

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Verslo administravimo studijų programa
Kodas 62103S101

MARIUS PAIPOLAS

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

ĮMONĖS VALDYMO EFEKTYVUMO DIDINIMAS

Kaunas 2009

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

MARIUS PAIPOLAS

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

ĮMONĖS VALDYMO EFEKTYVUMO DIDINIMAS

Darbo vadovas _____

(darbo vadovo mokslo laipsnis,
mokslo pedagoginis vardas,
vardas ir pavardė)

Magistrantas _____

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

TURINYS

TURINYS.....	3
SANTRUMPŲ SĄRAŠAS	4
LENTELIŲ IR PAVEIKSLĖLIŲ SĄRAŠAS	5
ĮVADAS.....	7
1. ĮMONĖS VALDYMO TEORINIAI PAGRINDAI.....	11
1.1. VALDYMO SAMPRATA, FUNKCIJOS IR STRUKTŪRA.....	11
1.1.1. Valdymo samprata.....	11
1.1.2. Valdymo funkcijos	11
1.1.3. Įmonės organizacinė valdymo struktūra	14
1.2. ĮMONIŲ VALDYMO METODAI IR VADOVAVIMO STILIAI.....	20
1.2.1. Valdymo metodai	20
1.2.2. Vadovavimo stiliai	24
1.3. VALDYMO EFEKTYVUMAS – TEORINIS ASPEKTAS	27
1.3.1. Valdymo efektyvumo samprata	27
1.3.2. Įmonės valdymo efektyvumo didinimas	28
1.3.3. Valdymo efektyvumo modeliai.....	30
2. ĮMONIŲ VALDYMO EFEKTYVUMAS LIETUVOJE	35
2.1. ĮMONĖS VALDYMO EFEKTYVUMO IR JO PROBLEMŲ ANALIZĖ	35
2.2. VALDYMO EFEKTYVUMO TYRIMO METODOLOGIJA.....	37
3. VALDYMO EFEKTYVUMO TYRIMAS ĮMONĖJE X IR ĮMONĖJE Y.....	41
3.1. ĮMONIŲ X IR Y ORGANIZACINĖS STRUKTŪROS IR VALDYMO METODAI	41
3.2. ĮMONĖS X IR ĮMONĖS Y VADOVŲ NUOMONIŲ, VERTINANT VALDYMO EFEKTYVUMĄ, TYRIMAS	42
3.3. ĮMONĖS X IR ĮMONĖS Y DARBUOTOJŲ NUOMONIŲ, VERTINANT VALDYMO EFEKTYVUMĄ, TYRIMAS.....	51
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	60
SANTRAUKA (ANGLŲ KALBA).....	KLaida! Žymelė neapibrėžta.
NAUDOTA LITERATŪRA IR INFORMACINIAI ŠALTINIAI	64
PRIEDAI.....	66

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

VS – valdymo struktūra;

Org. – organizacija;

LENTELIŲ IR PAVEIKSLĖLIŲ SĄRAŠAS

1 pav. Valdymo pagrindinės operacijos (funkcijos)	12
2 pav. Funkcinė valdymo struktūra	15
3 pav. Produkto / rinkos valdymo struktūra	16
4 pav. Matricinė valdymo struktūra	17
5 pav. Patriarchalinė organizacinė valdymo struktūra	18
6 pav. Linijinė – funkcinė (štabinė) valdymo struktūra	19
7 pav. Fiedlerio valdymo modelis	32
8 pav. Kelio - tikslo modelis	33
9 pav. Nuo atsitiktinumų priklausantys veiksniai ir „lyderio-dalyvio“ modelis	34
10 pav. Valdymo efektyvumo modelis	40
11 pav. Įmonės Y organizacinė valdymo struktūra	41
12 pav. Įmonės Y organizacinė valdymo struktūra	42
13 pav. Atsakymų į klausimą “Kokie veiksniai yra svarbiausi įmonės valdymo efektyvumui?” pasiskirstymas	43
14 pav. Atsakymų į klausimą “Jūsų nuomone, kas svarbu vadovaujant įmonei? pasiskirstymas įmonėje X	44
15 pav. Atsakymų į klausimą “Jūsų nuomone, kas svarbu vadovaujant įmonei? pasiskirstymas įmonėje Y	44
16 pav. Atsakymų į klausimą “Jūsų nuomone, kas svarbu vadovaujant įmonei? pasiskirstymas įmonėje Y	45
17 pav. Atsakymų į klausimą “Ar Jūsų įmonėje skatinamas komandinis darbas?” pasiskirstymas įmonėje X.....	46
18 pav. Atsakymų į klausimą “Ar Jūsų įmonėje skatinamas komandinis darbas?” pasiskirstymas įmonėje Y	47
19 pav. Atsakymų į klausimą “Ką darote siekdami rezultatyvaus procesų valdymo, kuris pagerintų organizacijos veiklą?” pasiskirstymas įmonėje X	48
20 pav. Atsakymų į klausimą “Ką darote siekdami rezultatyvaus procesų valdymo, kuris pagerintų organizacijos veiklą?” pasiskirstymas įmonėje Y	48
21 pav. Atsakymų į klausimą “Kaip apibūdintumėt savo vadovo elgesį?” pasiskirstymas	51
22 pav. Atsakymų į klausimą “Kurios iš šių asmeninių savybių yra svarbiausios vadovui?” pasiskirstymas įmonėje X	52
23 pav. Atsakymų į klausimą “Kurios iš šių asmeninių savybių yra svarbiausios vadovui?” pasiskirstymas įmonėje Y	52
24 pav. Atsakymų į klausimą “Ar aiškūs pavaldumo ryšiai?” pasiskirstymas	53
25 pav. Atsakymų į klausimą “Ar aiškūs įmonėje pareigybių įgaliojimai?” pasiskirstymas	53
26 pav. Atsakymų į klausimą “Ar esate patenkinti savo darbu?” pasiskirstymas	54
27 pav. Atsakymų į klausimą “Ar įmonė patenkina Jūsų kaip darbuotojo poreikius?” pasiskirstymas	55
28 pav. Atsakymų į klausimą “Apibūdinkite savo elgseną organizacijoje?” pasiskirstymas	55
29 pav. Atsakymų į klausimą “Ar skatinamas komandinis darbas organizacijoje X?” pasiskirstymas	56
30 pav. Atsakymų į klausimą “Ar skatinamas komandinis darbas organizacijoje Y?” pasiskirstymas	56
31 pav. Atsakymų į klausimą “Ar skiriamas dėmesys naujoms technologijoms įmonėje X?” pasiskirstymas	57

32 pav. Atsakymų į klausimą “Ar skiriamas dėmesys naujoms technologijoms įmonėje X?” pasiskirstymas	57
1 lentelė. Valdymo stilių ypatumai	26
2 lentelė Vadovų nuomonės, tiriant valdymo efektyvumo didinimą, apibendrinimas...	50
3 lentelė Darbuotojų nuomonės, tiriant valdymo efektyvumo didinimą, apibendrinimas	57

ĮVADAS

Temos aktualumas

Norint, jog organizacija klestėtų, didelis dėmesys turi būti skiriamas vadybininkų vaidmeniui joje. Pagrindinės vadybos funkcijos yra paskirstyti ribotus išteklius, vadovauti žmonėms ir įgyvendinti tikslus. Svarbiausia – kaip šios funkcijos atliekamos.

Organizacija be vadovavimo yra tik žmonių ir įrengimų neaiškus rinkinys. Vadovavimas yra procesas, telkiantis žmones ir jiems padedantis ryžtingai siekti tikslų. Vadovavimas žmogiškąja prasme ypač svarbus yra todėl, kad padeda grupei išsilaikyti ir susitelkti, siekiant realizuoti tikslus. Vadovavimas transformuoja žmonių ir jų grupių potencialią jėgą į realius veiksmus.

Valdymas apima visus įmonei reikalingus darbus, funkcijas. Valdymo funkcija – tai specializuota reguliaraus valdymo darbo dalis, besiskirianti nuo kitų savitas tikslais, procesais ir poveikio būdais. Būtent todėl įmonės valdymui turi būti skiriamas ypatingas dėmesys.

Nors įmonės valdymo strategijos bei funkcijos, valdymo struktūra yra aptarinėjamos literatūroje, tačiau konkrečioms valdymo problemoms aptarti skirta nepakankamai dėmesio. Valdymo problemos yra aptarinėjamos vertinant jas skirtingais požiūriais, tačiau nėra aiškiai išskiriamos ar klasifikuojamos. Nėra pateikiama ir aiškių šių problemų sprendimo būdų.

Problemos ištyrimo lygis

Pakankamai išsamiai organizacijų valdymą nagrinėjo R. Ginevičius (2007). Autorius analizavo valdymo sistemą ir struktūrą, išskyrė įvairių požiūrių vertinimo aspektus. Vilniaus universiteto dėstytojai leidinyje “Organizacijos valdymo pagrindai” akcentavo praktinį organizacijos valdymo aspektą. Buvo aptariamas valdymo būtinumas įmonėje. Kokie ryšiai sieja vadybos teorijos ir praktiką nagrinėjo ir L. Bagdonienė (2005), taip pat V. Obrazcovas (2006). Apie organizacijų valdymo funkcijas bei struktūrą rašė V. Bagdžiūnienė (2005), B. Martinkus, S. Žičkienė, V. Žilinskas (2002). N. Paliulis (2004) į įmonių valdymo problemas pažvelgė per verslo informavimo prizmę. S. Gudas (2002) analizavo organizacijos veiklos modeliavimo problemas kompiuterizuotų informacinių sistemų kūrimo kontekste. F.S. Butkus analizavo, kokios turi būti gero vadovo savybės, kokia vadovo darbo specifika. Jis taip pat akcentavo valdymo esmę.

Charles Margerison (1993) apžvelgė valdymo strategijų tobulėjimo įtaką organizacijoms. Graeme Currie (1991) dėmesį atkreipė į įmonės valdymo evoliuciją. Autorius nagrinėjo, kaip keitėsi įmonės, atsirandant vis naujoms įmonės valdymo strategijoms. Valdymo problemas nagrinėjo David McNamee (1992) straipsnyje “Resolving Problems in Ethics and Management”.

Labai plačiai įmonės valdymo principus, funkcijas, organizacines struktūras nagrinėjo A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert (2006), G. A. Cole (1996).

Tyrimo objektas: Įmonės valdymo efektyvumas.

Darbo tikslas: Parengti įmonės valdymo universalų efektyvumo didinimo teorinį modelį.

Darbo uždaviniai:

- Atskleisti įmonės valdymo proceso problemas (teorinį aspektą);
- Ištirti įmonės valdymo būdus;
- Nustatyti pagrindines įmonės valdymo efektyvumo problemas;
- Ištirti pagrindinius vadovavimo sunkumus pasirinktose įmonėse ir parengti valdymo efektyvumo didinimo modelį.

Valdymo efektyvumui Lietuvos įmonėse išanalizuoti buvo atliekamas tyrimas. Tyrimo atlikimui buvo pasirinktos dvi įmonės: X ir Y. Tai skirtingo dydžio įmonės, kurios skiriasi savo struktūra.

Prieš atliekant tyrimą buvo suformuluotos tokios hipotezės:

- Didesnėse įmonėse yra daugiau valdymo problemų, nei mažesnėse;
- Įmonių vadovai ne visada išvelgia pagrindinius įmonės valdymo trūkumus;
- Lankstus vadovavimo stilius užtikrina efektyvesnę įmonės valdymą.

Tyrimo metodai

Pirmiausiai remiantis išanalizuota teorine medžiaga buvo formuluojamas tyrimo tikslas, uždaviniai, sudaromos hipotezės. Vėliau buvo renkami statistiniai duomenys apie dažniausiai pasitaikančias įmonės valdymo problemas. Tada buvo parengta kiekybinio tyrimo anketa. Tyrimui atlikti buvo pasitelktas žvalgybinis tyrimas. Jo metu buvo atliekama apklausa pasirinktose įmonėse: X ir Y. Įmonės valdymas turi didelę įtaką ir darbuotojams, todėl atliekant apklausą, buvo apklausiami įmonių vadovai ir darbuotojai.

Darbo struktūra

Darbą sudarys trys dalys: Teorinė, analitinė ir rezultatų dalis.

Teorinėje dalyje nagrinėjamas įmonių valdymas, jo tipai, stiliai, lygiai. Rašoma apie organizacijos valdymo sistemas ir valdymo struktūrą. Analizuojamos įmonės valdymo teorijos. Nagrinėjama, kaip keitėsi įmonių vadybos strategijos. Akcentuojamas praktinis įvairių modelių ir strategijų pritaikymas. Taip pat analizuojamos pagrindinės valdymo efektyvumo teorijos, principai.

Šią dalį sudaro vienas skyrius, kuris išskaidytas į tris poskyrius, kurių kiekvienas dar yra suskirstytas į smulkesnius skyrelius.

Analitinėje dalyje aprašomas tyrimas, atliktas Įmonėje X ir Įmonėje Y Tyrimu buvo siekta išsiaiškinti, kaip valdymą vertina patys vadovai, kokias priemones taiko, siekdami valdyti įmonę, kokius trūkumus pastebi ir kaip stengiasi juos šalinti. Taip pat norėta išsiaiškinti, kaip vadovavimą vertina įmonės darbuotojai, ar jie neižvelgia spragų šioje srityje. Siekta ištirti, kokios yra dažniausios valdymo problemos pasirinktose įmonėse bei kas galėtų padėti jas tinkamai išspręsti. Šioje dalyje pateikiamas tyrimo tikslas, objektas, tyrimo uždaviniai bei iškeltos hipotezės. Aprašomas tyrimo organizavimas.

Rezultatų dalyje pateikiami ir susistemunami tyrimo rezultatai, atliekama tyrimo rezultatų išsami analizė. Atliekant analizę buvo tikrinamos ir iškeltos hipotezės. Tyrimo rezultatai yra interpretuojami bei pateikiamos išvados.

Po rezultatų dalies pateikiamos darbo išvados, teikiami siūlymai nustatytų problemų sprendimui. Pateikiamas literatūros sąrašas, informacinių šaltinių sąrašas ir priedai.

Darbe naudoti literatūros šaltiniai

Atliekant teorinę darbo dalį daugiausiai buvo remtasi Lietuvos bei užsienio autorių moksliniais straipsniais ir monografijomis. Naudotasi moksliniais žurnalais (taip pat ir elektroniniais). Taip pat buvo remiamasi įvairių konferencijų medžiaga bei kitomis mokslinėmis publikacijomis.

Analitinei daliai atlikti, buvo naudojami įvairūs statistiniai duomenys (paskutinių 5 m.), Įmonių X ir Y apskaitos ir atskaitomybės dokumentai. Taip pat buvo remiamasi jau atliktais empiriniais tyrimais panašia tema ir jų rezultatais. Esamos situacijos įvertinimui taip pat naudota informacija, pateikta laikraščių straipsniuose, kitose žiniasklaidos priemonėse bei rasta internete.

Darbo teorinė reikšmė

- Teoriškai pagrįstas įmonės valdymo poveikis darbuotojams;
- Ištirta įmonės valdymo strategijų evoliucija;
- Sukurtas teorinis valdymo efektyvumo didinimo modelis;

Darbo praktinė reikšmė

- Sukurta originali anketa, kuri galės padėti įmonių vadovams sužinoti darbuotojų nuomonę apie įmonės valdymą ir išvelgiamas problemas;

- Atlikto tyrimo apibendrinti rezultatai vadovams padės išvelgti esmines vadovavimo problemas ir priemones valdymo efektyvumui didinti;
- Remdamiesi atliktu tyrimu ekonomikos, vadybos, administravimo sričių dėstytojai galės išplėsti savo dėstomų dalykų medžiagą.

Darbo apribojimai ir sunkumai

Apie įmonės valdymo problemas literatūroje rašoma abstrakčiai, jos nėra aiškiai išskiriamos, todėl buvo sunku analizuoti medžiagą.

Egzistuoja ne viena valdymo samprata, taip pat daugelis teorijų, kurios skirtingai vertina įmonės valdymą, todėl sunku vienareikšmiškai išskirti šios srities problemas.

Efektyvumo sąvoka taip pat daugiareikšmė ir gana subjektyvi sąvoka, todėl sunku bus analizuoti pasirinktų įmonių valdymo efektyvumą bei siūlyti jo didinimo veiksnius.

1. ĮMONĖS VALDYMO TEORINIAI PAGRINDAI

Valdymas – tai poveikis visuomenei, turint tikslą ją tvarkyti, tobulinti. Jis būtinas dėl sudėtingos visuomenės struktūros, darbo visuomenės požiūrio, poreikio žmonėms bendrauti, pasikeitimo materialinėmis ir dvasinėmis vertybėmis. Valdymas neatsiejamas nuo darbo organizavimo, pasiskirstymo, žmogaus vietos ir funkcijų kolektyve nustatymo.

Įmonės valdymas svarbus visai įmonės veiklai. Taigi, šiame skyriuje bus analizuojamos valdymo sampratos, funkcijos, struktūra. Taip pat nagrinėjama organizacinė valdymo struktūra, valdymo metodai ir vadovavimo stiliai.

1.1. Valdymo samprata, funkcijos ir struktūra

Šiame poskyryje nagrinėjamos įvairių autorių pateiktos valdymo sampratos, funkcijos ir analizuojama valdymo struktūra.

1.1.1. Valdymo samprata

Valdymas – tai organizacijos narių pastangų planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės procesas bei visų organizacijos išteklių panaudojimas siekiant organizacijos užsibrėžtų tikslų. (*Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R., 2006*)

B. Martinkus, S. Žičkienė, V. Žilinskas įmonės valdymą apibūdina kaip valdymo metodų taikymą žmonių grupės sutelkimui ir nuteikimui vykdyti tam tikrus veiksmus, veiksmų koordinavimą, siekiant užsibrėžtų tikslų (*Martinkus B., Žičkienė S., Žilinskas V., 2002*).

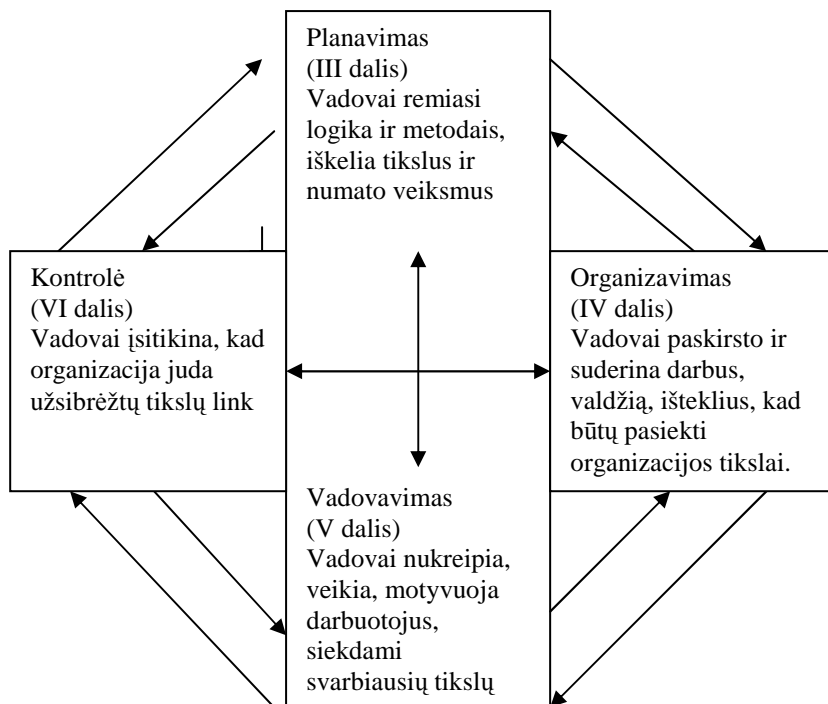
Taigi, visi minėti autoriai teigia, kas valdymas susijęs su sugebėjimu nukreipti žmones (įmonės darbuotojus) tam tikra, norima linkme.

Toliau plačiai analizuojamos valdymo funkcijos.

1.1.2. Valdymo funkcijos

J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert (2006) valdymo funkcijas apibūdino kaip tam tikrus tarpusavyje susijusius vadovų veiksmus, kurių jie imasi norėdami įgyvendinti norimus tikslus.

J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert išskiria keturias valdymo funkcijas (1 pav.)



Šaltinis: J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert Vadyba, K., 2006, 13 p.

1 pav. Valdymo pagrindinės operacijos (funkcijos)

Planavimas reiškia, kad vadovai apgalvoja savo tikslus bei veiksmus iš anksto ir jų veiksmams remiasi kokia nors taisykle, planu ar logika, o ne atliekami spontaniškai. Planuose pateikiami organizacijų tikslai ir geriausios procedūros tikslams pasiekti.

Organizavimas – darbo, valdžios, išteklių suderinimo tarp organizacijos narių procesas, leidžiantis pasiekti organizacijos tikslus. Skirtingus produktus gaminančių kompanijų skiriasi tikslai, todėl skiriasi ir struktūros.

Vadovavimas reiškia, jog darbuotojai yra nukreipiami tikslingai reikiama linkme, pasitelkus atitinkamą įtaką. Čia svarbiausia žmonių santykiai ir laikas. Vadovas glaudžiai bendrauja su visais įmonės darbuotojais, stengdamasis sudaryti tinkamą aplinką siekti geriausių rezultatų.

Kontrolė skirta organizacijos narių veiklai stebėti, bei stebėti ar jų tikslai iš tikro padeda įgyvendinti organizacijos užsibrėžtus tikslus. Kontrolės funkcijos susideda:

1. atliekamų darbo standartų nustatymo;
2. darbo vertinimo;
3. jo palyginimo su nustatytais standartais;
4. radus neatitikimų – pasirinktų veiksmų keitimas.

Kontrolės funkcija padeda organizacijai eiti pasirinktu keliu, nuo jo nenukrypstant.

Šios valdymo funkcijos yra glaudžiai susiję tarpusavyje. Kaip matome 1 pav., kontrolė negalėtų vykti be planavimo, planavimas be organizavimo ir t.t. Rodyklės nukreiptos dviem kryptimis, kas parodo, jog tai ne atskiros veiklos, o glaudžiai susijusių funkcijų grupė. Pavyzdžiui,

kontrolė vertina darbuotojų atliktą darbą pagal standartus, o standartų kūrimas yra neatsiejama planavimo dalis.

B. Neverauskas ir V. Stankevičius “Ekonomikos ir vadybos studijų įvade” valdymo funkcijas aiškina taip: “Vadovavimą būtina traktuoti kaip ciklą, susidedantį iš konkrečių vadybininko darbo sričių, vadinamų valdymo funkcijomis. Funkcija logiškai reiškia veiklą. Valdymo funkcija – tai konkreti vadybinės veiklos sritis, kuri atliekama specialiomis priemonėmis.

B. Neverauskas ir V. Stankevičius išskiria keturias valdymo funkcijas:

- Planavimas;
- Organizavimas;
- Valdymas;
- Kontrolė.

A. Makštutis išskyrė šešias valdymo funkcijas (Veiklos vadyba. Teorija ir praktika, V., 1999). Tačiau jo nurodomos valdymo funkcijos jau kitokios ir beje, kitokio turinio. “Horizontalaus” lygio kompleksinėje valdymo sistemoje pagrindinių valdymo funkcijų – planavimo, organizavimo, reguliavimo, kontrolės, apskaitos, analizės veiklos laukų paskirstymas atskirose šios sistemos grandyse leidžia nustatyti kolektyvų, atskirų individų paskirtį, veiklos sritis, tarpusavio priklausomybę.

Matome, kad valdymo funkcijos, pateikiamos skirtingų autorių, skiriasi. J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert B. Neverauskas ir J. Žvirblys išskiria keturias, pačias pagrindines valdymo funkcijas. A. Makštutis valdymo funkcijas analizavo išsamiau ir pateikė detalesnę skirstymą.

Remiantis nagrinėtais autoriais, galima teigti, kad svarbiausios valdymo funkcijos yra:

1. Planavimas
2. Organizavimas
3. Valdymas
4. Kontrolė

Jos yra analogiškos bet skiriasi savo esme. Pagrindinė strateginio valdymo funkcija (elementas) – planavimas. Per planavimą organizacija siejama su savo mikro ir makro aplinka, čia esančiomis galimybėmis ir grėsmėmis. Strateginis planavimas – tai problemos sprendimo procesas, siekiant pritaikyti organizaciją jos ateities aplinkai. Tai procesas, kuriam vykstant būtina numatyti įvykius ir spręsti kas įmanoma ir būtina padaryti, kad organizacija pasinaudotų galimybėmis ir gautų naudos bei apsisaugotų nuo visko, kas trukdo jos sėkmei. Strateginio planavimo tikslas –

nuolat nagrinėti organizacijos veiklą tiek dabarties, tiek ir ateities požiūriu ir numatyti strategines permainas, kad organizacija žengtų į įsivaizduojamą ateitį sėkmingai. Formalią strateginio planavimo esmę išreiškia nuolatinis galimybių ir grėsmių, išorinių ir vidinių pranašumų bei trūkumų nustatymas siekiant priimti kuo geresnius sprendimus.

Planavimas apima išorinės veiklos analizę, tikslų formavimą ir pačios strategijos kūrimą. Kai turime planą, tai pereiname prie organizavimo, šita funkcija apimtų organizacinę struktūrą, žmonių parinkimą, tikslų ir vertybių sistemos sukūrimą, valdymo politiką, filosofiją ir kultūrą, valdymo mechanizmus – metodus, nuostatas, taisykles, standartus, inovacijas, mechanizmą.

Vadovavimas suprantamas kaip darbų paskirstymas, bei sekimas, kad jie būtų tinkamai vykdomi.

