

**VILNIAUS KOOPERACIJOS
KOLEGIJA**

VADYBOS KATEDRA

VADYBA

METODINĖ MEDŽIAGA

**PARENGĖ:
A. RUPŠLAUKIS**

VILNIUS 2002

PRATARMĖ

Lietuvoje sparčiai plėtojasi rinkos santykiai, keičiasi nuosavybės formos, didėja įmonių įvairovė, atsiranda vis daugiau asmenų, pradėjusių ar dar tik pradedančių savo verslą. Rinkos ekonomikoje tiek mažos individualios įmonės, tiek didelės akcinės bendrovės, banko ar pelno nesiekiančios įmonės sėkmė neatsiejama nuo vadybininkų profesinės kompetencijos, sugebėjimo spręsti kasdieniškus uždavinius ir pasirengti būsimiems pokyčiams.

Neginčytina, kad tapti labai geru vadovu padeda įgimtos savybės - mokėjimas bendrauti, pažinti žmones, greita reakcija, ryžtingumas, darbštumas ir dar daugelis kitų gebėjimų. Istorijos raidoje išryškėjo tam tikros taisyklės, sakytume, valdymo dėsningumai, kurie tapo mokslinių disciplinų nagrinėjimo objektu. Šias taisykles galima greitai išmokyti ir taip įgyti pradinių valdymo įgūdžių, išvengti klaidų.

Vadybos kurso uždavinys duoti bendrą supratimą apie formalias neformalias, komercines ir nekomercines, mažas ir dideles organizacijas, efektyvų jų valdymą. Viso kurso metu akcentuojama, kad vadovas privalo nuolat analizuoti organizacijos padalinių sąryšį, organizacijos ir išorinės aplinkos ryšius ir žinoti, kad bet koks sprendimas vienaip ar kitaip paveiks visą organizaciją.

Kurso tikslas - parodyti tuos dalykus, kuriuos reikia studijuoti gilinant vadybos žinias ir dirbant praktinį vadybininko darbą; suteikti vadybos žinių pagrindus tiems moduliams, kurie bus giliau studijuojami aukštesniuose kursuose.

Pirmas semestras skirtas vadybos raidai bei pagrindinėms darbo vietų problemoms: aplinkai ir aplinkos suvokimui; etikai ir socialinei atsakomybei. Antras ir trečias semestrai skiriami kiekvienam pirminiam valdymo elementui: planavimui, organizavimui, kontrolei, motyvavimui, bendravimui, vadovavimui. Taip pat atkreipiamas dėmesys į globalizaciją; verslininkystę; kultūrą. Atsižvelgiant į personalo srities trikdžius buvusiose socialistinėse valstybėse bei atsiveriančias darbo rinkos galimybes ES šalyse penktasis semestras skiriamas personalo vadybai.

Personalo vadybos žinių reikia vadybininkui, organizuojančiam ir nukreipiančiam kolektyvo darbą reikiama linkme, tačiau jos ne mažiau svarbios ir eiliniam specialistui, ir techniniam vykdytojui, nes jie dirba kartu ir nuo to, ar jie bus pasirengę priimti ar atmesti taikomas poveikio priemones, priklausys vadovų darbo sėkmė.

1. Vadybos samprata.

Santrauka

Valdymą sudaro tarpusavyje susiję planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė. Visos šios veiklos remiasi žmonių santykiais ir laiku.

Valdymas pagrįstas įvairiais ryšiais ir santykiais. Jie sudaro ir sustiprina organizaciją. Vadovus galima skirstyti pagal lygius: žemiausio lygio, vidurinio ir aukščiausio lygio. Juos taip pat galima skirstyti pagal veiklos pobūdį: funkciniai vadovai - atsakingi tik už vieną veiklą, ir linijiniai vadovai – atsakingi už visas tam tikro organizacijos vieneto funkcijas. /pagal [20]/

Temos

Vadybos esmė, objektas, subjektas

H. Mintzbergo vadybos vaidmenų apibūdinimas

Vadybos funkcijos, lygiai

Organizacijos sėkmės komponentės ir organizacinės sistemos vertinimo kriterijai

Klausimai medžiagos įsisavinimo patikrinimui:

- 1) Apibūdinti horizontalų ir vertikalų darbo pasidalijimą ir skirtumą tarp jų
- 2) Kas yra vadyba ir argumentai jos būtinumui
- 3) Įvairių požiūrių į vadybą apibūdinimas
- 4) Pagrindinės organizacijos sėkmę apsprendžiančios charakteristikos
- 5) Ryšys tarp vadybos funkcijų
- 6) Savarankiško darbo užduotis
- 7) Ryšys tarp vadybos ir kitų mokslų
- 8) Kokio pobūdžio ryšiais susieti darbuotojai organizacijoje?

2. Vadybos mokslo raida pasaulyje. Nacionaliniai ypatumai

Santrauka

Tūkstančius metų žmonės kūrė planus, siekė tikslų ir organizacijų padedat atliko įvairiausius darbus. Tačiau vadybos teorija paprastai laikoma palygini nauju reiškiniu, atsiradusiu su Vakarų pasaulio ir Jungtinių Valstijų industrializacija 19-ajame šimtmetyje.

Vadybos teorija, kaip bet kuri kita socialinė teorija, suteikia žmonių patirčiai pastovumo. Įgalina veiksmingai perteikti tai, ką laiko svarbiais vadybos ir organizacijų aspektais. Kadangi teorijos negali pateikti visų atsakymų, jos ir skatina mus toliau mokytis.

Mokslinio valdymo tikslas buvo mokslškai apibrėžti geriausius metodus, kai atlikti bet kurią užduotį, atrinkti, apmokyti ir motyvuoti darbininkus. Klasikinė organizacijos teorija išsirutuliojo iš poreikio valdyti sudėtingas organizacijas dėmesį sutelkė į valdymą, mėgindama nustatyti tuos principus ir įgūdžius, kurie sudaro efektingo valdymo pagrindą. Bihevioristinė mokykla atsirado iš mėginimų geriau suprasti ir valdyti darbininkus, pasitelkus sociologiją bei psichologiją. Vadybos mokslo mokykla susiformavo pradėjus naudoti valdyme kompiuterius. Modeliavimui, analizei ir valdymo problemoms spręsti naudojami matematiniai metodai.

