

Vilniaus teisės ir verslo kolegija

VADYBOS PAGRINDAI

Metodinė medžiaga

Parengė : dėst. Aneta Šeibokienė

**Vilnius
2002**

TURINYS

1. VADYBOS SAMPRATA IR ESMĖ
2. ORGANIZACIJA.VALDYMO PROCESAS
 - 2.1 Valdymo ypatumai laiko bei žmonių tarpusavio santykių aspektu
 - 2.2 Valdymo procesas
 - 2.2.1 Planavimas
 - 2.2.2 Organizavimas
 - 2.2.3 Vadovavimas
 - 2.2.4 Kontrolė
 - 2.3 Vadovų tipai
 - 2.3.1 Funkciniai ir linijiniai vadovai
 - 2.4 Valdymo lygiai ir įgūdžiai
3. VADYBOS TEORIJOS RAIDAI
4. ORGANIZACIJA IR APLINKA
 - 4.1 Išoriniai įtaką darantys asmenys
 - 4.2 vidiniai įtaką darantys asmenys
 - 4.3 Netiesioginio poveikio aplinkos veiksniai
 - 4.4 Tarptautinė aplinka ir jos veiksniai
5. GLOBALIZACIJA IR VALDYMAS
 - 5.1 Tarptautinių įmonių vaidmuo
 - 5.2 Globalinis verslas
6. ORGANIZACIJŲ KŪRIMAS
 - 6.1 Įmonės apibūdinimas
 - 6.2 Įmonių klasifikavimo požymiai
 - 6.3 Individuali įmonė
 - 6.4 Ūkinė bendrija
 - 6.5 Akcinė bendrovė
 - 6.6 Valstybės ir savivaldybių įmonės
 - 6.7 Kitos verslo organizavimo formos
 - 6.8 Smulkusis verslas
 - 6.9 Stambaus verslo organizavimo formos
 - 6.10 Įmonės steigimas, reorganizavimas, likvidavimas
 - 6.11 Organizacinės valdymo struktūros
7. PLANAVIMAS

- 7.1 Tikslų ir priemonių numatymas
- 7.2 Strateginis planavimas
 - 7.2.1 Strategijos samprata, jos būtinybė, rengimo etapai
- 7.3 Strateginė analizė
- 7.4 Konkurencinės padėties įvertinimas
- 7.5 Operatyvusis planavimas
- 7.6 Sprendimų priėmimo procesas
 - 7.6.1 Kiekybiniai sprendimų priėmimo metodai
 - 7.6.2 Koybiniai sprendimų priėmimo metodai
- 8. ORGANIZAVIMAS
 - 8.1 Struktūrų formavimas
 - 8.1.1 Individualios darbo vietos organizavimas
 - 8.2 Veiklos koordinavimo būdai
 - 8.3 Organizavimo tobulinimas
- 9. VADOVAVIMAS
 - 9.1 Motyvavimas
 - 9.2 Valdymo metodai ir grupių dinamika
 - 9.3 Rrganizacijos vadovybė: valdžia ir asmeninė įtaka
 - 9.4 Vadovavimo stilius, situacijos ir efektyvumas
 - 9.5 Konfliktų, pokyčių ir stresų valdymas
 - 9.6 Valdymo sprendimų priėmimas
- 10. KONTROLĖ
 - 10.1 Kontrolės esmė
 - 10.2 Kontrolės proceso etapai
 - 10.3 Kontrolės pavyzdžiai
- 11. OPERACIJŲ VALDYMAS
 - 11.1 Konkurenciniai pranašumai
 - 11.2 Operacijų sistemų projektavimas
 - 11.3 Atsargų valdymas
- 12. VALDYMO INFORMACINĖS SISTEMOS
 - 12.1 Kas tai yra valdymo informacinės sistemos
 - 12.2 Valdymo informacinės sistemos (struktūra)
 - 12.3 Informacinių valdymo sistemų tipai
 - 12.4 Informacinių valdymo sistemų plėtra
- 13. GAMYBOS (PASLAUGŲ) VALDYMAS

13.1 Šiuolaikinė aplinka ir jos įtaka gamybos organizavimui

13.1.1 Šiuolaikinės aplinkos pokyčiai

13.1.2 Modernios gamybos organizavimo koncepcijos

13.2 Gamybos proceso esmė

13.2.1 Gamybos proceso elementai

13.2.2 Gamybos procesų rūšys

13.2.3 Gamybos fazės

13.2.4 Gamybos proceso organizavimo principai

13.2.5 Gamybos tipai ir jų charakteristika

13.3 Įmonės gamybos struktūra

13.3.1 Įmonės gamybos struktūros samprata ir dedamosios

13.3.2 Įmonės gamybos struktūros tipai

14. PAGALBINĖS GAMYBOS IR GAMYBOS APTARNAVIMO ORGANIZAVIMAS IR VALDYMAS

14.1 Pagalbinių ir aptarnavimo procesų organizavimas

14.2 Įrankių ūkio organizavimas

14.3 Remonto ūkio organizavimas

14.4 Energetikos ūkio organizavimas

14.5 Sandėlių ūkio organizavimas

14.6 Vidaus transporto organizavimas

14.6.1 Transporto ūkio uždaviniai ir sudėtis

14.6.2 Krovinių pervežimo organizavimas

15. FINANSINIŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

15.1 Finansinių išteklių valdymo funkcijų realizavimas

15.2 Finansinių išteklių valdymo įvairiose įmonėse ypatybės

16. MARKETINGAS

16.1 Marketingo samprata

16.2 Marketingo vadyba

17. ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

17.1 Atranka

17.2 Orientavimas

17.3 Mokymas ir tobulinimas

1. Vadybos samprata ir esmė

Tik gimęs žmogus iš karto patenka į organizaciją – šeimą. Toliau – visas žmogaus gyvenimas – kelionė per įvairiausias organizacijas: vaikų darželio grupė, mokyklos klasė, sporto ar kito laisvalaikio pomėgio būrelis, organizacija, sudaranti materialines gyvenimo sąlygas – darbovietė, paskui savo šeima, politinė partija, klubas ar draugija pagal interesus ir kitokios bendrijos, kurioms žmogus priklauso tėvų valia, arba jau pats sąmoningai apsisprendęs.

Organizacijos sukuria visiškai naujo pobūdžio darbą – visi nariai turi siekti bendro tikslo. Taigi žmogaus elgesys nukreipiamas tokia kryptimi, kurios savarankiškai, savo valia organizacijos narys nesirinktų. Šis darbas vadinamas vadyba. Kadangi kiekvienas žmogus per visą gyvenimą didžiąją laiko dalį praleidžia organizacijose, jam tiesiog būtina suvokti tiek organizacijų gyvavimo pagrindinius reiškinius, tiek vadybos darbo esminius bruožus. Tik tada žmogus galės gauti didžiausią naudą iš tos organizacijos. Taigi organizacijų gyvavimo ir vadybos pagrindų suvokimas šiais laikais tampa vienu iš svarbiausių prasmingo ir laimingo kiekvieno žmogaus gyvenimo laidų.

Vadybos mokslas atsirado tik dvidešimtojo amžiaus pradžioje, jos moksliniai pagrindai dar nėra labai paplitę visuomenėje. Todėl tiek įvairiausios organizacijos – nuo šeimos, verslo įmonės iki valstybės, - tiek pavieniai asmenys negali rezultatyviai ir prasmingai veikti.

Įvairūs autoriai vadybą apibūdina skirtingai. Labiausiai paplitęs ir pripažintas apibūdinimas – vadyba yra mokslas apie planavimo organizavimo, motyvavimo ir kontrolės funkcijas socialinėse organizacijose.

Pagrindinės vadybos kategorijos yra jos funkcijos, metodai ir gamybos arba paslaugų valdymo operacijų sistema, sistemos sudarymas ir funkcionavimas. Svarbi veiklos kryptis funkcionuojant rinkos sąlygomis yra visuotinės kokybės problema. Visuotinės kokybės kategorija reiškia, kad visose srityse darbas atliekamas laiku ir kokybiškai. Pagrindiniai vadybos metodai yra palyginimas, analizė, sintezė, matematiniai metodai ir kt.

2. Organizacija .Valdymo procesas

Organizacija: du ar daugiau žmonių, kartu dirbančių tam tikroje struktūroje, kad pasiektų tikslą ar tam tikrų tikslų visumą.

Organizacijos veikia visuose trijuose sektoriuose – gavybos, gamybos ir aptarnavimo. Jų priklausomybė įvairi. Jos gali būti valstybinės, akcinės, privačios, individualios ir kt.

Tikslas: būsena, kurią organizacija stengiasi pasiekti; organizacijos dažnai kelia daugiau nei vieną tikslą; tikslai – baziniai organizacijų elementai.

Tikslai gali būti įvairūs.

Visos organizacijos savo tikslams siekti sukuria tam tikrą programą ar tvarką, t.y. planą, neturėdama veiklos plano, jokia organizacija negalėtų efektyviai veikti.

Organizacijos turi įsigyti ir paskirstyti išteklius šiems tikslams įgyvendinti. Jos taip pat priklauso nuo kitų organizacijų, iš kurių gauna tam tikrus išteklius.

Valdymas: organizacijos narių darbo planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė; visų organizacijos išteklių panaudojimas išskeltiems organizacijos tikslams siekti.

Valdymas – sąmoningas ir nuolatinis organizacijos „formos palaikymas“. Visos organizacijos turi asmenis, atsakingus už tai, kad tikslai būtų pasiekti. Tai – vadovai – treneriai, dirigentai ar pardavimo skyriaus vadovai. Vienoje organizacijoje jie matomi geriau, kitoje blogiau, tačiau nevykusiai valdoma organizacija gali visai žlugti.

Vadovas: asmuo, atsakingas už tai, kad pastangos būtų nukreiptos organizacijos tikslams siekti.

Pasaulyje visu, kur yra organizacijų, jas bei jų valdymą reikia studijuoti dėl trijų priežasčių. Bet kuriuo atveju – tiek praeityje, tiek ir dabartyje ar ateityje – žmonių, sudarančių organizaciją, kuriai vadovauja vadovai, rezultatai gali turėti toli siekiančių pasekmių.

Pirmiausia, viso pasaulio organizacijos daug prisideda prie dabartinio žmonių gyvenimo lygio standartų. Kasdien organizacijos mus aprūpina maistu, pastoge, rengia, teikia medicinos ir ryšių paslaugas, linksmina ir duoda darbo. Pavyzdžiui, Raudonasis Kryžius – organizacija, labai sutelkta į dabartį, kadangi gelbsti konkrečioms žmonių grupėms, kai to reikia.

Antra, organizacijos kuria trokštamą ateitį ir padeda žmonėms tai daryti. Nauji gaminiai ir nauji darbo metodai sukuriama kaip kūrybiškų žmonių bendro darbo organizacijose rezultatas. Organizacijos daro teigiamą arba neigiamą poveikį mūsų gamtai, ligų profilaktikai bei gydymui, taikai Žemėje.

Trečia, organizacijos padeda žmonėms neprarasti ryšio su praeitimi. Organizacijas galima vertinti kaip žmonių tarpusavio santykių modelius. Kiekviena darbo diena praturtina organizacijos ir mūsų pačių istoriją. Dažnai save apibrėžiame organizacijų, kuriose dirbome, terminais. Nesvarbu, ar tai buvo mokykla, sporto komanda, politinė grupė, ar firma. Be to, organizacijos dokumentuose fiksuoja savo istoriją, ją vertina ir išlaiko mūsų atmintyje gyvas tradicijas. Labai dažnai apie praeitį sužinome iš organizacijų istorijos ir dokumentų.

2.1 VALDYMO YPATUMAI LAIKO BEI ŽMONIŲ TARPUSAVIO SANTYKIŲ ASPEKTU

Valdymas ypač susijęs su laiko ir organizacijose susiklostančių žmonių tarpusavio santykių klausimais. Požiūris į laiką organizacijose yra toks:

1. Valdymas – pastangos sukurti trokštamą ateitį, paisant praeities ir dabarties.
2. Valdymas atitinka ir atspindi tam tikrą istorinį laikotarpį.
3. Valdymas – praktika, kurios pasekmės bei poveikis pasireiškia po tam tikro laiko.

Žmonių tarpusavio santykių svarbą rodo tai:

1. Vadovų veiksmai bendraujant su kitais žmonėmis yra tarsi dviejų krypčių judėjimas gatvėje; abi pusės veikia viena kitą.
2. Vadovų veiksmai bendraujant su kitais žmonėmis gali daryti tiek teigiamą, tiek neigiamą įtaką.
3. Vadovai žongliruoja daugialypiais vienu metu susiklostančiais santykiais.

Jei vadovai gerai dirba savo darbą, visai tikėtina, kad organizacija tikslus pasieks.

Valdymo rezultatyvumas: kriterijus, rodantis, kaip efektyviai ir efektingai dirba vadovas, kaip gerai jis ar ji nustato ir įgyvendina atitinkamus tikslus.

Organizacijos rezultatyvumas: kriterijus, rodantis kokia efektyvi ir efektinga yra organizacija – kaip gerai ji pasiekia atitinkamus tikslus.

Efektyvumas: sugebėjimas sunaudoti mažiausiai išteklių siekiant organizacijos tikslų: „teisingai daryti dalykus“.

Efektingumas: sugebėjimas nustatyti tinkamus tikslus: „daryti teisingus dalykus“.

2.2 VALDYMO PROCESAS

Nuo XIX šimtmečio pabaigos priimta valdymą apibrėžti pagal keturias konkrečias vadovo atliekamas funkcijas: planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę. Nors iki dabar šis požiūris buvo kruopščiai tyrinėjamas ir kritikuojamas, jis vis dar visuotinai naudotinas. Todėl galime sakyti, kad valdymas – tai organizacijos narių pastangų planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės procesas bei visų kitų organizacijos išteklių panaudojimas siekiant organizacijos užsibrėžtų tikslų.

Procesas – tai sisteminė veiklos atlikimo tvarka. Mes kalbame apie valdymą kaip apie procesą siekdami pabrėžti, jog visi vadovai, nepaisant jų sugebėjimų ar igūdžių, imasi tam tikrų tarpusavyje susijusių veiksmų, kad įgyvendintų norimus tikslus. Taigi toliau trumpai apibūdinsime keturias pagrindines valdymo veiklas ir jų ryšį su laiku bei žmonių santykiais.

2.2.1 PLANAVIMAS

Planavimas: tikslų formulavimo bei jų įgyvendinimui tinkamos veiksmų eigos nustatymo procesas.

Planavimas reiškia, kad vadovai apgalvoja savo tikslus bei veiksmus iš anksto ir jų veiksmams remiasi kokia nors taisykle, planu, logika, o ne atliekami spontaniškai. Planuose pateikiami organizacijų tikslai ir geriausios procedūros tikslams pasiekti. Be to, planai yra gairės, kuriomis vadovaudamasi: 1) organizacija gauna būtinus išteklius tikslams pasiekti ir jais disponuoja; 2) organizacijos nariai veikia pagal parinktus tikslus ir procedūras; 3) artėjimas pasirinktų tikslų link yra valdomas ir vertinamas, kad būtų galima laiku imtis priemonių, pataisyti situaciją, jei prie pasirinkto tikslo artėjama nepatenkinamai.

Pirmasis planavimo žingsnis yra organizacijos tikslų formulavimas. Po to nustatomi tikslai kiekvienam tos organizacijos smulkesniam vienetui: divizijoms, departamentams ir pan. Nustačius tikslus, kuriamos programos jiems pasiekti. Žinoma, formuluodamas tikslus ir kurdamas programas, pagrindinis organizacijos vadovas atsižvelgia į galimybę juos realiai įgyvendinti ir į tai, ar jie bus priimtini kitiems organizacijos vadovams ir darbuotojams.

Santykiai su žmonėmis ir laikas planavimo veikloms yra labai svarbūs. Planavimas įgalina įsivaizduoti norimas ateities aplinkybes atsižvelgiant į išteklius, ankstesnę patirtį ir t.t.

Aukščiausio lygio vadovų, atsakingų už visą organizaciją, sudaryti planai gali apimti penkerių ar dešimties metų laikotarpį. Kai kuriose organizacijos dalyse planai sudaromi daug trumpesniems laikotarpiams. Gali būti kitos dienos darbo ar po savaitės įvyksiančio dviejų valandų susitikimo planai.

2.2.2 ORGANIZAVIMAS

Organizavimas: dviejų ar daugiau žmonių įtraukimas dirbti kartu tam tikroje struktūroje, siekiant konkretaus tikslo ar tikslų visumos.

Organizavimas – toks darbo, valdžios ir išteklių paskirstymo tarp organizacijos narių ir jų suderinimo procesas, kuris leidžia jiems pasiekti organizacijos tikslus.

Skirtingi tikslai reikalauja skirtingų struktūrų. Pavyzdžiui, kompiuteriams programinę įrangą kuriančios kompanijos struktūra turi skirtis nuo kompanijos, gaminančios džinsus, struktūros. Standartinio produkto, pavyzdžiui, džinsų, gamybai reikalingi kvalifikuoti konvejerio darbininkai, o norint sukurti tam tikrą programinės įrangos gaminį, reikia organizuoti specialistų komandą, susidedančią iš sistemotechnikų, programuotojų ir pan. Nors šie specialistai turi efektingai bendradarbiauti, jų darbo negalima organizuoti kaip konvejerio darbininkų. Todėl vadovai turi derinti organizacijos struktūrą prie jos tikslų ir išteklių. Šis procesas vadinamas *organizaciniu projektavimu*.

Organizacinei veiklai svarbiausia – žmonių santykiai ir laikas. Organizuojant susidaro organizacijos santykių struktūra ir būtent per šiuos struktūrinius santykius bus siekiama ateities planų. Kitas santykių, kaip organizavimo dalies, aspektas – ieškoti naujų žmonių, kurie įsitrauktų į santykių struktūrą. Ši paieška vadinama organizacijos *aprūpinimu žmonių ištekliais*.

2.2.3 VADOVAVIMAS

Vadovavimas: grupės ar visos organizacijos narių veiklos nukreipimas, įtakos darymas, siekiant atlikti būtinas užduotis.

Vadovavimas – darbuotojų skatinimas, nukreipimas reikiama linkme, atitinkama įtaka, siekiant, kad jie atliktų būtinas užduotis. Vadovavimui svarbiausia – žmonių santykiai ir laikas. Iš tikrųjų, vadovavimas glaudžiai sieja vadovą su visais kitais jam dirbančiais žmonėmis. Vadovai mėgina įtikinti kitus telktis ir kartu siekti rezultatų, aiškėjančių iš planavimo bei organizavimo etapų. Sudarydami tinkamą aplinką, vadovai padeda darbuotojams siekti geriausių rezultatų.

2.2.4 KONTROLĖ

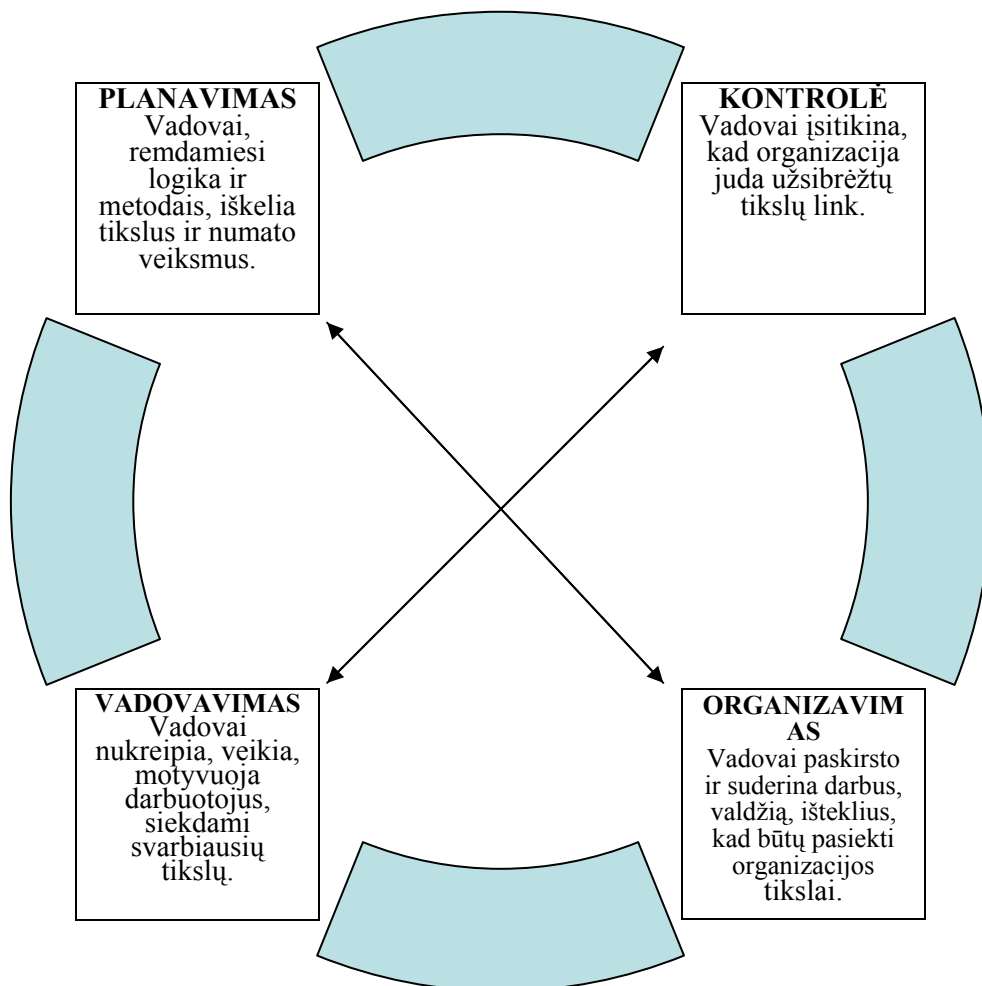
Kontrolė: procesas, užtikrinantis, kad reali veikla atitiktų planuojamą.

Vadovas turi žinoti, ar organizacijos narių veiksmai iš tikro padeda įgyvendinti jos užsibrėžtus tikslus. Tai kontrolės funkcija, susidedanti iš šių pagrindinių elementų: 1) atliekamo darbo standartų nustatymo; 2) darbo vertinimo; 3) jo palyginimo su nustatytais standartais; ir 4) kai randama nukrypimų nuo standartų, pasirinktų veiksmų keitimas. Kontrolės funkcija padeda vadovui išlaikyti organizaciją pasirinktame kelyje. Vis daugiau organizacijų kuria naujus būdus, kaip į kontrolės funkciją įtraukti kokybę. Vienas populiarius požiūris – *visuotinė kokybės vadyba*. VKV ypač pabrėžia, kad valdymas užtikrintų nuolatinį visų operacijų, funkcijų, ir visų pirma – darbo procesų tobulinimą. Svarbiausias uždavinys – tenkinti vartotojų poreikius.

Kontrolei svarbiausia – žmonių santykiai ir laikas. Vadovai privalo rūpintis kontrole, nes ilgainiui organizuotų santykių rezultatai ne visada susiklosto kaip planuota.

Pav. 2.1:

Valdymo proceso
sudedamųjų dalių
tarpusavio ryšiai.



2.3 VADOVŲ TIPAI

Žemiausio lygio vadovai. Organizacijos žemiausias lygis, kuriame individai atsako už kitų žmonių darbą, yra vadinamas **pirmąją linija**, arba **žemiausiu valdymo lygiu**. Žemiausio lygio vadovai vadovauja ne valdymo darbuotojams. Jie kitų vadovų nevaldo.

Vidurinio lygio vadovai. Vidurinio lygio vadovai vadovauja žemesnio lygio vadovams, ir kartais specialistų (paprastai ne vadovų) veiklai. Vidurinio lygio vadovų pagrindinė funkcija – vadovauti jų organizacijos politikos įgyvendinimo veiksams ir derinti viršininkų reikalavimus su savo pavaldinių sugebėjimais.

Aukščiausio lygio vadovai. Vadovai, atsakingi už visos organizacijos valdymą. Jie kuria organizacijos veiklos politiką ir reguliuoja organizacijos ryšį su aplinka. Paprastai organizacijose šio lygio vadovų būna nedaug. Dažniausi tokių vadovų „titulai“: direktorių valdybos pirmininkas, direktorius, valdytojas, prezidentas, viceprezidentas.

2.3.1 FUNKCINIAI IR LINIJINIAI VADOVAI

Kitas svarbus vadovų klasifikavimas – pagal veiklą, kurias jie valdo, specifiką. Organizacijos dažnai apibūdinamos kaip **funkcijų** visuma.

Funkciniai vadovai. Funkcinis vadovas atsakingas tik už *vieną* funkcinę sritį, pavyzdžiui, gamybą, marketingą ar finansus.

Linijiniai vadovai. Linijinis vadovas atsakingas už tam tikrą visą sudėtingą vienetą, pavyzdžiui, visą kompaniją, jos padalinį ar savarankiškai dirbantį skyrį, atsako už *visas* to vieneto veiklas: gamybą, marketingą, finansus. Maža kompanija gali turėti tik vieną linijinį vadovą, pavyzdžiui, savo prezidentą ar viceprezidentą, atsakingą už vykdomąją valdžią ir pan., tačiau didelė kompanija gali turėti kelis linijinius vadovus ir kiekvienas jų vadovauja sąlygiškai savarankiškam vienetui. Kaip mažos kompanijos vyriausiasis vadovas yra atsakingas už visą kompaniją, taip ir kiekvieno iš šių skyrių vadovai atsako už visas savo skyriaus veiklas.

Svarbu nepamiršti, jog tiek funkciniai, tiek ir linijiniai vadovai planuoja, organizuoja, vadovauja bei kontroliuoja. Ir vėl skiriasi tik jų prižiūrimų veiklų masteliai.

2.4 VALDYMO LYGIAI IR ĮGŪDŽIAI

Fayolis išskyrė tris pagrindines valdymo įgūdžių grupes: techniniai įgūdžiai, darbo su žmonėmis įgūdžiai ir koncepciniai įgūdžiai. Kiekvienam vadovui yra būtini viusi trys įgūdžiai.

Techniniai įgūdžiai – sugebėjimas panaudoti žinias, procedūras ir metodus savo specializacijos srityje. Chirurgai, inžinieriai, muzikantai ir buhalteriai – visi turi savo veiklos srities techninių įgūdžių.

Darbo su žmonėmis įgūdžiai yra sugebėjimas bendrauti, suprasti ir motyvuoti kitus žmones: tiek pavienius asmenis, tiek ir jų grupes.

Koncepciniai įgūdžiai – sugebėjimas koordinuoti ir integruoti visus organizacijos interesus ir veiklą. Tai sugebėjimas suvokti organizaciją kaip vieną visumą, suprasti, kaip jos dalys yra tarpusavyje susiję, kaip kurios nors dalies pakitimas paveiks visumą.

Fayolio ir Katzo teigimu, nors visi trys įgūdžiai yra būtini kiekvienam vadovui, jų santykinį prioritetą konkrečiam vadovui lemia to vadovo rangas organizacijoje. Techniniai įgūdžiai yra svarbiausi žemesniems valdymo lygiams. Darbo su žmonėmis įgūdžiai yra vienodai svarbūs visų lygių vadovams, todėl jo sugebėjimas padėti pavaldiniams kuo geriau panaudoti jų techninius įgūdžius yra daug svarbesnis už jo paties techninę kvalifikaciją. Galų gale koncepcinių įgūdžių svarba darbuotojui kylant valdymo sistemos laiptais. Kuo aukštesnis organizacijos lygmuo, tuo svarbiau suvokti visą santykių skalę bei organizacijos vietą laike. Štai kur vadovas privalo turėti aiškų bendrą vaizdą.

3. Vadybos teorijos raida

Vadybos praktikos ir mokslo evoliucija. Organizacijos ir jų valdymas senovėje.

Vadybos praktika labai sena. Apie tai liudija gausūs senovės paminklai, kuriuos buvo galima pastatyti tik suderinus organizuotas žmonių pastangas. Senovės imperijų ir valstybių istorija rodo, kad ir tada buvo formalios organizacijos. Jos vystėsi ir stiprėjo, o kartu sudėtingesnis darėsi ir jų valdymas. Jose pastebimi beveik visų dabartinio valdymo formų požymiai. Nors jų valdymo pobūdis ir stipriai skiriasi nuo šiuolaikinių organizacijų valdymo. Senovės organizacijose aukščiausios grandies vadovų grupės buvo neskaitlingos. Mažai buvo ir vidutinės grandies vadovų. Beveik viskas priklausė nuo vyriausio vadovo valios, kuris sprendė vadybos klausimus pagal savo patirtį ir intuiciją. Tada mažai rūpėjo kaip valdyti. Organizacijas buvo siekiama panaudoti turtui įsigyti ir politinei valdžiai išlaikyti.

Mokslinis valdymas 1885-1920 metais, klasikinė arba administracinė valdymo mokykla 1920-1950 metais. Žmogiškųjų santykių koncepcija vadyboje 1930-1950 metais. Vadybos mokslas nuo 1950 metų iki šiol.

Pirmąją mokslinę valdymo koncepciją (MVK) suformulavo Teiloras, Grantas ir Gilbertas. Jie stengėsi žmones priversti dirbti organizacijos labui ir tam tikslui kūrė procedūras,

kaip geriau atlikti darbus, kontroliuoti jų eigą, kaip skatinti žmones geriau dirbti. Teiloras suformulavo pirmuosius valdymo organizavimo principus. Svarbiausi tokie:

1. Organizacijos administracija turi detaliai išanalizuoti geriausius darbo būdus ir tuo remiantis sudaryti mokslinius gamybos organizavimo pagrindus.
2. Administracija turi nustatyti dirbančiųjų kvalifikacijos reikalavimus ir pagal juos mokyti ir parinkti žmones.
3. Nustatyti ryšį tarp užduoties dydžio, kokybės ir atlyginimo už darbą.
 - a) darbą ir atsakomybę paskirstyti lygiai tarp administracijos ir darbininkų.

Teiloras pirmasis pasiūlė atskirti nuo darbų jų koordinavimą šiam tikslui, t.y. darbų tvarkymui, kontrolei, jis panaudojo funkcinio valdymo aparatą. Pagrindinį dėmesį mokslinės valdymo mokyklos atstovai skyrė pačiai gamybai. Jie didino darbo efektyvumą, veiksmingumą gamybos sferoje, o ne valdymo srityje. Teiloro mokyklą tęsė Emersonas, kuris suformulavo 12 darbo našumo principų ir tuo išvystė toliau Teiloro organizavimo teoriją. Įvedė į ją humanizavimo elementų.

Pirmasis jo principas – būtinybė turėti aiškų tikslą. Vadovas turi suformuluoti savo tikslus, juos išaiškinti pavaldiniams ir įgyvendinti, siekiant padidinti individualų ir kolektyvinį darbo našumą.

Antrasis principas – sveikas protas. Visur reikalingas saikas. Ryškiausias mokslinės valdymo teorijos taikytojas praktikoje – Henri Fordas. Jis sukūrė srautinę gamybą, kuri buvo aukšto techninio lygio, organizuota, su efektyviu atlyginimu pagal darbą, bet labai varginanti žmones, pasižyminti dideliu darbo reglamentavimu.

Antroji MVK kryptis – klasikinė administracinė valdymo mokykla. Jos būdingas bruožas – valdymo organizavimo problemų tyrimas. Jos pradininkai buvo prancūzų mokslininkas Fojalis ir jo šalininkai – Murvi, Ovikas ir kiti šios mokyklos atstovai. Jie stengėsi žvelgti į organizaciją iš perspektyvos, ieškojo bendrų bruožų ir dėsningumų, kūrė universalius valdymo principus. Vienas iš jų – parengti universalią valdymo sistemą. Fojalis pirmasis universalų valdymo procesą suskaidė į atskiras funkcijas: numatymą (planavimą), organizavimą, koordinavimą ir kontrolę. Fojalis sukūrė ir administravimo doktriną, daugelis šios doktrinos principų yra aktualūs ir šiandien:

1. Darbo pasidalijimo būtinybė.
2. Vadovas privalo turėti autoritetą, t.y. įgaliojimus, teises, pareigas, atsakomybę.
3. Būtina drausmė.
4. Reikalinga vienvaldystė, t.y. darbuotojas nurodymus privalo gauti iš vieno viršininko.
5. Vadovavimas turi būti vieningas, siekiant įgyvendinti bendruosius organizacijos tikslus.
6. Bendrųjų interesų pirmenybė prieš asmeninius ir grupinius.

7. Atlyginimo priklausomybė nuo darbo kokybės ir kiekio.
8. Valdymas – centralizuotas.
9. Valdymo aparate turi būti hierarchijos lygiai, atitinkantys organizacijos struktūrą.
10. Darbuotojų kvalifikacija turi atitikti užimamoms darbo vietoms.
11. Būtinasis teisingumas, kaip gerumo ir teisėtvarkos derinys.
12. Personalo pastovumas; savo vietą branginantis vidutinių gabumų vadovas geresnis už dažnai besikeičiantį.
13. Būtinasis iniciatyvos skatinimas.
- 14. Būtinasis personalo vienijimas užsibrėžtiems tikslams pasiekti.**

Pagal Fojalį vadovas turi būti kvalifikuotas, išsilavinęs, vadovas ir pavaldinys turi vienas kitu pasitikėti. Vadovas turi šalinti negalinčius ir nenorinčius gerai atlikti savo pareigų. Jis turi būti aukštų moralinių savybių.

Trečioji MVK – žmoniškųjų santykių teorija. Paminėtosios dvi teorijos nepakankamai vertino žmogaus vaidmenį. Gyvenimas privertė pažiūrėti į valdymą kitaip, garantuoti gerus darbo rezultatus kitiems dirbant. Šios mokyklos kūrėjai ir šalininkai: McGregaras, Likartas, Ardžeris ir kiti. Jie įrodė, kad žmogaus poelgius gamyboje nulemia ne tik ekonominiai svertai, pinigai, bet ir moraliniai: tarpusavio santykiai, aplinka, vadovų požiūris į dirbantįjį ir kt. Jie skaičiavimais patvirtino teiginius, kad darbo našumas priklauso ne tik nuo organizacinio lygio, bet ir nuo organizacijos socialinio psichologinio klimato. Pagrindinis šios teorijos teiginys – tik laimingas žmogus dirba našiai.

Sisteminis, situacinis požiūris ir naujas mąstymas vadyboje.

Pradedant šio amžiaus viduriu (po 1950 m.) vadybos specialistai pastebėjo, kad nei mokslinė, nei administracinė, nei žmonių santykių teorijos nebegali išspręsti daugelio vadybos problemų. Todėl buvo pradėta ieškoti naujų būdų. Susiformavo naujoji valdymo mokykla (NVM). Ši mokykla valdyme pradėjo naudoti tiksluosius mokslus, skait.techninę matematiką ir kt. Ji vystėsi dviem kryptimis. Pirmajai priklausė matematinių metodų naudojimas geriausiems sprendimams išrinkti. Antroji kryptis nagrinėjo valdymą, kaip sistemą, sisteminiu požiūriu. Vėliau buvo bandoma jas sujungti ir atrasti optimalius valdymo sprendimus, panaudojant specialius modelius ir pan. Didelis šios mokyklos įnašas – sistemų teorijos panaudojimas valdymui. Organizacija čia vaizduojama kaip sistema su ryšiais tarp vadovų ir pavaldinių, tarp dirbančiųjų, tarp organizacijos ir aplinkos. Sistema – tam tikras vieningumas, sudarytas iš tarpusavyje susijusių dalių, pvz.: automobilis yra sistema. Tokias sistemas sudaro daugybė sudedamųjų dalių, kurios tarpusavyje sąveikauja. Visoje sistemoje aiškiai galima skirti 3 elementus: poveikis, procesas ir rezultatas.

Po naujosios valdymo mokyklos veikė empirinė valdymo mokykla. Jos esmė – situacija, t.y. rinkinys aplinkybių, kurios tuo metu daro organizacijai poveikį. Apibendrinti šios mokyklos darbus sunku, nes čia dominuoja praktinio patyrimo reikšmė, teorinės pažiūros nesudaro vieningos sampratos.

Išskiriami 4 svarbiausi teiginiai, sudarantys šio mokymo metodikos pagrindus:

1. Vadovas turi gerai žinoti, kokios yra profesionalaus valdymo priemonės (telefonas, faksas, TV ir kt.).
2. Valdymo mokykla turi savo silpnąsias ir stipriąsias puses ir vadovas turi sugebėti nustatyti, kuri sistema jam geriausiai tinka.
3. Vadovas turi mokėti atrasti priemones, kurios duotų mažiausią neigiamą efektą.

Šios mokyklos atstovų tvirtinimu pagrindinis uždavinys yra stebėti valdymo praktiką, mokytis iš klaidų, formuoti naują mąstymą.

Vadybos mokslo evoliucija Lietuvoje.

Vadybos pagrindus Lietuvoje pradėjo dėstyti tarpukario laikotarpyje Kauno Universitete profesorius Šimkus. Straipsnius apie mokslinį valdymo organizavimą rašė Raulinaitis, išvertė Fojelio administracijos principus, Teiloro darbo mokslinį organizavimą ir kitas knygas.

Vadybos mokslo pagyvėjimas susijęs su Vytauto Andriaus Graičiūno veikla. Jis pirmasis pasaulyje matematiškai įrodė optimalų vadovo pavaldinių skaičių. Jis išaiškino, kad tarp vadovo ir pavaldinio yra 3 rūšių ryšiai: asmeniniai, grupiniai ir kryžminiai tarp pavaldinių. Pavaldinių skaičius didėjant šių ryšių skaičiui didėja geometrine progresija, ir pasiekus tam tikrą pavaldinių skaičių vadovo darbas tampa nebeveiksmingas. Jo nuomone ši riba yra 6 pavaldiniai. 1938 m. jis įkūrė Lietuvoje mokslinę vadybos draugiją. Ši draugija rūpinosi, kad visos ūkio gyvenimo sritys būtų griežtai racionalizuotos, remiantis visų dalyvių naudos principu. Graičiūno išvesta pavaldinių skaičiavimo matematikos formulė įtraukta į pasaulinę vadybos enciklopediją. Pokario laikotarpiu valdymo organizavimo kryptyje dirbo Rojachas, valdymo strategijos formavimo srityje KPI dėst. Gubavičius, vadovų kvalifikacijos tobulinimo srityje Kvarinavičius ir kt.

4. Organizacija ir aplinka

Norėdami suprasti organizacijos aplinkas, turime pasinaudoti kai kuriomis sistemų teorijos sąvokomis.

Išorinė aplinka: visi elementai už organizacijos ribų svarbūs jos veiklai; įeina tiesioginio bei netiesioginio poveikio elementai.

Organizacija iš išorinės aplinkos ima **išteklis** (įėjimus: žaliavas, pinigus, darbo jėgą, energiją), perdirba juos į gaminius ar paslaugas ir siunčia atgal į išorinę aplinką kaip **rezultatus** (išėjimus).

Ištekliai (įėjimai): aplinkos ištekliai, tokie kaip žaliavos ir darbo jėga, galintys patekti į bet kurią organizacinę sistemą.

Rezultatai (išėjimai): transformuoti ištekliai, grąžinti į išorinę aplinką kaip produktai ar paslaugos.

Tiesioginio poveikio elementai: aplinkos elementai, darantys tiesioginę įtaką organizacijos veiklai.

Netiesioginio poveikio elementai: išorinės aplinkos elementai, darantys poveikį klimatui, kuriame veikia organizacijos; tiesioginio poveikio organizacijai jie nedaro.

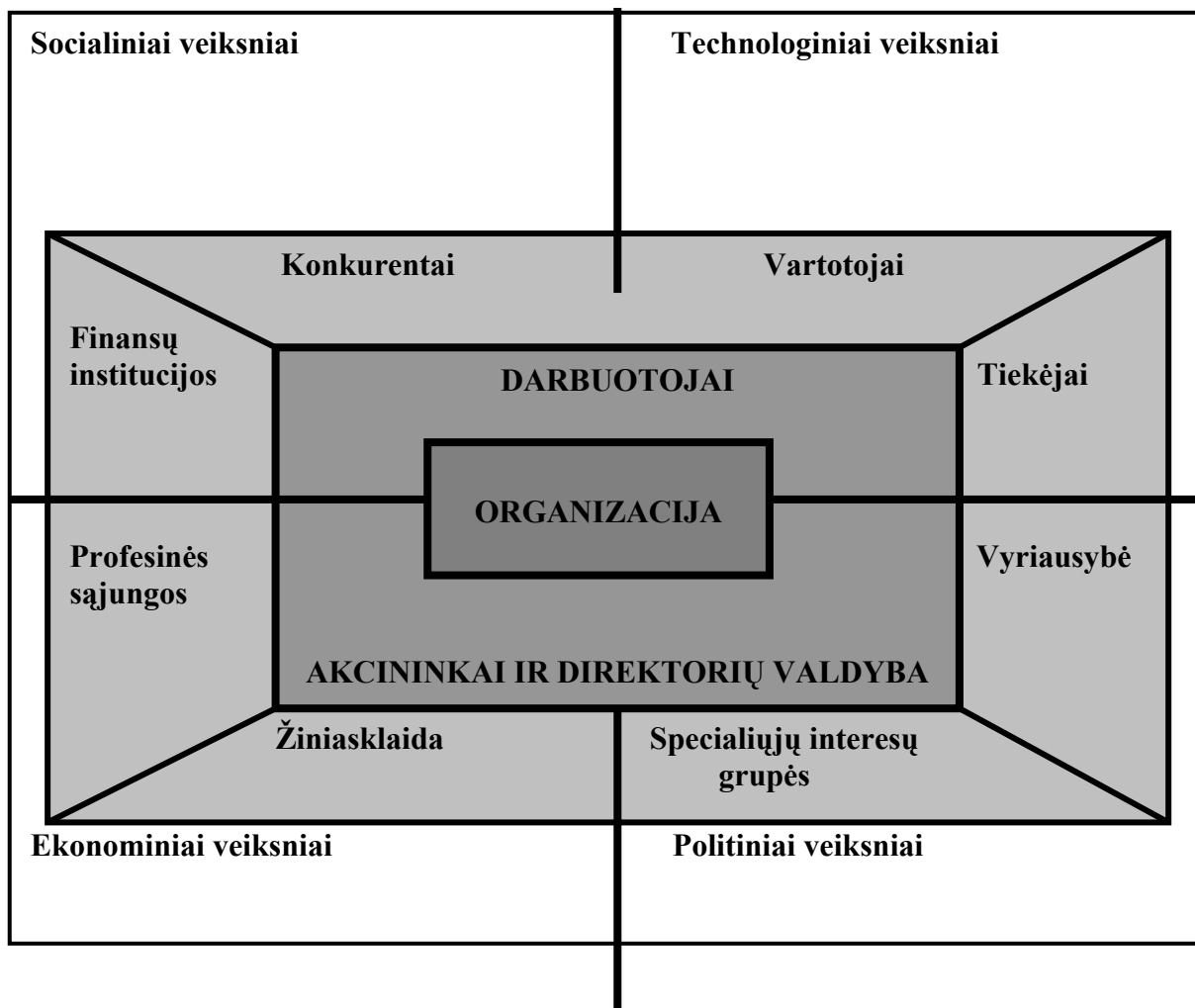
Įtaką darantys asmenys: grupės ar individai, kuriuos tiesiogiai ar netiesiogiai veikia tai, kaip organizacija suvokia savo tikslus.

Išoriniai įtaką darantys asmenys: grupės ar individai organizacijos išorinėje aplinkoje, darantys poveikį jos veiklai.

Vidiniai įtaką darantys asmenys: grupės ar asmenys, kurie, griežtai tariant, nepriklauso organizacijos išorinei aplinkai (pavyzdžiui, darbuotojai), bet jiems vadovai atsako.

Pav. 4.1:

Organizacijos tiesioginio
ir netiesioginio poveikio
aplinkos.



Tiesioginio poveikio aplinka :

- Vidiniai įtaką darantys asmenys
- Išoriniai įtaką darantys asmenys
- Netiesioginio poveikio aplinka

4.1 IŠORINIAI ĮTAKĄ DARANTYS ASMENYS

Išoriniams įtaką darantiems asmenims, kurie būdami už organizacijos ribų daro įtaką jos veiklai, priklauso vartotojai, tiekėjai, vyriausybės, specialiųjų interesų grupės, žiniasklaida, profesinės sąjungos, finansų institucijos ir konkurentai.

Vartotojai. Vartotojai keičia savo išteklius, dažniausiai pinigų pavidalu, į organizacijos gaminius ir paslaugas. Vartotojas gali būti: įstaiga – mokykla, ligoninė ar vyriausybės tarnyba; kita firma – rangovas, įgaliotinis ar gamintojas; ir privatus asmuo. Pardavimo metodai skiriasi priklausomai nuo vartotojo ir padėties rinkoje. Dažniausiai marketingo vadovas tiria potencialius klientus bei rinkos padėtį, ir remdamasis tyrimų duomenimis vadovauja marketingo kompanijai.

Mažoji verslo taikiniu gali būti labai siaura vartotojų rinka („niša“).

Tiekėjai. Kiekviena organizacija įsigyja išteklių – žaliavų, paslaugų, energijos, įrengimų ir darbo jėgos – iš aplinkos ir naudoja juos rezultatams gauti. Nuo to, ką organizacija pasiima iš aplinkos, bei nuo to, ką ji su paimtais ištekliais daro, priklauso jo galutinio gaminio kokybė ir kaina. Todėl kiekviena organizacija yra priklausoma nuo išteklių bei tiekėjų, ir stengiasi išnaudoti konkurenciją tarp jų, siekdama žemesnių kainų, kokybiškesnio darbo ir greitesnio pristatymo.

Pažanga atsargų valdymo ir informacijos apdorojimo srityse taip pat pakeitė santykius su tiekėjais. Tradicinėje sistemoje gamintojas dažniausiai pats buvo atsakingas, kad netrūktų visų gamybai būtinų atsargų. Tačiau dabar kai kurios kompanijos visiškai nekaupia jokių atsargų, pasitikėdamos tuo, kad kasdien po kelias siuntas bus pristatoma „kaip tik laiku“ metodu.

Vyriausybę kitaip galime apibūdinti kaip įstatymų, valstybinio reguliavimo įtakojimo veiksnį. Šis veiksnys veikė per įstatymus, poįstatyminius aktus, kurie savo ruožtu įtakoja verslą.

Specialiųjų interesų grupės: žmonių grupės, kurios organizuojasi panaudoti politinius procesus, kad pažengtų į priekį tam tikrais klausimais, pvz., ginklų kontrolės.

Politinių veiksmų komitetai: grupės, organizuotos lobistiniais interesais, kad su kampanijų pagalba darytų įtaką įstatymų leidėjams.

Žiniasklaida visada nušviesdavo ekonomikos ir verslo reikalus, nes jie liečia daugybę žmonių. Tačiau šiandien žiniasklaidos ir komunikacijos priemonės pateikia vis platesnius ir išsamesnius duomenis: pradedant bendromis naujienomis, apybraižomis ir baigiant detalios specialaus tyrimo ataskaita. Vis plačiau naudojant ryšio palydovus, naujienos perduodamos beveik tuojau pat.

Finansų institucijos. Organizacijos priklauso nuo įvairių finansų įstaigų, kaip antai, komerciniai bankai, investicijų bankai, draudimo kompanijos, suteikiančios lėšų joms veikti ir plėstis. Ir naujos, ir seniai susikūrusios organizacijos gali tikėtis trumpalaikių kreditų einamosioms operacijoms finansuoti bei ilgalaikių kreditų naujiems pajėgumams kurti ar naujiems įrengimams įsigyti. Kadangi efektingi darbo ryšiai su finansų institucijomis organizacijai yra gyvybiškai būtini, už šių ryšių kūrimą ir palaikymą dažniausiai atsako organizacijos finansų vadovas ir jos administracijos vadovas.

Konkurentai. Norėdama išplėsti savo dalį rinkoje, organizacija turi pasinaudoti viena iš dviejų galimybių: 1) rasti naujų vartotojų – toje pačioje rinkoje ar ieškodama būdų išplėsti rinką, arba 2) nugalėti konkurentus prasiskverbusi ir įsitvirtinusi naujose besiplečiančiose rinkose. Abiem atvejais organizacija turi išnagrinėti konkurencijos sąlygas ir sukurti griežtą marketingo strategiją, kurios tikslas – pasiekti kuo didesnę vartotojų pasitenkinimą.

4.2 VIDINIAI ĮTAKĄ DARANTYS ASMENYS

Nors, griežtai tariant, vidiniai įtaką darantieji nėra *organizacijos* aplinkos dalis, jie priklauso aplinkai, kuriai *individualus vadovas* yra atsakingas.

Darbuotojai. Darbo jėgos prigimtis iš esmės keičiasi daugumoje organizacijų.

Kompanijos jaučia būtinybę eksperimentuoti. Tai jos daro kurdamos kokybės programas, formuodamos komandos nuostata, savivaldžias darbo grupes, - o tam reikia geriau išsilavinusių ir lankstesnių darbuotojų.

Akcininkai ir direktorių valdybos. Didelių atvirų korporacijų valdymo struktūra leidžia akcininkams pasinaudoti balsavimo teise ir daryti įtaką kompanijai. Tradiciškai akcininkus, visų pirma, domino investicijų pelnas, o pačios organizacijos valdymą jie palikdavo vadovams.

4.3 NETIESIOGINIO POVEIKIO APLINKOS ELEMENTAI

Išorinės aplinkos netiesioginio poveikio komponentai daro įtaką organizacijoms dviem būdais. Pirmiausia, tam tikros jėgos gali priversti sudaryti grupę, kuri vėliau tampa įtaką darančiais asmenimis. Antra, netiesioginio poveikio elementai sukuria klimatą: greitai besikeičianti technologija, ekonomikos augimas arba nuosmukis, pažiūrų į darbą pokyčiai. Tame klimate organizacija gyvuoja ir jai tenka į jį reaguoti. Pavyzdžiui, šiuolaikinė kompiuterių technologija leidžia gauti, kaupti, koordinuoti ir perduoti daugybę informacijos apie individus. Bankai ir kitos verslo firmos panaudoja šią technologiją informacijai apie potencialių pirkėjų kreditus saugoti, kaupti, apdoroti ir keistis. Individai, kuriems nerimą kelia galimas piktnaudžiavimas šiais duomenimis, gali sukurti specialių interesų grupę, siekiančią savanoriškų pokyčių bankų veiklos praktikoje. Jei ši grupė suorganizuotų sėkmingą tam tikro banko boikotą, tai ji imtų daryti tam bankui įtaką ir prasiskverbtų į jo tiesioginio poveikio aplinką.

Socialiniai kintamieji: veiksniai, tokie kaip demografija, gyvenimo stilius ir socialinės vertybės; jie gali daryti poveikį organizacijai iš jos išorinės aplinkos.

Ekonominiai kintamieji. Savaime aišku, kad bendrosios ekonominės sąlygos ir kryptys yra lemiamos organizacijos sėkmei. Algos, tiekėjų ir konkurentų nustatytos kainos ir vyriausybės finansinė politika turi įtakos ir gamybos bei paslaugų kaštams, ir rinkos sąlygoms, kuriomis parduodami produktai ar teikiamos paslaugos. Kiekvienas jų yra *ekonominis kintamasis*.

Tradiciniai ekonominiai rodikliai įvertina nacionalines pajamas ir nacionalinį produktą, kainas, atlyginimus, darbo našumą, užimtumą, vyriausybės veiklą ir tarptautinius sandorius. Visi šie veiksniai laikui bėgant kinta, ir vadovai turi skirti daugiau savo organizacijų laiko ir išteklių, kad galėtų numatyti ekonomiką ir galimus pokyčius. Kadangi ekonomikos pokyčiai dabar tapo norma, o nebe išimtimi, tai ši vadovui keliamą užduotis yra tikrai sudėtinga.

Politiniai kintamieji. Kokią poziciją pasirinks vyriausybė tos kompanijos, su kuria turi reikalų, vadovų atžvilgiu: griežtą ar atlaidžią? Ar bus griežtai verčiama laikytis antimonopolinių įstatymų, ar jie bus ignoruojami? Ar vyriausybė slopins, ar skatins vadovų veiksmų laisvę? Visi šie klausimai – *politiniai kintamieji*, o atsakymas į juos labai priklauso nuo politinių procesų ir politinio klimato. Politinis procesas apima konkurenciją tarp skirtingų interesų grupių, kurių kiekviena siekia pastumti į priekį savo vertybes ir savo tikslus.

Technologiniai kintamieji apima fundamentalių mokslo šakų, tokių kaip fizikos, laimėjimus, taip pat produktų, procesų ir medžiagų tobulinimą. Technologijos lygis visuomenėje ar tam tikroje pramonės šakoje plačiu mastu lemia, kokie produktai bus gaminami ir kokios paslaugos bus teikiamos, kokia įranga bus naudojama ir kaip operacijos bus valdomos.

4.4 Tarptautinė aplinka ir jos veiksniai: tarptautinio verslo įvairovė ir jo vadybos vystymas, eksportas, licencijos, mišrios įmonės, tiesioginės investicijos, daugianacionalinės korporacijos.

Tiesiogiai ar netiesiogiai valstybinės organizacijos verslą veikia ir tarptautinė aplinka, diplomatiniai santykiai tarp valstybių ir būdingi bendradarbiavimo bruožai – eksportas ir importas. Tiek viena, tiek kita pusė tampriai susieta su verslu. Kiekviena šalis kiekvienais metais sudarinėja eksporto importo balansus. Efektyvesnė veikla tuomet, kai eksportas viršija importą. Tokiu atveju šalis turi daugiau pajamų, valiutos, gali įsigyti naujų našesnių įrengimų, pažangių technologijų ir gaminti aukštesnės kokybės gaminius bei tiekti kokybiškesnes paslaugas. Užsienio investitoriai taip pat noriau investuoja savo kapitalą tokiose šalyse, kur gerai išvystytas eksportas.

5. Globalizacija ir valdymas

Globalizacija: organizacijos pripažinimas, jog verslas turi būti plėtojamas peržengiant vienos šalies ribas.

Globalizacijos reiškinį suprantame kaip susidedantį iš trijų tarpusavyje susijusių veiksnių: *artimumo*, *vietos* bei *požiūrio*. Kartu šie trys globalizacijos veiksniai pabrėžia santykių, su kuriais susiduria „globalinis“ vadovas, beprecedentį išsidėstymą bei sudėtingumą.

Artimumas. Pirma, vadovai dabar dirba žymiai artimiau negu bet kada anksčiau, su žymiai daugiau vartotojų, konkurentų, tiekėjų bei vyriausybės reguliuotojų. Šis artimumas, „žemės rutulio susitraukimas“, iš dalies susijęs su laiku, kadangi šiuolaikinių telekomunikacijos technologijų dėka žmonės įvairiausiose pasaulio dalyse per keletą minučių gali perduoti informaciją žodžiu, vaizdu ar faksu. Kitas artimumo aspektas – visame pasaulyje didėjantys žmonių technologiniai bei valdymo sugebėjimai. Vadovai pamato, kad konkuruoja ar net bendradarbiauja su naujo tipo pasaulio žaidėjais.

Vieta. Antra, globalizacijos dalis yra ir organizacijos vieta bei operacijų integracija per keleto valstybių sienas.

Požiūris. Trečia, globalizacija reiškia naują, atvirą požiūrį į vadybos praktiką tarptautiniu mastu. Šis požiūris skatina domėtis ne tik viena šalimi, bet visu pasauliu, taip pat žadina norą lavinti sugebėjimus bei dalyvauti pasaulio ekonomikoje. Laikui bėgant požiūris kinta.

Verslo globalizaciją visais trimis aspektais lydėjo naujas ryškus požiūris į konkurencingumą. Dabar pereiname prie diskusijos apie konkurencingumo reikšmę; vaidmenį,

kuri atlieka vyriausybės, diskutuodamos apie jį; bei šiuolaikinės globalizacijos ir konkurencingumo istorijos.

Konkurencingumas: santykinė vieno konkurento padėtis kito atžvilgiu.

Konkurencinis pranašumas: sugebėjimas ar aplinkybės, įgalinančios korporaciją tam tikroje pramonės šakoje gauti pelną didesnę negu vidutinis.

5.1 TARPTAUTINIŲ ĮMONIŲ VAIDMUO

Portfelio investavimas: investavimas į užsienio kapitalą, kai kompanija perka kompaniją, kurioms priklauso tas kapitalas, akcijas.

Tiesioginis investavimas: investavimas į užsienio kapitalą, kai kompanija perka kapitalą, kurį ji pati tiesiogiai valdo.

Kompanijos ir asmenys gali tapti užsienio kapitalo savininkais dviem pagrindiniais būdais. Jie gali pirkti kompanijų, kurioms priklauso tas kapitalas, akcijas. Tokios rūšies užsienio *portfelio investavimas* suteikia toms kompanijoms ir individams teisę reikalauti pelno dalies, tačiau nesuteikia jokios teisės dalyvauti valdyme. Kita galimybė – *tiesioginis investavimas* – užsienio kapitalo pirkimas ir valdymas.

Tarptautinė įmonė: didelė korporacija, kurios veikla ir padaliniai (divizijos) yra išsibarstę po kelias šalis, bet jas kontroliuoja centrinė būstinė.

Infrastruktūra: fizinės sąlygos ir patogumai, būtini ekonominei veiklai plėtoti; infrastruktūrą sudaro transporto ir komunikacijos sistemos, mokyklos, ligoninės, elektrinės, sanitarinės sąlygos.

Tiesioginis investavimas yra daugiau nei *eksportavimas*, *licencijų išdavimas* ar netgi *frančizių* išdavimas. Jie visi yra toliau šiame skyriuje aptariamos globalizacijos „prospektai“. Tiesioginis investavimas apibūdinamas kaip aktyvus kišimasis į užsienio investicijų valdymą, dažniausiai per *tarptautines įmones* – dideles korporacijas, kurių veikla ir padaliniai (divizijos) yra išsibarstę po kelias šalis, bet jas kontroliuoja centrinė būstinė. Priimdami investavimo sprendimus, tarptautinių įmonių vadovai turi įvertinti tokius tris veiksnys. Pirmas – tai skirtingų šalių ekonomikos lygį. Ypatingas dėmesys čia yra skiriamas šalies *infrastruktūros* – fizinių sąlygų ir patogumų, reikalingų ekonominei veiklai vykdyti – įvertinimui. Kitas veiksnys yra politinė rizika – galimybė, kad politiniai pokyčiai turės ilgalaikių ar trumpalaikių pasekmių tarptautinių įmonių veiklai užsienyje. Trečias veiksnys yra technologijos priimtinumas skirtingoms kultūroms.

5.2 GLOBALINIS VERSLAS

Tik nedaugelis organizacijų pradeda savo veiklą iš karto tarptautiniu mastu. Dažniausiai kompanija praeina keletą internacionalizavimo stadijų ir kiekvienoje iš jų ji vis labiau bendrauja su vartotojais kitose šalyse.

Pirmosios dvi stadijos apima **eksportavimą** – savoje šalyje pagamintų prekių pardavimą užsienio rinkose. Pirmoje internacionalizavimo stadijoje kompanijos dar tik pasyviai derasi su užsienio partneriais ir organizacijomis. Šioje stadijoje organizacija gali, pavyzdžiui, pasitenkinti atlikdama užsienio užsakymus, ateinančius lyg ir savaime, be ypatingų kompanijos pastangų juos parduoti. Šioje stadijoje tarptautinius susitarimus gali vykdyti tam tikslui sukurtas skyrius. Tretieji asmenys – agentai ir brokeriai – dažnai veikia kaip kompanijos tarpininkai.

Antroje stadijoje kompanijos tiesiogiai susiduria su savo interesais užsienyje, tačiau kartais jos dar gali veikti per trečiuosius asmenis. Šioje stadijoje kompanijos dar remiasi ne užsienio, bet savo šalies darbuotojais, nuolat važinėjančiais į užsienį verslo reikalais.

Trečioje stadijoje tarptautiniai interesai lemia visą tolesnę kompanijos struktūrą. Iš esmės dar būdama savo šalies vietine kompanija, ji jau tiesiogiai vykdo importo bei eksporto operacijas ir galbūt jau gamina savo prekes ar teikia paslaugas užsienyje.

Būtent šiame etape vadovai susiduria su galimybe užmegzti formalius, sutartimis pagrįstus santykius su vadovais kitose šalyse. Jie gali išduoti **licencijas** – teises tiekti rinkai tam tikro pavadinimo produktus, naudoti patentuotus procesus ar autorių teisių saugomas medžiagas; arba gali parduoti **frančizes** – specialaus tipo licencijas. Pagal jas firma parduoda paketą, į kurį įeina firmos ženklas, įranga, medžiagos bei valdymo instrukcijos. Pastarasis būdas buvo pagrindinis, kai „McDonald“, „Pizza Hut“ ir kiti greito maisto tinklai išsiplėtė tarptautinėje rinkoje.

Nors licencijavimas ir privilegijuoti leidimai suteikia kompanijai teisę į užsienio pelną, tačiau šiuo atveju jos vaidmuo valdyme yra ribotas. Kad gautų didesnę balso teisę valdyme, kompanijos turi rinktis tiesioginių investicijų variantą – arba sukurti savo filialą užsienyje, arba įsigyti jau gyvujančios užsienio firmos kontrolinį akcijų paketą.

Kitas galimas variantas – **bendra įmonė**, kur vietinė ir užsienio kompanijos pasidalija tarp savęs naujų produktų kūrimo ar naujų gamybos pajėgumų įrengimo užsienio šalyje išlaidas. Bendra įmonė gali būti vienintelis įmanomas būdas įžengti į tam tikrą šalį, kurių įstatymai draudžia užsieniečiams būti verslo savininkais. Kitais atvejais bendros įmonės leidžia kompanijoms sulieti savo technologinį patyrimą ir pasidalyti riziką bei išlaidas mokslinių tyrimų, kurie gali ir nepadėti sukurti paklausių prekių.

Firmos, kuriančios tokias strategines sąjungas, bando išlikti lyderiais kaip pigūs tiekėjai arba tapti pirmaujančiomis, pateikdamos pačius geriausius, kokius tik įmanoma, produktus ar paslaugas.

Globalinė strateginė partnerystė: sąjunga, kurią organizacija sudaro su viena ar daugiau užsienio šalių, dažniausiai tikėdamasi išnaudoti kitos šalies galimybes ir tapti lyderiu arba tiekimo srityje, arba gamyboje.

Kultūrų globalizacija. Galutinė tarptautinių įmonių sėkmė dažnai priklauso nuo jos sugebėjimo prisitaikyti prie socialinio konteksto, kurį sukūrė kitos šalies vertybės bei kultūra. Tai ypač svarbu vadovams, kurie privalo motyvuoti ir vadovauti darbuotojams, atstovaujantiems skirtingoms kultūroms, kur skiriasi ne tik oficialumo ir mandagumo sąvokos.

6. Organizacijų kūrimas

6.1. Įmonės apibūdinimas

Įmonė — tai savo firmos vardą turintis ūkinis vienetas, užsiimantis tam tikra ūkinė veikla. Kiekviena įmonė yra organizacija. Kaip organizaciją įmonė yra:

- socialinė grupė, nes čia suburiami žmonės, organizuojamas jų darbas;
- gaminanti produkciją (teikianti paslaugas) ir paskirstanti uždirbtas pajamas;
- atvira aplinkai, t.y. palaikanti ryšius su kitomis įmonėmis, valstybės įstaigomis, bankais ir kt.;
- turinti veiklos tikslus (pvz., didinti pelną), t. y. įmonės veiklos orientyrus, kuriems pasiekti nukreipta visa įmonės veikla.

Įmonė apibrėžiama ir kaip ekonominė, savarankiška, gaminanti rinkai organizacija. Kaip ekonominė organizacija įmonę skaičiuoja visas savo pajamas ir išlaidas ir siekia gauti pelną. Būdama savarankiška organizacija, įmonė daugelį uždavinių sprendžia pati: kokią produkciją (paslaugas) gaminti, kada gaminti, kam parduoti, kada parduoti, už kiek parduoti, kiek mokėti darbininkams ir pan. Įmonės niekas neišlaiko, ji pati turi užsidirbti pinigų. Jei to padaryti nesugebės, turės bankrutuoti.

Kadangi įmonė yra gaminanti rinkai organizacija, tai negalima vien tik gaminti ir negalvoti, ar pavyks parduoti norima kaina. Įmonė turi įvertinti rinkoje esančius konkurentus, numatyti galimus produkcijos pirkėjus, palaikyti ryšius su pardavėjais ir kitomis įmonėmis bei organizacijomis ir pan.

6.2. Įmonių klasifikavimo požymiai

Įmonių klasifikavimas leidžia apjungti pagal vieną ar kelis klasifikavimo požymius panašias įmones ir tuo palengvinti kai kurių ekonominių, organizacinių klausimų sprendimą. Vienodose įmonėse yra galimybė pritaikyti tipinius sprendimus įvairiose srityse: technikos, technologijos, gamybos, valdymo, apskaitos ir kt. Įmonių klasifikavimas yra labai reikšmingas statistikoje, atliekant ekonominę analizę. Apskaitos tikslais įmonės klasifikuojamos pagal šiuos požymius:

1. Pagal dydį:

- mažos;
- vidutinės;
- didelės.

2. Pagal veiklos pobūdį:

- paslaugas teikiančios;
- prekybinės;
- perdirbimo;
- mišrios.

3. Pagal verslo organizavimo formas:

- individualios (personalinės);
- ūkinės bendrijos:
- tikrosios ūkinės bendrijos;
- komanditinės ūkinės bendrijos.
- akcinės bendrovės:
- uždarnosios akcinės bendrovės;
- akcinės bendrovės.
- valstybės ir savivaldybių įmonės.

Įmonės gali būti klasifikuojamos ir pagal kitus požymius. Pagal specializavimo lygį skiriamos specializuotos ir universalios įmonės.

- Pagal gamybos apimtį ir specializavimo lygį galima įmonės skirstyti masinės, serijinės ir vienetinės gamybos įmonės.
- Pagal gamybos proceso nenutrūkstamumo laipsnį įmonės gali būti nenutrūkstamo veikimo, nutrūkstamo veikimo ir sezoninės.

6.3 Individuali (personalinė) įmonė

Individualios įmonės teisiniu požiūriu — tai fiziniai asmenys, vykdančys įvairias ūkinės — komercinės operacijas. Sandėrius jie sudaro savo vardu. Už įmonės įsipareigojimus visiškai atsako savininkas visu savo asmeniniu turtu, t. y. įmonės ir jos savininko turtas yra neatsiejami.

Individuali įmonė neturi juridinio asmens teisių. Individuali įmonė dažniausiai priklauso šeimai arba asmeniui. Tai paplitusi verslo organizavimo forma rinkos ekonomikos šalyse. Individualių įmonių privalumai yra šie:

- tokios įmonės lengvai steigiamos ir likviduojamos (savininkas tiesiog nutraukia savo veiklą ir įmonė išnyksta).;
- jų veiklos nevaržo griežta teisinio reguliavimo sistema;
- tokioms įmonėms sukurti paprastai nereikia didelių kapitalinių investicijų;
- savininkas pats yra savo verslo seimininkas ir turi didele veiksmu laisve.

Tačiau ši verslo organizavimo forma turi ir trūkumų. Pagrindiniai yra šie:

- individuali įmonė turi ribotas galimybes didinti kapitalą ir plėsti veiklos mastą;
- individualios įmonės savininkas paprastai atlieka visas jos valdymo funkcijas, t. y. negali pasinaudoti ta potencialia nauda, kurią gali duoti valdymo specializacija;
- individualios įmonės savininkui būdinga neribota turtinė atsakomybė už savo finansinius įsipareigojimus, t. y. jis rizikuoja ne tik įmonės turtu, bet ir savo asmeniniu turtu.

6.4. Ūkinė bendrija (ŪB)

Bendrija yra kelių asmenų įsteigta įmonė komercinei — ūkinei veiklai. Pagal LR ūkinių bendrijų įstatymą bendrijoje turi būti ne mažiau kaip 2 ir ne daugiau kaip 20 narių (neskaičiuojant samdomų darbuotojų). Ūkinės bendrijos skirstomos į tikrąsias ūkinės bendrijas (TŪB) ir komanditinės ūkinės bendrijas (KŪB). TŪB yra neribotos turtinės atsakomybės įmonė, įsteigta bendrosios jungtinės veiklos sutartimi sujungus kelių asmenų turtą komercinei — ūkinei veiklai organizuoti. Bendrijos neturi juridinio asmens teisių. Dažnai ŪB kuriamos kokiam nors konkrečiam projektui vykdyti. Bendrijos nariai patys dalyvauja tvarkant bendrijos reikalus ir atsako už jos įsipareigojimus ne tik įdėtu kapitalu, bet ir visu savo turtu.

KŪB susideda iš tikrųjų narių ir narių komanditorių (bent vienas tikrasis narys ir bent vienas komanditorius). Už tokios bendrijos įsipareigojimus jos tikrieji nariai atsako visu savo turtu, o nariai komanditoriai — tik savo turtiniu įnašu. KŪB vardu sandorius gali sudaryti tik jos tikrieji nariai.

Pagal LR ŪB įstatymą bendrijos steigimo ir veiklos pagrindas yra Bendrosios jungtinės veiklos sutartis. Sudaryta sutartį pasirašo kiekvienas steigiamos bendrijos narys, ji tvirtinama notariškai. Sutartyje turi būti numatyta:

- bendrijos pavadinimas;
- veiklos pobūdis;

- fizinių asmenų, kurie yra bendrijos tikrieji nariai arba nariai komanditoriai, pavardės, vardai ir adresai;
- tikrųjų narių teisės ir pareigos;
- bendros nuosavybės dalių dydis, nepiniginiai pasai;
- pajamų ir nuostolių paskirstymo tvarka ir kt.

Pasibaigus ūkiniam metams, sudaromas bendrijos buhalterinis balansas ir jos pajamos paskirstomos bendrijos nariams proporcingai jų dalims. Sutartyje gali būti numatytos ir kitokios pajamų paskirstymo taisyklės.

Priimant nutarimus dėl bendrijos veiklos, kiekvienas tikrasis narys turi vieną balsą, nepriklausomai nuo jo dalies dydžio. Kai kuriais atvejais teisę balsuoti turi ir nariai komanditoriai.

Yra šie ŪB privalumai, palyginus su kitomis verslo organizavimo formomis:

- panašiai kaip ir individualias įmonės ŪB lengva organizuoti;
- dėl didesnio ŪB narių skaičiaus (lyginant su individualia įmone) gali bendradarbiauti ir dalyvauti valdyme skirtingo profesinio pasirengimo specialistai;
- galimybė sujungti atskirų bendrijos narių kapitalus, todėl susidaro palankesnės sąlygos plėsti veiklos mastą.

Tačiau ŪB turi kai kurių trūkumų, jose iškyla problemos, nebudingos individualioms įmonėms. ŪB trūkumai yra šie:

- visiems bendrijos nariams dalyvaujant valdyme galimos skirtingos nuomonės bei interesai. Tokiu atveju ŪB valdymas gali būti neoperatyvus ir nepakankamai efektyvus;
- nors ŪB finansiniai ištekliai viršija individualios įmonės išteklius, tačiau jų gali neužtekti tam, kad būtų plečiama pelninga veikla;
- neribota turtinė atsakomybė;
- ribotas veiklos laikas. Pasitraukus vienam bendrijos nariui iš jos veiklos, bendrija nutraukia savo egzistavimą. Bendrija taip pat nutraukia savo veiklą, jos nariams įgyvendinus projektą, kuriam vykdyti ji buvo įkurta. Veiklai pratęsti kiekvienu minėtu atveju turi būti kuriama nauja bendrija.
- kiekvienas partneris yra atsakingas už kitų partnerių įsipareigojimus.

6.5 Akcinė bendrovė (AB)

Akcinės bendrovės samprata

Dabartinėje ekonomikoje labiausiai paplitusi akcinė verslo organizavimo forma. Akcinė bendrovė (AB) yra įmonė, kurios įstatinis kapitalas (įstatinis kapitalas yra įmonės įstatuose nurodytas ir savininkų įmokėtas kapitalas, t. y. visų akcijų nominali vertė) padalytas į dalis,

vadinamas akcijomis. AB veiklą reglamentuoja LR AB įstatymas, kuriuo nusakomos bendrovių steigimo, jų veiklos ir likvidavimo sąlygos bei tvarka.

Bendrovė yra ribotos turtinės atsakomybės įmonė, turinti juridinio asmens teises. Akcininkas už bendrovės veiklą atsako tik ta pinigų suma, už kurią jis įsigijo akcijų. Bankrutavus bendrovei, jis neteks tik šios pinigų sumos, o asmeninis jo turtas nenukentės.

AB įstatinis kapitalas negali būti mažesnis kaip 150000 Lt. Jos akcijos gali būti platinamos ir jomis prekiaujama viešai.

Uždarnosios akcinės bendrovės (UAB) įstatinis kapitalas negali būti mažesnis kaip 10000 Lt, joje negali būti daugiau kaip 100 akcininkų, o jos akcijos negali būti platinamos bei jomis viešai prekiaujama. UAB steigama formuojant jos kapitalą iš įnašų, gautų už išleidžiamas akcijas, kurias įsigyja tik bendrovės steigėjai.

Atviruoju būdu bendrovė steigama formuojant jos įstatinį kapitalą iš pasų, gautų už išleidžiamas akcijas, kurių dalį įsigyja bendrovės steigėjai, o likusios platinamos kitiems asmenims.

Pagrindinis teisinis dokumentas, kuriuo vadovaujasi bendrovė savo veikloje, yra jos įstatai. Įstatuose turi būti nurodyta:

- bendrovės pavadinimas;
- buveinė (adresas);
- ūkinė veikla (gaminamos produkcijos, atliekamų darbų, teikiamų paslaugų rūšys);
- akcijų perdavimo kitų asmenų nuosavybėn tvarka;
- įstatinio kapitalo dydis ir jo sudėtis pagal akcijų rūšis;
- akcijų skaičius pagal rūšis, jų nominali vertė ir suteikiamos teisės;
- bendrovės valdymo organai, jų kompetencija, rinkimo (skyrimo) tvarka;
- pelno paskirstymo taisyklės ir kt.

Bendrovės bei akcininkų teisės

AB, būdama juridiniu asmeniu, gali:

1. Turėti sąskaitas LR ir kitose valstybėse įregistruotose banko įstaigose;
2. Pirkti ir kitokiais būdais įgyti turtą, taip pat jį parduoti, išnuomoti, įkeisti ar kitaip juo disponuoti;
3. Versti ūkinę veiklą LR ir už jos ribų;
4. skirti lėšas labdarai, sveikatos apsaugai, kultūrai, mokslui, švietimui, kūno kultūrai ir sportui, taip pat stichinių nelaimių ir ypatingos padėties padarinių likvidavimui;
5. Sudaryti sutartis, prisiimti įsipareigojimus;
6. Nustatyti savo produkcijos, teikiamų paslaugų kainas, įkainius ir tarifus (išskyrus LR įstatymų numatytus atvejus);

7. Parengti ir įgyvendinti pašalpų, pensinių priedų, premijų sistemas ir kt.

Akcininkai turi šias turtines teisės:

- gauti bendrovės pelno dalį (dividendą);
- gauti likviduojamos bendrovės turto dalį;
- nemokamai gauti akcijų, jei įstatinis kapitalas didinamas iš bendrovės lėšų;
- pirmumo teisę įsigyti bendrovės išleidžiamų akcijų, jeigu kitaip nenumato jos įstatai;
- palikti testamentu visas ar dalį akcijų kitų asmenų nuosavybėn;
- parduoti ar kitokiu būdu perduoti visas ar dalį akcijų kitų asmenų nuosavybėn.

Akcininkai turi šias neturtines teises:

- dalyvauti akcininkų susirinkimuose, su sprendžiamuoju balsu (jeigu kitaip nenumatyta AB įstatyme ar bendrovės įstatuose);
- gauti informaciją apie bendrovės ūkinę veiklą ir kt.

Akcija yra vertybinis popierius, pažymintis jo savininko — akcininko teisę į AB turtą, uždirbtą pelną ir bendrovės valdymą. Svarbu žinoti, kad akcijos gali būti nevienodai įkainojamos. Jos turi tris skirtingas kainas: nominaliąją vertę, emisijos kainą ir rinkos kainą, kuri kitaip dar vadinama akcijų kursu.

Nominalioji akcijos vertė nurodoma ant paties akcijos lakšto (nematerialiųjų akcijų užrašoma sąskaitose). Akcijos nominali vertė turi būti nurodyta litais (be centų). Visos vienodos nominaliosios vertės akcijos susirinkime turi po vieną balsą.

Akcijos emisijos kainą paprastai būna šiek tiek didesnė už nominaliąją vertę arba lygi jai (Lietuvoje negali būti mažesnė už nominaliąją. Akcijas išleidusi įmonė už šią kainą parduoda jas į „pirmas rankas“, t. y. finansų maklerio įmonei, kuri vėliau šias akcijas perparduos investuotojams. Toks akcijų pardavimas vadinamas jų pardavimu pirminėje vertybinių popierių rinkoje.

Akcijų rinkos kaina (kursas) nusistovi antrinėje vertybinių popierių rinkoje, kai akcijos parduodamos tikriesiems investuotojams — akcininkams. Akcijų kursą sąlygoja akcijų pasiūlos ir paklausa, santykis įmonės pelningumas, jos turto dydis, įmonės veiklos perspektyvos, įmonės įvaizdis ir kt. veiksniai.

Akcijos, suteikiančios jų savininkams teisę gauti dividendų bei dalyvauti bendrovės valdyje, vadinamos paprastosiomis. Tai labiausiai paplitusi akcijų rūšis. Siekdama pritraukti daugiau kapitalo, AB gali išleisti ir privilegijuotųjų akcijų. Nuo paprastųjų jos skiriasi akcijų savininkui teikiamomis teisėmis. Beveik nėra standartinių privilegijuotųjų akcijų, nes kiekviena AB, norėdama sudominti investuotoją, suteikia jums skirtingų privilegijų. Viena, kas sieja visas šios rūšies akcijas — tai pirmumo teisė jų savininkams išmokėti dividendus bei pirmumo teisė į įmonės turtą, jeigu įmonė likviduojama. Tačiau gali atsitikti ir taip, kad įmonės uždirbto pelno

neužtenka išmokėti dividendus netgi privilegijuotiems akcininkams. Tuomet likusi skola jiems turės būti mokama iš ateinančių metų pelno, bet tik tuo atveju, jeigu tai privilegijuotoji akcija su kaupiamuoju dividendu.