Strateginė kontrolė – nukreipta į organizacijos išorę. Skirta diegiamąją strategiją koreguoti pagal pakitusias sąlygas, taip pat vertinti šios strategijos ir aplinkos realijų atitikimą. Tradicinio valdymo operatyvinės kontrolės objektas yra įvairių procedūrų ir veiksmų atlikimo veiksmingumas, savalaikiškumas bei esamos padėties analizė. Strateginės kontrolės objektas yra veiksmo programos bei išorinė aplinka, t.y. analizuojama kaip realizuojama strategija, ar duoda naudos.

Įmonės valdymas priklauso ir nuo pasirinktos organizacinės valdymo struktūros. Apie tai kalbama kitame darbo skyrelyje.

1.1.3. Įmonės organizacinė valdymo struktūra

Kad organizacija galėtų siekti savo tikslų, ji pati turi atitikti konkrečios sistemos reikalavimus, turėti savo valdymo sistemą, sandarą, elementus, valdančius ir valdomus objektus. (Gudas S., 2002)

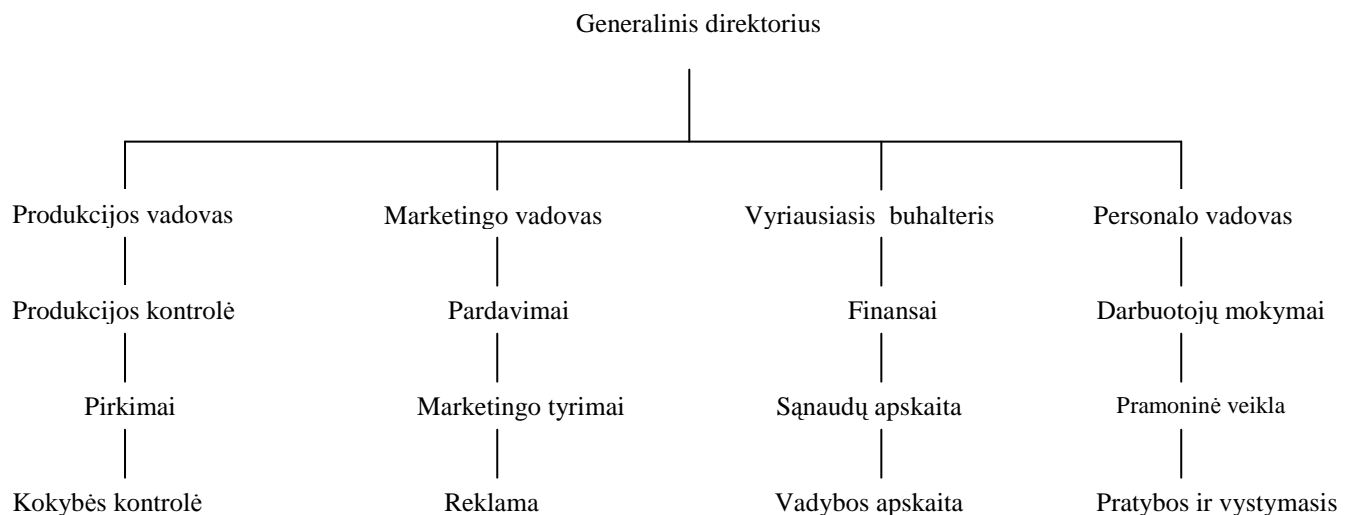
Visos struktūros alternatyvos turi savo privalumų ir trūkumų. Kai organizacijoje dirba daug darbuotojų, labai svarbu pasirinkti tinkamą valdymo struktūrą, kadangi geras organizacijos darbas pirmiausia priklauso nuo organizacijos struktūros (Gudas S., 2002).

Organizacinė struktūra yra įmonės kaip sistemos sandara ir vidinė forma. Organizacijos struktūra yra tarpusavyje susijusių elementų ir jų sistemų, užtikrinančių komercinės ūkio veiklos vykdymą, vartotojų poreikių tenkinimą ir kitų tikslų įgyvendinimą, visuma. (Butkus F.S., 2002).

G. A. Cole (1996) ir J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert (2006) valdymo struktūrą apibrėžia kaip valdymo darbus atliekančių padalinių skaičių, jų dydį ir specializacijos formą, jų tarpusavio ryšius, santykius, atliekamų funkcijų pobūdį ir t.t. Minėti autoriai teigia, kad yra daug galimų valdymo struktūrų, tačiau išskiria penkias pagrindines:

- 1) funkcinė struktūra;
- 2) produkto / rinkos strategija;
- 3) geografinė struktūra;
- 4) divizinė struktūra;
- 5) matricinė struktūra.

Funkcinėje struktūroje veiklos yra sugrupuotos. (2 pav.) Ši struktūra apima produkcijos ir finansinę veiklas. Suformuotos funkcinės grupės padeda efektyviau išnaudoti karjeros galimybes. (Cole G. A., 1996)



Šaltinis G. A. Cole Management: Theory and Practice, L., 1996, 176p.

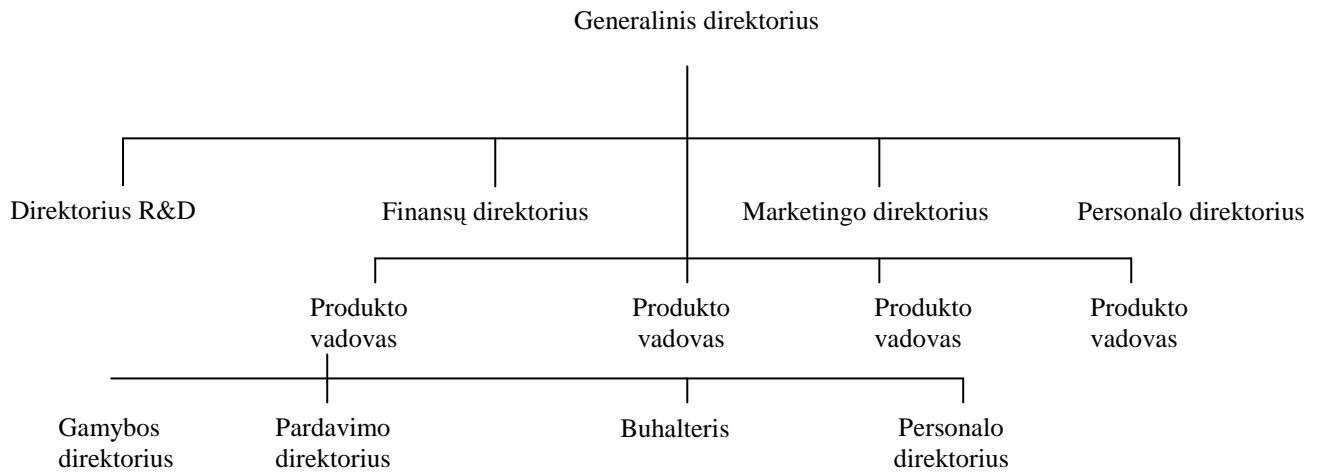
2 pav. Funkcinė valdymo struktūra

Funkcinę struktūrą dažniausiai renkasi mažos, siūlančios nedidelį produktų asortimentą įmonės, nes ši struktūra leidžia efektyviau panaudoti specializuotus išteklius. Dar vienas šios sistemos pranašumas – tas, kad ji leidžia lengviau “prižiūrėti”, nes kiekvienas vadovas turi būti tik siauros srities specialistas. (Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R., 2006)

Tačiau vienos funkcinės grupės poreikių didėjimas gali nesutapti su visos organizacijos poreikiais. Todėl funkcinė struktūra labiau tinkama stabilioms įmonėms. (Cole G. A., 1996)

J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert (2006) teigia, kad organizacijai plečiantis, taikant funkcinę valdymo sistemą darosi sunkiau priimti greitą sprendimą arba išspręsti problemą. Darosi sunkiau įvertinti, kas kam atsiskaito ir įvertinti atliktą darbą.

Produkto / rinkos strategija matoma 3 pav. Tai populiarī struktūra didelėse įmonėse, turinčiose platų produktų asortimentą. (Cole G. A., 1996)



Šaltinis G. A. Cole Management: Theory and Practice, L., 1996, 176p

3 pav. Produkto / rinkos valdymo struktūra

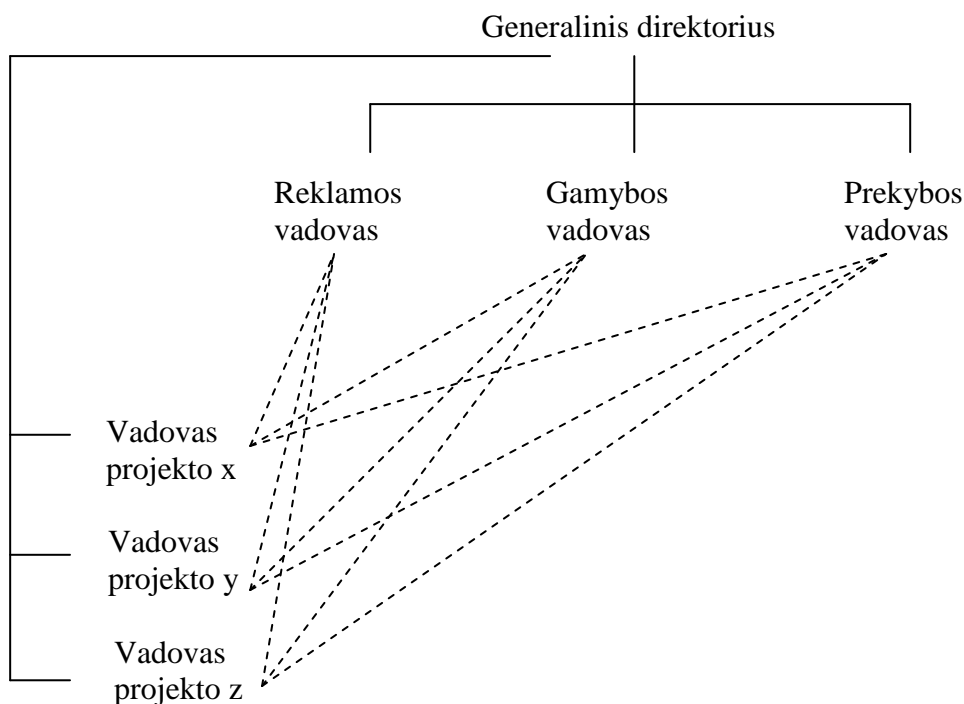
Priešingai nei funkcinėje, šioje struktūroje, produkto vadovai susitelkia pirmiausiai į savo padalinio operacijas, atsako už pelną ir nuostolius ir netgi gali konkuruoti su tos pačios organizacijos kitais vienetais. Tačiau nuo atskiro verslo ji skiriasi vienu esminiu punktu: produkto vadovas turi atsiskaityti savo centrinei valdžiai. (Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R., 2006)

Geografinė struktūra logiška, kai siekiama, kad įmonė būtų kuo arčiau prie žaliavų šaltinių, prie didžiųjų rinkų ar prie reikiamo personalo. (Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R., 2006)

Divizinės organizacijos turi eilę pranašumų. kai veiklos, sugebėjimai ir žinios , reikalingi tam tikro produkto gamybai ir marketingui, yra sukonzentruoti vienoje vietoje, vadovaujant vienam asmeniui, būna lengviau koordinuoti ir palaikyti aukšto lygio darbo rezultatus. Be to pagerėja sprendimų priėmimo kokybė ir operatyvumas, nes sprendimai, priimamai divizijų lygiu, yra arčiau veiksmo vietos. (Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R., 2006)

Divizinė valdymo struktūra palanki aukšto lygio, diversifikuotoms įmonėms, veikiančioms ne vienoje šalyje. (Cole G. A., 1996)

Matricinės valdymo struktūros (4 pav.) yra naudojamos aukšto lygio kompanijose. Šioje sistemoje siekiama suderinti prieš tai nagrinėtų sistemų pranašumus ir išvengti trūkumų (Cole G. A., 1996)



Šaltinis G. A. Cole Management: Theory and Practice, L., 1996, 179p.

4 pav. Matricinė valdymo struktūra

Matricinė valdymo struktūra dažnai būna efektyvus būdas, kai reikia jungti įvairius žmonių sugebėjimus sudėtingam tikslui pasiekti, projektui įgyvendinti. Tačiau ne kiekvienas sugeba prie jos prisitaikyti, kadangi joje labai svarbūs geri darbuotojų tarpusavio bendravimo įgūdžiai. Darbuotojai turi būti lankstūs ir pasiruošę bendradarbiauti (*Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R., 2006*).

Lietuvių autoriai - B. Martinkus, S. Žičkienė, V. Žilinskas valdymo struktūrą apibūdina kaip įmonių veiklą padalijimo, sugrupavimo bei vadovų ir darbuotojų, atskirų vadovų ir darbuotojų santykių koordinavimo būdą.

Autoriai teigia, kad organizacinės valdymo struktūros dinamiškumui įtakos turi šie veiksniai:

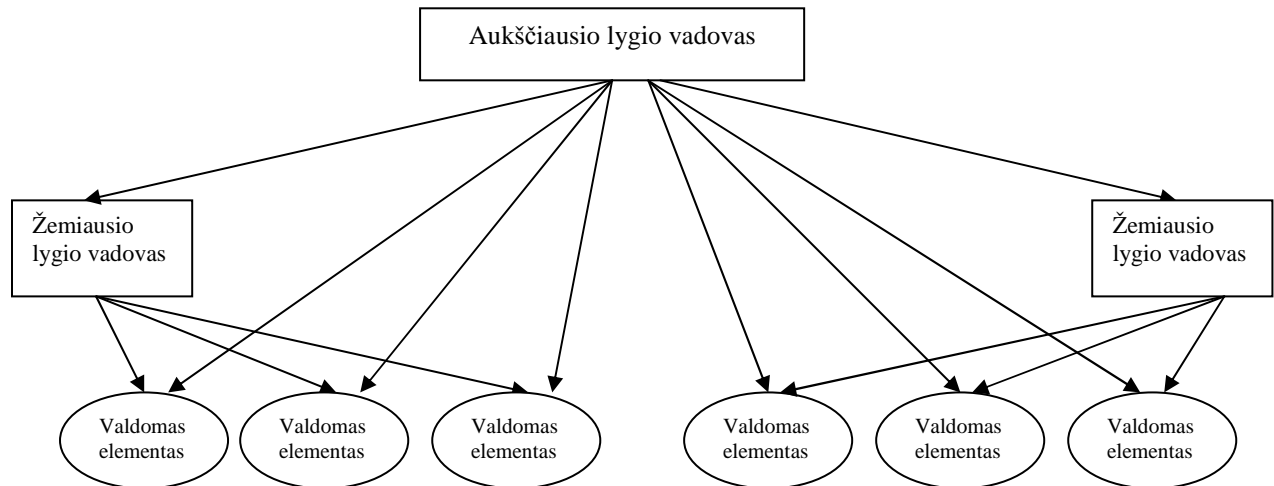
- 1) ekonominiai;
- 2) socialiniai;
- 3) struktūriniai;
- 4) mokslo ir technikos naujovės. (*Martinkus B., Žičkienė S., Žilinskas V., 2002*)

Šie autoriai išskiria tokias organizacinės valdymo struktūros rūšis:

- patriarchalinė;
- linijinė;
- funkcinė ;

- linijinė – funkcinė (štabinė);
- programinė – tikslinė;
- matricinė.

Pačiose paprasčiausiose valdymo struktūrose neretai iki galo neišspręsti pavaldumo klausimai. Vienas darbuotojas gali turėti net keletą jam vadovaujančių asmenų (5 pav.)

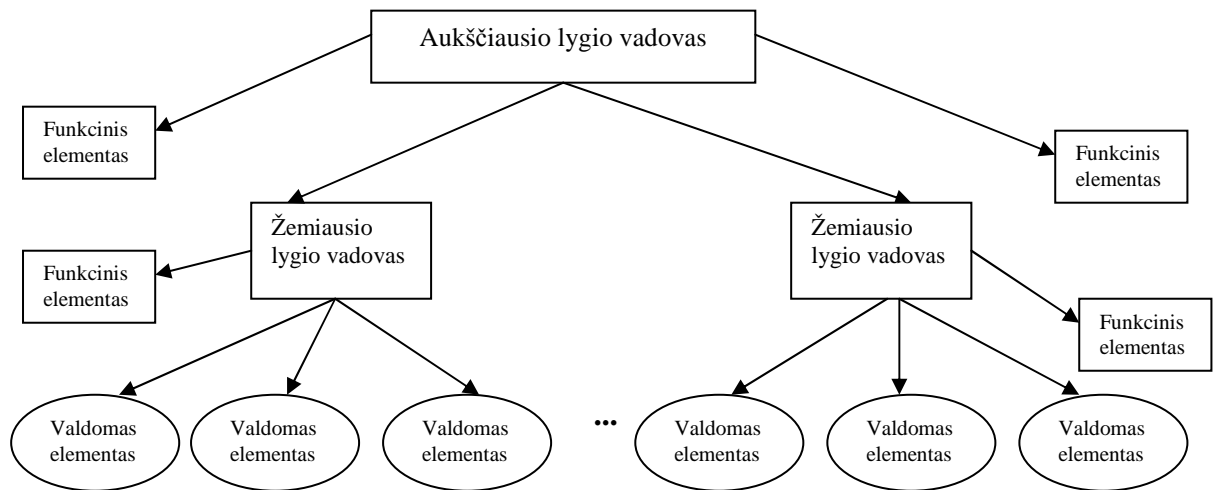


Šaltinis: B. Martinkus, S. Žičkienė, V. Žilinskas Įmonės ekonomika, Š., 2002, 48 p.

5 pav. Patriarchalinė organizacinė valdymo struktūra

Ši valdymo struktūra užtikrina greitą sprendimų priėmimą, pakeitimą. Vadovas kontroliuoja žemesniojo lygio vadovų darbą, be to duoda įsakymus ir darbuotojams bei kontroliuoja jų veiklą. Sistemos trūkumas tas, kad darbuotojai turi daugiau nei vieną vadovą, kas sukelia didesnes pavaldumo problemas įmonėje. Darbuotojams kyla sunkumų, kuriam vadovui jis turi tiksliai atsiskaityti. Tai skatina darbuotojų nepasitenkinimą darbu, bei turi didelį įtaką įmonės valdymo efektyvumui.

Sudėtingesnėse struktūrose yra jau daugiau pavaldumo ryšių. Tačiau, tokios sistemos turi privalumų, nes šie ryšiai yra aiškūs, ir dažniausiai pavaldinys turi aiškų vadovaujantį asmenį. (6 pav.)



Šaltinis: B. Martinkus, S. Žičkienė, V. Žilinskas Įmonės ekonomika, Š., 2002, 50 p.

6 pav. Linijinė – funkcinė (štabinė) valdymo struktūra

Šioje struktūroje jau matoma hierarchija – aukščiausio, žemiausio lygio vadovai. Kiekvienas žino, už ką yra atsakingas, kam vadovauja. Darbuotojai (valdomi elementai) taip pat turi atitinkamai nustatytus vadovus, kas suteikia jiems aiškumą, stabilumą įmonės pavaldumo sistemoje, o kartu ir patį įmonės valdymą daro efektyvesniu. Linijinė – funkcinė valdymo struktūra yra nepalankesnė vadovų atžvilgiu, kadangi daugiau pavaldumo ryšių labiau apsunkina pavestų užduočių vykdymą. Priimti vadovo sprendimai, užduotys nueina ilgesnį kelią iki darbuotojo, nei Patriarchalinėje valdymo struktūroje. Tai užima daugiau laiko ir pastangų, kadangi tą pačią užduotį reikia perteikti per kelis valdymo elementus. Gali nukentėti ir pavedamos užduoties esminės grandys, kol ji nukeliauja iki užduotį vykdančio elemento.

Lyginant šias dvi valdymo sistemas, aiškėja tai, jog Patriarchalinė valdymo sistema yra tinkamesnė mažesnėms įmonėms, turinčiom nedidelį darbuotojų skaičių. Jose būtų atsisakoma ir tokio dydžio įmonėse nereikalingų sudėtingų pavaldumo ryšių, kurie yra Linijinėje – funkcinėje valdymo sistemoje. Mažiau vadovų, greičiau priimami ir vykdomi sprendimai – tai šios sistemos didžiausias privalumas. Linijinę – funkcinę valdymo sistemą naudoja didesnės įmonės. Aukščiausias vadovas turi mažiau tiesioginių pavaldinių, daugelį užduočių paveda žemesnio lygio vadovams arba funkciniais elementais, kurie jam atsiskaito. Vadovas gali geriau susikoncentruoti į esmines įmonės valdymo problemas nei vadovas Patriarchalinėje valdymo struktūroje, kadangi šis labiau stebi ir kontroliuoja įmonės valdomus elementus. Didesnei įmonei vargu ar tiktų Patriarchalinė valdymo sistema, kadangi aukščiausias vadovas neapreptų jam priskiriamų pareigų.

Pasak visų nagrinėtų autorių, pasirinkta valdymo struktūra įmonėje priklauso nuo įmonės dydžio, darbuotojų skaičiaus, veiklos pobūdžio, vadovavimo stiliaus. Pačiose paprasčiausiose valdymo struktūrose mažai pakopų, kas leidžia efektyviau ir greičiau priimti ir vykdyti sprendimus, tačiau jos turi ir nemažai minusų, nes nėra tinkamai išspręsti pavaldumo klausimai ir neretai vienas darbuotojas turi net keletą vadovaujančių asmenų. Aukštesnėse valdymo struktūrose atsiranda daugiau pavaldumo pakopų, jos sudėtingesnės, valdymo ryšiai aiškiau apibrėžiami. Užsienio autoriai (*Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R., 2006, G.A.Cole 1996*) išskiria atskiras struktūras ir keliuose regionuose veikiančioms įmonėms.

Taigi, galima teigti, kad pasirinkta organizacijos valdymo struktūra daro įtaką ir įmonės valdymo efektyvumui. Tai ypač svarbu didesnėms įmonėms. Aiškūs pavaldumo ryšiai, aiški organizacijos struktūra padeda darbuotojams geriau suprasti savo vietą organizacijoje, tiksliau suprasti savo pareigas, kas padeda ir efektyviau valdyti visą įmonę.

Kitame poskyryje nagrinėjami valdymo metodai ir vadovavimo stiliai.

1.2. Įmonių valdymo metodai ir vadovavimo stiliai

Kaip turi elgtis vadovas, lyderis, koks jo elgesio stilius labiausiai efektyvus, priimtinas, nukreipiant žmonių pastangas įmonės tikslams siekti. Vadovavimo stiliaus klausimai yra labai sudėtingi. Taigi, tolesniuose skyreliuose rašoma apie vadovavimo stilius ir įmonės valdymo metodus, kuriais vadovaujantis galima nukreipti darbuotojus įmonės tikslo siekimui.

1.2.1. Valdymo metodai

Valdymo metodai – tai poveikis tam tikrai sistemai, kad jos veikla būtų skirta norimam tikslui pasiekti; tai tikslui pasiekti būdai, kuriais valdymo subjektas veikia valdymo objektą, siekdamas užsibrėžto tikslo (*Stephen P.Robbins, 2003*).

Žmogaus veiklą sąlygoja norai, o veiklos motyvus nulemia jo poreikių, interesų sistema. Taigi parenkant valdymo metodiką reikia žinoti ir patenkinti poreikius, dėl kurių žmonės buriasi į grupes bendrai dirbti. Žmogaus poreikių esti daug ir įvairių, jie įvairiai klasifikuojami, skiriamos įvairios jų grupės, hierarchijos lygiai. Poreikius priimta klasifikuoti į materialius, moralinius (dvasinius) ir organizacinius (žmonių poreikius burtis į grupes). Į tai atsižvelgiant skiriamos atitinkamos valdymo metodų grupės:

1. Ekonominiai.
2. Socialiniai ir psichologiniai.

3. Administraciniai organizaciniai (*Stephen P. Robbins, 2003*).

Valdymo procese iškeltų tikslų siekiama tam tikrais metodais. Valdymo metodai – tai visuma būdų, kuriais daromas kryptingas poveikis darbuotojams ir gamybiniams kolektyvams siekiant koordinuoti jų veiklą.

Reikia parinkti ir paskirstyti personalą atsižvelgiant į gamybiniu, ekonominius ir socialinius psichologinius reikalavimus, sudaryti sąlygas efektyviai dirbti, nuolat plėsti darbuotojų iniciatyvą, taikyti skatinimo metodus (*Gudjonytė K., 2003*).

Valdomąjį objektą, kolektyvą galima veikti dviem būdais:

- 1) prievarta;
- 2) paskatinimu.

Pirmuoju būdu objektas verčiamas atlikti tai, kas iš jo reikalaujama, nes jis pats tuo suinteresuotas.

Yra reglamentuojamieji ir skatinamieji poveikio būdai. Reglamentuojamieji sudaro vieningą organizacinę grupę, o skatinamieji skirstomi į :

- 1) ekonominius (materialius);
- 2) socialiniu psichologiniu (*Gudjonytė K., 2003*).

Organizaciniai administraciniai valdymo metodai

Organizacinių administracinių valdymo metodų esmė yra ta, kad vadovai savo valia tiesiogiai veikia pavaldinius, jog šie besąlygiškai laikytųsi įstatymų, nutarimų, vykdytų vadovo įsakymus, potvarkius bei nurodymus. Organizaciniai administraciniai valdymo metodai apima:

- reglamentavimą;
- normavimą;
- instruktavimą. (*Sakalas A., 1998*).

