



MRU
MYKOLO ROMERIO
UNIVERSITETAS

STATUTINIŲ TARNYBŲ VADYBA

Rūta Adamonienė

STATUTINIŲ TARNYBŲ VADYBA

Mokomoji knyga



VALSTYBES ĮMONĖ
REGISTRŲ CENTRAS

Vilnius
2015

UDK 005.33:351.74/.76(075.8)

Ad-14

Rekomendavo spausdinti:

Mykolo Romerio universiteto Viešojo saugumo fakulteto

Humanitarinių mokslų katedra

2015 m. birželio 25 d. (posėdžio protokolo Nr. HMK-8),

Mykolo Romerio universiteto

Viešojo saugumo fakulteto taryba

2015 m. liepos 2 d. (posėdžio protokolo Nr. 10-400),

Mykolo Romerio universiteto

Mokslinių–mokomųjų leidinių aprobavimo leidybai komisija

2015 m. gruodžio 9 d. (posėdžio protokolo Nr. 2L-5).

Recenzavo:

prof. dr. **Vladimiras Gražulis**,

Mykolo Romerio universitetas

doc. dr. **Milita Vienažindienė**,

Kauno technologijos universitetas

© Rūta Adamonienė, 2015

© Mykolo Romerio universitetas, 2015

© Jūratė Juozėnienė, viršelio dailininkė, 2015

© VĮ Registrų centras, 2015

ISBN 978-9955-30-194-3 (internete)

ISBN 978-9955-30-195-0 (spausdintas)

TURINYS

Ivadas	9
1. Vadybos samprata ir pagrindinės vadybos mokyklos	11
<i>Vadybos samprata ir pagrindinės kategorijos</i>	12
<i>Pagrindinės vadybos mokyklos</i>	17
<i>Žinių įtvirtinimo klausimai</i>	21
2. Bendrosios valdymo funkcijos ir jų ypatumai statutinėje institucijoje	23
2.1. Planavimas	24
<i>Planavimo esmė ir tikslai</i>	24
<i>Planavimo ir planų rūšys, jų charakteristikos</i>	27
<i>Strateginis planavimas</i>	29
<i>Planavimo funkcijos ypatumai statutinėje institucijoje (praktinė analizė)</i>	35
<i>VPK patrulių rinktinės planavimo tikslai</i>	36
<i>Žinių įtvirtinimo klausimai</i>	38
2.2. Organizavimas	38
<i>Organizacijos ir organizavimo samprata</i>	38
<i>Organizacinė struktūra ir pagrindiniai elementai</i>	40
<i>Organizacinių valdymo struktūrų tipai</i>	46
<i>Organizavimo funkcijos ypatumai statutinėje institucijoje (praktinė analizė)</i>	50
<i>Žinių įtvirtinimo klausimai</i>	53
2.3. Vadovavimas	54
2.3.1. <i>Vadovavimas ir įgaliojimų delegavimas</i>	54
<i>Vadovavimo esmė</i>	54
<i>Vadovų poveikio formos</i>	54
<i>Vadovo autoritetas</i>	56
<i>Vadovo kompetencija</i>	57
<i>Vadovavimo stilius ir elgsena</i>	59

<i>Igaliojimų delegavimas</i>	65
2.3.2. Motyvacija ir motyvavimas.....	69
<i>Darbuotojų motyvavimo samprata</i>	69
<i>Darbuotojų motyvavimo teorijos</i>	71
2.3.3. Darbuotojų kompetencijos ugdymas	78
2.3.4. Vadovavimo funkcijos ypatumai	
statutinėje institucijoje (praktinė analizė)	83
<i>Policijos pareigūnų kompetencijos ypatumai</i>	83
<i>Žinių įtvirtinimo klausimai</i>	87
2.4. Kontrolė	88
2.4.1. Kontrolė ir jos procesas	88
<i>Kontrolės vykdymo priežastys ir formos</i>	88
<i>Kontrolės procesas</i>	91
2.4.2. Kontrolės funkcijos ypatumai	
statutinėje institucijoje (praktinė analizė)	94
<i>Policijos institucijos kontrolės ypatumai</i>	94
<i>Patrulių kontrolės ypatumai ir</i>	
<i>jos užtikrinimo metodai</i>	97
<i>Žinių įtvirtinimo klausimai</i>	98
3. Vadybos komunikacija	99
3.1. Komunikacijos rūšys ir procesas	100
<i>Komunikacijos esmė</i>	100
<i>Komunikacijos procesas</i>	103
<i>Informacijos perdavimo kanalai</i>	105
<i>Komunikacijos proceso efektyvinimas</i>	108
<i>Asmeninės komunikacijos tobulinimo priemonės</i>	112
<i>Organizacinės komunikacijos tobulinimo priemonės</i>	113
3.2. Konfliktai ir jų valdymas	115
<i>Konfliktų organizacijoje esmė</i>	115
<i>Konfliktų valdymas</i>	117
<i>Konflikto analizė</i>	120
<i>Konflikto sprendimas</i>	123

<i>Žinių įtvirtinimo klausimai</i>	125
4. Vadybos sprendimų priėmimas	127
4.1. Grupinis sprendimų priėmimas	128
<i>Sprendimų priėmimo esmė</i>	128
<i>Grupinio darbo būtinumas</i>	128
<i>Grupinio darbo organizavimo formos</i>	130
<i>Efektyvaus grupinio darbo sąlygos</i>	133
<i>Grupinio darbo trūkumai</i>	135
4.2. Valdymo sprendimai	136
<i>Požiūris į valdymo sprendimus</i>	136
<i>Priimamų sprendimų racionalumo užtikrinimas</i>	137
<i>Sprendimų priėmimo proceso valdymas</i>	143
<i>Žinių įtvirtinimo klausimai</i>	145
Literatūros sąrašas	146

Įvadas

Kiekviena organizacija, neatsižvelgdama į savo veiklos specifiką ar dydį, stengiasi efektyviai dirbti ir siekti užsibrėžtų tikslų. Norint profesionaliai įgyvendinti organizacijoms keliamus uždavinius, svarbiausia užduotimi kiekvienam vadovui tampa darbuotojų ir jų veiklos valdymas, atsižvelgiant į organizacijos ir jos darbuotojų tikslų derinimą. Statutinės institucijos išsiskiria tarnybos ypatumais ir atliekamų funkcijų specifiškumu: saugo viešąją tvarką ir valstybės sienas, yra siejamos su tarnavimu bendrajam interesui, kylančiam iš pačios visuomenės poreikių.

„Statutinių tarnybų vadyba“ – mokomoji knyga, skirta Mykolo Romerio universiteto Viešojo saugumo fakulteto programų studentams ir visiems, besidomintiems statutinių tarnybų vadyba. Šios knygos tikslas – pateikti skaitytojams pagrindinius vadybos aspektus, formuojančius teorinius ir praktinius profesinės kompetencijos pagrindus bei savarankiškam darbui reikalingus bendruosius, specialiuosius ir perkeliamuosius vadybos įgūdžius.

Mokomoji knyga skirta studijuoti ir įgyti šių gebėjimų:

- naudoti, analizuoti, sisteminti ir vertinti tyrimų duomenis bei rezultatus institucijos veiklos plėtrai; planuoti, organizuoti veiklą, motyvuoti darbuotojus ir siekti gero rezultato;
- naudoti vadybos principus bei parinkti tinkamus metodus ir priemones institucijų problemoms spręsti;
- taikyti įvairius grupinius sprendimų priėmimo metodus bendraujant ir bendradarbiaujant; identifikuoti veiksnius, darančius įtaką institucijos darbuotojams, ir kūrybiškai juos derinti.

Šiame mokomajame leidinyje aptariami statutinių tarnybų vadybos teoriniai ir praktiniai aspektai. Knygos medžiaga suskirstyta į keturis pagrindinius skyrius.

Pirmajame skyriuje aptariama vadybos samprata ir pagrindinės vadybos kategorijos, jos atsiradimo prielaidos; apžvelgiama pagrindinių vadybos mokyklų istorinė raida, jų atstovai ir charakteristikos.

Antrajame mokomosios knygos skyriuje pateikiama bendrųjų valdymo funkcijų – planavimo, organizavimo, vadovavimo, kontrolės – analizė: įvardijama planavimo esmė, tikslai, rūšys ir charakteristikos; akcentuojama strateginio planavimo svarba institucijoje; apibūdinami organizacinės struktūros elementai; įvardijami vadovavimo stiliai ir jų taikymas; motyvavimo svarba ir darbuotojų kompetencijos ugdymo galimybės; kontrolės procesas ir jos vykdymo metodai; pateikiami statutinės institucijos valdymo funkcijų ypatumai.

Trečiajame leidinio skyriuje analizuojamas komunikacijos procesas ir jo efektyvumo vertinimo kriterijai, institucijoje kylančių konfliktų esmė, priežastys ir valdymo galimybės.

Ketvirtajame skyriuje akcentuojamas grupinio darbo būtinumas, sprendimų priėmimo metodai ir proceso valdymas.

Tikimasi, kad ši mokomoji knyga padės pagilinti ir (ar) prisiminti šios srities žinias ir bus naudinga tobulinant statutinių institucijų vadybos praktiką.

1.

**Vadybos samprata
ir pagrindinės vadybos mokyklos**

Vadybos samprata ir pagrindinės kategorijos

Vadyba ir organizacijos – tam tikrų istorinių laikotarpių ir socialinės santvarkos bei vietos produktai. Vadybos mokslas supažindina su veiksmingomis socialinių organizacijų valdymo kryptimis ir metodais, naudojamais siekiant sparčiai prisitaikyti prie kintančios aplinkos. Kiekvienoje organizacijoje priimami vadybos sprendimai yra principiniai ir nepriklauso nuo valdomo proceso.

Organizacijos valdymas – sąmoningas ir nuolatinis organizacijos „formos palaikymas“. Visos organizacijos turi asmenų, kurie atsakingi už iškeltų tikslų įgyvendinimą. Tai – vadovai: treneriai, dirigentai ar pardavimo skyriaus vadovai. Vienoje organizacijoje jie matomi geriau, kitoje – blogiau, tačiau nevykusiai valdoma organizacija gali žlugti. Ir visiškai nesvarbu, ar organizacijos yra formalios ar ne. Visų jų vadovų svarbiausias uždavinys tas pats – padėti kitiems organizacijos nariams ir pačiai organizacijai suformuluoti tam tikrus tikslus ir juos įgyvendinti.

Nagrinėjant organizacijų, taip pat kitų socialinių ir ekonominių sistemų funkcionavimo klausimus ir problemas, dažnai vartojamas terminas *vadyba*.

L. I. Evenka pateikia tokį vadybos apibrėžimą: „Vadyba – mokėjimas pasiekti užsibrėžtų rezultatų, panaudojant kitų žmonių darbą, intelektą, elgesio motyvus“. R. L. Daftas teigia, kad vadyba – efektyvus ir greitas organizacijos tikslų pasiekimas pasitelkus organizacijos išteklių planavimą, organizavimą, lyderiavimą (vadovavimą) ir kontrolę. Tuo metu M. X. Meskonas valdymą apibrėžia kaip planavimo, organizavimo, motyvavimo ir kontrolės procesą, kuris būtinas norint suformuluoti organizacijos tikslus ir juos pasiekti. Anot P. Druckerio, valdymas – specifinė veiklos sritis, paverčianti neorganizuotą minią efektyvia, tikslo siekiančia grupe. Tačiau, neatsižvelgiant į formulavimo ypatumus, visų pateiktų apibrėžimų esmė ta pati.

Vadyba – angliško termino *management* atitikmuo, pasiūlytas visame pasaulyje žinomo lietuvių vadybos specialisto Vytauto Andriaus Graičiūno (1935). Neatsižvelgiant į kartais pasitaikantį

skirtingą šios sąvokos traktavimą, galima pasinaudoti P. Zakarevičiaus suformuluotais teiginiais.

Vadybinė veikla – visuminė organizacijos valdymo veikla, ne tik žmonių, dirbančių šioje organizacijoje, veiklos ir santykių reguliavimas. Vadybos, kaip bet kokios žmogaus veiklos, atsiradimas yra objektyvus reiškinys. Šio reiškinio pagrindas – darbo pasidalijimas.

Praktinė prasme vadyba – specifinė veikla, kurią vykdant reguliuojami visi organizacijoje vykstantys procesai.

Mokslinė prasme vadyba – mokymo kryptis apie organizacijų valdymo dėsningumus, principus, metodus, organizacinį mechanizmą. Taigi galime teigti, kad vadyba – mokslas apie socialinės organizacijos valdymą (Zakarevičius, 1998).

Vadybos ir valdymo sąvokos apibūdinamos 1 lentelėje (Marcinkevičiūtė, 2007).

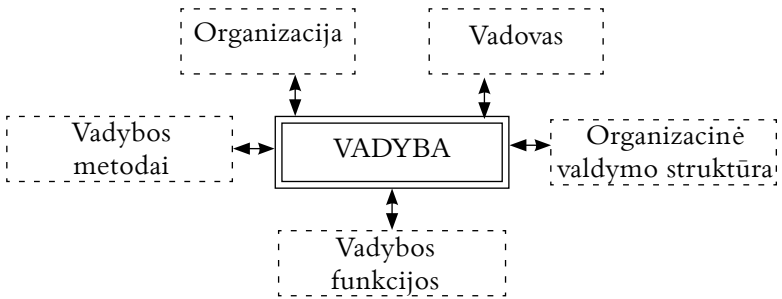
Mokslinė ir praktinė prasme organizacijų vadybos problemas analizavo įvairūs Lietuvos ir užsienio mokslininkai (P. Zakarevičius, 2003 m.; A. Sakalas, 2003 m.; A. Seilius, 1998; I. Bakanauskienė, 2008 m.; B. Neverauskas, 2001 m.; V. Gražulis, 2008 m.; S. Robbinsas, 1997 m.; M. Zeneris, 1995 m.; H. Mintzbergas, 1975 m., E. Petersenas, 1983 m. ir kt.).

1 lentelė. Vadybos ir valdymo sąvokų samprata

Autorius	Sąvokos samprata
A. Sakalas	<i>Vadyba</i> – valdymas plačiąja prasme.
R. Jucevičius	Sistemos yra valdomos, o terminas <i>vadyba</i> vartotinas plačiąja prasme.
P. Zakarevičius	<i>Vadyba</i> – visuminė organizacijos valdymo veikla.
B. Martinkus, B. Neverauskas	<i>Vadyba</i> – mokslas apie organizacijų (sistemų) valdymo dėsningumus, principus, metodus ir organizacinį mechanizmą, socialinių organizacijų, sistemų valdymą, vadovybės numatytų tikslų siekimą, būdingą tam tikram istoriniam laikotarpiui.

Autorius	Sąvokos samprata
B. Martinkus, B. Neverauskas	<i>Valdymas</i> – specifinės darbo veiklos rūšis, susiformavusi per darbo pasidalijimo procesą, pradėjus žmonėms vienytis į bendro tikslo siekiančias grupes. Specifiškumas reiškiasi tuo, kad išsiskiria žmogus arba žmonių grupė, lemianti kitų žmonių veiksmus, siekiant bendro tikslo.
M. Meskonas, M. Albert'as	<i>Vadyba</i> – profesionali veikla, skirta užsibrėžtiems tikslams siekti rinkos sąlygomis, racionaliai naudojant išteklius ir taikant valdymo ekonominio mechanizmo principus, funkcijas bei metodus.
D. Gilbert'as	<i>Vadyba</i> – sprendimų priėmimo sistema, savo funkcijomis atitinkanti tikslą, taip pat turinti prioritetų hierarchiją ir leidžianti tinkamai paskirstyti išteklius bei numatyti rezultatus.
J. Stoneris	<i>Vadyba</i> – tikslingas valdomo subjekto sprendimais grindžiamas poveikis valdymo objektui, siekiant garantuoti, kad bus gautas galutinis laukiamas sistemos (organizacijos) produktas.
V. Janušonis	<i>Valdymas</i> – vienos ar kitos sistemos (organizacijos) poveikio procesas, kad ta sistema pereitų į kitą (naują) kokybę, arba veiktų nustatytu režimu.
A. Seilius	<i>Valdymas</i> – žmonių darbo vietų ir funkcijų sistemoje (organizacijoje) nustatymas, jų darbo organizavimas ir paskirstymas, konfliktų sprendimas.
J. Hamptonas	<i>Valdymas</i> – organizacijos narių darbo planavimas, organizavimas ir kontrolė, visų organizacijos išteklių panaudojimas jos iškeltiems tikslams pasiekti.

Vadyba kaip mokslo kryptis susiformavo kaupiant praktinio valdymo patyrimo duomenis, juos analizuojant, apibendrinant ir padarant objektyvias išvadas. Tai tam tikras specifinis mokslas, kuris turi: *tikslus* – siekiant nurodyti efektyvias socialinės organizacijos valdymo kryptis ir metodus, padėti organizacijoms prisitaikyti prie aplinkos dinamiškumo; *objektą* – pagal veiklos sritį; *metodus* – organizacinius, ekonominius, administracinius, taip pat socialinius ir psichologinius; *principus* – tikslingumo, valdymo veiksmų nuoseklumo, partnerystės, įtraukimo priimanant sprendimus, moksliskumo derinimo su kūrybiškumu, organizacijos narių teisių ir atsakomybės užtikrinimo. Nagrinėjant vadybos klausimus skiriamos ir pagrindinės *vadybos mokslo kategorijos* (žr. 1 paveikslą).



1 paveikslas. Pagrindinės vadybos mokslo kategorijos

Vadovas – darbuotojo kategorija, kuriai priskiriami asmenys, kompetentingi priimti sprendimus patikėtose veiklos srityse, atsakingi už valdomo padalinio arba organizacijos veiklos rezultatus.

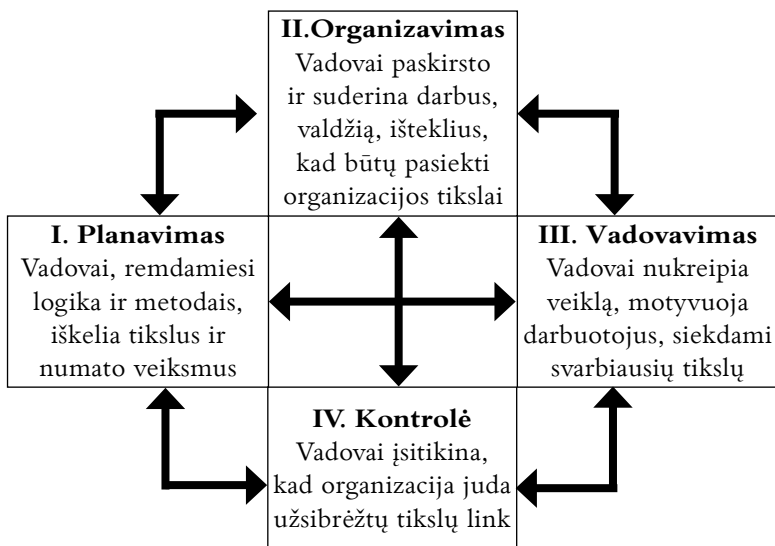
Organizacija – sąveikaujanti hierarchizuota žmonių, kartu dirbančių tam tikroje struktūroje, kad pasiektų bendrą tikslą ar tam tikrų tikslų visumą, grupė.

Vadybos metodai – vadybos funkcijų įgyvendinimo būdas, arba vadovaujančio subjekto poveikis pavaldžiam objektui.

Organizacinė valdymo struktūra – pareigų, teisių ir atsakomybės paskirstymas tarpusavyje susijusiems funkciniais vienetams (darbuotojams), atliekantiems konkrečius valdymo veiksmus.

Vadybos funkcija – specializuota vadybos veiklos sritis, išsiskirianti savitais tikslais, uždaviniais ir jų įgyvendinimo būdais.

Valdymas suprantamas kaip procesas, tuo siekiama pabrėžti, kad visi vadovai, nepaisydami savo sugebėjimų ar įgūdžių, nori pasiekti trokštamų rezultatų, dėl to jie imasi tam tikrų tarpusavyje susijusių veiksmų. Išskiriamos svarbiausios valdymo proceso funkcijos: planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė (žr. 2 paveikslą).



2 paveikslas. Pagrindinės vadybos funkcijos

Planavimas – tikslų formulavimo ir jiems įgyvendinti tinkamos veiksmų eigos nustatymo procesas. Vadovai iš anksto apgalvoja savo tikslus bei veiksmus, ir šie jų veiksmai remiasi kokia nors taisykle, planu ar logika, o ne atliekami spontaniškai. Planuose pateikiami organizacijų tikslai ir geriausios procedūros priemonės jiems pasiekti. Be to, planai yra gairės, kuriomis vadovaudamasi: 1) organizacija gauna tikslams pasiekti būtinų išteklių ir jais disponuoja; 2) organizacijos nariai veikia pagal parinktus

tikslus ir procedūras; 3) artėjimas prie pasirinktų tikslų yra valdomas ir vertinamas, kad būtų galima laiku imtis priemonių padėčiai pataisyti, jei prie pasirinkto tikslo artėjama neužtikrintai.

Organizavimas – toks darbo, valdžios bei išteklių paskirstymo ir jų suderinimo tarp organizacijos narių procesas, įtraukimas dirbti kartu į tam tikrą struktūrą, siekiant konkretaus tikslo ar tikslų visumos.

Vadovavimas – grupės ar visos organizacijos narių veiklos nukreipimas reikiama linkme, skatinimas, įtakos darymas, siekiant atlikti būtinas užduotis. Vadovai mėgina įtikinti kitus telktis ir kartu siekti rezultatų, aiškėjančių iš planavimo ir organizavimo etapų. Sudarydami palankią aplinką, vadovai padeda darbuotojams siekti geriausių rezultatų.

Kontrolė – procesas, užtikrinantis, kad reali veikla atitiktų planuojamąją. Ji susideda iš šių pagrindinių elementų: atliekamo darbo standartų nustatymo; darbo vertinimo; jo palyginimo su nustatytais standartais, o kai randama nukrypimų nuo šių standartų, – pasirinktų veiksmų keitimo.

Praktiškai valdymas neskaidomas į keturias atskiras veiklos rūšis ar silpnai tarpusavyje susijusių veiklos rūšių visumą, o suprantamas kaip glaudų ryšį turinti funkcijų grupė. 2 paveiksle pateikiamas kur kas sudėtingesnis valdymo modelis, nes visos rodyklės, rodančios santykius, nukreiptos dviem kryptimis. Planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė – tuo pačiu metu vykstantys ir tarpusavyje susiję veiksmai. Vienąkart įsuktas valdymo funkcijų ciklas vėliau vyksta ratu.

Pagrindinės vadybos mokyklos

Vadybos ir kitų sričių specialistai privalo ne tik greitai perprasti šiandienius vadybos principus ir metodus, bet ir gerai išmanyti vadybos mokyklų istorinę raidą, jų atsiradimo prielaidas bei vadybos metodų taikymo patyrimą Lietuvoje ir užsienyje. Teorijos – tai žinių visuma, kurias pasitelkus, žmonių pasaulio suvokimo patirtis įgyja prasmės. Formaliai teorija – nuosekli teiginių

visuma, pateikta taip, kad paaiškintų ryšius tarp dviejų ar daugiau tiriamų faktų (*Stoškus, 2002*). Jos suteikia mums patirties suvokimo stabilumo, įgalina veiksmingai bendrauti ir taip užmegzti su kitais žmonėmis vis sudėtingesnius santykius.

Vadybos teorijos raidą galima suvokti kaip žmonių mėginimą suderinti santykius atitinkamu istorijos laikotarpiu. Vadybos mokslo raidos etapai pateikiami 2 lentelėje (*Marcinkevičiūtė, 2007*).

2 lentelė. Vadybos mokyklų istorinė raida

Mokyklų raidos etapai	Pagrindiniai atstovai ir charakteristika
Ikimokslinė vadybos mokykla	Ch. Bebigio knyga: „Mašinų ir gamybos ekonomika“. Analizuojamos darbo organizavimo problemos ir mašinų reikšmė gamybai. P. Ouveno popieriaus fabrike mėgintas sukurti savitas valdymas. Už geresnį darbą buvo daugiau mokama, sprendžiami konfliktai tarp darbuotojų ir darbdavių. Šiuo periodu susidomėta valdymu, atsirado poreikis sukurti valdymo sistemą.
Klasikinė vadybos mokykla	F. Teiloro darbo organizavimo teorija ir pagrindiniai principai: vieno geriausio darbo atlikimo būdo suradimas, mokslinis vykdytojų parinkimas, finansinis jautrumas, atsakomybės pasidalijimas. F. Teiloro pasekėjai: G. Gantas – specialus grafikas, kuriame kiekvienas darbininkas galėjo matyti savo darbo rezultatus ir uždarbio dydį. F. Gilbert’as – chrometražo atradėjas. H. Fordas – vertikali visos organizacijos struktūra. Įvesta 8 val. darbo diena, gerinamos darbo sąlygos. H. Emersonas – racionaliai organizuojamas ne kiekvieno vykdytojo darbas, o kiekvieno iš jų tikslinė veikla. Sukurti našumo principai. A. Fayol’io veikalas: „Bendra ir gamybinė administracija“. Išskirtos valdymo funkcijos – nustatyti veikimo programą, valdyti ir komanduoti, derinti, kontroliuoti.

Mokyklų raidos etapai	Pagrindiniai atstovai ir charakteristika
Žmogiškųjų santykių vadybos mokykla	<p>Naujas požiūris į darbuotoją ne kaip į darbo įrankį, o kaip į bendrą tikslų siekiantį bendradarbį. Atstovaujama tarpusavio santykiams, aplinkos sąlygoms, valdymo metodų pasireiškimui, iniciatyvai, savarankiškam organizacijos valdymui. Išsiskyrė trys pagrindinės kryptys: tyrinėjo poreikius ir troškimus; taip pat vadovavimo darbuotojams stilius; analizavo žmonių problemas organizacijoje. A. Maslowas – poreikių piramidė: saugumo ir fiziologiniai (pirminiai poreikiai); socialinio priklausomumo, pagarbos ir saviraiškos (antriniai). D. McClillandas – poreikių struktūra – trys svarbiausios grupės: valdžios, sėkmės ir priklausomumo poreikiai. F. Herzbergas – dviejų faktorių teorija (higieniniai ir motyvacijos poreikiai)</p>
Kiekybinių metodų mokykla	<p>J. von Neumannas, A. Minkowsky – matematinio programavimo metodai. Matematikos modelių, skaičiavimo technikos ir informacinių valdymo sistemų taikymas valdymo situacijoms, problemoms spręsti ir vykdymui kontroliuoti.</p>
Šiuolaikinės vadybos mokykla	<p><i>Empirinė vadybos teorija (situacinis požiūris)</i>. Nagrinėjama įvairių veiklos sričių valdymo praktika, ieškoma tipinių situacijų, kurių pavyzdžiu būtų galima mokyti būsimuosius vadovus ir parengti optimalias organizacines valdymo sistemas įvairioms situacijoms.</p> <p><i>Socialinių sistemų vadybos teorija (sisteminis požiūris)</i>. H. Simonnas, Ch. Barnard'as – organizacija nagrinėjama kaip visuma ir išorinė aplinka, kurioje ji funkcionuoja. Sistemos nagrinėjamos tiriant jų dėmenis ir šių dėmenų poveikį vienas kitam. Organizacija traktuojama kaip sistema, sudaryta iš kompleksinių tarpusavyje susijusių elementų: <u>organizacija, struktūra, fizinė aplinka, žmogus.</u></p>

Mokyklų raidos etapai	Pagrindiniai atstovai ir charakteristika
Šiuolaikinės vadybos mokykla	<p><i>Procesinis požiūris.</i> Valdymas kaip nenutrūkstamas procesas, darbas atliekamas siekiant iškeltų tikslų, yra visuma nenutrūkstamųjų vienas su kitu susijusių veiksmų (vadybos funkcijų). Išryškėjo valdymo ciklas, buvo pabrėžiamas funkcijų tarpusavio ryšys ir šio ryšio svarba.</p> <p><i>Šiuolaikinei vadybai būdinga</i> orientacija į žmogų kaip į pagrindinį veiklos veiksnį; socialinės ir ekonominės veiklos susipynimas; valdymo demokratizavimas ir humanizavimas; pastangų kooperavimas ir interesų derinimas.</p>

Mokyklos ir teoriniai požiūriai istoriškai formavosi gana nuosekliai – vėlesnės idėjos faktiškai neištūmė ankstesniųjų. Atsiradusi naujesnė mokykla papildydavo ankstesnes arba jos visos kartu toliau gyvavo. Kiekviena mokykla toliau plėtojosi savarankiškai arba susiliejo su kitomis. Visais vadybos mokslo raidos etapais vykę pasikeitimai negalėjo neturėti įtakos vadybos teorijos ir praktikos plėtrai. Ikimokslinės ir šiuolaikinės vadybos skirtumai pateikiami 3 lentelėje (*Marcinkevičiūtė, 2007*).

