

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Daiva VOZBUTĖ
Vadybos studijų programos studentas

**STATYBOS ĮMONIŲ VADYBINIAI SPRENDIMAI
IR JŲ ĮTAKA ĮMONĖS PLĖTRAI**

Magistro darbas

Šiauliai, 2013

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Daiva VOZBUTĖ

STATYBOS ĮMONIŲ VADYBINIAI SPRENDIMAI
IR JŲ ĮTAKA ĮMONĖS PLĖTRAI

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, Vadyba (N200)

Darbo vadovas:

doc. dr. Kęstutis ALIŠAUSKAS

Teigiū, kad magistro darbas, kurį teikiu Vadybos studijų krypties magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

Vozbutė, D. (2013). Statybos įmonių vadybiniai sprendimai ir jų įtaka įmonės plėtrai. Vadybos ir verslo administravimo magistratūros studijų baigiamasis darbas / baigiamojo darbo vadovas doc. dr. K. Ališauskas. Šiaulių universitetas, Vadybos katedra, 79 p. (112 p.)

SANTRAUKA

Raktiniai žodžiai: vadybiniai sprendimai, įmonės plėtra, statybos įmonės.

Darbo objektas – statybos įmonių vadybiniai sprendimai ir jų įtaka įmonės plėtrai.

Darbe nagrinėjami įvairių autorių aprašyti vadybiniai sprendimai priimami organizacijose. Analizuojama vadybinių sprendimų įtaka įmonės plėtrai.

Darbo aktualumas. Pastaraisiais dešimtmečiais vadyba, kaip specifinė žmogaus veikla, daugiausia nagrinėjama organizacijos lygmenyje. 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, kurie įtakoja įmonių plėtrą.

Darbo tikslas – įvertinti statybos įmonių vadybinių sprendimų įtaką įmonių plėtrai bei pateikti rekomendacijas vadybinių sprendimų priėmimo gerinimui.

Darbo uždaviniai:

1. Apibūdinti vadybinių sprendimų priėmimo organizacijoje proceso turinį, būdus bei metodus ir sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo etapus.
2. Nustatyti vadybinių sprendimų priėmimo grupėse problemas.
3. Atskleisti vadybinių sprendimų įtaką organizacijos plėtrai teoriniu požiūriu.
4. Parengti išvadas ir vadybinių sprendimų priėmimo gerinimo rekomendacijas statybos įmonių vadovams.

Pagrindinės išvados - Bendrąja prasme vadybinių sprendimų priėmimų procesas apima visą valdymo ciklą. Vadovas priima vadybinius sprendimus tam, kad atliktų valdymo funkcijas ir pasiektų organizacijos tikslus. Organizacijos valdymo proceso tikslas yra nuolat nagrinėti įmonės veiklą tiek dabarties, tiek ateities požiūriu ir numatyti permainas, bei vadybinius sprendimus, kad būtų užtikrinta organizacijos plėtra. Hipotezė, kad statybos įmonėse visus vadybinius sprendimus priima vadovai, priimdami tą sprendimą, kuris labiausiai sutampa su jų nuomone ir apskaičiavimais, pasitvirtino. Hipotezė, kad statybos įmonėse priimami vadybiniai sprendimai turi įtakos įmonių plėtrai, pasitvirtino.

Vozbutė, D. (2013). Managerial decisions in The Construction Companies and their impact on the development of the company: the final work of the Management and Administration of Master studies / the Manager of the work prof. dr. K. Ališauskas. Šiauliai University, Department of Management, p. 79 (112 p.)

SUMMARY

Keywords: managerial decisions, development of the company, a construction company.

The object - managerial decisions in construction companies and their impact on the development of the company.

The paper analyzes various authors descriptions of the managerial decisions which are made in organizations. Managerial decisions influence on development of the company are analyzing.

Relevance. In recent decades, management, as a specific human activity, is analyzed mainly the level of the organization. Management decision is the key of manager or management specialist part of the job, which is a full multidirectional and multi-faceted management activities. Manager or management professional has a good grasp of the essence of management judgment and master the rational decision techniques that influenced the development of enterprises.

The aim - to assess the construction companies managerial decisions influence company development and to provide reasoned based on the recommendations of managerial decision-making improvement.

The tasks:

1. Describe the managerial decision-making process, content, techniques and methods of decision-making and implementation.
2. Identify the managerial decision-making problems in groups.
3. Uncover managerial decisions affect the organization in terms of theoretical development.
4. Draw conclusions and managerial decision-making guidelines for improving the construction company management.

Main conclusions - Common sense of managerial decision-making process involves the entire management cycle. The guide takes a managerial decisions in order to carry out management functions and achieve the objectives of the organization. Organization management process is to be analyzed in both the company's current and future approach and anticipate change, and management solutions to ensure organizational development. The hypothesis that the construction companies of all managerial decisions are made by managers, by means of the solution that is most consistent with their opinions and estimates is confirmed. The hypothesis that the construction companies are accepted managerial decisions affect the development of enterprises, is confirmed.

TURINYS

ĮVADAS.....	10
1. VADYBINIAI SPRENDIMAI ŠIUOLAIKINĖJE ORGANIZACIJOJE.....	13
1.1 Vadybinių sprendimų samprata.....	13
1.2 Vadybinių sprendimų klasifikavimas.....	14
1.3 Vadybinių sprendimų priėmimas.....	18
1.3.1 Vadybinių sprendimų priėmimo procesas: turinys ir subjektas	18
1.3.2 Individualus ir grupinis sprendimų priėmimas	22
1.3.3 Vadybinių sprendimų priėmimo būdai ir metodai.....	25
1.3.4 Vadybinių sprendimų priėmimo grupėje valdymas ir problemos	28
1.3.5 Vadybinių sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo etapai.....	31
1.4 Vadybinių sprendimų įtaka įmonės plėtrai.....	35
2. STATYBOS ĮMONIŲ VEIKLA IR JŲ YPATUMAI	39
2.1 Statybos įmonių pobūdis.....	39
2.2 Darbo organizavimas statybose.....	41
2.3 Statybos darbų valdymo teisinė bazė.....	43
2.4 Statybos darbų techniniai aspektai.....	47
3. VADYBINIŲ SPRENDIMŲ BEI JŲ ĮTAKOS ĮMONĖS PLĖTRAI TYRIMAS IR JO METODOLOGIJA STATYBOS ĮMONĖSE.....	51
3.1 Tyrimo metodologija ir organizavimas.....	51
3.2 Tyrime dalyvavusių statybos įmonių apžvalga.....	53
3.3 Socialiniai – demografiniai respondentų duomenys.....	55
4. VADYBINIŲ SPRENDIMŲ IR JŲ ĮTAKOS ĮMONĖS PLĖTRAI TYRIMO REZULTATAI..	59
4.1 Statybos įmonių vadovų apklausos tyrimo rezultatai.....	59
4.2 Statybos įmonių administracijos darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai.....	67
4.3 Vadovų ir administracijos darbuotojų tyrimo rezultatų palyginimas.....	70
IŠVADOS.....	73
REKOMENDACIJOS	76
LITERATŪRA	77
PRIEDAI	80
1 priedas. Vadybinių sprendimų priėmimo metodų privalumai ir trūkumai.....	81
2 priedas. Vadovų anketa.....	82
3 priedas. Administracijos darbuotojų anketa.....	86
4 priedas. Asmuo, priimančias vadybinius sprendimus, procentais (N – 87)	89

5 priedas. Vadovo priimamų sprendimų vertinimas, procentais (N – 87)	90
6 priedas. Priežasčių, dėl kurių vadovai priima netinkamus vadybinius sprendimus, vertinimas, procentais (N – 87)	91
7 priedas. Teiginių, apie vadovo priimamus vadybinius sprendimus, vertinimas, procentais (N – 87).....	92
8 priedas. Valdymo funkcijų, turinčių daugiausiai įtakos įmonės plėtrai, vertinimas, procentais (N – 87)	93
9 priedas. Valdymo funkcijų, kurioms Jūsų vadovas priima geriausius vadybinius sprendimus, vertinimas, procentais (N – 87)	94
10 priedas. Veiksnių, lemiančių darbo organizavimo kokybę įmonėje, vertinimas, procentais (N – 87).....	95
11 priedas. Veiksnių, turinčių didžiausią įtaką įmonės plėtrai, vertinimas, procentais (N – 87).....	96
12 priedas. UAB „Namų statyba“ vadovo ir administracijos darbuotojų tyrimo rezultatų palyginimas.....	97
13 priedas. UAB „Aitra“ vadovo ir administracijos darbuotojų tyrimo rezultatų palyginimas.....	99
14 priedas. UAB „Grebėstas“ vadovo ir administracijos darbuotojų tyrimo rezultatų palyginimas.....	101
15 priedas. UAB „Rombas“ vadovo ir administracijos darbuotojų tyrimo rezultatų palyginimas..	103
16 priedas. UAB „Remjasta“ vadovo ir administracijos darbuotojų tyrimo rezultatų palyginimas.	105
17 priedas. IĮ „Statybų meistrai“ vadovo ir administracijos darbuotojų tyrimo rezultatų palyginimas.....	107
18 priedas. UAB „Statome“ vadovo ir administracijos darbuotojų tyrimo rezultatų palyginimas..	109
19 priedas. UAB „Darstamas“ vadovo ir administracijos darbuotojų tyrimo rezultatų palyginimas.....	112

PAGRINDINĖS SĄVOKOS

Vadybinių sprendimų priėmimas - bet kurios organizacijos valdymo sudėtinė dalis. Tai vienas esminių vadovų, kaip specifinės personalo kategorijos, veiklos elementų (Bakanauskienė, 1995).

Individualus sprendimas – tai sprendimas priimamas vienvaldžiai, atskirų asmenų. Šis sprendimas yra labai personifikuoti, nes susiję su žmogaus, priimančio sprendimą, asmenybe (Čiarnienė, 2011).

Moderavimas - grupinio darbo proceso valdymas (Sakalas, 1998).

Moderatorius - grupės vadovas (Sakalas, 1998).

Statybos specializacija – tai specialūs objektai ir darbai, kuriuos renkasi savarankiškos statybos ir montavimo įmonės, rūšys (Zavadskis ir kt., 2001).

Šakinė specializacija – įmonė stato tam tikrus kompleksus, pvz., pramoninių ar civilinių objektų statybos įmonė (Zavadskis ir kt., 2001).

Technologinė specializacija – įmonė užsiima tam tikrais statybos objektais bei darbais, pvz., kelių tiesybos, apdailos, santechnikos, elektros montavimo ir kt. (Zavadskis ir kt., 2001).

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Grupinių sprendimų pranašumai ir trūkumai.....	23
2 lentelė. Tradicinio grupės vadovo ir moderatoriaus elgesio palyginimas.....	29
3 lentelė. Vadybiniai sprendimai būdingi atskiroms valdymo funkcijoms.....	36
4 lentelė. Administracijos darbuotojų anketinės apklausos pasiskirstymas ir imties koeficientas...52	
5 lentelė. Socialiniai – demografiniai statybos įmonių vadovų duomenys.....	56

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Vadybinių sprendimų klasifikavimas.....	15
2 pav. Vadybinio sprendimo kokybės ir jam priimti reikalingo laiko priklausomybė nuo naudojamų metodo.....	27
3 pav. Problemų sprendimo grupinio darbo ypatybės.....	30
4 pav. Vadybinio sprendimo priėmimo etapai.....	31
5 pav. „Trigubo filtro“ alternatyvų vertinimo metodas.....	33
6 pav. Vadybinių sprendimų priėmimo sąlygų skalė.....	34
7 pav. Verslo sistemos valdymo struktūrograma.....	35
8 pav. Vadybinių sprendimų vieta valdymo veikloje.....	37
9 pav. Tyrimo proceso etapai.....	51
10 pav. Administracijos darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį, procentais (N – 87).....	56
11 pav. Administracijos darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių, procentais (N – 87).....	57
12 pav. Administracijos darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, procentais (N – 87).....	57
13 pav. Administracijos darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo patirtį, procentais (N – 87).....	58
14 pav. Vadovų psichologinių tipų ir informacijos bei idėjų generavimo šaltinių vertinimas, procentais (N – 8).....	59
15 pav. Vadybinio sprendimo priėmimo proceso pradėjimo vertinimas, procentais (N – 8).....	60
16 pav. Grupinių vadybinių sprendimų idėjų svarstymo metodų vertinimas, procentais (N – 8)....	60
17 pav. Galutinio vadybinio sprendimo priėmimas iš visų galimų variantų, procentais (N – 8).....	61
18 pav. Priežasčių, dėl kurių vadovai priima netinkamus vadybinius sprendimus vertinimas, procentais (N – 8)	62
19 pav. Valdymo funkcijų vertinimas, procentais (N – 8)	62
20 pav. Valdymo funkcijų, kurioms lengviausia priimti vadybinius sprendimus, vertinimas procentais (N – 8)	63
21 pav. Teiginių apie priimamus vadybinius sprendimus vertinimas, procentais (N – 8).....	64
22 pav. Planavimo principų vertinimas, procentais (N – 8).....	64
23 pav. Veiksnių, lemiančių darbo organizavimo kokybę, vertinimas, procentais (N – 8).....	65
24 pav. Didžiausią įtaką įmonės plėtrai turinčių veiksnių vertinimas, procentais (N – 8).....	65

ĮVADAS

Temos naujumas. Vadybinių sprendimų priėmimas - bet kurios organizacijos valdymo sudėtinė dalis. Dar daugiau - tai vienas esminių vadovų, kaip specifinės personalo kategorijos, veiklos elementų. Vadovo sugebėjimas priimti vadybinius sprendimus žymia dalimi nulemia sėkmingą organizacijos funkcionavimą ir vystymą. Užsienio vadybos literatūroje vadybinių sprendimų priėmimo tiek teorinės, tiek praktinės problemos užima tikrai reikšmingą vietą. Tuo tarpu Lietuvoje vadybinių sprendimų priėmimo klausimams skiriamas nepakankamas dėmesys. Vadybos moksle yra susiformavusi savarankiška vadybos teorijos kryptis, savo tyrimų objektu išskirianti vadybinius sprendimus organizacijoje. Pagal valdymo funkcijos esmę, bet kuris vadovas organizacijoje, atlikdamas jam patikėtą valdymo funkciją, turi priimti vadybinius sprendimus. Taigi, vadybiniai sprendimai yra priimami, atliekant tiek planavimo, tiek bet kurią kitą valdymo funkciją. Visais atvejais turi būti priimtas pats efektyviausias ir optimaliausias sprendimas, nes tik tuomet organizacija pasieks gerų rezultatų, jos viduje vyraus harmonija.

Vadybinių sprendimų modelis dažniausia prasideda nuo vadovų, arba asmenų, kurie už tai atsakingi, jie turi savo viziją, nuostatas bei prielaidas ką ir kaip pasiekti, kodėl būtent tokių sprendimų reikia organizacijai. Tinkamai suformuoti vadybiniai sprendimai padeda ne tik gerinti darbuotojų santykius, pritraukti daugiau klientų, bet ir vystyti aiškiai nubrėžtą strategiją.

Tyrimo aktualumas. Mokslininkai įvairiai traktuodami ir aiškindami vadybinių sprendimų reikšmę, yra vieningi, manydami, kad vadybiniai sprendimai gali turėti lemiamą įtaką organizacijos veiklai, bei darbinio gyvenimo kokybei. Vadybiniai sprendimai – tai savotiška ideologija kurią laikantis pasiekiami tikslai.

Vadybinių sprendimų reikšmė Lietuvoje yra menkai tyrinėta. Organizacijos retai kada daro užsakomuosius tyrimus, bandydami išsiaiškinti su kokiomis problemomis susiduria darbuotojai bei kaip efektyviai išspręsti visas kylančias problemas, retai samdo marketingo specialistus, kad šie atskleistų būdus, kaip pritraukti naujus klientus. Vadybinių sprendimų vertinimas gali atskleisti trūkumus, kurios pašalinus galima siekti didesnio veiklos efektyvumo tobulinant organizacijos veiklą, didinant pelną.

Tyrimo problema. Vadybiniai sprendimai, kaip vadybos mokslo reiškiny, nagrinėjamas visapusiškai ir domina įvairių šalių mokslininkus. Jie sutaria, kad šis nagrinėjamas reiškiny yra itin svarbus bet kokio dydžio įmonėms ir jų veiklai. Užsienio tyrinėtojai (Ouchi, 1982, Shein, 1985, Robins, 2003, Hofstede ir kt.), taip pat Lietuvos mokslininkai (Jucevičius, 1996, Jucevičienė, 1996, Poškienė, 1998, Paulauskaitė, 1998, Šimanskienė, 2008 ir kt.), analizuoja vadybinių sprendimų aktualumą bei reikšmę, ieško strateginių planų įgyvendinimo kelių, darbuotojų motyvacijos skatinimo įgyvendinimo, bei veiklos efektyvumo didinimo galimybių.

Mokslinio darbo tyrimo problema grindžiama šiais probleminiais klausimais:

- Kas ir kaip vadybinius sprendimus priima statybos įmonėse?

- Ar vadybiniai sprendimai turi įtakos statybos įmonių plėtrai?

Siekiant atsakyti į probleminius klausimus iškeltos šios **hipotezės**:

- Statybos įmonėse visus vadybinius sprendimus, kurie labiausiai sutampa tik su jų nuomone ir apskaičiavimais, priima vadovai.
- Statybos įmonėse priimami vadybiniai sprendimai įtakoja įmonių plėtrą.

Šios hipotezės bus tikrinamos atlikus ir išanalizavus kiekybinio tyrimo duomenis, atlikus anketinę statybos įmonių vadovų ir administracijos darbuotojų apklausą.

Tyrimo objektas - statybos įmonių vadybiniai sprendimai ir jų įtaka įmonės plėtrai.

Tyrimo dalykas – statybos įmonių vadybinių sprendimų priėmimo aspektai ir jų įtaka įmonės plėtrai.

Tyrimo tikslas – įvertinti statybos įmonių vadybinių sprendimų įtaką įmonių plėtrai bei pateikti argumentuotas, pagrįstas rekomendacijas vadybinių sprendimų priėmimo gerinimui.

Tyrimo uždaviniai:

1. Apibūdinti vadybinių sprendimų priėmimo organizacijoje proceso turinį, būdus bei metodus ir sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo etapus.
2. Nustatyti vadybinių sprendimų priėmimo grupėse problemas.
3. Atskleisti vadybinių sprendimų įtaką organizacijos plėtrai teoriniu požiūriu.
4. Parengti išvadas ir vadybinių sprendimų priėmimo gerinimo rekomendacijas statybos įmonių vadovams.

Tyrimo metodika:

1. Tiriamieji: statybos įmonių vadybinių sprendimų ir jų įtakos įmonių plėtrai tyrime dalyvavo šios statybos įmonės: UAB „Namų statyba“, UAB „Aitra“, UAB „Grebėstas“, UAB „Rombas“, IĮ „Statybų meistrai“, UAB „Statome“, IĮ „Remjasta“, UAB „Darstamas“.

2. Instrumentarijus: tyrimui atlikti buvo sudarytos anketos statybos įmonių administracijos darbuotojams ir vadovams.

3. Tyrimo metodai:

- Mokslinės literatūros sisteminė – struktūrinė analizė buvo naudojama atskleidžiant vadybinių sprendimų priėmimo proceso turinį, vadybinių sprendimų priėmimo būdus ir metodus, bei rengiant tyrimo metodologiją.

- Statistiniai metodai, duomenų apdorojimas Microsoft Excel ir SPSS 13.00 programa;
- Sisteminiai apibendrinimai;
- Lyginamoji analizė;
- Grafinis duomenų iliustravimo metodas;
- Anketinė apklausa;

Tyrimo mokslinis naujumas. Atlikus tyrimą buvo atskleista, kokie vadybiniai sprendimai vyrauja statybos įmonėse, kaip šie sprendimai priimami ir kokią įtaką jie turi organizacijos plėtrai.

Teorinis darbo reikšmingumas: Teorinė medžiaga leidžia nustatyti ryšį tarp vadybinių sprendimų ir įmonės plėtros.

Praktinis tyrimo reikšmingumas: Tyrimo rezultatai rodo, kokie vadybiniai sprendimai yra priimami statybinėse organizacijose. Ištyrus statybinių organizacijų vadybinius sprendimus, galima išvelgti ir eliminuoti tam tikras problemas. Pasinaudodami atlikto tyrimo rezultatais vadovai galės gerinti priimamų vadybinių sprendimų kokybę, kuri tiesiogiai susijusi su organizacijos plėtra.

Darbo struktūra ir apimtis. Darbas susideda iš santraukų lietuvių bei anglų kalbomis, įvado, 4 pagrindinių skyrių, išvadų, rekomendacijų, literatūros sąrašo. Literatūros sąrašą sudaro 56 literatūros šaltiniai. Darbo pabaigoje pateikiami 19 priedų. Darbo apimtis yra 79 puslapiai, jame yra 5 lentelės ir 24 paveikslai.

1. VADYBINIAI SPRENDIMAI ŠIUOLAIKINĖJE ORGANIZACIJOJE

1.1 Vadybinių sprendimų samprata

Vadyba – procesas, skirtas norimam ir nustatytam tikslui pasiekti. Tai ypatinga veiklos forma, kuriai priklauso tikslų nustatymas, sprendimų parengimas, planavimas, organizavimas, motyvavimas, kontrolė, naujovių taikymas ir t.t. (Zakarevičius, 2002). Bendro darbo sėkmė visada priklauso nuo to, kaip organizuota kolektyvo narių sąveika, tarpusavio ryšiai, kaip organizuotas gamybos ar kitokios veiklos procesas. Šiandieniniame pasaulyje vadyba, kaip sudėtinga žmogaus veiklos sritis, užima ypatingą vietą. Organizuodami ir valdydami žmonių grupes, vadovaudami joms, vadybininkai nukreipia šių grupių pastangas tikslinga kryptimi, siekiant užsibrėžtų tikslų. Vienais ar kitais pagrindais žmonėms susibūriant į įvairaus pobūdžio gana paprastas ar labai sudėtingas grupes. Organizavimas, valdymas, vadovavimas jau seniai turėjo svarbią reikšmę, todėl vadybinė veikla laikui bėgant tapo profesionalia veikla, o vadovai ar vadybos specialistai – darbuotojais profesionalais. Pastaraisiais dešimtmečiais vadyba, kaip specifinė žmogaus veikla, daugiausia nagrinėjama organizacijos lygmenyje. Tačiau praktikoje senaisiais laikais pirmiausia vieni žmonės pradėjo reguliuoti kitų žmonių veiklą ir santykius bendruomenės, valstybės mastu. Todėl praktinės vadybos pradžių pradžia yra senųjų valstybių valdymo organizavimas. Pirmosios valdymo mokslo užuominos randamos senovės mąstytojų veikaluose – Sokrato, Aristotelio, Platono (Pačesa, 2005).

Didžiajame Oksfordo žodyne vadybos turinys nusakomas 4 pjūviais: 1) žmonių elgesio maniera (bendravimas), 2) valdžia ir valdymo menas, 3) ypatingi sugebėjimai, administravimo specifiniai įgūdžiai, 4) valdymo organai ir administravimo vienetai. Vadybinių sprendimų kaip fenomeno pradžia: tuomet, kai susikūrė bendrų interesų grupės, kai žmonės turėjo koordinuoti savo veiksmus bendrų tikslų pasiekimui.

Anot S. Stoškaus ir D. Beržinskienės (2005) vadybos mokslė yra susiformavusi savarankiška vadybos teorijos kryptis, kurios tyrimų objektas - vadybiniai sprendimai organizacijoje. Vieni autoriai vadybinių sprendimų priėmimą laiko planavimo funkcijos dalimi, kiti - integruojančia valdymo funkcija. Atsižvelgdamas į valdymo esmę, bet kuris vadovas, organizacijoje atlikdamas jam patikėtą valdymo funkciją, privalo priimti vadybinius sprendimus, kurie neatsiejami nuo planavimo bei kitų valdymo funkcijų.

F.S. Butkus (1996) pabrėžia, kad 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.

Pasak F.S. Butkaus (1996), „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“ [9, p. 53].

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 (Butkus, 1996).

Kaip teigia I. Bakanauskienė (2004), „vadovo veiklos sėkmę nulemia tokie dalykai:

- kokius esminius elementus jis įtraukia į vadybinių sprendimų priėmimo sampratą;
- kaip vadovas sieja vadybinius sprendimus su problemomis;
- kokias veiklas vadovas įtraukia į vadybinių sprendimų priėmimo sampratą“ [4, p. 7].

Atsižvelgiant į tai būtina išsiaiškinti kokie gali būti vadybiniai sprendimai, kas yra vadybinių sprendimų priėmimas ir kokia yra vadybinių sprendimų įtaka organizacijos plėtrai.

Apibendrinant galima teigti, kad pirmosios valdymo mokslo užuominos randamos dar senovės mąstytojų veikaluose – Sokrato, Aristotelio, Platono. Vadybinių sprendimų analizavimas prasidėjo tuomet, kai susikūrė bendrų interesų grupės, kai žmonės turėjo koordinuoti savo veiksmus bendrų tikslų pasiekimui. Vadybos moksle yra susiformavusi savarankiška vadybos teorijos kryptis, kurios tyrimų objektas - vadybiniai sprendimai organizacijoje. Vadybos sprendimas yra ta pagrindinė vadovo arba vadybos specialisto darbo dalis, iš kurios susidaro visa daugiakryptė ir įvairiapusė vadybos veikla.

1.2 Vadybinių sprendimų klasifikavimas

Vadybinių sprendimų įvairovė yra labai didelė. I. Bakanauskienė (2004) pateikia vadybos literatūroje išskiriamus pagrindinius vadybinius sprendimų tipus ir juos apsprendžiančius klasifikavimo požymius (žr. 1 pav.).



1 pav. Vadybinių sprendimų klasifikavimas

Šaltinis: sudaryta autoriaus, pagal Bakanauskienė, I. (2004). *Vadybiniai sprendimai*. Kaunas, p. 15-18.

Pati populiariausia vadybinių sprendimų klasifikacija suskirsto priimamus organizacijose sprendimus pagal vadybinės situacijos sudėtingumą, pasikartojimo dažnumą į tipinius ir netipinius:

- Tipiniai vadybiniai sprendimai - tokius sprendimus vadovams priimti tenka dažniausiai, nes situacijos, reikalaujančios šių sprendimų, susidaro gan dažnai. Todėl ilgainiui organizacijose vadovai sukuria taisykles, procedūras, reglamentuojančias tokio pobūdžio vadybinių sprendimų priėmimą ir/ar įgyvendinimą. Todėl šie sprendimai dar vadinami struktūrizuojamais arba programuojamais. Anot J.A.F. Stoner ir kt. (1999) programuojami sprendimai priimami pagal rašytą ar nerašytą politiką, procedūrą ar taisykles, supaprastinančias sprendimų priėmimą pasikartojančiose situacijose

- Netipiniai vadybiniai sprendimai - tokių sprendimų reikalaujančios situacijos pasitaiko rečiau organizacijose, jos paprastai yra sudėtingesnės ir svarbesnės už tipinių sprendimų situacijas. Todėl joms spręsti arba neverta kurti tam tikras taisykles, procedūras, arba jos yra tiek svarbios ir/ar sudėtingos, kad reikalauja ypatingo vadovų dėmesio. Tokie vadybiniai sprendimai dar vadinami nestruktūrizuojamais arba neprogramuojamais. Neprogramuojami sprendimai priimami gvildenant nepaprastas ar netikėtas situacijas, jas sprendžiant nestruktūrizuotai (Stoner ir kt., 1999).

I. Bakanauskienė (2004) siūlo, norint pabrėžti vadybinių sprendimų naujumą, originalumą,

netipinius vadybinius sprendimus suskirstyti į dvi grupes: netipinius, turinčius analogą vadybinius sprendimus ir unikalius vadybinius sprendimus.

Siekiant pabrėžti darbuotojų įtraukimo į vadybinių sprendimų priėmimo procesą reikšmę, vadybiniai sprendimai klasifikuojami pagal vadybinių sprendimų subjektų skaičių į 3 grupes:

- Vienvaldiški vadybiniai sprendimai - šiuo atveju vadovas minimaliai įtraukia kitus vadybinių sprendimo priėmimo proceso dalyvius į sprendimo priėmimo procesą. Paprastai vadovas prašo iš kitų tik informacijos, reikalingos sprendimui priimti. Vadovas sprendimą priima pats, pats paskiria sprendimo įgyvendinimo vykdytojus ir atsakingus asmenis, pats užsiima sprendimo įgyvendinimo kontrole.

- Grupiniai vadybiniai sprendimai - šiuo atveju vadovas parenka grupę asmenų ir jiems paveda priimti vadybinį sprendimą, parengti sprendimo įgyvendinimo planą. Šiuo atveju kiti vadybinių sprendimų priėmimo proceso dalyviai į sprendimo priėmimo procesą įtraukiami minimaliai, jiems net suteikiama teisė priimti sprendimą.

- Mišrūs vadybiniai sprendimai - šiuo atveju vadovas įtraukia kitus vadybinių sprendimų priėmimo proceso dalyvius į sprendimo priėmimo procesą, aptardamas su jais situaciją, prašydamas informacijos, patarimų. Tačiau sprendimo priėmimo teisę jis pasilieka sau.

Akcentuojant vadybinių sprendimų sudėtingumą dėl aplinkos neapibrėžtumo, nulemiančio klaidas sprendimų priėmime, visi vadybiniai sprendimai skirstomi į tikrumo, rizikos ir netikrumo būsenose priimamus sprendimus (Bakanauskienė, 2004).

Tikrumo būseną reiškia, kad vadovai turi tikslią, įvertinamą ir patikiną informaciją apie visus svarstomų alternatyvų rezultatus. Rizikos būsenoje priimdami sprendimus vadovai gali nustatyti tikimybes pasiekti norimus rezultatus. Netikrumo būsenoje vadovai susiduria su nenusėjamomis aplinkos sąlygomis, veikiančiomis priimamų sprendimų rezultatus, arba jiems trūksta žinių, reikalingų tam tikrų įvykių tikimybėms nustatyti.

Vadybinius sprendimus pagal keliamų juose tikslų pobūdį galima suskirstyti į strateginius, taktinius (vidutinio ilgumo) ir operatyvinius. Ši klasifikacija atkreipia dėmesį į skirtingų tipų sprendimų reikšmę organizacijoms, į tai, kokio valdymo lygmens vadovai turi juos priimti.

Analizuojant vadybinius sprendimus pagal funkcinį valdymo darbo pasidalijimą, juos galima suskirstyti į tokias grupes:

- pagal valdymo veiklas: planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės;
- pagal valdymo veiklos sritis: pardavimų, gamybos, marketingo, personalo ir pan. (Bakanauskienė, 2004).

Pagal sisteminio požiūrio nuostatas vadybinių sprendimų priėmimo procese būtina įvertinti priimamo sprendimo poveikį ir sąveiką su jį supančia vidine ir išorine organizacijos aplinka laike. Tokiu būdu galima išskirti du vadybinių sprendimų tipus:

- Nepriklausomi vadybiniai sprendimai - šiuo atveju priimamas sprendimas neįtakoja ir nėra įtakojamas jokių praeities, dabarties ar ateities sprendimų nei organizacijoje, nei už jos ribų.

- Priklausomi vadybiniai sprendimai - šiuo atveju priimamas sprendimas yra susijęs ir reikalauja įvertinti kitus vadybinius sprendimus (Bakanauskienė, 2004).

Vadybinius sprendimus J.F. Yates (2004) siūlo suskirstyti į keturis skirtingus tipus, kiekvieną su jais būdingomis specialiomis savybėmis ir poreikiais:

- 1) Pasirinkimo sprendimai. Čia sprendimus priimantis žmogus susiduria su dviem arba keliomis atskiriomis specialiomis alternatyvomis ir privalo pasirinkti vieną iš konkrečių galimybių.
- 2) Priėmimo ir atmetimo sprendimai. Čia sprendimus priimantis žmogus susipažįsta su viena galimybe ir privalo arba ją pasirinkti, arba atmesti.
- 3) Įvertinimo sprendimai. Čia sprendimus priimantis žmogus privalo įsipareigoti suformuoti veiksmų kryptį, pagrįstą tam tikro veiksmo įvertinimu, ar paprasčiausiai tiesiog įvertinimu.
- 4) Konstrukciniai sprendimai. Čia sprendimus priimantis žmogus privalo naudotis visais galimais šaltiniais, kad išsiaiškintų idealiausią alternatyvą konkrečiai problemai spręsti.

Pagal griežtumą T. Ickzonas (2004) sprendimus skirsto į:

- Kontūrinius - apytikriai nubrėžiama veiklos schema, pavaldiniams suteikiama galimybė rinktis būdus ir metodus tikslams siekti;
- Struktūrinius - nustatomos griežtos pagrindinės pavaldinių veiklos taisyklės, o iniciatyvą jie gali rodyti tik spręsdami antraeilius klausimus;
- Algoritminius - pavaldinių veikla griežčiausiai reglamentuojama, jie negali rodyti beveik jokios iniciatyvos.

A. Sakalas, P. Vanagas, B. Martinkus (2000) sprendimus klasifikuoja pagal tokius kriterijus: sprendimo priėmimo būdą (individualūs ir kolektyviniai, centralizuoti – decentralizuoti, valdymo ir specialybiniai, savi ir svetimi sprendimai), planavimo lygį (impulsyvūs, spontaniniai, sistemingai paruošti sprendimai), naujumo lygį (inovaciniai ir rutininiai sprendimai), sprendžiamos problemos svarbą (generaliniai ir daliniai, ribotos ir neribotos trukmės, struktūrizuoti ir nestruktūrizuoti, patikimi ir rizikingi sprendimai), turimos informacijos apimtį (tikrumo būsenos, rizikos būsenos, netikrumo būsenos sprendimai).

P. Zakarevičius (2002) išskiria paprastus ir sudėtingus, gamybinius, komercinius, finansinius bei socialinius sprendimus.

A. Vaitiekus (2000) vadybinius sprendimus skirsto pagal problemos mastą – bendrieji, daliniai, lokaliniai, strateginiai, taktiniai sprendimai, pagal pasikartojimo dažnumą – standartiniai programuojamieji ir unikalieji – neprogramuojamieji sprendimai, pagal turimos informacijos apimtį, t.y. kada sprendimai yra priimti tikrumo, rizikos ir netikrumo būsenos.

R. Čiarnienė (2011) vadybinius sprendimus klasifikuoja pagal tokius pat kriterijus kaip ir minėtas A. Vaitiekus. Autorė prideda dar vieną kriterijų – subjektą, priimančią sprendimą. Pagal šį kriterijų sprendimai gali būti individualūs ir grupiniai.

Apibendrinant galima teigti, kad vadybiniai sprendimai yra klasifikuojami pagal įvairius kriterijus: pagal pasikartojimo dažnumą, vadybinių sprendimų subjektų skaičių, aplinkos netikrumo laipsnį, tikslų pobūdį, valdymo veiklos specifika ir ryšį su kitais vadybiniais sprendimais. Taip pat vadybiniai sprendimai gali būti skirstomi pagal jiems būdingas tam tikras savybes ir poreikius, bei griežtumą.

1.3 Vadybinių sprendimų priėmimas

1.3.1 Vadybinių sprendimų priėmimo procesas: turinys ir subjektas

Vadybinių sprendimų priėmimas - bet kurios organizacijos valdymo sudėtinė dalis. Tai vienas esminių vadovų, kaip specifinės personalo kategorijos, veiklos elementų. Vadovo sugebėjimas priimti vadybinius sprendimus žymia dalimi nulemia sėkmingą organizacijos funkcionavimą ir vystymąsi. Lietuvoje vadybinių sprendimų priėmimo klausimams skiriamas nepakankamas dėmesys. Tai gali patvirtinti ir publikacijų šia tema skaičius (Bakanauskienė, 1995).

Užsienio vadybos literatūroje vadybinių sprendimų priėmimo teorinės bei praktinės problemos užima reikšmingą vietą. Vadybos moksle yra susiformavusi savarankiška vadybos teorijos kryptis, kurios tyrimų objektas - vadybiniai sprendimai organizacijoje. Vis dėlto šioje srityje yra daug diskutuotinių klausimų dėl metodologijos bei metodų (Bakanauskienė, 1995).

Autoriai pateikia skirtingą sprendimų priėmimo sampratą:

- sprendimų priėmimas apima galimų sprendimo alternatyvų įvardijimą, įvertinimą ir optimalios alternatyvos išsirinkimą (Bakanauskienė, 2004);
- H. Simon - vadybos klasikas - teigia, kad sprendimų priėmimas susideda iš trijų pagrindinių fazių: surasti sprendimo priėmimo galimybes, surasti įmanomas veiksmų eigas ir pasirinkti vieną iš jų (Harrison, 1999);
- sprendimo priėmimas - veiksmų krypties konkrečiai problemai spręsti nustatymas ir parinkimas (Stoner ir kt, 1999);
- sprendimo priėmimas - procesas, kurio metu suformuluojamos galimos elgesio alternatyvos, viena iš jų pasirenkama ir įgyvendinama.

I. Bakanauskienė (2004) pabrėžia, kad „kalbant apie vadybinio sprendimo priėmimo sampratą, pastebima, kad bendriausiu atveju literatūroje priimta išskirti tokius sprendimų (priėmimo) lygius:

- 1) individualus sprendimas,
- 2) grupinis sprendimas,

- 3) organizacinis sprendimas,
- 4) metaorganizacinis sprendimas“ [4, p. 8].

Vadybinis sprendimas paprastai suprantamas kaip organizacinio sprendimo sinonimas, nes tik organizacijoje atsiranda ypatinga darbuotojų kategorija - vadovai, kuriems suteikiama galia priimti vadybinius sprendimus. Ji pasireiškia kaip teisė įtakoti kitų (jiems tiesiogiai pavaldžių) darbuotojų veiksmus. Tokiu būdu vadybinių sprendimų priėmimo išsiskiria vadovas kaip pagrindinis subjektas, kuriam tenka pagrindinė atsakomybė už vadybinių sprendimų priėmimą. Tuo tarpu vadybinio sprendimo įgyvendinime vadovas turi užtikrinti, kad jam pavaldūs darbuotojai kuo tiksliau įgyvendintų jo priimtą sprendimą. Todėl pagrindinės diskusijos vadybos literatūroje apibrėžiant vadybinio sprendimo sampratą vyksta dėl veiklų, išreiškiančių vadybinio sprendimo esmę, pobūdžio ir sudėties.

Vieni autoriai (Appleby, 1991; Griffin, 1990, Stoner ir kt., 1999) vadybinių sprendimų priėmimą pateikia kaip planavimo funkcijos dalį, kiti (Cooke, Slack, 1991; Harrison, 1999) - kaip integruojančią, pagrindinę valdymo funkciją. Atsižvelgiant į valdymo esmę, bet kuris vadovas, organizacijoje atlikdamas jam patikėtą valdymo funkciją, privalo priimti vadybinius sprendimus, kurie neatsiejami nuo planavimo bei kitų valdymo funkcijų.