Reglamentavimas – tai privalomų organizacijų nuostatų vykdymas. Tokie yra tipiniai valstybinių įmonių, akcinių bendrovių, individualių įmonių, funkcinių padalinių nuostatai, pareigybės, instrukcijos. (*Sakalas A., 1998*).

Normavimas. Normavimu nustatomi valdymo aparatų normos ir normatyvai (darbuotojų skaičius), valdymo ir organizavimo normos ir normatyvai (tarnautojų pareigų kvalifikaciniai žinytai, algų dydžiai, dokumentų apyvartų schemas, valdymo aparatų struktūros).

Instruktavimas. Instruktuojant supažindinama su darbo sąlygomis, aiškinami tikslai ir uždaviniai, patariama ir rekomenduojama, kaip atlikti vieną ar kita uždavinį. Instruktavimas įgauna informacinės, metodologinės pagalbos formas. (*Sakalas A., 1998*).

Organizaciniai ir administraciniai valdymo metodai pasiekia tikslą tik tada, kai:

- Yra reglamentuoti tikslai, aiškios valdymo grandies pareigos, teisė ir atsakomybė;
- Visi darbuotojai drausmingi;
- Sutvarkyta valdymo kontrolės sistema. (*Sakalas A., 1998*).

Pats griežčiausias administracinis valdymas pasiekiamas taikant reglamentavimo metodus, kai aiškiai suformuluojamos darbo procedūros, jų seka, darbuotojų tarpusavio sąveika darbo procese bei atsakomybė.

Didėjant ilgalaikių sprendimų svarbai ir galimybėms panaudoti įvairią skaičiavimo techniką, ypač akcentuojamas kruopštaus, korektiško svarbių ilgalaikių sprendimų formulavimo ir raštiško užfiksavimo būtinumas. Vartojamas posakis: „Jeigu neturite užrašyto plano – vadinasi, apskritai neturite plano“.

Ekonominiai valdymo metodai

Ekonominių valdymo metodų paskirtis – formuoti ekonominius kryptingos veiklos motyvus.

Daugelis autorių ekonominius valdymo metodus laiko pagrindiniais, motyvuodami tuo, kad valdymo santykius pirmiausia lemia ekonominiai santykiai ir jų bazėje besiformuojantys žmogaus poreikiai bei interesai.

Labai svarbūs yra valstybinio reguliavimo ekonominiai būdai. Nustatydamas mokesčių dydį, valstybė iš naujo paskirsto pajamas; kreditavimo sąlygos lemia kapitalo pasiskirstymą; kainos skatina ar stabdo gamybą, veikia jos efektyvumą.

Skiriamos dvi ekonominių būdų grupės: tiesioginio ir netiesioginio poveikio. (*Stephen P.Robbins, 2003*).

Tiesioginio poveikio būdas remiasi tiesioginiais santykiais ir materialinių, piniginių bei darbo išteklių skirstymu. Jais naudojama nustatant planinius normatyvus ir rodiklius. Šių būdų išraiška – centralizuotas, planingas vadovavimas, kurio padariniai mūsų ekonomikai vertinami vienareikšmiškai – neigiamai. (*Stephen P.Robbins, 2003*).

Netiesioginio poveikio ekonominių būdų pagrindas yra ekonominis ūkinės veiklos skatinimas, kuris pasireiškia tarpusavyje glaudžiai susijusiomis sistemomis – ūkiskaitos mechanizmu, darbuotojo materialinio skatinimo sistema, kreditavimu, finansavimu, bei ekonomiškai pagrįstomis kainomis. Labai svarbi yra darbo užmokesčio sistemos reikšmė, kurios paskirtis – skatinti žmones siekti geresnių darbo rezultatų. Tai darbo užmokesčio darbuotojams paskirstymas, proporcingas jų įdėtam darbui, kvalifikacijai, darbo kokybei bei socialinėms ir darbo sąlygoms. (*Stephen P.Robbins, 2003*).

Darbo užmokesčio sistema turi būti ne baudžiamoji, bet aktyvinanti. Pinigai skatina tik tol, kol jų negauname, o kai juos susidedame į piniginę, jų skatinamasis poveikis dingsta. Skatinamasis pinigų poveikis yra tiesiog proporcingas jų dydžiui ir atvirkščiai proporcingas skatinimo laikotarpiui. Darbo užmokestis labai svarbus tiek individualaus, tiek kolektyvinio darbo skatinimo veiksnys.

Socialiniai psichologiniai valdymo metodai

Socialiniai psichologiniai valdymo metodai leidžia įvertinti žmogaus kaip asmenybės, individo socialines psichologines nuostatas, orientaciją ir panaudoti jas įmonės veiklai efektyvinti. Socialiniai psichologiniai valdymo metodai dažnai dar vadinami auklėjamaisiais. Vadovaujančių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programose yra sociologijos ir psichologijos kursai, kurie padeda vadovams geriau suprasti žmones, jų interesus, veiklos motyvus, įvairių socialinių grupių psichologinį pobūdį, darbo veiklos rūšių ypatybes ir geriau parinkti bei efektyviau panaudoti socialinius psichologinius metodus. (*Stephen P. Robbins, 2003*).

Dėmesys socialiniams psichologiniams metodams atspindi šalies, įmonės ekonominę, kultūrinę situaciją, kartu skatina ar trukdo nagrinėti ekonomikos ir kultūros santykius

Skiriamos tokios pagrindinės socialinių valdymo metodų grupės:

1. Socialinio normavimo metodai: gamybinio etiketo taisyklės, visuomeninės organizacijos nuostatos, drausmės poveikio priemonės.
2. Socialiniai – politiniai metodai: auklėjimas ir įtikinėjimas, agitacija.
3. Socialinės iniciatyvos metodai: lenktyniavimas, pažangios patirties skleidimas, kritika ir savikritika.
4. Socialiniai reguliavimo metodai: tarpusavio įsipareigojimai, sutartys, socialinių poreikių ir interesų tenkinimo sistema.
5. Socialiniai perimamumo būdai: Įmonės tradicijos, apžiūros, konkursai.
6. Moralinio skatinimo būdai: padėkos, privilegijos, ritualai. (*Sakalas A., 1998*).

Žmogaus veiklą sąlygoja norai, o veiklos motyvus nulemia jo poreikių, interesų sistema. Taigi parenkant valdymo metodiką reikia žinoti ir patenkinti poreikius, dėl kurių žmonės buriasi į grupes bendrai dirbti. Žmogaus poreikių esti daug ir įvairių, jie įvairiai klasifikuojami, skiriamos įvairios jų grupės, hierarchijos lygiai. Poreikius priimta klasifikuoti į materialius, moralinius (dvasinius) ir organizacinius (žmonių poreikius burtis į grupes). Į tai atsižvelgiant skiriamos atitinkamos valdymo metodų grupės.

Organizacinių metodų pagalba darbuotojams yra lengviau susigaudyti įmonės nuostatose, pareigybėse, instrukcijose. Tai užtikrina aiškumą, apibrėžtumą įmonės veikloje. Vadovams yra lengviau vadovauti, kontroliuoti darbuotojus, o šiems - lengviau dirbti, kadangi jų darbo pobūdis, veikla yra pilnai apibrėžti. Taip pat šie metodai padeda apibrėžti valdymo aparatų normatyvus, valdymo ir organizavimo normatyvus, kas užtikrina, jog įmonės veikla vyksta pagal nuostatus. Normatyvų laikymasis leidžia tikėtis efektyviausios veiklos rezultatų. Vienas iš organizacinių metodų – instruktavimas. Jis padeda aiškiau apibrėžti tai, ko yra tikimasi iš darbuotojo, padėti išsiaiškinti jam skiriamas užduotis.

Ekonominiai valdymo metodai yra vieni iš svarbiausių, kadangi jie labiausiai įtakoja žmogaus poreikius bei interesus. Materialinė gerovė yra didžiausias stimulatorius dirbti. Šių valdymo metodų naudingas paskirstymas

Socialiniai psichologiniai valdymo metodai leidžia nustatyti žmogaus asmenines savybes ir efektyviau panaudoti jas įmonės veikloje. Vadovai turi nemažai išmokti, kad geriau suprastų žmogaus psichologiją ir galėtų efektyviai valdyti savo darbuotojus.

Išvardinti valdymo metodai daro poveikį sistemai. Jie visi skirti norimam tikslui įmonėje pasiekti. Šių metodų pagalba, vadovas gali efektyvinti įmonės, o kartu ir savo veiklą.

Taigi, išskiriamos trys valdymo metodų grupės. Tačiau įmonės valdymas priklauso ir nuo pačio vadovo asmenybės. Kokie būna vadovai, kokie vadovavimo stiliai išskiriami nagrinėjama 1.2.2 skyrelyje.

1.2.2. Vadovavimo stiliai

Pirmavimas valdyme yra susietas su sugebėjimu paveikti žmogų arba žmonių grupę, sužadinant jiems norą efektyviai dirbti, siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus. Taigi, kyla klausimas, kaip turi elgtis vadovas, norėdamas nukreipti darbuotojus tinkama linkme.

Skirtingi valdymo modeliai yra grindžiami vadovavimo pobūdžiu. Vieno ar kito modelio praktinis taikymas paprastai prasideda nuo to, kaip organizacijos vadovai traktuoja darbuotojus, o taip pat kaip, priklausomai nuo šio įvertinimo, įvykius organizacijoje interpretuoja visi jos darbuotojai. Apie tai, koks pagrindinis valdymo modelis vyrauja organizacijoje, daugiausiai pasako pirmojo vadovo veikla.

Šiuo metu vadybos teorijoje ir praktikoje funkcionuoja keturi vadovavimo stiliai:

- Autokratinis;
- Globos;

- Skatinimo (paramos);
- Kolegialus (*Sakalas A., 1998*).

Pirma teorija teigia, kad darbuotojai iš prigimties yra tingūs ir norint juos priversti dirbti, dažnai reikia naudotis prievarta ir gąsdinti juos bausmėmis.

McGregoras (1996) taip apibūdina šią teoriją:

- 1) žmonės iš prigimties nemėgsta darbo ir stengiasi jo išvengti, jei tai įmanoma;
- 2) jie neambicingi, linkę vengti atsakomybės ir nori, kad juos valdytų;
- 3) labiausiai už viską jie nori būti saugūs;
- 4) norint priversti, kad jie siektų organizacijos tikslų, reikia naudotis prievarta, kontrole ir bausmėmis. (*Sakalas A., 1998*).

Ieškant naujų ir efektyvesnių vadovavimo būdų, buvo pasiūlyta modernesnė teorija, kurią McGregoras (1996) apibūdino taip:

- 1) eikvojimas fizinių ir protinių jėgų darbe žmonėms yra lygiai toks pats natūralus dalykas, kaip poilsis ir žaidimai;
- 2) kontrolė ir gąsdinimas bausmėmis yra ne vieninteliai būdai, kuriais remiantis galima žmones priversti siekti organizacijos tikslų. Jei žmonėms paliekama atsakomybė už šių tikslų pasiekimą, atsiranda savikontrolė ir savivalda;
- 3) atsakomybė skatinama atlyginimais už pasiekimus;
- 4) esant tinkamoms sąlygoms, žmogus ne tik išmoksta priimti atsakomybę, bet ir siekti jos;
- 5) toleruojamas vaizduotės, išradingumo ir kūrybiškumo panaudojimas sprendžiant organizacijos problemas. (*Sakalas A., 1998*).

Taigi antra McGregoro teorija turi labiau dinamišką požiūrį į organizacijos darbuotojus. Nors ši teorija yra modernesnė už pirmą teoriją, tačiau ją taip pat galima kritikuoti. Kai kurių vadovų nuomone, pavojinga yra tai, kad, pagal antrą teoriją, visiems darbuotojams suteikiama daugiau laisvės, neatsižvelgiant į tai, jog kai kuriems darbuotojams reikalinga didesnė kontrolė arba jie patys linkę būti kontroliuojami ir valdomi. Tačiau iš kitos pusės žvelgiant galima teigti, kad pats vadovavimas nulemia ne tik darbuotojų poreikių patenkinimą, motyvaciją, bet ir orientaciją darbe, t.y. keičiantis vadovavimui, keičiasi ir darbuotojų orientacija bei elgsena. (*Sakalas A., 1998*).

Antroji teorija plačiai taikoma užsienio šalyse, tačiau pastebėta japoniškųjų organizacijų sėkmė sudomino pasaulį. Taip atsirado dar viena teorija, kurią sukūrė Williamas Ouchi, taikydamas japoniškos organizacijos valdymo bruožus amerikietiškajai. Jis pateikia septynias charakteristikas, kurios nusako naują valdymo būdą:

- 1) žmogui garantuojamas ilgalaikis darbas organizacijoje;
- 2) sprendimus vadovas priima konsensuso būdu;

- 3) būdinga grupinė atsakomybė;
- 4) lėtas žmogaus darbo įvertinimas ir paaugštinimas;
- 5) neformali ir nestruktūrizuota kontrolė;
- 6) plačios karjeros galimybės;
- 7) didelis ir visapusiškas dėmesys žmogui. (Sakalas A., 1998).

Minėta antroji teorija šiandieniniame moksle ir praktikoje išgyvena pakilimo ir pripažinimo laikotarpį. Ji parodo įvairių modelių derinimo tendencijas. Teorija remiasi visų organizacijos narių bendradarbiavimo, kooperavimosi filosofija, kuri akcentuoja pagrindinį siekį – sukurti darbščią, stropią darbo grupę ir stabilią, darnią darbo aplinką, kurioje būtų patenkinti darbuotojų norai būti laisvais, nepriklausomais, nors ir kontroliuojamais.

Nagrinėjant visus keturis stilius, jų pagrindinius ypatumus galima pateikti 1 lentelėje.

1 lentelė.

Valdymo stilių ypatumai

Kriterijus	STILIAI			
	AUTOKRATINIS	GLOBOS	SKATINIMO	KOLEGIALUS
Vadovo elgsena ir vadovavimo ypatumai	Vadovo elgsena ir vadovavimas remiasi jėga ir autoritetu, kylančiu iš jėgos. Vadovas nurodo arba įsako darbuotojui, ką jis turi dirbti ir kontroliuoja jo darbą.	Vadovas stengiasi skatinti darbuotojus pinigėmis, premijomis, pašalpomis ir pan. Tokiu būdu vadovavimas remiasi darbuotojų globa.	Vadovavimu sukuriama toks klimatas, kuris padeda darbuotojams įsilieti į organizacijos veiklą, panaudojant visus savo sugebėjimus organizacijos interesams.	Vadovavimo tikslas – sukurti gerą komandą organizacijos siekiams realizuoti. Vadovas elgiasi ir dirba kaip šios komandos narys ir lyderis.

Šaltinis: Sudaryta autoriaus, remiantis

Taigi, išskiriami keturi pagrindiniai vadovavimo stiliai. Vieni jų remiasi jėga, kiti paskatinimu, tačiau visi jie vienaip ar kitaip daro įtaką darbuotojams, apsprendžia jų darbinę atmosferą, tarpusavio santykius, požiūrį į vadovą. Kurio vadovavimo stiliumi remiasi vadovas - priklauso nuo jo paties asmeninių savybių (jas nagrinėsime 1.3.2. poskyryje). Tarkime, Autokratinis valdymo stilius gali sukelti priešingumą, pyktį darbuotojų atžvilgiu, kadangi jis remiasi jėga ir autoritetu. Šio vadovavimo stiliaus tikrai netaikys vadovas, kuris mažai pasitiki savimi, nėra reiklus, su darbuotojais bendrauja kaip lygus su lygiais. Tačiau, vadovavime labai svarbu situacinis elgesys. Kiekvienoje situacijoje vadovo elgesys turi būti lankstus ir priimtinas

darbuotojams, kitaip šie dirbs nenaudingai. Nuo to priklauso ir valdymo efektyvumas apie kurį rašoma kitame poskyryje.

1.3. Valdymo efektyvumas – teorinis aspektas

Vykstant sparčiam pasaulio rinkų globalizavimo procesui neišvengiamai kyla šalies įmonių konkurencingumo problemų. Siekiant išlikti konkurencingiems, reikia didinti įmonių veiklos efektyvumą, gerinti valdymą. Šiame kontekste valdymo sistemų efektyvumo didinimo problemos yra ypač svarbios. (*Paliulis, Pabedinskaitė ir Raudeliūnienė, 2001*).

1.3.1. Valdymo efektyvumo samprata

Iš pradžių reikėtų aptarti valdymo efektyvumo sąvoką, kurią įvairūs autoriai supranta ne vienodai ir todėl kyla ginčų.

Tarptautinių žodžių žodynuose (1985, p. 125; 2001, p. 239) **efektyvus** (lot. *effectivus* – veiksmingas, kuriantis) reiškia veiksmingumą, duodantį reikiamus arba geriausius rezultatus. Stoneris, Frimanas ir Gilbertas (1999, p. 9) išskiria efektingumo ir efektyvumo sąvokas. B. Karlof ir F. Lovingsson (2006) atskiria efektyvumą nuo produktyvumo. Autoriai teigia, kad efektyvumas yra susijęs su vertės kūrimu, kuri turėtų būti didesnė už gamybos ir pristatymo išlaidas.

Šia prasme ir efektyvumas, ir rezultatyvumas reiškia tą patį (duodantį reikiamus arba gerus rezultatus) ir (rezultatyvumą), duodantis apčiuopiamos naudos. Tačiau kai kurie autoriai bando rezultatyvumą ir efektyvumą aiškinti kaip dvi skirtingas sąvokas. Meskon, Albert ir Khedouri (2002, p. 48) teigia, kad „norint organizacijai sėkmingai dirbti ilgą laiką, išlikti ir pasiekti savo tikslus, organizacija turi būti **efektyvi** ir **rezultatyvi**“. Jie naudoja tokius angliškus terminus kaip antai: **effective**, **effectiveness**, kurie anglų-lietuvių kalbos žodyne (1992, p. 268) verčiami į veiksmingas, veiksmingumas, efektyvus, efektyvumas, naudingas, naudingumas, minėtų autorių Meskonas, Albertas ir Khedouri (2002, p. 48) išversta į rusų kalbą „результативный, результативность“. Be to, anglų kalboje naudojamos terminas **efficient** ir **efficiency**, kurie verčiami į lietuvių k. (veiksmingas, efektyvus ir veiksmingumas, efektyvumas; produktyvumas, našumas, rentabilumas) anglų-lietuvių k. žodyne (1992, p. 268). Rusiškame Meskon, Albert ir Khedouri (2002) leidinyje išversta „эффективный, эффективность“. Be to, čia matomas esminis tarp tų angliškų žodžių skirtumas, nes **effectiveness** – tai išorinis efektyvumas, matuojamas organizacijos tikslų pasiekimu, o **efficiency** – tai vidinis efektyvumas, ekonomiškumas, išmatuojantis geriausiai panaudotus išteklius ir visų organizacijos procesų optimizaciją, taigi įjungiant ir valdymą (*Meskon, Albert ir Khedouri, 2002, p. 48*).

Druckeris (1980, p 3; p. 153) **rezultatyvumas** yra pasekmė to, „kad daromi reikalingi, daiktai“ (doing the right things), o **efektyvumas** – pasekmė to, kad „teisingai sukuriami tie patys daiktai“ (doing things right). Ir abu vienodai reikšmingi.

Rezultatyvumą ta prasme, kad „daro teisingus dalykus“ labai sunku apibrėžti ar išmatuoti, ypač jeigu organizacija neefektyvi savo viduje, tačiau efektyvumą galima išmatuoti ir išreikšti kiekybiškai. Pvz., galima pinigine išraiška įvertinti panaudotus išteklius gautai produkcijai ir kt. (Bosas A., 2003).

Taigi, galime daryti išvadą, kad efektyvumas yra sunkiai apibrėžiama sąvoka. Skirtingi autoriai nevienodai ją interpretuoja. Tačiau, remiantis nagrinėtais autoriais galima teigti, kad efektyvumas yra susijęs su rezultatų pasiekimu.

Kaip didinti įmonės valdymo efektyvumą kalbama sekančiame skyrelyje.

1.3.2. Įmonės valdymo efektyvumo didinimas

Per paskutinį dešimtmetį radikaliai pasikeitusios konkurencinės sąlygos pareikalavo iš verslo organizacijų vadovų esminių mąstysenos, požiūrių ir pozicijų perkainavimų, liečiančių giluminius strateginio planavimo pokyčius bei valdymo filosofijos požiūrių formavimą. Pagrindinė priežastis, lemianti valdymo efektyvumo didinimo aktualumą yra ta, jog kinta vertybių prioritetai, susiformuoja ir pasklinda naujos politinės, socialinės, ekonominės, technologinės orientacijos, atsiranda naujų poreikių ir naujų galimybių juos patenkinti. Valdymas turi būti lankstus, inovatyvus ir turi gebėti persitvarkyti reaguojant į naujai kylančius reikalavimus bei naujas sąlygas (Bosas A., 2002)

Pagrindiniai veiksniai, dėl kurių vis labiau didėja technologijų ir informacijos pokyčių tempai, yra globalizacija. Globalizacijos procesai sudaro sąlygas atsirasti naujam gyvenimo būdui bei formotis naujo tipo visuomenei, kurios poreikiai besąlygiškai kinta. Todėl svarbu nustatyti įmonės valdymo veiksnius, labiausiai įtakojančius jos efektyvumo didinimą.

Išskiriami trys pagrindiniai veiksniai, kurie nusako vadovo ir įmonės valdymo efektyvumą:

- santykiai tarp vadovo ir įmonės darbuotojų, t.y. pasitikėjimas vadovu, dirbančiųjų lojalumas ir pan.;
- gamybinių užduočių struktūra, jų formulavimo aiškumas, konkretumas ir glaustumas. Gerai atlikti užduotį žmogus gali tik gerai ją suprasdamas, aiškiai suvokdamas;

- pareigybių įgaliojimai, t.y. atskirų lygių valdymo personalo įgaliojimai, kuriuos reglamentuoja šalies įstatymai, vadovo teisės, pareigos ir atsakomybė. (G. Currie, 1994)

Santykiai tarp vadovo ir įmonės darbuotojų yra bene svarbiausias valdymo efektyvumą įtakojantis veiksnys. Šis veiksnys kuria įmonės darbinę atmosferą, darbuotojų tarpusavio klimata. Geresni tarpusavio santykiai skatina darbą komandose, vadovams lengviau darbuotojus suburti vienam tikslui pasiekti, užduotims įgyvendinti. Tai veda prie efektyvesnio įmonės vadovavimo.

Labai svarbu yra tinkamai suformuluoti užduotį, kadangi nuo jos detalaus išaiškinimo priklauso gaunami rezultatai. „Sakoma, kad svarbiausias lyderio uždavinys yra „suformuluoti tikslus ir paskirstyti juos taip, kad būtų suprantami individo lygyje“.(B. Karlof ir F. Lovingsson, 1996, p. 342) Tai išbandymas vadovui, kuris turi pasitelkti visus savo gebėjimus, vaizduotę, kad kuo daugiau išaiškintu, ko iš pavaldinių tikimasi, kokius rezultatus norima gauti.

Pareigybinės įgaliojimai įveda aiškumo įmonės veiklai. Kiekvienas darbuotojas žino už ką yra atsakingas, kokias funkcijas turi atlikti. Kada šie įgaliojimai yra tinkamai nenumatyti – įmonėje gali kilti pavaldumo problemų, o tai jau priežastis neefektyviam vadovavimui atsirasti.

Šie veiksniai yra glaudžiai susiję tarpusavyje ir priklauso vienas nuo kito.

Visais atvejais svarbų vaidmenį vaidina situacija, nes žmogus negali pats jos pasirinkti ir vadovas taip pat. (G. Currie, 1994)

Vadovo asmeninės savybės taip pat daro įtaką vadovavimo efektyvumo didinimui.

V. Obrazcovas .(2006) pateikia tokias asmens savybes, kurios padėjo efektyviai vadovauti:

- žinių ir intelekto lygis;
- dalykiška išvaizda;
- sąžiningumas;
- sveikas protas;
- individualybė;
- socialinis ir ekonominis išsilavinimas;
- pasitikėjimas savim. (Obrazcovas V., 2006)

Tačiau autorius pabrėžia, kad turėdamas šių savybių žmogus nebūtinai tampa vadovu.

Valdymo efektyvumas turi situacinį pobūdį, t.y. kiekvienoj situacijoje reikalingi skirtingi sugebėjimai ir skirtingos asmeninės savybės. Viena aišku, kad vadovo asmeninių savybių visuma turi atitikti pavaldinių asmeninėms savybėms, jų elgesiui, pažiūroms. [32]

Trečioje šio darbo dalyje atliksime detalesnę šių savybių analizę ir patikrinsime, kurios iš jų yra pačios populiariausios.

A. Bosas (2003) valdymo efektyvumą sieja su globalizacijos procesais.

Efektiviūs valdymo sprendimai galimi, jeigu valstybinių ir verslo institucijų vadovai

atsižvelgs į tai, kad:

- vykstantys pasaulyje nauji geopolitiniai ir technologiniai pokyčiai skatina naują visuomenės gyvenimo būdą, naujas vertybes ir tikslus, bei mažiau hierarchizuotą valstybių valdymą (didės savivalda);
- globalizacijos procesai labiau paveiks viso pasaulio ekonomiką (ypač gamybos, finansų ir prekybos sferas) tai labai konkrečiai palies ir ES, kurioje yra ir Lietuva;
- globalizacijos įtakoje didės regionų vystymosi skirtumai ir netolygumai dėl ko gali kilti visuomenės susiskaidymas (*Bosas A., 2003*).