3 lentelė. Ikimokslinės ir šiuolaikinės vadybos skirtumai

Ikimokslinės vadybos mokykla	Šiuolaikinės vadybos mokykla
Mažas didelių organizacijų skaičius	Didelis stiprių organizacijų skaičius
Nedidelis vadovų skaičius	Didelis vadovų skaičius
Valdymas neišskiriamas kaip atskira veiklos sritis	Aiškiai išskirtos valdymo grupės
Postai užimami paveldint arba jėga	Kompetencija
Mažai darbuotojų, gebančių priimti sprendimus	Daug darbuotojų, priimančių sprendimus

Ikimokslinės vadybos mokykla	Šiuolaikinės vadybos mokykla
Pirmenybė teikiama įsakymams ir intuicijai	Kolektyvinis ir racionalus darbas
Motyvacija pagrįsta prievarta ir bausmėmis	Galimybė darbuotojui tobulėti ir atskleisti savo galimybes

Minėtieji vadybos mokslo raidoje dalyvavę autoriai, jų sukurti principai, mintys, organizacijų vadybos, taip pat bendrųjų vadybos teorijų skirtumai ir sąsajos turi įtakos vadybos mokyklų klasifikacijai istoriniu laikotarpiu. Tai rodo, kad nėra gana aiškios vadybos filosofijos, yra daug koncepcijų, kuriomis remiasi teorijos.

Žinių įtvirtinimo klausimai:

1. Kokios pagrindinės vadybos mokslo kategorijos?
2. Kokios svarbiausios vadybos mokyklos ir jų atstovai?
3. Įvardykite klasikinės vadybos mokyklos atstovų teiginius ir principus.
4. Apibūdinkite žmogiškųjų santykių vadybos mokyklos atstovų teiginius ir principus.
5. Išskirkite ir apibūdinkite pagrindines vadybos funkcijas.
6. Išvardykite ikimokslinės ir šiuolaikinės vadybos skirtumus.

2.

Bendrosios valdymo funkcijos ir jų ypatumai statutinėje institucijoje

2.1. Planavimas

Planavimo esmė ir tikslai

Su planavimu susiduriame kiekviename kasdienio gyvenimo žingsnyje, jeigu mėginame veikti racionaliai. Planavimas kaip valdymo funkcija sudaro kitų funkcijų pagrindą ir yra laikomas vadybinės veiklos prioritetu. Tai – tikslų formulavimo ir jiems įgyvendinti tinkamos veiksmų eigos nustatymo procesas, racionalumo principu pagrįstas būsimos veiklos sumanymas. Planavimo procesas yra nenutrūkstamas, nes neturi nei pradžios, nei pabaigos. Norint pasiekti, kad visos organizacijos veikla būtų tikslinga, reikia koordinuoti visus elementus, susieti veiksmus ir juos nukreipti bendram įmonės tikslui. Šią funkciją atlieka planavimas, padedantis išvengti chaoso (Stoškus, 2005).

Lyginant skirtingų autorių pateiktas planavimo sampratas matyti, kad šio proceso prasmė suvokiama panašiai – pagrindinis planavimo tikslas susijęs su organizacijos tikslų bei uždavinių siekimu ir įgyvendinimu (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Planavimo samprata (Čiarnienė, 2013)

Autorius	Sampratos apibūdinimas
J. A. F. Stoneris, E. R. Frymanas ir D. R. Gillbert'as (2000)	<p><i>Planavimas</i> yra ypatinga sprendimų rūšis, nukreipta į konkrečią ateitį, kurią vadovai numato savo organizacijai. Jį galėtume išivaizduoti kaip garvežį, traukiantį kitų valdymo proceso veiklos rūšių – organizavimo, vadovavimo ir kontrolės – traukinį.</p> <p><i>Planavimas</i> nėra vienkartinis veiksmas, kurio pradžia ir pabaiga yra aiškios. Tai nenutrūkstamas procesas, parodantis supančios aplinkos pokyčius ir prisitaikymą prie jų.</p> <p><i>Planavimas organizacijoje</i> – tikslų nustatymas ir priemonių jiems pasiekti parinkimas.</p>

Autorius	Sampratos apibūdinimas
A. Fajolis (2005)	<i>Planavimas</i> reiškiasi daugeliu atvejų ir daugybe būdų. Pagrindinė jo išraiška yra veiksmų planas ar programa. Šis planas yra vienu metu numatomas rezultatas, sektina veiksmų eilė, būsimo kelio etapai ir priemonės, kurios bus panaudotos. Tai „ateities paveikslas“, kuriame artimiausi įvykiai yra pateikiami aiškiai, o tolesni – daugmaž aiškiai. Tai per tam tikrą nustatytą laikotarpį numatyta ir parengta įmonės veiksmų programa.
V. Kučinskas ir E. Kučinskienė (2002)	<i>Planavimas</i> – organizacijos tikslų formulavimo ir jiems įgyvendinti tinkamos veiksmų eigos nustatymo procesas.
K. Lukaševičius, B. Martinkus (2001)	<i>Planavimas</i> – sumanymų ir įvairių veiksmų ateities numatymas, jų išdėstymas laiko požiūriu ilgesniam ar trumpesniam laikotarpiui.
R. C. Appleby (2003)	<i>Planavimas</i> – nustatomi organizacijos tikslai ir uždaviniai, kad kiekvienas darbuotojas galėtų suprasti, ką turi padaryti. Tai yra svarbiausia valdymo funkcija. Planuoti – atrinkti įmonės tikslus ir tam tikrų departamentų uždavinius bei rasti būdų jiems pasiekti. Planai priklauso nuo alternatyvų, paskui priimami sprendimai, ką, kaip ir kada daryti bei kas visa tai turėtų atlikti.
A. Makštutis (1999)	<i>Planavimas</i> – visuomenės raidos proceso kiekvieno ciklo veiklos procesų sudarymas visoms kompleksinės valdymo sistemos modelio grandims.

Planai yra būtinas organizacijos elementas, be jo negali būti užtikrintas efektingas žmonių veiklos organizavimas ir išteklių tvarkymas. Sudarant planą reikia laikytis šių pagrindinių reikalavimų:

- planuojant savaime neužtikrinama sėkmė, tačiau ji skatinama;

- daliniai planai, orientuojantis į aplinkos pokyčius, turi būti susieti į bendrą sistemą;
- planuodami darbuotojai turi ne tik atlikti savo darbą, bet ir numatyti rezultato vertę;
- sudarius planą, kai atsižvelgiama į laiką, kokybę ir sąnaudas, darbuotojas disciplinuojamas, taip neatitrukstama nuo norimų pasiekti ir tikrųjų rezultatų;
- planavimas yra svarbus kaip socialinis veiksnys. Tai priemonė, kurią taikant personalas įtraukiamas į valdymą. Taip skatinamas darbuotojų lojalumas. Dalyvaudamas planavimo procese, individas prisiima dalį atsakomybės (*Stoškus, Beržinskienė, 2005*).

Pirmasis planavimo žingsnis – organizacijos tikslų formulavimas.

Norint užtikrinti sėkmingą įmonės veiklą, reikia nustatyti konkrečius, įmanomus pasiekti tikslus ir nubrėžti realias ribas. Tikslai svarbūs dėl šių priežasčių:

- 1) *suteikia krypties pojūtį*. Jeigu organizacijos neturi tikslo, jos tik spontaniškai reaguoja į aplinkos pokyčius ir nesuvokia, ką iš tikrųjų nori pasiekti. Turėdami konkrečių tikslų, organizacijos ir jose dirbantys žmonės patys save motyvuoja ir taip nugali neišvengiamas kliūtis;
- 2) *sutelkia mūsų pastangas*. Tiek žmonės, tiek organizacijos turi ribotus išteklius, todėl ir jų panaudojimo galimybės nėra begalinės. Siekdami konkrečių tikslų, sprendžiamo, kaip naudosisime turimus išteklius, taip nustatome tam tikrus prioritetus;
- 3) *orientuoja mūsų planus ir sprendimus*. Keldami klausimą: „Koks mūsų tikslas?“ – galime spręsti, ar tam tikras priimtas sprendimas mus prie jo priartins;
- 4) *padeda vertinti mūsų pažangą*. Aiškiai suformuluotas, apibrėžtas tikslas, turintis konkrečius įgyvendinimo terminus, leidžia mums bet kuriuo etapu nustatyti, kiek pajudėjome tinkama linkme. Taigi tikslai yra svarbiausia kontrolės

proceso dalis, kuri garantuoja, kad jiems pasiekti bus imamas tinkamų veiksmų ir jų įgyvendinimo planų.

Planavimo ir planų rūšys, jų charakteristikos

Aukščiausio lygio vadovai sukuria organizacijos misiją, strateginius planus ir apibrėžia svarbiausius jos tikslus.

Misija – svarbiausias organizacijos tikslas, pagrįstas planavimo prielaidomis, pateisinančiomis organizacijos buvimą. Minėtasis tikslas yra paremtas pagrindiniais teiginiais apie organizacijos paskirtį, kompetenciją ir vietą pasaulyje. Tai reliatyviai nekintanti organizacijos tapatumo dalis, galinti tiesiogiai daryti įtaką vienijant ir motyvuojant minėtosios organizacijos narius.

Organizacijos misiją formuoja steigėjas, direktorių valdyba arba aukščiausio lygio vadovai. Strateginiai planai skirti svarbiausiems organizacijos tikslams pasiekti. Operatyviniai planai sudaromi iš detalių, nurodančių, kaip įgyvendinti strateginius planus vykdant kasdienę veiklą. Šie planai pasitelkiami siekiant detaliizuoti, kaip atlikti ir įgyvendinti strateginius planus. Kartais dar skiriami taktiniai planai. Ir strateginiai, ir operatyviniai planai rengiami bei įgyvendinami esant įvairiems organizacijos lygmenims, todėl galima sudaryti jų hierarchiją. Žemiau pateikiama organizacijos uždavinių ir planų hierarchija, susijusi su laiko terminais, per kuriuos turi būti pasiekti tikslai (žr. 3 paveikslą).



**3 paveikslas. Organizacijos uždavinių ir planų hierarchija
(Čiarnienė, 2013)**

Visi planai yra orientuoti į tam tikrą laikotarpį:

- strateginiai (ilgalaikiai) planai (penkerių metų ir ilgesniam laikotarpiui);
- taktiniai planai (vieniems, dvejiems ar trejiems metams);
- operatyviniai planai (vieniems metams ir trumpesni).

Šie planai sudaro vientisą sistemą, tarp jų yra pereinamumas. Kiekvienas vėlesnis planas papildo ir patikslina ankstesniojo rodiklius. Šie planai yra periodiniai, nes apima procesus, kurie yra griežtai reglamentuoti laiko ir nuolat kartojasi. Strateginiai planai nuo operatyvinių skiriasi šiais pagrindiniais aspektais:

- *laiko aspektas*. Strateginiai planai kuriami keleriems metams ar net dešimtmečiams. Operatyviniams planams įgyvendinti teoriškai užtenka maždaug metų, o praktiškai – operatyvinis planavimas vyksta kas dieną, kas valandą;
- *apimtis*. Strateginiai planai apima labai plačią organizacijoje vykstančių veiklos rūšių skalę. Tuo metu operatyvinių

planų apimtis gerokai siauresnė ir ribotesnė, pvz., jie gali būti orientuoti į vieną darbo vietą;

- *detalumo lygis*. Strateginiai planai dažniausiai formuluojami labai paprastais bendraisiais terminais. Toks bendrumas būtinas, kad organizacijoje dirbantys žmonės mąstyty apie jos veiklos visumą. Tuo metu operatyviniai planai yra gerokai detalesni.

Išskiriamos šios pagrindinės planavimo proceso fazės:

- 1) *analizės fazė*. Planuoti pradedama įvertinus visus išorinius ir vidinius veiksnius, darančius įtaką organizacijai. Šiuo etapu labai problemiškas informacijos klausimas. Planas orientuotas į ateitį, todėl turima informacija turi būti atitinkamai koreguojama ir prognozuojama jos raida;
- 2) *tikslo koregavimo fazė*. Šiuo metu turi būti aiškiai suformuluojami siekiami tikslai;
- 3) *strategijos fazė*. Nustačius tikslus, turi būti numatomas jų siekimo būdas, t. y. strategija. Dažniausiai iš kelių alternatyvų išrenkama viena efektyviausia;
- 4) *disponavimo fazė*. Šios fazės metu globalinė strategija suskaidoma į dalinius planus – atskiras strategijas. Numatomi kiekvieno etapo atlikimo terminai, planiniai dydžiai ir plano vykdytojas. Pasiekiamas visiškas darbų ir išteklių suderinamumas;
- 5) *kontrolės ir koregavimo fazė*. Iš principo tai – savarankiškas etapas, tačiau labai glaudžiai susijęs su visu planavimo procesu. Šiuo metu išsiaiškinami planinių ir faktinių dydžių nukrypimai ir tuo pagrindu atliekama korekcijų.

Strateginis planavimas

Strateginis planavimas – veiksmų ir sprendimų rinkinys specifinėms strategijoms parengti. Strateginis planas apima ilgalaikės veiklos programą, kurią reikia dažnai keisti ir derinti prie nuolat kintančios aplinkos. Jis neužtikrina tikimybės, kad įmonei seksis, jeigu bus daroma valdymo klaidų.

S. Stoškus ir D. Beržinskienė skiria keturis planavimo žingsnius:

- *tikslų užsibrėžimas*. Organizaciniai tikslai yra planavimo proceso atskaitos taškas;
- *organizacijos išorinės ir vidinės aplinkos analizė*. Dažnai tą patį tikslą galima pasiekti keliais būdais, iš jų įmonės vadovas turi išsirinkti tinkamiausią. Todėl ieškant geriausio sprendimo būtina atsižvelgti į galimą grėsmę, numatyti galimybes, išsiaiškinti pranašumus ir trūkumus;
- *strategijos parinkimas*. Vadovai organizuoja konkrečią veiklą, kuri turi būti vykdoma siekiant įgyvendinti pasirinktą strategiją;
- *rezultatų įvertinimas*. Atliekama kontrolės funkcija, kuri leidžia įsitikinti, kad planas įvykdytas ir tikslas pasiektas (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

Išskiriamos keturios pagrindinės strateginio planavimo proceso veiklos rūšys:

- 1) *išteklų paskirstymas*. Strateginis planavimas apima naftos ir jos produktų, pažangių technologijų, kompetentingo, mokačio dirbti personalo išteklų paskirstymą;
- 2) *prisitaikymas prie aplinkos*. Šis procesas aprėpia visus strateginio pobūdžio veiksmus, kurie gerina organizacijos santykius su aplinka;
- 3) *vidinis koordinavimas*. Jis parodo stipriąsias ir silpnąsias organizacijos puses bei leidžia pasiekti, kad vidinės operacijos vyktų efektyviai, darbas būtų atliekamas kokybiškai, pvz., būtų gaminių ir t. t.;
- 4) *strateginis įžvalgumas*. Tai sisteminis mąstymas, įgyvendinamas formuojant personalą, gebantį mokytis iš praeityje priimtų strateginių sprendimų, sukauptos patirties ir klaidų.

Strateginio planavimo procesas pavaizduotas tokia schema (žr. 4 paveikslą).



4 paveikslas. Strateginio planavimo procesas
(Čiarnienė, 2013)

Organizacijos strategiją sudaro detalus, išsamus, kompleksinis planas, kaip įgyvendinti pasirinktus tikslus ir misiją. Strategija yra svarbiausia organizacijos veiksmų programa, nurodanti ilgalaikių tikslų prioritetus ir išteklius jiems pasiekti. Ji rengiama atsižvelgiant į prognozes. Dėl to strategijoje tiksliai nenurodoma, kaip įmonė sieks savo tikslų. Tai vidutinės trukmės trumpalaikių programų uždavinys. Ji tik padeda suformuluoti svarbiausius tikslus ir numatyti politiką, kaip juos pasiekti, kad visa organizacija dirbtų viena kryptimi. Strategiją rengia aukščiausio lygio vadovybė, o ją įgyvendinant dalyvauja visų lygių vadovai.

Strateginio plano kūrimas – sistemingas ir kruopštus rengiamasis ateičiai, todėl būtina skirti dėmesio svarbiausiems klausimams spręsti, misijai ir tikslams pasirinkti, taip pat sprendimams priimti ir įgyvendinti. Tikslų pasirinkimas – ilgas ir sudėtingas darbas. Jie turi būti neprieštaringi, apibendrinti, daugiapakopiai, perspektyvūs ir orientuoti į laiką. Pats svarbiausias organizacijos tikslas, išreiškiantis jos gyvavimo prasmę, yra misija. Visi kiti tikslai tik padeda ją atlikti (Čiarnienė, 2013).

Pabrėžiant misijos svarbą, būtina įvertinti vadovų savybes, nes jie, remdamiesi vertybėmis, priima būtinus sprendimus, kurie lemia šių vertybių pobūdį, turinį ir dvasią.

Skiriami šeši vertybių orientyrai, taikomi valdymo sprendimams priimti:

- teoriniai: tiesa, žinojimas, racionalus mąstymas, mokėjimas ir kt.;
- ekonominiai: turto kaupimas, nauda, efektyvumas, kokybė, praktiškumas, ir kt.;
- politiniai: valdymo menas, valdžia, jos sprendimų pripažinimas ir kt.;
- socialiniai: geri žmonių tarpusavio santykiai;
- estetiniai: meninė harmonija, tobula forma, patogus dizainas ir kt.;
- religiniai: santarvė su pasauliu, visata.

Tam, kad pasirinkti tikslai galėtų būti sėkmingai įgyvendinti, jiems būtinos tokios savybės: konkretumas, realumas, orientacija į laiką, savitarpio palaikymas, aplinkos įvertinimas ir analizė.

Tik nustačiusi savo tikslus ir pasirinkusi misiją, organizacija pradeda strategijos planavimo nustatymo etapą. Pirmasis žingsnis – aplinkos tyrinėjimas:

- 1) pokyčių, turinčių įtakos įgyvendinant strategiją, įvertinimas;
- 2) veiksnių, keliančių grėsmę strategijos įgyvendinimo tikimybei, įvertinimas;
- 3) būdų, suteikiančių daugiau galimybių įgyvendinti strategiją, suradimas.

Aplinkos analizė – priemonė, kuria strateginio plano rengėjai kontroliuoja veiksnius, suteikiančius daugiau galimybių arba parodančius kylančią grėsmę. Kokybiškai atlikus analizę, pateikiami svarbūs strateginio planavimo duomenys ir perspėjama apie gresiančius pavojus. Norėdama įvertinti minėtųjų pavojų įtaką, organizacija privalo nuolat sau kelti tris svarbiausius klausimus: *Kur ji dabar yra? Kur ji turėtų būti ateityje? Ką reikėtų daryti, kad organizacija iš ten, kur ji yra dabar, persikeltų į ten, kur turėtų būti?*

Skiriami septyni aplinkos analizės proceso galimybių ir pavojų veiksniai: ekonominiai, politiniai, rinkos, technologiniai, tarptautiniai, konkurenciniai ir socialiniai.

Ekonominiai veiksniai – esama ir prognozuojama ekonomikos būklė, kuri gali daryti įtaką organizacijos tikslams. Tai infliacija, užimtumo lygis, mokesčiai, valiutos stabilumas, eksporto ir importo balansas bei kt. Valstybinė organizacija dalyvauja politiniame gyvenime. Todėl vyriausybė nuolat kontroliuoja savivaldybių dokumentus, tarifus, prekybos sutartis, mokesčius ir kitus dalykinius verslo klausimus. Valstybinė organizacija įdėmiai seka vyriausybės politinę veiklą ir stebi jos daromą poveikį rinkos aplinkai, kurios analizė apima daugelį dalykų, galinčių lemti strateginio plano sėkmę arba nesėkmę (gyventojų pajamos, perkamoji galia, konkurencija ir kt.). Dėl technologinių aplinkos pokyčių organizacija gali pralaimėti. Technika ir technologija turi įtakos priimant tam tikrą sprendimą, siekiant įgyvendinti pasirinktus tikslus. Organizaciniam darbui didelį poveikį daro tarptautiniai veiksniai. Dauguma jų susiję su tarptautine rinka ir įvairių veiklos rūšių padėtimi.

Socialinius veiksnius apibūdina kintančios visuomenės lūkesčiai, dorovė, žmonių tarpusavio santykiai, pasitikėjimas, konkurencija, nusikalstamumas ir t. t.

Pastarieji du iš minėtųjų veiksnių gali būti pačių didžiausių problemų priežastis. Vykstant strategijos planavimo procesui, daug dėmesio skiriama išorinėms kliūtims, pavojams ir galimybėms, nes nuo išorinių pavojų ir kliūčių niekas neapdraustas (*Čiarnienė, 2013*).

Strategijos plano įgyvendinimas. Šis planas prasmingas tampa tik tada, kai yra įgyvendinamas ir finansuojamas. Organizacijos tikslais nustatoma, ką ji nori pasiekti ir kada gauti pageidaujamą rezultatą. Planuojant organizacijos strategiją, tikslų pasiekimo metodas dažniausiai apibūdinamas bendrąja prasme, o vykdytojai gali veikti laisvai. Vykdytojas gali pasirinkti tokius veiksmus, kurie lemtų, kad tikslai būtų lengviau pasiekiami arba jie išvis nebūtų pasiekti. Norėdama išvengti neigiamų tikslų siekimo pada-

rinių, organizacija vykdytojams parengia konkrečius nurodymus, kontroliuoja jų darbą ir jį koreguoja. Pagrindinė idėja – darbas vykdytojams turi būti visiškai aiškus, suprantamas, jie viską turi atlikti laiku ir kokybiškai. Dėl to organizacijos vadovybė nuolat kuria protingą taktiką, išmintingą politiką ir aiškias procedūras bei taisykles. Taktika vadinami trumpalaikiai tikslai, kurie derinami su ilgalaikiais strateginiais ir palengvina jų siekimą. Ją dažniausiai trumpesniai laikotarpiui negu strategija numato vidutinės grandies vadovybė. Strateginiai rezultatai negali būti pasiekti per keiserius metus, o taktiniai – pasiekiami greičiau (Čiarnienė, 2013).

Sudariusi strateginius ir taktinius planus, organizacija rengia papildomus orientyrus, kad išvengtų dezinformacijos ir neteisingo planų aiškinimo. Tam tikslui numatoma išmintingą įžvalgi politika – svarbiausių veiksmų ir sprendimų priėmimo būdas, kuris padeda įgyvendinti užsibrėžtus ilgalaikius tikslus. Ilgalaikę organizacijos politiką nustato aukščiausioji vadovybė. Organizacijos politiką galima apibūdinti kaip įstatymų kodeksą, kuriame nurodyta, kaip veikti, koordinuoti kitų veiksmus atliekant savo misiją. Politika apsaugo vadovybę nuo netinkamų sprendimų priėmimo.

Tuo atveju, kai norint sėkmingai vadovauti vienos politikos nepakanka, vadovybė parengia reikalingas procedūras. Numačius tokias procedūras, ateities sprendimai priimami remiantis praeities patirtimi (ir gerąja, ir klaidomis). Dažnai priimant sprendimus organizacijos valdymo situacija kartojasi. Dėl ekonomiškumo šiam tikslui naudojamosi standartiniais sprendimais, t. y. aprašu veiksmų, kurių reikia imtis esant konkrečiai padėčiai. Tokie veiksmai vadinami procedūromis, jos yra standartiniai, programuoti sprendimai, kurie apsaugo vykdytojus nuo nereikalingų rutininių darbų.

Kai planų įgyvendinimo sėkmė priklauso nuo tikslaus užduoties įvykdymo, organizacijos vadovybė gali atsisakyti rinktis laisvai. Pvz., į atsakingus postus priimami tik kvalifikuoti, išvermingi žmonės ir t. t. Dažnai pasitaiko atvejų, kai samdyti bet kokių darbuotojų negalima. Visa tai numatyta taisyklėse, kurios tiksliai apibrėžia, ko būtina imtis organizacijoje susidarius nepa-

prastajai padėčiai. Taisyklės nuo procedūrų skiriasi tuo, kad jomis sprendžiamas konkrečiai apibrėžtas klausimas. Procedūros nustatomos situacijoms, kai atliekami keli nuoseklūs, tarpusavyje susieti veiksmai arba darbai (Čiarnienė, 2013).

Planavimo funkcijos ypatumai statutinėje institucijoje (praktinė analizė)

VPK patrulių rinktinės planavimo sprendimai. Vizija ir misija.

Policija – statutinė institucija, kuri yra atsakinga už kiekvieną žmogų, jo gyvybę ir valstybę. Tai nėra privati institucija, kurios vadovai ir atsakingi asmenys savo nuožiūra gali nustatyti darbo planus ir uždavinius. Pagrindiniai policijos uždaviniai yra šie: žmogaus teisių ir laisvių apsauga; viešosios tvarkos ir visuomenės saugumo užtikrinimas; neatidėliotinos pagalbos teikimas asmenims, kuriems ji būtina dėl jų fizinio ar psichinio bejėgiškumo, taip pat asmenims, nukentėjusiems nuo nusikalstamų veikų, kitų teisės pažeidimų, stichinių nelaimių ar panašių veiksnių; nusikalstamų veikų ir kitų teisės pažeidimų prevencija; nusikalstamos veikos ir kitų teisės pažeidimų atskleidimas bei tyrimas; saugaus eismo priežiūra.

Vizija – tai visuminis būsimas institucijos įvaizdis, jos veiklos pradžios ir atspirties taškas, sąmoningai apibendrintas supratimas ir suvokimas, kur, kaip ir kodėl institucija gyvuos. VPK patrulių rinktinė dirba išvien su visos šalies teisėsauga, todėl ir vizija apibrėžiama bendrai: *Lietuvos policijos vizija* – patraukli, motyvuota ir veiksminga policija žmogui ir Valstybei.

Akivaizdu, kad policijos vizija trumpa, tačiau iš esmės nusakanti svarbiausius veiklos aspektus. Tokia vizija – aiški ir gautinai vaizdžiai parodanti stiprią policijos motyvaciją kovojant su nusikalstamumu ir atsidavimą kiekvienam asmeniui ir Valstybei. Paprastai vizija glaustai ir patraukliai apibūdina institucijos struktūrą ir veiklą, o pačią bendriausią jos paskirtį, tikslą, pagrindinius veiklos kriterijus nusako institucijos misija.

Lietuvos policijos misija – efektyviai naudojant turimus išteklius ginti Lietuvos žmonių teises ir laisves, saugoti visuomenę ir Valstybę, padėti žmogui, šeimai ir bendruomenei.

VPK patrulių rinktinė turi savo veiklos planą, kur pateikia individualios misijos aprašymą: *Saugoti ir gerbti asmens teises ir laisves, užtikrinti viešąją tvarką ir visuomenės saugumą, pagal kompetenciją formuoti saugią aplinką ir vykdyti veiksmingą nusikalstamų veikų bei kitų teisės pažeidimų prevenciją ir tyrimą.*

Apibendrinant policijos misiją ir viziją, visuomenei policijos sistema pristatoma taip:

- *patraukli* – puoselėjama pagarba žmogui; policija gerbiama ir ja pasitikima; sudarytos sąlygos tobulėti ir atlikti pareigą;
- *motyvuota* – policininkas yra sąžiningas, lojalus policijos vertybėms, ryžtingas ir pasiruošęs aukotis;
- *veiksminga* – sprendžia žmogaus ir visuomenės problemas; taiko veiksmingus kovos su nusikalstamumu ir valdymo metodus; siekia konkrečių rezultatų mažiausiomis sąnaudomis;
- *policija žmogui* – besąlygiškai gina žmogaus teises; tiki, kad saugus žmogus – saugi Valstybė; siekia pasitikėjimo ir partnerystės; vykdydama veiklą remiasi paslaugos ideologija.
- *policija Valstybei* – užtikrina viešąją tvarką ir visuomenės saugumą; užkardo nusikalstamumą; įveikia iššūkius ir šalina grėsmę valstybės saugumui.

Nors misijos išskirtos dvi, jų tikslas vienas – informuoti visuomenę, kad policijos sistema dirba žmogui ir siekia efektyviausių darbo rezultatų, vienareikšmiškai susijusių su šalies saugumu.

VPK patrulių rinktinės planavimo tikslai

VPK patrulių rinktinė užtikrina viešąjį saugumą, garantuoja nusikaltimų ir kitų teisės pažeidimų prevenciją ir kontrolę, palaiko viešąją šalies tvarką. Atrodo, funkcijos gana aiškios ir tinkamos

visai policijos sistemai, tačiau kasmet vis tiek rengiami oficialūs veiklos planai. Vienas svarbiausių metų tikslų – *gerinti policijos teikiamų paslaugų kokybę.*

VPK, stengdamasi Policijos departamentui prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos padėti įgyvendinti strateginius tikslus, programas, uždavinius ir priemones, numato, kad šiam svarbiausiam tikslui pasiekti pasitelks tokias priemones:

- bus ieškoma efektyvesnių darbo metodų siekiant užkirsti kelią nelegaliai narkotinių medžiagų ir ginklų apyvartai, neteisėtam praturtėjimui ir nusikalstamu būdu įgytų pinigų ar turto legalizavimui bei kontrabandos ir akcizais apmokestinamų prekių kontrolei, bus aktyvinama veikla įgyvendinant prevencijos priemones kovai su vaikų seksualiniu išnaudojimu ir smurtu prieš juos;
- kovodamas su organizuotu nusikalstamumu, VPK daug dėmesio skirs labai pavojingoms nusikalstamoms grupuotėms, tarp jų ir mobilioms, nustatyti. Prisidėdamas prie kovos su tarptautiniu organizuotu nusikalstamumu ir terorizmu, pagal kompetenciją plėtos bendradarbiavimą su Europos Sąjungos valstybėmis narėmis ir kitomis šalimis;
- ir toliau sieks glaudesnio bendradarbiavimo su visuomene, švietimo įstaigomis, visuomeninėmis organizacijomis ir kitomis institucijomis;
- numatomi didesni siektini veiklos rezultatų rodikliai įpareigos efektyviau reaguoti į teisės pažeidimus ir atskleisti bei tirti nusikalstamą veiką;
- ieškoti būdų, kaip toliau mažinti valdymo sąnaudas, užtikrinti ekonomišką ir efektyvų žmogiškųjų bei kitų išteklių panaudojimą.

