

Įmonės konkurencingumą lemiantys veiksniai

Albinas Marčiškas

Profesorius socialinių mokslų
habilituotas daktaras
Vilniaus universitetas
Vadybos katedra
Saulėtekio al. 9, 2040 Vilnius
Tel. (370 2) 36 61 34

Danutė Diskienė

Docentė socialinių mokslų daktarė
Vilniaus universitetas
Vadybos katedra
Saulėtekio al. 9, 2040 Vilnius
Tel. (370 2) 36 61 34
El. paštas: danute.diskiene@ef.vu.lt

Straipsnyje nagrinėjami įmonės konkurencingumą lemiantys veiksniai, pabrėžiamas skirtingas jų vaidmuo, formuojant konkuravimo strategijas. Išskiriamas įmonių konkurencingumo vadybos veiksnys. Remiantis atlikto Lietuvos gamybinių įmonių vadybos kokybės tyrimo rezultatais analizuojama vadybos veiklos efektyvumo įtaka konkurencingumui didinti.

Lietuvai integruojantis į Vakarų ekonominę sistemą, ypatingą reikšmę įgauna įmonių konkurencingumo didinimas. Todėl mūsų įmonėms, kurios ir dabar sunkiai pakelia konkurencijos našta šalies vidaus rinkoje, ką jau kalbėti apie tarptautinę verslo aplinką, pasirengti ir sugebėti konkuruoti tampa itin dideliu iššūkiu. Tikėtina, kad ekonomiškai klestės tos įmonės, kurių vadovai supras globalios rinkos mechanizmus, sugebės keisti ir keistis.

Konkurencinės aplinkos struktūra

Sudėtingoje ir nuolat besikeičiančioje verslo aplinkoje keičiasi ir įmonių konkurencingumo įgijimo ir išlaikymo būdai, kurie mokslinėje literatūroje vertinami nevienareikšmiškai. Pripažindami, kad išties nėra universalių įmonės konkurencingumo įgijimo ir išlaikymo būdų, pritariame nuomonei, kad konkurencinę kovą laimi tie, kurie [7]:

- pirmieji randa būdą prieiti prie pagrindinių išteklių (tol, kol kiti jo neranda);

- vėliau pasiekia aukščiausią gamybos rezultatyvumo lygį (tol, kol ir kiti jo nepasiekia);
- išstobulino sugebėjimą itin jautriai reaguoti į rinką ir adaptuotis prie jos (tol, kol ir kiti to nepasiekia);
- gali pasiūlyti itin vartotojo vertinamą išskirtinį ir unikalią produktą ar paslaugą (jei tai remiama ar yra pasiekta išskirtine ir unikalia korporacine kultūra, to niekas nepasiekia).

Iš to išplaukia, kad įmonės konkurencingumas gali būti įgytas dėl skirtingų veiksnių įtakos. Įprastai jie skirstomi į dvi stambias grupes: išorės (makroaplinkos ir jos dalies – konkurencinės aplinkos veiksniai) ir vidaus (įmonės vidaus aplinkos veiksniai, kurie yra daugiau ar mažiau jos pačios kontroliuojami). Išorės aplinkos veiksniai suformuoja galimybes ir ribojimus, su kuriais susiduria įmonė konkurencinėje aplinkoje. Vidaus aplinkos veiksniai, t. y. įmonės veiklos aplinkos turinį, lemia išorės aplinką. Jei įmonė dėl jai darančių įtaką naujų išorės sąlygų (pvz., sustiprėjusi

konkurencija, reiklesni vartotojai, infliacija, reikalingų išteklių kainų augimas ir t. t.) nesugeba reorganizuoti savo valdymo sistemos, jos gyvybingumui gresia didelis pavojus.

Aišku, visi veiksniai yra svarbūs įmonei siekiant išlaikyti ir didinti konkurencingumą. Tačiau kurie veiksniai yra prioritetingi (išorės aplinkos veiksniai, konkurencinių strategijų formavimas, išskirtinių išteklių turėjimas ar vadybinio potencialo kokybė), yra diskutuotina. Įvairūs autoriai, nagrinėdami konkurencinio pranašumo įgyjimo būdus [7; 1; 5; 3], pabrėžia skirtingus veiksnius. Remiantis teorinėmis prielaidomis, skiriamos trys įmonės galimybės įgyti konkurencinį pranašumą: adaptuojantis prie išorės aplinkos, per savo vidaus išteklius, bendradarbiaujant ir kuriant ryšių tinklą [2].

Įmonei adaptuojantis prie išorės aplinkos, prioritetas teikiamas tos aplinkos veiksniams ir įmonės veiksmams nukreipti turint tikslą prisitaikyti joje.

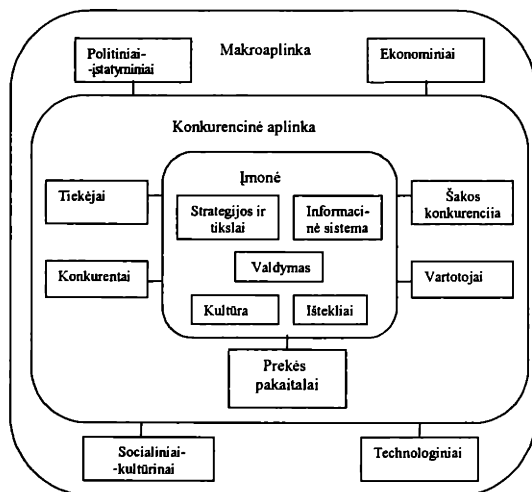
Įmonei siekiant konkurencinio pranašumo per savo vidaus išteklius, orientuojamasi į vidaus veiksnius ir pranašumą lemia turimi išskirtiniai, unikalūs ištekliai. Tokiais ištekliais laikomi tie, kuriuos įmonei lengva naudoti, kurie įmonei vertingesni negu kitoms bei sunku juos pakeisti ar imituoti [1]. Dažniausiai unikalūs yra įmonės žmonių ištekliai, jų žinios, gebėjimai, patirtis, *know-how* ir kt.