Taigi, valdymo efektyvumas –nevienareikšmė sąvoka. Skirtingi autoriai ją apibūdina nevienodai. Tačiau, dauguma nagrinėtų autorių (Bosas A., Meskon, Albert ir Khedouri, Druckeris) sutinka, kad efektyvus – tai naudingas, veiksmingas, duodantis apčiuopiamos naudos.

Vystantis technologijoms, besikeičiant konkurencingumo sąlygoms efektyvus įmonių valdymas tampa labai svarbus. Skirtingi autoriai taip pat nevienodai pateikia valdymo efektyvumo didinimo priemones. G. Currie (1994) pagrindinius veiksnius valdymo efektyvumui didinti išskiria tokius, kaip santykius tarp vadovo ir pavaldinių, užduočių struktūrą ir pareigybių įgaliojimus. A. Bosas (2003) valdymo efektyvumą sieja su globalizacijos procesais. V. Obrascovas kalba apie vadovų asmeninių savybių įtaką.

Galima teigti, kad didinti valdymo efektyvumą reikėtų atsižvelgiant į įmonės pobūdį, struktūrą, darbuotojus. Aiški organizacinė struktūra, aiškūs pavaldumo ryšiai, atsižvelgimas į globalizacijos procesų svarbą, vadovų kompetencija padeda efektyviau ir veiksmingiau valdyti įmonę.

1.3.3. Valdymo efektyvumo modeliai

Šiame skyrelyje pateikiami ir nagrinėjami įvairių autorių pateikiami valdymo modeliai.

Fiedlerio modelis

Pirmąjį išsamų atsitiktinumų modelį, skirtą paaiškinti vadovavimui, sukūrė Frederikas Fiedleris. Fiedlerio vadovavimo modelis teigia, kad efektyvi grupės veikla priklauso nuo lyderio gerai suderinto bendravimo su savo pavaldiniais stiliaus, su situacijos įtakos lyderiui laipsniu. Fiedleris buvo įsitikinęs, kad pagrindinis vadovavimo stilius yra svarbiausias sėkmingo vadovavimo laidas. Tad jis pradėjo ieškoti šio pagrindinio vadovavimo stiliaus. Šiam tikslui Fiedleris sukūrė instrumentą, kurį pavadino mažiausiai pageidaujamo bendradarbio (MPB)

klausimynu. Jame yra 16 antonimų (pavyzdžiui, malonus - nemalonus, efektyvus - neefektyvus, atviras - užsisklendęs, paremiantis - priešiškas); šio klausimyno tikslas - nustatyti, ar žmogus yra orientuotas į užduotis, ar į žmogiškuosius santykius. (*Robbins S. P., 1993*)

Įvertinus asmens vadovavimo stilių pagal MPB rodiklį, būtina suderinti vadovą ir situaciją. Fiedleris nustatė šiuos tris su situacija susijusius arba aplinkybių veiksnius:

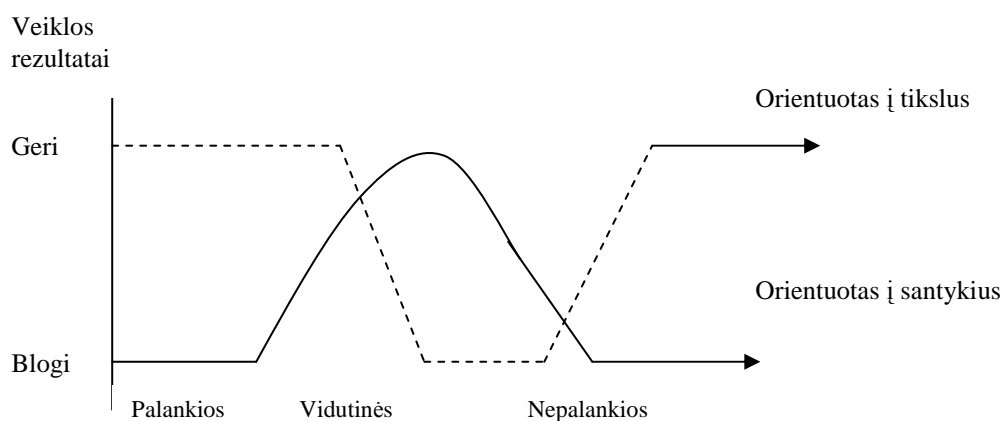
1. Vadovo ir grupės narių santykiai. Kiek pavaldiniai pasitiki savo vadovu ir jį gerbia.
2. Užduočių struktūra. Kiek pavaldinių darbo užduotys yra struktūrizuotos.
3. Pareigų suteikiama valdžia. Kokią įtaką vadovas turi tokiems valdžios veiksniams kaip priėmimas į darbą, atleidimas iš darbo, drausminimas, paaukštinimas pareigose ir algos padidinimas.

Vėliau, taikant Fiedlerio modelį, pagal šiuos tris aplinkybių veiksnius reikia įvertinti situaciją. Vadovo ir grupės narių santykiai gali būti arba geri, arba blogi, užduotys arba labai, arba menkai struktūrizuotos, o pareigų suteikiama valdžia gali būti arba stipri, arba silpna. Fiedleris teigė, kad juo geresni yra vadovo ir grupės narių santykiai, juo struktūrizuotesnės yra užduotys, o juo stipresnė pareigų suteikiama valdžia, tuo didesnę įtaką turi vadovas. (*Robbins S. P., 1993*)

Žinant žmogaus MPB rodiklį ir įvertinus tris aplinkybių veiksnius, pagal Fiedlerio modelį visus šiuos kintamuosius galima taip suderinti, kad vadovavimo efektyvumas būtų didžiausias. Fiedleris padarė išvadą, kad į užduotis orientuoti vadovai geriausių rezultatų pasiekia labai palankiose ir labai nepalankiose situacijose. Tad Fiedleris teigia, kad geresnių rezultatų į užduotis orientuoti vadovai pasiektų atsidūrę I, II, III, VII arba VIII situacijoje. Tuo tarpu į santykius orientuoti vadovai pasiekia geresnių rezultatų vidutiniškai palankiose situacijose, kurios atitinka IV-VI kategorijas. Vadovai geriausių rezultatų pasiekia situacijose, kurias jie gali vidutiniškai kontroliuoti. (*Robbins S. P., 1993*)

Svarbiausių tyrimų, kurių tikslas buvo patikrinti Fiedlerio modelio validumą, apžvalga leidžia padaryti apskritai teigiamą išvadą. Tai yra, galima teigti, kad esama pakankamai įrodymų, patvirtinančių bent jau pagrindines modelio dalis. Jei prognozuojant pagal šį modelį naudojamos tik trys kategorijos, o ne pradinės aštuonios, gausybė įrodymų patvirtina Fiedlerio išvadas. Tačiau MPB rodiklis ir praktinis modelio taikymas kelia kai kurių sunkumų, kuriuos reikia išspręsti. Pavyzdžiui, nėra gerai išstudijuota logika, kuria grindžiamas MPB rodiklis, o tyrimai parodė, kad respondentų MPB rodiklis nėra pastovus. Be to, nuo sąlygų priklausantys veiksniai yra sudėtingi, todėl praktikai sunkiai juos įvertina. Praktikoje dažnai būna nelengva įvertinti, kiek geri yra lyderio ir grupės narių santykiai, kiek struktūrizuota užduotis ir kiek su užimamomis pareigomis susijusios valdžios turi vadovas. (*Robbins S. P., 1993*)

Fiedlerio valdymo modelis matomas 7 pav.



Kategorija	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Lyderio ir grupės narių santykiai	Gerai	Gerai	Gerai	Gerai	Blogi	Blogi	Blogi	Blogi
Užduoties struktūrizavimo laipsnis	Didelis	Didelis	Mažas	Mažas	Didelis	Didelis	Mažas	Mažas
Su užimamomis pareigomis susijusi valdžia	Didelė	Maža	Didelė	Maža	Didelė	Maža	Didelė	Maža

Šaltinis: Stephen P. Robbins Organizacinės elgsenos pagrindai., 2003, 174 p.

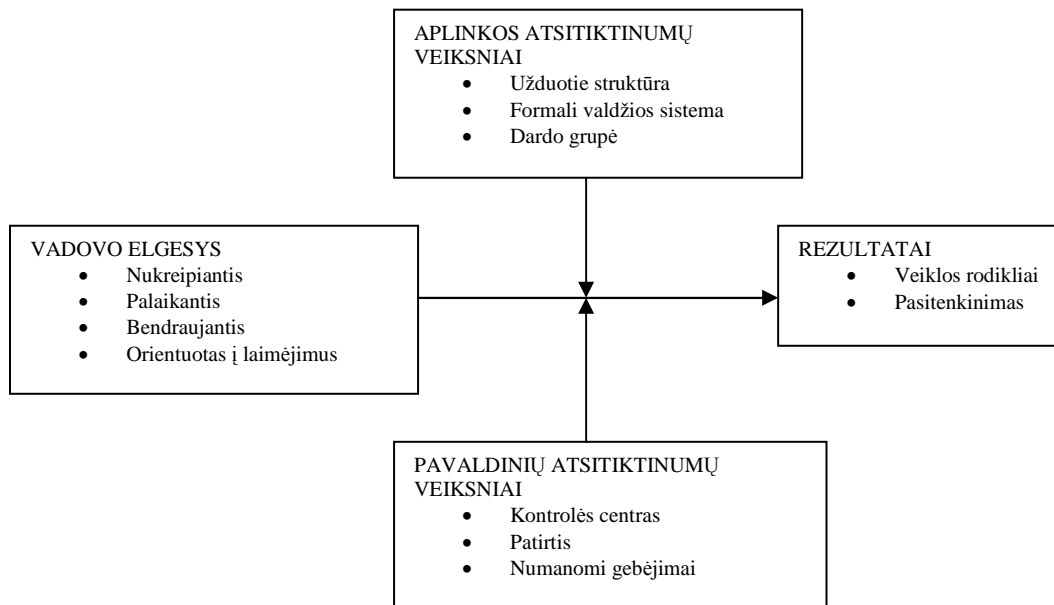
7 pav. Fiedlerio valdymo modelis

Kelio-tikslo teorija

Viena populiariausių – „kelio-tikslo“ teorija. „Kelio-tikslo“ teoriją sukūrė Robertas House'as. Šis vadovavimo modelis grindžiamas aplinkybėmis. Jame panaudoti svarbiausi elementai iš Ohajo valstijos universitete atlikto polinkio struktūrizuoti ir atidumo tyrimo bei motyvacijos lukesčiu teorijos.

„Kelio-tikslo“ teorija grindžiama tuo, kad vadovas privalo padėti savo darbuotojams įgyvendinti jų tikslus, nurodyti kryptį arba paremti, arba padaryti ir viena, ir kita, kad pasekėjų tikslai derintųsi su komandos ar kompanijos bendraisiais tikslais. Pagal „Kelio-tikslo“ teoriją vadovo elgesį pavaldiniai vertina tiek, kiek jiems atrodo, kad šis elgesys yra tuojau pat pajuntamo pasitenkinimo šaltinis arba priemonė pajusti pasitenkinimą ateityje. Vadovo elgesys yra tiek motyvuojantis, kiek jis sukelia pavaldiniui pasitenkinimo, priklausančio nuo jo darbo rezultatų, poreikį ir kiek suteikia būtiną efektyviai veiklai paramą, moko, nukreipia ir atlygina. (Robbins S. P., 1993)

Kaip parodyta 8 pav., „Kelio-tikslo“ teorijoje yra siūlomos dvi nuo aplinkybių priklausančių veiksmų grupės, įtakančios ryšį tarp vadovo elgesio ir rezultatų. Viena grupė yra *aplinkos veiksniai*, kurių vadovas negali kontroliuoti. Antroji grupė - *pavaldinių asmeninių savybių*. Teorija teigia, kad vadovo elgesys turėtų papildyti nuo aplinkybių priklausančius veiksmus. Todėl vadovavimas bus neefektyvus, jei vadovo elgesys dubliuosius su aplinkos struktūros šaltiniais arba nesiderins su pavaldinių savybėmis. (Robbins S. P., 1993)



Šaltinis: Stephen P. Robbins Organizacinės elgsenos pagrindai., 2003, 176 p.

8 pav. Kelio - tikslo modelis

Yra daugybė pavyzdžių, patvirtinančių šią teoriją grindžiančią logiką. Vadovas papildo, suteikia darbuotojams tai, ko trūksta jiems ir jų darbo aplinkai. Vadovas daro teigiamą įtaką darbuotojų pasitenkinimu darbu, bei jų veiklos rezultatams. Tačiau jei vadovas gaišta laiką aiškindamas ir taip aiškias užduotis ir darbuotojui pakanka gebėjimų ir patirties pačiam su jomis susidoroti, toks vadovo elgesys bus toleruojamas kaip beprasmis arba net įžeidžiantis. (Robbins S. P., 1993)

Lyderio-dalyvio modelis

1973 metais Victoras Vroomas ir Phillipas Yettonas sukūrė „lyderio-dalyvio“ modelį. (9 pav.) Jie vadovo elgesį priimant sprendimus susiejo su dalyvavimu. Šie mokslininkai įrodinėjo, jog rutiniškų ir nerutiniškų darbų užduočių struktūra yra skirtinga, bei vadovo elgesys privalo atspindėti užduoties struktūrą. Šis modelis sudarytas iš taisyklių, kurių laikantis nustatoma, kokia forma ir kiek priklausomai nuo situacijos, reikia dalyvauti priimant sprendimus. Modelis apima septynias aplinkybes (kurių tinkamumą galima nustatyti pažymint „taip“ arba „ne“) ir penkis alternatyvius vadovavimo stilius. (Robbins S. P., 1993)

Naujesieji Vroomo ir Arthuro Jago darbai paskatino peržiūrėti šį modelį. Naujajame modelyje išliko tie patys penki alternatyvūs vadovavimo stiliai – pradedant tokio, kai vadovas pats priima sprendimą, ir baigiant grupiniu problemos svarstymu kolektyviai priimant sprendimą. Naujasis modelis yra išplėstas iki dvylikos punktų.

-
1. Sprendimo svarba
 2. Pavaldinių išipareigojimo vykdyti sprendimą svarba
 3. Ar vadovas turi pakankamai informacijos, kad galėtų priimti gerą sprendimą
 4. Kaip gerai problema yra struktūrizuota
 5. Ar pavaldiniai vykdys autokratiškai priimtą sprendimą
 6. Ar pavaldiniai patikės organizacijos tikslais
 7. Ar tarp pavaldinių gali kilti konfliktas dėl sprendimo alternatyvų
 8. Ar pavaldiniai turi būtiną, geram sprendimui priimti, informaciją
 9. Vadovo laiko deficitas, galintis sukliudyti įtraukti pavaldinius
 10. Ar geografiškai išsiskirsčiusių pavaldinių subūrimo į vieną vietą kaštai yra pateisinami
 11. Kiek vadovui svarbu priimti šį sprendimą per patį trumpiausią laiką
 12. Kiek svarbu įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą formuojant jų sprendimų priėmimo įgūdžius
-

Šaltinis: Stephen P. Robbins Organizacinės elgsenos pagrindai., 2003, 178 p.

9 pav. Nuo atsitiktinumų priklausantys veiksniai ir „lyderio-dalyvio“ modelis

Šis modelis yra per daug sudėtingas, kad juo galėtų naudotis eilinis vadovas. Sunku įvertinti šio modelio šiuolaikiškumą, tačiau svarbu tai, kad Vroomas ir jo kolegos pateikė solidžius, empiriškai patvirtintus teiginius apie priklausančius nuo atsitiktinumų veiksniai, į kuriuos turime atsižvelgti, rinkdamiesi vadovavimo stilių.

Taigi, matome, kad modeliuose išskiriami tokie pagrindiniai veiksniai:

- rezultatai;
- vadovo elgesys;
- vadovo ir darbuotojų tarpusavio santykiai;
- aplinkos veiksniai;
- užduoties struktūra.

Šie veiksniai įtakoja valdymo efektyvumą. Siekdami efektyvesnio valdymo, įmonių vadovai turėtų vadovautis nagrinėtais modeliais.

Remiantis analizuota teorine medžiaga, galime išskirti pagrindines valdymo efektyvumo problemas:

- organizacinės valdymo struktūros parinkimas;
- vadovo ir darbuotojų tarpusavio santykiai;
- vadovavimo stilius ir vadovo asmeninės savybės;
- aiškūs pareigybių įgaliojimai, aiškūs užduočių formulavimas;
- aplinkos poveikis.

2. ĮMONIŲ VALDYMO EFEKTYVUMAS LIETUVOJE

Moksliniai tyrimai valdymo efektyvumo didinimo srityje gali būti priskiriami prie “amžinai aktualių”. Pagrindiniu įmonės valdymo tobulinimo motyvu yra jos išorinės aplinkos pokyčiai – ekonominiai, politiniai, socialiniai, teisiniai, technologiniai ir konkurenciniai veiksniai. Tačiau, moksliniai metodai ir principai taip pat nuolat tobulėja. Mokslinių žinių ir praktinės patirties kaupimas skatina aktyvų jų įsisavinimą ir panaudojimą valdymo praktikoje bei teigiamai veikia tipinių valdymo uždavinių sprendimą. Rinkos ekonomikos sąlygomis, kai būdingas aplinkos, daugelio ekonominių ir socialinių veiksmu nestabilumas bei rizika verslui, įmonių vadovų gebėjimas spręsti ekonomines bei vadybines problemas yra labai svarbus.

ŠIA TEMA TYRIMŲ BUVO ATLIKTA IR LIETUVOJE. JIE PATEIKIAME KITAME SKYRELYJE.

2.1. Įmonės valdymo efektyvumo ir jo problemų analizė

Antanas Makštutis (2001) tyrė šalies ūkio valdymo sistemos didinimo veiksmus Lietuvoje. Autorius pateikė veiklos efektyvumo ribų metodologiją ir jos taikymo Lietuvos sąlygomis galimybes. Susisteminti A. Makštučio tyrimų rezultatai gali padėti modeliuojant atskiras efektyvias valdymo-savivaldos ir savivaldos-valdymo sistemas laike ir erdvėje.

Marius Graudinis tyrė vadybos efektyvumą. Šiuo tyrimu buvo siekta įrodyti, jog vadybos efektyvumas yra esminė įmonės veiklos sėkmės priežastis.

A. Vitkienė (UAB “UAB “VERSLO INOVACIJŲ PROJEKTAI”, 2000) siūlė kaip valdymo efektyvumo didinimo priemonę taikyti integruotas sisteminio valdymo technologijas.

Jos teigimu, šalies įmonės ir organizacijos, tarptautinės patirties pavyzdžiu, intensyviai diegia pažangias veiklos valdymo technologijas, tačiau dėl teorinių žinių, jų interpretacijos ir pritaikymo praktikoje stokos, ne visada pasiekia pageidaujamo valdymo efektyvumo - įmonių vykdomų auditų, analizių, rengiamų ataskaitų skaičius, apimtis bei šiai veiklai skiriami ištekliai auga geometrine progresija, o vadovybė vis tebestokoja tinkamos informacijos ir parankių priemonių argumentuotų valdymo sprendimų priėmimui

Autorė veiklos efektyvumo valdymo modelį pristatė kaip priemonę, kuri padėtų įmonių / organizacijų vadovams bei akcininkams pagrįstai ir argumentuotai spręsti strateginius veiklos plėtros ir tobulinimo uždavinius. V. Vitkienė (2000) išskyrė tokius modelio privalumus:

- Integruotų sisteminio veiklos vertinimo technologijų pagalba, laiku ir tinkamai analizuoti, vertinti bei modeliuoti įmonių finansinę ir veiklos valdymo situaciją.

- Padidinti įmonių valdymo efektyvumą, strateginio planavimo kokybę ir teigiamai įtakoti įmonių veiklą finansų, inovacijų, pirkėjų, vidinio augimo galimybių bei 3E aspektų atžvilgiu.
- Įgalins akcininkus ir vadovus, remiantis sisteminės analizės rezultatų pagrindu gauta objektyvia ir patikima informacija, efektyviai spręsti valdymo tobulinimo ir strateginio planavimo uždavinius.
- Nuosekliai tobulinti integruotas veiklos vertinimo ir valdymo metodikas, įgalinančias kelti organizacijos veiklos kokybę, veiklos valdymo ir pasiekimų parametrus.

Juozas Mikulis (UAB Ekonominės konsultacijos ir tyrimai, 2002) pateikė naują procesinį požiūrį į įmonės valdymą. Visų pirma tai yra naujas požiūris į įmonės valdymą, reikalaujantis iš esmės pergalvoti įmonės organizacinę struktūrą, valdymo efektyvumo rodiklius, kontrolės mechanizmus, darbuotojų skatinimo pagrindus. Procesais remiasi visa įmonės vadyba – planavimas, organizavimas, koordinavimas, kontrolė. Procesinis požiūris pabrėžia pagrindinių įmonės procesų identifikavimo ir jų valdymo svarbą.

J. Mikulis pateikė tokią procesinio požiūrio į įmonės valdymo efektyvumą naudą:

1. Įmonės veiklos aiškumas. Aiški veiklos schema - efektyvus įmonės valdymo įrankis.
2. Įmonės kaip sistemos suvokimas. Tarpusavyje susijusių procesų identifikavimas parodo, kaip bendroje veikloje dalyvauja atskiri darbuotojai ir padaliniai.
3. Procesų sekos optimizavimas. Procesai analizuojami pagal jų sukuriama naudą, atsisakant nepriedančių vertės etapų ir ieškant proceso efektyvumo didinimo galimybių.
4. Darbuotojų veiksmų koordinavimas. Išaiškinami kiekvieno proceso kliento reikalavimai ir tiekėjo galimybės, optimizuojamas skirtingų padalinių ir funkcijų bendradarbiavimas.
5. Procesų efektyvumo įvertinimas ir nuolatinis tobulinimas. Pagal nustatytus rodiklius reguliariai vertinamas ir tobulinamas procesų efektyvumas.

Taigi įmonės valdymo pagrindas yra ne funkcijos, o tie darbai ir veiksmai, kurių visuma apjungiamą ir pavadinama viena ar kita funkcija. Optimizuoti procesai veda prie optimalaus rezultato.

Janis Vanags, Ineta Geipele (2006) nagrinėjo klausimus, susijusius su valdymo efektyvumo įvertinimu. Valdymo efektyvumo sąvoką autoriai grindžia ekonominio efektyvumo pagrindais. Pagal jų pateiktą apibrėžimą, valdymo efektyvumas yra santykinis arba reliatyvus faktorius ir tai nėra joks absoliutus dydis arba matas, kurį galima būtų pritaikyti neatsižvelgiant į aplinkybes. Valdymo efektyvumo įvertinimas yra glaudžiai susijęs su aiškiu valdymo proceso suvokimu, kadangi vertintojai gali apibrėžti ir objektyviai įvertinti valdymo efektyvumą tik tuo

atveju, jei jie patys aiškiai suvokia valdymo efektyvumo esmę. Valdymo subjekto ir objekto suformuotas santykio modelis parodo valdymo poveikio struktūrą. Vertinant vadovo arba valdymo proceso efektyvumą, svarbu nustatyti visus išorinius faktorius, turinčius įtakos tam tikram valdymo objektui bei tokio valdymo intensyvumui. Priešingu atveju gali susiformuoti klaidinga valdymo efektyvumo samprata. Valdymo sistemos modelį sudaro tokie elementai: sąnaudos - valdymo įgijimo resursai ir produkcija - galutinis valdymo proceso rezultatas, grįžtamasis ryšys bei valdymo subjektas. Autorių sudarytos matematinės lygtys gali būti panaudotos vertinant įvairių kategorijų vadovų veiklos efektyvumą ir valdymo proceso veiksmingumą.

Minėti tyrimai padėjo susipažinti su valdymo efektyvumo didinimo metodais, atskleidė šiuolaikinius požiūrius į įmonės valdymą.

Sekančiame skyriuje pristatoma atlikto tyrimo pasirinktose įmonėse metodologija.

2.2. Valdymo efektyvumo tyrimo metodologija

Siekiant išsiaiškinti pagrindines įmonių valdymo problemas Lietuvoje buvo atliktas tyrimas. Buvo pasirinktos dvi skirtingo dydžio, lyderiaujančios savo rinkoje, įmonės. Renkantis įmones buvo atsižvelgta į apklausos vykdymo galimybes.

Tyrimo tikslas: išsiaiškinti skirtingų įmonių valdymo problemas bei pasiūlyti jų sprendimo būdus.

Tyrimo objektas: Valdymo efektyvumas bei jo didinimo principai pasirinktose įmonėse.

Tyrimo uždaviniai:

- Nustatyti dominuojančias valdymo efektyvumo problemas pasirinktose įmonėse;
- Ištirti, ar priklauso įmonės valdymo problemos nuo jos dydžio;
- Nustatyti įmonės vadovų požiūrį į valdymo efektyvumą ir išsiaiškinti, ar jie įžvelgia valdymo problemas;
- Išanalizuoti, kaip valdymo efektyvumas veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Tiriamieji – Įmonės X ir įmonės Y. darbuotojai ir vadovai.

Duomenų surinkimui bus naudojama anketa. Šis būdas pasirinktas todėl, kad tai labai patogus ir plačiai naudojamas pirminių duomenų rinkimo apklausos būdu metodas. Naudojant anketas surenkama daug originalios pirminės informacijos. Anketą buvo patogiu naudoti ir dėl laiko stokos, nes šiuo būdu informacija surenkama palyginus greitai. Kadangi bus siekiama išsiaiškinti ne tik vadovų, bet ir darbuotojų nuomonę apie valdymo efektyvumą, bei su juo susijusias problemas,

atliekant tyrimą jiems bus apklausiami ne tik darbuotojai, bet ir įmonių vadovai. Tai leis gauti tikslesnius, abipusius rezultatus. Atliekant tyrimą vadovams ir darbuotojams buvo sudarytos skirtingos anketos (1 ir 2 priedai)

Imties tūris (respondentų skaičius)

Imties dydis nustatytas pagal K.Kardelio (2005) pateiktą formulę:

$$n = \frac{z^2 \times S^2}{\Delta^2 + \frac{z^2 \times S^2}{N}}$$

kur:

n – reikiamas imties dydis;

z – patikimumo koeficientas;

S – imties vidutinis kvadratinis nuokrypis;

Δ - leistinas netikslumas;

N – visos populiacijos tūris;

Patikimumo koeficientas nustatytas remiantis K. Kardelio (2005) metodu. Esant 95% patikimumui, z lygus 1,96.

