kolektyviai) priimtas, neviršijant suteiktų įgaliojimų, organizacinis ir teisinis aktas.**

<sup>12</sup> Seilius, A., (2001), Vadovavimas sprendimų priėmimo procesui. Klaipėda: „Klaipėdos universiteto leidykla“. p. 27.

## Valdymo sprendimų priėmimo vieta valdybe

Valdymo sprendimo ir jo priėmimo procedūra yra pati reikšmingiausia iš visų vadyboje atliekamų procedūrų. S. Stoškus ir D. Beržinskienė (2005) teigia, kad bendrąja prasme sprendimų priėmimo procesas apima visą valdymo ciklą nuo tikslų formulavimo iki sprendimo realizavimo, kontrolės, rezultatų analizės ir naujos, patikslintos (likusios neišspręstos), problemos sprendimo (2 pav.).



2 pav. Verslo sistemos valdymo struktūrograma

Schemoje ženklu „X“ pažymėta dekartinė sandauga, kuri parodo kad kiekvienoje funkcijoje galima išskirti minėtus etapus arba jų grupes ir taip nagrinėti kiekvieno etapo realizavimą visose funkcijose arba jų grupėse.

Taigi čia S. Stoškus ir D. Beržinskienė (2005) teigia, kad kiekvienas valdymo funkcijos realizavimas susietas su sprendimo priėmimu ir jo įgyvendinimu. Tokį savo teiginį autoriai pagrindžia keletu sprendimų iškėlimu atskirose valdymo funkcijose (1 lentelė).



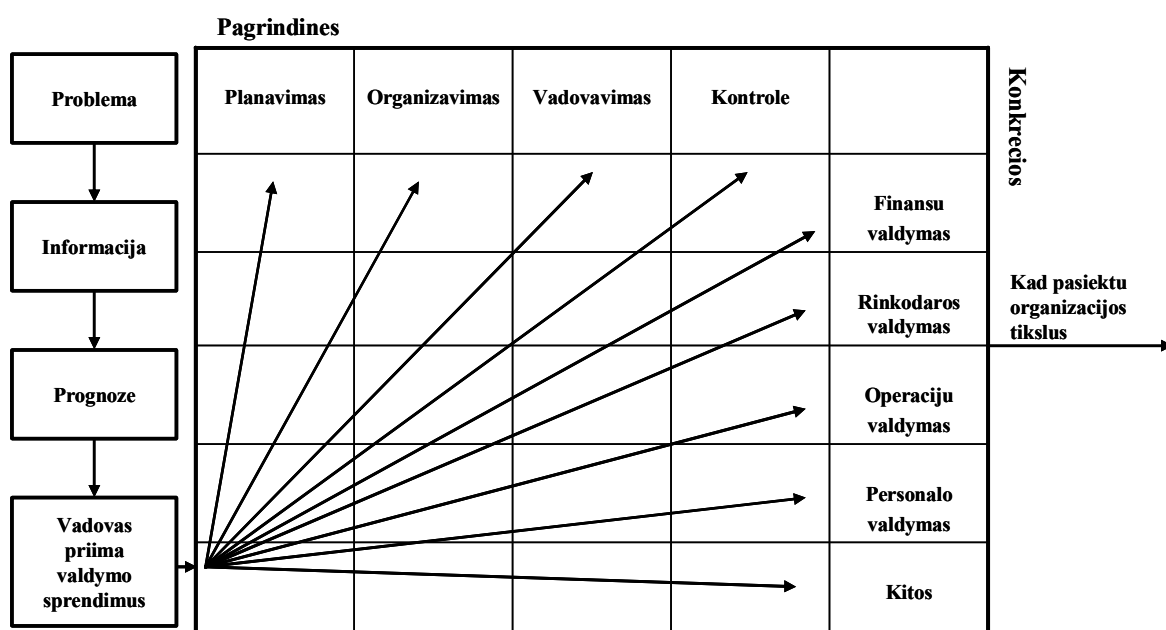
## Sprendimai, būdingi atskiroms valdymo funkcijoms

1 lentelė

<b>Planavimas</b>
1. Kokia mūsų organizacijos misija?
2. Kokie mūsų organizacijos tikslai?
3. Kokia turėtų būti strategija ir taktika siekiant užsibrėžtų tikslų?
4. Kokie išoriniai aplinkos pokyčiai sąlygos mūsų organizacijos veiklą ateityje?
<b>Organizavimas</b>
1. Kokia optimali valdymo sistema turėtų būti, praėjus veikti naujiems pajėgumams?
2. Kaip koordinuoti funkcinį padalinių veiklą, siekiant išvengti dubliavimo?
3. Kokią sprendimų tematiką deleguoti viduriniojo lygmens vadovams?
4. Ar verta keisti valdymo struktūrą dėl išorinės aplinkos?
<b>Vadovavimas</b>
1. Kokie yra dominuojantys darbuotojų poreikiai?
2. Kiek tenkinami darbuotojų poreikiai siekiant organizacijos tikslų?
3. Ką turime daryti, kad didėtų darbo našumas ir pasitenkinimas darbu?
4. Ar atlyginimo padidėjimas padidins motyvaciją kokybei gerinti?
<b>Kontrolė</b>
1. Kaip tikslingiau matuoti darbo rezultatus?
2. Kaip dažnai vertinti darbo rezultatus?
3. Kiek viršijame ar atsiliekame nuo standartuose nurodytų reikalavimų?
4. Nepasiekiamo numatytų tikslų. Kodėl taip atsitiko ir ką daryti, kad įveiktume atsilikimą?

Valdymo sprendimų priėmimas – bet kurios organizacijos valdymo sudedamoji dalis. Tai vienas esminių vadovų veiklos elementų. Vadovo sugebėjimas priimti arba organizuoti valdymo sprendimų priėmimą labai nulemia sėkmingą organizacijos funkcionavimą ir vystymąsi.

Apibendrinus šias mintis, pastebime, kad vadovas priima valdymo sprendimus tam, kad atliktų valdymo funkcijas ir pasiektų organizacijos tikslus (3 pav.).



3 pav. Valdymo sprendimų vieta valdyme

## Valdymo sprendimo priėmimo proceso turinys

Vadybos literatūroje valdymo sprendimo priėmimo proceso etapų skaičius pateikiamas nuo 3 iki 25. Skirtingi autoriai valdymo sprendimų priėmimo proceso turinio sudėtinės dalis vadina įvairiai: etapais, veiklomis, elementais, funkcijomis, stadijomis.

Seilius (2001) apibendrina: valdymo sprendimo priėmimo proceso sudėtinių dalių skaičius yra skirtingas:

- priešasčių valdymo sprendimui priimti nustatymas, galimų veiklos krypčių išsiaiškinimas, jų pasirinkimas;
- informacijos rinkimas, alternatyvų formulavimas, alternatyvų įvertinimas, pasirinkimas;
- iššūkio (angl. challenge) pripažinimas, iššūkio priėmimas, atsakymas į iššūkį pasirinkus veiklą, įsipareigojimas, pasirinkimo laikymasis;
- kriterijų išvardijimas, kriterijų tyrimas, atsakomybės skalės nustatymas, vienos iš alternatyvų pasirinkimas;
- valdymo tikslų įvardijimas, alternatyvų ieškojimas, jų lyginimas ir vertinimas, pasirinkimas, sprendimo realizavimas, stebėjimas, kontrolė;
- problemos pripažinimas, tikslų formulavimas, problemos suvokimas, alternatyvų nustatymas, jų įvertinimas, pasirinkimas, realizavimas, stebėjimas ir kontrolė (Simon, 1959; 1960; Taylor 1984).“

Seilius (2001) siūlo išskirti tokius valdymo sprendimo priėmimo etapus:

- I. *Tikslo nustatymo etapas* gali būti priskiriamas grupinio darbo procesui, jei tikslą suformuluoja pati grupė, tačiau dažnai tai atlieka vadovybė. Tikslą būtina suformuluoti aiškiai, bet nebūtinai tai kiekybinis dydis, gali būti ir loginė užduotis, tik pakankamai orientuojanti: panaudoti kaitos mažinimo rezervus, pagerinti darbo vietos darbo sąlygas.
- II. *Sprendžiamos problemos formulavimo etape*, atsižvelgiant į nustatytą tikslą, nustatoma, kaip galima šį tikslą pasiekti, įsisąmoninama, kodėl kilo problema, kokie jos padariniai, numatomi galimi šalinimo būdai.
- III. *Analizės etape*, atsižvelgiant į suformuluotą problemą, numatomos analizės kryptys, surenkama, apdorojama ir įvertinama reikalinga informacija. Būtina suvokti, kad šiame etape dažniausiai operuojama praeities duomenimis, todėl reikia numatyti, ar ateityje nepasikeis sąlygos. Joms pasikeitus, analizės rezultatus reikia koreguoti, o kai kada iš viso atmesti.
- IV. *Alternatyvų formulavimas* priskiriamas kūrybiškiausiajam grupinio darbo etapui. Čia, taikant įvairius grupinio darbo metodus, suformuluojamos kelios arba keliolika alternatyvų, aptariamoms, išaiškinamos jų stipriosios ir silpnosios savybės, jos įvertinamos ir atrenkamas

geriausias variantas. Dažnai geriausio varianto nebūna, nes ne visiškai aiškios būsimos sąlygos, tada pasiūlomi keli variantai.

V. *Sprendimų priėmimas*. Atrenkama viena ar kelios labiausiai tikėtinos alternatyvos.

Priėmimo procedūra:

- grupė pateikia kelis arba vieną geriausia variantą;
- apsvarstomos stipriosios ir silpnosios projekto ypatybės, išklausa paaiškinimų;
- priimamas galutinis sprendimas. Dažnai jis būna priimamas siauresniame būrelyje, kartais net dalyvaujant autoriams, tačiau rezultatai jiems turi būti žinomi, taip pat ir atmetimo argumentai;

VI. *Sprendimo įgyvendinimo stadijoje* vyksta to, kas numatyta, realizavimas. Projektuojant reikia nuspręsti:

- kas turi būti padaryta?
- kada tai turi būti padaryta?
- kas tai darys?
- kokių reikės išteklių?

Šis planas reikalingas net ir tuo atveju, jei sprendimą įgyvendina pati grupė (dažniausiai taip realizuojami maži projektai), nes reikia nuspręsti, kokios vadovybės pagalbos gali prireikti.

VII. *Sprendimų įgyvendinimo kontrole ir įvertinimu* bandoma nustatyti, kaip projektas įgyvendinamas laiko, išteklių, darbo jėgos požiūriais. Nustatomi nukrypimai, numatom koregavimo veiksmai, kartais net iš esmės keičiamos kai kurios projekto dalys.

Kita, valdymo sprendimus tyrinėjanti, autorė Bakanauskienė (2004) apibendrindama daugelio autorių siūlomus sprendimo priėmimo proceso etapus, išskiria penkis ir kiekviename etape apibrėžia, kokius darbus (žingsnius) reikia atlikti:

*I etapas.* SITUACIJOS ĮVARDIJIMAS

- Darbai:
- 1.1. Poreikio priimti sprendimą suvokimas
  - 1.2. Pradinis suvokiamos situacijos įvardijimas
  - 1.3. Situacijos diagnozavimas
  - 1.4. Galutinis situacijos įvardijimas

*II etapas.* VALDYMO SPRENDIMO PARUOŠIMAS

- Darbai:
- 2.1. Alternatyvų įvardijimas
  - 2.2. Alternatyvų įvertinimas

*III etapas.* VALDYMO SPRENDIMO PRIĖMIMAS

- Darbai:
- 3.1. Optimalios alternatyvos atrinkimas
  - 3.2. Valdymo sprendimo suformulavimas ir įforminimas

*IV etapas.* VALDYMO SPRENDIMO ĮDIEGIMAS

- Darbai: 4.1. Vykdytojų supažindinimas su valdymo sprendimu  
4.2. Kontrolė ir sekimas

*V etapas.* REZULTATŲ ĮVERTINIMAS

**Daugelio autorių susistemintas sprendimų priėmimo procesas susideda iš 5 pagrindinių etapų: situacijos įvardijimo, valdymo sprendimo paruošimo, valdymo sprendimo priėmimo, valdymo sprendimo įdiegimo bei rezultatų įvertinimo.**

### Valdymo sprendimo priėmimo proceso subjektai

Vadybos sprendimus nagrinėjantys autoriai sutaria, kad remiantis klasikiniu požiūriu, valdymo sprendimo priėmimo proceso subjektas – vadovas. Diskutuojama tik, kokio lygio vadovai kokio pobūdžio sprendimus (atsižvelgiant į svarbą ir sudėtingumą) turi priimti, kaip turėtų dalintis atsakomybe. Šiandien didelė reikšmė teikiama *visų organizacijos darbuotojų dalyvavimui priimant sprendimus*. Tai nulėmė platesnę valdymo sprendimo priėmimo proceso subjekto sampratą, kai įtraukiami eiliniai organizacijos darbuotojai ir ne organizacijos nariai (pvz. konsultantai). Pagrindiniai diskusijų klausimai šia tema susiję su visų darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimo procesą būtinumu, dalyvavimo laipsniu, atsakomybės pasidalijimo problemomis. Elgsenos teorijos atstovų teigimu, organizacija pasieks gerų rezultatų tik įtraukusi visus darbuotojus į sprendimų priėmimo procesą. Tuo tarpu situatyvinės koncepcijos šalininkai teigia, kad būna atvejų, kai efektyvus ir vienašališkas sprendimų priėmimas.

Sukurta nemažai situacinių modelių, kurie įvertina veiksmų, nulemiančių vienokį ar kitokį valdymo sprendimo priėmimo proceso subjektą, skaičių. Šiuolaikiniai situaciniai modeliai yra gana išsamūs, bet sudėtingi taikyti. Vienas detaliausių sprendimo stilių modelių vadovui siūlo sprendimų medį, kur, atsižvelgiant į galimas pateiktų klausimų kombinacijas, nurodyti įvairūs sprendimų priėmimo subjektų variantai. „Taikant šį modelį, vadovui siūloma atsakyti į šiuos klausimus:<sup>13</sup>

1. Kiek svarbi yra techninė sprendimo kokybė?
2. Kiek svarbus pavaldinių pritarimas sprendimui?
3. Ar vadovas turi pakankamai informacijos priimti kokybišką sprendimą?
4. Ar problema lengvai struktūrizuojama?
5. Kokia tikimybė, jog pavaldiniai pritaris sprendimui, kurį priėmė vadovas pats vienas?
6. Ar pavaldiniai nori dalyvauti priimant sprendimus?

<sup>13</sup> Seilius, A., (2001), Vadovavimas sprendimų priėmimo procesui. Klaipėda: „Klaipėdos universiteto leidykla“. p. 29.

7. Ar galimas konfliktas tarp pavaldinių, pateikus sprendimą?
8. Ar pavaldiniai turi pakankamai informacijos priimti aukštos kokybės sprendimą?

Atsižvelgiant į atsakymų kombinacijas, vadovui siūloma rinktis šiuos sprendimo priėmimo stilius:

1. Vadovas priima sprendimą vienas.
2. Vadovas kreipiasi į pavaldinius, siekdamas gauti reikiamos informacijos, ir sprendimą priima vienas. Pavaldiniai nebūtinai turi informacijos apie susidariusią situaciją.
3. Vadovas aptaria su pavaldiniais susidariusią situaciją, prašo jų suteikti jam reikiamos informacijos ir įvertinti situaciją. Tačiau kaip grupė pavaldiniai nesusitinka, ir vadovas sprendimą vienas.
4. Situacijai aptarti vadovas susitinka su pavaldiniais, kaip grupe, ir visa grupė priima sprendimą.

Šis modelis išsamiai aprašo valdymo sprendimo priėmimo proceso subjektą. Jis yra vienu metu ir sudėtingas, ir gana abstraktus, todėl sunkiai taikomas praktiškai.“

Apibendrinant galima, teigti, kad:

**sprendimo priėmimo proceso subjektu gali būti ir vadovas, ir darbuotojai. Tai apsprendžia problemos sudėtingumas, atsakomybės laipsnis, vadovo kompetencija, organizacijos kultūra.**

### **Individualių ir grupinių sprendimų priėmimo analizė**

Senas posakis, kad „dvi galvos yra geriau nei viena“ šiuolaikinių organizacijų vadyboje užima vis didesnę reikšmę ir tampa esminiu sprendimų priėmimo tyrimų objektu.

Galima būtų išskirti keletą pagrindinių **individualaus** žmogaus priimamų sprendimų privalumų:

- *Greitis*. Individualiam žmogui nereikia kviesti posėdžių ir gaišti laiką aptarinėjant įvairias alternatyvas. Todėl kai reikia greitai priimti sprendimą, individualūs žmonės pranašesni.
- *Aiški atsakomybė*. Žinoma, kas priėmė sprendimą, todėl žinoma, ir kas atsakingas už rezultatą. Kai sprendimai priimami grupėse, atsakomybė nėra tokia aiški.
- *Pastovios vertybės*. Nors individualūs žmonės nėra idealiai nuoseklūs, priimdami sprendimus, tačiau jų sprendimai dažniausiai yra nuoseklesni nei priimti grupėse.

**Grupinių** sprendimų priėmimo privalumai:

- *Išsami informacija ir žinios*. Grupės, suvienydamos jėgas, surenka daugiau duomenų sprendimui priimti.
- *Didesnė požiūrių įvairovė*, todėl galima išrinkti daugiau alternatyvų ir į sprendžiamą problemą įsigilinti įvairiapusiškiau.

- *Priimtinumas vykdyti.* Grupės labiau linkusios vykdyti sprendimus, kai pačios dalyvauja jų priėmimo.

„Tad kas yra geriau - individualūs asmenys ar grupės? Akivaizdu, jog į šį klausimą reikia atsakyti: „Tai priklauso nuo aplinkybių“. Kartais geriausia leisti individualiam žmogui nuspręsti. Pavyzdžiui, yra įrodymų, kad geriausia leisti spręsti individualiems žmonėms, kai sprendimas yra palyginti nesvarbus ir nereikia, jog priėjo sėkmingo įgyvendinimo prisidėtų pavaldiniai. Taip pat individualūs žmonės turėtų priimti sprendimus ir tada, kai jie turi pakankamai informacijos ir kai pavaldiniai yra suinteresuoti rezultatu, net jei su jais nebus konsultuojamasi.

Apskritai, patikint sprendimus individualiems asmenims ar grupėms, reikia pasverti efektyvumą ir sprendimų priėmimo spartą. Grupės priima efektyvesnius sprendimus. Jos pasiūlo daugiau alternatyvų, yra kūrybingesnės, tikslesnės ir pateikia kokybiškesnius nei individualūs asmenys sprendimus. Tačiau pavieniai asmenys sprendimus priima greičiau nei grupės. Grupės sprendžia ilgiau, nes joms reikia daugiau laiko ir išteklių, kad galėtų rasti sprendimą.”<sup>14</sup>

## **Darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimo**

### **Darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo pagrįstumo analizė**

Nesvarbu kokia būtų organizacija – verslo, gamybinė, ligoninė, mokykla, teismas – priimant sprendimus arba sprendžiant problemas, dažnai kyla nesutarimai. Svarbiausia konflikto rūšis priimant efektyvų sprendimą, arba kompetentingai sprendžiant problemą yra kontroversija. „Kontroversija – konfliktas, kuris kyla tada, kai vieno žmogaus priimamos idėjos, informacija, išvados, teorijos ar nuomonė nesiderina su kito asmens idėjomis, informacija, išvadamis, teorija, nuomone.“<sup>15</sup>

Kontroversijos atsiranda sprendimų priėmimo ar problemų sprendimo situacijose, kai žmonės stengiasi apibūdinti ir diagnozuoti problemą bei nuspręsti, kokį priimti alternatyvinį sprendimą. Sprendimai jau savaime yra kontraversiški tada, kai siūlomi alternatyvūs sprendimai ir šiuo apsektu vyksta debatai. Šiuolaikiniai vadovai (Alfred Sloan, buvęs „General Motors“ direktorius) teigia, kad kontroversijos vengti nereikia, į ją reikia žiūrėti kaip į būtiną parengiamąją priemonę bendrai pozicijai nustatyti. Priėmus sprendimą, kontroversija baigiasi, ir žmonės išitraukia į bendrą darbą.