I. Bakanauskienė, H.A. Simon, J.A. Stoner ir kt. autoriai išskiria tokias pagrindines nuostatas, apibrėžiančias vadybinių sprendimų priėmimo procesą (Bakanauskienė, 2004, Seilius, 2001, Stoner ir kt., 1999):

- vadybinio sprendimo priėmimas - tai procesas, kurį sudaro šie pagrindiniai etapai: priešasčių sprendimui priimti atsiradimas, galimų veiksmų įvardijimas ir jų pasirinkimas (Harrison, 1999);
- vadybinio sprendimo priėmimas - intelektualus procesas, apimantis galimų sprendimo alternatyvų įvardijimą, įvertinimą ir optimalios alternatyvos išrinkimą (Bakanauskienė, 2004);
- vadybinio sprendimo priėmimas - tam tikro elgesio, kaip vieno iš galimų veiklos kursų, pasirinkimas (Seilius, 2001);
- vadybinio sprendimo priėmimas - mąstymo ir darbo su žmonėmis procesas, reiškiantis vieno iš galimų elgesio variantų pasirinkimą ir jo įgyvendinimą su kitų žmonių pagalba (Stoner ir kt., 1999).

Vadybinio sprendimo priėmimo proceso turinys detalizuojamas iki atskirų jo sudėtinių dalių, pateikiant klasikinį (racionalųjį) požiūrį. Pagrindiniai vadybos teorijos principai yra susiję su vadovo darbu: kokius darbus jis turi atlikti, jei nori priimti racionalų ir logišką sprendimą. Vadybinio sprendimo priėmimo proceso sudėtinių dalių skaičius yra skirtingas:

- priešasčių vadybinio sprendimui priimti nustatymas, galimų veiklos krypčių išsiaiškinimas, jų pasirinkimas;
- informacijos rinkimas, alternatyvų formulavimas, alternatyvų įvertinimas, pasirinkimas;

- iššūkio 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, 1977; Taylor, 1984).

Kaip matyti iš aukščiau pateiktų pavyzdžių, vadybinio sprendimo priėmimo proceso sudėtinės dalys įvardijamos, akcentuojant svarbiausius momentus. Taigi egzistuoja du iš esmės skirtingi požiūriai į sprendimo priėmimą - racionalusis ir psichologinis (elgsenos) (Seilius, 2001). Jie įvairioje literatūroje apie organizacijų valdymą vadinami skirtingai, t.y. klasikinis arba racionalusis, elgsenos arba psichologinis, biheivioristinis, administracinis (Bagdonas, Bagdonienė, 2000, Bakanauskienė, 1995, Seilius, 2001, Vaitiekus, 2000).

Racionalusis požiūris atspindi pagrindines matematinės vadybos mokyklos idėjas ir bando atsakyti į klausimus: "Kaip priimti racionalia sprendimą?", "Kaip pasirinkti racionaliausią alternatyvą?" Norint priimti racionalų sprendimą, reikia surinkti visą teisingą informaciją, atitinkamai ją apdoroti, įvertinti, parinkti racionaliausią įmonės požiūriu variantą. Ypač svarbu šioje teorijoje nustatyti sprendimų priėmimo etapus ir procedūras (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

Skirtingų autorių literatūroje yra pateikiamas nevienodas vadybinių sprendimų priėmimo proceso etapų skaičius, išskiriama nuo 3 iki 7 etapų (Bagdonas, Bagdonienė, 2000, Bakanauskienė, 2004, Drucker, 1967, Simon, 1977, Stoner ir kt., 1999).

H. Simon, E. Bagdonas, L. Bagdonienė ir kt. išskiria tris vadybinių sprendimų priėmimo proceso sudėtinės dalis: priešasčių priimti sprendimui nustatymo, galimų veiklos krypčių išsiaiškinimo, pasirinkimo tarp veiklos krypčių (Bagdonas, Bagdonienė, 2000, Bakanauskienė, 2004, Simon, 1977).

J.A.F. Stoner ir kt. autoriai racionalų vadybinio sprendimo priėmimo modelį apibrėžia kaip keturių etapų procesą (Stoner ir kt., 1999). Taip pat keturis etapus išskiria R. Čiarnienė išskiria taip pat keturis etapus: situacijos analizė ir problemos nustatymas, sprendimo parengimas, sprendimo priėmimas, priimto sprendimo įgyvendinimas ir kontrolė (Čiarnienė, 2011).

P. Drucker išskiria šešis vadybinių sprendimų priėmimo proceso žingsnius: problemos tipo nustatymas, problemos apibrėžimas, kriterijų, kuriuos galimas problemos sprendimas turėtų patenkinti, nustatymas, sprendimo, kuris atitiktų nustatytus kriterijus, pasirinkimas, veiksmų, leidžiančių įgyvendinti priimtą sprendimą, plano sudarymas, grįžtamasis ryšys (Drucker, 1967).

R.N. Taylor išskiria septynis vadybinio sprendimo priėmimo etapus: problemos pripažinimas,

tikslų formulavimas, problemos suvokimas, alternatyvų nustatymas ir jų vertinimas, pasirinkimas, realizavimas, stebėjimas ir kontrolė (Taylor, 1984).

Alternatyvoms įvertinti bei atrinkti yra siūlomi matematiniai modeliai ir kitos loginės procedūros. Vis dėlto racionalus požiūris dažnai yra gana ribotas. Viena priežasčių 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 neatsižvelgia į kiekvieno individo ypatumus, kurie turi įtakos sprendimui. Be to, net ir labiausiai matematizuoti metodai negali aprėpti visų veiksnių (Seilius, 2001).

Elgsenos, arba psichologinė, sprendimo priėmimo teorija pabrėžia sprendimą priimančio asmens ar jų grupės vaidmenį. Anot S. Stoškaus (2002) jos šalininkai siekia išaiškinti, kaip žmonės priima sprendimus, kokias klaidas paprastai daro. Šios teorijos atstovai (priešingai nei racionaliujių teorijų) teigia, kad išsamios informacijos surinkti iš viso neįmanoma, o dėl subjektyvių veiksnių įtakos taip pat neįmanoma racionali ir logiška elgsena.

Pasak A. Seiliaus (2001), „pripažįstant abiejų minėtų teorijų pagrindinių teiginių teisingumą, vis dėlto tiksliausia sujungti jų abiejų racionaliąsias savybes:

- surinkti kuo išsamesnę informaciją, įvertinti įvairias alternatyvas;
- įvertinti subjektyvaus veiksnio įtaką“ [32, p. 242].

Remiantis klasikiniu požiūriu, vadybinio 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 vadybinio 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 sprendimo 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 vienvaldiškas sprendimų priėmimas (Martinkus, Stoškus, Beržinskienė, 2010).

A. Seilius (2001) pabrėžia, kad yra sukurta nemažai situacinių modelių, kurie įvertina veiksnių, nulemiančių vienokį ar kitokį vadybinio 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 atsakymų kombinacijas, nurodyti įvairūs sprendimo priėmimo subjektų variantai. Taikant šį modelį, vadovui siūloma atsakyti į šiuos klausimus:

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

Atsižvelgiant į atsakymų kombinacijas, vadovui A. Seilius (2001) siūlo 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 būti informuojami 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 priima sprendimą vienas.
4. Situacijai aptarti vadovas susitinka su pavaldiniais, kaip grupe, ir visa grupė priima sprendimą.

Šis modelis išsamiai aprašo vadybinio sprendimo priėmimo proceso subjektą. Jis yra vienu metu ir sudėtingas, ir gana abstraktus, todėl sunkiai pritaikomas praktiškai (Bakanauskienė, 1995).

Apibendrinant galima, teigti, kad bendrąja prasme vadybinių sprendimų priėmimų procesas apima visą valdymo ciklą nuo tikslų formulavimo iki sprendimo realizavimo, kontrolės, rezultatų analizės ir naujos, patikslintos (likusios neišspręstos), problemos sprendimo. Vieni autoriai vadybinių sprendimų priėmimą pateikia kaip planavimo funkcijos dalį, kiti - kaip integruojančią, pagrindinę valdymo funkciją. Skirtingų autorių literatūroje yra pateikiamas nevienodas vadybinių sprendimų priėmimo proceso etapų skaičius, išskiriama nuo trijų iki septynių etapų. Vadybinio sprendimo priėmimo proceso subjektu gali būti ir vadovas, ir darbuotojai. Tai apsprendžia problemos sudėtingumas, atsakomybės laipsnis, vadovo kompetencija, organizacijos kultūra.

1.3.2 Individualus ir grupinis sprendimų priėmimas

Nėra pateikta nuorodų, kam derėtų priimti sprendimą. Gana dažnai pirmąjį sprendimą tenka priimti vadovui - atsakyti į klausimą: „Kas priims sprendimą?“ Priklausomai nuo to, kas priima sprendimus, kiek šiame procese dalyvauja vadovas ir kolektyvas, skiriami individualūs ir kolektyviniai vadybiniai sprendimai.

Kaip teigia R. Čiarnienė (2011) individualūs sprendimai priimami vienvaldžiai, atskirų asmenų. Tam tikrais atvejais jie būna apsvarstyti su darbuotojais. Individualūs sprendimai yra labai personifikuoti, nes susiję su žmogaus, priimančio sprendimą, asmenybe. Kita vertus, individualūs sprendimai yra labai operatyvūs ir visada aiški, kas yra atsakingas asmuo.

S.P. Robbins (2003) išskiria 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.

R. Čiarnienė (2011) pabrėžia, kad šiuolaikinės vadybos koncepcijose akcentuojamas bendradarbių įtraukimas į organizacijos valdymą. Kolektyviniai, arba grupiniai, sprendimai leidžia panaudoti daugelio individų kompetenciją ir potencialą, o tai ypač svarbu sprendžiant naujas, sudėtingas problemas. Be to, pačių priimti sprendimai visada vykdomi su didesniu noru ir entuziazmu. Grupinis sprendimų priėmimas sudaro sąlygas pagerinti sprendimų kokybę, tačiau priimti gerus grupinius sprendimus nėra lengva. Grupinių sprendimų pranašumai ir trūkumai pateikti 1 lentelėje.

1 lentelė

Grupinių sprendimų pranašumai ir trūkumai

Grupinių sprendimų pranašumai	Grupinių sprendimų trūkumai
<ul style="list-style-type: none"> • Daugiau informacijos • Daugiau alternatyvų • Sprendimų ir vykdytojų artumas • Teisėtumas • Komunikacijos padidėjimas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Labai padidėja laiko sąnaudos • Daugumos dominavimas • Konformizmas • Atsakomybės stygius • Grupinio mąstymo efektas.

Šaltinis: Čiarnienė, R. (2011). *Organizacijų vadybos pagrindai*. Kaunas, p. 174.

G. Vatsonas buvo vienas pirmųjų mokslininkų, tyrinėjęs individualių ir grupinių sprendimų priėmimą. Savo tyrimuose jis panaudojo tris ekvivalentiškas intelekto testo formas, kurių kiekvieną sudarė devynios užduotys, pritaikytos suaugusiems. Tyrimuose dalyvavo 68 universitetą baigę žmonės. Pirmąjį testą kiekvienas žmogus atliko atskirai, po to visi buvo suskirstyti į 4 – 5 žmonių grupes ir antrąjį testą atliko bendradarbiaudami. Trečią testą kiekvienas žmogus atliko vėl atskirai. Iš dviejų individualiai atliktų testų rezultatų buvo išvestas bendras vidurkis. Palyginus pastebėti tokie faktai: vienuolika grupių iš penkiolikos pagerino vidutinį individualiai atlikto testo

rezultata; šešios grupės iš 15 pagerino geriausių individualaus testo atlikėjo rezultata. Tipiška grupė pasiekė efektyviai mąstančio žmogaus testo atlikimo lygį. Vėlesni tyrimai patvirtino G. Watsono duomenis (Martinkus, Stoškus, Beržinskienė, 2010).

Sprendimus priimančiose grupėse bendrauja įvairaus informuotumo lygio žmonės. Sprendimų priėmimo kokybė tokioje situacijoje priklauso nuo pasikeitimo informacija. Todėl būtina teisingai įvertinti kiekvieno nario informacinius išteklius, skatinti visus narius aktyviai dalyvauti, atidžiai išklausti papildomą informaciją ir ją tinkami koordinuoti. Šitaip priimami geresni sprendimai. Priimant grupinį sprendimą, galima ištaisyti atsitiktines grupės narių klaidas. Paprastai lengviau matomos kitų, o ne savos klaidos. Shavas, tyrinėdamas grupinių sprendimų priėmimą, padarė išvadą, kad grupė geriau sugeba priimti teisingus arba atmesti neteisingus sprendimus ir pasiūlymus negu atskiri žmonės. Pagaliau grupinio sprendimo priėmimo procese dažnai stimuliuojamos idėjos, kurios nepasireikštų dirbant individualiai. Nustatyta, kad diskusijos grupėje sąlygoja prie tokius sprendimus, apie kuriuos nė vienas net nepagalvojo prieš pradėdamas diskusiją (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

S. Stoškus ir D. Beržinskienė (2005) išskiria priežastis, dėl kurių grupinis sprendimų priėmimas yra geresnis už individualų:

- „dėl galimybės pasikeisti informacija ir ją geriau panaudoti;
- dėl padidintos motyvacijos aukštos kokybės sprendimams priimti;
- dėl galimybės kurti naują informaciją, reikalingą sprendimams priimti;
- dėl grupinės informacijos didesnio patikimumo“ [7, p. 247].

Kaip teigia S.P. Robbins (2003), „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“ [29, p. 125].

Apibendrinant galima teigti, kad patikint sprendimų priėmimą individualiems asmenims ar grupėms, reikia pasverti efektyvumą ir sprendimų priėmimo spartą. Grupės priima efektyvesnius sprendimus. Jos pasiūlo daugiau alternatyvų, yra kūrybingesnės, tikslesnės, patikimesnės 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.

1.3.3 Vadybinių sprendimų priėmimo būdai ir metodai

Anot A. Seiliaus (2001) vienas svarbiausių dalykų, lengvinančių sprendimų priėmimą, yra sugebėjimas taikyti įvairius vadybinių sprendimų priėmimo būdus ir metodus.

B. Martinkus, S. Stoškus ir D. Beržinskienė (2010) aprašo E. Schein ir kitų autorių išskirtus tokius grupinių sprendimų priėmimo būdus:

- *Daugumos sprendimas*: balsavimas arba apklausa. Tai visame pasaulyje įprastas įstatymų leidžiamųjų grupių sprendimų priėmimo būdas. Bet jis dažnai suskaldo grupę ir mažuma lieka nepatenkinta priimtu sprendimu. Daugumos įtaka mažumai gali būti esminė, priimant grupinius sprendimus, nes išankstinė daugumos nuomonė gali nulemti neteisingą grupės sprendimą.

- *Mažumos sprendimas*. Mažuma - tai du ar daugiau narių, kurie sudaro mažiau negu 50 proc. grupės ir teisiškai gali priimti sprendimą, naudodami įvairius metodus.

Vakarų šalių įmonėse yra taikomi įvairūs grupinio sprendimų priėmimo metodai, leidžiantys padidinti šio proceso efektyvumą:

- *Problemų sprendimo* modelyje skiriamos šešios sprendimo priėmimo fazės (Sakalas, 1998, p. 265; Sink, 1989; Seilius, 1999). Jis gali būti taikomas bet kurios grupės darbe.

- *Kolegialaus pasitarimo* modelis. Ne visada iškilusias problemas įmonė gali išspręsti savo jėgomis. Tam tikrais atvejais tikslinga pasikviesti konsultantus iš šalies. Ypač tai aktualu mažoms įmonėms, kurios tam tikroms problemoms spręsti neturi tinkamų specialistų. Be to, kartais naudinga pažiūrėti į problemą iš šalies, o ne darbuotojų, kurie ją "gerai žino", akimis. Šiuo atveju kolektyvinis problemų sprendimas yra kiek kitokio, negu buvo aprašyta modelyje, pobūdžio. *Kolegialaus pasitarimo* modelis yra skirtas situacijai, kai problemą sprendžia gerai ją žinantys darbuotojai, be to, įtraukiami ir konsultantai iš šalies. Dažnai tam tikras problemas jie sprendžia atskirai, kartais kartu aptaria darbo rezultatus ir toliau koreguoja darbų eigą (Seilius, 2001).

Pasak A. Seiliaus (2001) pateikti modeliai reglamentuoja visą grupinio darbo procesą, tačiau svarbūs ir daliniai metodai, nes jie reglamentuoja atskiro etapo, dalinį problemos sprendimą. Dalinių metodų yra labai daug, todėl nagrinėsime tik *proto šturmo*, *mažų grupių* ir *minčių žemėlapiu* metodus:

- *Proto šturmo* metodo tikslas - gauti kuo daugiau idėjų, sprendžiant konkrečią problemą. Galima skirti kelis *proto šturmo* metodo etapus: idėjų generavimas, idėjų sisteminimas, idėjų vertinimas ir tolesnės raidos (Žilinskas, Martinkus, Staleronka, 2004).

- *Mažų grupių metodas*. Grupės nariai yra suskirstomi į kelias mažas grupeles. Šios, gavusios užduotį, nustatytą laiką dirba savarankiškai. Vėliau bendroje grupėje pristatomas ir aptarstomas kiekvienos grupės darbas. Toliau procesas kartojamas arba taikomas kitas metodas.

- *Minčių žemėlapis* leidžia atlikti išsamią priežastinę analizę. Pirmajame etape suformuluota problema užrašoma puslapio centre. Grupės nariai išsako savo nuomonę apie galimas problemos priežastis, jos surašomos. Procesas tęsiamas tol, kol pagrindinė priežastis nebus išanalizuota taip, kad būtų galima numatyti konkrečias priemones jai spręsti (Sakalas, 1998).

I. Bakanauskienė (2004) išskiria tris grupinio vadybinio sprendimo priėmimo metodus:

- *IG – tarpusavyje sąveikaujanti grupė (interacting group)* – labiausiai paplitusi, paprasta. Šiuo atveju jau egzistuojančiai, kaip taisyklė formaliai grupei ar naujai suformuotai užduoties grupei pavedama per tam tikrą laiką priimti kokį nors vadybinį sprendimą. IG nariai gali darbo metu tarpusavyje laisvai bendrauti, diskutuoti, ginčytis ir t.t. Po grupės skirto laiko ji pateikia savo sprendimą.

- *NG – nominali grupė (nominal group)*. Šiuo atveju paprastai specialiai tam tikslui suformuota grupė turi per tam tikrą laiką pateikti savo grupinį vadybinį sprendimą. NG nariai tik reprezentuoja grupės pavadinimą – jie nekalba laisvai vieni su kitais kaip IG atveju.

- *Delfų grupė (Delphi group)*. Šiuo atveju grupę sudaro dirbantys individualiai ekspertai, iš kurių reikalaujama paruošti individualius vadybinių sprendimų projektus. Delfų grupės nariai tarpusavyje nesusitinka, nebendrauja, todėl jų nuomonės, aišku, paprastai būna nevienodos. Ekspertų nuomonių suvienodinimą atlieka Delfų grupės koordinatorius.

S.A. Burtonshaw-Gunn (2009), B. Martinkus, S. Stoškus, D. Beržinskienė (2010), I. Didelienė (1998) ir kiti autoriai išskiria tokius pagrindinius vadybinių sprendimų priėmimo metodus:

- *Ekspertinis sprendimo priėmimas* pagrįstas ekspertų nuomone ir pasiūlymais. Todėl būtina pasirinkti kompetentingus ekspertus, aiškiai suformuluoti jiems problemą. Kyla sunkumų parenkant ekspertą, ignoruojamos kolektyvo narių nuomonės, o tai gali kenkti sprendimo vykdymui (Stoškus, 2002).

- *Narių nuomonių vidurkio sprendimas* - išklausoma visų nuomonė ir nustatomas nuomonių vidurkis. Čia atmetamos individualios klaidos ir kraštutinės nuomonės; paprastai jį geriau naudoti po kokio nors kito sprendimo metodo (Martinkus, Stoškus, Beržinskienė, 2010).

- *Autoritarinis sprendimas po grupės diskusijos* - struktūros su aiškiai išreikštais centralizacijos požymiais rodo, kad sprendimus priims vadovas. Taikant šį metodą, vadovas sušaukia grupės susirinkimą, pateikia problemas, klausosi diskusijos, kol nusprendžia, kokį sprendimą priims, po to jį paskelbia grupei (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

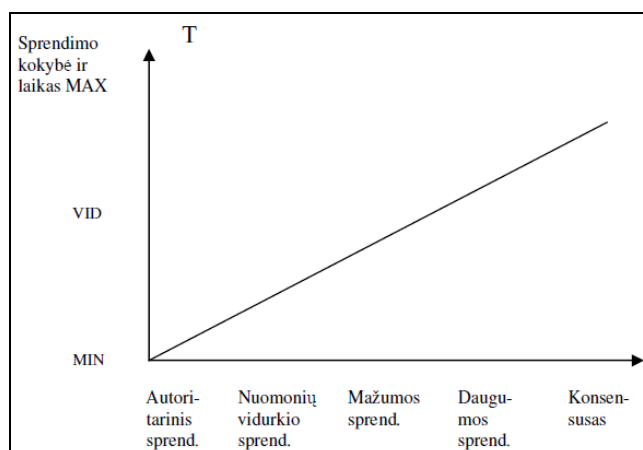
- *Autoritarinis sprendimas be grupės diskusijos* - visus sprendimus priima vadovas, nesikonsultuodamas su grupe. Toks sprendimo priėmimas paprastai neilgai užtrunka, grupės nariai net ir šį laiką gali panaudoti kitai veiklai. Kadangi grupės nariai beveik nedalyvauja vadovui

priimant sprendimą, ne visi grupės nariai gali šį sprendimą suprasti arba jam jausti teigiamą nuostata, todėl gali kilti problemų įgyvendinant šį sprendimą (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

- *Mažumos sprendimas* pagrįstas tuo, kad sprendimą, priima kolektyvo narių mažuma. Šiuo metodu priimtus sprendimus realizuojant, turi dalyvauti visi grupės nariai, ir šis metodas nėra efektyvus.

- *Daugumos sprendimo* metodas paremtas diskusijomis, kol nuomonę priima (pritaria) daugiau kaip 50 proc. narių, turinčių priimti sprendimą (Burtonshaw-Gunn, 2009).

- *Konsensuso* metodas yra efektyviausias. Tačiau sprendimų priėmimas ilgai trunka. Neretai sunku pasiekti vieningumo, o dažniausiai pasiekama dalinio konsensuso. Sprendžiantys nariai turi gauti pakankamai laiko apmąstyti, atidžiai išklausti kitų nuomonę, įvertinti nuomonių skirtumus, rinkti papildomą informaciją, išsiaiškinti nesklandumus, ieškoti geresnių alternatyvų (Didelienė, 1998). Sprendimų priėmimo kokybė, naudojant bet kurį metodą, priklauso nuo sugaišto laiko. Tačiau sugaištas laikas sprendimui priimti vėliau kompensuojamas su kaupu (Žilinskas, Martinkus, Staleronka, 2004). Sprendimo kokybės ir jam reikalingo laiko priklausomybė nuo naudojamo metodo parodyta 2 paveiksle.



2 pav. Vadybinio sprendimo kokybės ir jam priimti reikalingo laiko priklausomybė nuo naudojamo metodo

Šaltinis: Žilinskas, V., Martinkus, B., Staleronka, A. (2004). *Verslo vadybos pradmenys*. Kaunas, p. 257.

Apibendrinant galima teigti, kad mokslinėje literatūroje yra išskiriama nemažai įvairių vadybinių sprendimų priėmimo būdų ir metodų. Nėra absoliučiai blogo ir absoliučiai gero vadybinio sprendimo priėmimo metodo. Žinant jų trūkumus ir privalumus (1 priedas), sprendžiamos problemos sudėtingumą ir grupės narių kompetenciją vadovas pasirenka problemos sprendime paieškos metodą (arba kelių metodų derinį) ir sprendžia arba organizuoja sprendimo priėmimą.

1.3.4 Vadybinių sprendimų priėmimo grupėje valdymas ir problemos

Anot R. Čiarnienės (2011) įvairių grupinio darbo metodų taikymas, sprendimų priėmimo nuoseklumo ir reikalavimų laikymasis leidžia padidinti priimamų sprendimų racionalumą ir objektyvumą. Tačiau sprendimus priima konkretūs žmonės, kurių skirtingi požiūriai, nuostatos, charakteriai. Gana dažnai subjektyvių veiksnių įtaka yra tokia didelė, jog užkerta kelią racionaliam grupės darbui. Būtent dėl to būtina efektyviai valdyti patį sprendimų priėmimo procesą, taip pat tampa svarbus grupės vadovo vaidmuo.

Kiekvienai konkrečiai problemai išspręsti suburta grupė turi savo vadovą. Vienais atvejais tai gali būti pats padalinio vadovas, kitais atvejais - išrinktas grupės ar paskirtas vadovybės asmuo. Bet kuriuo atveju grupės vadovas yra atsakingas už sėkmingą grupės darbą. Tačiau dažnai grupės vadovas tuo pat metu yra ir sprendimą priimančias, ir procesą valdantis, ir laiką stebintis asmuo. Jis vaidina visus grupių susirinkimams būdingus vaidmenis. Savaime suprantama, toks dėmesio išskaidymas daugeliui dalykų galiausiai sąlygos, jog kažkas bus nepastebėta, o grupės vadovas paprasčiausiai nesugebės kokybiškai atlikti visų prisiimtų pareigų (Seilius, 2001).

Pastaruoju metu organizacijos, norėdamos išspręsti rimtas problemas, vis dažniau naudojami procesų konsultantų paslaugomis. Pagrindinis tokių konsultantų uždavinys - ne išspręsti problemą, o padėti grupei pačiai ją išspręsti. Toks grupinio darbo proceso valdymas yra vadinamas moderavimu, o grupės vadovas – moderatoriumi (Sakalas, 1998)

Norint geriau suprasti moderavimo esmę, reikėtų palyginti, kuo tradicinio grupės vadovo elgsena skiriasi nuo moderatoriaus elgsenos grupinio darbo metu. Iš 2 lentelėje pateikto palyginimo matyti, kad moderatoriaus elgsenos nukreiptas į grupės darbo procesą, siekiama panaudoti grupinio darbo privalumus ir pagerinti priimamo sprendimo kokybę. Todėl pagrindinis moderavimo tikslas yra grupės energijos, kompetencijos, galimybių nukreipimas problemai spręsti (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

A. Seilius (2001), S. Stoškus, L. Beržinskienė (2005) išskiria efektyvaus grupinio darbo moderavimo sudarytas sąlygas:

1. „Visiems grupės nariams aktyviai dalyvauti grupės darbe (visų grupės narių dalyvavimas yra vienodai svarbus).
2. Efektyviai panaudoti visų grupės narių kompetenciją, žinias ir gebėjimus.
3. Grupės darbe išvengti hierarchiškumo.
4. Gauti darbo rezultatus, kuriems pritaria dauguma grupės narių.
5. Darbe išvengti konfliktų“ [32, p. 38].

Tradicinio grupės vadovo ir moderatoriaus elgesio palyginimas

Tradicinis grupės vadovas	Moderatorius
Grupės vadovas dalyvauja diskusijose, turi savo nuomonę, vertina kitų dalyvių pasisakymus.	Moderatorius nedalyvauja diskusijose, nereiškia savo nuomonės, nevertina pasisakymų.
Grupės vadovas pagrindinį dėmesį skiria darbo turiniui ir tik iš dalies darbo procesui, metodams ir priemonėms.	Moderatorius savo dėmesį koncentruoja į darbo proceso valdymo metodus ir priemones.
Grupės vadovas dažnai reiškia savo nuomonę apie darbo turinį ir ketinimus dėl jo.	Moderatorius yra atsakingas už grupės nuomonės susiformavimą, visų grupės narių nuomonių ir pasiūlymų išklaušymą bei apsvartymą.
Grupės vadovas dažnai nurodo konkrečius grupės darbo tikslus.	Moderatorius padeda grupei suformuluoti tikslus.
Grupės vadovas pasiūlo grupės darbo protokolavimo taisykles. Protokolas paprastai rašomas po grupės susirinkimo, remiantis pasižymėtomis pastabomis.	Moderatorius visus susitarimus, pasiektus sprendimus ir darbo proceso žingsnius pateikia grupės darbo metu.

Šaltinis: Čiarnienė, R. (2011). *Organizacijų vadybos pagrindai*. Kaunas, p. 175.

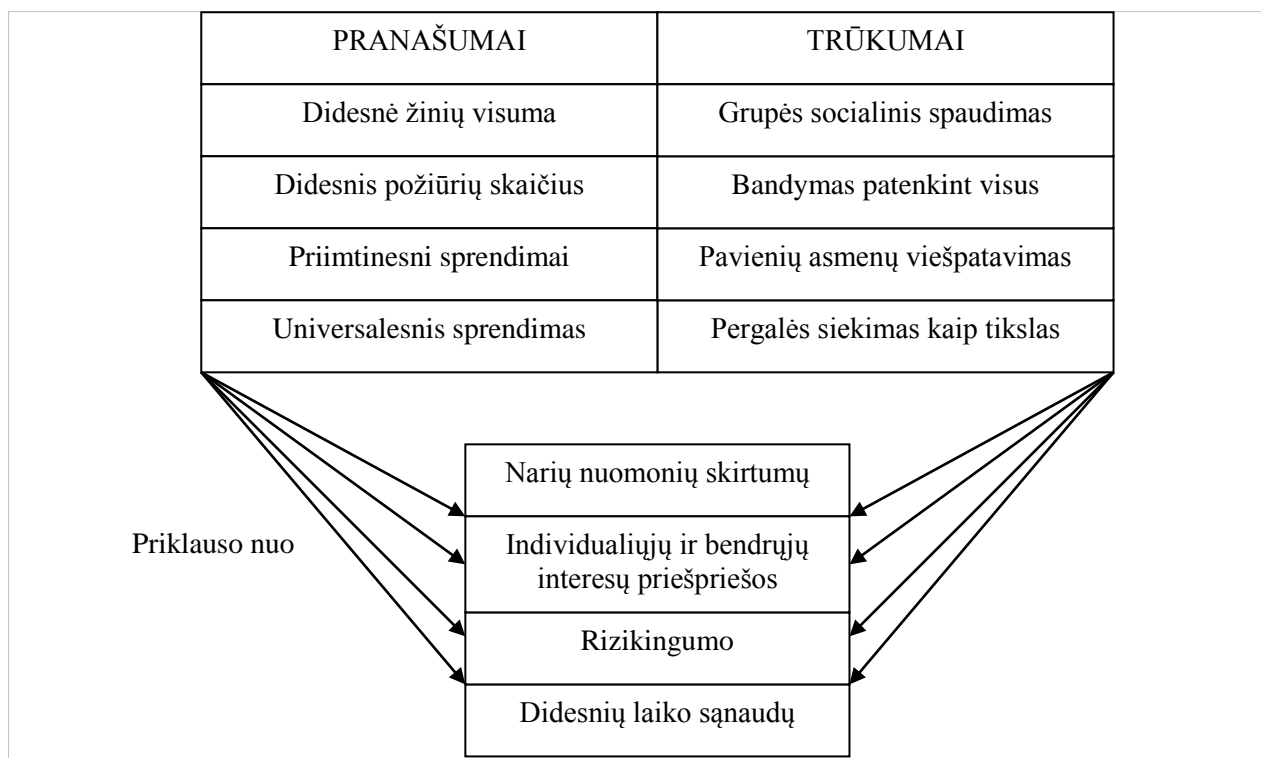
Moderavimas sudaro galimybes pašalinti arba sumažinti neigiamų subjektyvių veiksnių įtaką priimant sprendimus ir gerina priimamų sprendimų kokybę. Kadangi šios paslaugos gana brangios, todėl rekomenduojama moderavimo taisyklių išmokyti savus darbuotojus, kad šie galėtų jas taikyti praktiškai (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

Norint sėkmingai organizuoti vaisingą grupinį darbą, bet kurios rūpimos problemos sprendimą reikia paversti atsakymų į seriją klausimų ieškojimu. Taip paaiškėja pagrindiniai sprendimą lemiantys veiksniai, jų prioritetai, sprendimo būdai, galimos kliūtys ir kt. Tokį grupinio darbo parengimą gali atlikti tik žmogus, gana gerai susipažinęs su nagrinėjama problema, žinantis, kaip problema iškilo organizacijoje, bei suvokiantis, kaip problemą traktuoja pagrindinių darbuotojų grupių nuostatai (Butkus, 1996). Problemų sprendimo grupinio darbo ypatybės pateiktos 3 paveiksle.

A. Seilius (2001) pabrėžia, kad grupinis sprendimų priėmimas sudaro sąlygas pagerinti sprendimų kokybę, tačiau priimti gerus grupinius sprendimus nėra lengva, nes šiame procese esama tam tikrų pavojų. Norint jų išvengti, visų pirma reikia išsiaiškinti, kas trukdo sėkmingai priimti kolektyvinį sprendimą. Priimamų sprendimų kokybė labiausiai nukenčia šiais atvejais:

- kai grupėje vyrauja nesuderinami požiūriai;
- kai egzistuoja vadinamasis *groupthink* (vienodo mąstymo) reiškinys.

Bene dažniausias kaltinimas, kad kolektyviniai sprendimai yra kompromisiniai. Akivaizdu, jog, kad ir kokia problema būtų svarstoma, nuomonės retai kada visiškai sutampa. Galimybė įvertinti įvairius požiūrius ir nuomones yra vienas grupinio darbo pranašumų. Tačiau jeigu požiūrių skirtumas labai didelis, tai visus tenkinantis kompromisinis sprendimas tikrai nebus pats geriausias (Stoškus, Beržinskienė, 2005).



3 pav. Problemų sprendimo grupinio darbo ypatybės

Šaltinis: Gibcus, P., Vermeulen, P. A. M., Radulova, E. (2008). *The decision-making entrepreneur: a literature review* // Entrepreneurial Strategic Decision-Making, A Cognitive Perspective.

Kai grupė nesugeba rasti vieno visiems priimtino sprendimo, jis dažnai priimamas balsuojant. Jeigu pasirinkimą lemia nedidelė balsų persvara, tai priimtas sprendimas yra žemiausio susitarimo laipsnio ir galima tikėtis, kad „pralaimėjusi grupė“, jei ir nekliudys, tai tikrai aktyviai nepadės jam įgyvendinti. To išvengti galima grupėje, kurioje yra lyginis narių skaičius. Žinodami, kad balsavimu sprendimas gali būti nepriimtas, grupės nariai stengsis ieškodami daugumai priimtino varianto.

Priimant kolektyvinius sprendimus paprastai reikia daugiau laiko, nes būtina išklaudyti daug nuomonių, nustatyti jų privalumus ir trūkumus, todėl, norint priimti efektyvų kolektyvinį sprendimą, svarbu: mokėti dirbti grupėje, žinoti ir sugebėti taikyti įvairius grupinio darbo sprendimų priėmimo metodus, tinkamai valdyti grupę (Sakalas, 1998).

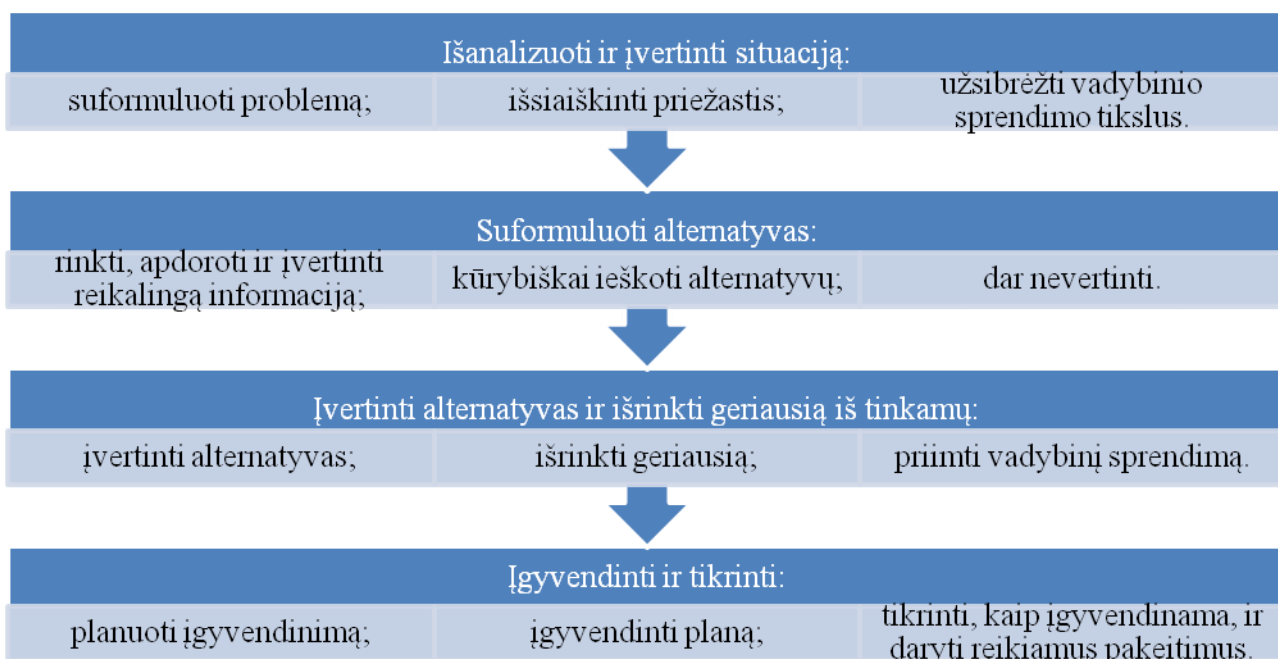
Taigi galima daryti išvadą, kad grupė, nesvarbu kokios ji būtų paskirties (valdoma ar savivaldi, skirta strateginiams sprendimams priimti ar vykdyti kasdienėms užduotims), atlikdama savo misiją, turi vienodai suvokti tikslą, žinoti jo siekimo priemones, laikytis procedūrų bei taisyklių ir jai turi būti vadovaujama. Kitaip tariant, sprendimo priėmimo procesas turi būti struktūrizuotas.