Tuo būdu, privilegijuotieji akcininkai rizikuoja kur kas mažiau už paprastuosius. Tačiau dėl šios priežasties paprastai neturi nė vieno balso teisės visuotiniame akcininkų susirinkime. Privilegijuotųjų akcijų suteikiamos turtinės ir neturtinės teisės turi būti nustatytos iš anksto iki jas parduodant ir įrašytos bendrovės įstatuose.

Akcijos gali skirtis ir forma, t. y. gali būti materialios ir nematerialios. Nematerialiosios akcijos (jus labiausiai paplitusios Lietuvoje) atspindimumais savininkų vertybinių popierių sąskaitose, kurias tvarku AB buhalterijos arba finansų maklerio įmonės. Akcininkui tokiu atveju išduodamas šios sąskaitos išrašas.

Pagal disponavimo būdą akcijos skirstomos į vardines ir pareikštines. Vardinės — tai akcijos, kurių savininkas yra asmuo nurodytas akcijoje ir įrašytas į bendrovės akcininkų registravimo knygą. UAB akcijos gali būti tik vardinės, jų perdavimo tvarka nustatoma bendrovės įstatuose.

AB privalumai ir trūkumai

Pagrindiniai AB privalumai yra šie:

- galimybė koncentruoti didelį kapitalą;
- ribota akcininkų turtinė atsakomybė. AB savininkai rizikuoja tik ta suma, kokią jie sumokėjo pirkdami akcijas. Jų asmeniniam turtui pavojus negresia, jeigu AB bankrutuoja. Kitaip tariant AB turtas atskirtas nuo akcininkų asmeninio turto, nes kreditoriai gali pateikti ieškinį bendrovei kaip juridiniam asmeniui, bet ne bendrovės savininkams kaip privatiems asmenims;
- galimybė perduoti teises ir neribotas AB egzistavimo laikas;
- profesionalus valdymas. Akcininkai tiesiogiai nedalyvauja kasdieniniame bendrovės valdyme, o valdymo funkcijoms atlikti samdo profesionalius vadybininkus.

AB privalumai paprastai nusveria jų trūkumus. Tačiau norint visapusiškai įvertinti šią verslo organizavimo formą, būtina žinoti ir jos trūkumus:

- įstatyminiai apribojimai, t. y. jų veiklą griežčiau reglamentuoja įstatymai bei įvairūs juridiniai aktai;
- nuosavybės atotrūkis nuo valdymo ir kontrolės. Priežastis ta, kad vadinamieji vidutiniai akcininkai paprastai nėra aktyvūs, sprendžiant bendrovės veiklos klausimus. Jie mažai tesuvokia, ar iš tiesų efektyviai valdoma AB.

Stambių AB trūkumas tas, kad jos riboja aktyvią konkurenciją, skatina monopolizmą ekonomikoje. Apskritai, AB vaidmuo prieštaringas:

1. Jos sudaro sąlygas efektyviam ūkininkavimui, padeda gauti ekonomiką dėl verslo masto atskiroje įmonėje ir geriau tenkinti pirkėjų poreikius;

2. Silpnindamos konkurenciją, jos mažina verslo efektyvumą, riboja geresnio vartotojų poreikių tenkinimo galimybes.

6.6 Valstybės ir savivaldybės įmonė

Valstybės (savivaldybės) įmonė yra iš valstybės (savivaldybės) lėšų įsteigta arba nustatyta tvarka valstybės (savivaldybės) nuosavybėn perduota įmonė, kurios visas turtas nuosavybės teise priklauso Lietuvos Respublikai (savivaldybei), o įmonė turtą valdo, naudoja bei disponuoja JUO turto pasitikėjimo teisėmis. Šių įmonių veiklą reglamentuoja LR valstybės ir savivaldybių įmonių įstatymas.

Valstybės (savivaldybės) įmonė yra juridinis asmuo. Įmonei steigėjas turi teisę nustatyti:

1. Privalumus darbus (užduotis).
2. Prekių (paslaugų) kainas ir tarifus bei jų apskaičiavimo taisyklės.
3. Administracijos, kurios darbuotojus skiria steigėjas, pareigybes.

Valstybės (savivaldybės) įmonė turi teisę užsiimti įstatuose nustatyta ūkine veikla LR ir už jos ribų; sudaryti sutartis. prisiimti įsipareigojimus, skolintis piniginių lėšų; nustatyti savo produkcijos, teikiamų paslaugų kainas, įkainius ir tarifus tais atvejais, kada jų nenustato LR Vyriausybė arba steigėjas; nustatyti įmonės vidaus struktūrą ir kt.

Pagrindinis teisinis dokumentas, kuriuo vadovaujasi įmonė, savo veikloje yra jos įstatai. Įstatuose turi būti nurodyta:

1. Įmonės pavadinimas;
2. Įmonės buveinė (adresas);
3. Ūkinė veikla (gaminamos produkcijos, atliekamų darbų, teikiamų paslaugų rūšys);
4. Steigėjo teisės nustatyti privalomus darbus, kainas ir tarifus bei jų skaičiavimo taisyklės;
5. Įstatinio kapitalu dydis, jo keitimo tvarka;
6. Administracijos sudarymo tvarka ir kompetencija;
7. Pelno skirstymo taisyklės ir kt.

Įstatus tvirtina įmonės steigėjas. Įstatus keisti ir papildyti iniciatyvos teisę turi ir įmonės administracija, ir steigėjas. Pakeistus ir papildytus įstatus tvirtina steigėjas.

Įmonės finansinė veikla kontroliuojama audito tvarka. Metinės veiklos auditas yra privalomas, kitų laikotarpių auditas gali būti atliekamas steigėjo arba administracijos iniciatyva. Auditą gali atlikti auditorius — fizinis asmuo, turintis kvalifikacinį atestatą, arba audito įmonė, turinti teisę teikti audito paslaugas.

Įmonė privalo užtikrinti jai patikėto valstybės (savivaldybės) kapitalo išsaugojimą ir efektyvų naudojimą. Valstybės (savivaldybės) kapitalą įmonė naudoja už palūkanas, mokamas iš įmonės pelno.

6.7 Kitos verslo kūrimo formos

Svarbi bendradarbiavimo forma, įgalinanti geriau panaudoti tarptautinio darbo pasidalijimo rezultatus, mokslinį techninį ir gamybinį potencialą yra bendros įmonės. Jos kuriamos kartu su užsienio šalių valstybinėmis, akcinėmis ar kitomis įmonėmis.

Bendra įmone laikomas LR ūkio subjektas, kurio įstatinio kapitalo dalis priklauso užsienio investitoriui (investitoriams). Bendra įmonė steigama sutarties pagrindu. Bendros įmonės steigimo sutartyje nurodoma:

- įmonės rūšis;
- steigiamos įmonės veiklos sritis ir pobūdis;
- bendros įmonės įstatinio kapitalo dydis ir šalių dalys jame, steigėjų įsipareigojimais formuojant įstatinį kapitalą, investavimo terminai ir tvarka;
- įstatinio kapitalo dydžio keitimo tvarka;
- pelno ir nuostolių paskirstymo tarp steigėjų tvarka;
- sutarties galiojimo trukmė;
- ginčų sprendimo tvarka;
- atsakomybė už sutarties pažeidimus ir kt. Bendros įmonės rūšis (AB, UAB, personalinė įmonė) nustatoma šalių susitarimu.

Bendros įmonės kūrimo procesą sudaro šie etapai:

- išnagrinėjimas ir įvertinamos prielaidos kurti bendrą įmonę;
- parenkami galimi partneriai;
- organizuojamos derybos kurti bendrą įmonę, t.y. aptariamas būsimos bendros įmonės juridinis tipas, veiklos sritis, įstatinio kapitalo dydis, steigėjų dalys jame, valdymo struktūra. Pelno paskirstymas ir kt.
- parengiami steigimo dokumentai, atliekami bendros įmonės registravimo darbai.

Užsienio kapitalo įmonės — tai iš užsienio investicijų sukurtos įmonės. Investicijos skatina ekonomikos augimą, sukuria naujų darbo vietų. Užsieniečiai tokias įmones steigia tikėdamiesi kitoje šalyje gali daugiau pelno, nes čia palankesnė verslo aplinka, mažesnės gamybos sąnaudos.

Specialios paskirties bendrovės (SPB) — tai valstybės ar savivaldybės kontroliuojamos AB ir UAB (dalis jų kapitalo gali priklausyti ir privatiems asmenims), veikiančios tik tam tikrose ūkinės veiklos srityse. Šių įmonių sąrašą nustato LR Vyriausybė. SPB veikia pagal AB įstatymą.

Tačiau, palyginti su kitomis AB ir UAB, jų teisinis statusas turi ypatumų. Svarbiausia iš jų yra ta, kad valstybės ar savivaldybės institucija, kuri valdo bendrovės akcijas, turi teisę nustatyti bendrovei privalomus darbus (užduotis), bendrovės gaminamų prekių ar teikiamų paslaugų kokybės standartus bei kainas. Pvz., prie tokių bendrovių priskiriamos vandens tiekimo įmonės, „Lietuvos geležinkeliai“, „Lietuvos jūrų laivininkystė“ ir kt.

Verslo plėtojimas mūsų valstybėje, panašiai kaip ir kitose gali būti siejamas su jo vystymu franšizės pagrindais. Franšizė yra įstatyminė teisė, kurią duoda įmonė ar vyriausybė, parduoti tam tikrus produktus arba teikti kurias nors paslaugas nurodytoje teritorijoje ir tam naudoti žinomą prekinį ženklą arba vardą. Už šią teisę jos gavėjas moka mokestį. Franšizės sutarčiai sudaryti būtina, kad franšizeris (pagrindinė įmonė, savininkė) turėtų praktikoje patikrintą technologiją, efektyvų gamybos ir produkcijos platinimo modelį. pvz., firma „McDonald's" Franšizė daugiausia paplitusi didmeninėje ir mažmeninėje prekyboje, restoranų versle, autoservise, paslaugose ir kt.

Franšizės sutartys plinta todėl, kad abi šalys turi iš jų naudos. Svarbiausia, pradedantys verslininkai lengviau išsprendžia finansines problemas, jiems padedama įkurti įmonę, aprūpinti ją įrengimais, ištirti rinką, nuolat tobulinama gamybos technologija ir prekyba. Be to, remiantis žinomos kompanijos prestižu, galima sėkmingiau konkuruoti vietos rinkoje.

6.8 Smulkusis verslas

Smulkiojo verslo įmonių steigimas, jų veiklos skatinimas — tai šalies ekonomikos stiprinimo bei stabilumo pagrindas. Tai ir vienas iš svarbiausių veiksnių, stiprinant verslininkų sluoksnį. Be to, smulkiojo verslo įmonės yra vienos iš svarbiausių darbo vietų steigėjų.

Smulkusis verslas būdingas daugeliui šalių. Statistiniai duomenys rodo, kad išsivysčiusiose šalyse 80—85% bendro įmonių skaičiaus sudaro smulkios ir vidutinės firmos. Smulkiojo verslo įmonių produkcijos dalis bendroje gamyboje gana didelė, pvz., Japonijoje sudaro daugiau kaip 60%, JAV—apie 40%. Lietuvai pereinant į rinkos ekonomiką, taip pat pradėjo vystytis smulkusis verslas. Jei 1989 m. šiai kategorijai buvo galima priskirti apie 18%, tai 1995 m. jau apie 36% visų Lietuvoje veikiančių įmonių.

Tokia didelė smulkių įmonių dalis bendrame įmonių skaičiuje yra dėl to, kad:

- smulkiam verslui būdingas greitas reagavimas į rinkos pokyčius, sugebėjimas operatyviai užpildyti mažas rinkos nišas;
- smulkaus verslo plėtotei reikia mažai kapitalo;
- smulkus verslas yra palanki forma spręsti užimtumo problemas;

- smulkiam verslui būdinga lanksti naujų produktų, paslaugų, pažangių gamybos technologijų paieška ir pritaikymas;
- smulkiam verslui būdinga mažesnis valdymo darbuotojų skaičius, daugelį klausimų spręsti padeda samdomi konsultantai;
- kadangi yra mažesnis valdymo darbuotojų skaičius, tai sprendimai priimami greitai, paprastai ir lanksčiai.

Ilgą laiką Europos Sąjungos valstybėse nebuvo vieningo standarto, kuris griežtai nustatytų, kokia įmonė yra maža, kokia yra vidutinė ar didelė. Europos komisija apibrėžia šias įmones keliais kriterijais: darbuotojų skaičiumi, nepriklausomumu, apyvarta ir įmonės balansu. Smulki ir vidutinė įmonė yra ta, kurioje dirba ne daugiau kaip 200 žmonių, metinė apyvarta neviršija 40 mln. eurių, o įmonės balansinis turtas neviršija 27 mln. eurių. Be to, smulki ir vidutinė įmonė neturi priklausyti vienai ar kelioms didelėms įmonėms, kurios nepriklauso smulkių ir vidutinių įmonių kategorijai.

Smulkiojo verslo interesus Lietuvoje gina Mažų įmonių įstatymas. Pagal šį įstatymą mažų įmonių kategorijai priskiriamos įmonės, kuriose dirba nedaugiau kaip 50 žmonių ir bendrosios pajamos per metus nedidesnės kaip 500000 Lt. Didžiausią Lietuvoje veikiančių mažųjų įmonių dalį (apie 95%) sudaro individualios (personalinės) įmonės ir uždarnosios akcinės bendrovės. Įmonėms, kurios turi mažos įmonės statusą, suteikiama tam tikrų lengvatų.

Mažųjų ir vidutinių įmonių charakteristika teisiniu aspektu pateikta lentelėje.

Įmonės dydis	Turtinė atsakomybė	Juridinis statusas	Įmonės organizavimo juridinė forma (įmonės rūšis)
Maža	Neribota	Neturi juridinio asmens statuso	Individuali (personalinė įmonė)
Maža	Neribota	Neturi juridinio asmens statuso	Tikroji ūkinė bendrija
Maža	Mišri (neribota, neribota)	Neturi juridinio asmens statuso	Komanditinė ūkinė bendrija
Maža, vidutinė	Ribota	Turi juridinio asmens statusą	Uždaroji akcinė bendrovė

Mažųjų ir vidutinių įmonių charakteristika

Naujajame Smulkiojo ir vidutinio verslo įstatymo projekte numatyti šie smulkiojo ir vidutinio verslo subjektai:

1. Fiziniai asmenys ir juridinio asmens teisių neturinčios įmonės, išgiję patentą (verslo liudijimą);
2. Maža įmonė — individuali (personalinė) įmonė, kurioje dirba tik šeimos nariai (sutuoktiniai, tėvai ir vaikai);

3. Smulki įmonė — įmonė, kurioje vidutinis metinis darbuotojų skaičius neviršija 10 žmonių ir bendrosios pajamos (įplaukos) per metus neviršija 1 mln. litų;
4. Vidutinė įmonė — įmonė, kurioje vidutinis metinis darbuotojų skaičius neviršija 100 žmonių ir bendrosios pajamos (įplaukos) per metus neviršija 5 mln. litų.

6.9. Stambaus verslo organizacinės formos

Rinkos efektyvumui, be kitų veiksnių, įtakos turi joje veikiančių gamintojų ir pardavėjų skaičius. Jeigu šis skaičius pernelyg didelis pasireiškia rinkos efektyvumo mažėjimo tendencija. Turi egzistuoti stambaus, vidutinio ir smulkaus verslo balansas, kitaip šalies ekonomika susidurtų su tam tikromis problemomis, iš kurių pagrindinė—nedarbo lygis.

Lietuvoje galimybės kurtis stambioms įmonėms ribotos, nors kai kuriose pramonės šakose tai visiškai įmanoma: naftos perdirbimo pramonėje, trąšų pramonėje, mašinų gamybos pramonėje ir kt. Pagrindinis ribojimas—tai Lietuvos rinkos talpumas.

Vykstant koncentracijos procesams formuojasi įvairios stambaus verslo organizavimo formos. Dabartinėje ekonomikoje labiausiai paplitusi stambi AB (korporacija).

Lietuvoje kuriasi savanoriški įmonių susivienijimai — asociacijos (pvz., Lietuvos lengvosios pramonės įmonių asociacija). Įmonės gali jungtis į asociacijas pagal veiklos ar teritorinius požymius. Asociacijos narys turi teisę naudotis asociacijos teikiamomis paslaugomis, sukaupia informacija.

Kita stambaus verslo organizavimo forma yra koncernas. Koncernai susidaro vienai akcinei bendrovei supirkus kitų bendrovių kontrolinius akcijų paketus, o .šioms — trečių ir t.t. Tokiu būdu susidaro visa grupė įmonių. Koncernui paprastai vadovauja didžiausia akcinė bendrovė, atskirais atvejais sukurama speciali valdanti kompanija (Holdingo kompanija), atliekanti ir kai kurias ūkinės funkcijas: aptarnavimo, reklamos, konsultavimo (pvz., koncernas SAF).

Rinkos šalyse paplitusi ir kita stambaus verslo organizavimo forma — konsorciumas. Tai laikinas nepriklausomų firmų susibūrimas į grupę, jungiant savo išteklius ir patirtį kokiam nors projektui įgyvendinti. Yra ir daugiau stambaus verslo organizavimo formų.

6.10 Įmonės steigimas, reorganizavimas, likvidavimas

Kiekviena įmonė, prieš pradėdama ūkinę veiklą, privaloma tvarka įregistruojama. Įmonės registravimą reglamentuoja LR rejestro įstatymas. Įmonių rejestro vyriausiasis tvarkytojas yra Statistikos departamentas. Šį rejestrą taip pat tvarko Ūkio ministerija, Lietuvos bankas ir vietos savivaldos vykdomosios institucijos.

Ūkio ministerija registruoja tik iš valstybės lėšų steigiamas įmonės, bendras įmonės, užsienio kapitalo įmonės, draudimo veikla vykdančias įmonės, prekybos, pramonės ir amatų rūmus, užsienio įmonių atstovybes.

Lietuvos bankas registruoja komercinius bankus ir jų padalinius, kitas kredito įstaigas, užsienio valstybių dukterinius bankus bei Lietuvos ir užsienio valstybių bankų atstovybės.

Vietos savivaldybių vykdomosios institucijos registruoja įmonės, kaupia ir tvarko įmonių, įsteigtų jų teritorijose, registravimo duomenis, išskyrus įmonės, registruojamas Ūkio ministerijoje ir Lietuvos banke.

Rejestre įregistruotai įmonei išduodamas nustatytos formos pažymėjimas ir suteikiamas rejestro numeris (kodas).

Reikia žinoti, kad pas rejestro tvarkytoją reikia apsilankyti ne tik registruojant įmonę, bet ir pasikeitus registravimo duomenims. Tuo atveju apie pasikeitimus reikia pranešti rejestro tvarkytojui per 15 dienų.

Be LR rejestro įstatymo įmonių steigimą, reorganizavimą, likvidavimą reglamentuoja šie pagrindiniai teisės aktai:

- LR įmonių įstatymas;
- LR ūkinių bendrijų įstatymas;
- LR AB įstatymas;
 - LR valstybės (savivaldybių) įmonių įstatymas ir kt.

Įmonės steigimo schema
1. Užregistruoti įmonės vardą
Valstybinis patentų biuras
2. Atsidaryti kaupiamąją sąskaita
Komercinis bankas (tik UAB)
3. užregistruoti įmonę Lietuvos Respublikos įmonių registre
Savivaldybės rejestro tarnyba
4. Užsiregistruoti mokesčių mokėtoju
Valstybinė mokesčių inspekcija
5. Užsiregistruoti draudimo įmokų mokėtoju
Miesto (rajono) socialinio draudimo įstaiga
6. Gauti leidimą pasigaminti antspaudą
Vyriausiasis policijos komisariatas

7. Komerčiame banke atsidaryti atsiskaitomąjį sąskaita**6.11 Organizacinės valdymo struktūros**

Organizacinių valdymo struktūrų kūrimo teoriniai pagrindai, sąlygojantys veiksniai ir būdai. Struktūros planavimas ir organizacinio projektavimo etapai. Biurokratinė organizacijos struktūra ir biurokratijos neigiamos savybės.

Organizacinių valdymo struktūrų kūrimą nulemia suformuluoti tikslai ir strategija. Organizacijos struktūros kūrimas turi ilgalaikį strateginį pobūdį, t.y. struktūra kuriama tikintis, kad ji gyvuos ilgą laiką, todėl struktūros projektavimas atliekamas etapais, kaip strateginio planavimo tęsinys, nes organizacijos struktūra yra tampa susieta su pasirinkta strategija. Pirmajame etape išnagrinėjami vidiniai ir išoriniai ryšiai, nustatomas reikiamų padalinių skaičius, vadovų ir dirbančiųjų skaičius, aptarnaujantis personalas, atliekamas tikslus darbo pasidalijimas. Toliau pasirenkamas Organizacinės valdymo struktūros tipas, nustatomas valdymo lygių skaičius, tarpusavio ryšiai, techninės valdymo priemonės ir kt. Trečiajame etape formuojama organizacinė struktūra, tiksliai nurodant atskirų padalinių struktūras, horizontalųjį ir vertikalųjį darbo pasidalijimą, pavaldumą, reikalingą darbuotojų kvalifikaciją, praktinę darbo patirtį, nustatomi įgaliojimai, teisės, pareigos ir atsakomybė. Kreipiamas dėmesys į organizacinės struktūros galimybę našiai dirbti.

Linijinė, funkcinė, mišri (štabinė) ir matricinė organizacijos struktūros bei jų orientacijos. Struktūros orientavimasis į atskirą gaminį, pirkėją ir pan. Adaptyvinės struktūros.

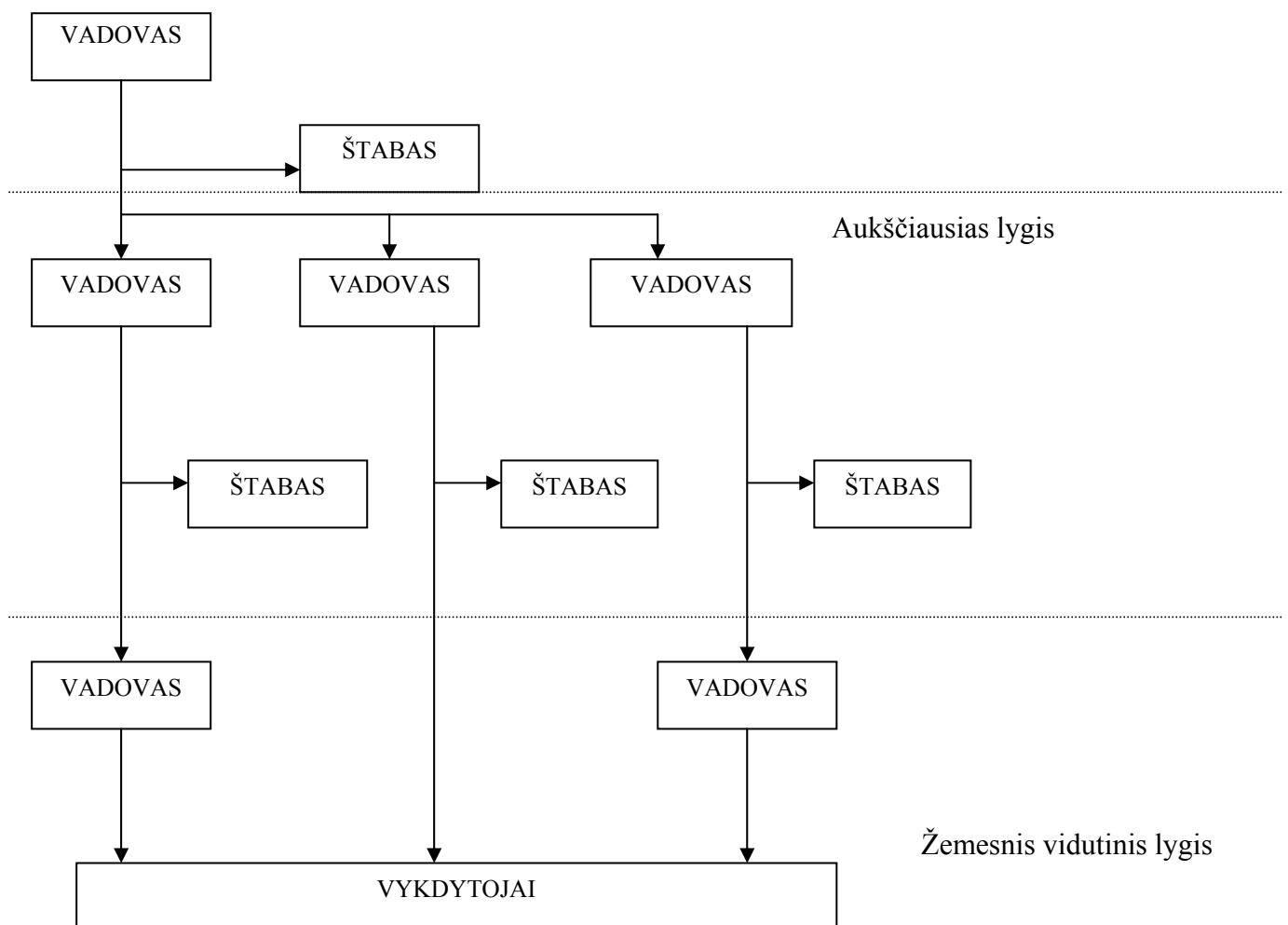
Kiekviena organizacija pasirenka sau tinkamiausią struktūrą. Pagrindiniai klausimai, į kuriuos reikia atsakyti, projektuojant organizacijos struktūrą, turėtų būti:

- 1) kokie yra trumpalaikiai organizacijos tikslai?
- 2) Kokie yra ilgalaikiai organizacijos tikslai?
- 3) koks turi būti mažiausias personalo skaičius, kad projektuojama struktūra efektyviai funkcionuotų?
- 4) kokios ir kiek valdymo technikos (ryšių priemonių, personalinių kompiuterių ir t.t.) reikia projektuojamai organizacijai?
- 5) kiek reikia pradinių lėšų, kad organizacija galėtų pradėti savo veiklą ir išsilaikytų, kad investuotas kapitalas padarys apyvartą ir duos pelną?

Organizacijos struktūra gali būti labai įvairi:

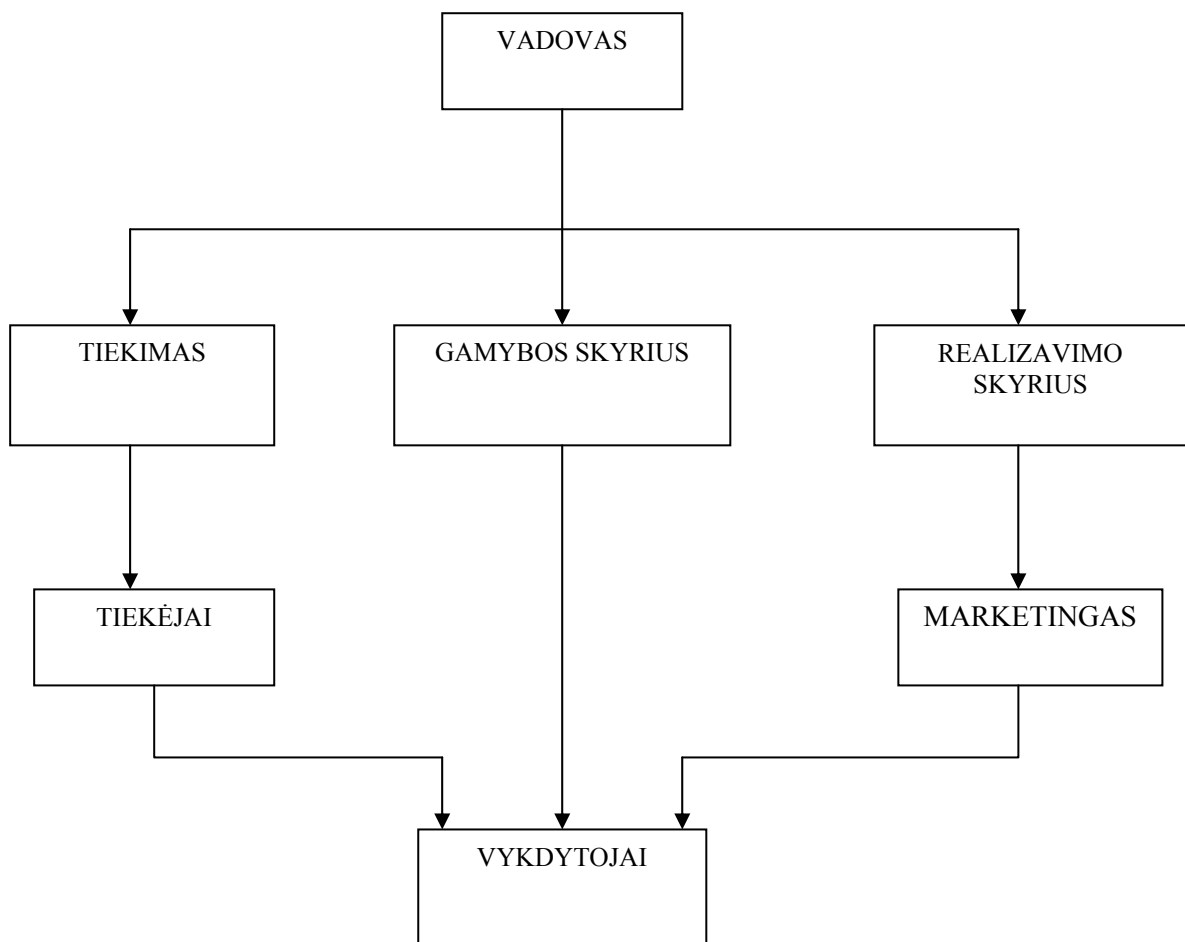
- 1) *patriarchalinė* struktūra, kuomet vadovas aprėpia viską. Jam pavaldūs visi organizacijos darbuotojai, visi pavaldiniai ir administracija. Tokią struktūrą renkasi nedidelės įmonės, kuriose dirba keli žmonės, ir vienas vadovas gali atlikti visas valdymo funkcijas.
- 2) *linijinė* valdymo struktūra yra tokia, kurioje yra minimalus valdymo pakopų skaičius, aiškiai išreikštas pavaldumas. Kiekvienas vadovas atlieka visas valdymo funkcijas, ir linijinė struktūra reikalauja iš kiekvieno vadovo plataus žinių spektro. Priimami sprendimai čia grindžiami ne analize, atliktais tyrimais, o vadovo intuicija.

Pav. 6.1:



- 3) *štabinėje* struktūroje linijinis vadovas gali turėti štabą ir panaudoti jį įvairioms problemoms spręsti. Ši strategija turi tiek privalumų, tiek trūkumų. Laikinam arba pastoviam darbui sukurti planai palengvina daugelio problemų sprendimą, tačiau apsunkina horizontalius kontaktus. Štabinėje struktūroje atsiranda daugiau dalykinių ryšių. Pati struktūra tampa sudėtingesnė už linijinę ir yra taikoma tik tais atvejais, kai ji būtina.
- 4) *funkcinei* struktūrai būdinga tai, kad organizacija dalinama į padalinius, kiekvienam jų priskiriant konkrečią užduotį arba pareigas.

Pav. 6.2:



Svarbiausi funkcinės struktūros privalumai:

- 1) skatinama dalykinė ir profesinė specializacija;
- 2) mažinamas dubliavimas;
- 3) gerinamas darbo koordinavimas.

Ir trūkumai:

- 1) atskiri padaliniai savo tikslus gali vertinti labiau už bendrus organizacijos tikslus, ir dėl to gali kilti kiti konfliktai;
- 2) didelėse organizacijose komandų grandinė nuo vadovo iki vykdytojo gali pasidaryti pernelyg ilga.

Dar išskiriamos matricinė, regioninė, organizuota į vartotoją, orientuota į atskirą gaminį ir kt. organizacinės valdymo struktūros. Matricinė struktūra dažnai naudojama naujiems gaminiams kurti.

Kai organizacijos susiduria su aplinkos pokyčiais, kai greitai keičiasi technologija, būtina tokiomis sąlygomis pritaikyti ir organizacijos struktūras. Tokios struktūros vadinamos adaptyviomis, prisitaikymo prie aplinkos struktūromis. Čia pagrindinis tikslas yra sudaryti organizacijoms geras sąlygas adaptuotis prie aplinkos.

Organizacinės struktūros priklausomybė nuo aplinkos pokyčių tempo. Centralizuotos ir decentralizuotos organizacijos. Centravimo laipsnis ir jį nulemiantys veiksniai.

Priklausomai nuo aplinkos pokyčių, išskiriamos *centralizuotos* ir *decentralizuotos* struktūros. *Centralizuota* struktūra remiasi darbo pasidalijimu pagal nusistovėjusias ir naujai atsirandančias funkcijas. Tokios struktūros nėra lanksčios ir yra kuriamos, siekiant trumpalaikių rezultatų. Centralizuotose struktūrose tie patys padaliniai sprendžia ir strateginius, ir operatyvinius klausimus. Operatyviniai klausimai visuomet dominuoja todėl, kad jų daugiau ir jų negalima atidėlioti. *Decentralizuota* valdymo struktūra grindžiama funkciniu grupavimu pagal produkcijos rūšis, tam tikslui sudarant atitinkamas tarnybas. Tų tarnybų vadovai atsako už produkto gamybą, taip pat strateginius bei operatyvinius administracinius sprendimus. Ši struktūra yra lankstesnė, lengviau prisitaiko prie aplinkos, tačiau turi ir trūkumų:

- 1) vienos rūšies produktų gamyba, pagal atskirus produktus paskirsčius keliems padaliniams, todėl mažėja gamybos lankstumas ir efektyvumas;

- 2) didėjant padalinių skaičiui, ryškėja struktūros trūkumai: atsiranda vadovavimo padaliniais problemų, kyla svarbesnis paslaugų pirmumo klausimas.

Visos minėtos organizacinės struktūros turi laikinumo pobūdį, ir, keičiantis gamybos poreikiams, paklausai, pasiūlai, keičiasi ir uždaviniai, kuriuos turi spręsti atitinkama organizacinė struktūra. Tokiems uždaviniams spręsti kuriami nauji padaliniai, kurie ieško optimalių strateginių pataisymų, papildymų. Suradus optimalų variantą, darbuotojai grįžta į pastovią darbo vietą arba išeina iš jos.

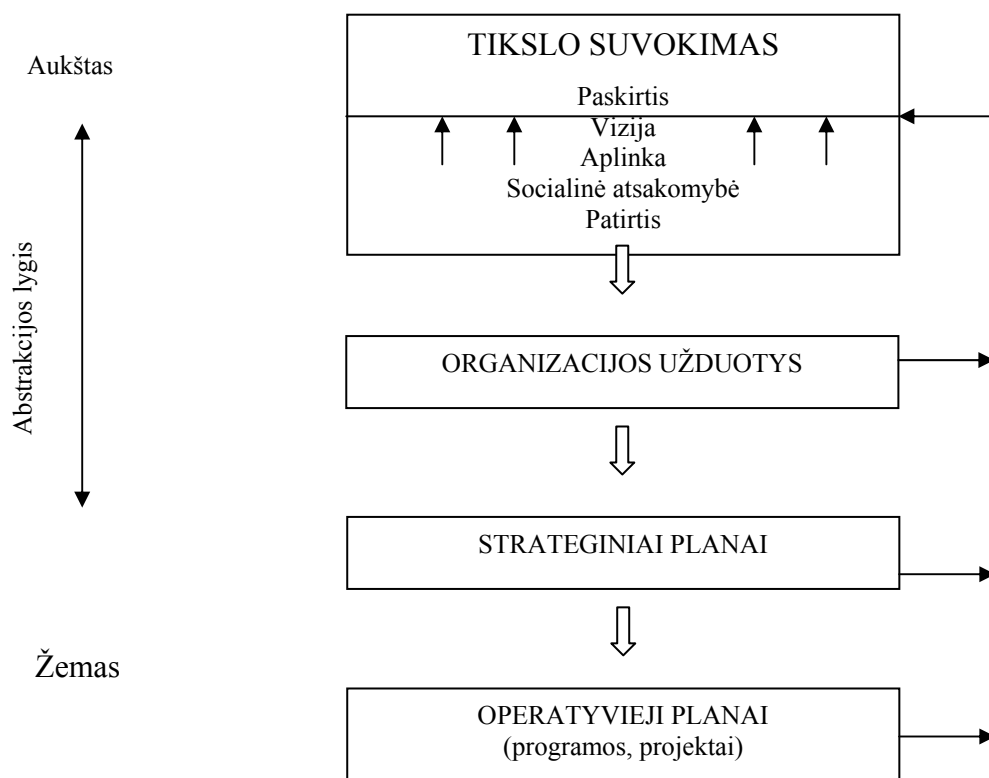
Struktūros integracija ir integracijos vaidmuo, siekiant organizacijos tikslų. Efektyvi organizacija ir jos pasiekimo būdai. Tarptautinėje rinkoje veikiančių organizacijų struktūra.

Kiekviena didelė ar maža organizacija negali efektyviai dirbti, spręsti problemas viena. Ji yra atvira sistema, ir, siekdama efektyvios veiklos, vyksmo, bendrauja bei vienija savo pastangas su kitomis organizacijomis arba į giminingų organizacijų veiklą, siekiant tikslų, išlaikant užkariautą rinką bei ją plečiant. Ta rinka gali būti vienoje šalyje arba keliose (t.y. tarptautinė rinka). Tarptautinė rinka diktuoja sąlygas ir organizacijos struktūrai.

7. Planavimas

7.1 TIKSLŲ IR PRIEMONIŲ NUMATYMAS

Numatymas yra pirmasis valdymo proceso etapas. Savo ruožtu šis etapas skaidomas į mažesnius žingsnius (7.1 pav.). Aptarsime tai plačiau.

7.1 pav. Numatymo procesas**Tikslo suvokimas**

Numatymas prasideda nuo tikslo suvokimo. Suvokti – tai žinoti organizacijos paskirtį ir jos tikslus. Visa tai pasiekama remiantis sukaupta patirtimi, įvertinus aplinką bei imantis socialinės atsakomybės už savo organizacijos bei vartotojų ateitį.

Paskirtis – tai organizacijos egzistavimo esmė, o vizija (tikslas) nusako, kaip organizacija keisis ateityje, kuo ji nori tapti, ką nori pasiekti. Dažnai paskirtis ir tikslai laikomi savaime suprantamu dalyku, tačiau jų apmąstymas gali duoti vadovybei naujų galimybių ateityje (pavyzdžiui, vartotojui reikalingas ne televizorius apskritai, bet prietaisas, kokybiškai perduodantis vaizdus!). Organizacijos paskirties ir tikslų apibrėžimas padeda suformuluoti užduotis.

Organizacijos užduotys

Užduotys nusako, kas ir kada turi būti padaryta. Tačiau jos nenurodo, kaip tai turi būti padaryta. Tam tikslui yra rengiamos programos ar projektai.

Organizacija tuo pat metu atlieka daug užduočių, todėl pravartu žinoti, kaip jas galima sugrupuoti, ir nustatyti svarbą. Dažniausiai užduotys yra skirstomos pagal

- abstrakcijos lygį,
- laikotarpį,
- slaptumo laipsnį
- hierarchijos lygį
- svarbumą ir eiliškumą.

Abstrakcijos lygis (konkretumas). Pasišnekėję su organizacijų vadovais apie tai, kokias užduotis jie davė savo pavaldiniams, galime išgirsti įvairių atsakymų:

- mes norime pagerinti produkcijos kokybę,
- mes norime sumažinti mūsų produkcijos savikainą 20 procentų,
- mes norime padidinti mūsų produkcijos eksportą ir t.t.

Kaip matyti iš atsakymų, vienos užduotys yra konkrečios, kitos ne. Užduočių konkretumas priklauso nuo daugelio priežasčių. Viena iš jų – tai laikotarpis, kuriam norima užsibrėžti tikslus, bei slaptumo laipsnius.

Savaime aišku, kad kuo labiau nutolęs nuo mūsų tas *laikotarpis*, tuo sunkiau nustatyti konkrečią užduotį, nes aplinka per keletą metų gali gerokai pasikeisti. Paprastai sakoma, kad planai, sudaryti 2-5 metams, yra strateginiai, o trumpesniame kaip vienerių metų laikotarpiui – operatyvieji ar trumpalaikiai.

Slaptumo laipsnis priklauso nuo to, kam skiriama informacija. Jei žinios apie užduotis teikiamos spaudai ar akcininkams, jos būna abstrakčios, o užduotys, skirtos skyriams, turi būti konkrečios, nes jas reikės vykdyti.

Skirtingos užduotys būna duodamos įvairiems organizacijos *hierarchijos lygiams*. Aukščiausieji hierarchijos lygiai disponuoja bendromis užduotimis, kurios slepiamos nuo konkurentų, o kuo žemesnis lygis, tuo užduotys yra detalesnės ir laiko horizontas trumpesnis. Kartais sakoma, kad aukščiausiuose hierarchijos lygiuose užduotys yra nustatomos centralizuotai, o žemesniuose – decentralizuotai.

Užduočių svarbumas ir eiliškumas. Organizacija tuo pat metu turi vykdyti daug užduočių, todėl reikia rasti būdą, kaip jas surikiuoti, išskirti svarbiausias ir neatidėliotinas. Tam tikslui galima vadovautis penkiais praktikoje patikrintais principais. Štai tie principai tinkantys įmonei: *verslo padėtis; verslo nomenklatūra; rinkos dalis ir augimo tempas; išteklių paskirstymas ir rizika; socialinė padėtis*. Aptarsime juos plačiau.

- a. *Verslo padėtis* (angl. – business posture). Ji rodo, ar firma yra auganti (pavyzdžiui, gamybos ir pardavimų apimtys didėja), ar yra stabili (apimtys beveik

nekinta), ar jai yra iškilęs išlikimo klausimas (tokia padėtis 1996 m. buvo daugelyje šalies įmonių).

- b. *Verslo nomenklatūra* (angl. - business mix). Ji nusako, kiek pavadinimų produktų ar paslaugų šiuo metu teikia organizacija. Vienos įmonės stengiasi plėsti ar bent išlaikyti turimą nomenklatūrą, o kitos siaurinti.
- c. *Rinkos dydis ir augimo tempas* (angl. – market share and growth rate). Paprastai įmonė stengiasi užimti ar bent išlaikyti turimą rinkos dalį ir po truputį ją plėsti. Tačiau gali būti vykdoma ir kitokia politika. Kuo didesnę rinkos dalį turime, tuo sunkiau išlaikyti pastovius augimo tempus. Pavyzdžiui, padėvėtų automobilių pardavėjas sausio mėn. pardavė keturis automobilius, o vasario mėn. – šešis. Pardavimų apimtis padidėjo 50 procentų. Tuo pat metu kita panaši parduotuvė sausio mėn. pardavė 40 automobilių, o vasario mėn. – 50, tačiau padidėjimas sudarė tik 25 procentus.
- d. *Išteklių paskirstymas ir rizika* (angl. – resource allocation and risk analysis). Įmonės ištekliai esamu laikotarpiu yra riboti, todėl reikia nuspręsti, kam juos pirmiausia ir efektyviausiai naudoti. Tam, kad garantuotume augimą, reikia nemažą pelno dalį skirti investicijoms, o tai sumažins akcininkams mokamus dividendus. Rizika padidėja, kai norima įsiskverbti į mažai ištirtas, naujas rinkas ar parduoti naujus produktus, teikti naujas paslaugas.
- e. *Socialinės pasekmės* (angl. – social issues). Vadovybė turi įvertinti galimas organizacijos veiklos pasekmes aplinkai, vartotojams, taip pat jai pačiai. Pavyzdžiui, mažinant produkcijos nomenklatūrą tam, kad būtų galima pakelti darbo našumą ir sumažinti produkcijos savikainą, gali tekti sustabdyti kai kuriuos cechus ir atleisti darbuotojus. Natūralu, kad tai sukels socialinę įtampą, pakenks įmonės prestižui. Aplinkos teršimui sumažinti paprastai reikia nemažai lėšų, o tai mažina veiklos pelną ir galimybes didinti gamybos apimtis, pradėti naujų produkcijos rūšių gamybą ir pardavimą.

Organizacijos vadovybė turi nepamiršti, kad ne visos jos numatytos užduotys yra *racionalios* (geros). Užduotys būna neracionalios, kai:

- 1) *Prieštarauja* organizacijos užsibrėžtai paskirčiai ir tikslams. Įsivaizduokime firmą, skiriančią visą pelną labdarai, ar bažnyčiai, siekiančią pelno!
 - 2) *Yra neįvykdomos* dėl įvairių priežasčių: ribotų materialinių ar finansinių išteklių, kvalifikuotų kadro stokos ir pan. Štai keletas pavyzdžių:
- Kasmet padvigubinti pardavimų apimtis;
 - Per metus darbo našumą pakelti 50 procentų;

- Pradėti 50 naujų pavadinimų produkcijos gamybą ar paslaugų teikimą.
 - 1) *Pervertinama kiekybinių užduočių reikšmė.* Dauguma įmonių vadovų yra linkę duoti konkrečias, įvairiais rodikliais nusakytas užduotis. Tai gera praktika. Tokios užduotys yra suprantamos pavaldiniams ir noriau vykdomos. Tačiau organizacijos įvaizdis priklauso ir nuo užduočių, neišreiškiamų skaičiais, įvykdymo kokybės. Neabejotina, kad reikia gerinti klientų aptarnavimą. O kaip šį pagerėjimą išreikšti skaičiais? Pagerėjus aptarnavimui, ateis daugiau pirkėjų, padidės ir prekių pardavimas.
 - 2) *Netinkamai skatinami užduočių vykdytojai.* Darbuotojai, gavę užduotį, turi žinoti, kaip jie bus paskatinti už jos vykdymą ir kokios nuobaudos jų laukia neįvykdžius, koks įvykdymo laipsnis yra vertinamas patenkinamai.

Peršasi mintis, kad reikia nustatyti tam tikras taisykles, kaip tinkamai sudaryti ir suderinti visas organizacijos užduotis. R.V.Grifinas apibrėžiant užduotis siūlo laikytis tokios tvarkos:

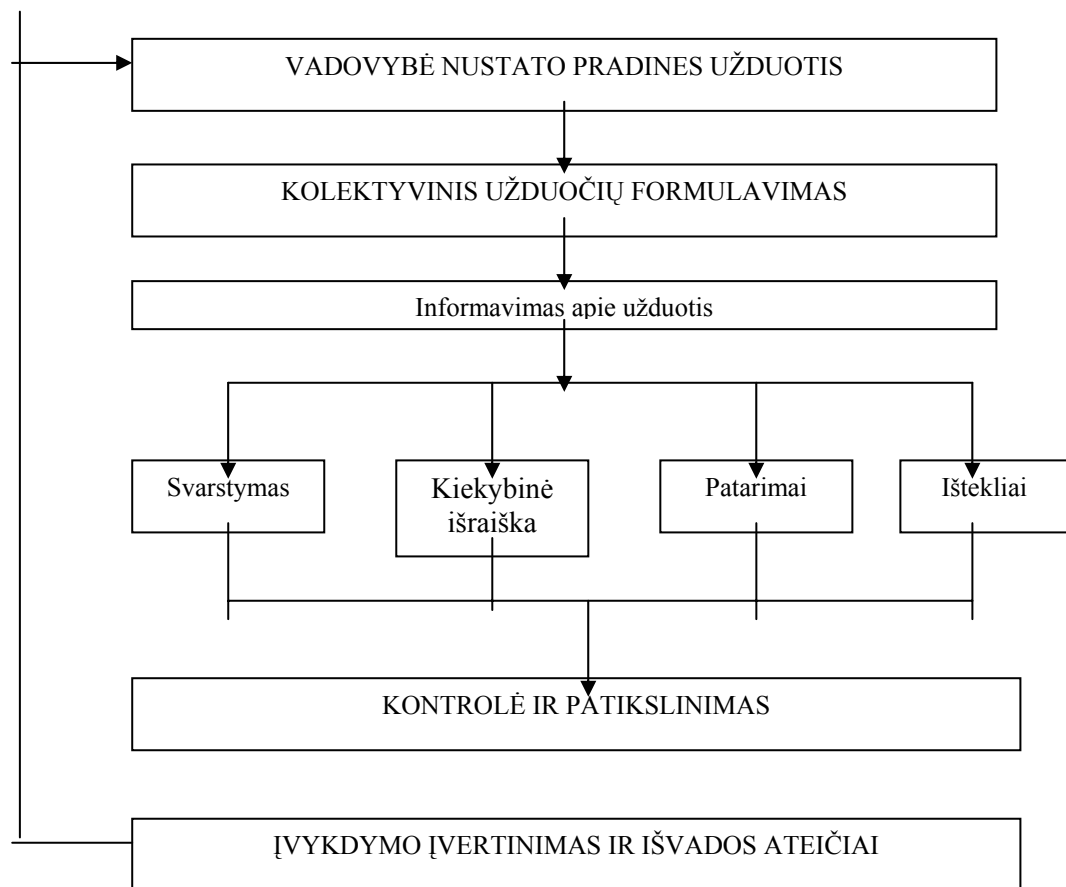
Vadovai turi jausti ryšį tarp organizacijos paskirties, tikslų ir užduočių.

- Užduotys turi būti tinkamai aprašytos, t.y. skirtos kiekvienam padaliniui, glaustos ir aiškos, nusakytas jų pradžios ir pabaigos laikas, paskirti ištekliai.
- Aukštesniojo hierarchijos lygio užduotys turi apimti žemesniojo lygio užduotis ir t.t., o tai garantuoja jų koordinavimą ir eiliškumą.
- Pavaldiniams užduotys turi būti priimtinos ir jie turi būti pasirengę jas vykdyti.
- Užduočių skyrimas ir jų vykdymas turi būti siejamas su skatinimo ir atlyginimo sistema.

Tik laikantis šių taisyklių galima tikėtis, kad užduotys bus sėkmingai įvykdytos, o organizacija pasieks savo tikslus.

Užduočių parengimas. Užduotims tinkamai parengti ir sėkmingai vykdyti galima taikyti nusistovėjusią procedūrą (7.2 pav.).

7.2 pav. Užduočių parengimo eiga



Kaip matome 7.2 pav., vadovybė, žinodama organizacijos paskirtį ir tikslus, turi parengti pradines bendras (sustambintas) užduotis pagrindinėms tarnyboms. Kai šios užduotys jau parengtos, galima sukviesti tarnybų vadovus ir jas aptarti bei detalizuoti. Kolektyvinis užduočių formulavimas leidžia jas tarpusavyje suderinti bei detalizuoti.

Kolektyvinis užduočių formulavimas apima keletą žingsnių. Jis pradedamas nuo pavaldinių informavimo, o tai leidžia surinkti iš vykdytojų detalią informaciją. Tada galima apsvarstyti jų tinkamumą ir nustatyti kiekybinę išraišką, suderinti su turimais ištekliais, jei reikia, šiame etape galima pasikviesti atskirų sričių ekspertus iš kitų organizacijų.

Paskyrus užduotis, reikia kontroliuoti, kaip jos vykdomos, o prireikus patikslinti.

Baigus vykdyti užduotis, vadovybė turėtų įvertinti ne tik įvykdymo kokybę apskritai, bet ir padaryti išvadas ateičiai. Užduočių parengimo eiga tinka tiek strateginių planų, tiek operatyvinių planų sudarymui.

7.2 STRATEGINIS PLANAVIMAS

7.2.1 Strategijos samprata, jos būtinybė, rengimo etapai

Apibrėžiant, kas tai yra strategija, svarbu skirti du dalykus. Strategija gali būti suprantama kaip *koncepcija* ir kaip *procesas*.

H.Mintzbergas strategiją kaip *koncepciją* nusako penkiomis sąvokomis (angl. – plan, ploy, pattern, position, perspective).

Pirmiausia strategija gali būti suprantama *kaip planas*. Kaip planas strategija yra sudaroma prieš veiksmo pradžią ir atsiranda ją aptariant ir turint aiškius tikslus.

Antra, strategija gali būti suprantama *kaip gudrybė*. Kitaip tariant, stengiamasi pergudrauti varžovus ar konkurentus. Jei viena prekybos firma gerokai sumažina tam tikrų prekių kainas, tai reiškia, kad ir kiti prekybininkai turės sunkumų norėdami patekti į tą rinkos dalį, o dar kiti gali būti priversti palikti tą rinką. Tai reiškia, kad firma rengiasi išstumti konkurentus (nors to tiesiogiai ir nepasako, pavyzdžiui, skelbia “mes perkame prekes iš gamintojų dideliais kiekiais, todėl galime pigiai parduoti vartotojams”).

Trečia, strategija suprantama *kaip* tam tikras veiklos *modelis*. Šiuo požiūriu strategija gali būti norima ir reali. Kitaip tariant sumanymas gali skirtis nuo realios strategijos. Strategija kaip planas, gudrybė ar modelis įvertina vidinę organizacijos aplinką.

Strategija *kaip pozicija* atspindi organizacijos vietą išorinėje aplinkoje (konkurentų atžvilgiu rinkoje). Kitaip tariant, strategija priklauso nuo to, kaip jų idėjas palaiko žemesniojo rango vadovai ir darbuotojai. Tikrovėje strategija retai suvokiama tik kaip viena iš paminėtųjų penkių dimensijų. Dažniausiai tai kelių dimensijų junginys.

Strategijos *kaip proceso* samprata apima organizacijos vizijos ir ateities uždavinių apibrėžimą, dabartinės situacijos įvertinimą, strateginių alternatyvų pasirinkimą, veiklos plano parengimą bei įgyvendinimą. H.Mintzbergas teigia, kad yra net dešimt mokyklų, kurios skirtingai supranta strategijos procesus.

Strategijos būtinybė. Gausu įrodymų, kad gerai parengta strategija garantuoja įmonės sėkmę, o įdėtos sąnaudos greitai atsiperka (7.3 pav.). Tam, kad skirtume strateginius ir operatyvinius tikslus, pateiksime keletą pavyzdžių:

Strateginiai tikslai:

- *Sukurti naujas prekes ar pradėti teikti naujas paslaugas;*
- *Nusakyti įmonės ar įstaigos plėtros kryptis;*
- *Užkariauti naujas rinkas;*
- *Surasti finansavimo šaltinius.*

7.3 pav. *Strateginio ir operatyviojo planavimo santykis*

	Sėkmė 20 %
Sėkmė 80 %	Operatyvusis valdymas 95-90 %
Strategija 5-10 %	

Operatyvieji (einamieji) tikslai:

- Pasiiekti, kad būtų parduota dvigubai daugiau produktų;
- Įdiegti prekių pardavimą paštu;
- Suteikti pirkėjams kreditus;
- Rasti ar parengti naujos kartos slaugos personalą.

Ar reikia šiandien klestinčiai organizacijai rengti strateginį planą? Žinoma, jei nori išlikti stipri ar išplėsti savo veiklos apimtį, jei nori panaudoti savo privalumus (pvz., naują technologiją, gerą savo parduotuvių vietą mieste, kvalifikuotą medicinos personalą ir pan.).

Norėti ir galėti – tai ne tas pats. Kad parengtų strateginį planą, organizacijos vadovybė turi:

- Sugebėti pažvelgti į ateitį; numatyti įvykių eigą;
- Suburti kvalifikuotą, žinantį vadovybės siekius (nebūtinai smulkiai) ir tiems siekiams pritariantį personalą;
- Turėti valios permainingoms, ryžtis imtis veiksmų, kai tam ateis laikas;
- Mokėti sukaupti tikslius duomenis apie savo organizaciją, konkurentus ir išorinę aplinką, juos objektyviai įvertinti;
- Suprasti, kad strateginio plano įgyvendinimas – tai procesas, reikalingas nuolatinių pastangų (o kartais gali tekti kviesti specialistų iš konsultacinių firmų).

Strategija – tai aplinkybių, siekių, galimybių ir veiksmų junginys. Jos sudarymo sąlygas galime suskirstyti į keturias dalis (7.4 pav.). Tačiau, prieš rengiant strategiją, reikia išsiaiškinti, kokia yra pradinė padėtis. Galimi du atvejai.

Pirmasis, kai strategija buvo parengta anksčiau; dabar reikia išnagrinėti, ar tęsti pradėtus darbus pagal sudarytą planą, ar reikia jį pataisyti. Strateginis planas yra vertinamas tik tam tikrą laiką – kol padėtis nesikeičia (pvz., įstatymai yra tie patys, rinka nuolat plečiasi, neatsirado užsienio konkurentų ir pan.).

Antrasis, kai strateginio plano nebuvo. Šiuo atveju vadovybė turi apsvarstyti, ar galės organizacija pasinaudoti turimais pranašumais (pvz., technologija, personalu) po penkerių ar dešimties metų.

7.4 pav. Strategijos sąlygos

	VALDANČIOSIOS GRUPĖS VERTYBĖS, SIEKIAI, TIKSLAI Tai, ką norima daryti	
IŠTEKLIAI, PERSONALO PATYRIMAS Tai, ką galime (esame pajėgūs) daryti	ORGANIZACIJOS (ĮMONĖS, ĮSTIGOS) STRATEGIJA	PROGINĖS SITUACIJOS, EKONOMINIAI IR TECHNINIAI APRIBOJIMAI Tai, kas privalu daryti
	SOCIALINIAI ĮSIPAREIGOJIMAI (VIDAUS IR UŽSIENIO POLITIKA) Tai, kas leidžiama daryti	

Jei bus nutarta, kad reikia keisti esamąjį ar parengti naują strateginį planą, tai svarbu žinoti, kad paprastai strategijos parengimo procesas skaidomas į keletą etapų (7.1 lentelė).

7.5 pav. Strategijos rengimo etapai

Etapai	Pagrindiniai klausimai
1. Sprendimas	Ar bus rengiamas naujas ar taisomas senasis planas? Kas rengs planą? Kas kontroliuos rengimo procesą?
2. Strateginė analizė	Kokia dabartinė įmonės padėtis? Kokia mūsų produktų (paslaugų) rinka? Kokios mūsų pozicijos rinkoje? Kokie turi būti neatidėliotini veiksmai?
3. Plano parengimas	Kokios yra alternatyvos? Kaip mes norime atrodyti po penkių metų? Kokių savybių ir konkurencinių pranašumų turi įgyti įmonė? Kokiose srityse mes norime būti unikalūs? Kokiais principais ir vertybėmis turi vadovautis direkcija ateityje? Ką turime nedelsdami daryti ir kokių išteklių mums reikia pirmiausia?
4. Įgyvendinimas	Kokia turi būti veiksmų seka, kad planas būtų įgyvendintas?

Strategijai (planui) įgyvendinti reikia dviejų dalykų:

- Sukurti sėkmės potencialą – investuoti lėšas į tyrimus, gamybą, paslaugų apimčių plėtimą.
- Garantuoti organizacijos veiklos rentabilumą, kasdien valdant prekių gamybą ar paslaugų teikimą ir jų kokybę, taupant išteklius, didinant darbo našumą, mažinant savikainą.

Strategijos lygiai.

Priklausomai nuo organizacijos dydžio ir tikslų galimi trys strategijos lygiai.

- *Korporacijos lygio strategija.* Tokia strategija rengiama tik didelėse organizacijose, turinčiose atskirų įmonių, dažnai užsiimančių skirtinga veikla.
- *Verslo vieneto (įmonės) lygio strategija.* Taikoma atskiroje įmonėje, nes dažnai tokia įmonė turi savo vartotojų ratą, taigi gali veikti atskirame rinkos segmente ir turėti kitokius tikslus bei uždavinius negu kitos organizacijos dalys.
- *Funkcinio lygio strategija.* Šiam lygiui priskiriamos atskirų įmonės (įstaigos) veiklos sričių – marketingo, gamybos, paslaugų, finansų, personalo ar mokslinių tyrimų strategijos.

Suprantama, kad žemesniojo lygio strategijos negali prieštarauti aukštesniojo lygio strategijoms.

7.3 STRATEGINĖ ANALIZĖ

Organizacijos išorinės aplinkos analizė: pirmieji šeši žingsniai

Strateginė analizė atliekama paprastais žingsniais arba, kitaip tariant, yra suskirstyta į atskirus darbus. Šių žingsnių seka yra logiška ir išdėstyta laiko požiūriu tam tikra tvarka, skirstoma į dvi dalis: organizacijos išorinės aplinkos (1-6 žingsniai) ir jos vidinės aplinkos analizę (7-15 žingsniai). Tik atlikus vieną darbą galima imtis kito. Pradedant kiekvieną darbą, reikia surinkti informaciją apie organizacijos veiklą šioje srityje. Darbų sąrašas gali būti pateiktas įvairiai. Mes bandysime susieti analizės žingsnius su klausimais ir veiksmais, kuriuos reikėtų atlikti (7.4 lentelė).

Išorinės aplinkos analizė (analizės žingsniai)

Analizės žingsniai	Klausimai, į kuriuos reikia atsakyti	Poreikis imtis veiksmų
1. Tolimosios aplinkos įvertinimas	Kokia bendra šalies ekonominė būklė (inflacijos tempai, palūkanų normos ir pan.)? Kur link eina mūsų įstatymų leidyba (liberalizmo ar valstybės įtakos didinimo kryptimi)? Ar žinomos kitokios gamybos ar paslaugų teikimo technologijos? Kaip galime sumažinti žalą aplinkai?	Šiluminei energijai gaminti vietoje mazuto naudoti dujas – sumažės oro tarša
2. Vartotojų (pirkėjų derėjimosi) galios įvertinimas	Kas yra mūsų vartotojai? Kaip jie pasiskirstę pagal skaičių ir sudėtį? Kiek vartotojų yra mumis patenkinti? Ar gali pirkėjai daryti įtaką mūsų sprendimams?	Nauji esamųjų (klientų) vartotojų problemų sprendimai. Pritraukti naujas vartotojų (klientų) grupes. Atsisakyti nepelningų smulkių klientų
3. Tiekėjų (derėjimosi) galios įvertinimas	Ar gali tiekėjai apriboti mūsų pasirinkimo galimybes?	Surasti naujus tiekėjus
4. Potencialių	Ar didėja konkurencija, ar atsiranda naujų	Trukdyti naujiems

(būsimųjų) konkurentų įvertinimas	vietinių ir užsienio konkurentų mūsų rinkoje?	konkurentams pasirodyti ar ieškoti naudos jiems atsiradus
5. Tiesioginių (esamųjų) konkurentų įvertinimas	Koks konkurencijos laipsnis? Kokie galimi konkurentų veiksmai?	Pasiūlyti naujų prekių, teikti daugiau paslaugų, pagerinti jų kokybę. Sudaryti prielaidas užimti geresnę vietą mūsų šakoje arba pasirengti pereiti į kitas, pelningesnes šakas
6. Pakaitalų pasirodymas	Ar dėl technikos pažangos gali atsirasti naujų technologijų ir produktų?	Įdiegti naują gamybos ar paslaugų technologiją, užimti naują paskirstymo kanalą

Kaip žinome organizacijos aplinka skirstoma į tolimąją (makroaplinka) ir artimąją (mikroaplinka). Nors tolimosios aplinkos įtaka yra šalutinė, rengdami strategiją, į ją vis tiek turime atsižvelgti.

Artimosios aplinkos įtakai nustatyti dažnai yra taikomas M.Poterio penkių konkurencinių jėgų modelis. Tam skirti 2-6 žingsniai.

I žingsnis. Tolimosios aplinkos įvertinimas.

Aplinka suprantama plačiai, o jos analizė turi apimti:

- Makroekonominis pokyčius (pasiūlos dinamiką);
- Vartotojų elgesį;
- Užsienio konkurentų veiklą;
- Situaciją darbo rinkoje;
- Naujus įstatymus ar normatyvinius aktus, kuriuos ketina priimti parlamentas ar vyriausybė;
- Technikos ir technologijos pažangą ir jos įtaką darbo našumui ir produkcijos savikainai.

Negalima apsiriboti vien tik faktų užrašymu, būtina numatyti, kaip tai gali atsiliiepti įmonės veiklai, ar bus galima imtis atsakomųjų veiksmų.

Pastaruoju metu leidžiami vis nauji įstatymai, ribojantys teršalų kieki. Įmonės, kurių technologijos teršia aplinką, gali patirti nemažų nuostolių arba gali tekti net visai jas uždaryti.

II žingsnis. Vartotojų (pirkėjų derėjimosi) galios įvertinimas.

Kiekviena organizacija yra susijusi su savo tiekėjais ir vartotojais (pirkėjais). Vartotojai nori, kad kainos mažėtų, o prekių ar paslaugų kokybė gerėtų. Tokių vartotojų norų patenkinimas didina organizacijos išlaidas ir mažina pelningumą. Todėl reikėtų įvertinti vartotojų galią.

Vartotojų galia gali būti gana didelė, kai:

- Pirkėjų yra nedaug ir jie perka didelius kiekius;
- Perkama prekė sudaro didelę pirkėjo sąnaudų ar pirkimų dalį (jam ypač aktualu sumažinti savo produktų ar paslaugų sąnaudas);
- Tiekėjai parduoda iš esmės tas pačias prekes, todėl pirkėjai gali juos nesunkiai pakeisti;
- Pirkėjo organizacija yra viena iš technologinės grandinės narių; pavyzdžiui, linų augintojas, linų fabrikas (pluošto gamyba), linų verpykla, audimas;
- Produkto kokybė mažai turi įtakos pirkėjo prekės ar paslaugos kokybei (galima susirasti pakaitalą).

Įmonės klientai (vartotojai) gali būti suskirstyti į grupes pagal užsakymų (pirkimų) dydį. Paprastai jie skirstomi į tris grupes: A, B, C (pagrindiniai, vidutiniai, smulkūs). Po to reikia nustatyti, nuo kurių iš jų įmonė labiausiai priklauso, kurių aptarnavimo išlaidos yra didžiausios, kuri grupė duoda didžiausias pajamas.

Šie veiksniai pasireiškia tiek galutinio, tiek tarpinio vartojimo (pramoniniams) produktams.

III žingsnis. Tiekėjų (derėjimosi) galios įvertinimas.

Tiekėjai taip pat gali sumažinti organizacijos pelnus padidindami kainas arba pablogindami prekių ar teikiamų paslaugų kokybę. Situacija yra panaši kaip ir su pirkėjais:

- Tiekėjų yra nedaug, iš jų perkama dideliais kiekiais (pavyzdžiui, gamyklos “Mažeikių nafta” priklausomybė nuo naftos tiekėjo “Lukoil”);
- Iš tiekėjo gaunamos prekės sudaro didelę sąnaudų ar pirkimų dalį;
- Tiekėjo organizacija yra viena iš technologinės grandinės narių; pavyzdžiui, linų augintojas, linų fabrikas (pluošto gamyba), linų verpykla, audimas;
- Sunku surasti pakaitalus tiekėjo prekėms ar paslaugoms;
- Tiekėjo prekės ar paslaugos yra ypač geros kokybės.

IV žingsnis. Potencialių (būsimų) konkurentų įvertinimas.

Mūsų veiklos srityje gali atsirasti naujų organizacijų, užsiimsiančių panašių paslaugų teikimu ar parduodančių panašias prekes. Tai dažnai priklauso nuo šakos pelningumo. Reikia apskaičiuoti, koks šakos pelningumas, palyginti su kitomis šakomis. Ar jis didelis, vidutinis ar mažas? Kai pelningumas didelis, potencialių konkurentų atsiradimo tikimybė padidėja. Sakoma, kad turi būti įvertinti *įėjimo barjerai*. *Įėjimo barjeras suprantamas kaip kliūtys, trukdančios pradėti veiklą pasirinktoje srityje*. Galima skirti keletą pagrindinių kliūčių, trukdančių pradėti verslą naujoje šakoje.

V žingsnis. Tiesioginių (esamųjų) konkurentų įvertinimas.

Konkurencija vyksta siūlant teisingas ar mažesnes kainas, vykdant reklamą, siūlant geresnius produktus, teikiant daugiau paslaugų ar garantijų vartotojams. Konkurencija mažina

įmonių pelnus ir sukelia rinkoje tam tikrą nestabilumą. Visų pirma reikėtų įvertinti konkurencijos laipsnį, o po to galimus konkurentų veiksmus.

VI žingsnis. Pakaitalų pasirodymas.

Pakaitalai – tai pirmiausia nauji produktai ir paslaugos, galintys patenkinti tokius pat ar panašius vartotojų poreikius. Pavyzdžiui, vietoje rusiškos geros pradėta vartoti kokakolą, vietoje lietuviško alaus – importinis ir pan. Kiek sunkiau yra nustatyti (atpažinti) pakaitalus technikos srityje (pvz., įrenginius, prietaisus).

Atsiradus pakaitalų, galima rasti būdų kaip užimti naują rinkos segmentą. Galima paminėti keletą pakaitalų įsiterpimo į rinką taisyklių:

1. Kiekvienam senam produktui ar paslaugai būdinga tam tikra vartojimo inercija, todėl naujovės negali iš karto (staiga) užimti jų vietos.
2. Visiškos naujovės pradžioje diegiamos lėtai arba tik tam tikrame rinkos segmente.
3. Kai tik atsiranda pakaitalų, įmonė gali spėti sėkmingai užimti naują rinkos segmentą.
4. Pakaitalai pradeda plačiai plisti, kai užima apie 10 procentų rinkos (prasideda “sniego griūtis” efektas).
5. Senųjų produktų ar paslaugų dalis rinkoje ir apyvarta mažėja.
6. Pakaitalai gali užimti visą rinką arba tik jos dalį (paprastai apie 30 procentų).
7. Prasidėjus “sniego griūtis” efektui, pakaitalai labai sparčiai plinta, o senieji produktai traukiasi.
8. Sunku tiksliai apskaičiuoti, ar pakaitalų įdiegimas atneš įmonei sėkmę, vis dėlto reikėtų įvertinti, kaip jie gali paveikti mūsų rinką.

Atlikus organizacijos išorinės aplinkos tyrimą, reikia ištirti vidinę aplinką ir įvertinti turimus bei reikalingus išteklius.

Įmonės vidinės aplinkos analizė: 7-15 žingsniai

Atlikus pradinę analizę, reikia nustatyti, kokią poziciją įmonė užima rinkoje. Tai reiškia, kad: turime žinoti, kokią vietą užimame dabar, dabartinė vieta nepriklauso nuo įmonės strateginių pastangų, turime apsispręsti, kokią vietą norėtume užimti ateityje. Analizė yra tęsiama ir apima 7-15 žingsnius.

Įmonės vietos rinkoje analizė (7-15 žingsniai)

Analizės žingsniai	Klausimai, į kuriuos reikia atsakyti	Poreikis imtis veiksmų
7. Įmonės pranašumų ir	Kaip geriausiai panaudoti mūsų pranašumus, kaip išvengti silpnybių?	Padidinti pradedamų gaminti naujų produktų pavadinimų

silpnybių vertinimas.		skaičių
8. Įmonės vertybės	Kokiomis vertybėmis vadovaujamės mąstydami ir veikdami?	Išsiaiškinti atskirų įmonės vadovybės narių nuomonių skirtumus
9. Pajamos	Kokie produktai (paslaugos) mums yra pelningi?	Plėsti pelningiausias veiklos sritis
10. Sąnaudos	Kiek kainuoja kiekvieno produkto pagaminimas (paslaugos suteikimas)? Kokia savikainos struktūra?	Transporto išlaidos yra per didelės, reikia ieškoti būdų, kaip jas sumažinti
11. Įmonės įvaizdis	Kaip mes atrodome mūsų vartotojams? Kaip mes patys sau atrodome?	Mūsų pranašumas, palyginti su konkurentais, vos pastebimas, reikia daugiau reklamos
12. Padėties (konkurentų) įvertinimas /angl. <i>portfolio analysis</i> /	Ar mes esame stiprūs palyginti su konkurentais?	Stokojame aiškių konkurencinių pranašumų
13. Naujovių įdiegimo galimybės	Kokios naujovės mus domina?	Galime pateikti naujas paslaugas
14. Vieta pagal sąnaudų dydį	Kokia yra mūsų vieta pagal sąnaudų dydį?	Negalime sumažinti produkcijos vieneto savikainos
15. Bendra strateginė vieta	Ar mūsų strategijos samprata vis dar ta pati?	Aiškiai per silpnos marketingo pastangos

VII ir VIII žingsniai. Įmonės pranašumų ir silpnybių bei vertybių vertinimas.

Įmonės pranašumų ir silpnybių vertinimas atliekamas, nagrinėjant tokius pagrindinius įmonės veiksnius: įmonės norima užimti vieta rinkoje; įmonės šiandieninė vieta; įmonės pelningumas. Pirmuoju atveju įvertinamos palankios aplinkybės ir įmonės pranašumai, atsižvelgiant į nagrinėjamus įmonės veiksnius, o antruoju – nustatomi pavojai bei silpnybės.

Analizuojant atskiras įmonės veiklas, jos dažniausiai vertinamos naudojant tokius vertinimo kriterijus: pranašumai (dideli, maži); silpnybės (didelės, mažos); svarba (didelė, vidutinė, maža).

Įmonės marketingas tiriamas nagrinėjant įmonės savybes, tokias kaip: žinoma ir gerai vertinama; turi pastovią rinkos dalį; gera paslaugų kokybė; geras aptarnavimas; mažos sąnaudos;

mažos pristatymo sąnaudos; pardavimo galia; naujos paslaugų formos; vieta; aprūpinimas medžiagomis.

Įmonės finansai tiriami, vertinant tokias įmonės savybes: mažos kapitalo sąnaudos; kapitalo apsimokėjimas, kapitalo rentabilumas; finansinis stabilumas.

Vertinant įmonės gamybą (paslaugas) analizuojamos tokios įmonės savybės: nauji geri įrengimai; gamybos masto ekonomija; galimybė patenkinti staigiai padidėjusią paklausą; geri ir atsidavę darbuotojai; gebėjimas laiku atlikti užsakymus; techninis aptarnavimas.

IX žingsnis. Pajamos.

Analizės metu sudaromose lentelėse parodome:

- Kiek pajamų duoda kiekvienas produktas ar paslauga; jei tokių produktų yra daug, tai jie paprastai grupuojami;
- Koks atskiro produkto ar paslaugos (jų grupės) rentabilumas.

Suprantama, kad tokiai nesudėtingai analizei reikia turėti patikimus buhalterinius duomenis.

X žingsnis. Sąnaudos. Čia reikia atlikti produkto ar paslaugos pilnosios savikainos analizę, taigi vėl reikia turėti patikimus apskaitos duomenis. Kreipiamas dėmesys į kiekvieną savikainos straipsnį.

XI žingsnis. Įmonės įvaizdis.

Įvaizdis yra įmonės vizitinė kortelė, todėl juo reikia rūpintis. Darbuotojų nuomonę pravartu palyginti su kitų nuomone apie įmonę. Pageidautina žinoti, koks yra vieno ar kito pagrindinio konkurento įmonės įvaizdis.

XII žingsnis. Padėties įvertinimas (angl. portfolio analysis).

Padėtis įvertinama lyginant su stipriausiais konkurentais pagal tris kriterijus:

- produktą;
- vartotojus;
- technologiją.

Analizei organizacija pasitelkia savus visų tarnybų specialistus, kurie pažymi, kokią vietą mes užimame. Čia visada slypi pavojus, kad galime save pervertinti. Todėl, jei įmanoma, reikia pasikviesti ekspertų iš kitur.

XIII žingsnis. Naujovių įdiegimo galimybės.

Čia turime išsiaiškinti, kokios naujovės domina mūsų firmą, ką naujo galime pasiūlyti vartotojui. Vadovybėje turėtų būti bent vienas žmogus, kuris domėtusi specialiai tos srities žurnalais, lankytų parodas, sektų, ką naujo yra įdiegę konkurentai.

XIV žingsnis. Vieta pagal sąnaudų dydį.

Analizės tikslas – sumažinti esamo gamybos būdo sąnaudas. Reikia palyginti savosios įmonės ir stipriausiojo varžovo sąnaudas, kad galėtume atskleisti trūkumus ir teigiamybes. Jei

mūsų sąnaudos mažesnės, tai galimas didesnis pelnas arba, sumažinus kainas, mūsų produktas bus patrauklesnis vartotojui. Tačiau jei mūsų sąnaudos didesnės negu varžovo, teks tenkintis mažesne pelno norma. Galimas ir kitas kelias – įmonė turi teikti paslaugas ar gaminti ir parduoti tokius produktus, kuriems galima nustatyti aukštesnes kainas.

XV žingsnis. Bendra strateginė vieta.

Kad sektųsi rinkoje, reikia įvaldyti keturis elementus:

A–Žinoti poreikių svarbą. Įmonė turi žinoti, kaip patenkinti svarbiausius vartotojo poreikius, pavyzdžiui, pateikti jam specialius produktus.

B–Turėti stiprų marketingą. Įmonė turi plėtoti sugebėjimus parduoti kažką išskirtinio (specialius produktus ar paslaugas) tam tikriems vartotojams.

C–Gauti naudą iš prekių ar paslaugų tobulinimo. Įmonė turi teikti vis geresnius produktus ar paslaugas ir geriau negu konkurentai patenkinti vartotojų poreikius.

D–Pasiiekti kainų pranašumą. Įmonė turi panaudoti visas progas tam, kad sumažintų sąnaudas. Tai leis pateikti geresnį produktą žemesne kaina.

7.4 KONKURENCINĖS PADĖTIES ĮVERTINIMAS

Konkurencinei padėčiai įvertinti ar veiklos segmentams palyginti dažniausiai taikomos trys matricos: Boston Consulting Group (BCG), Arthur D.Little (ADL) ir McKinsley (McK).

BCG matrica įvertina du strateginius kintamuosius, atskleidžiančius ir finansinę logiką – *veiklos segmento augimą* (Y ašis), *santykinę rinkos dalį* (X ašis).