Šie labiau integruojantys požiūriai naudingi, galvojant apie vadybą šių dienų tempų pasaulyje, kur pokyčiai nuolatiniai, o santykių (tiek organizacijoje ir už jos ribų) žymiai daugiau ir jie sudėtingesni, negu kada nors anksčiau. Šiame kontekste sisteminis požiūris suteikia galimybę vadovui pasižiūrėti į organizaciją kaip į visumą ir kaip į dalį didesnės, išorinės aplinkos. Atsitiktinumų požiūris dėmesį telkia į daugelio veiksmų, darančių įtaką valdymo situacijai, tarpusavio priklausomybę. O dinamiškų santykių požiūris – tai besiformuojantys iššūkiai mūsų mintims apie valdymą ir organizacijas XX ir XXI amžių sandūroje. /pagal [20]/

Vadybos mokslo pagyvėjimas Lietuvoje yra susijęs su A. V. Graičiūno veikla. Jo valdomumo normos matematinis pagrindimas minimas pasaulinėje valdymo mokslo enciklopedijoje. Mokslininkas įrodė, kad vadovas veiksmingai dirbs tik turėdamas ribotą pavaldinių skaičių. Parodė, kad tarp vadovo ir pavaldinių yra trijų rūšių ryšiai: asmeniniai, grupiniai ir kryžminiai (tarp pavaldinių). 1938 m. A. V. Graičiūnas įsteigė Mokslinę vadybos draugiją.

Pokario laikotarpiu vadybos srityje mokslininkai galėjo pradėti dirbti tik 7-ajame dešimtmetyje, nes

iki to ji buvo laikoma „prkaitą spaudžiančia sistema“. Aktyviai veikti šioje srityje pradėjo Lietuvos aukštųjų mokyklų specialistai – R. Razauskas, V. Gubavičius, P. Tvarijonavičius ir kt. Atkūrus Lietuvos nepriklausomybę bei keičiantis ekonominei sistemai, iškilo naujų problemų, kurios davė naują impulsą vadybos mokslo plėtrai. /pagal [22]/

Temos

Įvairių mokyklų įnašas

Mokslinė vadyba (F. Teiloras, F. ir L. Gilbretai, H. Gantas). Klasikinės (administracinės) vadybos etapas (A. Fajolis, E. Emersonas, H. Fordas, M. Parker Follett)

Žmogiškųjų santykių - elgsenos mokslų sureikšminimo etapas (E. Mejo, H. Murslerberg, D. Mc. Gregoras, F. Hercbergas, R. Laikert)

Vadybos liberalizavimas. Kiekybiniai metodai ir modeliai

Naujausios teorijos (situatyvinė, organizacinio vystymo)

Nacionaliniai vadybos ypatumai (JAV, Japonija)

Vadybos mokslo raida Lietuvoje

Klausimai medžiagos įsisavinimo patikrinimui:

- 1) Kodėl svarbu studijuoti teoriją?
- 2) Kokie aplinkos veiksmas daro įtaką šių vadybos teorijos mokyklų raidai: mokslinio valdymo, klasikinės organizacijos teorijos, bihevioristinės bei vadybos mokslo?
- 3) Kiek svarbus šiandien Taylora teiginys, kad darbo ir valdymo pagrindas yra bendras?
- 4) Kodėl Follett tikėjo, kad individo laisvė ir savikontrolė turėtų būti pasiekiami per grupės veiklą?
- 5) Kas yra Hawthorne efektas ir kodėl jis svarbus vadovams? Kuo vadybos mokslo mokykla skiriasi nuo bihevioristinės? Kur organizacijose pastebite taikomus vadybos mokslo mokyklos principus?
- 6) Kokia viena svarbiausių vadovo užduočių pagal atsitiktinumo požiūrį?
- 7) Kokie teiginiai apie šiuolaikinį pasaulį atskyrė dinamiškų santykių požiūrį nuo kitų šiame skyriuje pateiktų vadybos teorijų?
- 8) Kuo panašūs ir kuo skiriasi JAV ir Japonijos vadybos modeliai?
- 9) V.Graičiūno įnašas į vadybos mokslą

Savarankiško darbo užduotys

M. Vėberio biurokratinio valdymo teorija taikomas organizacijų valdyme

Kuriuos iš A. Fajolio vadybos principų pastebite naudojamus šiuolaikinių organizacijų?

Kokius nacionalinius vadybos Japonijoje ypatumus galima pritaikyti Lietuvoje?

3. Organizacija kaip valdymo objektas

Santrauka

Organizacijos daro didelį poveikį mūsų gyvenimui, mūsų gyvenimo lygio standartams ir mūsų ateičiai. Kadangi organizacijos ilgalaikės, jos padeda susieti mūsų praeitį, dabartį ir ateitį. Tiek formali, tiek ir neformali organizacijos turi savo planus bei tikslus. Ar organizacijos pasieks tikslus, priklausys nuo vadovų, nuo jų veiklos efektyvumo ir efektingumo. /pagal [20]/

Temos

Organizaciją apibūdinantys bruožai, jų tipai

Svarbiausi organizacijos požymiai ir charakteristikos

Klausimai medžiagos įsisavinimo patikrinimui:

Kodėl organizacijas reikia valdyti?

Kokia pelno nesiekiančių organizacijų paskirtis?

Savarankiško darbo užduotys

Apibūdinti pasirinktos organizacijos pagrindinius bruožus

4. Organizacijos aplinkos

Santrauka

Daugelis pokyčių, vykstančių organizacijos išorinėje aplinkoje, reikalauja iš vadovų vis daugiau dėmesio. Išorinėje aplinkoje yra daug išteklių, nuo kurių priklauso organizacijos. Organizacijas neišvengiamai veikia tai, kas vyksta išorinėje aplinkoje. Organizacijos vadovai pripažįsta vidinės aplinkos elementus, tokius kaip įtaką darantys asmenys. Be to vadovai taip pat privalo suprasti ryšius tarp natūralios aplinkos elementų, galinčių paveikti organizaciją.

Tiesioginio poveikio aplinkos sudedamasis dalis sudaro organizaciją įtakojantys asmenys – žmonės bei jų grupės, suinteresuoti tuo, kas vyksta organizacijoje. Išoriniai kintamieji yra šie: vartotojai, tiekėjai, valdžios institucijos, specialiųjų interesų grupės, žiniasklaida, profesinės sąjungos, finansinės institucijos bei konkurentai. Vidiniai kintamieji – darbuotojai, akcininkai ir įmonės valdyba.