Drucker (2001) ir Bakanauskienė (1992) teigia, kad darbuotojus aktyviai veikti skatina tokie veiksniai kaip poreikiai, *interesai*, motyvai, stimulai.

Atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad kiekvieną kartą vadovui priimant sprendimą kontroversija tarsi užprogramuota. Šiuolaikinių organizacijų vadovai privalo suvokti, jog tik jų idėjų, norų,

<sup>14</sup> Robbins, S.P., (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas. „Poligrafija ir informatika“. p. 125

<sup>15</sup> Stoškus, S., Beržinskienė, D., (2005). Vadyba. Kaunas: „Technologija“. p. 245.

interesų, siekių aiškus deklaravimas ir derinimas su darbuotojų siekais, interesais, norais, gali leisti organizacijoms siekti tikslų. Daugelis vadybos autorių šį veiksmą vadina ***bendradarbiavimu, partneryste, įtraukimu į valdymą, interesų derinimu.***

„Valdymo vaidmens didėjimas – objektyvus dėsningumas, būdingas šiuolaikinei visuomenei. Valdymas, kaip specifinė veiklos sritis, darosi vis sudėtingesnis ir reikalauja ypatingo dėmesio, techninių priemonių bei specialiai parengtų žmonių. Nuo šios veiklos efektyvumo priklauso pažanga įvairiose gyvenimo srityse. Jau dabar aišku, kad naujajame valdymo mokslo raidos etape didesnis dėmesys bus skiriamas žmogaus vaidmeniui valdymo sistemoje. Be to, dabar visuomenėje pastebimas domėjimasis žmogumi ir jo galimybėmis.

Pastaruoju metu organizacijose ir politikoje, siekiant kuo geresnių darbo rezultatų, viena svarbiausių problemų laikomas ***interesų derinimas***. Tai ne visada pavyksta sklandžiai. Apskritai, derinant politinius, ekonominius bei socialinius interesus, padaugėja konfliktų. Tai dėsningas visuomenės vystymosi proceso reiškinys. Konfliktai nėra vienareikšmiai. Aštrūs konfliktai visuomenėje, organizacijose gali būti grėsmingi: pasireikšti žmonių fiziniu ir dvasiniu luošiniu, skaudžiais politiniais, socialiniais bei ekonominiais sukrėtimais, gali grėsti organizacijų ar net valstybių saugumui. Todėl būtina išsiaiškinti konfliktinių situacijų priežastis, teisingai jas įvertinti ir nukreipti visuomenei ar pavieniems asmenims naudinga linkme.

Įvertinus visuomenės politines, ekonomines bei socialines transformacijas žmogaus (individo) laisvėjimo kryptimi bei pačių individų kintančius socialinius santykius, vis mažiau naudojant prievartos priemones konfliktams spręsti, taip pat vadybos teorijų laipsnišką kitimą nuo prievartinių iki liberalių metodų, tikėtina, kad egzistuoja vadybos principai, kurių laikantis galima efektyviau vadovauti organizacijai. Šiuos principus Vakarų šalių mokslininkai vadina ***bendradarbiavimu***.<sup>16</sup>

„Sparčiai kintančios aplinkos sąlygos lemia darbuotojų vertybių, poreikių bei ***interesų*** sistemos transformacijas. Vis plačiau įgyvendinama mokymosi visą gyvenimą koncepcija, diferencijuojasi darbuotojų reikalavimai įmonei. Priklausomai nuo darbuotojų kompetencijos kyla darbuotojų mobilumo, darbų sudėtingumo ir atsakomybės, lanksčių darbo grafikų, atlyginimo (diferencijuojant darbuotojus pagal orientaciją į ilgalaikes darbo sutartis ir trumpalaikes) reikalavimai. Akivaizdu, kad darbuotojų interesus lemia nemaža asmeninių, socialinių ir ekonominių veiksnių.

Šiandien jau neabejojama teiginiu, kad įmonės ir darbuotojų ***interesų derinimas*** yra labai svarbi darbinės veiklos efektyvumo, o kartu ir įmonės sėkmės prielaida.<sup>17</sup>

<sup>16</sup> Seilius, A., (2001), Grupinių valdymo sprendimų priėmimo proceso struktūrizavimas. Tiltai Nr.1, p. 105.

<sup>17</sup> Čiutienė, R., Sakalas, A., Neverauskas, B., (2006). Influence of Personnel Interests on Formation of Modern Career. Kaunas, KTU, Engineering Economics. Nr. 5 (50). p.99.

„Analizuojant žmonių išteklių valdymo, vadovų požiūrio ir vertybių specifiką Lietuvoje, remiamasi VU ekonomikos fakulteto vadybos katedros darbuotojų surengta Lietuvos gamybinių įmonių vadovų apklausa. Aiškinantis tikslų išskėlimo, sprendimų priėmimo orientyrus, išryškėjo tirtų įmonių vadovų technokratinė orientacija. Nors, daugumos vadovų nuomone, darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą ir tikslų formulavimą yra svarbus veiksnys, gerinantis motyvaciją, skatinantis iniciatyvą, tačiau, jų vertinimu, eilinių darbuotojų galimybės dalyvauti šiame procese yra nulinės.

Analizuojant atsakomybę už bendrąjį planavimą, darbuotojų įtraukimą į planavimo procesus, paaiškėjo, kad 54 proc. aukščiausio lygio vadovų mano, jog planavimas įmonėje – tai visų pirma jų reikalas, ir tik 7 proc. – kad tai svarbu kiekvienam darbuotojui. Panašius samprotavimus išreiškė vidurinio lygio vadovai: atitinkamai 52 ir 9,2 proc. Atsakydami į klausimą apie motyvavimo būdus 45,3 proc. vadovų nurodė, kad daugiausia dėmesio skiriama piniginiams atlyginimo už darbą sistemoms. Kiti motyvavimo būdai nėra plačiai naudojami: kad darbuotojai motyvuojami sudarant savęs ugdymo, kvalifikacijos tobulinimo planus, nurodė 8 proc. vadovų, kad jie motyvuojami perprojektuojant darbuotojų atliekamą darbą, siekiant padidinti jo turiningumą – 6,3 proc. vadovų, įtraukiant juos į įmonės valdymą – 3,3 proc. vadovų. 14 proc. vadovų teigimu, darbuotojai apskritai nėra tinkamai motyvuojami. Atsakydami į klausimą, kokie yra įmonėse taikomų atlyginimo už darbą sistemos pranašumai ir trūkumai, 12 proc. vadovų buvo gana savikritiški – pripažino jų įmonėse nesant jokios sistemos. Įmonių, kuriose tokios sistemos egzistuoja, vadovai, be svarbiausių jų trūkumų, paminėjo: 1) ribotus finansinius skatinimo išteklius; 2) tai, kad atlyginimas nepakankamai susietas su darbuotojų pastangomis, kvalifikacija, kompetencija; 3) dažniau griebiamasi nuobaudų nei paskatų. Net 45,5 proc. apklaustų vadovų sutinka su teiginiu, kad geras pavaldinys yra sunkiai dirbantis, nuolaidus ir lojalus.

Tyrimas parodė, kad iki šiol Lietuvos įmonių darbuotojai mažai dalyvauja priimant sprendimus, yra nepakankamai motyvuoti bei savarankiški ir neskatinami būti tokiais, verčiami griežtai laikytis instrukcijų ir nurodymų. Tai reiškia, kad vyrauja vadinamasis „griežtasis“ (*hard*) žmonių išteklių valdymas, akcentuojant darbuotojų kontrolę, jų potencialo išnaudojimą ir maksimalios naudos gavimą, pamirštant tenkinti jų reikmes. Tačiau nepalankios demografinės tendencijos, įstojimas į Europos Sąjungą, didėjanti kvalifikuotų darbuotojų emigracija į Vakarų, stiprėjanti konkurencija skatina vadovus neapsiriboti vien materialiais prioritetais, bet nukreipti savo dėmesį į darbuotojus, kaip vieną iš pagrindinių konkurencinio pranašumo šaltinių.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Česnyienė, R. (2005), The Most Recent Trends and Emerging Values in Human Resource Management: Comparative Analysis. Kaunas, KTU, Engineering Economics. Nr.4 (44). p.53-54.



Seilius (1997) nagrinėdamas darbuotojų dalyvavimo valdyme formų JAV patirtį, išskiria „įplaukų paskirstymo teoriją“, kuri teigia: darbuotojų skatinimas **bendradarbiauti**, suteikiant jiems balsą ir galimybę dalyvauti priimant sprendimus dėl organizacijos arba jų pačių darbo, didina išipareigojamą organizacijai, gerina darbo motyvaciją ir tuo pačiu didina firmos bendrą darbo efektyvumą.

**Daugelio autorių atlikti tyrimai parodo, kad darbuotojai dalyvaudami įmonės valdyme bei sprendimų priėmimo procese yra labiau motyvuoti, išryškėja vadovų ir darbuotojų bendradarbiavimas, labiau tenkinami abiejų pusių interesai.**

### **Darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo lygiai**

Analizuojant darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimą, reikia išskirti tris lygius:

1. Individo lygis – savarankiškas sprendimų priėmimas.
2. Grupės lygis – grupinis sprendimų priėmimas.
3. Organizacijos lygis – kolektyvinių valdymo organų veikla.

Kiekviename šių lygių sprendimų priėmimas įgyja skirtingų bruožų.

#### 1. Sprendimų priėmimas individo lygmenyje

Čia kalbama apie sprendimus, susijusius su tiesiogine darbuotojo veikla. Šiuo atveju priimant sprendimus darbuotojas dalyvauja tik kaip vykdytojas, valdžia yra sukoncentruota vadovo rankose. Vadovui priklauso teisė apibrėžti tikslus, priimti galutinius sprendimus ir kontroliuoti jų įgyvendinimą.

Norint motyvuoti darbuotojus, reikia juos įtraukti į visus sprendimų priėmimo etapus, t. y. pripažinti darbuotojų teises priimti savarankiškus sprendimus.

Taigi kai problema svarbi konkrečiau darbuotojo veiklos sričiai ir jis pats gali ją išspręsti, akcentuojama būtinybė suteikti plačius įgaliojimus, priimti savarankiškus sprendimus.

Individo lygmenyje darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus apima visus organizacijos narius. Atsakomybės problema čia įgauna individualų pobūdį – kiekvienas darbuotojas yra visiškai atsakingas už priimtą sprendimą.

#### 2. Sprendimų priėmimas grupės lygmenyje

Sprendimų priėmimas šiame lygmenyje susijęs su grupės darbuotojų ar atskirų padalinių veiklai svarbių problemų sprendimu.

Dažniausiai grupiniai sprendimai organizacijoje priimami, kai:

- reikia įvertinti įvairias nuomones, požiūrius, idėjas.
- sprendimas betarpiškai svarbus tam tikrai organizacijos narių grupei.
- darbuotojai turi įgyvendinti priimtus sprendimus.

- norima išvengti standartinių sprendimų.
- norima padidinti darbuotojų motyvaciją.

Darbuotojų dalyvavimo priimant sprendimus grupės lygmenyje laipsnis priklauso nuo daugelio veiksnių, tačiau bet kuriuo atveju jis bus mažesnis negu individo lygmenyje.

Šiame lygmenyje gana aštriai iškyla atsakomybės problema. Pasitaiko atvejų, kai kolektyviniai sprendimai lieka neįgyvendinti, nes niekas neprisiima už tai atsakomybės. Ši problema išsprendžiama gana paprastai, jeigu grupė suplanuoja priimto sprendimo įgyvendinimą. Plano sudarymas įgalina aiškiai paskirstyti atsakomybę konkreitiems asmenims ir leidžia išspręsti kolektyvinės atsakomybės problemą.

### 3. Sprendimų priėmimas organizacijos lygmenyje

Šiame lygmenyje sprendimus priimti kolektyviniai valdymo organai – darbuotojų (akcininkų) susirinkimas, stebėtojų taryba, direktorių vadyba. Darbuotojų dalyvavimas šių kolektyvinių valdymo organų veikloje organizuojamas visiškai kitais pagrindais. Jų formavimo tvarka, dalyvavimo kvotos, funkcijos reglamentuojamos atitinkamais dokumentais. Todėl savaime suprantama, kad tai priklauso ir nuo pačios organizacijos pobūdžio, ir nuo valstybės, kurioje ji veikia.

Darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo organizacijos lygmenyje laipsnis labai priklauso nuo konkrečių sąlygų ir yra nevienodas. Tačiau bet kuriuo atveju darbuotojų dalyvavimas šiame lygmenyje yra garantuojamas. Atsakomybės už priimtus sprendimus problema išsprendžiama gana paprastai: priimant sprendimus, numatomi jų vykdytojai, kurie ir atsako už to sprendimo įgyvendinimą. Tokiu būdu sprendimai įgauna teisinį pobūdį.

### **Darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo strategija: įgalinimas**

Nuo XX a. paskutiniojo dešimtmečio, terminas **įgalinimas** (empowerment) tapo kasdienine vadybos mokslo dalimi (Collins, 1994; Wilkinson, 1998). Įgalinimas tapatinamas su populiariomis vadybos kryptimis: žmogiškųjų išteklių vadyba (human resource management) ir visuotine kokybės vadyba (total quality management).

Terminas „įgalinimas“ daugiausiai remiasi darbuotojų įtraukimu ir jų požiūrio, nuostatų keitimu. Darbuotojų įgalinimas leidžia vadovams pasiekti, kad darbuotojai bendradarbiautų, taptų lojalūs organizacijai. Darbuotojų įgalinimas gali būti individualus (kiekvieno darbuotojo atskirai) arba mažų grupių (dažniausiai darbo grupių). Grupių įgalinimas pasireiškia įvairiais komitetais, kuriuose darbuotojai gali atstovauti savo ir kolektyvo interesus.

Wilkinson (1998) teigia, kad įgalinimas nėra unifikotas, jis apima platų darbuotojų motyvavimo spektrą. Tačiau visos formos sudaro prielaidas derinti darbuotojų ir darbdavių

interesus. Autorius išskiria pagrindines penkias įgalinimo formas: dalinimasis informacija, problemų sprendimas „iš apačios“, užduočių atlikimo autonomija, požiūrio formavimas, saviorganizacija.

*Dalinimasis informacija.* Informacijos pateikimas yra pagrindinis darbuotojų įgalinimo komponentas. Informacijos pateikimas įvairiomis formomis, padeda darbuotojams suprasti organizacijoje vykstančius procesus, žinoti organizacijos tikslus ir padėtį, todėl logiška, kad jie labiau supranta priimamus valdymo sprendimus ir susitapatina su įmone ir jos tikslais. Informacija įgalina darbuotojus įtakoti vadybinius sprendimus arba net juos keisti. Trumpai tariant, tai padeda darbuotojams ne tik daryti tai, kas būtina, bet ir suprasti kodėl tai būtina.

*Problemų sprendimas „iš apačios“.* Labai svarbu, kad darbuotojai turėtų galimybę išreikšti savo požiūrį ar nuoskriaudas atvirai ir nepriklausomai nuo bendravimo „iš apačios“ formos. Žinoma, tai turėtų būti daroma per formalias vienijančias darbuotojus darbo grupes, organizacijas, pagal tam tikras procedūras, tačiau įgalinimas turi tendenciją pritarti individualiems darbuotojų siūlymams per tam tikras schemas, kurios apsaugo pačius darbuotojus, jei jų siūlymams nėra pritariama. Tokia įgalinimo forma leidžia darbuotojams siūlyti vadovams tam tikrus problemų sprendimo būdus, o vadovas pats priima sprendimą. Darbuotojai įgalinami kokybiškai atlikti savo darbą ir siūlyti to darbo atlikimo tobulinimo priemones. Tai atspindi Morton (1994) idėją, kad darbuotojai turi atlikti du darbus: vienas, tai kad jie turi padaryti jiems numatytas užduotis, o kitas – ieškoti būdų kaip tą darbą tobulinti.

*Užduočių autonomiškumas.* Atskirais atvejais įmanomas ir darbuotojų sprendimų priėmimo autonomiškumas, t.y. jie patys gali priimti sprendimus pagal savo kompetenciją ir savo atsakomybę, siekiant aukštos aptarnavimo kokybės ir pan. (pvz. klientui pakeisti tam tikro gaminio detales, nors gaminiui jau pasibaigęs serviso garantinis laikotarpis). Čia įgalinimas pasireiškia tuo, kad darbuotojai patys gali priimti ir spręsti problemas, ne tik dėl pačių darbų atlikimo: pamainų skaičiaus, darbų rotacijos, darbo laiko planavimo, bet ir patys organizuoti reikalingo personalo mokymą, motyvaciją ir panašiai. Žinoma, toks autonomiškumas neturi peržengti vadovybės nustatytų ribų ir dirbti tam tikroje organizacijos struktūroje.

*Požiūrio formavimas.* Ši įgalinimo forma yra daugiau psichologinis procesas, kai darbuotojai mokomi keisti savo požiūrį. Ši forma dažniausiai taikoma aptarnavimo srityje. Čia nėra keičiama organizacijos struktūra, bet darbuotojai mokomi jausti savo nuotaiką, o tai stipriai veikia bendravimą su klientu. Sakoma, kad geriau į kliento kritiką atsakyti šypsena, nei pagerinti aptarnavimą.

*Saviorganizacija.* Ši įgalinimo forma pasitaiko labai retai. Iš tikrųjų ši įgalinimo forma pasireiškia tik tam tikrose ribose, kurias nustato aukštesnis vadovas. Ji galima tose organizacijose, kur veikimo sritys padalintos ir darbuotojai gali plačiau dalyvauti priimant sprendimus.

## Tyrimo metodika – veiklos tyrimas

### Veiklos tyrimo apibrėžimas ir charakteristika

Socialinėje psichologijoje dar iki antro pasaulinio karo susiformavo grupių dinamikos teorijos, kurių bene žinomiausia yra K.Lewin “Lauko teorija”. Ruškus, Mažeikis (2007) sako, kad šios teorijos orientavosi į socialinius eksperimentus, atliekamus ne laboratorinėmis, o natūraliomis, sąlygomis, t.y. tyrimas atliekamas gerinant praktinės veiklos funkcionavimą kasdieninėse įprastinėse užduotyse ir veiklose. Tokie tyrimai vėliau didžiausią savo pritaikomumą rado ugdymo bei socialinio darbo srityse. “Lauko tyrimai” įvardinti veiklos tyrimais (*action research*)<sup>19</sup>.