Apibendrinant galima teigti, kad sprendimų priėmimo metodų ir būdų gausa lemia tai, kad ypatingas dėmesys turi būti skiriamas išankstiniam šio proceso planavimui bei sprendimo priėmimo valdymui, siekiant geriausio rezultato. Dažnai grupės vadovas tuo pat metu yra ir sprendimą priimantis, ir procesą valdantis, ir laiką stebintis asmuo. Siekiant išvengti jo

neobjektyvumo, organizacijos, norėdamos išspręsti rimtas problemas, vis dažniau naudoja moderavimą. Grupinis sprendimų priėmimas sudaro sąlygas pagerinti sprendimų kokybę, tačiau priimti gerus grupinius sprendimus nėra lengva, nes šiame procese yra susiduriama su tam tikromis problemomis, tokiomis kaip, kaltinimas, kad grupiniai sprendimai yra kompromisiniai, didelės laiko sąnaudos.

1.3.5 Vadybinių sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo etapai

Pagrindinis vadybinio sprendimo priėmimo procesas susideda iš keturių etapų, kurie pavaizduoti 4 paveiksle.



4 pav. Vadybinio sprendimo priėmimo etapai

Šaltinis: sudaryta autoriaus, pagal Stoner J. A.F., Freeman E. R., Gilbert D. R. (1999). *Vadyba*. Kaunas, p. 243-247.

I etapas: Išanalizuoti ir įvertinti situaciją.

Kaip teigia J.A.F. Stoner ir kt. (1999) šį etapą sudaro trys aspektai: problemos suformulavimas, priežasčių išsiaiškinimas, tikslų užsibrėžimas.

1) *Problemų suformulavimas*. Neaiškumu formuluojant problemą kyla iš dalies dėl to, kad įvykiai ar klausimai, patraukę vadovo dėmesį, gali būti kito, rimtesnio ir plintančio sunkumo požymiai. Vadovui gali rūpėti padidėjęs darbuotojų tekamumas, tačiau tai ne problema, nebent kliudo organizacijai įgyvendinti tikslus. Jei išeinantys yra gana žemo profesinio lygio ir juos galima pakeisti kvalifikuotesniais, toks išėjimas iš darbo nesukelia problemos, o greičiau galimybę. Tokiu atveju vadovui tikrai nederėtų imtis spręsti personalo tekamumo problemas. Problemos

formulavimas per blokuojamus organizacijos tikslus padeda išvengti painių problemos požymių (Stoner ir kt., 1999).

2) *Priežasčių išsiaiškinimas*. Vadovai gali pateikti daug priežasčių nustatymo klausimų. Ir visi jie vienaip ar kitaip susiję su žmonių santykiais. Priežastys, kitaip negu problemos požymiai, retai kada būna aiškios, ir norint jas nustatyti, vadovams kartais tenka vadovautis nuojauta. Skirtingi asmenys, kadangi jų požiūrį į situaciją neišvengiamai formuoja asmeninė patirtis bei atsakomybė, gali pastebėti labai skirtingas tos pačios problemos priežastis. Vadovui tenka užduotis sujungti viską į vieną visumą ir susidaryti kuo aiškesnį vaizdą (Stoner ir kt., 1999).

3) *Tikslų užsibrėžimas*. Suformulavus problemą ir nustačius priežastis, kitas žingsnis - nuspręsti, iš ko susidėtų efektingas sprendimas. Jei sprendimas suteikia vadovui galimybę įgyvendinti organizacijos tikslus, tai jis - vykęs. Tačiau gal labiau tiktų ambicingesni tikslai. Problema gali įspėti vadovą apie ateities sunkumus, kurių jis gali išvengti veikdamas iš anksto. Arba problema gali sudaryti galimybę greičiau pagerinti, ne tik atkurti organizacijos veiklą.

II etapas: Suformuluoti alternatyvas.

J.A.F. Stoner ir kt. (1999) pabrėžia, kad šis etapas gali būti pakankamai lengvas daugelio programuojamų sprendimų atveju, tačiau ne toks paprastas sudėtingiems neprogramuojamiems sprendimams, ypač jei riboja laikas. Rasti geriausią problemos sprendimą vadovams gana dažnai sutrukdo pagunda priimti pirmą tinkamą alternatyvą. Todėl prieš priimant rimtesnį sprendimą, reikėtų suformuluoti keletą alternatyvų. Norėdami kūrybiškiau įgyvendinti šią užduotį, kai kurie vadovai imasi individualaus ar grupinio „smegenų šturmo“ - dalyvaujantys spontaniškai siūlo alternatyvas, net jei jos atrodo nerealias ar fantastiškos.

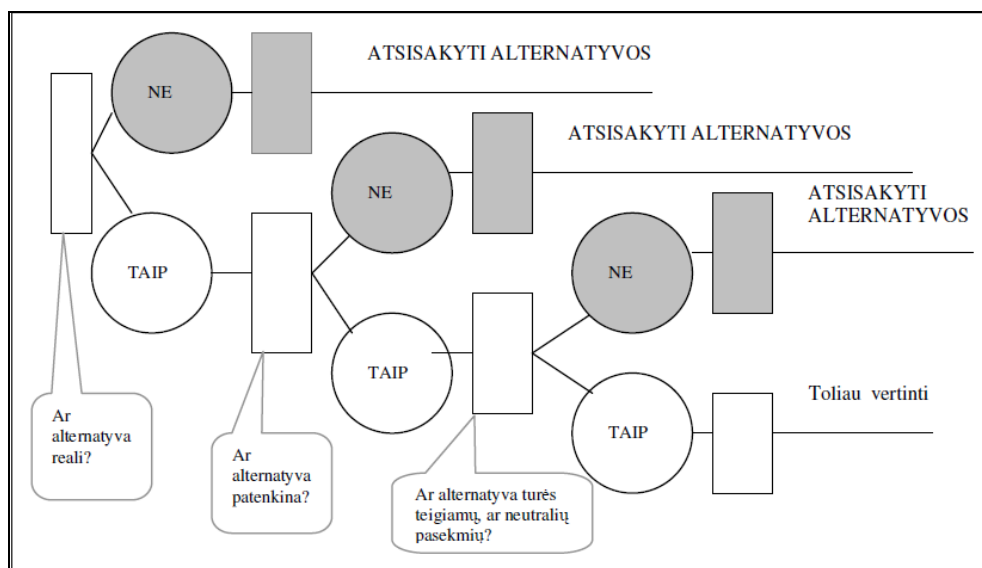
III etapas: Įvertinti alternatyvas ir išrinkti geriausią iš tinkamų.

Sudarę alternatyvų rinkinį, vadovai turi kiekvieną jų įvertinti remdamiesi „trigubo filtro“ metodu, kuris siūlo kiekvieną alternatyvą įvertinti trimis esminiais klausimais (žr. 5 pav.) (Bakanauskienė, 2004).

1) *Ar ši alternatyva reali?* Šiuo klausimu yra siekiama išsiaiškinti, ar organizacija turi finansinių ir kitų išteklių, reikalingų šiai alternatyvai įgyvendinti? Ar ši alternatyva atitinka visus organizacijos teisinius ir etinius įsipareigojimus? Ar ši alternatyva yra naudinga organizacijai? Priimtas sprendimas tik tuomet bus veiksmingas, kai jį rems organizacija (Bakanauskienė, 2004).

2) *Ar ši alternatyva patenkina?* Anot J.A.F. Stoner ir kt. (1999), „kad atsakytų į šį klausimą, vadovai turi apsvarstyti du papildomus klausimus. Pirma, ar ši alternatyva atitinka sprendimo tikslus? Antra, ar ši alternatyva turi priimtina sėkmės galimybę? (Netikrumo situacijoje tai gali būti labai sunku arba visai neįmanoma atlikti.) Vadovai taip pat turi suvokti, kad „priimtimumo“ apibrėžimą gali skirtingai vertinti ir kiekviena organizacija, kiekvienas individas, priklausomai nuo

organizacijos kultūros bei nuo to, kaip individas, priimdamas sprendimą, pakenčia riziką“ [38, p. 246].



5 pav. „Trigubo filtro“ alternatyvų vertinimo metodas

Šaltinis: Bakanauskienė, I. (2004). *Vadybiniai sprendimai*. Kaunas, p. 29.

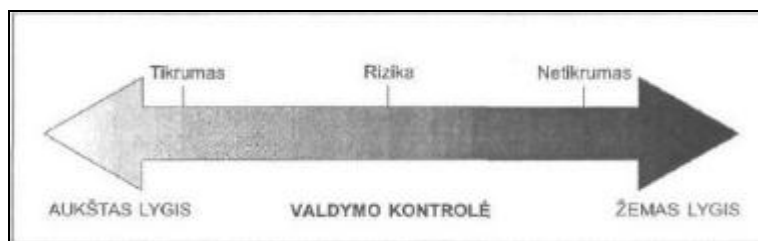
3) *Ar alternatyva turės teigiamų, ar neutralių pasekmių?* Šiuo klausimu siekiama numatyti, kaip pokyčiai pagal šią alternatyvą paveiks kitas sritis tiek dabar, tiek ir ateityje. Įvertinama ne tik įtaka organizacijai, bet ir išorės konkurentų reakcija (Bakanauskienė, 2004).

IV etapas: Įgyvendinti ir tikrinti.

Kaip teigia J.A.F. Stoner ir kt. (1999), „pasirinkdami geriausią alternatyvą, vadovai pasirengia sudaryti planus, skirtus patenkinti reikalavimus ir įvertinti problemas, su kuriomis galima susidurti ją įgyvendinant.

Įgyvendinti sprendimą yra žymiai daugiau nei duoti atitinkamus įsakymus. Būtina įsigyti ir paskirstyti reikiamus išteklius. Vadovai sudaro sąmatą ir reikalingų veiksmų kalendorinius grafikus. Tai leidžia jiems įvertinti įgyvendinimo eigą laiko atžvilgiu. Toliau jie nustato atsakomybę už konkrečias įgyvendinimo etapo užduotis, taip pat nustato tvarką, pagal kurią turi būti informuojama apie vykdymo eigą, ir pasirengia atlikti pakeitimus, jei iškiltų naujų problemų. Sąmata, grafikai bei pranešimai apie įgyvendinimo eigą yra labai svarbūs atliekant kontrolės funkciją valdyme“ [38, p. 247].

Kaip jau buvo minėta prieš tai, priimdami sprendimus vadovai turi įvertinti alternatyvas; daugelis jų susiję su ateities įvykiais, kuriuos sunku nuspėti: konkurento reakcija į naują kainą, palūkanų norma po trejų metų, naujo tiekėjo patikimumas. Dėl šių priežasčių sprendimo priėmimo situacijos dažnai skirstomos į kategorijas pagal skalę nuo tikrumo (aukštas numatymo laipsnis) iki netikrumo (žemas numatymo laipsnis) (žr. 6 pav.) (Stoner ir kt., 1999).



6 pav. Vadybinių sprendimų priėmimo sąlygų skalė

Šaltinis: Stoner J. A.F., Freeman E. R., Gilbert D. R. (1999). *Vadyba*. Kaunas, p. 242.

Tikrumas. Esant tikrumo sąlygai, žinome savo tikslą, turime tikslią, įvertinamą ir patikimą informaciją apie visų svarstomų alternatyvų rezultatus. Kai kiekvieno galimo veiksmo pasekmės žinomos, sprendimas priimamas esant apibrėžtumui. Sprendimų priėmimas tampa rutininis (Žilinskas, Martinkus, Staleronka, 2004).

Rizika. Rizikuojame tuomet, kai negalime tiksliai numatyti alternatyvaus rezultato, bet turime pakankamai informacijos nuspėti norimos padėties tikimybę. Tikimybė - tam tikro įvykio ar rezultato pasirodymo galimybės statistinis matas (Stoner ir kt., 1999).

Netikrumas (neapibrėžtumas). Neapibrėžtumas nusako žmogaus sąmonės būseną. Neapibrėžtumas atsiranda, individui suvokus, kad jis nėra tikras dėl rezultatų ar jų tikėtumo laipsnio (Pabedinskaitė, Paliulis, Chlivickas, 2004). Esant netikrumo sąlygoms mažai žinoma apie alternatyvas ar jų pasekmes. Netikrumas kyla iš dviejų galimų šaltinių. Pirmiausia, vadovai gali susidurti su išorės sąlygomis, kurias jie gali kontroliuoti tik iš dalies arba visiškai nekontroliuoti. Kita vertus, jiems gali būti neprieinama esmine informacija, t.y. trūksta žinių, reikalingų tam tikrų įvykių tikimybei nustatyti. Taigi netikrumo sąlygomis tikimybių numatyti negalima (Žilinskas, Martinkus, Staleronka, 2004).

Po to, kai vadovai jau ėmėsi kokių tik gali žingsnių, kad išvengtų galimų priešišių pasekmių, galima pradėti iš tikrųjų įgyvendinti sprendimą. Galiausiai sprendimas yra nė kiek ne geresnis už veiksmus, kurių imamasi jam įgyvendinti. Dažna vadovų klaida - jie mano, kad jeigu jau priėmė sprendimą, tai veiksmai jam įgyvendinti atsiras savaime. Net jei sprendimas geras, tačiau kiti nenori ar nesugeba jo įgyvendinti, tai jis bus nesėkmingas.

Veiksmus, kurių imamasi sprendimams įgyvendinti, reikia tikrinti. Ar viskas vyksta pagal planą? Kas vyksta organizacijos vidinėje ir išorinėje aplinkose priimto sprendimo dėka? Ar žmonės elgiasi taip, kaip tikėtasi? Ką atsakydami daro konkurentai? Sprendimų priėmimas vadovams - nuolatinis procesas bei nuolatinis iššūkis spręsti reikalus su kitais žmonėmis laiko atžvilgiu.

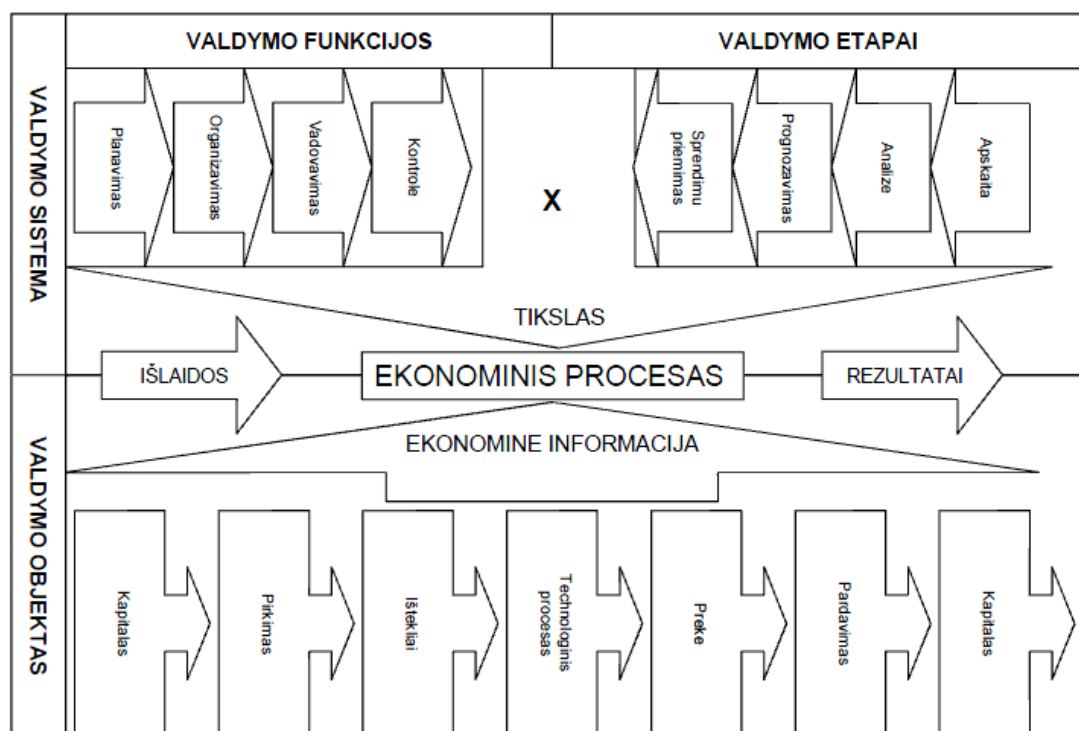
Apibendrinant galima teigti, kad sprendimo priėmimo procedūroje išskiriami keturi etapai: situacijos išanalizavimas ir įvertinimas, alternatyvų suformulavimas, alternatyvų įvertinimas ir geriausių iš tinkamų išrinkimas, bei įgyvendinimas ir tikrinimas. Priimdami

vadybinius sprendimus vadovai turi įvertinti alternatyvas ir sugebėti analizuoti kiekvienos situacijos tikrumą, riziką ir netikrumą.

1.4 Vadybinių sprendimų įtaka įmonės plėtrai

Sparti šių dienų ekonomikos raida ir tobulėjimas įmonėms kelia naujus reikalavimus, kurių reikia paisyti, norint išlikti konkurencingoms rinkoje. Įmonių vadovai ir atsakingi asmenys, norėdami konkuruoti rinkoje ir išlaikyti sėkmingą įmonės gyvavimo procesą, stengiasi rasti optimalius sprendimus kurdami naujas technologijas, produktus, siekia ne tik sumažinti projektų riziką, bet ir sprendžia įmonės valdymo, sąnaudų ir kitų procesų valdymo problemas. Ir tinkamų sprendimų parinkimas, ir jų priėmimas reikalauja intuityvių, praktinių įgūdžių šioje srityje. Vadybinio sprendimo ir jo priėmimo procedūra yra pati reikšmingiausia iš visų vadyboje atliekamų procedūrų (Bernatavičius, Juteikienė, 2010).

Vadovavimas žmonėms, įstaigos administravimas ar kitokio proceso valdymas - tai sprendimų, atsižvelgiant į nuolat besikeičiančias situacijas, paieška ir priėmimas. Todėl būtina išsiaiškinti vadybinio sprendimo ir jo priėmimo procedūros esmę, nes ji yra pati reikšmingiausia iš visų vadyboje atliekamų procedūrų (7 pav.).



7 pav. Verslo sistemos valdymo struktūrograma

Šaltinis: Beržinskienė, D., Stoškus, S. (2005). *Vadyba*. Kaunas, p. 238.

Pasak S. Stoškaus, D. Beržinskienės (2005), „schemoje ženklų „X“ pažymėta dekartinė sandauga parodo, kad kiekvienoje funkcijoje galima išskirti minėtus etapus arba jų grupes ir savo ruožtu nagrinėti kiekvieno etapo realizavimą visose funkcijose arba jų grupėje“ [7, p. 238].

Bendrajai prasme vadybinių sprendimų priėmimo procesas apima visą valdymo ciklą nuo tikslų formulavimo iki sprendimo realizavimo, kontrolės, rezultatų analizės ir naujos, patikslintos (likusios neišspręstos), problemos sprendimo (Stoškus, 2002). Kiekvienas valdymo funkcijos realizavimas susietas su sprendimo priėmimu ir jo įgyvendinimu (3 lentelė).

Vadybinių sprendimų priėmimas – bet kurios organizacijos valdymo sudedamoji dalis. Tai vienas esminių vadovų veiklos elementų. Vadovo sugebėjimas priimti arba organizuoti vadybinių sprendimų priėmimą labai nulemia sėkmingą organizacijos funkcionavimą, vystymąsi ir plėtrą (Martinkus, Stoškus, Beržinskienė, 2010).

3 lentelė

Vadybiniai sprendimai, būdingi atskiroms valdymo funkcijoms

PLANAVIMAS
<ol style="list-style-type: none"> 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?
ORGANIZAVIMAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kokia optimali valdymo sistema turėtų būti, pradėjus veikti naujiems gamybiniais 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 pokyčių?
VADOVAVIMAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kokie yra dominuojantys mūsų darbuotojų poreikiai? 2. Kiek tenkinami darbuotojų poreikiai siekiant organizacijos tikslų? 3. Ką turime daryti, kad didėtų darbo našumas ir pasitenkinimas darbu? 4. Ar atlyginimo padidinimas padidins motyvaciją kokybei gerinti?
KONTROLĖ
<ol style="list-style-type: none"> 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?

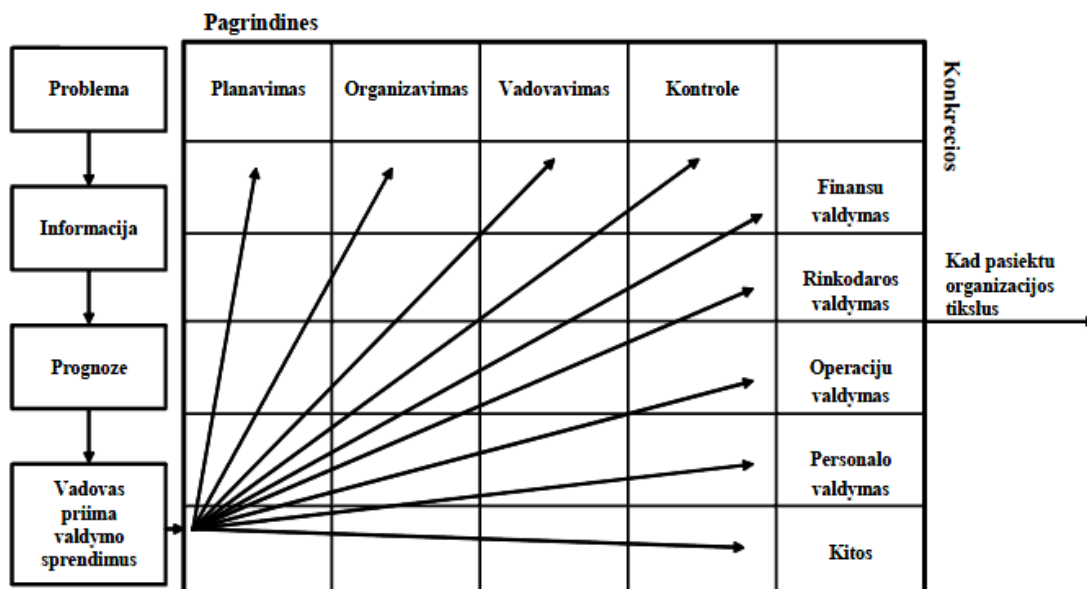
Šaltinis: Beržinskienė, D., Stoškus, S. (2005). *Vadyba*. Kaunas, p. 239.

Apibendrinus šias mintis, pastebime, kad vadovas priima vadybinius sprendimus tam, kad atliktų valdymo funkcijas ir pasiektų organizacijos tikslus (8 pav.).

Organizacijos valdymas susijęs su esminių įmonės plėtros problemų, atsirandančių įmonei sąveikaujant su aplinka, sprendimu ir veiksniais, savo išskirtinumu teikiančiais santykinį pranašumą, palyginti su kitomis įmonėmis.

Organizacijos valdymas – tai siekis pritaikyti įmonę jos ateities aplinkai. Tai yra procesas, kuriam vykstant būtina numatyti įvykius ir spręsti, kas įmanoma ir būtina padaryti, kad įmonė

pasinaudotų galimybėmis, gautų naudos ir apsaugotų nuo visko, kas trukdo jos sėkmei ir gresia išlikimui. Formaliai įmonės valdymo esmę išreiškia nuolatinis galimybių ir grėsmių, išorinių bei vidinių pranašumų ir trūkumų nustatymas, siekiant priimti kuo geresnius vadybinius sprendimus galimybėms panaudoti ir išvengti grėsmių (Verslo valdymas).



8 pav. Vadybinių sprendimų vieta valdymo veikloje

Šaltinis: Beržinskienė, D., Stoškus, S. (2005). *Vadyba*. Kaunas, p. 241.

Įmonės valdymas yra nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remiantis įmonė prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių, efektyviau išnaudoja savo išteklius ir turi geresnes galimybes plėtrai.

Organizacijos valdymas kaip visuma yra sudarytas iš daugelio veiksmų, kurie lemia dabartinę ir ateities įmonės veiklos turinį. Jis apima informacijos kaupimą, įmonės aplinkos stebėseną, strateginių galimų alternatyvų paieškas, būsimųjų vadybinių sprendimų numatymą bei jų įgyvendinimo galimybes ir sąlygas.

Įmonės valdymo proceso tikslas – nuolat nagrinėti įmonės veiklą tiek dabarties, tiek ateities požiūriu ir numatyti permainas, bei vadybinius sprendimus, kad įmonė žengtų į įsivaizduojamą ir planuojamą ateitį sėkmingai (Verslo valdymas).

Organizacijos valdymas yra įmonės vadovybės veiksmai ir vadybiniai sprendimai padedantys užtikrinti įmonės plėtrą. Visi vadybiniai sprendimai numato bendrą įmonės raidos kryptį, bendro pobūdžio įmonės veiksmus.

Apibendrinant galima teigti, kad bendraja prasme vadybinių sprendimų priėmimo procesas apima visą valdymo ciklą. Tokių valdymo funkcijų, kaip planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės, realizavimas susietas su vadybinių sprendimų priėmimu ir jo

įgyvendinimu. Vadovas priima vadybinius sprendimus tam, kad atliktų valdymo funkcijas ir pasiektų organizacijos tikslus. Organizacijos valdymo proceso tikslas yra nuolat nagrinėti įmonės veiklą tiek dabarties, tiek ateities požiūriu ir numatyti permainas, bei vadybinius sprendimus, kad būtų užtikrinta organizacijos plėtra.

2. STATYBOS ĮMONIŲ VEIKLA IR JŲ YPATUMAI

2.1 Statybos įmonių pobūdis

Kaip teigia R. Ginevičius, A. Jakutis, V. Aukščiūnas (1996), statyba yra svarbi valstybės nacionalinio ūkio šaka. Ją vysto kiekviena šalis nepriklausomai nuo jos bendrojo išsivystymo lygio, ūkio struktūros, geopolitinės padėties, gamtinių išteklių ir kitų veiksnių. Statyba atspindi nacionalinio ūkio ekonominę būklę. Tai reiškia, kad gerėjant šalies ekonomikai didėja investicijos ir statybos apimtys visose ūkio srityse. Šiuos pokyčius lemia statybos konjunktūra, kuri rodo šios šakos būklę.

Vienos darbo vietos atsiradimas statybos sektoriuje įgalina sukurti dvi darbo vietas kitose su statyba susijusiose šakose (medienos perdirbimo ir baldų gamyboje, statybinių medžiagų ir gaminių pramonėje, statinių inžinerinių sistemų gamyboje ir kt.). Statyba kaip ūkio šaka turi svarbią reikšmę tiek nacionalinei ekonomikai, tiek viso Europos Sąjungos ūkio integracijai:

- Dalyvauja materialinių vertybių kūrimo procese (statomos ir modernizuojamos pramonės įmonės, gyvenamieji ir visuomeniniai pastatai, infrastruktūros, aplinkos apsaugos ir kiti statiniai);

- Yra valstybės įrankis vykdant konjunktūros, regionų plėtros, sveikatos apsaugos politiką ir sprendžiant kitus klausimus;

- Yra vienas pagrindinių darbdavių nacionalinėje ekonomikoje.

Didelės statybų įmonės. Anot V. Snieškos, V. Kvainauskaitės (2003), didžiausios statybos įmonės dažniausiai funkcionuoja kaip akcinės bendrovės. Jos stato ypač sudėtingus, didelės apimties statinius ne tik savo šalyje, bet ir užsienyje. Didelės statybos įmonės perima visas projektų įgyvendinimo funkcijas iki atidavimo. Šiose įmonėse plečiama inovacinė veikla. Be to, tokios statybos įmonės dažnai sprendžia stambių projektų finansavimo klausimus. Bendram tikslui siekti jos sudaro sutartis su kitomis, nedidelėmis statybos įmonėmis, inžineriniais biurais, mokslo įstaigomis ir konsultantais. Taigi didelių statybos įmonių veiklos plėtrai būdingos tokios tendencijos:

- santykinai mažėja darbuotojų, tiesiogiai dirbančių statybos aikštelėse ir pagalbinėje gamyboje, tačiau labai didėja kvalifikuotų darbuotojų;

- materialių vertybių struktūros balanse mažėja statybos mašinų, įrangos ir kitų mašinų įrangos vertė, tačiau didėja nematerialios produkcijos vertė;

- mažėja personalo darbo užmokesčio lyginamoji dalis, nes sudaromos sutartys su kitomis statybos įmonėmis – subrangovais, tačiau didėja išlaidos už kitų įmonių paslaugas.

Vidutinio dydžio statybos įmonės. Kaip teigia N. Balčiūnas (2001), vidutinio dydžio statybos įmonėms būdingas regioninis veiklos pobūdis. Tokios įmonės stato sudėtingus, didelės

apimties objektus, pvz., infrastruktūros objektus (tiltus, automobilių kelius, nuotekų šalinimo ir valymo įrenginius), pramonės, administracinius, gyvenamuosius ir kitus pastatus. Įmonės savininkai dažniausiai dirba vadovais ir patys atsako už visus veiklos rezultatus. Ypač sudėtingus ir didelės apimties objektus tokios įmonės dažnai stato kooperacijos su kitomis statybos įmonėmis pagrindais. Vidutinio dydžio statybos įmonių veiklos ir statybos pobūdis lemia jų reikšmę ir vietą statybos rinkoje. Pvz., jeigu statybos įmonė atlieka pastatų fasado darbus arba montuoja pastatų inžinerines sistemas, tai dažniausia tokius darbus ji vykdo visoje šalyje ir priklauso prie vadovaujančių įmonių šalies statybos rinkoje. Jos veiklos sėkmė priklauso nuo to:

- ar taikomos naujausios specialiosios statybos technologijos;
- ar efektyvios statybos įmonės valdymo sistemos ir ar gerai organizuojami statybos darbai;
- kaip produktyviai dirba darbuotojai, atliekantys ne tik statybos, bet ir statybos inžinerinio paruošimo darbus.

Vidutinio dydžio statybos įmonės įtemptai konkuruoja su mažomis pagal darbų pobūdį specializuotomis įmonėmis ir su didelėmis, galingomis statybos įmonėmis. Todėl tokių įmonių ateitį sunku prognozuoti. Daugelyje Europos šalių vidutinio dydžio įmonių mažėja. Pvz., Prancūzijoje pastaraisiais metais didelė dalis tokių įmonių išnyko, kita vertus, reikėtų atlikti specialius tyrimus ir nustatyti pagrindinius veiksnius, turinčius įtakos vidutinio dydžio statybos įmonių veiklai.

Anot A. Vasiliausko (2001), vidutinio dydžio statybos įmonių sėkmė priklauso nuo jų veiklos srities ir specializacijos laipsnio. Europoje gerai veikia tiltų statybos įmonės. Tai lemia gera tam tikrų gamybos veiksnių kombinacija. Vidutinio dydžio statybos įmonės Europoje turi laiku ir adekvačiai reaguoti į pasikeitimus statybos rinkoje ir pasirinkti naujas savo veiklos strategijas. Statybos projektams vykdyti sudaromos sutartys su įvairiomis kitomis statybos ir konsultavimo įmonėmis. Šiuo atveju statybos įmonė panaudoja savo gamybinį ir intelektualinį potencialą, ankstesnį patyrimą, asmeninius ryšius su užsakovais ir kitais statybos dalyviais. Tai leidžia efektyviai vykdyti projektą ir sėkmingai atlaikyti konkurenciją. Be to, naujų veiklos strategijų įgyvendinimas sudaro prielaidas vidutinio dydžio statybinėms įmonėms dirbti ne tik savo regione, bet ir visoje šalyje, taip pat už jos ribų.

Mažos statybos įmonės. Anot A. Juodžio (2001), mažos įmonės yra labai specializuotos. Jos atlieka, tinkavimo, žemės, medžio apdirbimo, mūro ir kitus darbus. Jų veiklos teritorija nedidelė. Tokiomis įmonėmis vadovauja vienas meistras. Mažos įmonės gali sėkmingai vykdyti ir didelių objektų statybą. Jos greitai prisitaiko prie naujų sąlygų ir neturi nei techninių, nei organizacinių sunkumų. Jų veikla yra efektyvesnė, nes mažesnės statybos išlaidos. Mažų statybos įmonių veiklos efektyvumą lemia tokie veiksniai:

- mažos įmonės turi nedidelį valdymo aparatą. Statybos įmonės savininkas kartu yra ir vadovas. Jis pats sudaro darbų sąmatą, dirba su potencialiais užsakovais, atlieka statybos inžinerinio paruošimo darbus. Dažniausiai savininko šeimos narys atlieka buhalterijos darbus. Įmonėje vykdoma gera statybos mechanizmų ir įrankių priežiūra. Todėl jų nusidėvėjimas nedidelis, o amortizaciniai atskaitymai maži;

- mažose įmonėse samdomi darbuotojai dažnai dirba gero psichologinio klimato ir didelės motyvacijos sąlygomis. Dėl to jų darbas labai našus;

- mažų įmonių darbininkai yra aukštos kvalifikacijos. Jie imlūs inovacijoms, todėl greitai pritaiko technines ir kitas statybos naujoves savo darbe.

Apibendrinant galima teigti, kad statyba geriau negu kitos ūkio šakos, rodo šalies ekonominį potencialą; ji yra viena svarbiausių valstybės ūkio šakų. Visos statybos įmonės yra skirstomos į dideles, vidutinio dydžio ir mažas. Visos jos turi savų privalumų ir trūkumų.

2.2 Darbo organizavimas statybose

Kaip teigia E.K. Zavadskas, P. Mikšta, R. Sakalauskas, J.R. Šimkus (2001), statybos darbų specifika yra labai įvairi, todėl geriausia, kai tam tikrus darbus atlieka specializuotos įmonės ar firmos. Tada įmanoma sutelkti tos srities specialistus, geriau panaudoti medžiagas ir techniką, taikyti pažangias darbo organizavimo formas.

Statybos specializacija – tai specialūs objektai ir darbai, kuriuos renkasi savarankiškos statybos ir montavimo įmonės, rūšys. Todėl specializuotos organizacijos ar firmos kuriamos pagal šakinę ir technologinę specializaciją.

Šakinė specializacija – įmonė stato tam tikrus kompleksus, pvz., pramoninių ar civilinių objektų statybos įmonė.

Technologinė specializacija – įmonė užsiima tam tikrais statybos objektais bei darbais, pvz., kelių tiesybos, apdailos, santehnikos, elektros montavimo ir kt. Tokios specializuotos įmonės dažniausiai dirba subrangos būdu. Specializuotieji darbai pagal susiklosčiusią statybos struktūrą numatomi projektavimo metu ir jiems sudaromi atskiri brėžiniai bei sąmatos. Rangovo įmonė pasitelkia specializuotąsias įmones ir kooperuojasi su jomis atlikdama rangos sutartyje numatytą užduotį. Tačiau kai objektą stato ne viena, o kelios statybos įmonės pasidaro sunku tokią statybą valdyti, nes reikia derinti statyboje dalyvaujančių įmonių galimybes bei jų interesus su objekto reikmėmis. Didėjant specializuotų įmonių skaičiui visos sistemos padalinių valdymo sunkumai didėja geometrine progresija.

Optimalus subrangovų skaičius priklauso nuo statomo objekto pobūdžio, darbų apimties ir statybos sąlygų. Šiuo metu susmulkėjusios rangovų statybos įmonės neįstengia pačios pastatyti

didesnių objektų, todėl pasitelkia specializuotąsias įmones. Statant gyvenamuosius namus ir visuomeninius pastatus rangovai dažniausiai atlieka tokius darbus: ruošia statybvieta, kloja pamatus, įrengia rūšio grindis, sienas, perdangas, pertvaras, stogą. Tuo tarpu apdailos darbus atlieka subrangovai: stato duris bei langus ir juos stiklina, tinkuoja ir dažo vidų bei išorę, kloja grindis. Statant pramonės objektus, be minėtų subrangovų dirba ir įrenginių montuotojai ir derintojai. Priklausomai nuo statomos įmonės specifikos gali prireikti įvairių, dažnai siauros specialybės subrangovų (šilumos izoliacijos, apsaugos nuo gaisro automatikos įrengimo, kelių bei geležinkelių tiesybos ir kt.).

Pagal Lietuvos Respublikos Statybos įstatymą nuo 1996 m. kovo 19 d. Nr. I-1240, statybos sąvoka yra apibrėžiama sekančiai: „statyba – veikla, kurios tikslas – pastatyti, sumontuoti, nutiesti, rekonstruoti, suremontuoti statinį; ši sąvoka taip pat apima nekilnojamųjų kultūros vertybių tvarkymo darbus (pagal tų darbų apibrėžimą, pateiktą Nekilnojamųjų kultūros vertybių apsaugos įstatyme)“.

Statybų metu sukurta aplinka yra neatskiriama mūsų gyvenimo dalis, kuri prisideda prie Lietuvos ekonomikos formavimo. Būstas, kuriame gyvename, įstaigos ir gamyklos, kuriose dirbame ar mokomės, vandentiekio ir dujotiekio sistemos, elektros tinklai, keliai, tiltai, geležinkeliai, oro uostai, viešbučiai bei telekomunikacijų tinklai – tai dar nebaigtas statybos objektų sąrašas. Kaip matome, statybų rinkos efektyvumas bei raida turi nemažą įtaką formuojantis valstybės makroekonomikos rodikliams, valstybės ekonominiai bei socialinei politikai, o iš to savo ruožtu seka, kad įtaka pasireiškia ir kiekvieno iš mūsų asmeniniame gyvenime. Be to, statybų rinkos padėtis gali būti traktuojama kaip valstybės ekonomikos išsivystymo indikatorius.

Kadangi statyba yra labai svarbi ekonomikos šaka, iškyla jos efektyvumo klausimas. Statybos efektyvumą ir jos raidą veikia visa aibė veiksnių. Tai ir šalies ekonominis, politinis ir kultūrinis lygis, teisiniai ir normatyviniai statybos dokumentai, vyriausybės politika – socialinė (mažas pajamas turinčių šeimų lengvatinis kreditavimas, įvairios dotacijos bei mokesčių nuolaidos), ekonominė (konkurencijos reguliavimas, mokesčių sistemos formavimas, draudimo sistema, muitai ir t.t.); taip pat ir išoriniai veiksniai – valiutų kursų svyravimai, pasaulio ekonomikos padėtis, energetinių žaliavų kainos, darbo jėgos migracija, globalizacijos procesai ir kita; nedarbo lygis, darbo jėgos kvalifikacija, darbo užmokesčio lygis, darbo įstatymai, aplinkosauga, papročiai ir tradicijos, vietiniai išteklių ir t.t. (Ūkio strategijos departamentas, „Lietuvos ūkio ekonominės ir socialinės būklės apžvalga“).

Statybos rinkai didelę įtaką daro išoriniai faktoriai (pasaulinės ekonomikos tendencijos, valiutų svyravimai, globalizacijos procesai.). Atsižvelgiant į išorinį faktorių, statybų rinką galima skirstyti į du laikotarpius: iki Rusijos krizės ir po jos. Dabartinių metų galima daryti prielaidas,

kad Lietuvoj stojant į ES klostosi naujas statybų rinkos vystymosi etapas. Statybų rinka taip pat yra įtakojama vidinių faktorių, tokių kaip valstybės ekonominė politika, teisiniai sprendimai, valstybės strategija statybų atžvilgiu, bendros ekonomikos tendencijos šalyje, gyventojų pajamos bei bendras ūkio išsivystymas. Svarbiausios konkrečios priežastys, įtakojusios statybų rinką: būsto kreditavimo ir valstybės garantijų paskoloms teikti sąlygų pagerėjimas, draudimo sistemos sutvarkymas, tinkamų sąlygų investicijoms sudarymas, gyventojų perkamosios galios didėjimas.