Kas paveiktų organizacijos elgesį, dažnai įtaką darantys asmenys dirba kartu. Vadovai privalo išlaikyti pusiausvyrą tarp savo ir kitų įtaką darančiųjų interesų skirtumų. Kad paveiktų įtakojančiuosius, jie gali pasinaudoti ryšių tarp įtakojančiųjų ir organizacijos tinklu. Įtaką darantys savo ruožtu gali susivienyti į koaliciją, kad veiktų organizaciją. Pavieniai įtakojantieji taip pat gali turėti prieštaraujančių interesų organizacijoje.

Netiesioginio (šalutinio) poveikio organizacijos aplinkos elementai – tai socialiniai, ekonominiai, politiniai ir technologiniai kintamieji, netiesiogiai veikiantys organizaciją. Šie kintamieji sukuria klimatą, prie kurio organizacija privalo prisitaikyti, be to jie turi potencialių galimybių pereiti į tiesioginio poveikio aplinką.

XX ir XXI a. sandūroje susirūpinimas natūraliąją aplinka vaidina vis svarbesnį vaidmenį. Kai kurios organizacijos ėmė aktyviai rūpintis šiomis problemomis ("Green peace"). Kai kurie vadovai tik paiso teisinių reikalavimų, tuo tarpu kiti į tai žiūri žymiai plačiau – jie aplinkos išsaugojimo vertę stengiasi įteigti su organizacijos produktų bei rinkodaros pagalba. Vadovai, ypač aukštesniųjų lygių, privalo tirti išorinę aplinką ir pamėginti numatyti pokyčius, kurie paveiks organizaciją. Jie gali panaudoti strateginį planavimą ir organizacijos struktūrą, kad prisiderintų prie aplinkos.

7-ajame dešimtmetyje ekonomistas Friedmanas tvirtino, kad vienintelis socialinis verslo įsipareigojimas yra maksimizuoti pelną įstatymų ribose. Kompanijos įnašas į visuotinę gerovę turėtų būti efektyvi prekių gamyba ir paslaugų teikimas. Socialines problemas turėtų spręsti specialiai tuo užsiimantys individai ir vyriausybės agentūros.

„Šventas“ savanaudiškumas - kai pačios organizacijos labai pasirenkamas toks elgesio būdas, kurį visuomenė laiko socialiai atsakingu. Kad galėtume svarstyti etinį priežastingumą, turime suprasti etikos kalbą: vertybių, teisių, pareigų, moralės taisyklių ir santykių sąvokas.

Mes taip pat turime suprasti pagrindinius visuotinės moralės principus: nuo įsipareigojimo laikytis savo pažadų iki pagarbos nuosavybei. Be to, mums reikia suvokti skirtumus tarp teisingumo požiūris, kurio šalininkais paprastai būna vyrai, ir rūpinimosi požiūris, kuriuo remiasi moterys, priimdamos savo moralinius sprendimus.

/pagal [20]/

Temos

Vidiniai kintamieji
Tiesioginio poveikio kintamieji
Šalutinio poveikio kintamieji.
Ryšys tarp tiesioginio ir netiesioginio poveikio veiksmų
Socialinės atsakomybės turinys
Socialinės atsakomybės ir etikos stiprinimo metodai

Klausimai medžiagos įsisavinimo patikrinimui.

- 1) Į kokius vidinius organizacijos veiksmus labiausiai turi kreipti dėmesį vadovai?
- 2) Kodėl vadovams būtina žinoti vidinių organizacijos elementų tarpusavio ryšius ir priklausomybę?
- 3) Trys organizacijos darbuotojų vertinimo aspektai
- 4) Ryšys tarp sąvokų: tikslai, uždaviniai, užduotys, misija, vizija
- 5) Asmenybę apibūdinantys bruožai, jų tarpusavio priklausomybė
- 6) Organizacijos išorinės aplinkos tiesioginio ir netiesioginio poveikio veiksmų skirtumai
- 7) Ryšys tarp organizacijos išorinių veiksmų apibūdinančios charakteristikos

- 8) Koks Miltono Friedmano požiūris į korporacinę socialinę atsakomybę?
- 9) Kas yra „šventas“ savanaudiškumas?
- 10) Kokie pagrindiniai etikos terminai?
- 11) Kokie keturi etikos klausimų lygiai?
- 12) Kokius klausimus vadovui reikia apsvarstyti remiantis etika?
- 13) Koks reliatyvizmo iššūkis moraliajam mąstymui?

Savarankiško darbo užduotys.

Konkrečios organizacijos vidinės aplinkos įvertinimas
 Įvertinti organizacijos išorinės aplinkos veiksnių poveikio į atskirus vidinės aplinkos elementus laipsnį
 Apibūdinti pasirinktos prekybinės organizacijos socialinės atsakomybės elementus, galimybes

5. Planavimas

Santrauka

Planavimas organizacijoje apima tikslų suformulavimą bei priemonių tiems tikslams įgyvendinti parinkimą. Tikslai yra svarbūs: jie suteikia kryptingumo jausmą; sutelkia pastangas; orientuoja planus ir sprendimus; padeda įvertinti pažangą. Nors planavimas paprastai vertinamas kaip viena iš keturių valdymo funkcijų, žymiai geriau galvoti apie planavimą kaip garvežį, traukiantį organizavimo, vadovavimo bei kontrolės veiklų traukinį.

Planuojant galima numatyti būsimos veiklos kryptis (trajektorinis planavimas) ar konkrečius uždavinius (taškinis planavimas). Planavimo sistemoje būtina atsižvelgti į organizacijos ar organizacijos padalinių aplinkas.

Organizacijų planai skirstomi į tipus pagal aprašymo pobūdį ir pagal juose iškeltus tikslus. Pagal aprašymą planai skirstomi į aprašomuosius, prognozavno bei rodiklių (rodiklių suvestinės) formas. Pagal tikslus turime dvi planų formas: strateginius bei operatyvinius. /pagal [7]/

Misija – organizacijos idėja, pagrįsta planavimo prielaidomis.

Strateginiai planai sudaromi norint pasiekti pagrindinius organizacijos tikslus, tuo tarpu operatyviniai planai rado, kaip strateginiai planai bus įgyvendinami kasdienėje veikloje. Strateginiai ir taktiniai planai turi atspindėti organizacijos misiją, - pagrindinį tikslą, pateisinantį organizacijos buvimą. Taktiniai planai naudojami organizacijos padaliniuose..

Operatyviniai planai, detalizuojantys įgyvendinimą, skirstomi į dvi bendrąsias kategorijas – vienkartiniai planai, skirti nepasikartojantiems tikslams įgyvendinti, ir pastovūs planai - pasikartojančioms bei nuspėjamoms situacijoms. Pastovieji planai apima politiką, procedūras ir taisykles. /pagal [20]/

Temos

Kryptinis bei taškinis planavimas. Planavimo sistema

Planų tipai pagal aprašymą ir tikslus. Jų turinys.