BCG sudarytojai vadovaujasi tuo, kad pagrindinis strategijos tikslas – sudaryti sąlygas optimaliai paskirstyti veiklos segmentams visus turimus išteklius, siekiant pagerinti visos organizacijos konkurencinę padėtį.

ADL matricos kintamieji – *segmento veiklos gyvavimo ciklo stadija* (skiriamos keturios stadijos: veiklos pradžia, augimas, branda ir nuosmukis) ir *įmonės konkurencinė padėtis*.

Pirmasis iš kriterijų siejasi su finansiniais poreikiais, kurie ypač dideli pirmosiose dviejose veiklos stadijose, be to, jis sudaro galimybes įvertinti ir rizikos grėsmę, o įmonės konkurencinė padėtis glaudžiai susijusi su segmento rentabilumu.

Veiklos *plėtrai* reikia įvairių išteklių, todėl įmonė turėtų plėtoti tuos segmentus, kurių stipri konkurencinė padėtis. Be to, plėtra turėtų apimti ir būsimųjų segmentų veiklą. *Pasirinktinė plėtra* taikoma segmentams, kurių konkurencinė padėtis vidutiniška, netgi silpna, siekiant pagerinti šią padėtį, taigi ir rentabilumą. *Atsisakoma* nekonkurencingos mažai rentabilių segmentų veiklos.

McK (dar vadinama General Electric) matrica taip pat turi du kintamuosius: *konkurencinę padėtį* (skirtingai nuo ADL matricos, ji nustatoma įvertinant nemažai sėkmės

veiksnių) ir *segmento vertę*. Pastarasis kriterijus yra originalus. Vidinė segmento vertė nustatoma taikant gyvavimo ciklo kriterijus, tačiau, pasak McKinsley'aus, nulemia subjektyvus įstaigos požiūris. Tai reiškia, kad įstaiga turi savų sumetimų dėl tam tikro segmento plėtotės (gali nulemti eksperimentinės bazės turėjimas, sinergijos su kitais segmentais efektas, apsirūpinimo galimybės ir t.t.).

Apibendrinant McKinsley'aus matricą galima teigti, kad tikslinga *plėtoti* tuos segmentus, kurių vertė ir konkurencinė padėtis yra pozityvios. Jei konkurencinė padėtis „šlubuoja“, būtina padidinti investicijas arba pasitraukti iš veiklos. Gerinant veiklos rentabilumą, reikėtų *palaikyti* tuos segmentus, kurie arba labai vertingi, arba jų gera konkurencinė padėtis. Suprantama, kad būtina *atsisakyti* nenaudingų segmentų.

7.5 OPERATYVUSIS PLANAVIMAS

Strategijos diegimas priklauso nuo kruopštaus kasdienio darbo. Būtina parengti trumpesnės trukmės (metinius, ketvirčio, mėnesio, savaitės ar net dienos) planus ir garantuoti juose numatytų priemonių įgyvendinimą. Taigi kalbame ne tik apie planavimą, bet ir organizavimą, vykdymą ir kontrolę.

Operatyviojo planavimo esmė

Operatyvusis valdymas – tai gamybos ir paslaugų eigos reguliavimo sistema. Jo tikslas:

- parengti planus (grafikus) ir laiku pranešti gamybiniam vienetams (cechams, barams, darbo vietoms) užduotis, organizuoti procesus taip, kad visi ritmingai, darniai dirbtų;
- kasdien apskaityti gamybos (ar paslaugos teikimo) eigą;
- operatyviai reguliuoti gamybinių vienetų veiklą pagal gautą informaciją ir jos analizės rezultatus.

Pirmiausia dėmesys sutelkiamas į išteklių perdirbimą į produktus ar paslaugų teikimą. Arba, kitaip tariant, siekiama, kad įėjimai į gamybos ar paslaugų sistemą virstų išėjimais.

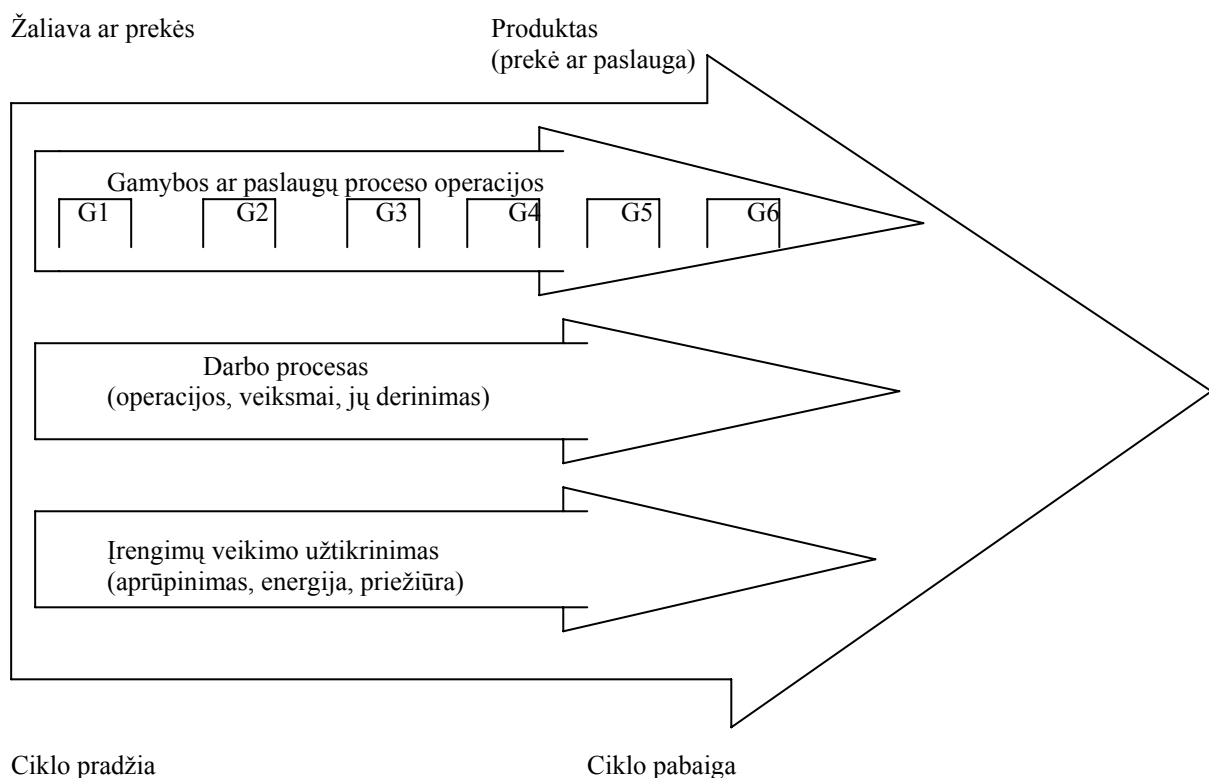
Antra, gamybos ar paslaugų procesas kartojasi, taigi ir planuojama nuolat, ciklais; reikia sekti, kaip planas vykdomas, ir jį tobulinti.

Nors visos organizacijos atlieka skirtingas technologines operacijas, tačiau planavimas turi daug bendra ir nesvarbu ar tai būtų gamybinė, ar paslaugas teikianti įmonė. Nors prekių gamyba ir paslaugų teikimas yra gana skirtingi dalykai, jiems abiem yra būdingos tos pačios taisyklės:

- Įmonės veikla turi būti orientuota visų pirma į vartotojus, jų poreikių tenkinimą ar aptarnavimo tobulinimą.

- Nuolatinis gamybos ir paslaugų tobulinimas – pagrindinis įmonės sėkmės rodiklis.
- Praktikoje patikrinti valdymo principai reikalingi gamybos ar paslaugų operacijoms valdyti.
- Reikia numatyti būdus, kaip gamybos vadovai galėtų prisitaikyti prie nuolat kintančių aplinkybių (naujų technologijų, paslaugų teikimo ar naujų produktų gamybos ir t.t.).
Toliau aptarsime pagrindinius operatyviojo valdymo principus.

Gamybos procesas ir jo sudėtinės dalys



Operatyviojo valdymo sistema verslo įmonėje

Kaip jau buvo minėta, operatyviojo valdymo darbams vadovai skiria apie 80 % viso darbo laiko. Operatyvi veikla yra specializuota pagal įmonės tarnybas. Marketingo skyrius vartotojų užsakymus perduoda gamybos skyriui, kuris savo ruožtu gauna iš technikos ar konstruktorių skyriaus reikalingą dokumentaciją. Gamybos skyrius kartus su marketingo tarnyba rūpinasi tiek gatavų produktų, tiek žaliavų, medžiagų bei komplektavimo gaminių atsargomis, kad gamyba vyktų sklandžiai, be sutrikimų. Jei reikalingų medžiagų ar komplektavimo gaminių

sandėliuose nėra arba jei jų nepakanka, jie perkami iš tiekėjų, o gautos prekės priimamos pagal kiekį ir kokybę.

Kasdieninis gamybos tvarkymas apima darbo užduočių paskirstymą darbininkams, pagamintos produkcijos kokybės kontrolę ir priėmimą į sandėlius, mašinų ir įrangos priežiūrą, darbo laiko apskaitą ir daugelį kitų darbų. Buhalterija paprastai išrašo kroviniams išsiųsti reikalingus dokumentus, tvarko visų atsiskaitymų su tiekėjais, vartotojais, darbuotojais apskaitą, tikrina, kaip naudojamos ir saugomos materialinės vertybės.

Aukštesnio rango vadovai turi kasdien koordinuoti žemesniųjų vadovų veiklą, o tai ir yra operatyviojo valdymo esmė. Tam praktinėje veikloje naudojami įvairūs grafikai, speciali dokumentacija. Žemesniojo rango vadovai turi gerai išmanyti gamybos technologiją, todėl dažnai šias pareigas eina inžinieriai bei technikai.

7.6 SPRENDIMO PRIĖMIMO PROCESAS

Sprendimo esmė – alternatyvos pasirinkimas.

Sprendimus tiek eilinis žmogus, tiek vadovas priima kiekviename žingsnyje. Daugelį sprendimų priimame net daug negalvodami. Pavyzdžiui, kasdien renkamės patiekalus studentų kavinukėje, perkame kojines ir pan. Vadovo padėtis yra panaši, bet sudėtingesnė, nes sprendimo pasekmės liečia net tik jį vieną, bet ir visus arba daugelį kolektyvo narių. Klaidingo sprendimo pasekmės įmonei ar įstaigai gali būti ir nelabai naudingos arba net žalingos.

Sprendimo priėmimas – tai procesas, kurio metu iš kelių galimų racionalių alternatyvų parenkama viena.

Dažnai diskutuojama, ar sprendimo priėmimas yra individualus ar kolektyvinis procesas. Kas priima sprendimus – vadovas ar organizacija? Manytume, kad sprendimo priėmimas yra daugiau individualus negu kolektyvinis procesas. Tai ypač ryšku tose organizacijose, kur vyrauja vienvaldystė (autoritarinis vadovavimo stilius). Tačiau ir šiais atvejais vadovui turi įtakos išorinė aplinka: konkurentai, vyriausybės įstaigos, o šiek tiek ir artimiausi bendradarbiai bei pavaldiniai.

Sprendimo priėmimo aplinkybės. Sąlygas, kuriomis priimami sprendimai, galime padalyti į tris grupes: tikrumas, rizika, netikrumas.

Netikrumas.

Sudėtingiausia apsispręsti esant netikrumui. Netikrumas reiškia, kad ne visos galimos alternatyvos yra žinomos, o iš žinomų alternatyvų sunku apskaičiuoti nesėkmės ar pasisekimo tikimybę. Tokia situacija būna tada, kai verslo aplinka dinamiškai kinta.

Sprendimo proceso modeliai (klasikinis ir bihevioristinis).

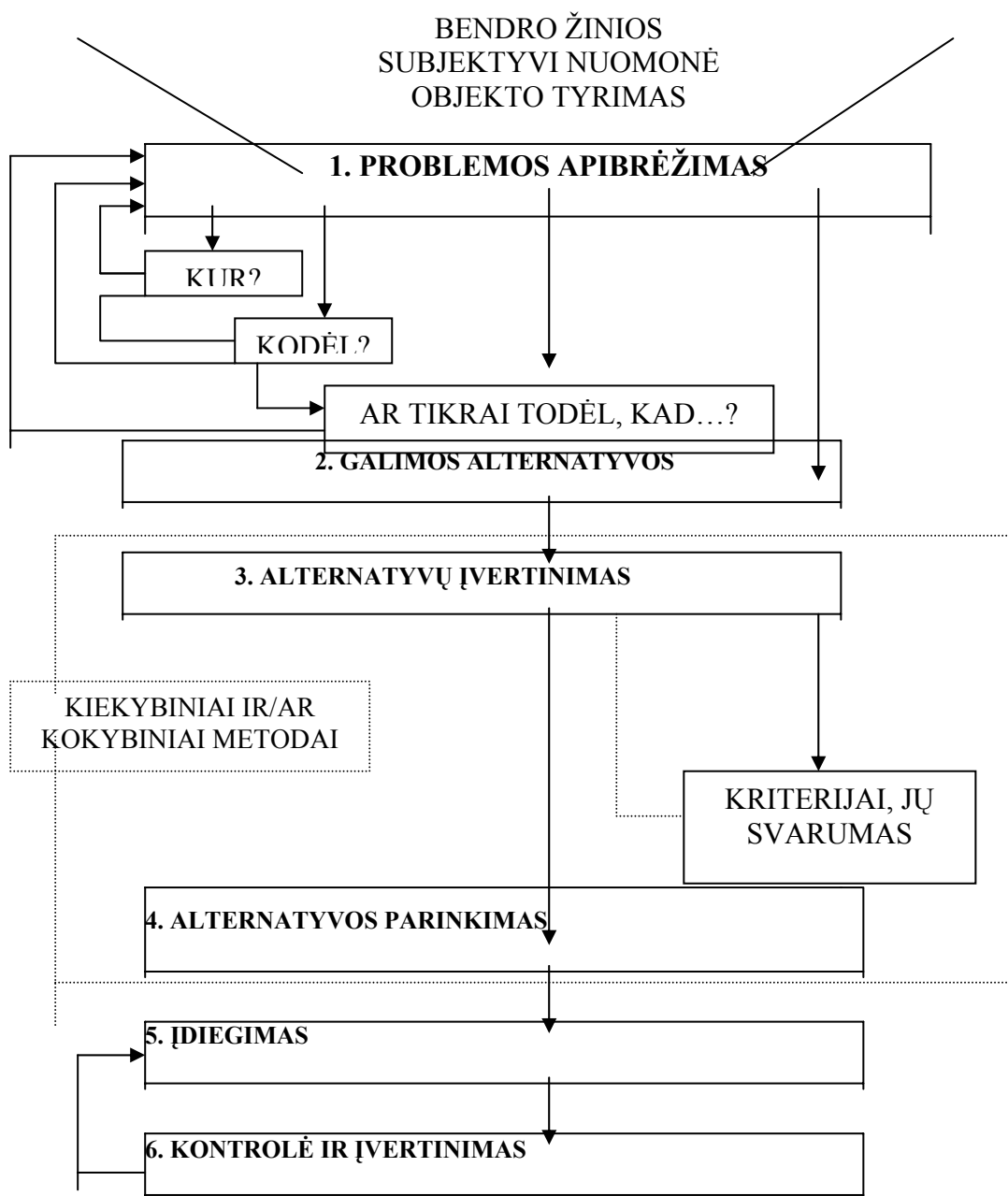
Vyrauja dvi nuomonės, kaip turi būti priimami sprendimai. Tai klasikinis ir bihevioristinis požiūriai.

Klasikinio ir bihevioristinio požiūrių sugretinimas

Klasikinis požiūris	Bihevioristinis (elgsenos) požiūris
Sprendėjai turi visą informaciją apie aplinkybes	Sprendėjai turi tik dalinę (neišsamią) informaciją apie aplinkybes
Sprendėjai turi visą informaciją apie alternatyvas	Sprendėjai turi neišsamią informaciją apie galimas alternatyvas
Sprendėjai turi informaciją apie racionalią kriterijų seką ir jų svarumo eilę	Sprendėjai negali ar nelinkę iki galo numatyti kiekvienos alternatyvos pasekmes
Sprendėjai pasirenka tą variantą, kuris duoda didžiausią ekonominę naudą įmonei ar organizacijai	Sprendėjų racionalumas yra ribotas

Sprendimo priėmimo etapai.

Metodiniu požiūriu sprendimo priėmimo procesas skaidomas į keletą etapų.

7.6 pav. Sprendimų priėmimo etapai.

Toks skaidymas padeda apibrėžti (suformuluoti) problemą, atskirti gilumines (nematomas) priežastis nuo išorinių, visiems matomų jos apraiškų.

Kiekvienas vadovas ar pavaldinys priklausomai nuo savo išsilavinimo, patyrimo, pastabumo ir kitų asmeninių savybių turi supratimą apie įmonėje vykstančius negatyvius reiškinius, taip pat ir apie tai, ką reikėtų daryti ateityje.

Į problemos esmę pradedama gilintis nuo darbuotojų apklausos, nuo jų nuomonės, kas čia dedasi, ką reikėtų daryti. Tačiau kiekvieno nuomonė yra subjektyvi, o jei valdymo stilius autokratinis, tai dažniausiai pavaldiniai išreiškia vadovo ar jo aplinkos nuomonę, kuri ne visada

būna teisinga. Esant demokratiniam valdymo stiliui, darbuotojų apklausa leidžia patikslinti pirminę prielaidą.

Toliau tenka atlikti objektyvesnius dokumentinius ar kitokius tyrimus. Priklausomai nuo problemos objekto pobūdžio tyrimai gali būti įprastiniai arba specialūs.

Patartina problemos apibrėžimą skaidyti – išsiaiškinti: Kur? (lot. – *diagnosis particularis*), Kodėl? (lot. – *diagnosis causalis*), Ar tikrai todėl, kad?.. (lot. – *diagnosis diferencialis*). Toks skaidymas sumažina klaidos galimybę. Etapas baigiamas problemos apibrėžimu.

Galimas alternatyvas svarbu išvardyti, nes tai leidžia pereiti prie jų įvertinimo.

Alternatyvų negalima įvertinti nenustačius kriterijų sistemos ir kiekvieno iš jų svarumo.

Įvertinus jau galima pradėti rinktis alternatyvą. Kartais čia pridedama ir papildomų kriterijų, sakysime, vadovaujantis socialiniais, politiniais, gamtosaugos, konjunktūriniais sumetimais. Alternatyvoms įvertinti ir jiems parinkti dažnai taikomi specialūs kiekybiniai metodai.

Parinktas alternatyvas reikia įgyvendinti. Tam tikslui paruošiamas specialus planas, o kartais gali pakakti ir paprasto vadovo nurodymo.

Diegiant tenka patikrinti, ar nepasikeitė sąlygos, ar neteks rinktis naują alternatyvą ir kartoti diegimo procesą ar jį pataisyti. Būtų klaidinga manyti, kad sprendimo priėmimas yra tiesinis procesas, be sugrįžimų. Tai sudėtingas euristinis procesas.

7.6.1 Kiekybiniai sprendimo priėmimo metodai

Kiekybinius metodus galima skirstyti įvairiai. Aptarsime dvi dažniausiai naudojamų metodų ir modelių grupes. Tai:

- *aprašomieji ekonometriniai modeliai (vienos ir daugelio lygčių),*
- *optimizavimo (programavimo) metodai (tiesiniai, netiesiniai, diskretiniai, dinaminiai, stochastiniai).*

Vien tik kiekybiniais metodais, kad ir kokie tobuli jie bebūtų, negalima nustatyti, kaip vadovas turi veikti, kokią sprendimą jis turi priimti. Kad galėtų priimti sprendimą, vadovas turi įvertinti ir kokybinius parametrus bei kitas aplinkybes. Taigi sprendimą priima ne modelis, o vadovas.

Sprendimo taikant kiekybinius metodus procesas susideda iš penkių dalių:

- uždavinio formulavimo,
- modelio kūrimo,
- sprendimų suradimo,
- modelio ir sprendimo įvertinimo,

- sprendimo įgyvendinimo.

7.6.2 Sprendimų priėmimo kokybiniai metodai

Organizacijoje priimami sprendimai iš esmės yra kolektyviniai. Todėl natūralu, kad kyla keletas klausimų. Pirmiausia, ar problemos sprendimas priklauso nuo to, koku lygiu ji suvokiama. Ar, pavyzdžiui, sprendimas bus toks pat, jei problemą nagrinės vienas pats generalinis direktorius, direktorių taryba, kuri nors tarnyba ar kokia nors tam tikslui sudaryta komisija? Antra, nuo kieno valios priklauso sprendimas: nuo generalinio direktoriaus, direktorių tarybos ar tarnybos specialistų? Trečia, ar galimi pokyčiai yra svarstomi? Šiuo požiūriu galimi trys sprendimo proceso modeliai:

- vieno veikėjo modelis,
- organizacijos,
- politinis.

Suprantama, kad iš tikrųjų ne visada galima parinkti kurį nors vieną iš minėtų trijų modelių, todėl galima sudaryti sudėtinius modelius.

Modeliai yra įdomūs ne tik teoriniu, bet ir praktiniu požiūriu. Asmuo, priimančias sprendimą, gali geriau analizuoti esamą situaciją, suprasti, kad gali trukdyti ar padėti tam, kad parengtas sprendimas būtų įgyvendintas.

Vieno veikėjo modelis.

Šiuo atveju organizacija suvokiama tarsi būtų sudaryta iš vieno asmens. Šis asmuo yra protingas, racionalus, gerai suvokia aplinką, turi tikslus ir pasirinkimo kriterijus. Taigi jis siekia priimti tokį sprendimą, kuris duotų didžiausią naudą, įvertindamas tas priemones (ištekliai), kuriuos gali panaudoti. Suprantama, kad tikrovėje sprendimą gali rengti vienas asmuo, ar asmenų grupė, tačiau galutinį sprendimą priima vienas žmogus. Kitaip tariant, nėra konfliktų nei dėl tikslų, nei dėl sprendimo priėmimo būdų.

Sprendimo priėmimo procese galima skirti tris etapus:

- visų galimų veikimo būdų nustatymą;
- kiekvieno veikimo būdo įvertinimą pagal kriterijus, atitinkančius nustatytus tikslus;
- sprendimo, maksimizuojančio rezultatą, pasirinkimą.

Pokyčių galimybės priklauso tik nuo veikėjo valios ir aplinkybių, kurias lemia įmonės turimi ištekliai ir išorinė aplinka.

Toks veiklos modelis grindžiamas ekonomine teorija ir daugeliu žinomų kiekybinių sprendimų priėmimo metodų. Modelio privalumai:

- a) kai problema nesudėtinga, galima formalizuoti veiksmus, atlikti reikiamus apskaičiavimus ir greitai priimti sprendimą;

b) kai problema sudėtinga, ją galima supaprastinti ir geriau suvokti esmę.

Modelio trūkumai – teigiama, kad veikėjas veikia logiškai, žino, ko siekia, o jo siekiai atitinka galimybes; taigi neigiama sprendimo priėmimo proceso svarba: kaip atpažinti problemą, kaip surinkti reikiamą informaciją ir kaip ją apdoroti. Iš esmės nepripažįstama, kad galimi individų ir grupių konfliktai, trukdantys įgyvendinti sprendimus.

Organizacijos modelis.

Organizacija visada yra sudaryta iš padalinių. Direkcija padaliniams yra nustačiusi užduotis. Padaliniai direkcijos užduotis dažnai vertina kaip jų veiklos apribojimus, naudoja jiems žinomas metodikas, sudėtingą užduotį stengiasi suprastinti ir ieško tokio pirmojo sprendimo, kuris patenkintų direkcijos lūkesčius. Jei direkcija pritaria rastam sprendimo būdui, tai kitų sprendimų paieška nutraukiama. Taigi čia neieškoma geriausiojo sprendimo kaip vieno veikėjo modelyje. Pokyčių galimybė sumažėja, o patys pokyčiai yra sunkiai valdomi. Kadangi kiekvieną problemą stengiamasi suprastinti tai, kad jai tiktų žinomi sprendimo būdai, tai organizacija labai lėtai tobulėja. Čia galima krizė – jei standartinės procedūros nesuteikia priimtino sprendimo, tai tenka taikyti išimt nes priemones, o tai sutrikdo organizacijos veiklą ir padidina sąnaudas pokyčiams įgyvendinti.

Sprendimų priėmimo organizacijos modelis taip yra vadinamas dėl dviejų priežasčių: a) individo racionalumas yra ribotas ir jam turi taką organizacija; b) sprendimas tenkina organizacijos poreikius, nes visi sprendimai yra hierarchizuoti, jie priklauso nuo anksčiau priimtųjų ir neleidžia bent kiek toliau pažvelgti į ateitį. Šis modelis yra paremtas ilgalaikiais praktinio sprendimų priėmimo stebėjimais.

Politinis modelis organizaciją traktuoja kaip žaidėjų individų ar grupių visumą. Individas ar grupė užima tam tikrą padėtį hierarchijoje, skirstant išteklius ar pasidalijant darbą. Žaidėjai turi savo asmeninius interesus ir tikslus, kontroliuoja tam tikrus organizacijos išteklius (valdžią, pinigus, žmones, informaciją, idėjas). Taigi organizacija neturi aiškių tikslų. Jos tikslai yra svarstomi ir nustatomi atsižvelgiant į jėgų išsidėstymą.

Politinis modelis yra paveldėtas iš politikos praktikos, stebint įvairių politinių organizacijų ir partijų veiklą. Jo nauda yra ta, kad leidžia suprast, kaip atskirų individų ar grupių tikslai ir interesai gali paveikti geriausių organizacijai sprendimų priėmimą. Tokį modelį taikyti gana sudėtinga, nes reikia surinkti daug papildomos, kartais ir neoficialios, informacijos. Politinis modelis neįvertina to, kad organizacijoje yra bendrų vertybių bei tikslų. Bendros vertybės gali nukreipti palankesne kryptimi negu derybos tarp konkuruojančių grupių.

Visi aptartieji modeliai yra elementarūs ar baziniai, įvertinantys tik vieną kurį nors požįūrį. Todėl praktikoje naudojami ir sudėtingesni modeliai, apimantys minėtų modelių derinius.

8. Organizavimas

8.1 STRUKTŪRŲ FORMAVIMAS

8.1.1 Individualios darbo vietos organizavimas

Kiekviena organizacinė struktūra susideda iš didesnio ar mažesnio individualių darbo vietų (IDV) skaičiaus, todėl ji yra pagrindinė organizacijos ląstelė. Jeigu IDV (pareigybė) yra tinkamai suformuota, tai visi valdymo procesai gali vykti sklandžiai, nes organizacijoje nėra tokios informacijos ar užduočių, kurie “nepereitų” per darbo vietą.

Darbo vietos būna dviejų rūšių – **vykdytojų ir vadovų**. Pradėsime nuo paprastesnės, t.y. vykdytojo, darbo vietos. **Vykdytoju** laikomas tas darbuotojas, kuris neturi nė vieno pavaldinio.

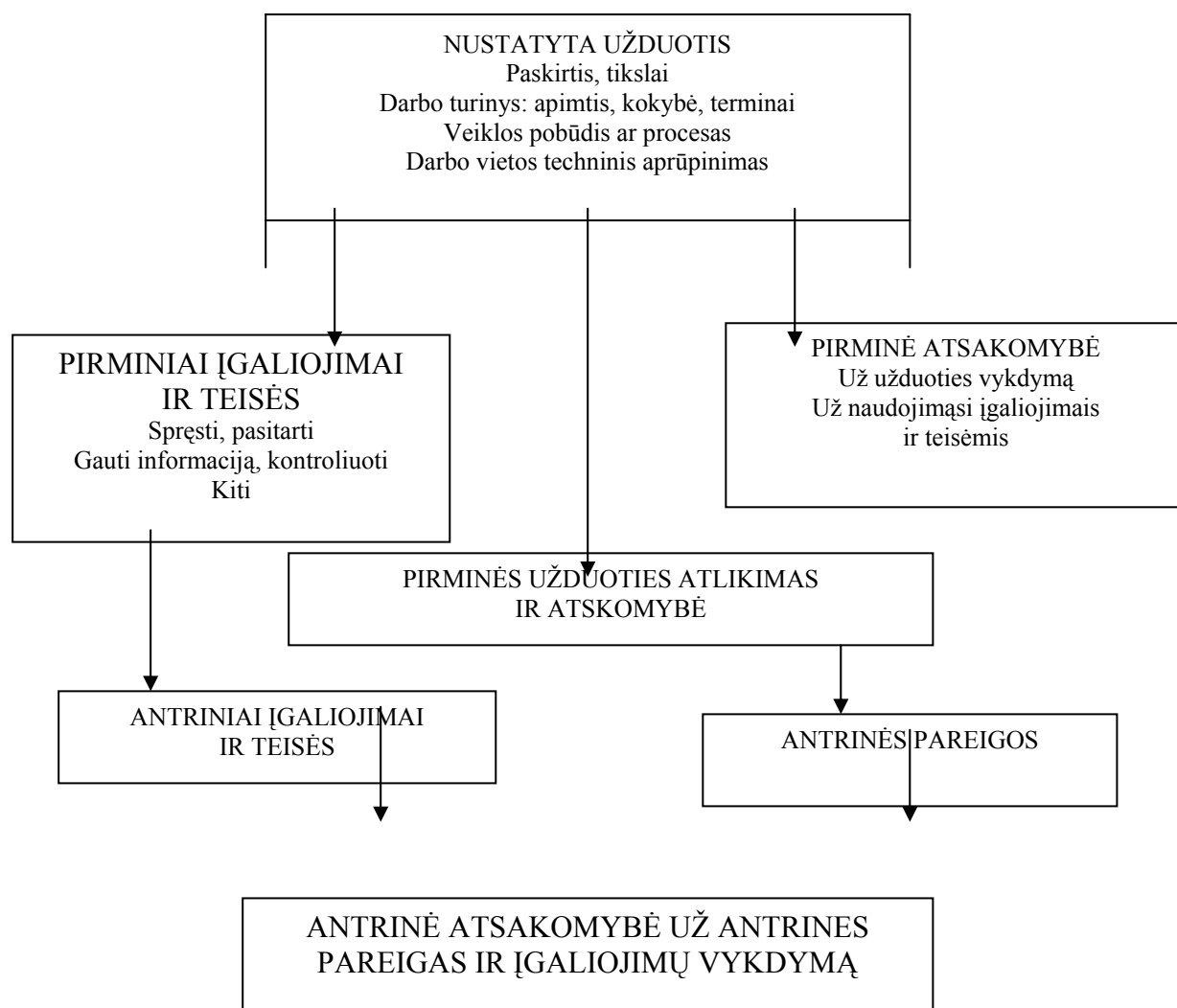
Vykdytojo individualios darbo vietos statusas. Individuali darbo vieta jungia tris elementus (8.1 pav.):

1. **Užduotis**, kurioms spręsti yra sukurta darbo vieta ir kurias atlikti yra pasamdyto darbuotojo pareiga. Jos paaiškina, kodėl yra šis darbas, kokie veiklos tikslai, ką privalo atlikti darbuotojas, kad jie būtų pasiekti.
2. Darbuotojo **teises ir įgaliojimus veikti**, taip pat teisę apsirūpinti reikalinga informacija ir naudotis techninėmis priemonėmis.
3. **Atsakomybę** už užduočių atlikimą ir teisių bei įgaliojimų panaudojimą.

Pridursime, jog vadovai yra atsakingi už tai, kad būtų atlyginta už atliktą darbą bei taikomos sankcijos už jų nevykdymą.

Visi trys elementai yra vienodai svarbūs ir turi harmoningai derintis. Bent vieno nebuvimas ar nepakankamas apibrėžimas sutrikdo normalų darbą. Vadovas privalo atsiminti IDV elementų svarbą. Daug įstaigų blogai veikia dėlto, kad jose niekas tiksliai nežino, ką gali ir už ką atsako.

8.1 pav. Formalus (nustatytas) vykdytojo individualios darbo vietos modelis



Dabar tris šiuos elementus aptarsime detaliau.

Užduočių (pareigų) aprašymas. Aprašant pareigas, nustatoma, kokius veiksmus darbuotojas turi atlikti. Ruošiant pareigų aprašą, tikslinga vadovautis šiais septyniais principais:

1. **Atlikimo principas.** Darbas, kurį turės atlikti vykdytojas, turi atitikti žmogaus fizinės ir protinės galimybes. Neleistina įpareigoti atlikti tokius darbus, kurie vidutinės kvalifikacijos darbuotojui yra per sudėtingi.

2. **Pakankamo detalumo principas.** Dažnai kyla ginčų, kiek detalai turi būti išvardytos užduotys, kurias darbuotojas privalo atlikti. Labai išsamus sąrašas varžo darbuotoją, todėl detalumo ribų peržengimas yra organizacinė klaida. Nustatant darbus, reikia tiksliai atskirti, kas priklauso aprašomos IDV darbo sričiai, o kas kitoms, nes darbai neturi būti dubliuojami, be to, neturi likti ir "niekieno" darbų. Gerai struktūrizuotų pagrindinių darbų (pareigų) aprašas turi nuo penkių iki aštuonių apibrėžimų. Nustatyta, kad jeigu darbų apraše pateikiama daugiau kaip

dešimt apibrėžimų (veiklos krypčių), tai yra tikimybė, kad bus įrašytos ir šalutinės arba kitai IDV priklausančios pareigos.

3. **Rodiklių principas.** Darbų aprašas turi būti toks, kad negalėtų būti laisvai interpretuojamas, o atvirkščiai – jis turėtų padėti vadovui nustatyti, ar darbas atliktas. Ar darbas atliktas, padeda nustatyti rodikliai. Idealu būtų rodiklius aptarti su pačiu darbuotoju.

4. **Darbų prioritetų principas.** Turi būti nustatyta kiekvieno darbo lyginamoji svarba. Pavyzdžiui, darbuotojas turi atlikti penkis darbus. Keturis jis atlieka, o penktojo – ne. Taigi, užduotį jis įvykdo 4/5 ir mano, kad dirba gerai. O vadovas 5-ajam, t.y. neatliktam darbui, skiria 4/5 visos užduoties svarbos ir mano, kad darbuotojas nieko nedirba. Kyla konfliktas. Taigi, rengiant darbų aprašą, reikia nurodyti kiekvieno darbo svarbą, t.y. numatyti, kuriam darbui darbuotojai turi skirti daugiausia dėmesio. XIX a. italų ekonomistas ir sociologas Pareto atrado koncentruotos įtampos efektą. Jo esmė ta, kad koncentracija, dėmesio sutelkimas gyvybiškai svarbiai veiklai daro didelę įtaką norimiems rezultatams. Remiantis šiuo principu, suformuluota taisyklė 20:80, t.y. 20% laiko skirdami gyvybiškai svarbioms problemoms spręsti, pasieksime 80% rezultatų. Kiti 80% sugaišto laiko duos tik 20% norimų rezultatų. Taigi darbų prioritetų (svarumo) principas susijęs su darbuotojo tikslų neperkėlimo taisykle.

5. **Stimulų ir sankcijų (paskatinimo ir nuobaudų) vienodumo principas.** Jeigu darbai aprašyti nevienodai detaliai, tai, kaip rodo patirtis, darbuotojai linkę geriau atlikti konkretesnes užduotis ir vengia ne tokių konkrečių.

6. **Saviraiškos principas.** Kiekvienas žmogus turi tam tikrų gabumų, savigarbos, silpnybių, nori kažkuo iš aplinkinių išsiskirti, atkreipti į save dėmesį, būti gerbiamas kolektyve ir jaustis reikalingas. Jeigu darbuotojas atlieka tokį darbą, kuris atitinka jo sugebėjimus ir pomėgius, patenkina jo savigarbą, tai galima sakyti, kad tas darbas sureikia jam saviraiškos galimybę. Kai aprašoma pareigybė teikia galimybių saviraiškai, tai yra gana stiprus motyvas, kurio negali kompensuoti formali darbo drausmė. Jeigu žmogui nėra vietos saviraiškai darbe, tai jis stengiasi pasireikšti kitur, dėl to nukenčia įstaigos interesai. Deja, sudaryti saviraiškos galimybes įstaigoje dažnai būna gana sunku. Ši problema susijusi su įstaigos įvaizdžiu: kuo didesnė įstaiga, tuo labiau specializuotas yra darbas. Darbuotojas, siekdamas save išreikšti, dažniau nori atlikti kitus darbus, užimti kitas pareigas. Šiuo požiūriu geresnė yra nedidelių organizacijos darbuotojų padėtis.

7. **Kvalifikacijos kėlimo principas.** Būtina rūpintis savo pavaldinių kvalifikacijos kėlimu, nes reikalavimai nuolat keičiasi, atsiranda nauji darbo barai, nauja technika ir t.t. Kvalifikacija turi būti keliama kiekvieną kartą atsiradus naujiems darbams, technikai arba darbo metodams, o tradiciškai – vieną kartą per 5 metus.

Įgaliojimai ir teisės. Įgaliojimai yra ribota darbuotojo teisė panaudoti organizacijos išteklius ir nukreipti savo veiklą numatytoms užduotims spręsti. Kokie ištekliai bus naudojami, labai priklauso nuo darbo vietos pobūdžio.

Suteikiant asmeniui įgaliojimus, būtina jį aprūpinti ir reikiama informacija. Įvairių normatyvinių dokumentų yra daug, jie sparčiai keičiasi, daromos pataisos ir papildymai, todėl informacijos svarbą sunku pervertinti. Gaunama informacija turi neperkrauti pavaldinių ir būti savalaikė. Jeigu IDV reikia naudoti normatyvinius dokumentus, visi jie turi būti sukomplektuoti, su pataisymais, turi būti dalykinė rodyklė.

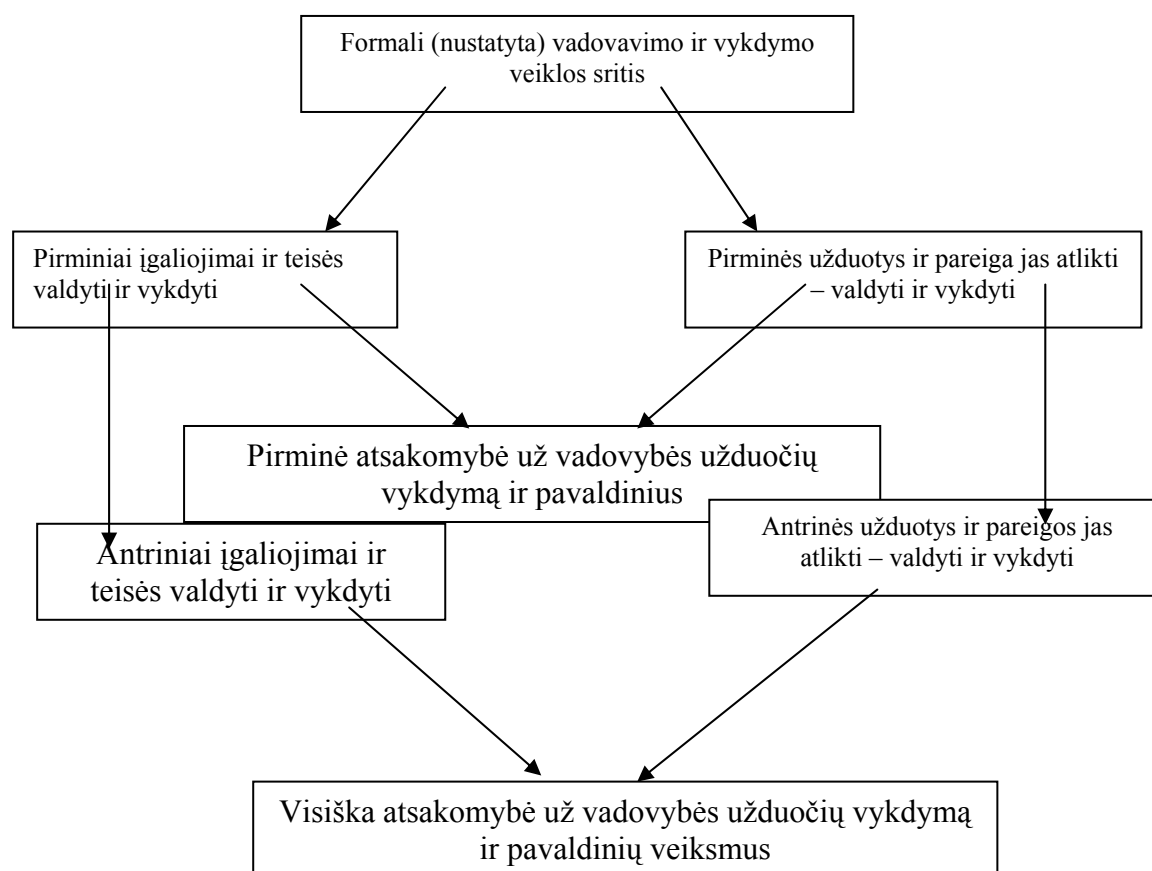
Atsakomybė verčia darbuotoją atlikti numatytas užduotis ir siekti planuojamų rezultatų. Už tai jis gali būti skatinamas arba baudžiamas.

Vienas iš pagrindinių bruožų, išreiškiančių įgaliojimų ir atsakomybės santykį – tai teisė pasirašyti dokumentus.

Vadovo individualios darbo vietos statusas. Vadovu laikytinas kiekvienos organizacijos darbuotojas, turintis bent vieną pavaldinį. Tačiau vadovų darbo vietos būna dvejopos. Aukščiausias („grynasis“) vadovas neturi sau jokio viršininko, pavyzdžiui, prezidentas, generalinis direktorius, įmonės savininkas. Kiti vadovai atlieka du vaidmenis – vadovo, nes turi pavaldinių, ir vykdytojo, nes turi savo viršininką.

Vadovas, kaip vykdytojas turi tokias pat, kaip jau aprašyta, pareigas, teises ir įgaliojimus bei atsakomybę. Kaip vadovas jis įgyja papildomas valdymo pareigas ar funkcijas. Kaip žinome, tai planavimas, organizavimas, vykdymas (nurodymų davimas ir pavaldinių skatinimas) bei kontrolė. Taigi, sujungę vykdytojo ir vadovo pareigas, gausime formalų vadovo individualios darbo vietos modelį (8.2 pav.).

8.2 pav. Formalus vadovo individualios darbo vietos modelis



Darbo vietos aprašas ir jo nauda. IDV aprašą gali parengti ir pats darbuotojas, tačiau jį peržiūrėti ir patvirtinti privalo tiesioginis arba aukštesniojo lygio vadovas, kuris rengia bendrus organizacijos nuostatus.

Kodėl gi šio darbo negali atlikti pavaldinys, užimantis IDV? Priežastys yra trys:

- Tik vadovas gali suderinti gretimų darbo vietų aprašus, nes jis mato “plačiau”, o tai leidžia išvengti darbų dubliavimo arba spragų juose.
- Tiesioginis vykdytojas dažnai būna subjektyvus.
- Tik vadovas žino pavaldinių sugebėjimus, jų kvalifikaciją, todėl gali perskirstyti pavaldinių užduotis.

Rengiant IDV aprašus, reikėtų laikytis tokios tvarkos. Pirmiausia turėtų būti apibrėžtos padalinio vadovo pareigos, nes darbuotojai turi tiksliai žinoti bendrus padalinio tikslus ir funkcijas organizacijoje. Paskui rengiami IDV aprašai atskiriems darbuotojams. Pageidautina, kad šiame darbe dalyvautų ir pavaldinys, nes taip išvengiama netinkamo atskirų punktų traktavimo.

IDV aprašo nauda:

- Lengviau specializuoti personalą.
- Ugdomas darbuotojo savarankiškumas, nes yra apibrėžtas jo darbų ratas, nustatyti įgaliojimai ir atsakomybė. Darbuotojui nereikia apsidrausti nuo viršininkų, nes jis žino, už ką atsako, darbą gauna pagal savo kvalifikaciją.
- Lengviau parinkti personalą, nes yra žinoma, kokių sugebėjimų ir savybių žmogus gali užimti šią IDV.
- Darbuotojas tinkamai apkraunamas ir teisingai nustatomas atlyginimas.
- Darbuotojus lengviau parengti ir perkvalifikuoti kitoms pareigoms.
- Lengviau nustatyti darbuotojų atsakomybę.
- Lengviau planuoti darbus.
- Pagerėja darbuotojo veiklos motyvacija, nes tiksliai žinoma, kam reikalingas jo darbas.
- Palengvėja vadovo darbas, nes yra žinoma, iš ko ir kiek galima pareikalauti, lengviau sudaryti struktūras.
- Pagerėja darbo drausmė.
- Geriau cirkuliuoja informacija.
- Išvengiama dubliavimo ir spragų įstaigų darbe.

Pareigybės vieta organizacijoje

1. **Darbo vietos išskyrimas.** Kiekviena IDV yra ir pirminė tam tikra bendrojo valdymo proceso grandinės dalis, ir pakankamai savarankiška, t.y. IDV laikome gana izoliuotu vienetu. Susidaro savotiškas dialektiškas prieštaraavimas: norime, kad darbas būtų įdomus, bet esant specializuotoms darbo vietoms padidėja darbo našumas, nes galima pritaikyti specialią techniką, prireikus lengviau pakeisti nesamus darbuotojus.

IDV padėtis valdymo grandinėje lemia darbuotojo kontaktus: vienur reikia palaikyti kontaktus su savo įstaigos darbuotojais, kitur masiškai susiduriama su lankytojais, trečiur kontaktai pasidalija beveik perpus. Todėl kiekvienai IDV yra tik jai būdinga užduotis, kuri vadinama pirmine (organine arba pagrindine funkcija). **Pirminėmis** (organinėmis, pagrindinėmis) **užduotimis (funkcijomis) vadiname tokius veiksmus, kurie lengviausiai gali būti atliekami šioje darbo vietoje ir atspindi jos galutinį produktą, tikslą.** Jeigu tokie darbai gali būti atliekami dviem gretimais lygiais (pavyzdžiui, 0 ir 1, 1 ir 2), tai visada reikia stengtis juos perduoti į žemesnį lygį. Motyvai: žemesniame lygyje reikia mokėti mažesnę atlyginimą (ekonominis kriterijus), o organizacijos požiūriu – aukštesnio lygio darbuotojas gali užsiimti kvalifikuotesniu darbu. Aprašant pareigybę, turėtų būti nurodomos organinės funkcijos. Mūsų

gyvenimo patirtis rodo, kad dalis įstaigų (pavyzdžiui, policija, mokesčių inspekcija ir t.t.) nevykdo kai kurių savo pirminių (organinių, pagrindinių) funkcijų arba jas vykdo blogai.

2. **Perimamumas (nuoseklus bendros užduoties skaidymas).** Jis reiškia, kad visos darbuotojo atliekamos funkcijos turi išplaukti iš organizacijos uždavinių, t.y. organizacijos bendros užduotys yra padalijamos atskiriems skyriams, o šie jas toliau skirsto atskiroms pareigybėms. Kitaip tariant, joks darbuotojas ar skyrius neturi atlikti tokių funkcijų, kurios nebūdingos tai įstaigai.
3. **“Kitų darbų” pagrįstumas.** Labai dažnai darbų aprašuose pasitaikantis “kitų darbų” terminas suprantamas taip, kad reikės atlikti visus kitus vadovo nurodytus darbus ar veiksmus. Vadovas remiasi principu, kad naujas darbas tiks prie kokios nors jau aprašytos užduoties (formaliai viskas gerai), o jei ne, - priskirs “kitiems darbams”.

Galima teigti, kad aprašai, turintys poziciją “kiti darbai”, yra biurokratų prasimanymas, siekiant apsisaugoti nuo galimos kontrolės. Jeigu toks aprašas sudarytas, tai reiškia, kad nemokama klasifikuoti ir paskirstyti darbų. Kaip elgtis? Reikia žinoti bendrąją skyriaus užduotį. Užduoties paskirstymo etapai parodyti 8.4 pav.

Tarkime, kad vadovas turi du pavaduotojus: V_1 ir V_2 , o šie turi po 3 pavaldinius. Vadovas užduotį paskirsto savo pavaduotojams (pavyzdžiui, prekybai ir gamybai arba gydymui ir slaugai), o šie parengia individualias užduotis savo pavaldiniams. Taigi paskirstyti darbai turi atitikti šias sąlygas:

- turi priklausyti bendrai užduočiai;
 - priskirti darbuotojui A, jie negali likti darbuotojui B;
 - turi būti paskirstyti vadovo, kad pavaldinys neviršytų savo įgaliojimų.
4. **Automatinis nesančių darbuotojų pavadavimas.** Įstaigos darbas negali sutrikti, jeigu kas nors iš darbuotojų dėl objektyvių ar subjektyvių priežasčių neatvyksta į darbą. Vadinasi, pavadavimas formaliai turi būti įteisintas ir vykti kaip įprasta. Todėl reikia, kad darbų apraše būtų nurodyta, ką tas darbuotojas turės pakeisti ir kas jį pakeis, jeigu jo nebus darbe. Normalu, kad darbuotojas galėtų žinoti bent dviejų panašių darbo vietų uždavinius, dar geriau – trijų. Taigi trys ar keturi darbuotojai, kai vieno iš jų nėra, turi vienas kitą pavaduoti be vadovo įsikišimo.
 5. **Specializacijos principas.** Specializacija turi būti suprantama gana plačiai. Ji priklauso nuo įstaigos lygio (pavyzdžiui, Sveikatos apsaugos ministerija ir Kauno m. sveikatos apsaugos skyrius), nuo turimų etatų skaičiaus. Kuo mažiau turime etatų, tuo platesnė specializacija ir atvirkščiai.

6. **Užduočių koordinavimo principas.** Pareigybės skyriuje turi būti paskirstytos taip, kad nesidubliuotų ir neliktų “niekieno” užduočių. Tam tikslui yra padalinių nuostatai. Padalinių nuostatai susideda iš šių pagrindinių skyrių:

- bendroji dalis (nurodoma skyriaus vieta organizacijoje),
- pagrindinės užduotys,
- padalinio funkcijos,
- valdymo struktūra,
- santykiai su kitais padaliniais,
- atsakomybė.

Taigi padalinių nuostatai iš esmės įvardija ir konkretizuoja aptartuosius principus. Organizaciją suskaidę į padalinius ir padalinę darbus, turime galvoti, kaip derinti jų veiklą, t.y. sudaryti jos struktūrą.

Organizacijos struktūros koncepcijos parametrai. Organizacijos struktūros esmę atskleidžia šie parametrai:

Darbo specializacija. Ji apibūdina darbo užduotis ir jų kontrolę. Skiriama *horizontalioji* specializacija, kai darbas sudarytas iš labai tiksliai nustatytų užduočių, ir *vertikali* specializacija, kai vykdytojas neturi teisės kontroliuoti savo atliktų užduočių.

Elgesio norminimas (aprašymas). Jis susijęs su darbo procesų standartizavimu ir apima darbų aprašus, taisykles, reglamentą ir pan. Struktūra, kurios pagrindas yra bet koks standartizavimas, laikoma *biurokratine*, priešingu atveju – *organine*.

Parengimas (apmokymas). Mokoma pagal patvirtintas programas, kurios nustato, kokią būtiną kvalifikaciją (žinias ir įgūdžius) reikia įgyti, kad galėtų atlikti tam tikrą darbą. Parengimas (apmokymas) yra esminis dalykas rengiant specialistus.

Elgesio norminimas ir parengimas (apmokymas) gali pakeisti vienas kitą, kai norima standartizuoti elgesį. Pirmuoju atveju elgesio normos tampa darbo taisyklėmis, antruoju – įsišaknijusio tikėjimo (lūkesčių) forma.

Padalinių kūrimas. Jis pradedamas pasirenkant veiklos skaidymo būdą, paskui užduotys skirstomos darbo vietoms, jos jungiamos į padalinius, šie – į dar didesnius struktūrinius vienetus ir taip tęsiama iki aukščiausiojo struktūros lygio, kol apimami visi organizacijos nariai. Esama įvairių veiklos skaidymo būdų: pagal funkcijas, produktą, klientus, geografinę zoną. Iš tikrųjų visus juos galima sujungti į du pagrindinius veiklos skaidymo metodus: funkcinį ir rinkos.

Padalinių dydis. Pirmiausia reikia nustatyti darbo vietų skaičių, kuris turi sudaryti žemiausiojo (pirminio) lygio struktūrinį vienetą. Šiuo atveju nevartotina kontrolės masto (apimties) sąvoka, nes tuomet būtų formuojami maži padaliniai, nepaisant to, kad tiesioginė vadovo priežiūra nebūtina.

Planavimo ir kontrolės sistemos padeda standartizuoti rezultatus. Veiklos planavimo sistema nustato, kokios užduotys ir kaip turėtų būti vykdomos, o kontrolės sistemos uždavinys – patikslinti, ar pasiekti numatyti veiklos rezultatai.

Ryšiai (komunikavimas) apima įvairių tipų ryšius, padedančius užtikrinti tarpusavio derinimus. Jie sujungia darbo vietas, grupes, nuolatinius komitetus ir kitus struktūrinius vienetų.

Decentralizacija susijusi su įgaliojimų, būtinų sprendimams priimti, perdavimu. Jeigu sprendimų priėmimas yra sutelktas vienoje organizacijos vietoje, tada sakoma, kad struktūra yra *centralizuota*; *sąlygiškai decentralizuota* struktūra esti tada, kai įgaliojimai priimti sprendimus yra padalyti įvairiems padaliniais (darbuotojam). Skiriama:

- *vertikaloji decentralizacija*, kai sprendimų priėmimas perduodamas hierarchinei linijai einant iš viršaus į apačią, ir
- *horizontalioji decentralizacija*, kai sprendimus priima technostruktūros ir papildomų tarnybų vadovai.

Dar galima skirti *pasirinktine* (atskirų funkcijų) *decentralizaciją*, kai sprendimai priimami skirtinguose organizacijos padaliniuose, ir *lygiagrečią decentralizaciją*, kai skirtingų sprendimų priėmimo teisė yra deleguota vienam struktūriniam padaliniui (asmeniui).

8.2 Veiklos koordinavimo būdai. Nagrinėjant organizacijoje vykstančius valdymo procesus, negalima pamiršti, kad darbo grupių, turinčių skirtingus tikslus, veiklą, siekiant bendro rezultato, būtina koordinuoti. Veiklos koordinavimo būdai yra trys:

1. *tarpusavio derinimas*,
2. *tiesioginis vadovavimas*,
3. *standartizavimas*:
 - darbo procedūrų,
 - veiklos rezultatų,
 - kvalifikacijos,
 - normų.

Taigi kiekvienai organizuotų žmonių veiklai būdingi du pagrindiniai principai: *darbo pasidalinimas* ir užduočių *koordinavimas*. Darbo pasidalinimas – tai atskira organizacinė ir technologinė problema, todėl čia jos nenagrinėsime. Plačiau aptarsime koordinavimą.

Tarpusavio derinimas – tai asmeninis susitarimas (suderinimas), nesant jokių standartizuotų, formalų procedūrų. Tai geriausias būdas komunikuoti ir derinti savo veiksmus, jei abu partneriai suinteresuoti bendru veiklos rezultatu.

Tiesioginis vadovavimas – tai vieno asmens tiesioginių nurodymų teikimo kitiems mechanizmas. Valdymo prasme – tai autoritarinis veiksmas, tačiau labai paplitęs, ypač mažose

jaunose organizacijose, kur yra vienas vadovas ir daug pavaldinių. Be to, kai kurioms specifinėms situacijoms ir problemoms spręsti tai gali būti efektyvus veiksmas.

Galimi keturi *standartizavimo* būdai.

Darbo procedūrų standartizavimas. Paprastai vadovaujamosi technokultūros specialistų parengtais darbų aprašymais, technologinėmis schemomis ir kitais darbo procesą reglamentuojančiais dokumentais. Vakarų šalių (Lietuvoje taip pat) įmonėse paplitęs darbų organizavimo aprašymas.

Veiklos rezultatų standartizavimas. Tai nėra griežtas reglamentavimas, *kaip* padaryti, bet nusakymas, *ką* reikia padaryti: formuluojama užduotis ir nurodomas galutinis struktūrinio vieneto ar žmogaus veiklos rezultatas, o kaip tai turi būti padaryta, - jau struktūros uždavinys.

Kvalifikacijų standartizavimas. Tuo apibrėžiamas būtinas darbuotojų žinių ir įgūdžių lygis. Dažniausiai tai atliekama ne pačioje organizacijoje, o už jos ribų, rengiant specialistą bei organizuojant jo įvertinimą ir atranką prieš priimančią darbą.

Normų standartizavimas. Tai reiškia, kad organizacijoje nusistovėjusi normų ir vertybių sistema lemia bendrus veiksmus, tam tikrą elgesio standartą. Šį būdą H.Mintzbergas išskyrė savo vėlesniuose darbuose. Darbuotojai, vadovaudamiesi šiomis normomis, taip pat gali pasiekti tam tikro savo veiklos koordinavimo.

Šių organizacijos veiklos koordinavimo būdų santykis ir svarba daug priklauso nuo organizacijos sudėtingumo. Tačiau praktiškai sunku būtų rasti bent vieną organizaciją, kurioje būtų taikomas tik vienas kuris nors koordinavimo būdas. Todėl projektuojant organizacijos struktūrą, reikia atsižvelgti į visus čia išvardytus aspektus.

Minėti koordinavimo būdai gali būti laikomi pagrindiniais struktūros ryšiais, jungiančiais organizaciją. Tačiau dar daug organizacijų pirmenybę suteikia vienam kuriam nors koordinavimo būdai, neatsižvelgdamos į kitus, bent jau esant tam tikrai organizacijos stadijai. Kai organizacijos veikla tampa sudėtingesnė, jos koordinavimą tarpusavio derinimo būdu (paprasčiausias būdas) pakeičia tiesioginis vadovavimas, po to – standartizavimas, dažniausiai darbo procesų ir normų, kur kas rečiau – veiklos rezultatų ar kvalifikacijos, galų gale grįžtama atgal prie aukštesnės kokybės tarpusavio derinimo.

Antreprenerinė organizacija. Tai paprastos struktūros, nedidelės organizacijos, kurių lyderiai sprendžia visus esminius jos veiklos klausimus. Organizacijos pagrindiniai bruožai pateikti 8.1 lentelėje.

Antreprenerinės organizacijos bruožai

SAVYBĖS	YPATUMAI
Struktūra	Paprasta, neformalizuota, lanksti, hierarchinė linija, neryški, pagalbinės tarnybos dažniausiai nesuformuotos. Veiklą koordinuoja įmonės vadovas, būdingas tiesioginis vadovavimas
Aplinka ir veiklos sąlygos (aplinkybės)	Aplinka paprasta, nekintama ar dinamiška. Lyderystė stipri, kartais charizmatiška ar savikritiška. Įmonės įkūrimo stadija, pokrizinė situacija, veiklos krypties keitimas. Būdinga individualioms ir smulkioms įmonėms.
Strategija	Vyrauja ateities vizija, diskutuojama vadovo grupėje, greitai keičiama. Organizacija lengvai pasiduoda vadovo nuomonei tam tikrose jo kontroliuojamose srityse.
Privalumai ir trūkumai	Dinamiška, gerai prisitaikanti, tačiau ir greit pažeidžiama, ribotos veiklos plėtros galimybės.

Antreprenerinės organizacijos – tai pradinė stadija įmonės gyvavimo, jei įmonės veikla plečiasi, tai ji dažnai tampa mechaninės struktūros organizacija.

Mechaninės organizacijos. Tokių organizacijų yra bene daugiausia. Čia veiklos procesai yra jau nusistovėję, taisyklės seniai ir gerai žinomos daugumai (pavyzdžiui, mokykla, paštas, karinis dalinys ar vidutinio dydžio siuvimo įmonė). Organizacijos savybės apibendrintos 8.2 lentelėje:

Mechaninės organizacijos bruožai

SAVYBĖS	YPATUMAI
Struktūra	Centralizuota biurokratija Procedūros formalizuotos, darbai specializuoti, padaliniai jungia artimo pobūdžio darbo vietas, ryškus funkcinis darbo pasidalijimas, ryški hierarchija. Technostruktūra rengia veiklos standartus ir yra atskirta nuo linijinės hierarchijos. Linijinė hierarchija gerai išplėtotą. Techninis aprūpinimas gerai išvystytas ir užtikrina patikimą organizacijos veiklą.

Aplinka ir veiklos sąlygos (aplinkybės)	<p>Aplinka stabili. Seniai veikiančios vidutinės ir didelės organizacijos.</p> <p>Gamybos procesai mechanizuoti ir standartizuoti.</p> <p>Paplitusi išorinė kontrolė. Vidinė kontrolė išplėtota.</p> <p>Organizacijos struktūros iš esmės panašios, nes turi analogiškus funkcinis padalinius (personalo, apskaitos ir finansų, kokybės kontrolės, informacinių sistemų, darbo saugos ir pan.). Skiriasi tik linijinės hierarchijos, nes jas lemia technologiniai procesai.</p>
Strategija	<p>Paplitęs planavimo procesas, kuris iš esmės yra strateginis programavimas.</p> <p>Juntamas stiprus vidinis pasipriešinimas pokyčiams, todėl reikalinga (galima) transformacija į novatorišką ar antreprenerinę organizaciją, kad būtų galima plėtra.</p> <p>Dažniausiai yra tik kiekybiniai pokyčiai. Ilgus stabilumo periodus keičia revoliucinės permainos.</p>
Privalumai ir trūkumai	<p>Efektyvi, stabili, gerai suderinta padalinių veikla. Polinkis viską kontroliuoti gali sukelti įtampą vykdytojų lygmenyje ir koordinavimo problemų linijinėje hierarchijoje bei adaptacijos prie strateginėje viršūnėje besikeičiančios situacijos problemų.</p>

Mechaninės struktūros organizacijos gerai veikia nesikeičiančioje aplinkoje. Tai didelių ir efektyvių masinę ir pigią produkciją gaminančių įmonių struktūros.

Diversifikuota organizacija. Mechaninės struktūros paplito pasaulyje, o plečiantis jų veiklai tiek šalies viduje, tek užsienyje atsirado diversifikuotos struktūros organizacijų. Jų bruožai aptarti 8.3 lentelėje:

Diversifikuotos organizacijos bruožai

SAVYBĖS	YPATUMAI
Struktūra	<p>Diversifikacija pagrįsta rinkų vieta, kiekvienas finalas yra autonomiškas.</p> <p>Autonomija pasireiškia operatyviojoje veikloje, kontrolė atliekama remiantis pagrindiniais finansiniais rodikliais.</p> <p>Finalai turi mechaninę struktūrą.</p>
Aplinka ir veiklos sąlygos (aplinkybės)	<p>Rinkos diversifikuotos (įvairios prekės ir paslaugos), tarpinių produktų gamybai ir prekybai jais kuriamos atskiros organizacijos, pavaldžios centrui.</p>

	Būdinga didelėms ir senoms (žinomoms) organizacijoms, tiek komercinėms, tiek kitoms (pavyzdžiui, universitetams).
Strategija	Centrinė būstinė apibrėžia strategiją, nustato pagrindines alternatyvas; filialai kuria savas strategijas
Privalumai ir trūkumai	Geriau sprendžiamos aprūpinimo (logistikos) problemos, finansiniais ištekliais apsirūpinama juos sukaupiant ir paskirstant pagal poreikius. Inovacijos plinta lėtai, nes diversifikacija brangiai kainuoja. Kontrolė pagal pagrindinius rodiklius (jei jie pasiekiami, vykdomi) neskatina veikti geriau. Nesprendžiamos vietinės socialinės problemos

Diversifikuotos struktūros praktiškai įgyvendina monopoliją, todėl priklausomai nuo teisinių aktų gali dirbtinai skilti į savarankiškas įmones.

Profesionali organizacija. Organizacija gali būti biurokратиška, nebūdama tuo pat metu centralizuota. Tai atsitinka tais atvejais, kai darbas yra sudėtingas ir reikia aukštos kvalifikacijos specialistų. Savotiška darbų standartizacija pasiekama keliant vienodus kvalifikacinius reikalavimus jos darbuotojams. Tokias struktūras galime rasti universitetuose, II ir III lygio ligoninėse, audito ar konsultacijų firmose. Visos jos teikia vartotojams gana standartizuotus produktus. Profesinė organizacija koordinuoja savo veiklą per vienodus kvalifikacinius reikalavimus, kurie pasiekiami per vienodą parengimo sistemą ir specialistų socializaciją organizacijoje. Specialistai tiesiogiai bendrauja su savo klientais (pavyzdžiui, gydytojas su savo ligoniais, o auditorius su firmos užsakovo personalu). Profesionalios organizacijos pagrindiniai bruožai pateikti 8.4 lentelėje:

Profesionalios organizacijos bruožai

SAVYBĖS	YPATUMAI
Struktūra	Biurokratinė, decentralizuota, priklauso nuo kvalifikacinių reikalavimų daugeliui specialistų. Organizacijos viduje sukuriama padaliniai, galintys veikti autonomiškai; technostruktūra ir hierarchinė linija išvystytos tik tiek, kiek reikia padalinių autonomiškumui užtikrinti. Kontrolė apima visas sritis, tačiau yra paviršutiniška.
Aplinka ir veiklos sąlygos (aplinkybės)	Aplinka kompleksiška ir stabili. Techninė sistema nesudėtinga.

	Daug organizacijų veikia paslaugų srityje.
Strategija	Daug atskirų segmentų strategijų, turinčių panašius tikslus. Strategijas specialistai rengia kolektyviai, tačiau kai kuriems strateginiams sprendimams reikalingas strateginės viršūnės leidimas. Bendrieji organizacijos strateginiai tikslai pastovūs, tačiau padalinių uždaviniai nuolat kinta.
Privalumai ir trūkumai	Būdingi demokratijai ir autonomijai. Padalinių veiklos koordinavimo problemos, prastas profesinių pajėgumų panaudojimas, nenoras keistis. Problemoms nagrinėjamos viešai, sprendžiamos lėtai. Problemoms dirbtinai pasunkėja, jei specialistai susivienija veikti išvien gindami savo profesijos interesus.

Profesionalioje organizacijoje svarbiausia nustatyti specialisto kompetenciją. Įvairios kontrolės formos ir taisyklės čia menkai padeda (pavyzdžiui, jei dėstytojas yra tinginys ar mokslininkas neturi pedagoginio talento). Antra problema yra ta, kad dažnai savo sritį specialistas laiko visų svarbiausia ir galinčia išspręsti visas vartotojo problemas (pavyzdžiui, paklauskime matematiko, ar yra kas svarbiau už matematiką?). Jiems kolegų ir organizacijos problemos nėra svarbios.

Novatoriška organizacija. Tai atskira organizacijos konfigūracija. Struktūroje nėra ryškios technostruktūros nei ryškių pagalbinių tarnybų. Specialistai skirstomi į padalinius pagal vykdomus projektus. Padalinių viduje yra suburti tiek hierarchinės linijos, tiek funkciniai padaliniai, tiek kitų specializuotų padalinių atstovai. Tai, galima sakyti, yra matricinės struktūros organizacijos. Naujovėms diegti reikia atsisakyti įprastinių struktūrų, kurti lanksčias kintamas struktūras. Antreprenerinės organizacijos irgi turi lanksčią struktūrą ir būna imlios paprastoms naujovėms. Novatoriškos organizacijos kuria techniškai sudėtingus produktus. Tokių organizacijų bruožai apibendrinti 8.5 lentelėje:

Novatoriškos organizacijos bruožai

SAVYBĖS	YPATUMAI
Struktūra	Organiška, decentralizuota. Padaliniai sudaryti iš įvairių sričių specialistų ir vadovų, kad sukurtų naujus produktus. Koordinuojama per tam tikrą ryšių personalą, vadovus “integratorius” ir

	matricinės struktūros.
Aplinka ir veiklos sąlygos (aplinkybės)	Sudėtinga ir dinamiška aplinka, kurioje kuriamos naujausios technologijos ir labai sudėtingi produktai; produktai dažnai keičiasi dėl stiprios konkurencijos, kartais įgyvendinami labai dideli projektai. Tai jaunos organizacijos, ilgainiui subiuokratėjančios.
Strategija	Paremta patirtimi. Atsiranda žemutiniuose hierarchijos lygiuose; strateginė viršūnė ją tik formuoja. Strategija kuriama atskiriems veiklos ciklams.
Privalumai ir trūkumai	Daugiau demokratiška nei biurokratiška organizacija. Labai tinka novatoriškiems projektams. Rezultatai pasiekti reikia palyginti didelių išlaidų. Pasibaigus projektams, dažnai kyla problemų dėl specialistų perkėlimo į kitus darbus.

Novatoriška organizacija sukurta spręsti neeilinius uždavinius, todėl prastai sprendžia paprastas problemas. Tokia organizacija neefektyvi, nes specialistai apkrauti netolygiai, jų atlyginimai yra dideli, o tai brangiai kainuoja. Be to, daug kainuoja sprendimų priėmimas, nes jis kolegialus ir ilgai trunka, kol pasiekiamas bendrasis sutarimas. Todėl norint, kad organizacija būtų efektyvesnė, tenka ieškoti tam tinkamų jau anksčiau aptartų struktūrų formų.

Misionieriška organizacija. Misionieriška organizacija yra paremta ideologija. H.Mintzbergas organizacijos kultūros sąvoką keičia į organizacijos ideologiją. Organizacijos ideologija suprantama kaip tikėjimo ir vertybių sistema, kurią pripažįsta visi organizacijos nariai. Tai leidžia vieną organizaciją atskirti nuo kitos. Ideologija vienija organizacijos narius, sukuria bendrumo ir išskirtinumo pojūtį. Organizacijos ideologijos bruožai apibendrinti 8.6 lentelėje:

Organizacijos ideologijos bruožai

Įvairių vertybių ir tikėjimo sistema, suteikianti organizacijai savitumo. Pripažįstama tokia ideologija, kokią skleidė jos charizmatinis lyderis; ji palaikoma per tradicijas ir sakmes, sutvirtinama bendrais reikiniiais (apeigomis). Ideologija gali pridengti kitas konfigūracijas: antreprenierišką, novatorišką, profesionalią ar net mechaninę. Kartais gali turėti savitą konfigūraciją. Organizacija skelbia išskirtinę, aiškią ir įkvepiančią savo misiją. Veikla koordinuojama per normas ir palaikoma narių atranka, jų socializacija ir

indoktrinizacija (doktrinos išpažinimu).

Organizacija suskaidyta į daugelį mažų, turinčių autonomiją, bet griežtai per elgesio normas kontroliuojamų grupių.

Organizacija gali turėti tris formas: reformatorišką (siekiančią pakeisti pasaulį tiesiogiai), siekiančią paskatinti kitus tinkamai elgtis, vienuolišką (siekiančią užsisklēsti nuo pasaulio).

Organizacijai gresia arba asimiliacija, arba užsidarymas (atsiribojimas).

Kartais ideologija naudojama tikrai tam tikram organizacijos įvaizdžiui sukurti (pavyzdžiui, McDonald greito maisto restoranai ar Izraelio kibuciai).

Politiška organizacija. Politika visada buvo ir yra susijusi su valdžios siekimu. Organizacijoje visada yra asmenų ir grupių, kurios siekia valdžios. Jei ta veikla prasideda ir išryškėja, tai liudija, kad organizacija „serga“. Politiniai procesai organizacijoje gali arba išugdyti imunitetą ir sustabdyti griovimo procesus, arba suardyti organizaciją. Politiškos organizacijos bruožai apibendrinti 8.7 lentelėje:

Politiškos organizacijos bruožai

Atskiri asmenys ar jų grupės naudoja visas legalias ir nelegalias priemones valdžiai įgyti ir išlaikyti. Tai sukelia organizacijoje konfliktą.

Pasireiškia įvairiais politiniais žaidimais greta teisėtos valdžios, jai oponuojant ar net ją pakeičiant.

Būdinga visų formų konfigūracijoms, rečiau įgyja savą konfigūraciją (organizacijos dalys siekia maksimalios autonomijos ar net nori atsiskirti).

Koordinacijos beveik nėra, ją pakeičia politiniai žaidimai.

Konfliktai įgauna įvairias formas: nuosaikūs ir intensyvūs, riboti ir apimantys visus, nuolatiniai ir trumpalaikiai. Viena forma keičia kitą. Priklausomai nuo jų pobūdžio organizacija gali būti keturių formų:

konfrontuojanti – kai konfliktas būna intensyvus, ribotas ir trumpalaikis;

šlubo aljanso – kai konfliktas būna nuosaikus, ribotas ir nuolatinis;

politizuota – kai konfliktas nuosaikus, apimantis visus ir nuolatinis;

kovos arenos – kai konfliktas nuolatinis, apimantis visus ir trumpalaikis.

Per gyvavimo ciklą organizacijos formos keičiasi – nuo konflikto atsiradimo per jo plėtrą iki pabaigos.

Politika organizacijoje gali padėti atlikti būtinus pokyčius arba ją suardyti.

Konfliktų organizacijoje negalima išspręsti vieną kartą ir visiems laikams. Kiekvienoje, net ir stabiliausioje, organizacijoje vieną dieną gali kilti konfliktų. Politika organizacijoje sunaudoja daug jos išteklių, kurie galėtų būti panaudoti kitiems organizacijos tikslams pasiekti. Politika kartais naudojama atgyvenusioms valdymo formoms palaikyti ar joms pakeisti, kai yra jėgų, kurios stengiasi įvairiomis nelegaliomis priemonėmis sukliudyti pokyčius.

8.3 ORGANIZAVIMO TOBULINIMAS

Organizacinių pokyčių būtinumas

Pokyčiais organizacijoje laikysime kiekvieną naujų elementų ir ryšių tarp jų atsiradimą ar išnykimą (tai būtų struktūriniai pokyčiai), atskirų elementų ar jų grupių veikimo būdo, taip pat esminius valdymo posistemio veiklos parametrų, pasireiškiančių jos elgsenoje, pasikeitimus.

Pokyčių priežastys gali būti išorinės ir vidinės. Organizacijai svarbu tik tai, ar tiems pokyčiams yra pasirengta iš anksto, ar ne, nes organizacija, panašiai kaip fiziniai kūnai, turi inerciją. Inercija suteikia organizacijos veiklai pastovumo, bet kartu ir kliudo pokyčiams.

Taigi pasikeitimai organizacijoje yra procesas, susidedantis iš keleto etapų.

Organizacinių pokyčių procesai

Pasikeitimų eiga apima tokius žingsnius:

1. Tikslų ir uždavinių apibrėžimas ir situacijos įvertinimas.
2. Įtakos laukų analizė.
3. Galimų pokyčių suvokimas ir interpretavimas.
4. Galimų veiklos būdų paieška.
5. Strategija ir priemonių planai.
6. Sprendimų įgyvendinimas.

Organizacijos plėtra ir sunykinimas

Vystymasis – tai negrįžtamas, tikslingas ir dėsningas materialių ir idealių objektų kitimas. Tik visos trys šio proceso savybės leidžia tvirtinti, kad objektas (kalbamu atveju organizacija) vystosi. Jei procesas yra grįžtamas, t.y. pasikartojantis, tai liudija, jog objektas tik veikia. Jei pokyčiai yra atsitiktiniai, stichiški, tai procesas nedėsningas, patirtis nekaupiama ir negali būti esminių pokyčių. Ilgainiui besivystantis objektas esmingai pasikeičia ir turime kokybiškai naują objektą. Taigi reikia iš anksto susitarti, iš tokių kriterijų spręsimė, ar organizacija vystosi.

Įdomų modelį yra pasiūlęs H.Mintzbergas. Jis sieja organizacijų gyvavimo ciklą su jų struktūrų konfigūracijomis. Savo teiginius H.Mintzbergas grindžia dviem hipotezėmis.

Pirmoji hipotezė teigia, kad organizacijos struktūra didesnę savo gyvavimo laiko dalį būna nepakitusi. Pokyčiai vyksta trumpą laiką ir organizacija pereina iš vienos konfigūracijos į kitą ar visai sunyksta.

Antroji hipotezė teigia, kad kiekvienam organizacijos gyvavimo ciklo etapui (atsiradimui, augimui, brandai ir smukimui) yra būdinga specifinė konfigūracija.

Atsiradimui būdinga antrepreneriška konfigūracija. Tokios organizacijos išlaiko savo formą tol, kol joms vadovauja jų įkūrėjai. Įkūrėjai (antreprenieriai) paprastai sukoncentruoja valdžią savo rankose, todėl dažnai nejaučia aplinkos pokyčių arba nesugeba prie jų prisitaikyti. Didėjant organizacijos veiklos apimčiai ar keičiantis jos pobūdžiui esamoji konfigūracija įgauna įvairių naujų formų. Jei organizacija pokyčių metu tampa politiška, tai jai gresia suirimas. Iš patirties žinoma, kad daugiau kaip pusė antreprenerinių organizacijų sunyksta taip ir nepasiekusios kitokių formų.

Augimo etapui būdingos trys konfigūracijos: misionieriška, novatoriška ir mechaninė. Nors ir nedažnai, tačiau kai kurios antreprenerinės organizacijos, išvykus jų lyderiui, tampa misionieriškomis. Šiuo atveju tam tikra ideologija tampa tos organizacijos veiklos pagrindu. Tos organizacijos, kurių veiklai užtikrinti reikalingi specialistai, tampa novatoriškomis, jei tai susiję su nuolatine kūryba, ar profesionaliomis, jei reikalinga standartizuota kvalifikacija. Vis dėlto dauguma organizacijų įgauna mechaninę konfigūraciją.

Brandos etapui būdingos dvi formos: *diversifikuota* (iš esmės mechaninė) ir *profesionali*. Abi šios formos gali atsigauti, kiek pakeisti struktūrą. Novatoriška organizacija yra tarsi tarpinė forma, pasitaikanti tiek augimo, tiek brandos stadijoje.

Smukimo stadijai organizacijos veiklos politizacija, kuri gali sužlugdyti organizaciją. Kitais atvejais galimas organizacijos atgaivinimas ir grįžimas prie brandos etapo konfigūracijų.