Netolygus statybų pasiskirstymas neigiamai veikia statybų rinką. Egzistuoja atvirkštinis ryšys tarp statybų rinkos padidėjimo bei valstybės ekonominių rodiklių gerėjimo. T.y., gerėjant ūkio rodikliams šalyje, statybų apimtis irgi didėja. O didėjant statybų apimčiai, gerėja šalies ekonominiai rodikliai (Statybos plėtros iki 2015 m. strategija).

Apibendrinant galima teikti, kad esant labai įvairiai statybos darbų specifikai, geriausia, kai tam tikrus darbus atlieka specializuotos įmonės ar firmos. Optimalus subrangovų skaičius priklauso nuo statomo objekto pobūdžio, darbų apimties ir statybos sąlygų. Statybų rinkos efektyvumas bei raida turi nemažą įtaką formuojantis valstybės makroekonomikos rodikliams, valstybės ekonominiai bei socialinei politikai. Šį efektyvumą lemia aibė įvairiausių vidinių ir išorinių veiksnių.

2.3 Statybos darbų valdymo teisinė bazė

Techninio statybos normavimo principai. Kaip teigia A. Jakutis, V. Kazlovas, D. Kvantūnas (2007), tai mokslinė, darbo, laiko, sąnaudų ir kitų gamybos išteklių sąnaudų tyrimo statybos ir remonto darbuose sistema, kurios tikslas yra išanalizuoti ir nustatyti techniškai pagrįstus šiuolaikinius reikalavimus, atitinkančius statybos išteklių sąnaudų normatyvus. Techninio normavimo metodais nustatomos atitinkamų statybos išteklių sąmatinės ir gamybinės normos. Sąmatiniai normatyvai parodo išteklių sunaudojimą pagal pasiektą techninį lygį šalies mastu. Gamybiniai normatyvai parodo išteklių sunaudojimą pagal techninį lygį atskirose įmonėse, jų grupėse ar padaliniuose. Darbo sąnaudų normatyvai parodo darbo sąnaudų kiekį statybinės produkcijos vienetui atlikti, esant gerai darbų kokybei, taupiai naudojant statybines medžiagas, tinkamam darbų organizavimui ir laikantis darbų saugumo, sanitarinės higienos ir kitų reikalavimų. Laiko norma parodo laiką, per kurį darbininkui gamybinis vienetas (brigada, grandis ar pavienis darbininkas) atlieka arba pagamina geros produkcijos vienetą. Ji matuojama valandomis, minutėmis ar dienomis. Santykis tarp laiko normos ir darbo sąnaudų normos yra: $L=N/D$. Mechanizmų eksploatacijos sąnaudų normatyvai parodo darbų kiekį, reikalingą geros produkcijos vienetui pagaminti. Laiko norma šiuose darbuose paprastai sutampa su sąnaudų normomis, kadangi paprastai dirba vienos rūšies mechanizmas. Medžiagų išteklių normos

parodo atitinkamų poreikių išteklius geros produkcijos darbams atlikti. Šios normos matuojamos atskiromis medžiagomis charakteringais vienetais (m³, m², m, kg).

Kaip teigia S. Mikalauskas (2005), **normatyvinių techninių statybos dokumentų sistema sudaro:**

- Statybos techniniai reglamentai – Vyriausybės įgaliotos institucijos (Aplinkos ministerijos) norminiai teisės aktai, kurie nustato statinių ir jų statybos techninius reikalavimus tiesiogiai ar nuorodomis į standartus ar statybos taisykles.

- Statybos taisyklės – ministerijų, Vyriausybės įstaigų, kitų valstybės institucijų ar juridinių asmenų priimti bei Vyriausybės įgaliotoje institucijoje jos nustatyta tvarka įregistruoti dokumentai, kurie nurodo statybos techninių reglamentų įgyvendinimo būdus ir metodus.

- Pripažintos nacionalinės standartizacijos institucijos nustatyta tvarka parengti ir priimti statybos srityje taikomi Lietuvos standartai, taip pat Lietuvos standartais perimti Europos Sąjungos ir tarptautiniai standartai.

- Techniniai liudijimai – Vyriausybės įgaliotosios institucijos nustatyta tvarka parengti ir priimti statybos produktų tinkamumo naudoti nustatymo dokumentai.

- Metodiniai nurodymai, rekomendacijos – projektavimo ir statybos įmonių, mokslo ir studijų institucijų paskelbti savanoriškai taikomi dokumentai, kurie nurodo būdus ir metodus, kaip įgyvendinti statybos techninius reglamentus.

Anot R. Ginevičiaus, V. Aukščiūno (2004), statybos techniniuose reglamentuose yra įtvirtintos teisės normos – teisėkūros subjekto (Vyriausybės įgaliotos institucijos) suformuluotos visuotinai privalomos elgesio taisyklės. Statybos techniniai reglamentai yra privalomi visiems statybos dalyviams, taip pat juridiniams ir fiziniams asmenims, kurių veiklą reglamentuoja Statybos įstatymas, statybos valstybinį reguliavimą vykdančioms valstybės ir vietos savivaldos institucijoms.

Statybos taisyklės, Lietuvos standartai ir techniniai liudijimai taikomi savanoriškai, išskyrus atvejus, kai statybos techniniuose reglamentuose ar kituose aktuose nurodoma, kad šiuos dokumentus taikyti privaloma. Statybos taisyklės, Lietuvos standartai ir techniniai liudijimai, į kuriuos pateikiamos nuorodos projektavimo ar rangos sutartyse, privalomi sutartį sudariusiems šalims.

Kaip teigia R. Ginevičius (1996), sudarant rangos sutartį paprastai numatomas statybos objekto pripažinimo tinkamu naudoti terminas. Statybas vykdančiai organizacijai yra svarbu numatyti, kokiais būdais, kiek ir kokių žmonių, mechanizmų, konstrukcijų, medžiagų ir energetinių išteklių reikės statant rangos sutartyje numatytą objektą. Jei objektas yra labai didelis, patartina jį suskirstyti į dalis (arba atskirus objektus) numatant tarpinius jų užbaigimo terminus. Remiantis šiais terminais sudaromi detalūs statybos darbų vykdymo planai, kuriais

paprastai naudojamosi sudarant statybos darbų technologijos projektus.

Darbų vykdymo planai sudaromi remiantis sutartimi numatytu objekto ar jo dalies užbaigimo terminu, statomo objekto darbų apimtimi ir atsižvelgiant į turimą gamybinį potencialą. Darbų vykdymo planas tampa realesnis, kai jį sudarant įvertinami galimi trukdžiai.

Norminiai dokumentai. Pagrindinius projektavimo, statybos darbus, statybinių medžiagų bei gaminių kokybės reikalavimus reglamentuoja statybos norminiai techniniai dokumentai. Jie būna nacionaliniai ir įstaigų, organizacijų, įmonių.

Nacionalinius dokumentus sudaro:

- statybos techniniai reglamentai - STR; juos tvirtina ir registruoja Aplinkos ministerija;
- Lietuvos standartai - LST; juos ir jų pakeitimus tvirtina ir registruoja bei prižiūri Lietuvos standartizacijos departamentas;
- specialieji statybos norminiai dokumentai; juos ruošia tam tikros ministerijos, kurių veikla susijusi su statyba, ir tvirtina kartu su Aplinkos ministerija;
- kol bus sudaryti ir patvirtinti nauji norminiai statybos techniniai dokumentai, galioja anksčiau patvirtintos Respublikinės statybos normos - RSN, Statybos normos ir taisyklės - SNnT (2 ir 3 dalys);
- specialieji statybos norminiai dokumentai, patvirtinti tam tikrų ministerijų.

Įstaigų, organizacijų, įmonių norminius dokumentus rengia šios įstaigos, organizacijos, įmonės. Juos sudaro:

- statybos taisyklės - ST; patikrintos ir užregistruotos Aplinkos ministerijoje, jas tvirtina įstaigos, organizacijos, įmonės vadovas;
- techninės sąlygos - TS; patikrintos ir užregistruotos Lietuvos standartizacijos departamente, jas tvirtina organizacijos, įmonės vadovas;
- įmonių (firmų) standartai; jie tvirtinami, tikrinami ir registruojami taip pat kaip techninės sąlygos (TS) (Lietuvos Respublikos statybos įstatymo pakeitimo įstatymas).

Vieni statybos norminiai dokumentai yra privalomi, kiti laisvai pasirenkami. Statybos techniniai reglamentai (STR) ir specialieji statybos norminiai dokumentai bei anksčiau patvirtinti statybos techniniai dokumentai yra privalomi, visi kiti (Lietuvos standartai, statybos taisyklės, techninės sąlygos ir pan.) - laisvai pasirenkami; jie tampa privalomais, kai apie tai nurodoma reglamentuose (Lietuvos Respublikos aplinkos ministro 2002 m. balandžio 18 d. įsakymu Nr.189 Statybos techninis reglamentas).

Visi ruošiami statybos reglamentai, norminiai statybos dokumentai turi įvertinti Europos Sąjungos svarbiausius reikalavimus pagal Europos Bendrijos Tarybos direktyvas, kad būtų garantuotos tam tikros statinių savybės: mechaninis stiprumas ir stabilumas, atsparumas gaisrui, neprieštarautų higienos, sveikatos ir aplinkos apsaugos reikalavimams, būtų saugūs naudoti,

saugotų nuo triukšmo, būtų taupiai eikvojama šiluma ir kitokia energija.

Norminių statybos dokumentų reikalavimai pirmiausia pateikiami statiniams ir tik po to konstrukcijoms, medžiagoms ir gaminiams, iš kurių bus pastatytas statinys. Šie reikalavimai negali vieni kitiems prieštarauti ir turi sudaryti visumą, garantuojančią šiuolaikinį statinių projektavimą, statybą bei jų naudojimą.

Pažeidus statybos normų (standartų, reglamentų ir techninių sąlygų) reikalavimus gaunamas projektų, statybos darbų ir gaminių (medžiagų, konstrukcijų) niekalas arba jie būna blogos kokybės.

Statybos specialiuosius reikalavimus statinių projektavimo, statybos, pripažinime tinkamais naudoti bei naudojimo stadijoms nustato valstybinės valdymo ir kitos Vyriausybės įgaliotos institucijos pagal joms įstatymu suteiktą kompetenciją ir atlieka tų statybos stadijų valstybinę priežiūrą. Apskričių valstybinės teritorijų planavimo ir statybos inspekcijų tarnybos imasi priemonių išvengti savavališkų (be leidimų) statybų, kontroliuoja statybų vykdymą ir jų atitiktį projektams bei norminiams statybos dokumentams, nustatyta tvarka dalyvauja baigtų statinių pripažinimo tinkamais naudoti komisijose (arba joms vadovauja), tikrina, kaip statinių savininkai ir naudotojai laikosi statinių naudojimo taisyklių ir imasi reikiamų priemonių pažeidoms likviduoti. Jos dalyvauja atestuojant apskrities teritorijoje esančias statybos verslo įmones ir pagrindinėms statybos techninėms veiklos sritims vadovaujančius specialistus.

Statybos valstybinės priežiūros institucijos turi teisę nekliudomai apžiūrėti statomus ir naudojamus statinius, gauti visus reikiamus duomenis bei dokumentus valstybinės priežiūros funkcijoms atlikti, pareikalauti ištaisyti trūkumus ir gauti informaciją apie jų pašalinimą, uždrausti statybos darbus, pažeidžiančius projektų ir normų reikalavimus, bei pareikalauti neapmokėti jų tol, kol defektai nebus pašalinti, laikinai nutraukti statybą ar neleisti naudoti statinių, jei yra akivaizdi konstrukcijų griūtis, įrangos avarijų, aplinkos užteršimo ar žmonių žūties tikimybė. Šios institucijos turi teisę skirti administracines nuobaudas arba perduoti tardymo organams medžiagą patraukti kaltininkus baudžiamojon atsakomybėn (Lietuvos Respublikos aplinkos ministro 2002 m. balandžio 12 d. įsakymas Nr. 173 Statybos techninis reglamentas).

Be statybos priežiūros institucijų, statybinių medžiagų, konstrukcijų ir gaminių valstybinę kokybės kontrolę atlieka:

- Lietuvos standartizacijos departamentas; jis rengia naujus ir derina užsienio šalių standartus su respublikiniais bei juos tvirtina;

- Nacionalinis akreditavimo biuras suteikia teisę statybos produkcijos sertifikavimo centrui sertifikuoti statybinę produkciją, akredituoja statybinių medžiagų, gaminių bandymo laboratorijas;

- Aplinkos ministerija nustato privalomas sertifikuoti statybines medžiagas, gaminius; be sertifikato jų naudoti neleidžiama (Statyba, 1996).

Apibendrinant galima teigti, kad techninio statybos normavimo principų tikslas yra išanalizuoti ir nustatyti techniškai pagrįstus šiuolaikinius reikalavimus, atitinkančius statybos išteklių sąnaudų normatyvus. Normatyvinių techninių statybos dokumentų sistemą sudaro statybos techniniai reglamentai, statybos taisyklės, pripažintos nacionalinės standartizacijos institucijos nustatyta tvarka parengti ir priimti statybos srityje taikomi Lietuvos standartai, taip pat Lietuvos standartais perimti Europos Sąjungos ir tarptautiniai standartai, techniniai liudijimai, metodiniai nurodymai, rekomendacijos. Pagrindinius projektavimo, statybos darbus, statybinių medžiagų bei gaminių kokybės reikalavimus reglamentuoja statybos norminiai techniniai dokumentai.

2.4 Statybos darbų techniniai aspektai

Kaip teigia E.K. Zavadskas ir kt. (2008), statant statinius ir atliekant statybos procesus, naudojamos įvairios techninės priemonės, kurias įprasta skirstyti į pagrindines, pagalbines ir transporto priemones.

Pagrindinės techninės priemonės yra tos, kurios naudojamos statiniams bei jų konstrukcijoms statyti, paviršiams ruošti, apdailinėms ir apsauginėms dangoms įrengti bei kitiems pagrindiniams procesams atlikti. Joms priskiriamos statybos mašinos, mechanizmai, rankinės priemonės bei įvairi įranga. Svarbiausias statybos darbų technologijos uždavinys – nustatyti optimalią techninių priemonių (mašinų, mechanizmų, įrangos) sudėtį bei reikiamus jų parametrus. Tai padidina darbo našumą ir prisideda prie statinio normatyvinės kokybės užtikrinimo. Todėl organizuojamas statybininkų brigadas atskiriems statybos darbams atlikti tikslinga aprūpinti iš anksto numatytų techninių priemonių norminiu komplektu.

Pastaruoju metu įvairių statybos mašinų pasiūla yra didžiulė, todėl renkantis tinkamiausias, atsižvelgiama į jų našumą, universalumą, ilgaamžiškumą, vežimo ir naudojimo patogumą, saugumą bei mašinos kainą.

Techninių priemonių norminis komplektas – tai techninių priemonių, skirtų nustatyto dydžio ir profesinės – kvalifikacinės sudėties darbininkų brigadai, atliekančiai statybos darbus pagal technologinius bei kokybės reikalavimus, rinkinys. Techninių priemonių norminį komplektą sudaro mažosios mechanizacijos priemonės (mažos mašinos ir mechanizmai, mechanizuoti ir rankiniai instrumentai, įvairi pagrindinė ir pagalbinė įranga), matavimo ir kontrolės bei darbininkų individualios apsaugos priemonės.

Šiuo metu Lietuvoje pagrindinių statybos ir montavimo darbų mechanizavimo lygis yra palyginti didelis (90 proc. ir didesnis). Tačiau taip pat yra daug nedidelių išsklaidytų statybų,

atliekami įvairūs, bet nedidelės apimties statybos bei remonto darbai, kuriems galingas mašinas ir mechanizmus panaudoti dažnai neįmanoma arba neracionalu. Todėl yra dar daug rankų darbo. Tik mažosiomis mechanizacijos priemonėmis įmanoma padidinti darbo našumą, sumažinti darbų trukmę, pagerinti atliekamų darbų kokybę bei jų saugą.

Mažosiomis mechanizacijos priemonėmis laikomi:

- Mažos mašinos ir mechanizmai (statybiniai keltuvai, betono ir skiedinio maišyklės, tinkavimo agregatai, betono siurbliai, motoriniai vežimėliai, plūktuvai, kompresoriai, suvirinimo transformatoriai ir kt.);

- Įvairi inventorinė įranga (pastoliai, klotiniai, aptvarai, įvairių sistemų klojiniai, bunkeriai, konduktoriai, pakabos, laikinosios elektros įrangos komplektai ir kt.);

- Elektriniai bei pneumatiniai įrankiai (kėlikliai, dažymo agregatai, gražtai, obliai, pjūklai ir kt.).

Nustatyta, kad sienoms dažyti klijiniais dažais naudojant elektrinius dažų purkštuvus rankinis darbas sumažėja daugiau kaip du kartus, drožiant lentines grindis elektriniai obliai – tris kartus. Todėl statybinės įmonės pagal savo veiklos pobūdį turi turėti pakankamai mažosios mechanizacijos priemonių ir nuolat papildyti jas naujomis diegiant naujas darbų technologijas. Statybos įmonės gali jomis keistis arba jei priemonės laisvos – išnuomoti individualiems statytojams (Zavadzka, Sakalauskas, Šimkus, 2001).

Šiuolaikinei statybai būdinga kokybė, sparta ir ekonomiškumas. To pasiekama didinant statybos darbų mechanizavimo lygį, racionaliai naudojant našias ir technologiškas statybos mašinas, mechanizmus ir mechanizavimo priemones. Statybos įmonės pagal numatytą veiklos strategiją bei gamybinę programą sprendžia, kurias mašinas, mechanizmus ir mechanizavimo priemones naudinga turėti savo balanse, o kurias geriau nuomoti. Tai grindžiama ekonominiais skaičiavimais.

Profesionali statybų technika, kaip bet kuri specialios paskirties technika, Vakaruose kainuoja labai brangiai. Toli gražu ne visoms lietuviškoms statybinėms kompanijoms įkandami nauji ekskavatoriai, traktoriai, buldozeriai, kėlimo mechanizmai ir kita. Be to, Lietuvoje norint laimėti stambesnius užsakymus, konkursus, būtina siūlyti kuo mažesnę kainą. Šios ir kitos aplinkybės Lietuvoje atveria palyginti didelę Vakaruose naudotos statybų technikos rinką. Kai laimimi konkursai, statybų bendrovių vadovai arba patys lekia į Vakarus ieškoti naudotos technikos, arba mielai priima pasiūlymus pirkti čia atgabentą techniką. Mažai kam rūpi, kad naudota technika Vakaruose jau atidirbusi savo resursą, kad ji Lietuvoje vargu ar atliks darbus bent viename objekte. Kol daugelis statybų kompanijų vadovų neįsitikins, kad galų gale už naudotą techniką jie sumoka dvigubai ar net daugiau, tol verslas jam ir jo kolegoms seksis gerai. Žingsnis po žingsnio ateina laikas, kai statybų bendrovės įsitikina, jog nauja technika,

perkama su garantijomis, daug naudingesnė už atvežtą iš kokių nors abejotinos reputacijos aukcionų ar pardavimo aikštelių. Bendradarbiaujant su bankais, bendrovėms galima išsiderėti palankesnių ir geresnių kreditavimo sąlygų, nes visi puikiai supranta – Lietuvoje statybų verslas plėtojasi plačiai ir itin sparčiai.

Statybų technikos nuomotojai vieningai teigia, jog statybų techniką labiau apsimoka nuomotis, nei pirkti. Žinoma, tai labai priklauso nuo to, kokia veikla užsiiminėjama, kokia darbų apimtis, kiek konkretus instrumentas yra reikalingas ir kokiam skaičiui darbų bei ar ilgai technika bus reikalinga. Mažesnėms įmonėms, atliekančioms tikrai vienos paskirties darbus, nuolatos nuomotis įrankius yra brangiau, todėl būtiniausių ir dažniausiai naudojamą techniką jie perka patys. Ne pačioms didžiausioms įmonėms tam tikros rūšies įrankius gal ir labiau apsimoka pirkti, ypač jei jie yra nuolatos naudojami. Tačiau šis atvejis tinka tik tam tikrą darbų segmentą atliekančioms bendrovėms. Visuomet prireikia ir papildomos technikos, kurią neišvengiamai tenka nuomotis. Labai didelę reikšmę turi ir vienokio ar kitokio įrankio kaina. Jei tai brangus aparatas ir naudojamas tik specifiniams darbams atlikti, tai be jokios abejonės, jį žymiai labiau apsimoka nuomotis, nei pirkti ir laikyti nenaudojamą. Individualūs asmenys įrankių nesinuomoja, arba tai yra pavieniai atvejai.

Nuomotis įrangą, o ne ją pirkti skatina keletas priežasčių. Viena pagrindinių – nuolatinis statybų technikos asortimento atnaujinimas bei tiekimas. Statybų bendrovės gali nesirūpinti ir nesidomėti naujausia įranga, atsiradusia rinkoje, ją joms nuolatos tiekia nuomos kompanijos. Įrankius tiekiančios įmonės ne tik atsakingos už naujausios produkcijos pateikimą, bet ir už jos priežiūrą. Sugedus technikai, ji iš karto pakeičiama ir taip užtikrinama nepertraukiama darbų eiga. Dar viena esminių priežasčių, kodėl technika yra nuomojama – išlaidų sumažinimas bei statybos kaštų kontrolė. Modernios statybų kompanijos atsisako technikos priežiūros padalinių, atkrenta jos laikymo bei sandėliavimo kaštai, tam nereikalingi papildomi darbuotojai. Be to, įmonėms lengviau apskaityti ir kontroliuoti konkretaus objekto grynuosius statybų kaštus, į kuriuos įrangos pirkimas, eksploatacija ir papildomos galimos išlaidos yra įskaičiuojamos. Užsienyje vyrauja praktika, kuomet stambios statybų kompanijos kuria antrines bendroves, kurių veikla – įrangos tiekimas „vidinėms“ statybų grupės narėms.

Rinkoje pastebima tendencija, kad vis daugiau statybų kompanijų pereina prie įrangos nuomos. Kai statybų apimtys didelės, pasirūpinti visa reikiama technika gali kainuoti ženkliai brangiau nei ją išsinuomoti. Tą įvertina vis daugiau bendrovių, palaipsniui prie nuomos pereina ir mažesnieji darbų vykdytojai. Šiuo metu statybos darbų apimtys sumažėjo, ypač tarp smulkesniųjų bendrovių. Lėtėjant nekilnojamojo turto rinkai, automatiškai kris apdailos, vidaus darbų poreikis. Kai užsakymų skaičius nepastovus ir nepakankamai didelis, įrangos pirkti nebeapsimokės. Tai ženkliai paskatins konkurenciją nuomos rinkoje, kuri ir taip šiuo metu yra

didelė.

Apibendrinant galima teigti, kad pagrindinės techninės statybos procesų priemonės yra statybos mašinos, mechanizmai, rankinės priemonės bei įvairi įranga. Dėl didelės statybų mašinų pasiūlos, renkantis tinkamiausias, atsižvelgiama į jų našumą, universalumą, ilgaamžiškumą, vežimo ir naudojimo patogumą, saugumą bei mašinos kainą. Statybos įmonės pagal numatytą veiklos strategiją bei gamybinę programą sprendžia, kurias mašinas, mechanizmus ir mechanizavimo priemones naudinga turėti savo balanse, o kurias geriau nuomoti.

3. VADYBINIŲ SPRENDIMŲ BEI JŲ ĮTAKOS ĮMONĖS PLĖTRAI TYRIMAS IR JO METODOLOGIJA STATYBOS ĮMONĖSE

3.1 Tyrimo metodologija ir organizavimas

Pasak K.Kardelio (2002) nėra griežtai reglamentuotų standartų bei absoliučiai unifikuotos tyrimų atlikimo metodologijos. Mokslinio tyrimo procesas yra sudėtingas ir nevienalytis. Siekiant atliekamo tyrimo pravartu detaliau panagrinėti tyrimo proceso eigą. K.Kardelis (2002) pažymi, kad visą tyrimo procesą santykinai būtų galima suskirstyti į keturis etapus (9 pav.). Šie tyrimo proceso etapai nėra griežtai reglamentuojami. Atliekant tyrimą, vieni iš jų gali būti labiau išplėsti ir svarbūs, kiti – mažiau reikšmingi.

I etapas – pasiruošimas tyrimui. Atlikus mokslinės literatūros analizę pirmojoje darbo dalyje, paaiškėjo, kad prieš nustatant, kokią įtaką vadybiniai sprendimai turi įmonių plėtrai, pirmiausia reikia žinoti kas ir kaip įmonėse juos priima, dėl kokių priežasčių yra priimami netinkami vadybiniai sprendimai ir pan.

Tyrimo objektas – Šiaulių apskrityje ir mieste veikiančios statybos įmonės.

Tyrimo tikslas – remiantis statybos įmonių vadovų ir administracijos darbuotojų nuomone, išanalizuoti šių įmonių vadybinius sprendimus ir jų įtaką įmonių plėtrai.



9 pav. Tyrimo proceso etapai

Šaltinis: sudaryta autoriaus, pagal Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: vadovėlis*. Kaunas, p. 50-66.

II etapas – tyrimo proceso organizavimas. Tyrimui atlikti pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa. Anketinės apklausos metodas – būdas duomenims gauti pateikiant klausimų lapą, kurį pagal nurodytas taisykles užpildo klausiamasis (Tidikis, 2003). Anketinė apklausa atliekama prieš tai parengus klausimus. Anketa – klausimų, kuriuos apjungia tyrėjo siekimas iširti kokį nors socialinį reiškinį ar procesą, visuma (Kardelis, 2002).

Vadybinių sprendimų ir jų įtakos įmonės plėtrai tyrimui atlikti buvo pasirinktas vienas iš teorinių tyrimo metodų – *lyginimo metodas*. Tai sociologinis tyrimas, kai derinama informacija, gauta: a) įvairiais istorinio vystymosi laikotarpiais; b) įvairių socialinių sistemų (institūtų, grupių, teritorijų, administracinių vienetų, šalių ir t.t.); c) skirtingų autorių ar tyrimo kolektyvų; d) įvairaus rinkimo ar matavimo metodais. Lyginimo metodu galima siekti įvairių metodologinių ar metodinių uždavinių sprendimo būdų: aprašomojo (panašumo ar skirtumo nustatymo) arba analitinio (aiškinimo, numatymo, praktinių rekomendacijų). Šis metodas suteikia ne tik tikslinti socialinių dėsningumų raišką įvairiomis socialinėmis sąlygomis, bet ir įnešti svarų indėlį į hipotezių verifikaciją (t.y. teisingumo tikrinimą, tikrumo nustatymą), metodikų unifikavimą ir standartizavimą (Tidikis, 2003). Šiuo metodu palyginami vadovų ir administracijos darbuotojų atsakymai, gauti naudojant anketinę apklausą.

Atliekant tyrimą, statybos įmonių administracijos darbuotojams iš viso buvo išdalinta 100 anketų, iš jų grąžintos 87 anketos. Buvo apklausti 8 statybos įmonių vadovai. Administracijos darbuotojų anketų paskirstymas pagal įmones ir jų grįžtamumas pateiktas 4 lentelėje.

4 lentelė

Administracijos darbuotojų anketinės apklausos pasiskirstymas ir imties koeficientas

Statybų organizacijų pavadinimai	Išdalinta anketų	Sugrįžo anketų	Imties koeficientas, % ($K=(n/N)*100$)
UAB „Namų statyba“	12	10	83 %
UAB „Aitra“	14	13	93 %
UAB „Grebėstas“	15	12	80 %
UAB „Rombas“	4	4	100 %
UAB „Remjasta“	11	9	82 %
II „Statybų meistrai“	12	10	83 %
UAB „Statome“	6	6	100 %
UAB „Darstamas“	26	23	89 %

Kiekybiniam tyrimui atlikti buvo sudarytos dviejų tipų anoniminės anketos. Pirmojo tipo anketa skirta vadovams (2 priedas), antrojo tipo anketa – administracijos darbuotojams (3 priedas). Jos sudarytos darbo autoriaus, remiantis teorinėje dalyje pateiktomis teorinėmis nuostatomis ir atsižvelgiant į tyrimo pobūdį ir būsimų respondentų grupę.

Anketas sudaro trys dalys:

- Įvadinė dalis. Anketos prasideda kreipiniu į apklausos dalyvius ir trumpu tyrimo esmės nusakymu kreipiantis į potencialų respondentą, taip pat išreiškiama padėka už dalyvavimą

apklausoje.

- Pagrindinė dalis – tiesiogiai su tyrimo tikslu susiję klausimai. Vadovų anketos pagrindinę dalį sudaro 11 klausimų, administracijos darbuotojų – 8 klausimai.

- Baigiamoji dalis – socialinė – demografinė. Respondentų prašoma nurodyti informaciją apie save: lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą statybų įmonėje.

Abiejų tipų anketų pagrindinių dalių klausimai ranginės skalės tipo. Ranginė skalė - tai bene dažniausias duomenų grupavimo būdas. Jo esmė ta, kad visi atsakymai eina griežtai didėjančia ar mažėjančia tvarka. Arba ties kiekvienu teiginio įvertinimo variantu įkomponuojami ženklai (++ , + , 0 , - , - -) ir paprašoma pažymėti atitinkamą įvertinimą (Kardelis, 2002).

Anketose prašoma respondentų kiekvieną pateiktą teiginį įvertinti kiekvienoje eilutėje pažymėjus tik vieną, tiksliausiai jų nuomonę atspindintį atsakymo variantą („Visada“, „Dažnai“, „Nežinau“, „Retai“, „Niekada“).

III etapas – empirinių duomenų rinkimas. Tyrimo duomenų rinkimas vyko sklandžiai. Nagrinėjamų statybos įmonių vadovų ir administracijos darbuotojų anketavimas buvo atliktas 2013 metų kovo mėnesį. Respondentai noriai sutiko dalyvauti tyrime ir skyrė tam pakankamai laiko. Pildydami anketas respondentai nesusidūrė su sunkumais, suprato pateiktus klausimus ir į juos atsakė.

IV etapas – tyrimo duomenų apdorojimas. Statistinis gautų duomenų apdorojimas remiasi aprašomąja statistika. Gauti statistiniai duomenys koduoti ir apdoroti SPSS ir Microsoft Excel 2010 programomis. Informacija pateikta lentelėse ir paveiksluose. Statistiniai tyrimo duomenys aprašomi teoriškai. Visas tyrimas atliekamas trimis pjūviais:

1. Tiriama statybos įmonių vadovų nuomonė apie vadybinius sprendimus ir jų įtaką įmonės plėtrai.
2. Tiriama statybos įmonių administracijos darbuotojų nuomonė apie vadybinius sprendimus ir jų įtaką įmonės plėtrai.
3. Tarpusavyje palyginami vadovų ir administracijos darbuotojų tyrimo rezultatai.

Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus suformuluotos išvados ir pateikiamos rekomendacijos statybos įmonėms vadybinių sprendimų priėmimo ir kitų aspektų tobulinimui.

3.2 Tyrime dalyvavusių statybos įmonių apžvalga

UAB „Namų statyba“ įkurta 1992m. Bendrovė yra atestuota Lietuvos Respublikos Aplinkos ministerijoje. Jai suteikta teisė atlikti statinių projektavimo, bendruosius bei specialiuosius statinio statybos, nekilnojamųjų kultūros paveldo vertybių tvarkymo darbus ypatingos svarbos objektuose; pastatų vidaus ir išorės vandentiekio ir nuotekų šalinimo; elektrotechnikos darbus iki 1000V įtampos.

Bendrovėje 2005 metais įdiegta Kokybės vadybos sistema pagal ISO 9001:2000, o 2008 Aplinkosaugos vadybos sistema pagal ISO 14001:2004 standarto reikalavimus. Bendrovėje dirba aukštos kvalifikacijos inžinieriai – techniniai darbuotojai ir darbininkai.

UAB „Namų statyba“ atlieka:

- Bendruosius statybos ir statinių remonto, apdailos darbus;
- Plokščiųjų bei šlaitinių stogų įrengimą;
- Metalo konstrukcijų montavimą;
- Vidinių tinklų sistemų montavimą;
- Išorės inžinerinių tinklų ir vamzdynų montavimą;
- Elektrotechnikos darbus;
- Patalpų šiltinimo darbus.

UAB "Aitra" buvo įkurta 1990 metais, jau daugiau nei 15 metų sėkmingai dirba statybų bei komukacijų tiesimo srityje. Kvalifikacijos atestatas suteikia teisę atlikti gyvenamosios, viešojo naudojimo, pramonės, energetikos ir kitos ūkinės veiklos statinio ir statinio dalies bendruosius statybos, specialiuosius statybos, nekilnojamųjų kultūros paveldo vertybių tvarkymo statybos darbus ypatingos svarbos statybos objektuose, vykdyti statinio statybos techninę priežiūrą.

UAB "Aitra" atlieka:

- Statybos montavimo darbus;
- Bendruosius statybos darbus (pastatų ir išorės apdailos darbai, žemės darbai, sklypo reljefo tvarkymas, aplinkotvarkos darbai, iškasų, tranšėjų inžineriniams tinkams tiesti kasimas ir užpylimas);
- Specialiuosius statybos darbus (mechanikos darbai: vidaus ir išorės vandentiekis bei nuotekų šalinimas, šilumos ir karšto vandens sistemų gamyba, šildymas, vėdinimas ir oro kondicionavimas);
- Metalo konstrukcijų montavimą;
- Komercinį tarpinininkavimą ("Everfast" statybinė chemija).

UAB "Grebėstas" įsikūrė 2001 metais. „Grebėstas“ laikui bėgant plėtėsi, didėjo statybinės veiklos apimtys, daugejo darbuoju. Tai viena didžiausių statybos įmonių Joniškio rajone. Šiuo metu įmonėje dirba 50 darbuotojų, kurie atlieka bendruosius statybos, apdailos, išorės inžinerinių tinklų įrengimo, aplinkos tvarkymo, vidaus elektros instaliacijos įrengimo darbus. Įmonė stato ir rekonstruoja tiek visuomeninius, tiek gyvenamuosius pastatus.

UAB „Rombas“ gyvuoja nuo 1990 m, todėl gali pasigirti kvalifikuotais specialistais bei kokybiškai ir profesionaliai atliktais darbais. Elektronikos pramonės komponentų prekyba - įmonės veiklos pradžia. Nuo 2002 metų įmonė aktyviai įsiliejo į telekomunikacijų bei įvairios saugos sistemų rinką, o tai padėjo kasmet tobulėti ir siekti savo tikslų plečiant įmonės veiklą. Įmonės

darbuotojai kasmet tobulinasi keldami kvalifikaciją elektronikos srityje, o ilgametė patirtis leidžia pasiekti aukščiausių rezultatų ir neapvilti savo klientų.

Įmonės teikiamos paslaugos: apsauginių signalizacijų įmontavimas, gaisrinių signalizacijų įmontavimas, vaizdo stebėjimo sistemų įrengimas, perimetro apsaugos sistemų įrengimas, įgarsinimo sistemų įrengimas, telefoninių- kompiuterinių tinklų tiesimas, įeigos kontrolės sistemų įrengimas, nuotolinio ryšio (telekomunikacijos) įrengimas, inžinerinių sistemų valdymo darbai.

UAB "Rombas" vykdomi specialieji statybos darbai, elektros instaliacijos ir kitų įtaisų įrengimas, telekomunikacijų tinklų ir apsaugos sistemų įrangos bei medžiagų prekyba, konsultavimas inžinerinių sistemų įrengimo klausimais.

II "Remjasta" statybų darbus atlieka jau daugiau nei 10 metų. Visus užsakymus įmonė atlieka greitai, kokybiškai, lanksčiomis kainomis, pasirūpina kokybiškomis medžiagomis, bet už prieinamą kainą. Įmonės teikiamos paslaugos: sienų, pertvarų, kaminų mūrijimas iš plytų ir blokelių; klinkeris; visi tinkavimo darbai; įvairūs betonavimo darbai; plytelių klojimas tiek lauke, tiek objektų viduje; įvairūs butų remontas; stogų dengimas ir skardinimas; objektų sienų ir stogų apšiltinimas; įvairūs medienos, kalvio darbai; darbai su gipso kartonu; dekoru darbai ir atlikimas; namų atstatymas ir rekonstrukcija; statybinių medžiagų tiekimas; konsultacijos; objektų statyba ir priežiūra; visi kiti su statybomis ir remontu susiję darbai.

II "Statybų meistrai" šiuo metu dirba 40 darbuotojų. Įmonė vykdo veiklą šiose srityse: statybos, stogų dengimo, dangų klojimo ir kt.

UAB "Statome" vykdo veiklą šiose srityse: statybos, remonto darbai ir paslaugos, miško kirtimas ir ruoša. Šiuo metu įmonėje dirba 19 darbuotojų.

UAB "Darstamas" šiuo metu dirba 169 darbuotojai. Įmonė vykdo veiklą šiose srityse: bendrieji statybos, remonto darbai, ypatingai svarbių pastatų statyba, vidaus ir lauko vandentiekio, nuotekų tinklų įrengimas ir renovacija.

3.3 Socialiniai – demografiniai respondentų duomenys

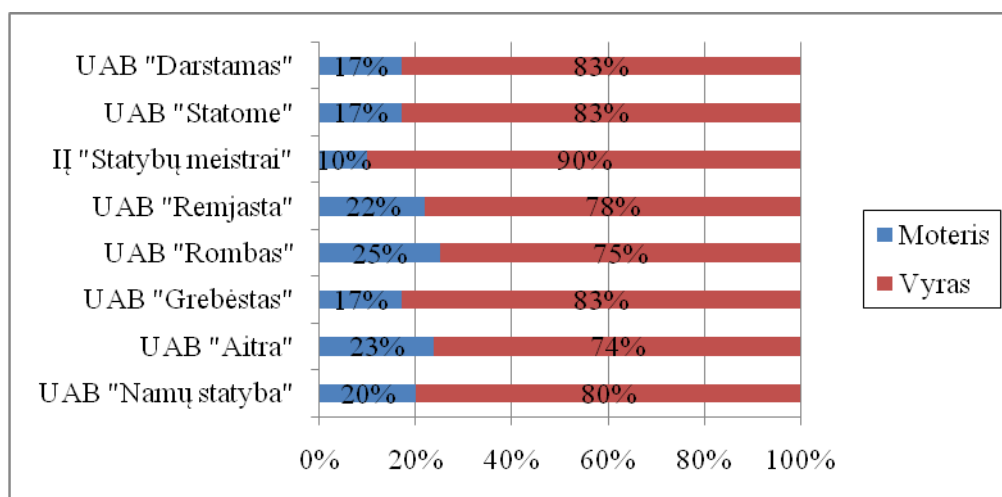
Atliekant tyrimą buvo apklausti aštuoni statybos įmonių vadovai. Jų socialiniai – demografiniai duomenys pateikti 5 lentelėje.