Planų sudarymo etapai reikalavimai

Tikslų medis

Klausimai medžiagos įsisavinimo patikrinimui.

- 1) Paaiškinkite keturias priežastis, dėl kurių tikslai svarbūs planavimui
- 2) Kokie yra planų tipai? Jų turinio ypatumai ir skirtumai

Savarankiško darbo užduotys.

Išsiaiškinkite pasirinktos organizacijos tikslus, palyginkite juos

6. Strategijų planavimas

Santrauka

Labai svarbus planavimo proceso rezultatas - organizacijos strategija. Terminas „strategija“ parodo, ko turi siekti organizacija. Strategijos dėka organizacija atsiduria tam tikroje organizacijos aplinkos vietoje.

Po II-jo pasaulinio karo organizacijos strategijos planavimo praktika tapo specializuota planavimo, vadinamo strateginiu valdymu, rūšimi. Paprastai vadovai, kad apsispręstų dėl organizacijos strategijos, naudoja keturių etapų strateginį valdymą, ir po to žmonės imasi veikti - arba įgyvendinti - šią strategiją. Šie keturi etapai - tai tikslo nustatymas, strategijos formulavimas, administravimas bei strateginė kontrolė. Strateginiai sprendimai priimami korporacijos lygiu, verslo vieneto lygiu bei funkcijų lygiu. Šios progresijos gale – taktiniai bei operatyviniai tos strategijos įgyvendinimo planai. Dėl viso šito strateginis valdymas tampa dar labiau specializuotas.

Strategija suteikia vadovams galimybę numatyti organizacijos ateitį. Tai padeda numatyti – korporacijos portfelio, „penkių jėgų“ bei įmonės strategijos metodai. Pastaraisiais metais pasirodė daugiau bendradarbiavimą propaguojančių požiūrių į korporacijos strategiją. Vienas pavyzdys - kolektyvinė strategija. Pripažįstama, jog skirtingų organizacijų vadovai gali turėti sutampančių interesų. Tačiau rinką reguliuojantys įstatymai riboja korporacijų bendradarbiavimą. /pagal [20]

Organizacijos strategijos diegimas priklauso nuo kruopštaus darbo – operatyviojo planavimo, organizavimo, vykdymo ir kontrolės. Operatyvus valdymas – tai gamybos ir paslaugų eigos reguliavimo sistema. /pagal [1]

Temos

Strateginio planavimo procesas, sistema.

Strateginis valdymas

Strateginės formavimo etapai, alternatyvos

Strategijos lygiai (korporacijos, verslo vieneto, funkcinio lygio)

Korporacijos portfelio koncepcija.

„Penkių jėgų“ korporacijos strategija. Korporacinė įmonės strategija

Operatyvus planavimas. Operatyviojo valdymo principai

Klausimai medžiagos įsisavinimo pasitikrinimui.

- 1) Kaip atsirado dabartinė strategijos samprata?
- 2) Vidinės ir išorinės aplinkos diagnostikos elementai.
- 3) Strateginių alternatyvų panaudojimą, apsprendžiantys veiksniai.
- 4) Kokie yra trys strategijos lygiai ir kuo jie skiriasi?
- 5) Ką vertinate kaip korporacijos strategijos portfelį savo kolegijoje?

Savarankiško darbo užduotys

Apibūdinti pasirinktos organizacijos išorinių veiksnių poveikį, strategiją

7. Strategijų įgyvendinimas. Verslo planas

Santrauka

Strategijos įgyvendinimui būtina, kad sukurtos strategijos taptų institucija ir būtų sukurti taktiniai bei operatyviniai planai joms įgyvendinti.

Įgyvendinimas iš dalies priklauso nuo organizacijos struktūros. Organizacija vystosi nuo mažos apimties vietoje, nuo vieno produkto bei vienintelio sprendėjo. Organizacijai plečiantis, padidėjusios apimtys bei naujos geografinės vietovės iškelia naujų problemų. Organizacija tampa vienetu firma su keliais vienetais bei administracija, tvarkančia koordinavimą, specializavimą bei standartizavimą tarp vienetų. Plečiantis ir atsiradus vertikalajai integracijai, organizacija tampa funkcinė su finansų, rinkodaros, gamybos, personalo ir kitais skyriais bei formalizuota sąmatų sudarymo ir planavimo sistemomis. Galiausiai, trečiajame etape organizacija diversifikuojasi ir tampa korporacija su daugeliu padalinių (divizijų), kuri veikia beveik kaip grupė smulkesnių savarankiškų verslų.

Strategija virsta institucija, kai ji įtraukiama į vertybių, normų, vaidmenų bei grupių, atsidavusių tam tikro tikslo įgyvendinimui, visumą. Kadangi aukščiausio lygio vadovai daug laiko sugaišta kurdami strategiją, tai jų asmeninės vertybės neišvengiamai ir organizacijos kultūra. Šie vadovai taip pat turėtų užtikrinti, kad pagrindinius vadovaujančius postus užimtų tinkami žmonės. Pašaliečių samdymas vietoje savųjų paaukštinimo turi ir privalumų, ir trūkumų.

Tokios procedūros kaip metinių tikslų numatymas, tikslinis valdymas bei atsilyginimo sistemos gali būti galingi strategijos įgyvendinimo įrankiai bei gali sustiprinti darbuotojų atsidavimą strateginiams

tiksams. Tikslinis valdymas - tai formalus rinkinys procedūrų, prasidedantis tikslų nustatymu ir pratęsiamas veiklos peržiūrėjimu. Tai įgalina integruotis ir visų organizacijos narių pastangas skirti aukštesnio lygio vadovybės tikslams, t.p. bendrai organizacijos strategijai. Efektingam tiksliniam valdymui būdingi šie šeši elementai: įsipareigojimas programai, aukščiausio lygio tikslų nustatymas, individualūs tikslai, dalyvavimas autonomija planams įgyvendinti bei veiklos patikrinimas. /pagal [20]/

Verslo planas – dokumentas leidžiantis pagrįsti verslo idėją (misiją), atsižvelgiant į visas vykstančias aplinkoje permainas. Tai projektavimo bei pagrindimo proemonė, sauganti organizaciją nuo neefektyvios veiklos. Tikslų nustatymas – vienas svarbiausių verslo planavimo proceso etapų.