Priklausomai nuo išorinės aplinkos sąlygų ir organizacijos vidinių parametrų gyvavimo ciklas gali būti nuo kelių mėnesių iki keliasdešimt metų. Jei organizacija gyvuoja ilgai, tai labiau tiktų kalbėti ne apie vienos (tos pačios organizacijos) gyvavimą, bet apie daugelio ją sudariusių ar sudarančių organizacijų raidą.

9. Vadovavimas

9.1 MOTYVAVIMAS

- **Motyvavimo samprata, evoliucija ir pradinės koncepcijos. Bizūno ir meduolio politika. Bandymai panaudoti psichologinius metodus vadyboje.**

Iš senovės žinoma, kad apgalvotai paveikus žmones, galima pasiekti savo tikslus. Norėdami įgyvendinti savo sprendimus, taip turi daryti vadovai, tam panaudodami motyvavimo principus. *Motyvavimas* yra savęs ir kitų raginimas veikti asmens ar organizacijos naudai bei sudarymas tokių sąlygų, kada žmogus nori veikti ir aktyviai veikia asmens organizacijos naudai. Siekiant gerų rezultatų vadyboje, būtina suprasti žmonių elgseną ir pasinaudoti jų elgesiu. Viena seniausių motyvavimo teorijų yra “meduolio ir bizūno” politika. Tuo buvo siekiam paklusnumo, nuolankumo vadovams, o vykdytojai taip darė, neturėdami kitos išeities ir siekdami išgyventi. Ši motyvavimo būdą derinant su darbo specializacija ir kooperavimu, žymiai padidėjo darbo našumas, pagerėjo žmonių gyvenimas, o vadovai ilgainiui pradėjo suprasti, kad paprastas meduolis ne visada skatina žmogų uoliau dirbti. Todėl buvo ieškoma naujų motyvavimo problemos sprendimų. Amerikiečiai pirmieji šioje srityje pradėjo tirti darbuotojų elgesį. Tyrimo rezultatai buvo teigiami. Buvo įrodyta, kad žmogiškieji veiksniai (socialinis poveikis, tarpusavio santykiai) yra reikšmingi, didinant asmeninį darbo našumą. Šie tyrimai davė pradžią ir naujai vadybos kryptčiai – žmogiškųjų santykių teorijai vadyboje. Po to dar intensyviau tiriama motyvavimo funkcija. Buvo sukurtos naujos teorijos, kurias galima suskirstyti į dvi grupes:

1. Pasitenkinimo darbu motyvavimo teorija.
2. Žmogaus elgesio reguliavimo teorija.

Pasitenkinimo darbu motyvavimo teorijos remiasi vidinių poreikių, kurie verčia žmogų veikti taip, o ne kitaip, identifikavimu. *Elgesio reguliavimo* teorijų pagrindas yra žmogaus elgesio keitimas, organizacijai naudinga kryptimi. Daugelis klausimų šiose teorijose yra prieštaringi, tačiau teorijos viena kitos nepaneigia. Norint gerai suprasti motyvavimo teorijas, reikia susipažinti su svarbiausiomis jų sąvokomis, poreikiais ir atlyginimu. Žmogus paprastai patiria poreikius, kai jaučia fizinį ir dvasinį nepriteklį. Tuos poreikius galima suklasifikuoti į *pirminius* ir *antrinius*. Pirminiams priskiriami fiziologiniai poreikiai (kvėpuoti, miegoti, valgyti, gerti ir t.t.), antriniams – psichologiniai poreikiai (noras pritapti prie žmonių, sėkmės poreikis, valdžios troškimas ir pan.). Šie poreikiai suvokiami kartu su patirtimi. Visi žmonės turi skirtingą patirtį, todėl jų antriniai poreikiai gerokai skiriasi. Poreikių negalima tiesiogiai stebėti ir išmatuoti. Spręsti apie juos galima tik iš žmogaus elgesio. Žmonių poreikiai sukuria troškimą juos patenkinti, sužadina motyvus veikti. Žmogus aktyviai veiks, aki supras, kad drauge patenkins ir savo poreikius, todėl vadovai sudaro situacijas, kuriose darbuotojai tuo patikėtų. Darbo užmokestis yra viskas, ką žmogus labiausiai brangina, tačiau ne vien pinigus. Vertybės žmonės supranta skirtingai ir skirtingai vertina tokį patį atlyginimą. Atlyginimas gali būti dvejopas: vidinis ir išorinis. Vidinį atlyginimą duoda pats darbas. Tai yra pasitenkinimas gavus reikšmingą užduotį, užbaigus darbą ir t.t. Paprasčiausias būdas garantuoti vidinį atlyginimą yra

sudaryti darbui geras sąlygas ir duoti aiškią užduotį. Išorinis atlyginimas – alga, tam tikta pinigų suma, paaukštinimas pareigose, įvairių vardų suteikimas ir pan.

- **Šiuolaikinės motyvavimo teorijos. Poreikiai ir apdovanojimai. Motyvavimas ir poreikių hierarchija. Poreikių teorijos, jų palyginimas ir kritika.**

Šios teorijos pirmiausia stengiasi nustatyti poreikius, skatinančius žmogų aktyviai veikti. Tuo tikslu žmogaus poreikius galima suskirstyti į penkias kategorijas:

- 1) fiziologiniai poreikiai;
- 2) saugumo ir ateities garantijų poreikiai (t.y. siekimas save apsaugoti nuo pavojų ir tikėjimas, kad ateityje poreikiai bus patenkinti);
- 3) socialiniai poreikiai (noras prie ko nors pritapti, paramos jausmas, noras bendrauti);
- 4) pagarbos poreikiai (pripažinimo siekimas);
- 5) noras parodyti savo galimybes.

O.U.Maslov'as pateikė griežtą poreikių hierarchiją:

saviraiška;
pagarba;
socialiniai poreikiai;
poreikiai saugumui;
fiziologiniai poreikiai.

Tokia poreikių hierarchija norėta parodyti, kokie pirmiausiai poreikiai turi būti patenkinami, ir, kad aukštesnio lygio poreikiai atsiranda vėliau. Ši teorija padėjo suprasti, kas žmogų traukia prie darbo. Vadovai pamatė, kad darbo motyvus apsprendžia platus poreikių spektras.

Pateikiama nuomonė, kad žmogus turi trijų rūšių poreikius:

- 1) valdžios poreikį;
- 2) sėkmės poreikį;
- 3) poreikį pritapti, norą būti savimi, savu tarp kitų.

Paprastai valdžios nori energingi žmonės. Žmonės, siekiantys sėkmės, linkę mažiau rizikuoti ir laukia tinkamo atlyginimo.

Yra paplitusi dviejų veiksmų – *higieninių veiksmų* bei *motyvų* – motyvavimo teorija. Higieniniai veiksniai susiję su darbo aplinka, o motyvai – su darbo turiniu, jo pobūdžiu. Abi šios minėtos teorijos turi daug bendro, bet vienu aspektu skiriasi. Viena teorija teigia, kad higieniniai veiksniai gali keisti žmogaus elgesį, o kita teigia, kad darbuotojas pradeda keisti savo elgesį dėl neteisingų motyvų.

- **Procesinės motyvavimo teorijos: laukimo teorija ir jos panaudojimas vadybos praktikoje, teisingumo teorija ir jos pritaikymas vadybos praktikoje.**

Elgesio reguliavimo teorijos tiria, kaip paskirstomos pastangos, kai žmogus siekia skirtingų tikslų ir kaip žmogaus elgesys susijęs su aplinkybėmis, viltimi ir galutiniais rezultatais. Apibendrinus tuos veiksnius, galima išskirti tris pagrindines žmogaus elgesio reguliavimo teorijas:

- 1) vilčių;
- 2) teisingumo;
- 3) Porterio-Laulerio modelis.

Vilčių teorija remiasi teigimu, kad aktyvus poreikis nėra vienintelė žmogaus motyvų sąlyga, siekiant tikslo. Žmogus dar turi tikėti, kad jo pasirinktas elgesys iš tikrųjų patenkins jo lūkesčius. Šioje teorijoje viltis traktuojama, kaip norimo įvykio tikimybės įvertinimas. Vilčių teorija pabrėžia reikšmę trijų savitarpio ryšių:

- 1) darbo sąnaudos;
- 2) darbo rezultatai;
- 3) darbo užmokestis.

Teisingumo teorija aiškina, kad žmogus subjektyviai nustato atlyginimo ir pastangų santykį, kurį vėliau lygina su analogišką darbą dirbančių žmonių atlyginimu. Kai žmogus galvoja, kad kolega už tą patį darbą gavo daugiau, atsiranda psichologinė įtampa. Tyrimai parodė, kad kai žmogus pradeda galvoti jog gauna per mažai, jis pradeda ir mažiau dirbti, o tie, kurie mano, jog jiems permokama, stengiasi dirbti taip pat. Teisingumo teorijos esmė: kol žmogus nemany, kad už savo darbą gauna teisingą atlyginimą, jis stengsis mažinti darbo intensyvumą. Reikia nepamiršti, kad teisingumas suvokiamas santykinai. Žmonės lygina savo ir kitų darbo užmokesčių, neatsižvelgdami į darbo patirtį, našumą, kvalifikacijų skirtumą ir pan.

Porterio-Laulerio modelyje yra penki elementai:

- 1) pastangos;
- 2) suvokimas;
- 3) rezultatai;
- 4) atlyginimas;
- 5) pasitenkinimas darbu.

Čia parodyta teisinga priklausomybė tarp teisingo atlyginimo ir kokybiškai užbaigto darbo. Modelio esmė – parodyti, kad žmogui pasitenkinimą teikia rezultatyvus, reikalingas ir naudingas darbas.

- **Motyvavimas ir kompensavimas. Motyvavimas ir pinigai.**

Paprastai organizacijos savo darbuotojams už darbą atsilygina pinigais. Kiek žmogui reikia mokėti pinigų, kad jis aktyviai veiktų, teoretikai ginčijasi: vienitvirtina, kad reikšmę turi socialiniai poreikiai, kiti – kad materialinis atlyginimas ir tik jis būtinai padidina motyvavimą. Praktiškai, žmogui reikia parodyti ryšį tarp atlyginimo ir darbo našumo. Siekiant parodyti šį ryšį, atlyginimas buvo suskirstytas į tris dalis. Viena dalis mokama už pareigas ir yra vienoda visiems, turintiems tokias pačias pareigas, antra dalis priklausė nuo atidirbtų metų ir gyvenimo lygio, ir trečia dalis priklausė nuo anksčiau pasiektų darbo rezultatų.

9.2 VALDYMO METODAI IR GRUPIŲ DINAMIKA

- **Valdymo metodų samprata. Tradiciniai valdymo metodai: organizaciniai-administraciniai, socialiniai-psichologiniai ir ekonominiai.**

Valdymo metodais vadinami būdai, valdymo funkcijoms atlikti. Tie būdai skirstomi į *organizacinius – administracinius, socialinius – psichologinius ir ekonominius*. Praktinėje veikloje visi trys tradiciniai valdymo metodai tarpusavyje persipina. Juos galima pastebėti kiekvienoje organizacijoje, kiekvienoje formalioje ar neformalioje grupėje. Grupe vadinamas dviejų ar daugiau žmonių, kurie tarpusavyje bendrauja, daro vienas kitam įtaką, siekdami įgyvendinti bendrus organizacijos ir grupės užsibrėžtus tikslus, kolektyvas. Organizacijų vadovai savo nuožiūra sudaro grupes, padalinius, dalija pareigas ir skirsto įgaliojimus. Vadovybės valia sudarytos grupės vadinamos formaliomis grupėmis arba formaliomis organizacijomis. Pagrindinė jų funkcija yra atlikti gautas užduotis ir siekti nurodytų tikslų. Formalios grupės gali būti trijų tipų:

- 1) Vadovo sudarytos grupės, susidedančios iš jo paties tiesioginių pavaldinių, pavyzdžiui, generalinis direktorius ir jo pavaduotoja. Pavaduotojai gali turėti savo sudarytas grupes.
- 2) Darbo grupė, kurias sudaro darbuotojai, sprendžiantys bendrą uždavinį ir turintys tą pačią užduotį. Darbo grupės savarankiškesnės už vadovo grupes.
- 3) Tikslinės paskirties grupės – tai įvairios komisijos, komitetai, tarybos ir pan. Jos kuriamos ir gauna laikinus įgaliojimus kokiai nors vienai ar kelioms problemoms išspręsti.

Visos formalios grupės sudaromos organizacijos interesams ginti ir tikslams įgyvendinti. Greta formalių, kiekvienoje organizacijoje veikia ir neformalios grupės, susidariusios ne vadovybės valia.

- **Grupės ir jų reikšmė. Formalios ir neformalios grupės. Neformalių organizacijų apibūdinimas ir vystymasis. Kodėl atsiranda neformalios organizacijos? Kodėl**

žmonės stoja į grupes ir neformalias organizacijas? Priklausomybė, gynyba, bendravimas, simpatijos.

Susidariusi neformali grupė ar organizacija tuojau pat tampa socialine aplinka, kurioje žmonės bendrauja ne tik vadovų nurodymu. Bendraujant tokiose grupėse, atsiranda prielaidos, kurti grupės tikslus, remiantis vyraujančiomis emocijomis. Socialiniai santykiai pagimdo daug neformalių grupių, kurios visumoje sudaro neformalią organizaciją. Neformalios organizacijos atsiranda spontaniškai, siekdamos tam tikrų bendrų tikslų. Šie bendrieji tikslai ir yra pagrindiniai neformalių grupių susidarymo priežastis. Didelėse organizacijose veikia daug neformalių grupių bei neformalių organizacijų. Jos taip pat kaip ir formalios turi savo lyderius, hierarchiją, nerašytus įstatymus ir taisykles bei užsibrėžtus uždavinius. Neformalių organizacijų tvarka palaikoma remiantis skatinimo ir baudų sistema. Paprastai žmonės stoja į grupes ar organizacijas dėl šių priežasčių:

- 1) gauti daugiau pajamų;
- 2) susikurti didesnę prestižą;
- 3) įgyvendinti savo tikslus.

Formaliose grupėse darbo užmokestis dominuoja pirmiausiai. Neformaliose grupėse pirmiausia siekiama psichologinės naudos (t.y. noras pritapti, paremti vienas kitą, apsiginti, padėti kitiems, bendrauti ir t.t.). Atliktų tyrimų duomenimis, svarbiausia priežastis, stojant į neformalias grupes, yra noras pritapti prie žmonių ir turėti paramą. Idealiu atveju, pavaldiniai turėtų nesivaržydami kreiptis į savo tiesioginį viršininką, patarimo savo problemai spręsti, bet praktiškai, daugelis galvoja, kad viršininkas jų nesupras, pradės klausinėti, mokyti ir t.t. Todėl žmonės labiau linkę prašyti pagalbos savo bendradarbių. Tokia situacija naudinga abiem. Vienas gauna patarimą, kitas kelia savo prestižą. Kita priežastis, dėl kurios stojama į neformalias organizacijas yra savigyna. Ir darbininkų profsąjungos gimė kaip neformali socialinė grupė, vėliau organizacija. Ir dabar pagrindinis profsąjungų uždavinys – ginti vienas kitą. Siekdami geresnio valdymo, vadovai savo valia taip pat kuria neformalias grupes ar organizacijas, kurių tikslas menkinti, silpninti jau veikiančių neformalių grupių veiklą. Kai organizacijoje silpna formalių kontaktų sistema, arba vadovai sąmoningai slepia nuo pavaldinių informaciją, neformalios grupės gauna informaciją iš gandų neformaliais kanalais. Tokiu būdu gandai tampa didele jėga. Jie padeda susiburti žmonėms ir daryti įtaką, įgyvendinti tiek bendruosius organizacijos, tiek bendruosius organizacijos, tiek asmeninius tikslus. Pagrindiniai neformalių organizacijų bruožai yra šie:

- 1) socialinė kontrolė;
- 2) pasipriešinimas pokyčiams;

3) neformalių vadovų ugdymas.

Neformalios organizacijos atlieka socialinę savo narių kontrolę, nustato grupės elgesio normas, kurių privalo laikytis visi organizacijos nariai. Šioms normoms palaikyti, grupė naudoja griežtas sankcijas. Jeigu organizacijoje numatyti pokyčiai, pertvarkymai, naujovės ir pan., bei neformalių grupių tai nepatenkina, tuomet jos priešinasi. Šis priešinimasis labai trukdo vadovams dirbti, todėl jie priversti atsižvelgti į neformalių grupių interesus, įtraukti jas į formalų vadybinį darbą. Tokiu būdu neformalus vadovai įgyja autoritetą. Tiek formalūs, tiek neformalus vadovai naudoja tuos pačius būdus valdymo funkcijoms atlikti. Jie skiriasi tik tuo, kad formalus vadovas remiasi oficialiais įgaliojimais tam tikrų funkcijų ribose, o neformalaus vadovo atrama yra grupės pripažinimas. Todėl neformalios grupės yra daug veiksmingesnės. Neformalus vadovas atlieka dvi svarbias funkcijas:

- 1) padeda grupei siekti jos tikslų;
- 2) stiprina jos būvį, egzistavimą.

Viena reikšmingiausių ir labiausiai paplitusių priežasčių, kuri trukdo neformaliai organizacijai sėkmingai valdyti, yra jų menkinimas. Kiti vadovai mano, kad neformali organizacija atsiranda dėl to, kad valdymas netikęs, o iš tikrųjų jų atsiradimas yra natūralus ir nepriklauso nuo valdymo lygio. Neformalios grupės turi ir teigiamų, ir neigiamų bruožų. Neigiami bruožai ryškiai pasireiškia, kai vadovybė reakcija, neformalios grupės atžvilgiu, būna neteisinga. Vadovai dažniausiai nepastebi potencialios neformalių organizacijų naudos, bijo jų ir nesupranta, kad žmonės niekada nenori nutraukti susidariusių socialinių ryšių. Kai vadovai neranda būdų bendradarbiauti su neformaliomis organizacijomis ir bando jas nuslopinti, potenciali neformalių grupių nauda prarandama. Bet kuriuo atveju, jei egzistuoja neformali organizacija, ją reikia toleruoti, ir jei vadovas ją sugriauna, jos vietoje atsiranda kelios naujos, dar aktyvesnės ir agresyvesnės, ir vadovai su jomis turi dar daugiau problemų.

Anksčiau buvo manoma, kad, norint susitvarkyti su neformaliomis grupėmis, jas reikia sunaikinti. Dabar galvojama, neformalios organizacijos turi padėti formalioms. Todėl:

- 1) neformalią grupę reikia pripažinti, bendradarbiauti su ja ir jai negrasinti;
- 2) reikia gerai pažinti neformalios grupės lyderius, dirbti su jais, skatinti siekti organizacijos tikslų;
- 3) pradėdami ką nors daryti, vadovai turėtų pagalvoti apie neigiamą poveikį neformalioms grupėms;
- 4) reikia kviesti neformalias grupes rengti nutarimus, priimti sprendimus ir tuo mažinti pasipriešinimą pokyčiams.
- 5) Nuolat suteikti neformalioms grupėms tikslią informaciją ir tuo užkirsti kelią gandams.

- **Neformalių organizacijų charakteristikos: socialinė kontrolė, pasipriešinimas, neformalus lyderiai.**

Vadovybė privalo nuolatos didinti savo sukurtų grupių veiksmingumą. Grupės veiksmingumas siekiant užsibrėžto tikslo priklauso nuo jos dydžio, sudėties, egzistavimo normų, sutarimo, atskirų narių funkcijų vaidmens. Efektyviausiai dirba grupės, kuriose yra nuo 3 iki 6-7 narių. Grupės narių požiūris išryškėja sprendžiant atskiras problemas. Kad tų problemų sprendimas būtų efektyvesnis, grupės sudaromos iš skirtingų asmenybių. Jos geriau parengia sprendimus. Elgesio normas, taisykles, darbo tvarką susikuria pati grupė. Pirmiausia dominuoja tokie veiksniai – pasididžiavimas grupe, bendras darbas, tikslai, sąžiningumas, profesinė kvalifikacija ir kiti. Siekiama grupėse sudaryti pasitikėjimo atmosferą, kad nei vienas jos narys nebijotų pasisakyti dėl trūkumų, padarytų klaidų ir nebūtų už tai baudžiamas ar kritikuojamas. Visuomet pabrėžiama – kai žemesnio lygio viršininkai sutinka su viršininkais, nieko gero laukti nereikia. Susitelkimas ir sutarimas yra grupės žmonių potraukis vienas prie kito ir į grupę. Sutarianti grupė turi mažiau bendravimo problemų, mažiau nesusipratimų, nepasitikėjimo. Vadovybė gali padidinti teigiamą oficialių grupių efektą parodydama visą nario indėlį siekiant bendro tikslo. Visuomet vengiama vienodų pažiūrų, pažangios minties užgniaužimo, konfliktų. Konfliktavimas arba skirtingos pažiūros gali padidinti ir sužlugdyti siekiamus tikslus. Formaliose grupėse siekiama palaikyti vadovų statusą ir tuo didinti darbo veiksmingumą. Tiek grupės nario, tiek vadovo veiksmai gali būti tiksliniai ir palaikantys. Tiksliniai – tai naujos veiklos siūlymas, naujos idėjos, minčių vystymas. Palaikantis vaidmuo priklauso skatinimui, aktyvaus dalyvavimo rėmimui ir panašiai.

- **Neformalių organizacijų valdymas: sunkumai, nauda ir efektyvumo didinimo būdai.**

Grupės darbo efektyvumą apsprendžia minėti veiksniai ir pirmiausia juos siekiama išryškinti susirinkimuose. Kad grupių susirinkimas būtų veiksmingas, patariama:

- 1) iš anksto sudaryti susirinkimo darbotvarkę;
- 2) sudaryti sąlygas atviram ir laisvam nuomonių reiškimui;
- 3) visiškai išnaudoti grupės narių sugebėjimus, potenciją ir skatinti juos aktyviam dalyvavimui sprendžiant iškeltus uždavinius;
- 4) sudaryti pasitikėjimo aplinką, kad visi grupės nariai būtų taktiški, atviri, nesivaržytų, neprieštarautų, o motyvuotų, komentuotų savo pažiūras dėl iškeltų idėjų, kurioms nepitaria;
- 5) efektyviai panaudoti ir valdyti konfliktus;

- 6) susirinkimą užbaigti apibendrinimu, visiems grupės nariams aiškiai pasakyti kaip bus įgyvendinami jo sprendimai.

Kai norima gauti naudos iš skirtingų pažiūrų, reikia vengti vienos nuomonės susiformavimo. Vienos nuomonės susiformavimo reikia vengti tokiu būdu:

- 1) įtikinti visus, kad jie nesivaržydami gali pateikti bet kurią informaciją, išsakyti bet kokias pažiūras ar abejones;
- 2) reikia vienodai ramiai išklaudyti visas pažiūras, visą kritiką ir visus komentarus;
- 3) reikia atskirti idėjų generavimą nuo jų vertinimo;
- 4) pirmiausia reikia išklaudyti susirinkime dalyvaujančius pavaldinius, o vadovams kalbėti paskutiniams.

Siekiant efektyvaus formalios grupės darbo organizavimo, jose kuriami komitetai, kurių tikslas ir įgaliojimai yra išspręsti konkretų uždavinį. Tokie padaliniai dar vadinami komisijomis, komandomis, tarybomis ir pan. Esminio skirtumo tarp jų nėra. Visi jie būna dviejų tipų:

- 1) specialūs, laikino pobūdžio, ir darbą baigus, išformuojami;
 - 2) nuolatiniai, turintys pastovų tikslą. Pvz., direktorių taryba, finansų komisija, kontrolės komitetas ir pan. Tokie padaliniai kuriami, kai grupė darbą gali atlikti geriau, už vieną žmogų. Paprastai jie naudojami tokiose situacijose:
- kai reikia didelės patirties tam tikroje srityje. Tuo būdu grupė gali konsultuoti vadovą, kai jis nėra susipažinęs su visais problemos aspektais.
 - kai priimtas sprendimas gali būti nepopuliarus; sukurtas padalinys truputį sumažina nepasitenkinimą vadovų veiksmais.
 - kai kolektyvinis sprendimas gali pakelti organizacijoje žmonių nuotaiką. Tokiu atveju sprendimui rengti naudinga pasitelkti eilinius darbuotojus.
 - kai nenorima visos valdžios koncentruoti vienose rankose.
 - Kai reikia koordinuoti įvairių padalinių darbą.

Komiteto ar kitokio formalaus padalinio įgaliojimai paskirstomi tarp kelių žmonių ir tuo siekiama išvengti klaidų. Dažnai tokie komitetai dirba neveiksmingai darydami tokias klaidas:

Tiksliai nenurodomos padalinio teisės ir neaišku, kuriam tikslui jis įkurtas.

- Neteisingas grupės dydis (optimalus narių skaičius 6-7 žmonės).
- Kai komitetai daug laiko skiria nereikšmingiems klausimams spręsti, kurie visiems suprantami.
- Kai sprendimas lėčiau rengiamas ir vykdomas, nes nėra apskritai tokios grupės, kuri galėtų taip greitai ir ryžtingai veikti, kaip vienas žmogus.
- Grupės sprendimai dažniausiai būna kompromisiniai, o kompromisai gimdo vidutinybes.

- Grupės sprendimas visada brandesnis už vieno žmogaus sprendimą, todėl grupė negali išanalizuoti pernelyg didelės priimto nutarimo išlaidos.

Konformizmas (vienmintiškumas) gali sutrukdyti išanalizuoti visas situacijas ir priimti optimalų sprendimą.

9.3 ORGANIZACIJOS VADOVYBĖ: VALDŽIA IR ASMENINĖ ĮTAKA

- **Valdžia, asmeninė įtaka ir lyderis – organizacijos vadovas. Valdžia kaip galimybė paveikti kitų elgesį. Valdžios būtinybė ir balansas valdyboje.**

Kaip jau žinome, grupės, neformalios organizacijos gali stipriai paveikti atskiro žmogaus elgesį ir viso kolektyvo darbo efektyvumą. Todėl vadovai turi stebėti neformalių grupių veiklą ir stengtis nukreipti tą veiklą bendrųjų tikslų įgyvendinimui. Svarbiausias užduoties atlikimo mechanizmas – vadovybė, tampriai susijusi su valdžia ir vadovų asmenine įtaka. Kad organizacijos veikla būtų sėkminga, jai būtina valdžia, t.y. galimybė paveikti žmonių elgesį, o kad paveikti žmonių elgesį, būtina žinoti tokios veiklos būdus, kuriais remiantis galima pasiekti gerų rezultatų, t.y. efektyviai panaudoti lyderio vaidmenį, valdžios ir vadovų asmeninę įtaką. Jau XVI amžiuje italų metraštininkas, rašytojas ir mokslininkas N.Makiavelis parašė knygą „Princas“. Toje knygoje aprašyta, kaip valdžia ir manipuliacijomis ją sprendžiami svarbiausi valstybės valdymo klausimai. Kad organizacija galėtų sėkmingai veikti, nepakanka valdžios ir asmeninės įtakos. Čia reikalinga efektyviai atlikti visas valdymo funkcijas: planavimą, organizavimą, motyvavimą ir kontrolę. Pripažįstant, kad organizacijos vadovybė yra svarbus valdymo komponentas, būtina pabrėžti neoficialių lyderių vaidmenį, kurie kartais tampa lemiamais veiksniais vadyboje. Lyderio efektyvumas pasireiškia tuo, koku laipsniu jis veikia kitus. Neoficialus lyderis gali ir padėti formaliai organizacijai, ir jai gali trukdyti, pvz., nukreipti dirbančiųjų veiklą nekokybiškai produkcijai gaminti ir pan.

Todėl būtina skirti organizacijos valdymą ir lyderių pirmavimą. Valdymas yra protinis ir fizinis darbas, kuriuo remiantis pavaldiniai atlieka jiems paskirtą darbą ir sprendžia jiems iškeltus uždavinius. Lyderiavimas, arba pirmavimas, yra procesas, kurio pagalba vienas asmuo veikia kitą asmenį ar žmonių grupę. Vadovas tampa organizacijos galva, delegavus jam įgaliojimus. Lyderiais tampa žmonės ne organizacijos valia ir be įgaliojimų delegavimo. Organizacijos nariai paprastai žino, kas yra jų vadovas, o pavaldiniai ne visuomet žino, kas juos veda. Idealus variantas organizacijoje būti tuomet, kai vadovas tampa ir neoficialiu lyderiu. Bet kuriuo atveju oficialūs ir neoficialūs lyderiai organizacijoje vaidina teigiamą vaidmenį, priverčia žmones dirbti, tobulėti efektyviau, siekti aukštesnių gyvenimo standartų, formuoti asmenybes.

Suformuotos asmenybės nukreipia grupių pastangas užsidirbti tikslams greičiau pasiekti ir kokybiškiau atlikti darbą. Įtaka ir yra elgesys vieno žmogaus, kuris sukelia pokyčius kito žmogaus elgesyje. Konkrečios priemonės, kurių pagalba vienas žmogus gali paveikti kitus, yra pačios įvairiausios nuo prašymo, nurodymo iki grasinimų. Tačiau vienas žmogus gali paveikti kitus savo darbais, idėjomis.

Tas, pavyzdžiui, rodo, kad idėja yra labai didelė jėga. Paprastai eilinių žmonių rate žodis valdžia sukelia neigiamas emocijas. Paprastai žmonės mano, kad valdžia ir prievarta – sinonimai, kad valdžia gadina žmones, o absoliuti valdžia gadina visiškai. Ir anksčiau, ir dabar žmonės valdžią supranta kaip prievartą, jėgą, agresiją.

Tačiau jėga – visai nebūtinai valdžiai komponentas. Jėga dažniausiai susilpnina valdžią. Efektyviausiai kitų elgesį galima paveikti taktiniais būdais. Tačiau valdžia visuomet būtina vadyboje. Prie valdžios dar būtini formalūs įgaliojimai ja naudotis. Organizacijose vadovas paprastai priklauso nuo savo tiesioginio viršininko, pavaldinių ir sau lygių. Priklausomybė parodo, kad valdžia ir įtaka priklauso ir nuo asmenybės, kuriai daroma įtaka, nuo situacijos, kurioje ta įtaka daroma, taip pat vadovų sugebėjimo naudotis valdžia. Vadybos praktikoje ne visa reali yra absoliuti valdžia, nes niekas negali paveikti visus žmones ir visose situacijose. Organizacijos sąlygomis valdžią tik iš dalies nusako hierarchija. Kiek iš tikrųjų turi valdžios vienas ar kitas žmogus, nustatoma ne formaliais įgaliojimais, bet priklausomybės nuo kito asmens laipsniu. Paprastai vadovas turi valdžią pavaldiniams todėl, kad pastarieji priklauso nuo jo pirmiausia nustatant darbo užduotį, skirstant užduotis, paaugštinant pareigas ir t.t.

Būtina žinoti, kad pavaldiniai kartais turi valdžią ir valdo vadovą. Pvz., priimant nutarimus, įvertinant atliktą darbą ir pan. Todėl vadovas turi visuomet balansuoti tarp savo valdžios ir pavaldinių, kad pastarieji neužsinorėtų pademonstruoti savo valdžią.

- **Valdžios ir asmeninės įtakos formos: prievarta, apdovanojimai, žinojimas, kompetencija, pavyzdys, įstatymas, tradicija, logika, baimė ir t.t. Jų privalumai ir trūkumai.**

Vadovauti – reiškia daryti įtaką, t.y. – naudotis valdžia. Turėti valdžią – reiškia turėti galimybę kontroliuoti ką nors, kas daro įtaką pavaldinių elgesiui. O kas nors yra poreikiai, pirmiausia psichologiniai ir socialiniai, ekonominiai ir kiti poreikiai. Todėl valdžia pirmiausiai ir reaguoja į šiuos pavaldinių poreikius. Visos įtakos formos sukelia žmonėse norą įvykdyti kito žmogaus norus. Arba jos sukelia norą palaukti, ar pažadėtas poreikis bus įvykdytas, ar ne. Šiaip laikui bėgant vadovas ar pavaldinys gerai supranta vienas kitą. Praktikoje valdžia gali įgauti pačias įvairiausias formas. Paminėtinos tokios:

1. Valdžia, paremta prievarta ir baime.
2. Valdžia, apremta paskatinimais.

3. Pavyzdžio valdžią, kada pavaldinys nori būti toks pats, kaip ir vadovas.
4. Ekspertinė valdžia, kai vykdytojas tiki, jog vadovas turi žinių pakankamai, kad galėtų patenkinti jų poreikius.
5. Įstatymų valdžia, kai vykdytojas tiki, jog vadovas turi teisę duoti nurodymus, o jo pareiga yra paklusti, vykdant tuos nurodymus. Tradicija moko, kad pavaldinių paklusnumas padeda patenkinti jų poreikius, todėl įstatymų valdžia dažnai vadinama tradicine valdžia.

- **Organizacijos vadovo valdžios diapazono ir galimybių priklausomybė formaliuose ir neformaliuose tarpusavio santykiuose.**

Vadovas gali perduoti įgaliojimus priklausomai nuo situacijos, aplinkos, pavaldinių išsilavinimo, jų elgesio kultūros ir pan. Šiuo metu daugelyje šalių labai išaugo vidutinio žmonių išsilavinimo lygis. Daug darbų šiandien atlieka žmonės, baigę aukštąsias mokyklas, turintys mokslinius laipsnius ir vardus. Pvz., AE personalas Ignalinoje. Šis išsilavinimas likvidavo intelektualinį skirtumą tarp vadovų ir pavaldinių, sumažėjo ir finansiniai socialiniai skirtumai. Labai sunku darosi pagrįsti valdžią tik prievarta arba apdovanojimais, visur reikia tolerancijos, pavaldinių nuomonės, jų kompetencijos; praktiškai jų vadovams liko vienintelis kelias valdžiai išlaikyti – bendrauti su pavaldiniais, skaitytis su jų nuomone, įtikinti juos kartu spręsti organizacijos valdymo klausimus. Tuo pačiu vienas efektyviausių vadybos metodų ir tapo įtikinimo dalyvauti valdyje metodas. Vadovas, kuris veikia įtikinimo būdu, nesako vykdytojui, ką reikia daryti, jis perduoda tai vykdytojui, įtraukdamas jį į valdymą, perduodamas savo pažiūras, sprendimus. Panaudodamas įtikinimo būdą, vadovas parodo, kad vykdytojas turi valdžios dalį, kuri gali sumažinti vadovo galimybę veikti. Paprastai tariant, vadovas pripažįsta savo priklausomybę nuo vykdytojų. Įtikinimo būdas, jo sėkmė priklauso nuo daugelio veiksnių, tikslų formulavimo, poreikių, pasitikėjimo.

- **Įtikinimo metodas vadyboje. Dirbančiųjų dalyvavimo valdyje būdai ir asmeninės įtakos praktinis panaudojimas.**

Įtakos efektyviam panaudojimui būtina išpildyti kelias sąlygas:

- poreikis, į kurį apeliuojama, turi būti stiprus;
- žmogus, kurį norima paveikti, turi suprasti poreikį kaip savo pasitenkinimo ar nepasitenkinimo šaltinį;
- žmogus, kurį norima paveikti, turi patikėti, kad paskirtos užduoties atlikimas, jos vykdymas nulems atitinkamo poreikio patenkinimą ar nepatenkinimą.

Žmogus, kurį norima paveikti, įtakoti, turi tikėti, kad jo pastangos tikrai patenkins jo lūkesčius. Keičiantis ekonominėms sistemoms, socialinėms sąlygoms, taip pat vadovų vertybėms, žmonių įtikinimo metodai laikomi patys efektyviausi, siekiant užsibrėžtų tikslų. Įtikinimo metodai veikia labai lėtai ir ne taip tiksliai kaip norėtųsi, ne taip tiksliai kaip kiti metodai, tačiau jie padeda padidinti organizacijos efektyvumą, nes vykdytojas supranta savo poreikių motyvus, pirmiausia atlyginimą, ir uoliai vykdo užduotis, kurie ją atlieka. Apskritai įtaka būna pati stipriausia, kai vykdytojas labai aukštai vertina tą poreikį, į kurį apeliuoja vadovas.

9.4 VADOVAVIMO STILIUS, SITUACIJOS IR EFEKTYVUMAS

- **Lyderiškumo (pirmavimo) samprata ir pirmavimo teorijos apžvalga asmeninių savybių, elgesio ir situacijų požiūriu.**

Pirmavimas valdyme yra susietas su sugebėjimu paveikti žmogų arba žmonių grupę, sužadinti juose norą efektyviai dirbti, siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus. Be atsakymo liko klausimas: kaip turi elgtis vadovas, lyderis, koks jo elgesio stilius labiausiai priimtinas, efektyvus, nukreipiant žmonių pastangas organizacijos tikslams įgyvendinti. Vadovavimo stiliaus klausimai labai sudėtingi. Atsakymus į juos gali duoti pirmavimo teorija, kurioje dominuoja trys požiūriai:

1. Asmeninės vadovo savybės.
2. Jo elgesys.
3. Situacija.

Didžiųjų žmonių gyvenimų aprašymai rodo, kad geriausieji vadovai visuomet turėjo bendrų visiems žmonėms savybių ir sugebėjo paprastų žmonių pastangas suvienyti ir nukreipti bei efektyviai įgyvendinti pačius sudėtingiausius uždavinius. Kai kurie asmens būdo bruožai, asmens savybės, padėję efektyviai vadovauti, išdėstyti šioje teorijoje:

- Žinių ir intelekto lygis;
- Įspūdinga išorė;
- Sąžiningumas;
- Sveikas protas;
- Individualybė;
- Socialinis ir ekonominis išsilavinimas;
- Pasitikėjimas savimi.

Tačiau žmogus, ir turėdamas tokių savybių, dar netampa vadovu, dar niekas iki šiol neapibūdino tiksliai asmeninių bruožų, kurie būtini visiems efektyviai dirbantiems vadovams,

nes jų iš tikrųjų nėra. Valdymo efektyvumas turi situacinį pobūdį. Skirtingose situacijose reikalingi skirtingi sugebėjimai ir skirtingos asmeninės savybės. Viena aišku, kad vadovo asmeninių savybių visuma turėtų atitikti ir pavaldinių asmeninėms savybėms, jų elgesiui, jų atliekamų darbų pobūdžiui, pažiūroms, tradicijoms ir t.t.

Elgesio veiksnys sudaro vadovavimo stiliaus klasifikavimo pagrindą. Kalbant apie vadovo elgesį, dominuoja jo manieros su pavaldiniais. Elgesio maniera valdymo sferoje yra pagrindinis veiksnys, nulemiantis karjerą. Išskiriami tokie vadovavimo stiliai:

- autokratinis;
- demokratinis;
- orientuotas į darbų rezultatus;
- orientuota į žmogų;
- liberalinis ir kiti.

Pagrindinis trūkumas kalbant apie įvairius stilius, yra nuomonė, kad egzistuoja vienas optimalus valdymo stilius – vadyboje visuomet pliuralizmas. Yra daug tiesų. Valdymo stiliaus efektyvumas priklauso nuo konkrečios situacijos, kuri nuolat keičiasi ir priverčia keisti atitinkamai ir vadovavimo stilių. Nei vadovo asmeninės savybės, nei jo elgesys negali parodyti loginio santykio tarp asmeninių savybių bei elgesio iš vienos pusės ir valdymo efektyvumo iš kitos pusės.

- **Autokratinės ir demokratinės vadovybės. Vadovavimo stilių klasifikavimas: išnaudotojiškas-autoritarinis, geranoriškas-autoritarinis, konsultacinis-demokratinis ir besiremiantis dirbančiųjų dalyvavimu valdyme.**

Vadovavimo stiliumi valdymo kontekste vadinama įprasta vadovo elgesio maniera su pavaldiniais, siekiant sužadinti norą gerai dirbti įgyvendinant užsibrėžtus tikslus. Visa organizacija yra savotiška, nepakartojama, unikali joje dirbančių žmonių ir įgyvendinamų tikslų kombinacija; visai organizacijai vadovas – unikali asmenybė, todėl vadovavimo stilių ne visuomet galima priskirti kokiai tai vienai konkrečiai kategorijai. Tačiau atsižvelgiant į dominuojančius bruožus pagal tradicinę sistemą, vadovavimo stiliai klasifikuojami į:

1. autoritarinį
2. liberalinį
3. demokratinį
4. sutelktą darbui, žmogui, prekei.

Autokratinis vadovas – tai žmogus, turintis pakankamai valdžios, sugebantis ją parodyti ir panaudoti pavaldiniams. Jis remiasi tokiomis prielaidomis:

- a) žmonės nemėgsta dirbti ir stengiasi visokiais būdais išsisukti nuo darbo;
- b) žmonės stengiasi išsisukti nuo atsakomybės;
- c) labiausiai už viską žmonės nori būti apginti nuo įvairiausių negandų;
- d) priversti žmones gerai kokybiškai dirbti būtina prievarta, kontrolė ir baimės grėsmė.

Remiantis šiomis prielaidomis, autokratas prisiima kiek gali daugiau įgaliojimų, neduoda pavaldiniams laisvės, priimant sprendimus, nuolatos daro psichologinį spaudimą, grasina. Kartais autokratui padeda apdovanojimai. Siekdamas pakelti savo reputaciją, autokratas sumaniai tuo naudojasi. Autokratų tarpe būna visokių vadovų. Dalis jų turi geranoriškus tikslus, siekia pakelti dirbančiųjų gerbūvį, išsaugoti darbo vietas ir panašiai. Tokie žmonės vadyboje yra vadinami geranoriškais autokratais.

Demokratinio vadovo stilius iš esmės skiriasi nuo autokratinio. Demokratas mano:

- a) kad darbas yra natūralus procesas ir jei darbo sąlygos geros, žmonės stengiasi gerai dirbti, prisiima atsakomybę, o kartais ir siekia jos;
- b) žmonės natūraliai priima organizacijos tikslus ir kontroliuoja savo darbą, siekiant tuos tikslus įgyvendinti;
- c) demokratinio stiliaus vadovas apdovanojimo funkciją susieja su organizacijos tikslais ir skatina iniciatorius pirmūnus;
- d) demokratas vadovas stengiasi visus organizacijos narius įtraukti į kūrybinį darbą panaudojant visą kūrybinę potencialą.

Demokratiškas vadovas apeliuoja į aukštesnio lygio poreikius, negu autokratas: autonomija, kilnūs idealai, saviraiška. Demokratas nesistengia centralizuoti ir konkretizuoti valdžią, jis ją decentralizuoja. Jo pavaldiniai aktyviai dalyvauja priimant ir įgyvendinant valdymo sprendimus. Vietoj griežtos kontrolės čia paliekama kontrolės funkcija patiems dirbantiesiems. Iki galo ir kokybiškai atliktas darbas vertinamas labiausiai. Demokratas vadovas stengiasi sudaryti tokias situacijas, kad žmonės norėtų parodyti save ir paprastas problemas spręstų patys. Tam reikalinga pasitikėjimo atmosfera, abipusis supratimas.

Vadybos praktikoje vadovavimo stiliai dažnai klasifikuojami pagal tai, kiek vadovas skiria dėmesio žmogui ir darbui. Čia galimi du variantai:

1. kada pagrindinis dėmesys skiriamas darbo našumui didinti
2. kada pagrindinis dėmesys skiriamas darbo sąlygoms, aplinkai, tarpusavio bendravimui, socialiniam-psichologiniam klimatui ir pan.

Vadovavimo stilius tyręs mokslininkas Laibertas pasiūlė bazines vadovavimo stiliaus sistemas kaip tarpinius variantus, nes praktikoje nebūna grynujų autokratų ir demokratų:

1. autokratinis – išnaudotojiškas tipas;

2. autokratinis – geranoriškasis tipas;
3. konsultacinis - demokratinis tipas;
4. vadovavimo stilius, paremtas dirbančiųjų dalyvavimu valdyme.

- **Vadovų klasifikavimas pagal orientaciją į darbą ir žmogų, autokratiškumą, demokratiškumą ir liberališkumą, pagal dėmesį pavaldiniams ir struktūrai.**

Nuo to laiko, kai pirmą kartą buvo nustatytas skirtumas tarp vadovavimo stiliaus, nesibaigia diskusijos, kuris stilius geriausias. Diskusijų šalininkai turi už ir prieš. Viskas priklauso nuo situacijos. Vienu atveju g.b. efektyvesnis autokratinis vadovavimo stilius, kuris sustiprina vienvaldystę, įneša tvarkos, didina vadovo valdžią, taip pat ir vadovo galimybes sužadinti dirbančiųjų tarpe norą geriau dirbti ir dėl to geriau gyventi. Daigelyje situacijų demokratinis vadovavimo stilius nesuteikia didelio pasitenkinimo savo darbu ir nedidina darbo našumo. Tose situacijose, kada vykdytojai dirba savo bendražmogiškųjų poreikių lygyje, demokratinis valdymo stilius efektyvus. Tačiau praktika rodo, kad didžiausią pasitenkinimą darbu žmonėms sukelia dalyvavimas valdyme, priimant valdymo sprendimus, o pasitenkinimas darbu didina drausmę, mažina pravaikštas ir tuo padeda efektyviau įgyvendinti užsibrėžtus tikslus. Pasitenkinimas darbu žmonėse sukuria gerą socialinį klimatą, įtvirtina pasitikėjimą vienu kitais. Pats didžiausias darbo našumas užfiksuotas tose organizacijose, kur žmogus patenkintas savo darbu, brangina savo darbą.

- **Vadovavimo stilius, pasitenkinimas darbu ir darbo našumas. Vadovo efektyvaus pirmavimo situacinis pobūdis. Situacijos įvertinimas ir valdymo sprendimų priėmimo stiliai bei kriterijai. Adaptyvinės vadovybės stiliai.**

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

1. Santykiai tarp vadovo ir organizacijos narių, t.y. pasitikėjimas vadovu, dirbančiųjų lojalumas.
2. Gamybinių užduočių struktūra, jų formulavimo aiškumas, konkretumas ir glaustumas. Gerai atlikti užduotį žmogus gali tik ją gerai suvokdamas, aiškiai suprasdamas.
3. Pareigybių įgaliojimai, t.y. atskirų lygių valdymo personalo įgaliojimai, kuriuos reglamentuoja šalies įstatymai, vadovų teisės, pareigos ir atsakomybė.

Visais atvejais svarbų vaidmenį vaidina situacija, nes žmogus negali pats jos pasirinkti ir vadovautis taip pat.

9.5 KONFLIKTŲ, POKYČIŲ IR STRESŲ VALDYMAS

- **Konfliktų apibūdinimas, jų esmė, kilmė ir tipai: asmeninis-vidaus, tarp asmenų, tarp asmens ir grupės, tarp grupių. Konfliktų priežastys: išteklių paskirstymas, uždavinių tarpusavio priklausomybė, skirtingi tikslai, vertybių samprata, elgesys, gyvenimo patirtis, bendravimas. Konfliktingos situacijos valdymas bei konfliktų sprendimo būdai.**

Konfliktu vadinamas nesutarimas tarp dviejų arba daugiau pusių. Pusėmis gali būti atsitiktiniai žmonės, atskira organizacija arba valstybė. Visos pusės stengiasi, kad būtų priimtas jų požiūris ir trukdo tai padaryti kitoms pusėms. Paprastai žmonės galvoja, kad ginčai susieti su pykčiu, ginčais, agresija, ir todėl jų reikia vengti. Pagal paskutines dabartines pažiūras konfliktai gali iškilti ir gerai valdomoje organizacijoje. O kartais jie ir pageidautini. Jie padeda išsiaiškinti skirtingas pažiūras, duoda papildomos informacijos nutarimams priimti, suaktyvina vadybinį darbą. Tuo būdu konfliktas gali būti funkcinis, didinantis organizacijos veiksmingumą, ir disfunkcinis – mažinantis jį. Išskiriami keturi pagrindiniai konfliktų tipai:

1. Vidinis.
2. Asmeninis.
3. Asmens konfliktas su grupe.
4. Konfliktas tarp grupių.

Vidinis konfliktas kyla, kai darbui keliama prieštarangi reikalavimai, kai yra žmonių nepasitenkinimas darbu, nepasitikėjimas, stresai. Labiausiai paplitęs – asmeninis konfliktas. Jis atsiranda, kai nesutampa asmeniniai požiūriai tarp dviejų ar kelių vadovų. Asmens konfliktas su grupe kyla, kai vienas narys užima skirtingą poziciją nuo priimtos visos grupės pozicijos ir nesilaiko grupės elgesio normų. Gali konfliktai kilti ir tarp grupių. Dažniausiai pasitaiko konfliktai tarp oficialių ir neoficialių grupių. Visų rūšių konfliktų pagrindinės priežastys yra riboti ištekliai ir jų paskirstymas, tarpusavio priklausomybė, skirtingi tikslai, skirtinga vertybių ir elgesio samprata, taip pat išsilavinimas, nemokėjimas bendrauti su žmonėmis ir kt. Konfliktai gali kilti visur. Jie visada kyla ten, kur vienas padalinys dirba neadekvačiai ir dėl jo darbo iškyla problemos kituose padaliniuose. Konfliktų priežastimi gali būti ir organizacijos valdymo struktūra, dvigubas pavaldumas. Konfliktų daugėja, didėjant specializacijai. Konfliktai kyla ir dėl skirtingai suvokiamų vertybių. Pavaldiniai įsivaizduoja, kad savo nuomonę gali laisvai išdėstyti, o viršininkai mano, kad tik tuomet, kai jų atsiklausiama. Visoje organizacijoje yra žmonių, kurie sukuria aplinką konfliktams, mėgsta ginčytis, elgiasi agresyviai, priešinasi dėl menkniekio ir pan. Konfliktus sukelia neteisinga informacija, ne laiku pateikta informacija ir kt. Funkcinio konflikto padariniai gali būti įvairūs:

- problemą galima išspręsti visiems priimtinu būdu;

- suaktyvėja bendradarbiavimas tarpusių;
- konflikto metu gali būti aptartos ir išspręstos problemos dar valdymo sprendimo nepriėmus.

Neradus būdo konfliktui valdyti, jis tampa disfunkciniu ir gali sukelti nepageidautinus padarinius, sutrukdyti siekti tikslų. Praktiškai konfliktams valdyti naudojami keli būdai, kuriuos galima suskirstyti į dvi grupes:

1. Struktūriniai.
2. Asmeniniai.

Struktūriniai būdai apima reikalavimus darbui ir jų išsiaiškinimą, darbų koordinavimą ir integravimą, atlyginimo už darbą sistemą, bei bendrųjų tikslų nurodymus.

Geriausias būdas iš paminėtų yra reikalavimų darbui aiškinimas. Žmogus visada turi žinoti, kokių rezultatų iš jo laukiama ir kokį darbą jis turi atlikti bet kokioje situacijoje. Bendri tikslai taip pat dažnai primenami konfliktuojantiems ir panaudojami konfliktams valdyti. Atlyginimo sistema daugiausia sukelia konfliktų. Ginčijamasi dėl asmeninio indėlio, premijų skatinimo ir pan. Asmeniniai būdai konfliktui valdyti yra konflikto švelninimas, kompromisas, vengimas vystyti konfliktą ir kt. Dažniausiai priežastys, sukeliančios konfliktą, kartojasi, todėl konfliktas kartais pateikiamas kaip proceso modelis, nurodant funkcinės ir disfunkcinės konflikto pasekmes.

- **Organizacinių pokyčių apibūdinimas, jų esmė, kilmė ir veiksniai: tikslai, struktūra, technologija ir žmonės. Organizacinių pokyčių valdymas. Pasipriešinimo pokyčiams įveikimas ir organizacinis vystymasis.**

Permainos organizacijoje, joje vykstantys pokyčiai yra reakcija į pasikeitimus, vykstančius aplinkoje. Į pokyčius organizacijoje reaguoja visi (vadovai ir pavaldiniai), tik reakcija būna skirtinga, todėl norėdama išlikti, organizacija turi derinti savo tikslus su aplinka ir, priklausomai nuo situacijos, keisti savo tikslus, juos koreguoti. Kai tikslai tampa paprastais rodikliais, pajunta visi organizacijos nariai. Permainos susietos su įgaliojimų ir atsakomybės perskirstymu, struktūros keitimu; technologijos proceso pokyčiai irgi turi įtakos visos organizacijos veiklai: reikia įsigyti naujų įrengimų, prietaisų, aparatūros, atrasti tam lėšų ir kt. Permainų, pokyčių valdymas yra sunkus, neprestišinis darbas. Dažniausiai permainoms valdyti taikomas šešių etapų modelis.

I etape dirbantieji informuojami, nuteikiami, spaudžiami ir skatinami. Aiškinama, kad permainos būtinos, kad be permainų organizacija žlugs, nugalės konkurentai, bus prarastos darbo vietos ir pan.

II etapas. Daroma gili organizacijos veiklos analizė, visų lygių vadovai rengiami dirbti permainų sąlygomis ir įgyvendinti pokyčius. Permainos iš vadovų reikalauja pakeisti pažiūras, todėl kviečiami konsultantai, žmonės mokomi, ruošiami permainoms.

III etapas. Daroma organizacijos diagnozė. Parodomos iškilusios problemos dėl permainų. Maksimalus dėmesys čia skiriamas informacijos teisingumui.

IV etapas. Naujo sprendimo paieška pokyčiams valdyti ir jo įgyvendinimas. Niekomet negalima senais metodais spręsti naujų problemų. Todėl ieškoma naujų žmonių, sugebančių naujoviškai spręsti iškilusias problemas. Jų idėjos ir darbai remiami.

V etapas. Padarytų pokyčių komentarai. Visi supranta, kad didelės permainas atlikti vienu metu labai rizikinga, todėl pirmiausiai daromi bandymai, permainos viename padalinyje. Rezultatai ir pasekmės analizuojami, pastebėti trūkumai šalinami ir permainos daromos toliau.

VI etapas. Visapusiškai remiama permainas organizuojanti ir remianti grupė, palankiai nuteikiami joje dirbantys žmonės ir apie tų žmonių naudingumą visai organizacijai, apie jų įnašą permainoms įgyvendinti aiškinama visiems. Naudojami trys pagrindiniai būdai valdžiai tarp pavaldinių perskirstyti:

1. Naujas įgaliojimų perskirstymas ir delegavimas.
2. Vienašaliai veiksmai permainoms realizuoti.
3. Įgaliojimų delegavimas naujiems vadovams ir pavaldiniams.

Realizuojant įvairaus pobūdžio permainas, iškyla viena svarbi problema – pertvarkymai vyksta labai lėtai. Žmonės priešinas permainoms.

Žmonės priešinas permainoms dėl trijų dalykų:

1. Įsitikinimas, kad permainos nieko gero neduos.
2. Netekties jausmas.
3. Neapibrėžtumas.

Žmogus liguistai reaguoja į permainas, ne nežino, kokios bus pasekmės. Netekties jausmas atspindi susirūpinimą, kad po permainų kokie tai poreikiai bus mažiau patenkinti. Žmogus galvoja, kad pakeitimai esančių problemų neišspręs, o tik padidins jų skaičių, todėl eiliniai organizacijos nariai mano, kad permainos nepageidaujamos ir nereikalingos. Geriausias būdas permainoms įveikti yra laikas iki permainų pasirodymo. Pasipriešinimo jausmą būtina pašalinti iki permainų pasirodymo. Vadovai turi suprasti, kad žmonės priešinsis pokyčiams, ir iš anksto tam reikia ruoštis, ieškoti tinkamų būdų.

Dažniausiai naudojami tokie metodai:

1. Visuotiniuose organizacijų susirinkimuose apsvaustomos permainų idėjos, jų organizavimas ir pasekmės; darbuotojai įtikinami, kad permainos būtinos.
2. Žmonės kviečiami dalyvauti, įgyvendinant pokyčius.

3. Palaikoma eilinių žmonių nuomonė dėl permainų, kad jie galėtų lengviau pritapti prie naujos aplinkos.
4. Organizuojamos derybos su prieštaraujančiais, siekiant gauti iš jų pritarimą naujovėms, kompensuojant už tai materialiniais stimulais – keliamas atlyginimas, skiriamos premijos ir pan.
5. Darbuotojus, kurie gali pasipriešinti arba priešinasi naujovėms, skiriama į vadovaujančius postus, įtraukiama į specialias komisijas, kur jie lieka mažumoje.
6. Vadovybė manevruoja, norėdama paveikti pavaldinius, naudoja specialią informaciją, padailina tikslus, sušvelnina pasekmes ir tuo apramina žmones.
7. Visiems dar likusiems permainų priešininkams daro ryžtingą psichologinį spaudimą, grasina atleisti iš darbo, neduoti aukštesnių pareigų, nedidinti atlyginimo ir t.t.

Norint sudaryti organizacijoje visišką pritarimą paremti naujovėms, reikia numatyti tokia galimybes pačiame struktūros valdyme. Tam tikslui buvo sukurta organizacijų išvystymo teorija.

- **Stresų apibūdinimas, jų kilmė, priežastys ir valdymas.**

Stresas yra įprastas ir dažnai sutinkamas reiškinys. Stresu vadinama pernelyg didelės psichinės ar fizinės įtampos būseną. Streso priežastimi gali būti sekinantis darbas, liga, žaizdos, nesutarimai, susierzinimas, depresija ir kt. priežastys. Stresai tiesiogiai ir netiesiogiai padidina sąnaudas ir sumažina organizacijos darbo kokybę. Plačiai paplitusi streso priežastis organizacijose yra per didelis arba per mažas darbo krūvis. Kita streso priežastis organizacijoje – vaidmens konfliktas. Jis atsiranda, kai darbuotojui keliama prieštaringi reikalavimai. Tuo būdu žmonės jaučia įtampą, nerimą, ir tai sukelia stresinę būseną. Trečia priežastis – neapibrėžtas vaidmuo. Žmogus nesupranta – ko iš jo nori vadovas. Ketvirtas veiksnys, sukeliantis stresą – neįdomus, nuobodus ir varginantis darbas. Stresą gali sukelti ir blogos darbo sąlygos, blogi tarpusavio santykiai, asmeniniai pergyvenimai, nesėkmės, netektys ir t.t. Žmonės, kurie kenčia nuo stresų darbe, gali išbandyti tokius būdus:

- sudaryti savo darbo prioritetų sistemą ir numatyti, ką reikia atlikti šiandien, per savaitę ir pan.;
- išmokyti pasakyti žodį “ne”, kai pasiekta riba, po kurios žmogus nebegali prisiimti daugiau darbų;
- palaikyti gerus santykius su viršininku ir įsivaizduoti jo problemas;
- nepriimti prieštarų reikalavimų;
- nesiskųsti darbu, geriau paprašyti kito, įdomesnio darbo, kuris labiau patinka;
- kiekvieną dieną rasti laiko atsipalaiduoti ir pailsėti, nepamiršti linksminis.

Stresų valdyme dar praktikuojami tokie būdai: atsižvelgiama į kiekvieno darbuotojo sugebėjimus, poreikius, polinkius, pavaldiniams leidžiama atsisakyti vykdyti užduotį, kai tam yra pakankamas pagrindas, tiksliai apibrėžiami įgaliojimai, teisės, pareigos ir atsakomybė, garantuojamas didesnis atlyginimas už sunkesnę darbą, gerinamas vadovavimo stilius, visiems teikiama tiksli ir operatyvi informacija.

9.6 VALDYMO SPRENDIMŲ PRIĖMIMAS

- **Valdymo sprendimų priėmimo tvarka. Organizaciniai sprendimai ir jų pobūdis: intuityvūs, pagrįsti patirtimi, racionalūs ir kt.**

Priimti valdymo sprendimą reiškia pasirinkti vieną iš kelių galimų veikimo būdų. Kiekvienas sprendimas turi artinti organizaciją prie užsibrėžto tikslo, dėl to valdymo sprendimai turi būti realūs, iš tikrųjų įgyvendinami. Visi priimami valdymo sprendimai gali būti suskirstyti į programuotus ir paprastus. Programuotas sprendimas priimamas kai valdymo situacijos kartojasi, kai išskiriami panašūs uždaviniai, jų sprendimo etapai ir veiksmas. Programuotuose sprendimuose alternatyvus skaičius yra minimalus. Paprasti valdymo sprendimai reikalingi esant naujoms situacijoms, nežinomiems veiksniams. Tokiam sprendimui priimti kiekvienu atveju kuriamos naujos procedūros, taisyklės. Alternatyvus skaičius čia didesnis. Praktikoje dažniausiai naudojami mišrūs valdymo sprendimai, turintys ir vienų, ir kitų sprendimų rengimo elementų. Rasti visapusiškai gerą sprendimo variantą labai sunku. Valdymo sprendimų priėmimas yra psichologinis procesas, kuris remiasi logika ir jausmais. Taip pat valdymo specialistų intuicija. Vadovai mano, kad jie yra teisingi, kad jų intuicija nepaveda ir dažniausiai nesigilina į situaciją. Siekiant išvengti klaidų, visi valdymo sprendimai turėtų būti paremti samprotavimais, tyrimais, logika. Tačiau toks sprendimas ilgiau užtrunka, brangiau kainuoja ir praktikoje jie rečiau kuriami.

- **Racionalaus problemos sprendimo etapai: problemos diagnozė, kriterijų formulavimas problemai išspręsti, alternatyvų atradimas, įvertinimas, galutinio sprendimo parinkimas ir realizavimas. Grįžtamojo ryšio vaidmuo.**

Racionalus valdymo sprendimas yra nepabaigiamas tarpusavyje susijusių veiksmų nuoseklumas. Tą nuoseklumą diktuoja situacija, kuri nuolat kinta. Bendru atveju, siekiant surasti racionalų valdymo sprendimą, atliekami tokie darbai:

1. Valdymo problemos diagnozė
2. Apribojimų ir kriterijų, reikalingų valdymo sprendimui priimti, suformulavimas
3. Alternatyvinių variantų paruošimas

4. Alternatyvų įvertinimas
5. Alternatyvos pasirinkimas
6. Valdymo sprendimo priėmimas

Valdymo problemai apibūdinti taikomi du metodai:

1. Valdymo problemas diktuoja situacijos ir remiantis konkrečia situacija turi būti formuojamas valdymo sprendimo tikslas.
2. Siekiama numatyti galimas situacijas ir būdus, kaip užbėgti joms už akių. Šitą atlikti nelengva, todėl jau valdymo problemos suformulavimas, jau yra pusė sprendimo.

Pirmoje diagnozės fazėje ieškoma valdymo sistemos sutrikimų ir jų priežasčių. Taip pat sutrikimo simptomų. Problemai analizuoti reikalinga informacija, tiksliai parodanti situacijos esmę. Remiantis patikima informacija daroma išvada, ką iš tikro galim padaryti, ar pakaks savų jėgų tai padaryti ir kiek tai kainuos. Kuriant racionalius valdymo sprendimus didelis vaidmuo tenka kriterijų suformulavimui bei alternatyvų paruošimui. Kriterijai reikalingi alternatyvinių valdymo sprendimų įvertinimui. Kai teisingai parinkti kriterijai, objektyviai įvertintos alternatyvos, pasirinkti sprendimą labai paprasta. Išrinktas sprendimas neduos naudos, kol nebus įgyvendintas; tik įgyvendinus valdymo sprendimą paaiškėja jo tikroji vertė. Valdymo sprendimus įgyvendinus reikia išmatuoti gautus rezultatus, palyginti juos su lauktais ir apskaičiuoti jų vertę. Čia svarbus vaidmuo tenka grįžtamajam ryšiui. Vienų, anksčiau priimtų valdymo sprendimų kokybė, kaina, nauda ir kt. rodikliai, panaudojami rengiant kitus, naujus valdymo sprendimus. Tų sprendimų ruošimas yra nuolatinis, nesibaigiantis procesas. Svarbiausias dalykas yra suspėti laiku priimti sprendimą.

- **Veiksniai, darantys įtaką valdymo sprendimams priimti: vadovo asmens savybės, aplinkos pokyčiai bei jos neapibrėžtumas, rizika, informacinis ir elgesio apribojimai.**

Rengiant valdymo sprendimą reikia atsižvelgti į atskirus veiksnius, darančius įtaką jų kokybei. Pirmiausia – vadovo asmenybė. Valdymo sprendimai atspindi vadovo, vadovavusio to sprendimo priėmimui, vertybes, jų sistemą: padorumą, moralę, patriotizmą ir pan. Rengiant valdymo sprendimus būtina įvertinti aplinkos veiksnius, pavojų. Aplinka gali būti aiški, rizikinga ir neapibrėžta. Kai aplinka aiški, tikslai žinomi, labai lengva paruošti alternatyvius sprendimo variantus. Kai aplinka rizikinga ir sunku numatyti galimas situacijas, negalima aiškiai nurodyti sprendimo būdo, tuomet naudojamas tikimybių metodas, t.y. kokiam rizikos laipsniui esant galima valdymo sprendimo tikimybė. Rizikos tikimybė nustatoma statistiniais metodais; kai laukiamų rezultatų tikimybės apskaičiuoti negalima, o galima juos tik spėlioti, aplinka yra neapibrėžta. Čia svarbų vaidmenį vaidina laikas. Laikas gali pakeisti sąlygas ir padaryti visus

pasirinktus kriterijus nenusakomais, dėl to tikslinga valdymo sprendimą priimti kiek galima greičiau. Visais trim atvejais vadovui reikalinga informacija problemai apibūdinti, apibūdinti esamai situacijai, geidžiamam tikslui ir pan. Tačiau ne visada reikalinga informacija prieinama arba yra per brangi, todėl valdymo sprendimų kokybė, numatomų rezultatų tikimybė nebūna pilnai apibrėžta. Tais atvejais naudojami matematiniai metodai, operacijų tyrimas ir kitokie valdymo teorijos metodai.

- **Valdymo sprendimų priėmimo negatyvūs reiškiniai ir būdai jiems išvengti.**

Bet koks valdymo sprendimas, ir pats racionaliausias, turi pozityvius ir negatyvius bruožus. Negatyvūs bruožai, požymiai be abejo vaidina ir negatyvų vaidmenį, atsiranda nepatenkintų priimtu sprendimu žmonių, kurie stengiasi tokį sprendimą pakeisti ir tuo pačiu kenkia visai valdymo sistemai, priimtų valdymo sprendimų įgyvendinimui. Tiek priimant valdymo sprendimus, tiek juos įgyvendinant reiškiasi per daugelį kartų sukaupta žmonių patirtis, gyvenimo būdas, papročiai, tikėjimas ir kt. veiksniai. Valdymo sprendimų priėmimą atspindi žmonių socialinis elgesys. Šis elgesys labiausiai ir atspindi vadyboje, valdymo sprendimų formavime ir jų įgyvendinime. Valdymo sprendimo turinys ir jo išraiška skirtingai suvokiama pokių sąlygomis, permaitų laikais, kokie dabar yra Lietuvoje. Negatyvius reiškinis, priimant valdymo sprendimus, nulemia ir permaitų situacija, ir istorinės kultūrinės šaknis, genetiniai kodai. Dauguma šių dienų reiškinų buvo užprogramuoti daug anksčiau kitose visuomenės raidos formacijose. Didelę įtaką valdymo sprendimui priimti, tame tarpe ir negatyviniams reiškiniams, daro gyventojų būdas, papročiai, tikėjimas.

10. Kontrolė ir veiklos vertinimas

10.1 KONTROLĖS ESMĖ

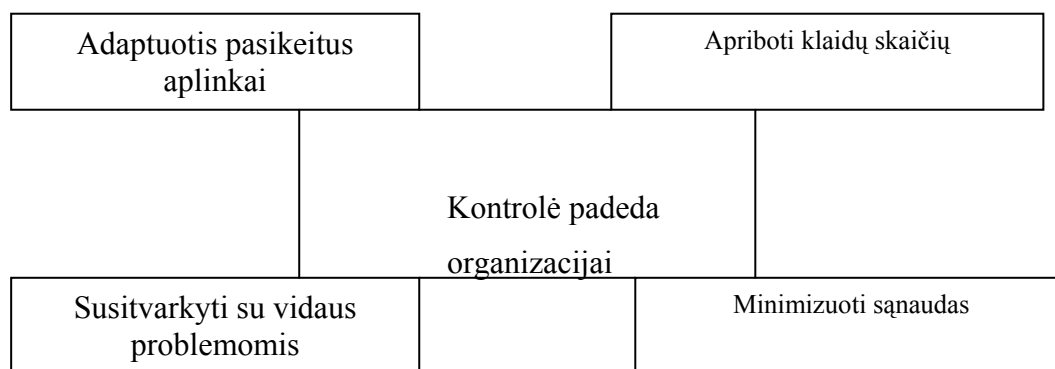
Kontrolė – tai bet kurios veiklos srities tikrinimas, priežiūra, stebėjimas. Be kontrolės negalima jokia veikla, nes ji palaiko organizacijos judėjimą reikiama kryptimi, bet kuriuo momentu patikrina, kaip jos veikla atitinka normas ir kaip tikslingai ji nukreipta siekti tikslų. Daugumoje literatūros šaltinių teigiama, jog nekontroliuojamos veiklos nuostoliai esti didesni nei tie, kurių būna pažeidus kitas valdymo funkcijas. Kontroliuojamos visos įmonių, įstaigų ir organizacijų veiklos sritys. Kontrolė apima buvusią, esamą ir būsimą veiklą.

Ūkyje taikoma trijų lygių kontrolės sistema:

1. **Vidinė kontrolė.** Ją atlieka vadovai, o didesnėse įmonėse įkuriamos vidinės kontrolės tarnybos, kurios savo veiklą organizuoja pagal įmonės valdymo patvirtintus nuostatus.

2. **Išorinė kontrolė.** Ją atlieka nepriklausomos audito įmonės pagal su organizacijomis sudarytas sutartis. Visos audito įmonės ir nepriklausomi auditoriai savo darbe turi vadovautis tarptautiniais ir nacionaliniais audito standartais.
3. **Valstybės kontrolė.** Tai Seimo, Vyriausybės, ministerijų, valstybinių įstaigų ir organizacijų finansinės ūkinės veiklos kontrolė. Lietuvoje ją vykdo Valstybinė mokesčių inspekcija, Finansų ministerijos Revizijos departamentas bei Valstybės kontrolės departamentas. Pastarasis yra Seimui atskaitinga kontrolės institucija, kuri prižiūri, ar teisėtai valdomas ir naudojamas valstybės turtas ir kaip vykdomas valstybės biudžetas.

Kontrolės tikslas – padėti organizacijai adaptuotis pasikeitus sąlygoms, mažiau daryti klaidų, susitvarkyti su vidaus problemomis ir minimizuoti sąnaudas:



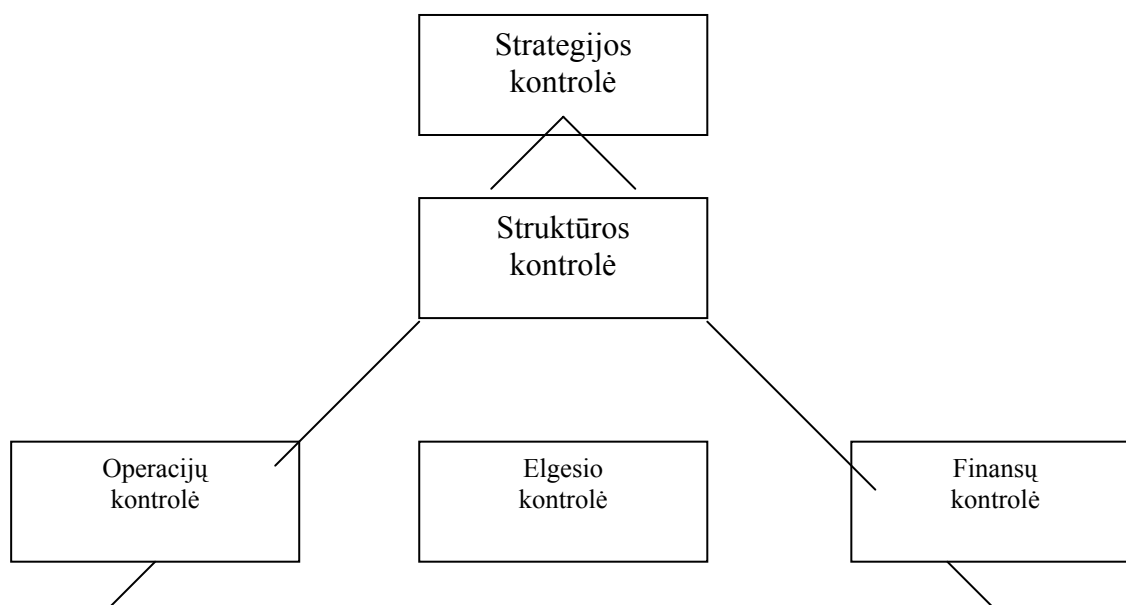
Visos valdymo funkcijos yra glaudžiai tarp savęs susijusios, o kiekviena atskirai yra specifinė veiklos sritis. Paprastai visi šie etapai vyksta iš eilės nurodyta tvarka, tačiau veiklos procese gali būti šokinėjama nuo vieno prie kito. Kontrolė skirstoma pagal valdymo hierarchijos lygį organizacijoje.

Žemiausiajame lygyje **operacijų kontrolė** apima gamybos procesą, kur organizacijos ištekliai paverčiami produktais ar paslaugomis (kontrolės kokybė yra viena iš operacijų kontrolės tipų). **Elgesio kontrolė** – tai darbuotojų veiklos priežiūra ir skatinimas gerai atlikti savo pareigas, o **finansų kontrolė** siejasi su organizacijos finansiniais ištekliais.

Aukštesniajame lygyje struktūros kontrolė siejasi tuo, kaip organizacijos struktūros elementai (padaliniai) atlieka savo funkcijas.

Aukščiausiajame lygyje strategijos kontrolė seka, kaip efektyviai organizacijos veiklos strategijos padeda jai siekti tikslų. Pavyzdžiui, jeigu įmonės strategija, susijusi su investavimu bus nesėkminga, vadovai turi išsiaiškinti tikslus ir pakeisti strategiją arba atnaujinti pastangas pritaikyti strategiją.

Kontrolės lygiai organizacijoje

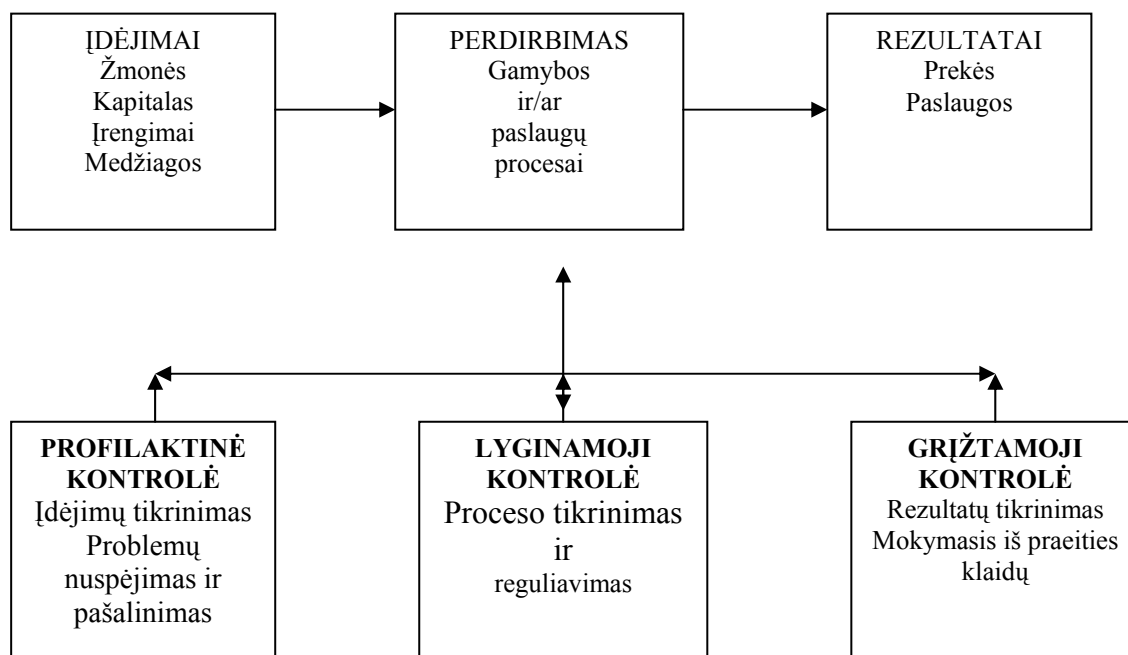


Skirtingi lygiai lemia specifinius kontrolės proceso etapų ypatumus, todėl toliau analizuosime visus kontrolės proceso etapus ir su jais susijusias problemas bei kontrolės procesą visuose lygiuose, pateiksime pavyzdžių.

Kontrolės procesų tipai

Apibendrintai galima pateikti dvi kontrolės proceso sistemas.

Kompleksinės kontrolės taikymo etapai



Pirmoji – tai kompleksinė profilaktinės, lyginamosios ir grįžtamosios kontrolės sistema. Visose veiklos srityse yra trys skirtingi kontrolės taikymo laikotarpiai.

Profilaktinė kontrolė – tai aktualių problemų numatymas ir išankstinis pasirengimas jų išvengti. Svarbu pažymėti, jog planavimas ir profilaktinė kontrolė yra tarpusavyje susiję, bet skirtingi dalykai. Planavimas atsako į klausimą: “Ką ir kaip ketiname daryti?”. Profilaktinė kontrolė atsako į klausimą: “Ką galime padaryti iš anksto, kad pasiektume savo tikslus?”.

Lyginamoji kontrolė – apima esamų veiksmų ir procesų įvertinimą. Ji gali būti vadinama esamosios situacijos kontrole, nes yra susijusi su dabartine veikla, o ne su praeitimi ar dabartimi. Ji įgalina stebėti veiklą kiekvienu momentu bei spręsti kylančias problemas, kol jos dar nepaveikė galutinio produkto.

Grįžtamoji (baigiamoji) kontrolė – tai informacijos apie užbaigtą veiklą rinkimas, jos vertinimas ir veiksmų, kaip tobulinti panašią veiklą ateityje, parengimas. Šios kontrolės trūkumu laikytina tai, kad reikiamų veiksmų imamasi jau po laiko (kitu veiklos periodu). Teigiamas šios kontrolės bruožas: ji testuoja ir įvertina tikslus ir standartus. Tikslai, kurių neįmanoma pasiekti arba kurie yra per daug lengvi, gali būti koreguojami.