Visi šie numatyti prioritetiniai veiksmai kasmet formuluojami ir atnaujinami, atsižvelgiant į besikeičiančią kriminogeninę padėtį. Einamųjų metų veiklos planą pirmiausia formuoja patrulių rinktinės vadai. Todėl jie atsako už šio plano pristatymą savo pavaldiniams – policijos patruliams. Supažindinant juos su metų

planu, konkrečiai apibrėžiami prioritetiniai darbai, o jų vykdymas ir procesai tampa tikslingesni.

Žinių įtvirtinimo klausimai:

1. *Paaiškinkite organizacijos veiklos planavimo esmę.*
2. *Apibūdinkite organizacijos viziją ir misiją.*
3. *Kokios yra planų rūšys ir jų charakteristikos?*
4. *Kokios priežastys lemia planavimo funkciją?*
5. *Kokie yra pagrindiniai strateginio planavimo žingsniai?*
6. *Paaiškinkite strateginio planavimo procesą.*
7. *Apibūdinkite aplinkos analizės proceso veiksnius.*
8. *Pateikite strategijos plano įgyvendinimo ypatumus.*

2.2. Organizavimas

Organizacijos ir organizavimo samprata

Organizacija – daugelio tarpusavyje susijusių ir vienu metu egzistuojančių santykių, per kuriuos žmonės, vadovaujami vadovų, siekia bendrų tikslų, visuma. Organizavimą sudaro procesai, kurių tikslas – sukurti organizacijoje tokias sąlygas, kad darbuotojai galėtų efektyviai ir produktyviai kartu dirbti bei siekti bendrų tikslų.

Organizavimas yra valdymo funkcija, kurios tikslas – sukurti ryšių struktūrą, kuri leistų įgalinti darbuotojus vykdyti organizacijos planus.

Organizavimo sąvoką skirtingi mokslininkai apibrėžia įvairiai, tačiau visais sampratos atvejais organizacijos veiklos organizavimas siejamas su jos tikslų siekimu ir įgyvendinimu, įvardijant skirtingas priemones ir būdus šiems tikslams pasiekti (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Organizavimo samprata (Čiarnienė, 2013)

Autorius	Sampratos apibūdinimas
J. A. F. Stoneris, E. R. Frymanas ir D. R. Gillbert'as (2000)	Organizavimas – darbo, valdžios ir išteklių paskirstymo tarp organizacijos narių ir jų suderinimo procesas, kuris leidžia jiems pasiekti organizacijos tikslus.
A. Fajolis (2005)	Organizuoti – aprūpinti įmonę tuo, ko reikia jai funkcionuoti: žaliava, įrankiais, kapitalu, personalu. Visa tai galima padalyti į dvi dalis: materialioji organizacija ir žmogiškoji organizacija.
A. Sakalas (2000)	Organizavimas – nustatytiems tikslams pasiekti reikalingos sistemos sukūrimas.
K. Lukaševičius, B. Martinkus (2001)	Organizavimas – tam tikras veiklos reglamentavimas, atskirų veiksmų atlikimo būdai.
R. C. Appleby (2003)	Organizavimas – valdymo procesas arba elementas, susijęs su struktūros pokyčiais ir plėtra.

Bendriausia prasme organizavimo funkcija, kaip teigia dauguma mokslininkų, užtikrina tokias konkretaus plano organizacinės priemonės:

- veiksmų, nurodytų plane, detalizavimas, konkretinimas ir reglamentavimas;
- darbuotojų, reikalingų detalizuotoms ir reglamentuotoms operacijoms atlikti, numatymas ar parinkimas, tikslus jų pareigų apibūdinimas, supažindinimas su darbu ir operacijomis;
- vadovų, vadovaujančių plano įgyvendinimo procesui, pareigų paskirstymas (centralizavimas, decentralizavimas, perdavimas ir pan.);
- plano vykdymo kontrolės sistemos (tvarkos, metodų, proceso) parengimas.

Organizavimas glaudžiai susijęs su organizacine valdymo struktūra, ypač įgyvendinant ilgalaikius strateginius planus. Organizacinė struktūra formuojama nuolatiniams įmonės valdymo tikslams pasiekti ir procesams valdyti, nes ji – tai rėmai, kuriuos vadovai sukuria, kad paskirstytų ir koordinuotų organizacijos narių darbą. Kadangi kiekvienoje organizacijoje strategija ir aplinkos sąlygos vis kitokios, egzistuoja daug įvairių organizacinių struktūrų.

Organizacinė struktūra ir pagrindiniai elementai

Organizacinė struktūra – būdas, kurį taikant skirstoma, organizuojama ir koordinuojama organizacinė veikla, tai organizacijos veiklos padalijimas, sugrupavimas ir santykiai tarp atskirų vadovų bei darbuotojų (Stoner, 1999). Organizacinė struktūra apima keturis pagrindinius elementus: specializavimą, standartizavimą, koordinavimą ir valdžią.

Specializacija yra specialių užduočių išskyrimas ir jų pavedimas atlikti konkrečioms individams ar darbo grupėms, turinčioms atitinkamos srities kvalifikaciją. Specializacija reiškia, kad darbuotojai atlieka tokias funkcijas ir pareigas, kurių mokslus baigė, pvz., personalo direktorius yra baigęs personalo valdymo mokslus, rinkodaros direktorius – rinkodaros, finansų direktorius – finansų vadybą. Specializacija užtikrina geresnę tos srities pažinimą ir didesnę kompetenciją.

Standartizavimas – vientisos ir nuoseklios procedūros, kurias turi vykdyti darbuotojai, atlikdami savo darbus. Rašytinės procedūros, pareigybių aprašymai, instrukcijos, taisyklės yra naudojamos siekiant standartizuoti pasikartojančius darbo aspektus, t. y. užduotis, kurias atlieka darbuotojas, operacijų atlikimo procedūras ir t. t. Standartai leidžia vadovams įvertinti, ar pavaldinių pasiekti rezultatai atitinka nustatytus kriterijus. Pareigybių aprašymas ir darbui keliamų reikalavimų išskyrimas leidžia atrinkti tinkamus darbuotojus.

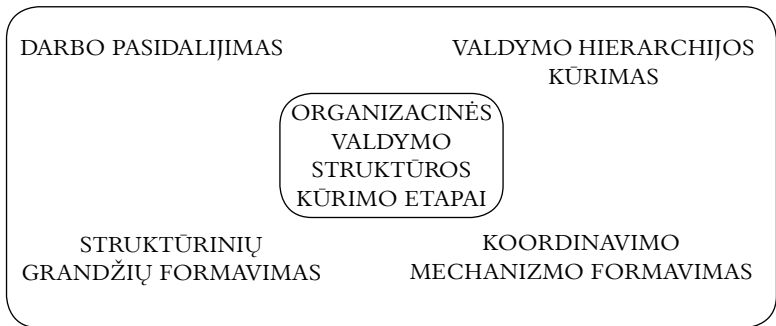
Koordinavimas – formalios ir neformalios procedūros, kurios integruoja tam tikrų individų, komandų, padalinių ar organizacijų veiklą. Vienose organizacijose koordinavimas atliekamas pasitelkus rašytines taisykles, kitose – išimtinai žodine komunikacija.

Valdžia yra teisė priimti tam tikrus sprendimus.

Organizacinės valdymo struktūros sudaromos remiantis tokiomis organizavimo principais:

- technologinio tikslingumo;
- centralizavimo ir decentralizavimo;
- perdavimo, kompetencijos paskirstymo;
- standartizavimo;
- darbo pasidalijimo;
- pagrindinių valdymo taisyklių nustatymo.

J. Stonerio (*Stoner, 1999*) ir kitų mokslininkų teigimu, tiek formuojant naują organizaciją, tiek tobulinant esamą, būtina žengti keturis žingsnius (žr. 5 paveikslą):



5 paveikslas. Organizacinės valdymo struktūros kūrimo įmonėje etapai

- 1) suskirstyti visą darbą į užduotis, kurias logiškai ir patogiai galės atlikti pavieniai žmonės ar jų grupės. Tai *darbo pasidalijimas*;

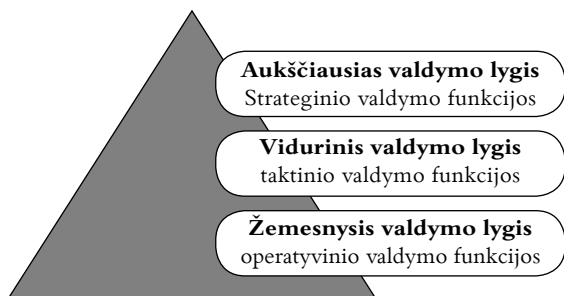
- 2) logiškai ir efektyviai susieti užduotis. Darbuotojų ir užduočių grupavimas paprastai vadinamas *struktūrinių grandžių formavimu*;
- 3) sukongretinti, kas ir kam organizacijoje atsiskaito. Toks skyrių susiejimas tam tikrais ryšiais sudaro organizacinę *hierarchiją*;
- 4) sukurti mechanizmus, vienijančius skyrių veiklą į prasmingą visumą, ir kontroliuoti šio vienijimosi efektyvumą. Šis procesas vadinamas *koordinavimu*.

Darbo pasidalijimas – kompleksinis užduoties suskaidymas į sudėtinės dalis, kad darbuotojai būtų atsakingi ne už visą užduotį, o tik už atskiras ją sudarančias veiklos rūšis. Darbo specializavimo lygis lemia, kiek specializuotų organizacinių vienetų bus suformuota.

S. Stoškus ir D. Beržinskienė (2005) teigia, kad „egzistuoja dvi darbo paskirstymo formos: vertikalioji ir horizontalioji. Vertikalioji darbo paskirstymo forma atskiria veiklos koordinavimo darbą nuo pačios veiklos (gamybinės, paslaugų). Kitų žmonių darbo koordinavimo veikla sudaro valdymo esmę. Horizontalusis darbo paskirstymas padalija darbą į tam tikras komponentes, kurios yra bendrosios užduoties sudėtinės dalys. Norint pasiekti organizacijos tikslus ir efektyviai dirbti, reikia organizuoti ir koordinuoti jos sričių, padalinių ir darbuotojų veiklą. Kas nors privalo vadovauti, kai nustatomos pavaldinių pareigos planuojant, organizuojant, koordinuojant ir kontroliuojant visas organizacijos struktūras bei grandis. Taip atliekamas *vertikalusis darbo pasiskirstymas*.

Horizontalusis darbo pasiskirstymas yra darbo veiklos specializacija ir diferenciacija. Iš esmės tai – viso darbo proceso skirstymas į atskirus komponentus (operacijas). Horizontaliuoju lygmeniu darbą galima suskirstyti atsižvelgiant į funkcinis ir kvalifikacinius požymius, taip pat produkcijos rūšį. Funkcinis darbo pasiskirstymas pirmiausia rodo žmonių specializaciją pagal tam tikras veiklos sritis. Šiuo atveju išskiriamos atskiros funkcijos ir joms atlikti parenkami atitinkami darbuotojai.

Vertikalusis darbo paskirstymas organizacijoje formuoja valdymo lygius (žr. 6 paveikslą).



6 paveikslas. Organizacijos valdymo lygiai (Čiarnienė, 2013)

Struktūrinių grandžių formavimas – panašių ir logiškai susijusių darbinių veiklos rūšių grupavimas į struktūrines grandis.

Organizacijos vadovai, stengdamiesi neišleisti iš akių sudėtingo formalių santykių tinklo, paprastai sudaro organizacinės valdymo struktūros schemą, kad parodytų, kaip skirstomas darbas. Tokioje schemoje matomas loginis darbinės veiklos grupavimas. Tai vadinama struktūrinėmis grandimis. Pvz., dėstytojus galima suskirstyti į tokias struktūrines grandis: teisės, humanitarinių mokslų ir kt. katedras. Todėl grandžių formavimas – vadovų sprendimo, kurios darbo veiklos rūšys, padalijus jas į užduotis, gali būti suvienytos į panašias grupes, rezultatas. Organizacijose yra daug įvairių darbų ir struktūrinių grandžių, o darbai ir struktūrinės grandys vienoje organizacijoje skiriasi nuo darbų ir struktūrinių grandžių kitoje (Čiarnienė, 2013).

Hierarchija. Vadovams svarbu, kiek žmonių ir struktūrinių grandžių galima efektyviai valdyti. Šis klausimas susijęs su valdymo kontrolės mastu, kuris rodo, kiek žmonių ir struktūrinių grandžių tiesiogiai atsiskaito tam tikram vadovui. Kai darbas paskirstytas, sukurtos struktūrinės grandys ir parinktas kontrolės mastas, vadovai gali nuspręsti sudaryti „komandų grandinę“ –

schemą, kuri sukonkretina, kas kam atsiskaito. Tokia atsiskaitomybė ir sprendimų rezultatas – daugelio valdymo lygių modelis, kuris vadinamas hierarchija. Tai daugelio organizacinės struktūros lygių modelis, kurio viršuje – aukščiausio lygio vadovas, atsakingas už visos organizacijos veiklą; kiti, žemesnio lygio vadovai, patenka į žemesnius organizacijos valdymo lygius.

Organizacinės hierarchijos viršuje – aukščiausio lygio vadovas, jis koordinuoja visos organizacijos veiklą. *Vidurinio valdymo lygio* vadovai atsako už aukščiausio lygio priskirtą sritį, jie stengiasi, kad būtų pasiektas dalinis (taktinis) tikslas. Šio lygio vadovai priima sprendimus pagal jiems suteiktus įgaliojimus ir perduoda pirminę informaciją apie esamą padėtį. *Žemiausiajam valdymo lygiui* atstovauja žemiausio lygio (linijiniai) viršininkai, jie atsakingi už tiesioginių užduočių paskirstymą tiesioginiams vykdytojams – specialistams. Šio lygio vadovams kiti vadovai nėra pavaldūs. Visais valdymo lygiais atliekamos ne tik vadybos, bet ir vykdomosios funkcijos (žr. 6 lentelę). Tačiau, kylant į aukštesnį lygį, vykdomųjų funkcijų reikšmė mažėja, didėja vadybos funkcijų svaris.

**6 lentelė. Valdymo lygiai
ir jiems priklausančių darbuotojų kompetencija**

Valdymo lygiai	Vadovų kompetencija	Atsakingi asmenys
Aukščiausias valdymo lygis	Strateginių sprendimų priėmimas, organizacijos (institucijos) politikos formavimas ir atstovavimas jos interesams.	Direktorių tarybos, valdybos, stebėtojų tarybos nariai, administracijos vadovas, rinktinės vadas.
Vidurinis valdymo lygis	Įgyvendina aukščiausio lygio vadovų suformuotą politiką ir yra atsakingi už detalesnių užduočių perdavimą žemiausio lygio vadovams, jų veiklos koordinavimą ir kontrolę.	Krypčių direktoriai, veiklos sričių vadovai, skyrių vadovai.

Valdymo lygiai	Vadovų kompetencija	Atsakingi asmenys
Žemiausias valdymo lygis	Vadovavimas siauresnės kompetencijos ir atsakomybės užduotims. Atsako už tam tikros užduoties atlikimą ar paslaugos suteikimą.	Meistrai, brigadininkai, budėtojai

Visi organizacijos vadovai pagal savo atliekamos veiklos pobūdį skirstomi į *funkcinius ir linijinius*. Kaip teigia P. Zakarevičius, „savaiame suprantama, kad funkciniai vadovai vadovauja funkciniam struktūros padaliniam, o linijiniai vadovai – linijiniam padaliniam. Taigi funkcinį vadovų pagrindinis uždavinys yra padėti generaliniam vadovui priimti sprendimus, o linijinių vadovų uždavinys – organizuoti sprendimų realizavimą. Būtent tuo požiūriu skiriasi ir vadovams formuluojami kvalifikaciniai reikalavimai. Funkciniai vadovai turi būti geri savo srities specialistai analitikai (pvz., finansų skyriui turi vadovauti aukštos kvalifikacijos finansininkas), o linijiniai vadovai – geri organizatoriai, sugebantys sutelkti darbuotojų veiksmus užduotims įgyvendinti. Ir vieni, ir kiti turi turėti vadovams būtinas bendrąsias žinias ir savybes“ (Zakarevičius, 1998).

Koordinavimas. Tai tam tikrų struktūrinių grandžių veiklos integravimo procesas, norint veiksmingai siekti organizacijos tikslų. Nesant koordinavimo, žmonėms būtų sunku suvokti savo vaidmenį visos organizacijos mastu, taigi jie galėtų susigundyti rūpintis tik savo grandžių interesais pasitelkdami visos organizacijos tikslus.

Koordinavimo laipsnis priklauso nuo skiriamų užduočių pobūdžio ir žmonių, atliekančių jas įvairiose grandyse, tarpusavio priklausomybės laipsnio. Kai to reikia užduotims atlikti arba kai komunikacija tarp skyrių gali būti naudinga, labiausiai tinka aukštas koordinavimo laipsnis. Jeigu keitimasis informacija nėra labai svarbus, darbas gali būti atliekamas geriau, kai sugaištama

mažiau laiko sąveikai su kitais skyriais ar padaliniais. Atrodo, kad aukštas koordinavimo laipsnis būna naudingas nešabloniškam ir iš anksto nenuspėjamam darbui, taip pat dirbant nuolat kintančioje aplinkoje ir tuo atveju, kai sąveikavimo laipsnis yra aukštas. Be to, aukštesnis koordinavimo laipsnis pagrįstai yra reikalingas toms organizacijoms, kurios kelia aukštus darbo rezultatyvumo tikslus.

Taigi koordinavimas – atskirų organizacijos dalių veiklos integravimas siekiant organizacijos tikslų.

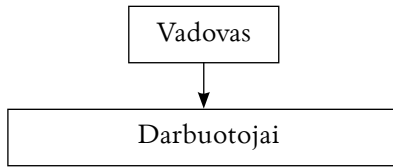
Viena svarbiausių problemų, su kuria susiduria vadovas, atlikdamas organizavimo funkciją, yra darbų skirstymas, užduočių ir atsakomybės perdavimas. Darbo organizavimo užduotys turi būti duodamos, atsižvelgiant į darbuotojo kompetenciją. A. Sakalas (*Sakalas, 2000*) pabrėžia, kad kartu su darbo vietai skiriamais uždaviniais ir jiems atlikti reikalinga kompetencija perduodama ir atsakomybė. Vadovas gali perduoti užduotis ar įsipareigojimus, bet ne atsakomybę.

Vadybinis darbas tiek horizontalia, tiek vertikalia kryptimi yra paskirstomas suteikiant formalią valdžią ir atsakomybę pavaldiniui, kad šis vykdytų tam tikrą vadybos veiklą (*Stoner ir kt., 1999*). Nors organizacinė struktūra ir lemia įgaliojimų perdavimą nuo aukščiausio iki žemiausio organizacinio lygio, tačiau neužtikrina jos efektyvumo, nes perdavimo sėkmė daugiausia priklauso ir nuo vadovo bei pavaldinio tarpusavio santykių ir bendradarbiavimo efektyvumo. Taigi organizacinė valdymo struktūra atskleidžia linijinių ir funkcinų valdymo grandžių sudėtį bei priklausomybę. Ji rodo įvairias valdymo funkcijas atliekančių organiškai susijusių vienetų ir grandžių sudėtį bei pavaldumą (*Čiarnienė ir kt., 2009*).

Organizacinių valdymo struktūrų tipai

Mokslinėje literatūroje galima rasti įvairių organizacinės struktūros klasifikacijų. Pagrindinės praktiškai taikomos organizacinės valdymo struktūros yra šios: patriarchalinė, linijinė, funkcinė, štabinė ir matricinė (*Zakarevičius, 1998*).

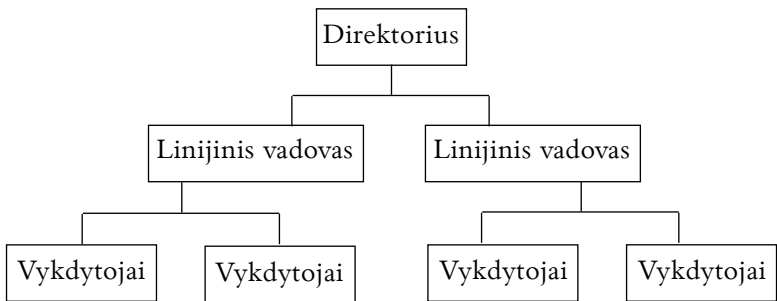
Patriarchalinė – pati paprasčiausia valdymo struktūra, kai vienam vadovui pavaldūs visi darbuotojai ir administracija (žr. 7 paveikslą).



7 paveikslas. Patriarchalinė valdymo struktūra

Kai organizacijoje susidaro ekstremali padėtis, esant šiai struktūrai, randamas greitas problemos sprendimo būdas, tačiau ji tinkama tik mažoms organizacijoms, vadovas pats kontroliuoja darbuotojus, egzistuoja abiejų lygių autoriteto pažeidžiamumas.

Linijinei valdymo struktūrai (žr. 8 paveikslą) būdinga tai, kad kiekvienam padaliniiui vadovauja vienas vadovas, atliekantis visas jo valdymo funkcijas, padalinio narys pavaldus tik šiam vadovui.



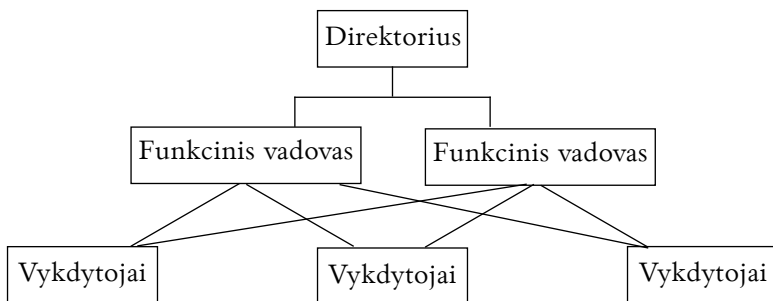
8 paveikslas. Linijinė valdymo struktūra

Nurodymai vykdytojui iš vadovo ir vykdytojo ataskaita vadovui vyksta viena linija. Tradicinė formali linijinė organizacinė struktūra apibūdinama vertikaliais santykiais, kurie tam tikro lygio pozicijas bei užduotis sieja su aukštesniais ir žemesniais lygiais. Kiekvienas linijiniu būdu valdomos organizacijos vadovas

turi visapusišką atsakomybę ir įgaliojimus, susijusius su visomis veiklos rūšimis, kurios tiesiogiai siejasi su asmeniu.

Teigiamos linijinės struktūros savybės yra tai, kad pavaldiniai visada gauna vienareikšmiškus nurodymus, visais hierarchiniais lygiais užtikrinamas vientisas vadovavimas – kiekvienas žmogus atsiskaito tik vienam vadovui, komunikacijos nesklandumai kiek tik įmanoma pašalinami. Tokia tiesioginė ir gana stipri valdžia užtikrina įmonės valdymo lankstumą ir greitą sprendimų priėmimą. Trūkumas yra tai, kad linijiniai vadovai turi rūpintis visomis savo darbo detalėmis ir smulkmenomis. Tik nedaugelis vadovų gali būti visų sričių specialistai ir viską išmanyti. Vadovas turi būti kompetentingas visais veiklos klausimais, o tai didelėse sudėtingose struktūros organizacijose beveik neįmanoma. Dominuoja operatyvinis valdymas, organizacija centralizuota, vadovai apkrauti darbu, sunku diegti naujoves ir kompleksiskai spręsti problemas.

Funkcinės valdymo struktūros atveju pagrindinis vadovas vadovauja funkciniais vadovams, kurie pagal savo kompetenciją duoda nurodymus vykdytojams, kiekvienas specialistas turi tik savo srities įgaliojimus. Vykdytojas gauna nurodymus iš kelių funkcinį vadovų ir atsiskaito taip pat keliems asmenims (žr. 9 paveikslą).

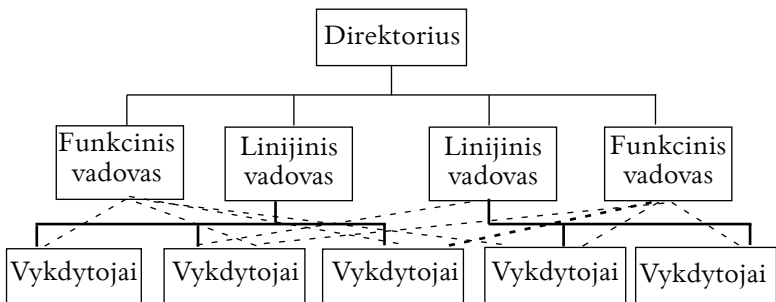


9 paveikslas. Funkcinė valdymo struktūra

Šios struktūros pranašumas – koncentracija į specializaciją, kolegiški techninių specialistų santykiai, intensyvaus įgūdžių lavinimo palaikymas. Kiekvienas vadovas yra specialistas ir,

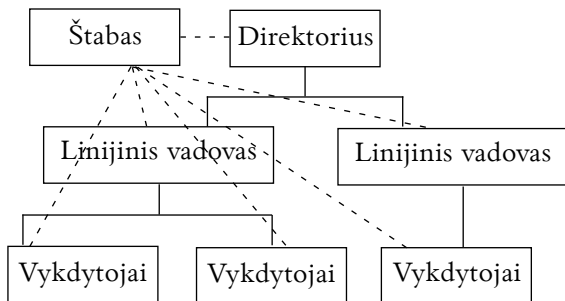
turėdamas reikalų su pavaldiniu, domisi tik savo sritimi. Funkcinės struktūros atveju teigiama yra tai, kad funkciniai vadovai aukštą kompetencijos lygį pasiekia tik savo srityje, tačiau, valdant funkcinio principu, nebelieka vadovavimo vientisumo, pavaldiniai turi atsiskaityti skirtingiems specialistams ir ne visada žino, kuriems iš jų. Vykdytojai, gaudami keletą nurodymų iš skirtingų vadovų, kartais nesugeba jų integruoti ir teisingai įgyvendinti, tai mažina valdymo efektyvumą. Kiekvienas funkcinis padalinys savo problemas iškelia aukščiau už visos organizacijos.

Linijinei–funkcinei valdymo struktūrai (žr. 10 paveikslą) būdinga tai, kad priimant sprendimus naudojami funkcinio valdymo pranašumai, o organizuojant jų įgyvendinimą – linijinio valdymo pranašumai. Tokia struktūra pasitaiko dažniausiai. Linijinės grandys sprendžia ir veikia, o funkcinės – koordinuoja, konsultuoja, informuoja, planuoja. Pagrindinis vadovas priima sprendimus, pasikonsultavęs su funkciniais vadovais ir įvertinęs jų nuomonę. Nurodymai dėl sprendimų įgyvendinimo perduodami, o atskaitos priimamos, jau linijiniu principu. Funkciniai vadovai vykdytojams gali tik patarti, bet ne nurodyti, kaip vykdyti užduotis. Tokia struktūra turi tiek linijinio, tiek funkcinio valdymo pranašumų ir beveik nepasitaiko jiems būdingų trūkumų. Vertikalūs ryšiai „vadovas–pavaldinys“ sudaromi taip, kad kiekvienas darbuotojas turėtų tik vieną vadovą.



10 paveikslas. Linijinė–funkcinė valdymo struktūra

Linijinė–štabinė valdymo struktūra (žr. 11 paveikslą) būdinga stambiems susivienijimams, ministerijoms, teritorinėms valdymo organizacijoms.