Verslo plano struktūra nėra griežtai nustatyta, tačiau turi tikras dažniausiai pasitaikančias dalis. Kartu su bedruoju planu kartu gali būti pateikiami detalieji planai. Tai rinkodaros, gamybos, organizacinis bei finansų funkcijas apibūdinantys smulkūs planai. /pagal [29]/

Temos

Įmonės strategijos formavimo metodai. Bostono konsultacinės grupės matrica
Strateginės veiklos rūšys
Strateginio plano realizavimas, vykdymo kontrolė.
Planų įgyvendinimo klūtys, likvidavimo galimybės
Verslo plano sudarymo principai. Detalieji planai

Klausimai medžiagos įsisavinimo pasitikrinimui

- 1) Strateginio planavimo ir planų realizavimo proceso etapai ir elementai.
- 2) Strateginių planų įgyvendinimo ir kontrolės elementai.
- 3) Kokia išorinių galimybių ir pavojų įvertinimo prasmė?
- 4) Kokius bendradarbiavimo strategijos pavyzdžius pastebite kasdieniame gyvenime?
- 5) Apibūdinkite verslo plano sąvoką
- 6) Kam reikalingi detalieji planai? Kokie jie būna?

Savarankiško darbo užduotis

Pagal kurią įmonės strategijos rūšį norėtumėte kada nors dirbti?
Sudarykite nedidelį verslo planą pasirinktai įmonei.

8. Organizavimas

Santrauka

Vadovai priima sprendimus organizavimo veikloje, remdamiesi keturiomis pagrindinėmis abstrakčiomis sudedamosiomis dalimis: darbo pasidalijimas, struktūrinių grandžių formavimas, hierarchija ir koordinavimas. Darbo pasidalijimas, dar vadinamas specializacija, pagrįstas pastebėjimais, kad darbo našumas didėja, kai užduotys yra specializuotos, bet per didelis specializavimas gali skatinti susvetimėjimą darbe. Darbai, suprojektuoti darbo pasidalijimo metu, gali būti logiškai sugrupuoti į grandis. Grandžių suformavimas priklauso nuo to, koks valdomumo kontrolės mastas tinkamas organizacijos vadovams. Toks struktūrinis grandžių formavimo būdas sukuria organizacijos valdymo lygius, arba kitaip, hierarchiją. Koordinavimas - tai procesas, suderinantis organizacijos tikslus bei neišvengiamą specializaciją, kuri eina kartu su darbo pasidalijimu ir grandžių formavimu. Koordinavimas reiškia komunikacijos kanalų sukūrimą tarp žmonių, kurie atlieka skirtingą darbą ir kurie į organizaciją žiūri skirtingai, priklausomai nuo jų atliekamo darbo.

Organizacijos virsta „plokštesnėmis“, efektyvesnėmis bei lankstesnėmis struktūromis, galinčiomis gyviau reaguoti į pasikeitimus pasaulinėse rinkose. Mažėjimas pasireiškė tam tikrais nuostoliais, kai kas prarado darbą, be to, kai kurių apžvalgininkų nuomone, tai turėjo neišdildomos įtakos organizacijų struktūroms ateityje. /pagal [20]/

Temos

Organizavimas - veiklos koordinavimo pagrindas.
Darbo pasidalijimas
Struktūrinių grandžių formavimas
Hierarchija. „Aukštos“ ir „plokščios“ hierarchijos tipai

Koordinavimas. Diferencijavimo bei integravimo reikšmė
Efektingo koordinavimo siekimas

Klausimai medžiagos įsisavinimo patikrinimui.

- 1) Kas yra darbo pasidalijimas? Kokie jo privalumai ir trūkumai?
- 2) Ką rodo organizacinės valdymo struktūros schema?
- 3) Kokie yra svarbiausi svarstymai, parenkant valdomumo mastą?
- 4) Kas yra diferencijavimas ir kodėl jis apsunkina koordinavimą?
- 5) Apibūdinkite tris pagrindinius požūrius siekiant veiksmingai koordinuoti?

9. Galia ir įtaka

Santrauka

Tiek vadovams, tiek ir darbuotojams, atrodo, reikia tarpusavio veiklos taisyklių organizacinėse struktūrose, suformuotose vadovų. Šiuolaikinėje valdymo praktikoje galia bei formalia valdžia paversto-ji galia pasitarnauja kaip tokių taisyklių pagrindas. Organizacinės struktūros „pačios neveikia“. Greičiau žmonės panaudoja galią savo santykiams valdyti ir atlikti darbus organizacijose.

Galia (jėga) - žymiai daugiau nei organizacinis reiškinys. Galios panaudojimas bei piktnaudžia-vimas ja dabar ir praeityje - svarbus aspektas bet kurioje kultūroje.

Galia gali kilti iš įvairių šaltinių. Bendresni galios tipai yra: atsilyginimo, baudimo, formali, ekspertinė ir patrauklumo galios. Naudodami savo galią, vadovai gali laikytis dominavimo ar paklusnu-mo santykių su savo pavaldiniais, arba pozityvesnio būdo, pagrįsto orientavimusi į grupių tikslų siekimą ir pavaldinių skatinimą bei palaikymą. Atsilyginimo galia pagrįsta įtaką darančiojo galėjimu atlyginti veikiamajam už įvykdytą įsakymą ar patenkintus veiklos reikalavimus. Baudimo jėga pagrįsta įtaką da-rančiojo galėjimu nubausti veikiamąjį už nepatenkintus reikalavimus. Formali (įteisinta) galia pasireiš-kia, kai veikiamasis pripažįsta, jog įtaką darantysis turi įgaliojimus tai daryti. Ekspertinė galia pagrįsta samprata ar įsitikinimu, jog įtaką darantysis turi atitinkamos patirties ar specialių žinių, kurių neturi vei-kiamasis. Patrauklumo galia pagrįsta veikiamojo troškimu susitapatinti ar mėgdžioti įtaką darantįjį.

Formali valdžia - tai galios tipas, kurį organizacijoje naudoja tam tikri žmonės. Pateisinimas fakto, kad asmuo turi tokio tipo galią - ilgų debatų objektas. Pagal klasikinį požiūrį, formali valdžia yra įteisinta valdymo teisė, ir jai pavaldiniai turi paklusti. Pritarimo požiūriu, formalią valdžią įteisina pavaldiniai.

Valdžia paskirstoma organizacijose linijinės, patariamosios bei funkcinės valdžios formomis. Liniji-nės pareigybės gali būti suprantamos kaip tos, kurios tiesiogiai atsakingos, kad organizacijos pa-siektų tikslus. Patariamosios pareigybės suteikia ekspertinę pagalbą ir aptarnauja linijines. Funkcinė valdžia – tokia patariamosios valdžios rūšis, kuri tam tikrais atvejais derinama su linijine valdžia.