Ruškus, Mažeikis (2007) apibrėžia, kad veiklos tyrimas - tai toks tyrimas, kai socialinę veiklą veda, reguliuoja teorija, kurią pačią, teoriją, socialinė veikla progresyviai modifikuoja, tikslina, grynina. Teorija grįstos hipotezės siūlo konkrečios problemos sprendimą, atitinkamai atliekama intervencija į praktiką. Intervencijos rezultatai traktuojami kaip grįžtamasis ryšys apie intervencijos veiksmingumą, identifikuojami resursai ir problemos. Po grupinės diskusijos ir refleksijos, strategijos yra modifikuojamos, kuriamos ir įgyvendinamos naujos intervencijos.

Kardelis (2005) teigia, kad tai praktinės pakraipos tyrimai, pagrįsti veiksmais, nukreiptais į kurios nors situacijos valdymą (siekiant ją keisti arba tobulinti) arba tam tikros problemos sprendimą. Toks tyrimo būdas dažniausiai apima neplačią, specifinę problemą, susijusią su konkrečia situacija vietiniame lygmenyje, kuri specialiam moksliniam tyrimui yra per siaura. Tokias problemas gali gvildinti vienas mokytojas (dėstytojas) arba visas jų kolektyvas. Tai jie gali daryti savarankiškai arba profesionalaus tyrėjo padedami.

Kardelis apibendrindamas daugelio autorių teiginius nustato, kad veiksmo tyrimai apibūdinami kaip „planinga pokyčių strategija“, „eksperimentinio mokymo procesas“ ir pan.

Ruškus, Mažeikis (2007) sako, kad veiklos tyrimo pagrindas yra trijų elementų sąsaja: tyrimo, veikimo ir dalyvavimo. Tačiau, net jei ir yra visi šie elementai, tai dar negalima teigti, jog tai – veiklos tyrimas. Kai kurie autoriai (Kardelis ir kt.) bando nusakyti veiksmo tyrimo principus bei charakteringesnes jų savybes. Ruškus, Mažeikis (2007) apibendrindami išskiria septynias pagrindines:

1. Veiklos tyrimas yra ugdomasis: taikant veiklos tyrimą, pirmiausia, kyla dalyvių savigarba, supratimas ir žinios.

<sup>19</sup> Lewin, K. (1946), Action research and minority problems, *Journal of Social issues*, 2, 4, p. 34-46.

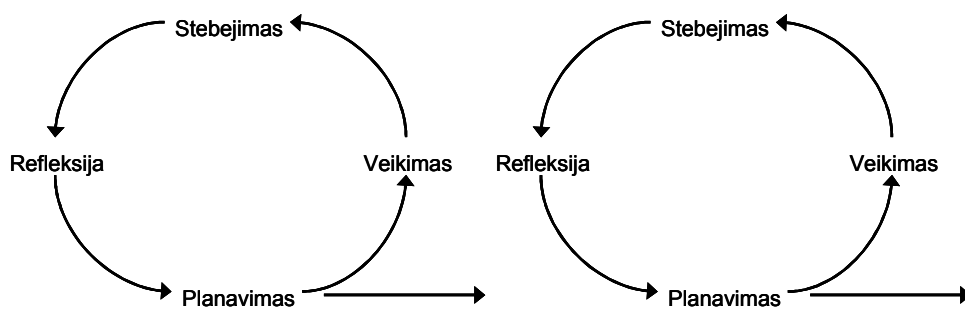
2. Veiklos tyrimas turi reikalą su individualiais kaip socialinių grupių nariais: veiklos tyrimo dėmesys yra nukreiptas į pagalbą grupėms, pasiekti jų tikslų.
3. Tai yra į problemą, specifinį kontekstą ir ateities perspektyvas orientuotas tyrimas: problemų sprendimo neatidėliojamoje situacijoje „įrankis“.
4. Įtraukia pokyčius: raktinis kriterijus – akivaizdūs planuoti pokyčiai. Veiklos tyrimas apjungia socialinius veiksmus ir pokyčius kaip tyrimo dalį.
5. Siekiama pagerinimo ir įtraukimo: Be sveikatos ir socialinės gerovės, tikslas yra (pa)gerinti profesinę patirtį, praktikos procesą visiems paslaugų tiekėjams ir vartotojams, įtraukiant juos į pokyčių procesus.
6. Apima ciklišką procesą, kuriame tyrimas, veiksmai ir vertinimai yra susiję: veiklos tyrimas yra dinamiškas procesas, apimantis tris elementus – tyrimą, veiksmus ir vertinimą.
7. Viskas grindžiama tyrimo metu susiklosčiusiais santykiais, kai dalyviai įtraukiami į pokyčių procesą.

Tie patys autoriai pabrėžia, kad veiklos tyrime apklausos kombinuojamos su dalyvavimu. Tai reiškia, kad tyrėjas nebegali būti pasyvus stebėtojas – iš tyrėjo, pokyčių procesų metu, tyrimas reikalauja išsipareigojimų ir atsidavimo interesui dirbant su kitais žmonėmis. Tyrimu siekiama įtraukti refleksijas, teoriją ir praktiką, tam, kad, siekiant praktiškų sprendimų, dalyvautų visi kartu su kitais. Veiklos tyrimas suprantamas kaip ciklinės prigimties kolaboracinis planavimas, įtraukiant tam tikros intervencijos vertinimą, kuris turi aiškų fokusą ir tikslus. Pastarieji iš anksto nenulemia rezultatų, bei neatmeta tų, kurie yra nelaukiami. Yra numatoma būtina veiklos tyrimo sąlyga – tyrėjo ir praktikų bendradarbiavimas bei kooperacija. Veiklos tyrimo metodas yra naudojamas ieškant praktinių problemų sprendimo būdų įvairiose socialinėse situacijose, siekiant (pa)gerinti veiklos kokybę.

Šiame tyrime bus remiamasi socialinio konstruktyvizmo teorija, kuri nagrinėja žinių formavimąsi tarp lygiaverčių socialinių santykių dalyvių bei teigia, kad realybė yra socialinio konstravimo rezultatas (Gerulaitis, 2007). Konstruktyvizmas akcentuoja būdus, kaip individai mokosi konstruoti ir dekonstruoti savo patirtį ir prasmes (Gerulaitis, cit. pagal Brookfield, 2005). Konstruktyvizmo teorija atmeta universalios ir generalizuotos tiesos koncepciją, dėmesį nukreipia į tai, kaip žmonės kuria įvairias savo patirties interpretacijas. Konstruktyvizmo teorijos šalininkai postuluoja teiginį, jog žmonės veikdami kuria prasmę, o išsipareigodami arba to vengdami kuria realybę. Taigi žmonės, nėra pasyvūs informacijos priėmėjai, bet aktyvūs savo suvokimo organizatoriai (Gerulaitis, cit. pagal Herr, Cramer, 1996).

## Veiklos tyrimo eiga ir procedūros

„Mokslo metodologinėje literatūroje veiklos tyrimai išskiriami į du jų vystymosi etapus: *diagnostinį*, kuriame analizuojamos problemos ir keliamos hipotezės, ir *terapeutinį* (sprendimų), kuriame hipotezės testuojamos sąmoninga tiesiogine intervencija ir eksperimentu *in situ*, t.y. darbo vietoje (lot. *in situ* – savo vietoje).<sup>20</sup>“ Kardelis cituoja Lewin (1946), kuris veiksmo tyrime išskiria keturias stadijas: planavimą, veikimą, stebėjimą ir apmąstymą (refleksiją). Lewin išvysto veiklos tyrimo teoriją kaip šių žingsnių spiralę (4 pav.).



4 pav. Veiklos ir reflektavimo ciklas pagal K.Lewin

Tyrimas prasideda bendra idėja, o po to renkami duomenys apie esamą situaciją. Tuo vadovaujantis sudaromas veiksmų planas numatytiems tikslams pasiekti. Toliau formuluojamas vertinimas – gauti duomenys padeda įvertinti intervenciją ir modifikuoti originalų planą bei idėją. Autorius taip pat akcentuoja, kad mokslinėje praktikoje nėra vieno bendro visiems atvejams modelio, kaip organizuoti tyrimą. Kiekvienas autorius gali susikurti savo tyrimo proceso struktūrą, nors, kita vertus, ji vis tiek bus panaši į tradicinę. Todėl ir veiksmo tyrimo eiga iš esmės nesiskiria nuo kitų tyrimų organizavimo procedūrų. Kardelis (2005) pateikia Cohen ir Manion (1997) pasiūlytą veiksmo tyrimo eigos aprašymą, susidedantį iš aštuonių žingsnių:

### 1. Problemos identifikavimas, vertinimas ir formulavimas.

Čia apmąstoma tai, kas reikalauja sprendimo praktinėje veikloje. Kartu iškeliamas aktualus klausimas (tyrimo problema), siekiant inovacijų ir pokyčių kažkuriuo organizacijos, bendruomenės, mokyklos ir pan. gyvenimo aspektu. Sėkmingas problemos suformulavimas garantuoja tyrimo planavimo kryptingumą.

<sup>20</sup> Kardelis, K., (2005), Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai: „Lucilijus“, p. 306

## 2. *Tyrimu suinteresuotų asmenų diskusija.*

Šiame etape vystoma diskusija tarp tyrimą organizuojančių, vykdančių bei jį remiančių asmenų. Joje gali būti išsakomi ir prieštaravimai nagrinėjamu klausimu. Toks kolektyvinis idėjų svarstymas, dar kitaip vadinamas „smegenų“ šturmu“, yra vienas iš naudingiausių būdų, padedančių suplanuoti tiriamąjį darbą. Pateikus daugiau idėjų, nuomonių ir vertinimų bei numačius galimus ryšius, lengviau yra parinkti problemos sprendimo būdus bei konkrečius tyrimo metodus.

## 3. *Literatūros tyrimo tema apžvalga.*

Šiame etape studijuojama literatūra nagrinėjamos temos (tyrimo problemos) klausimu. Analizuojami kitų autorių atlikti tyrimai, jų objektai, duomenų rinkimo metodai. Tai padeda išsamiau susipažinti su keliamo problema bei galimais jos sprendimo būdais.

## 4. *Tyrimo planavimas.*

Ketvirtasis etapas laikomas vienu iš pagrindinių. Čia yra atliekamas tyrimo planavimas, didžia dalimi nulemiantis būsimo darbo sėkmę. Jame gali būti iškelta tyrimo hipotezė, numatyti uždaviniai, kurių bus siekiama, numatomos praktinės tyrimo prielaidos ir pan.

## 5. *Duomenų rinkimo metodų bei tyrimo procedūrų parinkimas.*

Penktasis etapas laikomas tarsi ketvirtojo etapo tęsiniu, kuriame apibūdinami su informacijos rinkimu susiję tyrimo aspektai. Argumentuojamas tiriamųjų kontingento pasirinkimas, numatomi tyrimo kontrolės būdai, parenkami duomenų rinkimo metodai. Jei tyrimas bus susijęs su ugdomąja veikla, pasirenkami mokymo ir mokymosi metodai. Plačiai apibūdinami turimi resursai, numatomas jų išdėstymas. Parengiamos planuojamos pateikti tyrimo dalyvavimas užduotys, analizuojami profesiniai įgūdžiai, gebėjimai, asmeninės jų savybės ir t.t.

## 6. *Vertinimo būdų parinkimas.*

Šiame etape pasirenkami vertinimo būdai, kurie bus naudojami tyrimo eigoje. Jie pasirenkami, atsižvelgiant į faktą, kad įvertinimas bus nuolatinis, nepertraukiamas.

## 7. *Tyrimo projekto įgyvendinimas.*

Šis etapas apima tyrimo įgyvendinimą, kuriame atliekamas tyrimas bei nustatomas jo poveikis. Arba, kitaip tariant, šiame etape renkami duomenys (organizuojami susitikimai, atliekamas anketų pildymas, vyksta stebėjimai bei pokalbiai, analizuojami dokumentai, ruošiamos ataskaitos ir pan.). Kartu palaikomas grįžtamasis ryšys tarp tyrėjų komandos narių, keičiantis informacija apie tyrimą. Gauti tyrimo duomenys klasifikuojami bei analizuojami. Paprastai atliekama kokybinė analizė, tačiau, atsižvelgiant į surinktą medžiagą, gali būti taikomi ir statistinės analizės metodai.

## 8. *Duomenų interpretacija.*

Galutiniame tyrimo etape gauti duomenys interpretuojami ir, atsižvelgiant į pasirinktus tyrimo kriterijus, formuluojamos išvados. Taip pat aptariamos klaidos ir darbo trūkumai bei pateikiamos metodinės rekomendacijos.

Kaip jau buvo minėta, Kardelis (2005) pabrėžia, kad aprašyta tyrimo struktūra nėra vienintelis veiklos tyrimo organizavimo modelis. Pabrėžiama, jog labai svarbu aprašyti veiklos tyrimo aplinką bei pradžioje išbandyti projektą ribotu mastu. Tai leistų, reikalui esant, tyrimo planą koreguoti.

### **Veiklos tyrimo patikimumo ir praktinio realizavimo problemos**

Autoriai Kardelis (2005), Cohen (2000), nagrinėjantys veiklos tyrimą, atkreipia dėmesį, kad nors veiklos tyrimu ir yra gaunami vertingi rezultatai, kuriuos galbūt būtų sunkiau išgauti taikant kitus tyrimo būdus, tačiau ir čia iškyla jų patikimumo problema. Todėl svarbu įvertinti, ar projekto įgyvendinimas bei problemos sprendimas buvo pasiekti laikantis demokratijos principų, t.y. per bendradarbiavimą ir atvirumą, įtraukiant į veiklą visas dalyvių grupes. Kitas tyrimo validumą ( šiuo atveju sąvoka validumas tapatinama su patikimumu) sąlygojantis naudingumo (tinkamumo) principas nusako, ar projektą būtų galima įgyvendinti organizacijoje, atsižvelgiant į konkrečią situaciją. Būdingas tyrimui turėtų būti ir jo tikslumas, įvertinant tai, kas dalyvavo tyrime, kokia buvo jų veikla, kokie buvo gauti duomenys, kokios buvo atliekamos procedūros jiems gauti ir t.t. be abejo, nereikėtų pamiršti apie tyrimo rezultatų ribotumą kitoje aplinkoje, kas savaime nulemia nepakankamą išorinį veiklos tyrimo validumą.

Kardelis (2005) akcentuoja, kad veiklos tyrimų demokratiškumas išplaukia iš vadybos teorijų (lygios teisės priimti sprendimus, bendros vertybės ir tikslai ir kt.), todėl tyrėjui gali būti sunku realizuoti tyrimą akcentuojant demokratiškumą, ten kur organizacijose vyrauja hierarchinė, formali ir biurokratinė struktūra. Tas pats autorius cituodamas Cohen (2000), rekomenduoja atkreipti dėmesį į keturias problemas:

1. Kaip pasirinkti pakankamai ekonomiškus metodus tyrimo duomenims rinkti bei juos apdoroti tyrėjui-praktikui, dirbančiam pilnu etatu tiesioginiame darbe ir, savaime suprantama turinčiam ribotą laiką.
2. Kiek reikia tyrimo metodų bei techninių procedūrų palyginti mažos apimties tyrime, kad tyrėjas nebūtų apkaltintas nepakankamu tyrimo validumu.
3. Kaip tyrimo metodus sugebės pritaikyti praktikai, remdamiesi savo kompetencija.
4. Kaip šie metodai pagerins supratimą bei tiriamąją situaciją.

Problemų gali atsirasti ir dėl to, jog neretai tyrėjo-praktiko atliekamam tyrimui gali priešintis organizacijos vadovai, vidurinių grandžių vadovai, darbuotojai, kuriems dėl šių tyrimų atsirandantys pokyčiai nėra parankūs.

Kardelis (2005), cituodamas Cohen ir kitų (2000) išsakytus teiginius, apibendrinamas sako, kad nors kokybinio veiklos tyrimo metodologija yra patraukli, ir kartu problematiška, vis dėl to renkantis tokį tyrimą būtina nuspręsti, ar tai tas būdas, kuris leis pagerinti padėtį.



### **Veiklos tyrimo metodo naudojimo, modelio konstravime, pagrįstumas**

Taigi veiklos tyrimo metodika patvirtina, kad socialinio modelio konstravimui, šiuo atveju darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmime, tokia kokybinio tyrimo metodika tinka labiausiai. Kaip teigia Jurašaitė-Harbison (2006), veiksmo tyrimai reikalingi dėl to, kad suteiktų profesinio tobulėjimo galimybę, kurios esmė – refleksivi pedagoginė veikla. O tai svarbu profesionalams, nes:

- 1) visiems iš jų turi būti suteikta galimybė augti, tobulėti, mokytis;
- 2) prisiimti atsakomybę už savo profesinį tobulėjimą;
- 3) gauti informacijos apie savo veiklą;
- 4) bendradarbiauti vieniems kitus turtinant.

Šio tyrimo vieta pasirinkta privati verslo bendrovė – UAB „Rudesta“, kurios pagrindinė veikla statybos ir montavimo darbai. Darbo autorius dirba šioje bendrovėje generalinio direktoriaus patarėju ekonomikos ir verslo plėtros klausimais, antraeilėse pareigose. Tokios pareigos ir atsakomybė įgalina autorių būti tyrėju-praktiku, pačiam iššaukti ir generuoti idėjas, dalyvauti bendrovės darbuotojų pasitarimuose, stebėti ir stimuliuoti personalo dalyvavimą bendrovės veikloje, atskirais atvejais (per pasitarimus) valdyti situaciją siekiant ją keisti ar tobulinti, o taip pat spręsti konkrečias problemas.

Remiantis veiklos tyrimo metodo teorija ir pačio tyrimo specifika, galima būtų išskirti šias pagrindines priežastis tyrimo metodo pasirinkimui:

1. Darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmime modelio konstravimas iš esmės yra ir bus taikomas praktikoje, jo sukūrimas pagrįstas praktinėmis dalyvių kompetencijomis.
2. Pats tyrimas apima iš esmės neplačią ir specifinę problemą.
3. Tyrimui atlikti pakanka vieno tyrėjo. Pats tyrėjas dirba šioje bendrovėje.
4. Tyrimo metodas leidžia pačiam tyrėjui siekti profesinės, dalykinės, socialinės, mokslinės kompetencijos, o tai viena iš pagrindinių priežasčių motyvuojanti rinkti būtent šį metodą.

UAB „Rudesta“ besikeičianti ir auganti organizacija, jos vadovai ir darbuotojai motyvuoti keistis ir tobulėti, todėl noriai dalyvavo šiame tyrime ir taip pat kooperavo su tyrėju, o tai viena iš pagrindinių veiklos tyrimo sąlygų.

### Tyrimo imtis

Kaip jau buvo paaiškinta aukščiau tyrimui atlikti buvo pasirinkta UAB „Rudesta“. Prieš pradėdant tyrimą, tyrėjas su įmonės vadovu (kartu jis ir savininkas) aptarė tyrimo idėją, problemą, tyrimo aktualumą, numatomus tyrimo dalyvius, jų dalyvavimo tyrime reikalingumą.