11 paveikslas. Linijinė–štabinė valdymo struktūra

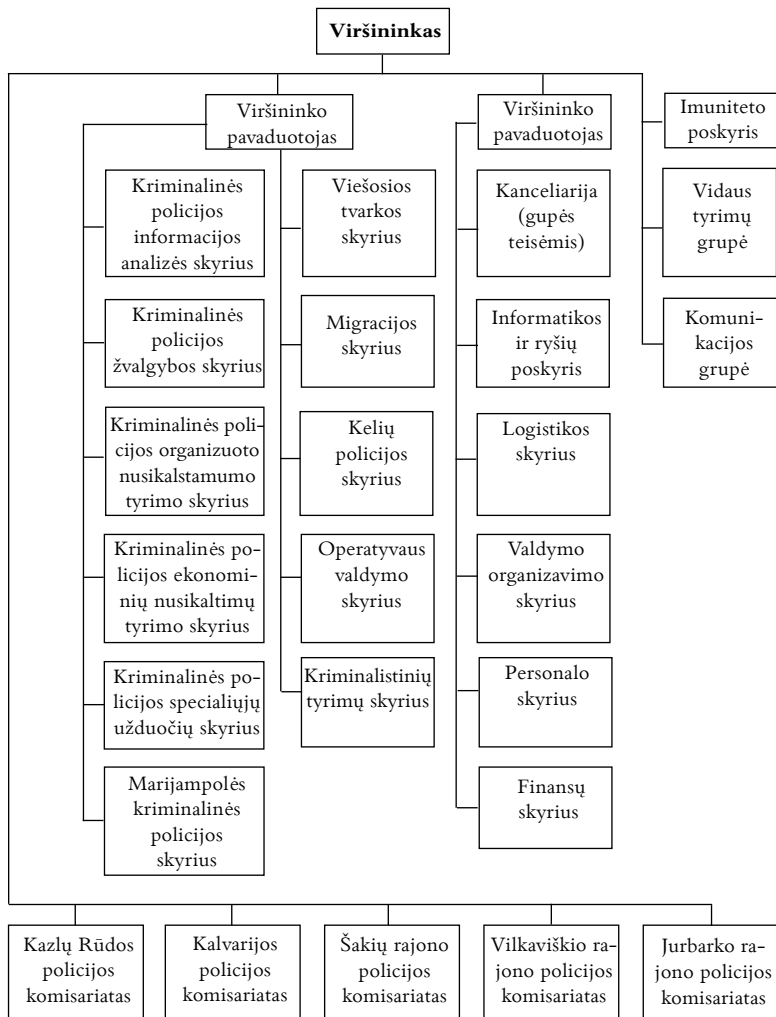
Kadangi yra keletas linijinių tarnybų, kyla problemų dėl jų veiklos koordinavimo, kurį atlieka štabo grandis (kolegija, taryba, darbo grupė ar pan.), pavaldi aukščiausio lygio vadovui. Į štabą paprastai įeina įvairių valdymo lygių skirtingų sričių specialistai, turintys funkcinę valdžią organizacijos darbuotojams.

Matricinė organizacinė struktūra, kuriai esant kiekvienas darbuotojas atsiskaito tiek funkciniam ar linijiniam vadovui, tiek ir projekto ar grupės vadovui. Organizacijoms tampant tarptautinėmis, matricinė struktūra naudojama vis plačiau, atsiranda nacionaliniai kiekvienos šalies vadovai, jie vadovauja įmonės veiklai toje šalyje, ir produktų ar paslaugų teikimo vadovai, kurie atsakingi už atskirus produktus ar tam tikrų paslaugų teikimą. Žinoma, galimi įvairūs aptartų struktūrų derinimo vienoje įmonėje variantai.

Organizavimo funkcijos ypatumai statutinėje institucijoje (praktinė analizė)

Remiantis žemesnės pakopos policijos komisariatų reorganizavimo prijungiant juos prie atitinkamo aukštesnės pakopos policijos komisariato sprendimo priėmimo, jų reorganizavimo sąlygų, apskrities vyriausiųjų policijos komisariatų nuostatų, struktūros

schemų patvirtinimu, pateikiama vyriausiojo policijos komisariato (VPK) struktūros schema (žr. 12 paveikslą).



12 paveikslas. VPK organizacinė valdymo struktūra

Iš pateiktos vyriausiojo policijos komisariato struktūros schemos matyti, kad šios institucijos valdymo struktūra yra funkcinė, t. y. organizuota hierarchiniu principu, o jos viršuje – aukščiausio lygio vadovas, atsakingas už viso komisariato veiklą ir turintis tris pavaduotojus. Už atskiras funkcijas atsako skirtingi vadovai, vyrauja aukštas darbų pasidalijimo lygis. Šioje institucijoje ryšiai tarp valdančiųjų ir padalinių ar skyrių gali būti vertikalūs ir horizontalūs.

Vertikalūs ryšiai būdingi tiems, kurie vieni kitiems pavaldūs organizacine tvarka, t. y. šiame policijos komisariate susiklostė tokia padėtis:

- viršininko, viršininko pavaduotojo ir jiems pavaldžių nusikaltimų tyrimo, operatyvinės veiklos, organizuoto nusikalstamumo tyrimo ir kriminalinių tyrimų skyrių;
- viršininko, viršininko pavaduotojo ir jiems pavaldžių viešosios tvarkos, migracijos, kelių policijos ir operatyvaus valdymo skyrių;
- viršininko, viršininko pavaduotojo ir jiems pavaldžių kanceliarijos, informatikos ir ryšių poskyrio, logistikos ir valdymo organizavimo skyrių;
- viršininko ir jam pavaldžių imuniteto poskyrio, finansų skyriaus, vidaus audito grupės, personalo skyriaus;
- viršininko ir jam pavaldžių policijos komisariatų.

Horizontalūs ryšiai būdingi tiems, kurie vieni kitiems nepavaldūs organizacine tvarka, t. y. šiame policijos komisariate susiklostė tokia padėtis:

- nusikaltimo tyrimo, operatyvinės veiklos, organizuoto nusikalstamumo tyrimo ir kriminalinių tyrimų skyrių;
- kanceliarijos, informatikos ir ryšių poskyrio, logistikos ir valdymo organizavimo skyrių;
- viešosios tvarkos, migracijos, kelių policijos ir operatyvaus valdymo skyrių;
- imuniteto poskyrio, finansų skyriaus, vidaus audito grupės, personalo skyriaus.

Vadybinis darbas tiek horizontalia, tiek vertikalia kryptimi yra paskirstomas suteikiant formalią valdžią ir atsakomybę pavaldiniui, kad šis vykdytų tam tikrą vadybos veiklą (*Stoner ir kt.*, 1999). Nors organizacinė struktūra ir lemia įgaliojimų perdavimą nuo aukščiausio iki žemiausio organizacinio lygio, tačiau neužtikrina jos efektyvumo, nes perdavimo sėkmė daugiausia priklauso nuo vadovo ir pavaldinio tarpusavio santykių, jų bendradarbiavimo efektyvumo. Užduočių atlikimo skyrimas ar formalios valdžios suteikimas yra betarpiškai susiję su atsakomybe ir įgaliojimais.

Žinių įtvirtinimo klausimai:

- 1. Pateikite organizavimo sampratą bendriausia prasme.*
- 2. Apibūdinkite pagrindinius organizacinės struktūros elementus.*
- 3. Įvardykite organizacinės valdymo struktūros sudarymo principus.*
- 4. Apibūdinkite organizacinės valdymo struktūros kūrimo etapus įmonėje.*
- 5. Paaiškinkite horizontalų ir vertikalų organizacijos darbo paskirstymą.*
- 6. Apibūdinkite valdymo lygius ir jiems priklausančių darbuotojų kompetenciją.*
- 7. Įvardykite organizacinių valdymo struktūrų tipus ir jų ypatumus.*
- 8. Išvardykite organizacinių valdymo struktūrų pranašumus ir trūkumus.*

2.3. Vadovavimas

2.3.1. Vadovavimas ir įgaliojimų delegavimas

Vadovavimo esmė

Vadovo veikla, jo atliekamos funkcijos – labai įvairios ir sudėtingos. Praktikoje dažnai susiduriama su terminais: *valdymas, vadyba, vadovavimas, administravimas*. Šie terminai iš pirmo žvilgsnio atrodo labai aiškūs, tačiau kiekvienas iš jų vartotinas tik esant konkrečiai situacijai. *Valdyti* galima daiktus (automobilius, lėktuvus), gamyboje vykstančius procesus, susijusius su žmogaus fiziniu darbu, atliekamu pagal tam tikrą modelį. Įvairios institucijos ir įstaigos yra *administruojamos*. Tuo metu, kai kalbama apie žmones, vartojama *vadovavimo* sąvoka. Taigi organizacijų valdymo srityje vadovavimas yra viena iš svarbiausių vadovo veiklos funkcijų, susijusių su tarpasmeniniais valdymo aspektais, padedanti pavaldiniams suprasti organizacijos tikslus ir efektyviai jų siekti.

Vadovavimas – žmonių nukreipimas ir jų motyvavimas siekti tam tikro tikslo, laikantis atitinkamo vadovavimo stiliaus, naudojant įvairias poveikio formas, valdymo būdus ir metodus (Sakalas, 2004).

Vadovavimas pirmiausia pasireiškia vienu žmonių daroma įtaka kitiems. Šiuo atveju svarbu žinoti, kuo remdamiesi vadovai daro įtaką pavaldiniams. Tam jie gali naudotis konkrečiomis poveikio formomis, tam tikrais vadovavimo (valdymo) būdais ir metodais bei atitinkamu vadovavimo stiliumi.

Vadovų poveikio formos

Galima išskirti tokias pagrindines vadovų poveikio formas:

valdžia, paremta prievarta. Šiuo atveju įtaka pavaldiniams daroma keliant baimę, t. y. pavaldinys tiki, kad vadovas gali jį nubausti tokiu būdu, kuris sukliudys jam patenkinti kokius nors poreikius. Netgi tais atvejais, kai prievartos nėra, baimė tampa priežastimi, dėl kurios žmonės sąmoningai ar nesąmoningai

pasiduoda kitų įtakai. Vadovai turi daug galimybių naudoti baimę ir prievartą, nes būtent darbovietėse žmonės patenkina daugelį savo poreikių;

valdžia, paremta atlyginimu. Šiuo atveju įtaka daroma naudojant teigiamas paskatas. Pažadėti didesnę atlyginimą dažnai yra pats veiksmingiausias būdas daryti žmogui įtaką. Tokia valdžia yra stipri ir veiksminga, jei vadovai žino, kokio atlyginimo pavaldiniai tikisi. Tačiau praktiškai tai įgyvendinti nelengva, nes išteklių visada yra riboti;

teisinė valdžia. Šiuo atveju įtaka daroma per tradicijas. Darbuotojas įsitikinęs, kad vadovas turi teisę duoti įsakymus, o jo pa reiga – juos vykdyti. Tikra teisinė valdžia pasireiškia tada, kai pavaldinys klausia vadovo tik todėl, kad jis užima aukštesnę hierarchinę padėtį. Tradicijos yra labiausiai paplitusi įtakos forma. Šia forma galima naudotis tuo atveju, kai visuomenės kultūros normos pateisina pažiūrą, kad paklusnumas valdžiai yra pageidaujamas;

ekspertinė valdžia. Šiuo atveju įtaka daroma per protingą tikėjimą. Darbuotojai tiki, kad vadovas turi ypatingos kokios nors problemos sprendimo patirties ar tam tikros srities žinių, tada jie pasikliauja vadovo išmintimi (pvz., paciento santykiai su gydytoju);

etalono valdžia. Ji paremta vadovo asmeninėmis savybėmis ar gebėjimais. Tai grynai asmeninė įtaka;

įtikinimas. Vadovas turi pranašumą prieš pavaldinius jau vien dėl savo formalios padėties. Nuo jo priklauso tokių klausimų kaip darbo užmokesčio didinimo, karjeros, didesnių įgaliojimų suteikimo, socialinių poreikių patenkinimo ir kt. sprendimas. Kita vertus, ir pavaldiniai turi tam tikrą valdžią. Vadovas yra priklausomas nuo pavaldinių gebėjimų ir noro atlikti tam tikras užduotis, jų turimos informacijos, įtakos kitiems darbuotojams ir pan. Todėl vadovui labai svarbu, kad pavaldiniai suprastų, ką ir kodėl jie turi daryti. Naudodamasis įtikinimo metodu, vadovas pripažįsta, kad iš dalies yra priklausomas nuo pavaldinių. Todėl, net ir turėdamas formalius įgaliojimus daryti konkrečius pokyčius ar veiksmus nesant pavaldinių sutikimo, jis stengiasi išklaudyti jų nuomonę

ir paaiškinti, kodėl tie pokyčiai ar veiksmai yra reikalingi. Tada, kai darbuotojai turi aiškiai išreikštą pagarbos ir autoriteto poreikį, jiems daromas poveikis įtikinimo būdu yra labai veiksmingas;

įtraukimas į valdymą. Rinkdamasis šį metodą, vadovas apeliuoja į darbuotojų aukščiausio lygio (valdžios, kompetencijos, pasisekimo, asmenybės ugdymo, saviraiškos) poreikius. Toks poveikis yra sėkmingas todėl, kad žmonės turi aukšto lygio poreikių, paprastai jie labai noriai dirba ir siekia tų tikslų, kurie buvo nustatyti jiems patiems dalyvaujant. Tokiu būdu siekiama susieti į visumą valdžią, kurią turi vadovas, ir valdžią, kurią turi pavaldiniai (Adamonienė, 2004).

Poveikis darbuotojams per jų įtraukimą į valdymą daromas suteikiant jiems teisę patiems priimti savarankiškus sprendimus. Tačiau reikia nepamiršti, kad šiuo atveju vadovavimas bus veiksmingas tik tada, kai pavaldinius motyvuos galimybė patenkinti būtent aukštesnio lygio poreikius. Todėl vadovas, norėdamas įtraukti pavaldinius į valdymą, turi sudaryti sąlygas, skatinančias norą tobulėti ir priimti didesnę atsakomybę.

Vadovo autoritetas

Dar vienas artimai su efektyvaus vadovo asmenybe susijęs dalykas – vadovo autoriteto formavimas.

Vadovauti žmonėms neįmanoma neturint autoriteto. Ar vadovas turi autoritetą, sprendžia pavaldiniai. Jeigu jie jį pripažįsta, tokio vadovo nurodymai vykdomi savanoriškai be jokių prieštaravimų ir, priešingai – autoriteto trūkumas labai apsunkina vadovavimą. Vadovo autoritetas priklauso nuo trijų pagrindinių veiksnių:

- *formalios vadovo padėties;*
- *vadovo dalykinės kompetencijos;*
- *vadovo socialinės kompetencijos.*

Pirmiausia reikia pažymėti, kad vadovais tampa tik tie žmonės, kurie turi atitinkamus formalios organizacijos jiems suteiktus įgaliojimus. Tai reiškia, kad einamos pareigos jau pačios savaime lemia vadovo įtaką kitiems. Savaime suprantama – kuo aukštesnė

padėtį hierarchinėje valdymo struktūroje užima vadovas, tuo didesnes poveikio pavaldiniams galimybes jis turi.

Formalus vadovo autoritetas turi būti paremtas dalykine jo kompetencija. Šis įtakos veiksnys ypač svarbus, nes būtent nuo vadovo dalykinės kompetencijos labai priklauso pavaldinių pasitikėjimo juo laipsnis. Kai pavaldiniai pasitiki vadovo kompetencija, jie juo pasikliauja. Paprastai vadovai tokį darbuotojų pasitikėjimo lygį pasiekia dėl savo nuopelnų. Ir kuo didesni vadovo nuopelnai, tuo didesnę įtaką jis turi (*Sakalas, 2004*).

Efektyviam vadovui būtina dar viena išskirtinė savybė, ypač svarbi šiuolaikinio valdymo sąlygomis, – gebėjimas motyvuoti žmones. Tai reiškia, kad vadovas turi būti lyderis. Vadovu tampa, deleguojant atitinkamus įgaliojimus. Tačiau lyderiu gali būti ir žmogus, neturintis jokių formalių įgaliojimų. Juo tampa asmuo, gebantis motyvuoti kitus žmones, patenkinti jų poreikius ir padėti pasiekti tikslus. Taigi efektyvus vadovas bus tik tas, kuris šalia formalaus turės ir neformalų autoritetą, gebės sutelkti pavaldinius siekti bendrų tikslų, atsižvelgti į žmonių poreikius ir juos patenkinti.

Vadovo kompetencija

Kompetencijos sąvoka dažniausiai vartojama siekiant apibrėžti žmogaus gebėjimų ir žinių visumą, orientuotą į efektyvią veiklą konkrečioje darbinėje aplinkoje. Pabrėžiama, kad nuo jos priklauso darbo rezultatai ir visos organizacijos veiklos sėkmė.

Klasifikuojant vadovo kompetencijos rūšis, galima būtų išskirti: dalykinę, metodinę, socialinę, asmeninę, emocinę ir tarpkultūrinę kompetenciją. *Dalykinę kompetenciją* sudaro vadovo gebėjimas suvokti dalykines ir profesines problemas ir jas išspręsti. *Metodinę kompetenciją* sudaro gebėjimas atlikti darbą, panaudojant tinkamas darbo priemones, metodus ir būdus, taip pat mokėjimas valdyti darbo eigą, neatsižvelgiant į darbo profesinį turinį. *Socialinė kompetencija* papildo dalykinę kompetenciją, ji suprantama kaip individo tarpasmeninių santykių kokybė,

socialiniai įgūdžiai, gebėjimas siekti tikslų ir valdyti pavaldinių elgseną. *Asmeninė kompetencija* apima savęs motyvavimą ir vertinimą. *Tarpkultūrinė kompetencija* – gebėjimas efektyviai dirbti daugiakultūroje aplinkoje. *Emocinė kompetencija* – gebėjimas pirmiausia pažinti savąsias emocijas ir jas valdyti, taip pat atpažinti ir veikti kitų žmonių emocijas.

Emociškai išprususių lyderių užsidegimą ir energiją perima visa komanda, emocinis žmonių ryšys daro bendrą darbą prasmingesnį, o darnos nebuvimas slegia, sekina ar priverčia žmones palikti darbą. D. Golemanas (2008 m.) išskiria tokias emocinio intelekto sritis: savimonė, savikontrolė, socialinis sąmoningumas, santykių valdymas (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Emocinio intelekto sritys

Emocinio intelekto sritis	Gebėjimų apibūdinimas
Savimonė	Gebėjimas suvokti savo emocijas ir jų įtaką, intuityviai priimti sprendimus. Adekvatus savęs vertinimas: stipriosios ir silpnosios savybės. Pasitikėjimas savimi: atitinkantis tikrovę savo vertės ir gebėjimų suvokimas.
Savikontrolė	Gebėjimas valdyti neigiamas emocijas ir impulsus. Skaidrumas: sąžiningumas ir principingumas, patikimumas. Prisitaikymas: lankstumas. Siekiai: paskata tobulėti. Iniciatyvumas: pasirengimas veikti, naudotis pasitaikančiomis galimybėmis. Optimizmas: gebėjimas visur išvelgti gėrį.

Emocinio intelekto sritis	Gebėjimų apibūdinimas
Socialinis sąmoningumas	Empatija: gebėjimas pajusti kitų žmonių emocijas, pažvelgti į susiklosčiusią padėtį iš šalies, aktyviai domėtis kitų rūpesčiais. Organizacinis sąmoningumas: gebėjimas planuoti įvykių eigą, rasti sprendimų priėmimo būdą, suprasti organizacijos politiką; Pagalba: gebėjimas suprasti ir patenkinti darbuotojų, klientų ar užsakovų poreikius.
Santykių valdymas	Įkvepianti lyderystė: gebėjimas vadovauti ir skatinti įtikinant, kad tikslas yra pasiektas. Įtaka: gebėjimas taikyti įvairius įtikinimo būdus. Kitų tobulinimas: gebėjimas skatinti kitų gebėjimus bendraujant ir patariant. Pokyčių skatinimas: naujos krypties inicijavimas ir valdymas. Konfliktų valdymas: konfliktų sprendimas. Ryšų užmezgimas ir palaikymas. Komandos darbas ir bendradarbiavimas.

Vadovavimo sėkmę lemia stipri vadovo asmenybė, atsiskleidžianti per norą dominuoti, valdžios poreikį, siekį kontroliuoti kitus, daryti jiems įtaką. Vadovo emocinis intelektas, dalykinė, socialinė, metodinė ir kitos kompetencijos rūšys atpažįstamos pagal elgseną su kitais, demonstruojant įvairius vadovavimo stilius, metodus, poveikio formas ir kita.

Vadovavimo stilius ir elgsena

Vadovavimo stilius – vadovo poveikio pavaldiniui būdas, siekiant daryti jam įtaką ir skatinant jį siekti organizacijos tikslų.

Iki šiol mokslinėje literatūroje nėra bendros vadovavimo stilių klasifikacijos, tačiau juos galima apibūdinti, išskiriant keletą skirtingų požiūrių į vadovavimo stilių:

- *tradicinis ir šiuolaikinis vadovavimo stilių skirstymas;*
- *vadovavimo stilių skirstymas pagal įtaką emocinei aplinkai;*
- *vadovavimo stilių skirstymas pagal vadovų elgesį;*
- *vadovavimo stilių skirstymas pagal vadovų orientaciją ir pavaldinių lygį;*
- *situaciniai vadovavimo modeliai.*

Tradicinis ir šiuolaikinis vadovavimo stilių skirstymas. Šioje vadovavimo stilių klasifikacijoje atsižvelgiama į tai, kaip pasikeitė praktinis požiūris į vadovo poveikio pavaldiniams pobūdį. Tradiciniai vadovavimo stiliai yra *autoritariniai*. Įsakymu tiksliai nurodoma, ką, kada ir kaip reikia padaryti. Tikimasi, kad pavaldinys visa tai atliks laiku, be to, jis yra nuolat kontroliuojamas. Vadovas priima visus sprendimus, pavaldiniai tam didesnės įtakos neturi, jie tik pripažįsta sprendimus ir juos vykdo. Vadovaujant šiuo stiliumi, reikia stiprios vadovo asmenybės, charakterio ir gero profesinio pasirengimo. Tradiciniams vadovavimo stiliams priskiriami: *charizmatinis, patriarchalinis, autokratinis ir biurokratinis* stiliai.

Charizmatinis vadovavimo stilius – vadovavimas remiantis asmeninio spinduliavimo jėga (Dievo dovana). Vadovui duota išskirtinė Dievo dovana veikti bendradarbius, kad jie savanoriškai darytų tai, ko iš jų tikisi vadovas. Charizmatiškam vadovui būdingas gebėjimas veikti kitus savo energija, puikia laikysena, geru charakteriu, retoriniais gabumais.

Patriarchalinis vadovavimo stilius – vadovavimas pagal analogiją su tėvo ar motinos elgsena šeimoje. Šis stilius turi galias tradicijas, tačiau jo taikymo galimybės ribotos. Tradicinis paklusnumas šeimos galvai šiandien daugumai nepriimtinas, nors jis turi didelę įtaką, ypač formuojantis organizacijai. Šiuo metu šis stilius daugiau taikomas mažose organizacijose, ir nors atsiranda tikimybė pasireikšti familiarumui, protekcionizmui savo šeimos atžvilgiu, vis dėlto šis stilius turi ir esminį privalumą – savo bendradarbiais rūpinamasi net ir tada, kai jie negali dirbti.

Autokratinis vadovavimo stilius remiasi hierarchiškai organizuotu valdymo aparatu ir paklusnumu. Kaip ir patriarchalinis, šis stilius yra grindžiamas besąlygišku vadovo autoritetu, tačiau jis rūpinasi savo pavaldiniais tik tiek, kiek šie jam yra naudingi.

Biurokratinis vadovavimo stilius remiasi legalia, preciziška, teise ir įstatymus atitinkančia reguliavimo sistema bei griežtu organizacijos narių pavaldumu ir klusnumu. Biurokratinį stilių reikia vertinti labai atsargiai. Jis pasitvirtina, jei reglamentuojamos paprastos procedūros, kurios gali būti lengvai keičiamos. Tačiau jis yra netinkamas, jei biurokratizmas pernelyg įsišaknija. Vadovas gali nusišalinti nagrinėjant tikrąją padėtį ir vadovautis „nekintančiais“ nurodymais iš viršaus.

Prie pagrindinių *naujų vadovavimo stilių* priskiriami *kooperatinis ir laisvas vadovavimo stiliai*.

Kooperatinio vadovavimo stiliaus atveju bendradarbiai traktuojami kaip partneriai. Ypač akcentuojamas bendradarbiavimas siekiant bendro tikslo. Vadovas supranta, kad sėkmė nemenkai priklauso nuo bendradarbių, todėl jis yra pasiruošęs deleguoti dalį savo įgaliojimų, stengiasi bendradarbiavimą grįsti savitarpio pagalba, o ne bausmėmis. Vienas svarbiausių šio stiliaus bruožų – darbuotojų įtraukimas į valdymą. Dėl to kooperatinis vadovavimo stilius geriausiai atitinka šiuolaikines sąlygas.

Laisvo vadovavimo stiliaus atveju nepripažįstamas joks griežtas vadovavimas. Darbuotojas kai ką sprendžia pats, kai kas jam nurodoma, tačiau įsakymų vykdymas nekontroliuojamas. Dėl šio lygybės principo gali išsiderinti socialiniai ir darbo organizavimo santykiai – dažniausiai vienas darbuotojas neformaliai perima vadovo funkcijas. Tačiau aukšto lygio ir profesinio pasirengimo kolektyvuose toks vadovavimas pasitvirtina.

Vadovavimo stiliai pagal įtaką emocinei aplinkai skirstomi į šiuos tipus (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Vadovavimo stilių įtaka emocinei aplinkai

Vadovavimo stilius	Įtaka emocinei aplinkai
Vizualizuojamasis	Skatina darbuotojus siekti bendros vizijos. Teigiama įtaka emocinei aplinkai. Taikoma tuo atveju, kai pokyčiams įgyvendinti reikia sukurti naują viziją arba kai reikia aiškios veiklos krypties.
Instruktuojamasis	Asmens poreikius sieja su organizacijos tikslais. Teigiama įtaka emocinei aplinkai. Taikoma norint padėti darbuotojams gerinti darbo rezultatus, lavinti ilgalaikius gebėjimus.
Harmoningas	Harmonija kuriama užmezgant ryšius tarp žmonių. Teigiama įtaka emocinei aplinkai. Taikoma norint pašalinti nesantaiką komandoje, skatinant darbuotojus sunkiu metu ir stiprinant jų tarpusavio santykius.
Demokratinis	Vertina darbuotojų indėlį ir siekia įsipareigojimo bendradarbiaudamas. Teigiama įtaka emocinei aplinkai. Taikoma norint pasiekti susitarimo arba gerų rezultatų.
Raginantis	Padedą pasiekti svarbių tikslų, reikalaujančių išbandyti save. Dėl nemokėjimo tinkamai juo pasinaudoti daroma ypač neigiama įtaka emocinei aplinkai. Taikoma siekiant motyvaciją turinčios ir kompetentingos komandos puikios kokybės rezultatų.
Dominuojantis	Slopina baimę, kritiniu atveju nurodo aiškią kryptį. Dėl dažno piktnaudžiavimo dažnai pasireiškia neigiama įtaka. Taikoma krizės atveju, kai reikia pradėti esminius pokyčius, arba kilus problemų dėl darbuotojų.

Vadovavimo stilių skirstymas pagal vadovo elgesį. Tai pati populiariausia ir dažniausiai naudojama vadovavimo stilių klasifikacija, numatanti jų skirstymą į *autokratinį, demokratinį ir liberalų (laisvą)*. *Autokratinis vadovavimo stilius* pasižymi stipria valdymo centralizacija, visos valdžios koncentracija viename rankose. Vadovas autokratas vienvaldiškai priima visus sprendimus, susijusius ne tik su pačiomis sudėtingiausiomis, bet ir gana paprastomis problemomis. Toks vadovas visiškai nevertina pavaldinių savarankiškumo. Priešingai, iš jų reikalaujama besąlygiško paklusnumo vykdamas įsakymus, o iniciatyva ne tik neskatinama, bet netgi slopinama.

Demokratinis vadovavimo stilius remiasi valdžios pasidalijimu, įtraukiant pavaldinius į valdymą ir sprendimų priėmimą. Vadovas linkęs daugumą klausimų spręsti kolegiskai, jis pasilieka teisę priimti sprendimą tik tada, kai klausimas jau apsvaistytas. Vadovas demokratas nesikiša į darbo detales, nesistengia kontroliuoti kiekvieno pavaldinių žingsnio, jis linkęs numatyti darbo rezultatus, o ne jo eigą.

Liberalus vadovavimo stilius pasižymi minimaliu vadovo kišimusi į pavaldinių veiklą. Vadovas liberalas nedemonstruoja savo užimamos padėties, jam sunku įsakinėti ir kontroliuoti pavaldinius. Jis labai atsargiai priima sprendimus. Šio stiliaus vadovas, atlikdamas savo funkcijas, paprastai nėra nei aktyvus, nei nuoseklus, jis lengvai paveikiamas iš šalies, linkęs nusileisti aplinkybėms ir gali be ypatingos priežasties atšaukti anksčiau priimtą sprendimą.

Vadovavimo stilių skirstymas pagal vadovų orientaciją. Nuo tada, kai buvo apibrėžti pagrindiniai vadovavimo stiliai, kilo diskusijų, kuris stilius yra efektyvesnis. Vėlesni tyrimai ir praktinė patirtis parodė, kad autokratinis stilius ne visais atvejais bus neefektyvus, o demokratinis – ne visada užtikrins didesnę pasitenkinimą ir geresnę darbo našumą. Buvo prieita prie išvados, kad efektyvus vadovas turi būti *orientuotas tiek į užduotį (darbą), tiek į žmones (tarpusavio santykius)*.

Orientuotiems į užduotį vadovams būdingas pavaldinių darbo planavimas ir organizavimas. Tokią orientaciją pasirinkę vadovai

siekia, kad darbas būtų atliktas laiku ir gerai. Jie organizuoja darbą ir duoda nurodymus, kaip jį atlikti. Darbo rezultatai yra svarbiau už tarpusavio santykius.

Dėmesys žmonėms (tarpusavio santykiams) reiškia, kad vadovo dėmesys nukreiptas į pavaldinių aukštesnio lygio poreikius, santykiai grindžiami pasitikėjimu, savitarpio pagarba, betarpišku bendravimu.