Valdžia organizacijose paskirstoma per valdymo sprendimų priėmimo procesą, žinomą kaip delega-vimas. O jis būtinas, kad efektyviai veiktų bet kuri organizacija. Delegavimas išlaisvina vadovus ir lei-džia imtis kitos atsakomybės, darbuotojai gauna galimybę augti, o tai gali suteikti galimybę priimti ge-resnius bei operatyvesnius sprendimus.

Vadovai avo teisėmis ir pareigomis turi dalintis dėl paprastos priežasties – gerai vadovauti galima tik ribotams pavaldinių skaičiui. A. V. Graičiūno įvesta valdomumo norma nusako optimalu ryšių tarp vadovų ir pavaldinių slaičių.

/pagal [1]/

Delegavimo planavimo rezultatai tam tikra aukščiausio valdymo lygio valdžios decentralizacija arba santykinė tos valdžios centralizacija. Decentralizacijos ar centralizacijos laipsnis priklauso nuo to, kas vyksta organizacijos aplinkoje, ar daug dėmesio vadovai skiria kontrolei ir ką žmonės organizacijoje sugeba padaryti. Siekiantys efektingai deleguoti vadovai turi nuspręsti, kurias užduotis galima deleguoti ir kam tos užduotys turėtų būti skirtos; deleguodami užduoti jie turi aprūpinti ištekliais bei įsikišti, jei būtina; taip pat suteikti grįžtamąjį ryšį.

Valdžia - tai svarstymas, įeinantis į bet kurios darbo vietos organizacinėje struktūroje darbo projek-tavimą. Pastarųjų metų kryptis - plėsti darbuotojų valdžią, kartu praplečiant darbą bei jį praturtinant. Idėja ta, kad galių suteikimas darbininkams paliečia milžiniškus organizacijos išteklius. Ilgainiui išsiru-tuliojo trys požiūriai į darbo projektavimą: mechanistinis, motyvacinis ir biologinis.

Taisyklės - tai pagrindinės sampratos, kurias žmonės naudoja dirbdami ir sąveikaudami organi-zacijoje. Tačiau taisyklės gali sustabarėti, tapti strateginių planų bei paslaugų teikimo vartotojams kliūti-

mi. Nauji ir besiformuojantys vadybos požiūriai pabrėžia, jog vadovams derėtų būti savikritiškesniems taisyklių, kurias jie sukuria ir po to jomis vadovaujasi atžvilgiu. Šie nauji požiūriai labiau skatina laikytis organizacijos taisyklių, nei pabrėžia, kiek tų taisyklių turėtų būti, jų apimtis bei jų pažinimą.

/pagal [20]/

Temos

Galios ir valdžios samprata
Galios šaltiniai (atsilyginimo, baudimo, formali, ekspertinė bei patrauklumo)
Nacionaliniai galios supratimo ypatumai
Formali valdžia. Klasikinis ir pritarimo požiūriai
Linijinė valdžia. Patariamoji ir funkcinė įtakos
Delegavimas. V. Graičiūno teorija
Decentralizacija ir centralizacija
Darbo projektavimas

Klausimai medžiagos įsisavinimo patikrinimui.

- 1) Kokie galios ir įtakos skirtumai?
- 2) Kokie yra penki galios šaltiniai, apibrėžti Frencho ir Raveno? Duokite po vadovo veiksmų pavyzdį kiekvienam tipui.
- 3) Kokie yra du pagrindiniai požiūriai į valdžią? Kaip, jūsų nuomone, kiekvienas požiūris paveiks vadovo elgesį ir požiūrį į pavaldinius?
- 4) Koks skirtumas tarp linijinių ir patariamųjų pareigybių?
- 5) Ką reiškia „funkcinė patariamoji valdžia“?
 - a) Kokie yra svarbiausi svarstymai, parenkant valdomumo mastą?
- 6) Kokie yra delegavimo privalumai? Apibrėžkite efektingo delegavimo pagrindinius nurodymus.
- 7) William H. Newmano nenoro perduoti ar priimti įgaliojimus priežastys.
- 8) Kaip susiję decentralizavimas ir delegavimas?
- 9) Kokie veiksniai sąlygoja organizacijos decentralizavimo mastą?
- 10) Kokia darbo praplėtimo ir darbo praturtinimo paskirtis?

Savarankiško darbo užduotys.

Apibūdinti galios ir įtakos pasiskirstymą (linijinė ir patariamoji valdžia) pasirinktoje organizacijoje.

10. Organizacinės struktūros

Santrauka

Organizacijos nariams reikalingi tvirti, aiškūs rėmai, kuriuose jie galėtų dirbti kartu ir siekti organizacijos tikslų. Organizacinis projektavimas - tai sprendimų priėmimo apie tinkamą organizacijos veiklos padalijimo ir koordinavimo būdą, procesas, atsižvelgiant į organizacijos tikslus ir strateginį planą bei aplinkos sąlygas, kuriomis tas bus planas vykdomas.

Šiandien mes suprantame, kad organizacinis projektavimas yra nenutrūkstamas procesas su bandymais, klaidomis bei politiniais svarstymais. Organizacinis projektavimas pirmiausia turi įvertinti vidinius organizacijos veiksmus, tokius kaip darbo pasidalijimas ir struktūrinių grandžių formavimas, o vėliau - dvigubus veiksmus: vidinius veiksmus bei organizacijos aplinkos sąlygas. /pagal [20]/

Organizacinė valdymo struktūra (OVS) - organizacijos veiklos suskaidymo, organizavimo ir koordinavimo būdas - užtikrina stabilumą ir padeda organizacijos nariams kartu dirbti ir siekti tikslų. Organizacinės struktūros galima sąlyginai skirstyti į klasikines (patriarchalinę, štabinę) bei prisitaikančias (projektinę, matricinę). /pagal [12]/

Pagal J. A. F. Stonerį išskiriami trys formalių organizacinių valdymo struktūrų tipai (*gamybai*): funkcinė organizacija, produkto/rinkos organizacija ir matricinė organizacija. Produkto/rinkos organizacijos gamybai susideda iš divizijų pagal produktą, pagal geografiją ir pagal vartotoją. /pagal [20]/

Rinkodarai valdyti naudojamos funkcinės ir prekinės struktūros. Funkcinės orientacijos struktūroje prekių asortimentas yra nedidelis ir rinkų nedaug. Didėjant prekių asortimentui ir rinkų skaičiui funkcinė struktūra pertvarkoma į prekinę. Regioninės orientacijos struktūra analogiška prekinėi, tik jos formavimo pagrindas yra rinka. Segmentinės orientacijos struktūrai būdingai tai, kad organizacija į padalinius skaidoma pagal rinkų segmentus. /pagal [12]/

Jau nuo Ch. Barnardo laikų vadybos teoretikai suprato, kad neformali organizacija buvo naudinga informacijos srautui pagreitinti ir organizacijos veiklai koordinuoti. Neformalios organizacijos liudija apie žmonių sumanumą atliekant savo darbą bei troškimą dirbti sudėtingame santykių tinkle.