UAB „Rudesta trumpa charakteristika:

Įsteigimo data	1996 m. gruodžio 9 d.
Pagrindinė veikla	Statybos ir montavimo darbai
Buveinė	Melioratorių g. 1, Mažeikiai
Darbuotojų skaičius	260, iš jų 35 vadovai ir administracija
Veiklos vieta	Mažeikiai, Klaipėda, Gargždai, Pakruojis
Pagrindiniai užsakovai	Mažeikių nafta, Baltishes House, Constructus ir kt.
Standartai	Integruota kokybės ir aplinkosaugos vadybos sistema pagal standartus LST EN ISO 9001:2001 ir LST EN ISO 14001:1999

UAB „Rudesta“ generalinis direktorius teigė, kad pastaruosius keletą metų sparčiai auga, tam turėjo įtaką ir spartus šalies ūkio augimas, sparčiai besivystančios statybos. Tačiau jau keletą metų Lietuvą kankinanti darbo jėgos emigracija, neaplenkia ir šios bendrovės. Bendrovės savininkas ir vadovas supranta, jog norint išlaikyti sparčius augimo tempus, reikia daug investuoti, ne tik į materialinius resursus, bet ir į modernias vadybos priemones. Įdiegtos kokybės valdymo ir aplinkosaugos sistemos verčia įmonę nuolat tobulėti, o tai kuria patikimo ir pastovaus rangovo vardą.

Bendrovė šiais metais pradės antrąjį savo veiklos dešimtmetį. Ji išaugo: padidėjo darbų apimtys, padaugėjo darbuotojų, pasikeitė rinkos sąlygos, todėl natūralu, jog atsidūrė permainų kryžkelėje, kuomet reikia keisti bendrovės įvaizdį sukurti naują logotipą ir jo taikymo taisyklės, pakeisti viziją, suformuluoti naujus tikslus ir veiklos principus. Šiuo metu ruošiamasi valdymo struktūros pakeitimas. Ji turėtų išaugti iš hierarchinės valdymo sistemos į horizontaliąją valdymo sistemą, o tai leistų darbuotojams daugiau patiems dalyvauti įmonės valdyje ir priimant sprendimus. Įmonės vadovas supranta, kad darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimo verčia juos būti lojaliems įmonei, leidžia lengviau derinti vadovybės ir darbuotojų interesus ir taip siekti bendrų ir kiekvieno asmeninių tikslų. Todėl tyrimas buvo atliekamas geranoriško visų dalyvių bendradarbiavimo atmosferoje.

Tyrimo dalyviai buvo pasirinkti netikimybinio „tikslinių grupių formavimo“<sup>21</sup> būdu kartu su bendrovės vadovu, vadovaujantis dalyvių savanorišku ir laisvu dalyvavimu šiame tyrime. Sąmoningai buvo pasirinkti aukštesnio lygio vadovai ir specialistai, kurie yra savo srities specialistai, patys turi pavaldinių bei jų dalyvavimas priimant sprendimus gali turėti įtakos jų lojalumui įmonei bei atsakomybei už šių sprendimų įgyvendinimą. Taigi buvo nuspręsta, jog tyrime dalyvaus: pats generalinis direktorius, gamybos direktorius, vyriausioji buhalterė, vadovybės atstovas kokybei ir aplinkosaugai, gamybos skyriaus vadovas, metalo cecho vadovas, tiekimo skyriaus vadovas, personalo vadybininkė, vyriausias mechanikas bei tie kas nori ar priimant sprendimą jų dalyvavimas būtinas, reikalingas ar pagal valdymo sprendimų prigimtį įmanomas (2 lentelė). Todėl buvo nuspręsta, kad tyrimo dalyvių skaičius lieka negalutinis ir atviras.

### Tyrimo dalyvių kompetencija<sup>22</sup>

2 lentelė

Eil. Nr.	Pareigybė	Darbo stažas įmonėje (metais)	Išsilavinimas	Pagrindinės darbo funkcijos
1.	Generalinis direktorius	10	Aukštasis	Užtikrina teisingą ekonominių ir administracinių vadovavimo metodų, vienvaldiškumo ir kolegialumo, aptariant bei sprendžiant klausimus, materialinių ir moralinių gamybos didinimo paskatų suderinamumą; kad būtų skatinamas kiekvieno darbuotojo materialinis suinteresuotumas ir atsakingumas už jam paskirtą darbą bei viso kolektyvo darbo rezultatus, o darbo užmokestis būtų mokamas laiku.
2.	Gamybos direktorius	10	Aukštesnysis	vadovauti statybos padaliniam, paskirti padalinių statybos vadovams darbus pagal patvirtintus tarnybų ir darbuotojų pareiginius nuostatus; dalyvauti statybos veiksmų strategijos ir programos prognozavime, įvertinant užsakovo poreikius; rengia dokumentus gamybinės programos formavimui; kontroliuoti statinio statybos aprūpinimą normatyvine dokumentacija; kontroliuoti statinio statybos aprūpinimą darbų saugos dokumentacija; kontroliuoti statinio statybos aprūpinimą technika; kontroliuoti statinio statybos organizavimą; dalyvauti statinio statybos proceso priežiūroje.
3.	Vyriausioji buhalterė	10	Aukštesnysis	organizuoti bendrovės turto ir ūkinių operacijų pirminę apskaitą. organizuoti bendrovės buhalterinę apskaitą; kontroliuoti, kad būtų racionaliai ir taupiai naudojami darbo, materialiniai ir finansiniai ištekliai; užtikrinti ūkinių ir finansinių operacijų teisėtumą.
4.	Gamybos skyriaus vadovas	8	Aukštesnysis	komplektuoti ir analizuoti statybos objektų projektinę dokumentaciją; analizuoti sutarčių su užsakovais sąlygas ir reikalavimus; analizuoti sutarčių su subrangovinėmis organizacijomis sąlygas ir reikalavimus; tikrinti, ar subrangovinių organizacijų pateikti aktai atitinka sutarties sąlygas ir reikalavimus; pagal statybos vadovų ar/ir darbų vadovų pateiktus duomenis ruošti atliktų darbų aktus bei kitus dokumentus, pateikiamus užsakovams.

<sup>21</sup> Kardelis, K., (2005), Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai: „Lucilijus“, p. 325

<sup>22</sup> UAB „Rudesta“ darbuotojų kortelių, pareiginių instrukcijų duomenys.

5.	Tiekimo skyriaus vadovas	8	Aukštasis	dalyvauja ir teikia pasiūlymus, svarstant ir sudarant įmonės perspektyvinius planus; dalyvauja aprūpina įmonę žaliavomis, medžiagomis ir kitomis reikalingomis priemonėmis; organizuoja žaliavų, medžiagų ir kitų reikalingų priemonių apsaugą ir sandėliavimą; dalyvauja sudarant su prekybos partneriais naudingas tiekimo, pirkimo ir pardavimo sutartis; analizuoja produkcijos pirkimo ir pardavimo procesą, jos pasiūlą ir paklausą.
6.	Vadovybės atstovas kokybei ir aplinkosaugai	10	Aukštesnysis	kontroliuoja gamybos proceso, subrangovų teikiamų produktų ir paslaugų kokybę; dalyvauja neatitiktį nustatymo komisijose, išsiaiškina jų atsiradimo priežastis, priima sprendimus joms pašalinti; rūpinasi naujos normatyvinės ir techninės dokumentacijos įsisavinimu; organizuoja mokymo seminarus statybos vadovams, darbų vadovams bei meistrams; dalyvauja ruošiant metinės gamybos programą; dalyvauja diegiant naujas gamybos technologijas ir gaminius.
7.	Metalo cecho vadovas	10	Aukštasis	garantuoti tinkamą gamybai skirtų bei statybinių medžiagų, gaminių ir dirbinių priėmimą, tikrinti jų atitikties dokumentus, organizuoti sandėliavimą, apsaugą ir tausų naudojimą; sustabdyti gamybos bei statybos – montavimo darbus avarijos grėsmės atveju, kilus neaiškumams ar pastebėjus klaidas gaminio brėžiniuose ar statinio projekte, taip pat paaiškėjus aplinkybėms, nenumatytoms projekte, pranešti apie tai spec. darbų vadovui; dalyvauti perduodant bendrosios techninės priežiūros vadovui laikančiąsias konstrukcijas, paslėptus statinio elementus ir darbus.
8.	Personalo vadybininkė	7	Vidurinis	formuoti ir saugoti įmonės darbuotojų asmens bylas; pildyti administracijos darbo laiko apskaitos žiniaraščius; esant reikalui, įforminti darbo sutartis, jų papildymus, pakeitimus dėl darbuotojų priėmimo, perkėlimo ir atleidimo iš darbo; pildyti darbuotojų sveikatos pasus; ruošti komandiruočių įsakymus; esant reikalui, kartu su kitais įmonės skyriais ruošti ir išduoti įmonės darbuotojams pažymą; užtikrinti dokumentų saugumą ir laiku perduoti juos į archyvą; organizuoti reikiamų darbuotojų paiešką.
9.	Vyriausias mechanikas	10	Aukštasis	užtikrina bevarinį ir patikimą valdomų įrengimų ir mechanizmų darbą, jų teisingą eksploataciją, savalaikį ir kokybišką remontą; tikrina visų apsauginių priemonių patikimumą valdomuose įrengimuose ir mechanizmuose, bei mechaninėse-remonto dirbtuvėse, objektuose, pagalbinėje gamyboje; praveda valdomų įrengimų ir mechanizmų techninius aptarnavimus bei remontus, tikrina jų techninį ir estetinį stovį; dalyvauja valdomų įrengimų ir mechanizmų priėmimo-perdavime ir jų paruošime eksploatacijai, darbo vietų atestacijoje, darbuotojų kvalifikacinių reikalavimų paruošime, kenksmingumo ir pavojingumo darbo vietose sumažinime.

### Tyrimo principai ir etapai

Atlikdamas šį tyrimą tyrėjas stengėsi laikytis tyrimo etikos principų, kuriuos Ruškus, Mažeikis (2005), cituodami Barker, Pistrang ir Elliott, suskirstė į tris pagrindines grupes: dalyvių informavimas, potencialios žalos sumažinimas, konfidencialumas bei privatumo apsaugojimas.

Pirmu žingsniu, visuotinio (daugiausia administracijos, t.y. padalinių vadovų, administruojančio personalo) susirinkimo metu, o vėliau ir individualiai, tyrimo dalyviai buvo informuoti apie patį

tyrimą, jo esmę, tikslus. Tyrimo atlikėjas stengėsi nepažeisti dalyvių interesų, t.y. iš esmės prigimtinių vadyboje santykių – vadovų ir darbuotojų interesų, lūkesčių, skirtingų tikslų siekimo ir pan. Tyrėjas akcentavo pokyčius, pozityvius aspektus; negatyvius aspektus paliekant ne kaip kritikos objektą, o kaip pokyčių iniciavimo galimybę. Be to, buvo siekiama anonimiškumo. Kokybinio eksperimento vieta yra žinoma, tačiau visų tyrimo dalyvių (tų, kurie buvo apklausti, kurie dalyvavo interviu) vardai nėra atskleidžiami, žinomos tik jų pareigos, tam kad parodyti dalyvių kompetenciją, svarbą tyrime.

Šis tyrimas buvo atliekamas vadovaujantis veiklos tyrimo, valdymo sprendimo priėmimo proceso, grupinių sprendimų priėmimo bei darbuotojų įgalinimo ir konstruktyvizmo metodologijomis, nepamirštant pagrindinių šio tyrimo hipotezės aspektų: lojalumo įmonei bei vadovų ir darbuotojų interesų derinimo. Remiantis tuo, suformuluoti šio tyrimo atlikimo pagrindiniai principai (Ruškus, Mažeikis (2007)):

- 1) *Savanoriškas dalyvavimas*. Anot Wehemeyer ir Schwartz (1998), savanoriškas dalyvavimas yra tada, kai žmonės jaučia, jog „valdo savo gyvenimą ir savo likimą“<sup>23</sup>. Šie jausmai yra būtini savanoriškam apsisprendimui dalyvauti bet kokioje veikloje.
- 2) *Individualus aktyvumas ir aktyvumas sąveikose vieni su kitais*. Pasak Ruškaus, Mažeikio (2007) veiklos tyrimų teorijoje ir realizavimo praktikoje yra nusistovėjęs principas, jog tyrimo dalyviai, veikdami kolaboratyviai, siekdami tam tikrų bendrų tikslų, sąveikauja vieni su kitais. Dalyvių diskursų pliuralizmas ir lygiavertiškumo siekimas traktuojamas kaip sąveikų vieni su kitais aktyvinimas.
- 3) *Vidinių resursų, kompetencijų aktualizavimas*. Principo užtikrinimui būtinas subjektyvumo arba asmeninių išgyvenimų (ką kiekvienas situacijos dalyvis geba, gali, moka, žino, supranta, kaip jaučiasi) pripažinimas. Šiam principui įgyvendinti pasitelkiama taktinė pozicija, kai tyrimo metu kiekvienas tyrimo dalyvis turi vienodas galimybes pasisakyti ir būti išgirstas. Veiklos tyrimo metu turi būti siekiama tam tikro dalyvių nusistatymo, eksperimentavimo kompleksiško supratimo. Atliekant veiklos tyrimą, didesnis dėmesys buvo skiriamas ne individų psichologinių savybių atskleidimui, bet naujo žinojimo kūrimui bei dalyvių galių suvienodinimui ir įsitraukimui į darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo modelio sukūrimą.
- 4) *Sutarimas dėl bendrų tikslų ir uždavinių*. Pats bet kokio socialinio dalyvavimo principas numato dalyvių interesų derinimą, todėl suprantama, kad tyrimo dalyviai (vadovai, darbuotojai) turi sutarti ir pripažinti, kad kiekvienas iš jų turi savo interesus, negalimas nei

<sup>23</sup> Wehmeyer, M. L., & Schwartz, M. (1998). The self-determination focus of transition goals for students with mental retardation. *Career Development for Exceptional Individuals*, 21, p. 75-86.

vieno iš dalyvių dominavimas. Derinant individualius interesus tyrimo dalyviai privalo išsikelti bendrus tikslus ir uždavinius.

Veiklos tyrimo vienas iš pagrindinių principų yra plano rengimas ir plano įgyvendinimas.<sup>24</sup>

Tyrimo etapai (3 lentelė) ir aukščiau pateikti principai buvo numatyti dar prieš pradėdant tyrimą, tačiau paliekant daug erdvės lankstumui ir situacijų savitumui. Taip pat prieš tyrimą tyrėjas numatė, kad dalyviai turėtų nagrinėti tyrimo metu iškylančias bendrovės problemas bei tyrėjui kartu su įmonės vadovu inicijuojant spręsti problemas, kurios apimtų visas keturias valdymo funkcijas, t.y. būtų sprendžiama bent po vieną problemą planavime, organizavime, vadovavime ir kontrolėje.

### Numatomi darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo tyrimo etapai

3 lentelė

Etapai	Veiksmai	Tikslai
I. Problemos identifikavimas, vertinimas ir formulavimas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Įmonės vadovas organizuoja numatomų dalyvių susirinkimą.</li> <li>2. Tyrėjas kartu su įmonės vadovu aktualizuoja problemą.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- supažindinti dalyvius su tyrimo problema,</li> <li>- sužadinti dalyvių norą aktyviai dalyvauti tyrime.</li> </ul>
II. Tyrimo dalyvių diskusija	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tyrėjas pakviečia dalyvius išsakyti savo požiūrį į tyrimo problemą ir skatina diskutuoti.</li> <li>2. Tyrėjas, remdamasis „smegenų šturmo“ principu, paprašo dalyvių išsakyti savo siūlymus, lūkesčius, problemas, norus, interesus tyrimo problematika.</li> <li>3. Tyrėjas visas išsakytas mintis užrašo ant lentos (kuri bus nuolat tyrimo metu).</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- skatinama tyrimo dalyvius išsakyti savo mintis, laisvai diskutuoti,</li> <li>- labiau identifiukuoti pačią problemą,</li> <li>- surasti daugiau problemos sprendimo būdų,</li> <li>- pasiruošti tyrimo planavimui.</li> </ul>
III. Literatūros tyrimo tema apžvalga	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tyrėjas supažindina dalyvius su savo surinkta bei išanalizuota teorine medžiaga: kas yra valdymas, kokios yra valdymo funkcijos, kas yra sprendimas, kokia sprendimų vieta yra valdyme, supažindinama su sprendimo priėmimo procesu, pabrėžiami individualių ir grupinių sprendimų skirtumai, pristatomi kitų tyrėjų atlikti</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- supažindinti dalyvius su pagrindinėmis sąvokomis,</li> <li>- išsamiau supažindinti dalyvius su tyrimo problema,</li> <li>- praplėsti tyrimo dalyvių akiratį ir teorines žinias.</li> </ul>

<sup>24</sup> Stringer, Ernest T., (1999), Action research (2nd ed.). Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, Inc.

	<p>tyrimai darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo ir kt.</p> <p>2. Tyrėjas atsako į tyrimo dalyvių klausimus.</p>	
<p>IV. Tyrimo tikslų apibrėžimas, plano sudarymas, duomenų rinkimo būdų ir procedūrų parinkimas</p>	<p>1. Tyrimo dalyviai sutaria dėl pagrindinio tyrimo tikslo.</p> <p>2. Sudaromas tyrimo atlikimo planas, parenkamos procedūros.</p> <p>3. Tyrimo dalyviai aptaria numatomus tyrimo resursus, prisiima išsipareigojimus, pasiskirsto užduotimis.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bendro tikslo suformulavimas skatina dalyvius dirbti kartu,</li> <li>- sudarytas tyrimo planas padės dirbti kryptingai, padės lengviau organizuoti resursus,</li> <li>- prisiimti dalyvių išsipareigojimai, skatins jų atsakingumą, vidinių resursų atskleidimą.</li> </ul>
<p>V. Darbuotojų (dalyvių) dalyvavimas sprendimų priėmimo Pagal sprendimų priėmimo procesą (Bakanauskienė (2004))</p>	<p>1. Situacijos įvardijimas Poreikio priimti sprendimą suvokimas. Pradinis suvokiamos situacijos įvardijimas. Situacijos diagnozavimas. Galutinis situacijos įvardijimas.</p> <p>2. Valdymo sprendimo paruošimas Alternatyvų įvardijimas Alternatyvų įvertinimas.</p> <p>3. Valdymo sprendimo priėmimas Optimalios alternatyvos atrinkimas Valdymo sprendimo suformulavimas ir įforminimas.</p> <p>4. Valdymo sprendimo įdiegimas Vykdytojų supažindinimas su valdymo sprendimu Kontrolė ir sekimas.</p> <p>5. Rezultatų įvertinimas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- identifikuoti konkrečią bendrovės valdymo problemą,</li> <li>- (iš)spręsti konkrečią problemą dalyvaujant darbuotojams</li> <li>- lavinti dalyvių gebėjimą priimti sprendimus struktūruotai</li> </ul>
<p>VI. Dalyvių individualių ir grupinių vertinimų identifikavimas ir refleksija</p>	<p>1. Organizuojami pokalbiai su kiekvienu dalyviu, išklaunami ir užrašomi jo vertinimai po kiekvieno sprendimo priėmimo.</p> <p>2. Organizuojamas bendras visų dalyvių susirinkimas,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- atskleisti ir susisteminti dalyvių vertinimus,</li> <li>- surasti naujų problemos sprendimo būdų,</li> <li>- palaikyti grįžtamąjį ryšį</li> </ul>

	išklausomi ir susisteminami jų vertinimai. 3. Paruošiami tyrimo dokumentai, protokolai, ataskaitos.	su tyrimo dalyviais
VII. Tyrimo duomenų interpretacija	1. Interpretuoti surinktus duomenis. 2. Suformuluoti išvadas.	

### Darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo tyrimas

Tyrimas buvo atliekamas nuo 2006 m. rugpjūčio mėn. iki 2007 m. kovo mėn.. Tyrimas buvo vykdomas pagal aukščiau numatytus tyrimo etapus. Tyrimo eigoje susirinkimuose, pokalbiuose viskas buvo užrašinėjama, protokoluojama, šiame tyrime problemos, išvados, lūkesčiai, norai ir pan. parodomi cituojant dalyvius.

#### I. Problemos identifikavimas, vertinimas ir formulavimas

Įmonės vadovas suorganizavo tyrimo dalyvių pirmąjį susirinkimą, kuris įvyko 2006 m. rugpjūčio 24 d.. Tyrėjas kartu su įmonės vadovu pristatė tyrimo problemą, aktualizavo jos svarbą bendrovei ir pakvietė visus dalyvius aktyviai dalyvauti tyrime.

#### II. Tyrimo dalyvių diskusija

Tyrėjas pakviečia visus dalyvius padiskutuoti tyrimo problema, t.y. atsakyti į pagrindinius klausimus:

- Ar darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimo aktualus įmonei?
- Kokie yra galimi darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo būdai?
- Kiek ir kaip darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimo veikia darbuotojų lojalumą įmonei ir pačią įmonės veiklą?
- Ko jie tikisi iš tokio eksperimento?
- Ką jie galėtų pasiūlyti?
- Kokie jų interesai?

Visų pasisakymai suformuluoti po vieną sakinį bei užrašyti lentoje, kuri bus pakabinta viso tyrimo metu.

<i>Vadovybės atstovas kokybei ir aplinkosaugai</i>	<i>„Manau, kad mūsų įmonė tikrai atsidūrė kryžkelėje, kuomet reikia ieškoti būdų kaip išlaikyti darbuotojus ir tuo pačiu neprarasti vystymosi tempų.“</i>
<i>Gamybos direktorius</i>	<i>„Kažin ar sugebėsime tokiais būdais išlaikyti darbuotojus, juk dabar pagrindinis - atlyginimo</i>



	<i>klausimas.</i> “
<i>Generalinis direktorius</i>	<i>„Manau, kad turėtume atlikti tokį tyrimą, juolab, kad mes ir taip nuolat sprendžiame problemas, periodiškai susitinkame, o tai atliekant su tam tikru tikslu ir pagal tam tikrą planą ir metodiką galėsime ugdyti tiek patys save, tiek kitus.“</i>
<i>Metalo cecho vadovas</i>	<i>„Manau, kad toks tyrimas reikalingas. Aš savo ceche nuolat stengiuosi dalintis su darbuotojais informacija, kartu spręsti problemas, tik dažnai apie tai nesusimąstydamas, kokią naudą tai duoda.“</i>
<i>Vyriausioji buhalterė</i>	<i>„Iš tiesų darbuotojams reikėtų žinoti kai kuriuos priimamus sprendimus, bent jau susijusius su jų tiesioginėmis pareigomis.“</i>
<i>Tiekimo skyriaus vadovas</i>	<i>„Galime prabandyti, juk vis tiek tai duos kažkokią tai naudą.“</i>
<i>Personalo vadybininkė</i>	<i>„</i>
<i>Vyriausias mechanikas</i>	<i>„Kažin ar išeis taip viską suorganizuoti. Turiu, omenyje, ar turėsime tiek laiko viskam.“</i>
<i>Gamybos skyriaus vadovas</i>	<i>„Nežinau, nesu tikras, aš mėgstu, kai viskas konkrečiai ir aišku, dabar, nieko negaliu pasakyti.“</i>

Po diskusijos tyrimo dalyviai sutarė, kad toks tyrimas reikalingas ir bus atliekamas.

### *III. Literatūros tyrimo tema apžvalga*

Tyrėjas siekdamas labiau įtraukti dalyvius į tyrimo problemą bei praplėsti jų akiratį, supažindina juos su pagrindinėmis sąvokomis, teorijomis, metodika, atsako į jų klausimus.

### *IV. Tyrimo tikslų apibrėžimas, plano sudarymas, duomenų rinkimo būdų ir procedūrų parinkimas*

Šis etapas pradėtas sekanti dalyvių visuotini susirinkimą, t.y. 2006 m. rugsėjo 21 d. Tyrėjas pasiteiravo tyrimo dalyvių ar kilo kokių papildomų minčių, naujų lūkesčių, pageidavimų po praeito susirinkimo. Esminių minčių tyrimo dalyviai neišsakė. Tyrėjas dar kartą pristatė tyrimo problemą, apžvelgė praeito susirinkimo medžiagą.

Tyrėjas aiškino, kad bendro tikslo suformulavimas skatins dalyvius dirbti kartu, o sudarytas tyrimo planas padės dirbti kryptingai bei lengviau organizuoti resursus. Be to prisiimti dalyvių įsipareigojimai, skatins jų atsakingumą, vidinių resursų atskleidimą

Po neilgų diskusijų tyrimo dalyviai sutarė, kad visi kartu aktyviai dalyvaus priimant sprendimus, kurie bus reikalingi sprendžiant problemas bendrovėje.

Generalinis direktorius priminė, kad neseniai bendrovėje buvo atliktas kokybės ir aplinkosaugos vadybos sistemos vidaus auditas. Audituojant bendrovės padalinius buvo nustatyta neatitikimo atvejai, todėl reikės priimti nemažai valdymo sprendimų. Taip pat bendrovės vadovas užsiminė apie tai, kad bendrovė pradės naują savo veiklos dešimtmetį, o besikeičianti situacija

rinkoje, verčia kurti naują įmonės įvaizdį, misiją, užsibrėžti naujus tikslus bei uždavinius. Taigi problemų yra ir joms išspręsti reikės sprendimų. Generalinis direktorius įsipareigojo iki sekančio dalyvių susirinkimo išryškinti ir suformuluoti aiškias problemas, kurios apimtų pagrindines valdymo funkcijas ir jas pateikti dalyviams.

Sekantis tyrimo dalyvių visuotinis susirinkimas įvyko po dviejų savaitių, t.y. 2006 m. spalio 5 d. Pagal ankstesnį dalyvių susitarimą, generalinis direktorius kartu su gamybos direktoriumi, išanalizavo kokybės ir aplinkosaugos vadybos sistemos vidaus audito medžiagą ir pasiūlė visiems tyrimo dalyviams kartu spręsti tokias problemas ir priimti sprendimus pagal valdymo funkcijas:

Planavimo funkcijos: Sukurti naują bendrovės viziją.

Organizavimo funkcijos: Sukurti naują ar pakoreguoti seną bendrovės valdymo struktūrą.

Vadovavimo funkcijos: kurti darbuotojų motyvacijos sistemą.

Kontrolės funkcijos: atlikto vidaus audito rastų trūkumų šalinimo priemonių plano sudarymas.

Kiti tyrimo dalyviai pritarė tokių problemų sprendimui sutardami, kad jos tikrai aktualios ir jų sprendimas būtinas. Taip pat tyrimo dalyviai sutarė, kad kiekviena iš šių problemų bus sprendžiamos bendrų susirinkimų metu, viena po kitos arba situacijai susiklosčius kelios vienu metu. Kiekvienos problemos sprendime dalyvaudamas tyrėjas vadovaus sprendimų priėmimo procesui. Į vadovavimo sąvoką įtraukiant kartu ir tyrimo dalyvio, ir mediatoriaus<sup>25</sup>, ir koordinatoriaus funkcijas. Kiekvienai iš problemų spręsti turi būti numatytas terminas, kuris bus nustatomas nagrinėjant kiekvieną iš problemų atskirai. Po kiekvieno susirinkimo tyrėjas užrašys kiekvieno dalyvio individualų vertinimą ir refleksiją. Tokie vertinimai leis tyrėjui planuoti tyrimą, vesti būsimus susirinkimus, grįžti prie naujai išsakytų sąvokų teorinio interpretavimo, tokiu būdu nenutolstant nuo Lewin (1946) suformuluotos veiklos tyrimo cikliškumo teorijos.

### Planavimo funkcijos sprendimas: naujos vizijos kūrimas

Dalyvių diskusija	1. Situacijos įvardijimas
Generalinis direktorius	<i>„Bendrovė šiais metais pradės antrąjį savo veiklos dešimtmetį. Ji išaugo: padidėjo darbų apimtys, padaugėjo darbuotojų, pasikeitė rinkos sąlygos, todėl natūralu, jog atsidūrė permainų kryžkelėje, kuomet reikia keisti bendrovės įvaizdį sukurti naują logotipą ir jo taikymo taisyklės, sukurti naują viziją, suformuluoti naujus tikslus ir veiklos principus.“</i>
Vadovybės atstovas kokybei ir aplinkosaugai	<i>„Taip, po to kai buvo įdiegta kokybės ir aplinkosaugos vadybos sistemos mūsų įmonėje praėjo beveik ketveri metai. Nuo to laiko situacija stipriai pasikeitė tiek rinkoje, tiek mūsų įmonėje.“</i>
Gamybos direktorius	<i>„Ankstesnė mūsų vizija buvo: UAB “Rudesta” siekia išlaikyti užsakovams patikimo, ekonomiškai naudingo ir sparčiai</i>

<sup>25</sup> Mediacija, tai procesas, kurio metu neutralus asmuo – mediatorius – padeda polemizuojančioms šalims rasti abipusiai priimtina sprendimą. (Ruškus, Mažeikis (2007) cit. pagal Liebmann (1998)).

	<i>tobulėjančio rangovo įvaizdį. Manychiau, visos naudojamos sąvokos reikalingos, nes būtent jos mums tinka.</i> “
<i>Generalinis direktorius</i>	<i>„Nereikėtų pamiršti, kad pagal ISO:9001 standartą, misija ir vizija privalo kabėti visuose mūsų objektuose, todėl jos formuluotė turi būti aiški ir visiems suprantama, be to mes turime ruoštis naujo įmonės bukletu išleidimui.“</i>
<b>Apibendrinimas/išvados</b>	<b>Po diskusijos tyrimo dalyviai aktualizavo problemą, pripažino, jog situacija iš tiesų pasikeitė, nuo to laiko kai buvo patvirtinta sena vizija ir sutarė, kad jos tekstą reikia tobulinti.</b>
	<b>2. Valdymo sprendimo paruošimas</b>
<i>Generalinis direktorius</i>	<i>„Kaip jau minėjau ruošiamės išleisti įmonės bukletą, todėl gal vertėtų vizijos suformulavimui pasamdyti specialistus, kurie maketuos ir ruoš mūsų įvaizdį. Išsakytume savo matymą, ko mes siekiame, kas turėtų atsispindėti.“</i>
<i>Metalo cecho vadovas</i>	<i>„Manau, kad direktoriaus pasiūlyta idėja gera, tik siūlau, kad dabar pagalvoti kokią viziją mes matome patys.“</i>
<i>Gamybos direktorius</i>	<i>„Kaip jau minėjau, kad ankstesnės vizijos sąvokos tinka, gal tik reikėtų pagalvoti kokia vieta mūsų vizijoje tenka darbuotojams, naujoms technologijoms. Juk ruošiamasi statyti naują metalo cechą.“</i>
<b>Apibendrinimas/išvados</b>	<b>Dalyviai sutarė, kad į viziją turi būti įtraukti darbuotojai, technologijos. Vizijos techniniam ir literatūriniam išpildymui pasamdyti kompaniją, kuri suformuluotų vizijos teksto kelis variantus, o po to dalyviai išrinktų tinkamą.</b>
	<b>3. Valdymo sprendimo priėmimas</b>
<i>Generalinis direktorius</i>	<i>„Siūlau per artimiausius kelis mėnesius išsirinkti viešųjų ryšių ir reklamos kompaniją ir sutarti dėl vizijos kūrimo. Tiekimo skyriaus vadovas manau, kad galėtų išrinkti keletą kompanijų.“</i>
<b>Apibendrinimas/išvados</b>	<b>Buvo nuspręsta įgalinti tiekimo skyriaus vadovą surasti keletą kompanijų, o generaliniam direktoriui praveisti derybas ir išrinkti tinkamą. Suformuluoti jai užduotį dėl vizijos, pagal dalyvių pastabas. Sekančiame dalyvių susirinkime aptarti pasiūlytus variantus ir patvirtinti naują viziją.</b>
<i>Sekantis susirinkimas</i>	
<i>Generalinis direktorius</i>	<i>„Kaip buvom sutarę praeitame susirinkime, iš trijų kompanijų pasirinkome vieną: pagal kainą ir veiklos patirtį. Kompanija pasiūlė keletą vizijos, misijos, įvaizdžio kūrimo variantų, atsižvelgdama į mūsų visų pastabas išsakytas praeitame susirinkime.“</i>
<i>Tyrėjas</i>	<i>„Siūlau kompanijos siūlomus vizijos variantus užrašyti ant lentos, taip geriau galėsime palyginti, bei iš variantų išrinkti raktinius žodžius ir juos palyginti su mūsų išsakytais praeitame susirinkime. Primenu: darbuotojai, technologijos ir kiti buvę ankstesnėje vizijoje.“</i>
<i>Užrašoma lentoje</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tapti užsakovų ir darbuotojų labiausiai vertinama statybos kompanija, kuri pasitelkusi pažangiausias darbo organizavimo ir darbų vykdymo technologijas, užtikrina savalaikį ir kokybišką statybos projektų įgyvendinimą.</li> <li>2. Tapti užsakovų labiausiai vertinama statybos kompanija, kurios darbuotojai pasitelkę pažangiausias darbo organizavimo ir darbų vykdymo technologijas, užtikrintų</li> </ol>

	<i>savalaikį statybos projektų įgyvendinimą.</i>
<b>Apibendrinimas/išvados</b>	<b>Tyrimo dalyviai kartu sutarė ir nusprendė, kad vizija: „Tapti užsakovų ir darbuotojų labiausiai vertinama statybos kompanija, kuri pasitelkusi pažangiausias darbo organizavimo ir darbų vykdymo technologijas, užtikrina savalaikį ir kokybišką statybos projektų įgyvendinimą,, nes labiau atitinka jų matymą, yra tie raktiniai žodžiai, kurie būdingi bendrovei, tokią bendrovę visi dalyviai įsivaizduoja.</b>
	<b>4. Valdymo sprendimo įdiegimas</b>
<b>Apibendrinimas/išvados</b>	<b>Vizijos tekstas turi būti pakeistas kokybės ir aplinkosaugos standarto dokumentuose. Reklamos kompanijai paruošti priimto vizijos teksto vizualinį apipavidalinimą, t.y. tekstą atspausdinti ir įrėminti. Kokybės ir aplinkosaugos vadovas įpareigotas paruoštus plakatus su pakeistu vizijos tekstu iškabinti visuose objektuose, pagal standarto reikalavimus.</b>
	<b>5. Rezultatų įvertinimas</b>
<b>Apibendrinimas/išvados</b>	<b>Vizijos rezultatų įvertinimui reikia daug laiko, todėl šio sprendimo rezultatų įvertinimo nenagrinėsime.</b>

Tyrimo dalyvių individualus vertinimas ir refleksija (Bold šriftu paryškinti, tyrėjo manymu, raktiniai vertinimo ir refleksijų žodžiai):

<i>Generalinis direktorius</i>	<i>„Turiu <b>pasidžiaugti</b>, kad man <b>patiko</b> visų dalyvių aktyvus <b>įsitraukimas į diskusiją</b>. Gerai, kad tuose keliuose pasitarimuose, kurie buvo, <b>problemas sprendėme kažkaip aiškiai ir kryptingai</b>, gal gerai, kad prieš tai <b>susipažinome</b> su tuo kaip reikia priimti sprendimus.“</i>
<i>Gamybos direktorius</i>	<i>„Gal <b>tikėjau</b>si per mažai, prieš pradėdant. Dabar matau, kad <b>daugelis tikrai įsitraukia į diskusiją</b> ir nėra galbūt toks <b>susikaustęs</b>.“</i>
<i>Metalo cecho vadovas</i>	<i>„Daug ko <b>sužinojau</b>. Patiko, kad visi tokie aktyvūs. Pradedi <b>jausti</b> kažkokią <b>atsakomybę</b> už tai ką sakai.“</i>
<i>Vyriausias mechanikas</i>	<i>„Kol kas <b>sunku</b> man <b>vertinti</b>, <b>mažai dalyvavau</b> toje <b>diskusijoje</b> ir tik <b>gaudžiau</b> kiekvieną žodį.“</i>
<i>Vyriausioji buhalterė</i>	<i>„Man svarbus buvo pats <b>bendravimas</b>, gerai, kad tokius dalykus galime aptarti visi.“</i>
<i>Personalo vadybininkė</i>	<i>„Man <b>patiko</b>, kad <b>galėjome kiekvienas išsakyti savo nuomonę</b>, nors mažai pasisakiau, bet tokia bendravimo dvasia <b>įkvepia</b>.“</i>
<i>Tiekimo skyriaus vadovas</i>	<i>„Kol kas dar negaliu vertinti.“</i>
<i>Vadovybės atstovas kokybei ir aplinkosaugai</i>	<i>„Aš manau, kad tai gerai, tikrai gerai, kad pradėjai tokį tyrimą, o mes iš to taip pat <b>kažką gauname</b>, tik kol kas dar sunku įvertinti ar tai pateisina mano lūkesčius.“</i>
<i>Gamybos skyriaus vadovas</i>	<i>„Visgi manau, kad tai gerai, ką darome, o ateitis parodys, <b>aš esu daugiau technokratas</b>, visada stengiausi viską <b>daryti konkrečiai</b>, ką galiu apčiuopti paliesti, o čia kažkokia vizija, kurią sunku paliesti.“</i>