Kaip matome iš 5 lentelėje pateiktų duomenų dviems statybos įmonėms vadovauja moterys. Pusę apklaustų vadovų amžius yra 31 – 40 metų. Tik vienas UAB „Rombas“ vadovas turi ne aukštąjį, bet profesinį išsilavinimą, tačiau jis ilgiausiai dirba vadovu statybų įmonėje. Jo darbo patirtis siekia 11 – 20 metų. Daugiausiai apklausoje dalyvavusių vadovų turi 3 – 5 metų darbo patirtį šiose pareigose.

Socialiniai - demografiniai statybos įmonių vadovų duomenys

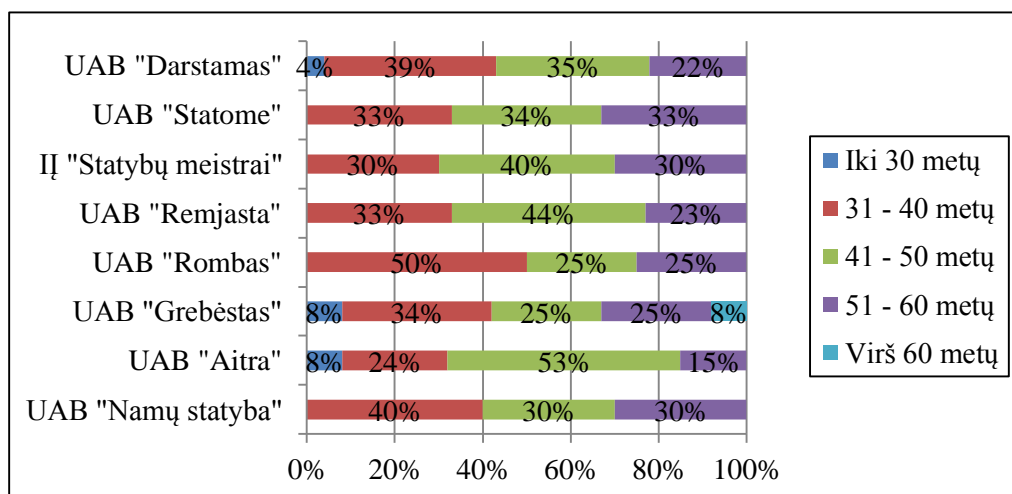
Statybos organizacijos vadovas	Lytis	Amžius	Išsilavinimas	Darbo patirtis šioje įmonėje
UAB „Namų statyba“	Vyras	41 - 50 metų	Aukštasis universitetinis	6 – 10 metų
UAB „Aitra“	Moteris	31 - 40 metų	Aukštasis universitetinis	3 – 5 metai
UAB „Grebėstas“	Vyras	31 - 40 metų	Aukštasis neuniversitetinis	3 – 5 metai
UAB „Rombas“	Vyras	51 – 60 metų	Profesinis	11 – 20 metų
UAB „Remjasta“	Moteris	31 - 40 metų	Aukštasis universitetinis	3 – 5 metai
IĮ „Statybų meistrai“	Vyras	31 - 40 metų	Aukštasis universitetinis	3 – 5 metai
UAB „Statome“	Vyras	51 – 60 metų	Aukštasis universitetinis	6 – 10 metų
UAB „Darstamas“	Vyras	41 - 50 metų	Aukštasis universitetinis	3 – 5 metai

Atliktame statybos įmonių tyrime iš viso buvo apklausta 87 administracijos darbuotojai iš 8 statybos įmonių. Administracijos pasiskirstymas pagal lytį pateiktas 10 paveiksle. Rezultatai atskleidė, kad visose apklausoje dalyvavusiose statybos įmonėse daugiausiai dirba vyrų, virš 70 proc. Tokį pasiskirstymą lemia statybos įmonės, kaip savitos organizacijos, veikla ir specifika.



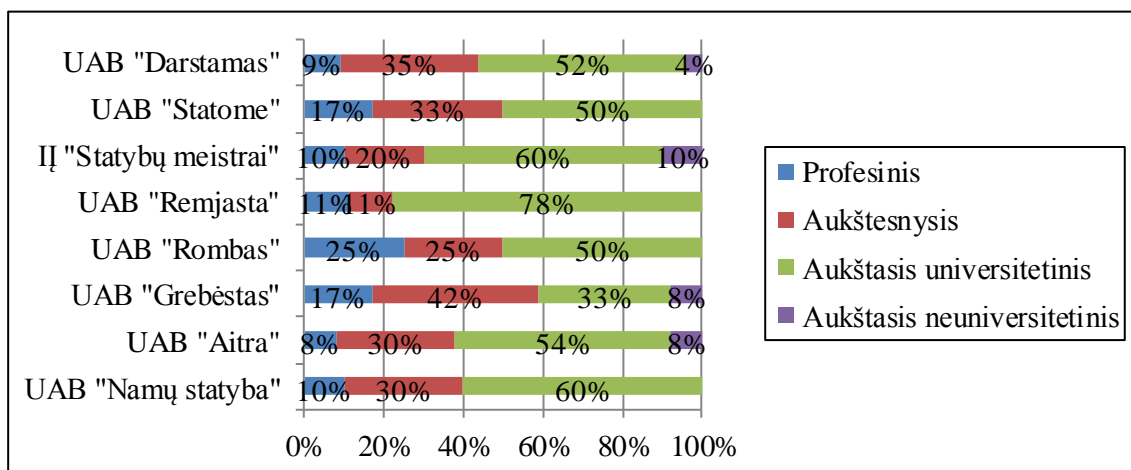
10 pav. Administracijos darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį, procentais (N – 87)

Tyrime dalyvavusių respondentų amžiaus pasiskirstymas pagal įmones pavaizduotas 11 paveiksle. Rezultatai rodo, kad didžiosios dalies administracijos darbuotojų amžius yra 31 – 40 metų ir 41 – 50 metų intervaluose. UAB „Rombas“ pusė apklaustų darbuotojų yra 31 – 40 metų amžiaus. UAB „Aitra“ 53 proc. apklaustųjų sudaro 41 – 50 metų žmonės. Tik vienintelėje UAB „Grebėstas“ dirba žmogus, kuriam yra virš 60 metų. Taip pat įmonėse dirba labai mažai darbuotojų, kurių amžius iki 30 metų.



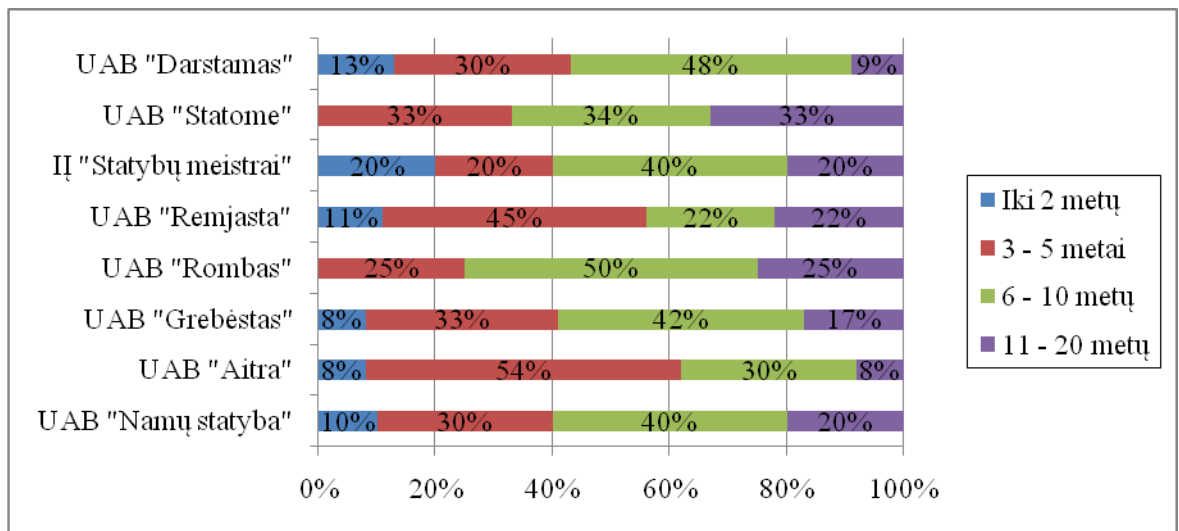
11 pav. Administracijos darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių, procentais (N – 87)

Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą pateiktas 12 paveiksle. Atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, kad dominuoja administracijos darbuotojai turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą. UAB „Remjasta“ tokie darbuotojai sudaro net 78 proc. apklaustųjų. Vienintelėje UAB „Grebėstas“ dauguma respondentų, t.y. 42 proc., turi aukštesnįjį išsilavinimą.



12 pav. Administracijos darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, procentais (N – 87)

Administracijos darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo patirtį statybos įmonėse pateiktas 13 paveiksle. Rezultatai rodo, kad UAB „Remjasta“ (45 proc.) ir UAB „Aitra“ (54 proc.) daugiausiai administracijos darbuotojų šiose įmonėse dirba 3 – 5 metus. Tuo tarpu likusiose įmonėse didžioji dalis respondentų dirba 6 – 10 metų.



13 pav. Administracijos darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo patirtį, procentais (N – 87)

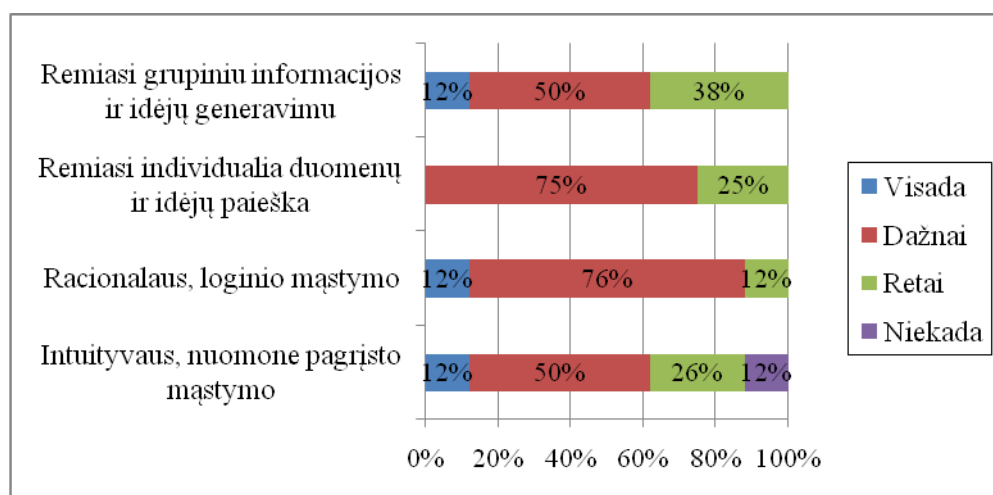
Atlikto statybos įmonių vadybinių sprendimų ir jų įtakos įmonės plėtrai tyrimo rezultatai pateikti sekančiame skyriuje.

4. VADYBINIŲ SPRENDIMŲ IR JŲ ĮTAKOS ĮMONĖS PLĖTRAI TYRIMO REZULTATAI

4.1 Statybos įmonių vadovų apklausos tyrimo rezultatai

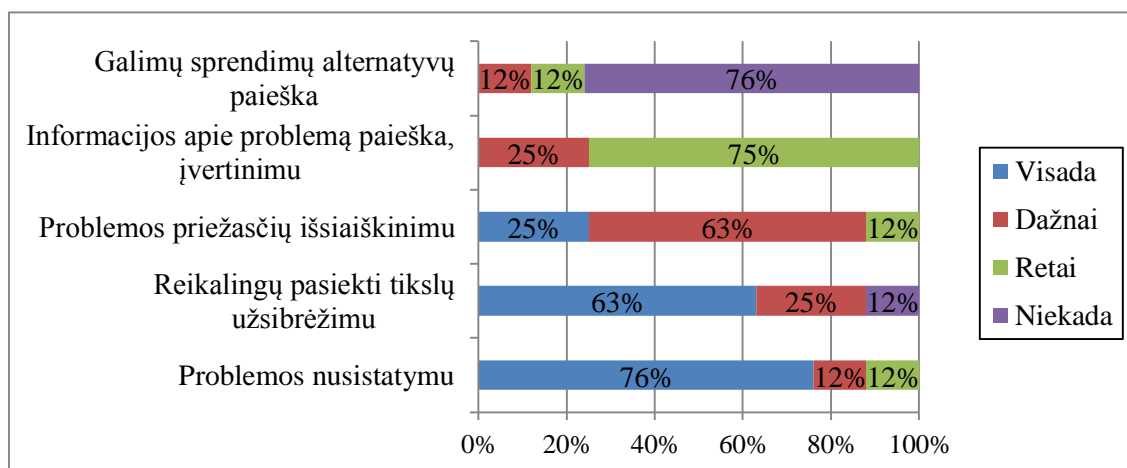
Pirmuoju vadovų anketos klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kokiam iš pateiktų psichologinių tipų vadovai priskirtų save situacijose, kai reikia priimti vadybinius sprendimus ir kokiais informacijos ir idėjų generavimo šaltiniais jie dažniausiai remiasi. Tyrimo rezultatai pateikti 14 paveiksle.

Rezultatai atskleidė, kad šeši vadovai dažniausiai priskiria save prie racionalaus, loginio mąstymo vadovų. UAB „Darstamas“ vadovas šiam tipui visada save priskiria, o UAB „Grebėstas“ – retai. Intuityvaus, nuomone pagrįsto mąstymo tipui dažnai save galėtų priskirti pusė apklausoje dalyvavusių statybos įmonių vadovų. UAB „Namų statyba“ vadovas visada save priskiria šiam tipui, kai reikia priimti vadybinius sprendimus. Tyrimas parodė, kad pusė vadovų dažniausiai remiasi grupiniu informacijos ir idėjų generavimu. UAB „Remjasta“ vadovas visada remiasi tik šiuo informacijos ir idėjų generavimo šaltiniu. Individualia duomenų ir idėjų paieška dažnai remiasi penki apklausti vadovai. Išsiskyrė tik UAB „Aitra“ ir IĮ „Statybų meistrai“ vadovų nuomonės, nes jie pabrėžė, kad retai naudoja šį šaltinį. UAB „Remjasta“ vadovas šio šaltinio niekada nenaudoja.



14 pav. Vadovų psichologinių tipų ir informacijos bei idėjų generavimo šaltinių vertinimas, procentais (N – 8)

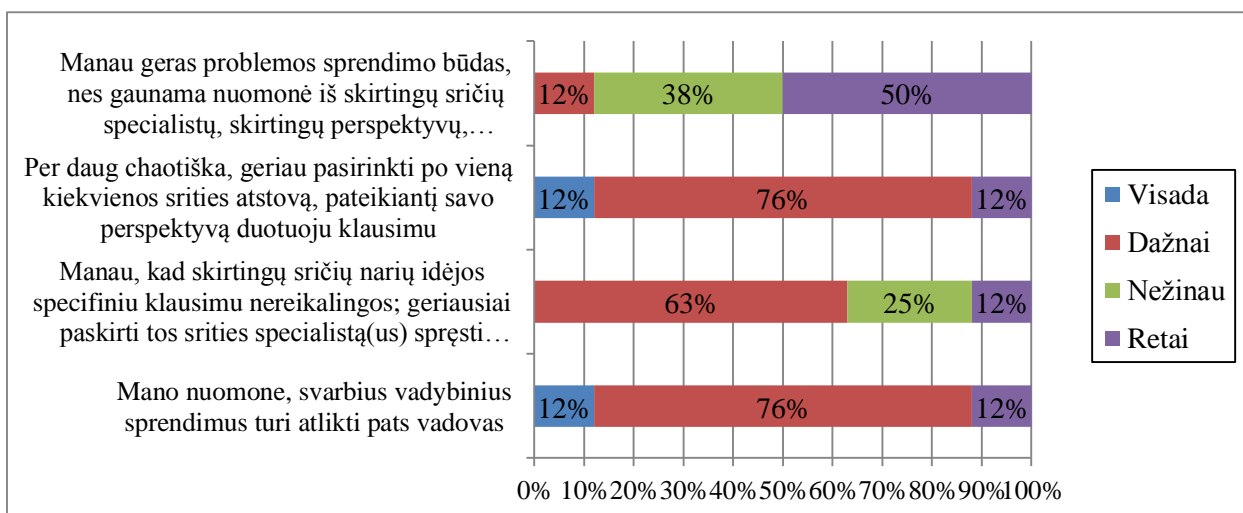
Antruoju vadovų anketos klausimu buvo siekiama nustatyti, kaip vadovai pradeda vadybinio sprendimo priėmimo procesą. Buvo prašoma įvertinti penkis teiginius. Rezultatai pateikti 15 paveiksle.



15 pav. Vadybinio sprendimo priėmimo proceso pradėjimo vertinimas, procentais (N – 8)

Atliktos apklausos rezultatai parodė, kad beveik visi (88 proc.) statybos įmonių vadovai nurodė, kad jie dažniausiai arba visada vadybinio sprendimo priėmimo procesą pradeda nuo problemos nustatymo, reikalingų pasiekti tikslų užsibrėžimo ir problemos priežasčių išsiaiškinimo. Tik vienintelės UAB „Statome“ vadovas šiais žingsniais retai arba niekada nepradeda vadybinio sprendimo priėmimo. Jis šį procesą pradeda galimų sprendimų alternatyvų paieška ir informacijos apie problemą paieška.

Vertinant grupinių vadybinių sprendimų idėjų svarstymo metodus, būtina išsiaiškinti, kuriems metodams vadovai teikia pirmenybę. Gauti rezultatai pateikti 16 paveiksle.

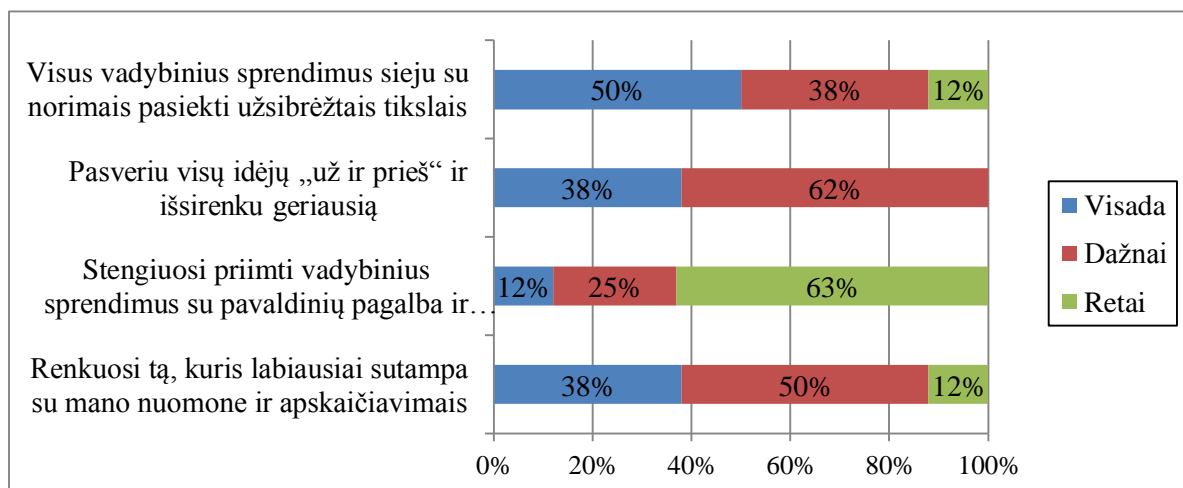


16 pav. Grupinių vadybinių sprendimų idėjų svarstymo metodų vertinimas, procentais (N–8)

Tyrimas atskleidė, kad 88 proc. apklaustų vadovų mano, kad svarbius vadybinius sprendimus įmonėje turi atlikti pats vadovas. Lygiai tiek pat vadovų mano, kad grupiniai vadybinių sprendimų idėjų svarstymo metodai yra per daug chaotiški ir šie vadovai būtų linkę geriau pasirinkti po vieną

kiekvienos srities atstovą, kuris pateiktų savo sprendimo perspektyvas. Grupinius vadybinių sprendimų idėjų svarstymo metodus palaiko tik UAB „Namų statyba“ vadovas.

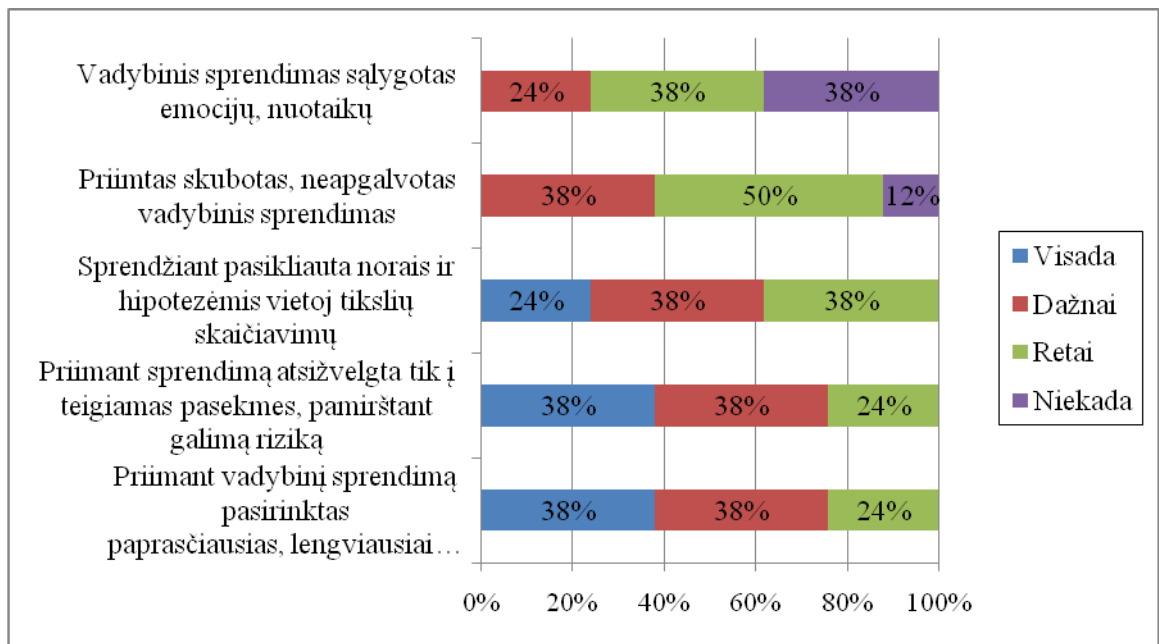
Ketvirtuoju vadovų anketos klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kuo remdamiesi vadovai priima galutinį vadybinio sprendimo variantą iš visų galimų. Atlikto tyrimo rezultatai pavaizduoti 17 paveiksle.



17 pav. Galutinio vadybinio sprendimo priėmimas iš visų galimų variantų, procentais (N – 8)

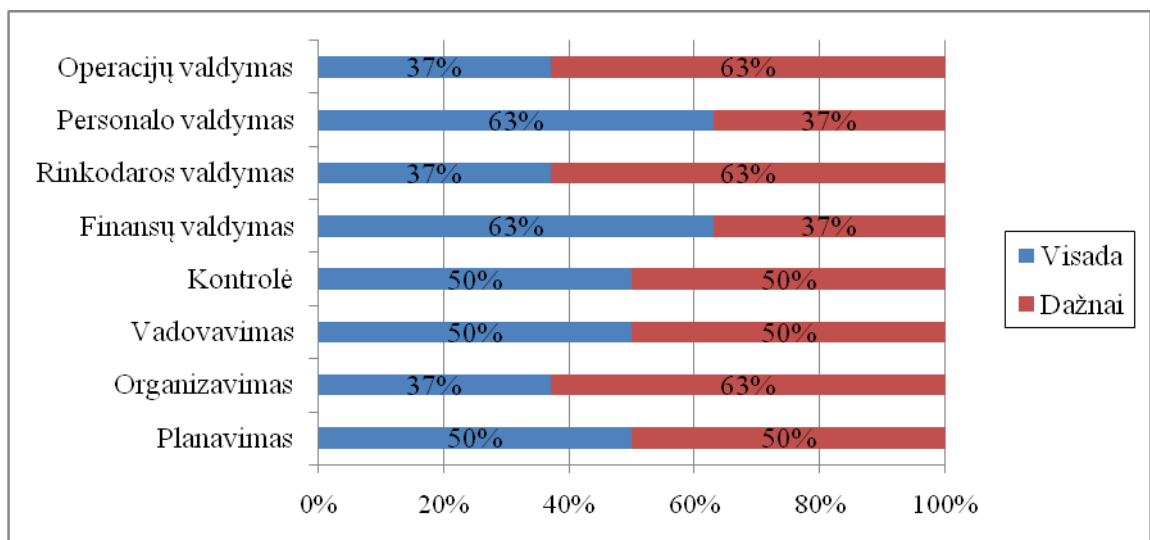
Rezultatai parodė, kad visi vadovai visada arba dažnai prieš priimdami galutinį vadybinį sprendimą pasveria visų idėjų „už ir prieš“ ir išsirenka geriausią. Visus vadybinius sprendimus visada sieja su norimais pasiekti užsibrėžtais tikslais pusė vadovų, tik vienas tą daro retai. Beveik visi (88 proc.) apklausoje dalyvavusių vadovų priimdami galutinį vadybinį sprendimą renka tą, kuris labiausiai sutampa su jo nuomone ir atliktais apskaičiavimais. Retai galutinį sprendimą su pavaldinių pagalba ir nuomones priima 63 proc. respondentų. Tik vienas UAB „Aitra“ vadovas visada atsižvelgia į pavaldinių nuomonę.

Priežasčių, dėl kurių vadovai priima netinkamus vadybinius sprendimus, vertinimas pateiktas 18 paveiksle. Anketavimas parodė, kad daugiausiai vadovų (po 76 proc.) mano, kad jie visada arba dažnai netinkamus vadybinius sprendimus priima, nes pasirenka paprasčiausią, lengviausiai įgyvendinamą variantą ir atsižvelgia tik į teigiamas pasekmes, pamiršdami galimą riziką. Penki vadovai (62 proc.) mano, kad visada arba dažnai netinkamą vadybinį sprendimą priėmė, nes pasikliovė savo norais ir hipotezėmis vietoj tikslų skaičiavimų. Vadovai nėra linkę priimti vadybinių sprendimų, kuriuos sąlygoja emocijos arba nuotaikos.



18 pav. Priežasčių, dėl kurių vadovai priima netinkamus vadybinius sprendimus vertinimas, procentais (N – 8)

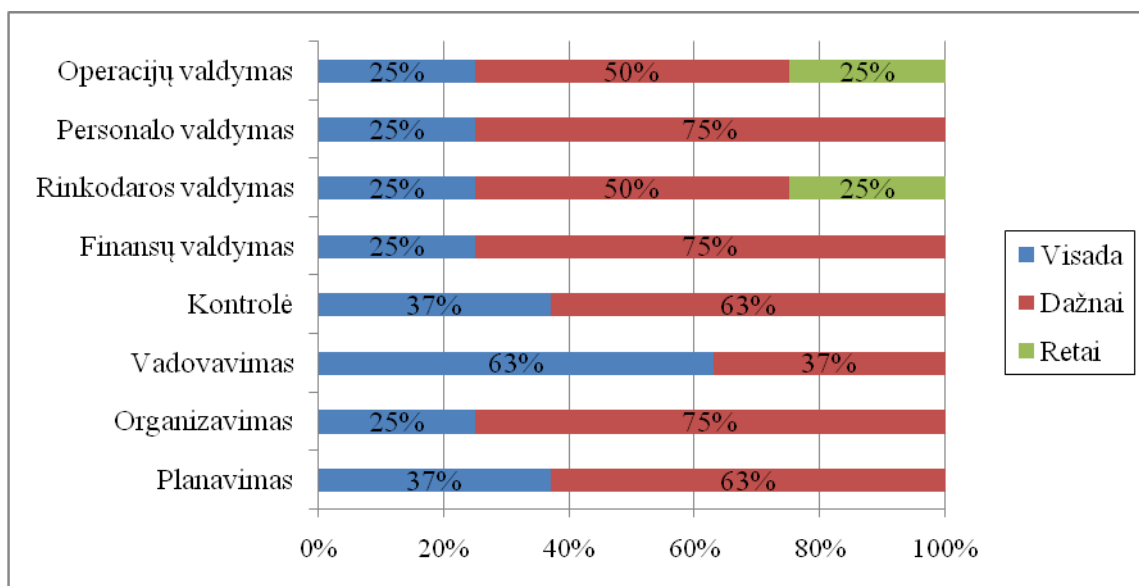
Sekantis vadovų anketos klausimas buvo pateiktas siekiant išsiaiškinti, kokios valdymo funkcijos turi daugiausiai įtakos įmonės plėtrai. Gauti apklausos rezultatai pateikti 19 paveiksle.



19 pav. Valdymo funkcijų vertinimas, procentais (N – 8)

Tyrimas atskleidė, kad visos pateiktos valdymo funkcijos turi įtakos įmonės plėtrai. Anot vadovų, daugiausiai reikšmės įmonės plėtrai turi personalo ir finansų valdymas. Atsakymo variantą „visada“ prie šių funkcijų pažymėjo po 63 proc. respondentų. Pusė vadovų šį atsakymo variantą pasirinko planavimo, vadovavimo ir kontrolės funkcijoms pažymėti.

Tos pačios valdymo funkcijos buvo pateiktos ir septintajame vadovų anketos klausime. Šiuo atveju vadovų buvo prašoma įvertinti, kurioms funkcijoms jiems yra lengviausia priimti vadybinius sprendimus. Rezultatai pateikti 20 paveiksle.

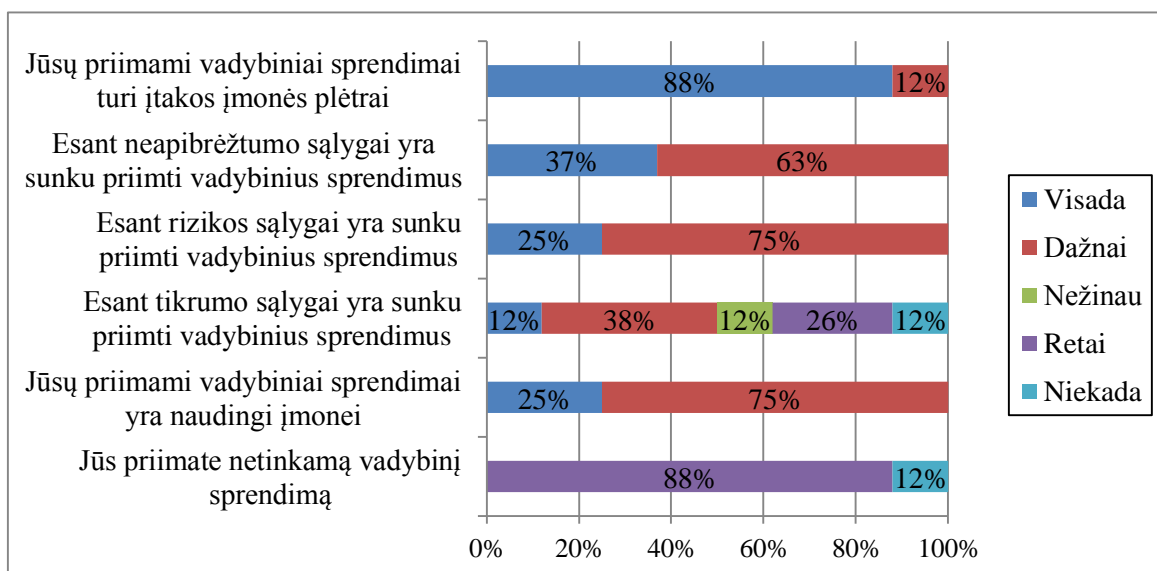


20 pav. Valdymo funkcijų, kurioms lengviausia priimti vadybinius sprendimus, vertinimas procentais (N – 8)

Atlikta apklausa atskleidė, kad daugumai vadovų nėra sudėtinga priimti bet kurios valdymo funkcijos vadybinius sprendimus. Lengviausia vadovams priimti vadybinius sprendimus vadovavimo funkcijoms. Atsakymo variantą „visada“ pažymėjo 63 proc. respondentų, likę pasirinko „dažnai“. UAB „Statome“ ir UAB „Darstamas“ vadovams sunkiau sekasi su rinkodaros ir operacijų valdymo sprendimų priėmimu. Jie pažymėjo, kad tik retais atvejais jiems yra lengva priimti vadybinius šių dviejų sričių sprendimus.

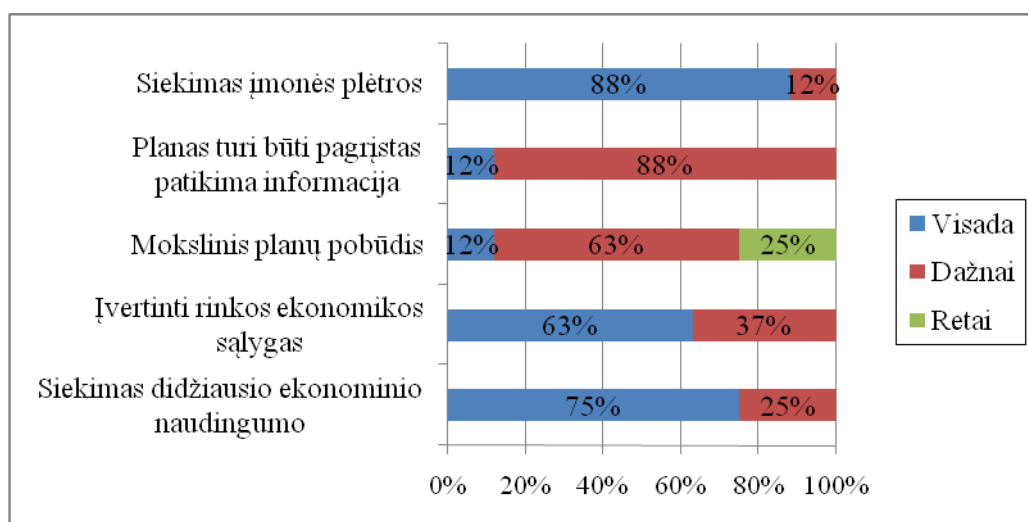
Aštuntuoju vadovų anketos klausimu buvo prašoma vadovų įvertinti teiginius susijusius su jų priimamais vadybiniais sprendimais. Atsakymų rezultatai pateikiami 21 paveiksle.

Rezultatai parodė, kad visi vadovai retai priima arba niekada nepriima netinkamą vadybinį sprendimą. Visi vadovai mano, kad jų priimami vadybiniai sprendimai yra naudingi įmonei ir turi įtakos įmonės plėtrai. Vertindami vadybinių sprendimų priėmimo sąlygas apklausoje dalyvavę statybos įmonių vadovai pažymėjo, kad esant neapibrėžtumo ir rizikos sąlygoms dažniausiai arba visada yra labai sunku priimti tinkamą vadybinį sprendimą. Nuomonės išsiskyrė dėl tikrumo sąlygos. UAB „Rombas“ vadovas šiuo klausimu nuomonės neturėjo. UAB „Statome“ vadovas pažymėjo, kad esant tikrumo sąlygai jam nėra sunku priimti sprendimus.



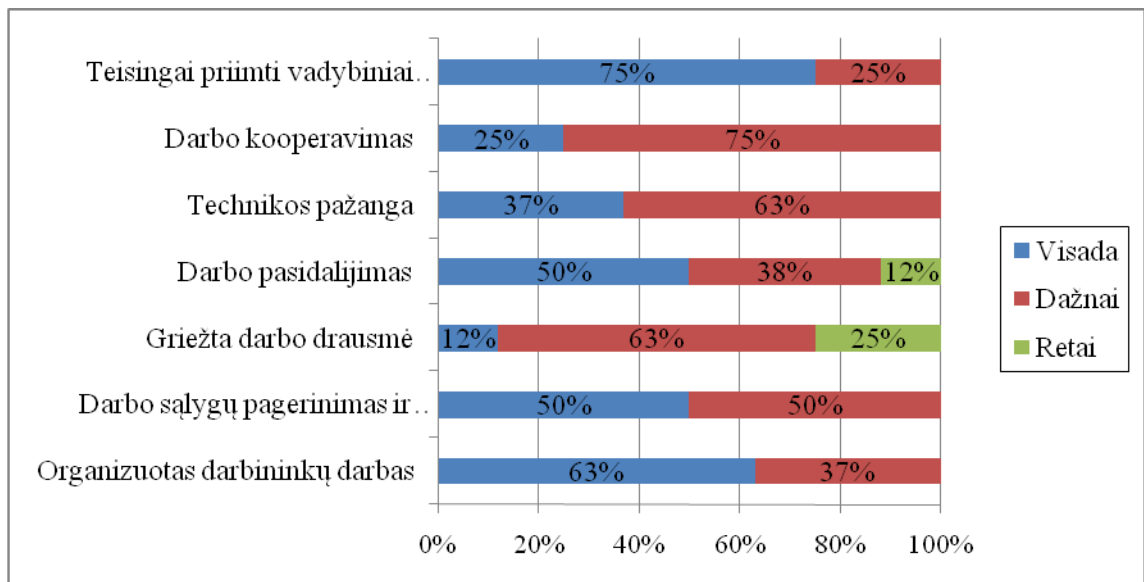
21 pav. Teiginių apie priimamus vadybinius sprendimus vertinimas, procentais (N – 8)

Vadovai organizuodami darbą įmonėse dažniausiai remiasi tam tikrais planavimo principais. Jų vertinimas pateiktas 22 paveiksle. Matome, kad organizuodami darbą įmonėse vadovai nuolat siekia įmonės plėtros, didžiausio ekonominio naudingumo ir įvertina rinkos ekonomikos sąlygas. Daugumos vadovų (88 proc.) nuomone, planas dažniausiai turi būti pagrįstas patikima informacija, nes tik tuo atveju jis atneš daugiausiai naudos įmonei. UAB „Remjasta“ vadovas planuoja naudodamas mokslinį planų pobūdį. Retai šiuos planus praktiškai naudoja UAB „Statome“ ir UAB „Darstamas“ vadovai.