Šios vadovo orientacijos dimensijos yra viena nuo kitos nepriklausomos. Vadovas gali sėkmingai derinti dvi skirtingas savo elgesio orientacijas: vienu metu jis gali siekti, kad būtų sėkmingai atliktos užduotys ir išlaikyti geri tarpusavio santykiai. Taigi galimos keturios skirtingos vadovų elgesio kombinacijos, atitinkančios keturis vadovavimo stilius.

Situaciniai vadovavimo modeliai. Vėlesni tyrinėjimai parodė, kad nuolatinė priklausomybė tarp vadovavimo stiliaus ir efektyvumo nebuvo surasta. Nei asmeninių savybių ir bruožų, nei elgsenos tyrimai nepateikė tiesioginio ryšio tarp vadovo savybių, arba jo elgsenos ir efektyvaus vadovavimo. Tai jokiū būdu nereiškia, kad toks ryšys neegzistuoja. Priešingai, jie yra labai svarbūs sėkmingo vadovavimo dėmenys. Tačiau greta jų vadovavimo efektyvumą lemia ir tam tikri situaciniai veiksniai. Todėl šiuolaikinės teorijos, tyrinėjančios vadovavimą, laikosi *situacinio požiūrio*, kuris teigia, kad vadovas turi sugebėti naudotis visais stiliais, metodais ir poveikio priemonėmis, labiausiai tinkančiomis konkrečiai situacijai. Šie veiksniai apima pavaldinių poreikius ir asmenines savybes, užduoties pobūdį ir reikalavimus, aplinkos poveikį, disponuojamą informaciją ir kita. Skirtingos veiklos situacijos reikalauja skirtingų organizacinių struktūrų, skirtingų vadovo savybių ir skirtingų vadovavimo stilių pasirinkimo. Tai reiškia, kad, neatsižvelgdamas į konkrečią situaciją, vadovas turi gebėti keisti ir savo elgseną. Vadovas lyderis turi rasti sau ir savo organizacijai tinkamiausią vadovavimo stilių, priklausantį nuo vadovo (lyderio) ir pavaldinių (sekėjų) bruožų, situacijos ir aplinkos veiksnių bei jų sąveikos (Sakalas, 2004).

Pateikti vadovavimo stiliai rodo, kad ir koks artimas būtų kuris nors iš jų, kiekvienas vadovas suformuoja savitą, individualų ir nepakartojamą vadovavimo stilių. Tai lemia kiekvieno žmogaus savitumas, tik jam būdingi bruožai ir tam tikri, nuo jo nepriklausantys, veiksniai: *objektyvūs* – organizacijos ar įmonės, kuriai vadovaujama, savitumas; sprendžiamų klausimų specifika; valdymo lygis; vadovaujamo kolektyvo ypatumai; vadovo karjeros kelias ir mokykla, taip pat *subjektyvūs* – individualios savybės; charakterio bruožai; psichikos ypatybės; elgsenos orientacija.

Igaliojimų delegavimas

Delegavimas – formalios valdžios suteikimas kitam asmeniui ir atsiskaitomybė už įvykdytą konkrečią veiklą. Tam, kad bet kuri organizacija dirbtų efektyviai, vadovai būtinai turi deleguoti valdžią darbuotojams, paskirstyti užduotis, kurios turi būti įvykdytos, siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus.

Delegavimas yra ir svarbus motyvacinis svertas. Deleguojant pavaldiniams suteikiama didesnė veiksmų laisvė ir teisė priimti savarankiškus sprendimus. Tai savo ruožtu leidžia plačiau atsiskleisti darbuotojų gebėjimams, atsiranda galimybė patenkinti asmenybės tobulinimo, kūrybinio augimo poreikius.

Dauguma žmonių iš prigimties yra pajėgūs atlikti bet kokią jiems pavestą užduotį, tik turi būti užtikrintos visos tam reikalingos sąlygos. Tradicinis požiūris į delegavimą numato įgaliojimų perdavimą nuo aukščiausio iki žemiausio organizacijos lygio. Teigiama, kad įgaliojimai deleguojami konkrečiai pareigybei, o ne ją einančiam žmogui. Tačiau toks požiūris yra pernelyg paprastas. Nors įgaliojimų apimtis ir priklauso nuo einamų pareigų, nereikia pamiršti, kad jie suteikiami konkretiems žmonėms. Delegavimo sėkmė labai priklauso nuo pozicijos vadovo, deleguojančio dalį savo teisių, ir pavaldinio, turinčio priimti didesnius įgaliojimus, kartu ir didesnę atsakomybę, tarpusavio bendradarbiavimo. Apie delegavimo pranašumus ir trūkumus (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Delegavimo pranašumai ir trūkumai

Delegavimo pranašumai	Delegavimo trūkumai
<p>Padedą vadovui sumažinti krūvį ir turėti laisvo laiko svarbioms valdymo funkcijoms. Turi įtakos naudojant profesines žinias ir pavaldinių patirtį. Suteikia galimybę atsikleisti pavaldinių gebėjimams, iniciatyvai, savarankiškumui ir kompetencijai. Dažnai teigiamai veikia bendradarbių darbo motyvaciją ir pasitenkinimą darbu. Pagreitina sprendimų priėmimą, kai pavaldiniams suteikiami įgaliojimai spręsti patiems.</p>	<p>Yra tikimybė, kad pavaldinys, turintis mažiau žinių ar patirties, gali naudoti tuos metodus, kurie yra neperspektyvūs, – dėl to gali prireikti papildomų laiko sąnaudų ir žaliavos išteklių. Laiko laimėjimas deleguojant įgaliojimus gali nublankti prieš pralaimėjimą priėmus neteisingą sprendimą. Stipri orientacija į užduotis, bet ne į pavaldinius. Neteisingas bendradarbių elgesys gali pabloginti psichologinį kolektyvo klimatą ir sumenkinti vadovo autoritetą.</p>

Dažnai pasitaiko atvejų, kai vadovai nenori deleguoti didesnių įgaliojimų, o pavaldiniai vengia papildomos atsakomybės. Galima išvardyti šias pagrindines vadovų nenoro perleisti dalies savo teisių pavaldiniams priežastis:

- *klaidingas įsitikinimas*: „aš tai padarysiu geriau“. Tačiau kai vadovas atlieka užduotis, su kuriomis sėkmingai susidorotų ir pavaldiniai, jis praranda laiko, kurio galėtų skirti savo tiesioginėms pareigoms atlikti. Be to, jeigu vadovas nesuteiks pavaldiniams galimybės atlikti naujų, daugiau veiksmų laisvės reikalaujančių užduočių, kartu jis atims iš jų progą kelti kvalifikaciją, ugdyti gebėjimus, įgyti daugiau patirties;
- *nesugebėjimas vadovauti*. Kai kurie vadovai taip pasineria į kasdienį rutininį darbą, kad net nesugeba įvertinti didesnių įgaliojimų suteikimo pavaldiniams naudos;

- *nepasitikėjimas pavaldiniais*. Abipusis pasitikėjimas yra viena svarbiausių efektyvaus delegavimo, iš esmės – ir viso valdymo – sąlygų. Tačiau dažniausiai būtent to vadovų ir pavaldinių santykiuose pasigendama;
- *rizikos baimė*. Deleguodamas pavaldiniams didesnius įgaliojimus, vadovas vis tiek lieka atsakingas už jų darbą. Todėl jis gali jausti baimę, kad už pavaldinių klaidas reikės atsakyti jam pačiam;
- *aiškios kontrolės sistemos nebuvimas*. Vadovai dažnai baiminasi, kad, suteikdami pavaldiniams didesnes teises, gali prarasti kontrolę ir nesugebėti užbėgti kylančioms problemoms už akių;
- *valdžios troškimas*. Yra vadovų, kurie paprasčiausiai nenori atsisakyti jokių savo teisių. Jie įsitikinę, kad, deleguodami didesnius įgaliojimus pavaldiniams, gali pakenkti patys sau, prarasti autoritetą ir valdžią.

Pavaldiniai savo ruožtu gali priešintis delegavimo procesui dėl šių esminių priežasčių:

- *baimė padaryti klaidų*. Savaimė suprantama, kad pavaldiniai, imdamiesi naujų, sudėtingesnių užduočių, neturi užtektinai patirties. Todėl, bijodami suklysti ir už tai būti kritikuojami, jie gali vengti didesnės atsakomybės;
- *nepasitikėjimas savo jėgomis*. Toks nepasitikėjimas atsiranda, kai pavaldinys pajunta, kad neturi užtektinai žinių ir patirties. Be to, jeigu juo dar nepasitiki vadovas, yra tikimybė, kad pavaldinys visiškai praras iniciatyvą ir norą imtis ko nors naujo;
- *nėra suinteresuotumo priiimti papildomą atsakomybę*. Didesnė atsakomybė reiškia ir didesnę riziką ją prisiimančiam asmeniui. Daugumai žmonių tokia perspektyva nėra patraukli. Todėl jeigu už didesnę atsakomybę nebus pasiūlyta atitinkamų skatinimo priemonių, pavaldinys gali priešintis papildomų įgaliojimų delegavimui;

- *pavaldinys jau ir taip perkrautas darbu;*
- *pavaldinys neturi užtektinai informacijos, kad užduotis būtų sėkmingai atlikta.*

Efektyvaus delegavimo kliūtis (ypač psichologines) nelengva įveikti. Tuo sunkiau jas nugalėti, kuo didesnio įgaliojimų delegavimo siekia organizacija. Šis procesas vyks sėkmingiau, jeigu bus atsižvelgiama į efektyvaus delegavimo principus:

- *įgaliojimų delegavimo ir kuo žemesnį valdymo lygį principas.* Vadovams nėra jokio reikalo imtis darbų, kuriuos gali kokybiškai atlikti žemesnio lygio darbuotojai. Be to, organizacijoms aktualu mažinti hierarchinių valdymo lygių kiekį. Būtent šio principo laikymasis suteikia joms realias galimybes tai įgyvendinti;
- *įgaliojimų ir atsakomybės atitikimo principas.* Tai reiškia, kad darbuotojui turi būti suteikiami visi įgaliojimai, reikalingi įvykdyti užduotims, už kurias jis prisiima atsakomybę. Kita vertus, darbuotojas bus atsakingas tik už tuos darbus, kurie pateks į jam deleguojamą įgaliojimų sritį. Deja, įgaliojimų ir atsakomybės atitikimo principas praktikoje gana dažnai pažeidžiamas;
- *efektyvios komunikacijos principas.* Visų pirma darbuotojas turi aiškiai žinoti savo pareigas, užduotis ir įgaliojimų ribas. Be to, jis privalo nuolat gauti savo veiklos srities informacijos. Todėl tarp vadovo ir pavaldinio turi vykti laisvas keitimasis informacija. Tik tokiu atveju pavaldinys galės lanksčiai reaguoti į vykstančius pokyčius, o jo vadovas turės aiškų vaizdą apie esamą padėtį ir galės ją kontroliuoti;
- *įgaliojimų delegavimo skatinimo principas.* Kadangi priešinimasis delegavimui gali kilti ir iš turinčio įgaliojimus deleguoti asmens, ir iš turinčio juos priimti, organizacijoje turi būti sukurta motyvavimo sistema, kuri, viena vertus, skatintų platesnį įgaliojimų delegavimą, kita vertus, – norą prisiimti didesnę atsakomybę.

Norint įgyvendinti šiuos principus, reikia aiškiai suvokti atlikimo ir reikalingumo užduotis, tikslus ir motyvus, turinį, detales, terminus ir išteklių galimybes.

2.3.2. Motyvacija ir motyvavimas

Darbuotojų motyvavimo samprata

Kiekvienas žmogus turi įgimtų savybių, gabumų, kurie, jam sąveikaujant su aplinka, kinta ir tobulėja. Kiekvienas žmogus yra nepakartojamas, ir tik sąlygiškai galima skirstyti žmones į grupes, turinčias bendrų siekių ir interesų. Pagal savo charakterį kiekvienas darbuotojas toje pačioje situacijoje dažnai elgiasi visiškai kitaip. Todėl vadovas, norėdamas motyvuoti žmones siekti kokio nors tikslo, turi žinoti jų poreikius.

Motyvvavimas – savęs ir kitų skatinimas veikti, siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų.

Veiklos motyvavimas – veiksmų, skatinančių darbuotojus geriau atlikti jiems pavestus darbus (pareigas), išaiškinimas ir poveikio priemonių, būdų, aktyvinančių veiksmų pagrindu „sugalvojimas“ ir panaudojimas (*Zakarevičius, 2003*).

Motyvacija – asmenybės būklė, lemianti veiklos aktyvumą ir kryptingumą esant konkrečiai situacijai. Tai individą veikiančios jėgos, kurios verčia siekti tam tikrų tikslų, norint patenkinti savo poreikius.

Darbo motyvacija – visuma darbuotojo siekių, kuriuos jis sieja su savo tarnyba, kiekvienas siekis turi tikimybinį koeficientą, leidžiantį įsivaizduoti, kaip tie siekiai bus įgyvendinti savame darbe (*Marcinkevičiūtė, 2007*).

Pirmą kartą dėmesys į žmonių elgsenos sudėtingumą buvo atkreiptas po N. Hotorno atliktų eksperimentų. Pradedama suprasti, kad žmonių poreikiai, psichologinis darbo klimatas yra galinga darbo našumui įtakos turinti jėga. N. Hotorno eksperimentų išvados davė pradžią naujai valdymo teorijos kryptiai, nagrinėjančiai žmonių veiklos motyvavimo organizacijoje problemas. Šios

krypties tyrimo objektas – žmonių poreikiai kaip jų veiklos elgesio motyvai ir jų patenkinimo būdai (*Adamonienė, 2004*).

Psichologai teigia, kad žmogui atsiranda ko nors poreikis, kai jis pajunta bet kokią fiziologinę arba psichologinę trūkumą. Motyvacijos teorijos mėgino suklasifikuoti šiuos poreikius pagal tam tikrus kriterijus. Nors iki šiol nėra bendro visiems priimtino poreikių apibrėžimo, dauguma mokslininkų sutaria, kad iš principo visus poreikius galima suskirstyti į dvi grupes: pirminius ir antrinius.

Pirminiai poreikiai yra fiziologiniai, paprastai įgimti. Tai – maistas, vanduo, oras, miegas, seksas.

Antriniai poreikiai yra psichologinio pobūdžio, pvz., pasisekimo, pagarbos, prisirišimo, valdžios, priklausomumo. Šie dalykai paprastai suvokiami įgijus patirties. Kadangi kiekvieno žmogaus sukaupta patirtis yra nevienoda, tai ir antriniai skirtingų asmenų poreikiai skiriasi kur kas labiau negu pirminiai.

Kiekvieno žmogaus motyvai paaiškėja, kai suprantama, kas vienoje ar kitoje situacijoje skatina konkretų žmogų (*Dessler, 2001*). Poreikių neįmanoma akivaizdžiai pastebėti ar pamatuoti. Apie jų egzistavimą galima spręsti tik iš žmonių elgesio. Būtent poreikiai motyvuoja konkrečių žmonių veiksmus.

Kai žmogus pajunta kokį nors poreikį, tai jį paskatina imtis tam tikros veiklos, ką nors daryti. Tikslas šiuo atveju yra suprantamas kaip konkretaus poreikio patenkinimo įrankis ar būdas. Atsižvelgdamas į poreikių patenkinimo lygį, žmogus žino, kaip jam reikės elgtis ateityje.

Poreikiai taip pat labai svarbūs ir valdant organizacijas. Žmonės aktyviai sieks organizacijos tikslų, jeigu bus tikri, kad kartu patenkins ir savo poreikius. Todėl vadovai, norėdami motyvuoti savo pavaldinius siekti organizacijos tikslų, būtinai turi žinoti ir įvertinti jų poreikius. Nuo to priklauso viso darbo rezultatai.

Darbuotojų motyvavimo teorijos

Svarbiausias pasitenkinimo darbu motyvacijos teorijų tikslas – apibrėžti poreikius, skatinančius žmones veikti.

Vienas pirmųjų mokslininkų, iš kurio darbų vadovai sužinojo apie žmonių poreikių sudėtingumą ir jų poveikį motyvacijai, buvo A. Maslowas. Savo motyvacijos teorijoje jis teigė, kad žmonės turi daug įvairių poreikių, tačiau visus juos pagal svarbą sąlygiškai galima suskirstyti į penkis lygius:

- 1) *fiziologiniai poreikiai*. Jie būtini siekiant užsitikrinti egzistenciją. Organizacijose šie poreikiai gali būti patenkinami adekvačiu atlyginimu, geromis darbo sąlygomis;
- 2) *saugumo poreikiai* – saugios nuo fizinių ir psichologinių sukrėtimų aplinkos poreikis ir tikėjimas tuo, kad fiziologiniai poreikiai ateityje taip pat bus patenkinti. Tai gali garantuoti draudimo, pašalpų sistema, atitinkamų sąlygų numatymas, darbo sutartys;
- 3) *socialiniai – priklausomumo poreikiai* apima meilės ir prisirišimo poreikį, norą būti priimtam tarp sau lygių, priklausyti kokiam nors socialinei grupei. Šie poreikiai patenkinami šeimoje, per įvairius bendruomeninius ryšius, taip pat draugystę, bendravimą darbe;
- 4) *pagarbos poreikiai* apima dvi poreikių grupes: 1) savigarbos ir noro suformuoti savo teigiamą įvaizdį; 2) kitų žmonių pagarbos ir pripažinimo siekį;
- 5) *saviraiškos poreikiai* – noras atskleisti savo potencialą, augti ir tobulėti kaip asmenybei.

A. Maslowas teigė, kad poreikiai sudaro savotišką hierarchiją. Tai reiškia, kad pirmiausia žmogus turi patenkinti savo pirminius poreikius ir tik paskui jo veiklą motyvuoja aukštesnio lygio poreikiai.

A. Maslowo teorijos taikymas valdymui. Ši teorija leido geriau suprasti, kad žmonių motyvaciją lemia platus jų poreikių spektras. Siekdamas motyvuoti, vadovas turi suteikti pavaldiniams

galimybę patenkinti savo poreikius tokiu būdu, kuris skatintų ir organizacijos tikslų įgyvendinimą. Taigi negalima apsiriboti vien ekonominėmis poveikio priemonėmis, reikia atkreipti dėmesį į aukštesnio lygio poreikius, kuriems reikalingi visiškai kitokie metodai.

A. Maslowo teorijos trūkumai. Nors A. Maslowo poreikių piramidė susiejo beveik visus žmonių poreikius, tolesni tyrimai tokių jų skirstymą patvirtino tik iš dalies. Pirmiausia liko nepaaiškinta, kokia yra pačių poreikių kilmė? Jeigu fiziologiniai poreikiai kyla iš noro užsitikrinti egzistencijos galimybę, iš kur tada ir kaip atsiranda aukštesnio lygio poreikiai. Iš principo žmones galima priskirti kuriai nors poreikių kategorijai, tačiau konkretus žmogus ne visada turi visų penkių lygių poreikių ir nebūtinai išdėstyti tokią tvarką. Poreikiai yra labai individualūs. Be to, pasiekus kurio nors vieno lygio pasitenkinimą, nebūtinai iš karto pereinama prie aukštesniojo. Taip pat žmogų vienu metu gali motyvuoti ir skirtingų lygių poreikiai. Nėra numatytas jų patenkinimas asmenų degradavimo atveju. Sunku paaiškinti žmonių demotyvaciją, nes, pasiekus tam tikrą piramidės lygį, kelias atgal A. Maslowo teorijoje nėra numatytas. Kai kurie individai, pasiekę vieno lygio pasitenkinimą, nėra motyvuojami tenkinti aukštesnio lygio poreikių.

F. Hercbergas sukūrė *dviejų veiksmų teoriją*. Jis savo teorijoje nustatė veiksmus, sukeliančius darbuotojų pasitenkinimą darbu arba, priešingai, – nepasitenkinimą. Tam F. Hercbergas atliko tyrimą, pagal kurį, atsižvelgdamas į gautus rezultatus, išskyrė dvi grupes veiksmų: higieninius ir motyvacinus.

Higieniniai veiksniai yra susiję su aplinka, kurioje žmogus dirba. Jeigu higieninių veiksmų lygis yra nepakankamas, darbuotojas jaučia nepasitenkinimą darbu. Jeigu jis yra pakankamas, žmogus jų net nepastebi. Taigi higieniniai veiksniai geriau dirbti nemotyvuoja, o tik apsaugo nuo nepasitenkinimo. F. Hercbergas prie higieninių veiksmų priskiria: 1) administracijos politiką, 2) darbo sąlygas, 3) atlyginimą už darbą, 4) tarpusavio santykius su vadovais, pavaldiniais, kolegomis, 5) tiesioginės kontrolės lygį.

Motyvaciniai veiksniai yra susiję su paties darbo pobūdžiu ir turiniu, jie motyvuoja žmones geriau dirbti. Šių veiksmių nebuvimas nekelia nepasitenkinimo, o jų buvimas didina pasitenkinimą ir motyvuoja darbuotojus geriau dirbti. Šie veiksniai yra tokie: 1) sėkmė, 2) karjera, profesinis tobulėjimas, 3) pripažinimas, 4) atsakomybė, 5) kūrybinis ir dalykinis tobulėjimas.

F. Hercbergas savo teorijoje pateikia naują požiūrį į motyvaciją. Jo nuomone, pasitenkinimo priešingybė nėra nepasitenkinimas. Motyvacinių veiksmių nebuvimas ne demotyvuoja, o neutralizuoja darbuotojų požiūrį į darbą. Tai atsitinka, kai darbuotojai patenka į tam tikrą abejingumo būseną. Nepasitenkinimą sukeliančių veiksmių buvimas nemotyvuoja ir neskatina darbuotojų geriau dirbti, tik sukelia neutralius jausmus. Tuo metu jų nebuvimas blogai veikia žmonių savijautą.

F. Hercbergo teorijos pritaikymas valdymui. Ši teorija paskatino įmonėse diegti vadinamąsias darbo praturtinimo programas. Pagal šias programas darbas organizuojamas taip, kad keltų didesnę pasitenkinimą tiesioginiam jo vykdytojui, t. y. suteikiama galimybė priimti savarankiškus sprendimus, siekiama pašalinti monotoniją ir rutines operacijas, praplečiant darbą, padidinama darbuotojų atsakomybė, stengiamasi žmonėms įteigti, kad jie dirba visiškai savarankiškai.

F. Hercbergo teorijos trūkumai. Pirmiausia ši teorija kritikuojama dėl paties tyrimo metodo. Kai žmonės buvo prašomi aprašyti, kaip jie jautėsi, atlikę savo darbą, – gerai ar blogai, palankias situacijas jie instinktyviai susiejo su savo vaidmeniu, o nepalankias – su kitų žmonių elgesiu. Taigi rezultatai, kuriuos gavo F. Hercbergas, iš dalies priklausė nuo užduodamų klausimų. Mokslininkai, mėginę patikrinti jo teoriją ir naudodę kitus metodus, gavo skirtingus rezultatus.

Be to, ne visiems žmonėms tinka toks higieninių ir motyvacinių veiksmių suskirstymas. Tas pats veiksnys vienam žmogui gali kelti pasitenkinimą darbu, kitam – nepasitenkinimą.

Taip pat negalima higieninių ir motyvacinių veiksnių apibūdinti kaip atskirų ir vienas nuo kito nepriklausomų. Tik šiuo atveju reikia dėmesį sutelkti ne į kiekybinius, o į kokybinius aspektus.

1970 metais D. McClelandas sukūrė kitą aukštesnio lygio poreikių motyvacijos modelį. Jis teigė, kad dabartinėje visuomenėje pirminiai žmonių poreikiai yra patenkinami. Todėl visą dėmesį sutelkė į aukštesnio lygio poreikių tyrimus. Anot šio autoriaus, žmonėms būdingi trys poreikiai: valdžia, sėkmė, priklausomumas.

Valdžios poreikis pasireiškia kaip noras daryti įtaką kitiems žmonėms (A. Maslovo poreikių piramidėje tai būtų tarp pagarbos ir saviraiškos poreikių). Žmonės, kuriems būdingas aiškiai išreikštas valdžios poreikis, dažniausiai būna atviri ir energingi, nebijantys konfrontacijos ir sugebantys ginti savo pozicijas. Tačiau tai nebūtinai žmonės karjeristai blogąja šio žodžio prasme.

Sėkmės poreikiai – noras iki galo ir sėkmingai atlikti savo darbą (A. Maslovo piramidėje tai irgi būtų tarp pagarbos ir saviraiškos poreikių). Šie žmonės mėgsta saikingą riziką, situacijas, kai galima priimti atsakomybę, ir siekia būtino savo darbo įvertinimo.

Priklausomumo poreikiai. Žmonės, turintys šių poreikių, suinteresuoti turėti draugų, palaikyti gerus santykius su kitais, ateiti į pagalbą. Juos traukia toks darbas, kur jie turi galimybę bendrauti su kitais žmonėmis.

1972 metais buvo paskelbta dar viena motyvacijos teorija – C. Alderferio *ERG* teorija. Jis suskirstė A. Maslovo poreikių hierarchiją į 3 lygius:

E – egzistencijos (angl. *existence*) poreikiai (fiziologiniai ir saugumo);

R – santykių (angl. *relatedness*) poreikiai (priklausomumo ir pagarbos);

G – tobulėjimo (angl. *growth*) poreikiai (saviraiškos).

C. Alderferio poreikių teorija nuo A. Maslovo teorijos skiriasi dviem esminiais momentais. Pirmiausia, jo nuomone, vienu metu žmonių motyvų priežastimi gali būti įvairių lygių poreikiai. Pvz., tuo pat metu žmogų gali motyvuoti noras turėti pinigų (E), turėti

draugų (R) ir galimybė įgyti naujų žinių (G). Vadovas, norėdamas motyvuoti pavaldinius, turi patenkinti bent vieną iš šių poreikių. C. Alderferis mano, kad nebūtina patenkinti žemesniųjų poreikių tam, kad atsirastų aukštesnieji. Jie gali egzistuoti kartu.

Kitas svarbus C. Alderferio teorijos akcentas – *atvirkštinio proceso galimybė*. Jeigu žmogus jau yra pasiekęs aukštesniųjų poreikių lygį, o jo žemesnieji poreikiai vis dar nepatenkinami, jis regresuoja ir nusileidžia į pradinį lygį. Be to, ir jau patenkinti poreikiai gali būti darbo motyvatoriai, jei jie kompensuoja nepatenkintuosius, pvz., ne vienas darbuotojas sutinka kęsti nederamą vadovo elgesį, jei už savo darbą gauna gerą atlyginimą.

Mokslinėje literatūroje skirtingi autoriai ir teorijos ryšį tarp darbuotojų poreikių, veiklos motyvų, darbo motyvacijos, darbo našumo, pasitenkinimo darbu aiškina gana įvairiai. Bet kokiu atveju į šią tarpusavio priklausomybę įvedus organizacijos tikslus ir galimybę daryti įtaką darbuotojų motyvacijai, atsiranda motyvavimo sistemos kūrimo būtinumas. Šis procesas pateikiamas 10 lentelėje (Šilingienė, 2000).

10 lentelė. Principinis motyvavimo sistemų kūrimo procesas

Proceso pakopos	Komentarai
1 pakopa	individualūs darbuotojų poreikiai lemia veiklos motyvų atsiradimą
2 pakopa	motyvai sukelia tam tikro elgesio, veiksmų, tikslingos veiklos skatinimą – motyvaciją
3 pakopa	personalo motyvacijai sustiprinti sukuriama jų motyvų struktūrą atitinkanti motyvavimo sistema
4 pakopa	savo ruožtu veikianti motyvavimo sistema daro įtaką pačiai darbuotojų motyvacijai
5 pakopa	darbuotojų motyvacijos ir motyvavimo sistemos veikiamą darbuotojų veiklą, kurios darbo našumas leidžia pasiekti dvejopą rezultatą: darbuotojo pasitenkinimą darbu ir įmonės tikslų įgyvendinimą

Minėtojo proceso metu (žr. 10 lentelę) motyvavimo sistemos kūrimas skirtas būtent darbuotojų vidinei ir išorinei motyvacijai stiprinti. Taip įmonės gali paveikti savo darbuotojų norą ir nusiteikimą dirbti našiai ir kokybiškai. Atsižvelgiant į darbuotojų motyvus ir vadovų elgseną, gali būti kuriamos įvairios sistemos, viena iš jų pateikiama 11 lentelėje (*Marcinkevičiūtė, 2007*).

11 lentelė. Darbuotojų motyvavimo sistema

Tradicinė darbuotojų motyvavimo sistema	Darbuotojų santykių sistema	Darbuotojų išteklių sistema	Darbuotojų poreikių sistema
<i>Teiginiai</i>			
Darbas žmonėms iš prigimties yra nemalonus dalykas. Pati veikla nėra tokia svarbi kaip už ją gaunamas užmokestis. Nedaug žmonių norėtų ar galėtų atlikti darbą, reikalaujantį kūrybiškumo, savikontrolės ir drausmės.	Žmonės nori jaustis naudingi ir svarbūs. Jie nori kam nors priklausyti, pabrėžti savo individualumą. Poreikiai yra svarbesni už pinigus ir labiau nei pinigai motyvuoja žmones dirbti.	Darbas nėra nemalonus. Žmonės nori prisidėti prie bendrų tikslų įgyvendinimo, ypač jei jie patys padėjo juos formuoti. Darbuotojai gali būti savarankiškesni ir kontroliuoti patys save, jei to reikia darbei.	Remiasi vidinių žmogaus paskatų, vadinamųjų poreikiais, identifikavimu. Veiklos strategija apibrėžta socialinėmis vertybėmis ir elgesio normomis.