Kai įmonė siekia konkurencinio pranašumo bendradarbiaudama ir kurdama ryšių tinklą, pirmenybė teikiama konkurencinės aplinkos veiksniams, pabrėžiant ryšių užmezgimo ir palaikymo svarbą.

Pabandysime pateikti trumpą kritinę aktualesnių veiksmų, besireiškiančių Lietuvoje, apžvalgą.

Išoriniai veiksniai

Politiniai-įstatyminiai: politinis klimatas ir stabilumas, įstatymai ir teisinė sistema



Pav. Įmonės veiklos konkurencingumą lemiantys veiksniai

(įstatymai, reguliuojantys ir reglamentuojantys ekonominius santykius: antimonopolinis reguliavimas, reklamos reguliavimas, vartotojų teisių, aplinkos apsaugos, mokesčių įstatymai).

Suprantama, kad politinių, ekonominių, socialinių sąlygų Lietuvoje nestabilumas, ekonomikos smukimas neabejotinai negatyviai atsiliepia mūsų įmonių konkurenciniam pajėgumui. Tačiau nevienareikšmiškai vis dėlto galima vertinti įprastai neigiamą nuostatą dėl esamos įstatyminės-normatyvinės bazės. Tiek negalima nematyti mūsų įstatyminės-normatyvinės bazės defektų, tiek neįvertinti ir verslo subjektų nenoro elgtis pagal įstatymų reikalavimus.

Ekonominiai: ekonomikos ciklo stadija, rinkos struktūra ir plėtra, produktyvumas, infliacijos tempai, palūkanų norma, gyventojų pajamų lygis ir dinamika, nedarbo lygis.

Esama situacija tokia, kad ekonomikos lygis nulėmė mažas gyventojų pajamas ir didelį nedarbą, o tai lemia gyventojų perkamąją galią, be to, ekonomikos aplinka neskatina verslo plėtrą.

Socialiniai-kultūriniai: demografinės tendencijos (gimstamumas, amžiaus grupių svyravimai, gyventojų migracija), vartotojų aktyvumas, gyvenimo būdo pasikeitimai, visuotinės vertybės ir įsitikinimai bei nacionalinės tradicijos. Šalyje ne tik mažėja gimstamumas, bet ir daugėja ekonomiškai aktyvių krašto gyventojų, išvykstančių gyventi į kitas valstybes.

Gana reikšminga yra nacionalinės kultūros įtaka konkurencingumui išsaugoti. Pastaruoju metu vis dažniau kalbama, kad kultūros skirtingumai neturėtų būti traktuojami vien kaip sėkmingos veiklos kliūtis, bet kaip konkurencinio pranašumo šaltinis. Kadangi kultūrinė aplinka formuoja ir tobulina tam tikrus įgūdžius, veiklos būdus, gebėjimus, t. y. formuoja kompetenciją tose srityse, kur labiausiai vertinama kultūra, būtent kultūriniai skirtingumai ir leidžia įgy-

ti konkurencinį pranašumą, palyginti su kitais rinkos dalyviais, neturinčiais panašios kompetencijos.

Tačiau mūsų nacionalinės kultūros galimybių didinti įmonių konkurencingumą pažinimas yra aiškiai ribotas, neatsispindintis krašto ekonominėje strategijoje. Mes nelabai pažįstame savo nacionalinės kultūros teikiamų ekonominės plėtros galimybių ir apribojimų. Neužtenka pernelyg bendrų, juo labiau aiškiai tendencingų samprotavimų.

Vidaus veiksniai

Šių veiksnių įtaka yra itin reikšminga įmonės veiklos efektyvumui ir tiesiogiai susijusi su įmonės konkurencine sėkme.

Strategijos ir tikslai. Tai aiškus tikslų suvokimas ir orientacija į konkurencijos pranašumus, pozityvus požiūris į pokyčius ir inovacijas, efektyvios strategijos formavimas. Deja, situacija mūsų įmonėse rodo, kad vadovams vis dar trūksta mąstymo racionalumo ir perspektyvos (neretai vis dar gyvenama šia diena) bei neturima aiškios vizijos, o tai neigiamai atsiliepia veiklos plėtojimo strategijoms rengti. Silpnas strateginis planavimas teikia mažai galimybių ieškoti ir efektyviai panaudoti savo pranašumus – tai būtų naujos, skirtingos nei konkurentų, produkto savybės, visiškai naujo produkto gamyba ir teikiama paslauga ar naujos rinkos kūrimas. Tik nedaugelyje šalies įmonių formuojama inovacinė politika, leidžianti sėkmingai realizuoti inovacinius projektus ir mažinanči priešinimasi naujovių plėtrai, o tai tiesiogiai turi įtakos konkurencingumui didinti.

Ištekliai. Tai materialiniai, finansiniai ištekliai, kurių racionalus naudojimas, reguliavimas ir kontrolė didina įmonės veiklos efektyvumą. Akivaizdu, kad žmonių išteklių kokybės didinimo alternatyvos neturima. Tačiau jau minėta migracija, specialistų rengimo disproporcijos (iš

jų ir reikalingų kraštui ignoravimas) nepadės didinti mūsų įmonių konkurencingumą.