S – imties vidutinis kvadratinis nuokrypis taip pat nustatytas remiantis K. Kardelio teorija. Neturint informacijos apie ankstesniuose tyrimuose taikytą vidutinį kvadratinį nuokrypį ir neatliekant bandomojo tyrimo, laikoma, kad S lygus 50%.

Δ - remiantis duomenų tikslumui keliamais reikalavimais, norint gauti 95% patikimumo rezultatus, Δ pasirinktas 5,72%.

Imties tūris įmonėje X, kur dirba 40 darbuotojų, apskaičiuotas taip:

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5^2}{0.572^2 + \frac{1.96^2 \times 0.5^2}{40}} = 35 ;$$

Imties tūris įmonėje Y, kur dirba 130 darbuotojų, apskaičiuotas taip:

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5^2}{0.572^2 + \frac{1.96^2 \times 0.5^2}{130}} = 90;$$

Tiriamieji buvo pasirenkami pagal tikimybinį atsitiktinį metodą. Vykdam apklausa buvo atsižvelgiama į respondentų amžių, išsilavinimą, lytį, siekiant išsiaiškinti kuo įvairesnius požiūrius.

Prieš atliekant tyrimą buvo suformuluotos tokios hipotezės:

H 1 Didesnėse įmonėse yra daugiau valdymo problemų, nei mažesnėse;

H 2 Įmonių vadovai nevisada išvelgia pagrindinius įmonės valdymo trūkumus;

H 3 Lankstus vadovavimo stilius užtikrina efektyvesnį įmonės valdymą.

Tyrimo etapai:

I etapas: atlikta mokslinės literatūros analizė, parengtos tyrimo metodikos;

II etapas: atliktas valdymo efektyvumo vertinimo skirtingo amžiaus bei socialinių grupių darbuotojų tyrimas;

III etapas – atlikta anketinė apklausa;

IV etapas – atlikta statistinė duomenų analizė, parengtos rekomendacijos ir pasiūlymai.

Tyrimo metodai:

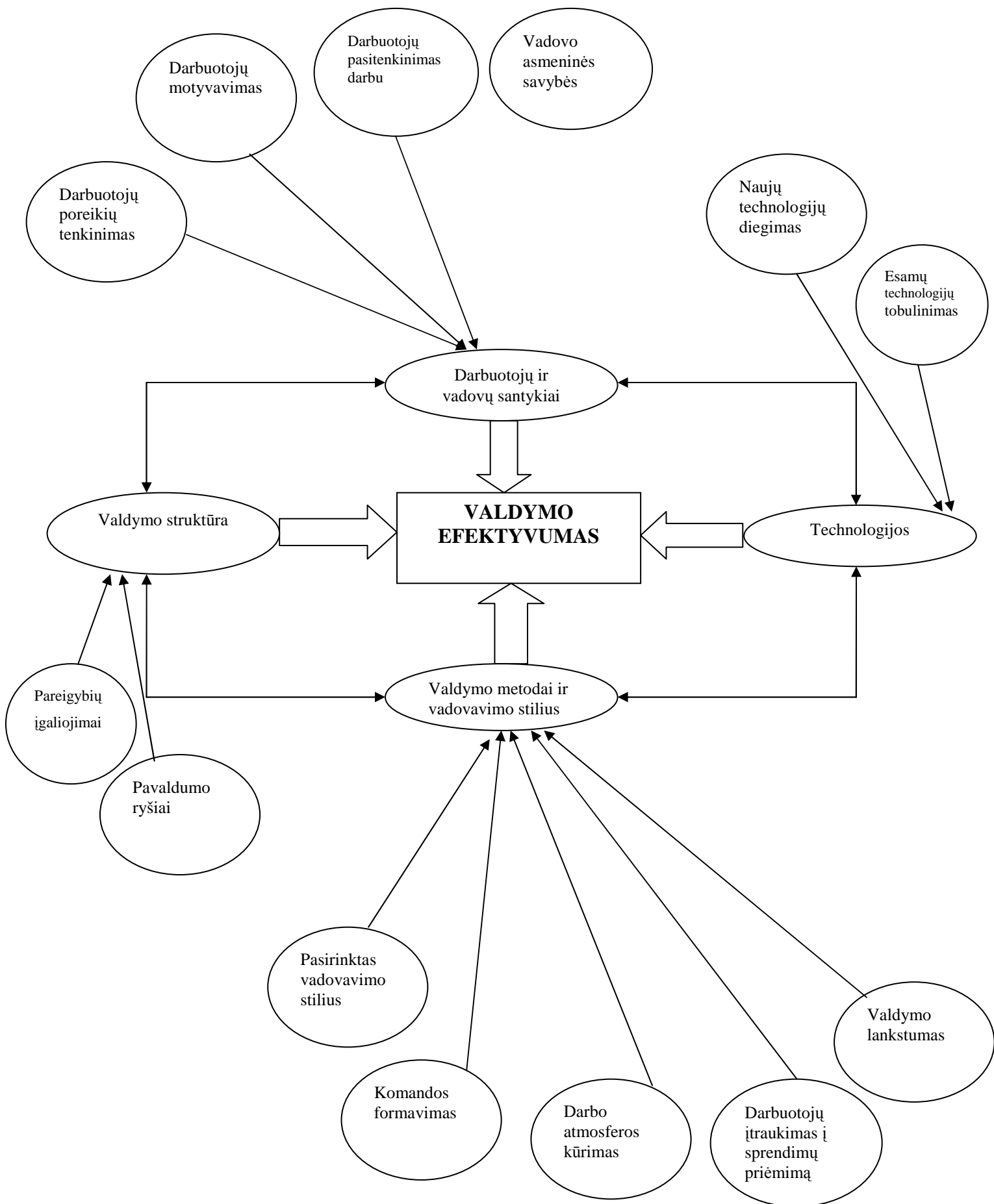
Atliekant tyrimą pirmiausiai buvo analizuojama mokslinė literatūra. Buvo išanalizuota įmonių valdymo teoriniai pagrindai, valdymo metodai bei vadovavimo stiliai.

Vėliau bus atliekama anketinė apklausa. Anketos sudarymui ir apklausos vykdymui bus naudojama R. Tidikio (2003) metodika.

Atlikus apklausą bus vykdoma regresinė duomenų analizė, koreliacinis skaičiavimas, apibendrinami ir analizuojami rezultatai.

Anketoms klausimai sudarinėjami buvo pagal Valdymo efektyvumo modelį (10 pav.) modelis buvo sudarytas remiantis išnagrinėta teorine medžiaga.

Atlikto tyrimo aprašymas, rezultatų analizė pateikiama sekančiame skyriuje.



10 pav. Valdymo efektyvumo modelis

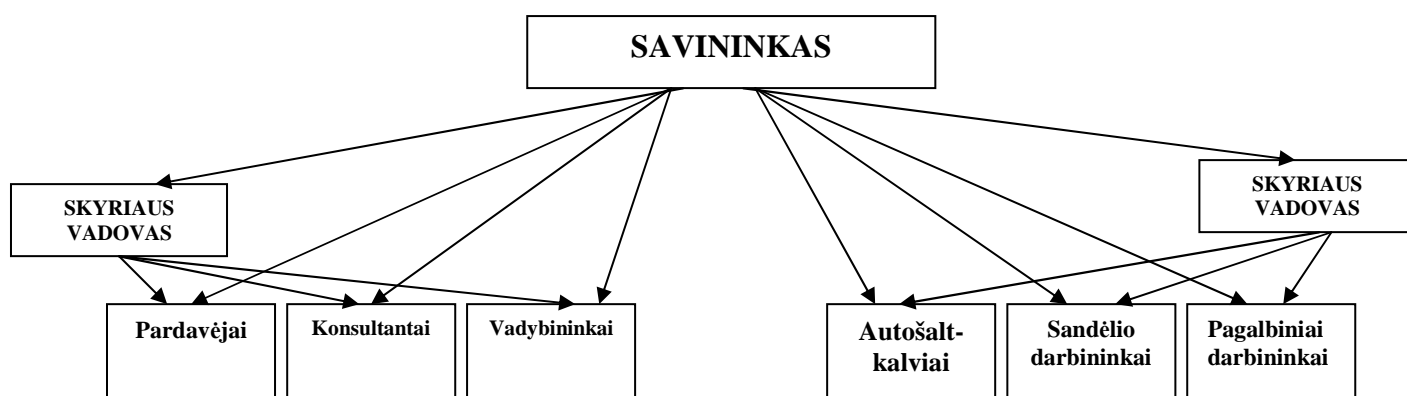
3. VALDYMO EFEKTYVUMO TYRIMAS ĮMONĖJE X IR ĮMONĖJE Y

Šiame skyriuje pateikiama informacija apie tiriamas įmones, atlikto tyrimo rezultatai, jų analizė ir išvados.

3.1. Įmonių X ir Y organizacinės struktūros ir valdymo metodai

Įmonė X

Įmonėje X savininkas aktyviai dalyvauja ir prižiūri visą įmonės veiklą. Jo pagrindiniai pagalbininkai yra skyrių vadovai, kurie rūpinasi veikla savo skyriuose. Savininkas taip pat aktyviai kontroliuoja žemiausio lygio darbuotojus, kurie yra jam tiesiogiai pavaldūs, kaip ir skyrių vadovai. Kaip matome iš 11 pav. įmonėje naudojama Patriarchalinė organizacinė valdymo struktūra.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus, remiantis įmonės Y informacija

11 pav. Įmonės Y organizacinė valdymo struktūra

Šioje įmonėje taikomos tokios ekonominių – socialinių metodų panaudojimo formos:

- ✓ Veiklos užduotys pagal darbuotojus mėnesiui;
- ✓ Darbo užmokesčio įkainiai ir pareigybinės algos;
- ✓ Materialinio skatinimo nuostatai;
- ✓ Pelno paskirstymo tvarka.

Administraciniai – organizaciniai metodai šioje įmonėje naudojami tokiomis formomis:

- ✓ Vadovo įsakymais ir nurodymais;
- ✓ Vadovo patvirtintomis instrukcijomis ir nuostatais;
- ✓ Pasirašytais sutikimais pavyzdžiui, dėl materialinių vertybių saugojimo, sutartimis ir su priimtais įsipareigojimais.

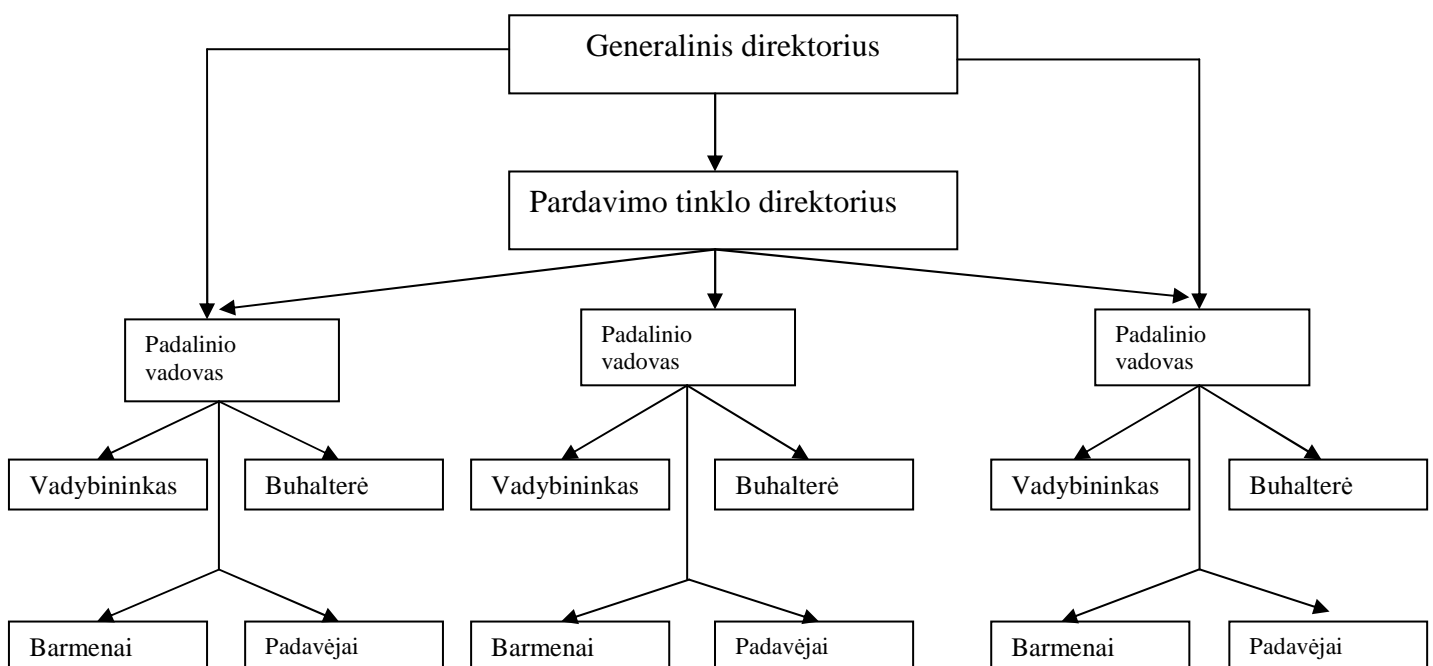
Psichologinių valdymo metodų dėka įmonėje yra formuojamas kolektyve palankus psichologinis mikroklimatas. Šių metodų panaudojimo formos:

- ✓ Visos įmonės ir darbuotojų komplektavimo;

- ✓ Psichologinės motyvacijos metodai;
- ✓ Darbo humanizavimo metodai;
- ✓ Muzika

Įmonė Y

Įmonėje Y kiekvienas darbuotojas turi paskirtą vadovą. Šiame kolektyve vyrauja demokratinis stilius. Čia išklausoma kiekvieno darbuotojo nuomonės ir pasiūlymų. Šios įmonės organizacinė valdymo struktūra pavaizduota 12 pav. Pagal ją matyti, kad įmonės padalinio vadovai yra pavaldūs pardavimų tinklo direktoriui, kuris atsiskaito generaliniam direktoriui. Jam taipogi yra pavaldūs ir padalinio vadovai.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus, remiantis įmonės informacija

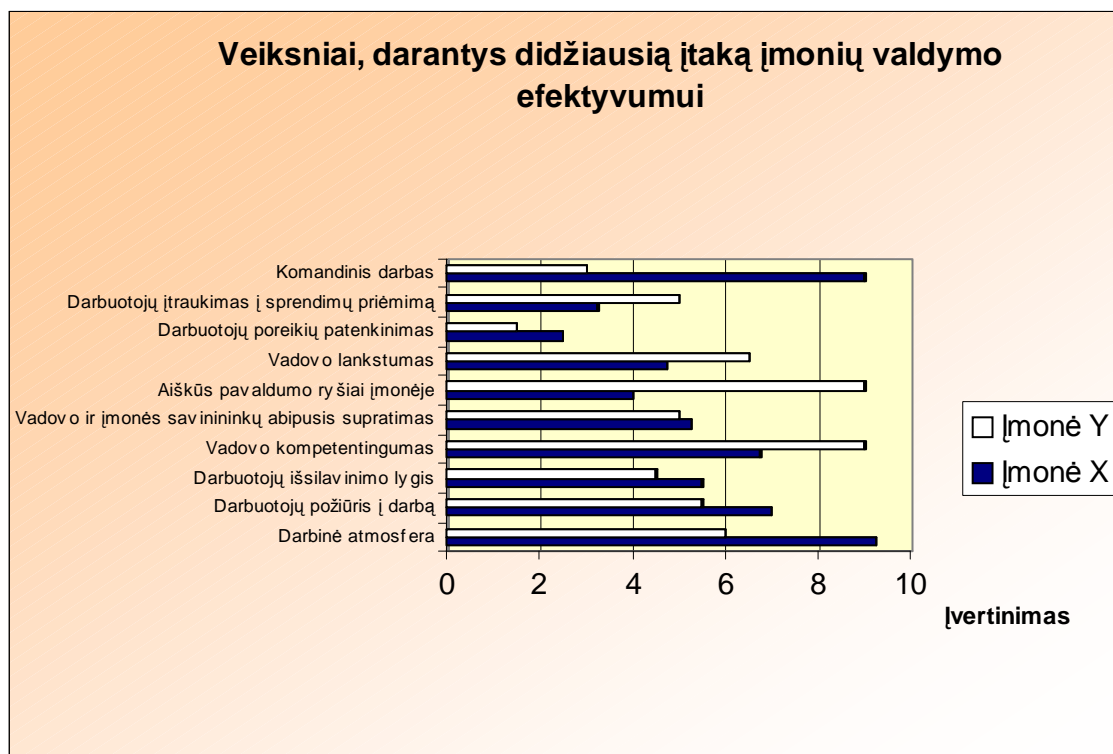
12 pav. Įmonės Y organizacinė valdymo struktūra

Įmonėje Y naudojama linijinė – funkcinė organizacinė valdymo struktūra. Matome, jog joje yra aiškiai apibrėžti pavaldumo ryšiai, kiekvienas padalinio darbuotojas turi konkretų vadovą, kuriam atsiskaito.

3.2. Įmonės X ir įmonės Y vadovų nuomonių, vertinant valdymo efektyvumą, tyrimas

Tyrimė dalyvavo visi (4) įmonės X viduriniojo ir aukščiausiojo lygio vadovai. Įmonėje Y yra 19 aukščiausiojo ir viduriniojo lygio vadovų, iš kurių 14 sutiko dalyvauti apklausoje.

Į klausimą “Kokie veiksniai daro didžiausią įtaką įmonės valdymo efektyvumui?” atsakinėdami įmonių vadovai išskyrė skirtingus veiksnius. Įmonėje X kaip svarbiausi veiksniai išskirti komandinis darbas ir darbinė atmosfera. Tuo tarpu įmonėje Y svarbiausiais pasirinkti aiškūs pavaldumo ryšiai bei vadovo kompetentingumas. Išsamesnė analizė matoma 13 pav.

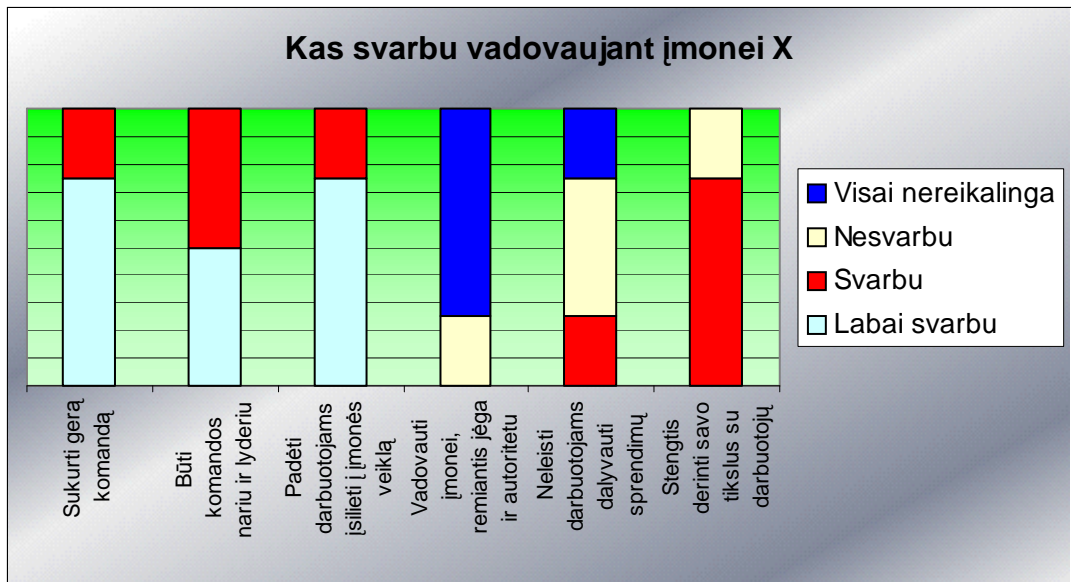


Šaltinis: Sudaryta autoriaus

13 pav. Atsakymų į klausimą “Kokie veiksniai yra svarbiausi įmonės valdymo efektyvumui?” pasiskirstymas

Kaip matome iš grafiko, darbuotojų poreikių patenkinimas abiejose įmonėse vertinamas, kaip mažiausiai įtakos valdymo efektyvumui turintis veiksnys. Taigi, įmonėse mažiausiai atsižvelgiama į darbuotojų poreikius. Tačiau darbuotojų požiūris į darbą abiejuose įmonėse išskirtas kaip pakankamai svarbus veiksnys. 10-balėje sistemoje įmonėje X vidutiniškai jis buvo įvertintas 7 balais, o įmonėje Y – 5,5. Taigi matome, kad vadovams yra svarbu formuoti tinkamą darbuotojų požiūrį į darbą, tačiau jie nėra linkę tenkinti darbuotojų poreikių.

Išsamiau panagrinėjus vadovų nuomonę, kas yra svarbu vadovaujant įmonei, paaiškėjo, kad įmonėje X išskirtas geros komandos sukūrimas ir darbuotojų įtraukimas į įmonės veiklą. Platesnė analizė matoma 14 pav.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus

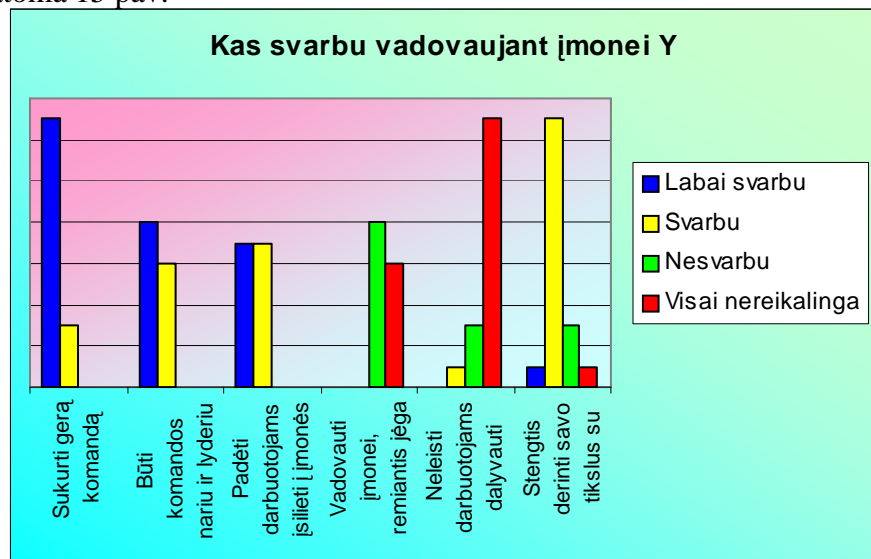
14 pav. Atsakymų į klausimą “Jūsų nuomone, kas svarbu vadovaujant įmonei? pasiskirstymas įmonėje X

Pačiu nesvarbiausiu ar visai nereikalingu veiksniu vadovaujant įmonei X išskirtas rėmimasis jėga ir autoritetu. Iš to galima daryti išvadą, kad įmonėje netaikomas autokratinis valdymo metodas.

Įmonėje Y rezultatai pasiskirstę taip:

- pačiais svarbiausiais veiksniais pripažinti geros komandos sukūrimas, darbuotojų įtraukimas į įmonės veiklą bei tapimas komandos nariu ir lyderiu;
- visai nereikalingu veiksniu, kaip ir įmonėje X pripažintas jėgos naudojimas vadovaujant.

Aiškiau tai matoma 15 pav.

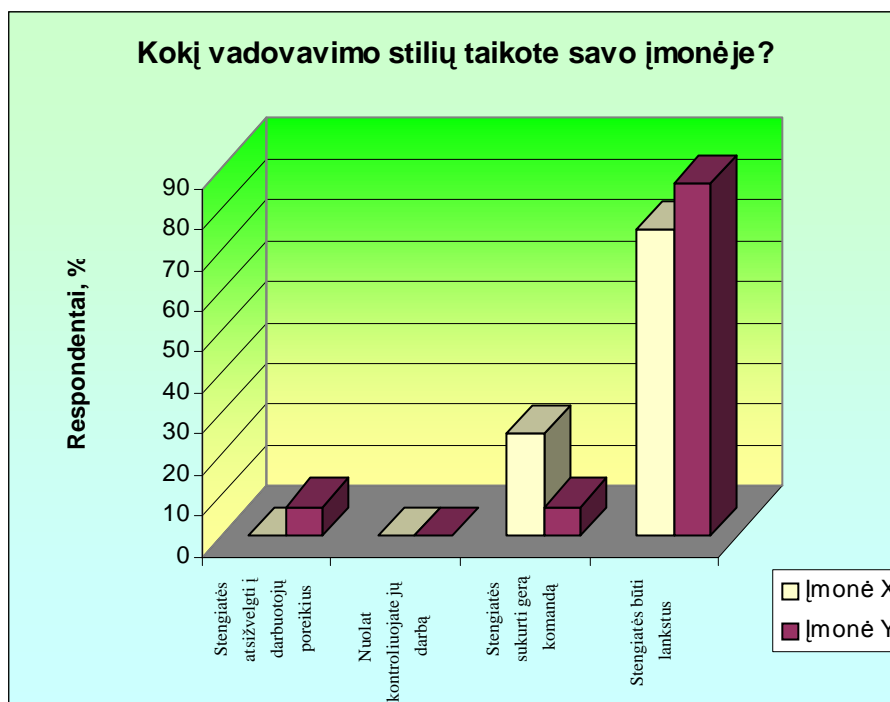


Šaltinis: Sudaryta autoriaus

15 pav. Atsakymų į klausimą “Jūsų nuomone, kas svarbu vadovaujant įmonei? pasiskirstymas įmonėje Y

Galima daryti išvadą, kad įmonėje Y taip pat naudojamas skatinimo ir kolegialus vadovavimo stilius.