Tradicinių organizacinio projektavimo procesų bei jų rezultatų – tradicinių organizacinių struktūrų – galėjimas stabdyti kūrybiškumą bei reakciją į aplinką paskatino daugybę eksperimentų su trumpalakėmis *ad hoc* - organizacinėmis formomis. Vadinamoji tariama korporacija - tai laikinas tarpusavyje priklausomų įmonių tinklas, sujungtas informacine technologija, įgalinančia dalytis įgūdžiais, kaštais bei priėjimu prie viena kitos rinkų. Šis junginys neturės centrinės būstinės, organizacinės valdymo struktūros schemos, hierarchijos ar vertikalios integracijos. /pagal [20]/

Temos

Organizacinis projektavimas
Požiūriai (klasikinis, užduoties – technologijos, aplinkos, mažėjimas)
Organizacinės struktūros, jų formavimo principai
Klasikinės organizacinės valdymo struktūros
Funkcinė OVS
Produkto/rinkos OVS gamybai
Produkto/rinkos OVS rinkodarai
Matricinė OVS
Formalios ir neformalios organizacinės struktūros

Klausimai medžiagos įsisavinimo patikrinimui.

- 1) Kuo svarbi organizacinė valdymo struktūra?
- 2) Ką rodo OVS schema?
- 3) Apibūdinkite tris pagrindinius požiūrius siekiant veiksmingai koordinuoti?
- 4) Kas yra funkcinė struktūra? Kuo ji skiriasi nuo produkto/rinkos struktūros? Kokie kiekvienos jų privalumai ir trūkumai?
- 5) Kokie struktūrų, taikomų gamybai ir rinkodarai, skirtumai?
- 6) Kokiomis sąlygomis matricinė struktūra yra tinkamiausia? Kokie jos privalumai ir trūkumai?
- 7) Ką reiškia neformali organizacinė struktūra? Kuo ji svarbi?
- 8) Kokia Jūsų kolegijos OVS?

Savarankiško darbo užduotys.

Sudaryti ir apibūdinti pasirinktos organizacijos organizacinę struktūrą. Palyginti su teorijoje pateikiamomis klasikinėmis organizacijos valdymo struktūromis.

Parinkti organizacinę valdymo struktūrą vienetiniams produktams, gaminamiems stabilioje aplinkoje. Parinkti OVS masinės gamybos produktams, gaminamiems nestabilioje aplinkoje.

11. Motyvacija

Santrauka

Motyvacija nuo senų laikų domisi vadovai ir vadybos teoretikai. Nuo F. Teiloro laikų iki dabar darbuotojų motyvacija siejama su organizacijos tikslų pasiekimu. Motyvacija – žmogaus psichologinė charakteristika. Į ją įeina veiksniai, kurie sukelia, nukreipia ir palaiko žmogaus elgesį. Motyvacija susijusi su tuo, „kas verčia žmones tikėti“. Vadovavimo procesas – motyvavimas – naudoja motyvacijos žinias ir mėgina veikti darbuotojus. /pagal [20]/

Žmogaus poreikiai - individo jaučiama vidinė įtampa „man reikia“. Suvoktas poreikis nusakomas noru. Motyvas – tai veiksmo priežastis, kylanti dėl asmenybės ir objekto, patenkinančio jos poreikius, interesus, vertybes, tikslus, sąveikos.

Bihevioristiniame motyvacijos modelyje motyvai apibrėžiami kaip vidiniai (asmenybės), o stimulai – kaip išoriniai (darbo aplinkos sudėtinė dalis) veiksniai. Neobihevioristinis modelis papildė klasikinį motyvacijos modelį, įtraukdamas žmogaus, jo asmenybės vidinius modelius. /pagal [11]/

Temos

Motyvacija ir motyvavimas
Žmogaus poreikiai. Motyvas
Motyvacijos modeliai

Klausimai medžiagos įsisavinimo patikrinimui.

- 1) Kas yra motyvacija ir kodėl ji tokia svarbi?
- 2) Kokie motyvacijos ir motyvavimo skirtumai?

Užduotis savarankiškam darbui.

Kokiais klausimais galima būtų išsiaiškinti svarbiausius žmonių veiklos motyvus?

12. Motyvacijos teorijos

Santrauka

Motyvacijos teorijų yra daug. Kiekviena jų iš dalies paaiškina, kas, žmonių įsitikinimu, jiems svarbu ir kas vyksta aplink juos. Motyvacijos teorijos susiformavo XIX – XX a. sandūroje. Pradininkas – F. Tayloras, kuris akcentavo darbo proceso ir poreikių svarbą. Vėliau motyvacijos teorijos formavosi dviem kryptim: poreikių teorijos ir proceso teorijos (lūkesčiai, teisingumas). */pagal [11]/*

Motyvacijos teorijos skiriasi tuo, ką pabrėžia ir ką numato. Poreikių teorija ir teisingumo teorija nagrinėja žmonių pasitenkinimą ir nepasitenkinimą. Pastiprinimo teorija aiškina, kaip konkretaus elgesio pasekmės veikia jo pasikartojimą. Vilčių teorija išaiškina procesą, kaip žmonės pasirenka iš alternatyvių veiksmų, pagrįstų jų lūkesčiais, ką iš kiekvieno elgesio laimės. Tikslų nustatymo teorija dėmesį sutelkia į tikslų nustatymo procesą ir kaip aptys tikslai veikia motyvaciją. */pagal [20]/*

Pagrindiniai ekonominio skatinimo sistemų matai yra šie: produkcijos kiekis ar kokybė (esant vienetiniam darbo užmokesčiui), tikslų pasiekimas (premijavimas), gautas pelnas (pelno pasidalijimas), kainos veiksmingumas (gauto efekto pasidalijimas). Skatinimas darbo užmokesčiu (daugiau pinigų už didesnę darbą) esti sėkmingas tik tokiu atveju, kai darbuotojas įsitikinęs, jog už savo darbą jis gauna pakankamai.