Kultūra. Stipri organizacijos kultūra – gana reikšminga įmonės veiklos sąlyga, galinti lemti neefektyvų valdymą, nes egzistuoja glaudi organizacinės kultūros ir įmonės dirbančiųjų sąsaja. Tačiau mūsų įmonėse organizacijos kultūros ugdymo technologijų yra veikiau užuomazga. Kartais organizacijos kultūros plėtra apskritai nėra siekiamų tikslų struktūroje.

Valdymas. Dabartinėmis sąlygomis konkurencijos sėkmė vis labiau priklauso ne tik nuo gamybinės funkcijos vykdymo, bet ir nuo valdymo kokybės, valdymo funkcijų – planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės – atlikimo racionalumo ir orientacijos į efektyvumą. Viena iš svarbių ir sunkiai sprendžiamų šalies įmonių problemų lieka efektyvus valdymo problema, apimanti platų klausimų ratą. Tai racionalių organizacinių struktūrų, kurios toli gražu ne visuomet atitinka įmonės strateginius tikslus sudarymas; pažangių vadovavimo būdų naudojimas, o tai neretai tėra nesėkmingas užsienio šalių patirties pritaikymas neatlikus reikalingos adaptacijos; valdymo demokratizacija, kuri mūsų įmonių praktikoje yra labiau deklaruojamas, bet ne realus reiškinys; personalo, ypač aukščiausio lygio vadovų, potencialo ir aplinkos reikalavimų neatitikimas, kai trūksta sugebėjimų perprasti bendras ekonomikos raidos tendencijas, priimti pagrįstus sprendimus, užtikrinančius konkurencinį įmonės pajėgumą.

Vadybos veiksnio svarba didinant įmonės konkurencingumą

Įmonės konkurencingumas yra glaudžiai susijęs su įmonės vadybos veiklos efektyvumu, naujų požiūrių į valdymą paieška. Dabartinių įmonių vadovų praktinei vadybos veiklai neabejotinai turi įtakos praeities patirties našta, dėl kurios

akivaizdžiai konfliktuojama su dabarties transformacijų realijomis. Tačiau tai viso labo bendra prielaida, neatskleidžianti visos problemų įvairovės pagal visas vadybos funkcijas. Taigi akivaizdu, kad būtina labiau sisteminei esamos situacijos analizei, kuri atskleistų vadybos funkcijų pranašumus ir trūkumus.

Tuo tikslu Vilniaus universiteto Vadybos tyrimų centras 2000 m. apklausė 599 dvylikos Lietuvos gamybinių įmonių visų lygių vadovus. Atrinktos skirtingos šakos ir regionams atstovaujanti įmonės siekiant įvertinti jų gebėjimą konkuruoti rinkoje. Be to, pasirinktos įmonės, kuriose valdymo kokybė yra pakankamai gera (kalbama, žinoma, apie pasiektą Lietuvos įmonių valdymo kokybę). Tyrimas aprėpė nemažai klausimų, orientuojantis į valdymo funkcijų kokybę. Apžvelgsime valdymo funkcijų orientaciją pagal nustatytą vadovų savimonės lygį, vienokių ar kitokių nuostatų prioritetą. Darome prielaidą, kad aukštesnė valdymo funkcijų kokybė sudaro galimybę formuoti stipresnį įmonės konkurencingumą.

Suprantama, įmonės konkurencingumo didinimo strategija turi būti integrali planavimo funkcijos dalis. Arba sakytume, kad pačioje planavimo filosofijoje atsispindi arba ne ilgalaikiai įmonės prioritetai. Tarkime, kad vadovai pripažįsta savo įmonių konkurencingumo didinimo svarbą ir prasmę, tačiau konkurencingumo užtikrinimo būdų gali būti įvairių. Ir valdymo požiūriu esminis skirtumas bus tai, kas yra laikoma įmonės konkurencingumo didinimo subjektu. Vienu atveju, kai teigiama, kad įmonėje planuoja visi, – įmonės konkurencingumo didinimo subjektu laikomas įmonės personalas. Kitu – kai planuoja elitinė profesionaliai tam pasirengusi vadovų grupė, ji ir laikoma įmonės konkurencingumo didinimo subjektu.

Iš esmės buvo patvirtinta hipotetinė prielaida, kad planavimo subjektu įmonėse vis dėlto

laikomi vadovai ir specialistai. Nekalbama vien apie tai, kad geresnė planavimo kokybė ir intensyvumas išties priskirtina vadovams. Nors peržvelgus prieinamiausius vadybos šaltinius (pirmiausia lietuvių kalba), kurie pasitelkiami būsimiems vadovams rengti ir esamiems ugdyti, toli gražu ne visur aišku, kad planuoja kiekvienas verslo organizacijos narys [8, p. 261; 9, p. 50; 6, p. 256]. Tarkime, tik B. Martinkaus, G. Vaičiūno, R. Venskaus monografijoje nurodoma, kad „Darbo ir įmonės veiklos planavimu užsiima visų lygių darbuotojai – nuo įmonės vadovų, specialistų iki eilinių darbuotojų...“ [5, p. 69].