Tai patvirtino ir įmonių X ir Y vadovai, atsakydami į klausimą “Kokį vadovavimo stilių taikote savo įmonėje?” Atsakymų pasiskirstymas matomas 16 pav.

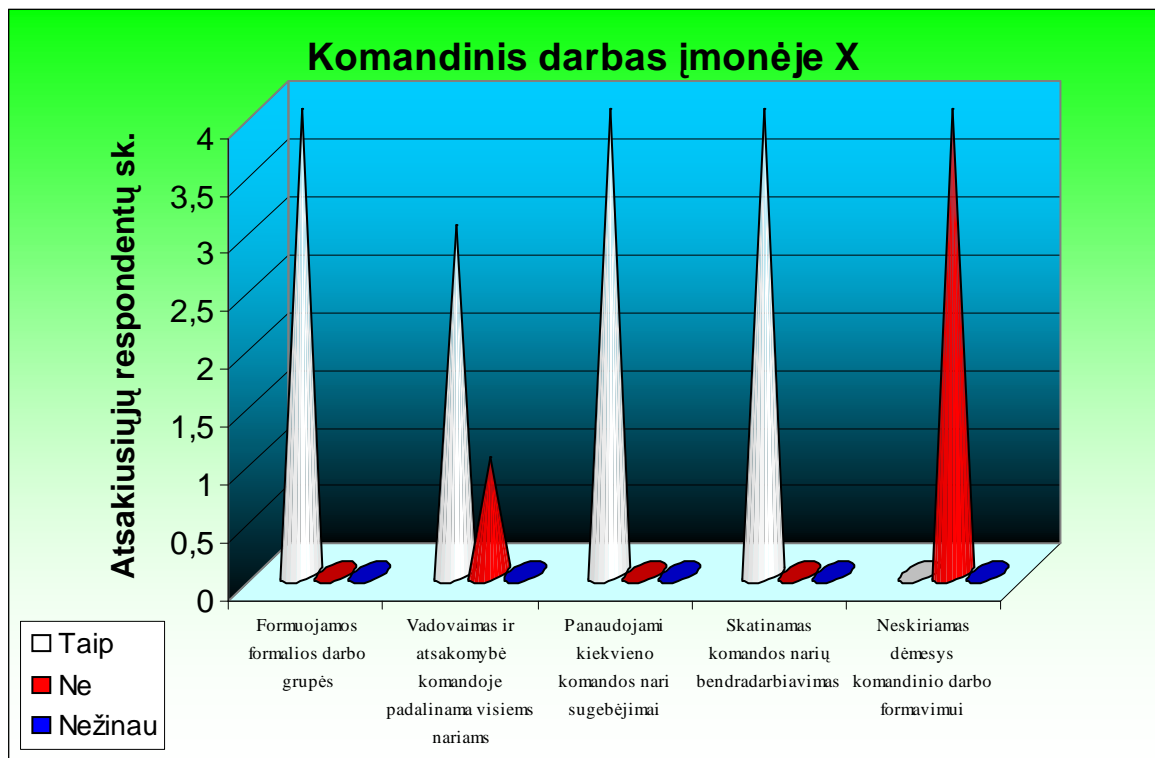


Šaltinis: Sudaryta autoriaus

16 pav. Atsakymų į klausimą “Jūsų nuomone, kas svarbu vadovaujant įmonei? pasiskirstymas įmonėje Y

Beveik visi apklaustieji vadovai – įmonėje X – 75%, įmonėje Y – 86% teigė, kad vadovaudami stengiasi būti lankstūs ir atsižvelgti į kiekvieną situaciją. Kaip buvo nagrinėta teorinėje dalyje, tai turi didelę reikšmę efektyviam įmonės valdymui. Lankstus vadovavimas užtikrina geresnius darbuotojų ir vadovų tarpusavio santykius, gerina darbinę atmosferą. Kiekviena problema sprendžiama detalai, atsižvelgiant į situaciją, stengiantis priimti kuo geresnį sprendimą.

Įmonėse X ir Y buvo ištirtas komandinio darbo skatinimas, kas taipogi yra labai svarbu, siekiant efektyvinti vadovavimą. Abiejų įmonių vadovai pripažino, kad komandinis darbas yra naudojamas. Šio klausimo analizė pavaizduota 17 ir 18 pav.

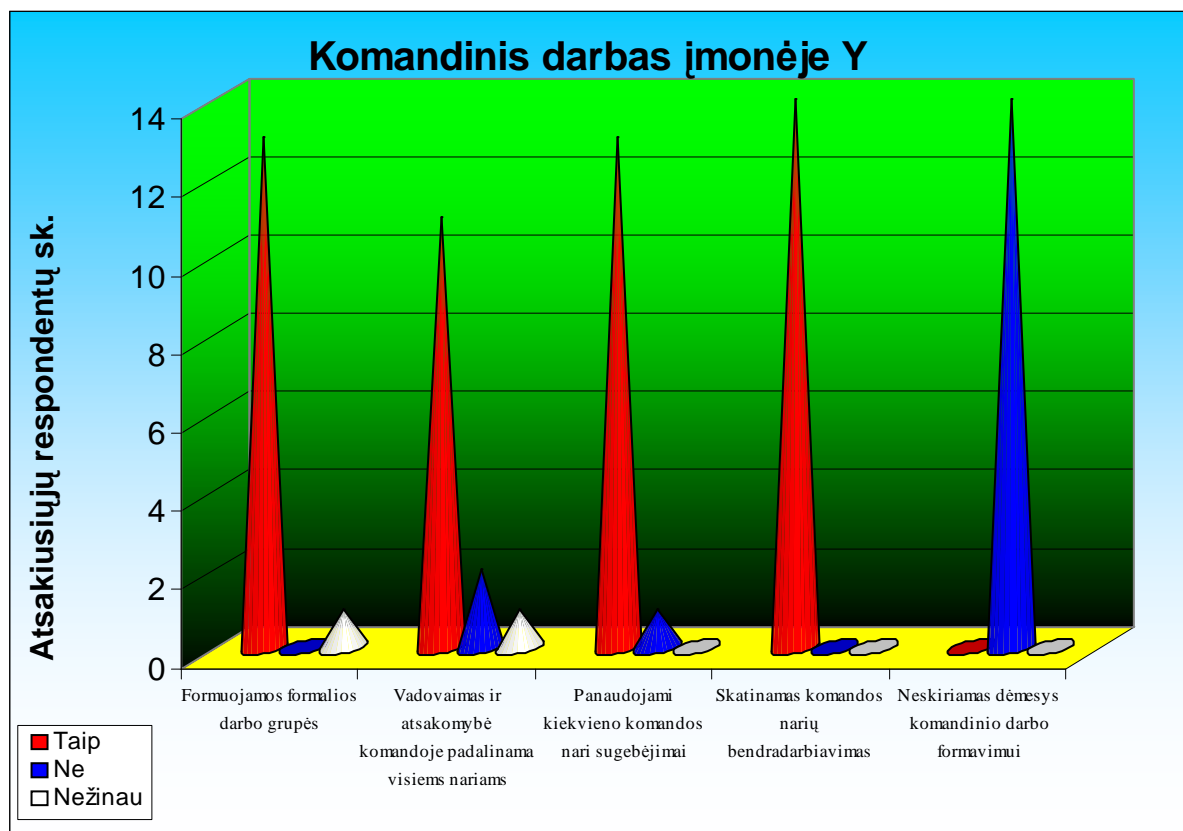


Šaltinis: Sudaryta autoriaus

17 pav. Atsakymų į klausimą “Ar Jūsų įmonėje skatinamas komandinis darbas?” pasiskirstymas įmonėje X

Kaip matome iš 17 pav. didžiausias dėmesys įmonėje X skiriamas formalių darbo grupių formavimui ir kiekvieno komandos nario sugebėjimų panaudojimui. Taip teigė visi apklausti įmonės X vadovai. Kad vadovavimas ir atsakomybė komandoje paskirstoma visiems jos nariams teigė 75% apklaustųjų.

Įmonėje Y didžiausias dėmesys skiriamas komandos narių bendradarbiavimo ir dalinimosi informacija skatinimui. Tai matoma 18 pav.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus

18 pav. Atsakymų į klausimą “Ar Jūsų įmonėje skatinamas komandinis darbas?” pasiskirstymas įmonėje Y

Kaip matome iš grafiko, 93% apklaustų įmonės Y vadovų teigia, kad įmonėje formuojamos formalios darbo grupės bei organizacijos siekiams įgyvendinti panaudojami kiekvieno komandos nario gebėjimai. Kad vadovavimas ir atsakomybė paskirstoma visiems komandos nariams teigė 85 % apklaustųjų.

Taigi, galima padaryti išvadą, kad komandinis darbas sėkmingai taikomas ir skatinamas abiejose tirtose įmonėse. Visi apklausti vadovai teigė, kad skiria tam dėmesį. Tai taip pat turi teigiamą įtaką efektyviam įmonės valdymui.

Toliau nagrinėtu klausimu buvo stengiasi išsiaiškinti, ar aiškiai yra apibrėžiami nagrinėtų įmonių pavaldumo ryšiai. Rezultatai pasiskirstė labai panašiai. Įmonėje X pavaldumo ryšiai yra aiškiai apibrėžti. Taip atsakė net 100% respondentų. Įmonėje Y teigiamai atsakė 93% respondentų. Galime prieiti išvados, kad vadovai abiejose apklaustose įmonėse neįžvelgia pavaldumo problemų, darbuotojai aiškiai žino, kam yra pavaldūs.

Vadovai taip pat rūpinasi, kad darbuotojai aiškiai suprastų jiems skiriamas užduotis ir stengiasi jas aiškiai formuluoti. Įmonėse X ir Y taip teigė visi apklausti vadovai. Matome, kad vadovai atsakingai rūpinasi kad darbuotojai suprastų jiems skiriamas užduotis.

Siekdami pagerinti organizacijos veiklą, įmonės X vadovai kaip efektyviausią priemonę pripažįsta visų darbuotojų į organizacijos veiklą įtraukimą. Tai matoma 19 pav.

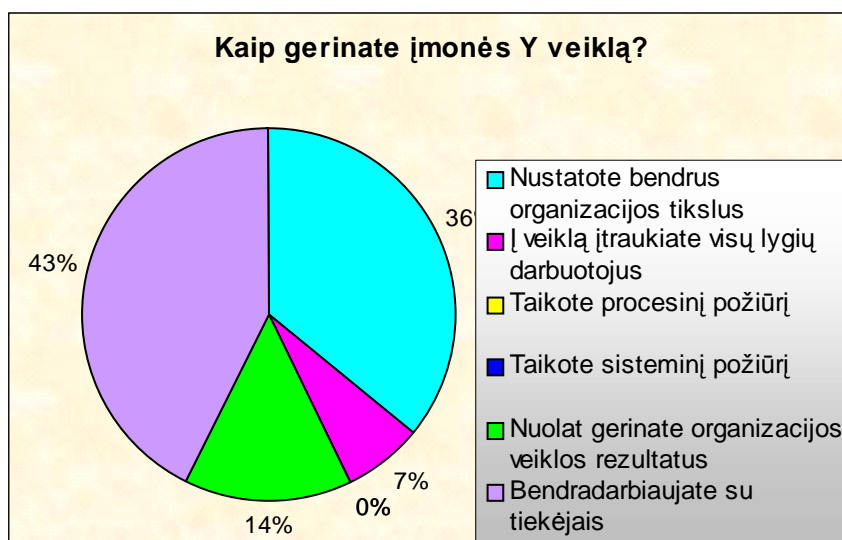


Šaltinis: Sudaryta autoriaus

19 pav. Atsakymų į klausimą “Ką darote siekdami rezultatyvaus procesų valdymo, kuris pagerintų organizacijos veiklą?” pasiskirstymas įmonėje X

25% apklaustųjų kaip efektyvią priemonę pripažino nuolatinį organizacijos veiklos rezultatų gerinimą. Iš grafiko matome, kad kitos priemonės vadovams neatrodė reikšmingos. Matome, kad vadovams yra svarbus darbuotojų įtraukimas į įmonės veiklą, kas leidžia daryti išvadą, jog įmonės veiklą stengiamasi vykdyti kuo efektyviau.

Įmonėje Y vadovai efektyviausiomis priemonėmis nurodė bendravimą su tiekėjais ir bendrą organizacijos tikslų ir veiklos kryptį nustatymą. Atitinkamai taip teigė 43% ir 36% apklaustųjų.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus

20 pav. Atsakymų į klausimą “Ką darote siekdami rezultatyvaus procesų valdymo, kuris pagerintų organizacijos veiklą?” pasiskirstymas įmonėje Y

Kaip matome iš grafiko mažiau svarbiomis respondentai nurodė nuolatinį organizacijos veiklos gerinimą ir darbuotojų įtraukimą į įmonės veiklą. Atitinkamai taip teigė 14 ir 7 procentai respondentų.

Įmonės gana skirtingai vertina veiklos gerinimo metodus. Įmonėje Y vadovai neįžvelgia darbuotojų naudos dalyvaujant priimant sprendimus, kas yra visiškai priešingai įmonėje X. Čia į sprendimų priėmimą įtraukiami visų lygių darbuotojai. Tai užtikrina patį efektyviausią rezultatą, kadangi pasitelkiama daugiau nuomonių, pasiūlymų, iš kurių atrenkami geriausi. Darbuotojai gali pasidalinti savo patirtimi, nurodyti trūkumus iš savo veiklos pusės, be to, aktyvus dalyvavimas įmonės veikloje leidžia jiems pasijausti reikalingiems, stengtis dėl bendrų tikslų.

Vertinant valdymo problemas, įmonėje X visi vadovai teigia, kad su šiomis problemomis susiduria retai. Įmonėje Y net 86 % apklaustų vadovų taip pat teigė, kad valdymo problemas patiria retai, o likę 14 % - jog išvis su jomis nesusiduria.

Taigi, galima padaryti išvadą, kad literatūroje efektyviausiais pripažinti kolegialus ir skatinimo valdymo stiliai, praktikoje taip pat užtikrina efektyvesnę įmonės valdymą. Valdymo efektyvumo didinimo modelyje išskirti veiksniai: Vadovų ir darbuotojų tarpusavio santykiai, organizacinė struktūra, valdymo metodai, vadovavimo stilius ir naujos technologijos įmonėse jų vadovų požiūriu nekelia didelių problemų. Visa tai veda prie efektyvaus įmonės valdymo.

Vadovų nuomonės tyrimo rezultatų apibendrinimas pateiktas 2 lentelėje.

Vadovų nuomonės, tiriant valdymo efektyvumo didinimą, apibendrinimas

Klausimas	Atsakymo apibendrinimas
<i>Ar dažnai susiduriate su valdymo sunkumais?</i>	Šiuo klausimu norėta išsiaiškinti, kaip dažnai įmonių vadovai susiduria su valdymo sunkumais. Apklaustų įmonių didžioji dalis vadovų nesusiduria su valdymo problemomis, arba patiria jas retai.
<i>Jūsų manymu, kokie veiksniai daro didžiausią įtaką įmonės valdymo efektyvumui?</i>	Valdymo efektyvumui įtaką daro daugelis veiksnių. Šiuo klausimu norėta išsiaiškinti, kokius pagrindinius iš jų išskiria tirtų įmonių vadovai. Veiksniai, darantys didžiausią įtaką įmonės valdymo efektyvumui yra šie: Komandinis darbas, darbinė atmosfera, vadovo kompetentingumas, aiškūs pavaldumo ryšiai.
<i>Jūsų nuomone, kas svarbu vadovaujant įmonei?</i>	Šiuo klausimu norėta iširti, kas vadovams atrodo svarbiausia vadovaujant. X ir Y įmonių vadovams svarbiausia yra geros komandos sukūrimas, darbuotojų įtraukimas į įmonės veiklą
<i>Ką darote, siekdami rezultatyvaus procesų valdymo, kuris pagerintų organizacijos veiklą?</i>	Įmonė X: į veiklą įtraukia visų lygių darbuotojus. Įmonė Y: bendravimas su tiekėjais.
<i>Koks Jūsų požiūris į naujas technologijas įmonėje?</i>	Remiantis nagrinėta teorine medžiaga, naujos technologijos, jų nuolatinis atnaujinimas tiesiogiai susijęs su valdymo efektyvumu. Šio klausimo esmė – išsiaiškinti vadovų požiūrį į naujas technologijas. Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad vadovai rūpinasi, kad įmonėje būtų atnaujinamos technologijos, kurios padeda efektyviau vykdyti veiklą.
<i>Ar daug dėmesio skiriate komandinio darbo formavimui?</i>	Komandinis darbas padeda greičiau ir efektyviau vykdyti užduotis. Be to, komandoje galima panaudoti kiekvieno nario sugebėjimus, skatinti informacijos, patirties dalinimąsi tarpusavyje, leidžia paskirstyti atsakomybę, kas padeda ir vadovaujant. Komandinis darbas sėkmingai taikomas ir skatinamas abiejose tirtose įmonėse. Įmonėse sudarinėjamos formalios grupės įvairių užduočių atlikimui.
<i>Ar rūpinatės, kad jūsų darbuotojai aiškiai suprastų formuojamas užduotis ir savo pareigas įmonėje?</i>	Labai svarbu, kad darbuotojai suprastų, ką jie turi padaryti. Šiuo klausimu buvo siekta išsiaiškinti, ar vadovai, skyrę užduotį, rūpinasi, kad darbuotojai ją aiškiai suprastų. Visi apklausti vadovai pripažino besirūpinantys jog jų suformuotas užduotis darbuotojai suprastų kuo geriau.
<i>Ar aiškūs Jūsų įmonėje pavaldumo ryšiai?</i>	Aiškūs pavaldumo ryšiai, aiški organizacijos struktūra padeda darbuotojams geriau suprasti savo vietą organizacijoje, tiksliau suprasti savo pareigas, kas padeda ir efektyviau valdyti visą įmonę. Šio klausimo atsakymai padėjo išsiaiškinti, kokį dėmesį vadovai skiria organizacinei struktūrai. Abiejose įmonėse vadovams pavaldumo ryšiai yra visiškai aiškūs, darbuotojai tiksliai žino, kam yra pavaldūs.
<i>Kokį vadovavimo stilių taikote savo įmonėje?</i>	Pasirinktas vadovavimo stilius turi didelę įtaką ir valdymo efektyvumui. Abiejose nagrinėtose įmonėse vadovai teigė, jog stengiasi būti lankstūs. Problemas spręsti atsižvelgiant į situaciją, įvertinti ir darbuotojų nuomonę.

Šaltinis: Sudaryta autoriaus

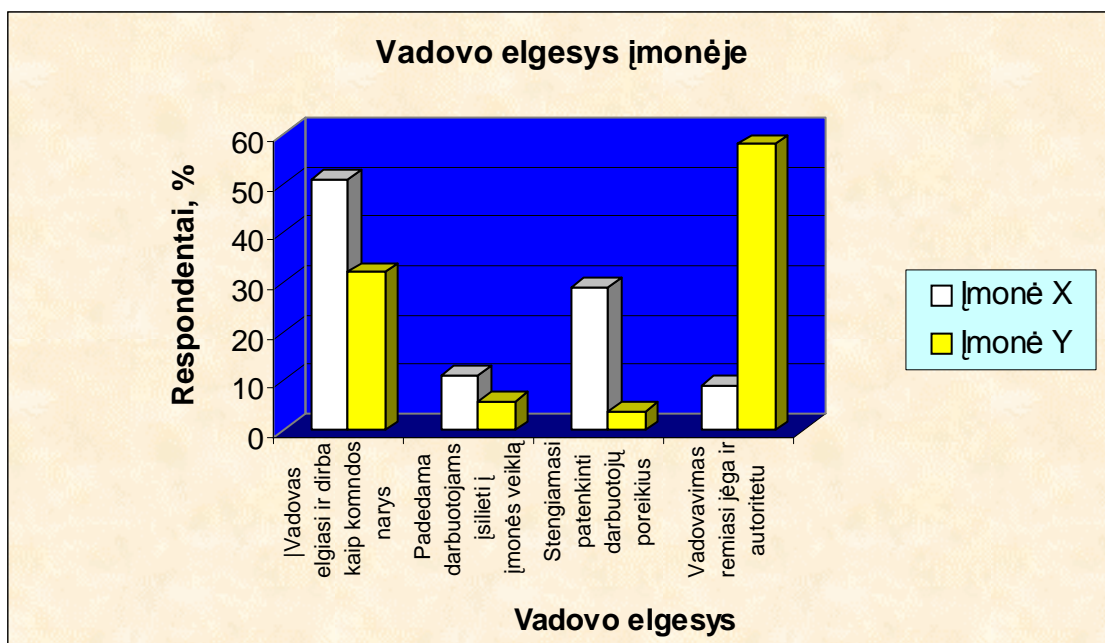
Prie nagrinėtų įmonių valdymo efektyvumo didinimo galėtų prisidėti darbuotojų poreikių tenkinimas, kadangi, kaip paaiškėjo atlikus tyrimą, tam vadovai neskiria dėmesio. Remiantis nagrinėta teorija, tai yra vienas iš veiksnių, padedančių siekti efektyvesnio valdymo. Todėl labai

svarbus ne tik vadovų, bet ir visų įmonės darbuotojų požiūris į įmonės valdymą. Darbuotojų nuomonės tyrimas pateikiamas kitame skyriuje.

3.3. Įmonės X ir įmonės Y darbuotojų nuomonių, vertinant valdymo efektyvumą, tyrimas

Tyrimė dalyvavo 35 įmonės X ir 90 įmonės Y darbuotojų. Tiriant valdymo efektyvumą, būtina išanalizuoti ir darbuotojų požiūrį į vadovą.

Į klausimą, “Kaip apibūdintumėt savo vadovo elgesį?” įmonėje X 51% apklaustų darbuotojų teigė, kad vadovas elgiasi kaip komandos narys. Įmonėje Y daugiausiai apklaustųjų – 58 % teigė, kad vadovas remiasi jėga ir autoritetu. Lyginant su vadovų nuomone (13 pav.) galime pastebėti, kad įmonėje Y vadovų ir darbuotojų požiūriai išsiskyrė. Vadovai teigė, jog jie taiko lankstų vadovavimo stilių. Darbuotojų požiūrio analizė matoma 21 pav.



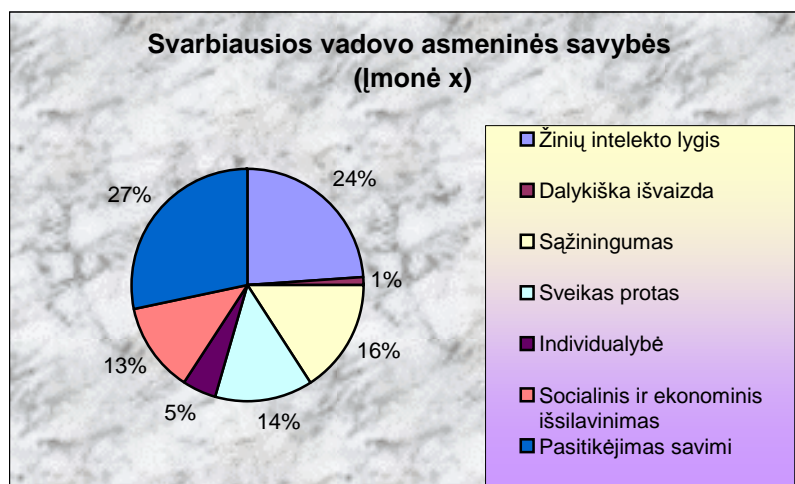
Šaltinis: Sudaryta autoriaus

21 pav. Atsakymų į klausimą “Kaip apibūdintumėt savo vadovo elgesį?” pasiskirstymas

Iš grafiko galime pastebėti, kad abiejose įmonėse nedidelis darbuotojų skaičius mano, kad jiems padedama įsilieti į įmonės veiklą. Taip mano atitinkamai 29% ir 4 % įmonės X ir įmonės Y darbuotojų. Kaip galime pastebėti, tai prieštarauja vadovų požiūriui, kurie teigė, kad darbuotojai yra įtraukiami į įmonės veiklą bei sprendimų priėmimą. Galima padaryti išvadą, kad įmonės vadovai išsamiai nėra susipažinę su esama padėtimi.