**Organizavimo funkcijos sprendimas: tobulinti bendrovės valdymo struktūrą**

Dalyvių diskusija	1. Situacijos įvardijimas
Generalinis direktorius	„Anksčiau ar vėliau turime priėti prie biudžetų sudarymo ne tik kompanijos mastu, bet ir atskirai prie kiekvieno padalinio. Manau, kad reikėtų aiškiai apibrėžti kas yra gamyba, administracija, aptarnaujantis personalas. Kiekvienam iš tų veiklos barų reikia kiekvienais metais daryti biudžetus, kurie susijungtų į vieną bendrą biudžetą. Maža to, mes privalome priėti prie kiekvieno iš objektų biudžetų. Tuomet turėsime aiškius planus, atsakingus asmenis už biudžetus.“
Vadovybės atstovas kokybei ir aplinkosaugai	„Vėl gi norėčiau priminti, kad mes privalome laikytis kokybės ir aplinkosaugos standarto. O jei keisim struktūra, ją reikės derinti, keisti ir procedūras ir pan.“
Gamybos direktorius	„Bet ar esame patys pasiruošę tokiam žingsniui, ar mūsų žmonės pakankamai kvalifikuoti, turiu omenyje, darbų vykdytojus objektuose, kur bus tie biudžetai. O kas ruoš tuos pačius biudžetus, programas ir pan.“
Generalinis direktorius	„Manau, kad dabar turime spręsti kaip mums reorganizuoti įmonės struktūrą, kad tai galėtume daryti. Gal reikia naujų specialistų, gal reikia naujų informacinių technologijų ar pan. Juk pas mus kažkas panašaus vyksta, tik nėra suderinamumo, vienas padalinys dažnai nesusikalba su kitu.“
Apibendrinimas/išvados	<b>Tyrimo dalyviai visi išsakę savo mintis, nusprendė, kad iš tiesų struktūrą reikia tobulinti. Sekantis žingsnis - reikia aiškiai identifikuoti ką ir kaip reikia keisti struktūroje. Buvo nuspręsta, kad dalyviai iki kito susirinkimo pagalvos: kokios yra ar galėtų būti problemos esant šiai struktūrai, kas turėtų būti keičiama.</b>
Sekantis susirinkimas	
Tyrejas	„Kaip jau buvom sutarę praeitame susirinkime, siūlau dalyviams išsakyti problemas esamas ir būsimas esant dabartiniai struktūrai.“
Personalo vadybininkė	„Pavėluotai gauname tabelius iš objektų.“
Gamybos direktorius	„Vėluoja ataskaitos iš gamybinio ir buhalterijos.“
Metalų cecho vadovas	„Vežant metalo konstrukcijas pvz. į Klaipėdą, dispečeris aktuoja už transportą mums visą sumą, nors grįždama mašina parveža ir krovinį į kokį nors objektą, kodėl tos išlaidos nėra padalinamos su tiekimo skyriumi.“
Generalinis direktorius	„Reikia stiprinti gamybos skyrių. Jis privalo ruošti visą reikalingą dokumentaciją ir iš principo tampriai bendradarbiauti su buhalterija, kontroliuojant objektus. Tuo labiau, kad kaip minėjau praeitame susirinkime, reikės pereiti prie biudžetų sudarymo kiekvienam padaliniui.“
Apibendrinimas/išvados	<b>Visos dalyvių išsakytos mintys buvo surašytos lentoje. Vėliau tyrimo dalyviai panašias ar susijusias problemas sugrupavo. Buvo išskirtos trys pagrindinės sritys, kuriose būna problemos: tiekimo, gamybos paruošimo ir projektų valdymo, biudžetų sudarymas.</b>
	<b>2. Valdymo sprendimo paruošimas</b>
Generalinis direktorius	„Na dabar aiškiai matome kur yra silpnos mūsų grandys. Aš siūlau įsteigti naują etatą – finansų direktoriaus, kuris būtų

	<i>atsakingas už biudžetų sudarymą ir jų kontrolę. Taip pat jo kompetencijai perduoti buhalteriją, kuri būtų kaip galutinių rezultatų davėja, o gamybos skyrius pradinių gamybos duomenų davėjas. Tuomet jis būtų atsakingas, kad šie padaliniai veiktų kartu, užtikrinant jų nuolatinį ryšį.“</i>
<i>Gamybos direktorius</i>	<i>„Šiuo metu tampa didelė statybinių medžiagų trūkumo problema, dažnai reikia priimti greitus sprendimus ir tuoj pat juos realizuoti. Nesuderinam transporto srautų. Tiekimo skyrių reikėtų sustiprinti.“</i>
<i>Vyriausioji buhalterė</i>	<i>„Taip pat reikėtų nepamiršti, kad dar praeitais metais nusprendėme nurašyti medžiagas tik įėjus į objektą, dažnai pavėluotai gauname sąskaitas, todėl mūsų darbai taip pat vėluoja. Gal iš tiesų reikia stiprinti tiekimą ir kažkaip apjungti mus su gamybiniu.“</i>
<i>Tyrėjas</i>	<i>„Pagal Jūsų visų prieš tai išsakytas mintis, manau, kad struktūroje turėtų būti daugiau linijinio bendravimo, t.y. padalinių vadovai turėtų daugiau spręsti problemų patys ir prisiimti atsakomybę.“</i>
<b>Apibendrinimas/išvados</b>	<b>Tyrimo dalyviai ilgai diskutavo, buvo išsakyta nemažai įvairiausių siūlymų, netrūko ir kritikos žodžių vieni kitiems, tačiau dalyviai visgi akcentavo kelias pagrindines kryptis kaip turėtų keistis valdymo struktūra: linijinė valdymo struktūra, trys pagrindiniai skyriai ar padaliniai (gamybos, finansų ir tiekimo), apjungti ar panaikinti kai kuriuos skyrius.</b>
	<b>3. Valdymo sprendimo priėmimas</b>
<i>Generalinis direktorius</i>	<i>„Taigi nusprendėme, kad naujoje struktūroje turi atsirasti trys nauji padaliniai ir trys jų vadovai, kurie būtų tiesiogiai pavaldūs man: gamyba, finansai ir tiekimas. Todėl struktūroje atsiranda gamybos direktorius, kuris ir šiuo metu yra, finansų ir tiekimo. Reikia ieškoti žmonių į šias naujas pareigybės.“</i>
<i>Personalo vadybininkė</i>	<i>„Manau, kad taip greitai nesugebėsime rasti tinkamo žmogaus į finansų direktorius, tam reikės gal kelių mėnesių.“</i>
<i>Gamybos direktorius</i>	<i>„Taip, bet mums juk ir nereikia skubėti, svarbu, kad žinome kryptį.“</i>
<i>Tyrėjas</i>	<i>„Manau, kad atlikome kartu nemažą darbą, aktualizavome pagrindines problemas, bekurdami naują struktūrą. Dabar reikėtų viską sudėlioti į savo vietas.“</i>
<b>Apibendrinimas/išvados</b>	<b>Dalyviai sutarė, kad galutinai struktūros negalės užbaigti, ją reikės nuolat tobulinti. Tačiau dabar nuspręsta, kad struktūroje atsiranda trys direktoriai: gamybos, finansų, tiekimo. Gamybos skyriui pavaldūs visi statybos aikštelių vadovai, kurie valdo darbų vykdytojus, o šie objektus. Taip pat jam pavaldus metalo cechas ir energetikas. Finansų direktoriui pavaldus gamybos paruošimo ir buhalterijos skyrius, jis atsakingas už biudžetų sudarymą, buhalterinę apskaitą, finansų planavimą, piniginius srautus, gamybos planavimą ir paruošimą. Tiekimo direktoriui pavaldus tiekimo skyrius, dispečeris ir vyr. mechanikas. Tiekimo direktorius atsakingas už savalaikį tiekimą, transporto ir mechanizmų aprūpinimą objektuose.</b>
	<b>4. Valdymo sprendimo įdiegimas</b>
<b>Apibendrinimas/išvados</b>	<b>Nuspręsta, kad tokią valdymo struktūrą pradėti diegti nuo</b>

	kitų 2007 metų, po kokybės ir aplinkosaugos vadybos išorinio audito. Iki to laiko ieškoti finansų direktoriaus kandidatūros. Pradėti ruošti naujos struktūros dokumentaciją kokybės ir aplinkosaugos standartams.
	<b>5. Rezultatų įvertinimas</b>
<b>Apibendrinimas/išvados</b>	<b>Kadangi šis tyrimas jau ėjo į pabaigą, o naujoji struktūra dar nepradėjo veikti, todėl rezultatų negalima vertinti.</b>

Tyrimo dalyvių individualus vertinimas ir refleksija:

<i>Generalinis direktorius</i>	„Na vėl gi manau, kad tikrai prasminga, ką mes darome. <b>Galiu išgirsti</b> kiekvieno mintis, jie tapo atviresni, daugiau atsirado konkretumo. Ir man <b>reikia mažiau pastangų kažką įrodyti.</b> “
<i>Gamybos direktorius</i>	„Visi <b>diskutavome, taigi kartu kaip ir priėmėme bendrą sprendimą</b> , todėl, niekas, bet jau iš dalyvavusių <b>negalės bambėti</b> , kad kažkas už juos nusprendė. O ar čia geras toks sprendimas, kad trys direktoriai, kol kas sunku vertinti.“
<i>Metalo cecho vadovas</i>	„Džiaugiuosi, kad mane įtraukė į tokią grupę, <b>galiu pats matyti</b> kur yra problemos, nors ir šiaip visada pasakau, ką galvoju.“
<i>Vyriausias mechanikas</i>	„ <b>Sužinau</b> gal kažką, kažkokia <b>prasmė atsiranda</b> viso to.“
<i>Vyriausioji buhalterė</i>	„Džiugu, kad <b>diskutuodami atradome</b> keletą sprendimo būdų, o tai iki to viskas kažkaip buvo užsiklinę.“
<i>Personalo vadybininkė</i>	„Aš <b>laukiau tų susirinkimų</b> , nes visada išeidavau kažką sužinojusi. Ir kitus pamačiau kitaip, nors atrodo visus seniai pažįstu.“
<i>Tiekimo skyriaus vadovas</i>	„Man tai buvo maloni staigmena, kad pradėjo diskutuoti apie naujo direktoriaus etato įsteigimą, gerai, kad ir mano kandidatūra čia tiko. Galima sakyti <b>pats dalyvaudamas susikūriau savo darbo vietą</b> . Juokauju.“
<i>Vadovybės atstovas kokybei ir aplinkosaugai</i>	„Manau, kad <b>svarbus čia bendravimas</b> ir, kad valdžia <b>mums leidžia dalyvauti</b> tokiose svarbiose diskusijose.“
<i>Gamybos skyriaus vadovas</i>	„Gerai, kad čia <b>išsikalbėjome</b> , per šiuos keletą susirinkimų dėl struktūros, <b>išsprendė nemažai problemų savaime ir atsirado konkretumas</b> , kažkoks siekimas.“

**Vadovavimo funkcijos sprendimas: kurti darbuotojų motyvacijos programą**

Dalyvių diskusija	1. Situacijos įvardijimas
Generalinis direktorius	„Kaip visi pastebime, Lietuvoje statybos išgyvena darbuotojų trūkumą, atlyginimai kyla, nebegalime dabar jau darbuotojų prisivilioti ir mokėdami nemažus atlyginimus. Manau, kad turėtume ieškoti būdų kaip tuos darbuotojus prisivilioti, o taip pat, žinoma išlaikyti ir esamus, juk daugelis iš jų dirba daug metų ir gaila būtų juos prarasti.“
Gamybos direktorius	„Taip, ypatingai trūkstam darbų vykdytojų. Kitas dalykas, kad jie nori gauti didelius atlyginimus, o patys nesiekia jų užsidirbti, todėl manau, kad išties reikalinga kažką daryti, kad jie būtų kažkaip suinteresuoti.“
Tiekimo skyriaus vadovas	„Žinoma, reikia kažką daryti, juk objektų vis daugėja, reikia stiprinti viduriniąją grandį, turiu omenyje, darbų vykdytojus.“
Tyrėjas	„Kolegos, norėčiau dar visiems priminti, kad patvirtinome naują viziją ir tobuliname valdymo struktūrą, ji tikrai reikalauja iš mūsų ir kitos kokybės, naujų sprendimų.“
<b>Apibendrinimas/išvados</b>	<b>Dalyviai po neilgos diskusijos sutarė, kad problema dėl darbuotojų trūkumo ir jų aktyvumo egzistuoja, todėl reikia ieškoti būdų kaip tuos darbuotojus išlaikyti, viena iš priemonių galėtų būti motyvacijos programos sudarymas.</b>
<b>2. Valdymo sprendimo paruošimas</b>	
Tyrėjas	„Siūlau atlikti vidinę darbuotojų apklausą, kaip jie mato tokią motyvacijos programą. Juolab, kad mes ir atliekame darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo tyrimą. Paruoštume kažkokias anketas, surinktume duomenų ko norėtų patys darbuotojai.“
Metalo cecho vadovas	„Manau, kad tikrai tą reikėtų padaryti, juk mes negalime nuspręsti kas juos gali skatinti, o kas ne.“
Gamybos direktorius	„Bet juk tai vėl išsities, o mes laiko neturime, reikia jau dabar kažką daryti.“
Generalinis direktorius	„Taip, bet juk mes jau tą darom, žiūrėkit Jūs pradėjot dalyvauti šiame tyrime, juk pripažinkite, daug išmokom, pradėjom gal daugiau vieni kitus pažinti, nors atrodo jau daug metų kartu dirbam. Reikėtų tikrai tokį tyrimą atlikti.“
Personalo vadybininkė	„Reikėtų gal pasidomėti kas yra daroma kitose firmose, gal pastudijuoti literatūrą, manau, kad daug ką galėtume panaudoti.“
Vyriausioji buhalterė	„Juk nusprendėme, kad pereisime prie biudžetų sistemos, ten tikrai galima bus sugalvoti skatinimo būdų, manau, kad materialiniai skatinimo būdai į tai galėtų ir susivesti.“
Tyrėjas	„Tai gal patys dabar pabandykime surašyti, kas galėtų skatinti darbuotojus ir labiau juos motyvuotų darbui. O vėliau iš to galėsime paruošti anketas. Aš taip pat galėčiau vėliau surinkti ir susisteminti teorinę medžiagą apie motyvaciją.“
<b>Apibendrinimas/išvados</b>	<b>Dalyviai diskutavo dėl darbuotojų apklausos, kokią naudą ji duos, kaip ją galėsime atlikti. Vėliau „smegenų šturmo“ pagalba buvo surašyti galimi motyvavimo būdai: priedai prie atlyginimo už kiekvienus išdirbtus metus, darbų vadovams už biudžetų vykdymą, premijos jubiliejų proga, geriausių darbuotojų pagal tam tikrus kriterijus skatinimas, darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimo, profsąjungos rėmimas, darbuotojų vaikų ar šeimos narių rėmimas (stovyklos,</b>



	būreliai, išvykos), karjeros planavimas, papildomas draudimas ir kt.
	<b>3. Valdymo sprendimo priėmimas</b>
<b>Apibendrinimas/išvados</b>	Tyrimo dalyviai nusprendė, kad tyrėjas kartu su personalo vadybininke turėtų paruošti anketas. Per artimiausią mėnesį apklausti darbuotojus, o vėliau suvesti anketų rezultatus. Taip pat surinkti duomenis apie tai kokia yra praktika kitose firmose, pasidomėti literatūra šiuo klausimu. Rezultatų aptarimui surinkti tyrimo dalyvius į susirinkimą, tuomet nuspręsti, ką toliau daryti.
	<b>4. Valdymo sprendimo įdiegimas</b>
<b>Apibendrinimas/išvados</b>	Tyrėjas kartu su personalo vadybininke paruošė anketą, pasitarus su generaliniu direktoriumi ir kitais tyrimo dalyviais nuspręsta, kad apklausą reikėtų atlikti 2007 metų pradžioje po išorinio audito, nes šiuo metu yra daug kitų darbų ir sunku bus tai atlikti.
	<b>5. Rezultatų įvertinimas</b>
<b>Apibendrinimas/išvados</b>	Šio darbo rašymo metu darbuotojų apklausa dar nepradėta.

Tyrimo dalyvių individualus vertinimas ir refleksija:

<i>Generalinis direktorius</i>	„Na ši kartą gal kažkaip mažai padarėme, bet <b>svarbiausia, kad tai prasidėjo. Jaučiau, kad visi supranta kam to reikia.</b> “
<i>Gamybos direktorius</i>	„Gerai, kad sugalvojome tas anketas, <b>galėsime išgirsti jų (darbuotojų – tyrėjo pastaba) nuomonę</b> “
<i>Metalo cecho vadovas</i>	„Labai gerai, kad <b>bus apklausti visi darbuotojai, tik abejoju ar jie patikės, kad čia daroma jų labui ir vėl sakys, kad nesąmonių prigalvoja.</b> “
<i>Vyriausias mechanikas</i>	Nedalyvavo šio sprendimo priėmime
<i>Vyriausioji buhalterė</i>	„ <b>Išsikalbėjome, buvo visai linksma. Ši kartą tikrai netrūko laisvumo ir atsipalaidavimo. Gal tai ir gerai, tai skatina kūrybiškumą.</b> “
<i>Personalo vadybininkė</i>	„Visai smagu buvo, gavau kūrybišką bei įdomią užduotį.“
<i>Tiekimo skyriaus vadovas</i>	„Pasirodo, ne vien pinigais galime skatinti. Daug ko <b>sužinojau. Tik vargu ar viską pavyks taip įgyvendinti.</b> “
<i>Vadovybės atstovas kokybei ir aplinkosaugai</i>	„ <b>Gerai, kad bus apklausti darbuotojai, o ne iš karto nuspręsta, kad bus taip ar kitaip. Juk tik jie gali žinoti kas juos motyvuoja.</b> “
<i>Gamybos skyriaus vadovas</i>	Nedalyvavo šio sprendimo priėmime

**Kontrolės funkcijos sprendimas: vidaus audito rastų trūkumų šalinimo priemonių plano sudarymas**

Dalyvių diskusija	1. Situacijos įvardijimas
Vadovybės atstovas kokybei ir aplinkosaugai	„2006 metų gegužės 10 – liepos 10 dienomis buvo atliktas kokybės ir aplinkosaugos vadybos sistemos vidaus auditas. Audituojant bendrovės padalinius nustatyta ir dokumentuota: 10 pastabų ir 14 neatitiktųjų: kokybės vadybos srityje – 9 neatitiktys ir 9 pastabos, o aplinkosaugos vadybos srityje – 5 neatitiktys ir 1 pastaba. Neatitiktųjų skaičius, lyginant su 2004 ir 2005 m. sumažėjo. Bendrovės auditorių nuomone, tai galėjo įtakoti praėjusiais metais sugriežtinta vidaus kontrolė, skiriamas didesnis vadovybės dėmesys neatitiktųjų išaiškinimui, taip pat pačių darbuotojų matoma KAVS nauda.“
Generalinis direktorius	„KAVS įpareigoja mus laikytis standarto, todėl džiugu, kad neatitiktųjų skaičius mažėja, tačiau reikia siekti, kad jų būtų kuo mažiau.“
Gamybos direktorius	„Manau, kad taip pat pagal tą patį standartą mums reikia įpareigoti audituotus darbuotojus sudaryti priemonių planą, kaip ir iki kada bus ištaisytos neatitiktys.“
<b>Apibendrinimas/išvados</b>	<b>Po diskusijos tyrimo dalyviai nusprendė, kad vidaus audito rastų trūkumų pašalinimui reikalinga sudaryti priemonių planą. Tokį planą paruošti kartu, t.y. dalyvaujant tyrimo dalyviams, į tyrimo dalyvių susirinkimą pakviesti ir audituotus darbuotojus, jei prireiks.</b>
<b>2. Valdymo sprendimo paruošimas</b>	
<b>Apibendrinimas/išvados</b>	<b>Susirinkimo metu buvo perskaityta visa vidaus audito medžiaga, akcentuotos pagrindinės problemos, neatitiktys ir pastabos. Buvo analizuojamos kiekvieno padalinio audito išvados. Auditoriai siūlė savo rekomendacijas. Vėliau vyko diskusija, kurios metu darbuotojai išsakė savo paaiškinimus, problemas, kai kurie prisiėmė atsakomybę už savo padalinio rastus trūkumus, kai kurie nesutiko.</b>
<b>3. Valdymo sprendimo priėmimas</b>	
Generalinis direktorius	„Siūlau per artimiausias dvi savaites visiems dar kartą išstudijuoti audito išvadas, rekomendacijas ir iki kito karto kiekvienam pateikti pagalvoti ką galėtume padaryti kiekvienas atskirai ir kartu.“
Sekantis susirinkimas	
Tyrėjas	„Tai gal šiame susirinkime kiekvienas pabando pristatyti savo priemonių planą kaip galėtų pašalinti trūkumus ir užtikrinti, kad jos nebepasikartotų. Galėtume viską rašyti ant lentos ir vesti į tokią lentelę: neatitikties aprašymas (iš audito ataskaitos), neatitikimo priežastys (iš audito ataskaitos ir darbuotojo pastabos), koregavimo veiksmai (audito rekomendacijos ir darbuotojo siūlymai), atsakingas asmuo, koregavimo veiksmo atlikimo data.“
<b>Apibendrinimas/išvados</b>	<b>Buvo paeiliui, pagal vidaus audito išvadas, ruošiamas veiksmų planas. Kiekvienas atsakingas darbuotojas (kai kurie iš jų ir tyrimo dalyviai) siūlė savo pastabas ir trūkumų šalinimo būdus, kiti dalyviai pagal savo kompetenciją ir ryšį su audituotu darbuotoju, taip pat siūlė savo pastabas. Viskas buvo surašyta į tyrėjo pasiūlytą lentelę, neįrašant atlikimo</b>

	<p>termino.</p> <p>Kai buvo surašyti visi trūkumų pašalinimo atvejai, tyrėjas pasiūlė dar kartą peržiūrėti nuo pradžių visą sudarytą lentelę ir atsižvelgiant į trūkumo pašalinimo specifiką, jų svarbą ir pan., surašyti jų pašalinimo datą, o darbuotojams išpareigoti iki tos datos pašalinti trūkumus.</p>
	<b>4. Valdymo sprendimo įdiegimas</b>
Apibendrinimas/išvados	Tyrimo dalyviai visuotinai pritarė tokiam priemonių planui, generalinis direktorius patvirtino jį ir išleido įsakymą dėl jo įgyvendinimo, nes tai reikalauja KAVS.
	<b>5. Rezultatų įvertinimas</b>
Apibendrinimas/išvados	Šis darbas buvo rašomas, kuomet KAVS išoriniai auditoriai tikrino bendrovę, todėl apie jų išvadas duomenų nėra.