Apklaustų vadovų nuomonės atsakant į klausimą „Kas užsiima įmonėje planavimu?“, pasiskirstė taip: a) tai aukščiausių vadovų reikalas – 12,6 proc. atsakiusių; b) tai planavimo specialistų reikalas – 6,3 proc.; c) tai aukščiausių vadovų ir specialistų reikalas – 54,0 proc.; d) tai visų vadovų reikalas – 19,9 proc.; e) tai kiekvieno įmonės darbuotojo reikalas – 7,2 proc. Taigi planavimo visuotinumą idėja išreikšta labai silpnai. Iš to galima daryti reikšmingą išvadą, kad apklaustų įmonių vadovai skirsto organizacijos darbuotojus į formuojančius planus ir tuos planus vykdančius. Nors, kaip žinoma, būtent per planavimą yra didžiausių galimybių vadovams įtraukti darbuotojus į realų valdymo procesą, ugdyti dalyvavimo tvarkant organizacijos reikalus jausmą. Išties paprastų darbuotojų dalyvavimas planuojant laikomas pakankamai svarių socialiniu argumentu planavimo naudai. Pagaliau planai, kuriuos sudarant daugiau arba mažiau konstruktyviai dalyvavo paprasti darbuotojai, nėra laikomi primetamais.

Pateikiami atsakymai apie įmonėse įvardijamus planavimo subjektus konkretinami vyravjančios įmonėje praktikos nustatant ilgalaikius tikslus apibūdinimu. Šiuo atveju respondentai mano, kad: 1) įmonės ilgalaikius tikslus savarankiškai nustato aukščiausias vadovas –

12,3 proc. atsakiusių; 2) nustato valdyba ir kiti aukščiausieji įmonės valdymo organai – 81 proc.; 3) nustato specialiai problemoms analizuoti sudaryta komanda – 5,3 proc.; 4) juos lemia visų įmonės darbuotojų balsas – 1,3 proc. atsakiusių. Atsakymai rodo aišką mūsų vadovų orientaciją atriboti strateginio ir operatyvino planavimo subjektus. Ši nuostata mūsų įmonėse tampa problemiška dėl Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymo galiojančios redakcijos [3], kai akcinėse bendrovėse atribojamos valdybos ir administracijos galios. Viena situacija, kai administracijos vadovas yra ir valdybos pirmininkas, ir kita, kai administracijos vadovui tik suteikiama teisė dalyvauti valdybos posėdžiuose. Tokiu atveju galima kalbėti, kad kiek paskubėta minėtame įstatyme atriboti strategijos ir taktikos subjektus. Ankstesnė valdymo praktika (kai administracijos vadovas kartu buvo ir direktorių valdybos pirmininkas) labiau atitiko ne tik sovietmečiu įgytus įgūdžius, bet ir ekonomiškai išsivysčiusių šalių praktiką. Pagaliau būtina įvertinti ir gana komplikuoatą individualios atsakomybės už strateginius sprendimus įasmėninimą.

Planavimo subjekto klausimo aiškumas neišivaizduojamas be planavimo reikalingumo suvokimo. Galima sakyti, kad kuo labiau sureikšminama planavimo, ypač strateginio, svarba, tuo labiau išgryninamas planavimo subjektas. Gauti vadovų atsakymai rodo, kad absoliuti jų dauguma (78,3 proc. atsakiusių) pripažįsta, kad būtina sudaryti ilgalaikius planus, kad, deja, ne viskas priklauso nuo atsitiktinumų. Beje, pabrėžtina ir tai, kad tik 4,7 proc. respondentų pasirinko kategorišką neigiamą atsakymo variantą. Kiti – aiškiai neišsakytą tarpinę poziciją: tikriausiai tai daryti būtina.

Pripažįstant planavimo reikšmingumą aiškesni yra atsakymai į klausimą „Ar planavimas padeda sušvelninti aplinkos neapibrėžtumą įta-

ką įmonei?“ Šiuo atveju jau tik 40,4 proc. apklaustų vadovų patvirtina pozityvią planavimo įtaką įmonės funkcionavimui. Ir šiuo atveju ypač yra svarbu, kad 10,1 proc. respondentų mano, kad planavimas nepadaeda sušvelninti nepalankios aplinkos įtakos įmonei. Visi kiti pasirinko jau minėtą tarpinę poziciją.

Norint paaiškinti akivaizdų atsakymų į abu klausimus nesutapimą, reikėtų orientuotis ne tiek į ankstesnio patyrimo nulemtą vadovų savimone, kiek į naujas laisvosios rinkos realijas. Kaip žinoma, laisvosios rinkos sąlygomis negalima kalbėti apie tai, kad išorės aplinkos veiksniai gali būti valdomi. Ne visada ir labai geros kokybės planavimas virsta realiai apčiuopiama nauda.

Nagrinėjamu aspektu tyrimo respondentams buvo pateiktas ir kontrolinis klausimas „Jeigu Jūs turėtumėte galimybę rinktis, ar darytumėte sprendimus?“: a) savarankiškai – 12,7 proc. atsakiusių; b) kiek galima daugiau įtraukiant žmonių – 87,3 proc. Šis kontrolinis klausimas rodo, kad daugiau nei kas dešimtas apklaustas vadovas orientuojasi į išskirtinę savo vadybinės valios raišką. Nors reikšminga ir tai, kad dauguma vadovų grupinį valdymo sprendimų priėmimą mano esant neturintį dabartinėje situacijoje alternatyvos.