Praktiškai vadovas turėtų taikyti kompleksinę kontrolę. Profilaktinė kontrolė padeda jam nuspėti problemas, lyginamoji – sustabdyti ir ištaisyti klaidas dar pradinėje stadijoje, grįžtamoji – apdraudžia nuo klaidų pakartojimo.

Iš šios bendros kontrolės schemos matyti, kaip profilaktinė, lyginamoji ir grįžtamoji kontrolė susijusi su veiklos procesu. Šioje schemoje įdėjimai – tai visa, kas paruošiama bei toliau naudojama perdirbimo procese, t.y. darbuotojai, kapitalas, įrenginiai ir įranga, medžiagos. Rezultatas – tai efektyviai realizavus įdėjimus pagamintos prekės ar suteiktos paslaugos. Ši tipinė kontrolės schema gali būti taikoma kiekviename kontrolės lygyje.

10.2 KONTROLĖS PROCESO ETAPAI

Standartų nustatymas

Standartų nustatymas yra pirmasis kontrolės proceso etapas (10.4 pav.). **Standartas** – tai objektas (gali būti ir fizinis, ir dokumentas), su kuriuo lyginami veiklos rezultatai. Standartai padeda nustatyti, ar rezultatai atitinka tikslus. Pagrindiniams organizacijos tikslams, nustatytiems planavimo metu, reikalingi vienas ar keli standartai. Be jų neįmanoma ir kontrolė, nes pagrindinė kontrolės paskirtis – garantuoti, kad būtų pasiekti norimi tikslai. Jie turi būti sudaryti taip, kad būtų galima išmatuoti kontroliuojamą objektą ir palyginti jį su standartu. Tikslai turi būti

išmatuojami ir pasiekiami, o standartai – raginantys tobulinti veiklą. Plačiąja prasme kontrolės procese naudojami standartai turi įtakos ir organizacijos strategijai.

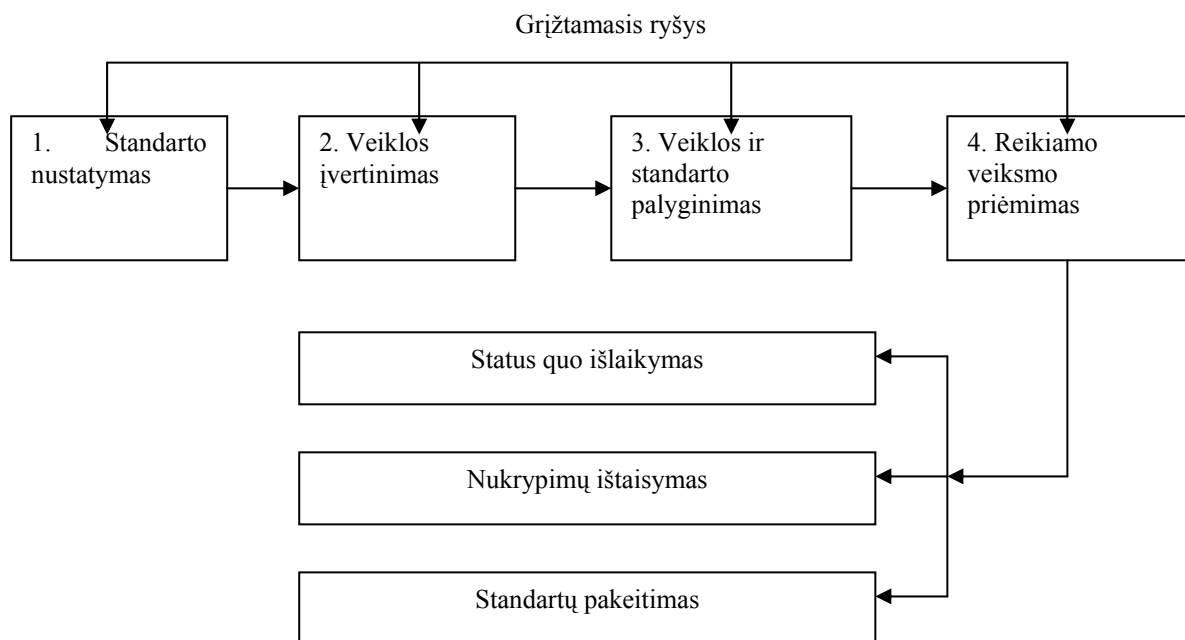
Standartai esti dviejų tipų: *išoriniai* ir *vidiniai*.

Išoriniai standartai apibrėžia veiklos rezultatus vartotojo požiūriu (kiekybė, kokybė, sąnaudos ir terminai). Pavyzdžiui, broko procentas, per tam tikrą laiką aptarnautų klientų skaičius.

Vidiniai standartai apibrėžia pasiekimus, vykdant užduotis. Pavyzdžiui, taisyklių atitikimas, išteklių panaudojimo efektyvumas ir netgi darbo tikslumas ir punktualumas.

Abiejų tipų standartai gali būti faktiniai, t.y. ankstesnė veikla gali būti panaudojama kaip vertinimo kriterijus nustatant esamos veiklos standartus. Patys standartai gali būti lyginami su kitų asmenų, įmonių ar organizacijų pasiekimais, t.y. kitais standartais. Standartai gali būti projektuojami, t.y. sudaromi atsižvelgiant į buvusiąją, esamąją situaciją bei galimus pakitimus ateityje.

10.4 pav. Kontrolės proceso etapai.



Leonas C.Megginsonas, Donaldas C.Mosley'us ir Paulas H.Pieteris skiria tris pagrindinius standartų tipus, t.y. fizinius, piniginius ir laiko standartus.

1. *Fiziniai standartai* reglamentuoja produktų ir paslaugų kiekybę, taip pat vartotojų ar klientų skaičių.
2. *Piniginiai standartai* išreiškiami pinigais ir reglamentuoja darbo, pardavimo, žaliavų Sąnaudas, pardavimų pajamas, bendrąjį pelną ir t.t.
3. *Laiko standartai nusako*, per kiek laiko turi būti atlikti kai kurie darbai ir darbo tempą.

Visi šie standartų tipai aprašomi *kiekybiniais rodikliais*. Tai padeda vadovams aiškiau išdėstyti veiklos tikslus pavaldiniams, efektyviau kontroliuoti.

Kokybiniai standartai taip pat svarbūs kontrolės procese. Kartais vadovai ir pavaldiniai ne taip gerai suvokia kokybinius standartus, bet šie vis tiek labai svarbūs. Pavyzdžiui, kliento ir patarėjo santykius sunku išreikšti kiekybiškai, todėl yra kokybiniai standartai (pavyzdžiui, atitinkama personalo apranga). Kontrolė per kokybinius standartus sunkiau suprantama ir įvykdoma, vis dėlto svarbu bandyti kontroliuoti veiklą ir šiuo aspektu. Taigi standartai apibrėžia tai, ko siekia organizacija, kokie yra jos tikslai. Kontrolei svarbiausia yra tikslų pagrįstumas – kaip tiksliai jie apibrėžti, kokie jų ypatumai ir kaip jie bus lyginami su rezultatais. Taigi, galima teigi, jog kontrolės proceso efektyvumas tiesiogiai susijęs su tuo, kaip tikslingai nustatyti standartai.

Veiklos įvertinimas

Antrasis kontrolės proceso etapas – *veiklos įvertinimas*. Veiklos sąvoka čia apima tą jos dalį, kurią norima kontroliuoti. Veiklos įvertinimas daugelyje organizacijų yra vienas iš pagrindinių ir sudėtingesnių darbų. Kad kontrolė būtų efektyvi, veiklos įvertinimas turi būti patikimas ir tinkamas tiriamai situacijai. Be to, turi būti vertinama pagal standartuose numatytus terminus.

Veiklos ir standartų palyginimas

Trečiasis kontrolės proceso etapas yra *veiklos rezultatų ir standartų palyginimas* (žr. 10.4 pav.). Veikla gali būti šiek tiek aukščiau ar žemiau standartuose numatytų normų arba joms prilygti.

Problema iškyla tada, kai reikia nustatyti, koks gali būti neatitikimas ir nuo kokios ribos reikėtų imtis pataisymų. Palyginti veiklą ir standartus gali būti nesunku, pavyzdžiui, palyginti pagamintų ir numatytų pagaminti produktų skaičių. Kitais atvejais lyginimas gali būti ir ne toks aiškus. Pavyzdžiui, buvo numatyta prekybos apimtį per metus padidinti 10%, o ji padidėjo 9,8%. Taigi lygis nepasiektas. Galėjo būti, kad prekybos apimtį padidinti 10% buvo neįmanoma dėl rinkoje atsiradusio naujo varžovo. Taigi nukrypimas leistinas.

Reikiamo veiksmo pasirinkimas

Paskutinis kontrolės proceso etapas yra *reikiamo veiksmo pasirinkimas* (10.4 pav.). Edgardas F.Huse pateikia tris žingsnius: priežasties analizė, veiksmo skatinimas, tikėtinų rezultatų numatymas dar kartą.

1. *Priežasties analizė*. Nustačius, koks yra nukrypimas nuo standartų, kokių problemų tai sukelia ir kas turi būti daroma, norint pataisyti padėtį, reikia išsiaiškinti nukrypimų priežastis. Čia negalima sumaišyti priežasties ir nukrypimų simptomų. Pavyzdžiui, neatvykimų į darbą gali padaugėti dėl gripo epidemijos, o ne dėl nesuinteresuotumo darbu.
2. *Veiksmo skatinimas*. Kontrolės lygtis nurodo veiksmo poreikio priklausomybę nuo norimo ir esamo rezultato. Kuo didesnis esamas rezultatas, tuo veiksmo poreikis didesnis.

$\text{Veiksmo poreikis} = \text{Norimas rezultatas} - \text{Esamas rezultatas}$
--

Veiksmo poreikį sukelia esamos veiklos palyginimas su norima veikla. Kontrolės lygtis atspindi dvi situacijas: problemos ir galimybės. Probleminė situacija susidaro, kai rezultatai yra prastesni nei norima. Reikia imtis veiksmų, kurie grąžintų veiklą į norimą lygį. Galimybių situacija susidaro, kai esami rezultatai geresni už nustatytus standartus. Tada kyla poreikis išsiaiškinti, kodėl lygis viršytas, ką reikėtų padaryti, kad tokia veikla toliau būtų tęsiama.

Galimi veiksmai: išlaikyti *status quo*, taisyti nukrypimus, pakeisti standartus. Jie atspindi kontrolės esmę ir duoda efektą.

Išlaikyti *status quo*, t.y. nedaryti nieko. Šis veiksmas, o tiksliau neveikla, taikomas, kai rezultatai yra patenkinami. Pavyzdžiui, numčius sumažinti išlaidas 4% ir sumažinus tik 3,99%, galima manyti, jog viskas gerai ir jokių papildomų veiksmų nereikia imtis.

Taisyti nukrypimus imamasi, kai tam tikri veiksmai neatitinka standartų. Pavyzdžiui, jei numatoma sumažinti sąnaudas 4%, o sumažinama tik 1%, turi būti imamasi papildomų veiksmų, kurie padėtų pasiekti norimą rezultatą. Tam gali prireikti skatinti darbuotojus daugiau dirbti ar gerinti technologiją.

Iškyla problema, kas turi imtis veiksmų?

Pirmasis asmuo, kuris gali imtis veiksmų, yra kontrolierius, jeigu jis tikras, kad to reikia. Visada, kai veiksmai turi būti atliekami nedelsiant, šio vaidmens turi imtis darbuotojas, aptikęs nukrypimą. Kitu atveju kontrolierius turi patarti vadovui, kas turi būti padaryta. Paprastai sprendimą veikti priima vadovas. Jis turi suprasti, kodėl elgiamasi būtent taip. Antra vertus, imantis veiksmų negalima vadovautis emocijomis, reikia veikti šaltai ir apskaičiuotai. Nurodymai veikti turi būti išreikšti tikslingai ir profesionaliai. Naudinga prisiminti ir tai, kad geros vadovo manieros gali duoti geresnius rezultatus nei asmeninės galios demonstravimas.

Pakeisti standartus iškyla būtinybė tada, kai jie yra per aukšti arba per žemi. Tokia situacija išryškėja tada, kai daug kas pasiekia ar net viršija standartus arba kai niekam nepasiseka net priartėti prie jų. Standartas iš pradžių gali būti labai geras, bet praėjus kuriam laikui jis pasensta

ir turi būti taisomas. Pavyzdžiui, planas padidinti pardavimus 10% gali būti neįvykdomas atsiradus dar vienam varžovui. Šiuo atveju standartą būtina pakoreguoti.

3. *Naujų tikėtinų rezultatų nustatymas.* Kadangi kontrolė ne visada būna sėkminga, pašalinus nukrypimą reikėtų numatyti tikėtinus rezultatus. Tam gali prireikti pradėti naują planavimo ir kontrolės procesą.

10.3 Kontrolės pavyzdžiai

1. *Operacijų kontrolė* – vienas iš trijų pirmame valdymo lygyje atliekamų tikrinimų.
2. *Elgesio kontrolė* – tai darbuotojų veiklos priežiūra ir skatinimas gerai atlikti savo funkcijas. daugelyje literatūros šaltinių skiriami du elgesio kontrolės tipai: vidinė ir išorinė kontrolė. Taigi vadovai turi du pasirinkimus, kaip pradėti kontrolės procesą. Vadovai gali skatinti darbuotojus pačius kontroliuoti savo veiksmus. Tai yra vidinės kontrolės strategija, ji leidžia motyvuotiems asmenims ir jų grupėms praktikuoti savikontrolę vykdant užduotis. Vidinė kontrolė – tai savikontrolė. Ją praktikuoja žmonės, patys besirūpinantys savo veikla. Žmonės dažniausiai suinteresuoti tai daryti tik tokiose srityse, kurios juos tikrai domina. Kiekvienas vadovas, kuris tikisi iš darbuotojo savikontrolės, turėtų leisti jam dalyvauti nustatant tikslą ir standartus. Savikontrolės potencialas sustiprėja, kai gabus žmogus turi aiškius veiklos tikslus. Savikontrolę skatina vidinė motyvacija, kuri siejasi su darbo kultūra, kur į žmones žiūrima su pagarba ir pasitikėjimu, yra didelės galimybės būti atlygintam už dalyvavimą veikloje. Vidinės kontrolės strategija reikalauja didelio vadovo pasitikėjimo darbuotojais. Kai žmonės paliekami dirbti vieni, vadovai turi suteikti jiems galimybę patiems įvykdyti įsipareigojimus. Reikėtų praktikuoti savikontrolę, kai tik yra tokia galimybė. Jei pasitikėjimas nepasiteisina, gali būti imamasi alternatyvių veiksmų (išorinės kontrolės). Deja, vadovai dažniausiai mano, kad kitais negalima pasitikėti. Tai ribotas požiūris į žmogų.

Vadovai gali patys kontroliuoti darbuotojų veiklą. Tai yra *išorinės kontrolės* strategija, kuri pasireiškia personalo priežiūra ir administracinių poveikio priemonių panaudojimu. Esant išorinei kontrolei, vadovas pats nurodinėja, kas ir kaip turi būti padaryta, netoleruojama jokia saviveikla. Kasdieninė priežiūra irgi yra išorinė kontrolė. Teigiamas šios kontrolės bruožas yra tas, kad vadovai, dirbdami su pavaldiniais, geriausiai gali pastebėti netinkamus veiksmus ir duoti nurodymus juos pataisyti. Efektyvi kontrolė dažniausiai apima abiejų strategijų pranašumus. Tačiau palankumas save kontroliuojantiems darbuotojams verčia labiau pabrėžti vidinės kontrolės svarbą ir galią.

Finansų kontrolė

Finansų kontrolė stebi organizacijos finansinius išteklius. Verslo įmonės turi valdyti savo finansus taip, kad pajamos padengtų išlaidas ir organizacijai vis dar liktų pelno. Ne pelno organizacijos turi tokius pat uždavinius – jų pajamos (iš mokesčių, pavyzdžiui, už mokslą) turi padengti išlaidas ir net jas viršyti.

Visuose literatūros šaltiniuose skiriami trys pagrindiniai finansinės kontrolės tipai: biudžeto, finansinių ataskaitų analizės ir audito.

Biudžetas – tai finansinis planas, išreikštas skaičiais. Finansininkai parengia biudžetus darbo grupėms, skyriams ir visai organizacijai. Pagrindinis biudžeto laikotarpis yra metai, tačiau ketvirčio ar mėnesio biudžetai taip pat yra svarbūs. Biudžetai gali būti išreikšti pinigais arba laiko vienetais. Biudžetai leidžia palyginti skyrius, įvairius laikotarpius. Jie padeda vadovams koordinuoti išteklius ir jų panaudojimą, įvertinti vadovų bei įvairių padalinių veiklą. Dauguma organizacijų naudoja trijų tipų biudžetus: finansų, operacijų ir nepiniginį.

Biudžeto tipai

Biudžetų tipai	Ką parodo biudžetas
FINANSŲ: <ul style="list-style-type: none"> • pinigų srauto; • kapitalo išlaidų; • balansas 	Visi grynujų įplaukų ir piniginių išlaidų šaltiniai kas mėnesį, kas savaitę ar kas dieną. Turto, pavyzdžiui, naujų mašinų, žemės pirkimo, išlaidos. Turto ir turto šaltinių sugretinimas.
OPERACIJŲ: <ul style="list-style-type: none"> • pardavimų ar paslaugų; • išlaidų; • pelno 	Pajamos, kurias organizacija tikisi gauti iš įprastų operacijų. Numatomos išlaidos per ateinantį periodą. Numatomi skirtumai tarp pajamų ir išlaidų
NEPINIGINIS: <ul style="list-style-type: none"> • darbo laiko fondas; • vietos (patalpų); • įrenginių (pajėgumų) 	Darbo laiko paskirstymas valandomis. Vietos padalijimas. Atskirų įrenginių apkrovimas staklių valandomis.

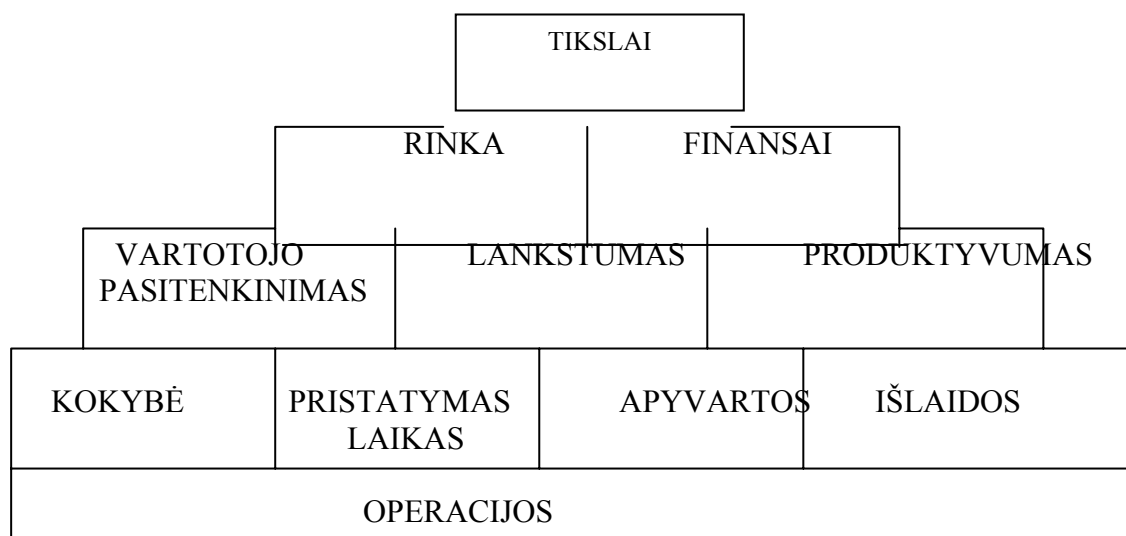
Struktūros kontrolė

Struktūros kontrolė tikrina, kaip organizacijos padaliniai atlieka savo funkcijas. Organizacijos įvairiai pateikia savo planus ir tai nulemia kontrolės įvairumą.

Strateginė kontrolė

Strateginė kontrolė vertina, kaip efektyviai organizacijos strategija padeda pasiekti tikslus, ir susitelkia ties organizacijos struktūra, vadovavimu, technologija, žmonių ištekliais, informacija ir operacijų kontrolės sistemomis. Ši kontrolė reikalinga tam, kad nustatytų, ar pasirinktoji strategija padeda pasiekti organizacijos tikslus. Jei vienoje ar kitoje srityje pasirinktoji strategija nepadeda pasiekti norimų rezultatų, tai ji turi būti pakeista. Taigi ši kontrolė vyksta aukščiausiu lygiu ir apima visą organizacijos veiklą. Strateginė kontrolė yra glaudžiai susijusi su strateginiu planavimu.

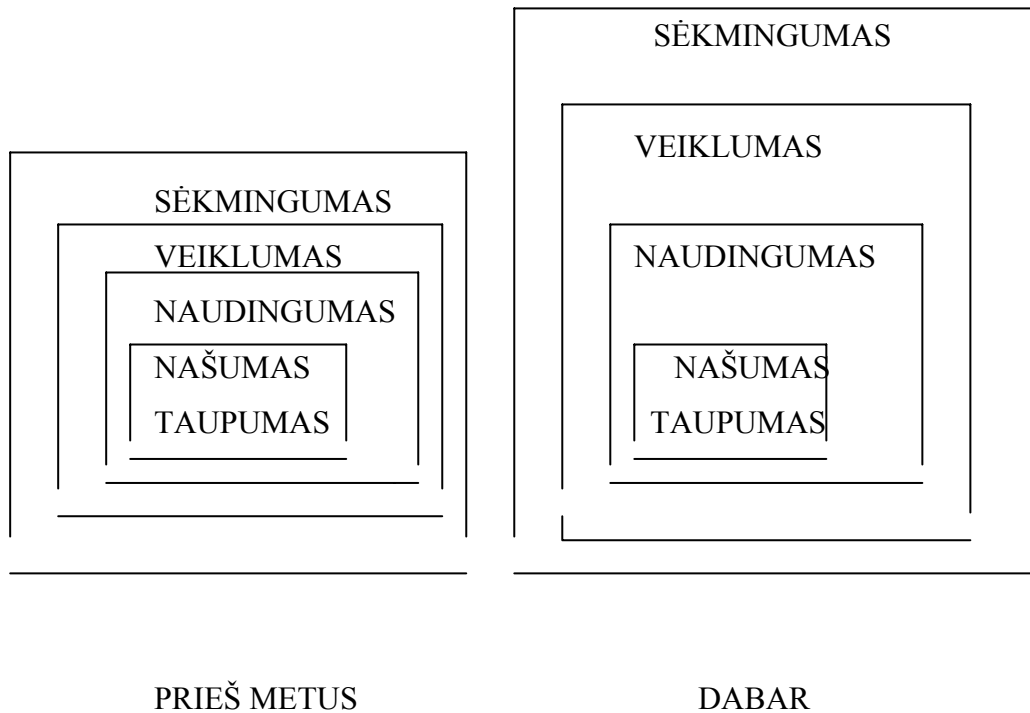
Planavimo ir strateginės kontrolės sritys



VEIKLOS SĖKMINGUMO ĮVERTINIMAS

Veiklos sėkmingumo kriterijai

Valdymo teorijoje sėkmei įvertinti vartojamos trys pagrindinės sąvokos: *naudingumas*, *veiklumas*, *sėkmingumas* (atitinkamai angliškai – *productivity*, *performance*, *effectiveness*). Praktikoje jų yra gerokai daugiau, nes reikia atspindėti labai tarpusavyje skirtingų organizacijų veiklą. Be to, paprastai neapsiribojama vien tik einamuoju, ataskaitiniu laiko momentu, o norima palyginti su kitais laikotarpiais ar kitomis panašiomis organizacijomis. Todėl schemiškai trijų pagrindinių sąvokų ryšį vaizduoja 10.8 pav.:

10.8pav. Naudingumas, veiklumas, sėkmingumas.

Šiame paveiksle matyti, kad siauriausia sąvoka yra naudingumas, kiek platesnė veiklumas, o plačiausia, viską apimanti, - sėkmingumas (arba efektyvumas plačiąja prasme).

Naudingumą dar galime skaidyti į dvi viena kitą papildančias sąvokas: našumą ir taupumą.

Našumas atspindi organizacijos siekį maksimizuoti produktą (paslaugas) esant tam tikriems (pastoviams) ištekliams, o taupumas atvirkščiai – siekį minimizuoti sąnaudas (išteklius) esant tam tikram (pastoviam) produkto ar paslaugų lygiui. Abu būdai tenkina racionalios veiklos sąlygas.

Naudingumas praktiškai gali būti išreikštas labai įvairiai – tai priklauso nuo to, kaip matuojamas produktas ar paslauga ir kaip matuojami ištekliai (sąnaudos). Antra vertus, tai dar priklauso nuo abstrakcijos lygio – ar vertinamas darbo, ar kapitalo, ar kokio nors kito labai konkretaus išteklių panaudojimo našumas. Kai kalbama apie medžiaginius išteklius, dažniau vartojami įvairūs taupumo rodikliai. Pavyzdžiui, kaip pakito medžiagų sąnaudos produkcijos vienetui (tarkime, vilnos kiekis 100 m audinių išausti arba kiek sutaupyta kuro 100 km nuvažiuoti). Bet tai jau ūkio statistikos ir vidinės analizės tyrinėjimų objektas.

Reikėtų skirti našumo išraišką (kad ir kokie būtų vartojami rodikliai) ir jo didinimo veiksnus. Pateiksime pagrindines darbo našumo didinimo veiksmų grupes:

- gamybos, paslaugų technologijos tobulinimas, naujų mašinų, įrangos bei medžiagų diegimas;
- valdymo bendrai paėmus ir atskirai gamybos ir darbo organizavimo tobulinimas;
- gamybos apimčių ir jos struktūros pokyčiai;
- įmonių kooperavimosi, specializacijos ir integracijos didinimas;
- vyriausybės ekonominės politikos pokyčiai (palankus muitų, mokesčių režimas).

Veiklumas – tai organizacijos darbuotojų veiklos būdų vertinimas. Suprantama, kad galima labai įvairiai siekti teigiamo rezultato – naudos. Veiklumas vertinamas dviem pagrindiniais būdais:

- **valdymo analizės** (angl. *management audits*),
- **personalo įvertinimo** (angl. *human resource accounting*).

Sėkmingumo, veiklumo ir našumo sąveika

Sėkmingumas parodo, kaip organizacija pasiekė anksčiau užsibrėžtus tikslus. Tai iš esmės apibendrinantis įvertinimas (10.9 pav.).

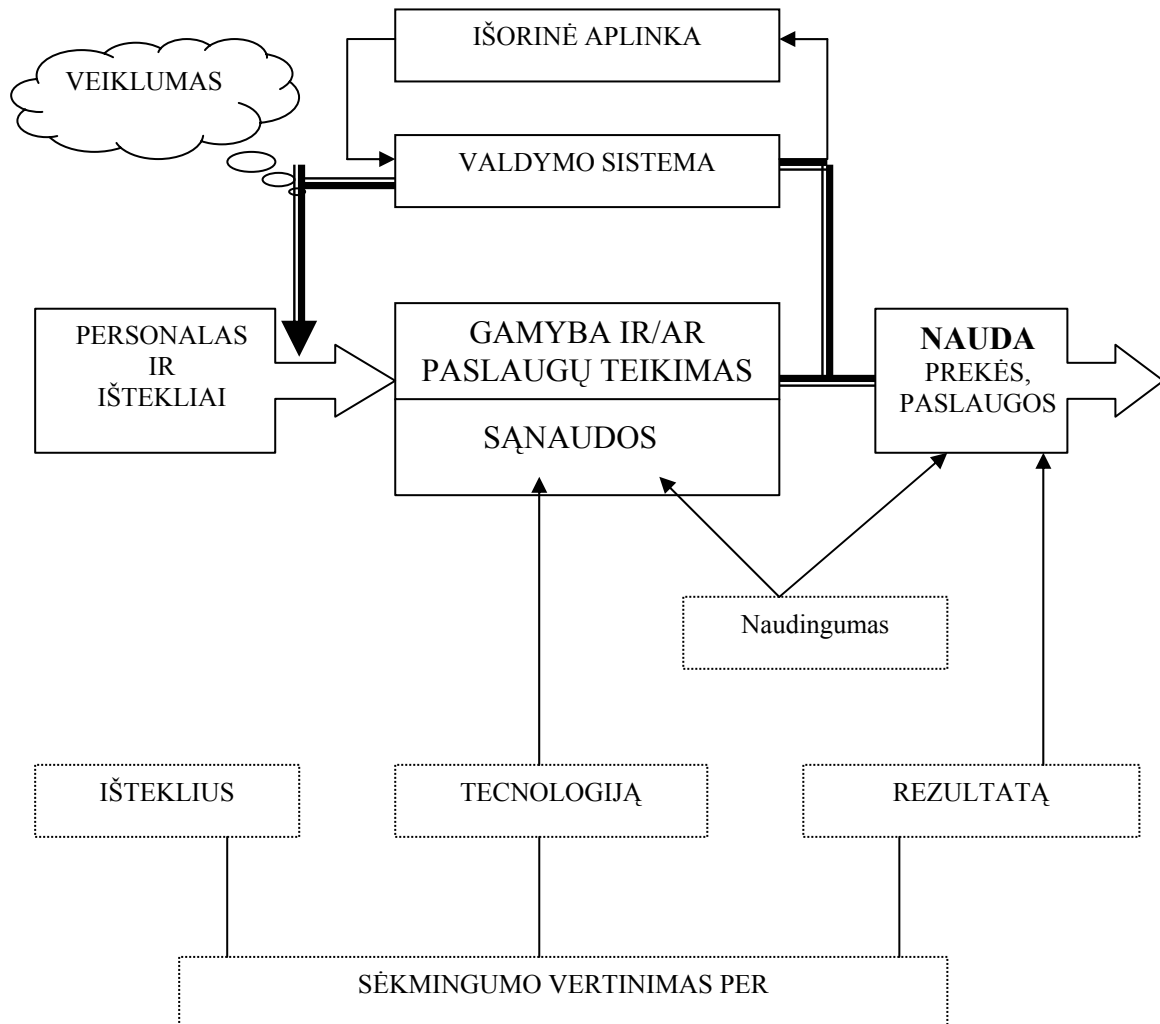
Kaip matyti 10.9 paveiksle, organizacijos sėkmingumas gali būti analizuojamas ir vertinamas įvairiai. Atskirai paėmus – per jos turimus išteklius, technologiją, rezultatą (naudos ar žalos dydį), arba bendrai paėmus – vertinant šių elementų kompleksą. Kai yra vertinami ištekliai, tai veikla bus sėkminga, jei organizacija sugebės įsigyti visas jos veiklai reikalingas žaliavas ir medžiagas, darbo jėgą bei pinigus, reikalingus naujiems įrenginiams ar ištisoms technologijoms, patentams ar licencijoms įsigyti.

Kai vertinama technologija, tai įmonės veikla bus sėkminga, jei ji pasieks norimus įrenginių bei darbo našumo lygius, o medžiagas, kurą ir energiją naudos taupiai.

Kai vertinami rezultatai, tai veikla bus sėkminga pasiekus numatytas pardavimų ar paslaugų apimtis, užėmus planuotą rinkos segmentą ar įveikus konkurentus. Šiuo atveju praktiškai vertinamas strategijos plano vykdymas.

Sėkmingumo vertinimas leidžia nuspręsti, kaip vadovams veikti dabar ir ateityje.

10.9 pav. Sėkmingumo, veiklumo ir naudingumo sąsaja.



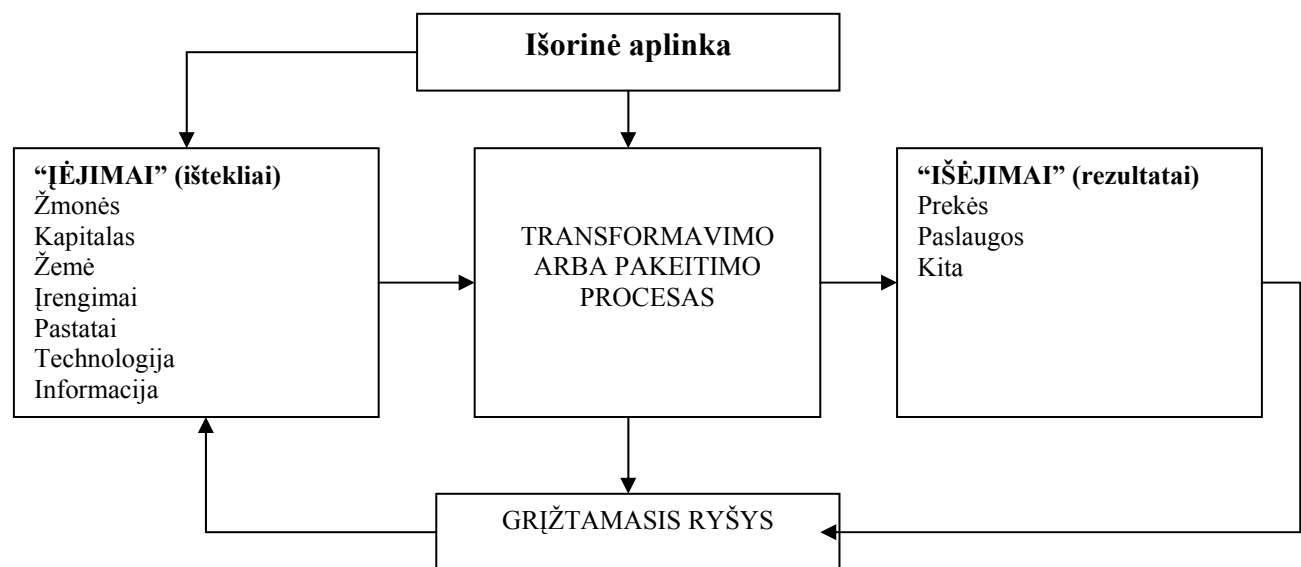
11. OPERACIJŲ VALDYMAS

Gamybos organizacija – tai organizacija, gaminanti materialines vertybes; jos gali būti gaminamos masiškai ir sandėliuojamos vėlesniam vartojimui.

Paslaugų organizacija – tai organizacija, kurios prekės neapčiuopiamos ir negali būti sandėliuojamos; joms reikia vartotojo dalyvavimo.

Operacijų valdymas – tai kompleksinė valdymo veikla, apimanti gamybos planavimą, išteklių organizavimą, vadovavimą operacijoms ir personalui, taip pat sistemos atlikimo lygio stebėjimą.

11.1 pav. Konceptinis operacijų sistemos modelis



Operacijų valdymas svarbus organizacijų vadovams mažiausiai dėl dviejų priežasčių:

1. Jis gali padisinti našumą ir stiprinti organizacijos finansinę „sveikatą“;
2. Organizacijoms jis gali padėti pasitikti vartotojų konkurencinius pranašumus.

Našumas – tai rezultatų ir išteklių santykis, kuriuo vertinamas vadovo ar darbuotojo veiklos efektyvumas, panaudojant ribotus organizacijos išteklius prekėms ir paslaugoms gaminti. Kuo didesnė šio santykio skaitmeninė išraiška, tuo didesnis efektyvumas. Yra du našumo santykio tipai:

1. Bendrasis našumas, nusako visų rezultatų vertę, palyginti su visais panaudotais ištekliais, ir išreiškiamas bendru rezultatu ir bendru išteklių santykiu;
2. Dalinis našumas, nusako visų rezultatų vertę, palyginti su pagrindinėmis panaudojamų išteklių kategorijomis, ir išreiškiamas bendru rezultatu ir tam tikru išteklių santykiu.

Našumo santykis gali būti apskaičiuotas tam tikram laikui, kuris nustato operacijų efektyvumą tuo metu, arba, norint nustatyti našumo augimą ar mažėjimą, gali būti lyginamas su kitais našumo rodikliais per tam tikrą laiką.

Žmonių kapitalas – tai organizacijos investicijos į savo darbuotojų mokymą ir tobulėjimą.

Darbo jėgos raštingumas – tai žinios ir įgūdžiai, tiesiogiai susiję su atliekamu darbu.

11.1 Konkurenciniai pranašumai

Keturi pagrindiniai operacijų valdymo konkurenciniai pranašumai yra kainodara, kokybės lygis, kokybės patikimumas ir lankstumas.

1. Kainodara: daugelis vartotojų labiausiai atsižvelgia į kainą: arba dėl to, kad jiems trūksta pinigų, arba, kad skirtumas tarp brangesnės ir pigesnės prekės jiems atrodo nepagrįstas. Vienas iš operacijų vadovo uždavinių yra palaikyti žemus kaštus taip, kad organizacija galėtų pasiūlyti “gerą” kainą ir dar gautų pelno.
2. Kokybės lygis: kokybės lygis priklauso nuo 2 komponentų – aukšto veiklos organizavimo lygio ir efektyvaus pristatymo laiko. Aukšto atlikimo lygio charakteristikos yra aukščiausio lygio savybės, nedideli nukrypimai ir didesnis gaminio arba paslaugos ilgaamžiškumas.
3. Kokybės patikimumas: Kokybės patikimumas reiškia nekintamą gerą kokybę ir pristatymą laiku. Nekintamą kokybę rodo atitinkamų prekių savybių dažnumas.(McDonalds)
4. Lankstumas: Lankstumas apima tiek gaminio, tiek ir apimties lankstumą. Gaminio lankstumas reiškia, kad gaminio projektas gali būti greitai pakeistas ir, kad vadovai pabrėžia tokių pakeitimų atlikimą, kad pamalonintų vartotojus – tai yra, jie savo gaminius skiria individualiam pasirinkimui. Apimties lankstumas – tai sugebėjimas greitai padinti ar sumažinti produkcijos kiekį, kai tik pasikeičia firmos gaminių pakausa.

Visi keturi konkurenciniai pranašumai susiję su tuo, kam klientai teikia pirmenybę. Bandant įgyti kuo daugiau konkurencinių pranašumų, pirmiausia reikia išspręsti jų konfliktavimo dažnumo problemą.

11.2 Operacijų sistemų projektavimas

1. Ką gaminti?

Projektavimas gamybai – tai metodas, į kurį įeina produktų projekto racionalizavimas, palengvinantis surinkimą.

Kompiuterizuotas projektavimas (CAD) – tai projektavimo darbų atlikimas kompiuteriu.

2. Kiek gaminti?

Tai antrasis sprendimas projektuojant operacijų sistemą – kiek gaminių reikia pagaminti arba kiek paslaugų reikia suteikti. Tai vadinama pajėgumų planavimu. Šiuo procesu įvertinama paklausa, po to sprendžiama, kokių išteklių reikės tai paklausai patenkinti. Ilgalaikės technologinės prognozės, numatančios 5–10 metų į priekį, gali būti reikalingos ateities pajėgumo poreikiams spėti ar vertinti. Nuspėjami įvykiai – tai nauji technologiniai atradimai, karai, nuosmukiai, embargo ir nežinimos infliacijos poveikis nevisada gali būti įtraukti į prognozavimo modelius. Baigtos prognozės privalo virsti pajėgumo reikalavimais. Jos numato jog esami pajėgumai turi būti įvertinti. Prognozuojamas fizinių pajėgumų poreikis organizaciją gali priversti pakeisti savo operacijų sistemą, kad ji atliktų ateities poreikius. Pajėgumų pakeitimai gali būti įgyvendinti tiek su trumpalaikių, tiek ir (arba) su ilgalaikių priemonių pagalba. Trumpalaikiai pajėgumų pakeitimai reikalauja sudaryti darbo grafikus viršvalandžiams, perkėlinėti personalą, perdaryti sutartis ir panaudoti atsargas arba pasikartojančius užsakymus. Ilgalaikiai pajėgumo pakeitimai apima pajėgumų įvedimą ar perkėlimą, kai fiziškai išplečiami gamybiniai plotai.

3. Kaip gaminti?

Proceso parinkimas, t.y. nustatymas, kaip gaminys bus pagamintas arba paslauga suteikta, apima 4 technologinius sprendimus.

- 1) Pagrindinis technologinis pasirinkimas: Ar yra technologija, pagal kurią galima gaminti gaminį? Ar yra konkuruojančių technologijų, iš kurių galėtume pasirinkti? Ar norint atnaujinti, reikia gauti kieno nors (pvz. užsienio šalies) licenziją, ar reikia vidinių pastangų sukurti ir tobulinti reikalingą technologiją?
- 2) Papildomi technologiniai sprendimai: Kai padarytas pagrindinis technologinis pasirinkimas, gali atsirasti eilė papildomų technologinių procesų alternatyvų galimybė. Operacijų vadovas turi dalyvauti vertinant alternatyvius keitimo proceso kaštus ir pageidaujamo gaminio bei planuotų pajėgumų atitikimą.
- 3) Atskirų komponentų pasirinkimas: Kokia įrengimų rūšis (ir automatizacijos lygis) turėtų būti panaudota? Ar įrengimai turi būti specialios paskirties, skirti tik konkrečiai užduočiai, ar bendro pobūdžio (teikia galimybę gaminti ir kitus gaminius)? Kiek mašinos gali pakeisti žmones, atliekant ir kontroliuojant darbą? **CAD/CAM – kompiuterizuotas projektavimas ir kompiuterizuota gamyba** – tai integruotas metodas, kaip kompiuterio programinė įranga, panaudota projektuojant gaminį, panaudojama “išversti” projektui į kompiuterinę programą, kuri valdys programuojamus įrengimus. **Kompiuterizuota integruota gamyba (CIM)** yra dar labiau

integruojantis metodas, apimantis CAD/CAM, robotus bei kompiutarizuotą atsargų valdymą – medžiagų ir poreikio planavimą.

- 4) Proceso nuoseklumo pasirinkimas: Kokia turi būti gaminio ar paslaugos eiga operacijų sistemoje? Galutinis proceso pasirinkimo žingsnis lemia, kaip medžiagos ir gaminiai judės operacijų sistemoje. Proceso nuoseklumo analizei naudojami surinkimo brėžiniai, surinkimo diagramos, judėjimo grafikai ir proceso nuoseklumo diagramos. Siekiant sumažinti medžiagų apdorojimo ir saugojimo kaštus, gali tekti pakeisti operacijų eiliškumą, derinimo procesą arba kai kurias jų išskirti. Apskritai, kuo mažiau sandėliavimo ir prastovų, tuo geriau.

Vėliau yra atliekamas Pajėgumų išdėstymo planavimas ir Įrenginių išdėstymo planavimas.

4. Kas atliks darbą?

Projektuojant operacines sistemas, galutinis sprendimas priimamas apie individualių darbų struktūrą – kaip darbas bus atliekamas ir kas jį atliks. Kadangi darbo projektavimą atspindi darbo išlaidos, tai visi netobulumai ir klaidos neišvengiamai turės įtakos operacijų kaštams. Pastaraisiais metais darbo projektavimui svarbūs tapo 3 klausimai:

- 1) Darbuotojų jau turimų įgūdžių lygis atėjus į naują darbo vietą;
- 2) Darbo vietos saugumas;
- 3) Bendradarbiavimas darbo vietoje.

11.3 Atsargų valdymas

Atsargos – tai teikiamos žaliavos, nebaigtoji gamyba ir gatavi produktai, reikalingi organizacijai jos operatyviniams poreikiams patenkinti.

Trys svarbiausi metodai:

- Medžiagų – poreikių planavimas;
- Medžiagų – išteklių planavimas;
- Tiksliai – laiku sistema.

12. Valdymo informacinės sistemos

12.1 Kas tai yra informacinės valdymo sistemos

Informacijai organizacijoje rinkti, išsaugoti, apdoroti, perduoti bei pateikti naudojamasi informacinės valdymo sistemos. Valdymo ir administravimo procese jos leidžia pasinaudoti tiksliai ir laiku gauta informacija siekiant palengvinti valdymo sprendimų priėmimą ir efektyviai atlikti planavimo, koordinavimo ir kontrolės funkcijas. Tokios valdymo sistemos teikia žinių apie praeitį, dabartį, numatomą ateitį ir organizacijai svarbius vidaus bei išorės įvykius. Informacinės valdymo sistemos padeda analizuoti ir vizualizuoti informaciją, palengvina įvairaus lygio vadovų ir administratorių darbą.

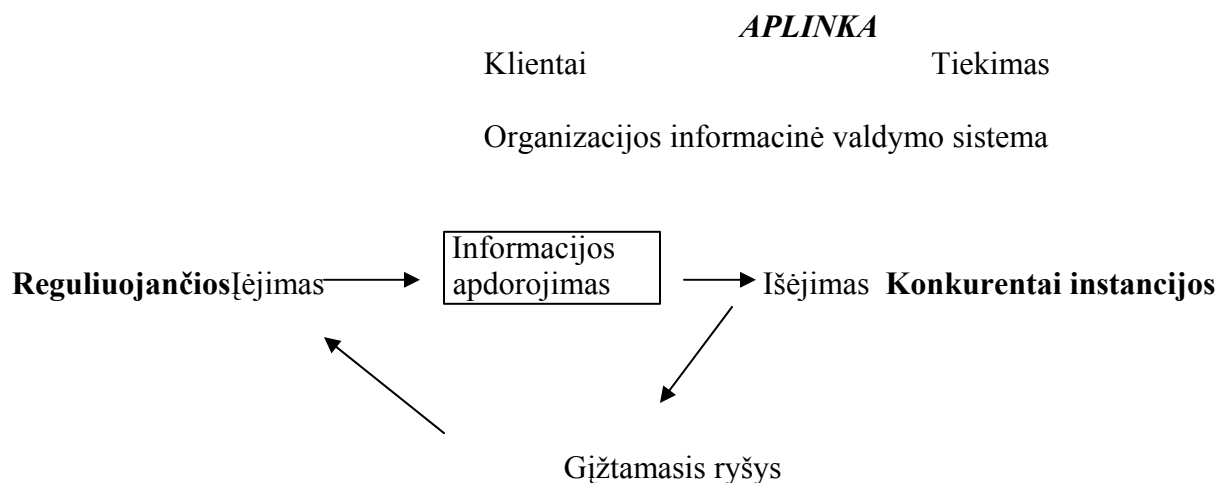
Informacinėse valdymo sistemose apdorojami organizacijos arba jos aplinkos duomenys ir pateikiami žmogui patogia forma, taip pat kaupiama informacija apie organizacijai arba jos aplinkai svarbius žmones, vietas, daiktus, procesus.

Galima skirti tris informacinių sistemų informacinės veiklos etapus:

- **Įvedimą** (*Input*) – renkami arba įvedami organizacijos arba išorinės jos aplinkos duomenys;
- **Apdorojimą** (*processing*) – duomenys keičiami pagal konkrečius žmogaus poreikius;
- **Išvedimą** – apdorota informacija pateikiama žmogui patogia forma.

Paveiksle parodytas organizacijos informacinės valdymo sistemos ir aplinkos santykis. Duomenimis ir informacija keičiamasi su klientais, vadovaujančiomis bei reguliuojančiomis instancijomis, tiekimo organizacijomis. Stengiamasi taip pat gauti kuo daugiau informacijos apie konkurentus, nes tai labai svarbu priimant valdymo sprendimus.

Paveiksle parodytas grįžtamasis ryšis leidžia kai kuriems organizacijos nariams įvertinti arba koreguoti duomenų ir informacijos įvedimo srautus.



Vadybos informacinė sistema

Organizacijos nariai, gaminantys vartotojams organizacijos paskirtį atitinkantį produktą, keičia įvairiausius darbo objektus: valstietis - sėklą, darbininkas - medžiagas ir detales, gydytojas - ligonį ir t.t. O vadovas ir visi organizacijos valdymo darbuotojai perdirbinėja informaciją ir perdavinėja ją vieni kitiems, kol ji virsta vadybos sprendimu, pagal kurį tie darbo objektą keičiantys ir verčiantys darbo produktu organizacijos nariai keičia savo elgesį. Kaip kiekvienoje veiklos srityje žmonija yra sukūrusi įvairiai vadinamas darbo objekto vertimo darbo produktu technologijas, taip ir vadybos darbuotojams reikia žinoti ir įvaldyti informacijos gavimo, apdorojimo ir perdavimo procesus. Juos vadybos teorija klasifikuoja taip:

1. Priėmimas: a) matymas, b) uodimas, c) girdėjimas, d) stebėjimas - tam tikro reiškinio ar jo bruožų nuolatinis dėmesingas sekimas;
2. Laikymas;
3. Paruošimas: a) sumavimas, b) klasifikavimas, c) rūšiavimas;
4. Apdorojimas: a) kopijavimas, b) perdavimas, c) vertimas, d) skaičiavimas, e) apskaičiavimas;
5. Kūrybinis perdirbimas: a) projektavimas, b) išradimas, c) meninė kūryba;
6. Pateikimas: a) pranešimas, b) perdavimas.

Visus šiuos darbus žmogus gali dirbti naudodamasis vien tik savo smegenų teikiamomis galimybėmis. Bet jeigu informacijos kiekis didelis, o veiksmas dažnai kartojasi, daugeliui šių darbų atlikti pasitelkiamos techninės priemonės, kurios tampa pagrindiniais vadybos informacijos sistemos materialiniais elementais.

Techninės priemonės naudojančios vadybos informacinės sistemos gali būti šešių raidos lygių:

- pirminių duomenų laikymo - vietoj kartotekų, pirminių dokumentų bylu naudojama elektroninė atmintis;
- atrankinės duomenų paieškos - laikomų duomenų gali būti ieškoma rūšiuojant pagal tam tikrus požymius;
- paprastų skaičiavimų - laikomi duomenys gali būti agreguojami, sumuojami ir lyginami;
- sudėtingų skaičiavimų - sudėtingesni matematiniai skaičiavimai leidžia gauti analitinius rodiklius, pvz., statistinius vidurkius, rangus, nukrypimus ir t.t.;

- matematinio modeliavimo - vadybos informacinė sistema gali būti naudojama kaip patariamoji sprendžiant problemas, pateikianti galimus sprendimo variantus, gautus apdorojant turimą informaciją pagal matematinius modelius;
- dirbtinio intelekto (ekspertų sistemos) - vadybos informacinė sistema bando imituoti žmogaus mąstymo procesą. Turėdamos atmintyje daug informacijos iš tam tikros srities, jos gali suteikti rimtą pagalbą nepakankamai patyrusiems vadovams sprendžiant sudėtingas problemas.

Visa organizacijos veikla, įskaitant ir jos valdymą, derinama prie organizacijos paskirtį atitinkančio produkto gamybos technologinio proceso, kuris, sudarydamas organizacijos gyvavimo pagrindą, duoda ir didumą informacijos, reikalingos valdymui. Taigi pagrindinė vadybos informacinės sistemos posistemė yra gamybos. Ji atspindi visus organizacijos darbo objekto vertimo darbo produktu technologinio proceso etapus ir darbo objekto judėjimą gamybos procese.

Kiekviena technologinio gamybos proceso operacija susijusi su produkto vertės didėjimo procesu pridedant produktui sunaudotų medžiagų, energetikos bei darbo išteklių vertę bei nudėvėtų įrengimų ir kitų ne vieną gamybos ciklą aptarnaujančių gamybos sistemos elementų vertės dalį. Kaip ir gamybos posistemė, labai svarbi vadybos informacinės sistemos posistemė, atspindinti vertinius organizacijos veiklos pasikeitimus, liečianti ne tik tiesiogiai produkto gamybą, bet ir kitus tos gamybos procesus, yra buhalterinės apskaitos posistemė. Dažnai ji net naudojasi ta pačia pirmine informacija.

Gamybos procese vyksta ir produkto kokybės formavimo procesas, kiekviena technologinė operacija darbo objekto kokybinės charakteristikas priartina prie numatytų būsimo produkto kokybės charakteristikų. Taigi, norint sėkmingai valdyti produkcijos kokybę, vadybos informacijos sistemoje būtina produkcijos kokybės posistemė.

Gamybos procesas, veiksmai, kuriuos atlieka organizacijos nariai, tiesiogiai keičiantys darbo objektą, sudaro galimybę darbininkams, valstiečiams ir t.t. gauti savo dalį to bendrojo produkto, kurį gamina organizacija, ir taip susikurti materialinį savo gyvenimo pagrindą. Kadangi vienas iš būtinų, o organizacijos nariams dažnai svarbiausių valdymo ciklo elementų yra atlyginimas už darbą, realizuojant jį, labai reikalinga vadybos informacinės sistemos darbo užmokesčio posistemė.

Nagrinėdami darbuotojų skatinimą darbo užmokesčiu, ne visada įmanoma ir efektyvu darbuotojų atlyginimą sieti su jo darbo konkrečiais rezultatais, apie kuriuos informaciją galima gauti iš gamybos posistemės. Dažnai nustatant darbo užmokestį, tenka remtis darbuotojo pareiginiais arba asmeniniais bruožais. Taigi darbo užmokesčio posistemėi būtina dar ir personalo posistemė vadybos informacijos sistemoje.

Prieš prasidedant gamybos procesui, organizacija turi apsirūpinti visais gamybos procese naudojamais ištekliais: medžiagomis, žaliavomis, perkamais gaminiais ir pusgaminiais, energetikos ištekliais. Kad būtų galima valdyti tą apsirūpinimo procesą, vadybos informacijos sistemoje būtina materialinio techninio aprūpinimo posistemė.

Nagrinėdami organizacijos tikslus, visą jos tikslų sistemą vainikuoja produkcijos realizavimas. Už savo narių bendromis pastangomis sukurtą produktą organizacija gauna lėšų, kurios leidžia siekti naujų gamybos tikslų, plėtoti organizaciją. Šios srities veiklai valdyti vadybos informacijos sistemoje būtina ir realizacijos posistemė.

Jeigu organizacijos veikla gali daryti geroką įtaką gamtos aplinkai, jos tikslų kompleksui priklauso ir ekologinis tikslas, kuris gali būti išreikštas ir kryptiniu, ir taškiniu pavidalu, o jo siekimas vertinamas tam tikrais rodikliais. Norint kryptingai valdyti gamtos aplinkos saugojimo veiklą, vadybos informacijos sistemoje turi būti ekologijos posistemė. Jai būtina informacija irgi glaudžiai susijusi su gamybos procesu, su tam tikrų operacijų aplinkos teršalais bei atliekų valymu (žr. lentelę).

Taigi norint valdyti visų šešių organizacijos tikslų kompleksą sudarančių tikslų siekimo veiklą, vadybos informacijos sistema turi turėti aštuonias posistemas, iš kurių penkios – gamybos, buhalterinės apskaitos, produkcijos kokybės, darbo užmokesčio ir ekologijos – didumą pirminės informacijos gauna tiesiai iš gamybos vietų. Taigi visuose gamybos proceso pokyčio taškuose užfiksavus kompleksą duomenų apie įvykdytą operaciją, jos kainą, darbo kokybę ir ekologines pasekmes, galima būtų aprūpinti informacija daugumą vadybos informacijos sistemos posistemų. Dėl tokio daugelio posistemų pradinės informacijos šaltinio bendrumo darosi bendra ir vadybos informacijos sistema. Todėl gavus duomenis, juos galima naudoti įvairiems tikslams, taip mažinant ir informacijos darbų apimtį, ir klaidų bei netikslumų atsiradimo galimybes. Automatizuotos informacijos sistemos taip ir rutuliojosi: buvo kuriamos didelės ir galingos skaičiavimo mašinos, sudėtingos duomenų apdorojimo programos. Bet gana greitai tokios sistemos ėmė nebeatitikti vadybos reikalavimų smarkiai kintančios aplinkos sąlygomis. Atsiradus personaliniams kompiuteriams su vartotojams pritaikyta programine įranga, ėmė plisti reiškiny, vadinamas personalinių kompiuterių anarchija. Nesuvokiant viso organizacijos veiklos, kuri remiasi produkto gamybos technologiniu procesu, bendrumo ir bendros informacijos, reikalingos siekiant bendrų tikslų, buvo kuriama daugybė tarp savęs menkai susijusių ar net visai nesusijusių informacijos sistemų, kurios sprendžia įvairias problemas, pateikdamos nesuderintą informaciją, sukelia ir nesuderintus organizacijos valdymo veiksmus, kurie savo ruožtu griauja bendros organizacijos paskirties ir strategijos nustatytų gairių neatitinkančius rezultatus ir organizacijos korporacinę

kultūrą. Taigi, nepaisant kai kurių informacijos sistemos posistemų ypatybių bei tam tikrų organizacijos pareigūnų individualių informacijos poreikių, organizacijos vadybos informacijos sistema savo pagrindais turi būti bendra ir centralizuota, turi remtis tiksliais, savalaikiais, atitinkančiais vykstančių procesų esmę, išsamiais, vieną kartą užfiksuojamais, po to laikomais ir galimais norimu būdu apdoroti duomenimis. Tokia buvusių didžiųjų automatizuotųjų valdymo sistemų (AVS) trūkumų neturinti automatizuota vadybos informacijos sistema gali būti realizuojama kompiuteriniais tinklais, leidžiančiais ir išlaikyti informacijos bazės bendrumą, ir suteikti galimybes vartotojams apdoroti turimą informaciją pageidaujamu būdu.

Reikia atkreipti dėmesį į tai, kad tiek literatūroje, tiek praktiškai kalbant apie vadybos informacijos sistemas, dažniausiai turima galvoje sistemos, plačiai naudojančios technines informacijos apdorojimo priemones arba net visai automatizuotos. Tuo tarpu vadyba iš viso neįmanoma be informacijos sistemos, kuri gali būti ir primityviausia, paremta segtuvuose laikomomis sutartimis su tiekėjais ir vartotojais bei važtaraščiais, vadovo atmintimi bei užrašais kalendoriaus lapeliuose. Įvairaus lygio techninių priemonių naudojimas vadybos informacijos sistemose, lygiai kaip ir materialinėje gamyboje, turi būti pagrįstas gaunamų rezultatų svarba bei sąnaudų tiems rezultatams pasiekti dydžiu. Taigi reikalas naudoti technines priemones informacijos sistemoje turi būti grindžiamas tikslo, kurio siekiant ta informacija reikalinga, svarbumu, informacijos kiekiu, leidžiančiu gauti nemažą darbo sąnaudų jai apdoroti ekonomiją, informacijos apdorojimo sudėtingumu bei reikalavimais duomenų tikslumui, savalaikiškumui. Todėl nieko stebėtino, kad kai kurios organizacijų informacijos sistemos posistemės būna ištobulintos ir mechanizuotos labai skirtingai. Neretai tai priklauso nuo posistemės aptarnaujamo vadovo (vieno iš organizacijos vadovų arba funkcinio padalinio) kvalifikacinio pasirengimo ir poreikių. Vis dėlto organizacijos vadovas, naudodamasis savo galia, turėtų siekti, kad visa informacijos sistema būtų bendra, pirminiai duomenys, reikalingi įvairioms posistemėms, būtų renkami ir laikomi centralizuotai.

Asmeninė vadovo informacijos sistema gali būti kuriama tais pačiais pagrindais, kurie pateikti kalbant apie vadovo darbo dienos organizavimą. Vadovo nuolatinio dėmesio reikalaujančios organizacijos veiklos ir ryšių charakteristikos, kad atsitiktinė informacija turi būti kaupiama ir fiksuojama jos atsiradimo tvarka vadovo dienyne, ir tik atėjus skirtam laikui, nagrinėjama. Kryptingam ir nuodugniam veiklos nagrinėjimui vien atsitiktinai gautos informacijos nepakanka - vadovas turi periodiškai gauti sistemingą informaciją apie rūpimų reiškinių arba gamybos sistemos elementų būklę. Tam jis pats turi numatyti:

- rodiklius, kurie, jo manymu, geriausiai tą būklę atspindi,

- jų pateikimo periodiškumą,
- jų pateikimo formą,
- asmenis, atsakingus už jų pateikimą vadovui.

Parinkdamas rodiklius, vadovas turėtų siekti netradicinių, kasdieninėje organizacijos valdymo veikloje nenaudojamų išraiškų, kad galėtų atkreipti dėmesį į tokius dalykus, kurie kasdieninėje veikloje gali praslysti, turėtų remtis kasdieninėje veikloje naudojamais pirminiais duomenimis, o ne kurti naujus informacijos šaltinius ir srautus. Tie duomenys gali būti pateikiami ir žodžiu įvairiuose pasitarimuose, ir raštu ataskaitos ar raporto forma, ir įvedami į kompiuterio atmintį. Vadovo susidaryta rodiklių sistema leidžia jam atsiriboti nuo kasdieninių organizacijos veiklos procesų, kuriuos be jo įsikišimo turi sėkmingai valdyti pavaldiniai, ir jausti artėjančius esminius pokyčius visose svarbiausiose vadovo dėmesio reikalaujančiose srityse: organizacijos veiklos rezultatų, organizacijos ryšių su aplinka bei organizacijos darbo sistemos elementų naudojimo ir plėtros. Tokia asmeninė vadovo informacijos sistema logiškai vainikuoja visą organizacijos vadybos informacijos sistemą, kurios kiekvieną posistemę kuria ir ja naudojasi kvalifikuoti svarbiausieji organizacijos pareigūnai.

12.2 *Valdymo informacinės sistemos*

Valdymo informacinės sistemas mes apibrėšime kaip formalų būdą, leidžiantį valdymui pasinaudoti tikslia ir laiku gauta informacija, reikalinga palengvinti sprendimų priėmimą ir organizacijai efektingai atlikti planavimo, kontrolės ir jos operacijų atlikimo funkcijas. Tokia sistema teikia žinių apie praeitį, dabartį, numatomą ateitį ir organizacijai svarbius vidaus bei išorės įvykius. Organizacijos visada turi kokią nors valdymo informacinę sistemą, net jei nepripažįsta, kad tai sistema. Anksčiau tos sistemos buvo sudaromos ir naudojamos labai neformaliai. Kai atsirado kompiuteriai, atvėrę galimybes apdoroti ir kaupti daug duomenų, valdymo informacinių sistemų projektavimas tapo formalia veikla ir tyrimo sritimi.

ELEKTRONINIS DUOMENŲ APDOROJIMAS

Kai organizacijose atsirado pirmieji kompiuteriai, jie buvo naudojami apdoroti kelių organizacinių funkcijų duomenis: dažniausiai buhalterinei apskaitai ir sąskaitoms. Taip pat buvo daroma ir koledžuose bei universitetuose. Dėl specialių sugebėjimų, kurių reikėjo valdyti sudėtingai, brangiai ir kartais kaprizingai įrangai, kompiuteriai buvo įrengti **elektroninio duomenų apdorojimo** (*electronic data processing* - **EDP**) skyriuose. Didėjant duomenų apimčiai ir apdorojimo greičiui, buvo kompiuterizuotos kitos duomenų apdorojimo ir informacinės valdymo užduotys. Norėdami atlikti tas užduotis, **EDP** skyriai sukūrė standartinius pranešimus, kuriais galėjo naudotis vadovai.

VALDYMO INFORMACINIŲ SISTEMŲ ATSIKIDIMAS

EDP skyrių augimas paskatino vadovus daugiau dėmesio skirti organizacijų informacinių sistemų planavimui. Tos pastangos buvo pagrindas atsirasti kompiuterinių informacijos sistemų koncepcijai, kuri plačiau tapo žinoma kompiuterinės valdymo informacinės sistemos, arba tiesiog sutrumpintai **MIS** pavadinimu. Kai **EDP** skyrių funkcijos išsiplėtė labiau negu įprasta, apdorojant standartizuotų duomenų srautus. Jie buvo pradėti vadinti **MIS** skyriais.

JAV armija sugebėjo efektingai ir humaniškai panaudoti **MIS**, kaip didžiulę pagalbą, mažindama kariuomenę po Šaltojo karo. Pavyzdžiui, 1992 m. iš armijos išėjo daugiau kaip 170000 žmonių. Prieš užbaigiant armijos mažinimą, šie pasikeitimai palies net trečdalį visų „Audros dykumoje“ operacijos dalyvių. Kad palengvintų procesą, armija“ sukūrė pačią pažangiausią ir išsamiausią karinę įdarbinimo programą. Į šią programą įeina 55 centrų, padedančių įsidarbinti, sukūrimas visame pasaulyje, 286 kvalifikuotų konsultantų darbo klausimais grupė bei kompiuterinė duomenų bazė, sujungta su daugiau nei 11 000 JAV darbdavių. Specializuota, automatizuota sistema sujungia paslaugas klientui, konsultacijas, planavimą bei administravimą. Vartotojui palanki programa net turi automatizuotą santraukų rašymo redaktorių, specialiai sukurtą armijos personalui.

SPRENDIMŲ RĖMIMO SISTEMA

Sprendimų rėmimo sistema (*decision support system* - **DSS**) - tai kompiuterinė sistema, sukurta taip, kad ją lengvai galėtų naudotis ne kompiuterių specialistai. Jiems **DSS** padeda planuoti ir priimti sprendimus. Diegiant šiuolaikinę kompiuterinę techninę ir programinę įrangą, **DSS** panaudojama vis plačiau ir leidžia vadovams prisijungti „prie linijos“ arba „tiksliai laiku“ prie MIS duomenų bazių. Plačiai paplitus mikrokompiuteriams, vadovai įgijo galimybę susikurti savo duomenų bazes ir kompiuteriais manipuluoti informacija pagal savo poreikius, nelaukiant **EDP/MIS** skyrių pranešimų. Kadangi **MIS** pranešimai vis dar būtini einamosioms operacijoms stebėti, tai kilus reikalui priimti atskirą sprendimą, **DSS** leidžia duomenų bazes panaudoti laisviau, nesilaikant nustatytos struktūros. Universiteto dekanas tam tikrų kursų pažymių tendencijų analizei gali panaudoti **DSS** sistemą. Tada nereikia kreiptis dėl oficialaus tyrimo į specialią universiteto tarnybą.

SKIRTINGA INFORMACIJA -SKIRTINGIEMS VALDYMO LYGIAMS

G. Anthony Gorry ir M.S. Scottas Mortonas nurodė, kad organizacijos informacinė sistema turi aprūpinti informacija trijų atsakomybės lygių vadovus: operatyvinės kontrolės, valdymo kontrolės ir strateginio planavimo. Apie tas tris kategorijas galime kalbėti skirtingu valdymo hierarchijos lygiu (žemiausias lygis) „pirmoji linija“, vidurinysis lygis, aukščiausias lygis) veiklos terminais. Kuriant **MIS**, reikia atsižvelgti į įvairių valdymo lygių informacijos poreikius, kaip ir į visoje organizacijoje įprastą duomenų apdorojimo eigą. Pavyzdžiui, kaip parodyta 12-1 lentelėje, operatyvinės kontrolės informacijos šaltiniai daugiausiai slypi organizacijos viduje, tuo tarpu strateginio planavimo šaltiniai linkę būti už jos ribų.

LENTELĖ 12-1. Informacijos pareikalavimas pagal sprendimų kategoriją

INFORMACIJOS CHARAKTERISTIKOS	OPERATYVINĖ KONTROLĖ („pirmoji linija“)	VALDYMO KONTROLĖ (aukščiausiasis ir vidurinysis lygiai)	STRATEGINIS PLANAVIMAS (aukščiausiasis lygis)
Šaltinis	Dažniausiai vidinis		Dažniausiai išorinis
Apimtis	Griežtai apibrėžta, siaura		Labai plati
Agregavimo lygis	Detalus		Agreguotas
Laiko riba	Praeitis		Ateitis
Dažnumas	Didelis		Retesnis
Reikalingas tikslumas	Didelis		Mažas

Panaudojimo dažnumas

Labai dažnas

Retesnis

Šalfinis: Pagal G. Anthony Gorry ir Michael S. Scott Morton, „A Framework for Management Information Systems“, *Sloan Management Review* 13, no, 1 (Fall 1971).

OPERATYVINĖ KONTROLĖ. MIS, skirta operatyvinei kontrolei, turi aprūpinti labai patikima ir detalioja informacija kasdien bei kas savaitę. Gamybą prižiūrintis vadovas turi žinoti, ar ne per daug sunaudojama medžiagų, ar nebus peržengiamos nustatytos kaštų ribos, ar nesibaigė staklėms veikti skirtas laikas. MIS privalo aprūpinti gausybe iš kasdienės veiklos paimtos, laiku pateikiamos ir išsamios informacijos. Koledžo Maisto skyriaus vadovas užsakymu bei kaštų kontrolės tikslais turi nustatyti, kokie pagrindiniai produktai suvartojami kasdien.

VIDURINYSIS VALDYMO LYGIS. Tokiems viduriniojo lygio vadovams kaip skyrių vedėjai, rūpi jų skyrių veikla dabar ir ateityje. Todėl jie nori žinoti apie svarbius įvykius, kurie gali turėti įtakos jų padaliniam, - stambaus masto tiekimo problemas, staigius pardavimo nuosmukius arba padidėjusį vartotojų poreikį kai kuriems gaminiais. Taigi informacija, reikalinga viduriniojo lygio vadovams, susideda iš suvestinių (apibendrintų organizacijos vidaus ir kitų šaltinių duomenų). Pavyzdžiui, viduriniojo lygio aviakompanijos marketingo vadovui gali prireikti sužinoti apie mėnesinį keleivių srautą, dažnai vadinamą keleivių „apkrovimo koeficiento“ informacija. Ta informacija gali būti pateikta lyginant ją su kitų transporto kompanijų apkrovimo koeficientu.

AUKŠČIAUSIASIS VALDYMO LYGIS. Aukščiausiojo lygio vadovams MIS turi teikti informaciją, reikalingą strateginiam planavimui ir valdymo kontrolei. Strateginiam planavimui svarbiausi yra išoriniai informacijos šaltiniai - apie ekonomines sąlygas, technologijos plėtotę, konkurentų veiksmus. Šią informaciją sunkiau surinkti ir kompiuterizuoti nei vidaus informaciją, kadangi papildomi duomenų šaltiniai yra už organizacijos ribų. Pavyzdžiui, koledžo prezidentas ir priėmimo direktorius labai domisi baigiančių vidurines mokyklas ir, tikėtina stosiančių į koledžus, skaičių tendencijomis. Strateginiai ir operatyviniai planai dažnai grindžiami šia bei su ja susijusia informacija apie planuojamą priėmimą. Pavyzdžiui, nuolat dėmesio centre stojančių į koledžus demografiniai pasikeitimai. Kadangi organizacijos mažėja, vis daugiau žmonių grįžta į mokyklas. Apskritai, kryptis

į žinių ir informacijos ekonomiką suformavo koledžo išsilavinimo poreikį vadinamajai „X“ kartai - 79 milijonams amerikiečių, gimusių po 1964 m. Be to, į universitetus bei koledžus stoja rekordinis skaičius moterų, mažumų ir imigrantų.

Duomenys „Texas Instruments“ kompanija apie informacijos srities darbuotojų šaltinius padėjo jai planuoti operacijas pasauliniu mastu. 1980 m., nesugebėdama surasti pakankamai jai programuotojų Europoje, „Texas Instruments“ sužinojo, kad Indija parengia jų daugiau nei gali

panaudoti. Kompanija įkūrė išpūdingą programavimo centrą Bangalore, keturių milijonų gyventojų mieste Indijos pietuose. Pripažindamos šią gerą idėją, per 30 kompanijų, tarp jų "IBM" ir „Motorola“, tame regione įsteigė programavimo centrus. Vadinasi, konkurentų veikla - kitas svarbus informacijos šaltinis"

Valdymo kontrolės funkcijai atlikti aukščiausiojo lygio vadovai informaciją turi gauti iš vidaus ir išorės šaltinių. Būdinga, kad šiems vadovams rūpi jų organizacijos bendra finansinė veikla. Todėl jiems reikalinga informacija apie tai, kiek parduota ir gauta pelno per ketvirtį, taip pat kiti finansinės veiklos rodikliai (pvz., akcijų vertė), kokybės lygis ir vartotojų pasitenkinimas bei atitinkami duomenys apie konkurentų veikla. Vidaus kontrolės duomenų pranešimai aukščiausiojo lygio vadovams pateikiami kas mėnesį, kas ketvirtį, o kartais ir vieną kartą per metus. Universiteto prezidentas (Europoje - rektorius) šiais ekonominiu požiūriu sudėtingais laikais nemažai laiko praleidžia studijuodamas išlaidų ataskaitas bei ataskaitas apie absolventų aukas universitetui.

Kaip skirtingu valdymo lygiu poreikius galima paversti valdymo informacine sistema? Viena stambi kompanija savo MIS gamybinį komponentą suprojektavo taip: gamybos „prižiūrėtojai“ gauna kasdienius pranešimus apie darbo rezultatus, medžiagų sunaudojimą, metalo laužą, gamybos kaštus ir staklių prastovas; *žemesniosios grandies vadovai* ir skyrių vedėjai gauna savaitines ir mėnesines skyriaus kaštų suvestines ir gamybos savikainos pranešimus; *gamyklų vadovai* gauna savaitinius ir mėnesinius finansinius pranešimus ir analizes, svarbių kaštų analizes bei gamybos kaštų suvestines; *divizijų (padalinių) vadovai* gauna mėnesinius gamyklų palyginimus, finansų planavimo pranešimus, gamybos kaštų suvestines ir kontrolinius gamyklos kaštų pranešimus; ir galiausiai *aukščiausiojo lygio vadovai* gauna bendras mėnesines ir ketvirtines apžvalgas, finansines analizes bei apibendrintus divizijų veiklos rezultatų palyginimus.

VYRIAUSIOJO INFORMACIJOS PAREIGŪNO (CIO) VAIDMUO

Vyriausiasis informacijos pareigūnas (*chief information officer* - CIO) yra žmogiškoji jungtis tarp aukščiausiojo lygio vadovų ir informacijos. CIO, firmos kompiuterinės sistemos architektas, atsako už esamos ir naujos informacinės sistemos politikos rengimo ir paskleidimo priežiūrą. CIO veikia ir kaip pakeitimo agentas, atsakingas už diegimą tokių technologijų kaip telekomunikacijos, kontoros automatizavimas, MIS, DSS, ekspertinės sistemos bei kiti panašūs dalykai. Tradicinių duomenų apdorojimo sistemų vadovai rūpinasi kasdiene veikla, o CIO - kūrybišku ir novatorišku būdų planavimu bei tobulinimu didėjantiems vadovo informacijos poreikiams tenkinti. Visai galima, jog prieš dvidešimt metų daugelyje organizacijų, tarp jų ir jūsų universitete ar koledže, šio darbo niekas nedarbo. Tai tiesioginis darbo projektavimo sprendimo pavyzdys, priimtas atsižvelgiant į naujas organizacijų bei aplinkos sąlygas.

Informacinių valdymo sistemų sandara

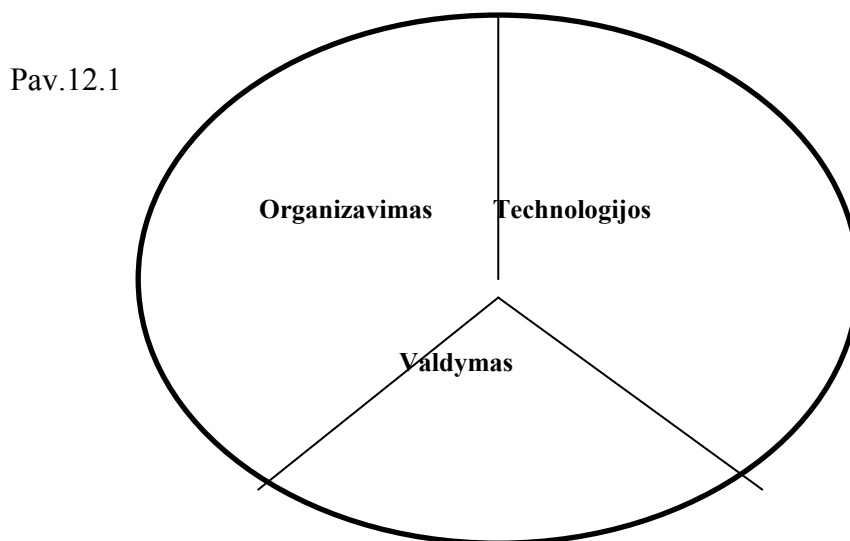
Informacinės valdymo sistemos pagal atliekamas funkcijas sudarytos iš trijų pagrindinių dalių (pav.12.1)

- Organizacinės;
- Valdymo;
- Technologinės;

Organizacinėje informacinių valdymo sistemų dalyje aprašyti:

- Standartinės operacinės procedūros – taisyklės, kaip apdoroti duomenis, informaciją;
- Organizacijos funkcijos – pagrindinė veikla, gamyba, finansai, buhalterija, žmogiškieji ištekliai;
- Darbuotojai.

Kiekviena organizacija turi unikalią vidinę organizacinę kultūrą. Tačiau skirtingos krypties ir lygio specialistų interesai ir požiūriai yra skirtingi, todėl kasdienėje organizacijos veikloje neišvengiamai kyla konfliktų, susiduria interesai. Tai organizacinės politikos dalis. Todėl informacinėse valdymo sistemose į tai turi būti atsižvelgta.



Informacinių valdymo sistemų dalyje turi būti aprašyta ir įvertinta organizacijos struktūra bei hierarchija.

Šiuolaikinės informacinės valdymo sistemos skirstomos į keturis hierarchijos lygmenis. Aukščiausio – strateginio lygmens informacinėmis valdymo sistemomis naudojasi organizacijų vadovai kurdami strategijas, ilgalaikius organizacijų planus, prognozuodami pokyčius ir organizacijų plėtrą.

Taktinio valdymo lygmens informacinėmis valdymo sistemomis naudojasi vidutinio lygio vadovai, atsakingi už strategijos, planų, tikslų, uždavinių įvykdymą.

Žynių lygmens informacinės valdymo sistemomis naudojasi specialistai (inžinieriai, architektai ir t.t.) bei biurų darbuotojai, kurdami naujas žinias ir dokumentus.

Transakcijų lygmens informacinėmis valdymo sistemomis naudojamosi organizuojant ir kontroliuojant kasdienę veiklą.

Technologinė informacinių valdymo sistemų dalį sudaro:

- Įvairi elektroninė, kompiuterinė bei ryšio aparatūra (“*Hardware*”);
- Programinė įranga (“*Software*”);
- Informacijos saugojimo technologijos (“*Storage*”);
- Komunikacinės technologijos ir informaciniai tinklai (“*Networks*”).