Tradicinė darbuotojų motyvavimo sistema	Darbuotojų santykių sistema	Darbuotojų išteklių sistema	Darbuotojų poreikių sistema
<i>Vadovų elgsena</i>			
Prižiūrėti ir kontroliuoti kiekvieną pavaldinį. Skaidyti užduotis į paprastas, pasikartojančias ir lengvai išmokstamas operacijas. Nustatyti darbo procedūras ir operacijas, versti tiksliai ir griežtai jų laikytis.	Informuoti pavaldinius apie savo planus ir išklausti jų nuomonę ar prieštaravimus. Pavaldiniams, atliekantiems darbą, suteikti savivaldos ir savikontrolės.	Taikyti darbuotojų gebėjimus darbe. Kurti jaukią darbinę aplinką. Skatinti darbuotojus dalyvauti įgyvendinant svarbius darbus ir plėsti jų savikontrolę.	Darbuotojų santykius susieti su socialine aplinka ir visuomene. Norimo darbuotojų elgesio paskatinimas tinkamu metu priklausytų nuo atitinkamų poreikių lygių.
<i>Rezultatai</i>			
Žmonės gali pakęsti savo darbą tik tada, jei atlygis yra pakankamas, o vadovas – teisingas. Jei užduotys yra gana paprastos ir užtenka kontrolės, darbuotojai dirba pagal standartus.	Patenkinus darbuotojų interesus, gerėja psichologinis klimatas ir mažėja priešinimasis formaliajai valdžiai.	Didinant pavaldinių įtaką, gerėja darbo našumas. Panaudojant profesinius gebėjimus, didėja pasitenkinimas darbu.	Poreikiai verčia rinktis atitinkamą elgesį. Poreikių aktualizacija subrandina stabilius poreikius ir veiklos motyvus.

Organizacijose, siekiančiose kurti ar tobulinti motyvavimo sistemas, šios metodikos turi būti pritaikytos konkrečiai situacijai, o turinys – priklausyti nuo motyvavimo sistemos struktūros. Iš esmės turi būti analizuojami visi įmanomi motyvavimo sistemos elementai: bendro pobūdžio informacija, atlyginimas už darbą, socialinė politika, darbo aplinka, bendradarbiavimas, vadovavimas, tarpusavio santykiai, darbuotojų įtraukimas į veiklą, jų karjera, darbo turiningumas, kvalifikacijos kėlimas.

2.3.3. Darbuotojų kompetencijos ugdymas

Kompetencija neatsiejama nuo ugdymo procesų, kadangi organizacijos darbuotojų turimi ar siekiami įgyti gebėjimai reikalauja nuolatinio jų ugdymo, kurį sudaro nuolatiniai trūkstamos kvalifikacijos įgijimo arba jau turimos atnaujinimo procesai.

Kompetencija – žmogaus kvalifikacijos raiška arba gebėjimas veikti, nulemtas individo žinių, mokėjimų, įgūdžių, požiūrių, asmenybės savybių ir vertybių (*Jucevičienė, 2000*), sugebėjimas praktinėse situacijose taikyti pagrindinius tam tikro turinio principus ir technikas, gebėjimo atlikti tam tikrą funkciją turėjimas (*Laužackas, 2005*).

Kompetencija gali apimti individo, grupės ar organizacijos lygmenis.

Atsižvelgiant į individo lygmenį, kompetencija skirstoma į: profesinę, metodinę, socialinę, asmeninę, vadybinę ir tarpkultūrinę. *Profesinę kompetenciją* sudaro individo gebėjimas imtis kelių veiklos rūšių ir tai tiesiogiai susiję su jo patirtimi, išsilavinimu, kvalifikacija. *Metodinę kompetenciją* sudaro gebėjimas atlikti darbą panaudojant tinkamas darbo priemones, metodus ar būdus, ir tai nepriklauso nuo darbo profesinio turinio. *Socialinė kompetencija* papildo profesinę kompetenciją, ji suprantama kaip individo tarpasmeninių santykių kokybė, socialiniai įgūdžiai, gebėjimas siekti tikslų. *Asmeninė kompetencija* apima savęs motyvavimą ir vertinimą. Tuo metu *valdymo kompetencija*, kuri dar gali būti įvardijama kaip vadybinė ar vadovo kompetencija, apima metodinės,

asmeninės, profesinės ir socialinės kompetencijos rūšis, reikalingas tam tikrai pareigybei. *Tarpkultūrinė kompetencija* – individo įgytas gebėjimas efektyviai dirbti veikiamam skirtingų kultūrų.

Strateginių individo kompetencijos rūšių kataloge išskiriami trys asmens kompetencijos lygmenys, kurie užtikrina efektyvią jo veiklą, atliekant konkrečią profesinę užduotį, tai:

- *dalykinė kompetencija* – darbinės veiklos srities specialiosios žinios ir gebėjimai, procesų ir technologijų, rinkos ir konkurentų ar gamybos ir klientų aptarnavimo sričių išmanymas;
- *socialinė kompetencija* – mokėjimas bendrauti ir dirbti su žmonėmis, taip pat individualios savybės ir gebėjimas prisitaikyti prie socialinės aplinkos;
- *konceptualioji kompetencija* – sisteminis mąstymas, gebėjimas modeliuoti situacijas, pasitelkiant įvairias žinias ir patirtį, aiškus vykstančių procesų suvokimas (Strateginės individo kompetencijos, 2007).

Atskiros kompetencijų rūšys ir jų kriterijai pateikiami 12 lentelėje (*Gumuliauskienė, 2002*).

12 lentelė. Kompetencijos klasifikavimas

Kompetencijos rūšys	Kriterijai
Asmeninė – asmens išsivystymas, bendravimas su kitais žmonėmis, kolektyvu	Komunikavimo ir kooperavimo gebėjimai Sugebėjimas deleguoti Kūrybiškumas Stabilumas ir pasitikėjimas savimi Sugebėjimas dirbti komandoje Sugebėjimas dirbti intensyviai

Kompetencijos rūšys	Kriterijai
Socialinė – mokėjimas bendradarbiauti su kolegomis, vadovais, klientais, taip pat gebėjimas sukurti atitinkamą įmonės tarpusavio santykių klimatą	Savęs pateikimas Sugebėjimas kontaktuoti Derybinis lankstumas Sugebėjimas kooperuotis Sugebėjimas išdėstyti savo nuomonę Sugebėjimas klausti
Metodinė – gebėjimas gauti informacijos, ją analizuoti, įvertinti ir pateikti siūlymus, kaip pagerinti būsimą veiklą, taip pat dalyvavimas socialiniuose procesuose	Sugebėjimas spręsti problemas Analitinis mąstymas Tikslo suvokimas, gebėjimas planuoti, analizuoti rezultatus Individualaus ir grupinio darbo technikos išmanymas Organizacijos veiklos plėtojimas
Profesinė (specialybinė) – apima visas žinias, pasirengimą, reikalingą konkrečioms profesinėms užduotims atlikti	Dalykinės žinios Specialybinė patirtis Taikymo patirtis Dalykiniai įgūdžiai Žinios apie produktą
Valdymo (veiklos) – savo darbo srities, organizacijos valdymas	Įmonės rezultatų užtikrinimas Gamybos aprūpinimas Inovacijos Strateginis mąstymas ir planavimas Bendradarbių skatinimas

Požiūris į kompetencijos rūšis ir jų charakteristikos pagal joms priskiriamus elementus pateikiamos 13 lentelėje (Boyatzis, 2008).

13 lentelė. R. E. Boyatzio požiūrio į kompetencijų suvestinė

Kompetencijos grupės	Kompetencijos charakteristikos
Tikslas ir veiksmai	Loginis mąstymas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo) Suinteresuotumas ir įtaka (mokėjimas ir įgūdžiai, motyvai) Diagnostinis koncepcijų panaudojimas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo) Orientacija į efektyvumą (mokėjimas ir įgūdžiai, motyvai, socialinis vaidmuo) Proaktyvumas (veiksnumas) (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo)
Lyderystė	Loginis mąstymas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo) Koncepcijų plėtojimas (mokėjimas ir įgūdžiai) Pasitikėjimas savimi (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo) Viešųjų kalbų panaudojimas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo)
Žmogiškųjų išteklių valdymas	Adekvatus savęs vertinimas (mokėjimas ir įgūdžiai) Vadovavimas grupiniams procesams (mokėjimas ir įgūdžiai) Pripažįstamos valdžios panaudojimas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo)
Vadovavimas pavaldiniams	Pozityvus dėmesys (mokėjimas ir įgūdžiai) Kitų žmonių ugdymas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo) Spontaniškumas (mokėjimas ir įgūdžiai) Valdžios panaudojimas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo)
Dėmesio skyrimas kitiems	Objektyvus suvokimas (mokėjimas ir įgūdžiai) Savikontrolė (charakterio savybė) Ištvermingumas ir prisitaikymas (charakterio savybė)

Kompeten- cijos grupės	Kompetencijos charakteristikos
Specializuo- tos žinios	Specializuotos žinios (socialinis vaidmuo)

Lentelėje pateiktas požiūris remiasi asmeninėmis charakteristikomis, jis labiau orientuotas į patį darbuotoją ir jo indėlį, tai siejama su geru vadybos funkcijų atlikimu. Kompetenciją sudaro trys svarbiausios sudėtinės dalys: mokėjimai ir įgūdžiai, elgsenos motyvai ir socialiniai vaidmenys.

Kompetencija neįgyjama kaip tradicinė kvalifikacija, gavus diplomą, ji turi būti nuolat ugdoma. Siekdamas prisitaikyti prie nuolat kintančių reikalavimų, organizacijos turi kurti mokymo sistemas ir taip lavinti darbuotojų kompetenciją. Tokių kompetencijos ugdymo procesą galima įvardyti kaip vieną iš organizacijos veiklos efektyvumą ir konkurencingumą lemiančių veiksmų.

Mokymo, orientuoto į kompetencijos ugdymą, sistemos modelis, kurio pagrindą sudaro septynios nuoseklios sudėtinės dalys, pateiktas 13 paveiksle (*Šilingienė, 2007*).

I	Organizacijos raidos įvertinimas	1. Esamos situacijos įvertinimas 2. Būsimos situacijos įvertinimas
II	Reikalingos kompetencijos įvertinimas	3. Organizacijos darbo analizė 4. Kompetencijos katalogų darbo vietoms formulavimas
III	Būsimos kompetencijos įvertinimas	5. Darbo veiklos pasikeitimas 6. Kompetencijos katalogai ateities darbo vietoms
IV	Darbuotojų kompetencijos įvertinimas	7. Darbuotojų esamos kompetencijos katalogų atitikimo įvertinimas 8. Darbuotojų būsimos kompetencijos katalogų atitikimo įvertinimas
V	Mokymo poreikio nustatymas	9. Trumpalaikio mokymo poreikio nustatymas 10. Ilgalaikio mokymo poreikio nustatymas

VI	Mokymo planų sudarymas	11. Trumpalaikių mokymo planų sudarymas 12. Ilgalaikių mokymo planų sudarymas
VII	Mokymo įvertinimas	13. Darbuotojo ir mokymo kompetencijos ugdymo įvertinimas 14. Mokymo rezultatas – kompetentingas darbuotojas

13 paveikslas. Mokymo, orientuoto į kompetencijos ugdymą, sistemos modelis

Pateiktas modelis apima septynias nuoseklias pakopas, kurios orientuotos ne tik į dabartinę organizacijos padėtį, bet ir į ateities viziją, tai siejama su nenutrūkstamu kompetencijos ugdymo procesu. Vienas dažniausiai pasitaikančių organizacijose naudojamos mokymo sistemos probleminių aspektų – orientacijos į organizacijos ateities lūkesčius nebuvimas, dėl to šios sistemos neretai tampa neefektyvios. Todėl vidinis kompetencijos ugdymo procesas turėtų būti vienas svarbiausių organizacijos siekių, o tam būtina kurti šiuolaikines kompetencijos ugdymo sistemas.

2.3.4. Vadovavimo ypatumai statutinėje institucijoje (praktinė analizė)

Policijos pareigūnų kompetencijos ypatumai

Lietuvos policijos sistemoje, skirtingai nei kitose organizacijose, poreikis nustatyti konkrečias darbuotojų kompetencijos rūšis ir jų turinį atsirado visai neseniai. Vykdam 2011 m. rugsėjo 5 d. Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymu Nr. 5-V-793 patvirtintą „Policijos pareigūnų profesinio mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos optimizavimo priemonių planą“ ir įgyvendinant jame užsibrėžtus uždavinius, taip pat siekiant gerinti policijos pareigūnų profesinio mokymo ir kvalifikacijos kėlimo organizavimo ir vykdymo kokybę, pagal 2012 m. balandžio 6 d. Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymą

Nr. 5-V-284 „Dėl policijos pareigūnų ir kitų policijos sistemos darbuotojų kompetencijų aprašo patvirtinimo“ buvo juridiskai reglamentuotas kompetencijos rūšių aprašas. Juo remiantis policijos sistemoje buvo nustatytos ir teisiškai įtvirtintos trys policijos pareigūnų ir kitų policijos sistemos darbuotojų kompetencijos rūšys, kurios kompetencijos apraše apibrėžiamos taip:

- *profesinė kompetencija* – žinios, įgūdžiai, gebėjimai, požiūriai, kitos asmeninės savybės, skirtos kriminalinės ir viešosios policijos, administravimo funkcijas atliekančių ir vadovaujamas pareigas einančių pareigūnų bei kitų policijos sistemos darbuotojų sėkmingai bendrajai profesinei veiklai;
- *specialioji kompetencija* – žinios, įgūdžiai, gebėjimai, požiūriai, kitos asmeninės savybės, skirtos kriminalinės ir viešosios policijos, administravimo funkcijas atliekančių ir vadovaujamas pareigas einančių pareigūnų, taip pat kitų policijos sistemos darbuotojų sėkmingai konkrečios srities profesinei veiklai;
- *papildomos specialiosios kompetencijos* – žinios, įgūdžiai, gebėjimai, požiūriai, kitos asmeninės savybės, skirtos policijos pareigūnų ir kitų policijos sistemos darbuotojų, einančių vadovaujamas pareigas, sėkmingai profesinei veiklai.

Policijos personalo kompetencijų grupės, atsižvelgiant į jų taikymo plotmę ir charakteristikas, išskirtos 14 lentelėje (*Smalskys, 2008*).

14 lentelė. Policijos personalo kompetencijų grupės

Kompetencijų grupės	Kompetencijų taikymo plotmė	Kompetencijų charakteristika
Socialinė kompetencija	orientuota į visų pareigybinių laipsnių policininkus	gebėjimas bendrauti su asmenimis ir spręsti jų problemas; teigiamo policijos įvaizdžio kūrimas;

Kompetencijų grupės	Kompetencijų taikymo plotmė	Kompetencijų charakteristika
Vadovavimo kompetencija	orientuota į aukštesniųjų policijos personalo grandžių pareigūnus	vadovavimo pavyzdinumas; gebėjimas motyvuoti; strateginis kryptingumas; tiesioginis ar netiesioginis dalyvavimas formuojant ir įgyvendinant į socialines paslaugas piliečiams orientuotą teisėtvarkos politiką;
Dalykinė kompetencija	atsižvelgiant į atskirą policijos veiklos sričių specializaciją (viešojo ir kriminalinė policija), orientuota į abiejų policijos rūšių pareigūnus	žmogaus teisių ir laisvių užtikrinimas; operatyvinės veiklos vykdymas; nusikaltimų tyrimas; kriminalinės ekspertizės atlikimas ir kt.
Asmeninė kompetencija	orientuota į visų pareigybinių laipsnių policininkus	sugebėjimas keistis; pasitikėjimas savimi.

Į šių kompetencijos rūšių ugdymo svarbą turėtų būti atsižvelgiama rengiant pareigūnus, nes tai šiuolaikinės kompetencijos, kurios sudaro viešojo sektoriaus personalo valdymo pagrindą. Policijos personalas turėtų būti rengiamas, atkreipiant dėmesį į du svarbiausius aspektus: policijos administravimo praktiką ir socialinės paslaugos teikėjo nuostatą.

Pagal išvardytuosius pareigūno profesionalumo vertinimo kriterijus objektyviai įvertinamas pareigūnų profesionalumas, žinios, gebėjimai ir įgūdžiai.

Policijos pareigūnų kompetencijos ugdymo apraše numatyto kompetencijos įgijimo arba atnaujinimo proceso organizavimas ir jo teikiamos galimybės išvardijamos 15 lentelėje.

15 lentelė. Policijos pareigūnų kompetencijų įgijimo arba atnaujinimo galimybės

Kompetencijų įgijimo arba atnaujinimo procesas organizuojamas atsižvelgiant į:	Kompetencijos įgyjamos arba atnaujinamos:
Esamą ir siekiamą kompetencijų krepšelio turinį	Įgyjant aukštąjį išsilavinimą (arba išštesnės studijos)
Per metinį įvertinamąjį pokalbį nustatytas kompetencijų įgijimo arba atnaujinimo kryptis ir poreikius	Dalyvaujant kvalifikacijos kėlimo renginiuose
Numatomus arba įvykusius policijos pareigūno karjeros pokyčius (horizontalioji ar vertikalioji karjera)	Vykdamas pedagoginę veiklą policijos veiklos srityje, kai tai nėra pagrindinė pareigūno veikla
Siekiamą gauti aukštesnę arba patvirtinti turimą policijos pareigūno kvalifikacinę kategoriją	Adaptacijos proceso metu
Adaptacijos proceso mokymo plane nustatytas temas, pagal kurias būtina įgyti naujas ar atnaujinti turimas kompetencijas	Atliekant kuratoriaus funkcijas
Policijos pareigūno atestacijos rezultatus	Dalyvaujant stažuotėse
Tiesioginio vadovo rekomendacijas	

Lentelėje pateikti duomenys leidžia teigti, kad policijos pareigūnas, siekdamas įgyti kompetenciją, būtiną savo profesinei veiklai, arba ją atnaujinti, tai gali padaryti pasirinkęs vieną ar net kelis būdus. Tokią galimybę galima vertinti kaip vieną iš pareigūno motyvacinių veiksnių planuojant šį procesą, kadangi jis gali ugdyti savo kompetenciją priimtinausiu būdu.

Žinių įtvirtinimo klausimai:

1. Apibūdinkite vadovavimo organizacijai sąvoką.
2. Įvardykite vadovų poveikio formas ir pateikite jų ypatumus.
3. Paaiškinkite svarbiausius vadovo autoriteto vertinimo veiksnius.
4. Kaip klasifikuojamos vadovo kompetencijos rūšys?
5. Kokios pagrindinės emocinio intelekto sritys ir jų gebėjimai?
6. Kokie yra tradiciniai ir šiuolaikiniai vadovavimo stiliai?
7. Apibūdinkite vadovavimo stilių įtaką emocinei aplinkai. Kaip skirstomi vadovavimo stiliai pagal vadovo elgesį?
8. Kokie yra įgaliojimų delegavimo pranašumai ir trūkumai?
9. Apibūdinkite motyvavimo ir motyvacijos sampratas.
10. Kokios yra motyvavimo teorijos?
11. Pateikite A. Maslovo teorijos trūkumus.
12. Apibūdinkite F. Herzbergo dviejų veiksnių teoriją.
13. Paaiškinkite D. McClellando aukštesnio lygio poreikių motyvacijos modelį.
14. Kuo skiriasi C. Alderferio poreikių teorija nuo A. Maslovo teorijos?
15. Paaiškinkite motyvavimo sistemų kūrimo proceso ypatumus.
16. Apibūdinkite:
 - a) tradicinę darbuotojų motyvavimo sistemą;
 - b) darbuotojų santykių sistemą;
 - c) darbuotojų išteklių sistemą;
 - d) darbuotojų poreikių sistemą.
17. Paaiškinkite darbuotojų kompetencijos ugdymo principus.
18. Kokios yra darbuotojų kompetencijos rūšys? Apibūdinkite.
19. Pakomentuokite R. E. Boyatzio požiūrį į kompetenciją.
20. Pateikite mokymo, orientuoto į kompetencijos ugdymą, sistemos modelio sudėtines dalis.

2.4. Kontrolė

2.4.1. Kontrolė ir jos procesas

Kontrolės vykdymo priežastys ir formos

Valdymo kontrolė – procesas, užtikrinantis realios ir planuotos veiklos atitikimą. Ji padeda vadovams matyti savo planavimo, organizavimo ir vadovavimo efektyvumą. Esminė kontrolės dalis – esant reikalui, imtis koregavimo veiksmų.

Kontrolės tikslas – padėti organizacijai prisitaikyti prie pakitusių sąlygų, daryti mažiau klaidų, išspręsti vidaus problemas ir sumažinti kaštus. Priežastys, dėl kurių vykdoma kontrolė, nurodomos 16 lentelėje.

16 lentelė. Pagrindinės kontrolės vykdymo priežastys

Kontrolės vykdymo priežastys	Apibūdinimas
Planinės	Įvairios kontrolės priemonės (pvz., valdymo vidaus auditas) turi būti nuolat taikomos pagal iš anksto sudarytą planą – grafiką. Atėjus laikui kontrolė turi būti atlikta, tai nepriklauso nuo išorinių aplinkybių ar kontroliuojamo objekto statuso.
Nukrypimas nuo plano ir nepakankamas rezultatyvumas	Net geriausi planai gali būti iškraipomi. Kontrolė padeda vadovams stebėti aplinkos permainas ir jų įtaką organizacijos pažangai. Įvertinus praėjusių metų aplinkos pokyčių tempą, šis kontrolės aspektas tampa gerokai svarbesnis.
Aplinkos pokyčiai	Tai neišvengiama bet kurios organizacijos aplinkos dalis. Vadovai stebi pokyčius, kurie daro įtaką jų veiklai, o kontrolės funkcija padeda reaguoti į kylančius pavojus ar atsirandančias galimybes.

Kontrolės vykdymo priežastys	Apibūdinimas
Veiklos permainos	Organizacijos pakeisti veiklos metodai, naujos darbo organizavimo formos – visa tai reikalauja kontrolės, siekiant kuo greičiau įvertinti pokyčių sisteminius padarinius ir didinti organizacijos konkurencingumą.
Kilusios problemos	Tokių atveju kontrolė turėtų būti nukreipta problemų priežastims aptikti ir įvertinti. Ji taip pat gali padėti nustatyti trukdžių mastą ir įvertinti jų poveikį organizacijos veiklai.
Siekis pasinaudoti galimybėmis	Jei vadovai nemato, kad kilo problemų, tai dar nėra priežastis nekontroliuoti arba nieko nekeisti. Gali būti, kad organizacija panaudoja ne visas savo galimybes ir ilgainiui gali prarasti konkurencingumą.
Pasikeitusios veiklos apimtys	Tiek padidėjusios, tiek sumažėjusios veiklos apimtys gali skatinti diegti naujus valdymo metodus, reorganizuoti įmonę, persikirstyti atsakomybę ir įgaliojimus. Ar to tikrai reikia, gali padėti nustatyti dėl pasikeitusių veiklos apimčių vykdoma kontrolė.
Darbuotojų kaita	Apskritai bet kokią organizaciją pirmiausia sudaro žmonės, kurie nėra jos turtas. Besikeičiantys darbuotojai su savimi išsineša dalį praktinės patirties ir žinių, būtinų sėkmingai organizacijos veiklai. Kontroliuojant galima nustatyti, kokį poveikį veiklai padarė darbuotojų kaita, ar jos kontekste išsaugotos bazinės kompetencijos rūšys, ar darbuotojai sėkmingai įtraukiami į darbą.

Kontrolės vykdymo priešastys	Apibūdinimas
Nepakankamai efektyvus išteklių panaudojimas	Neefektyviai naudojami ištekliai mažina organizacijos konkurencingumą. Atliekos, neracionaliai naudojamas darbuotojų laikas, švaistomi finansiniai ištekliai – visa tai yra organizacijos konkurencingumą mažinantys veiksniai, su jais kovoti gali padėti teisingai nukreipta kontrolė.
Delegavimo ir darbo komandomis skatinimas	Šiuolaikinė dalyvavimo valdyme tendencija taip pat didina poreikį deleguoti valdžią ir skatinti darbuotojus dirbti komandomis. Pagal dalyvavimo valdyme koncepciją vadovai perduoda standartus, bet paskui leidžia darbuotojams arba individualiai, arba komandoje patiems priimti sprendimus įvairiais darbo klausimais. Kontrolės procesas suteikia vadovui galimybę matyti darbuotojų pažangą, taip pat skatinti jų kūrybiškumą ir iniciatyvą.
Kitos reaktyvios ar proaktyvios (veiksnius) priešastys	

Kontrolės rūšys: pradinė kontrolė – tai instrumentai: taisyklės, procedūros, elgsena; tarpinė (operatyvinė) kontrolė – darbo rezultatų kontrolė vykdoma darbo metu stebint operacijas ar poskyčio vietas; galutinė kontrolė – gautų rezultatų palyginimas su planuotais.

Kontrolės lygiai: vidinė kontrolė (atlieka vadovai pagal numatytus organizacijos nuostatus); išorinė kontrolė (atlieka nepriklausomos audito organizacijos pagal sudarytas sutartis); valstybinė kontrolė (Seimo, Vyriausybės, ministerijų, valstybinių įstaigų finansinės ūkinės veiklos kontrolė).

Galutinis kontrolės tikslas – išspręsti problemas, ne tik surinkti informaciją. Tada išskiriami kiti kontrolės lygiai: bendroji strateginė arba valdymo kontrolė (skirta įsitikinti, ar yra visi veiklai reikalingi komponentai ir ar tinkamai atliekami darbai) ir operatyvinė kontrolė (kontrolės procedūrų rinkinys pokyčiams fiksuoti).

Bendrosios kontrolės rodikliai:

- programiniai – ar yra veiklos programa ir kaip ji vykdoma;
- komerciniai – kaip vykdomi įsipareigojimai;
- techniniai – kaip atliekamos operacijos, prižiūrimi įrengimai, kaip valdomas personalas;
- finansiniai – kaip vedama apskaita, panaudojami išteklių;
- saugos – kaip vykdoma turto apsauga;
- dokumentinė – kaip atliekama dokumentų apskaita, ar dokumentai gaunami laiku ir kaip jie tvarkomi.

Atliekant operatyvinės kontrolės funkciją, pateikiamos tokios darbų charakteristikos:

- kiekybinės – vertinama natūriniais vienetais: svoris, ilgis, tūris, tankis ir panašūs matai;
- kokybinės – naudojami šie rodikliai: paskirties, technologiniai, tvarumo, tinkamumo, ilgaamžiškumo, ergonominiai, standartizavimo, estetiniai, transportabilumo, teisiniai, patikimumo;
- laiko – stebima proceso trukmė, aktualaus įvykio momentas;
- vertės – svarbiausias rodiklis yra piniginis vienetas.

Kontrolės procesas

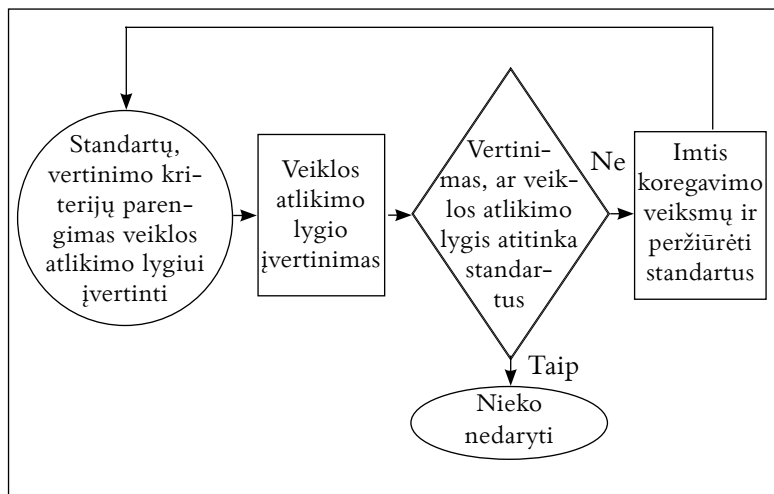
Kontrolės procesas gali būti apibūdinamas įvairiais požiūriais. Pvz., *kontrolė funkcijų (turinio) požiūriu* yra nusakoma pagal vadovbos funkcijas. Veiklos planavimo kontrolė yra vienokia, organizavimo – kitokia, o motyvacijos – dar kitokia. Tačiau dažniausiai kontrolė skaidoma *laiko požiūriu*. Šis skaidymas apima ir skaidymą pagal funkcijas (turinį). Kontrolę laiko požiūriu sudaro šie etapai:

- 1) *išankstinis etapas*. Kontrolė vykdoma prieš įkuriant organizaciją arba prieš priimant sprendimą. Svarbiausia – teisingai

parinkti procedūras ir taisykles. Šis išankstinis etapas apima visus organizacijos išteklius (finansinius, žmogiškuosius ir kt.);

- 2) *operatyvinis (einamasis) etapas*. Kontrolė pasitelkiama sprendimų priėmimo metu. Šiuo atveju labai svarbi informacija, kaip vyksta veikla;
- 3) *baigiamasis etapas*. Kontrolė atliekama faktinius rezultatus lyginant su planuotais. Tai svarbiausias etapas. Per jį siekiama išvengti ateities klaidų, įvertinti planavimo pagrįstumą, laiku paskatinti darbuotojus.