Toliau nagrinėtame klausime apie vadovo asmenines savybes, įmonės X darbuotojai viena iš svarbiausių nurodė pasitikėjimą savimi ir žinių bei intelekto lygį. Taip teigė atitinkamai 27 ir 24

procentai darbuotojų. Mažiausiai svarbiomis respondentai nurodė išvaizdą bei individualybę. Šio klausimo analizė matoma 22 pav.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus

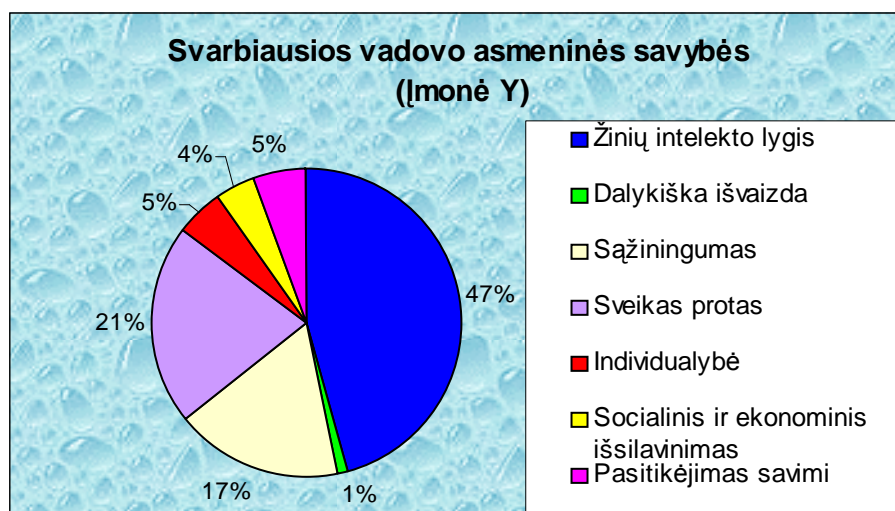
22 pav. Atsakymų į klausimą “Kurios iš šių asmeninių savybių yra svarbiausios vadovui?” pasiskirstymas įmonėje X

Matome, kad šiomis asmens savybėmis turėtų vadovautis vadovas įmonėje X, norėdamas užsitikrinti darbuotojų palankumą.

Įmonėje Y labiausiai respondentai įvertino šiuos rezultatus:

- 47% apklaustųjų pripažino, jog svarbiausia vadovo savybę laiko žinių bei intelekto lygį;
- 21% įvertino sveiką protą;

Šio klausimo detalesnė analizė matoma 23 pav.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus

23 pav. Atsakymų į klausimą “Kurios iš šių asmeninių savybių yra svarbiausios vadovui?” pasiskirstymas įmonėje Y

Galime priėti išvados, kad žinių ir intelekto lygis yra gana panašiai vertinamas įmonės X ir įmonės Y darbuotojų ir yra vienas iš svarbiausių.

Taip pat buvo tiriamas darbuotojų požiūris į įmonės valdymo struktūrą. 24 pav. matome nuomonę apie įmonės pavaldumo ryšius.

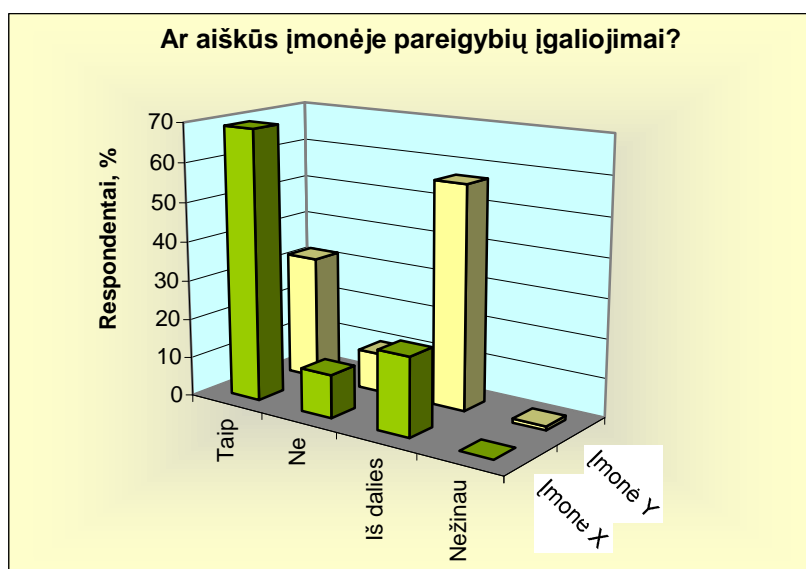


Šaltinis: Sudaryta autoriaus

24 pav. Atsakymų į klausimą “Ar aiškūs pavaldumo ryšiai?” pasiskirstymas

Iš grafiko matome, kad pavaldumo ryšiai abiejų įmonių darbuotojams yra gana aiškūs. Įmonėje X taip teigė 68%, įmonėje Y – 52% apklaustų darbuotojų.

Toliau buvo nagrinėjama, kaip aiškiai darbuotojai supranta pareigybių įgaliojimus. 69% įmonės X darbuotojų teigė esą pareigybių įgaliojimų sistema yra jiems aiški, tačiau įmonėje Y taip teigė tik 32% apklaustųjų.

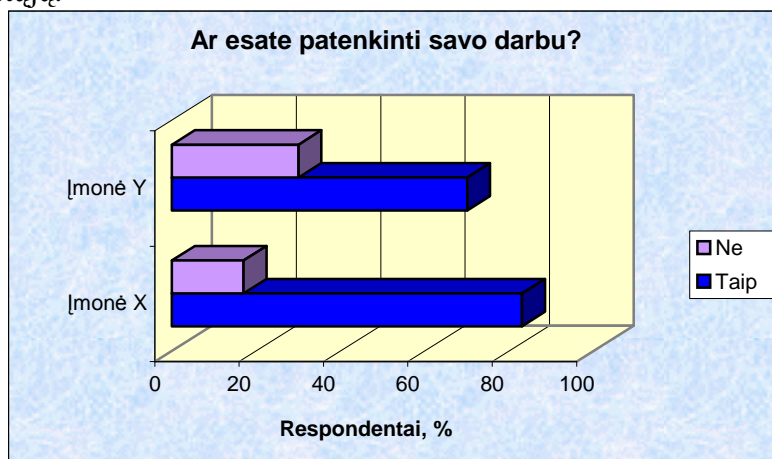


Šaltinis: Sudaryta autoriaus

25 pav. Atsakymų į klausimą “Ar aiškūs įmonėje pareigybių įgaliojimai?” pasiskirstymas

Kaip matome iš grafiko, įmonėje Y pareigybių įgaliojimai yra tik iš dalies aiškiai apibrėžti, taip teigė net 57% apklaustųjų, o įmonėje X jų buvo tik 20%. Neaiškūs pareigybių įgaliojimai veda prie prastų darbuotojų tarpusavio santykių, bei prastų santykių tarp darbuotojo ir vadovo, kas apsunkina vadovavimą įmonei bei daro ją mažiau efektyvų.

Įmonėse X ir Y toliau buvo atliekama apklausa apie darbuotojų pasitenkinimą darbu. (26 pav.) 83% įmonės X darbuotojų teigė esą visiškai patenkinti savo darbu, atitinkamai įmonėje Y taip teigė 70% apklaustųjų.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus

26 pav. Atsakymų į klausimą “Ar esate patenkinti savo darbu?” pasiskirstymas

Matome, jog įmonėje Y savo darbu nepatenkintų darbuotojų yra beveik dvigubai daugiau nei įmonėje X. Todėl sekančiu klausimu stengsimės išsiaiškinti priežastis, kurios labiausiai įtakoja nepasitenkinimą darbu minėtose įmonėse.

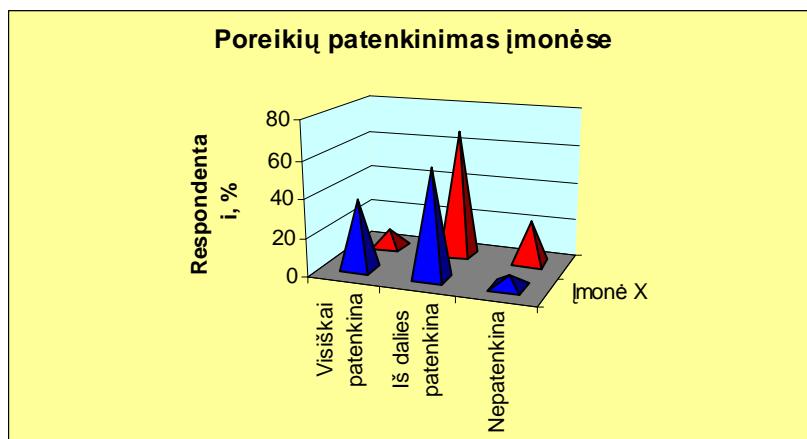
Svarbiausią priežastimi darbu nepatenkinti įmonės Y darbuotojai įvardijo žemus atlyginimus, toliau vienodai pasiskirstė: *bloga darbinė atmosfera, santykiai su bendradarbiais ir prasti santykiai su vadovais*.

Įmonėje X labiausiai darbuotojai yra nusivylę tuo, jog nėra perspektyvos darbe ir karjeros galimybių. Mažesnioji dalis yra nepatenkinta prastomis darbo sąlygomis bei neveikiančia paskatinimo, pripažinimo sistema.

Galime teigti, jog įmonėje Y žemas atlyginimas yra vienas iš didžiausių įtaką nepasitenkinimui darbu darančių veiksnių, tačiau nereikėtų pamiršti, kad darbinė atmosfera, santykiai su bendradarbiais ir vadovais taip pat labai svarbu. Prieš tai nagrinėtame klausime apie pareigybių įgaliojimus buvo pastebėta, kad įmonėje Y jie yra neaiškūs, todėl galime priėti bendros išvados, jog neaiškūs pareigybiniai įgaliojimai veda prie blogos darbinės atmosferos, prastų darbuotojų tarpusavio santykių bei prastų santykių tarp darbuotojo ir vadovo.

Įmonėje X darbuotojų ir vadovų nuomonė apie gerą darbinę atmosferą sutapo, tačiau čia galime labiau pastebėti darbuotojų motyvacijos trūkumą.

Toliau nagrinėsime, kaip įmonės patenkina savo darbuotojų poreikius.



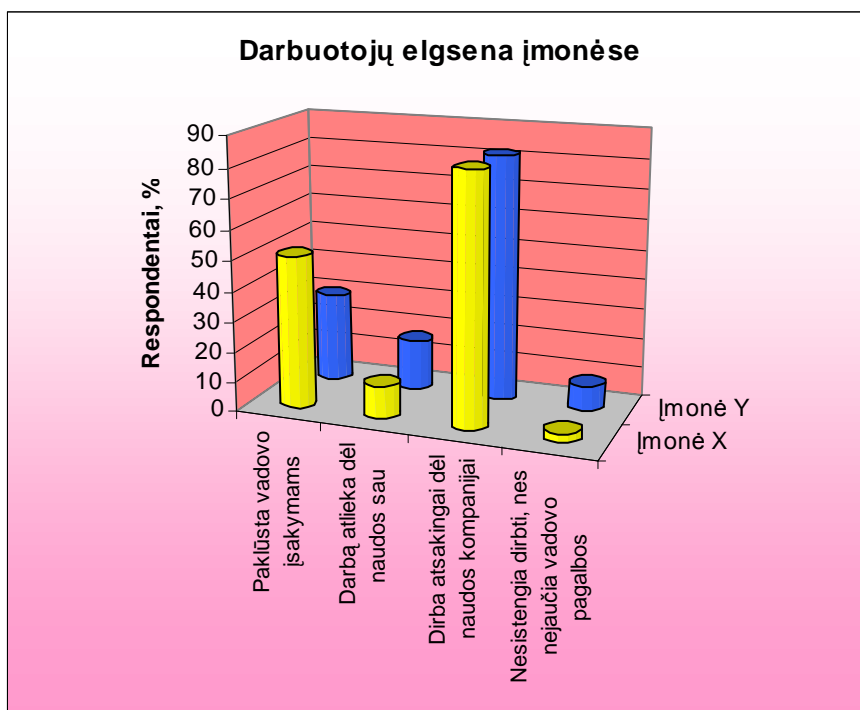
Šaltinis: Sudaryta autoriaus

27 pav. Atsakymų į klausimą “Ar įmonė patenkina Jūsų kaip darbuotojo poreikius?” pasiskirstymas

Kaip matome 27 pav. tik 10% įmonės Y darbuotojų jaučia pilną poreikių patenkinimą iš organizacijos pusės ir netgi 68% teigė, jog jų poreikiai tenkinami tik iš dalies. Įmonėje X pilną poreikių patenkinimą jaučia 37% apklaustųjų, visiškai nepatenkintų yra tik 6%.

Galima teigti, kad įmonė X ženkliai geriau patenkina darbuotojų poreikius.

Sekančiu klausimu buvo stengiamasi išsiaiškinti darbuotojų elgseną pasirinktose įmonėse.

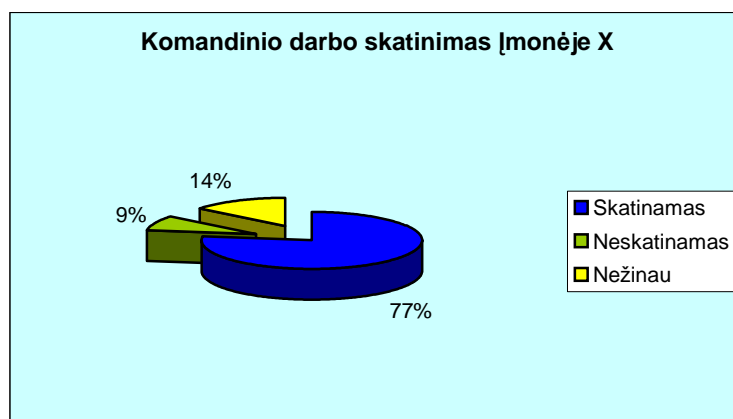


Šaltinis: Sudaryta autoriaus

28 pav. Atsakymų į klausimą “Apibūdinkite savo elgseną organizacijoje?” pasiskirstymas

Kaip matome 28 pav. Abiejų įmonių darbuotojai vienodai ir daugiausiai (83%) teigė dirbantys atsakingai, nes žino, jog nuo jų darbo efektyvumo priklausys kitų darbuotojų bei visos organizacijos efektyvumas ir sėkmė. Antroje vietoje – paklusimas vadovo įsakymams ir jų vykdymas. Įmonėje X yra labiau paklūstama vadovo įsakymams, kadangi 21% daugiau respondentų rinkosi šią elgseną.

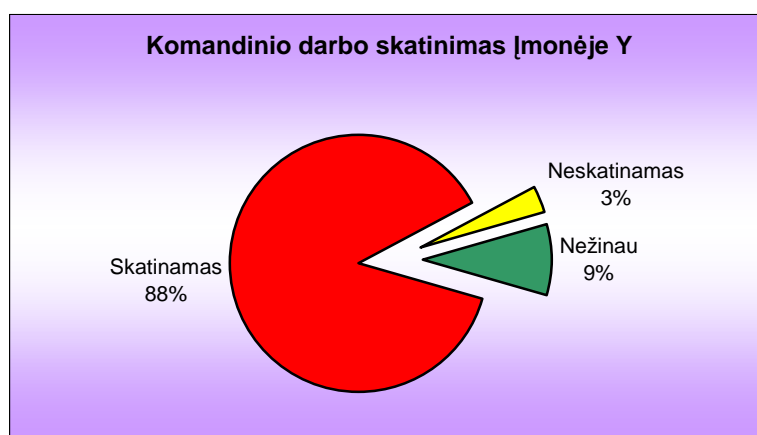
Toliau nagrinėsime komandinio darbo skatinimą įmonėse. Kaip matome 29 pav. įmonėje X 77% darbuotojų teigė, jog komandinis darbas yra skatinamas ir 9% jog neskatinamas.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus

29 pav. Atsakymų į klausimą “Ar skatinamas komandinis darbas organizacijoje X?” pasiskirstymas

Atitinkamai įmonėje Y taip teigė 88% ir 3% apklaustųjų.(30 pav.)

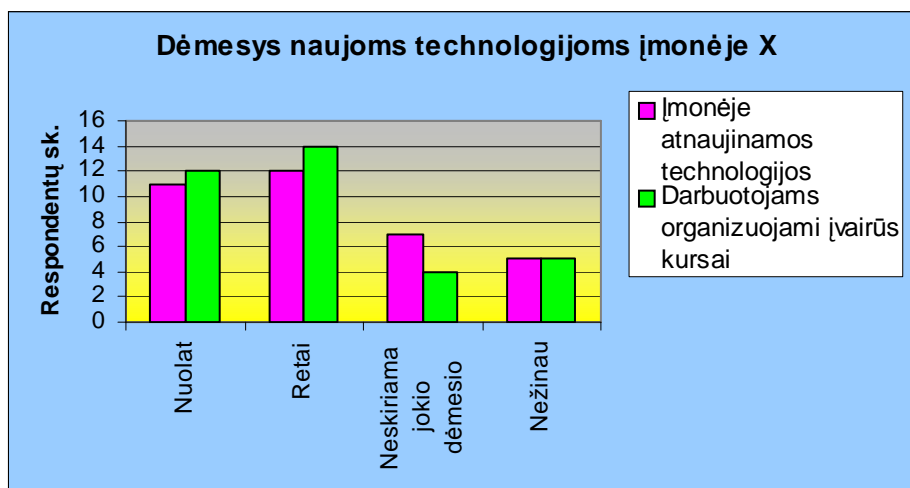


Šaltinis: Sudaryta autoriaus

30 pav. Atsakymų į klausimą “Ar skatinamas komandinis darbas organizacijoje Y?” pasiskirstymas

Kaip buvo minėta ankstesnėje dalyje, vadovai vienu iš svarbiausių veiksnių, darančių įtaką įmonės veiklai, pasirinko komandinį darbą. Abiejose įmonėse darbuotojai taip pat jaučia komandinio darbo skatinimą. Matome, kad vadovai formuoja tinkamą požiūrį į komandinį darbą, supranta šio požiūrio naudą įmonės valdymui. Stengiasi jį tinkamai perteikti darbuotojams. Pateikti rezultatai puikiai atspindi esamą padėtį įmonėse.

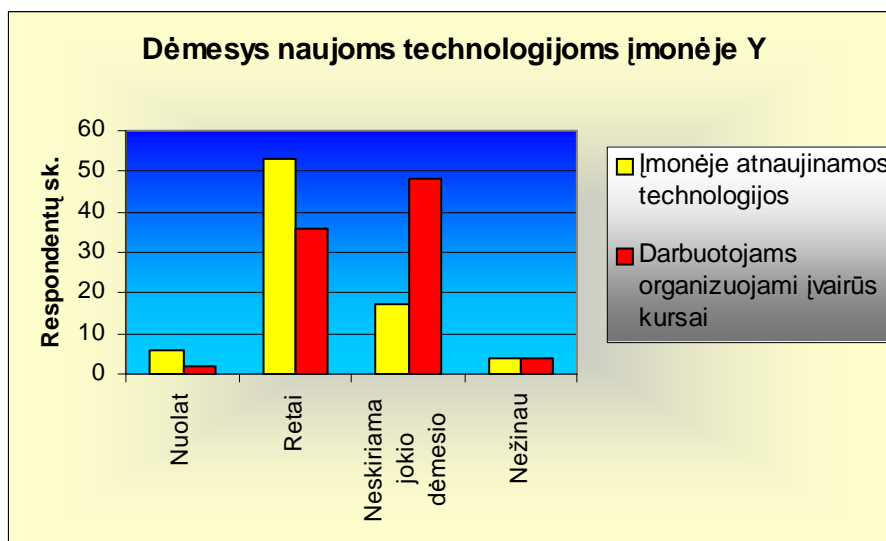
Tolimesniu klausimu buvo stengiamasi išsiaiškinti įmonių skiriamą dėmesį naujoms technologijoms. Kaip matome 31 pav. įmonėje X duomenys pasiskirstė gana vienodai.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus

31 pav. Atsakymų į klausimą “Ar skiriamas dėmesys naujoms technologijoms įmonėje X?” pasiskirstymas

32 pav. matome, kaip duomenys pasiskirstė Įmonėje Y



Šaltinis: Sudaryta autoriaus

32 pav. Atsakymų į klausimą “Ar skiriamas dėmesys naujoms technologijoms įmonėje X?” pasiskirstymas

Matome, kad šioje įmonėje yra labai retai atnaujinamos technologijos, o organizuojamiems kursams neskiriama beveik jokia dėmesio, arba jis skiriamas retai.

Taigi, galima teigti, kad naujomis technologijomis, remiantis darbuotojų nuomone, įmonių vadovai rūpinasi nepakankamai. Remiantis teoriniu valdymo efektyvumo didinimo modeliu – tai vienas iš valdymo efektyvumo didinimo kriterijų. Taigi, pagerinus minėtą rodiklį būtų galima tikėtis ir efektyvesnio įmonės valdymo.

Darbuotojų nuomonės tyrimo apibendrinimas matomas 3- ioje lentelėje.

Darbuotojų nuomonės, tiriant valdymo efektyvumo didinimą, apibendrinimas

Klausimas	Atsakymo apibendrinimas
<i>Kaip apibūdintumėt savo vadovo elgesį?</i>	Šiuo klausimu buvo stengtasi išsiaiškinti koks vadovo elgesys dominuoja tiriamose įmonėse. Nors tiriamų įmonių vadovai teigė, jog visada stengiasi būti lankstūs, Įmonės y darbuotojai vadovo elgesį apibūdino kaip besiremiantį jėga ir autoritetu.
<i>Jūsų nuomone, kurios iš šių asmens savybių yra svarbiausios vadovui?</i>	Vadovavimo efektyvumui įtakos turi ir asmeninės vadovo savybės. Šiuo klausimu norėta išsiaiškinti, kokias savybes pačiomis svarbiausiomis laiko tirtų įmonių darbuotojai. Pasitikėjimas savimi ir žinių, intelekto lygis, sveikas protas darbuotojų buvo pripažintos kaip vienos iš svarbiausių vadovo savybių. Dalykiška išvaizda pasirodė mažiausiai svarbi.
<i>Kaip aiškiai Jūs vadovas suformuluoja Jums pateiktą užduotį?</i>	Labai svarbu, kad darbuotojas, gavęs vadovo užduotį tinkamai ją suprastų, aiškiai žinotų, ką turi daryti. Šiuo klausimu ir norėta iširti, ar darbuotojai visada supranta savo vadovų reikalavimus. Kaip parodė tyrimo rezultatai skiriamas užduotis darbuotojai ne visada supranta, jų formulavimas ne visada jiems aiškus.
<i>Jūsų nuomone, ar suprantama yra įmonės valdymo struktūra?</i>	Aiškūs pavaldumo ryšiai, tiksliai nustatytos įmonės struktūros pakopos leidžia užtikrinti ir efektyvesnį vadovavimą įmonei. Šiuo klausimu norėta išsiaiškinti, kokia darbuotojų nuomonė apie pavaldumo ryšius, organizacinę įmonės struktūrą. Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad pavaldumo ryšiai yra aiškiai apibrėžiami abiejose įmonėse. Pareigybių įgaliojimai aiškūs arba iš dalies aiškūs taip pat abiejų įmonių darbuotojams.
<i>Ar Jūs patenkinti savo darbu?</i>	Darbuotojų pasitenkinimas darbu turi įtakos valdymo efektyvumui. Kai darbuotojai jaučiasi patenkinti savo darbu, kai vadovybė patenkina jų poreikius, įmonėje mažiau įtampos, vadovo ir darbuotojų tarpusavio santykiai gerėja.
<i>Kokios priežastys labiausiai įtakoja Jūsų nepasitenkinimą darbu?</i>	Šiais klausimais norėta išsiaiškinti, ar darbuotojai patenkinti savo darbu, poreikių patenkinimu ir kokios priežastys lemia jų nepasitenkinimą (darbuotojų, kurie nėra patenkinti darbu).
<i>Ar įmonė patenkina Jūsų, kaip darbuotojo poreikius?</i>	Tyrimo rezultatai parodė, kad tiriamų įmonių darbuotojai savo darbu yra patenkinti . darbuotojai teigė, kad vadovybė visiškai arba bent iš dalies patenkina jų poreikius. Pačiomis pagrindinėmis priežastimis, kurios sąlygoja nepasitenkinimą darbu darbuotojai išskyrė žemus atlyginimus, prastą darbinę atmosferą, perspektyvos ar karjeros galimybių stoka.
<i>Ar jūsų įmonėje skatinamas komandinis darbas?</i>	Skatinamas komandinis darbas padeda panaudoti kiekvieno komandos nario sugebėjimus. Darbuotojams padalinama atsakomybė, skatinamas jų tarpusavio bendravimas, dalinimasis informacija. Tai leidžia daug efektyviau ir greičiau vykdyti įvairias užduotis. Kad komandinis darbas skatinamas pakankamai, teigė abiejų įmonių apklausti darbuotojai.
<i>Apibūdinkite savo elgseną organizacijoje?</i>	Darbuotojų elgsena organizacijoje priklauso ir nuo vadovo – jo pasirinkto vadovavimo stiliaus, asmeninių savybių. Šio klausimo esmė buvo išanalizuoti , kaip savo elgseną organizacijoje apibūdina tirtų įmonių darbuotojai. Nagrinėtų įmonių darbuotojai teigė dirbantys atsakingai, nes žino, jog nuo jų darbo efektyvumo priklausys kitų darbuotojų bei visos organizacijos efektyvumas ir sėkmė.
<i>Jūsų nuomone, koks dėmesys įmonėje skiriamas naujoms technologijoms?</i>	Literatūroje teigiama, kad technologijų atnaujinimas daro įtaką ir efektyviam įmonės valdymui. Šiuo klausimu ir buvo siekta sužinoti darbuotojų požiūrį į įmonėje skiriamą dėmesį naujoms technologijoms. Įmonės X darbuotojai teigė, kad įmonėje nuolat diegiamos ir atnaujinamos technologijos, taip pat palankiai įvertino dažnai organizuojamus įvairius kursus, mokymus, skirtus kvalifikacijos kėlimui šioje srityje. Tačiau, paaiškėjo, kad ne visada naujoms technologijoms vadovai skiria pakankamai dėmesio. Įmonės Y darbuotojų apklausoje dominavo tai, jog dėmesys naujoms technologijoms šioje įmonėje skiriama retai, arba neskiriamas visai.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad vadovai su valdymo problemomis susiduria retai. Taip teigė visi apklausti įmonės X vadovai ir 86 % įmonės Y vadovų. Vertinant vadovų nuomonę *pirmąją hipotezę* “*Didesnėse įmonėse yra daugiau valdymo problemų, nei mažesnėse*” galima laikyti nepasitvirtinusia.