12.3 INFORMACINIŲ VALDYMO SISTEMŲ TIPAI

Dabar skiriami šeši informacinių valdymo sistemų tipai

Strateginės valdymo sistemos	Strateginio lygmens sistemos				
	5 metų prognozė	5 metų veiklos planavimas	5 metų biudžeto planavimas	Pelno planavimas	Darbo jėgos planavimas
Vadybos informacinės ir Sprendimų palaikymo sistemos	Taktinio valdymo lygmens sistemos				
	Veiklos valdymas kontrolė	Darbo priemonių	Išlaidų kontrolė analizė	Kapitalo analizė	Personalo išdėstymo
	Realizacijos vietos analizė	Produkcijos analizė	Išlaidų analizė	Kainų analizė	Atlyginimų apskaita
Žinių kūrimo ir Biurų automatizavimo sistemos	Žinių lygmens sistemos				
	Inžinerinio darbo vietos	Grafinio darbo vietos	Vadybininkų darbo vietos		
	Tekstų parengimas	Dokumentų iforminimas	Elektroniniai kalendoriai		

Transakcijų
apdorojimo
sistemos

Transakcijų lygmens sistemos				
	Įtaisų kontrolė	Vertybinių popieriai	Apskaita	Kompensacijos
Užsakymų paieška	Gamybos tvarkaraščiai		Išmokos	Darbuotojų paruošimas
Užsakymų vykdymas	Medžiagų kontrolė	Pinigų apskaita	Įmokos	Darbuotojų apskaita

Prekyba

Gamyba

Finansai

Buhalterija

Darbo jėgos

marketingas

ištekliai

Strateginės valdymo sistemos (*“Executive support systems”*) yra strateginio lygmens. Jomis naudojasi aukščiausių organizacijų vadovai sudarydami 5 metų prognozes, organizacijos veiklos ir biudžeto 5 metų planus bei numatydami ilgalaikius darbo jėgos pokyčius.

Taktinio valdymo lygmens yra du informacinių valdymo sistemų tipai.

Vadybos informacinės sistemos (*“Management Information systems”*) pritaikytos bendram organizacijos valdymui, darbo priemonių, išlaidų kontrolei, personalo išdėstymo ir perskirstymo analizei.

Sprendimų palaikymo sistemose (*“Decision Support systems”*) skirtos palengvinti vadovams priimti sprendimus ir yra pagrįstos produkcijos, realizacijos vietų, išlaidų, kainų ir atlyginimų analize.

Yra skiriami du žinių lygmens informacinių valdymo sistemų tipai.

Žinių kūrimo sistemos (*“Knowledge Work systems”*) yra kompiuterizuotos inžinerinio, grafinio ir vadybinio darbo vietos.

Biurų automatizavimo sistemomis (*“Office Automation systems”*) naudojamos rengiant ir įforminant dokumentus, sudarinėjant ir kontroliuojant darbo grafikus.

Transakcijų apdorojimo sistemos (*“Transaction Processing systems”*) yra transakcijų lygmens. Jomis naudojamos organizuojant ir kontroliuojant kasdienę veiklą.

Atskirus valdymo informacinių sistemų tipus aptarsime smulkiau.

KOMPIUTERONĖS MIS DIEGIMAS

Labai išaugo daugelio organizacijų susidomėjimas, kaip kompiuteriams perduoti didumą organizacijos reikalų. Todėl vadovai turi žinoti apie technologines sistemos kūrimo ir diegimo problemas. Jie taip pat turėtų įsisąmoninti, kad „žmogaus veiksnys“ daugeliui vadovų būtina suprasti ir valdyti, nes jie gali sukliudyti sėkmingai diegti kompiuterinę informacijos sistemą.

KOMPIUTERINĖS MIS DIEGIMO PROBLEMOS

Pasipriešinimas naujai kompiuterizuotai informacijos sistemai (MIS) gali virsti kiekvieno vadovo košmaru. G.W. Dicksonas ir Johnas K. Simmonsas išskyrė tokius penkis svarbiausius veiksnius, kuriais remiantis nustatoma, ar bus priešinamasi naujos MIS diegimui, ir koku mastu:

1. *Ar MIS pažeidžia skyrių ribas?* Diegiant naują MIS, dažnai prireikia pertvarkyti keletą organizacijos grandžių. Pavyzdžiui, kad būtų efektyviau panaudota MIS, sujungiami atsargų ir tiekimo skyriai. Šiems pertvarkymams gali priešintis skyrių darbuotojai, jie gali piktintis tuo, kad reikia keisti įpročius ar bendradarbius.
2. *Ar MIS pažeidžia neformalių santykių sistemą?* Gali būti pažeistas neformalus komunikavimo tinklas, kai naujoji MIS nustato kitus komunikavimo būdus. Jei organizacijos nariai teikia pirmenybę ankstesniems, neformaliems informacijos rinkimo ir paskirstymo būdams, jie gali priešintis formalesniems kanalams, sukurtiems, kad veiktų naujoji MIS. Koledžo plėtotės bei buvusių auklėtinių skyrių vadovai dažnai neoficialiai kalbasi apie universiteto absolventus. Naujoji MIS negali trukdyti šiam naudingam komunikacijos kanalui.
3. *Ar MIS meta iššūkį ypatingoms individų savybėms?* Žmonės, ilgai išdirbę organizacijoje, išmoka „nugriebti grietinėlę“ ir žino, kaip atlikti darbus veikiančioje sistemoje. Todėl jie gali priešintis pakeitimams kur kas atkakliau, negu tie, kurie organizacijoje dirba palyginti neseniai ir kurių indėlis nedidelis.
4. *Ar organizacinė kultūra remia MIS?* Jei aukščiausiojo lygio vadovai atvirai bendrauja, gilinasi į nusiskundimus, ir, apskritai, visoje organizacijoje puoselėja nuoširdų pasitikėjimą, tai galimas daiktas, kad bus mažiau priešinamasi naujos MIS diegimui. Tačiau, jei aukščiausiojo lygio vadovai izoliavęsi ar atitrūkę nuo kitų organizacijos narių. Jeigu organizacinė kultūra palaiko sustabarėjusius elgesio modelius, ko gera, bus trukdoma efektingai diegti MIS. Daugelyje koledžų ir universitetų pagal tradiciją fakultetai buvo palyginti savarankiški. Tokioje kultūroje aukščiausio lygio vadovybę turi plačiai paremti visi organizacijos nariai.
5. *Ar su darbuotojais tariamasi, kaip diegti naują MIS?* Kaip jaune kartą pastebėjome kituose skyriuose, būdai, kuriais planuojami ir atliekami pakeitimai, turi įtakos pasipriešinimo intensyvumui. Su tuo teks susidurti. Apskritai, kai vadovai ir pavaldiniai dėl pakeitimu priima bendrus sprendimus, labiau tikėtina, kad pakeitimai bus priimti palankiai.

Kaip matote, įvedamos naujos MIS valdymo sunkumai – valdymo apskritai pavyzdys.

Organizacijos struktūra, komunikacija, motyvacija, organizacijos kultūra ir grupinis sprendimų priėmimas - tai idėjos, kurios dabar jums jau turėtų būti pažįstamos, ir jos visos dalyvauja keičiant MIS.

GALUTINIO VARTOTOJO KOMPIUTERIZAVIMAS

Per praėjusį dešimtmetį ar net anksčiau organizacijos patyrė, kaip auga jų kompiuterizavimo, informacijos kaupimo ir ilgalaikių MIS sistemų kūrimo, išbandymo bei diegimo poreikiai. Kartu informacijos technologija pasiekė tokį tašką, kai kompiuterio parama naudojasi visos funkcinės grandys, o vartotojai tampa atsakingesni ir atsakingi už savo organizacijų informacijos sistemas. Tobulėjant problemų sprendimo programinei įrangai, kurią lengva suprasti ir ja naudotis, **galutinio vartotojo kompiuterizavimas** - ne duomenų apdorojimo specialistų kūrybiškas naudojimasis kompiuteriais - labai išauga.

Sprendimų rėmimo sistemų ir dirbtinio intelekto metodai vadovams darosi vis naudingesni. MIS, DSS ir dirbtinis intelektas vadovus įgalina gauti atrinktą, išsamią ir išanalizuotą informaciją, kuri gali jiems padėti geriau atlikti darbą. O dirbtinio intelekto atvejis leidžia turėti tokią informacijos sistemą, kuri atitiktų jų pačių žinias ir supratimo lygį.

EKSPERTINĖS SISTEMOS IR DIRBTINIS INTELEKTAS

Nežiūrint to, kad DSS plačiai paplitusi, panašu, kad **ekspertinės sistemos** (ES), kaip sprendimų priėmimo ir kontrolės priemonės, netolimoje ateityje užims jų vietą. Ekspertinės sistemos remiasi sistemos faktų ir situacijos žinojimu. Jos dar vadinamos **dirbtiniu intelektu** (*artificial intelligence-AI*). Dirbtinis intelektas reiškia kompiuterio panaudojimą žmogaus mąstymui imituoti. Taigi ekspertinės sistemos problemoms nustatyti naudoja dirbtinio intelekto metodus, rekomenduoja strategijas, kaip šių problemų galima išvengti arba jas išspręsti, bei pateikia logišką šių rekomendacijų paaiškinimą. Iš esmės ekspertinė sistema, analizuodama nestruktūrinės situacijas, elgiasi kaip gyvas „ekspertas“. Ekspertinės sistemos sukurtos tam, kad, lenktyniaudamos su ekspertų sugebėjimais ir išvadomis, dirbtinio intelekto tyrinėjimo rezultatus galėtų panaudoti mokslo, technologijos ir verslo problemoms spręsti, ir ekspertų požiūris taptų prieinamas ne ekspertams.

Paprastai žmogus-ekspertas turi specialių žinių, ir jomis naudojasi sprenddamas konkrečias problemas. Ekspertinės sistemos veikia kaip žmonės-ekspertai: jos gali nustatyti problemas, pasiūlyti alternatyvius sprendimus ar strategijas, pateikti savus sprendimų ir rekomendacijų paaiškinimus ir kai kuriais atvejais pasimokyti iš savo ankstesnės patirties, turimą žinių bazę papildyti sprendžiant problemas ir naudojantis sukaupta informacija.

Devintajame dešimtmetyje sukurtos ekspertinės sistemos dabar produktyviai dirba įvairiose srityse, tokiose kaip: medicininė diagnostika, mineralų ir naftos paieška, įrengimų gedimų nustatymas.

Ekspertinė sistema veda paskui savo vartotoją užduodama jam tiksliai suformuluotus klausimus apie situaciją, darydama išvadas pagal gautus atsakymus. Jos problemų sprendimo galia valdoma užprogramuotų taisyklių rinkinio, sumodeliuoto pagal konkrečios srities žmonių-ekspertų

mąstymą. Ekspertinės sistemos ypač taikytinos nestruktūrizuotoms problemoms ir yra pakantesnės klaidoms bei netobuloms žinioms, negu įprastos programos.

12.4 Informacinių sistemų plėtra

Turbūt nesuklysimė pasakę, kad strateginę reikšmę žmonių gyvenime turi medžiagos, energijos ištekliai, gamtosauga ir informacija. Mūsų laikus drąsiai galima pavadinti informacijos amžiumi. Naujos žmonių kartos dabar jau užauga su kompiuteriu ir jis yra įprastas mokymosi, studijų, darbo instrumentas. Versle, ūkinėje veikloje, rinkoje jau neįmanoma apsieiti be kompiuterinio informacijos apdorojimo, be informacijos ir komunikacijos technologijų. Informacinės sistemos vaidina vis didesnę vaidmenį valdyme ir politikoje, jau nekalbant apie švietimą, mokslą ir kultūrą. Naujos technologijos sparčiai keičia visas žmogaus veiklos sritis, keičia pačią visuomenę.

XX amžiaus pabaigoje vykstantis Europos vienijimo procesas yra labai glaudžiai susijęs su globalios informacinės visuomenės kūrimu. Tokios visuomenės koncepcija buvo suformuluota 1994 metais. 1995 metų birželį ir 1996 metų rugsėjį įvyko pirmasis ir antrasis Europos Sąjungos ir Vidurio bei Rytų Europos šalių informacinės visuomenės forumai, nubrėžę pagrindines gaires Europos kelyje į informacinę visuomenę. Galima pažymėti kelis svarbesnius šio proceso bruožus:

- atsiranda naujos duomenų rinkimo ir apdorojimo paslaugos, techniškai įgyvendinamas ir supaprastinamas duomenų perdavimas, pasikeitimas duomenimis;
- iš duomenų paruošiama informacija, kurią gali produktyviai naudoti įvairūs jos vartotojai;
- informacija globaliai apima ne tik ūkį ir mokslą, bet ir socialinę sferą;
- nuo žinių pereinama prie žinojimo, prie racionalių veiksmų visose žmogaus veiklos srityse.

Geras informacinių sistemų plėtros perspektyvas garantuoja sparti mokslo ir technikos pažanga šiose srityse:

- 1) kompiuterių gamybos technologijos;
- 2) kompiuterių architektūros;
- 3) komunikacijos sistemų;
- 4) sisteminės ir taikomosios programinės įrangos;
- 5) informacinių sistemų organizavimo (organizacinių struktūrų);
- 6) strateginio informacinių sistemų orientavimo.

Kompiuterių gamybos technologijos (ypač CMOS - Complementary Metal Oxid Semiconductor) pasiekimai atveria galimybes praktiškai kas dveji metai padvigubinti mikroprocesorių darbo greitį ir kompiuterių atminties talpą. Jeigu 1996 metais buvo gaminami, pavyzdžiui, 10 milijonų tranzistorių ekvivalento kristalai („čipai“), tai 2000 metais - 50 milijonų tranzistorių ekvivalento kristalų gamyba. Tai reiškia, kad taktinis mikroprocesorių dažnis išaugo nuo 300 megahercų iki 1 gigaherco, o vieno atminties elemento talpa – nuo 16 iki 256 megabitų. Labai svarbu tai, kad kompiuterių savybės yra gerinamos santykinai mažinant jų kainas.

Informacinių sistemų efektyvumas smarkiai priklauso nuo kompiuterių architektūros. Architektūriniai sprendimai, susiję su kompiuterių struktūros parinkimu ir atskirų įrenginių valdymu, apibrėžia vartotojo galimybes rinkti, kaupti, apdoroti ir naudoti informaciją. Naujausi pasiekimai šioje srityje – tai lygiagretieji ir vektoriniai multiprocesoriai, išskirstytos hierarchinės atminties sistemos, daugialypės terpės (multimedia), taip pat superkompiuteriai (ypač galingi skaičiavimo centrai, kurių ištekliais gali naudotis daug vartotojų).

Vis didesnę vaidmenį mūsų gyvenime vaidina komunikacijos sistemos. Jos turi didelę reikšmę ir dabartiniame versle, nes efektyviai organizuoti verslą izoliuotoje aplinkoje praktiškai neįmanoma. Verslo struktūroms reikalinga išorinė informacija. Tai ne tik duomenys apie konkrečių prekių vidaus rinką, konkurentus, bet ir teisinė, įstatyminė, įvairių klasifikatorių ir registrų informacija, žinios apie naujas gamybas ir paslaugų technologijas, finansinė informacija ir kt. Komunikacijos sistemų fenomenas – tai pasaulinis kompiuterių tinklas INTERNET. Informacijos vartotojams reikalingi ir vietiniai kompiuterių tinklai (LAN – Local Area Network), teritoriniai tinklai (MAN – Metropolitan Area Network), metakompiuteriai, specialiai skirti svetimiems duomenims apdoroti, taip pat įvairios išskirstytos ir integruotos korporatyvinės telekomunikacijos priemonės. Viena pagrindinių globalinės informacinės visuomenės sukūrimo prielaidų yra telekomunikacijų liberalizavimas.

Informacijos apdorojimo ir valdymo sprendimų paramos uždaviniai, taikomieji vadybos kompleksai sprendžiami naudojant programinę įrangą. Jos plėtojimo, naujos įrangos kūrimo darbai ir bendruoju sisteminiu, ir taikomuoju probleminiu lygiu sudaro didesniąją lyginamąją kompiuterių sistemų gamybos ir tyrimų dalį. Pagrindinės sisteminių programų modernizavimo kryptys yra šios:

- ✓ vartotojo interfeiso ir pagalbos tobulinimas;
- ✓ nevienalyčių (skirtingos prigimties) komponentų suderinimas;
- ✓ vartotojo mokymo ir orientavimo priemonių kūrimas;
- ✓ mobilių struktūrų rengimas;
- ✓ procesų integravimo ir jų valdymo supaprastinimo priemonių kūrimas.

Taikomųjų programų paketai (TPP) konstruojami ir tobulinami siekiant suteikti vartotojui didesnes galimybes alternatyviai rinktis tinkamiausias duomenų vaizdavimo formas, jų apdorojimo metodus ir priemones, taip pat lengvai adaptuoti ir modifikuoti atskirus modelius ir įvairias jų konfigūracijas. Vis didesnis dėmesys skiriamas tokioms TPP diegimo informacinėse sistemose problemoms:

- TPP turi būti lengvai įdiegiami, lengvai parengiami jiems reikalingi pradiniai duomenys;
- programų paketuose turi būti specialios priemonės, leidžiančios vartotojui iš anksto objektyviai įvertinti tų paketų naudojimo galimybes, nustatyti jų tinkamumą, palyginti įvairius paketus;
- reikalingos TPP integravimo priemonės, likviduojančios informacinius barjerus;
- TPP valdymo kalbos turi profesionaliai atitikti dalykinę taikomąją sritį, o duomenų ir jų struktūrų, taip pat funkcijų aprašai turi būti atviri;
- probleminiai paketai turi apimti visas arba, kiek tai įmanoma, daugiau dalykinės taikomosios srities funkcijų;
- turi būti išvengta klaidų TPP dokumentacijoje ir pačiose programose.

Informacinių sistemų organizavimo arba jų organizacinių struktūrų kūrimo srityje vis labiau orientuojamasi į racionalų centralizavimo ir decentralizavimo derinimą, į kooperaciją ir efektyvų bendrų bei išskirstytų išteklių naudojimą. Ateityje turėtų būti plečiamos įvairių lygių techninio ir sisteminio programinio aptarnavimo centrų paslaugos. Tokiuose centruose dirbantys aukščiausios kvalifikacijos specialistai, kurių visur labai trūksta, gali aptarnauti daug vartotojų, čia vartotojai gali būti mokomi ir atestuojami. Negalima pamiršti ir distancinio vartotojų darbo formos, taip pat informacijos biržų, teikiančių informacines paslaugas. Svarbų organizacinį vaidmenį šioje srityje turi suvaidinti valstybės institucijos, kurios yra atsakingos už informacijos ir komunikacijos technologijų taikymą, jų plėtros ir informacinių sistemų kūrimo skatinimą ir visuomeniniame, ir privačiame sektoriuje.

Paskutiniame XX amžiaus dešimtmetyje labai sustiprėjo informacinių sistemų strateginio orientavimo tendencijos. Sistemos apima strateginį verslo planavimą, marketingą, finansus, t.y. tas taikymo sritis, kur reikia įvertinti daugybę vidinių ir ypač išorinių verslo veiksmų.

Valstybiniu požiūriu naujų informacijos ir komunikacijos technologijų diegimas turi svarbią reikšmę gamybos našumui ir kokybei, įgalina siekti vis aukštesnio paslaugų lygio (kreditinių kortelių naudojimo, manipuliavimo biržų fondais, pasiūlos ir reklamos, tiekimo, pervežimų, įvairių rezervavimo sistemų ir t.t.), skatina ekonominę vystymąsi, racionalią darbo santykių ir darbo organizavimo pertvarką.

Informacinių sistemų perspektyvos Lietuvoje

Informacinių sistemų situacija Lietuvoje yra labai marga: verslo struktūrose daugiausia funkcionuoja duomenų apdorojimo sistemų, skirtų ūkinės, komercinės ir finansinės veiklos apskaitai ir analizei, daug kur sprendžiami tik pavieniai apskaitos uždaviniai. Ir verslui, ir valstybei trūksta finansinių išteklių, kad būtų galima pakankamai sparčiai diegti naujas informacijos ir komunikacijos technologijas, taikyti pažangias duomenų perdavimo ir apdorojimo priemones, aktyviai įsijungti į informacinės visuomenės kūrimo programą.

Mūsų standartai atitinka tarptautinius standartus, parengtus Tarptautinės standartizacijos organizacijos (The International Organization for Standardization – ISO) ir Tarptautinės elektrotechnikos komisijos (The International Electrotechnical Commission – IEC). Tai - labai reikalinga, būtina bazė informacinėms sistemoms kurti. Tokiai bazei galėtume priskirti ir kadastrų, klasifikatorių ir registrų sistemą. Šiais kadastrais, klasifikatoriais ir registrais turėtų naudotis visi šalies ūkio subjektai – informacinio tinklo vartotojai. Kiekvienam valstybiniam registrui reikia nustatyti visumą įvykių ir objektų, kurių registraciniai duomenys turi būti kaupiami ir tvarkomi šiame registre. Registruose reikia atskirti bendrus duomenis nuo kurioje nors vienoje institucijoje ar tam tikros vartotojų grupės naudojamų duomenų. Kad būtų garantuotas aukštas registrų duomenų tikslumo ir operatyvumo lygis, juridškai turi būti patvirtinta kompiuterinio duomenų registravimo tvarka, jų naudojimo statusas, turi būti sukurtas tų duomenų platinimo mechanizmas.

Kai kurių kadastrų, klasifikatorių ir registrų sąrašas.

Pavadinimas	Atsakingas projektuotojas	Atsakingas tvarkytojas
1. Kadastrų, registrų ir klasifikatorių sąrašas	Ryšių ir informatikos ministerija	Ryšių ir informatikos ministerija
2. Organizacijų, įstaigų ir kitų ūkio subjektų registras	UAB “Kompiuterinių paslaugų centras”	Ūkio ministerija
3. Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorius	Statistikos departamentas	Statistikos departamentas
4. Įmonių registras		Statistikos departamentas
5. LR įstatymų ir normatyvinių aktų registras	Teisinės informacijos centras	Teisingumo ministerija
6. Teisinių aktų klasifikatorius		
7. LR teritorijos administracinių vienetų ir gyvenamųjų vietovių	UAB “Kompiuterinių paslaugų centras”	Valdymo reformų ir savivaldybių reikalų

registas		ministerija
8. Valstybinis kasos aparatų registas	Valstybinė mokesčių inspekcija	Valstybinė mokesčių inspekcija
9. Žemės kadastras	Valstybinė žemės kadastro įmonė	Valstybinė žemės kadastro įmonė
10. Firmų vardų registras	VGTU	Valstybinis patentų biuras
11. Prekių ir paslaugų klasifikatorius	Lietuvos informacijos institutas	Valstybinis patentų biuras
12. Pasaulio šalių ir teritorijų valiutų registras (pagal ISO 4217)	Muitinės departamentas	Muitinės departamentas

Lietuvoje kuriamos valstybės valdymo informacinės sistemos, kurios paskirtis – aptarnauti LRV, ministerijų ir vyriausybės įstaigų (VADIS institucijų) sprendimų rengimo ir jų įgyvendinimo priežiūros procedūras, kitų vyriausybės ir jos institucijų funkcijų vykdymą. VADIS – tai grupinė infrastruktūra pagrįsta informacijos apdorojimo priemonių visuma, leidžianti VADIS institucijoms geriau atlikti savo funkcijas ir bet kuriuo metu gauti patikimą ir aktualią informaciją. Tai galima pasiekti tokiomis priemonėmis:

- ❖ operatyvia institucijų ir atskirų vartotojų sąveika;
- ❖ korporatyviniu bendradarbiavimu;
- ❖ vartotojų veiksmų koordinavimu, darbų sekų valdymu ir kontrole;
- ❖ operatyvia informacijos paieška ir dinaminiais tarpusavyje susijusių informacijos objektų ryšiais;
- ❖ bepplierinių technologijų diegimu.

Vartotojų sąveika čia – tai informacijos (teksto, vaizdo ir garso) perdavimas naudojant elektroninį paštą, taip pat hipertekstines nuorodas bendrosiose duomenų bazėse. VADIS infrastruktūroje numatoma kiek galima plačiau naudoti etaloninius sprendimus; sudaromos tokios etaloninių sprendimų grupės:

- ✓ tarpinstitucinės ir atskirų institucijų vidaus darbų sekos;
- ✓ etaloninės duomenų bazės ir jų struktūros;
- ✓ etaloninės kompiuterizuotų darbo vietų funkcijos.

Lietuvos verslui kompiuterių ir programinės įrangos rinkoje siūloma gana daug įvairių produktų, daugiausia – apskaitos paketų. Tai ir Lietuvoje, ir užsienyje sukurtos programos. Galima paminėti tokius lietuviškus paketus, kaip APSKAITA, FINVALDA, LABBIS, SKAITA. Iš vakarietiškų programų – SCALA. Pastarasis apima bene daugiausia vadybos funkcijų ir yra išverstas į lietuvių kalbą. SCALA – tai modulinės struktūros integruota ir integruojanti verslo

valdymo ir apskaitos sistema: visa operatyvinė informacija integruojama finansų apskaitos modulyje. Jos duomenis galima susieti su kitos prigimties informacinėmis sistemomis. SCALA apima biudžeto vykdymo ir pinigų srautų planavimą. Vartotojai gali imituoti įvairias fiktyvias operacijas ir sudarinėti variantines ataskaitas, o tai yra sprendimų paramos sistemos elementai.

Įvairūs paketai, skirti toms pačioms funkcijoms, labai dažnai skiriasi ne tik duomenų organizavimu (naudojamos skirtingos duomenų bazių valdymo sistemos), vartotojų interfeisu, bet ir funkcinio nustatymo ir adaptavimo priemonėmis, apribojimų lygiu, vartotojams suteikiamomis galimybėmis rinktis alternatyvas, išplėsti paketo funkcijas, jas modifikuoti. Labai skirtingos ir paketų kainos. Todėl pasirinkti tinkamiausią nėra taip jau paprasta. Juo labiau, kad sprendžiant šį klausimą mažai gali padėti kitų verslininkų, jau įdiegusių vieną ar kitą programų paketą, patyrimas, jų patarimai. Lietuvoje trūksta nepriklausomų vertintojų (ekspertų), kurie galėtų objektyviai ir profesionaliai konsultuoti verslininkus ir vadybininkus informacinių sistemų kūrimo, diegimo ir eksploatavimo bei modernizavimo klausymais. Tokios paslaugos labai reikalingos. Reikalinga ir Lietuvoje kaupiamų programų, skirtų verslo vadybos ir kitiems valdymo uždaviniams spręsti, ekspertizė. Beje, vietiniai ekspertai galėtų vertinti ir užsienyje sukurtus programų paketus, platinamus Lietuvoje, nustatyti jų tinkamumą.

Lietuvos verslininkai turėtų orientuotis į aukštesnės kokybės produktus: ir techninę, ir programinę įrangą. Kadangi pradėjus kompiuterinį informacijos apdorojimą nors ir nuo vieno uždavinio, šis procesas pasidaro nesustabdomas, būtina iš pat pradžių galvoti apie perspektyvas, apie būsimas naujoves, apie galimybes pritaikyti pažangias informacijos ir komunikacijos technologijas.

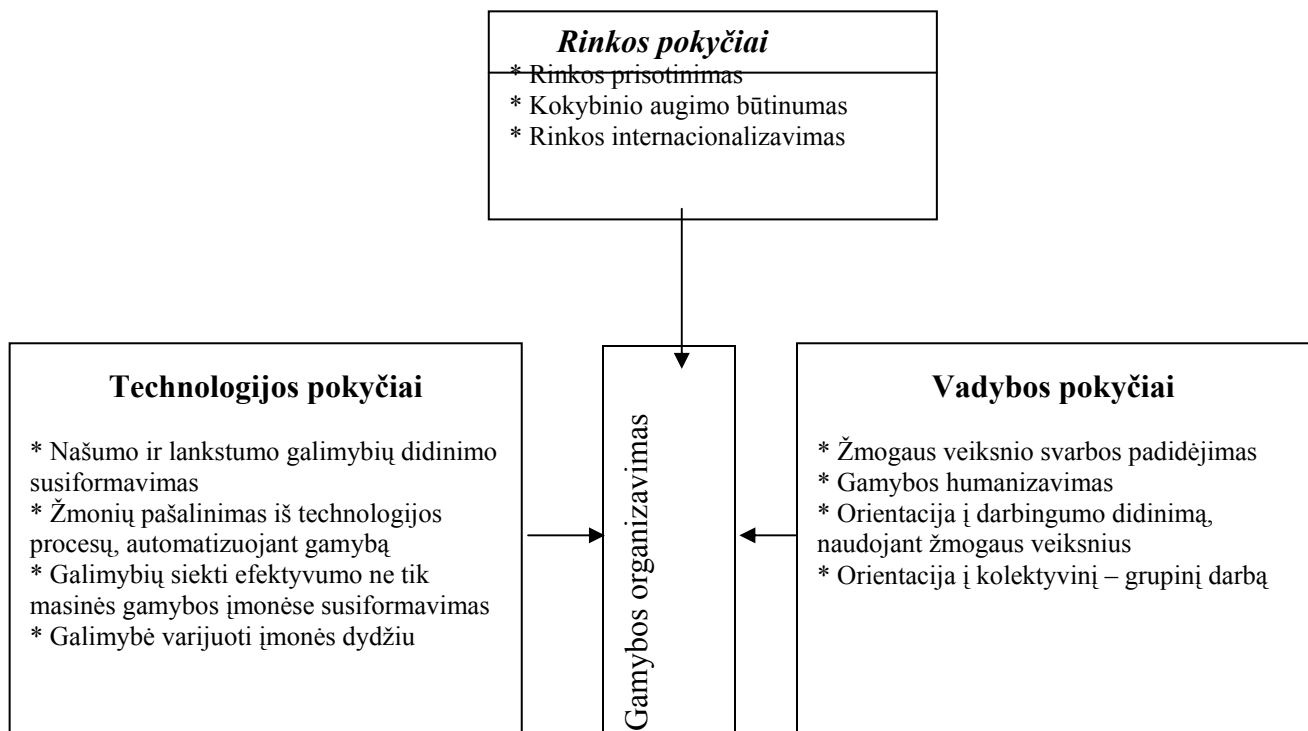
Lietuvos valstybės informacinėje infrastruktūroje svarbią vietą užims duomenų bazės, tenkinančios ne tik valdymo struktūrų poreikius, bet ir aptarnaujančios šalies gyventojus. Viešo gyventojų informavimo sistemos, reikalingos ir verslininkams, kartu turi būti ir konsultacinės sistemos. Jos ypač reikalingos pradedantiems verslą, turintiems daug gerų sumanymų ir nepakankamai informacijos ir žinių. Žinių ir informacijos trūkumas Lietuvoje yra akivaizdus. Šią spragą reikia lopyti kuo greičiau. Didelį vaidmenį čia turi suvaidinti įvairių sričių ir įvairios orientacijos taikomosios informatikos ir informacinių sistemų specialistai, rengiami Lietuvos aukštosiose mokyklose. Tuo tarpu ekonomikos ir verslo vadybos specialistai turi tiek nusimanyti apie informacines sistemas, kad lengvai rastų bendrą kalbą ne tik tarpusavyje, bet ir su informatikos specialistais, informacinių sistemų projektuotojais, organizatoriais ir programuotojais. Ateitis priklauso tiems, kas sugebės šiame informacijos amžiuje valdyti (paprastiau sakant – tvarkyti) informaciją, t.y. ją gauti, apdoroti, suprasti ir naudoti darant valdymo sprendimus.

13. GAMYBOS (PASLAUGŲ) VALDYMAS

13.1 ŠIUOLAIKINĖ APLINKA IR JOS ĮTAKA GAMYBOS ORGANIZAVIMUI

13.1.1 ŠIUOLAIKINĖS APLINKOS POKYČIAI

Techninės inovacijos, rinkos internacionalizavimas, visuomenės vertybių sistemos pokyčiai, naujos tiekėjų ir pirkėjų orientacijos paskutiniu metu pakeitė konkurencijos mastą ir intensyvumą ir kartu pakeitė gamybos organizavimui įtakos turinčius veiksnius.



Gamybos pokyčius sukeliantys veiksniai

Daugumos įmonių realizavimo rinkai būdingas aukštas prisotinimo lygis. Jį dar labiau pakelia rinkos internacionalizavimas, todėl, norint padidinti konkurencingumą, svarbu ne apimties, bet kokybės didėjimas, kuriuo siekiama geriau patenkinti klientų poreikius. Tai paprastai sukelia kaštų augimą, kapitalo poreikį, apsunkina servisą.

Inovacijų sparta labai sutrumpina gaminių gyvybinį ciklą. Rinkos internacionalizavimas dar labiau padidina vienas kitą pakeičia sričių gaminių konkurencingumą, kelia naujus standartizavimo reikalavimus. Tai taip pat veikia kaštų augimą.

Naujos tendencijos reikalauja reorganizuoti gamybos procesą - kurti globalines konkurencines strategijas. Gamybos organizavimas turi orientuotis į:

- kokybės gerinimą;
- apdirbimo trukmės mažinimą;
- lankstumo didinimą;
- kaštų mažinimą.

Organizavimo strategija turi būti lanksti: skirtinga gamybos vienetų, galinčių realizuoti produkciją dideliais kiekiais, ir gamybos vienetų, kurie turi lanksčiai reaguoti į besikeičiančius rinkos poreikius. Pastariesiems iškyla uždavinys – sukurti "lanksčias - mobilias įmones", kurios tiesiogiai aptarauja realizavimo rinką, laiku pateikdamos kokybiškus produktus.

Ankstesnės gamybos pagrindiniai bruožai: didelės kapitalo investicijos, aukštas darbo pasidalijimas, automatizavimas. Padidėjęs gamybos efektyvumas susijęs su neproporcingu šalutinės veiklos kaštų didėjimu. Organizacijos vaidmuo šiuo atveju yra optimizuoti gamybinį procesą, didinant jo masiškumą.

Pasikeitus sąlygoms, norint sutrumpinti reagavimo laiką į besikeičiančias rinkos sąlygas, reikia stengtis tobulinti gamybos valdymo sistemą. Pirmiausia tai pasiekama, automatizuojant gamybos valdymą. Labai svarbu integruoti gaminio-gamybinės programos plėtrą - gamybą - aptarnavimo procesus į vientisą sistemą. Pastaruoju metu dėl gamybos informacinio proceso automatizavimo technologijos procesai leidžia padidinti gamybos našumą, kartu didinant ir lankstumą. Padidėjo planavimo patikimumas.

Labai akcentuojamas personalo vaidmuo, naudojant kolektyvinio-grupinio darbo metodus, didinant motyvavimą, gerinant darbo ir įmonės kultūrą, nes tai leidžia plačiau naudoti technologijas, informacijos apdorojimo automatizavimo teikiamus privalumus.

Šių principų įgyvendinimas susijęs su "tradicinio" ir "modernaus" gamybos organizavimo prieštaravimu. Norint šį prieštaravimą pašalinti, reikia lanksčiai, atsižvelgiant į vidaus ir aplinkos sąlygas, pasirinkti tinkamiausią gamybos plėtotės strategiją ir principus.

13.1.2 Modernios gamybos organizavimo koncepcijos

Per 20 pastarųjų metų atsirado daug naujų įmonės modelių: svarbiausių veiksmų (Focused Factory), General Motors "ateities įmonė" ir Rosetal "lanksčios gamybos" (Lean Production) arba į vertę orientuota įmonė (Value factory) Amerikoje, "neribotų galimybių" įmonė (Design Factory) Japonijoje, virtualios įmonės ir t.t.

Šiose organizavimo koncepcijose realizuojamas naujas, skirtingas negu masinės produkcijos gamintojo požiūris.

Trumpai apžvelgsime šių koncepcijų ryškiausių atstovų ("modulinės gamybos", "tiksliai laiku") pagrindinius teiginius.

1. Nauja koncepcija gali būti įgyvendinta tik naujoje struktūroje. Viena pagrindinių idėjų yra įmonių skaidymas. Tai pasiekama įgyvendinant funkcinę, daiktinę ar regioninę įmonės struktūrą.

Funkcinė organizacinė struktūra yra seniausia organizacinė struktūra. Net ir šiais laikais daugelis įmonių vadovaujasi šiuo principu. Funkcinėje organizacijoje išskiriamos veiklos funkcijos, kuriose tam tikrai veiklai koncentruojami kompetentingi darbuotojai.

Funkcinė organizacinė struktūra labai tinkama, kai įmonei būdinga vienoda gaminama produkcija, vienodos naudojamos medžiagos. Funkciniai padaliniai kompetentingi spręsti jiems patikėtas problemas, kadangi jie yra specializuoti, čia sukomplektuoti reikiamos kvalifikacijos kadrai. Bet funkcinėje struktūroje labai sunku užtikrinti ryšius tarp funkcinio požiūriu organizuotų padalinių. Nėra aiškaus vienvaldiškumo, nes kiekvienas padalinys atsako tik už dalį, bet ne už visumą.

Mūsų įmonėse dažniausiai taip pat remiamasi funkcinė struktūra: valdymo aparatas sprendžia savas problemas, gamyba – savas, ir labai dažnai tarp jų nėra glaudaus ryšio.

Daiktinėje organizacinėje struktūroje svarbiausias struktūrizavimo kriterijus yra gaminami gaminiai, jų grupės. Ši struktūra tinkama įmonėse, gaminančiose daug įvairiarūšių gaminių. Sakysim, Siemens AB išskiria statybos elementų, energetinės ir automatizavimo, instaliavimo, ryšių ir informacinės, medicininės, saugumo technikos gamybą. Šios struktūros tinkamos didelėse įmonėse, gaminančiose daugelio rūšių produkciją. Ši forma labai retai pasitaiko gryna. Dažniausiai kai kurios funkcijos (pardavimo, aprūpinimo) centralizuojamos. Ši struktūra leidžia sujungti stambių įmonių privalumus su smulkių įmonių privalumais, organizuojant kiekvieno gaminio gamybos pelno centrus. Kiekviename padalinyje atsižvelgti į gaminio ypatumus. Šioje struktūroje aiškus vienvaldiškumo principas. Kartu čia neišvengiamas darbų dubliavimas ir su tuo susiję didesni kaštai. Be to, daiktiniu principu organizuotos gamybos gali konkuruoti įmonės viduje, kas dažnai nepageidautina.

Regioninėje struktūroje struktūrizuojama pagal realizavimo rinkos kriterijų. Čia visi su tam tikram regionui skirtais produktais susiję uždaviniai (pardavimai, medžiagos, technologijos) sprendžiami vienoje vietoje. Šios struktūros privalumai analogiški daiktinei struktūrai.

Privalumas tas, kad atskirta realizavimo rinka leidžia sukurti tarpusavyje nekonkuruojančius padalinius. Galima įvertinti skirtingus atskirų regionų reikalavimus gaminio patentiniam grynumui, techniniam lygiui. Pramonės įmonėse ši struktūra praktikuojama retai - didelėse įmonėse kartais gali būti išskiriama eksporto prekių gamyba. Tačiau ji tinkamesnė bankuose, konsultacinėse firmose.

Šiose struktūrose stambi įmonė suskaidoma pagal funkcinių, daiktinių, regioninių principą į labai savarankiškus padalinius, pelno centrus, įmones. Tai leidžia juos išdėstyti "ne po vienu stogu" ir pasinaudoti atskirų regionų privalumais.

Pagal šiuos požymius mėginama įdiegti ir vidinę veiklos rezultatų kontrolę. Tai pasiekama, diegiant pelno, kaštų ir valdymo centrus ir suteikiant jiems didesnę ar mažesnę savarankiškumą. **Pelno centruose** apskaičiuojamas galutinis veiklos rezultatas - pelnas. Tai padidina darbuotojų motyvatumo lygį, tačiau gali padidinti dubliavimąsi, sumažinti koordinavimo lygį. **Kaštų centruose** daugiau orientuojamasi į kaštų taupymą, jų limitavimą. **Valdymo centrai** vertinami pagal netiesioginius jų darbo rezultatus, pvz., planavimo skyrius - pagal pasiektą gamybos apimtį, išdirbį.

2. Diegimas naujos technologijos, orientuotos į apdirbimo centrus ir specializuotus nedidelio gamybinio pajėgumo įrengimus, kurie yra pigūs ir praverčia esant dideliems gamybinio pajėgumo apkrovimo svyravimams. Naujos technologijos leidžia greitai prisitaikyti prie rinkos pokyčių.

3. Siekdamos geriau aptarnauti klientus, įmonės perorientuojamos nuo "darbo sandėliams" į pirkėją. Šio reikalavimo įgyvendinimas remiasi:

- integruota informacijos apdorojimo sistema, kuri iki galo aptarnauja visas gamybos, aprūpinimo ir pardavimo fazes;
- gamybos reglamentavimu, išskiriančiu savarankiškus gamybos modulius/ optimizuojančiu srovinę gamybą/ pritaikančiu grupinio darbo metodus (kokybės būrelius, brigadas, pelno centrus);
- sinchronizuotu gamybos aprūpinimu, kuris reikalauja iš esmės pakeisti santykius su tiekėjais, kurti pasitikėjimo atmosferą, mažinti tiekėjų skaičių/ sudaryti su jais ilgalaikes sutartis.

4. Zmogaus veiksnio įtaką ypač akcentuojančios vientisos vadybos sistemos kūrimas. Gamybos organizavimo, technologijos sudėtingumo privalumai realizuojami tik tada, kai yra

atitinkama valdymo sistema, kuri remiasi pasitikėjimu bendradarbiais, jų kvalifikacijos kėlimu, iniciatyvos didinimu/ diegiant šias naujas sudėtingas sistemas. Valdymui būdingas persiorientavimas iš autokratinio į demokratinį - kolektyvinį valdymą.

Atsiranda ir visiškai naujos įmonės formos, pvz., **virtualios įmonės**, kuriose praktiškai nevykdoma jokia gamybinė veikla, atliekamas tik organizacinis darbas:

užsakymų paieška - paskirstymas savarankiškoms įmonėms sutarčių pagalba, pagamintos produkcijos pateikimas pirkėjams.

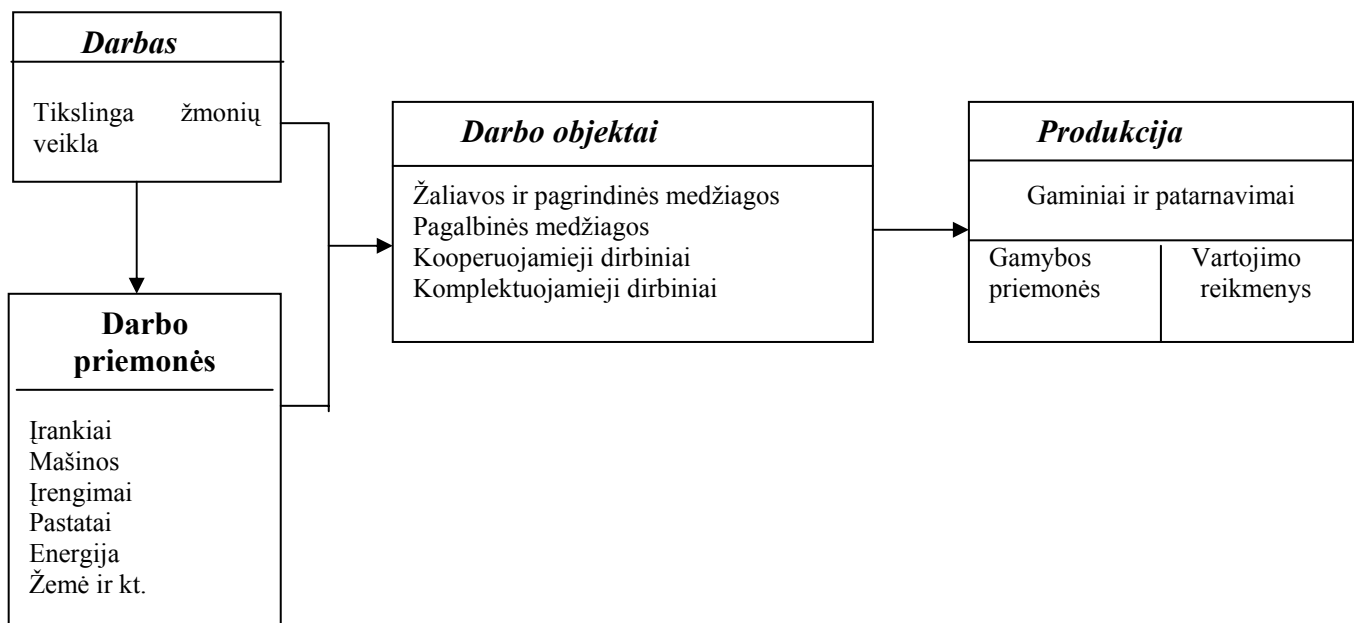
Šių pagrindinių principų įgyvendinimas reikalauja lanksčiau traktuoti pagrindinius gamybos organizavimo principus.

13.2 GAMYBOS PROCESO ESMĖ

13.2.1 GAMYBOS PROCESO ELEMENTAI

Kiekvienos įmonės paskirtis – gaminti gamybos priemones, vartojimo reikmenis arba atlikti patarnavimus.

Gamybos procese galima išskirti tris sudedamąsias dalis: darbą, darbo priemones ir darbo objektus.



Gamybos proceso schema

Darbo objektus galima suskirstyti į keturias pagrindines grupes: žaliavas bei pagrindines medžiagas, pagalbines medžiagas, kooperuojamuosius ir komplektuojamuosius dirbinius.

Žaliavos ir pagrindinės medžiagos – tai darbo objektai, iš kurių tiesiogiai gaminama produkcija, kurie sudaro gaminių daiktinį turinį (metalas mašinų gamyboje, mediena baldų gamyboje ir pan.)

Pagalbinės medžiagos nesudaro gaminio daiktinio turinio, bet jos naudojamos gamybos procese (tepalai, medžiagos ūkiniams reikalams ir kt.)

Kooperuojamieji dirbiniai ūkio požiūriu nėra gatavi gaminiai, nors ir įeina į juos gaminusios įmonės prekinę produkciją. Jie gaminami pagal įmonių vartotojų užsakymus, dažniausiai pagal užsakovo brėžinius bei kitokią techninę dokumentaciją. Įmonėje, kuri yra kooperuojamųjų dirbinių užsakovas, šie dirbiniai gamybos procese toliau apdirbami. Prie kooperuojamųjų dirbinių priskiriami, pavyzdžiui: iš kitų įmonių gaunami liejiniai, kalti ruošiniai/kartais - ir gatavos detalės.

Komplektuojamieji dirbiniai yra ir tarpinė kooperuojamųjų dirbinių ir gatavų gaminių stadija. Jie gaminami pramoniniu mastu ir be papildomo apdirbimo naudojami surenkant įvairius gaminius. Prie komplektuojamųjų dirbinių priskiriami, pavyzdžiui: elektros varikliai, guoliai, rezistoriai, tranzistoriai, relės, transformatoriai ir kt.

Visų gamybos procesų pagrindinis struktūrinis vienetas - **operacija**.

Operacija vadinama elementari gamybos proceso dalis, kurią darbininkas arba darbininkų brigada, neperderindama įrengimų, atlieka toje pačioje darbo vietoje, tiems patiems darbo objektams. Darbo vieta - tai įrengimais ir įrankiais aprūpinta gamybinio ploto dalis, kurioje atliekama operacija.

Operacijos, priklausomai nuo jų vaidmens gamybos procese, gali būti gamybinės, transportinės, kontrolės, sandėliavimo.

Gamybos operacija - tai tikslingas darbo objektų fizinių bei cheminių savybių keitimas, siekiant juos paversti gaminiais. Prie gamybinių taip pat priklauso natūralios operacijos, kurios vyksta gamtos (natūralios) energijos sąskaita, darbininkui tiesiogiai nedalyvaujant, tik kontroliuojant (džiovinimas, liejinių sendinimas ir pan.). Gamybinių operacijų visuma sudaro pagrindinius gamybos procesus.

Transporto operacija - tai bet koks darbo objekto perkėlimas iš vienos vietos į kitą (net ir toje pačioje darbo vietoje).

Kontrolės operacija - darbo objektų, pusfabrikačių arba gaminių kokybės ir kiekio kontrolė.

Sandėliavimas arba saugojimas - tokia gamybos objektų būklė, kai jų negalima paimti be atitinkamo asmens leidimo arba net be dokumentinio apiforminimo.

Pertrauką taip pat sąlyginai irgi galima laikyti operacija ("nuline"), kai gamybos sąlygos nereikalauja arba neleidžia tuoj atlikti tolesnių operacijų.

Kartais vienu metu atliekamos dvi skirtingos operacijos, pavyzdžiui, gamybinės operacijos metu gali būti kartu atliekama ir kontrolinė operacija.

13.2.2 GAMYBOS PROCESŲ RŪŠYS

Bendras gamybos procesas - tai sudėtingos struktūros visuma, kurią nagrinėjant sisteminiu požiūriu, tenka išskirti keletą tarpusavyje sąveikaujančių posistemių arba proceso rūšių.

Priklausomai nuo paskirties bendrame gamybos procese, išskiriamos šios trys procesų rūšys: pagrindiniai, pagalbinių ir aptarnavimo procesai.

Pagrindiniai procesai - tai procesai, kurių metu keičiamos įvairios darbo objektų savybės: forma ir matmenys (apdirbant metalą arba medį pjovimu, gaunamos detalės), vidinė struktūra, fizinės bei cheminės savybės (terminis apdirbimas, rauginimas ir pan.), išvaizda (dažymas, chromavimas) arba atskirų darbo objektų padėtis vienas kito atžvilgiu (surinkimo procesai). Pagrindinių procesų tiesioginis rezultatas - gatavi gaminiai, patarnavimai.

Pagalbiniai procesai sudaro sąlygas normaliai, be sutrikimų vykti pagrindiniams procesams. Pagalbinių procesų produkcija nerealizuojama: ji naudojama įmonės vidaus reikams, sakysim, įrankių gamyba įmonės reikams, įrengimų remontas, garo, suspausto oro gamyba ir pan.

Aptarnavimo procesai padeda nenutrūkstamai vykti pagrindiniams ir pagalbiniams procesams, juos aptarnauja. Prie šių procesų priskiriamos, pavyzdžiui, transporto bei sandėliavimo operacijos, kokybės kontrolė, darbo vietų aptarnavimas ir pan.

Be abejo, kiekvienoje įmonėje svarbiausią vaidmenį vaidina pagrindiniai procesai. Bet būtų neteisinga menkinti pagalbinių ir aptarnavimo procesų vaidmenį: jų tinkamai neorganizavus, pagrindinis gamybos procesas sklandžiai vykti negalės.

13.2.3 GAMYBOS FAZĖS

Pagrindiniai gamybos procesai paprastai susideda iš trijų fazių: paruošimo, apdirbimo ir surinkimo.

Paruošimo fazėje iš medžiagos gaminami ruošiniai, stengiantis, kad jie savo konfigūracija ir matmenimis būtų kuo artimesni būsimųjų detalių konfigūracijai ir matmenims. Tada vėlesniuose procesuose mažiau gaunama atliekų ir mažiau įdedama darbo. Prie paruošimo fazės priklauso liejimas, kalimas ir šampavimas mašinų bei prietaisų gamybos įmonėse, ruošinių gamyba pjovimu mašinų bei baldų pramonėje ir kt.

Apdirbimo fazėje pjovimu, galvaniniais bei terminiais procesais gaminamos detalės, stengiantis užtikrinti jų pakeičiamumą, nes tada surinkimo procesuose mažėja darbo imlumas (nereikalingos skutimo, dildinimo ir panašios operacijos).

Surinkimo fazėje iš gatavų detalių gaminami surinkimo vienetai (mazgai) ir gatavi gaminiai. Surinkimo fazei taip pat priklauso surinkimo vienetų bei gaminių išbandymas, jų dažymas bei kitokia apdaila ir įpakavimas.

Jeigu įmonėje yra visos trys gamybos fazės, sakoma, kad įmonė yra išbaigtos gamybos struktūros; ne visos gamybos struktūros fazės yra ketaus liejyklose, tvirtinimo detalių gamyklose (čia nėra surinkimo fazės).

Pastaruoju laiku, vis dažniau taikant daiktinę cechų specializavimo formą, jaučiama tendencija fazes juose sujungti.

Kai kurie pagalbiniai procesai (pavyzdžiui, technologinės įrangos gamyba) taip pat susideda iš trijų gamybos proceso fazių.

13.2.4 GAMYBOS PROCESO ORGANIZAVIMO PRINCIPAI

Pramonėje sukaupėtis patyrimas leidžia suformuluoti principus, kurių turi būti laikomasi, racionaliai organizuojant gamybos procesą. Tie principai tai:

1. *Proporcingumas*. Gamybos proporcingumas reikalauja, kad įmonės struktūrinių vienetų, darbo vietų gamybiniai pajėgumai būtų tarpusavyje suderinti, užtikrintų nepertraukiamą darbą
2. *Nenutrūkstamumas*. Visiškas gamybos nenutrūkstamumas pasiekiamas retai. Tačiau jei visiško nenutrūkstamumo pasiekti negalima, reikia stengtis, kad pertraukos gamybos procese būtų kuo trumpesnės ir kad jų būtų kuo mažiau. Tada sutrumpėja gamybos ciklas, mažėja nebaigtos gamybos likučiai. Gamybos nenutrūkstamumas lengviau pasiekiamas tada, kai maža darbų nomenklatūra, o daug dirbinių.

3. *Ritmingumas*. Proporcingumas ir nenutrūkstamumas labai glaudžiai susiję ir sąlygoja dar vieną gamybos organizavimo principą - gamybos ritmingumą.

Gamybos ritmingumas pasiekiamas tada, kai bet kuriuo laikotarpiu kiekvienoje darbo vietoje, kiekviename padalinyje ir apskritai įmonėje pagaminamas vienodas arba nuolatos didėjantis produkcijos kiekis.

Ritmingas darbas sudaro sąlygas visiškai apkrauti įrengimus, panaudoti visą darbo jėgą, išvengti prastovų mėnesio pradžioje ir šturmavimo mėnesio pabaigoje. Ritmingas darbas sudaro sąlygas gerinti produkcijos kokybę, išvengti broko ir galų gale - pasiekti geresnių techninių ekonominių rodiklių.

4. *Gamybos specializavimas*. Gamybos specializavimas įmonės viduje labai priklauso nuo bendrojo įmonės specializavimo.

Specializuojant gamybos procesą, visi gaminiai, daliniai procesai ir operacijos pagal tam tikrus požymius paskirstomi atskiriems įmonės struktūriniais vienetams ir atskiroms darbo vietoms.

Priklausomai nuo požymių, pagal kuriuos visi gamybos objektai paskirstomi atskiriems struktūriniais vienetams, išskiriamos įvairios specializavimo formos.

Daiktinei specializavimo formai būdinga tai, kad atskiri struktūriniai vienetai specializuojami įvairiais įrengimais ir įvairiais technologijos procesais gaminti sąlyginai baigtus objektus: gaminius, agregatus, surinkimo vienetus arba detales. Sakykime, staklių įmonėje formuojami dalijimo stalelių, korpusinių detalių mechaninio apdirbimo ir kiti padaliniai. Tobuliausia daiktinio specializavimo forma yra detalinė specializacija.

Ši specializavimo forma turi nemažą privalumų: ji labai supaprastina operatyvinį valdymą ir padidina atskirų struktūrinių vienetų vadovų atsakomybę už gamybinių programų vykdymą; čia nereikia daugelio transporto operacijų, dėl to sutrumpėja gamybos ciklas. Daugelio įmonių patyrimas rodo, kad ši specializavimo forma sudaro sąlygas didinti darbo našumą ir mažinti produkcijos savikainą. Bet daiktinė specializavimo forma labiausiai tinka masinėje ir gamyboje didelėmis serijomis, nes vienetinėje ir gamyboje mažomis serijomis dėl mažo vienetų gamybos objektų skaičiaus sunku tolygiai ir visiškai apkrauti įrengimus. Cechų, barų ir brigadų kooperacija, esant daiktinei specializavimo formai, - minimali. Didelės galimybės čia atsiveria privatizuojant ir smulkinant įmones.

Technologinei specializavimo formai būdinga tai/ kad atskiri struktūriniai vienetai specializuojami apdirbti labai įvairius objektus, kuriuos sieja tam tikros operacijos. Mašinų

gamybos įmonėse pagal šią specializavimo formą organizuojamos liejyklos, kalvės, terminiai, galvaniniai, o dažnai ir mechaniniai bei surinkimo cechai. Specializuojant pagal technologijos principą, pavyzdžiui, mechaninio cecho barus, organizuojami tekimo, frezavimo, gręžimo, šlifavimo ir panašūs barai.

Anksčiau manyta, kad technologinė specializavimo forma ne tokia racionali kaip daiktinė, todėl ji buvo praktikuojama tik tada, kai daiktinės specializavimo formos negalima buvo panaudoti, ir dažniausiai tik vienetinėje ir gamyboje mažomis serijomis. Dabar, plačiai naudojant kompiuterius, technologinė specializavimo forma tampa svarbiausia.

5. *Gamybos sroviškumas.* Gamybos sroviškumo principas reikalauja, kad visi darbo objektai gamybos procese judėtų nuosekliai, trumpiausiu keliu, viena kryptimi. Pageidautina, kad darbo objektų maršrutai jokiam gamybos proceso etape negrįžtų atgal nedarytų "kilpų".

Gamybos sroviškumas pasiekiamas, deramai planuojant cechus, barus ir atskiras darbo vietas.

Pirmiausia sandėliai ir atskirų gamybos fazių cechai suplanuojami, laikantis sroviškumo principo tokiu eiliškumu: medžiaginių vertybių sandėliai – paruošimo fazės cechai - apdirbimo fazės cechai - surinkimo fazės cechai – gatavos produkcijos sandėliai.

Vienetinės ir gamybos mažomis serijomis sąlygomis, esant technologiniam gamybos specializavimui, gamybos sroviškumo principo galutinai išlaikyti paprastai nepavyksta. Kuo labiau gamyba artėja prie masinės, tuo lengviau ir racionaliau išlaikyti gamybos sroviškumo principą. Šis principas visiškai išlaikomas masinės srovinės gamybos sąlygomis.

Gamybos sroviškumas leidžia sumažinti išlaidas transportuojant darbo objektus tarp darbo vietų, tarp barų ir cechų ir kartu prisideda prie produkcijos savikainos mažinimo. Be to, kai mažiau transporto operacijų ir jos trumpesnės, trumpėja gaminio gamybos ciklas, o tai leidžia pasitenkinti mažesne apyvartinių lėšų suma.

6. *Gamybos mechanizavimas ir automatizavimas.* Ilgą laiką mūsų pramonėje buvo labai stengiamasi automatizuoti pagrindinės gamybos procesus, tuo tarpu pagalbiniais procesais (transportu, sandėliavimu, kokybės kontrole ir pan.), taip pat gamybos eigos kontrole ir gamybos valdymo procesais nesirūpinta.

Kompleksiškai mechanizuojant ir automatizuojant procesus, naudojama automatinių mašinų sistema, žaliavas ir medžiagas paverčianti gatava produkcija, žmogui tiesiogiai nedalyvaujant. Jam tenka tik kontrolės ir įrengimų derinimo funkcijos. Fizinis ir protinis darbas susilieja, o fizinio darbo lyginamoji dalis mažėja.

Kompleksinis automatizavimas užtikrina didelį tolimesnį darbo našumo didėjimą, savikainos mažinimą ir produkcijos kokybės gerinimą.

7. *Gamybos proceso lankstumas.* Dar šio šimtmečio pirmoje pusėje tas pats gaminys, net nekeičiant jo modelio arba modifikacijos, paprastai buvo gaminamas ilgai: metų metais, o kartais ir dešimtmečiais. Dabar, mokslinės techninės pažangos, prisotintos rinkos ir padidėjusios konkurencijos sąlygomis, gaminiai labai dažnai tobulinami ir atnaujinami. Taigi gamybos procesui iškyla papildomų reikalavimų: jis turi būti taip organizuotas, techninė jo bazė turi būti tokia, kad gamybos procesą galima būtų greitai ir be didelių išlaidų pertvarkyti į naujų gaminių gamybą. To reikalauja gamybos proceso lankstumo principai.

Šis principas kelia naujų reikalavimų ir vienetinei, ir masinei gamybai.

8. *Gamybos integravimas.* Jau kuris laikas literatūroje gamybos technikos ir organizavimo klausimais dažnai aptinkamos sąvokos "gamybos integravimas", "integruota gamyba", "lanksti integruota gamyba" ir pan. Ką šios sąvokos reiškia?

Įprastinėje, net ir kompleksiškai automatizuotoje įmonėje, automatizuojami atskiri procesai: pagrindinės ir pagalbinės gamybos technologijos bei aptarnavimo procesai, kartais kai kurios planavimo, apskaitos ir valdymo operacijos. Pasitelkus kompiuterius, automatizuotai sprendžiami atskiri uždaviniai. Bet ši automatizacija nesudaro vientisos sistemos.

Gamybos integravimas eina daug toliau. Visiškai integruotoje gamyboje visi įmonės veiklos gamybos ir funkciniai posistemiai vientiso kompiuterinio tinklo sujungiami į vientisą sistemą, kuri apima ir valdo visus įmonėje vykstančius informacinius ir materialinius procesus, įskaitant ne tik pagrindinę ir pagalbinę gamybą, bet ir automatizuotai atliekamus mokslinius tyrimus bei eksperimentinius darbus, automatizuotą gaminių konstravimą, technologinį gamybos paruošimą, planavimą, apskaitą ir kitas funkcijas. Tokia visiška gamybos integracija šiandien dar labai retai tepasiekiamą, todėl prie jos einama palaipsniui: atskirais etapais automatizuojami atskiri gamybos ir funkciniai procesai - jungiami į vientisą sistemą. Tai iš dalies integruota gamyba.

9. *Pusiausvyros principas.* Jis reikalauja sukurti pusiausvyrą tarp stabilios organizacinės įmonės struktūros ir lankstaus proceso organizavimo.

Kiekviena įmonė suformuoja daugiau ar mažiau stabilią **organizacinę struktūrą**. Ji formuojama konkrečių uždavinių apimčiai ir nomenklatūrai, kurie pagal darbo pasidalijimą struktūrizuojami ir priskiriami darbo vietoms, padaliniams. Taip sukuriamą formali įmonės organizacinė struktūra, kuri leidžia orientotis įmonės veikloje, juos reglamentuoti, sukurti stabilias veiklos

procedūras. Tačiau formali struktūra tinka tik tol, kol atliekami uždaviniai atitinka numatytus, formuojant struktūrą. Deja, praktiškai toks atitikimas labai retas.

Pasikeitus vykdomiems uždaviniams, reikia orientuotis į **vykdomo proceso eigos organizavimą**, kai sukurtoje organizacinėje struktūroje mėginami išdėstyti konkretūs procesai (dažnai net nenumatyti pirminiame užduočių sąraše) taip, kad būtų racionaliai įgyvendinti visi aukščiau minėti principai. Tai pasiekama planuojant procesų vykdymą sukurtoje organizacinėje struktūroje, o jei to negalima racionaliai suorganizuoti, tai pertvarkant organizacinę struktūrą.

Dabar pirmenybė teikiama eigos organizavimui, tačiau ir struktūros stabilumas turi savų privalumų.

13.2.5 GAMYBOS TIPAI IR JŲ CHARAKTERISTIKA

Nors esama didelės įmonių ir jose vykstančių gamybos procesų įvairovės, pagal tam tikrus požymius kiekvieną įmonę sąlyginai galima priskirti prie tam tikro gamybos tipo. Pagrindiniai gamybos tipai yra trys: vienietinė, serijinė (mažomis serijomis, vidutinė ir didelėmis serijomis) ir masinė gamyba.

Įmonės arba bet kurio jos struktūrinio vieneto priklausomumą tam tikram gamybos tipui nulemia visas kompleksas techninių, organizacinių ir ekonominių savybių: gamybos specializacija, gamybos apimtis, gaminių nomenklatūra ir jos pastovumas, įrengimų pobūdis, technologijos procesų detalizavimas, darbininkų kvalifikacija ir kt. Bet paprasčiausias ir universaliausias būdas įmonės arba jos atskiro struktūrinio vieneto gamybos tipui nustatyti - tai dominuojantis darbo vietų specializavimo koeficientas, parodantis operacijų, atliekamų darbo vietoje skaičių.

Įvairiems gamybos tipams būdingi šie darbo vietų specializavimo koeficientai: masinei gamybai -1-3, gamybai didelėmis serijomis - 4-10, serijinei -11-20, gamybai mažomis serijomis - per 20. Vienietinėje gamyboje darbo vietos tam tikroms operacijoms nespecializuojamos: čia tos pačios operacijos arba nesikartoja, o jei kartojasi, tai nereguliariai, atsitiktinai.

Suprantama, kad įvairiuose įmonės cechuose ir baruose gali būti skirtingi darbo vietų specializacijos koeficientai, o kartu ir skirtingi gamybos tipai. Tada visos įmonės bendras gamybos tipas nustatomas pagal dominuojantį pagrindinėje gamyboje darbo vietų specializavimo koeficientą.

Vienietinės gamybos įmonėje gaminama daug skirtingo tipo gaminių, kiekvieno pavadinimo gaminio gamybos apimtys nedidelės. Tie patys gaminiai per metus nesikartoja arba kartojasi neperiodiškai.

Dažniausiai taip gaminami unikalūs gaminiai: turbinos, turbogeneratoriai, unikalios staklės. Vienetinės gamybos metodai tinka ir diegiant eksperimentinius gaminius. Čia naudojami universalūs įrengimai, reikia daug kvalifikuotos darbo jėgos.

Priešinga vienetinei - masinė gamyba.

Masinės gamybos įmonės specializuoja ilgą laiką (metais) dideliais kiekiais gaminti vieno tam tikro tipo gaminius (kartais - ribotą nomenklatūrą gaminimų). Tokių įmonių pavyzdžiai: automobilių bei traktorių gamyklos, radiotechnikos pramonės įmonės, elektros stotys, baldų fabrikai, cemento gamyklos, dauguma chemijos pramonės įmonių, verpimo bei audimo fabrikai, siuvyklos ir daugelis kitų. Čia gaminių konstrukcija maksimaliai unifikuota, normalizuota ir standartizuota. Technologinė dokumentacija labai detalizuojama: kiekvienai operacijai ne tik nurodomi atskiri perėjimai ir veiksmai, bet ir jų atlikimo būdas, darbo vietos suplanavimas.

Kiekviena darbo vieta specializuojama tik vienai operacijai atlikti (kartais dviem, trimis panašioms operacijoms), todėl jos atliekamos našiais specialiais įrengimais, automatais, naudojant daug specialių įtaisų ir įrankių. Čia plačios galimybės technologijos ir pagalbinės operacijos robotizuoti.

Tokiomis sąlygomis darbininkai operatoriai gali būti žemos kvalifikacijos, bet reikia aukštos kvalifikacijos derintojų.

Gamybos procesas dažniausiai organizuojamas neperderinamose srovinėse linijose. Ekonominiu ir organizaciniu požiūriu tai teigiama, bet viskas susikomplicuoja, kai reikia pereiti prie naujų gaminių gamybos. Tada paprastai įmonę reikia iš pagrindų rekonstruoti.

Palyginti su kitais gamybos tipais, masinė gamyba užtikrina aukščiausią techninį ir organizacinį lygį. Todėl čia pasiekiamas didžiausias darbo našumas ir mažiausia gaminių savikaina.

Serijinės gamybos įmonėje produkcijos nomenklatūra siauresnė negu vienetinėje gamyboje. Tie patys gaminiai programoje tam tikru periodiškumu kartojasi. Tam tikras vienodų dirbinių kiekis, pradedamas gaminti vienu metu, pereinantis kartu visus gamybos procesus ir kartu baigiamas gaminti, vadinamas partija. Visai dirbinių partijai tik vieną kartą reikia atlikti paruošiamuosius ir baigiamuosius darbus, o tai gerokai sutrumpina apdirbimo trukmę.

Serijiniai gamybos metodai tinka įvairiose pramonės šakose: siuvimo, baldų, avalynės pramonėje, bet ypač plačiai - mašinų gamyboje. Net ir vienetinės bei masinės gamybos mašinų gamybos įmonėse kai kurie cechai (įrankių, remonto) dažnai dirba serijinės gamybos metodais.

Serijinė gamyba yra tarpinė tarp vienetinės ir masinės gamybos. Gamyba didelėmis serijomis labai artima masinei, mažomis serijomis - vienetinei. Gamyboje didelėmis serijomis daug specializuotų įrengimų, srovinės linijos retai perderinamos, o gamyboje mažomis serijomis gali būti daug universalių įrengimų, srovinės linijos dažnai perderinamos.

Remiantis lentelės charakteristika, galima teigti, kad masinės gamybos ir jai artimos gamybos didelėmis serijomis privalumai yra neabejotini. Tačiau kartu reikia pripažinti, kad atsiranda ir naujų tendencijų.

Vienetinės ir masinės gamybos tipų techninė ir ekonominė charakteristika

Charakteristika	Vienetinė	Masinė
1. Gaminių nomenklatūra	labai didelė	maža
2. Gaminio gamybinės programos	mažas	didelis
3. Darbo vietų specializavimo	mažas	didelis
4. Įrengimai	universalūs	specialūs
5. Pagrindinių darbininkų <ul style="list-style-type: none"> •kvalifikacija •skaičius 	aukšta didelis	žema mažas
6. Pagalbinių darbininkų <ul style="list-style-type: none"> • kvalifikacija • skaičius 	žema mažas	aukšta didelis
7. Gamybos paruošimo išlaidos	mažos	didelės
8. Vieneto savikaina	didelė	maža
9. Darbo nasumas	žemas	aukštas

1. Sparti mokslo techninė pažanga, pagerėjęs visuomenės materialinis aprūpinimas labai sutrumpina ir gamybos priemonių, ir vartojimo reikmenų gyvavimą.
2. Plačiai naudojama skaičiavimo technika, lankstūs gamybiniai moduliai leidžia padidinti vienetinės ir gamybos mažomis serijomis techninį, organizacinį lygį.
3. Masinė ir gamyba didelėmis serijomis nepriimtina žmogiškuoju požiūriu. Jai būdingas monotoniškas, neįdomus darbas. Tai labai sumažina darbuotojų motyvą ir gali būti rimta kliūtis, organizuojant gamybą didelėmis serijomis ir masinę gamybą. Galima teigti, kad, automatizavus gamybą, darbininkas turi būti išvaduojamas iš paprastų darbų. Vargu ar galima vadinti "automatu" įrengimą, kur ruošinį paduoda ir detalę nuima darbininkas.

Taigi derėtų nuodugniai ištirti konkretaus gamybos tipo techninį, organizacinį lygį, aplinką ir tik tada spręsti apie jo racionalumą.

13.3. ĮMONĖS GAMYBOS STRUKTŪRA

13.3.1 ĮMONĖS GAMYBINĖS STRUKTŪROS SAMPRATA IR DEDAMOSIOS

Šiuolaikinė įmonė, nepriklausomai nuo to, ar ji maža, ar didelė - tai gamybinis ūkinis (o kartais ir mokslinis) kompleksas, kurį sudaro įvairūs sudėtingais ryšiais susieti struktūriniai vienetai. Šių struktūrinių vienetų, darbo vietų visuma ir jų tarpusavio ryšiai sudaro įmonės struktūrą.

Įmonėje galima išskirti gamybos ir bendrąją struktūrą. **Gamybos struktūrą** sudaro gamybos ir valdymo vienetai, tarp kurių susiklostę tam tikri tarpusavio ryšiai.

Pagrindiniai gamybos vienetai yra cechai. **Cechas** - tai tam tikrą administracinį savarankiškumą turintis padalinys, dažniausiai dirbantis ūkiskaitos pagrindais. Kad įmonės gamybos struktūra nebūtų pernelyg sudėtinga, nerekomenduojama organizuoti daug smulkių cechų. Patartina vadovautis teiginiu, kad gamybos cechą gali būti organizuojamas tik tada, jei jame dirba bent 100 darbuotojų, o pagalbinis - kur dirba bent 75 darbuotojai. Todėl mažesnėms įmonėms rekomenduojama be ceche struktūra, kur cechų visai nėra, o pagrindinis struktūrinis vienetas yra meistro arba vyresniojo meistro vadovaujamas gamybos baras.

Priklausomai nuo paskirties, cechai arba barai skirstomi į pagrindinius, pagalbinius, aptarnavimo ir šalutinius.

Pagrindiniai cechai skirti įmonės pagrindinei produkcijai gaminti (tai produkcijai, kuri numatyta produkcijos gamybos ir realizavimo plane). Pavyzdžiui, mašinų gamybos įmonėse pagrindiniai cechai yra ruošinių pjovimo, liejimo, kalvės, šlampavimo, mechaniniai, terminiai bei surinkimo cechai; lengvosios pramonės įmonėse - sukirpimo, siuvimo ir kiti cechai. Eksperimentiniai cechai taip pat priskiriami prie pagrindinių cechų grupės.

Pagalbiniai cechai gamina tokią produkciją arba atlieka tokius darbus, kurie užtikrina normalią pagrindinių cechų veiklą. Tai remonto, energetiniai, įrankių cechai.

Aptarnavimo cechai, tarnybos arba ūkiai produkcijos negamina, o tik sudaro sąlygas pagrindiniams ir pagalbiniais cechams normaliai dirbti (transporto cechai, sandėlių ūkiai).

Į atskirą grupę kartais išskiriami šalutiniai cechai arba barai. Jie perdirba pagrindinės gamybos atliekas, regeneruoja formavimo žemes, tepalus ir pan.

Įvairių pramonės šakų pagrindiniai cechai labai skirtingi, o pagalbiniai, aptarnavimo ir šalutiniai cechai - panašūs.

Tris gamybos fazes atitinka trys cechų tipai: paruošimo, apdirbimo ir surinkimo. Svarstant konkrečios įmonės gamybos struktūrą, kartais viename ceche (pavyzdžiui, mechaniniame surinkimo ceche) sujungiamos dvi arba visos trys (pavyzdžiui, įrankiniame ceche) gamybos fazės.

Gamybinės struktūros formavimui šiuolaikiniame etape turi būti skiriamas ypatingas dėmesys. Griūva stambios labai centralizuotos industrinės gamyklos, formuojasi naujos, dažniausiai nedidelės įmonės, kurios prireikus jungiasi į sąjungas - koncernus.

Didelėse įmonėse labai rūpinamasi gamybos padalinių savarankiškumo didinimu - pelno, kaštų centrų kūrimu.

Bendrąją struktūrą sudaro gamybos struktūra ir negamybiniai įmonės struktūriniai vienetai, kurių paskirtis - socialinis darbuotojų aptarnavimas (įmonės namų valdyba, bendrabučiai, vaikų darželiai, lopšeliai, medicinos punktai, poilsio namai, klubai, kultūros rūmai, mokymo kombinatai ir pan.).

13.3.2 ĮMONĖS GAMYBOS STRUKTŪROS TIPAI

Priklausomai nuo cechų ir barų specializavimo formos, įmonė gali turėti trejopą gamybos struktūrą: daiktinę, technologinę arba mišrią.

Daiktinės struktūros įmonėms būdinga tai, kad atskiri jų cechai bei barai specializuoti įvairiais įrengimais ir įvairiais technologijos procesais gaminti sąlyginai baigtus objektus, gaminius, surinkimo vienetus arba detales.

Ši specializavimo forma turi nemažą privalumą: ji labai supaprastina operatyvinį planavimą ir padidina atskirų struktūrinių vienetų vadovų atsakomybę už gamybinių programų įvykdymą; sumažėja transporto operacijų, dėl to sutrumpėja gamybos ciklas. Daugelio įmonių patyrimas rodo, kad ši specializavimo forma sudaro sąlygas didinti darbo našumą ir mažinti produkcijos savikainą. Bet daiktinė specializavimo forma labiausiai tinka masinei ir gamybai didelėmis serijomis, nes vienetinės ir gamybos mažomis serijomis įrengimus dėl mažo vienetų gamybos objektų skaičiaus sunku tolygiai ir iki galo apkrauti.

Daiktinei specializavimo formai būdinga minimali cechų, barų ir brigadų kooperacija.

Parinkus **technologinę struktūrą**, atskiri cechai ir barai specializuojami labai įvairiems objektams atlikti tam tikro pobūdžio technologines operacijas. Mašinų gamybos įmonėse šia specializavimo forma organizuojamos liejyklos, kalvės, terminiai, galvaniniai, o dažnai ir mechaniniai bei surinkimo cechai. Specializuojant pagal technologijos principą, sakysim, mechaninio cecho barus, organizuojami tekimo, frezavimo, gręžimo, šlifavimo ir panašūs barai.

Technologijos specializavimo forma ne tokia racionali kaip daiktinė, todėl ji tinka tik tada, kai daiktinės specializavimo formos negalima panaudoti, ir dažniausiai tik vienetinėje ir gamyboje mažomis serijomis.

Bet dauguma įmonių turi **mišrią gamybos struktūrą**: dalis cechų bei barų čia specializuojama pagal daiktinį principą, kita dalis - pagal technologijos.

Be pagrindinių ir pagalbinių cechų, į įmonės gamybos struktūrą dar įeina vadinamieji **ūkiai**:

- sandėlių ūkis, kurį sudaro įvairių tipų ir įvairios paskirties sandėliai;
- energetikos ūkis: transformatorinės pastotės, elektros tinklai, garo, suspausto oro bei dujų vamzdynai ir kt.);
- transporto ūkis: remonto dirbtuvės, visos transporto ir krovimo priemonės;
- santchninis ūkis: vandentiekis, kanalizacijos, ventiliacijos, šildymo bei vėdinimo įrenginiai.

Cecho gamybos struktūra - tai cechą sudarančių gamybos barų, pagalbinių ir aptaraujančių padalinių, taip pat jų tarpusavio ryšių visuma.