Tyrimo dalyvių individualus vertinimas ir refleksija:

<i>Generalinis direktorius</i>	„O čia buvo vieni iš aštriausių susirinkimų, gal dėl to, kad buvo nemažai kritikos. <b>Džiaugiuosi, kad daugelis suprato ko iš jų norima.</b> “
<i>Gamybos direktorius</i>	„Iš tiesų to ir tikėjau, kad <b>bus įvairių prieštaravimų</b> , kitaip ir būti negalėjo. Bet gerai, kad daug ką <b>išsiaiškinome</b> , nėra gal viskas ir beviltiška. Juokauju.“
<i>Metalo cecho vadovas</i>	„Gerai, kad kilo daug diskusijų, nors ir aštrių, bet galų gale <b>išsiaiškinome.</b> “
<i>Vyriausias mechanikas</i>	„ <b>Išgirdau pastabas</b> dėl savęs, bet vėliau viską <b>permaščiau ir manau, kad tai į gera.</b> “
<i>Vyriausioji buhalterė</i>	„Labai patiko, kad kiekvienas pirmiausia pats peržiūrėjo savo audito trūkumus, o vėliau <b>išsakė juos su sprendimais kaip juos pašalinti.</b> “
<i>Personalo vadybininkė</i>	„ <b>Nesitikėjau, kad viskas taip sklandžiai praeis.</b> Žinoma, buvo aštrumo ir kritikos, bet tai manau, tik į naudą. <b>Galėtume ir ateityje taip tokius priemonių planus sudarinėti.</b> “
<i>Tiekimo skyriaus vadovas</i>	Nedalyvavo šio sprendimo priėmimo susirinkimuose, bet savo priemonių planą pateikė.
<i>Vadovybės atstovas kokybei ir aplinkosaugai</i>	„Aš tai tik galiu pasidžiaugti, kad vyksta toks procesas. Juk aš tiesiogiai už tai atsakingas, pats <b>būčiau lakstęs ir surinkinėjęs iš visų tuos planus.</b> O čia viskas aiškiai ir viešai.“
<i>Gamybos skyriaus vadovas</i>	„Gerai, kad buvo <b>viskas daroma kartu</b> , o tai sakai, sakai, o niekas nevyksta. Atrodydavo, kad darom tai tik dėl to, kad KAVS reikalauja.“

### Darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo kategorijos

Baigus eksperimentą UAB „Rudesta“ buvo suorganizuotas visų veiklos tyrimo dalyvių bendras susitikimas – diskusijų ir refleksijų grupė. Čia naudojant Delfi metodo elementus (mokslinėje literatūroje dar sutinkami smegenų šturmo, grupės sutarimo, grupės kreatyvumo metodų terminai), kurių pagrindu grindžiant grupės narių nuomonėmis, identifikuotis darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo kategorijos. Ruškus, Mažeikis (2007) teigia, kad tokia metodika leidžia ne tik surinkti atskiras dalyvių nuomones ir vertinimus, tačiau ir juos sugrupuoti (kategorizuoti) pagal prasmę.

Tyrėjas diskusijų ir refleksijos grupėje siekė šių pagrindinių tikslų:

- 1) įvertinti darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo patirtis;
- 2) atlikti veiklos tyrimo refleksijas grupėje;
- 3) įvardinti rezultatus;
- 4) identifikuoti darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo kategorijas.

Grupės susitikimo metu buvo atliekamas ne tik nuomonių, vertinimų, refleksijų išryškinimas, išsiaiškinimas, bet ir jų įvertinimas. Tyrėjas kvietė tyrimo dalyvius prisiminti jausmus, tyrimo eigą, patirtis, įgytas žinias, kompetencijas, siekė grįžtamojo ryšio, išsakyti vertinimus, pastabas, pasiūlyti tyrimo tobulinimo kryptis, idėjas, kaip reikėtų įmonėje skatinti darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo procesus. Diskusijų ir refleksijų grupės nariai (visi 10 tyrimo dalyvių, tarp jų ir tyrėjas) reiškė savo nuomones, patirtį atspindinčias jų dalyvavimą tyrime. Tyrėjas skatino išsakyti tiek teigiamas, tiek neigiamas emocijas, vertinimus, nuomones. Visų dalyvių nuomonės buvo užrašomos lentoje, siekiant patikslinti savo nuomonę, stimuliuoti kitų nuomonių raišką.

Tyrimo dalyviai, t.y. visi 10 tyrime dalyvavusių UAB „Rudesta“ darbuotojų (8 darbuotojai - vidutinio lygio vadovai ir specialistai, bei 2 aukščiausio lygio vadovai - generalinis direktorius ir gamybos direktorius) iš viso išsakė 36 teiginius (1 priedas), kurie tyrime traktuojami kaip darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo empiriniai duomenys. Vėliau buvo paruošta elektroninė anketa, kurioje buvo surašyti visi teiginiai eilės tvarka kaip jie buvo išsakyti. Anketa buvo patalpinta įmonės intranete, tai leido operatyviau ir greičiau apdoroti duomenis. Kiekvieno tyrimo dalyvio, jo darbo vietoje prisijungus prie intraneto, buvo paprašyta individualiai įvertinti teiginius pagal svarbą. Vertinimo skalė buvo nuo 1 (išsakyta nuomonė nereikšminga, neaktuali, toliau neverta plėtojimo) iki 4 (išsakyta nuomonė yra ypač reikšminga, ypač aktuali, verta plėtoti toliau).

Duomenų rinkimas (darbas diskusijų ir refleksijų grupėje vyko šiais etapais:

- 1) tyrimo dalyviams buvo pristatytas šios darbo grupės tikslas ir būsima eiga;
- 2) nustatyta tyrimo problema;
- 3) darbo grupės narių patirčių, empirinių duomenų išsakymas („breinstormingas“);

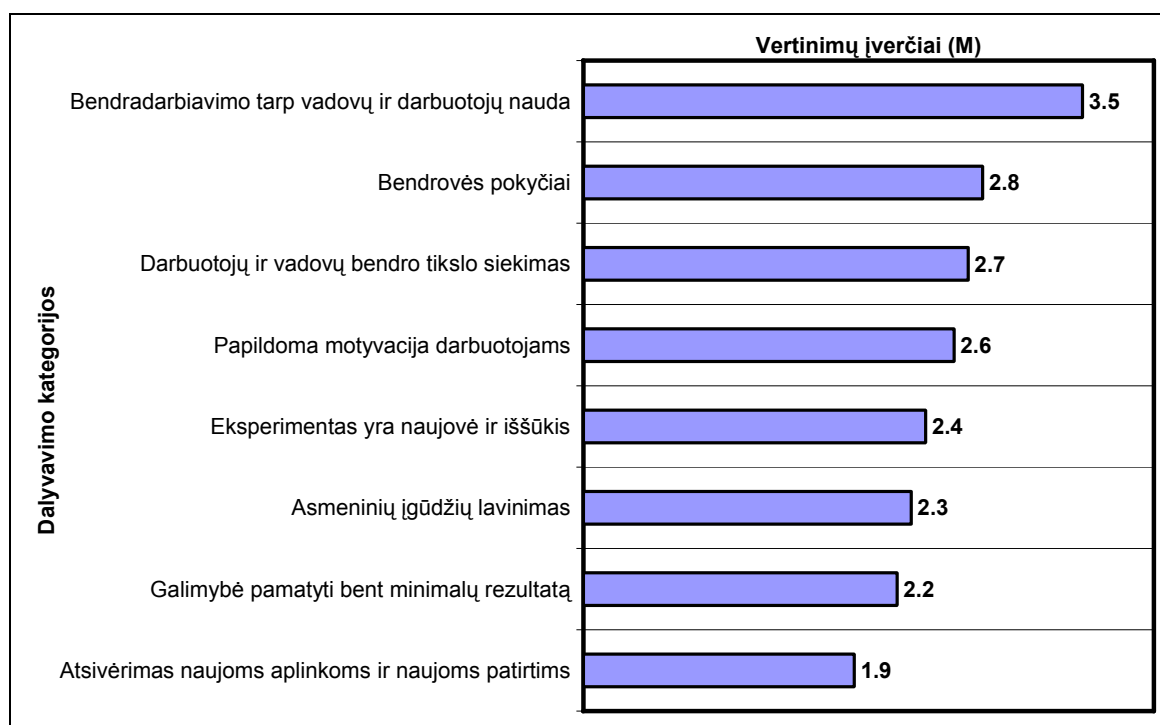
4) išsakytų patirčių, problemų (empirinių duomenų) individualus vertinimas pagal reikšmingumą.

Po diskusijų ir refleksijų grupės narių susirinkimo, buvo atlikta gautų empirinių duomenų kategorizacija turinio analizės metodu, t.y. empiriniai duomenys buvo sugrupuoti tyrėjo pagal jų prasminį panašumą, o vėliau sudarytos kategorijos suteikiant joms apibendrinantį pavadinimą.

36 teiginiai – empiriniai duomenys buvo suskirstyti į 8 kategorijas (1 priedas), ranguotas pagal nuomonių įvertinimo vidurkį (5 pav.).

Teiginiai, kurių esmė bendradarbiavimo tarp vadovų ir darbuotojų nauda sudarė atskirą kategoriją. Šios kategorijos teiginius tyrimo dalyviai, tiek vadovai, tiek darbuotojai įvertino daugiausia balų. Šios kategorijos teiginiai, kad darbuotojai labiau išmoko išklausti vieni kitus ir, kad jų dalyvavimas eksperimente sukūrė draugiškumo atmosferą kolektyve, beveik vieningai buvo įvertinti aukščiausiai. Kitas šios kategorijos teiginys, kad toks darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimo, „padėjo geriau įsigilinti į kiekvieno iš mūsų problemą“, taip pat tyrimo dalyvių buvo pakankamai įvertintas. Vadovai šiam teiginiui skyrė daugiau balų.

Teiginiai, kurie apjungė dar vieną naują grupę, buvo bendrovės pokyčiai. Tyrimo dalyviai labiausiai vertino teiginį kad bendrovėje prasidėjo išties geri pokyčiai. Šios grupės teiginius tyrimo dalyviai įvertino taip pat aukštais balais, nors šiuo atveju labiau bendrovės pokyčius išvelgė aukščiausio lygio vadovai.



5 pav. Darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo kategorijos

Teiginiai, kurie buvo sujungti į atskirą kategoriją – darbuotojų ir vadovų bendro tikslo siekimas, tyrimo dalyvių buvo įvertinta pakankamai gerai. Šiais teiginiais bendrovės darbuotojai teigė, kad po jų dalyvavimo tokiuose sprendimų priėmimuose, jie labiau išigilino į bendrovės vadovų siekius, o tai leido jiems patiems atrasti savo darbo prasmę ir užsibrėžti patiems savo tikslus. Vadovai šios kategorijos teiginius įvertino mažiau nei kitų dalyvių vertinimo vidurkis.

Teiginiai, kurių esmė buvo darbuotojų papildoma motyvacija, tyrimo dalyvių buvo įvertinta pakankamai. Čia darbuotojai išvelgė papildomas jų motyvavimo galias, t.y. jų įtraukimas į sprendimų priėmimą motyvuoja juos teigiamai, jie jaučiasi svarbūs bendrovei, tai leidžia jiems pasijausti saugesnius, o taip pat prisiimti ir didesnę atsakomybę už pačio sprendimo vykdymą. Nors šių teiginių vadovai vertindami beveik neakcentavo.

Teiginiai, kurie buvo apjungti į kategoriją, kad toks eksperimentas yra naujovė ir iššūkis, tyrimo dalyvių buvo įvertinti taip pat pakankamai. Šios grupės teiginiai ir vertinimai parodė tyrimo dalyvių refleksiją į patį veiklos tyrimą. Šiuos teiginius aukštai įvertino abu vadovai, nors visi tyrimo dalyviai beveik vieningai aukštai įvertino teiginį, kad toks eksperimentas suteikė bendrovei „*tyrimas buvo labai įdomus, jis suteikė gyvumo įmonei*“.

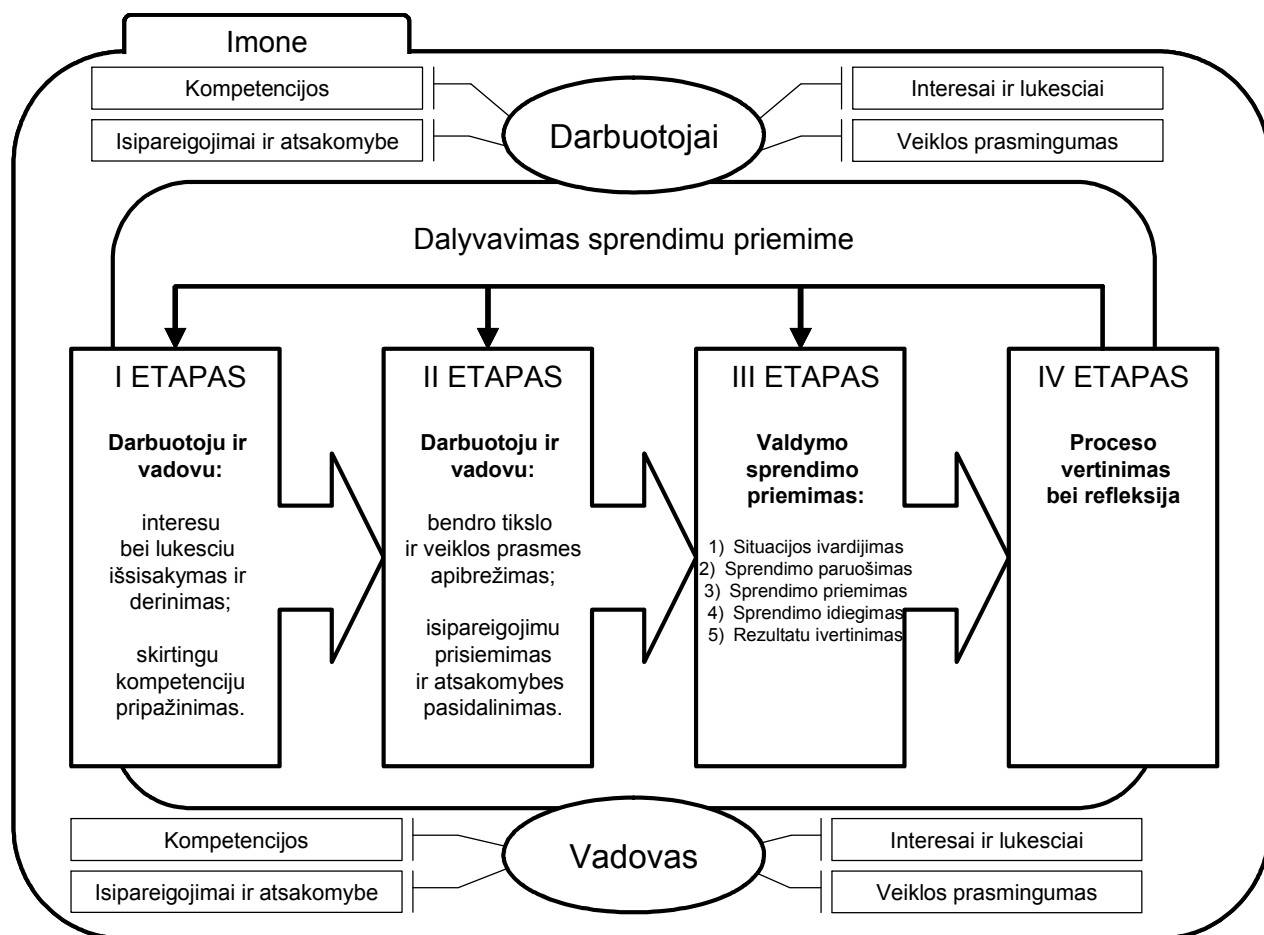
Teiginiai apjungti kaip asmeninių įgūdžių lavinimas sudarė naują kategoriją, ir jų iš viso buvo išsakyta tik 3. Šiuos teiginius tiek vadovai, tiek darbuotojai vertino vienodai santūriai.

Tyrėjas išskyrė dar dvi atskiras kategorijas: galimybė pamatyti bent minimalų rezultatą bei atsivėrimas naujoms aplinkoms ir naujoms patirtims, nors šios sudarė tik po vieną teiginį, tačiau jų turinys buvo skirtingas. Taigi kitos dvi kategorijos tyrimo dalyvių buvo įvertintos labai santūriai. Nors šiuo atveju vadovai šiuos abu teiginius įvertino vienodai aukštesniais balais, nei darbuotojai.

### **Darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo modelis**

Naudojant veiklos tyrimo metodologiją, UAB „Rudesta“ atliktas darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo socialinis eksperimentas, kurio eigoje buvo gauti empiriniai duomenys. Remiantis šiais empiriniais duomenimis bei kita, veiklos tyrimo metu, sukaupta medžiaga, konstruojamas darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo modelis (6 pav.). Dalyvaujant darbuotojams įvairių valdymo sprendimų priėmimo, išryškėjo pagrindiniai modelio konstravimo etapai ir principai.

Pirmiausia darbuotojų ir vadovų lūkesčių ir interesų išsiskyrimas, skirtingų kompetencijų pripažinimas, bendrų interesų radimas. Interesų ir lūkesčių išsiskyrimą galima laikyti pamatiniu, siekiant darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo. Kai kurių tyrimo dalyvių interesai buvo aiškiai išreikšti, kiti pajauti ir išryškinti tik padedant perfrazuoti dalyvių mintis.