22 pav. Planavimo principų vertinimas, procentais (N – 8)

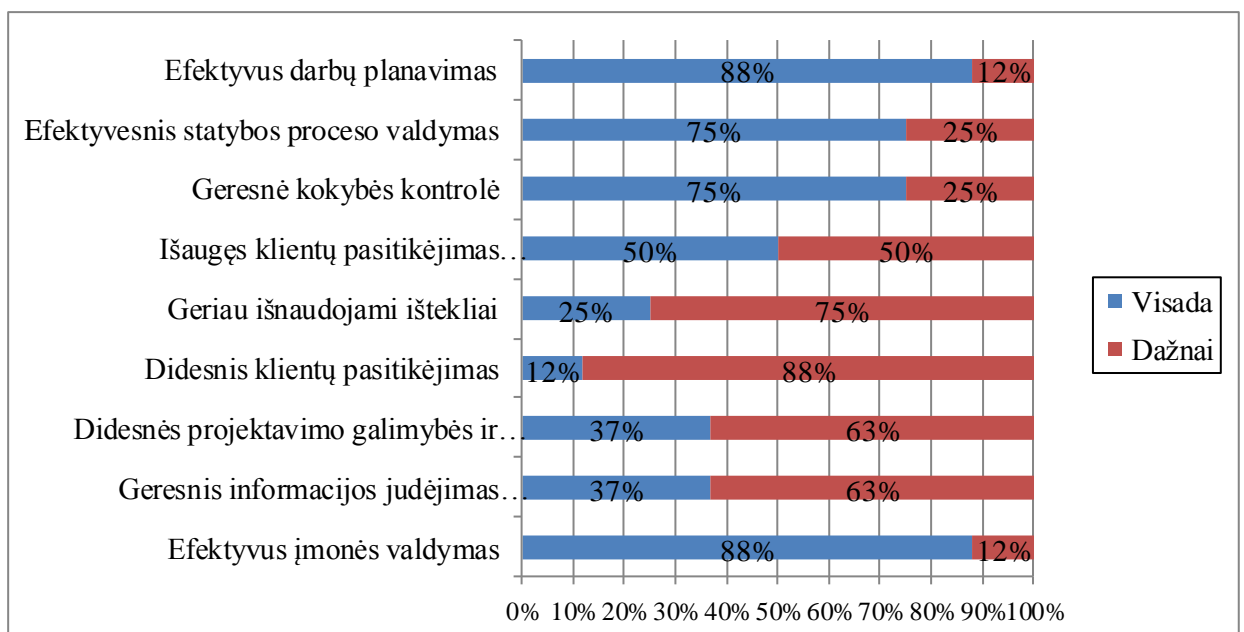
Dešimtuoju vadovų anketos klausimu buvo siekiama nustatyti, kas lemia darbo organizavimo kokybę. Šio klausimo rezultatai pateikti 23 paveiksle.



23 pav. Veiksnių, lemiančių darbo organizavimo kokybę, vertinimas, procentais (N – 8)

Vadovams visi pateikti veiksniai, lemiantys darbo organizavimo kokybę, atrodo visada arba dažnai svarbūs. UAB „Darstamas“ vadovui darbo pasidalijimas retai būna darbo organizavimo kokybę jo įmonėje lemiantis veiksnys. UAB „Grebėstas“ ir UAB „Rombas“ vadovų nuomone griežta darbo drausmė tik retais atvejais gali nulemti darbo organizavimo kokybę.

Paskutiniame pagrindinės dalies vadovų anketos klausime buvo prašoma respondentų įvertinti teiginius apie didžiausią įmonės plėtrai reikšmę turinčius veiksnius. Rezultatai pateikti 24 paveiksle.



24 pav. Didžiausią įtaką įmonės plėtrai turinčių veiksnių vertinimas, procentais (N – 8)

Šiuo klausimu vadovai laikėsi vieningos nuomonės. Jie prie visų teiginių pažymėjo „visada“ arba „dažnai“ atsakymų variantus. Tai reiškia, kad visi išvardinti veiksniai yra labai svarbūs įmonės plėtrai. Net po 88 proc. vadovų pažymėjo, kad visada įmonės plėtrai įtakos turi efektyvus darbų planavimas ir efektyvus įmonės valdymas. Geresnė kokybės kontrolė ir efektyvesnis statybos proceso valdymas visada turi įtakos plėtrai net 75 proc. apklausoje dalyvavusių statybos įmonių vadovų.

Apibendrinant apklausoje dalyvavusių statybos įmonių vadovų tyrimo rezultatus galima teigti, kad daugelis vadovų save priskiria racionalaus, loginio mąstymo psichologiniam tipui, kuriam būdingas planavimas, organizavimas ir apskaičiavimas. Daugiau nei pusė vadovų dažniausiai remiasi individualia duomenų ir idėjų paieška. Beveik visi vadovai teisingai pradeda vadybinių sprendimų priėmimo procesą, nes jų pasirinkti teiginiai (problemos nustatymas, reikalingų pasiekti tikslų užsibrėžimas ir problemos priežasčių išsiaiškinimas) yra priskiriami prie pirmojo vadybinio sprendimo priėmimo etapo žingsnių, kuomet reikia išanalizuoti ir įvertinti situaciją. Septyni iš aštuonių apklausoje dalyvavusių statybos įmonių vadovų nuomone, grupiniai vadybinių sprendimų idėjų svarstymo metodai yra per daug chaotiški, todėl geriausia vadybinius sprendimus priimti pačiam vadovui. Visi vadovai dažniausiai prieš priimdami galutinį vadybinį sprendimą pasveria visų idėjų „už ir prieš“ ir išsirenka geriausią. Beveik visi apklausoje dalyvavę vadovai priimdami galutinį vadybinį sprendimą renkasi tą, kuris labiausiai sutampa su jo nuomone ir atliktais apskaičiavimais. Netinkamus vadybinius sprendimus dažniausiai vadovai priima, nes pasirenka paprasčiausią, lengviausiai įgyvendinamą variantą ir atsižvelgia tik į teigiamas pasekmes, pamiršdami galimą riziką. Vadovų nuomone visos pateiktos valdymo funkcijos turi įtakos įmonės plėtrai ir jiems nėra sudėtinga priimti bet kurios valdymo funkcijos vadybinius sprendimus. Lengviausia respondentams priimti vadybinius sprendimus vadovavimo funkcijoms. Visi vadovai mano, kad jų priimami vadybiniai sprendimai yra naudingi įmonei ir turi įtakos įmonės plėtrai. Vertindami vadybinių sprendimų priėmimo sąlygas apklausoje dalyvavę statybos įmonių vadovai pažymėjo, kad esant neapibrėžtumo ir rizikos sąlygoms dažniausiai arba visada yra labai sunku priimti tinkamą vadybinį sprendimą. Organizuodami darbą įmonėse vadovai nuolat siekia įmonės plėtros, didžiausio ekonominio naudingumo ir įvertina rinkos ekonomikos sąlygas. Anot vadovų visada įmonės plėtrai įtakos turi efektyvus darbų planavimas, efektyvus įmonės valdymas, geresnė kokybės kontrolė ir efektyvesnis statybos proceso valdymas.

Atlikus statybos įmonių vadovų apklausą, buvo išanalizuota jų nuomonė apie vadybinius sprendimus ir jų įtaką įmonės plėtrai. Siekiant išsiaiškinti ar vadovai teisingai vertina savo priimamus vadybinius sprendimus, reikalinga ištirti ir statybos įmonių administracijos

darbuotojus. Galbūt tai, ką teigia vadovai, visiškai nesutampa su administracijos darbuotojų nuomone. Todėl sekančiame poskyryje pateikti nagrinėjamų statybos įmonių administracijos darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai.

4.2 Statybos įmonių administracijos darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai

Administracijos darbuotojų anketos pagrindinę dalį sudaro 8 klausimai. Pirmuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kas vadybinius sprendimus priima statybos įmonėse, kuriose respondentai dirba. Rezultatai pateikti 4 priede.

Tyrimas atskleidė, kad nei vienoje įmonėje sprendimų nepriima valdyba. Visose statybos įmonėse vadybinius sprendimus beveik visada priima vadovas / direktorius. UAB „Statome“ net 83 proc., UAB „Remjesta“ – 67 proc., IĮ „Statybų meistrai“ – 60 proc. vadybinių sprendimų visada priima vadovas. Visų apklaustų įmonių administracijos darbuotojai pažymėjo, kad įmonėse darbuotojai retai arba niekada nepriima vadybinių sprendimų. UAB „Remjesta“ net 89 proc., UAB „Statome“ – 83 proc., UAB „Grebėstas“ – 75 proc. respondentų pabrėžė, kad darbuotojai niekada nepriima vadybinių sprendimų.

Statybos įmonių administracijos darbuotojų buvo klausama, kaip vadovas priima vadybinius sprendimus. Respondentų nuomonė pateikta 5 priede.

Rezultatai parodė, kad visų tyrime dalyvavusių statybos įmonių darbuotojai pažymėjo, kad vadovas „visada“ arba „dažnai“ pats priima sprendimus tik informuodamas pavaldinius bei laukdamas besąlygiško vykdymo. UAB „Namų statyba“, UAB „Grebėstas“ ir UAB „Rombas“ 50 proc. administracijos darbuotojų pažymėjo atsakymo variantą „visada“. Taip pat daugiau nei pusė administracijos darbuotojų mano, kad jų vadovas „visada“ arba „dažnai“ prieš perduodamas paties priimtus nutarimus stengiasi įtikinti pavaldinius, kad tai geriausias sprendimas ir jį būtina priimti. UAB „Aitra“ 69 proc., UAB „Statome“ 66 proc. respondentų pažymėjo atsakymo variantą „dažnai“. Visos statybų įmonės, išskyrus UAB „Aitra“, pažymėjo, kad jų vadovas „retai“ arba „niekada“ priima sprendimus pasitaręs su pavaldiniais. UAB „Aitra“ 23 proc. respondentų mano, kad vadovas dažnai tariasi su pavaldiniais priimdamas vadybinius sprendimus. Visų įmonių darbuotojų nuomone, vadovas „retai“ arba „niekada“ formuoja tik problemos esmę, o sprendimą priima kolektyviai.

Trečiuoju administracijos darbuotojų anketos klausimu buvo siekiama sužinoti, kaip respondentai vertina priežastis, dėl kurių vadovai priima netinkamus vadybinius sprendimus. Rezultatai pateikti 6 priede.

Administracijos darbuotojų nuomone, dažniausiai vadovai priima netinkamus vadybinius sprendimus, nes priimant vadybinį sprendimą pasirenka paprasčiausią, lengviausiai įgyvendinamą variantą, atsižvelgia tik į teigiamas pasekmes, pamiršdami galimą riziką ir priima skubotą,

neapgalvotą vadybinį sprendimą. Šias tris priežastis kaip pačias svarbiausias įvardino visų apklausoje dalyvavusių statybos įmonių administracijos darbuotojai.

Teiginių apie vadovo priimamus vadybinius sprendimus vertinimas apteiktas 7 priede. Rezultatai parodė, kad visų įmonių, išskyrus UAB „Statome“, darbuotojai mano, kad vadovas „retai“ arba „niekada“ priima netinkamą vadybinį sprendimą ir darbuotojai dažniausiai yra patenkinti priimamais sprendimais. Šiuos atsakymo variantus pasirinko virš 60 proc. kiekvienos įmonės administracijos darbuotojų. UAB „Statome“ net 67 proc. darbuotojų mano, kad jų vadovas dažnai priima netinkamą vadybinį sprendimą ir toks pat procentas apklaustųjų retai yra patenkinti priimtais sprendimais. Šios įmonės administracijos darbuotojai mano, kad vadovo priimti sprendimai nėra naudingi įmonei (67 proc.). Tuo tarpu visų kitų statybos įmonių apklaustieji galvoja priešingai, dažniausiai priimami sprendimai yra naudingi įmonei. UAB „Aitra“ administracijos darbuotojai pažymėjo (39 proc.), kad vadovas dažnai atsižvelgia į darbuotojų nuomonę priimdamas vadybinius sprendimus. Tuo tarpu visų kitų įmonių respondentai mano priešingai. Visi apklaustieji pažymėjo, kad vadovas beveik niekada neatsižvelgia į jų nuomonę. Visi apklausoje dalyvavę įmonių administracijos darbuotojai mano, kad vadovo priimami sprendimai vienaip ar kitaip turi įtakos įmonės plėtrai. Vertindami sąlygas, kuomet vadovams sunku priimti vadybinius sprendimus respondentai vieningos nuomonės neturėjo. Daugelis rizikos ir neapibrėžtumo sąlygas išskyrė kaip dažnai sukeliančias sunkumų priimant sprendimus.

Penktuoju klausimu buvo siekiama sužinoti, kokios valdymo funkcijos, anot administracijos darbuotojų, turi daugiausiai įtakos įmonės plėtrai. Rezultatai pateikti 8 priede.

Tyrimas parodė, kad visos išvardintos valdymo funkcijos daro įtaką statybos įmonių plėtrai. Beveik visi apklaustieji prie kiekvienos funkcijos žymėjo atsakymo variantą „visada“ arba „dažnai“. UAB „Namų statyba“ - 20 proc., UAB „Aitra“ – 15 proc., UAB „Grebėstas“ – 25 proc., UAB „Remjasta“ – 22 proc., IĮ „Statybų meistrai“ – 20 proc. ir UAB „Darstamas“ – 17 proc. respondentų mano, kad retai įtakos turi rinkodaros valdymas. Kai kuriems apklaustiesiems retai įtakos turi operacijų valdymas.

Šeštasis anketos klausimas buvo suformuotas norint sužinoti, kokiose valdymo funkcijose vadovai, anot darbuotojų, priima geriausius vadybinius sprendimus. Rezultatai pateikti 9 priede. Apklausa padėjo atskleisti, kad beveik visų įmonių daugiau nei pusė administracijos darbuotojų nuomone, visose funkcijose vadovai „visada“ arba „dažnai“ priima gerus vadybinius sprendimus. Galima išskirti UAB „Darstamas“, kur 74 proc. respondentų mano, kad vadovas retai priima gerus rinkodaros valdymo sprendimus ir 83 proc. mano, kad retai priima gerus operacijų valdymo vadybinius sprendimus. Gerus operacijų valdymo sprendimus retai priima ir UAB „Statome“ vadovas, taip mano 66 proc. šios įmonės administracijos darbuotojų. Pusė UAB „Statome“ įmonėje apklaustų žmonių mano, kad vadovui sunku priimti rinkodaros sprendimus. Operacijų valdymo

retai gerai priimamus sprendimus taip pat įvardino 60 proc. UAB „Namų statybos“, 50 proc. UAB „Grebėstas“ administracijos darbuotojų.

Septintuoju administracijos darbuotojų anketos klausimu buvo prašoma įvertinti veiksnius daugiausiai įtakojančius darbo organizavimo kokybę statybos įmonėse. Rezultatai pateikti 10 priede. Tyrimas parodė, kad beveik visų įmonių darbuotojai prie kiekvieno veiksnio pažymėjo variantus „visada“ arba „dažnai“. Būtina išskirti UAB „Aitra“, kur 46 proc. respondentų nuomone, darbo kooperavimas retai lemia darbo organizavimo kokybę. Griežta darbo drausmė „retai“ arba „niekada“ lemia darbo organizavimo kokybę, taip mano 50 proc. šios įmonės administracijos darbuotojų. Šią nuomonę palaiko ir 75 proc. UAB „Rombas“ darbuotojų. Darbo pasidalijimo nauda abejoja 43 proc. UAB „Darstamas“ apklaustųjų.

Paskutiniu anketos klausimu buvo prašoma respondentų įvertinti veiksnius darančius didžiausią įtaką įmonės plėtrai. Tyrimo duomenys pateikti 11 priede.

Rezultatai rodo, kad visus pateiktus teiginius statybos įmonių administracijos darbuotojai vertina kaip didžiausią įtaką turinčius įmonės plėtrai. Pasirinkti atsakymo variantai „visada“ arba „dažnai“. Geresnį informacijos judėjimą įmonės viduje retai įtaką darančiu veiksmu įvardino 30 proc. UAB „Namų statyba“, 33 proc. UAB „Grebėstas“, 25 proc. UAB „Rombas“, 33 proc. UAB „Remjasta“, 30 proc. UAB „Statybų meistrai“, 50 proc. UAB „Statome“ ir 26 proc. UAB „Darstamas“ administracijos darbuotojų. Tai buvo daugiausiai abejonių sukėlęs veiksnys.

Apibendrinant statybos įmonių administracijos darbuotojų tyrimo rezultatus galima teigti, kad visose statybos įmonėse vadybinius sprendimus beveik visada priima vadovas / direktorius. Visų tyrime dalyvavusių statybos įmonių darbuotojai pažymėjo, kad vadovas beveik visada pats priima sprendimus tik informuodamas pavaldinius bei laukdamas besąlygiško vykdymo. Taip pat daugiau nei pusė administracijos darbuotojų mano, kad jų vadovas beveik visada prieš perduodamas paties priimtus nutarimus stengiasi įtikinti pavaldinius, kad tai geriausias sprendimas ir jį būtina priimti. Dažniausiai vadovai priima netinkamus vadybinius sprendimus, nes priimant vadybinį sprendimą pasirenka paprasčiausią, lengviausiai įgyvendinamą variantą, atsižvelgia tik į teigiamas pasekmes, pamiršdami galimą riziką ir priima skubotą, neapgalvotą vadybinį sprendimą. Rezultatai parodė, kad visų įmonių, išskyrus UAB „Statome“, darbuotojai mano, kad vadovas retais atvejais priima netinkamą vadybinį sprendimą ir darbuotojai dažniausiai yra patenkinti priimamais sprendimais. Visi apklausoje dalyvavę įmonių administracijos darbuotojai mano, kad vadovo priimami sprendimai vienaip ar kitaip turi įtakos įmonės plėtrai. Tyrimas parodė, kad visos išvardintos valdymo funkcijos daro įtaką statybos įmonių plėtrai. Kai kurių įmonių respondentai mano, kad retai įtakos turi rinkodaros ir operacijų valdymas. Beveik visų įmonių daugiau nei pusė administracijos darbuotojų nuomone, visose valdymo

funkcijose vadovai dažniausiai priima gerus vadybinius sprendimus. Kai kuriais atvejais darbuotojai suabejoja sprendimais dėl rinkodaros ir operacijų valdymo. Beveik visus įvardintus veiksnius darančius įtaką įmonės plėtrai respondentai įvertino kaip svarbius. Daugiausiai abejonių sukėlė geresnis informacijos judėjimas įmonės viduje.

4.3. Vadovų ir administracijos darbuotojų tyrimo rezultatų palyginimas

Atlikus vadovų ir administracijos darbuotojų tyrimo rezultatų svarbu apžvelgti išsakytų vadovų ir administracijos darbuotojų nuomonių suderinamumą. Būtina palyginti ar sutampa vadovo ir statybos įmonių administracijos darbuotojų požiūriai dėl vadybinių sprendimų ir jų įtakos įmonės plėtrai. Tam, kad lyginamoji analizė būtų rezultatyvesnė, kiekvienos įmonės vadovų ir administracijos darbuotojų nuomonės aptariami atskirai, lyginant jų atsakymus į anketose pateiktus vienodus klausimus. Iš viso vadovų ir administracijos darbuotojų anketose sutapo šeši klausimai.

UAB „Namų statyba“ vadovo ir administracijos darbuotojų klausimų palyginimas pateiktas 12 priede. Rezultatai rodo, kad vertinant priežastis, dėl kurių vadovas priima netinkamus vadybinius sprendimus vadovo ir administracijos darbuotojų nuomonė keletose vietų išsiskyrė. Vadovas pažymėjo, kad jis retai priimant vadybinį sprendimą pasirenka paprasčiausią, lengviausiai įgyvendinamą variantą ir priima skubotą, neapgalvotą vadybinį sprendimą. Tuo darbu darbuotojai mano, kad šios priežastys pasitaiko dažnai. Respondentų nuomonės nesutapo vertinant teiginį „esant tikrumo sąlygai yra sunku priimti vadybinius sprendimus“, vadovo nuomone ši sąlyga dažnai įtakoja sunkų sprendimo priėmimą, o administracijos darbuotojai mano, kad retai. Visos valdymo funkcijos anot vadovų visada, pasak darbuotojų dažnai turi įtakos įmonės plėtrai. Apklaustų darbuotojų nuomone operacijų valdymo funkcijoms vadovas retai priima gerus sprendimus. Tuo tarpu įmonės vadovas galvoja priešingai, kad jam visada yra lengva priimti šios funkcijos vadybinius sprendimus. Vertinant darbo organizavimo kokybės ir įtakos įmonės plėtrai turinčius veiksnius vadovo ir administracijos darbuotojų nuomonės sutapo.

UAB „Aitra“ klausimų palyginimas pateiktas 13 priede. Tyrimo duomenų analizė atskleidė, kad respondentų nuomonės išsiskyrė vertinant netinkamų sprendimų priėmimo priežastis. Administracijos darbuotojai mano, kad jų vadovui dažnai pasitaiko, kad jis priimant vadybinį sprendimą pasirenka paprasčiausią, lengviausiai įgyvendinamą variantą, priima skubotą, neapgalvotą vadybinį sprendimą ir sprendimą sąlygotą emocijų ir nuotaikų. Vadovo nuomone šios priežastys pasitaiko retai. Tikrumo sąlyga anot vadovo dažnai įtakoja sunkų sprendimo priėmimą, o administracijos darbuotojai mano, kad retai. Apklaustųjų nuomonės išsiskyrė vertinant darbo kooperavimo įtaką darbo organizavimo kokybei. Vadovas pažymėjo, kad šis veiksnys visada, o darbuotojai, kad retai turi įtakos.

UAB „Grebėstas“ respondentų atsakymų palyginimas pateiktas 14 priede. Jų nuomonės nesutapo vertinant vadybinio sprendimo priėmimą įtakotą emocijų ir nuotaikų. Vadovas mano, kad ši priežastis dažnai pasitaiko, darbuotojai – retai. Taip pat išsiskyrė jų nuomonės dėl tikrumo sąlygos priimant vadybinį sprendimą. Šios statybų įmonės vadovo nuomone jam dažniausiai yra lengva priimti operacijų valdymo sprendimus. Tuo tarpu 50 proc. darbuotojų pažymi, kad vadovas retai šiai valdymo funkcijai priima gerus sprendimus. Griežta darbo drausmė pasak įmonės vadovo retai įtakoja darbo organizavimo kokybę. Administracijos darbuotojų nuomone, šis veiksnys dažnai turi įtakos.

UAB „Rombas“ apklaustųjų klausimų palyginimas pateiktas 15 priede. Vertinant netinkamo sprendimo priėmimo priežastis nuomonės išsiskyrė dėl skuboto, neapgalvoto vadybinio sprendimo priėmimo ir sprendimo sąlygoto emocijų ir nuotaikų. Vadovas mano, kad šios priežastys niekada nepasitaiko, 50 proc. darbuotojų mano, kad dažnai. Taip pat išsiskyrė jų nuomonės dėl tikrumo sąlygos priimant vadybinį sprendimą. Darbuotojai galvoja, kad retai, o vadovas nežino ar ši sąlyga įtakoja jo sprendimų priėmimą. Griežta darbo drausmė pasak įmonės vadovo retai, o pasak darbuotojų dažnai įtakoja darbo organizavimo kokybę. Pusė apklausoje dalyvavusių administracijos darbuotojų mano, kad darbo kooperavimas retai įtakoja darbo organizavimo kokybę. Vadovo nuomone šis veiksnys įtakoja dažnai.

UAB „Remjasta“ vadovo ir administracijos darbuotojų nuomonių palyginimas pateiktas 16 priede. Vertinant netinkamo sprendimo priėmimo priežastis nuomonės išsiskyrė dėl skuboto, neapgalvoto vadybinio sprendimo priėmimo ir sprendimo sąlygoto emocijų ir nuotaikų. Vadovas mano, kad šios priežastys retai pasitaiko, darbuotojų nuomone, kad dažnai. Apklausti įmonės administracijos darbuotojai galvoja, kad retai vadovo priimami vadybiniai sprendimai yra naudingi įmonei, tuo tarpu vadovas jų naudingumu neabejoja. Kitais klausimais respondentų nuomonės sutapo.

IĮ „Statybų meistrai“ respondentų atsakymo variantų palyginimas pateiktas 17 priede. Dėl vadovo priimamų sprendimų naudos įmonei suabejojo 50 proc. administracijos darbuotojų. Jie pažymėjo atsakymo variantą „retai“. Vadovas galvoja, kad jo sprendimai dažniausiai yra naudingi. Taip pat darbuotojai mano, kad retai jų vadovas priima gerus vadybinius sprendimus rinkodaros ir operacijų valdymo srityse. Tuo tarpu vadovo nuomone, jam dažniausiai yra lengva šiuos sprendimus priimti.

UAB „Statome“ vadovo ir darbuotojų klausimų palyginimas pateiktas 18 priede. Vertinant netinkamo sprendimo priėmimo priežastis nuomonės išsiskyrė dėl sprendimo priėmimo atsižvelgiant tik į teigiamas pasekmes, pamirštant galimą riziką ir sprendžiant pasikliovimo norais ir hipotezėmis vietoj tikslių skaičiavimų. Vadovas mano, kad šios priežastys pasitaiko retai, o darbuotojų nuomone, kad dažnai. Administracijos darbuotojai galvoja, kad jų vadovas dažnai

priima netinkamą vadybinį sprendimą ir jo sprendimai retai būna naudingi įmonei. Tuo tarpu vadovo nuomonė šiuo klausimu visiškai skiriasi. Jis pažymi, kad retai priima netinkamą sprendimą ir jie dažniausiai yra naudingi įmonei. Geresnės informacijos judėjimo įmonėje įtaka įmonės plėtrai suabejojo 50 proc. apklaustų administracijos darbuotojų.

UAB „Darstamas“ apklaustųjų atsakymų palyginimas pateiktas 19 priede. Šioje statybos įmonėje atliekant apklausą respondentų nuomonės labiausiai išsiskyrė vertinant netinkamo vadybinio sprendimo priėmimo priežastis. Apklausoje dalyvavusių atsakymai nesutapo dėl sprendimo priėmimo atsižvelgiant tik į teigiamas pasekmes, pamirštant galimą riziką, sprendžiant pasiklovimo norais ir hipotezėmis vietoj tikslių skaičiavimų ir skubotai, neapgalvotai priimamo sprendimo. Vadovas mano, kad šios priežastys pasitaiko retai, o darbuotojų nuomone, kad dažnai. Vertinant veiksnius įtakančius darbo organizavimo kokybę požiūriai išsiskyrė dėl darbo pasidalijimo. Administracijos darbuotojai mano, kad šis veiksnys dažnai turi įtakos, o vadovas, kad retai.

Apibendrinant vadovų ir administracijos darbuotojų atlikto tyrimo rezultatų palyginimą galima teigti, kad labiausiai statybos įmonių vadovų ir administracijos darbuotojų nuomonės nesutapo dėl netinkamo vadybinio sprendimo priežasčių, tikrumo sąlygos priimant sprendimą, griežtos darbo drausmės ir darbo kooperavimo įtakos darbo organizavimo kokybei. Dviejų statybos įmonių vadovų ir darbuotojų nuomonės išsiskyrė dėl vadovo priimamų vadybinių sprendimų naudingumo įmonei.

IŠVADOS

Atlikus mokslinės literatūros analizę, galima pateikti tokias išvadas:

- Bendraja prasme vadybinių sprendimų priėmimų procesas apima visą valdymo ciklą nuo tikslų formulavimo iki sprendimo realizavimo, kontrolės, rezultatų analizės ir naujos, patikslintos (likusios neišspręstos), problemos sprendimo. Vieni autoriai vadybinių sprendimų priėmimą pateikia kaip planavimo funkcijos dalį, kiti - kaip integruojančią, pagrindinę valdymo funkciją.

- Nėra absoliučiai blogo ir absoliučiai gero vadybinio sprendimo priėmimo metodo. Žinant jų trūkumus ir privalumus, sprendžiamos problemos sudėtingumą ir grupės narių kompetenciją vadovas pasirenka problemos sprendime paieškos metodą (arba kelių metodų derinį) ir sprendžia arba organizuoja sprendimo priėmimą.

- Dažnai grupės vadovas tuo pat metu yra ir sprendimą priimančias, ir procesą valdantis, ir laiką stebintis asmuo. Siekiant išvengti jo neobjektyvumo, organizacijos, norėdamos išspręsti rimtas problemas, vis dažniau naudoja moderavimą. Grupinis sprendimų priėmimas sudaro sąlygas pagerinti sprendimų kokybę, tačiau priimti gerus grupinius sprendimus nėra lengva, nes šiame procese yra susiduriama su tam tikromis problemomis, tokiomis kaip, kaltinimas, kad grupiniai sprendimai yra kompromisiniai, didelės laiko sąnaudos.

- Patikinti sprendimų priėmimą individualiems asmenims ar grupėms, reikia pasverti efektyvumą ir sprendimų priėmimo spartą. Grupės priima efektyvesnius sprendimus. Jos pasiūlo daugiau alternatyvų, yra kūrybingesnės, tikslesnės, patikimesnės 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.

- Vadybinio sprendimo priėmimo procedūroje išskiriami keturi etapai: situacijos išanalizavimas ir įvertinimas, alternatyvų suformulavimas, alternatyvų įvertinimas ir geriausių iš tinkamų išrinkimas, bei įgyvendinimas ir tikrinimas.

- Bendraja prasme vadybinių sprendimų priėmimų procesas apima visą valdymo ciklą. Vadovas priima vadybinius sprendimus tam, kad atliktų valdymo funkcijas ir pasiektų organizacijos tikslus. Organizacijos valdymo proceso tikslas yra nuolat nagrinėti įmonės veiklą tiek dabarties, tiek ateities požiūriu ir numatyti permainas, bei vadybinius sprendimus, kad būtų užtikrinta organizacijos plėtra.

- Statyba geriau negu kitos ūkio šakos, rodo šalies ekonominį potencialą; ji yra viena svarbiausių valstybės ūkio šakų. Statybų rinkos efektyvumas bei raida turi nemažą įtaką formuojantis valstybės makroekonomikos rodikliams, valstybės ekonominiai bei socialinei politikai. Šį efektyvumą lemia aibė įvairiausių vidinių ir išorinių veiksnių. Techninio statybos

normavimo principų tikslas yra išanalizuoti ir nustatyti techniškai pagrįstus šiuolaikinius reikalavimus, atitinkančius statybos išteklių sąnaudų normatyvus. Pagrindinės techninės statybos procesų priemonės yra statybos mašinos, mechanizmai, rankinės priemonės bei įvairi įranga.

- Vadovų anketinės apklausos rezultatai parodė, kad daugelis vadovų save priskiria racionalaus, loginio mąstymo psichologiniam tipui, kuriam būdingas planavimas, organizavimas ir apskaičiavimas. Daugiau nei pusė vadovų dažniausiai remiasi individualia duomenų ir idėjų paieška. Beveik visi vadovai teisingai pradeda vadybinių sprendimų priėmimo procesą. Septyni iš aštuonių apklausoje dalyvavusių statybos įmonių vadovų nuomone, grupiniai vadybinių sprendimų idėjų svarstymo metodai yra per daug chaotiški, todėl geriausia vadybinius sprendimus priimti pačiam vadovui. Beveik visi apklausoje dalyvavę vadovai priimdami galutinį vadybinį sprendimą renkasi tą, kuris labiausiai sutampa su jo nuomone ir atliktais apskaičiavimais. Netinkamus vadybinius sprendimus dažniausiai vadovai priima, nes pasirenka paprasčiausią, lengviausiai įgyvendinamą variantą ir atsižvelgia tik į teigiamas pasekmes, pamiršdami galimą riziką. Visos pateiktos valdymo funkcijos turi įtakos įmonės plėtrai ir jiems nėra sudėtinga priimti bet kurios valdymo funkcijos vadybinius sprendimus. Lengviausia respondentams priimti vadybinius sprendimus vadovavimo funkcijoms. Visi vadovai mano, kad jų priimami vadybiniai sprendimai yra naudingi įmonei ir turi įtakos įmonės plėtrai. Organizuodami darbą įmonėse vadovai nuolat siekia įmonės plėtros, didžiausio ekonominio naudingumo ir įvertina rinkos ekonomikos sąlygas. Anot vadovų visada įmonės plėtrai įtakos turi efektyvus darbų planavimas, efektyvus įmonės valdymas, geresnė kokybės kontrolė ir efektyvesnis statybos proceso valdymas.

- Statybos įmonių administracijos darbuotojų tyrimo rezultatai parodė, kad visose statybos įmonėse vadybinius sprendimus beveik visada priima vadovas / direktorius. Vadovas beveik visada pats priima sprendimus tik informuodamas pavaldinius bei laukdamas besąlygiško vykdymo. Dažniausiai vadovai priima netinkamus vadybinius sprendimus, nes priimant vadybinį sprendimą pasirenka paprasčiausią, lengviausiai įgyvendinamą variantą, atsižvelgia tik į teigiamas pasekmes, pamiršdami galimą riziką ir priima skubotą, neapgalvotą vadybinį sprendimą. Rezultatai parodė, kad visų įmonių, išskyrus UAB „Statome“, darbuotojai mano, kad vadovas retais atvejais priima netinkamą vadybinį sprendimą ir darbuotojai dažniausiai yra patenkinti priimamais sprendimais. Visi apklausoje dalyvavę įmonių administracijos darbuotojai mano, kad vadovo priimami sprendimai vienaip ar kitaip turi įtakos įmonės plėtrai. Tyrimas parodė, kad visos išvardintos valdymo funkcijos daro įtaką statybos įmonių plėtrai. Beveik visus įvardintus veiksmus darančius įtaką įmonės plėtrai respondentai įvertino kaip svarbius. Daugiausiai abejonių sukėlė geresnis informacijos judėjimas įmonės viduje.

- Vadovų ir administracijos darbuotojų atlikto tyrimo rezultatų palyginimą parodė, kad labiausiai statybos įmonių vadovų ir administracijos darbuotojų nuomonės nesutapo dėl netinkamo

vadybinio sprendimo priešasčių, tikrumo sąlygos priimant sprendimą, griežtos darbo drausmės ir darbo kooperavimo įtakos darbo organizavimo kokybei. Dviejų statybos įmonių vadovų ir darbuotojų nuomonės išsiskyrė dėl vadovo priimamų vadybinių sprendimų naudingumo įmonei.

- Hipotezė, kad statybos įmonėse visus vadybinius sprendimus priima vadovai, priimdami tą sprendimą, kuris labiausiai sutampa su jų nuomone ir apskaičiavimais, patvirtino. Beveik visų statybos įmonių vadovai patvirtino, kad visus vadybinius sprendimus priima patys ir pasirenka tą sprendimą, kuris labiausiai sutampa su jų nuomone. Tą patvirtino ir administracijos darbuotojų apklausa.

- Hipotezė, kad statybos įmonėse priimami vadybiniai sprendimai turi įtakos įmonių plėtrai, patvirtino. Visų tyrime dalyvavusių statybos įmonių vadovai ir administracijos darbuotojai mano, vadybiniai sprendimai priimami įmonėse visada turi įtakos tų įmonių plėtrai.

REKOMENDACIJOS

Atliktas tyrimas atskleidė, kad galima pagerinti vadybinių sprendimų priėmimą kai kuriose nagrinėjamose statybų įmonėse. Todėl galima pateikti keletą bendrų rekomendacijų visoms įmonėms:

- Vadovams priimant itin svarbius visai įmonei vadybinius sprendimus reikėtų atsižvelgti į pavaldinių nuomonę ir daugiau remtis grupiniais vadybinių sprendimų idėjų svarstymo metodais;
- Vadovams reiktų apsvarstyti galimybę dažniau įmonėse remtis grupiniu informacijos ir idėjų generavimu. Tai padėtų sutaupyti laiko, paskatintų darbuotojus labiau domėtis įmonei aktualiomis problemomis, pagerintų vadovų ir pavaldinių tarpusavio santykius.
- Vadovams vertėtų nuodugniai ištirti netinkamų vadybinių sprendimų priėmimo priežastis ir stengtis, kad ateityje dėl šių priežasčių būtų priimta kuo mažiau netinkamų sprendimų.
- Vadovams vertėtų išsamiau panagrinėti vadybinių sprendimų priėmimą esant neapibrėžtumo ir rizikos sąlygoms, kad prireikus priimti skubų vadybinį sprendimą šios sąlygos nesukeltų papildomų problemų ar nepareikalautų didelių laiko sąnaudų.

Rekomendacijos konkrečioms statybų įmonėms:

- UAB „Namų statyba“ vadovui vertėtų stengtis įgyti racionalaus, loginio mąstymo vadovo tipui būdingų savybių, daugiau pasitelkiant planavimo, vadovavimo ir tikslų apskaičiavimų. Rekomenduotina šiam vadovui labiau pasigilinti į vadybinių sprendimų priėmimą operacijų valdymo srityje.
- UAB „Grebėstas“ vadovui vertėtų labiau pasidomėti operacijų valdymo funkcijos vadybinių sprendimų priėmimu, kad ateityje šiuos sprendimus priimti būtų lengviau.
- UAB „Remjasta“ reikėtų, priimant kai kuriuos sprendimus, kuriems reikalingos informacijos kiekis nėra labai didelis, remtis individualia duomenų ir idėjų paieška.
- UAB „Statome“ vadovui vertėtų pasigilinti į vadybinių sprendimų priėmimo etapus. Šios statybų įmonės vadovas vadybinių sprendimų priėmimo procesą pradeda ne nuo pirmojo, o nuo antrojo etapo. Galbūt tai ir įtakoja darbuotojų nepasitenkinimą priimamais vadybiniais sprendimais. Taip pat vadovui derėtų pagilinti žinias rinkodaros ir operacijų valdymo vadybinių sprendimų priėmimo srityje.
- UAB „Darstamas“ vadovas susiduria su problemomis priimdamas operacijų ir rinkodaros valdymo vadybinius sprendimus. Apie šias dvi sritis jam vertėtų paieškoti daugiau informacijos, kuri padėtų išvengti sunkumų ateityje.