Į klausimą, koks, respondentų nuomone, yra geras sprendimų priėmimo stilius, 57,3 proc. atsakė, kad sprendimus turi priimti kiekvienas savarankiškai, pagal savo atsakomybę. Tiesa, šiuo atveju būtina parodyti visą pateiktų atsakymų struktūrą: a) prieš priimant kiekvieną svarbesnį sprendimą reikia išsiaiškinti aukštesnių vadovų nuomonę – 19,9 proc. atsakiusių; b) svarbiausia, kad sprendimas būtų priimtinas jo vykdytojams – 8,7 proc.; c) būtina atsižvelgti į visų bendradarbių nuomonę ir interesus – 14,1 proc. Pastarasis klausimas rodo vadovo orientavimąsi įtakos jėgų lauke. Dauguma respondentų nedviprasmiškai pasisako už vadovo suverenumą, jo

įgaliojimų ir atsakomybės subalansavimą. Tačiau bene įdomiausia yra jų prioritetų teikimas aukštesnio lygio vadovams, palyginti su sprendimų vykdytojais ir bendradarbiais. Pateikti skaičiai rodo, kad labiau orientuojamasi į aukštesnio vadovo pritarimą priimant valdymo sprendimus. Tai rodo, kad esama apibrėžto „practicizmo“ priimant valdymo sprendimą dėl realiai egzistuojančio autokratizmo. Tačiau šiuo atveju reikšminga ir tai, kad valdymo sprendimo suderinimas su vykdytojais vertinamas kaip mažiausiai reikšmingas, arba vadovai skiria per mažai dėmesio sprendimo vykdytojų psichologiniam parengimui.

Sudėtingiausia buvo tirti organizavimo funkcijos orientaciją. Į išisą testinių klausimų paketą buvo gauta daugmaž vienodų atsakymų. Tarkime, į klausimą „Ar esama valdymo schema patenkina valdymo poreikius?“ teigiamai atsakė 38,3 proc. respondentų. Savo ruožtu 38,2 proc. teigiamai atsakė į klausimą „Ar Jūsų įmonės struktūra užtikrina horizontalią integraciją tarp padalinių?“. Pagaliau reikia pripažinti, kad tokio pobūdžio klausimai neturi aiškaus atsakymo algoritmo.

Atskirai galima išskirti pareiginių instrukcijų vietą realiaame valdymo procese ir grįžtamojo ryšio praktiką. Įdomu yra tai, kad pareiginių instrukcijų kokybė vertinama kiek pozityviau už jų praktinės vertės pripažinimą. Taip į klausimą „Ar pareiginėse instrukcijose yra labai aiškiai apibrėžtos kiekvieno darbuotojo funkcijos?“ teigiamai atsakė 66,4 proc. respondentų. Pakankamai ženkli dalis vadovų (29,1 proc. atsakiusių) darbuotojų funkcijų apibrėžtumo aiškumą laiko nepakankamu. Tačiau, deja, tik 63,2 proc. respondentų tvirtina, kad vadovaujasi tuo, kas parašyta pareiginėse instrukcijose. Ir 34,8 proc. atsakiusių nevisiškai atsižvelgia į pareigines instrukcijas. Antra vertus, galima tvirtinti, kad stengimasis pakankamai detalizuoti darbuotojų funk-

cijas yra sunkiai pasiekiamas. Nors lygiai taip pat teigtina, kad nėra pakankamo intereso siekti pavaldinių funkcijų baigtinio reglamentavimo. Tikėtina, kad įžvalgesni vadovai mato realią distanciją tarp valdymo sistemos, kurioje instrukcija verčia vykdyti konkrečias funkcijas, ir sistemos, kurioje pats darbuotojas ieško atliktinų funkcijų. Tačiau tai jau dviejų skirtingų vadybos kultūrų vienas iš skiriamųjų požymių.

Motyvacijos technologijų aspektu apklausti įmonių vadovai atrodo palankiai. Net 94,6 proc. atsakiusių žino savo pavaldinių poreikius. Tai nėra jokių būdu vienintelis argumentas. Svarbu ir tai, kad vadovai pakankamai gerai orientuojasi pavaldinių poreikių struktūroje, o ypač tai, jog jie žino valdymo praktikoje būtinus pavaldinių poreikių nustatymo metodus. Tarkime, dažniausiai įvardijami kryptingi tiksliniai pokalbiai su savo pavaldiniais, elgesio analizė ir pan.

Motyvaciniai svertai, kuriuos naudoja apklausti vadovai, neabejotinai priklauso ir nuo vadovų vadybinės kompetencijos, ir nuo realios situacijos. Todėl suprantama, kodėl pirmenybė teikiama piniginiams skatinimo sistemoms (45,3 proc. atsakiusių). Visiškai suprantamas vadovų dėmesys tobulinti tikslų (užduočių) pavaldiniams nustatymą (29,6 proc. atsakiusių). Tačiau lyginant kitus tris potencialiai reikšmingus motyvacinus svertus įmonėse atkreiptinas dėmesys į akivaizdų pavaldinių įtraukimo į organizacijos valdymą sumenkinimą (tik 3,3 proc. respondentų nurodė tokią motyvavimo praktiką), tuo tarpu naujesnę, aiškiai modernesnę motyvavimo technologiją – atliekamo darbo perprojektavimas siekiant padidinti jo turiningumą – vertina 6,3 proc. atsakiusių. Na, o labiau suprantamiems, įprastiems dalykams – kaip pavaldinių kvalifikacijos tobulinimas, saviugdos planų sudarymas teko 8,0 proc. respondentų balsų.

Apklausoje rezultatai rodo ir aiškesnę vadovų orientaciją į pozityvius paskatas. Tik 17,4 proc.

respondentų pripažino, kad dažnai naudoja nuobaudas siekdami keisti pavaldinių elgseną. Ir panašus procentas (16,8 proc. atsakiusių) nuobaudų netaiko. Absoliuti dauguma (65,8 proc. atsakiusių) nuobaudas taiko retai.

Siekis didinti įmonės konkurencingumą yra neatsiejamas nuo vadovavimo efektyvumo. Efektyvus vadovavimas, kuriam esminę įtaką turi vadovo elgsenos ypatumai, jo darbo stilius, sukuria darbingą ir kūrybingą atmosferą kolektyve, su kurios pagalba organizacijos nariai gali įvairius sunkumus ir pasiekia maksimalią naudą.