Atlikus darbuotojų apklausą paaiškėjo, kad dažnai jų ir vadovų nuomonė skiriasi. Apklausti vadovai teigė, kad įmonėse jie taiko lankstų, kolegialų ar skatinimo vadovavimo stilių, tačiau darbuotojai mano, jog vadovai dažniausiai remiasi jėga ir autoritetu ir retai išiklauso į jų nuomonę. (taip teigė net 58% įmonės Y darbuotojų). Taigi, galima teigti, kad *antroji hipotezė* “*Įmonių vadovai ne visada išvelgia pagrindinius įmonės valdymo trūkumus*” pasitvirtino. Vadovai nevisada atsižvelgia į darbuotojų nuomonę, ne visada ją supranta ir tas gali privesti prie įmonės valdymo problemų.

Atlikus tolimesnį tyrimą, remiantis darbuotojų apklausa, paaiškėjo, jog įmonėje X taikomas lankstus vadovavimas, o įmonėje Y vadovavimas daugiau remiasi jėga. Tai įtakojo ir nevienodus apklausos rezultatus. Įmonėje Y prasčiau yra suprantami pavaldumo ryšiai, pareigybių įgaliojimai. Darbuotojų poreikiai šioje įmonėje yra tenkinami tik iš dalies, arba visai netenkinami. Įmonėje X darbuotojai labiau paklūsta vadovo įsakymams (51%), nei įmonėje Y. Joje taip teigė tik 30% apklaustųjų. Matome, kad įmonėje X, kurioje taikomas lankstus vadovavimas, valdymo efektyvumo rodikliai yra įgyvendinami sėkmingiau nei įmonėje Y. Taigi, galima teigti, jog *trečioji hipotezė* “*Lankstus vadovavimo stilius užtikrina efektyvesnę įmonės valdymą*” pasitvirtino.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Valdymas gali padėti nukreipti įmonės darbuotojus tinkama linkme, siekiant bendro tikslo. Įmonės valdymas apibūdinamas kaip priemonių visuma, skirta paveikti darbuotojus įmonės tikslų siekimui.

Išskiriamos įvairios valdymo funkcijos, tačiau pagrindinės, kurias skiria daugelis autorių yra šios:

- Planavimas;
- Organizavimas;
- Vadovavimas;
- Kontrolė.

Atliekant darbą taip pat buvo nagrinėjamos organizacinės valdymo struktūros. Įvairūs autoriai jas išskiria nevienodai. tačiau, organizacinės struktūros visų autorių išskiriamos nuo paprasčiausių iki sudėtingų. Nors pateikiamos skirtingos schemos, tačiau esmė, pavaldumo ryšiai yra panašūs visų autorių. Literatūroje skiriamos tokios pagrindinės organizacinės valdymo struktūros:

- 1) linijinė struktūra;
- 2) funkcinė;
- 3) cechinė (padalinių);
- 4) matricinė

Užsienio autoriai (G. A. Cole, J. A. F. Stoner) išskiria daugiau valdymo struktūrų – atskirą – geografinę jie skiria įmonėms, veikiančioms ne vienoje šalyje ar regione. Skiriama ir divizinė valdymo struktūra.

Įmonės valdymo efektyvumui didelę įtaką daro pasirinkti valdymo metodai ir vadovavimo stilius.

Valdymo metodai – tai poveikis tam tikrai sistemai, kad jos veikla būtų skirta norimam tikslui pasiekti; tai tikslui pasiekti būdai, kuriais valdymo subjektas veikia valdymo objektą, siekdamas užsibrėžto tikslo.

Vadovavimo stiliaus klausimas yra labai sudėtingas. Nagrinėti autoriai teigia, kad vadovavimas turi situacinį pobūdį. T.y. – kiekvienoj situacijos vadovavimo stilius turėtų būti atitinkamas. Tačiau literatūroje išskiriami tokie pagrindiniai vadovavimo stiliai:

- 1)Autokratinis; 2)Globos; 3)Skatinimo; 4)Kolegialus.

Valdymo efektyvumas priklauso ne tik nuo vadovo vadovavimo stiliaus, bet ir nuo jo sugebėjo tinkamai vadovauti susidarius skirtingoms situacijoms.

Pats valdymo efektyvumas taip pat nėra vienareikšmė sąvoka. Darbe buvo nagrinėtos kelių autorių (Bosas A., Meskon, Albert ir Khedouri, Druckeris) pozicijos. Autoriai teigia, kad efektyvus – tai naudingas veiksmingas.

Kaip didinti valdymo efektyvumą – taip pat ginčytinas klausimas. G. Currie teigia, kad norint didinti valdymo efektyvumą reikia atsižvelgti į vadovų ir darbuotojų santykius, užduočių struktūrą. A. Bosas sako, kad efektyvus valdymas priklauso ir nuo globalizacijos procesų.

Remiantis analizuota teorine medžiaga, buvo išskirtos tokios pagrindinės valdymo efektyvumo problemos:

- organizacinės valdymo struktūros parinkimas;
- vadovo ir darbuotojų tarpusavio santykiai;
- vadovavimo stilius ir vadovo asmeninės savybės;
- aiškūs pareigybių įgaliojimai, aiškūs užduočių formulavimas;
- aplinkos poveikis.

Įmonių X ir Y valdymo efektyvumas buvo nagrinėtas remiantis sudarytu teoriniu valdymo efektyvumo didinimo modeliu, kuris parodė jų silpnąsias bei stipriąsias puses.

Pastebėta, kad daugiausiai problemų egzistuoja vadovų ir darbuotojų tarpusavio santykiuose. Įmonių vadovai ne visada atsižvelgia į darbuotojų nuomonę, jų poreikius. Darbuotojai dažnai jaučiasi neįtraukiami į valdymo sprendimų priėmimą. Prasti darbuotojų ir vadovų santykiai gali privesti prie įmonės valdymo problemų.

Taip pat pastebėta, kad lankstus vadovavimas užtikrina efektyvesnę įmonės valdymą. Lankstų vadovavimą kaip priimtinausią nurodė ir apklausti įmonių darbuotojai ir jų vadovai.

Pačiomis pagrindinėmis ir svarbiausiomis vadovo savybėmis išskirta:

- žinių ir intelekto lygis;
- sveikas protas;
- pasitikėjimas savimi.

Nuo vadovavimo stiliaus ir vadovo asmeninių savybių priklauso ir darbuotojų elgsena organizacijoje. Dauguma apklaustų darbuotojų teigė dirbantys atsakingai, nes žino, jog nuo jų darbo efektyvumo priklausys kitų darbuotojų bei visos organizacijos efektyvumas ir sėkmė.

Siekdami užtikrinti efektyvesnę valdymą, įmonių X ir Y vadovai teigė, kad didelį dėmesį skiria pavaldumo ryšių formavimui. Įmonėse stengiamasi užtikrinti, kad darbuotojai žinotų, kam vadovauja, kam yra pavaldūs.

Didelis dėmesys skiriamas ir užduočių formulavimui. Įmonių vadovai teigė, jog rūpinasi, kad darbuotojai aiškiai suprastų jiems skiriamas užduotis. Pastebėta, kad darbuotojams jiems skiriamos užduotys ne visada būna suprantamos. Ypač tai problema Įmonėje Y.

Įmonės X darbuotojai teigė, kad įmonėje nuolat diegiamos ir atnaujinamos technologijos, taip pat palankiai įvertino dažnai organizuojamus įvairius kursus, mokymus, skirtus kvalifikacijos kėlimui šioje srityje. Tačiau, paaiškėjo, kad ne visada naujoms technologijoms vadovai skiria pakankamai dėmesio. Įmonės Y darbuotojų apklausoje dominavo tai, jog dėmesys naujoms technologijoms šioje įmonėje skiriama retai, arba neskiriamas visai.

Įmonių X ir Y vadovai teigia, kad efektyvesniam užduočių vykdymui, taiko įmonėje komandinį darbą, tai padeda ir efektyviau vadovauti. Sudaromos formalios darbo grupės, kur galima panaudoti kiekvieno komandos nario sugebėjimus, padalinti atsakomybę. Su tuo sutiko ir apklausti įmonių darbuotojai.

Tyrimo rezultatai parodė, kad tiriamų įmonių darbuotojai savo darbu yra patenkinti. Darbuotojai teigė, kad vadovybė visiškai arba bent iš dalies patenkina jų poreikius.

Pačiomis pagrindinėmis priežastimis, kurios sąlygoja nepasitenkinimą darbu darbuotojai išskyrė žemus atlyginimus, prastą darbinę atmosferą, perspektyvos ar karjeros galimybių stoką.

Atlikus tyrimą ir išanalizavus jo rezultatus galima teikti tokius pasiūlymus tirtų įmonių vadovybei, siekiant didinti valdymo efektyvumą:

- didesnę dėmesį skirti darbuotojų poreikių patenkinimui;
- aiškiai formuluoti darbo užduotis, rūpintis, kad darbuotojai aiškiai ir teisingai jas suprastų;
- pasirinkti tinkamą vadovavimo stilių, atsižvelgti į darbuotojų nuomonę, stengtis, jog jie jaustųsi įtraukti į įmonės veiklą, sprendimų priėmimą;
- skirti dėmesį naujoms technologijoms, darbuotojų kvalifikavimui.

Tikrinant iškeltas hipotezes pastebėta, kad valdymo problemų skaičius įmonėje nepriklauso nuo jos dydžio. Panašiai su valdymo sunkumais susiduriama ir mažesnėse ir didesnėse įmonėse.

Taip pat pastebėta, kad įmonių vadovai nevisada išvelgia valdymo problemas. Vadovai nevisada atsižvelgia į darbuotojų nuomonę, ne visada ją supranta ir tas gali privesti prie įmonės valdymo problemų.

PAIPOLAS, Marius (2009) *Increasing of Companies Management Efficiency*. MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University.

S U M M A R Y

This Work Explores Management Conception, Functions and Structure. There is also an Analysis of Organizational Management Structures, Management methods and styles of leadership. A Model of Management effectiveness increase was Developed.

There was a research accomplished to explore the aspects having an impact on Management effectiveness. The research included two companies different in size: X and Y. The research took two months. People were surveyed using questionnaires. There were two types of questionnaires different for managers and employees.

The object of investigation: the management and efficiency improvement of the principles of the selected enterprises .

The object of the research – to clarify the different corporate governance problems and propose solutions

Tasks of the research:

- Set the prevailing problems in the efficiency of management in selected enterprises;
- Investigate whether the company belongs to the management problems of its size;
- Set the heads of the company approach to managing performance, and find out if they see the management problems;
- Analyze the effectiveness of the management staff does the work.

After the research was completed the results were summarized and analysed, conclusions and proposals introduced on possible ways to solve noticed problems of companies' management.

The work consists of theoretical, analytical and result parts. The theoretical part contains an analysis of theoretic aspects of management effectiveness and the analytical part includes a study of researches on management effectiveness and its increasing, accomplished in Lithuania and other countries. The result part contains analysis of the completed research, conclusions and proposals.

The work size is 62 pages. For the material to look more pictorial and to be more clearly understandable there were visual measures used. There are 32 Pictures and 3 Tables presented in the work.

NAUDOTA LITERATŪRA IR INFORMACINIAI ŠALTINIAI

1. BAGDONIENĖ D., BAGDONAS E., KAZLAUSKIENĖ E., ZEMBLYTĖ J. (2005) Organizacijų vadyba, Kaunas: Technologija, 2005, ISBN 9955-09-638-1;
2. BAGDŽIŪNIENĖ V. (2005) Įmonių veiklos planavimas ir analizė, Vilnius: Conto litera, 2005, ISBN 9986-836-16-6;
3. BOSAS A. (2002) Šiuolaikinės strateginio valdymo problemos: socialinių ekonominių bei technologinių pokyčių įvertinimas. Tiltai. Priedas, Nr. 10.;
4. BOSAS A. (2003) Valdymo efektyvumo didinimas – atsakas į Eurointegracijos ir globalizacijos iššūkius. „Tiltai“ priedas Nr. 13., psl. 45-56;
5. BUTKUS F. S. (1996) Organizacijos ir vadyba, Vilnius: Alma litera, ISBN 9986-02-175-8;
6. CHARLES MARGERISON (1993) Improving and reviewing manager performance. *Management Development Review*, Volume 6, Issue 3, ISSN 0962-2519;
7. COLE G. A. (1996) Management: Theory and Practice, London: W12 8 AW, 464p. ISBN 1 85805 166 5;
8. CURRIE G. (1994) Evolution of Management Development, *Journal of Management Development*, Volume 13, Issue 9, 22-26p. ISSN 0262-1711;
9. DRUCKER P. (1980) Managing in Turbulent Times. New York: Harper & Row.;
10. FINEMAN S., SIMS D., GABRIEL Y. (2005) Organizing and Organization, London: Sage Publications, 2005, ISBN 1-4129-0129-4;
11. GUDAS S. (2002) Organizacijos veiklos modeliavimas, Kaunas: Technologija, 2005, ISBN 9955-03-125-5;
12. GUDJONYTĖ K., Jūsų vadovavimo stilius / Psichologija Tau, 2000, Nr. 3
13. JUCEVIČIENĖ P. (1996) Organizacijos elgsena, Kaunas: Technologija, 1996, ISBN 9986-13-433-1;
14. ISBN 9986-13-433-1;
15. KARDELIS K. (2005) Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai, Šiauliai: Liucilijus, 400p. ISBN 9955-655-356-310-323;
16. KARLOF B, LOVINGSSON F.(1996) Vadybos koncepcijos ir modeliai nuo A iki Z, Vilnius: Verslo žinios, ISBN 9955-460-36-9;
17. KAUNO NEVYRIAUSYBINIŲ ORGANIZACIJŲ PARAMOS CENTRAS (2002) Nevyriausybinų organizacijų valdymas, Kaunas, 2002
18. MAKŠTUTIS A. (1999) Veiklos vadyba. Teorija ir praktika, Vilnius 1999 ISBN 9986 – 03 – 419 -1

19. MARTINKUS B., S. ŽIČKIENĖ., V. ŽILINSKAS (2002) Įmonės ekonomika, Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2002, ISBN 9986-38-338-2;
20. МЕСКОН., АЛБЕРТ М., КНЕДОУРИ Ф. (2002). Основы менеджмента. Москва, Дело.
21. OBRAZCOVAS V. (2006) Valdymo ir administravimo metodai, Vilnius: Eugrimas, 2006, ISBN 9955-682-31-0;
22. Organisationaler Wandel und Human Resource Management. Eine empirische Studie auf evolutionstheoretischer Grundlage. (German) (2007) *Zeitschrift für Personalforschung*, Vol. 21 Issue 4, p471-474, 4p; Language: **German**; (AN 27786609);
23. PALIULIS N. (2004) Valdymas ir informacija, Vilnius: Technika, 2004. ISBN 9986-05-743-4;
24. PALIULIS N., PABEDINSKAITĖ A., RAUDELIŪNIENĖ J. (2001) Nacionalinio pašto reorganizavimas integracijos į ES kontekste. Verslas: Teorija ir praktika. 1 toms, Nr.2.
25. ROBBINS S.P., COULTER M. (2007) Management, New Jersey: Copyright, ISBN 0-13-225773-4;
26. SAKALAS A. (1998) Personalo vadyba, Vilnius: Margi raštai, 1998 ISBN 9986 – 09 – 186 - 1
27. STACKELBERG R. (2002) Verfolgung und Verwaltung. *Central European History*, Vol. 35 Issue 2, p296, 3p;
28. STEPHEN P. ROBBINS (2003) Organizacijos elgsenos pagrindai, Kaunas, 2003, ISBN 9986 – 850 – 46 – 0;
29. STONER J.A.F. , FREEMAN R.E., GILBERT D.R. (2006) Vadyba, Kaunas: Poligrafija ir informatika, 662p., ISBN 9986-850-30-4
30. TIDIKIS R. (2003) Socialinių mokslų tyrimų metodologija, Vilnius: Lietuvos teisės univ. leidybos centras, 628 p., ISBN 9955-563-26-5;
31. VIJEIKIS J. (2007) Įmonių valdymas, Vilnius: Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2007;
32. VILNIAUS UNIVERSITETAS Organizacijos valdymo pagrindai (I d.), Vilnius, 2001. ISBN 9986-896-53-3;
33. <http://www.straipsniai.lt/vadyba/puslapis/2775>

PRIEDAI

1 PRIEDAS

DARBUOTOJŲ ANKETA

Anketa

Esu antro magistrantūros kurso Verslo administravimo studentas. Atlieku tyrimą, kuriuo sieksiu išsiaiškinti valdymo efektyvumo problemas Jūsų įmonėje. Tikiuosi, atsakydami į pateiktus klausimus padėsite išsiaiškinti rūpimas problemas ir rasti naujus pasiūlymus. Anonimiškumas garantuotas. Iš anksto dėkoju už bendradarbiavimą.

1. Jūsų užimamos pareigos įmonėje?
 - a) Administracijos darbuotojas
 - b) Darbininkas

2. Kaip apibūdintumėt savo vadovo elgesį?
 - a) elgsena ir vadovavimas remiasi jėga ir autoritetu, kylančiu iš jėgos;
 - b) stengiamasi patenkinti darbuotojų poreikius, įvairiomis priemonėmis didinti jų pasitenkinimą darbu;
 - c) sukuriamas toks klimatas, kuris padeda darbuotojams įsilieti į organizacijos veiklą, dalyvauti sprendimų priėmime;
 - d) vadovas elgiasi ir dirba kaip komandos narys ir lyderis;

3. Jūsų nuomone, kurios iš šių asmens savybių yra svarbiausios vadovui?
 - a) žinių ir intelekto lygis;
 - b) dalykiška išvaizda;
 - c) sąžiningumas;
 - d) sveikas protas;
 - e) individualybė;
 - f) socialinis ir ekonominis išsilavinimas;
 - g) pasitikėjimas savimi.

4. Kaip aiškiai Jūsų vadovas suformuluoja Jums pateiktą užduotį? Įvertinkite nuo 1 iki 10.

(1-labai neaiškiai; 10 – labai aiškiai)

5. Jūsų nuomone, ar suprantama yra įmonės valdymo struktūra? (pažymėkite atsakymą prie kiekvieno teiginio)

	Taip	Ne	Iš dalies	Nežinau
Aiškūs pavaldumo ryšiai (kiekvienas žino, kam vadovauja ar kieno pavaldume)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aiškūs pareigybių įgaliojimai (kiekvienas žino savo pareigas įmonėje);	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pavaldumo klausimai nėra iki galo išspręsti (vienas darbuotojas turi net keletą vadovų, ar nežino, kam yra pavaldus)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Ar Jūs patenkinti savo darbu?

- a) taip
- b) ne.

Jei atsakėte teigiamai, pereikite prie 8 klausimo

7. Kokios priežastys labiausiai įtakoja Jūsų nepasitenkinimą darbu? (Galite pažymėti ir kelis Jums tinkančius variantus)

- a) žemas atlyginimas;
- b) prastos darbo sąlygos;
- c) bloga darbinė atmosfera, santykiai su bendradarbiais;
- d) prasti santykiai su vadovais;
- e) nėra perspektyvos, karjeros galimybių;
- f) neveikia paskatinimo, pripažinimo sistema;
- g) kita _____

8. Ar įmonė patenkina Jūsų, kaip darbuotojo poreikius?

- a) Visiškai patenkina;
- b) Iš dalies patenkina;
- c) Nepatenkina.

9. Ar jūsų įmonėje skatinamas komandinis darbas?(Pažymėkite atsakymą prie kiekvieno teiginio)

- a) skatinamas;
- b) neskatinamas;
- c) nežinau

10. Apibūdinkite savo elgseną organizacijoje (galite pasirinkti kelis tinkamus variantus):

- a) iš dalies paklūstate vadovo įsakymams ir juos vykdate;
- b) palankiai žiūrite į darbą, nes atliekate jį dėl naudos sau;
- c) elgiatės ir dirbate atsakingai, nes žinote, jog nuo jūsų darbo efektyvumo priklausys kitų darbuotojų bei visos organizacijos efektyvumas ir sėkmė;
- d) nesistengiate gerai atlikti darbo, nes neįsijaučiate vadovo pagalbos atliekant sudėtingas užduotis.

11. Jūsų nuomone, koks dėmesys įmonėje skiriamas naujoms technologijoms? (Pažymėkite atsakymą prie kiekvieno teiginio)

Teiginys	Atsakymas			
	Nuolat	Retai	Neskiriama jokia dėmesio	Nežinau
Įmonėje atnaujinamos technologijos				
Darbuotojams organizuojami įvairūs kursai, skatinant juos tobulėti naujų technologijų srityje				

Ačiū už sugaištą laiką !

ĮMONIŲ VADOVŲ ANKETA

Anketa

Esu antro magistrantūros kurso Verslo administravimo studentas. Atlieku tyrimą, kuriuo sieksiu išsiaiškinti valdymo efektyvumo problemas Jūsų įmonėje. Tikiuosi, atsakydami į pateiktus klausimus padėsite išsiaiškinti rūpimas problemas ir rasti naujus pasiūlymus. Anonimiškumas garantuotas. Iš anksto dėkoju už bendradarbiavimą.

1. Jūsų užimamos pareigos įmonėje?
 - a. Aukščiausiojo lygio vadovas;
 - b. Viduriniojo lygio vadovas.

2. Ar dažnai susiduriate su valdymo sunkumais?
 - a. nuolat;
 - b. retai;
 - c. visai nesusiduriu;

3. Jūsų manymu, kokie veiksniai daro didžiausią įtaką įmonės valdymo efektyvumui?
(sunumeruokite nuo 1 iki 10, 10 – mažiausiai svarbus, 1 - svarbiausias)
 - darbinė atmosfera;
 - darbuotojų požiūris į darbą;
 - darbuotojų išsilavinimo lygis;
 - vadovo kompetentingumas;
 - vadovo bei įmonės savininkų abipusis supratimas;
 - aiškūs pavaldumo ryšiai įmonėje;
 - vadovo lankstumas, prisitaikymas prie kiekvienos situacijos;
 - darbuotojų poreikių patenkinimas;
 - darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą;
 - komandinis darbas

4. Jūsų nuomone, kas svarbu vadovaujant įmonei? (Pažymėkite atsakymą prie kiekvieno teiginio)

	Labai svarbu	Svarbu	Nesvarbu	Visai nereikalinga
Sukurti gerą komandą organizacijos siekiams realizuoti;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Būti komandos nariu ir lyderiu;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sukurti tokį klimatą, kuris padėtų darbuotojams įsilieti į įmonės veiklą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovauti įmonei remiantis jėga ir autoritetu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neleisti darbuotojams dalyvauti svarbių sprendimų priėmime;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stengtis derinti savo tikslus su darbuotojų tikslais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Ką darote, siekdami rezultatyvaus procesų valdymo, kuris pagerintų organizacijos veiklą?“

- Nustatote bendrus organizacijos tikslus ir veiklos kryptį;
- Į veiklą įtraukiate visų lygių darbuotojus;
- Taikote procesinį požiūrį;
- Taikote sisteminį požiūrį;
- Nuolat gerinate organizacijos veiklos rezultatus;
- Bendradarbiaujate su tiekėjais.

6. Koks Jūsų požiūris į naujas technologijas įmonėje?

Teiginys	Atsakymas		
	Taip	Ne	Nežinau
Naujų technologijų diegimas tiesiogiai susijęs su efektyviu įmonės valdymu;			
Jūs skirate didelį dėmesį technologijų tobulinimui;			
Naujos technologijos nėra svarbios įmonės veiklai;			
Neskirate jokio dėmesio naujų technologijų diegimui Jūsų įmonėje			

7. Ar daug dėmesio skirate komandinio darbo formavimui? (Pažymėkite atsakymą prie kiekvieno teiginio)

Teiginys	Atsakymas		
	Taip	Ne	Nežinau
Įmonėje formuojamos formalios darbo grupės bendriems ir individualiems tikslams pasiekti			
Vadovavimas ir atsakomybė komandoje padalinama visiems nariams			
Kiekvieno komandos nario sugebėjimai panaudojami įmonės tikslams pasiekti			
Skatinamas komandos narių tarpusavio bendravimas ir dalinimasis informacija			
Įmonė neskiria jokio dėmesio komandinio darbo formavimui			

8. Ar rūpinatės, kad jūsų darbuotojai aiškiai suprastų formuojamas užduotis ir savo pareigas įmonėje?

- a) taip;
- b) ne;

9. Ar aiškūs Jūsų įmonėje pavaldumo ryšiai:

- a) taip;
- b) ne.

10. Kokį vadovavimo stilių taikote savo įmonėje:

- a) stengiatės atsižvelgti į darbuotojų poreikius, įtraukti juos į sprendimų priėmimą;
- b) įsakote darbuotojams, ką jie turi atlikti, nuolat kontroliuojate jų darbą;
- c) stengiatės sukurti gerą komandą, būti jos nariu ir lyderiu;
- d) vadovaudamas stengiatės būti lankstus ir skirtingai spręsti įvairias situacijas.

Ačiū už sugaištą laiką!