LITERATŪRA

1. Appleby, R.C. (1991). *Modern Business Administration*. 5th ed., Pitman Publ.
2. Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.
3. Bakanauskienė, I. (1995). *Valdymo sprendimų priėmimas: teorinės problemos // Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*. Nr. 1, Kaunas: VDU leidykla.
4. Bakanauskienė, I. (2004). *Vadybiniai sprendimai*. Kaunas: VDU leidykla.
5. Balčiūnas, N. (2001). *Lietuvos ūkio konkurencingumas*. Konferenciniai pranešimai. Vilnius: Alma littera.
6. Bernatavičius, V., Juteikienė, V. (2010). Sprendimų priėmimo tobulinimo pramonės įmonėse analizė // *Mokslas – Lietuvos ateitis*, 2 (4), p. 98-102.
7. Beržinskienė, D., Stoškus, S. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija.
8. Burtonshaw-Gunn, S.A. (2009). *Svarbiausios vadybos priemonės*. Vilnius: Verslo žinios.
9. Butkus, F.S. (1996). *Organizacijos ir vadyba*. Vilnius: Alma Littera.
10. Čiarnienė, R. (2011). *Organizacijų vadybos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
11. Cooke, S., Slack, N. (1991). *Making Management Decision*. 2nd ed., Prentice Hall.
12. Dedelienė, I. (1998). *Smulkusis ir vidutinis verslas*. Vilnius.
13. Drucker, P.F. (1967). The Effective Decision // *Harvard Business Review*, Jan/Feb 67, Vol. 45 (1).
14. Gibcus, P., Vermeulen, P. A. M., Radulova, E. (2008). The decision-making entrepreneur: a literature review // *Entrepreneurial Strategic Decision-Making, A Cognitive Perspective*, p. 11-40.
15. Ginevičius, R., Aukščiūnas, V. (2004). *Statybos kaina ir išteklių ekonomika: mokomoji knyga*. Vilnius: Technika.
16. Ginevičius, R., Jakutis, A., Aukščiūnas, V. (1996). *Statybos išteklių ir investicijų ekonomika*. Vilnius: Technika.
17. Griffin, R.V. (1990). *Management*. 3rd ed., Houghton Mifflin Co.
18. Harrison, F.E. (1999). *The Managerial Decision-Making Process*. 5th ed. Houghton Mifflin Co.
19. Ickzonas, T. (2004) Sprendimų priėmimas - pirminė vadybos funkcija // *Vadovo pasaulis*, 2004 (11), p. 56-61.
20. Jakutis, A., Kazlovas, V., Kvartūnas, D. (2007). *Statybos verslo elementai: mokomasis leidinys*. Vilnius: Technika.
21. Juodis, A. (2001). *Statyba Europoje: rinka, valdymas, plėtra*. Kaunas: Technologija.
22. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: vadovėlis*. Kaunas: Technologija.

23. Lietuvos Respublikos aplinkos ministro 2002 m. balandžio 12 d. įsakymas Nr. 173 Statybos techninis reglamentas. Vilnius.
24. Lietuvos Respublikos aplinkos ministro 2002 m. balandžio 18 d. įsakymu Nr. 189 Statybos techninis reglamentas. Vilnius.
25. Martinkus, B., Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2010). *Vadybos pagrindai*. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
26. Mikalauskas, S. (2005). *Sąmatų sudarymas*. [Internaktyvus]. [žiūrėta: 2012-04-29]. Prieiga per internetą: <<http://www.straipsniai.lt/statyba/puslapis/9088>>
27. Pabedinskaitė, A., Paliulis, N., Chlivickas, E. (2004). *Valdymas ir informacija*. Vilnius: Technika.
28. Pačėsa, N. (2005). *Vadybos mokslo ištakos: ankstyvieji strategai*. VTR.
29. Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
30. Sakalas, A. (1998). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
31. Sakalas, A., Vanagas, P., Martinkus, B. (2000). *Pramonės įmonių vadyba*. Kaunas: Technologija.
32. Seilius, A. (2001). *Vadovavimas sprendimų priėmimo procesui*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
33. Simon, H.A. (1977). *The New Science of Management Decision*. NJ: Prentice Hall PTR.
34. Simon, H.A. (2003). *Administracinė elgsena: sprendimų priėmimo procesų administracinėse organizacijose tyrimas*. Vilnius: Knygiai.
35. Snieška, V., Kvainauskaitė, V. (2003) *Konkurencinės rinkos paklausos vertinimas ir prognozavimas*. Kaunas: Technologija.
36. *Statyba*, (1996). Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. Vilnius: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės.
37. *Statybos plėtros iki 2015m strategija* [Internaktyvus]. [žiūrėta: 2012-04-29]. Prieiga per internetą: <http://209.85.129.132/search?q=cache:KuaXz1ab-tgJ:www.ukmin.lt/lt/strategija/doc/galutine040121.doc+Statybos+p1%C4%97tros+iki+2015m+strategija&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt&lr=lang_lt>
38. Stoner J. A.F., Freeman E. R., Gilbert D. R. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
39. Stoškus, S. (2002). *Bendrieji vadybos aspektai: mokomoji knyga*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
40. Taylor, R.N. (1984). *Behavioural Decision Making*. New York.
41. *The Oxford English Dictionary*. Oxford University Press, 1989.

42. Tidikis, R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija: vadovėlis. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras.
43. UAB „Namų statyba”. <http://www.namustatyba.lt/>. (žiūrėta 2011-04-15).
44. UAB “Aitra”. <http://www.aitra.lt/>. (žiūrėta 2011-04-15).
45. *Tradicinės organizacijų valdymo struktūros* [Internaktyvus]. [žiūrėta: 2012-04-29]. Prieiga per internetą: <<http://www.emokymas.lt/emokymas/verslininkyste/174345.html>>
46. UAB “Aitra” [Internaktyvus]. [žiūrėta: 2012-04-29]. Prieiga per internetą: <<http://www.aitra.lt/>>
47. UAB „Namų statyba” [Internaktyvus]. [žiūrėta: 2012-04-30]. Prieiga per internetą: <<http://www.namustatyba.lt/>>
48. *Ūkio strategijos departamentas, Lietuvos ūkio ekonominės ir socialinės būklės apžvalga* [Internaktyvus]. [žiūrėta: 2012-04-29]. Prieiga per internetą: <http://209.85.129.132/search?q=cache:fYovMv4KthQJ:www.ukmin.lt/lt/veiklos_kryptys/ukio_apzvalga/doc/2007%2520>
49. Vaitiekus, A. (2000). *Valdymo sprendimų priėmimo pagrindai*. Kaunas: Akademija.
50. Vasiliauskas, A. (2001). *Firmų strateginis valdymas*. Vilnius.: VVK leidykla.
51. Verslo valdymas. [Interaktyvus]. [žiūrėta: 2013-01-23]. Prieiga per internetą: <http://www.pakruojovic.lt/tmp/2skyr.pdf>
52. Yates F.J. (2004). *Sprendimų valdymas. Kaip rasti geriausius sprendimus savo verslui*. Kaunas: Smaltijos leidykla.
53. Zakarevičius, P. (2002). *Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos*. Kaunas: VDU.
54. Zavadskas, E.K., Karablikovas, A., Malinauskas, P., Mikšta, P., Nakas, H., Sabaliauskas, R., (2008). *Statybos procesų technologija*. Vilnius: Technika.
55. Zavadskas, E.K., Mikšta, P., Sakalauskas, R., Šimkus, J.R. (2001). *Statybos organizavimas*. Vilnius: Petro ofsetas.
56. Žilinskas, V., Martinkus, B., Staleronka, A. (2004). *Verslo vadybos pradmenys*. Kaunas: Naujasis laukas.

PRIEDAI

Vadybinių sprendimų priėmimo metodų privalumai ir trūkumai

Sprendimo priėmimo metodas	Trūkumai	Privalumai
Autoritarinis sprendimas	<ul style="list-style-type: none"> Vienas asmuo retai kada priima gerą sprendimą. Prarandami tarpusavio sąveikos grupėje privalumai. Grupės nariai dažnai nesistengia įgyvendinti sprendimo. Mažėjant veiklos efektyvumui, grupėje gali atsirasti įtampa. Nepanaudojama grupės narių kūrybinė iniciatyva. 	<ul style="list-style-type: none"> Tinka paprastiems, kasdieniniams reikalams, administravimui. Naudojamas ekstremaliose situacijose, kai yra mažai laiko sprendiniams priimti. Naudojamas, jeigu grupės nariai tikisi, kad paskirtas vadovas pats priims teisingą sprendimą. Naudojamas, kai grupės nariai stokoja sugebėjimų ir informacijos efektyviam sprendimui priimti.
Ekspertinis sprendimas	<ul style="list-style-type: none"> Sunku rasti grupėje ekspertą. Grupė paprastai nejaučia įsipareigojimo įgyvendinti sprendimą. Nėra tarpusavio sąveikos grupėje. Mažėjant veiklos efektyvumui, grupėje gali atsirasti įtampa. Nepanaudojama kitų grupės narių kūrybinė iniciatyva. 	<ul style="list-style-type: none"> Naudojamas, kai vieno, gerai išmanančio, žmogaus sprendimas yra žymiai efektyvesnis už visų kitų grupės narių diskusijos metu priimamą sprendimą. Naudojamas, kai jį įgyvendinant nereikia visiems nariams dalyvauti.
Nuomonių vidurkio sprendimas	<ul style="list-style-type: none"> Tarp grupės narių nėra tiesioginio kontakto. Grupės nariai paprastai nejaučia įsipareigojimo įgyvendinti šį sprendimą. Lieka neišspręsti konfliktai ir prieštaravimai, o tai gali pakenkti grupės efektyvumui ateityje. 	<ul style="list-style-type: none"> Naudojamas, kai sunku sukviesti į pokalbį grupės narius. Kai sprendimą reikia priimti labai skubiai. Kai nebūtina visi nariai turi jausti vidinį įsipareigojimą įgyvendinti sprendimą. Kai grupės nariai stokoja sugebėjimų arba informacijos, diskutuodami grupėje priimant sprendimą.
Daugumos sprendimas	<ul style="list-style-type: none"> Paprastai neįvertinama mažumos nuomonė. Nepanaudojama mažumos kūrybinė iniciatyva. 	<ul style="list-style-type: none"> Naudojamas, kai trūksta laiko sprendimams priimti, taikant konsensuso metodą arba kai sprendimas nėra labai svarbus. Nebūtina siekti visų grupės narių vidinio įsipareigojimo vykdyti šį sprendimą. Problema, kurią reikia spręsti, nėra labai svarbi visiems grupės nariams.
Mažumos sprendimas	<ul style="list-style-type: none"> Nepanaudoja visų komandos narių talento. Nėra visuotinio pritarimo sprendimo įgyvendinimui. Neišspręstas konfliktas gali pakenkti komandos efektyvumui. 	<ul style="list-style-type: none"> Gali būti naudojamas tada, kai visų komandos narių neįmanoma įtraukti į sprendimų priėmimą, kai yra nedaug laiko arba kai tik keli nariai turi reikiamą kompetenciją. Taip pat tada, kai nebūtinas didesnės komandos dalies pritarimas.
Konsensusas	<ul style="list-style-type: none"> Reikalauja daug laiko, psichologinės energijos ir didelių kiekvieno grupės nario sugebėjimų bei grupinio darbo patyrimo. 	<ul style="list-style-type: none"> Sprendimas aukšto lygio, novatoriškas ir kūrybiškas. Paprastai visi nariai jaučia įsipareigojimą jį įgyvendinti. Panaudojami visos grupės narių patyrimas, žinios, iniciatyva. Padidėja grupės sugebėjimas priimti sprendimus. Naudingas priimant ypač svarbius sprendimus.

Šaltinis: Beržinskienė, D., Stoškus, S. (2005). *Vadyba*. Kaunas, p. 258-259.

GERBIAMI VADOVAI,

Šia apklausa siekiama išanalizuoti statybos įmonių vadybinių sprendimų aspektus ir jų reikšmę įmonės plėtrai.

DĖMESIO! Anketa yra **ANONIMINĖ**. Vardo ir pavardės rašyti nereikia. Anketoje nėra „teisingų“ ar „neteisingų“ atsakymų. Jums tiesiog reikia išsirinkti ir pažymėti tokį atsakymą, kuris **tiksliausiai** atspindėtų Jūsų nuomonę.

DĖKOJAME UŽ DALYVAVIMĄ IR LINKIME SĖKMĖS!

Išsakykite savo nuomonę apie žemiau pateiktus teiginius: (kiekvienoje eilutėje pažymėkite tik **VIENĄ**, tiksliausiai Jūsų nuomonę atspindintį atsakymo variantą)

1. Jūs esate:	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Racionalaus, loginio mąstymo – būdingas planavimas, organizavimas ir apskaičiavimas, duomenų paieška	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intuityvaus, nuomone pagrįsto mąstymo – pasitelkiama kūryba, intuicija, emociniu apmąstymu, bei vaizduote	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Remiatės individualia duomenų ir idėjų paieška	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Remiatės grupiniu informacijos ir idėjų generavimu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Vadybinio sprendimo priėmimo procesą pradate:	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Problemos nusistatymu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reikalingų pasiekti tikslų užsibrėžimu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Problemos priežasčių išsiaiškinimu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informacijos apie problemą paieška, įvertinimu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Galimų sprendimų alternatyvų paieška	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Įvertinkite grupinius vadybinių sprendimų idėjų svarstymo metodus:	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Mano nuomone, svarbius vadybinius sprendimus turi atlikti pats vadovas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manau, kad skirtingų sričių narių idėjos specifiniu klausimu nereikalingos; geriausiai paskirti tos srities specialistą(us) spręsti problemai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Per daug chaotiška, geriau pasirinkti po vieną kiekvienos srities atstovą, pateikiantį savo perspektyvą duotuoju klausimu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manau geras problemos sprendimo būdas, nes gaunama nuomonė iš skirtingų sričių specialistų, skirtingų perspektyvų, platesnių žinių apie problemą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Išsakykite savo nuomonę apie žemiau pateiktus teiginius: (kiekvienoje eilutėje pažymėkite tik VIENĄ, tiksliausiai Jūsų nuomonę atspindintį atsakymo variantą)

4. Galutinį vadybinį sprendimą, iš visų galimų variantų, priimate remdamasi:	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Renkuosi tą, kuris labiausiai sutampa su mano nuomone ir apskaičiavimais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stengiuosi priimti vadybinius sprendimus su pavaldinių pagalba ir nuomone	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pasveriu visų idėjų „už ir prieš“ ir išsirenku geriausią	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visus vadybinius sprendimus sieju su norimais pasiekti užsibrėžtais tikslais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Priežastys, dėl kurių priimate netinkamus vadybinius sprendimus:	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Priimant vadybinį sprendimą pasirinktas paprasčiausias, lengviausiai įgyvendinamas variantas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Priimant sprendimą atsižvelgta tik į teigiamas pasekmes, pamirštant galimą riziką	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sprendžiant pasikliauta norais ir hipotezėmis vietoj tikslų skaičiavimų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Priimtas skubotas, neapgalvotas vadybinis sprendimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadybinis sprendimas sąlygotas emocijų, nuotaikų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Valdymo funkcijos, kurios turi daugiausiai įtakos įmonės plėtrai:	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Planavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontrolė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finansų valdymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rinkodaros valdymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalo valdymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Operacijų valdymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Išsakykite savo nuomonę apie žemiau pateiktus teiginius: (kiekvienoje eilutėje pažymėkite tik VIENĄ, tiksliausiai Jūsų nuomonę atspindintį atsakymo variantą)

7. Valdymo funkcijos, kurioms Jums lengviausia priimti vadybinius sprendimus:	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Planavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontrolė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finansų valdymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rinkodaros valdymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalo valdymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Operacijų valdymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Įvertinkite teiginius apie Jūsų priimamus vadybinius sprendimus:	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Jūs priimate netinkamą vadybinį sprendimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jūsų priimami vadybiniai sprendimai yra naudingi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esant tikrumo sąlygai yra sunku priimti vadybinius sprendimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esant rizikos sąlygai yra sunku priimti vadybinius sprendimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esant neapibrėžtumo sąlygai yra sunku priimti vadybinius sprendimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jūsų priimami vadybiniai sprendimai turi įtakos įmonės plėtrai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Planavimo principai, kuriais vadovaujatės organizuodamas darbą įmonėje:	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Siekimas didžiausio ekonominio naudingumo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įvertinti rinkos ekonomikos sąlygas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokslinis planų pobūdis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planas turi būti pagrįstas patikima informacija.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siekimas įmonės plėtros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Išsakykite savo nuomonę apie žemiau pateiktus teiginius: (kiekvienoje eilutėje pažymėkite tik VIENĄ, tiksliausiai Jūsų nuomonę atspindintį atsakymo variantą)

10. Darbo organizavimo kokybę įmonėje, kurioje dirbate, lemia:	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Organizuotas darbininkų darbas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo sąlygų pagerinimas ir palengvinimas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Griežto darbo drausmė.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo pasidalijimas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Technikos pažanga.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo kooperavimas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teisingai priimti vadybiniai sprendimai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Teigiama, kad didžiausią įtaką įmonės plėtrai turi:	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Efektyvus įmonės valdymas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geresnis informacijos judėjimas įmonės viduje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Didesnės projektavimo galimybės ir efektyvumas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Didesnis klientų pasitikėjimas įmone (įmonės prestižas).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geriau išnaudojami ištekliai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Išaugęs klientų pasitenkinimas teikiamomis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geresnė kokybės kontrolė.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Efektyvesnis statybos proceso valdymas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Efektyvus darbų planavimas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ATSAKYKITE Į KELETAŲ KLAUSIMŲ APIE SAVE: (pažymėkite arba įrašykite)

Jūsų lytis: <input type="checkbox"/> Moteris; <input type="checkbox"/> Vyras.	Jūsų amžius: <input type="checkbox"/> Iki 30 metų; <input type="checkbox"/> 31 – 40 metų; <input type="checkbox"/> 41-50 metų; <input type="checkbox"/> 51-60 metų; <input type="checkbox"/> virš 60 metų.	Jūsų išsilavinimas: <input type="checkbox"/> vidurinis; <input type="checkbox"/> profesinis; <input type="checkbox"/> aukštesnysis; <input type="checkbox"/> aukštasis universitetinis; <input type="checkbox"/> aukštasis neuniversitetinis; <input type="checkbox"/> kita.....	Jūsų darbo patirtis vadovo pareigose šioje įmonėje: <input type="checkbox"/> iki 2 metų; <input type="checkbox"/> 3-5 metai; <input type="checkbox"/> 6-10 metų; <input type="checkbox"/> 11-20 metų; <input type="checkbox"/> virš 20 metų.
--	--	---	--

DĖKOJAME UŽ DALYVAVIMĄ IR LINKIME SĖKMĖS!

GERBIAMI DARBUOTOJAI,

Šia apklausa siekiama išanalizuoti statybos įmonių vadybinių sprendimų aspektus ir jų reikšmę įmonės plėtrai.

DĖMESIO! Anketa yra **ANONIMINĖ**. Vardo ir pavardės rašyti nereikia. Anketoje nėra „teisingų“ ar „neteisingų“ atsakymų. Jums tiesiog reikia išsirinkti ir pažymėti tokį atsakymą, kuris **tiksliausiai** atspindėtų Jūsų nuomonę.

DĖKOJAME UŽ DALYVAVIMĄ IR LINKIME SĖKMĖS!

Išsakykite savo nuomonę apie žemiau pateiktus teiginius: *(kiekvienoje eilutėje pažymėkite tik VIENĄ, tiksliausiai Jūsų nuomonę atspindintį atsakymo variantą)*

1. Vadybinius sprendimus įmonėje, kurioje dirbate, priima:	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Vadovas / Direktorius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valdyba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skyriaus vadovas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Vadybinius sprendimus Jūsų vadovas priima:	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Vadovas pats priima sprendimus tik informuodamas pavaldinius bei laukdamas besąlygiško vykdymo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas prieš perduodamas paties priimtus nutarimus stengiasi įtikinti pavaldinius, kad tai geriausias sprendimas ir jį būtina priimti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas priima sprendimus tik pasitaręs su	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas formuluoja tik problemos esmę, o sprendimas priimamas kolektyviai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas per daug užimtas, jie neturi laiko strateginiams sprendimams, kadangi kišasi į mažiausias sprendimo smulkmenas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Priežastys, dėl kurių vadovas priima netinkamus vadybinius sprendimus:	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Priimant vadybinį sprendimą pasirinktas paprasčiausias, lengviausiai įgyvendinamas variantas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Priimant sprendimą atsižvelgta tik į teigiamas pasekmes, pamirštant galimą riziką	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sprendžiant pasikliauta norais ir hipotezėmis vietoj tikslų skaičiavimų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Priimtas skubotas, neapgalvotas vadybinis sprendimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadybinis sprendimas sąlygotas emocijų, nuotaikų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovo nenoras spręsti problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Išsakykite savo nuomonę apie žemiau pateiktus teiginius: (kiekvienoje eilutėje pažymėkite tik VIENĄ, tiksliausiai Jūsų nuomonę atspindintį atsakymo variantą)

4. Įvertinkite teiginius apie Jūsų vadovo priimamus vadybinius sprendimus:	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Vadovas priima netinkamą vadybinį sprendimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jūs esate patenkintas vadovo priimamais vadybiniais sprendimais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovo priimami vadybiniai sprendimai yra naudingi įmonei	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas atsižvelgia į darbuotojų nuomonę priimdamas vadybinius sprendimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esant tikrumo sąlygai vadovui yra sunku priimti vadybinius sprendimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esant rizikos sąlygai vadovui yra sunku priimti vadybinius sprendimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esant neapibrėžtumo sąlygai vadovui yra sunku priimti vadybinius sprendimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovo priimami vadybiniai sprendimai turi įtakos įmonės plėtrai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Valdymo funkcijos, kurios turi daugiausiai įtakos įmonės plėtrai:	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Planavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontrolė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finansų valdymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rinkodaros valdymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalo valdymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Operacijų valdymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Valdymo funkcijos, kurioms Jūsų vadovas priima geriausius vadybinius sprendimus:	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Planavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontrolė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finansų valdymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rinkodaros valdymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalo valdymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Operacijų valdymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Išsakykite savo nuomonę apie žemiau pateiktus teiginius: (kiekvienoje eilutėje pažymėkite tik VIENĄ, tiksliausiai Jūsų nuomonę atspindintį atsakymo variantą)

7. Darbo organizavimo kokybę įmonėje, kurioje dirbate, lemia:	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Organizuotas darbininkų darbas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo sąlygų pagerinimas ir palengvinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Griežto darbo drausmė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo pasidalijimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Technikos pažanga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo kooperavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teisingai priimti vadybiniai sprendimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

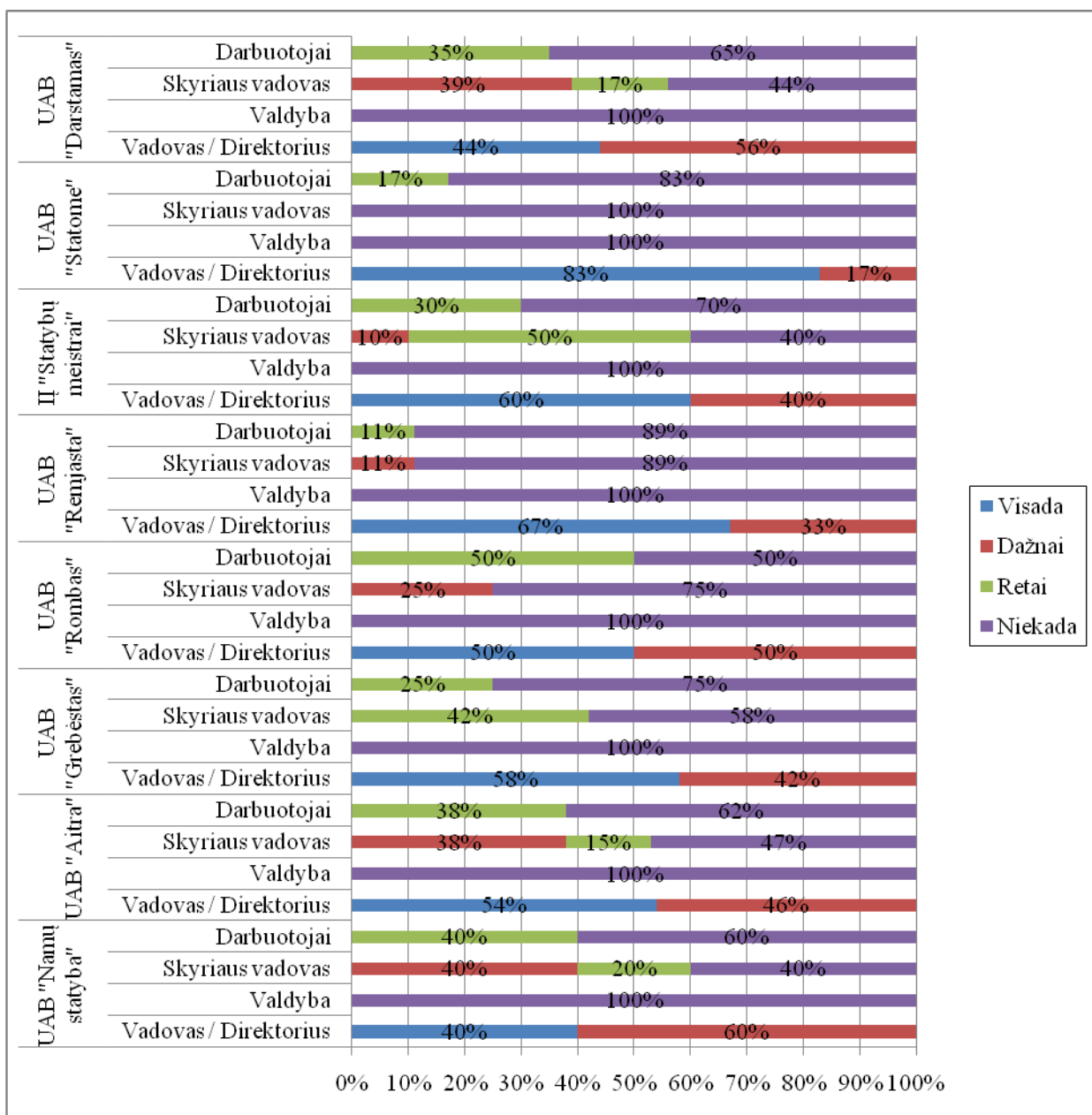
Teigiama, kad didžiausią įtaką įmonės plėtrai turi:	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Efektyvus įmonės valdymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geresnis informacijos judėjimas įmonės viduje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Didesnės projektavimo galimybės ir efektyvumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Didesnis klientų pasitikėjimas įmone (įmonės prestižas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geriau išnaudojami ištekliai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Išaugęs klientų pasitenkinimas teikiamomis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geresnė kokybės kontrolė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Efektyvesnis statybos proceso valdymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Efektyvus darbų planavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ATSAKYKITE Į KELETĄ KLAUSIMŲ APIE SAVE: (pažymėkite arba įrašykite)

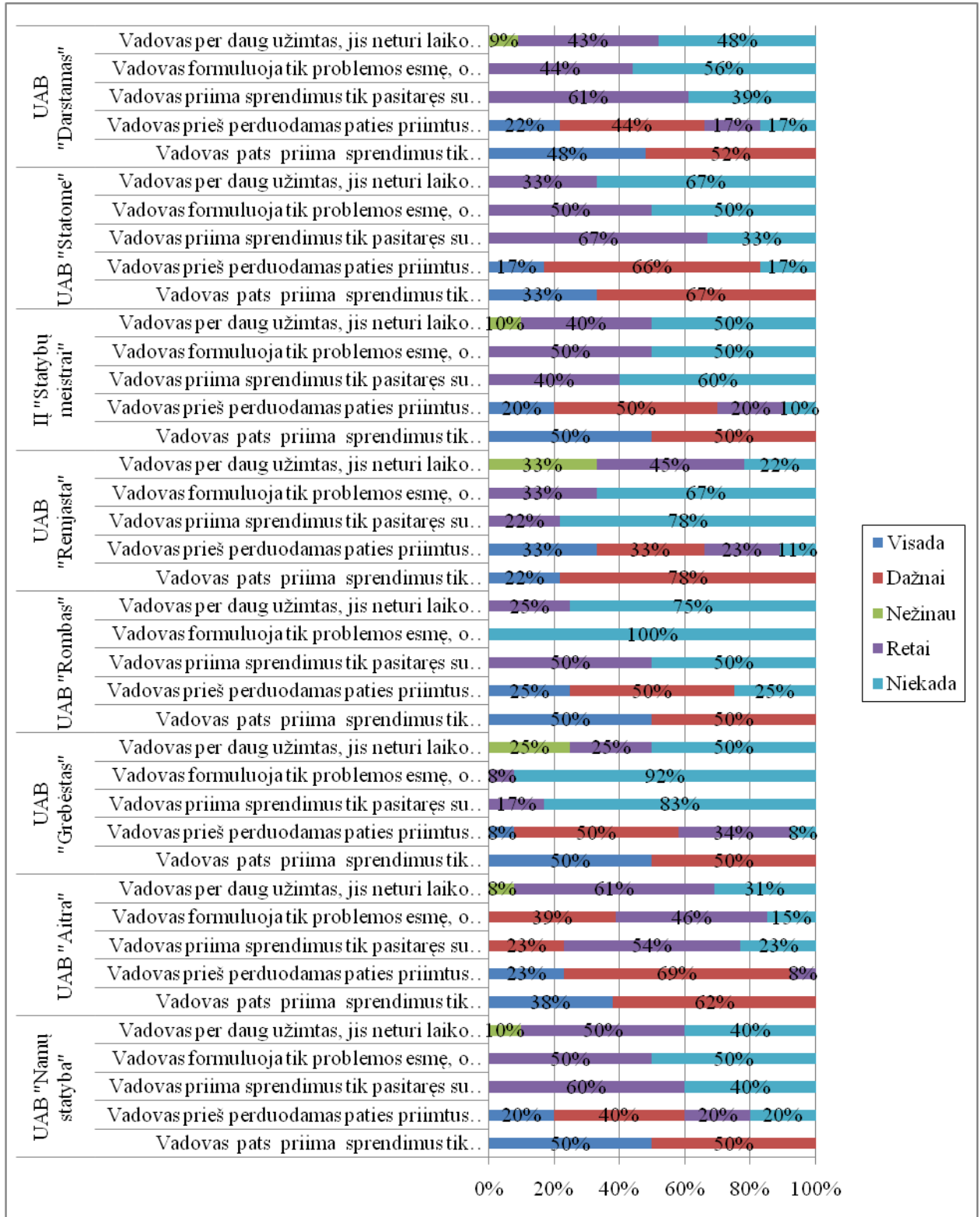
Jūsų lytis: <input type="checkbox"/> Moteris; <input type="checkbox"/> Vyras.	Jūsų amžius: <input type="checkbox"/> Iki 30 metų; <input type="checkbox"/> 31 – 40 metų; <input type="checkbox"/> 41-50 metų; <input type="checkbox"/> 51-60 metų; <input type="checkbox"/> virš 60 metų.	Jūsų išsilavinimas: <input type="checkbox"/> vidurinis; <input type="checkbox"/> profesinis; <input type="checkbox"/> aukštesnysis; <input type="checkbox"/> aukštasis universitetinis; <input type="checkbox"/> aukštasis neuniversitetinis; <input type="checkbox"/> kita.....	Jūsų darbo patirtis šioje įmonėje: <input type="checkbox"/> iki 2 metų; <input type="checkbox"/> 3-5 metai; <input type="checkbox"/> 6-10 metų; <input type="checkbox"/> 11-20 metų; <input type="checkbox"/> virš 20 metų.
--	--	---	---

DĖKOJAME UŽ DALYVAVIMĄ IR LINKIME SĖKMĖS!

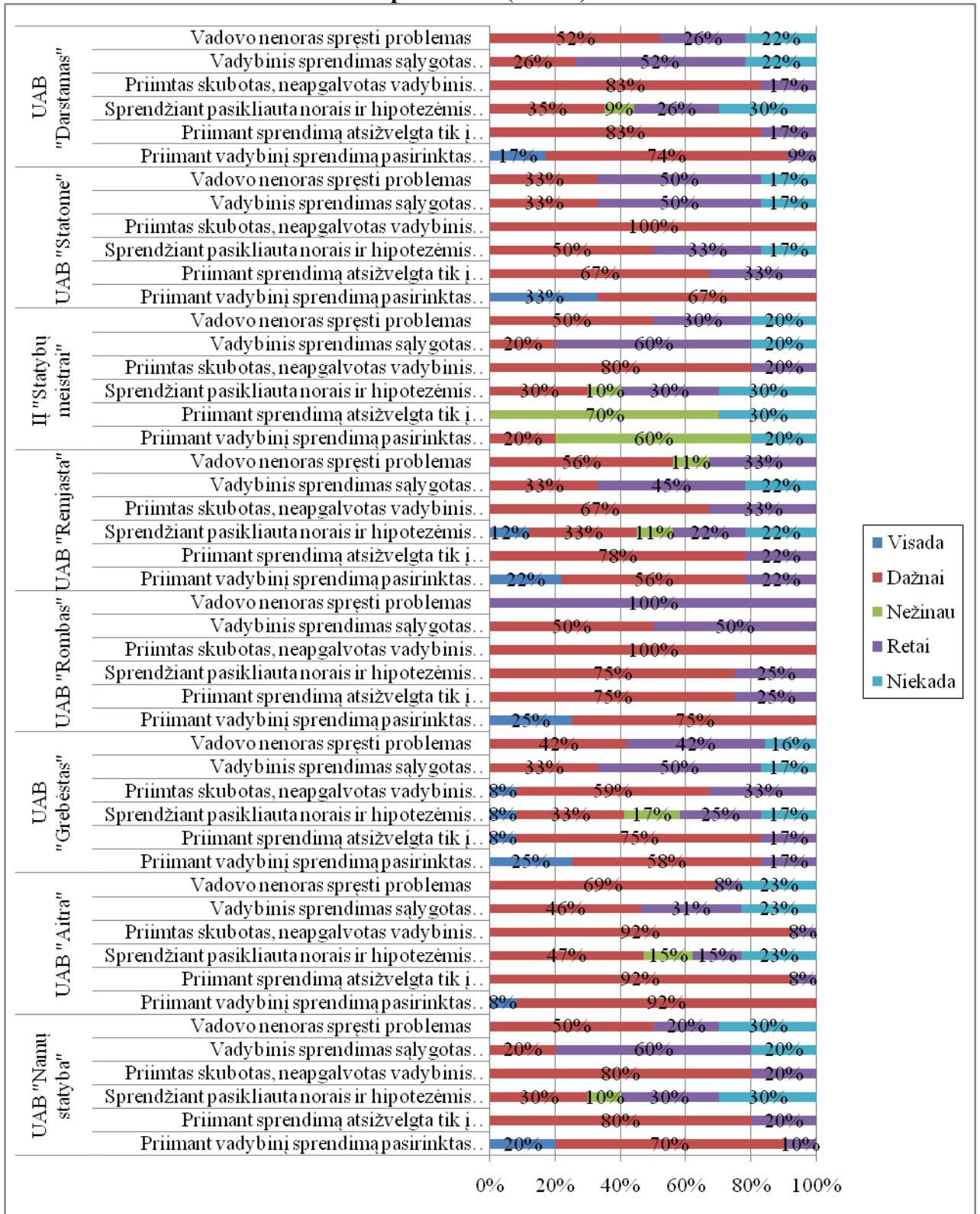
Asmuo, priimantis vadybinius sprendimus, procentais (N – 87)



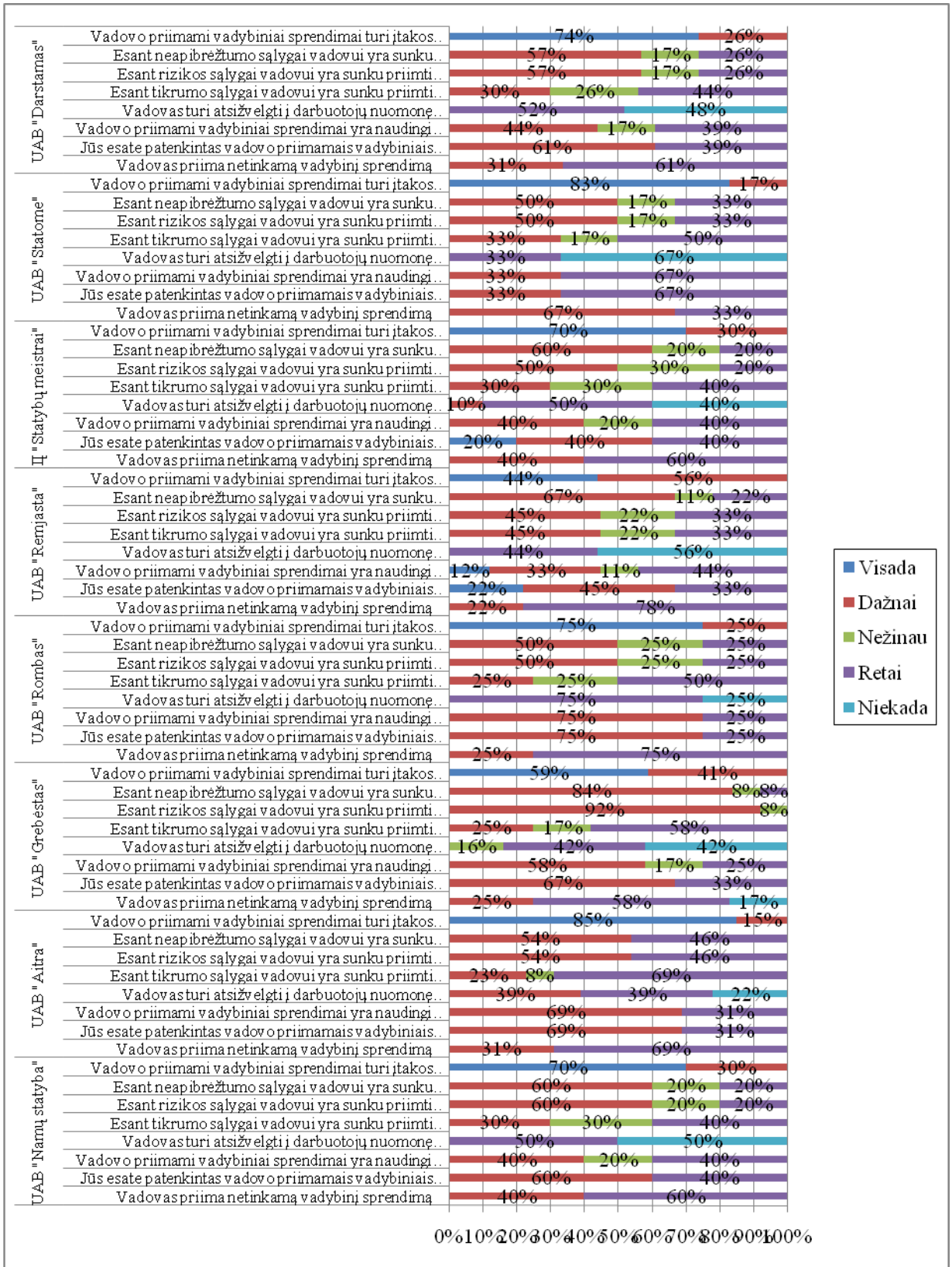
Vadovo priimamų sprendimų vertinimas, procentais (N – 87)