Koks vadovavimo stilius vyrauja įmonėse? Respondentų nuomonės šiuo klausimu gana prieštaringos: tvirtinama, kad įmonėms būdingesnis autokratinis stilius (36,9 proc.), nors dauguma vadovų savo ir savo viršinių stilių apibūdina kaip mišrų (31,8 proc.), liberalų (28,0 proc.) ar demokratinį (3,4 proc.). Autokratinį vadovavimo stilių kaip dominuojantį įmonėje išskiria aukščiausio (42,1 proc.) ir viduriniojo lygio (35,3 proc.) vadovų, tuo tarpu žemiausio valdymo lygio vadovai – mišrų (42,4 proc.).

Matyt, dėl nevienodo vadybos teorinių klausimų išmanymo ir aiškumo, kokie bruožai būdingi vienam ar kitam stiliui, trūkumo respondentams buvo pakankamai sudėtinga įvardyti konkretų vadovavimo stilių.

Įvertinus respondentų atsakymus, galima teigti, kad įmonėse egzistuojantys vadovavimo stiliai yra išsidėstę tokia tvarka: autokratinis, liberalus, mišrus ir demokratinis. Mišrus stilius įmonėse pasireiškia labiau kaip autokratinis liberalus arba liberalus autokratinis. Abejoti verčia tai, kad respondentai apibūdina įmonėse dominuojantį stilių kaip liberalų, nes pagal vadovavimo stiliaus nustatymo kriterijus į jį labiau pretenduoja autokratinis. Net 66,3 proc. apklaustųjų teigia, kad valdžios demonstravimas dažnas. Be to, nurodoma, kad įmonėse vyrauja labiau formalus (38,9 proc.) ir nuosaikiai for-

malus bendravimas (48,9 proc.). Būtent vadovai autokratai teikia pirmenybę šiam bendravimo stiliui. Autokratinio vadovavimo rezultatyvumas įmonėse yra gana aukštas (tai rodo įmonių veiklos rezultatai), nepaisant to, kad iš dalies nukentčia kolektyvo santykiai ir bendravimas.

Reikėtų pabrėžti, kad pasaulio verslo aplinkoje sėkmingai konkuruoja nemažai kompanijų, taikančių griežtus, autokratinis valdymo metodus. Šių kompanijų aukščiausio lygio vadovybė, laikanti kontrolę pagrindine vadybos funkcija, sprendimų priėmimą, liečiančių pagrindinių išteklių paskirstymą, išskiria kaip savo prerogatyvą. Tuo tarpu darbuotojai, įdėmiai stebimi įvairių lygių vadovybės, vykdo nurodymus ir instrukcijas. Tačiau vis dėlto tarp pažangiausių kompanijų dominuoja kūrybiškumas ir darbuotojams suteikiamos visos profesinio augimo galimybės [10].

Įvertinus situaciją mūsų įmonėse, galima kalbėti apie kitokio vadovavimo stiliaus – dalyvavimo arba novatoriško-analitinio, kuris ypač naudingas paastrėjusios konkurencijos sąlygomis, nes suteikia organizacijai galimybę ne tik išgyventi, bet ir tobulėti, diegimo galimybes. Būdingi šio stiliaus bruožai: reguliarūs vadovų ir pavaldinių pasitarimai; darbuotojų įtraukimas į organizacinių sprendimų rengimą ir priėmimą; dalies įgaliojimų delegavimas pavaldiniams; vadovų ir pavaldinių santykių atvirumas; darbuotojų dalyvavimas planuojant ir vykdant organizacijos pokyčius; grupių, turinčių teisę savarankiškai priimti sprendimus, formavimas; galimybės darbuotojams teikti naujas idėjas suteikimas.

Tyrimo rezultatai rodo, kad kai kurie novatoriško-analitinio stiliaus bruožai iš dalies pasireiškia įmonių vadovų darbo stiliuje. Vadovai turėtų būti vidutinio amžiaus (įmonėse dauguma vadovaujančių darbuotojų yra tokio produktyvaus amžiaus – nuo 31 iki 60 metų); turi turėti

aukštą išsilavinimą (įmonėse apie 76 proc. vadovaujančių darbuotojų turi aukštąjį išsilavinimą); svarbus mokėjimas vertinti pavaldinių gebėjimus ir siūlymus; orientacija į kūrybiškumą (71 proc. respondentų teigia, kad turi pakankamą nepriklausomo mąstymo ir veiksmų galimybę).

Tačiau norint pasiekti efektyvių vadovavimo rezultatų taikant šį stilių, turi būti patenkintos tam tikros sąlygos: būti pasirengę ir vadovai, ir pavaldiniai. Be to, organizacinės užduotys turi atitikti tokius parametrus: galimų sprendimų įvairovės numatymas, aukštas darbuotojų profesionalumas, analitinio darbo įgūdžiai.

Tyrimo rezultatai iš esmės patvirtino hipotezinę prielaidą, kad įgyvendinant valdymo kontrolę demonstruojama valdžia, pranašumas. Tuo klausimu dauguma respondentų (53,8 proc. atsakiusių) mano, kad taip yra dažnai. Kiek mažiau nei trečdalis mano, kad valdžios pranašumo demonstravimas įgyvendinant įmonėje valdymo kontrolę yra gana retas dalykas. Visi kiti be jokių išlygų patvirtino, kad tai tapo taisykle. Antra vertus, yra pagrindo teigti, kad susiklosčiusi valdymo kontrolės kultūra mūsų įmonėse labiau orientuota į autokratinę poziciją. Valdymo kontrolė šiuo atžvilgiu iškrepta iš vadovo ir pavaldinio bendradarbiavimo režimo, kai vadovas prisiima tą būtiną dalį atsakomybės už pavaldinio veiklos rezultatus. Šiuo atžvilgiu būdingas klausimas respondentams buvo toks: „Ar pritariate nuomonei, kad valdymo kontrolė turi fiksuoti nukrypimus ir padėti pavaldiniui juos ištaisyti?“ Dauguma vadovų (69,2 proc. atsakiusių) mano, kad tai neginčijama. Nors kas dešimtas šitokį teiginį laiko abejotinu. Kiti (17,4 proc. atsakiusių) pateiktą teiginį laiko nors ir teisingu, tačiau neatitinkančiu specifinių įmonės veiklos sąlygų.