Vadovas įvairiais sprendimų lygiais vienu metu gali spręsti kelias problemas. Jų kontrolė gali vykti visais etapais iš karto. Tai rodo, kad skirstymas yra tik sąlyginis. 14 paveiksle pateikta kontrolės analizė proceso požiūriu.



14 paveikslas. Kontrolė proceso požiūriu

Kontrolė proceso požiūriu skirstoma į kelis etapus: vertinimo kriterijų arba standartų nustatymas (kriterijams būtinos dvi savybės – laiko terminai ir konkretumas. Konkretus kriterijus ir nurodytasis laiko terminas vadinami rezultatyvumo rodikliu,

kuris aiškiai ir tiksliai parodo, kur reikia kreipti pastangas); pasiektų rezultatų ir pasirinktų vertinimo kriterijų palyginimas (šio etapo tikslas – nustatyti, kaip pasiekti rezultatai atitinka planuotus, kokios išaiškintų neatitikimų priežastys); būtinų koregavimo (pataisų) veiksmų atlikimas (šiuo etapu neužtenka vien ištaisyti esamus nukrypimus, svarbiausia – pašalinti jų atsiradimo priežastis).

Kontrolė daro įtaką žmonių elgesiui, todėl reikia imtis priemonių, kad nekenktų pats kontroliavimo procesas. Todėl stengiamasi, kad kontrolė būtų akivaizdžiai matoma, siekiama ne tik užfiksuoti klaidas, bet ir užkirsti joms kelią.

Vykdamas kontrolės procesą, dažniausiai susiduriama su tokio- mis problemomis: kokybė daro neigiamą poveikį, nes formuojasi elgesys, orientuotas į kontrolę; neteisingas informacijos pateikimas (pavaldiniai pateikia ne tą informaciją).

Ypatybės, rodančios kokybės efektyvumą, pateikiamos 17 lentelėje.

17 lentelė. Kokybės ypatybės ir jų efektyvumo apibūdinimas

Kokybės bruožai	Kokybės ypatybių efektyvumo apibūdinimas
Kryptingumas	Kokybė bus efektyvi, jei turės strateginį pobūdį, t. y. atitiks organizacijos prioritetus ir juos palaikys. Kontrolė turi būti orientuota į strategiją.
Orientavimasis į rezultatą	Informacija apie kontrolės rezultatus svarbi tik tada, jei pasiekia asmenis, jos pagrindu galinčius daryti pakeitimus.
Veiklos atitikimo principas	Siekiant efektyvumo, kontrolė turi atitikti kontroliuojamos veiklos pobūdį ir principus.
Laiku atliekama kontrolė	Nukrypimai turi būti pašalinami anksčiau, nei ims kelti grėsmę.
Lankstumas	Kontrolė turi prisitaikyti prie vykstančių pakeitimų.

Kokybės bruožai	Kokybės ypatybių efektyvumo apibūdinimas
Paprastumas	Efektyviausia kontrolė – paprasčiausia kontrolė tų tikslų, kuriems ji skirta, pagrindu.
Ekonomiškumas	Jei kontrolės išlaidos viršija jos privalumus, geriau tokios sistemos išvis atsisakyti.
Kontrolės procesų kompiuterizavimas	Būtina formali informacijos rinkimo sistema.
Visuomeniškumas	Kontrolės sistema neturėtų būti primetama iš viršaus. Reikia, kad tokią sistemą pasirinktų ir jai pritartų patys darbuotojai. Tolerancija (leidžiami nukrypimai) taip pat turi būti visuotinai priimti ir neviršijami.
Dinamiškumas	Viskas kinta, todėl turi būti keičiami ir standartai, kontrolės metodai, mechanizmai.

Kontrolės poreikis yra neabejotinas, tačiau darbuotojams ji dažnai kelia neigiamas emocijas. Daugumai darbuotojų kontrolė – prievarta, laisvės ribojimas, suvaržymas. Pagrindinės demotyvacinės priežastys: mažina motyvaciją, stabdo kūrybinį augimą, prieštarauja asmens laisvei. Svarbiausi veiksniai, dėl kurių reikalinga kontrolė, – nuolat kintanti aplinka, sudėtingesnė organizacijų struktūra, darbuotojų klaidos.

2.4.2. Kontrolės funkcijos ypatumai statutinėje institucijoje (praktinė analizė)

Policijos institucijos kontrolės ypatumai

Policijos institucijų ir pareigūnų veiksmų teisėtumo kontrolę reikia suprasti kaip tikrinimą, ar policijos institucijų ir jos pareigūnų veiksmai (neveikimas) atitinka Konstitucijos, įstatymų ir kitų teisės aktų reikalavimus.

Policijos veiksmų teisėtumo kontrolės esmė tai, kad valstybė ir jos įgaliotosios institucijos, taip pat visuomenė ir jos nariai,

naudodami organizacines teises priemones, tikrina, ar atliekant policijos institucijos ir pareigūno veiksmus nebuvo nukrypstama nuo teisės aktais įtvirtintų reikalavimų. Kontroliuojama gali būti įvairiais aspektais, t. y. kompetencijos, žinybingumo, priskirtinumo, atliekamų funkcijų ir t. t.

Atlikdami kontrolę jos subjektai nustato, ar policija, vykdydama savo veiklą, pasiekia norimą tikslą, kokiais būdais jo siekiama ir ar pasiekiami, taip pat, ar įgyvendinant policijos uždavinius ir vykdant administracinę veiklą buvo laikomasi teisėtumo, profesionalumo, kompetentingumo, viešumo ir kitų principų.

Policijos veiklos kontrolės metu, atskleidžiant nukrypimus nuo atliekamų veiksmų ir jų priežastis, nustatomi policijos institucijų ir policijos pareigūnų veiklos tobulinimo, nukrypimų ir kliūčių pašalinimo būdai.

Policijos veiklos kontrolė vykdoma remiantis šiais principais:

- *pastovumu ir sistemingumu* (policijos veiklos kontrolė turi būti vykdoma nuolat ir sistemingai);
- *universalumu* (kontrolė turi apimti įvairias policijos veiklos sritis);
- *operatyvumu, veiksmingumu ir rezultatyvumu* (pasitelkus policijos veiklos kontrolę galima nedelsiant išaiškinti policijos institucijų ar policijos pareigūnų padarytus teisėtumo pažeidimus, juos lemiančias sąlygas ir priežastis, taip pat imtis priemonių jiems pašalinti, o nusikaltusiems pareigūnams taikyti teisinio poveikio priemones);
- *viešumu* (policijos veiklos kontrolės metu nustatyti trūkumai, teisės normų pažeidimai, surinkta patikrinimo medžiaga turi būti svarstoma viešai, atkreipiant visuomenės dėmesį).
- Įgyvendinant policijos veiklos kontrolę siekiama šių uždavinių:
- užtikrinti įstatymų ir kitų teisės aktų įgyvendinimą policijos veikloje;

- atskleisti nukrypimus nuo nustatytų policijos veiklos tikslų ir laiku pateikti pasiūlymus esamai padėčiai pataisyti;
- didinti policijos veiklos efektyvumą ir tobulinti jos organizacinę struktūrą atitinkamai parenkant personalą ir mažinant policijos veiklos biurokratizmą;
- užtikrinti efektyvesnį turimų išteklių naudojimą;
- imtis priemonių siekiant užkirsti kelią policijos veiklos teisėtumo pažeidimams ir juos pašalinti, nustatyti priežastis ir sąlygas, lemiančias tokius teisėtumo pažeidimus;
- imtis priemonių, kad kaltiems policijos pareigūnams už teisėtumo pažeidimus būtų taikomos teisinės atsakomybės priemonės.

Policijos veiklos valstybinė kontrolė skirstoma į dvi grupes: išorinė policijos veiklos kontrolė (vykdo subjektai, nepriklausantys policijos sistemai) ir vidinė policijos veiklos kontrolė (vykdo policijos organizacijos įgaliota institucija, pvz., Vidaus tyrimų valdyba).

Efektyvi policijos veiklos kontrolė leidžia vertinti, kaip policijos institucijos ir policijos pareigūnai laikosi įstatymuose ir kituose teisės aktuose įtvirtintų reikalavimų, kiek yra veiksmingos policijos naudojamos veiklos priemonės ir metodai užtikrinant visuomenės saugumą. Policijos veiklos kontrolės metu gauta informacija padeda įgyvendinti policijos reformos uždavinius, sukaupti išteklius, tobulinti policijos institucijų organizacinę sistemą, nustatyti policijos pareigūnų profesionalumo lygį, kovoti su teisės pažeidimais atliekant policijos tarnybą. Tam, kad policijos kontrolė būtų veiksminga ir pasiektų savo tikslus, būtina tiksliai ir aiškiai apibrėžti policijos veiklos tikslus ir nustatyti kriterijus, kuriais remdamiesi galėtume vertinti atlikto darbo kokybę, taip pat išsiaiškinti priežastis, lėmusias įvairius nukrypimus. Tarp veiklos vykdymo ir kontrolės privalo būti nuolatinis grįžtamasis ryšys, užtikrinantis normalų policijos sistemos funkcionavimą.

Patrulių kontrolės ypatumai ir jos užtikrinimo metodai

Patrulių kontrolė sudaro svarbią vadų darbo dalį. Minėtosios kontrolės svarbiausi uždaviniai yra aprašomi Policijos patrulių veiklos instrukcijoje. Šioje instrukcijoje nurodoma, kas turi tikrinti, kokių būdu, kas kiek laiko ir į ką turi būti atkreipiamas dėmesys atliekant tikrinimą. Taip pat kuriami specialūs padaliniai, skirti pareigūnams tikrinti.

Policijos sistemos vidaus kontrolė – policijos generalinio komisaro nustatyta visų kontrolės rūšių sistema, kuria siekiama užtikrinti policijos įstaigų veiklos teisėtumą, ekonomiškumą, efektyvumą, rezultatyvumą ir skaidrumą, strateginių tikslų ar kitų veiklos planų įgyvendinimą, turto apsaugą, informacijos ir ataskaitų patikimumą ir išsamumą, sutartinių ir kitų įsipareigojimų tretiesiems asmenims laikymąsi ir su tuo susijusių rizikos veiksnių valdymą. Policijos įstaigų vidaus kontrolės būdai: nuolatinė nuolatinė stebėseną analizuojant ataskaitas, gaunamas pagal vidinio atskaitingumo tvarką, nagrinėjant asmenų skundus, pranešimus ir prašymus, tikrinant priimtų sprendimų teisėtumą, vertinant registru ir posisteminių statistinius duomenis, duomenų tvarkymą registruose ir posistemiuose, informaciją iš kitų teisėsaugos ir savivaldos institucijų, analizuojant žiniasklaidos priemonėse teikiamą informaciją ir sociologinių apklausų duomenis.

Tikslinis patikrinimas atliekamas siekiant įvertinti ir pagal galimybes pašalinti arba sumažinti konkrečių rizikos veiksnių įtaką vienai ar kelioms policijos įstaigos veiklos sritims. Netikėtas patikrinimas padeda išsiaiškinti, kaip policijos įstaigų darbuotojai yra pasirengę atlikti ir atlieka pareigybių aprašymuose nustatytas funkcijas. Taip pat netikėtas patikrinimas atliekamas prevencijos tikslais, siekiant patikrinti darbuotojų lojalumą. Be to, stengiantis užtikrinti vidaus kontrolės kokybę ir įvertinti jos patikimumą, kasmet kartu su generaliniu policijos komisaru aptariama, ar užtenka esamų vidaus kontrolės procedūrų, ar jos ekonomiškos ir veiksmingos, ar veikia kaip sistema, taip pat įvertinamos naujos arba anksčiau nekontroliuotos policijos įstaigos veiklos sritys.

Policijos generalinio komisaro sprendimu gali būti rengiamas vidaus kontrolės procedūrų tobulinimo planas.

Rinktinėje taikomi šie *kontrolės užtikrinimo metodai*: patrulio veiklos kontrolė vykdoma nuotoliniu būdu ir atliekant tarnybos patikrinimus, kuriuos vykdo budėtojas ir tiesioginiai vadai; vertinama patrulio veikla, kurią vertina būrio vadas; vyksta motyvaciniai pokalbiai su tiesioginiu vadu.

Tarnybinis nusižengimas – nustatytos vidaus tarnybos tvarkos pažeidimas ar pareigūno pareigų neatlikimas arba netinkamas atlikimas, padarytas priešingais teisei kaltais pareigūno veiksmais ar neveikimu. Už tarnybinius nusižengimus skiriamos tarnybinės nuobaudos. Tokia nuobauda skiriama atsižvelgiant į tarnybinį nusižengimą padariusio pareigūno kaltę, minėtojo nusižengimo padarymo priežastis, aplinkybes ir padarinius, į pareigūno veiklą iki tarnybinio nusižengimo padarymo, tarnybinę atsakomybę lengvinančias ir sunkinančias aplinkybes. Pareigūnui gali būti skiriama viena iš šių tarnybinių nuobaudų: pastaba, papeikimas, griežtas papeikimas, laipsnio pažeminimas viena pakopa, perkėlimas į vieną pakopą žemesnes pareigas arba atleidimas iš vidaus tarnybos.

Žinių įtvirtinimo klausimai:

1. *Nurodykite kontrolės vykdymo priežastis ir jas apibūdinkite.*
2. *Kokios yra kontrolės organizacijoje rūšys?*
3. *Kokie yra kontrolės organizacijoje lygiai?*
4. *Apibūdinkite bendrosios kontrolės rodiklius.*
5. *Paaiškinkite kontrolę proceso požiūriu.*
6. *Pateikite kokybės bruožų ir apibūdinkite jų efektyvumą.*
7. *Pagrįskite kontrolės būtinumą organizacijoje.*

3.

Vadybos komunikacija

3.1. Komunikacijos rūšys ir procesas

Komunikacijos esmė

Komunikacija – bendravimo, keitimosi patyrimu, mintimis, išgyvenimais procesas (*Railienė, 1996*); dvišalis veiksmas, tai bendravimo, keitimosi informacija procesas visuomenėje, kuris realizuojamas kalboje ištartu ar parašytu tekstu (*Jansone, 1997*); tai bendravimas, keitimasis informacija, ženklais. Informacija gali būti perduodama vaizdais, gestais, mimika. Svarbiausia žmonių komunikacijos priemonė yra kalba ir raštas (*Baršauskienė, Ivaškevičienė, 2005*).

Komunikacija įvairiais bendravimo lygmenimis – individo, organizacijos, visuomenės – turi atlikti šias funkcijas: *išsiaiškinti* (papildomos informacijos rinkimas); *informuoti* (informatyvi žinia, skirta perduoti teigiamą, neigiamą ar neutralią informaciją tam tikrai auditorijai); *įtikinti* (įtikinamoji žinia, skirta pakeisti auditorijos elgesį ir požiūrį); *išlaikyti dėmesį* (perduota informacija padeda išlaikyti auditorijos dėmesį ir susidomėjimą, kai kiti tikslai jau yra pasiekti).

Skiriami dalykinio ir neformalaus (santykių – asmeninio, tarpasmeninio) bendravimo lygmenys. Dalykiškai bendraujant svarbios yra viešos kalbos, pokalbiai telefonu, derybos, konferencijų, susirinkimų ir seminarų vadyba, vizitų ir priėmimų organizavimas bei nežodinio bendravimo žinių naudojimas. *Neformalus asmeninis* – asmens vidaus atskleidimas ir pažinimas, bendravimas tarp artimųjų šeimoje, su giminėmis, bičiuliais ir draugais. Apie 80 procentų mūsų sėkmės priklauso nuo bendravimo su aplinkiniais. Pirmiausia tai objektyvus savęs pažinimas: būdo bruožai, emocijų ir jausmų vertinimas bei reiškimas, domėjimasis savuoju „aš“, meilė ir dėmesys sau, savo vertės suvokimas, pasitikėjimas savimi, valingumas, užsibrėžto tikslo siekimas ir pan. *Neformalus tarpasmeninis bendravimas* – neformalus asmenybių bendravimas, trunkantis ilgesnį ar trumpesnį laiką, jis atskleidžia tam tikrą intelektualinį, emocinį ar fizinį bendraujančiųjų artumą. Jis gali apimti

bendravimą grupėse, komandose ar kitose žmonių bendrijose, kurių narius sieja koks nors bendras požymis – bendra veikla, priklausymas tai pačiai organizacijai, bendri interesai ir kt.

Išskiriami įvairūs kriterijai, kuriais remiantis galima skirstyti (klasifikuoti) komunikaciją į tam tikrus tipus. Komunikacija gali būti *vidinė* ir *išorinė*, tai priklauso nuo to, su kuo bendraujama, ar su savo organizacijos nariais, ar su kitais asmenimis. Pagal naudojamo kodo specifiką ji gali būti skirstoma į *verbalinę* ir *neverbalinę*.

Verbalinė komunikacija – keitimosi informacija procesas, kai ji koduojama tam tikra kalbinių ženklų sistema. Ši komunikacijos rūšis yra *žodinė* ir *rašytinė*.

Žodinės ir rašytinės komunikacijos pranašumai bei trūkumai pateikiami 18 lentelėje.

18 lentelė. Žodinės ir rašytinės komunikacijos pranašumai ir trūkumai

Komunikavimas žodžiu	Komunikavimas raštu
Pranašumai	Pranašumai
Kalbėtojas gauna betarpišką grįžtamąjį ryšį ir taip gali priderinti savo pranešimą prie konkrečios situacijos. Kalbantysis, išreikšdamas pranešimo esmę, gali naudoti ir neverbalines užuominas.	Raštu pateikta informacija yra apčiuopiama, ją galima patikrinti. Pranešimą raštu galima saugoti neribotą laiką. Rašytinis pranešimas paprastai būna gerai apgalvotas, logiškas ir aiškus. Rašymas patogus, nes skaityti ir rašyti galime visada, kai tik norime.
Trūkumai	Trūkumai
Kuo daugiau žmonių perduoda pranešimą, tuo didesnė tikimybė, kad jis bus iškraipytas. Nepavyksta išvengti nereikalingų emocijų.	Rašant išlaikomas didelis atstumas tarp siuntėjo ir gavėjo. Grįžtamasis ryšys gali labai vėluoti arba jo išvis nebūti. Rašytiniams pranešimams parengti reikia daug laiko.

Skiriamos tokios neverbalinės komunikacijos rūšys: *paraverbalinė kalba* (tariamų žodžių garsumo įvairovė, tylos ir pašnekovo pertraukimo pokalbio metu momentai) ir *neverbalinis bendravimas* (kūno kalba).

Komunikuojant daugiausia sunkumų gali kilti dėl keturių kūno kalbos aspektų: *proksemikos* (asmeninė erdvė ir distancija tarp asmenų), *haptikos* (prisilietimai, fizinis kontaktas), *okuletikos* (*žiūrėjimas tiesiai į akis, akių kontaktas*), *kinetikos* (kūno judesiai ir gestai) (*Misevičius, 2006*).

Prie pagrindinių neverbalinių bendravimo priemonių dar priskiriama: balso ypatybės, arba *paralingvistika* (mokslas, nagrinėjantis kalbą lydinčius nekalbinius, garsinius reiškinius: intonacija, pauzės, kalbėjimo tempas, aiškumas, garso tonas, jo aukštumas ir stiprumas ir t. t.); *tarpasmeninė erdvė; veido išraiška* (mimika); *kūno poza*.

Pagrindinės komunikacijos funkcijos yra šios (*Baršauskienė, 2002*):

- *kontaktinė funkcija* – tarpusavio santykių palaikymas, ginčytinų klausimų išsiaiškinimas, kilusių problemų sprendimas, nuomonių pareiškimas, keitimasis informacija, dalijimasis sukaupta patirtimi, naudojant kokią nors ženklų sistemą, bendraujančiųjų vienas kitam daromas poveikis. (Bendravimas ne tik turtina žmogaus vidinį pasaulį, bet ir padeda patikėti asmeniu, visapusiškai jį pažinti. Izoliuoto, iš bendravimo ryšių išskirto, žmogaus negalima suprasti, suvokti jo charakterio, įsitikinimų, pažiūrų, jausmų ir išgyvenimų);
- *tarpusavio sąveikos arba komunikacinė* (lot. *communicatio* – pranešimas, perdavimas) – informacijos perdavimas ir apdorojimas, gautų žinių priėmimas;
- *reguliacinė* (lot. *regulo* – tvarkau, nukreipiu) – bendradarbiams ar partneriams daromas poveikis siekiant paveikti jų elgesį ir skatinti tobulėti, rodyti iniciatyvą, didinti aktyvumą ir kūrybingumą;

- *bendravimas* – vienas svarbiausių žmogaus saviraiškos būdų. Bendraudami sprendžiame ne tik kilusias problemas, bet ir atsiskleidžiame kaip asmenybės tarp draugų ir visuomenėje.

Dalykiniam bendravimui viena svarbiausių tampa tarpusavio sąveikos arba komunikacinė funkcija, nes būtent ji akcentuoja informacijos perdavimą ir daro įtaką dalykiniams santykiams.

Komunikacijos procesas

Siekiant užtikrinti sėkmingą potencialių darbuotojų paiešką, integravimą, ugdymą, motyvavimą, atsiskaitymų už darbą administravimą ir vertinimą, būtini efektyvūs komunikaciniai ryšiai tarp šių veiklos rūšių ir subjektų. Komunikacijos procesas užima labai svarbią vietą ne tik organizacijų, bet ir visų žmonių gyvenime. Bendraudami mes praleidžiame labai daug laiko. Tai atrodo savaime suprantamas dalykas, taigi dažnai nė nesusimąstome, kad jis ne visada vyksta tinkamai ir efektyviai.

Komunikacija yra kur kas platesnė sąvoka – ne vien tik keitimasis informacija. Komunikacijos procesas šiuolaikinėse organizacijose kuriamas visiškai kitokiu pagrindu nei anksčiau. E. Jančiausko teigimu, tokioms organizacijoms būdingi integruoti ryšių tinklai, darbuotojai bet kurią akimirką gali bendrauti su kuo tik nori, bet kur ir bet kada. Šios atviros komunikacijos sistemos ardo hierarchinius ryšius, nulemtus darbuotojų statuso. Todėl gana svarbu išsiaiškinti, kas tai per procesas, kaip jis vyksta, ir ką daryti, kad jis būtų kiek galima efektyvesnis.

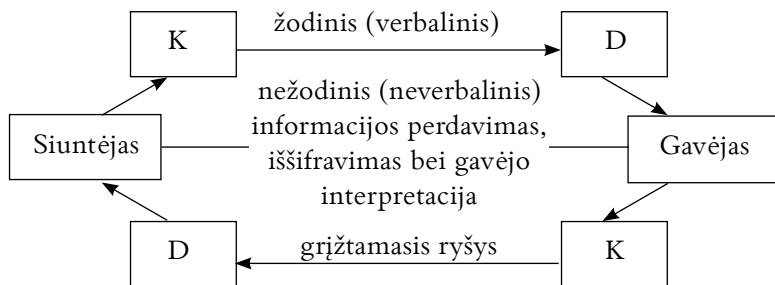
Komunikacija organizacijoje – keitimosi informacija, žinio-
mis, nuomonėmis, idėjomis, ketinimais tarp dviejų ir daugiau žmonių procesas, vienijantis atskirų organizacijos elementų veiksmus siekiant bendro tikslo.

Galima išskirti keturis pagrindinius keitimosi informacija proceso elementus:

- 1) *siuntėjas* – asmuo, generuojantis idėjas arba surenkantis informaciją ir ją perduodantis;

- 2) *pranešimas* – informacija, kuri yra perduodama;
- 3) *kanalas* – informacijos perdavimo priemonė;
- 4) *gavėjas* – asmuo, kuriam skiriama informacija ir kuris ją interpretuoja.

Bendruoju atveju keitimasis informacija sudarytas iš penkių etapų, susijusių su minėtojo komunikacijos proceso etapais: (žr. 15 paveikslą)



15 paveikslas. Komunikacijos proceso modelis (Šilingienė, 2000)

- 1) *idėjos, informacijos atsiradimas*. Keitimasis informacija jau prasideda formuojant idėją ar atrenkant informaciją rengiamam pranešimui. Siuntėjas turi nuspręsti, kiek ir kokios informacijos reikia perduoti;
- 2) *kodavimas ir kanalo pasirinkimas*. Prieš perduodamas informaciją, siuntėjas turi ją paversti žodžiais, intonacija, gestais. Toks kodavimas informaciją paverčia pranešimu. Informacijos perdavimo priemonės gali būti verbalinės (žodžiai, tonas, stiprumas, akcentai, artikuliacija, greitis) ir neverbalinės (gestai, akių kontaktas, kūno laikysena ir judesiai). Siuntėjas taip pat turi pasirinkti perdavimo kanalą, kuris turi atitikti informacijos užkodavimo priemones (žodžiu, raštu, kompiuteriniais tinklais, elektroniniu paštu, telefonu ir t. t.). Jeigu kanalas neatitiks informacijos užkodavimo kodo, komunikacijos procesas nebus efektyvus;

- 3) *perdavimas*. Šiuo etapu siuntėjas naudoja tam tikrą kanalą ir perduoda informaciją gavėjui. Minimuoju atveju kalbama apie fizinę informacijos perdavimo veiksmą, kuris dažnai klaidingai sutapatinamas su pačiu komunikacijos procesu. Tačiau tai tik vienas iš etapų;
- 4) *dekodavimas*. Po perdavimo gavėjas informaciją dekoduoja. Dekodavimas – siuntėjo simbolių transformavimas į gavėjo mintis. Jeigu simboliai, pasirinkti siuntėjo, gavėjui turi tokią pačią reikšmę, tada šis tiksliai žinos, ką norėjo pasakyti siuntėjas, ir komunikacijos procesas bus baigtas. Tačiau gana dažnai gavėjas savaip interpretuoja gautą informaciją, todėl būtinas dar vienas etapas – grįžtamojo ryšio užtikrinimas;
- 5) *grįžtamasis ryšys*. Komunikaciją galima laikyti tobula tik tada, kai gavėjo išpūdis atitinka tai, ką norėjo perduoti siuntėjas. Siekdami užtikrinti grįžtamąjį ryšį, siuntėjas ir gavėjas tarsi pasikeičia vietomis. Gavėjas tampa siuntėju ir, perduodamas savo susidarytą išpūdį apie informaciją, pereina visus minėtuosius etapus. Grįžtamasis ryšys labai padidina komunikacijos proceso efektyvumą.

Informacijos perdavimo kanalai

Informacijos judėjimą organizacijoje galima palyginti su žmogaus kraujotakos sistema. Tam, kad žmogus galėtų normaliai gyventi, jo kraujagyslėmis turi cirkuliuoti kraujas. Tai būdinga ir organizacijoms. Tam, kad organizacija įgyvendintų savo tikslus, joje turi judėti informacija. Jeigu į kurią nors žmogaus organą nepatektų kraujas, šis, o gal ir visas organizmas, numirtų. Lygiai tas pats atsitiktų, jeigu kuris nors organizacijos padalinys būtų izoliuotas ir negautų jam reikiamos informacijos.

Taigi, siekiant efektyvios organizacijos veiklos, reikia užtikrinti efektyvų keitimąsi informacija tarp organizacijos ir jos aplinkos, tarp įvairių organizacijos valdymo lygių, taip pat jos padalinių ir darbuotojų.

Kalbant apie informacijos perdavimo būdus organizacijoje, reikia atkreipti dėmesį į formalius ir neformalius informacijos perdavimo kanalus. Abi šios grupės yra labai svarbios užtikrinant organizacijos komunikaciją.

Kiekviena organizacija turi formaliai patvirtintą struktūrą, kuri ir realizuoja organizacinius komunikacinius santykius. Informacijos judėjimas formaliais perdavimo kanalais griežtai atitinka organizacijos hierarchinę struktūrą. Formali komunikacija organizacijoje gali būti dvejopa: *vertikaliaji ir horizontalioji*. Vertikaliaji komunikacija dar skirstoma į dvi rūšis – „aukštn“ ir „žemyn“.

Neformali komunikacija vyksta asmeninių ir socialinių santykių tinklais, kurie susiformuoja spontaniškai, žmonėms vienyjantis į neformalias organizacijos struktūras. Dažnai šiais kanalais perduodama informacija sklinda daug greičiau, tačiau ji gali būti ir kur kas labiau iškraipoma.

Vertikaliaji komunikacija – keitimasis informacija tarp skirtingų hierarchinių lygių. Vertikaliai informacija iš lygmens į lygmenį organizacijoje perduodama dvejopai: komunikacija „žemyn“ ir komunikacija „aukštn“.

Informacijos judėjimas „žemyn“ vyksta tada, kai asmuo, užimantis aukštesnę padėtį organizacijos hierarchijoje, siunčia informaciją asmenims, kurie toje pačioje struktūroje užima žemesnes pozicijas.

Vertikaliaji komunikacija (žemyn) gali būti:

- *vienpusė*: vadovas pateikia informaciją ir nesiekia grįžtamąjo ryšio. Tai labiau būdinga autokratiniam valdymui;
- *dvipusė*: laisvas keitimasis idėjomis. Toks komunikavimas būdingas demokratiniam valdymo stiliui;
- *vienpusė komunikacija, apimanti grįžtamąjį ryšį*: vadovas pateikia informaciją ir patikslina, kaip ji suprasta.