Sutaupytų lėšų pasidalijimo programoje (Skalono planas) darbuotojai gauna didesnę nei standartinis darbo užmokestį už sumažintas darbo sąnaudas, leidžiančias gauti pelną. Šių skatinimo už darbą ištakos siekia XIX a. pabaigą. */pagal [11]/*

Temos

Anksstyvieji motyvacijos požūriai. Žmogiškųjų išteklų modelis
Poreikių teorija, A. Maslow. Cl. Alderferio ERG teorija
C. McClellandas ir jo trys poreikiai
Dviejų veiksmų teorija, F. Herzbergas
Teisingumo teorija
Vilčių (lūkesčių) teorija. Vidinis ir išorinis atlygis
Pasitenkinimo ir rezultatyvumo priklausomybės dinamika.
Laikinis ir vienetinis darbo apmokėjimas
Ekonominio skatinimo sistemos. Pelno pasidalijimas
Sutaupytų lėšų pasidalijimo programos, J.N. Scalon

Klausimai medžiagos įsisavinimo patikrinimui

- 1) Apibūdinkite anksstyvasias motyvacijos teorijas. Kuo jos skyrėsi?
- 2) Kaip Maslow poreikių hierarchija susijusi su motyvacija organizacijose?
- 3) Kas, Atkinsono nuomone, lemia individą motyvuojančio potraukio stiprumą?
- 4) Kaip McClellandas pritaikė Atkinsono veiklą valdymui? Kokia jo atradimų reikšmė vadovams?
- 5) Apibūdinkite Herzbergo dviejų veiksmų požiūrį į pasitenkinimą darbu ir nepasitenkinimą juo
- 6) Kokiomis prielaidomis grindžiama vilčių teorija?
- 7) Ką teisingumo teorija teigia apie motyvaciją, darbo atlikimą ir indvduų pasitenkinimą organizacijoje?
- 8) Kaip pastiprinimo teorijos aiškina elgesį? Kaip mokymo procesas susijęs su pastiprinimo teorija?
- 9) Kodėl elgesio modifikavimas - diskutuotinas dalykas?

Užduotis savarankiškam darbui.

Iš patirtie apibūdinkite poreikių ir teisingumo teorijos ribotumus

Kokie f. Herzbergo teorijos taikymo Lietuvoje ribotumai?

Pritaikykite Skalono planą darbuotojams skatinti Jūsų pasirinktoje organizacijoje

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Bagdonas E., Bagdonienė L. Administravimo principai. K.: Technologija, 2000*
2. Bakanauskienė I., Sakalas A. ir kt. Vadyba. Pagrindinės kategorijos ir veiklos sritys. Paskaitų konspektas. K.: Technologija, 1994
3. Barvydienė V., Kasiulis J. Vadovavimo psichologija. K.: Technologija, 1996*
4. Bartaškaitė B. Vadybos dalyko mokomoji medžiaga. V.: VKK, 2001*
5. Bučiūnienė I. Personalo motyvavimas. Mokomoji knyga. K.: Technologija, 1996
6. Butkus F. S. Organizacija ir vadyba. V.: Alma litera, 1996*
7. Damašienė V. Valdymo pagrindai. Š.: Šiaurės Lietuva, 2002*
8. Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. K.: Poligrafija ir informatika, 2001*
9. Edelman J., Crain M. B. Derybų kelias. V.: Margi raštai, 1997
10. Gubicaitė-Šilingienė V. Kolektyvinis valdymas. K.: Technologija, 1998
11. Jucevičienė P. Organizacijos elgsena. Vadovėlis. K.: Technologija, 1996*
12. Neverauskas B. Rastenis J. Vadybos pagrindai. Mokomoji knyga. K.: Technologija, 2001*
13. Leonienė B. Darbuotojų vadyba. Vadovėlis kolegijų ir aukštesniųjų mokyklų studentams. K.: Šviesa, 2002*
14. Paliulis N., Chlivickas E. Vadybos pagrindai. Mokomoji metodinė medžiaga. V.: Technika, 1998
15. Pitorsas T., Voterasas R. Menedžerio knyga: geriausių JAV kompanijų patirtis. V.: Mintis, 1990*
16. Razauskas R. Aš vadovas. V.: Pačiolis, 1996*
17. Razauskas R. 365 vadovo dienos. Valdymo etika. V.: Mintis, 1994*
18. Sakalas A. Personalo vadyba. V.: Margi raštai, 1998*
19. Steiner W. Biuro vadyba komersantams. V.: Presvika, 1997*
20. Stoner James A. F., Freeman R. Edward, Gilbert Daniel R. Jr. Vadyba. K.: Poligrafija ir informatika, 1999*
21. Vijeikienė B., Vijeikis J. Komandinio darbo pagrindai. Mokymo priemonė aukštųjų mokyklų studentams. V.: Rosna, 2000*
22. Zakarevičius P. Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos. Monografija. K.: VDU, 2002
23. Cole G. A. Personnel management: theory and practice. London, 1998*
24. Cole G. A. Strategic management: theory and practice. London, 1990*
25. Cole G. A. Strategic management: theory and practice. London, 1994
26. Глухов В. В. Менеджмент: Учебник - СПб: СпецЛит, 2000
27. Дафт Р. Л. Менеджмент (пер. с англ. Вольского В., Жильцова С., Раевской Д.) Изд. 2-е - СПб: Питер, 2002 - 2000
28. Менеджмент: Практические ситуации, деловые игры, упражнения: Учебное пособие для вузов (под ред. док. экон. наук, проф. Страховой О. А.) - СПб: Питер в, 2002
29. Подлесных В. И., Абакумов В. В., Жданов А. И. и др. Практикум по менеджменту: Конкретные ситуации, задачи и курсовые проекты: Учебное пособие для вузов (под ред. Подлесных В. И.) - СПб: ИД Бизнес-Пресса, 2001
30. Прыкин Б. В., Прыкина Л. В., Эпяшвили Н. Д., Усман З. А. Общий курс менеджмента. М., 1998
31. Ekonomika. Žurnalas. V.: VU, 1998
32. Inžinerinė ekonomika. Žurnalas. K.: KTU, 1999
33. Organizacijų vadyba: sisteminai tyrimai. Žurnalas. K.: VEI ir VU, 1995
34. Socialiniai mokslai, serija Vadyba. Žurnalas. K.: KTU, 1995
35. Verslo žinių priedas "Karjera ir vadyba". Laikraštis. V.: Verslo žinios, 1994*
36. <http://www.prenhall.com/dessler>*