Gamybos baras - tai tam tikrą administracinį savarankiškumą turintis gamybos vienetas, kuriam vadovauja meistras. Baro vienoje pamainoje turėtų dirbti ne mažiau kaip 25 darbininkai. Baras gali apimti kelias brigadas, bet kartais visi baro darbininkai sujungiami į vieną brigadą.

Ir cechai, ir barai gali būti specializuojami pagal technologijos arba pagal daiktinį principą.

Technologiškai specializuotame bare ruošiniams, detalėms arba surinkimo vienetams atliekamos vienuose technologijos operacijos, nepriklausomai nuo to, kokiam objektui šie ruošiniai, detalės arba surinkimo vienetai skirti. Pagal šį principą sudaromi, pavyzdžiui, terminiai ir galvaniniai barai, o mechaniniuose cechuose - tekimo, gręžimo, frezavimo, šlifavimo, revolveriniai ir panašūs barai (pagal įrengimų grupes).

Kai gamybos apimtis didesnė, šie barai toliau specializuojami. Tada atsiranda, pavyzdžiui, korpusinių detalių frezavimo baras, smulkių detalių frezavimo baras ir pan.

Technologinės barų specializavimo formos didelis privalumas tas, kad čia galima visai apkrauti įrengimus. Bet ji turi ir didelių trūkumų: apsunkina operatyvinį gamybos planavimą ir gamybos eigos kontrolę, nuasmenina gamybos vadovų atsakomybę už savalaikį objektų pagaminimą ir dėl daugelio palyginti ilgų transporto operacijų ir tarp operacijų pertraukų pailgina gamybos trukmę.

Daiktiškai specializuoti barai šių trūkumų neturi. Čia įvairiarūšiais technologijos procesais gaminamos vieno arba kelių tipų technologiškai panašios detalės, surinkimo vienetai arba net gaminiai. Įrengimų tipažas tokiuose baruose didesnis;

jie baro teritorijoje išdėstomi, pagal galimybę išlaikant sroviškumo principą. Daiktiškai specializuotų barų pavyzdžiai - velenėlių gamybos baras, špindelių gamybos baras ir pan.

Aukščiausia daiktiškai specializuotų barų forma - tai masinės gamybos srovinė linija.

Serijinėje gamyboje gali būti organizuojami **daiktiškai uždari barai**.

Organizuojant daiktiškai uždarus barus, visus gaminamus objektus (detales, surinkimo vienetus arba gaminius) reikia suklasifikuoti.

Jei baras specializuojamas gaminiams arba surinkimo vienetams gaminti, klasifikavimo kriterijai yra šie: gamybos apimtis (objektų skaičius metinėje programoje); objektų technologijos savybės, jų gabaritai ir masė.

Jei daiktiškai uždarus baras specializuojamas detalėms gaminti, klasifikavimo kriterijai būtų šie: detalių pritaikomumas (originalios, unifikuotos, normalizuotos ir standartinės detalės), gamybos apimtis, medžiaga (juodieji metalai, spalvotieji metalai, ketaus liejiniai), matmenys arba masė, tikslumas, paviršiaus glotnumas, konfigūracija/ technologijos maršrutai.

Grupuojant daiktiškai uždaramė bare gaminamas detales, galima naudoti detalių klasifikatorius. Tada vienoje grupėje bus jungiamos detalės, kurios apdirbamos neperderinant staklių.

Jeigu vienos klasifikacinės grupės detalėmis darbo vietos visai neapkraunamos, tai daiktiškai uždaro baro programa komplektuojama kelių klasifikacinių grupių detalėmis. Bet šių detalių klasifikaciniai kriterijai turi būti panašūs.

Elementams cecho gamybinės struktūros vienetams - tai atskira **darbo vieta**.

Darbo vieta - tai darbo priemonių komplektu aprūpinta gamybinio ploto dalis, kurioje darbininkas arba darbininkų brigada atlieka tam tikrą gamybos proceso dalį.

Darbo vietos gali būti **paprastos ir kompleksinės**. Paprastose darbo vietose vienas darbininkas aptarnauja vienerias arba kelerias stakles. Kompleksinėje darbo vietoje labai sudėtingus įrengimus (pavyzdžiui, valcavimo staklyną) arba įrengimų kompleksą aptarnauja keli brigadą sudarantys darbininkai. Stambius įrengimus surenkančių darbininkų brigada taip pat sudaro kompleksinę darbo vietą.

Priklausomai nuo darbo vietoje atliekamų darbų įvairumo, darbo vietos yra **specializuotos ir universalios**.

Dažniausiai gamyboje pasitaiko **stacionarios** darbo vietos. Jos įrengiamos tam tikroje gamybinio ploto vietoje, o darbo objektai į šią darbo vietą atgabenami. **Judamos** darbo vietos pasitaiko kur kas rečiau. Čia darbininkas kartu su įrengimais ir darbo objektu juda tam tikru maršrutu. Taip kartais organizuojamas gaminių surinkimo procesas.

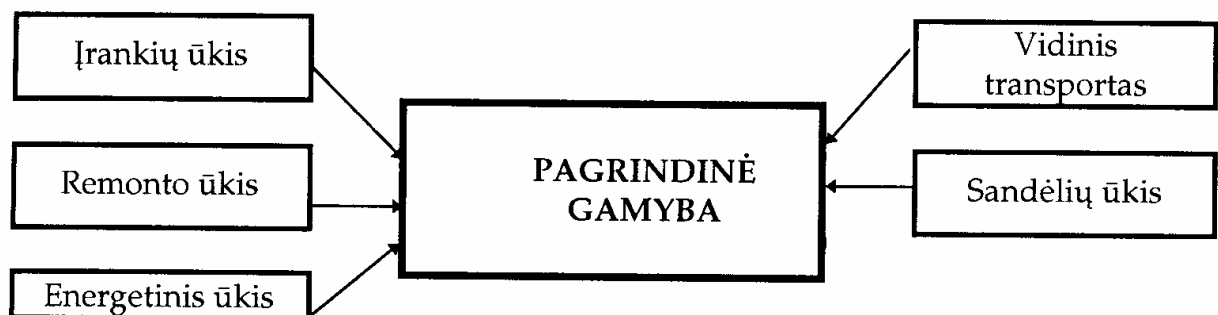
Be pagrindinės gamybos struktūrinių vienetų, cechą turi ir pagalbinių struktūros vienetų. Tai medžiagų, ruošinių, kooperuojamų bei komplektuojamų dirbinių, nebaigtos gamybos (įdirbių) sandėliai, įrankinės, viso cecho gatavos produkcijos ir kiti sandėliai. Cechas turi savo transporto ir energetinį barą, įrengimų, remonto barą arba remonto dirbtuves.

14. PAGALBINĖS GAMYBOS IR GAMYBOS APTARNAVIMO ORGANIZAVIMAS IR VALDYMAS

14.1. PAGALBINIŲ IR APTARNAVIMO PROCESŲ ORGANIZAVIMAS

Pagalbinių ir aptarnavimo procesų klasifikacija parodyta paveiksle.

Pagalbinės gamybos ir gamybos aptarnavimo tikslas – užtikrinti pagrindinių procesų nenutrūkstumą, laiku ir kokybiškai bei minimaliomis išlaidomis atlikti visus reikiamus pagalbinės gamybos ir aptarnavimo darbus, siekiant didžiausio socialinio bei ekonominio efektyvumo. **Pagalbinei gamybai ir gamybos aptarnavimui keliami šie pagrindiniai reikalavimai:** jie turi būti profilaktinio pobūdžio - numatyti galimus gamybos proceso sutrikimus ir operatyviai juos šalinti; turi atitikti techninių - ekonominių, technologinių ir organizacinių darbų reglamentą; turi būti lankstūs/ mobilūs - pritaikyti prie mobilios pagrindinės gamybos ir apskritai sudaryti geras sąlygas gaminti geros kokybės produkciją minimaliomis pagrindinės gamybos išlaidomis.



Pagalbinės gamybos ir gamybos aptarnavimo padaliniai

Proporcingai gamybos plėtotei reikia:

- suderinti pagrindinės ir pagalbinės, aptarnavimo gamybos apimtis, užtikrinti tarp jų proporcingumą;
- minimizuoti pagalbinės, aptarnavimo gamybos apimtį ir kaštus, kartu užtikrinant tinkamą pagrindinės gamybos aptarnavimą;
- suderinti savus pagalbinius, aptarnavimo procesus su aptarnavimu iš šalies. Laiku ir tinkamai neatlikus pagalbinės gamybos ir gamybos aptarnavimo darbų, sutrinkdama geros kokybės ir pigios pagrindinės produkcijos gamyba. Todėl pagalbinės gamybos ir gamybos aptarnavimo darbų svarba prilygsta pagrindinės gamybos darbams.

14.2 ĮRANKIŲ ŪKIO ORGANIZAVIMAS

Įrankių ūkis - tai skyriai, grupės, biurai, cechai, barai ir kiti padaliniai, tiekiantys įrankius ir technologinę įrangą, jei reikia, visa tai projektuoja, gamina, remontuoja bei atnaujina, organizuoja jų apskaitą, saugo, išduoda į cechus, barus ir darbo vietas bei iš jų priima. Vidutinės mašinų gamybos įmonės įrankių ūkio struktūra parodyta paveiksle. Mažoje įmonėje šiuos darbus gali atlikti techninio skyriaus darbuotojai.

Įrankių ūkio uždavinys - kuo mažiausiomis išlaidomis be pertrūkių ir laiku aprūpinti cechus, barus bei darbo vietas geros kokybės reikiamos nomenklatūros patvariais įrankiais bei technologijos įranga. Todėl jis turi numatyti įvairių rūšių įrankių ir technologijos įrangos poreikį: žiūrėti, ar deramai šis poreikis tenkinamas; pagrįsti specialios įrangos projektavimo būtinumą; ją projektuoti; parinkti atitinkamas aprūpinimo įrankiais (gaunamais iš kitur ir savos gamybos) formas, organizuoti įrankių materialinį techninį tiekimą, apskaitą ir sandėliavimą, taip pat jų gamybą, remontą bei galandimą; nustatyti įrankių ir specialiosios įrangos restauravimo bei modernizavimo galimybes ir kt.

Kadangi įrankių grupių, rūšių, tipų, matmenų yra daug, pasunkėja jų planavimas, tiekimas, naudojimas bei apskaita. Tai ypač ryškiai matyti mašinų gamybos įmonėse. Todėl, norint racionaliai organizuoti bei ekonomiškai eksploatuoti įrankių ūkį, turimą įrangą bei įrankius reikia suklasifikuoti ir indeksuoti, atsižvelgiant į jų gamybines ir technologines paskirtis bei konstrukcinius ypatumus ir požymius.

Klasifikuojant ir indeksuojant susisteminama didžiulė įrangos nomenklatūra (pavyzdžiui, daugelio mašinų gamybos įmonių ji siekia iki 10 tūkst. pavadinimų). Klasifikavimas ir indeksavimas padeda suvienodinti įrangos ir

Įrankių pavadinimus, todėl labai supaprastėja jų planavimas ir apskaita, įrangos komplektavimas, racionalus jos saugojimas ir išdavimas į darbo vietas, sudaromos kompiuterizavimo prielaidos.

Pagal **naudojimo vietą** įranga skirstoma į **pramoninę, šakinę, grupinę** bei **įmonės vidinę**. Pagal **naudojimo pobūdį** skiriami **universalūs** (normalizuoti ir standartiniai) ir **specialūs** įrankiai. Universalūs įrankiai naudojami visose tos pramonės šakos (pošakio) įmonėse tam tikros rūšies operacijose. Jie dažniausiai gaminami įrankių gamybos įmonėse. Universaluosius įrankius įmonėms tiekia specializuotos įmonės, tik išimtiniais atvejais jie gaminami savuose įrankių cechuose, baruose.

Specialūs įrankiai naudojami gaminti tam tikram gaminiui ar atlikti tam tikrai operacijai. Jie nėra standartizuoti ir paprastai gaminami savo įmonės įrankių ceche, bare.

Pagal **paskirtį** įrankiai skirstomi į **apdirbimo, kontrolės ir matavimo** įrankius bei **technologijos įrangą**. Kiekvieno klasifikacijos skyriaus įrankiai gali būti skirstomi į **klases**. Klasės skirstomos į **poklasius**, toliau - į **grupes, pogrupius, rūšis ir porūšius**. Šiuo metu plačiausiai paplitusi **dešimtainė** klasifikavimo sistema, kai kiekvienas klasifikavimo skyrius suskirstomas į dešimt grupių. Skaitmeninės indeksavimo sistemos esmė ta, kad kiekvienam įrankiui priskiriamas konkretus numeris, susidedantis iš skaičių, rodančių, kuriai klasei, poklasiui, pogrupiui, rūšiai, porūšiui jie priklauso. Indeksavimas gali būti ne tik skaitmeninis, bet ir **raidinis**, ir **mišrus**. Kiekvienoje įmonėje sudaromas klasifikatorius, kuriuo vadovaujantis nustatomas kiekvieno įrankio kodas.

14.3 REMONTO ŪKIO ORGANIZAVIMAS

Įmonės remonto ūkis - tai visi įmonės padaliniai (skyriai, grupės, biurai, cechai ir kt), kurie organizuoja įrengimų priežiūrą, remontą bei techninį aptarnavimą, numato netikėtus įrengimų gedimus; imasi priemonių, kad jų būtų išvengta. Remonto ūkis turi užtikrinti, kad įmonės įrengimų parkas būtų eksploatuojamas racionaliai, patiriant minimalias išlaidas.

Remonto metu išsiaiškinami susidėvėję įrengimai, mašinos ir mechanizmai; atliekami planiniai ir avariniai remontai bei techninis aptarnavimas; kiek galima sutrumpinamos prastovos dėl remonto; montuojami nauji įsigyti, gauti ar pačių pagaminti įrengimai; atliekamas įrengimų modernizavimas; laiku užsakomos iš kitur gaunamos atsarginės detalės, mazgai; organizuojamas jų tiekimas, saugojimas; organizuojama negaunamų detalių ir mazgų gamyba savo įmonėj; planuojami ir organizuojami techninio aptarnavimo ir remonto darbai; paruošiamos ir įgyvendinamos priemonės, didinančios remonto darbų efektyvumą; palaikomi ryšiai su įrengimų tiekėjais.

Įmonės remonto ūkio sudėtis priklauso nuo daugelio veiksnių: pramonės įmonės dydžio, naudojamų įrengimų kiekio, jų remonto bei eksploatacijos sudėtingumo, įrengimų parko nomenklatūros, specializuotų remonto įmonių kiekio, įrengimų tiekėjų aptarnavimo formų.

Galimi du kraštutiniai remonto koncepcijų variantai.

1. Remontas - tai įrengimus naudojančios įmonės reikalas. Ši sistema dominavo buvusios Sovietų Sąjungos respublikose, taip pat ir Lietuvoje. Įrengimus gaminančios įmonės nusišalino nuo tolesnio ryšio su jų įrengimų vartotojais. Iš dalies tai nulėmė dideli atstumai tarp tiekėjų ir vartotojų bei palyginti didelė pramonės įmonių specializacija - stambios įmonės. Dėl tų priežasčių ši remonto koncepcija labai paplitusi ir JAV. Tačiau dabar situacija iš esmės keičiasi:

- smulkėja pramonės įmonės;
- aptarnaujamoji technika darosi vis sudėtingesnė, ir daugeliui įmonių per brangu remontą atlikti savo jėgomis. Todėl vis labiau populiarėja antras variantas.

2. Remontas - pagamintų ir parduotų įrengimų servisas - tai įmonės gamintojos reikalas.

Įmonė kuria serviso sistemą ten, kur parduodami jos įrengimai. Šis variantas vis labiau plinta ir Lietuvoje. Parenkant konkretų remonto organizavimo variantą, reikia atsižvelgti į įmonės dydį, tiekėjo siūlomo serviso operatyvumą ir kainą. Įtakos turi ir jau egzistuojanti įmonėse remonto sistema, kurios panaikinimas paliktų ne tik ekonominių, bet ir socialinių padarinių.

Šiuo metu daugelyje įmonių/ bent jau iš dalies, veikia **planinio profilaktinio remonto ir racionalaus eksploataavimo (PPR) sistema**. Tai visuma organizacinių ir techninių priemonių, skirtų įrengimams planingai bei profilaktiškai apžiūrėti, aptarnauti ir remontuoti/ kad jie per greitai nesudiltų ir nuolat būtų tinkami dirbti, kad neįvyktų avarijų.

Įrengimų priežiūros darbai - tai švaros ir tvarkos palaikymas darbo vietoje, įrengimų darbinų paviršių tepimas ir kt. Įrengimus nuolat prižiūri jais dirbantys darbininkai, o kontroliuoja meistrai.

Tarpremontinis aptarnavimas - tai įrengimų darbo bei jų būklės stebėjimas, gedimų šalinimas, įrengimų ir agregatų reguliavimas. Priklausomai nuo įrengimo ir įmonės šakinio pavaldumo, šiuos darbus atlieka budintys šaltkalviai, elektrikai arba pagrindiniai darbininkai, derintojai, pameistriai (tekstilės įmonėse). Tarpremontinio aptarnavimo darbai atliekami nestabdant gamybos proceso, t.y. per pietų pertraukas, tarp pamainų ir pan.

Periodinės remonto operacijos paprastai atlieka įmonės remonto tarnybos darbuotojai pagal iš anksto sudarytus planus, grafikus. Paprastai plaunami tik įrengimai, veikiantys užterštoje, dulkėtoje aplinkoje (pvz., liejimo įrengimai). Tepalas keičiamas visose tepimo sistemose pagal tepimo grafiką, atitinkamai suderintą su planinių remontų grafiku.

Įrengimų tikslumas paprastai tikrinamas po kiekvieno planinio remonto. Tik itin tikslūs įrengimai ir agregatai turi būti tikrinami dažniau, nelaukiant planinio remonto, t.y. periodiškai

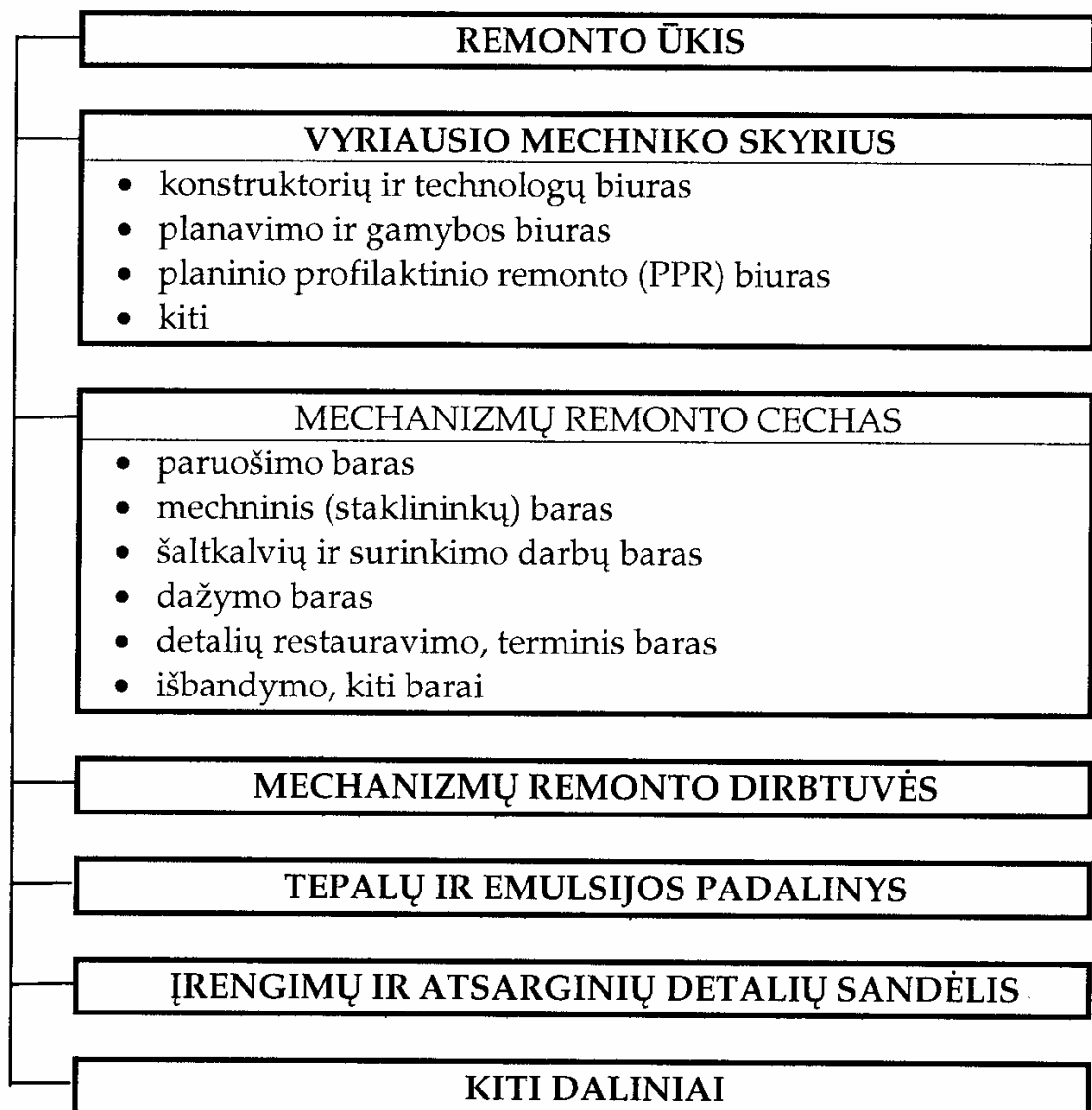
pagal specialiai sudarytą tikslumo patikrinimo grafiką. Tikrinant tikslumą, nustatoma, ar įrengimais galima pasiekti reikiamą apdirbimo tikslumą. Šiuos darbus atlieka TKS darbuotojas ir budintis šaltkalvis.

Didžiąją remonto dalį sudaro planinės apžiūros ir remontai. **Planinės apžiūros** daromos periodiškai tarp planinių remontų. Apžiūrimi visi įrengimai, nustatomas jų detalių, mazgų sudilimo laipsnis, sureguliuojami mechanizmai, pašalinami nedideli gedimai. Apžiūra padeda patikslinti ir būsimą remonto darbų apimtį.

Tradicinėje PPR sistemoje pagal darbų turinį ir apimtį išskiriami 3 **rūšių remontai: mažasis, vidutinis** (šis dažnai nepraktikuojamas) ir **kapitalinis** remontas.

Remonto organizavimą ir su tuo susijusius darbus didelėje įmonėje atlieka vyriausiojo mechaniko ir vyriausiojo energetiko tarnyba. Priklausomai nuo darbų apimties ir technologinio proceso ypatumo, jos gali būti ir sujungtos.

Tipinė remonto ūkio sudėtis parodyta paveiksle.



Remonto ūkio sudėtis

1. Paruošiamasis etapas. Siekiant racionaliai organizuoti įmonės remonto darbus, reikia kruopščiai jiems pasiruošti - ir konstrukciniu, technologiniu, ir materialiniu požiūriu.

Konstrukcinio pasiruošimo etape sukomplektuojama turimų įrengimų techninė dokumentacija: pasai/ kinematinės, hidraulinės, elektrinės schemos, brėžiniai.

Technologinio pasiruošimo metu parengiamos įrengimų išardymo bei surinkimo, atsarginių detalių gamybos bei restauravimo technologijos, suprojektuojama speciali remonto įranga, parengiamos reikalingos aptarnavimo, remonto instrukcijos.

Materialinio paruošimo metu remontams kompleksiškai tiekiamos medžiagos, keičiamos detalės ir mazgai, remonto įranga bei kėlimo ir transportavimo priemonės. Reikia laiku numatyti ir sudaryti visų reikiamų medžiagų/ keičiamųjų detalių, mazgų optimalias atsargas. Tai gana sunku/ jei įrengimų parkas įvairiarūšis. Didesnėse atsargose išaldomos lėšos, o atsargų nesudarius, pailgėja prastovos.

2. Įrengimų remontas gali būti atliekamas trim būdais: remiantis standartine, poapžiūrine bei periodine remonto sistema. **Standartinių** remontų apimtis ir turinys planuojami griežtai pagal iš anksto sudarytą grafiką, ir įrengimai remontuojami nepriklausomai nuo faktiškos jų būklės, t.y., nors atskiri mazgai ir detalės dar nesudilę, jie vis tiek keičiami, jeigu tai buvo numatyta. Šiuo metodu remontuojami pavojų gyvybei keliantys įrenginiai (pvz., tiltiniai kranai).

Poapžiūrinis remontas - kai įrengimai pagal iš anksto sudarytą grafiką periodiškai apžiūrimi/ nustatoma techninė jų būklė, būsimųjų remontų turinys (sudaromi kiekvieno įrengimo defektų žiniaraščiai), terminai bei tvarka. Šiam remontui artimas **periodinių** remontų metodas. Šiuo atveju remontams ir apžiūroms sudaromi grafikai, kurie koreguojami pagal paskutiniųjų apžiūrų duomenis. Šie, ne taip griežtai reglamentuoti metodai, plačiausiai praktikuojami.

Remonto technologijos požiūriu labai pažangus **mazginis** remonto organizavimas, kuris gali būti dviejų formų: paprastasis ir nuoseklusis. Paprastuoju metodu vienu metu keičiami visi susidėvėję mazgai, dėl to remonto trukmė ilgesnė. Nuosekliuoju metodu mazgai keičiami ne darbo metu, palaipsniui, nestabdant įrengimo.

Pagrindinis jų privalumas tas, kad galima visiškai sumažinti įrengimų remonto prastovas, koncentruoti remonto darbą, specializuojant atsarginių detalių, mazgų gamybą, jų restauravimą, trumpinti remonto ciklą, pagerinti remonto darbų kokybę ir šiek tiek santykinai sumažinti pačias remonto darbų išlaidas, nes mazgų remontas organizuojamas racionaliau. Tačiau čia reikia sudaryti atsarginių mazgų fondą, o tai nemažai kamuoja. Šiuos metodus tikslinga diegti, kai įmonėje yra kelių tipų įrengimai ir jų gana daug, kai įrengimų prastovos ir gedimai ypač nepageidaujami, nes trukdo visą gamybos procesą.

Remonto darbai dažniausiai organizuojami brigadiniu principu. Ypač efektyvios specializuotosios ir kompleksinės brigados. Specializuotosios brigados dažniausiai remontuoja unikalius įrenginius, srovines ir automatines linijas. Paprastai viena kompleksinės brigados dalis aptarnauja įrenginius, juos prižiūri, o kita – remontuoja.

14.4 ENERGETIKOS ŪKIO ORGANIZAVIMAS

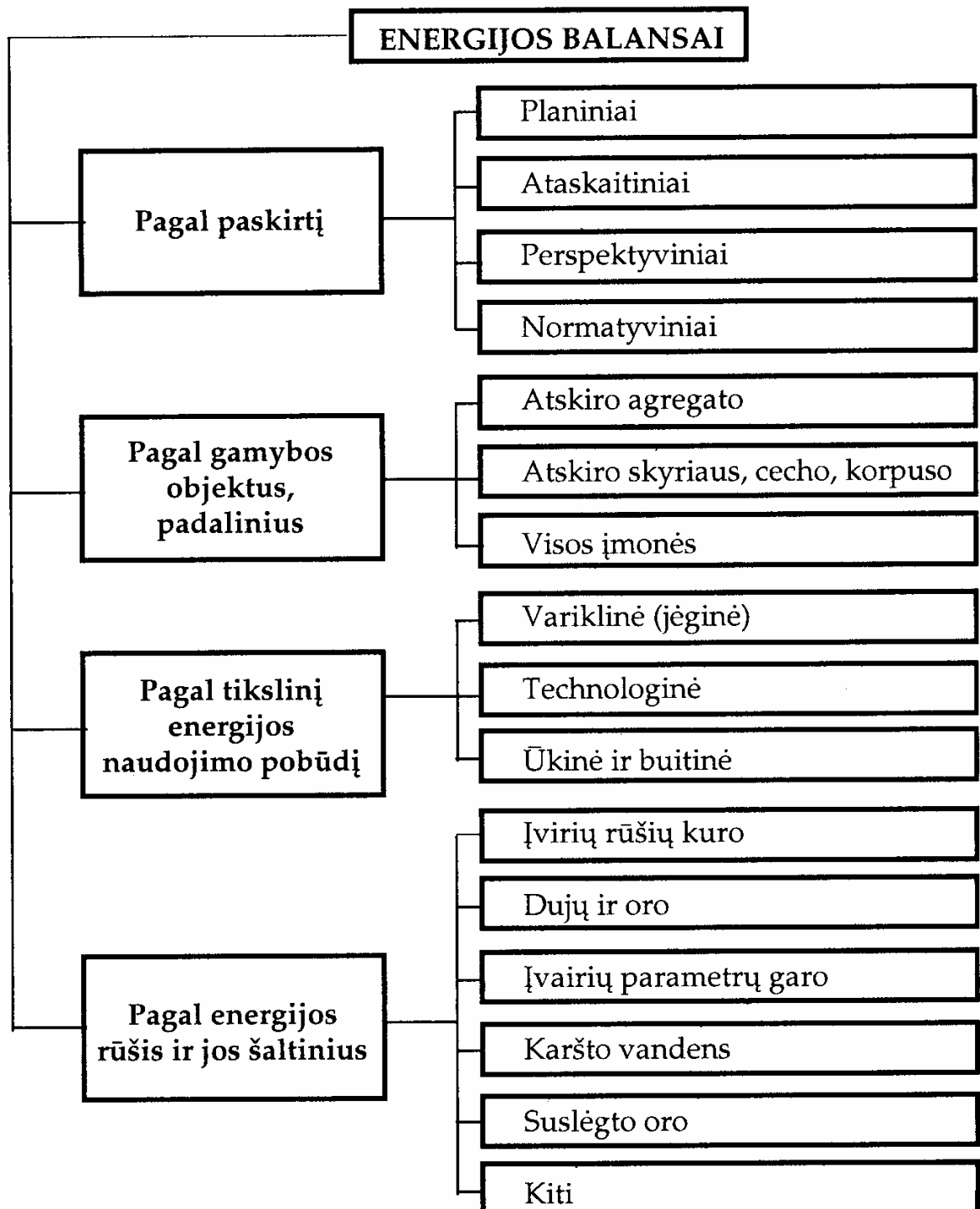
Įmonės energetikos ūkis - tai visuma gamyklinių ir cechinių padalinių (skyrių, grupių/ cechų, barų ir kt.), kurie organizuoja energijos tiekimą iš šalies ir kai kurių rūšių energijos gamybą savo įmonėje. **Energetikos ūkio tikslas** - mažiausiomis išlaidomis nenutrūkstamai aprūpinti įmonės padalinius visų reikiamų rūšių nustatytų techninių parametrų energija.

Siekiant šio tikslo, įmonės energetikos ūkiui reikia **spřęsti tokius pagrindinius uždavinius**: nustatyti/ kurių rūšių energiją įmonė gaus iš šalies ir kiek jos reikės; kurių rūšių energiją gamins pati įmonė, kiek jos reikės; organizuoti jos gamybą; racionaliai naudoti visų rūšių energiją įmonės padaliniuose, įskaitant paruošimą, perdirbimą, savalaikį paskirstymą ir tiekimą į darbo vietas; tinkamai eksploatuoti - prižiūrėti, aptarnauti, remontuoti - energetikos ir energiją vartojančius įrengimus; rūpintis, kad būtų griežtai laikomasi eksploatavimo taisyklių; ruošti bei įgyvendinti organizacines-technines priemones, padedančias taupyti energijos išteklius, numatyti ir antrinio energijos išteklių naudojimo galimybes.

Pramonės įmonėse energetikos ūkio sudėtis bei dydis priklauso nuo gamybos masto, produkcijos energijos imlumo, technologijos procesų, jų mechanizavimo ir automatizavimo lygio, regiono, kuriame yra įmonė, aprūpinimo sąlygų. Įmonės energetikos ūkis skirstomas į bendrąjį gamyklos ir cechų. Prie bendrojo gamyklos energetikos ūkio dalies priskiriami energijos perdirbimo įrenginiai bei bendrosios gamyklos paskirties tinklai. Čia galima sujungti kelias specialias kryptis: elektros, šilumos, dujų, elektromechaninę ir kt. Struktūra ir dydis priklauso nuo gamybos energijos imlumo bei įmonės ryšių su išorinėmis energetinėmis sistemomis. Cecho energetikos ūkio dalį sudaro cecho energijos perdirbimo įrenginiai bei paskirstymo tinklai.

Šiuolaikinės įmonės naudoja palyginti daug energijos išteklių, todėl jų energetikos ūkiai dažniausiai būna dideli. **Į jų sudėtį įeina**: energetikos skyrius (biurai, laboratorijos); šiluminis ūkis su katilinėmis ir kompresorinėmis, garo, suslęgto oro, vandens tiekimo/ kanalizacijos, naftos produktų tiekimo tinklais ir kt.; dujų ūkis su dujų tinklais/ vandenilio ir acetono stotimis, šaldymo įrenginiais, pramonine ventiliacija; elektros ūkis su pastotėmis, elektros tinklais, akumuliatoriais, ryšiai (automatinė telefono stotis, dispečerinis ryšys, radijo tinklas ir kt.).

Didesnių įmonių energetikos ūkiui vadovauja vyriausiojo energetiko skyrius, o nedidelėse įmonėse jis įeina į vyriausiojo mechaniko tarnybą.



Energijos balansų klasifikacija

14.5 SANDĖLIŲ ORGANIZAVIMAS

Šiuolaikinės įmonės neišsiverčia be kokio nors (didesnio ar mažesnio) sandėlių ūkio. Esant dideliame darbo pasidalijimui bei įmonių tarpusavio kooperavimui, gaunama daug plačios

nomenklatūros medžiagų, žaliavų, komplektuojamųjų gaminių. Kadangi gamybos procesas dažnai yra gana ilgas ir sudėtingas, susidaro daug negalutinai apdirbtų gaminių, todėl ir jie turi būti tinkamai laikomi bei saugomi. Įmonėje esančios materialinės vertybės paprastai laikomos sandėliuose.

Sandėliai esti labai įvairūs, todėl jie paprastai klasifikuojami pagal tam tikrus požymius. Sandėlių klasifikacija pagal penkis požymius parodyta paveiksle. Nuo to, kokį vaidmenį sandėliai vaidina įmonės gamybinėje ūkinėje veikloje priklauso jų pavaldumas: tiekimo ir realizavimo sandėliai pavaldūs įmonės marketingo skyriui, o gamybiniai sandėliai - gamybos dispečeriniam skyriui ar tiesiogiai cechams.

Išskiriami šie du pagrindiniai **sandėlių darbo organizavimo etapai**.

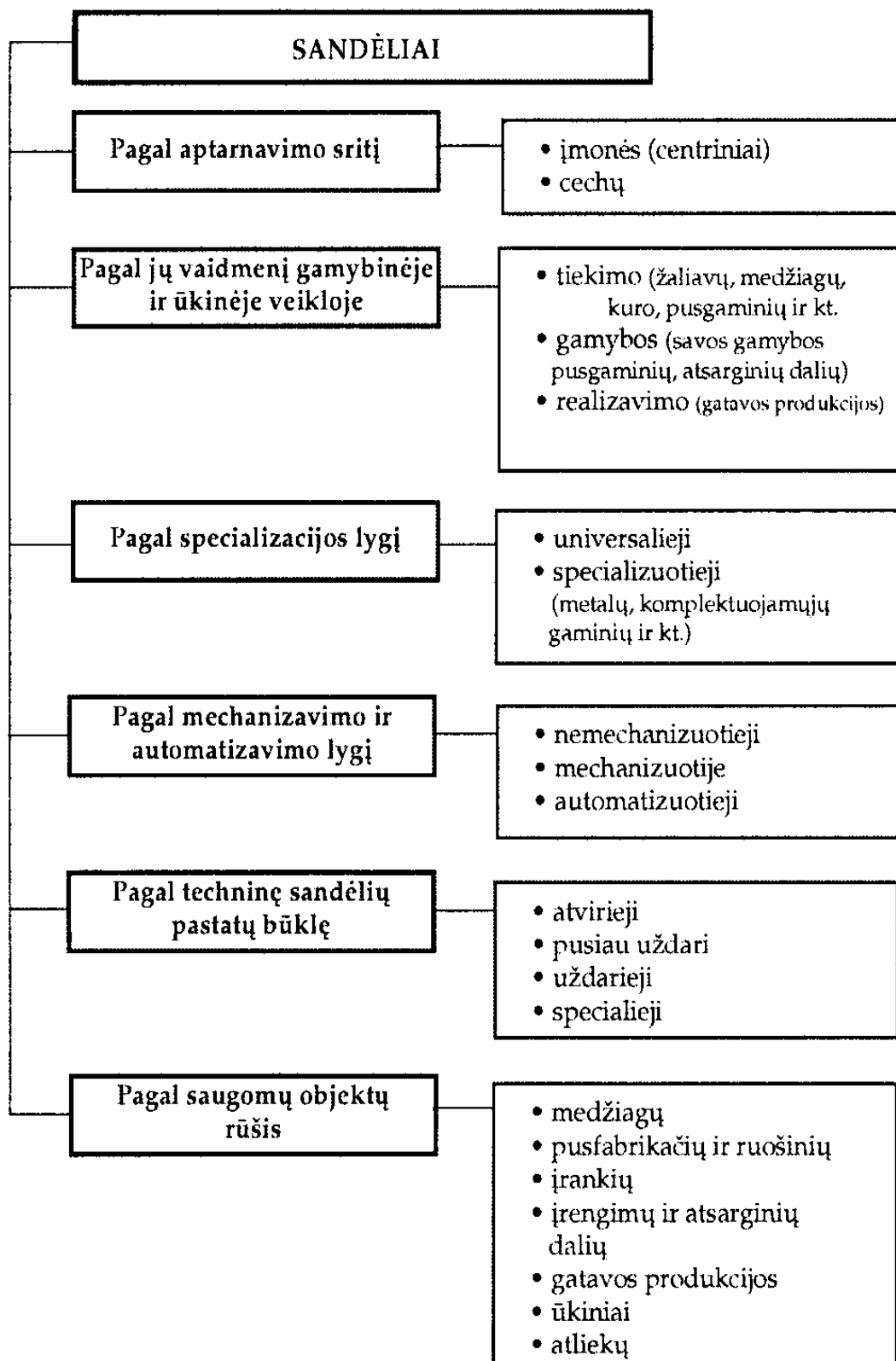
1. Sandėlių planavimas ir įrengimas.
2. Medžiaginių vertybių gavimo, saugojimo ir išdavimo organizavimas. **Planuojant ir įrengiant sandėlius**, reikia:

- parinkti sandėlių tipus ir nustatyti sandėlių pajėgumą, numatant centralizavimo ar decentralizavimo, automatizavimo, mechanizavimo lygį;

- optimaliai įkomponuoti sandėlius įmonės generaliniame plane. Parenkant sandėlio vietą, be sandėliavimo ir transportavimo kaštų, įvertinami

ir kiti techniniai rodikliai, kuriuos sąlygoja sandėliuojamųjų medžiagų rūšis.

Sandėlių išdėstymas priklauso nuo medžiagos rūšies. Sakysim, akmenis, smėlį ir kt. galima saugoti tik laisvuose plotuose, o greitai gendančios medžiagos reikalauja ne tik specialių sandėlių, bet ir specialios priežiūros. Tai turi tiesioginę įtaką sandėliavimo kaštams.



pav. Sandėlių klasifikavimas

Planuojant sandėlio pajėgumą, yra du vienas kitą papildantys požiūriai:

- sandėlio pajėgumas - tai maksimali sandėlyje saugoma apimtis;
- sandėlio pajėgumas turi būti orientuotas ir į maksimalią sandėlio apyvartą per laiko vienetą.

Pajėgumo sąvoka čia suprantama kaip sandėlio veikla, sugebėjimas atlikti tam tikrus darbus, įvertinant apribojimus (pakrovimą ar iškrovimą): apribojimai gali atsirasti dėl naudojamų transporto priemonių, transporto srautų ir turimo personalo gamybinio pajėgumo.

Sandėlių plotai dažniausiai nustatomi atsižvelgiant į sandėliuojamųjų medžiagų nomenklatūrą, kiekį, matmenis, maksimalias atsargas bei nustatytus sandėliavimo normatyvus (pvz., t/m² ir kt).

Bendrą sandėlio plotą sudaro ne tik naudingas plotas medžiaginėms vertybėms laikyti, bet ir papildomi plotai takams ir keliams, krovimo aikštelės, plotai sandėlio personalui ir kt.

Svarbus ir sandėlių įrengimų tikslingas parinkimas. Čia lemiamą įtaką turi saugomų vertybių dydis ir svoris. Parenkant įvažiavimus, dažniausiai reikia orientotis į vieną kurią nors medžiagą. Reikia spręsti, ar statysime mechanizuotą, rankinio krovimo sandėlį, ar mechanizuotą sandėlį, turinti autokrautuvus, vagonėlius ir pan.

Mažose ir vidutinėse įmonėse griežtai susieti sandėliavimo vietą su medžiagine vertybe nereikėtų. Ir rankinio, ir mechanizuoto tipo sandėliuose sandėlio darbininkai turi žinoti atskirų medžiagų laikymo vietas.

Priklausomai nuo sandėlio rūšies ir dydžio, turi būti sudaromi sandėlio išdėstymo, važiavimo planai. Čia turi būti pažymima kiekvienos medžiagos laikymo vieta, numatytas kodinis jos žymėjimas ar indeksas.

Pagrindinis sandėlių valdymo uždavinys - sekti ir tvarkyti visas sandėliuojamas medžiagas. Tai apima: atsargų valdymą, atsargų papildymą, medžiagų išdavimą į darbo vietas, medžiagų apskaitą.

Sandėlių darbo organizavimo svarbios šios pagrindinės operacijos: medžiagų kontrolė ir priėmimas į sandėlį, jų paruošimas saugoti ir saugojimas, apskaita ir išdavimas.

Kontrolė ir priėmimas. Visos įmonės iš šalies gaunamos medžiagos turi būti patikrintos - ar atitinka tam tikrus standartų, techninių sąlygų reikalavimus. Taip pat patikrinama, ar gautų medžiagų kiekis (natūra) atitinka nurodytąjį lydinčiuose dokumentuose. Jei faktiškas medžiagos kiekis ir kokybė neatitinka nurodytosios dokumentuose, įmonė gavėja turi teisę nepriimti gautų medžiagų ir už jas nemokėti tiekėjui.

Medžiagų gavimą galima įforminti priėmimo aktu, kuriame matyti priėmimo rezultatai: medžiagos kiekis (masė) ir bandymų analizės rezultatai (jei to reikia). Priimtoms medžiagoms markiruojamos, žymimos, o nepriimtoms medžiagoms surašoma reklamacija (reklamacijos aktas).

Pamošimas saugoti ir saugojimas. Kai kurias medžiagas reikia paruošti saugoti (pavyzdžiui, apsaugoti nuo korozijos, nuvalyti, išdžiovinti ir pan.). Visų rūšių medžiagos turi būti laikomos tam tikroje temperatūroje ir drėgmėje, saugomos nuo atmosferos poveikio ir kt. Todėl kai kurios medžiagos saugomos uždaroje ir apšildomose patalpose. Daugelis medžiagų sandėliuose gali būti laikomos specialiuose stelažuose, štabeliuose, konteineriuose, ant padėklų, taroje ir kt. Smulkios medžiaginės vertybės (pagal masę ir matmenis) dažniausiai saugomos standartinėje taroje, kuri išdėstoma stelažuose nustatyta tvarka, kad būtų patogų ją padėti ir paimti mechanizuotu ar automatizuotu būdu.

Medžiagų apskaita dažniausiai kompiuterizuojama arba vedama kartotekose. Kiekvieno pavadinimo medžiaginė vertybė įrašoma į atskirą kortelę. Čia nurodomas ne tik pavadinimas, markė, rūšis, numeris, šifras, bet ir atsargos (maksimalios, minimalios, užsakymo taškas) bei tų atsargų kitimas (kiek ir kada priimta, koks likutis šiuo metu ir kt).

Medžiaginės vertybės cechams dažniausiai išduodamos pagal medžiagų reikalavimus arba limitines korteles.

Vienetinėje ir gamyboje mažomis serijomis, taip pat įmonės pagalbinės gamybos bei aptarnavimo tarnyboms medžiagos išduodamos pagal medžiagų reikalavimus. Serijinėje ir masinėje gamyboje geriausia jas išduoti pagal limitines korteles.

Limitinėje kortelėje nurodomas sandėlio numeris; medžiagos charakteristika (nomenklatūrinis Nr. ir pavadinimas, markė, profilis, matmenys, matavimo vnt.), buhalterinės sąskaitos, cecho ir užsakymo Nr.; išdavimo limitas ir kiek faktiškai išduota (data, išduotos medžiagos kiekis konkrečią dieną ir augančiai nuo pat mėnesio/ ketvirčio pradžios), patvirtintas sandėlininko ir gavėjo parašais. Limitinė kortelė išrašoma ketvirčiui (mėnesiui) dviem egzemplioriais: viena - cechui - gavėjui, kita - sandėliui.

Sandėliuose atliekama **kiekybinė ir vertinė kontrolė**. Čia kontrolė - tai inventorizacija ir medžiagų gavimo bei išdavimo kontrolė. Inventorizacija atliekama bent kartą per metus.

Organizacinės sandėliavimo priemonės turi užtikrinti, kad medžiaginės vertybės būtų gaunamos ir išduodamos griežtai vadovaujantis principu "pirmas į - pirmas iš" (first in - first out). Medžiagos, kurios anksčiau buvo gautos, turi būti anksčiau ir panaudotos.

Opi sandėlių ūkio problema yra žemas jų mechanizavimo ir automatizavimo lygis. Pastaraisiais metais pradėti diegti ir automatizuoti taros bei vienetinių krovinių sandėliai, kuriuose robotai pagal specialias programas krovinius ne tik transportuoja, bet ir padeda į vietas, juos randa.

Pramonės įmonėse pirmiausia ekonomiškai tikslinga plačiau diegti tipinius automatizuotus sandėlius. Taip pat apsimoka diegti automatizuotą sandėlių ūkio valdymo sistemą, kuri turi užtikrinti ne tik patikimą medžiaginių vertybių atsargų apskaitą, bet ir atiduotų į gamybą medžiagų kontrolę. Ypač ji efektyvi gaminant sudėtingą produkciją iš daugelio pavadinimų

medžiagų, detalių ir komplektuojamųjų gaminių, nes, kaip rodo praktika, be automatizuotos valdymo sistemos sekti ir reguliuoti jų komplektiškumą praktiškai neįmanoma.

14.6 VIDAUS TRANSPORTO ORGANIZAVIMAS

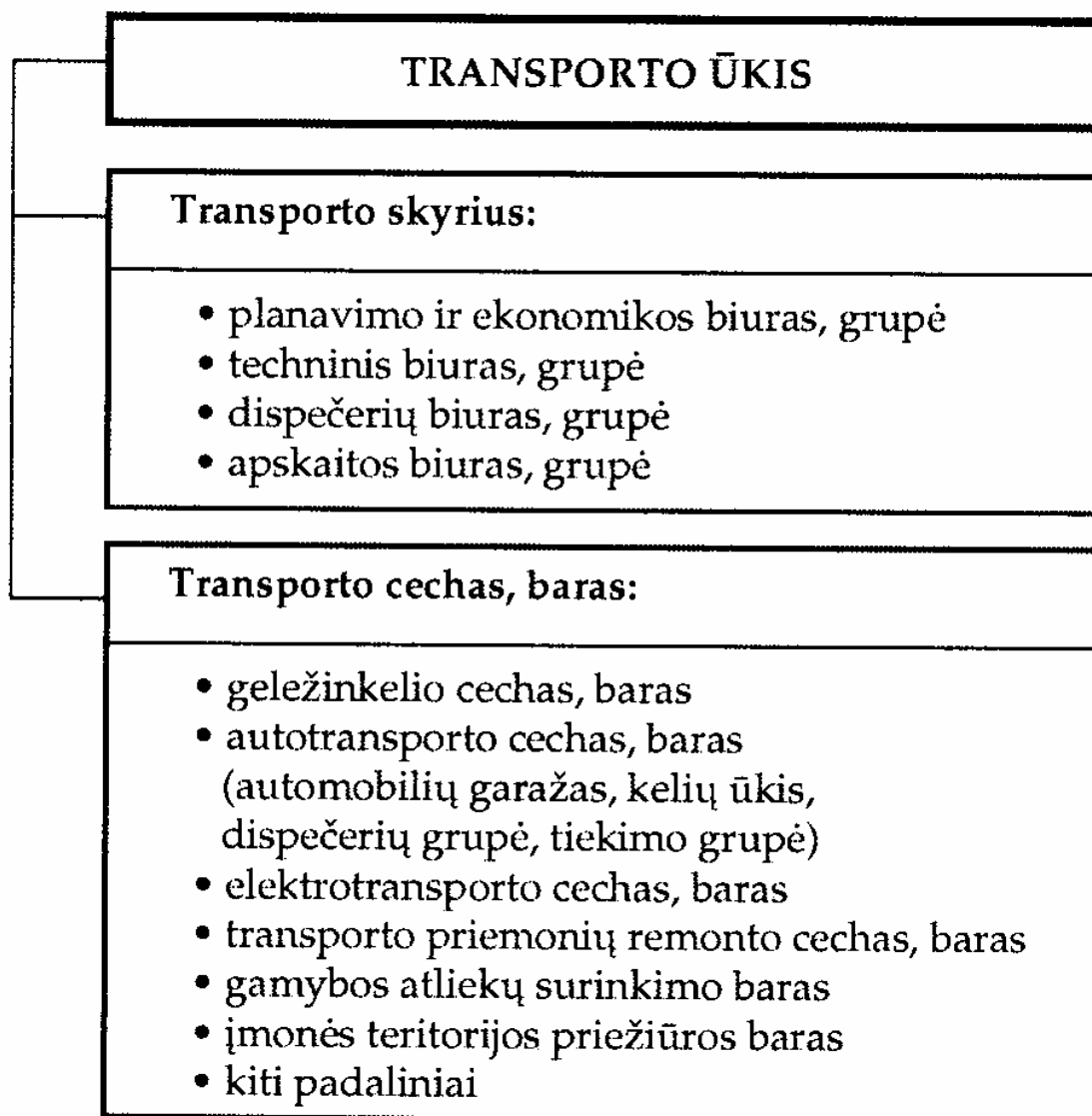
Organizuojant vidaus transportą įmonėje, reikia išsiaiškinti ir nustatyti: transporto ūkio uždavinius ir sudėtį/ krovinių srautus, gabenamųjų krovinių apimtį transporto priemonių rūšis ir kieki/ krovinių pervežimo organizavimo būdus.

14.6.1 TRANSPORTO ŪKIO UŽDAVINIAI IR SUDĖTIS

Įmonės transporto ūkis organizuoja žaliavų, pagrindinių ir pagalbinių medžiagų, kuro/ pusgaminių, detalių, gatavos produkcijos, gamybos atliekų ir kitų krovinių gabenimą, jų pakrovimą ir iškrovimą įmonės teritorijoje ir prie jos esančiuose keliuose, racionaliai naudojant transporto priemones bei pakrovimo ir iškrovimo mechanizmus. Transporto ūkis turi minimaliomis išlaidomis nenutrūkstamai ir laiku pristatyti reikiamus krovinius į sandėlius, cechus, barus, darbo vietas ir juos paimti iš ten. Siekdamas šio tikslo, **įmonės transporto ūkis sprendžia tokius pagrindinius uždavinius:** nustato gabenamų krovinių apimtį; pagrindžia esamomis sąlygomis tinkamiausių transporto priemonių ir pakrovimo bei iškrovimo mechanizmų poreikį; tinkamai organizuoja krovinių transportavimą; mechanizuoja ir automatizuoja transporto operacijas; šalina gamyboje dėl transportavimo nesklandumų pasitaikančias prastovas.

Įmonės transporto ūkio sudėtis ir dydis priklauso nuo gamybos tipo, įmonės didumo, jos gamybos struktūros, įmonės viduje ir už jos ribų gabenamų krovinių kiekio (o šis savo ruožtu - nuo kooperavimo su transporto organizacijomis lygio), gaminamos produkcijos matmenų, masės ir kt.

Didelėse įmonėse paprastai organizuojami specializuoti transporto cechai; vidutinio dydžio įmonėse - bendras transporto cechas su atitinkamai specializuotais transporto barais; mažose, kur transporto darbų apimtis gana maža, organizuojamas tik transporto baras. Galima transporto ūkio sudėtis parodyta paveiksle. Įmonėse transporto ūkiui vadovauja transporto skyrius, kuris pavaldus įmonės direktoriui ar vienam jo pavaduotojų.



Transporto ūkio sudėtis

Krovinių apimtis išreiškiama krovinių apyvarta, o ši savo ruožtu nustatoma pagal krovinių srautus. **Krovinių srautu** vadinamas krovinių (medžiagų, pusgaminių, detalių, mazgų ir kt.) kiekis, gabenamas viena tarp dviejų pakrovimo ir iškrovimo punktų kryptimi per tam tikrą laiko tarpą. Krovinių srautų dydis paprastai išreiškiamas tonos kilometrais. Skiriamas išorinis ir vidinis krovinių srautas. Išorinius krovinių srautus sudaro į įmonę atsiunčiami ir iš įmonės išsiunčiami kroviniai, o vidinius - įmonės viduje tarp atskirų jos padalinių, o padalinyje - tarp atskirų darbo vietų gabenamų krovinių srautai.

Bendra išorinių ir vidinių krovinių srautų suma sudaro išorinę ir vidinę krovinių apyvartą. **Krovinių apyvarta** - tai bendras krovinių kiekis per tam tikrą laiko vienetą (pamainą, parą,

mėnesį/ metus). Krovinių apyvarta išreiškiama natūriniais rodikliais: tonomis, kubiniais metrais, vienetais ir kt.

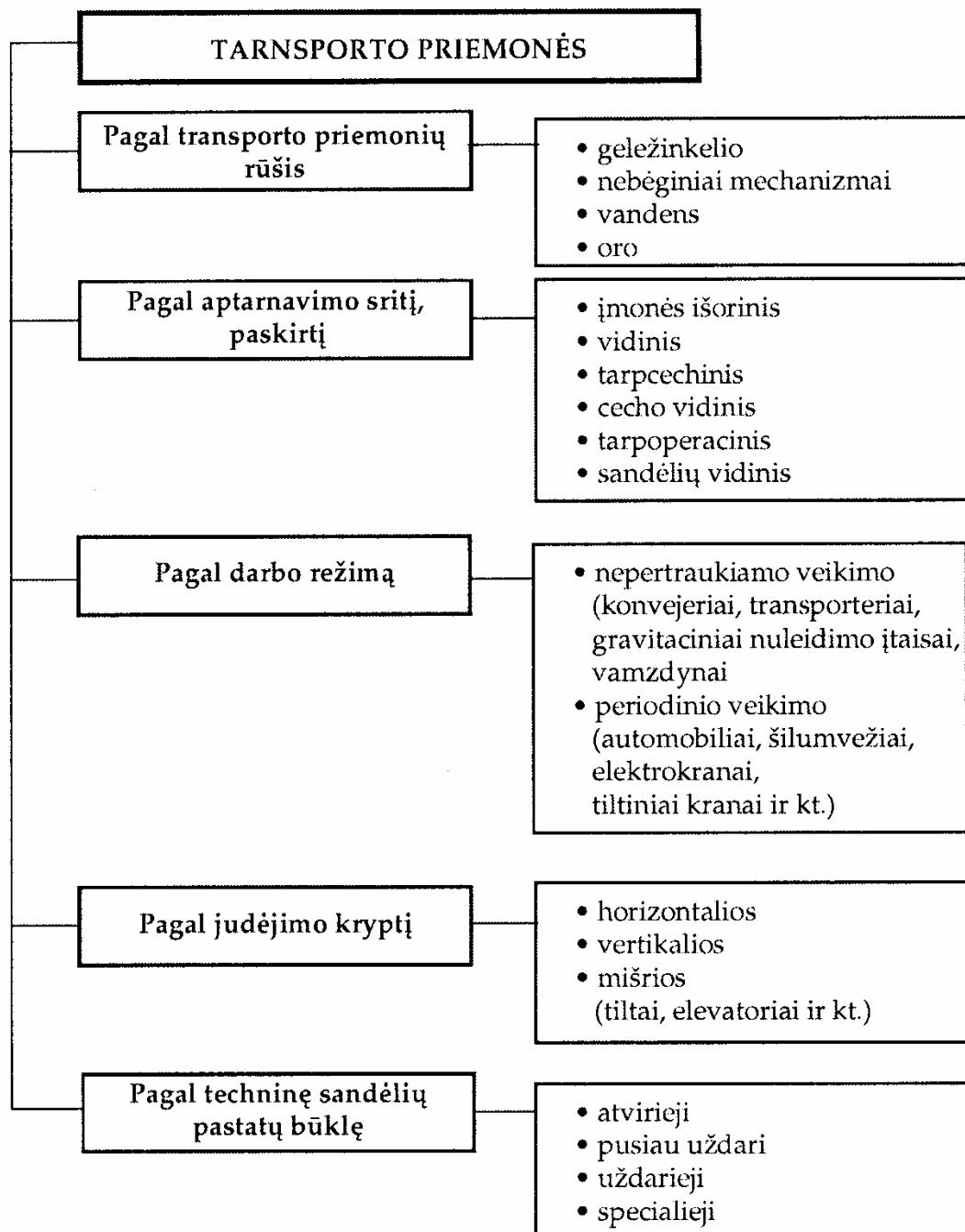
Priklausomai nuo krovinių srautų intensyvumo krovinių pervežimai gali būti vienkartiniai (kai srautai neintensyvūs) ir maršrutiniai (kai krovinių srautas pakankamai intensyvus ir pastovus).

Krovinių apyvartai apskaičiuoti įmonėje sudaromi krovinių apyvartos balansai, kuriuose vertikaliai nurodomi krovinių siuntėjai, o horizontaliai - jų gavėjai. Balansus tikslinga sudaryti pagal krovinių rūšis, pirmiausia atskiriems cechams, sandėliams, o paskui visai įmonei.

Vadovaujantis krovinių apyvartos balansais bei įmonės generaliniu planu, sudaromos tarpcechinių krovinių srautų schemas (diagramos). Šių schemų analizė, padeda išvengti neracionalių vežiojimų, pasiekti, kad kroviniai būtų gabenami

Tiesia sroviškai. Ypač tai aktualu projektuojant įmonę, jos transporto ir sandėlių ūkį.

Bendroji krovinių apyvarta įmonėje dar nerodo visos transporto darbų apimtys, nes transportavimas - tai tik proceso dalis, nors ir pagrindinė. Pervežimo procesas visada susideda iš pakrovimo, transportavimo bei iškrovimo operacijų, o kiekviena operacija - iš pagrindinių ir pagalbinių elementų. Todėl norint tiksliai nustatyti bendrą transporto darbų apimtį, reikia į šiuos pakrovimo ir iškrovimo darbus atsižvelgti.



Transporto priemonių klasifikavimas

14.6.2 KROVINIŲ PERVEŽIMO ORGANIZAVIMAS

Sėkmingai organizuoti krovinių pervežimą galima tik esant kompleksinei gamybos technologijai, kur numatomi ne tik pagrindiniai ir pagalbiniai procesai, bet ir juos siejanti grandis - transportavimo procesai (transporto, pakrovimo ir iškrovimo, sandėliavimo operacijos). Sudaroma bendra techniškai ir ekonomiškai pagrįsta visų transportavimo ir pakrovimo bei

iškrovimo operacijų technologija -nustatoma ne tik krovinių nomenklatūra, bet ir gabenimo maršrutai.

Priklausomai nuo krovinių srautų **skiriami tarpcechiniai ir vidiniai cechų - tarpoperaciniai krovinių pervežimai**. Tarpcechiniai pervežimai darbų centralizavimo požiūriu gali būti centralizuoti, necentralizuoti, mišrūs. **Centralizuotam** krovinių pervežimui vadovauja ir darbus atlieka įmonės transporto cechas (baras), perveždamas savo jėgomis visus krovinius tarp cechų ir sandėlių. Esant **necentralizuotam** krovinių pervežimui, šią funkciją atlieka patys gamybos cechai savo turimomis transporto priemonėmis. Ši krovinių pervežimo forma nėra ekonomiškai efektyvi, nes cecho transporto priemonių praktiškai nepavyksta iki galo panaudoti, todėl jos neišvengiamai prastovi. Mišri pervežimo forma - kai dalis krovinių pervežama centralizuotai - įmonės transporto tarnybos jėgomis, kita dalis -necentralizuotai - kiekvieno gamybos cecho vidaus transporto priemonėmis.

Vidaus cecho tarpoperaciniai krovinių pervežimai organizuojami atsižvelgiant į gamybos tipą bei gaminamos produkcijos ypatumus. Įmonėse, gaminančiose vienetinę ir produkciją mažomis serijomis, dažniausiai naudojamos universalios paskirties transporto priemonės (elektrokarai, autokarai, tiltiniai kranai, telferiai ir kt.). Sukrautos į tarą ar pavienės detalės (priklausomai nuo jų masės, gabaritų ir kt.) telferiais arba sukamaisiais konsoliniais kranais kraunamos ant elektrokarų ar kitų transporto priemonių ir vežamos į kitą darbo vietą. Stambios detalės (pvz., korpusinės) gabenamos tiesiog tiltiniais kranais. Iš specialiųjų transporto priemonių vis plačiau naudojami robotai, manipulatoriai. Tarpcechiniam ir tarpoperaciniam krovinių pervežimui didelių serijų ir masinės gamybos cechuose dažniausiai naudojamos mechanizuotos, automatizuotos nenutrūkstamo veikimo transporto priemonės.

Siekiant sumažinti įmonės vidaus transporto darbų apimtį, reikia stengtis cechus ir sandėlius įmonės teritorijoje išdėstyti gamybos proceso eigos nuoseklumu, kuo labiau priartinti sandėlius prie cechų vartotojų.

Įmonėse praktikuojamos **dvi maršrutinės krovinių pervežimo sistemos** - švytuoklinė ir žiedinė. Parenkant maršrutinio krovinių pervežimo sistemą, reikia atsižvelgti į transportavimo ir krovimo darbų technologiją ir parinkti ekonomiškiausią pagal pasirinktą optimalumo kriterijų (pvz., išlaidas, tenkančias transporto darbų vienetui).

Švytuoklinė krovinių pervežimo sistema dažniausiai naudojama vienodam krovinių srautui gabenti tarp dviejų punktų. Efektyvesne laikoma abipusė švytuoklės forma, nes čia transporto priemonės išvengia tuščiosios eigos, grįždamos į pirmąjį punktą.

Žiedinė sistema naudojama kroviniams vežioti tarp keleto ir daugiau pastovių punktų, tarp kurių yra vienodi (arba didėjantys, arba mažėjantys) krovinių srautai, ir reikia iš vieno į kitą nuosekliai pervežti krovinius. Viena žiedinių maršrutų formų yra cikliniai maršrutai. Čia atskiri žiedimai

maršrutai (paveiksle., 2-as 3-as maršrutas) susiejami tarpusavyje bendru žiediniu maršrutu (1-as maršrutas ir organizuojamas krovinių perdavimas iš vieno maršruto aikštelės į kitą (iš 2-o į 1-o ir iš 1-o į 3-ą). Didelių serijų ir masinės gamybos tipo įmonėse, kur daug technologiškai tarpusavyje susijusių cechų, žiedinė maršrutų sistema efektyvesnė už švytuoklinę, tačiau ją sunkiau organizuoti.

Organizuojant tarpcechinį krovinių pervežimą pagal maršrutines sistemas, stambiose įmonėse paprastai sudaromi ir krovinių gabenimo tvarkaraščiai, o mažesnėse vadovaujamosi paros ir pamainos užduotimis.

Ypatingi reikalavimai transporto organizavimui keliama lanksčioje gamyboje, taikant "tiksliai laiku" (Kanban) sistemas.

Šioms sistemoms būdingas labai lankstus technologinis ir organizacinis reglamentas. Konkretaus darbo grafiko dekadai, mėnesiui nėra. Kiekvienas prieš technologijos grandinę einantis vykdytojas sužino, ką jis gamina, tik tada, kai kortelė gamybai atkabinama nuo konteinerio, i.e. detalės pateikiamos apdirbti. Konkretų darbų nuoseklumo grafiką gauna tik galutinio surinkimo linijos; jos paskleidžia informaciją į priešingą gamybos eigai pusę. Toks gamybos lankstumas susietas su labai tikslu transporto sistemos darbu, užtikrinančiu šį lankstumą. Šis lankstumas pasiekiamas maksimaliai automatizavus transporto sistemą ir jos valdymą, sukūrus integruotą logistikos sistemą.

15. FINANSINIŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Įmonės veikla - jos gavylių vertimas produktais vyksta technologinio proceso metu gaviniui pamažu įgaunant vis daugiau produkto bruožų. Visą šį laiką gavinys kisdamas priklauso jai ir yra jos nuosavybė. Kadangi įmonės paskirtis - teikti vartotojui produktą, tenkinantį jo poreikius, padarytas produktas turi būti vartotojo nuosavybė. Perimdamas nuosavybės teisę vartotojas sumoka už produktą tokiu būdu kompensuodamas įvairiems produktams padaryti sunaudotų išteklių vertę ir kurdamas įmonės pelną - tolesnės jos plėtros galimybių laidą. Už gautus pinigus įmonė gali įsigyti naujų išteklių, reikalingų toliau jai funkcionuoti. Taigi pasibaigus technologinei gavinio kitimo iki produkto fazei prasideda komercinių kitimų fazė: produkto pavertimas pinigais, pinigų pavertimas naujais gaviniais bei kitais ištekliais. Todėl komercinės apyvartos ir pinigų, kaip vieno svarbiausių jos įrankių, valdymas yra svarbus kasdienio įmonės veiklos valdymo uždavinys. Įmonės sąveikauja su vartotojais dviejų rūšių rinkose. Prekių rinkoje jos pateikia savo produktus ir iš vartotojų gauna už juos pajamas pinigais. Tuos pinigus jos išleidžia gamybos išteklių (gavylių, energijos, darbo,

žemės, kapitalo) rinkoje ir tokiu būdu įgijusios reikalingų išteklių laiduoja savo nenutrūkstamą veiklą.

Jei būtų galima remtis šiuo modeliu, visą kasdienio finansinių išteklių valdymo darbo turinį tesudarytų produkto vartimo pinigais ir tų pinigų vartimo įmonei reikalingais ištekliais proceso valdymas. Bet to nepakanka - pinigai, patys būdami ypatinga preke, atliekančia visuotinio ekvivalento vaidmenį, paprastai dalyvauja tik mažmeninėje prekyboje. Dažniausiai įmonių veikloje jie naudojami negrynųjų pinigų (lėšos, esančios bankų ir kitų kredito įstaigų sąskaitose, ir lėšos, kuriomis atsiskaitoma pervedimais) pavidalu. Nors operatyvaus valdymo požiūriu svarbiausia apsirūpinti nekankamu pinigų kiekiu mokėjimų už išteklius funkcijai atlikti nepamirština, kad pinigai atlieka ir kaupimo priemonės funkciją, kai sudaroma tam tikra jų sanakaupa, kuri gali būti esant reikalui panaudota ir mokėjimams atlikti jei kokiu nors momentu nepavyksta gauti reikalingo dydžio įplaukų pardavus produkciją. Taipogi žinotina, kad esant reikalui įmonė gali paversti pinigais ir kai kuriuos turimus materialius išteklius. Operatyviniame jos veiklos valdyme gali tekti susidurti ir su kitokio pobūdžio klausimais, pvz., palūkanų mokėjimu, nors palūkanos gali būti suprantamos kaip mokestis už išteklius ir mokėjimai už elektros energiją. Gali atsitikti taip, kad kurią nors dieną teks grąžinti paskolą ir tokie dalykai taipogi turi patekti į operatyvaus finansinių išteklių valdymo darbų visumą. Taigi pradėjus gilintis į operatyvų finansinių išteklių valdymą įmonėje tenka apžvelgti visus jos ekonominius išteklius.

151. FINANSINIŲ IŠTEKLIŲ VALDymo FUNKCIJŲ REALIZAVIMAS

Ekonomikos mokslas yra nuodugniai išnaginėjęs įvairius vertės transformavimo būdus bei pateikęs vadybai daug būdų, kaip suprasti ir nustatyti įvairių veiksmų įtaką produktų vertei, įmonės ekonominiams ištekliais bei ekonominiams jos veiklos rezultatams. Planuojant finansinius išteklius remiantis ekonomikos mokslo nustatytomis priklausomybėmis ir taikant jo išplėtotus matematinius metodus, sudaroma sistema organizacijos biudžetų - pajamų ir išlaidų planų tam tikram laikotarpiui (dažniausiai metams). Biudžetams reikia atskleisti piniginius įvairiapusės įmonės veiklos aspektus, numatyti ir apibrėžti išteklius, reikalingus jos planams įgyvendinti, aprūpinti vadovus priemonėmis, kad būtų galima vertinti ir valdyti veiklą siekiant numatytų rezultatų.

Biudžetų sistemos kūrimas prasideda ilgalaikių įmonės finansinių planų, kaip vieno iš jos strategijos sudėtinųjų dalių, kuriuose numatytas turto panaudojimas, investicijų ekonominis efektyvumas, pajamų bei pelno augimas, sudarymu. Į ilgalaikius planus kaip savarankiškos dalys paprastai įeina ir kapitalinių investicijų planas bei tyrimo projektavimo darbų planas (literatūroje

anglų kalba dažniausiai žymima. santrumpa *R & D - research and development*, skirtas naujiems produktams arba darbo būdams kutri ir tobulinti. Šių ilgalaikių planų pagrindu sudaromi metiniai įmonės planai.

Orientuojantis į metinį planą pirmiausia sudaromas pardavimų biudžetas, kuriame numatoma, kiek, kokių produktų ir už kokią kainą bus parduota. Biudžete pateikiamos visos numatomos pajamos ir išlaidos, susijusios su pardavimais, taip at jų pasiskirstymas parduodant įvairius įmonės produktus ar kitokią jos turtą. Paprastai pardavimų biudžetas būna detalizuojamas įvairiems pardavimų posistemės daliniams arba pagal aptarnaujamą teritorijas (geografinės, administracinės, socialinės-demografinės).

Toliau sudaromas darymo biudžetas (angliškai - *production*, o lietuviškai dažnai iš tradicijos - gamybos), kuriame nurodomas produktų kiekis, rūšis ir kaštai. Pirmasis reikalavimas - patikrinti turimus darbo išteklius, pirmiausia darbo priemonių ir darbo jėgos, kurie būtini laiduojant pardavimų biudžeto įvykdymą. Turi būti išnagrinėtos visos "siauros vietos" (*bottleneck*) ir numatyta, kaip jos bus šalinamos. Šiuo atveju apibrėžiamas finansiniams ištekliams valdyti labai svarbus medžiagų, nebaigtos gamybos bei padarytų produktų atsargų dydis, taip pat ir lėšos visiems pirkiniais įsigyti. Šis biudžetas paprastai detalizuojamas linijinės produkto darymo posistemės daliniams pagal produktus arba jų rūšis.

Sudarius pardavimo ir produkto darymo, svarbiausių įmonės įplaukų ir sąnaudų biudžetus, jų pagrindu sudaromi jos funkciniai biudžetai (angliškai dažniausiai vad. *departmental budgets*, kadangi toms funkcijos realizuoti paprastai įmonės vadybinėje struktūroje būna sukuriama specialūs daliniai -*departments*):

- pardavimo kaštų biudžetas apima rinkodaros funkcijos vykdymo kaštus, pardavimo, paskirstymo, reklamos, rinkos tyrimų, vartotojų aptarnavimo ir kitus kaštus;
- darymo kaštų biudžetas apima darbo priemonių priežiūros, jų amortizacijos bei darymo valdymo dalinių veiklos kaštus;
- administravimo kaštų biudžetas apima visų bendrojo įmonės valdymo - personalo, finansų, teisės, turto, visuomenės santykių, informacijos apdorojimo, raštinės - kaštus. Bet kurios kitos išlaidos, tokios kaip draudimas, išorinių specialistų paslaugos, kurios negali būti priskirtos kuriam nors struktūros daliniui, turi būti įtrauktos į biudžetą ir įrašytos prie atitinkamos funkcijos.
- tyrimų ir projektavimo biudžetas turi apimti visas įmonės tyrimo ir projektavimo išlaidas, į kurias įeina jos pačios atitinkamų dalinių bei padalinių veikla, ir perkamos tyrimo bei projektavimo paslaugos bei tuo tikslu pirktų medžiagų kainos.

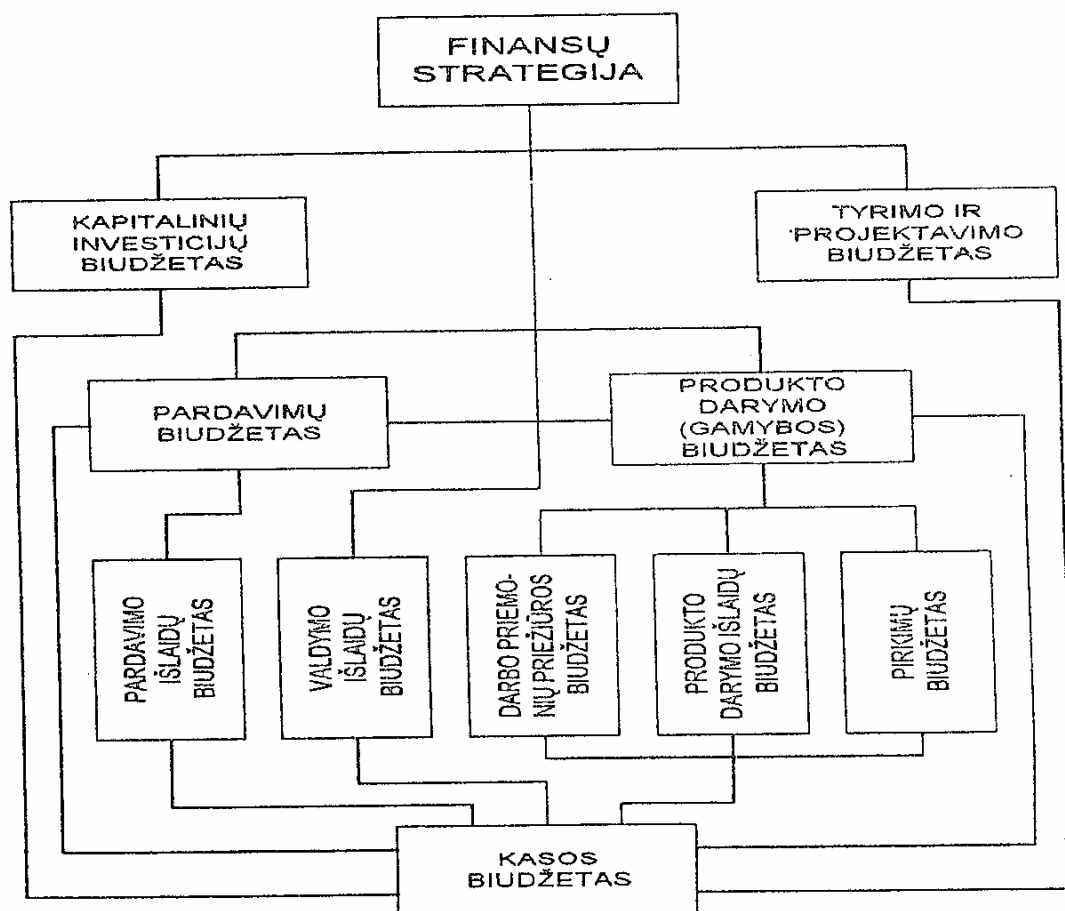
Visi šie funkciniai biudžetai derinami su tiesioginėmis įmonės išlaidomis ir su pridėtinų išlaidų lygiu, kurį ji numato. Tokiu būdu suformuojamas finansinių išlaidų naudojimo planas kiekviena įmonės veiklos kryptimi.

Finansiniams ištekliams valdyti svarbus ir pajamų arba skolininkų biudžetas (*revenue or debtor's budget*), sudaromas remiantis pardavimų biudžetu ir nustatantis pajamas iš pardavimų kiekvienam periodui. Svarbu, kad jį sudarant nustatomos "blogos" skolos, numatoma jų įtaka įmonės veiklai bei užduotys, kaip jas sumažinti.

Analogiškas yra ir pirkimų arba kreditorių biudžetas (*purchases or creditor's budget*), sudarytas pagal produkto darymo biudžetą, kuriame numatomos ne tik išlaidos įvairiausiems pirkiniams, bet ir atsiskaitymo už juos ypatybės ir galimybės jo uždelsimu.

Svarbus ir kapitalinių investicijų biudžetas, apimantis visas kapitalines investicijas ir ilgalaikio naudojimo darbo priemonių įsigijimą bei modernizavimą arba rekonstrukciją.

Visas biudžetų kompleksas baigiamas kasos biudžetu, išreiškiančiu pinigų įplaukų ir išlaidų forma visų įmonės dalinių veiklų visomis jos tikslų kryptimis. Kasos biudžeto tikslas - laiduoti, kad įmonė visuomet turėtų reikalingą lėšų kiekį savo veiklai plėtoti ir kad jos sukauptos lėšos ne gulėtų seifuose, o būtų panaudojamos pajamoms gauti. Todėl jis turi apimti ne tik pagrindinę įmonės veiklą, bet ir piniginių išteklių cirkuliavimą, susijusį su kitokia jos veikla.



Piniginių išteklių planų schema

Kaip organizuoti finansinių išteklių valdymą, kuriems vadybinės organizacijos struktūros daliniams ar vadovaujančių darbuotojų grupės nariams yra pavesta atsakomybė už įvairių biudžetų vykdymą, paprastai aišku iš biudžetų pavadinimų. Kadangi ekonomikos mokslas yra pateikęs daug įrankių įvairių veiklos rūšių įtakai bendriems įmonės veiklos rezultatams nustatyti ir įvertinti, atsakingieji už biudžetų vykdymą gali nesunkiai parengti ekonominius rodiklius visiems jos daliniams ir padaliniams, turintiems kiekvieno biudžeto vykdymui. Tuos rodiklius įtraukus į atitinkamų dalinių užduotis visų įmonės vadybinės struktūros elementų kasdienė veikla gauna orientyrus, nukreipiančius bendrų įmonės ekonominių tikslų linkme.