Pabandykime peržvelgti minėtuosius vadybos šaltinius kiek kitu rakursu. Atkreiptinas dė-

mesys į tai, kad valdymo kontrolės sampratai į apibrėžtą universalumą pretenduojanti literatūra skiria aiškiai mažai dėmesio [4; p. 5]. Verstinėje Vakarų literatūroje, nusakant esminius valdymo kontrolės akcentus, rašoma: „Kontrolė padeda vadovams stebėti savo (pabraukta autorių) planavimo, organizavimo ir vadovavimo efektyvumą“. [4, p. 550] Apibūdinant bendrąjį vadovavimą nurodoma, kad, be visko, yra padedama (pabraukta autorių) savo kolektyvui [9, p. 190]. Kitais atvejais kontrolė tiesiog laikoma procesu, su kurio pagalba organizacijos vadovybė nu stato, ar teisingi jos sprendimai [6, p. 389]. Apibendrintai galima sakyti, kad kontrolė nėra laikoma vien pavaldinių veiklos įvertinimo procedūra, leidžiančia vadovams kritiškai vertinti ir savo veiksmus. Kitaip sakant, vadovo pagalba pavaldiniui suteikiama iš esmės siekiant ištaisyti ir savo klaidas, nes nemokantis dirbti, nemo tyvuotas pavaldinis yra ir vadovo nevisaverčio vadovavimo padarinys.

Šią nuostatą išsamiau atskleidžia kiti apklausos rezultatai. Pirmiausia nuomonės, kad gera valdymo kontrolė yra nepamainoma problemų sprendimo priemonė, įvertinimas. Kas trečias atsakymus pateikęs vadovas pripažino, kad tai daug kartų pasitvirtino. Arba sutinka, kad atsakymo, kaip pašalinti vienokias ar kitokias problemas, būtina ieškoti didinant valdymo kontrolės veiksmingumą. Užtenka, tarkime, padidinti kontrolės veiksnumą ir padėtis pradeda gerėti.

Daugumos respondentų (53,8 proc. atsakiusių) nuomone, tai tik dalis tiesos, bet kategoriškai tokios nuomonės nepaneigia. Savo ruožtu nelabai su tuo sutinka tik 6,1 proc. apklausoje dalyvavusių vadovų. Galima teigti, kad tai gana simptomiškas sovietmečio vadybinio mentaliteto pavyzdys, kai kontrolės funkcija buvo hipertrofuojama, sureikšminant jos prasmę.

Antra būdinga apklaustų vadovų nuomonė buvo apie valdymo kontrolės prasmingumą. Apie

16 proc. respondentų pritarė, kad valdymo kontrolė yra prasminga tik tuo atveju, jei fiksuojama kas nors neigiama. Kartu pripažįsta, kad tik pavaldinių klaidų, nesėkmių fiksavimas padaro vadovų pastangas valdymo kontrolėje naudingas. Nors apie 39 proc. apklaustų vadovų su tuo nebuvo linkę sutikti, kiti (42 proc.) laikėsi nuomonės, kad tai tik dalis tiesos. Taigi daugelis vadovų valdymo kontrolę pripažįsta tik kaip tam tikrą išskirtinę teisę, neabejotinai siejamą su jų pareiga.

Tyrimas numatė ir pačios valdymo kontrolės sistemos pranašumų ir trūkumų vertinimą. Gauti duomenys rodo, kad valdymo kontrolės sistemos trūkumų išvardijama per du kartus daugiau nei pranašumų. Iš pastarųjų tarp dešimties dažniausiai įvardijama tiesioginė priežiūra. Eilės tvarka minima: labiau kontroliuojamas galutinis rezultatas, o ne kiekvienas žingsnis; pastovi ir suprantama; aiškios išvados; tikslūs ir veiksmingi koregavimo veiksmai; tinkamas periodiškumas ir kt.

Iš valdymo kontrolės trūkumų dažniausiai minimas formalumas. Kiek dažniau nei kiti dalykai minimas dažnas valdymo kontrolės keitimas ir nepasitikėjimas pavaldiniais. Toliau eilės tvarka: kaltų ieškojimas, subjektyvios išvados; smulkmeniška kontrolė; ne visur diegiami standartai; epizodinė kontrolė ir kt.

Apibendrinant vadovų nuomonę būtina pastebėti, kad vertinant valdymo kontrolės tiek pranašumus, tiek trūkumus remiamasi asmenine patirtimi. Vargu ar sugebama objektyviai apibūdinti visumą, tenkinamasi emocionaliai nuspalvintu situacijos apibūdinimu. Tačiau atkreiptinas dėmesys į tai, kad mūsų gamybinėse organizacijose valdymo kontrolė nėra organiškai įaugusi į valdymo procesą (dėl kontrolės formalumo). Sunku suprasti racionaliai organizuojamą valdymą, kai kontrolė tampa formalumu, pasyviai reiškiamas vadovo interesas. Žinoma, reikšmin-

gomis negatyviomis valdymo kontrolės ypatybėmis laikytinos ir kitos. Vienos aiškiai yra dėl vadovų nepakankamų vadovavimo įgūdžių, valdymo kompetencijos stokos, kitos apskritai rodo apibrėžtą valdymo kultūrą. Ir yra pagrindo teigti, kad valdymo kontrolės reikšmė ir prasmė mūsų įmonėse nėra adekvačiai suvokiama.