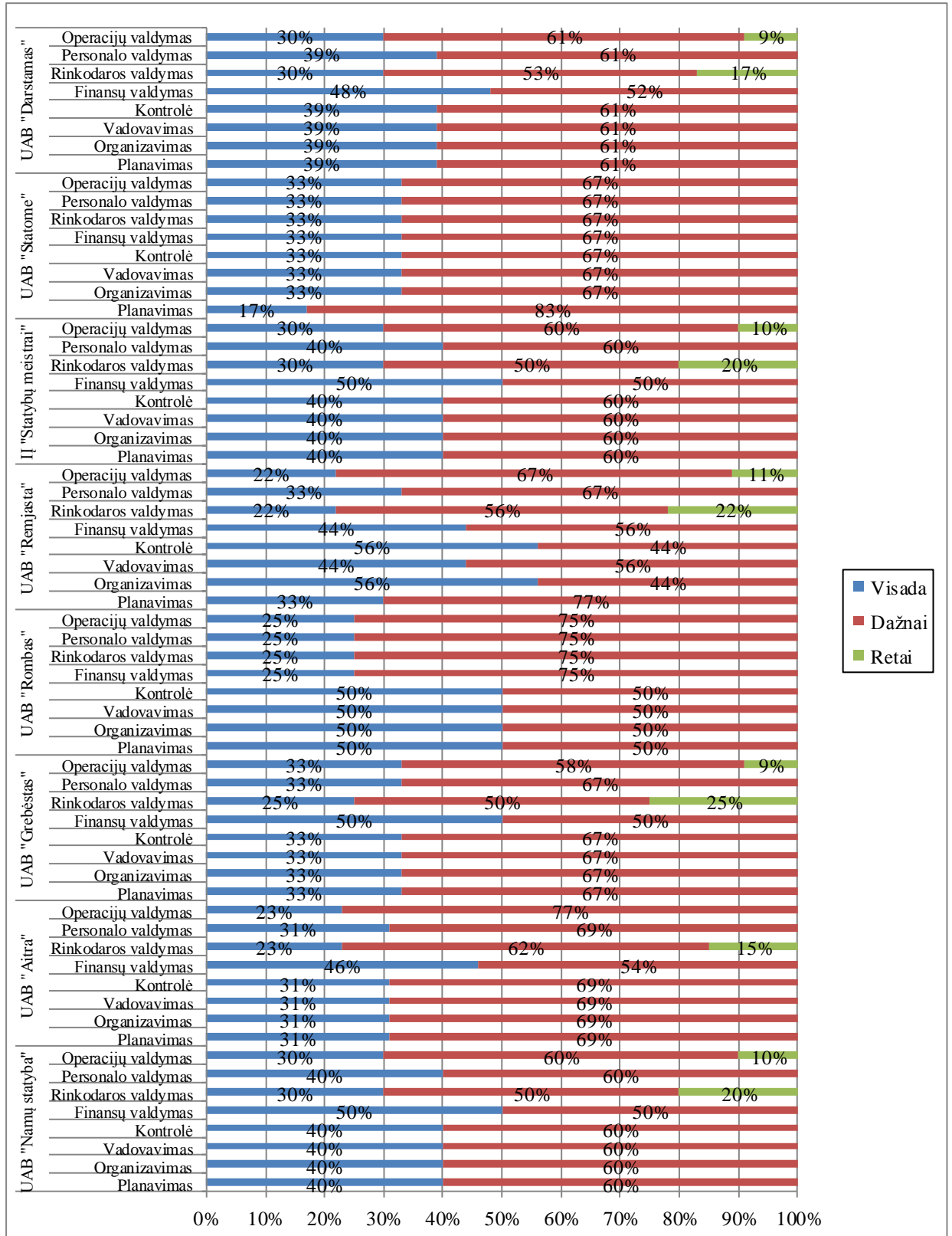
Priežasčių, dėl kurių vadovai priima netinkamus vadybinius sprendimus, vertinimas, procentais (N – 87)



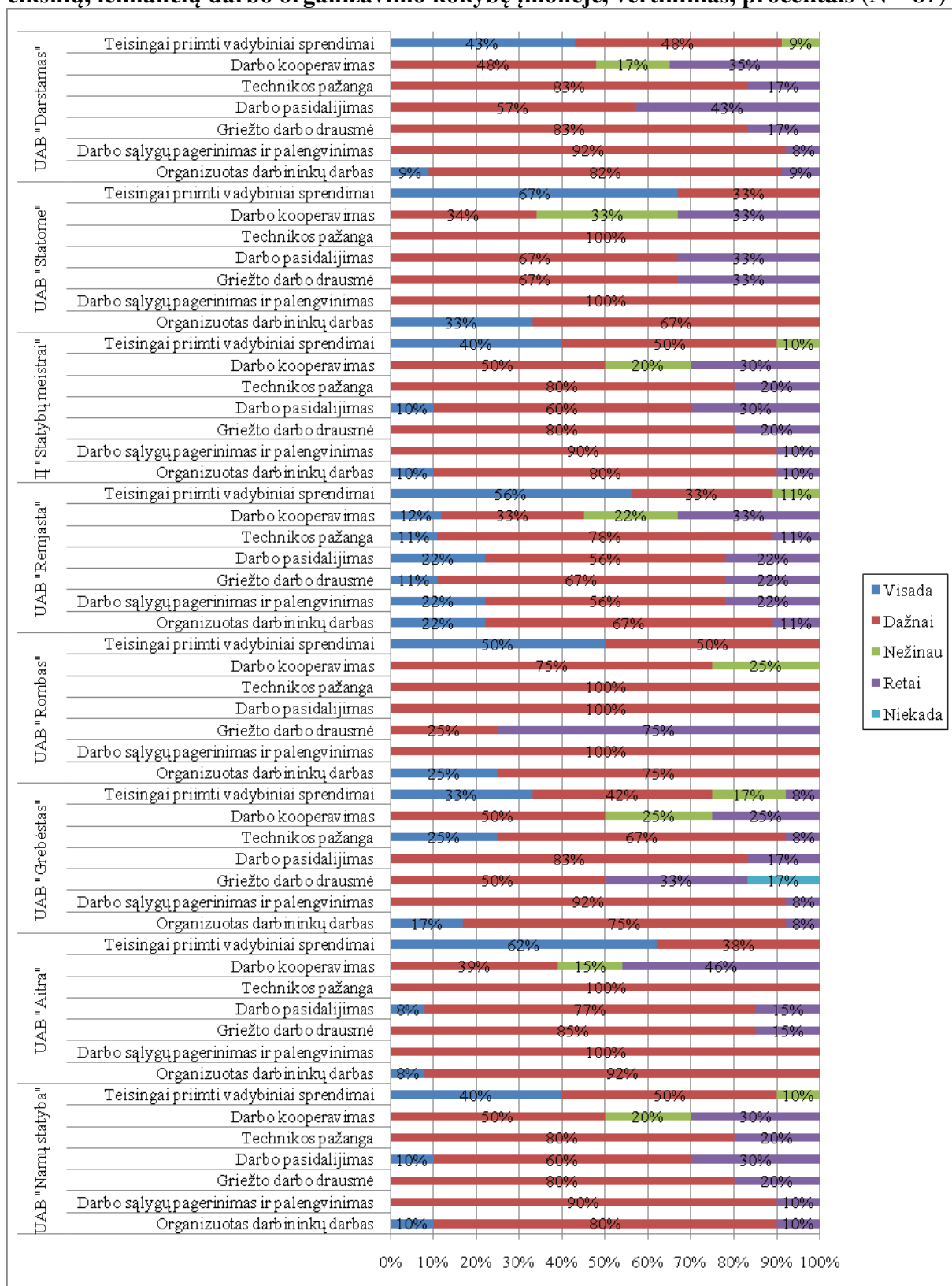
Teiginių, apie vadovo priimamus vadybinius sprendimus, vertinimas, procentais (N – 87)



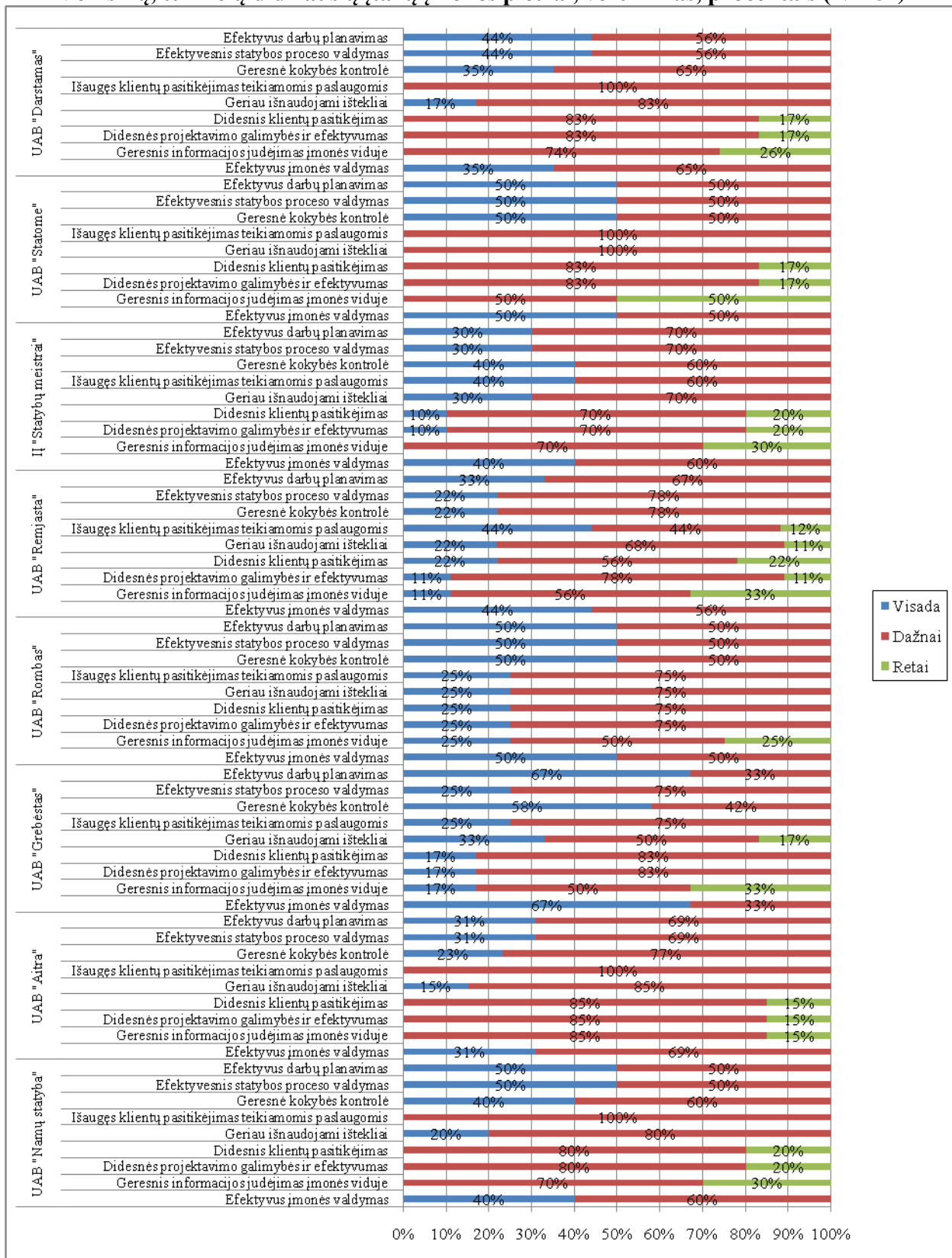
Valdymo funkcijų, turinčių daugiausiai įtakos įmonės plėtrai, vertinimas, procentais (N-89)



Veiksmų, lemiančių darbo organizavimo kokybę įmonėje, vertinimas, procentais (N – 87)



Veiksnių, turinčių didžiausią įtaką įmonės plėtrai, vertinimas, procentais (N – 87)



UAB „Namų statyba“ vadovo ir administracijos darbuotojų tyrimo rezultatų palyginimas

Priežastys, dėl kurių vadovas priima netinkamus vadybinius sprendimus:	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Priimant vadybinį sprendimą pasirinktas paprasčiausias, lengviausiai įgyvendinamas variantas		AD		V	
Priimant sprendimą atsižvelgta tik į teigiamas pasekmes, pamirštant galimą riziką		V/AD			
Sprendžiant pasikliauta norais ir hipotezėmis vietoj tikslų skaičiavimų		V/ AD		AD	AD
Priimtas skubotas, neapgalvotas vadybinis sprendimas		AD		V	
Vadybinis sprendimas sąlygotas emocijų, nuotaikų				V/AD	

Įvertinkite teiginius apie Jūsų/Jūsų vadovo priimamus vadybinius sprendimus:	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Jūs/Vadovas priima netinkamą vadybinį sprendimą				V/AD	
Jūsų/Vadovo priimami vadybiniai sprendimai yra naudingi įmonei		V/AD		AD	
Esant tikrumo sąlygai Jums/vadovui yra sunku priimti vadybinius sprendimus		V		AD	
Esant rizikos sąlygai Jums/vadovui yra sunku priimti vadybinius sprendimus		V/AD			
Esant neapibrėžtumo sąlygai Jums/vadovui yra sunku priimti vadybinius sprendimus		V/AD			
Jūsų/Vadovo priimami vadybiniai sprendimai turi įtakos įmonės plėtrai	AD	V			

Valdymo funkcijos, kurios turi daugiausiai įtakos įmonės plėtrai:	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Planavimas	V	AD			
Organizavimas	V	AD			
Vadovavimas	V	AD			
Kontrolė		V/AD			
Finansų valdymas	AD	V/AD			
Rinkodaros valdymas		V/AD			
Personalo valdymas	V	AD			
Operacijų valdymas	V	AD			

Valdymo funkcijos, kurioms Jums/Jūsų vadovui lengviausia priimti vadybinius	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Planavimas		V/AD			
Organizavimas		V/AD			
Vadovavimas		V/AD			
Kontrolė		V/AD			
Finansų valdymas		V/AD			
Rinkodaros valdymas	V	AD			
Personalo valdymas	V	AD			
Operacijų valdymas	V			AD	

Darbo organizavimo kokybę įmonėje, kurioje dirbate, lemia:	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Organizuotas darbininkų darbas	V	AD			
Darbo sąlygų pagerinimas ir palengvinimas	V	AD			
Griežto darbo drausmė	V	AD			
Darbo pasidalijimas	V	AD			
Technikos pažanga	V	AD			
Darbo kooperavimas	V	AD			
Teisingai priimti vadybiniai sprendimai	V	AD			

Teigiama, kad didžiausią įtaką įmonės plėtrai turi:	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Efektyvus įmonės valdymas	V	AD			
Geresnis informacijos judėjimas įmonės viduje	V	AD			
Didesnės projektavimo galimybės ir efektyvumas		V/AD			
Didesnis klientų pasitikėjimas įmone (įmonės prestižas)		V/AD			
Geriau išnaudojami ištekliai		V/AD			
Išaugęs klientų pasitenkinimas teikiamomis		V/AD			
Geresnė kokybės kontrolė		V/AD			
Efektyvesnis statybos proceso valdymas	AD	V/AD			
Efektyvus darbų planavimas	V/AD	AD			

V – vadovo nuomonė;

AD – administracijos darbuotojų nuomonė.

UAB „Aitra“ vadovo ir administracijos darbuotojų tyrimo rezultatų palyginimas

Priežastys, dėl kurių vadovas priima netinkamus vadybinius sprendimus:	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Priimant vadybinį sprendimą pasirinktas paprasčiausias, lengviausiai įgyvendinamas variantas		AD		V	
Priimant sprendimą atsižvelgta tik į teigiamas pasekmes, pamirštant galimą riziką		V/AD			
Sprendžiant pasikliauta norais ir hipotezėmis vietoj tikslų skaičiavimų		V/AD			
Priimtas skubotas, neapgalvotas vadybinis sprendimas		AD		V	
Vadybinis sprendimas sąlygotas emocijų, nuotaikų		AD		V	

Įvertinkite teiginius apie Jūsų/Jūsų vadovo priimamus vadybinius sprendimus:	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Jūs/Vadovas priima netinkamą vadybinį sprendimą				V/AD	
Jūsų/Vadovo priimami vadybiniai sprendimai yra naudingi įmonei		V/AD			
Esant tikrumo sąlygai Jums/vadovui yra sunku priimti vadybinius sprendimus		V		AD	
Esant rizikos sąlygai Jums/vadovui yra sunku priimti vadybinius sprendimus		V/AD			
Esant neapibrėžtumo sąlygai Jums/vadovui yra sunku priimti vadybinius sprendimus		V/AD			
Jūsų/Vadovo priimami vadybiniai sprendimai turi įtakos įmonės plėtrai	V/AD				

Valdymo funkcijos, kurios turi daugiausiai įtakos įmonės plėtrai:	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Planavimas		V/AD			
Organizavimas		V/AD			
Vadovavimas		V/AD			
Kontrolė	V	AD			
Finansų valdymas	V	AD			
Rinkodaros valdymas	V	AD			
Personalo valdymas	V	AD			
Operacijų valdymas		V/AD			

Valdymo funkcijos, kurioms Jums/Jūsų vadovui lengviausia priimti vadybinius	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Planavimas		V/AD			
Organizavimas		V/AD			
Vadovavimas		V/AD			
Kontrolė		V/AD			
Finansų valdymas		V/AD			
Rinkodaros valdymas		V/AD			
Personalo valdymas		V/AD			
Operacijų valdymas		V/AD			

Darbo organizavimo kokybę įmonėje, kurioje dirbate, lemia:	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Organizuotas darbininkų darbas		V/AD			
Darbo sąlygų pagerinimas ir palengvinimas		V/AD			
Griežto darbo drausmė		V/AD			
Darbo pasidalijimas	V	AD			
Technikos pažanga	V	AD			
Darbo kooperavimas	V			AD	
Teisingai priimti vadybiniai sprendimai	AD	V			

Teigiama, kad didžiausią įtaką įmonės plėtrai turi:	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Efektyvus įmonės valdymas	V	AD			
Geresnis informacijos judėjimas įmonės viduje	V	AD			
Didesnės projektavimo galimybės ir efektyvumas	V	AD			
Didesnis klientų pasitikėjimas įmone (įmonės prestižas)		V/AD			
Geriau išnaudojami ištekliai		V/AD			
Išaugęs klientų pasitenkinimas teikiamomis		V/AD			
Geresnė kokybės kontrolė		V/AD			
Efektyvesnis statybos proceso valdymas		V/AD			
Efektyvus darbų planavimas	V	AD			

V – vadovo nuomonė;

AD – administracijos darbuotojų nuomonė.

UAB „Grebėstas“ vadovo ir administracijos darbuotojų tyrimo rezultatų palyginimas

Priežastys, dėl kurių vadovas priima netinkamus vadybinius sprendimus:	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Priimant vadybinį sprendimą pasirinktas paprasčiausias, lengviausiai įgyvendinamas variantas	V	AD			
Priimant sprendimą atsižvelgta tik į teigiamas pasekmes, pamirštant galimą riziką	V	AD			
Sprendžiant pasikliauta norais ir hipotezėmis vietoj tikslų skaičiavimų		V/AD			
Priimtas skubotas, neapgalvotas vadybinis sprendimas		V/AD			
Vadybinis sprendimas sąlygotas emocijų, nuotaikų		V		AD	

Įvertinkite teiginius apie Jūsų/Jūsų vadovo priimamus vadybinius sprendimus:	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Jūs/Vadovas priima netinkamą vadybinį sprendimą				V/AD	
Jūsų/Vadovo priimami vadybiniai sprendimai yra naudingi įmonei	V	AD			
Esant tikrumo sąlygai Jums/vadovui yra sunku priimti vadybinius sprendimus		V		AD	
Esant rizikos sąlygai Jums/vadovui yra sunku priimti vadybinius sprendimus		V/AD			
Esant neapibrėžtumo sąlygai Jums/vadovui yra sunku priimti vadybinius sprendimus	V	AD			
Jūsų/Vadovo priimami vadybiniai sprendimai turi įtakos įmonės plėtrai	V/AD				

Valdymo funkcijos, kurios turi daugiausiai įtakos įmonės plėtrai:	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Planavimas	V	AD			
Organizavimas	V	AD			
Vadovavimas	V	AD			
Kontrolė	V	AD			
Finansų valdymas	V/AD	AD			
Rinkodaros valdymas		V/AD			
Personalo valdymas		V/AD			
Operacijų valdymas		V/AD			

Valdymo funkcijos, kurioms Jums/Jūsų vadovui lengviausia priimti vadybinius	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Planavimas	V	AD			
Organizavimas	V	AD			
Vadovavimas	V	AD			
Kontrolė	V	AD			
Finansų valdymas	V	AD			
Rinkodaros valdymas		V/AD			
Personalo valdymas		V/AD			
Operacijų valdymas		V/AD		AD	

Darbo organizavimo kokybę įmonėje, kurioje dirbate, lemia:	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Organizuotas darbininkų darbas		V/AD			
Darbo sąlygų pagerinimas ir palengvinimas		V/AD			
Griežto darbo drausmė		AD		V	
Darbo pasidalijimas		V/AD			
Technikos pažanga		V/AD			
Darbo kooperavimas		V/AD			
Teisingai priimti vadybiniai sprendimai	V	AD			

Teigiama, kad didžiausią įtaką įmonės plėtrai turi:	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Efektyvus įmonės valdymas	V/AD				
Geresnis informacijos judėjimas įmonės viduje		V/AD			
Didesnės projektavimo galimybės ir efektyvumas	V	AD			
Didesnis klientų pasitikėjimas įmone (įmonės prestižas)	V	AD			
Geriau išnaudojami ištekliai		V/AD			
Išaugęs klientų pasitenkinimas teikiamomis		V/AD			
Geresnė kokybės kontrolė	V/AD				
Efektyvesnis statybos proceso valdymas	V	AD			
Efektyvus darbų planavimas	V/AD				

V – vadovo nuomonė;

AD – administracijos darbuotojų nuomonė.

UAB „Rombas“ vadovo ir administracijos darbuotojų tyrimo rezultatų palyginimas

Priežastys, dėl kurių vadovas priima netinkamus vadybinius sprendimus:	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Priimant vadybinį sprendimą pasirinktas paprasčiausias, lengviausiai įgyvendinamas variantas		V/AD			
Priimant sprendimą atsižvelgta tik į teigiamas pasekmes, pamirštant galimą riziką	V	AD			
Sprendžiant pasikliauta norais ir hipotezėmis vietoj tikslų skaičiavimų	V	AD			
Priimtas skubotas, neapgalvotas vadybinis sprendimas		AD			V
Vadybinis sprendimas sąlygotas emocijų, nuotaikų		AD		AD	V

Įvertinkite teiginius apie Jūsų/Jūsų vadovo priimamus vadybinius sprendimus:	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Jūs/Vadovas priima netinkamą vadybinį sprendimą				V/AD	
Jūsų/Vadovo priimami vadybiniai sprendimai yra naudingi įmonei		V/AD			
Esant tikrumo sąlygai Jums/vadovui yra sunku priimti vadybinius sprendimus			V	AD	
Esant rizikos sąlygai Jums/vadovui yra sunku priimti vadybinius sprendimus		V/AD			
Esant neapibrėžtumo sąlygai Jums/vadovui yra sunku priimti vadybinius sprendimus		V/AD			
Jūsų/Vadovo priimami vadybiniai sprendimai turi įtakos įmonės plėtrai	V/AD				

Valdymo funkcijos, kurios turi daugiausiai įtakos įmonės plėtrai:	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Planavimas	AD	V/AD			
Organizavimas	AD	V/AD			
Vadovavimas	AD	V/AD			
Kontrolė	AD	V/AD			
Finansų valdymas	V	AD			
Rinkodaros valdymas	V	AD			
Personalo valdymas	V	AD			
Operacijų valdymas	V	AD			

Valdymo funkcijos, kurioms Jums/Jūsų vadovui lengviausia priimti vadybinius	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Planavimas	V	AD			
Organizavimas	V	AD			
Vadovavimas	V	AD			
Kontrolė		V/AD			
Finansų valdymas		V/AD			
Rinkodaros valdymas		V/AD			
Personalo valdymas		V/AD			
Operacijų valdymas		V/AD			

Darbo organizavimo kokybę įmonėje, kurioje dirbate, lemia:	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Organizuotas darbininkų darbas	V	AD			
Darbo sąlygų pagerinimas ir palengvinimas	V	AD			
Griežto darbo drausmė		AD		V	
Darbo pasidalijimas	V	AD			
Technikos pažanga	V	AD			
Darbo kooperavimas		V/AD		AD	
Teisingai priimti vadybiniai sprendimai	AD	V			

Teigiama, kad didžiausią įtaką įmonės plėtrai turi:	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Efektyvus įmonės valdymas	V/AD	AD			
Geresnis informacijos judėjimas įmonės viduje	V	AD			
Didesnės projektavimo galimybės ir efektyvumas	V	AD			
Didesnis klientų pasitikėjimas įmone (įmonės prestižas)		V/AD			
Geriau išnaudojami ištekliai		V/AD			
Išaugęs klientų pasitenkinimas teikiamomis	V	AD			
Geresnė kokybės kontrolė	V/AD	AD			
Efektyvesnis statybos proceso valdymas	V/AD	AD			
Efektyvus darbų planavimas	V/AD	AD			

V – vadovo nuomonė;

AD – administracijos darbuotojų nuomonė.

UAB „Remjasta“ vadovo ir administracijos darbuotojų tyrimo rezultatų palyginimas

Priežastys, dėl kurių vadovas priima netinkamus vadybinius sprendimus:	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Priimant vadybinį sprendimą pasirinktas paprasčiausias, lengviausiai įgyvendinamas variantas	V	AD			
Priimant sprendimą atsižvelgta tik į teigiamas pasekmes, pamirštant galimą riziką		V/AD			
Sprendžiant pasikliauta norais ir hipotezėmis vietoj tikslų skaičiavimų	V	AD			
Priimtas skubotas, neapgalvotas vadybinis sprendimas		AD		V	
Vadybinis sprendimas sąlygotas emocijų, nuotaikų		V		AD	

Įvertinkite teiginius apie Jūsų/Jūsų vadovo priimamus vadybinius sprendimus:	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Jūs/Vadovas priima netinkamą vadybinį sprendimą				AD/V	
Jūsų/Vadovo priimami vadybiniai sprendimai yra naudingi įmonei	V			AD	
Esant tikrumo sąlygai Jums/vadovui yra sunku priimti vadybinius sprendimus	V	AD			
Esant rizikos sąlygai Jums/vadovui yra sunku priimti vadybinius sprendimus	V	AD			
Esant neapibrėžtumo sąlygai Jums/vadovui yra sunku priimti vadybinius sprendimus	V	AD			
Jūsų/Vadovo priimami vadybiniai sprendimai turi įtakos įmonės plėtrai	V	AD			

Valdymo funkcijos, kurios turi daugiausiai įtakos įmonės plėtrai:	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Planavimas		V/AD			
Organizavimas	AD	V			
Vadovavimas		V/AD			
Kontrolė	AD	V			
Finansų valdymas		V/AD			
Rinkodaros valdymas		V/AD			
Personalo valdymas		V/AD			
Operacijų valdymas		V/AD			

Valdymo funkcijos, kurioms Jums/Jūsų vadovui lengviausia priimti vadybinius	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Planavimas		V/AD			
Organizavimas		V/AD			
Vadovavimas		V/AD			
Kontrolė		V/AD			
Finansų valdymas	V	AD			
Rinkodaros valdymas	V	AD			
Personalo valdymas	V	AD			
Operacijų valdymas	V	AD			

Darbo organizavimo kokybę įmonėje, kurioje dirbate, lemia:	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Organizuotas darbininkų darbas	V	AD			
Darbo sąlygų pagerinimas ir palengvinimas	V	AD			
Griežto darbo drausmė		V/AD			
Darbo pasidalijimas	V	AD			
Technikos pažanga		V/AD			
Darbo kooperavimas		V/AD			
Teisingai priimti vadybiniai sprendimai	V	AD			

Teigiama, kad didžiausią įtaką įmonės plėtrai turi:	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Efektyvus įmonės valdymas		V/AD			
Geresnis informacijos judėjimas įmonės viduje		V/AD			
Didesnės projektavimo galimybės ir efektyvumas		V/AD			
Didesnis klientų pasitikėjimas įmone (įmonės prestižas)		V/AD			
Geriau išnaudojami ištekliai		V/AD			
Išaugęs klientų pasitenkinimas teikiamomis	V/AD	AD			
Geresnė kokybės kontrolė	V	AD			
Efektyvesnis statybos proceso valdymas	V	AD			
Efektyvus darbų planavimas	V	AD			

V – vadovo nuomonė;

AD – administracijos darbuotojų nuomonė.

II „Statybų meistrai“ vadovo ir administracijos darbuotojų tyrimo rezultatų palyginimas

Priežastys, dėl kurių vadovas priima netinkamus vadybinius sprendimus:	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Priimant vadybinį sprendimą pasirinktas paprasčiausias, lengviausiai įgyvendinamas variantas	V	AD			
Priimant sprendimą atsižvelgta tik į teigiamas pasekmes, pamirštant galimą riziką	V	AD			
Sprendžiant pasikliauta norais ir hipotezėmis vietoj tikslių skaičiavimų				V/AD	
Priimtas skubotas, neapgalvotas vadybinis sprendimas		V/AD			
Vadybinis sprendimas sąlygotas emocijų, nuotaikų				AD	V

Įvertinkite teiginius apie Jūsų/Jūsų vadovo priimamus vadybinius sprendimus:	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Jūs/Vadovas priima netinkamą vadybinį sprendimą				V/AD	
Jūsų/Vadovo priimami vadybiniai sprendimai yra naudingi įmonei		V/AD		AD	
Esant tikrumo sąlygai Jums/vadovui yra sunku priimti vadybinius sprendimus				V/AD	
Esant rizikos sąlygai Jums/vadovui yra sunku priimti vadybinius sprendimus		V/AD			
Esant neapibrėžtumo sąlygai Jums/vadovui yra sunku priimti vadybinius sprendimus		V/AD			
Jūsų/Vadovo priimami vadybiniai sprendimai turi įtakos įmonės plėtrai	V/AD				

Valdymo funkcijos, kurios turi daugiausiai įtakos įmonės plėtrai:	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Planavimas		V/AD			
Organizavimas		V/AD			
Vadovavimas		V/AD			
Kontrolė		V/AD			
Finansų valdymas	AD	V/AD			
Rinkodaros valdymas		V/AD			
Personalo valdymas		V/AD			
Operacijų valdymas		V/AD			

Valdymo funkcijos, kurioms Jums/Jūsų vadovui lengviausia priimti vadybinius	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Planavimas	V	AD			
Organizavimas		V/AD			
Vadovavimas	V	AD			
Kontrolė		V/AD			
Finansų valdymas		V/AD			
Rinkodaros valdymas		V		AD	
Personalo valdymas		V/AD			
Operacijų valdymas		V		AD	

Darbo organizavimo kokybę įmonėje, kurioje dirbate, lemia:	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Organizuotas darbininkų darbas		V/AD			
Darbo sąlygų pagerinimas ir palengvinimas		V/AD			
Griežto darbo drausmė		V/AD			
Darbo pasidalijimas		V/AD			
Technikos pažanga		V/AD			
Darbo kooperavimas		V/AD			
Teisingai priimti vadybiniai sprendimai	V	AD			

Teigiama, kad didžiausią įtaką įmonės plėtrai turi:	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Efektyvus įmonės valdymas	V	AD			
Geresnis informacijos judėjimas įmonės viduje		V/AD			
Didesnės projektavimo galimybės ir efektyvumas		V/AD			
Didesnis klientų pasitikėjimas įmone (įmonės prestižas)		V/AD			
Geriau išnaudojami išteklių		V/AD			
Išaugęs klientų pasitenkinimas teikiamomis		V/AD			
Geresnė kokybės kontrolė	V	AD			
Efektyvesnis statybos proceso valdymas	V	AD			
Efektyvus darbų planavimas	V	AD			

V – vadovo nuomonė;

AD – administracijos darbuotojų nuomonė.

UAB „Statome“ vadovo ir administracijos darbuotojų tyrimo rezultatų palyginimas

Priežastys, dėl kurių vadovas priima netinkamus vadybinius sprendimus:	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Priimant vadybinį sprendimą pasirinktas paprasčiausias, lengviausiai įgyvendinamas variantas		V/AD			
Priimant sprendimą atsižvelgta tik į teigiamas pasekmes, pamirštant galimą riziką		AD		V	
Sprendžiant pasikliauta norais ir hipotezėmis vietoj tikslų skaičiavimų		AD		V	
Priimtas skubotas, neapgalvotas vadybinis sprendimas		V/AD			
Vadybinis sprendimas sąlygotas emocijų, nuotaikų				V/AD	

Įvertinkite teiginius apie Jūsų/Jūsų vadovo priimamus vadybinius sprendimus:	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Jūs/Vadovas priima netinkamą vadybinį sprendimą		AD		V	
Jūsų/Vadovo priimami vadybiniai sprendimai yra naudingi įmonei		V		AD	
Esant tikrumo sąlygai Jums/vadovui yra sunku priimti vadybinius sprendimus				AD	V
Esant rizikos sąlygai Jums/vadovui yra sunku priimti vadybinius sprendimus		V/AD			
Esant neapibrėžtumo sąlygai Jums/vadovui yra sunku priimti vadybinius sprendimus		V/AD			
Jūsų/Vadovo priimami vadybiniai sprendimai turi įtakos įmonės plėtrai	V/AD				

Valdymo funkcijos, kurios turi daugiausiai įtakos įmonės plėtrai:	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Planavimas	V	AD			
Organizavimas		V/AD			
Vadovavimas	V	AD			
Kontrolė	V	AD			
Finansų valdymas	V	AD			
Rinkodaros valdymas		V/AD			
Personalo valdymas	V	AD			
Operacijų valdymas		V/AD			

Valdymo funkcijos, kurioms Jums/Jūsų vadovui lengviausia priimti vadybinius	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Planavimas		V/AD			
Organizavimas		V/AD			
Vadovavimas	V	AD			
Kontrolė	V	AD			
Finansų valdymas		V/AD			
Rinkodaros valdymas				V/AD	
Personalo valdymas		V/AD			
Operacijų valdymas				V/AD	

Darbo organizavimo kokybę įmonėje, kurioje dirbate, lemia:	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Organizuotas darbininkų darbas	V	AD			
Darbo sąlygų pagerinimas ir palengvinimas	V	AD			
Griežto darbo drausmė		V/AD			
Darbo pasidalijimas		V/AD			
Technikos pažanga		V/AD			
Darbo kooperavimas		V/AD			
Teisingai priimti vadybiniai sprendimai	V/AD				

Teigiama, kad didžiausią įtaką įmonės plėtrai turi:	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Efektyvus įmonės valdymas	V/AD	AD			
Geresnis informacijos judėjimas įmonės viduje		V/AD		AD	
Didesnės projektavimo galimybės ir efektyvumas		V/AD			
Didesnis klientų pasitikėjimas įmone (įmonės prestižas)		V/AD			
Geriau išnaudojami ištekliai	V	AD			
Išaugęs klientų pasitenkinimas teikiamomis	V	AD			
Geresnė kokybės kontrolė	AD	V/AD			
Efektyvesnis statybos proceso valdymas	AD	V/AD			
Efektyvus darbų planavimas	AD	V/AD			

V – vadovo nuomonė;

AD – administracijos darbuotojų nuomonė.

UAB „Darstamas“ vadovo ir administracijos darbuotojų tyrimo rezultatų palyginimas

Priežastys, dėl kurių vadovas priima netinkamus vadybinius sprendimus:	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Priimant vadybinį sprendimą pasirinktas paprasčiausias, lengviausiai įgyvendinamas variantas		V/AD			
Priimant sprendimą atsižvelgta tik į teigiamas pasekmes, pamirštant galimą riziką		AD		V	
Sprendžiant pasikliauta norais ir hipotezėmis vietoj tikslų skaičiavimų		AD		V	
Priimtas skubotas, neapgalvotas vadybinis sprendimas		AD		V	
Vadybinis sprendimas sąlygotas emocijų, nuotaikų				AD	V

Įvertinkite teiginius apie Jūsų/Jūsų vadovo priimamus vadybinius sprendimus:	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Jūs/Vadovas priima netinkamą vadybinį sprendimą				V/AD	
Jūsų/Vadovo priimami vadybiniai sprendimai yra naudingi įmonei		V/AD			
Esant tikrumo sąlygai Jums/vadovui yra sunku priimti vadybinius sprendimus				V/AD	
Esant rizikos sąlygai Jums/vadovui yra sunku priimti vadybinius sprendimus	V	AD			
Esant neapibrėžtumo sąlygai Jums/vadovui yra sunku priimti vadybinius sprendimus	V	AD			
Jūsų/Vadovo priimami vadybiniai sprendimai turi įtakos įmonės plėtrai	V/AD				

Valdymo funkcijos, kurios turi daugiausiai įtakos įmonės plėtrai:	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Planavimas	V	AD			
Organizavimas	V	AD			
Vadovavimas	V	AD			
Kontrolė	V	AD			
Finansų valdymas	V	AD			
Rinkodaros valdymas	V	AD			
Personalo valdymas	V	AD			
Operacijų valdymas	V	AD			

Valdymo funkcijos, kurioms Jums/Jūsų vadovui lengviausia priimti vadybinius	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Planavimas		V/AD			
Organizavimas		V/AD			
Vadovavimas	V	AD			
Kontrolė	V	AD			
Finansų valdymas		V/AD			
Rinkodaros valdymas				V/AD	
Personalo valdymas		V/AD			
Operacijų valdymas				V/AD	

Darbo organizavimo kokybę įmonėje, kurioje dirbate, lemia:	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Organizuotas darbininkų darbas	V	AD			
Darbo sąlygų pagerinimas ir palengvinimas		V/AD			
Griežto darbo drausmė		V/AD			
Darbo pasidalijimas		AD		V	
Technikos pažanga		V/AD			
Darbo kooperavimas		V/AD			
Teisingai priimti vadybiniai sprendimai	V	AD			

Teigiama, kad didžiausią įtaką įmonės plėtrai turi:	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
Efektyvus įmonės valdymas	V	AD			
Geresnis informacijos judėjimas įmonės viduje		V/AD			
Didesnės projektavimo galimybės ir efektyvumas		V/AD			
Didesnis klientų pasitikėjimas įmone (įmonės prestižas)		V/AD			
Geriau išnaudojami išteklių		V/AD			
Išaugęs klientų pasitenkinimas teikiamomis		V/AD			
Geresnė kokybės kontrolė	V	AD			
Efektyvesnis statybos proceso valdymas	V	AD			
Efektyvus darbų planavimas	V	AD			

V – vadovo nuomonė;

AD – administracijos darbuotojų nuomonė