Siekti norimų ekonominių rodiklių labiausiai skatina piniginis atlyginimas, kuris labai nesunkiai susiejamas su konkrečiais planiniais rodikliais.

Finansinių išteklių valdymo kontrolės funkciją atlieka buhalterija labai tikslios ir griežtos apskaitos pagrindu, remdamasi šiais bendraisiais principais:

- įmonės principas numato, kad kiekviena įmonė yra atskiras apskaitos vienetas, atskirtas nuo jos savininkų ir kitų įmonių;
- tęsimos veiklos principas lemia, kad apskaitoje būtų laikoma, jog jos objektas egzistuos neribotą laiką;
- periodiškumo principas numato, kad nepaisant įmonės būklės ir joje vykstančių procesų, apskaitoje jos veikla gali būti dirbtinai suskaidyta į tam tikrus laikotarpius;
- pastovumo principas reikalauja apskaitos metodikos nekeisti pakankamai ilgą laiką;
- pagal piniginio įkainojimo principą visi turto ir veiklos pasikeitimai apskaitoje matuojami pinigais;
- įkainojama remiantis pradine kaina arba įsigijimo išlaidomis - tai išlaidų principas;
- duomenų kaupimo principas lemia, kad visi ūkiniai faktai fiksuojami tuo metu, kai jie įvyksta;
- dvejybinio įrašo principas reikalauja, kad kiekvienas ūkinis faktas būtų įtrauktas į dvi sąskaitas.

Reikalingus padėties atsiskaitymo veiksmus pagal turimus įgaliojimus atlieka vadovai, Asmeniškai atsakingi už biudžetų vykdymą, arba jų įgalioti darbuotojai, naudodami visus reguliavimo būdus: tiesioginį nurodymą, procedūrų standartus, pasitarimus ir kt.

Kadangi visi tikslai ir užduotys turi pačią tinkamiausią valdymui kiekybinę išraišką, atlyginimas už darbą gali būti lengvai susiejamas su konkrečiais darbo rezultatais, išreikštais piniginiiais vienetais. Tačiau reikia žinoti pavojus, kuriuos kelia pernelyg aktyvus tam tikrų konkrečių rodiklių vaikymasis užmirštant visą įmonės tikslų kompleksą, todėl atlyginimas už

svarbiausius konkrečius ekonominius veiklos rezultatus turi būti kruopščiai derinamas su laikiniu darbo užmokesčiu už viso savo darbo funkcijų komplekso vykdymą.

15.2 FINASINIŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO ĮVAIRIOSE ĮMONĖSE YPATYBĖS

Įmonėse, tiekiančiose vartotojams materialius produktus – gaminius, gaviniai jiems gaminti naudojami materialūs: medžiagos, pusgaminiai, komplektuojamosios dalys. Įmonės nupirkti, jie per ilgą produkto gamybos ciklą sunaudoja didelę jos finansinių išteklių dalį, kuri ir sudaro vieną iš tokių įmonių finansų valdymo ypatybių. Tenka atkreipti dėmesį į tų išteklių kiekio minimizavimą, kuris atliekamas organizacinėmis ir techninėmis–technologinėmis priemonėmis. Finansų valdymo posistemės darbuotojams reikia ieškoti labiausiai lėšas išsaldančių gamybos elementų ir skatinti atitinkamų dalinių vadovus bei darbuotojus rasti būdų juos mažinti. Kadangi, kaip jau minėta, paprastai jų produktų gamybos ciklas yra gana ilgas, ir įmonė turi apsirūpinti gaviniais iš anksto, dėl to finansinių išteklių valdymo posistemė turi nuolat tirti atsiskaitymus su pirkėjais ir tiekėjais, siekdama išlaikyti įmonei naudingiausią santykį tarp jos įsiskolinimo tiekėjams ir pirkėjų įsiskolinimo jai.

Ir atvirkščiai, paslaugos teikimo procesas paprastai yra ir nepalyginamai trumpesnis, ir materialių išteklių ai reikia mažiau, o ir pats procesas yra pirkėjo ir tiekėjo bendradarbiavimas, kuris natūraliai gali būti baigiamas atsiskaitymu už suteiktą paslaugą. Finansinių išteklių apyvarta čia yra greičiausia, todėl ir greitesnio praturtėjimo viltys pagrįstai siejamos būtent su sėkmingai atrasta niša paslaugų rinkoje.

Intelektinius produktus teikiančių įmonių piniginių išteklių valdymas ypatingas tuo, kad kol kas nėra sukurti pakankamai patikimi jų vertės nustatymo teoriniai pagrindai, todėl įmanomos klaidos dėl visų intelektualio produkto naudojimo galimybių neįvertinimo tik užsakovo pageidauta sritimi. Tokiose įmonėse net didesnę reikšmę už turimus finansinius, materialinius ir kitus lengvai piniginiiais vienetais įvertinamus išteklius turi įmonės sukaupta intelektualinių darbo priemonių, kūrybinio darbo tradicijų, bendra visų darbuotojų žinių ir įgūdžių visuma. Prieš keletą dešimtmečių imta ieškoti, kaip tokį neapčiuopiamą ir sunkiai vertinamą įmonės turtą parodyti jos balanse. Dabar toks turtas balanse įvardintas kaip materialūs aktyvai (prestižas, reputacija, turimi patentai, klientūra ir kt., anglų kalba vad. *goodwil*) ir ekspertiškai įvertinamas piniginiiais vienetais. Tai irgi yra tam tikrų metodinių keblumų turinti tokių įmonių finansinių išteklių valdymo ypatybė. Reikia pastebėti, kad toks elementas vis dažniau atsiranda ir kitokius produktus teikiančių įmonių balansuose.

Įmonės, teikiančios nuosekliają produkto darymo technologiją, išsiskiria iš kitų gana ilgu jo darymo ciklu, gerokai atitolsiančių laiko atžvilgiu pinigų įėjimus nuo išėjimų. Tai reikalauja

didesnio dėmesio visai atsiskaitymų su pirkėjais ir tiekėjais sistemai ir finansinių išteklių rezervavimo esant netikėtiems jų apyvartos sutrikimams.

Tarpininkavimo technologiją taikančios įmonės pasižymi tuo, kad tik jose patys pinigai gali būti naudojami ir kaip produktai, ir kaip gaviniai (bankuose, draudimo organizacijose). Pinigų, kaip prekės, universalumas, likvidumas, galimybė naudoti sprendžiant pačias įvairiausias problemas skirtingiausiose veiklos srityse kartais gali suklaidinti įmonių vadovus ir sudaryti sąlygas supainioti pinigus, kaip pinigų ir produktų posistemės elementus, kurie turi būti valdomi remiantis produkto darymo valdymo pagrindais, ir pinigus, kaip vieną svarbiausių įmonės gyvavimą laiduojančių elementų, kurie ir yra šio knygos skyriaus objektas. Tačiau šios unikalios pinigų, kaip prekės, savybės leidžia įmonei esant reikalui laikinai permesti lėšas iš vienos posistemės į kitą, tik tai turi būti atliekama labai atsargiai, būtinai kuo greičiau atstatant veiklos sistemos elementų vaidmenį atitinkančią padėtį.

Taikant intensyviąją technologiją papildomo finansinių išteklių valdymo posistemės vadovų dėmesio reikalauja tai, kad įmonėje nesant tam tikros srities reikiamos kvalifikacijos specialisto, jis turi būti samdomas iš šalies, dažniausiai mokant gerokai daugiau, negu saviems. Tam turi būti rezervuojamos lėšos.

Įmonėse, veikiančiose masiniais mastais, visos pinigų apyvartos aptarnavimo operacijos, kaip ir produkto darymo, turi būti tiksliai ir aiškiai reglamentuotos, aprūpintos gera technika, joje turi būti didelė atsakomybė, griežta kontrolė, atlyginimams taikoma laikinė darbo užmokesčio sistema, įvertinant darbuotojų kvalifikaciją ir galimybes pavaduoti kitus darbuotojus, ir premijuojant už galutinius aptarnaujamos veiklos srities ekonominius rezultatus.

Nagrinėjant įmones, kurių veikla įvairiai susieta su aplinkos erdve, atkreiptinas dėmesys į tai, kad tos įmonės, kurių viena darbo priemonių dalis yra stacionari, o kita dalis – mobili, bendrai stacionarių ir mobilių elementų sistemai sukurti reikalauja labai didelių kapitalinių investicijų ir didelių finansinių išteklių norint nuolat palaikyti reikiamą jų eksploatacinę būklę.

Panaši situacija yra ir įmonėse, kurių pagrindinis pokyčio energijos šaltinis yra techninio pobūdžio, nes produkto darymo technologijai įgyvendinti reikia didesnio ilgalaikio naudojimo įrengimų komplekso.

Labai specifinis finansinių išteklių apyvartos ciklas yra įmonėse, teikiančiose akimirkos produktą: pinigai naudojami nuolatos ir gan tolygiai, o įplaukia gerokai rečiau, tik prieš jų produktų darymo seansus, ir, be to, ne visuomet numatytu kiekiu. Todėl tokios įmonės retai gali išsiversti be valstybės ar privačių rėmėjų finansinės paramos, už kurią jos turi teikti tam tikras paslaugas (reklamos, labdaros, visuomeninės nuomonės formavimo ar kitas). Kadangi įmonės aprūpinimas finansiniais ištekliais yra finansų posistemės pareiga, ieškodami papildomų išteklių šaltinių šios posistemės darbuotojai turi gerai žinoti įmonės galimybes – kiek ji gali būti

naudinga potencialiems rėmėjams, skatinti vadovybę imtis su pagrindine įmonės veikla nieko bendra neturinčių, bet rėmėjams reikalingų veiksmų ir įkomponuoti juos į įmonės veiklos sistemą.

16. MARKETINGAS

16.1 MARKETINGO SAMPRATA

Marketingo samprata sukurta Jungtinėse Amerikos Valstijose XX amžiaus pradžioje, plečiantis pramonei, atsiradus gamybos konkurencijai. Šios sąlygos ir vertė ieškoti naujų rinkos veiklos valdymo būdų ir metodų. Marketingas buvo įtrauktas į visas verslo funkcijas: nuo rinkos reikmių tyrimo iki gaminio dizaino ir pardavimų strategijos bei pirkėjo aptarnavimo.

Lietuvoje **marketingas**^{*} tapo aktualus atkūrus Nepriklausomybę, pradėjus dirbti rinkos ekonomikos sąlygomis. Jei klaustumei žmonių, **kas yra marketingas**, kiekvienas jų skirtingai atsakytų. Marketingą nelengva aiškiai apibūdinti, kaip antai gamybą ar pardavimus. Kai kas mano, kad marketingas ir pardavimai - vienas ir tas pats. Iš dalies jie teisūs. Tačiau pardavimai yra tik vienas marketingo aspektas. Marketingą dar sudaro produktų kūrimas ir jų pristatymas pirkėjui, kainų nustatymas, paskirstymas, reklama, ryšiai su visuomene, pirkėjų aptarnavimas ir daugelis kitų dalykų. Marketingas prasideda prieš atsirandant produktui ir tęsiasi jį pardavus. Marketingas įtraukiamas į beveik visus bendrovių atliekamus darbus. Pagal JAV vadybos asociacijos pateiktą apibrėžimą, **"marketingas yra procesas, kurį sudaro planavimas ir vykdymas tokių dalykų, kaip idėjų, prekių ir paslaugų generavimas, įkainojimas, reklama ir paskirstymas, siekiant mainų, kurie patenkintų individų ir organizacijų tikslus."**

JAV vadybos ekspertas Piteris Drukeris apie marketingą yra šitaip pasakęs: "Kadangi jo tikslas - sukurti pirkėją, tai verslo įmonės turi atlikti dvi ir tiksliai **dvi pagrindines funkcijas**: marketingo ir naujovių diegimo.

Taigi pagrindinė marketingo idėja - orientuoti rinką, padėti firmai nustatyti produkcijos, kuri būtų realizuota, nomenklatūrą ir kuo geriausiai visa tai organizuoti. Kiekvieno mūsų gyvenime gausu marketingo elementų. Jei norime ką nors parduoti, ieškome pirkėjo, aiškinamės prekės pasiūlos ir paklausos reikalus.

^{*} Marketingo terminas kilęs iš anglų kalbos žodžio "market" - rinka. **Rinka** - tai vieta, kur susieina pirkėjai ir pardavėjai, o marketingas - tai visi veiksmai, kurie suveda pirkėją ir pardavėją; todėl **aktyviai**, kad jis įvardija veiklą susijusią su rinka. Ekonomistai visa, kas įvyksta tarp prekės pagaminimo ir jos pardavimo vartotojui, vadina **marketingu**. Lietuvių kalba šį terminą derėtų pagal Valstybinės lietuvių kalbos komisijos siūlymą keisti terminu - **rinkodara**.

Šiuolaikinis marketingas - tai kompleksinė ekonominė veikla rinkoje. Specialioje literatūroje esama daug šios sampratos apibrėžimų, aiškinimų. Manytume, kad:

Marketingas - tai tlesioginių ir atgalinių gamintojo ryšių su rinka sistema, įgalinanti užtikrinti maksimalų mokslo ir gamybos ryšį su rinkos reikalavimais, sumažinti neapibrėžtumą realizuojant produkciją.

Kitaip tariant, **marketingas** - tai (monių veiklos organizavimo ir valdymo sistema, kuria stengiamasi atsižvelgti į visą rinkoje vykstančių procesų kompleksą. Pasitaiko ir abstraktesnių apibrėžimų, išryškinančių ne tiek marketingo veiksmus, kiek jų pasekmes:

Marketingas-tai neapibrėžtumo mažinimo procesas;taipirkėjoformavimas;taip aklausos ir pasiūlos balansavimo formavimas; tai vartotojų poreikių tenkinimas per mainus; ir kt.

Taigi marketingą galima apibūdinti įvairiai, tačiau beveik kiekviename apibrėžime vienaip ar kitaip paminimi **du** momentai: pirma, marketingas orientuotas tenkinti vartotojų poreikius, antra, šie poreikiai tenkinami per mainus. Kartais apibrėžime dar akcentuojama galimybė realizuoti pardavėjo tikslus, kiti marketingo bruožai.

Vystantis marketingo mokslui, atsirado ir išryškėjo keletas prekybinių koncepcijų. Svarbiausios iš jų yra:

1. Prekės koncepcija;
2. Pardavimo koncepcija;
3. Marketingo koncepcija.

Visos jos išsirutuliojo viena iš kitos, perimdamos daugelį ankstesniosios teiginių. Tačiau naujos koncepcijos atsiradimas nereiškė, kad ankstesnioji yra visiškai paneigta. Kiekviena verslo įmonė vadovaujasi tam tikra marketingo koncepcija, kurią galima būtų apibūdinti kaipį vartotoją orientuota tikslinė įmonės (firmos) aržmogaus filosofija.

JAV mokslininkas P. Kotleris išskiria šias marketingo koncepcijas: **gamybos, prekių, pardavimo, marketingo, socialinio-etinio marketingo**. Taigi kokia šių koncepcijų esmė?

Gamybos koncepcija - tai įmonės valdymo orientacija, teigianti, jog vartotojai palankūs prekėms, kurios plačiai paplitusios, nebrangios, todėl tobulintina jų gamyba ir pateikimas.

Įgyvendinant šią koncepciją, didėja gamybos mastai, galima organizuoti masinę gamybą, o kartu mažėja gamybos kaštai ir prekės kaina.

Prekės koncepcija - tai firmos valdymo orientacija, teigianti, jog pačios prekės savybės garantuoja jos perkamumą.

Tai reiškia, kad firmos siūlomosios prekės yra pirkėjams būtinai reikalingos. Juos pilnai patenkina prekės kokybė ir kaina. Rinka turi pakankamai informacijos apie analogiškas

konkurentų prekes, žino jų savybes. Tačiau, laikantis šios koncepcijos, svarbūs pirkėjų požiūrio pasikeitimai į siūlomą prekę, nes gali atsirasti alternatyvių gaminių, galinčių pakeisti seną prekę.

Pardavimo koncepcija - tai tokia firmos valdymo orientacija, kai manoma, kad prekės bus pakankamai gerai perkamos tik firmai deramai stengiantis.

Laikydamosi šios koncepcijos, firma vadovaujasi nuostata, kad tam tikrais veiksmais pardavimo apimtis įmanoma gerokai padidinti. Tai nereiškia, kad paneigiamas prekės koncepcijos teiginys, kad prekės savybės turi būti geros. Šiuo atveju nesiekama išskirtinės kokybės. Ši koncepcija tinka menkos paklausos prekėms.

Marketingo koncepcija - tai firmos valdymo orientacija į maksimalų firmos produkcijos suderinimą su pirkėjų poreikiais.

Ši koncepcija susijusi su visapusišku vartotojų poreikių ištyrimu. Visa firmos gamybinė ir prekybinė veikla turi būti orientuota į šių poreikių tenkinimą. Be to, pripažįstama galimybė šiuo poreikius keisti firmai palankia kryptimi. Tokių pastangų rezultatas - palanki vartotojų nuomonė, užtikrinanti pakartotinus pirkimus.

Visuomenės raida marketingo koncepcijai kelia naujų reikalavimų, verčia ją pačią keistis. Todėl formuojasi **sodalinio - etinio marketingo koncepcija**. Jai pradžią davė visuomeninių organizacijų iškeltas teiginys, kad tenkinant individualius poreikius, galima pakenkti visos visuomenės interesams. Vartotojai gali pageidauti tokių prekės savybių, kurios patenkins jų individualius interesus, bet pakenks visai visuomenei. Pavyzdžiui, prekių pardavinėjimas patogioje, bet negreit suyrančioje vienkartinėje taroje; ji teršia gamtą, kartu blogina ir visuomenės gyvenimo sąlygas.

Socialinio - etinio marketingo koncepcija - tai firmos orientacija derinti savo veiksmus su pirkėjo poreikiais ir visuomenės interesais.

Tai reiškia, kad, tenkinant individualius poreikius, galima patenkinti visos visuomenės interesus. Šios koncepcijos tikslas - **garantuoti ilgalaikę kiekvieno vartotojo ir visos visuomenės gerovę**. Pavyzdžiui, chemijos pramonė gamina vis daugiau ir įvairesnių buitinių cheminių prekių, galinčių turėti neigiamą poveikį gamtai. Aštrėjant ekologinėms problemoms, palankesnio požiūrio susilauks tos firmos, kurių prekės mažiau kenkia gamtai. Tai skatina firmas socialinio-etinio marketingo koncepciją taikyti praktikoje vis plačiau.

Marketingo veiklai svarbūs visų interesai - ir pirkėjų, ir pardavėjų bei gamintojų. Tačiau tikslai gali būti labai skirtingi. Marketingo pagrindiniai tikslai - **siekti maksimalaus vartojimo, poreikių tenkinimo, prekių ir paslaugų pasiūlos**. Pats bendriausias marketingo strateginis tikslas - padidinti firmos galimybes gauti stabilų ir didelį pelną. Taigi kiekviena įmonė, siekdama svarbiausio tikslo - pelno, turi kuo geriau tenkinti vartotojų poreikius. Siekiant šio

tikslo, išskyla daug konkrečių uždavinių, sprendžiamų marketingo priemonėmis. Sąlyginai galima išskirti tris marketingo uždavinių grupes.

1. Poreikių analizės ir rinkos savybių tyrimo uždaviniai prieš darant sprendimus.
2. Firmos gaminamos produkcijos priderinimo prie poreikių struktūros uždaviniai.
3. Pirkėjų poreikių struktūros formavimo uždaviniai. Pagal šiuos uždavinius yra tokios pagrindinės „marketingo funkcijos: **tirti vartotojų poreikius ir galimybes juos patenkinti; organizuoti vartotojų poreikius atitinkančių prekių sukūrimą, gamybą ir pardavimą; patelkti prekes vartotojui; stimuliuoti prekių pardavimą; planuoti ir kontroliuoti marketingo veiksmus.**

Visos šios funkcijos yra konkrečios, ir kiekviena jų realizuojama tam tikrais veiksmais. Kai kada gali būti išskirtos ir abstraktesnės funkcijos, kurių elementai yra daugelyje marketingo veiksmų, pavyzdžiui, rizikavimas, būdingas daugeliui marketingo operacijų. Taigi užsimojus tenkinti vartotojų reikmes ir sukūrus produktus, kurie tas reikmes tenkins, belieka sudaryti tai, ką vadybos ir marketingo specialistai vadina "**marketingo deriniu**", kurio pagrindiniai elementai yra **keturi** marketingo veiksmų kertiniai akmenys: 1) **produktas**; 2) **kaina**; 3) **populiarinimas** ir 4) **pardavimų vieta**. Tai ir yra bendroji marketingo samprata.

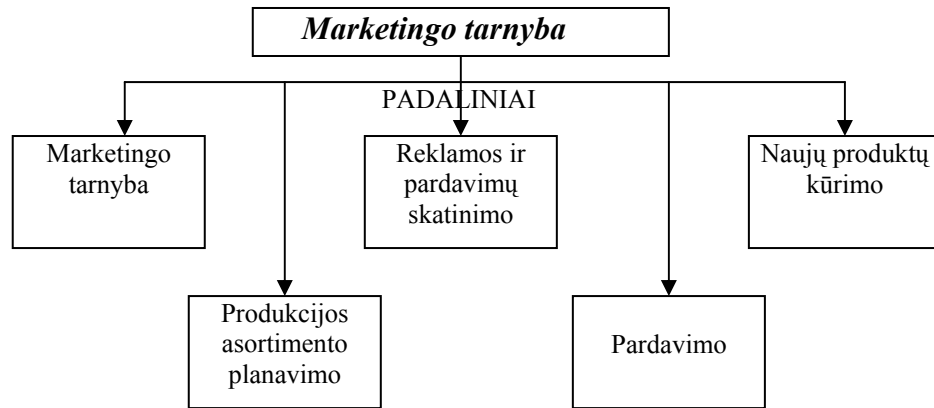
16.2. MARKETINGO VADYBA

Marketingo veiklos organizavimas ir valdymas, marketingo tarnybos padalinio struktūra priklauso nuo konkrečios situacijos. Pagrindinis marketingo tarnybos uždavinys - **firmos veiklos rinkoje strategijos ir taktikos parengimas**, įvertinant jos tikslus, finansines ir gamybines galimybes.

Kiekvienos firmos marketingo vadyba užsiima atskiros tarnybos {skyriai), arba šios funkcijos paskirstomos atskiriems padaliniais. Tai nėra nusistovėjusi užsienio šalių patirtis. Marketingo veiklai tiesiogiai vadovauja generalinis direktorius, arba įvedama marketingo reikalų direktoriaus pareigybė, atsižvelgiant į konkrečias sąlygas (gamybos apimtį, įmonės dydį ir kt.). Tikriausiai ir negalima būtų pasiūlyti universalios organizacinės struktūros, garantuojančios marketingo tikslų realizavimą. Galima išskirti šiuos pagrindinius marketingo veiklos organizavimo būdus:

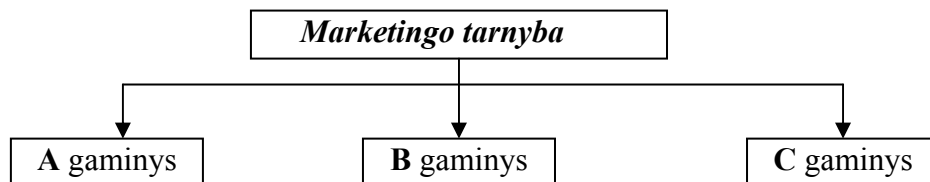
funkcinį, geografinį, prekės ir rinkos.

Funkcinis marketingo veiklos organizavimas pagrįstas marketingo pasiskirstymu pagal įvairias veiklos grupes, pavyzdžiui, rinkos tyrimus, reklamą, naujų gaminių kūrimą, pardavimo organizavimą ir kt. Funkcinio marketingo veiklos organizavimo schema pateikta paveiksle.



pav. Funkcinis marketingo veiklos organizavimas

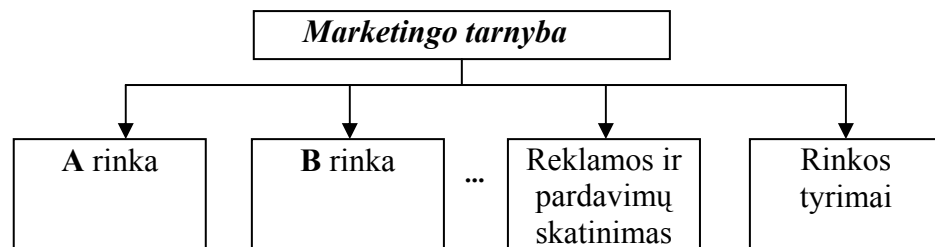
Svarbiausias funkcinio marketingo veiklos organizavimo būdo **privalumas** - tai valdymo paprastumas, funkcinė darbuotojų specializacija, lengvas marketingo veiklos koordinavimas. Tokia marketingo vadybos forma dažniausiai tinka smulkiuose ir vidutinėse firmose, užsiimančiose vienos prekės gamyba ir pardavimu arba riboto skaičiaus viena rūšies produkcija. Esant didesniai gaminamos produkcijos asortimentui, galima būtų taikyti marketingo veiklos organizavimą pagal gaminius. Tokia schema pateikta paveiksle.



pav. Marketingo veiklos organizavimas pagal gaminius

Marketingo veiklos organizavimas pagal gaminius yra funkcinio organizavimo atmaina. Čia skiriamos atskiros marketingo veiklos sritys, tačiau marketingo vadovas koordinuoja ir kontroliuoja marketingo tarnybos veiklą. Kiekvienam gaminiui valdytojas taiko funkcinį valdymo principą. Toks organizavimo būdas sudaro sąlygas darbuotojams specializuotis. Jis ypač tinka, kai keliama specialūs reikalavimai prekių įpakavimui bei pardavimui. Tokia marketingo vadybos forma taikytina didelėse firmose, gaminančiose rinkos atžvilgiu labai platų gaminių asortimentą.

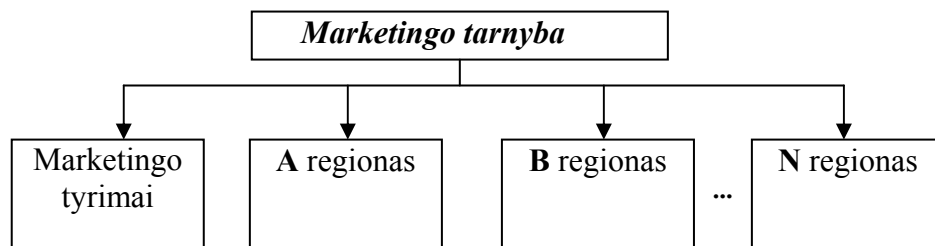
Marketingo veiklos organizavimas pagal rinkas, arba nuolatinius pirkėjus, paremtas rinkos segmentacija. Firma išskiria vartotojų grupes ir pagal paskirstymą organizuoja marketingo veiklą. Pavyzdys pateiktas paveiksle.



pav. Marketingo veiklos organizavimas pagal rinkas

Tokia marketingo vadyba galima, kai yra aptarnaujama nedaug rinkų ar vartotojų grupių. Didėjant aptarnaujamų rinkų skaičiui, ši marketingo veiklos organizavimo struktūra neefektyvi ir nelanksti, nes neleidžia firmai greitai adaptuotis prie besikeičiančių rinkos sąlygų.

Marketingo veiklos organizavimas pagal geografinį kriterijų pagrįstas tuo, kad visa marketingo veikla sukoncentruota pagal firmos (įmonės) veiklos geografines (regionines) zonas. Ši marketingo vadyba taikoma stambiose firmose, kurios turi plačią prekybos rinką. Pavyzdys pateiktas paveiksle.



pav. Marketingo veiklos organizavimas pagal geografinį kriterijų

Paminėti marketingo veiklos organizavimo būdai yra sąlyginiai. Dažnai pasitaiko įvairių jų modifikacijų ir derinių. Marketingo vadybos variantą reikėtų pasirinkti, atsižvelgus į konkrečias sąlygas, turimus specialistus ir kt.

Marketingo planavimas. Bet kuri ekonominė veikla susijusi su tam tikrų ekonominių rezultatų siekimu. Tą patį rezultatą dažnai galima pasiekti ne vieninteliu būdu. Todėl, prieš pradėdant bet kokius veiksmus, pageidautina pasirinkti kuo palankesnį norimo tikslo siekimo kelią, t.y. planuoti būsimą veiklą.

Planavimas - tai būsimųjų veiksmų tam tikram tikslui pasiekti numatymo procesas.

Didesniu ar mažesniu mastu dabar yra planuojama kiekviena ekonominė veikla. Marketingas šiuo atžvilgiu taip pat nėra išimtis. Marketingo veiksmingumas priklauso nuo jo planavimo.

Marketingo planavimas - tai planavimo veiklos rūšis, numatanti būdus marketingo tikslams pasiekti.

Taigi marketingo planavimas - tai jo tikslų siekimo būdas. Numatytiems tikslams pasiekti **firmonje sudaromas marketingo planas. Marketingo planavimas visada jungia du aspektus:** aplinkos sąlygų pokyčių prognozavimą **ir šiuos** pokyčius atitinkančius marketingo veiksmus. **Planuoti galima įvairiems laikotarpiams ir siekiant įvairių tikslų. Paprastai vykdomas strateginis planavimas aukščiausiose firmos valdymo grandyse.**

Strateginis planavimas -tai procesas, numatantis reikšmingų tikslų siekimo būdus ilgalaikiai perspektyvai.

Strateginiai sprendimai lemia firmos ilgalaikių ir visa apimančių planų sudarymą. Šie sprendimai padeda nustatyti firmos stipriąsias ir silpnąsias vietas (pagal jos išgales ir galimus pavojus) bei sudaryti veiksmų programas, kad būtų išnaudotos tos išgalės ir išvengta galimų grėsmių.

Žemesnėse firmos valdymo grandyse vyksta **taktinis planavimas.**

Taktinis planavimas – tai procesas, numatantis tarpinių tikslų, esančių strateginiame plane, siekimo būdus.

Tiek strateginio, tiek taktinio marketingo planavimo eigoje, neįmanoma numatyti visų galimų situacijos pokyčių. Todėl stengiamasi sudaryti mažiausiai **tris** veiksmų sekas, apibrėžiančias konkrečius veiksmus esant **palankiai, nepalankiai** ir **vidutinei** situacijai. Tai leidžia sumažinti neracionalių personalo veiksmų dalį pasikeitus situacijai.

Marketingo strategija apima visus marketingo programos elementus ir įgalina pasiekti marketingo tikslą, nes tai yra bendra veiksmų programa. Priklausomai nuo firmų tikslų ir galimybių yra sukuriami daugybė skirtingų marketingo strategijų. Marketingo strategijas galima apibendrinti pagal tai, į kokią **rinkos taikinį** (tai ta rinkos dalis, į kurią nukreipiama firmos marketingo veikla) jos yra orientuotos. Pagal tai skiriamas **universalus, diferencijuotas** ir **koncentruotas** marketingas.

Universalaus marketingo strategija - kai siūloma prekė visai rinkai naudojant vienodą marketingo programą; o kai skirtingo rinkos dalyse naudojamos skirtingos marketingo programos - tai **diferencijuota marketingo** strategija. **Koncentruota marketingo** - kai visos firmos marketingo programos pastangos yra nukreipiamos į nedidelę rinkos dalį.

Vienokiomis sąlygomis geriau tinka viena strategija, kitomis - kita, nes nė viena iš paminėtų negali būti laikoma geresne ar blogesne už kitas. Daugiausia dėmesio, pasirenkant

marketingo strategiją, skiriama firmos galimybėms, parduodamos produkcijos savybėms ir konkurencijos sąlygoms.

Marketingo strategijos planavimas - tai firmos galimybių analizė, tikslų ir uždavinių nustatymas, strategijos formavimas ir planų parengimas, marketingo priemonių vykdymas ir kontrolė.

Pirmiausia reikia išanalizuoti firmos galimybes, įvertinti išorines ir vidines galimybių sąlygas. Pranašumą įgyja firma, turinti tokias pačias vidines galimybes kaip kita, bet sugebanti išorines aplinkos sąlygas panaudoti geriau negu jos konkurentai.

Visos firmos galimybės gali būti pavadintos jos **galimybių kompleksu**. Firmos plėtros perspektyva labai priklauso nuo galimybių komplekso ir įvairumo. Literatūroje nurodomos trys plėtros (augimo) galimybių analizės kryptys: **intensyviosios, integruotosios ir diversifikuotosios** plėtros strategijos.

Intensyvioji plėtra galima tik tada, kai įmonė ne visiškai panaudojusi prekių galimybes ir įsisavintas rinkas. Šiuo atveju skverbiamasi į rinką, rinka plečiama, į gamybą diegiami nauji gaminiai.

Integruotoji plėtra yra tada, kai įmonė kontroliuoja prekių paskirstymo (pateikimo) dalyvių veiklą, gali įveikti konkurentus, juos nustelbti.

Diversifikuotoji plėtra yra tokia, kai įmonė siekia padidinti savo produkcijos asortimentą naujų gaminių sąskaita arba įtraukdama į jį panašias savo prekes. Jos gali sudominti esamus ir potencialius vartotojus arba prekybos tarpininkus.

Kiekvieną marketingo strategiją būtina išsamiai apibrėžti, atsižvelgiant į firmos galimybes ir tikslus.

Atlikus firmos galimybių analizę, **nustatomi jos tikslai ir uždaviniai**. Tikslai gali būti įvairūs, priklausomai nuo firmos galimybių ir išteklių. Dažnai juos galima apibendrinti šiais **dviem tikslais**:

1. padidinti investuoto kapitalo pelną;
2. padidinti pelną, sumažinti kapitalinius įdėjimus.

Šiam pelno padidinimo tikslui pasiekti - būtina suformuluoti **marketingo tikslus**, kurie gali būti:

1. gaminio modifikavimas;
2. rinkos plėtimas;
3. pardavimo masto didinimas, efektyviau naudojant reklamą.

Tačiau šiems tikslams pasiekti būtina suformuluoti uždavinius, nes tikslas pats savaime dar negarantuoja jo pasiekimo. Todėl uždaviniai turi būti konkretūs, išsprendžiami per nurodytą

laikotarpį, nukreipti konkrečiam tikslui pasiekti. Siekiant anksčiau minėtųjų marketingo tikslų, **uždaviniai** būtų tokie

1. modifikuoti gaminį, mažinant gamybos kaštus;
2. padidinti rinkos dalį x proc.;
3. padidinti pardavimo mastą y proc.

Marketingo strategijos plano parengimas apima keletą etapų (žr.pav.).



pav. Marketingo strategijos plano parengimas

Rinkos segmentavimas remiasi teiginiu, kad bet kurią rinką sudaro atskiros dalys. Ir tai jos suskirstymas į tam tikras dalis, kurių kiekviena turi savus poreikius, skirtingas prekių pardavimo galimybes. Prieš pradėdama rengti marketingo strategiją, įmonė turi ištirti tokias kiekvieno segmento galimybes, nes kiekvienos dalies pirkėjai apibūdinami vartojimo stereotipu ir elgesiu, todėl prekių paklausa svyruoja.

Tikslinių rinkų parinkimas - tai įmonės siekimas užvaldyti tam tikrą rinkos segmentą, jeigu jis tenkina sąlygas: pakankamai imlus; turi tolesnes plėtotės galimybes; nėra konkuruojančių įmonių ir pan.

Jei firma (įmonė) planuoja pirmauti tik viename rinkos segmente, tokia strategija vadinama **vienasegmentine koncentracija**, kai firma rūpinasi iš karto keliais rinkos segmentais, tokia strategija vadinama **daugiasegmentine koncentracija**.

Iėjimo į rinką metodų parinkimas gali pasiekti norimą tikslą, jei: įmonė įsigis kitos firmos akcijų; savarankiškai plėtos savo veiklą; bendradarbiaus su kitomis firmomis (įmonėmis).

Kai firmai reikia greitai įeiti į rinką ar ji neturi patirties šioje veiklos srityje, tai tokiais atvejais praverčia kitos firmos akcijų įsigijimas. Tai yra paprasčiausias ir greičiausias būdas.

Savarankiško įėjimo būdas yra toks, kai firma mano, kad pirmauti galima tik organizavus savo pačios tyrimus ir parengus eksperimentinius pavyzdžius. Pavyzdžiui, "Toyota" firmos pirmasis įėjimas į JAV rinką buvo nesėkmingas. Tuomet buvo pasinaudota marketingo tyrimų rezultatais: amerikiečiai mėgsta pigiau kainojančius patogumus. Buvo pagamintas nedidelis automobilis su iš dalies automatizuotu valdymu ir kondicionieriumi. Ir pastaruoju metu

"Toyota" valdo 20 proc. JAV automobilių rinkos. Įėjimas į rinką **bendradarbiaujant su kitomis firmomis** tuo pranašus, kad galimi nuostoliai pasiskirsto tarp visų dalyvių ir sumažėja kiekvienos atskiros firmos rizika. Kitas privalumas tas, kad kiekviena firma perteikia savo patirtį ir panaudoja išteklius, kurių trūkumas neleistų įeiti į rinką pavieniui.

Marketingo metodų ir priemonių parinkimo koncepcija grindžiama būdo parinkimu įmonei įeiti į konkretų rinkos segmentą. Pavyzdžiui, "X" firma numato įeiti į rinką su mažo pajėgumo įrengimais. Ji gali varijuoti tik dviem veiksniais: kokybe ir kaina. Kiekvienas šių veiksnių gali įgyti tris lygius: aukštą, vidutinį ir žemą. Taigi egzistuoja devynios galimos kombinacijos (pavyzdžiui, žema kokybė ir žema kaina, žema kokybė ir vidutinė kaina ir t.t.).

Galimos devynios strategijos. **Maksimalistinė strategija** - aukštos kokybės prekė didžiausiomis kainomis. Tai įprastinė "Y" firmos strategija. Norėdama prasigauti į rinką, "X" firma gali išbandyti aukščiausios kokybės su vidutinėmis kainomis kombinaciją. Jeigu potencialūs pirkėjai įsitikins, kad "X" prekės kokybė panaši į "Y" prekes, o jų galima įsigyti 10-15 proc. Mažesnėmis kainomis, jie gali pasirinkti "X" firmos produktus.

Įėjimo į rinką laiko parinkimo koncepcija pagrįsta įėjimo veiksmų eiliškumu, atliekant tam tikrus marketingo darbus. Pavyzdžiui, "X" firmos jis būtų toks: 1) sukonstruoti ir pagaminti naujus įrengimus; 2) pademonstruoti jų veikimą įtakingoms vartotojų grupėms; 3) sukurti reikiamus gamybinius pajėgumus ir techninį aptarnavimą; 4) sukurti naujų prekių paskirstymo (pateikimo) sistemą; 5) parengti rėmimo planą. Taigi firma turi išsiaiškinti, ar apskritai palanki šalies ekonominė situacija, ar tikimasi pakilimo ar nuosmukio, kokia rinkos konkurentų pozicija ir kt.

Stichiškai niekas negali vykti - tikslų reikia siekti planingai. Taigi ir marketingo priemonių įgyvendinimas turi būti planuojamas. Marketingo **plane** galėtų būti **numatyti** šie **klausimai**:

trumpa įmonės veiklos tikslų ir uždavinių charakteristika, veiklos rezultatų suvestinė; esamoji marketingo situacija; galimi pavojai ir galimybės; marketingo įgyvendinimo problemos ir uždaviniai, marketingo strategija; veiksmų programa; plano įgyvendinimo pajamų ir išlaidų sąmata bei vykdymo kontrolė.

18. ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PROCESAS:

TRADICINIS POŽIŪRIS

1. *Žmonių išteklių planavimo* paskirtis - užtikrinti, kad į personalo paklaus nuolat būtų ir tinkamai reaguojama. Jis atliekamas analizuojant a) vidinius veiksnius, tokius kaip esamas ir laukiamas kvalifikacijos lygis, laisvos darbo vietos ir struktūrinių grandžių praplėtimas bei

- sumažinimas; ir b) išorinės aplinkos veiksniai, tokius kaip darbo rinka. Kompiuterių panaudojimas informacijai apie visus darbuotojus kaupti ir saugoti suteikė organizacijoms galimybę efektyviau planuoti žmonių išteklius.
2. *Verbavimas*, susiję su potencialių kandidatų grupės, atitinkančios žmonių išteklių plano poreikius, sudarymu. kandidatai paprastai randami per laikraščius ir reklamas profesiniuose žurnaluose, įdarbinimo agentūrą, susitarus žodžiu ir per vizitus į koledžus ar universitetus.
 3. *Atranka*. Į ją įeina kandidatų į darbuotojus vertinimas pagal stojančiųjų į darbą anketas, žinių apie juos santraukas, interviu, įdarbinimo ir gabumu testus ir rekomendacijas; ir galiausiai, kandidatų sąrašo pateikimas vadovams, atrinkantiems kandidatus ir juos samdantiems.
 4. *Socializacijos (adaptacijos)* paskirtis - padėti atrinktiems žmonėms pamažu prisitaikyti organizacijoje. Naujokai pristatomi kolegoms, supažindinami su pareigomis, informuojami su organizacijos kultūra, politika ir kokio elgesio iš jų tikimasi.
 5. *Mokymo ir tobulinimo* tikslas - padidinti darbuotojų gebėjimą prisidėti prie organizacijos sėkmės. Mokoma siekiant pagerinti gebėjimą atlikti dabar užimamas pareigas; tobulinimo programos rengia darbuotojus pareigų paaugštinimui.
 6. *Veiklos vertinimas* - individo darbo rezultatų lyginimas su standartais arba tikslais, keliamais užimamoms pareigoms. Prasti darbo rezultatai gali paskatinti koreguojančius veiksmus, tokius kaip papildomas mokymas, pareigų pažeminimas arba atleidimas, o už gerus darbo rezultatus galima pelnyti premiją ar paaugštinimą. Nors paprastai vertina darbuotojo tiesioginis vadovas, personalo skyrius yra atsakingas už darbą su aukštesniojo valdymo lygio darbuotojais, kad sukurtų bendrą visiems vertinimo politiką.
 7. *Pareigų paaugštinimas, perkėlimas, pareigų pažeminimas ir atleidimas* iš darbo rodo darbuotojo vertę organizacijoje. Geri darbuotojai gali būti paaugštinti ar perkelti, jiems padedama tobulinti savo sugebėjimas, tuo tarpu blogi darbuotojai gali būti pažeminti, perkelti į mažiau svarbias pareigas ar netgi atleisti. Kiekviena iš šių alternatyvų savo ruožtu daro įtaką žmonių išteklių planavimui.

18.1 ATRANKA

Atrankos procesas apima abipusį sprendimą: organizacija sprendžia, siūlyti darbą ar ne ir kaip maloniai tai daryti, o kandidatas į darbuotojus sprendžia, atitinka ar ne organizacija ir siūlomas darbas jo poreikius ir tikslus. Iš tikrųjų atrankos procesas dažnai būna labiau vienpusis. Kai padėtis darbo biržoje ypač įtempta, ir kiekvieną pareigybę pretenduos keletas kandidatų, organizacija naudos daugelį tikrinimo būdų, kad pasamdytų, jos manymu, tinkamiausią kandidatą. Kita vertus, kada profesionalių darbuotojų trūksta arba kandidatas yra labai aukšto

lygio vadovas ar specialistas ir dėl jo varžosi keletas, organizacijos vadovai " pasaldins" pasiūlymą ir greičiau priims sprendimą.

Atrankos proceso etapai

Standartinė samdymo procedūra susideda iš 7-ių etapų, aprašytų 14-3 lentelėje. Praktiškai tikrasis atrankos procesas įvairiose organizacijose ir įvairiose tos pačios organizacijos lygiuose yra skirtingas. Pvz., atrankos pokalbis su žemesnio lygio darbuotojais gali būti gana paviršutinis; ypač gali būti pabrėžiamas pradinis "rūšiavimo" pokalbis ar testai. Nors rašytiniais testais stengiamasi išsiaiškinti kandidato interesus, gabumus ir protinius sugebėjimus, jie ilgai buvo darbuotojo įdarbinimo pagrindinis elementas; juos rečiau ima taikyti per pastaruosius 25 metus. Daugelis testų pasirodė diskriminuojantys pagal sudarymo principą ir rezultatus, o dėl vertintojų subjektyvumo buvo sunku nustatyti jų ryšį su darbu.

Atrenkant vidutinio ar aukštesnio lygio vadovus, apklausa gali būti ištęsta - kartais trunkanti 8 valandas ar ilgiau - ir čia gali būti labai mažai naudojami arba iš viso nenaudojami formalūs testai. Užuoat pildęs tipinę įsidarbinimo anketą, kandidatas gali pateikti santrauką. Formalus įsidarbinimo anketos pildymas gali būti atidėtas iki to laiko, kai bus priimtas darbo pasiūlymas. Kai kurios organizacijos neįtraukia fizinio patikrinimo (14-3 lentelės 6 žingsnis) samdomiems į šiuos lygius vadovams.

Išsamus pokalbis svarbus sprendimų priėmimo į daugelį pareigybių (ypač valdymo) veiksnys, tiek vadovams, siūlantiems darbą, tiek asmenims, svarstantiems, priimti ar atmesti pasiūlymą. Efektingiausi pokalbiai - t.y. tie, kurie geriausiai leidžia atspėti pareiškėjų tikruosius veiklos rezultatus, - dažniausiai būna rūpestingai suplanuoti. Idealu, kai visiems kandidatams į tas pačias preigas yra patekiami tie patys klausimai. Tačiau dauguma pokalbių yra mažiau detalūs ir apgalvoti.

Lentelė. **Atrankos proceso etapai (žr.schema)**

PROCEDŪROS	PASKIRTIS	VEIKSMAI IR KRYPTYS
1. Įdarbinimo anketos užpildymas	Nurodo, kokias pareiškėjas nori užimti pareigas, suteikia informacijos pokalbiui	Reikalauja tik informacijos, kuri padėtų nuspėti, kaip seksis dirbti.
2. Pradinis "rūšiavimo pokalbis"	Leidžia greitai įvertinti pareiškėjo tinkamumą	Klausama apie patyrimą, norima eigą, norą persikelti ir t.t.
3. Testavimas	Padedą įvertinti pareiškėjo darbo įgūdžius ir sugebėjimą mokytis darbe.	Gali būti naudojama kompiuterinė testavimo programinė įranga, rašto analizė, tirama sveikata ir

fizinės galimybės.

- | | | | |
|------------------------------|---|---------------------|--|
| 4. Tyrimai "už nugaros" | Patikrinama santraukos ar teisingumas. | pareiškėjo analizės | Kreipiamasi į ankstesnį pareiškėjo viršininką (su leidimu) ir patvirtinama informacija, gauta iš pareiškėjo. |
| 5. Išsamus atrankos pokalbis | Sužinoma daugiau apie pareiškėją kaip apie individą. | | Kalbasi vadovas, kuriam pareiškėjas atsiskaitinės. |
| 6. Fizinis parikrinimas | Įsitikinama pareiškėjo veiklos rezultatų efektingumu; padeda apsaugoti kitus darbuotojus nuo ligų; padaromas įrašas apie pareiškėjo sveikatą; apsaugo firmą nuo neteisėtų darbuotojo kompensacijos reikalavimų. | | Dažnai atlieka organizacijos gydytojas. |
| 7. Darbo pasiūlymas | Užpildoma laisva darbo vieta ar pareigybė. | | Siūlomas atlyginimas ir naudų paketas. |

Pokalbio nepatikimumą gali lemti skirtingi klausiančiojo ir atsakinėjamojo tikslai. Darbdavys nori parodyti organizaciją kaip gerą darbo vietą ir dėl to gali perdėti kalbėdamas apie jos stipreses puses; būsimasis darbuotojas nori būti pasamdytas ir todėl gali pervertinti save. Kai kurie vadovai šią problemą stengiasi sumažinti naudodami **realią darbo peržiūrą**, kurios metu kandidatams rodomi nepatrauklūs ir patrauklūs darbo aspektai. Etalių, koncentruotų pokalbių metu bandoma susidaryti kuo tikslesnį vaizdą apie kiekvieno kandidato būsimus darbo rezultatus.

"British Broadcastin Corp." (BBC) vadovai suformavo naują darbo vietos vertinimo strategiją. Kai ši programa buvo idiegtą, nepriklausomas konsultantas atliko darbo vietų tyrimą per detalius pokalbius, kad nustatytų, ką kiekvienas darbas aprėpia. Dabar, kai atsiranda laisva vieta, skelbimai kviečia pateikti klausimus. Kai žmonės teiraujasi, BBC atsako, pateikdama išsamią informaciją apie darbą bei vadovą, kad kandidatas paskirtų pats. Dabar labiausiai pabrėžiamas informacijos pateikimas pareiškėjui. Anksčiau, naudodamasis tik skelbimo informacija, pareiškėjas vien užpildydavo formas, pagal kurias po to buvo atrekami pareiškėjai pokalbiui. Dabar ne tik sutrumpėjo tinkamų kandidatų sąrašas, nes jie patys atsirenka, bet ir patys pokalbiai tapo žymiai detalesni nei anksčiau, dažnai dar apsilankoma darbo vietoje, dalyvaujama grupiniame pritime, rašomas saviraiškos testas bei organizuojamas pokalbis su žiuri.

18.2 ORIENTAVIMAS,

ARBA SOCIALIZACIJA

Paprastai socializacija naudoja trijų tipų informaciją: 1) bendrą informaciją apie kasdienę darbo tvarką; 2) organizacijos istorijos, tikslų, operacijų ir gaminių ar paslaugų apžvalgą, taip pat kaip darbuotojas prisideda prie organizacijos tikslų įgyvendinimo; 3) detalų (galbūt brošiūra) organizacijos politikos, darbo taisyklių ir darbuotojų naudų pristatymą.

Daugelis tyrimų parodė, kad darbuotojai, ateidami į organizaciją jaučia nerimą. Jie jaudinasi, ar gerai atliks darbą; jie nesijaučia kompetetingi palyginti su labiau patyrusiais darbuotojais; jiems rūpi ar gerai sutars su kolegomis. Veiksmingos socializacijos programos sumažina naujų darbuotojų nerimą, teikia jiems informacijos apie darbo aplinką ir viršininkus, supažindina su kolegomis ir skatina juos klausti.

Ankstyvoji darbo patirtis - kai naujo darbuotojo ir organizacijos lūkesčiai sutampa ar prieštarauja, - atrodo, atlieka svarbų vaidmenį asmens karjerai organizacijoje. Jei lūkesčiai nesuderinami, bus jaučiamas nepasitenkinimas; tekamumo lygis paprastai beveik visada yra aukščiausias tarp naujų darbuotojų. Svarbus pasitenkinimo darbu aspektas (visiems darbuotojams) - įsitikinimas, kad darbuotojas gali dirbti organizacijos labui, nepažeisdamas savo asmeninių įsipareigojimų. Vienas svarbiausių rūpesčių šioje srityje yra tinkama vaiko priežiūra.

Mažai kas iš tėvų gali dirbti gerai, kai jie yra susirūpinę dėl vaikų. Milijonai dirbančių tėvų patenka į sunkią padėtį, nes negali rasti tinkamos priežiūros savo vaikams. Daugiau kaip 50% motinų, turinčių kūdikius ir pradedančius vaikščioti vaikus, dirba ne namuose, o namų šeimininkių, turinčių du darbus, daugėja. Be to, jauni specialistai dažnai gyvena toli nuo galinčių padėti senelių, o šie dažniausiai patys dirba. Taigi, patikimos, tinkamos vaiko priežiūros reikalavimas yra svarbus darbovietės uždavinys.

Vaikų dienos priežiūros centrų pasiūla atsilieka nuo paklausos, tuo tarpu vis mažiau moterų (istoriškai tai darbo rinka šios paslaugos šakai) gali rūpintis vaikais namie. Kai kuriuose rajonuose centrų trūkumas yra toks didelis, geri dienos priežiūros centrai turi laukiančiųjų sąrašus dvejiems metams į priekį; kai kas teigia, kad poros įtraukia į sąrašus dar negimusius vaikus. Jei rasti kas prižiūrėtų vaikus darbo dieną, yra sunku, tai naktinei pamainai yra tiesiog neįmanoma.

18.3 MOKYMAS IR TOBULINIMAS

Tobulinimo programos siekia ugdyti sugebėjimus ateities darbams. Ir vadovams, ir ne vadovams gali padėti mokymo ir tobulinimo programos. Bet patirtis rodo, kad ne vadovai yra dažniausiai mokomi techninių įgūdžių, reikalingų jų dabartiniam darbui, tuo tarpu vadovams

padedama tobulinti sugebėjimus - ypač koncepcinius ir bendravimo su žmonėmis, - reikalingus būsimam darbui.

Mokymo programos

Vadovai gali naudoti keturias procedūras darbuotojų individualiems mokymo poreikiams organizacijoje ar skyriuje nustatyti:

1. *Darbo rezultatų vertinimas*. Kiekvieno darbuotojo darbas yra vertinamas pagal standartus ar tikslus, išskeltus jo (ar jos) darbui.
2. *Darbo reikalavimų analizė*. Ištiriami sugebėjimai ar žinios remiantis atinkamu darbo aprašymu, ir darbuotojai, neturintys reikalingų sugebėjimų ar žinių, tampa kandidatais.
3. *Organizacinė analizė*. Analizuojant organizacijos efektingumą ir tai, kaip jai sekasi siekti tikslų, nustatomi skirtumai. Pvz., skyriaus, kurio personalo tekamumas didelis ar darbo rezultatai prasti, narius gali prireikti mokyti papildomai.
4. *Darbuotojo tyrimas*. Vadovai ir ne vadovai prašomi apibūdinti problemas, kurių jiems iškyla darbe, ir kaip, jų manymu, galima tas problemas išspręsti.

Labiausiai paplitę yra *mokymo tiesiog darbo vietoje* metodai. Jie apima darbo *rotaciją*, kurios metu darbuotojai tam tikrą laiką kaitalioja darbus ir taip įgyja daug įvairių įgūdžių; *mišrų mokymą*, kai mokymas dirbti yra derinamas su atitinkamomis instrukcijomis klasėje; *"globotojo"* mokymo metodą, kai darbuotojas mokosi, vadovaujamas labai kvalifikuoto kolegos.

Mokymas ne darbo vietoje vyksta ne darbe, bet stengiamasi imituoti tikras darbo sąlygas.

Šis mokymo tipas apima *gamybinį mokymą*.

Elgesio patyrimo mokymui naudojami imitavimo pratimai, dalykiniai žaidimai, probleminių atvejų analizė ir t.t., - taigi mokinys gali išmokti *tinkamo elgesio atlikdamas tam tikrus vaidmenis*.

Valdymo tobulinimo programos

Valdymo tobulinimo programos sukurtos tam, kad padėtų vadovams geriau atlikti dabartines pareigas ir pasirengti didesnei atsakomybei, kai jie bus paaukštinti. Valdymo tobulinimo programos labai paplito pastaraisiais metais, kadangi didėja reikalavimai vadovams ir jų mokymas tik perteikiant patirtį yra gaišinantis ir nepatikimas procesas. Daugelio kompanijų investicijos į valdymo tobulinimą yra gana didelės. Pvz., metų metais "IBM" naujiems vadovams mažiausiai 40 valandų rikiavo mokytis valdyti žmonių išteklius.

Tačiau kai kurios nepasitiki brangiai kainuojančiu formaliu mokymu. Pvz., "Exxon" labiau linkęs ugdyti savo naują talentą perteikdamas jam praktinį darbo patyrimą,

siūsdamas įvairių lygių vadovus į vadovaujančias pareigas įvairiose šalyse tam, kad praplėstų jų akiratį ir patvirtintų nuomones.

Metodai tiesiog darbo vietoje. Paprastai valdymo tobulinimo programose šiems metodams teikiama pirmenybė. Labiau tikėtina, kad šis mokymas yra taikytas daugiau individui, labiau susijęs su darbu ir patogesnis nei mokymas ne darbo vietoje.

Yra keturi pagrindiniai formalūs mokymo darbo vietoje metodai.

1. *Treniravimas* - kai pavaldinį moko jo (ar jos) tiesioginis viršininkas - yra bene efektingiausias valdymo tobulinimo būdas. Gaila, daug vadovų arba nesugeba, arba nenori treniruoti savo pavaldinių. Tik reikia pastebėti, kad treniravimas darbo metu gali turėti rimtą trūkumą - pavaldiniai negali tobulėti, jei jiems neleidžiama paties spręsti problemų. Vadovai taip pat per dažnai jaučia, kad jie yra priversti sakyti savo pavaldiniams tiksliai, ką daryti ir taip paneigti treniravimo poveikį. Be to, kai kuriuos vadovus baugina prašymas treniruoti savo pavaldinius, nes jie bijo, kad parengs sau konkurentus. Iš tikrųjų vadovas gali daug laimėti treniruodamas pavaldinius, kadangi vadovas paprastai nebus paaukštintas tol, kol neatsiras tinkamas kandidatas į jo vietą. Daugelis organizacijų remiasi treniravimo menu ir moko jo savo vadovus. Sąmoningi vadovai dažnai turi "tobulinimo bylą" kiekvienam pavaldiniui, rodančią, mokomas pavaldinys; kokių įgūdžių reikia pavaldiniui ir kaip jis atliks darbą. Kritinių incidentų - situacijų, kuriose pavaldinys demonstruoja pageidaujamą ar nepageidaujamą elgesį - įrašai taip pat gali būti įtraukti. Aptadamas šiuos incidentus su pavaldiniu, vadovas gali ugdyti gerus įpročius ("Tu tikrai gerai susidorojai su to vartotojo nusiskundimais"), švelniai parodyti blogus įpročius ("Ar tau neatrodo, kad turėtum būti ryžtingesnis su tiekėju?") ir įvardinti sritis, kuriose pavaldiniui toliau reikia tobulėti.

2. *Darbo rotacija* apima vadovų perkėlimą iš vienos vietos į kitą, taigi jie gali išplėsti savo patyrimą ir susipžinti su įvairiais organizacijos veiklos aspektais.

3. *Mokomosios preigybės* yra trečiasis vadovų tobulinimo metodas. Besimokantiems yra suteikiami patariamieji postai prie vadovo, dažnai su pavadinimu "padėjėjas". Tokie paskyrimai teikia besimokantiems šansą dirbti su žymiais vadovais ir modeliuoti save pagal juos, kai kitais atvejais mažai kontaktuotų su jais.

4. Galiausiai, į *suplanuotas darbinės veiklas* įeina svarbių darbo užduočių besimokantiems skyrimas, tokių, kurios lavina jų patyrimą ir sugebėjimus. Besimokantys gali būti paprašyti vadovauti užduoties grupei ar dalyvauti svarbiame komiteto susirinkime. Tokia patirtis padeda pažvelgti iš vidaus į organizacijos funkcionavimą, taip pat pagerinti savo bendravimą su žmonėmis įgūdžius.

Metodai ne darbo vietoje. Tobulinimo ne darbo vietoje metodas atitraukia individus nuo darbo vietos stresų ir reikalaujamo elgesio, ir taip suteikia jiems galimybę susitelkti tik į mokymąsi. Be to, jie teikia galimybę susitikti su žmonėmis iš kitų skyrių ar organizacijų. Taigi darbuotojai supažindinami su naudingomis naujomis idėjomis ir patirtimi, bendrauja su žmonėmis, ryšiai su kuriais vėliau bus naudingi. Labiausiai paplitę tobulinimo ne darbo vietoje metodai yra mokymas vietinėse klasėse ir valdymo tobulinimo programos, remiamų universitetų ir tokių organizacijų kaip Amerikos valdymo asociacija.

Beveik kiekvienoje valdymo tobulinimo programoje yra keletas *mokymo klasėse* formų, kuriose organizacijos ar iš šalies specialistai moko dalyko. Mokymas klasėse dažnai papildomas situacine analize, vaidmenų atlikimu, dalykiniais žaidimais ar imitaciniu mokymu. Pvz., vadovai gali būti paprašyti suvaidinti abiejų pusių vaidmenis imituotame darbininkų ir vadovų dispute.

Kai kurios organizacijos siunčia atrinktus darbuotojus į *universiteto remiamas valdymo tobulinimo programas*. Daug didesnių universitetų turi tokias programas, besiskiriančias savo trukme, pradedant nuo savaitės ir baigiant trijų mėnesių ar ilgesnes. Kai kurie universitetai taip pat turi metų ilgumo programą dieniniame skyriuje (stacionare), skirtą vidurinio lygio vadovams. Paprastai šie vadovai būna pasiūlyti paaukštinimui; jų organizacijos siunčia juos į universiteto programas, kad praplėstų jų perspektyvas ir parengtų juos perėjimui į linijinius (rečiau į funkcinis) vadovus. Universitetų programos dažnai derina mokymą klasėse su situacijų analize, vaidmenų atlikimu ir imitavimu.

Vis labiau didelės organizacijos prisiima daugelį universitetų darbuotojų mokymo ne darbo vietoje funkcijų. Kai kurios korporacijos ir gamybinės asociacijos siūlo pažangius, akredituotus akademinis laipsnius. "Xerox", "RCA", "Arthur Anderson", "GE" ir "Holiday Inns" - kiekviena iš jų sukūrė pajėgumus, panašius į universitetų miestelius.

"Disney" organizacijai turi tvirtą kelių lygių mokymo programą. Tūkstančiai vadovų lanko "Walt Disney Productions" vadybos seminarus, kad pasirengtų mokyti ir motyvuoti darbuotojus. Be to, per darbuotojų adaptavimo (orientavimo) užsiėmimus "Tradicijos I" pateikiami "Disney" kultūros elementai, kuriuos turi įsisavinti absoliučiai visi darbuotojai. Šiame kurse mokoma "Disney" kalbos bei tokių aspektų, kaip saugumo, mandagumo, demonstravimo ir efektyvumo, praeities, dabarties ir ateities. Orientavimas į politiką ir procedūras vyksta programoje, pateikiamoje kiekvieno padalinio (divizijos), kuriame dirbs tas darbuotojas. Po orientavimo užsiėmimų ne darbo vietoje darbuotojas turi dirbti kartu su instruktoriumi, kol pasiriange dirbti vienas. Kai darbuotojai pasirenka dirbti be priežiūros, jie gali dalyvauti kryžminiame mokyme. "Tradicijos I" kurso mokymas - viena iš kryžminio mokymo galimybių. Tiek patiems darbuotojams, tiek firmai naudinga, kad adaptavimo kursą skaito patyrę "Disney" darbuotojai. Nauji darbuotojai mokosi iš tų, kurie patyrė "Disney" kultūrą, o patyrę darbuotojai įgyja

pateikimo įgūdžių, iškovoja pripažinimą, paįvairėja jų darbas. "Disney" firma ir sutaupo pinigų, ir skatina darbuotojus tobulėti. Tik 30% "Disney" darbuotojų samdoma iš šalies. Daugelį pareigų užima paaugštinti savo firmos darbuotojai.

PAAUKŠTINIMAS, PERKĖLIMAS, PAŽEMINIMAS IR ATLEIDIMAS IŠ PAREIGŲ

Personalo judėjimas organizacijoje - paaugštinimas, perkėlimas, pažeminimas ir atleidimas - yra svarbiausios žmonių išteklių valdymo kryptys. Konkretūs sprendimai, ką paaugštinti ar atleisti, gali būti svarbiausia ir sunkiausia vadovo dalis.

Pareigų paaugštinimas

Paaugštinimo galimybė vadovams dažnai būna paskatinimas už puikų valdymą. Paaugštinimas taip pat yra gerai atlikto darbo įvertinimo būdas. Todėl labai svarbu, kad paaugštinimai būtų sąžiningai pagrįsti nuopelnais ir nesuteršti favoritizmo. Tačiau netgi sąžiningi ir tinkami paaugštinimai gali sukelti daug problemų. Viena svarbiausių problemų - organizacijos nariai, kurie nebuvo paaugštinti, dažnai jaučiasi įžeisti, o tai gali paveikti jų nuotaiką ir rezultatyvumą. Kita svarbi problema - diskriminacija. Daug žmonių sutinka ar bent pritaria įstatymų nuostatom, kad samdant reikia vengti rasinės, lyčių ar amžiaus diskriminacijos, bet motetų mažumų paaugštinimui skiriama mažai dėmesio. Todėl buvo įvestos teigiamų priemonių programos, užtikrinančios tipiskų diskriminacijos aukų paaugštinimą.

Perkėlimas į kitas pareigas

Perkeliama siekiant daugelio tikslų: kaip tobulinimo dalis - suteikti žmonėms daugiau darbo patirties, užpildyti laisvas darbo vietas. Perkėlimu taip pat siekiama palikti atviras paaugštinimo galimybes ir palaikyti individų domėjimąsi darbu. Pvz., daug vidurinių vadovų pasiekia "lubas" paprasčiausiai dėl to, kad viršūnėse jiems visiems neužtenka vietos. Tokie vadovai gali būti perkelti į kitas pareigas norint išlaikyti jų aukštą darbo motyvaciją ir susidomėjimą. Galiausiai, nevienodai dirbantys gali būti perkelti į kitus darbus paprasčiausiai dėl to, kad aukštesnio lygio vadovas nenori jų pažeminti ar atleisti. Tačiau vis daugiau darbuotojų atsisako perkėlimų, kadangi nenori keltis su šeimomis ar rizikuoti sutuoktinio karjera.

Bausmės, pažeminimai ir atleidimai iš pareigų

Bausmė paprastai skiriama, kai darbuotojas nusižengia kompanijos politikai ar nepateisina darbo lūkesčių ir vadovybė turi taisyti situaciją. Bausmė dažniausiai vykdoma keliais etapais - įspėjimas, papeikimas, išbandymas, nušalinimas, bausminis perkėlimas, pažeminimas ar atleidimas - kol problema išsprendžiama ar išnyksta. Kai kurie neefektingai dirbantys vadovai gali būti paprašyti persikvalifikuoti ar tobulintis, kiti gali būti "paaugštinti" į pareigas, kurios vadinamos įspūdingiau, bet atsakomybė mažesnė.

Jei pažeminti ar perkelti į kitas pareigas neįmanoma, paprastai yra geriau atleisti nei leisti toliau prastai dirbti. Nesvarbu, koks būtų skaudus sprendimas dėl atleidimo, logiškas žmonių išteklių planavimas dažnai reikalauja jį priimti (įdomu, kad nemažai prastų darbuotojų kitoje organizacijoje dirba labai sėkmingai).

"Union Carbide" firma bausmių klausimą sprendė alternatyviu būdu, vadinamu "teigiama bausme". Kai darbe kyla problemų, tiesioginis vadovas susitinka su darbuotoju. Nors vėliau besikartojantys atvejai vis griežčiau vertinami, tačiau pirminė reakcija nėra bausmė. Pvz., kai pirmą kartą įvyksta incidentas, darbuotojo gali paprašyti vieną dieną paatostogauti (atlyginimas mokamas) ir apmąstyti, kas įvyko. Kartu teigiama bausmė skatina pripažinti gerą darbuotojų darbo lygį.

Turbulentiška dabartinė didėjančios konkurencijos aplinka vis labiau linkusi į restruktūrizavimą, o tai turi įtakos atleidimų didėjimui. Dėl kai kurios kompanijos teikia *iškėlimo paslaugas* - padeda atleistiems darbuotojams susirasti naują darbą.

Pvz., "Duracell" firma, kai uždarinėjo gamyklą Krolio mieste, Anglijoje, labai galudžiai bendradarbiavo su konsultacine firma įdarbinimo klausimais "Pauline Hyde Associates" (PHA). Dar prieš viešai paskelbdama apie uždarymą, PHA tylomis kreipėsi į 5000 firmų dėl darbo galimybių ir surado 100 nepaskelbtų laisvų vietų, tinkamų "Duracell" darbininkams. Tuoju po paskelbimo apie uždarymą PHA konsultantai pradėjo susitikimus su darbuotojais vietoje. Iš 300 darbininkų 150 firma atleido nedelsdama su trijų mėnesių darbo sutarties nutraukimo kompensavimu. Be to, darbuotojai, galėjo registruotis firmos darbo centre. Tvirta darbo centro orientacija buvo siekiama, kad per dieną vidutiniškai surastų dviem žmonėms. Naujienos apie sėkmingą įdarbinimą buvo pateikiamos skelbimų lentoje, kad dar dirbantys neprarastų optimizmo. Galų gale 92% visų atleistų surado naują darbą.

Burlingtono mieste, Vermonte, esanti 5 mln. dolerių apyvartos firma "Rhino Foods", besispecializuojanti gaminti firminį desertą, nusprendė iš viso išvengti atleidimų, neturintiems darbo darbininkams sudarydama laikinas sutartis su kitomis vietinėmis firmomis. Darbuotojai gaudavo normalų kitos firmos už tą darbą mokamą atlyginimą arba, jei kita firma mokėdavo mažiau, negu darbuotojas uždirbdavo "Rhino" firmoje, tai pastaroji sumokėdavo skirtumą. Susidariusios "Rhino" išlaidos nebuvo visai menkos, tačiau firmos vadovybė įsitikinusi, jog atleidimas iš darbo vis tiek kainuotų daugiau. Be to, daugelis darbuotojų gavo naujų idėjų iš laikinųjų darbdavių. Pvz., vienas darbininkas sugrįžo iš "Ben and Jerry" firmos su pasiūlymu skirti pertraukas dirbantiems prie gamybinio konvejerio rotacijos principu.

Vadovams vis svarbiau darosi kurti atleidimo politiką ir jos paraižiai laikytis. Daugelį metų vyravo požiūris, kad vadovai gali atleidinėti iš darbo savo nuožiūra. Tačiau priėmus atitinkamus teisinius aktus, darbuotojai laimėjo daug svarbių teisių. Galiausiai vis daugiau ir

daugiau kompanijų atsiduria teismuose dėl "neteisingo atleidimo", ir tai leidžia žvelgti į darbą kaip į teisėtą sutartį ar nuosavybės formą su ryškiai besisikiriančiomis teisėmis. Nuosprendžiai dėl neteisingo darbo sutarties užbaigimo meta iššūkį įsidarbinimo "pagal norą" doktrinai, kuri galioja pagal daugelį jurisdikcijų.

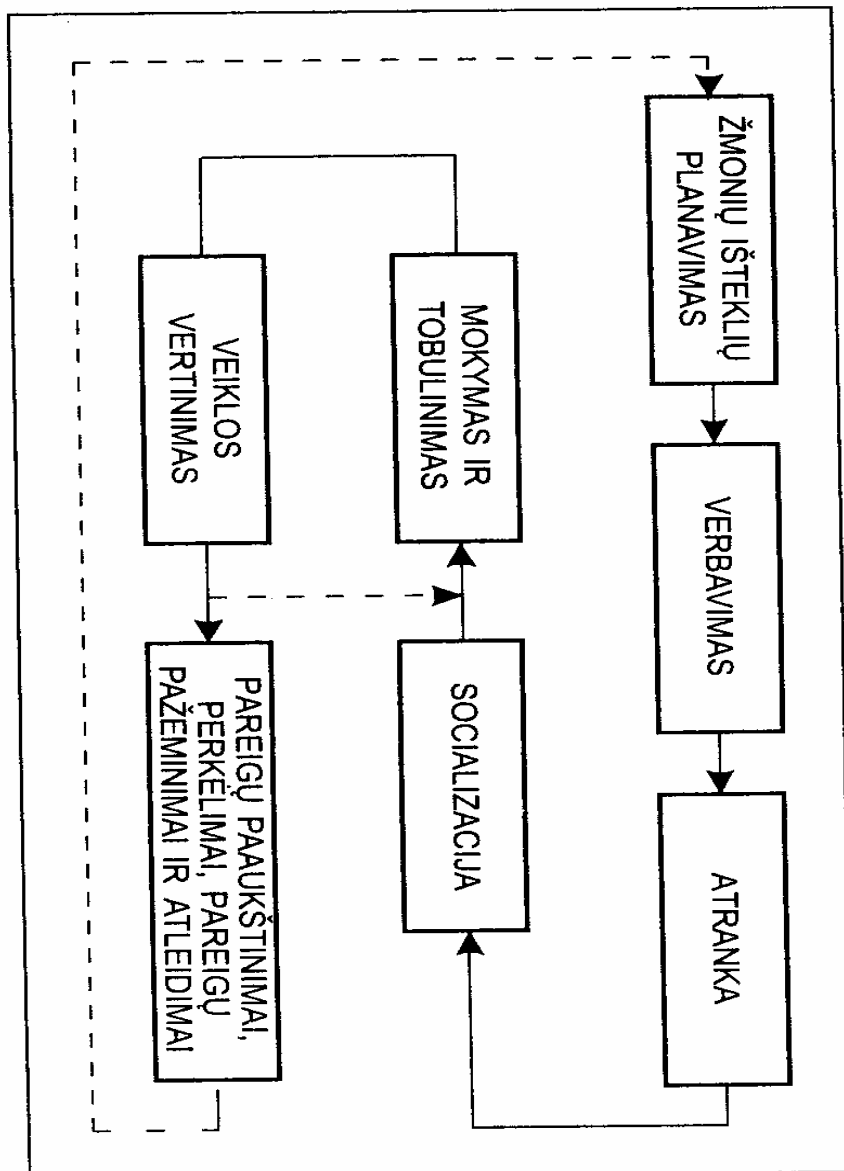
Paprastai taikomos įprastos formalios skundų procedūros vesti ginčus dėl baudmės ir dokumentais įteisinti sprendimą. "Federal Express" firmoje į baudmės taikymo procedūrą įeina oficialus skundo peržiūrėjimas, vadinamas "Federal Express" garantuoto teisingo elgesio procedūra. Pagal ją galima taikyti tris peržiūros lygius. Jei darbuotojų nepatenkina peržiūros rezultatai viename lygyje, jie gali pakartotinai pateikti skundą į kitą lygį. Visuose etapuose ir skundas, ir atsakymas privalo būti pateikti laiku ir raštiškai.

LENTELĖ 18-1 Ankstyvosios motyvacijos teorijos

TRADISINIS MODELIS	ŽMONIŲ MODELIS	SANTYKIŲ	ŽMONIŲ MODELIS	IŠTEKLIŲ
TEIGINIAI				
1. Darbas daugeliui žmonių iš prigimties yra nemalonus dalykas.	1. Žmonės nori jaustis naudingi ir svarbūs.		1. Darbas nėra nemalonus. Žmonės nori prisidėti prie Prasmingų tikslų įgyvendinimo, ypač jei jie patys padėjo juos suformuluoti.	
2. Tai, ką žmonės daro, yra ne taip svarbu, kaip tai, ką jiems sumokės už darbą.	2. Žmonės trokšta kam nors priklausyti ir kartu nori, kad būtų pripažintas jų individualumas.		2. Daugelis žmonių gali būti daug kūrybiškesni, savarankiškesni ir labiau kontroliuoti bei drausminti save, nei to reikalauja dabartinis jų darbas.	
3. Mažai kas norėtų ar galėtų atlikti darbą reikalaujantį kūrybiškumo, savikontrolės ir drausmės.	3. Šie poreikiai yra daug svarbesni už pinigus ir labiau nei pinigai motyvuoja žmones dirbti.			

ELGESIO LINIJA:

- | | | |
|--|--|---|
| 1. Vadovas turėtų smulkmeniškai prižiūrėti ir kontroliuoti kiekvieną pavaldinį. | 1. Vadovas turėtų stengtis, kad visi darbuotojai jaustųsi Naudingi ir svarbūs. | 1. Vadovas turėtų išnaudoti dar neišnaudotus ar nepakankamai išnaudotus žmonių išteklius. |
| 3. Jis/ji turėtų suskaidyti Užduotis į paprastas, pasikartojančias ir lengvai išmokstamas operacijas. | 2. Jis/ji turėtų informuoti pavaldinius apie savo planus ir išklausti jų nuomonę ar prieštaravimus. | 2. Jis/ji turi sukurti tokią aplinką, kurioje visi nariai galėtų įnešti savąjį įnašą, kiek tik leidžia jų sugebėjimai. |
| 4. Jis/ji turėtų smulkmeniškai Nustatyti darbo procedūras bei operacijas ir versti darbuotojus tiksliai ir griežtai jų laikytis. | 3. Vadovui derėtų leisti, kad pavaldiniai turėtų šiek tiek savivaldos ir savikontrolės rutininiuose dalykuose. | 3. Jis/ji turi skatinti darbuotojus visapusiškai dalyvauti įgyvendinant svarbius reikalus ir vis plėsti jų savikontrolės ir savęs nukreipimo ribas. |



LITERATŪRA

Vadyba / James A.F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Jr. – Kaunas ,2001

Bagdonas E., Bagdonienė L. Administravimo principai. Kaunas : Technologija, 2000

Butkus F.S. Organizacijos ir vadyba. Vilnius : Alma litttera, 1996

Organizacijų tobulinimo vadyba / A. Seilius. – Klaipėda, 1998

Visuotinės kokybės vadyba : (teorinis požiūris) : monografija pagal vadybos programos kursą / Casimir C. Barczyk. – Vilnius, 1999

Mažųjų ir vidutinių įmonių vadyba : mokomoji knyga / Lukaševičius K., Martinkus B. – Kaunas, 2000

Inovacijų vadyba : naujas produktas – nuo idėjos iki vartotojo : mokymo priemonė studentams / Vijeikienė B., Vijeikis J. – Vilnius, 2000

Veiklos vadyba : teorija ir praktika : [monografija] / Markštutis A. – Vilnius, 1999

Komercijos vadyba : veiksmų teisinės ir organizacinės prielaidos bei sąsajos / Balkevičius V. – Vilnius, 2000

Prekių kokybės vadyba : mokymo priemonė / Vilkelis M.R. – Vilnius, 2000

Vadybos pagrindai : metodinė medžiaga / Trasauskas E. – Vilnius, 2002