6 pav. Darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo modelis

Būtent darbuotojų ir vadovų interesų suderinimas bei skirtingų kompetencijų pripažinimas, leidžia praplėsti abiejų pusių žinojimą apie situaciją, sprendžiamą problemą ir tai suburia juos, kooperuoja siekti bendrų veiksmų, konkrečių uždavinių apibrėžimo ir jų įgyvendinimo.

Antrame etape, darbuotojai ir vadovai apibrėžia bendrus tikslus, kurie įgalina juos veikti kryptingai, o veiklos įprasminimas motyvuoja prisiimti išsipareigojimus. Darbuotojų dalyvavimo sprendimo priėmimo procese labai svarbiu žingsniu tampa atsakomybės tarp vadovų ir darbuotojų pasidalijimas. Darbuotojus tai įgalina būti svarbiais bendrovės dalyviais, būti atsakingais už kolegialiai priimamą sprendimą.

Trečiajame etape darbuotojai ir vadovai kartu priima sprendimą. Šioje dalyvavimo dalyje labai svarbu laikytis valdymo sprendimo priėmimo proceso etapų, kuriuos galima suskirstyti į 5 etapus:

- 1) *Situacijos įvardijimas.* Čia svarbu suvokti priimamo sprendimo poreikį, diagnozuoti bei įvardinti pačią suvokiamą situaciją.
- 2) *Valdymo sprendimo paruošimas.* Šiame proceso etape reikėtų įvardinti kiek įmanoma daugiau sprendimo alternatyvų, kurias vėliau tinkamai įvertinti.

- 3) *Valdymo sprendimo priėmimas*. Įvertinus visas sprendimo priėmimo alternatyvas, išrenkama optimali. Atrinkta valdymo sprendimo priėmimo alternatyva privalo būti aiškiai suformuluota ir išforminta.
- 4) *Valdymo sprendimo įdiegimas*. Šiame etape valdymo sprendimo vykdytojai supažindinami su suformuluotu valdymo sprendimu, atliekama valdymo sprendimo vykdymo kontrolė.
- 5) *Rezultatų įvertinimas*. Šis proceso etapas vienas pagrindinių, kuomet dalyviai gali įvertinti priimto sprendimo rezultatus, grįžtant atgal galima koreguoti (pagal situaciją) priimamą sprendimą, taip kaupti patyrimą bei mažinti klaidų ateityje tikimybę.

Dalyviams – darbuotojams ir vadovams, kartu priėmus bendrą sprendimą, svarbus dalyvavimo sprendimų priėmimo etapas – proceso individualus vertinimas bei refleksija. Čia dalyviai kiekvienas individualiai turėtų įvertinti visą dalyvavimo procesą, išsakyti savo jausmus, patyrimus, pasakyti savo pastabas ir siūlymus. Tokiu būdu būtų kaupiamas „patirties fondas“, kuris priimant kitus sprendimus padėtų išvengti klaidų.

Labai svarbu akcentuoti, kad darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo modelis, leidžia grįžti atgal, koreguojant veiksmus, iš naujo derinant interesus, apibrėžiant tikslus, formuluojant ir priimant sprendimus. Čia ekstrapoliuojamas Lewin (1946) suformuluotas veiklos tyrimo cikliškumo principas.



Šio darbo autorius privačioje UAB „Rudesta“ atliko socialinį eksperimentą, kurio metu, naudojant veiklos tyrimo metodologiją, tyrėjas stimuliuo bendrovės darbuotojų dalyvavimą įvairių valdymo sprendimų priėmimo. Kokybinis tyrimas atskleidė galimus šio darbo problemų sprendimo būdus.

Pirmiausia, veiklos tyrimas, leido suformuoti darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo struktūrą bei eigą. Darbuotojų dalyvavimą sprendimų priėmimo galima suskirstyti į keturis pagrindinius etapus. Pirmajame, kurį galima laikyti pamatiniu, darbuotojai ir vadovai išsako savo interesus ir lūkesčius, konstatuoja skirtingas kompetencijas. Bendrų interesų radimas leidžia darbuotojus ir vadovus veikti kartu, o tai veda prie bendrų tikslų apibrėžimo. Tolesniame etape, darbuotojai ir vadovai, tariaisi dėl bendrų tikslų, ieško veiklos prasmingumo. Aiškiai apibrėžti tikslai bei įprasminta veikla darbuotojus ir vadovus įpareigoja, o atsakomybės tarp jų pasidalijimas, įgalina darbuotojus, jie jaučiasi svarbūs bendrovei ir labiau atsakingi už pačio sprendimo priėmimą ir įgyvendinimą. Trečiajame etape priimamas pats valdymo sprendimas. Darbuotojai ir vadovai kartu sprendžia valdymo problemą, laikydamiesi sprendimo priėmimo etapiškumo: įvardija situaciją; paruošia valdymo sprendimą, ieškodami ir vertindami alternatyvas; išrinkę optimalią alternatyvą, suformuluoja ir įformina sprendimą; diegia valdymo sprendimą, supažindindami vykdytojus ir kontroliuodami bei sekdami sprendimo vykdymą; vertina priimtus ir įgyvendintus sprendimus. Paskutiniame dalyvavimo sprendimo priėmimo etape darbuotojai ir vadovai individualiai vertina dalyvavimo procesą, išsako savo jausmus, išreiškia patyrimus, atskleidžia dalyvavimo privalumus ir trūkumus. Tyrimas atskleidė darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo cikliškumo savybę, t.y. po individualių vertinimų ir refleksijų, grįžti į bet kurį dalyvavimo etapą: ištaisyti klaidas, koreguoti veiksmus, perkelti sukauptą patirtį ir pan.

Tyrimo pabaigoje, individualių vertinimų ir refleksijų metu, buvo gauti empiriniai duomenys, t.y. tyrimo dalyvių išsakyti teiginiai, jausmai, patyrimai apie darbuotojų dalyvavimą sprendimų priėmimo. Po tyrimo dalyvių empirinių duomenų (teiginių) individualių vertinimų, tyrėjas juos suskirstė į aštuonias kategorijas pagal prasmę. Taigi, darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo tyrimas atskleidė šias dalyvavimo kategorijas pagal jų svarbą tyrimo dalyviams: bendradarbiavimo tarp vadovų ir darbuotojų nauda; bendrovės pokyčiai; darbuotojų ir vadovų bendro tikslo siekimas; darbuotojų papildoma motyvacija; toks eksperimentas yra naujovė ir iššūkis; asmeninių įgūdžių lavinimas; galimybė pamatyti bent minimalų rezultatą; atsivėrimas naujoms aplinkoms ir naujoms patirtims. Daugelį šių kategorijų teiginių tiek darbuotojai, tiek vadovai (generalinis direktorius ir gamybos direktorius) vertino pakankamai skirtingai, tačiau bendradarbiavimo tarp darbuotojų ir vadovų naudą, visi tyrimo dalyviai įvertino labiausiai. Šios kategorijos teiginiai, kad darbuotojai

labiau išmoko išklausti vieni kitus ir, kad jų dalyvavimas eksperimente sukūrė draugiškumo atmosferą kolektyve, beveik vieningai buvo įvertinti aukščiausiais balais.

Tyrimo metu, eksperimentavimo būdu, bendrovės vedantiesiems specialistams ir aukščiausio lygio vadovams kartu sprendžiant įmonės problemas bei priimant sprendimus, buvo atskleistos darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo struktūra ir dinamika, kurių pagrindu buvo sukonstruotas darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo modelis. Sukonstruoto modelio pavyzdžiu galėtų remtis bet kokio lygio vadovai, siekiantys glaudesnio bendradarbiavimo tarp darbuotojų ir vadovų, norintys institucinių pokyčių, teikiantys reikšmę darbuotojų motyvacijai bei savo ir darbuotojų asmeninių įgūdžių lavinimui.

Socialinio dalyvavimo eksperimentas UAB „Rudesta“ empiriniais įrodymais pagrindė darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmime naudą. Todėl galima būtų teigti, kad tyrimas pavyko, o gauti tyrimo rezultatai galėtų pretenduoti į šio darbo iškelto hipotezės - darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmime, skatina darbuotojus ir vadovybę bendradarbiauti, patvirtinimą. Be to, tyrimo metu ir po tyrimo, išryškėjo bendrovės pokyčiai, pagerėjo darbo atmosfera, pagerėjo savitarpio supratimas, darbuotojai pradėjo jaustis svarbesni bendrovei, labiau atsakingi už savo sprendimus.

Tyrimui atlikti buvo pasirinkta kokybinio veiklos tyrimo, kaip socialinės tikrovės konstravimo, metodologija, kuri dėl savo specifikos, neleido įtraukti į tyrimą daug bendrovės darbuotojų. Todėl verta konstatuoti, kad dėl nepakankamos tyrimo imties atsirado tyrimo validumo problema, todėl tyrimo rezultatų nederėtų pernelyg plačiai interpretuoti, o vertinti juos kaip tolesnių tyrimų pradžią.

Sukonstruotas darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmime modelis ekstrapoliuotas iš kitų tyrėjų, konstruojančių socialinius dalyvavimo modelius. Šiuo atveju vertėtų išskirti D.Gerulaičio, J.Ruškaus, G.Mažeikio (2007) kurtą tėvų įsitraukimo į vaiko ugdymo(-si) procesą (individualų ugdymo planą) specialiojoje mokykloje modelį. Abiejuose modeliuose galima išvelgti socialinio dalyvavimo konstravimo panašumų, o tyrimų rezultatai atskleidžia panašius socialinio eksperimento dalyvių socialinio dalyvavimo individualius vertinimus bei refleksijas: bendradarbiavimo nauda, instituciniai pokyčiai, motyvacija, bendrų tikslų/prasmės konstravimas, asmeninių įgūdžių lavinimas ir kt.

Kaip jau buvo minėta, sukonstruotas darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmime modelis, kaip ir tyrimo metu gautos išvados, sudaro prielaidas tolesnių tyrimų pradžiai. Galimas to pačio tyrimo tęsimas toje pačioje bendrovėje praplečiant tyrimo imtį, derinant kokybinius ir kiekybinius tyrimo metodus, o taip pat tęsimas ar perkeliamas į bet kokią socialinių santykių erdvę: verslo ar viešą organizaciją (mokyklą, savivaldybę, policiją, bendruomenę ir pan.), pagaliau į šeimą.

1. Ambrazevičius, R., (2007), Psichologinis klimatas - kaip tai veikia. [žiūrėta 2007-03-17]. Prieiga per internetą: <http://www.info.lt/index.php?page=naujienos&view=naujiena&id=97183> .
2. Bakanauskienė, I., (1992), Personalo motyvas: pagrindinių veiksnių ir metodų sistemos analizė // Inžinerinė ekonomika, Nr.3.
3. Bakanauskienė, I., (2004), Vadybiniai sprendimai. Kaunas: "VDU leidykla".
4. Barvydienė, V., Kasiulis, J. (2001), Vadovavimo psichologija. Kaunas: "Technologija".
5. Collins, D., (1994), The disempowering logic of empowerment, Empowerment in Organizations, Vol.2 No2, p. 14-21.
6. Česnyienė, R. (2005), The Most Recent Trends and Emerging Values in Human Resource Management: Comparative Analysis. Kaunas, KTU, Engineering Economics. Nr.4 (44). p.53-54.
7. Čiutienė, R., Sakalas, A., Neverauskas, B., (2006), Influence of Personnel Interests on Formation of Modern Career. Kaunas, KTU, Engineering Economics. Nr. 5 (50). p.99.
8. Damašienė, V., (2002), Valdymo pagrindai. Šiauliai. "Šiaurės Lietuva".
9. Drucker, P., (2001), Managemet Chalanges for the 21 st Century.
10. Dubauskas, G., (2006), Organizacijos elgsena. Vilnius. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija., p. 115-117.
11. Gerulaitis, D., (2007), Tėvų ištraukimo į vaiko ugdymo(-si) procesą plėtotė specialiojoje mokykloje. Daktaro disertacija. Šiaulių universitetas. Šiauliai.
12. Jurašaitė-Harbison, E. (2006), Veiksimo tyrimo vaidmuo siekiant profesionalumo. [žiūrėta 2007-02-15]. Prieiga per internetą: [http://gimtasiszodis.w3.lt/jurasaite\\_04\\_6.htm](http://gimtasiszodis.w3.lt/jurasaite_04_6.htm) .
13. Kardelis, K., (2005), Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai: "Lucilijus".
14. Lewin, K. (1946), Action research and minority problems, Journal of Social issues, 2, 4, p. 34-46.
15. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T., (2004), Magistro darbo rengimo metodika. Šiauliai: "Šiaulių universiteto leidykla".
16. Lincoln, N.D., Travers, Ch., Ackers, P., Wilkinson, A. (2002), The meaning of empowerment: the interdisciplinary etymology of a new management concept. International Journal o Management Reviews. Vol. 4, Issue 3, p. 271-290.
17. Morton, C., (1994), Becoming World Class, Macmillan, London.
18. Robbins, Stephen P.(2003), Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas. Poligrafija ir informatika.
19. Ruškus, J., Mažeikis, G., (2007), Neigalumas ir socialinis dalyvavimas. Kritinė patirtis ir galimybių refleksija. Šiauliai.
20. Sahlberg, P. (2005), Kaip suprantamas mokymasis. [žiūrėta 2007-03-17]. Prieiga per internetą: <http://www.mtp.smm.lt/dokumentai/InformacijaSvietimui/KonferencijuMedziaga/200505Sahlberg.doc> .
21. Sakalas, A., (1998), Personalo vadyba. Vilnius. Margi raštai.

22. Seilius, A., (1997), Darbuotojų dalyvavimo valdyme formos: JAV patirtis. Kaunas:VDU. Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai. Nr.4.
23. Seilius, A., (2001), Grupinių valdymo sprendimų priėmimo proceso struktūrizavimas. Tiltai Nr.1.
24. Seilius, A., (2001), Vadovavimas sprendimų priėmimo procesui. Klaipėda: "Klaipėdos universiteto leidykla".
25. Seilius, A. (2002), Verslo vadybos magistro baigiamojo darbo (tezių) rengimo metodika. Klaipėda. "Klaipėdos universiteto leidykla".
26. Seilius, A., (2003), Komandų formavimas esamų struktūrų pagrindu. Tiltai Nr.13. Priedas: Transformacijos Rytų ir Centrinėje Europoje.
27. Simon, A.H., (2003), Administracinė elgsena. Sprendimų priėmimo procesų administracinėse organizacijose tyrimas. Vilnius: "Knygiai".
28. Simonaitienė, B., (2004), Mokykla - besimokanti organizacija. Kaunas: Technologija. p. 34-49.
29. Stoškus, S., Beržinskienė, D., (2005), Vadyba. Kaunas: "Technologija".
30. Stringer, Ernest T., (1999), Action research (2nd ed.). Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, Inc.
31. Tvarijonavičius, M., (2007), Naujas požiūris į darbuotojų motyvavimą. [žiūrėta 2007-03-17]. Prieiga per internetą:  
[http://www.delfi.lt/news/DELFI\\_for\\_women/career/article.php?id=12681253](http://www.delfi.lt/news/DELFI_for_women/career/article.php?id=12681253) .
32. Vasiliauskienė, L., Stanikūnienė, B., Lipinskienė, D., (2005), The Employees' Competence Development inside Organization: Managerial Solutions. Kaunas, KTU, Engineering Economics. Nr. 5 (45). p.51-59.
33. Wehmeyer, M. L., & Schwartz, M. ( 1998), The self-determination focus of transition goals for students with mental retardation. Career Development for Exceptional Individuals, 21, p. 75-86.
34. Wilkinson, A., (1998), Empowerment: theory and practice. MCB University Press. Personnel Review, Vol. 27, No1, p. 40-56.
35. Žitkus, L., (2005), Reasons for the Practice of Employees' Involvement in the Company's Management. Kaunas, KTU, Engineering Economics. Nr. 1 (41). p.59-66.
36. Žmogaus studijų centras. Veiksmingi darbuotojų skatinimo būdai. [žiūrėta 2007-02-18]. Prieiga per internetą:  
<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3c0377e623737?vbanga2=7e22415ce006e2dbe2aa3525661e6c6c> .

## Teiginiai (empiriniai duomenys), suskirstyti į kategorijas

<b>Asmeninių įgūdžių lavinimas</b>
Išmokau laisviau reikšti savo mintis
Išmokau išklaudyti kitus
Sužinojau apie sprendimų priėmimo procesą
<b>Atsivėrimas naujoms aplinkoms ir naujoms patirtims</b>
Man tai buvo kažkoks naujas patyrimas
<b>Bendradarbiavimo tarp vadovų ir darbuotojų nauda</b>
Pradėjome vieni kitus geriau suprasti
Taip sprenddami problemas galėjome išsikalbėti
Gerai, kad viską darėme kartu
Diskusijos padėjo geriau įsigilinti į kiekvieno iš mūsų problemą
Diskusijos leido priimti svarbius sprendimus
Galėjau išgirsti kiekvieno mintis
Daug ko vienas nebūčiau sugalvojęs
Prieš ką nors sprenddamas pradėjau galvoti apie kitus, ar jiems nesudarys problemų
Man buvo smagu, laukdavau šių susirinkimų
Jaučiu vadovų didesnę supratimą kai ateinu su savo klausimais
Pagerėjo atmosfera kolektyve
<b>Bendrovės pokyčiai</b>
Prasidėjo geri pokyčiai
Siūlau savo skyriaus kolegoms kartu spręsti problemas, kaip mes tai darėme
Pradėjau atviriau kalbėti su savo pavaldiniais ir tai man padeda priimti sprendimus
Kartu priimtas audito rastų trūkumų šalinimo planas davė gerų rezultatų
Tai darykime ir ateityje
<b>Darbuotojų ir vadovų bendro tikslo siekimas</b>
Viskas vyksta planingiau ir kryptingiau, suprantu ką dirbu ir kam to reikia
Dabar labiau pradėjau užjausti vadovus, suprantu ko jie nori
Bendrai kurta įmonės struktūra padėjo suvokti kaip mes turime „judėti“
Nežinojau, kad vizija tokia svarbi, dabar jaučiu kam ji reikalinga
Dar praeitais metais žadėjau viską mesti, bet dabar matau, kad kažkas keičiasi, atsirado prasmė
Išsiaiškinome ko siekiame kiekvienas atskirai, o tai padeda, mano manymu, siekti ir mūsų visų tikslo
<b>Eksperimentas yra naujovė ir iššūkis</b>
Šis tyrimas buvo labai įdomus, jis suteikė gyvumo įmonei
Tai buvo kažkas naujo mūsų įmonėje
Gerai, kad nepabijojome pradėti

<b>Galimybė pamatyti bent minimalų rezultatą</b>
Dalyvaudamas kai kuriuose sprendimuose išvelgiau ir kas gali iš to išeiti
<b>Papildoma motyvacija darbuotojams</b>
Labiau suprantu ko noriu iš darbo, ko galiu tikėtis
Darbe jaučiuosi žymiai saugiau, nes manim pasitiki
Dabar žinau, kas manęs laukia, kaip turiu save ruošti būsimom pareigom
Jaučiuosi svarbus
Patinka, kad esu bendrovės dalis
Jaučiu kažkokią pareigą ir atsakomybę už tai ką kartu sprendėme