Norint realiai formuoti konkurencingas įmones būtina nuosekliai panaudoti visas galimybes keisti vadovų vadybines nuostatas. Tam padėtų ne tik ir ne tiek tradiciniai jų kompetencijos didinimo metodai, bet ir naujos valdymo filosofijos diegimas įmonėse. Mūsų vadovus nuo Vakarų šalių skiria kaip tik valdymo filosofijos turinys. Kuo greičiau ir aiškiau mūsų vadovai supras, kad įmonės konkurencingumo didinimo subjektu yra ne tik ir ne tiek jie, o visas personalas, tuo didesnė galimybė tapti visaverčiais globalios ekonomikos dalyviais.

Išvados

- Įmonė, kad ją lydėtų sėkmė, turi būti pajėgi sukurti nuolatinį konkurencinį pranašumą. Tam reikia lankstumo ir operatyviai reaguoti į besikeičiančias aplinkybes, tai leistų aplenkti konkurentus ir pasiekti produktyvumą bei pelningumą, suteiksiantį įmonei galimybių plėtotis.
- Veiksniai, lemiantys įmonės konkurencingumą, įprastai skirstomi į dvi stambias grupes: išorės (makroaplinkos ir jos dalies – konkurencinės aplinkos veiksniai) ir vidaus (įmo-

nės vidaus aplinkos veiksniai, kurie yra daugiau ar mažiau jos pačios kontroliuojami).

- Kokie veiksniai prioritetingi (išorės aplinkos veiksniai, konkurencinių strategijų formavimas, išskirtinių išteklių turėjimas ar vadybinio potencialo kokybė), yra diskutuotinas klausimas. Įvairūs autoriai, nagrinėdami konkurencinio pranašumo įgijimo būdus, pabrėžia skirtingus veiksnius.
- Įmonės konkurencingumas yra glaudžiai susijęs su įmonės vadybos veiklos efektyvumu, su naujų požiūrių į valdymą paieška. Kadangi konkurencijos sėkmė vis labiau priklauso ne vien nuo gamybinės funkcijos vykdymo, bet ypač nuo valdymo kokybės ir efektyvumo, buvo tikslinga įvertinti, kokia susiklostė reali situacija mūsų įmonėse. Tuo tikslu Vilniaus universiteto Vadybos tyrimų centras 2000 m. apklausė 559 dvylikos Lietuvos gamybinių įmonių visų lygių vadovus. Atrinktos skirtingos šakos ir regionams atstovaujanti įmonė, įvertinant jų gebėjimą konkuruoti rinkoje.
- Atliekto tyrimo rezultatai leido įvertinti vadybos funkcijų orientaciją pagal nustatytą vadovų savimonės lygį, vienokių ar kitokių nuostatų prioritetą. O kadangi įmonių vadovų vadybos veikla yra veikiama praecities patirties, kuri aiškiai konfliktuoja su dabarties transformacijų realijomis, būtina, siekiant formuoti gebėjimą konkuruoti rinkoje, keisti domiuojančias vadybos nuostatas, diegti naują valdymo filosofiją.

LITERATŪRA

1. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // *Journal of Management*. 1991, vol. 17.
2. Časas R. Konkurencinio pranašumo šaltiniai šiuolaikinės verslo teorijoje // *Ekonomika*. 2000, Nr. 52.
3. Dyer J. H., Singh H. The relational View: Cooperative Strategy and Sources of international Compe-

titive Advantage // *Academy of Management Review*, 1998, no. 4.

4. Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymas // *Valstybės žinios*. 1998, Nr. 36-961.

5. Martinkus B., Neverauskas B., Sakalas A., Venskus R., Žilinskas V. Aiškinamasis įmonės vadybos terminų žodynas. Kaunas: Technologija, 2000.

6. Martinkus B., Vaičiūnas G., Venskus R. Gamybos vadyba. Šiauliai: Šiaulių universitetas, 2000.
7. Meskon M. H., Albert M., Chedouri F. Osnovy menedžmenta. Moskva: Delo, 1992.
8. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York, 1985.
9. Redding S. G., Baldwin E. Managers for Asia/Pacific: Recruitment and Development Strategies. Hong Kong: Business International, 1991.
10. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999.
11. Vadybininko žinynas. Kaip tapti geru vadovu. Praktiški patarimai. Vilnius: Knygų spektras, 2000.
12. Vatterman R. Factory obnovenija. Kak sochraniajut konkurentosposobnost lučšije kompaniji. Moskva: Progress, 1986.

FACTORS OF THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISE

Albinas Marčiškas, Danutė Diskienė

Summary

The article deals with the role of different factors (external and internal) in the development of the competitiveness of enterprises. The main emphasize is put on the managerial factor as the success in competition more and more depends not on the production function but on the quality and effectiveness of management.

That is why it is essential to be aware of the situation of the managerial functions at enterprises. Results of the research in different industrial enterpri-

ses allowed to evaluate the orientations of the performing of main managerial functions – planning, organizing, leadership and control. It became clear that the managerial behaviour of our managers is still strongly affected by the past experience which is in conflict with nowadays transformation realities. So striving to develop the ability to compete in the Western economic system, it is important to change managerial attitudes by applying the new management philosophy.

Įteikta 2001 m. spalio mėn.