Vertikaliosios informacijos „žemyn“ srautai susiformuoja aukščiausiame valdymo lygmenyje ir pasiekia žemiausiąjį. Šiuo srautu yra perduodami visi nurodymai, užduotys, veiklos tikslai, tobulinimo kryptys, įvertinimai ir kita.

Išskiriamos tokios pagrindinės informacijos, kurią privalo gauti darbuotojai, rūšys:

- *asmeninė informacija*. Ji susijusi su tiesioginiu žmonių darbu organizacijoje (darbo sąlygos, užmokestis ir kt.);
- *darbinės instrukcijos*. Jose pateikiami nurodymai darbuotojams, ką ir kaip jie turi daryti;
- *darbiniai paaiškinimai*. Ši informacija skirta paaiškinti, kaip vienos užduotys siejasi su kitomis ir t. t.;
- *procedūrinė informacija*. Tai informacija apie organizacijos tikslus, strategiją, planus, taisykles, vykdomą politiką;
- *mokymai*. Tai informacija, skirta darbuotojų motyvacijai palaikyti, susiejant jų vykdomas funkcijas su organizacijos tikslais.

Galima teigti, kad svarbiausia komunikacijos „žemyn“ funkcija yra visapusiškas organizacijos narių informavimas. Turėdami informacijos ne tik apie savo darbo užduotis, bet ir apie aukštesniųjų valdymo lygių veiksmus, numatomas veiklos strategijas ir planus, darbuotojai jaučia mažesnę įtampą, pagerėja mikroklimatas, sumažėja nuogastavimai ir įtarinėjimai dėl vadovų ketinimų, padidėja darbuotojų saugumo jausmas ir kita.

Informacijos judėjimas aukštyn vyksta tada, kai pagal organizacijos hierarchiją žemesnėje vietoje esantis darbuotojas, siunčia informaciją asmenims, kurie toje pačioje struktūroje užima aukštesnes pozicijas.

Išskiriamos tokios informacijos „aukštyn“ rūšys: ataskaitos apie pavaldinių veiklą; neišspręstos darbo problemos; pasiūlymai patobulinimams; informacija apie pavaldinių santykius ir pasitenkinimą darbu.

Komunikacija „aukštyn“ yra tikrai ne mažiau svarbi organizacijų veiklai, nes vadovai turi gauti pakankamai informacijos iš savo pavaldinių, kad galėtų priimti tinkamus sprendimus, apibrėžti veiklos tikslus, planus ir uždavinius. Informacijos judėjimas „aukštyn“ organizacijoje turi šių pranašumų:

- užtikrina grįžtamąjį ryšį, ar buvo gauti vadovų nurodymai;

- padidina priimamų sprendimų pagrįstumą ir pavaldinių pritarimą;
- padeda apsaugoti nuo naujų problemų ir sudaro sąlygas išspręsti esamas.

Horizontalioji komunikacija. Organizacijose informacija keičiamasi ne tik tarp skirtingų lygmenų, komunikuoja ir tuose pačiuose lygmenyse esantys darbuotojai.

Horizontalusis keitimasis informacija vyksta tarp asmenų, esančių tame pačiame organizacijos hierarchiniame lygmenyje (Šilingienė, 2000).

Galima išskirti tokias pagrindines horizontaliosios komunikacijos funkcijas:

- *užduočių koordinavimas.* Siekdami bendrų organizacijos tikslų, tam tikri padaliniai turi derinti ir koordinuoti savo veiklą, keistis informacija apie projektus. Todėl nuolatiniai susirinkimai ar paprastas horizontalusis komunikavimas tarp padalinių yra tiesiog būtinas;
- *problemų sprendimas.* Jeigu kyla problema bent viename iš organizacijos segmentų, horizontalusis komunikavimas padeda rasti išeitį;
- *konfliktų šalinimas.* Kilus nesutarimų tarp atskirų organizacijos padalinių tikslų ar veiklos planų, tiesioginis komunikavimas yra svarbiausia priemonė, sudaranti sąlygas tokius konfliktus išspręsti.

Norint sukurti efektyvią organizacinę komunikacijos sistemą, informacija turi laisvai judėti visomis trimis kryptimis. Tačiau to neužtenka. Svarbu žinoti, kas ir kada gali trukdyti keistis informacija, ir kaip tuos trukdžius pašalinti.

Komunikacijos proceso efektyvinimas

Nors komunikacijos procesas iš pirmo žvilgsnio atrodo visiškai paprastas, jo kelyje slypi daug kliūčių, trukdančių efektyviai keistis informacija. Tokių kliūčių gali pasitaikyti visais minėtojo proceso etapais – pradedant informacijos atsiradimu ir kodavimu,

baigiant grįžtamojo ryšio užtikrinimu. Todėl svarbią vietą garantuojant komunikacijos proceso efektyvumą užima įvairių trikdžių ar barjerų aptikimas ir šalinimas.

Komunikacijos barjerams priskiriami visi dalykai, kurie iškreipia informacijos esmę.

Egzistuoja didelė komunikacijos barjerų įvairovė. Tačiau visus juos galima suskirstyti į organizacinius ir asmeninius.

Organizaciniai barjerai yra susiję su įvairiais trikdžiais, atsirandančiais dėl formalių informacijos perdavimo kanalų, – skirtingų tikslų, darbuotojų padėties nevienodumo, specializacijos. Šie barjerai savo ruožtu dar skirstomi pagal informacijos perdavimo kanalus organizacijoje.

Vertikaliosios (žemyn) komunikacijos trikdžiai. Gana dažnai praktikoje pasitaiko atveju, kai žemesniems lygiams yra perduodama nepakankamai informacijos. Tai lemia daugelis priežasčių:

- *nepakankama arba neaiški informacija.* Dažnai vadovas, pateikdamas užduotį darbuotojui, užmiršta ją paaiškinti, be to, informacijos gali būti pateikiama per mažai arba neaiškiai, todėl darbuotojui tokia informacija nelabai naudinga. Gali būti, kad informaciją perduodantys žmonės patys yra ko nors negavę. Tokiu atveju jie nesupranta, kad žemesniam lygiui gali prireikti dar papildomos informacijos, be tos, kurią jie jau pateikė;
- *informacijos perteklius.* Problemų gali kilti ir dėl per didelio informacijos kiekio. Kai gaunama pernelyg daug pranešimų, sunku sutelkti dėmesį bent į vieną iš jų. Ilgi pranešimai, užgožiantys reikiamas žinias nereikalingomis detalėmis, tampa darbuotojams sunkiai suprantami;
- *netinkamas laikas.* Sunkumų atsiranda ir tada, kai tinkamos ir reikiamos žinios perduodamos netinkamu laiku. Jeigu vadovas duoda svarbius nurodymus darbuotojui tuo metu, kai skamba telefonas arba kai abu skuba, taip pat galima nesitikėti gerų rezultatų;

- *iškraipymas ir filtravimas*. Tai gali būti daroma tiek sąmoningai (kažkas nutylima, pabrėžiama), tiek ir nesąmoningai;
- *netinkamas komunikacijos priemonių ir kanalų parinkimas*. Perduodant informaciją galima naudotis įvairiomis komunikacijos priemonėmis. Praktikoje plačiai paplitusios rašytinės informacijos formos (laiškai, įsakymai, pranešimai ir kt.), tačiau labiau rekomenduotina ir kur kas efektyvesnė yra tiesioginė žodinė komunikacija. Taip sudaromos palankesnės sąlygos grįžtamajam ryšiui užtikrinti, atsiranda galimybė paklausti ar pasitikslinti, formuojasi geresni santykiai tarp skirtingų hierarchinių lygių.

Komunikacijos (aukštyn) trikdžiai. Kalbant apie komunikaciją „aukštyn“, ji vyksta sudėtingiau negu komunikacija „žemyn“. Tai lemia keletas pagrindinių priežasčių:

- *rizika*. Darbuotojai labai jautriai jaučia priklausomybę nuo vadovų. Todėl perduodami informaciją „aukštyn“ – įtakingesniai lygmeniui, jie gali baimintis, kad atvirumas gali turėti neigiamų padarinių patiems informaciją pateikusiems asmenims;
- *iškraipymas*. Pavaldiniams komunikuojant su vadovais, egzistuoja tendencija nuslėpti, nutylėti ar iškraipyti nepatenkinamus tikruosius rezultatus ar problemas. Dažnai darbuotojai „pagražina“ informaciją apie tikrąją padalinių padėtį, nes vadovai dažniausiai nelabai mėgsta girdėti naujienas, kurios jiems nepatinka. Be to, pavaldiniai bijo, kad nesėkmės bus susietos konkrečiai su jų veikla;
- *padėties skirtumai*. Kai kurie vadovai laikosi nuomonės, kad idėjos ir nurodymai turi eiti iš viršaus į apačią, tad visiškai nekreipia dėmesio į tai, ką sako pavaldiniai. Tai svarbiausia priežastis, dėl kurios dažnai neišgirstamos geros idėjos, gimusios „apačioje“.

Horizontaliosios komunikacijos trikdžiai. Horizontalioji komunikacija vyksta greičiau ir yra tikslesnė negu vertikalioji. Dėl lygia teisės darbuotojų padėties horizontalioji komunikacija nepatiria

tokių kliūčių kaip vertikalioji. Tačiau problemų ir barjerų taip pat pasitaiko, pavyzdžiui:

- *konkurencija*. Ji pasireiškia darbuotojų varžymusi siekiant paaugstinimo arba dėl kitų priežasčių. Kai darbuotojas jaučia, kad yra išnaudojamas kitų, jis paprastai nelinkęs su tais žmonėmis kooperuotis;
- *specializacija*. Neretai keistis informacija trukdo skirtingas tam tikros srities žinių lygis. Kai informaciją perduoda žmogus, dirbantis specifinėje srityje, pvz., kompiuterinių programų kūrėjas, gali taip nutikti, kad jo specifinę pranešimą kiti sunkiai supras;
- *motyvacijos trūkumas*. Neretai darbuotojai vienas su kitu konkuruoja, jie nėra linkę keistis informacija ar kooperuotis su kitais;
- *darbo, informacijos perteklius*. Gana dažnai darbuotojams komunikuoti trukdo per didelis darbo krūvis;
- *fiziniai barjerai*. Darbuotojams yra sunkiau keistis informacija, jeigu atstumai tarp jų yra per dideli.

Asmeniniai komunikacijos barjerai yra susiję su žmogiškaisiais komunikacijos aspektais: tarpusavio santykių klimatu, turimomis vertybėmis ir nuostatomis.

Galima išskirti šiuos pagrindinius asmeninius trikdžius:

- *skirtingas suvokimas*. Žmonės dažnai reaguoja ne į tai, kas konkrečiai tuo metu vyksta, o į tai, ką jie suvokia vykstant. Jeigu žmonės turi skirtingas vertybių sistemas, jie greičiausiai tą pačią informaciją priims ir interpretuos savaip. Čia galima išskirti keletą tipinių skirtumų: skirtingos kompetencijos sritys; skirtingi interesai, poreikiai, emocijų būklė; skirtinga patirtis; skirtingos socialinės nuostatos;
- *semantiniai barjerai*. Jau buvo minėta, kad informacija yra užkoduojama naudojant žodžius. Tačiau tie patys žodžiai skirtingiems žmonėms gali turėti ne tas pačias reikšmes. Todėl ir informacija gali būti interpretuojama skirtingai;

- *neverbaliniai trikdžiai*. Dažnai verbalinį informacijos perdavimą lydi neverbalinis, kuris gali sustiprinti išpūdį arba visiškai pakeisti sakomų žodžių prasmę. Šiuo atveju labai svarbią vietą užima skirtingos kultūrinės tradicijos. Skirtingas tam tikrų gestų ar veiksmų traktavimas gali visiškai iškreipti perduodamos informacijos esmę;
- *prastas grįžtamasis ryšys*. Jis gali atsirasti dėl daugelio priežasčių. Tai ir nesugebėjimas išklaudyti, ir baimė pasirodyti nekompetentingam, blogi tarpusavio santykiai ir panašiai.

Asmeninės komunikacijos tobulinimo priemonės

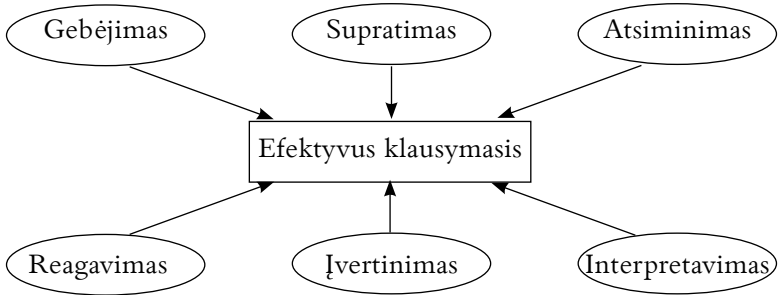
Svarbiausias *siunčiamos informacijos* efektyvumo didinimo tikslas – ji gavėją turi pasiekti neiškraipyta. Tam būtinas pranešimo aiškumas, tikslumas ir išbaigtumas, naudojant tokias efektyvaus informacijos siuntimo priemones:

- pranešimo glaustumas (trumpi sakiniai, konkretūs faktai, tikslūs teiginiai, duomenų pateikimas lentelėse ar grafikuose);
- dėmesys ir atidumas gavėjui;
- konkretumas (svarbiausius teiginius tikslinga paryškinti);
- pasitikėjimo palaikymas (jį didina siuntėjo kompetencija, abipusis pasitikėjimas, draugiškumas);
- mandagumas;
- asmeninis įvaizdis (reputacija).

Siekdamas padidinti *priimamos informacijos* efektyvumą, gavęs pranešimą asmuo apmąsto jo turinį ir jeigu kyla neaiškumų, kuriems prireikia papildomos informacijos, jis gali užduoti įvairių klausimų pranešimo siuntėjui.

Kita priimamos informacijos efektyvumo didinimo priemonė – aktyvus klausymasis. Tai gana sudėtingas procesas, reikalaujantis susikaupimo, protavimo ir aktyvaus bendravimo su informacijos siuntėju. Bendravimo sėkmė priklauso ne tik nuo kalbėjimo, bet ir nuo pašnekovo klausymo. Pastarojo efektyvumą lemia: suvokimo tikslumas, supratimo efektas ir procedūros kultūra.

Svarbi supratimo fazė, per kurią išsiaiškinama, ar teisingai suprastas pranešimas, yra užduotis. Kai kada pasigendama atsiskyrimo ir kontrolės. Kaip žinoma, į kiekvieną pranešimą būtina atsakyti. Organizacijos viduje šį procesą turi užtikrinti nustatytos procedūros (kada ir kokia forma turi būti pateikiami atsakymai į pranešimus). Rekomenduojamas efektyvus klausymosi modelis pateiktas 16 paveiksle (Misevičius, 2006).



16 paveikslas. Efektyvus klausymosi modelis

Pagal šį modelį girdėjimas reiškia nuolatinę dėmesio koncentraciją (ausimis gaudant garsus, kurie pasiekia tam tikrą smegenų dalį). Supratimas – tai išsąmoninimas, kad pašnekovas persiuntė tam tikrą pranešimą, o atsiminimas – gebėjimas atkartoti gautą informaciją. Interpretavimas – gebėjimas išvelgti daugiau negu pasakyta žodžiais. Įvertinimas – išanalizavus pranešimą, priimtas tam tikras sprendimas ar susidaryta nuomonė. Pagaliau reagavimas – savo dėmesio parodymas pranešimo siuntėjui.

Organizacinės komunikacijos tobulinimo priemonės

Egzistuoja daug organizacinių priemonių, kurios sudaro sąlygas tobuliau keistis informacija:

- *informacijos srautų reguliavimas*. Komunikacijos proceso dalyviai turi išmokti įvertinti savo ir kitų informacijos

vartotojų kiekybinius ir kokybinius poreikius. Keisdamiėsi informacija, jie turi stengtis atskirti, kas yra „per daug“ ir „per mažai“;

- *grįžtamojo ryšio sistemos*. Grįžtamasis ryšys tiek palaikant tarpusavio santykius, tiek bendraujant organizacijos lygiu yra vienodas. Grįžtamojo ryšio sistema organizacijoje užtikrinama įvairiai. Vienas iš būdų – darbuotojų perkėlimas iš vienos organizacijos dalies į kitą, siekiant aptarti atitinkamus klausimus. Kitas būdas – įvairios darbuotojų apklausos. Bene plačiausiai paplitęs ir efektyviausias grįžtamojo ryšio užtikrinimas organizacijoje yra nuolatiniai darbuotojų ir vadovų pasitarimai, bendrų grupių subūrimas. Per tokius susitikimus aptariami klausimai, atitinkantys abipusius interesus;
- *pasiūlymų surinkimo sistemos* dažniau kuriamos dėl to, kad informacija lengviau patektų į viršų. Tokių sistemų tikslas – idėjų, sklindančių iš apačios, filtravimo ir ignoravimo tendencijų mažinimas. Dažniausiai tokia sistema įgyvendinama per pasiūlymų dėžes, į kurias organizacijos darbuotojai gali mesti savo anoniminius siūlymus. Tačiau šis variantas nėra labai efektyvus, kadangi nėra mechanizmo, patvirtinančio pasiūlymų peržiūrėjimo faktą ir darbuotojų, kurių pasiūlymai pagerino organizacijos veiklą, skatinimo;
- *informaciniai biuleteniai, publikacijos, vaizdo įrašai*. Dažniausiai didelės organizacijos kiekvieną mėnesį išleidžia biuletenius ar laikraščius, kuriuose pateikiama informacija visiems jų darbuotojams. Tokiuose biuleteniuose gali būti spausdinami straipsniai ir teikiami siūlymai, kaip tobulinti valdymą, darbuotojų sveikatos apsaugą ir panašiai;
- *šiuolaikinės informacinės technologijos*. Naujausi informacinių technologijų srities laimėjimai gali sudaryti palankias sąlygas efektyviau keistis informacija. Asmeniniai kompiuteriai, elektroninis paštas leidžia siųsti raštiškus pranešimus bet kuriam organizacijos nariui.

3.2. Konfliktai ir jų valdymas

Konfliktų organizacijoje esmė

Dažniausiai kaip konfliktai apibūdinamos situacijos, kai susiduria skirtingi, priešingi dviejų ir daugiau pusių interesai, požiūriai, siekiai. Kiekvienoje konfliktinėje situacijoje visada priešinami skirtingi tikslai ir pozicijos. Kai kalbama apie konfliktus, dažniausiai jie asocijuojasi su agresija, ginčais, pykčiu, praradimais, neapykanta. Todėl vyrauja nuomonė, kad konfliktai yra nepageidautini, jų reikia vengti ir juos būtina spręsti vos tik kilusius. Retai kas susimąsto apie ką nors teigiama – pasikeitimą idėjomis, susitarimus, naują supratimą, bendradarbiavimą.

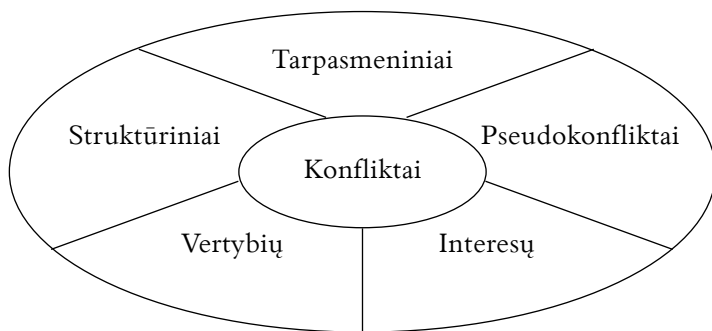
Šiuolaikiniai valdymo teoretikai pripažįsta, kad visiškas konfliktų nebuvimas organizacijoje – sąlyga ne tik neįmanoma, bet ir nepageidautina. Nors organizacijoje ir būtina harmoninga visų veiklos sričių integracija, ji negali likti statiška ir tenkintis esama padėtimi. Todėl net ir efektyviai valdomose organizacijose kai kurie konfliktai ne tik galimi, o netgi pageidaujami.

Egzistuoja tam tikra priklausomybė tarp organizacijoje esančio konfliktų lygio ir veiklos rezultatyvumo. Didžiausią organizacijos veiklos efektyvumą lemia vidutinis konfliktų lygis. Pernetų mažai konfliktų rodo, kad organizacijoje vyrauja sąstingis, darbuotojai menkai suinteresuoti gerinti veiklos rezultatus. Kita vertus, labai didelis konfliktiškumas atima daug laiko ir energijos, kurią būtų galima skirti įmonės veiklos rezultatams gerinti.

Taigi organizacijose kylantys konfliktai gali būti dvejopo pobūdžio:

- *funkciniai (konstruktyvūs)*, turintys įtakos efektyvesniam organizacijos darbui, orientuoti į problemų sprendimą;
- *difunkciniai (destruktyvūs)*, lemiantys asmeninio pasitenkinimo, grupinio bendradarbiavimo ir organizacijos efektyvumo mažėjimą, nepageidautini, nes žaloja tarpusavio santykius ir bendro darbo procesą.

Galimas konfliktų ir konfliktų grupių skirstymas pateiktas 17 paveiksle (*Misevičius, 2006*).



17 paveikslas. Konfliktų grupės

Pseudokonfliktai – įvairūs nesusipratimai, kylantys dėl klaidingos informacijos (jie sprendžiami užtikrinant patikimą informacijos teikimo būdą).

Vertybių konfliktai – individualių esminių dorovinių, socialinių, politinių, estetinių nuostatų sandūra (jie sprendžiami tikslinant pozicijas, nuostatas ir vertybines orientacijas).

Interesų konfliktai būna psichologiniai (kai nesuderinami tų pačių tikslų siekimo būdai) ir esminiai (kai asmenys siekia skirtingų tikslų). Tokie konfliktai sprendžiami derybomis.

Struktūriniai konfliktai – gamybos ir darbo organizavimo trūkumai (neaiškios darbuotojų funkcijos, grupės narių funkcinis nesuderinamumas, neefektyvus administravimas ir kt.). Šie konfliktai sprendžiami tiksliai apibrėžiant darbuotojų funkcijas, vykdant reikiamus pokyčius valdymo organizacinėse struktūrose ir pan.

Tarpasmeniniai konfliktai dažniausiai kyla dėl individualybių nesuderinamumo ir įvairių bendravimo problemų (negebėjimo išklausti, nepriimtino elgesio, bendravimo kultūros, emocijų nevaldymo ir pan.).

Konfliktų valdymas

Esant bet kokiai valdymo situacijai, egzistuoja daugiau ar mažiau galimo konflikto šaltinių. Kuo daugiau yra šių šaltinių, tuo didesnė tikimybė, kad kils konfliktas. Esant galimybei, visada yra vienokiu ar kitokiu būdu į tai reaguojama. Jeigu konfliktas įvyksta, išskyla būtinybė ir jį valdyti.

Efektyvus konfliktų valdymas reiškia konstruktyvių konflikto sprendimo būdų suradimą ir įgyvendinimą. Pats konflikto valdymas apima keletą racionalių, veiksmų visumą atspindinčių, nuosekliai vienas po kito einančių etapų. Konflikto valdymo eiga pateikiama 19 lentelėje.

19 lentelė. Konflikto valdymo procesas

Konflikto valdymo etapai	Etapo aprašymas	Valdant konflikto eigą pasiektas rezultatas
1 etapas	Konflikto identifikavimas	Nustatomas konflikto: objektas, šalys, organizacijos sritys, konflikto pakopos
2 etapas	Konflikto analizė	Nustatomi galimi konflikto padariniai ir priežastys
3 etapas	Konflikto sprendimas	Pagal esamą padėtį parenkamas efektyviausias konflikto sprendimo būdas

Konflikto identifikavimas apima tokius dalykus kaip objektas, dėl kurio kilo konfliktas, taip pat konflikto pobūdis arba konflikte dalyvaujančios šalys, organizacijos sritys, kurias paliečia konfliktas, ir jo plėtojimosi stadijos arba pakopos.

Konflikto objektui nustatyti reikia išsiaiškinti, dėl ko vyksta ginčas, kokia tema yra paliesta, apie ką iš tikrųjų kalbama. Kartais būna sunku išsiaiškinti tikrąjį konflikto objektą, nes dalyvaujančiosios šalys, nenorėdamos, nedrįsdamos ar dėl kokių nors kitų priežasčių apeina tikrąjį konflikto objektą, susidūrimų pretekstais

pasirinkdamos visiškai pašalinius, neesminius dalykus. Todėl labai svarbu išsiaiškinti tikrąją konflikto esmę.

Organizacijos srity, kurias paliečia konfliktas, nustatymas leidžia aiškiai suprasti, kokie struktūriniai organizacijos vienetai įtraukti į šį procesą, kokias užduotis ir kompetencijos sritis tai apima. Dėl to geriau atskleidžiamos konflikto priežastys.

Konflikto pobūdžio ir dalyvaujančių šalių išaiškinimas reiškia, kad reikia nustatyti, kokie asmenys įtraukti į konfliktą, kokios yra šių dalyvių pozicijos. Pasitaiko atvejų, kai konfliktas išsiplečia, jis paliečia ne tik tiesiogiai suinteresuotus asmenis, bet ir juos palai-kančius kolegas. Bendruoju atveju apie konfliktų pobūdį galima spręsti iš priešingose pozicijose atsidūrusių asmenų skaičiaus.

Egzistuoja keturi pagrindiniai konfliktų tipai:

Asmeninis vidinis konfliktas gali pasireikšti įvairiomis formomis. Viena labiausiai paplitusių – vaidmenų konfliktas, kai vienam žmogui keliami prieštaringi reikalavimai jo darbo atžvilgiu. Tokio konflikto pavyzdžiu gali būti atvejis, kai skyriaus vadovui jo tiesioginis viršininkas duoda nurodymą didinti veiklos apimtis, o kokybės vadovas reikalauja gerinti veiklos kokybę lėtinant plėtros tempą. Asmeninis konfliktas gali kilti ir dėl keliamų reikalavimų nesuderinamumo su asmeniniais interesais ar vertybėmis. Tyrimai rodo, kad dažniausiai asmeniniai konfliktai susiję su nepasitenkinimu atliekamu darbu, nepasitikėjimu savo jėgomis ar organizacija, taip pat patiriamu stresu.

Tarpasmeniniai konfliktai – labiausiai paplitęs konfliktų tipas. Organizacijose jie gali reikštis įvairiai. Dažniausiai tai būna tam tikrų padalinių vadovų kova dėl ribotų išteklių, kapitalo, darbo jėgos ir panašiai. Kiekvienas iš jų mano, kad tie ištekliai turi būti skiriami būtent jo padaliniui, o ne kitam vadovui. Tarpasmeninis konfliktas gali pasireikšti ir kaip konkrečių asmenybių susidūrimas. Skirtingo charakterio, pažiūrų ir vertybių žmonės kartais tiesiog negali vienas su kitu sutarti.

Asmens ir grupės konfliktas. Dažniausiai grupės nustato savo elgesio normas. Jeigu žmogus nori būti priimtas į grupę, jis turi

laikytis jos nustatytų elgesio taisyklių. Tačiau jei konkretaus žmogaus lūkesčiai nesutampa su bendraisiais, jis gali užimti skirtingą poziciją grupės atžvilgiu. Šiuo atveju neišvengiamai kils konfliktas tarp atskiro žmogaus ir grupės.

Tarpgrupinis konfliktas. Organizaciją sudaro daugybė tiek formalių, tiek ir neformalių grupių, tarp kurių taip pat gali kilti konfliktų. Šiuo atveju galimi konfliktai tarp neformalių grupių ir vadovybės, tarp administracijos ir profsąjungų ir t. t. Tačiau bene dažniausi tokio tipo konfliktų kyla tarp atskirų padalinių, esant skirtingiems tų padalinių tikslams.

Konflikto raidos pakopos nustatymas leidžia išsiaiškinti konflikto istoriją, kaip ilgai jis trunka, ir tai, kokią stadiją konfliktas jau yra pasiekęs. Konfliktui trunkant ilgą laiką, didėja ir jo svoris, dalyvaujančių asmenų skaičius ir galimų padarinių mastas. Pagal įmanomą konflikto baigtį, galima išskirti tris jo raidos etapus, apimančius devynias pakopas.

Pirmoji pakopa: įtampa. Konfliktas dar reliatyviai ramus, bendravimas atrodo įprastas ir kasdieniškas. Tačiau bendram supratimui pasiekti jau prireikia daugiau laiko ir energijos. Pasi-taikius progai, įvyksta trumpos atakos. Tačiau iš esmės abi šalys įsitikinusios, kad atviras pokalbis gali išspręsti visus nesutarimus.

Antroji pakopa: diskusijos. Akivaizdus irzlumas priveda prie aštresnių tarpusavio diskusijų. Bendravimo klimatas tampa šaltes-nis, įvyksta poliarizacija. Atvirumas naudojamas kaip taktinis ma-nevras, kuriuo parodoma, kaip gyvena ir jaučiasi priešingos šalys.

Trečioji pakopa: darbai prieš žodžius. Šioje pakopoje pradeda aiškiai skirtis tai, kas sakoma, nuo to, kad daroma, konkurencija tampa vis aštresnė. Dalyvaujančios šalys mėgina išsikovoti domi-nuojančias pozicijas, formuojasi palaikančiųjų frakcijos.

Ketvirtoji pakopa: įvaizdžio ir koalicijų formavimas. Konflikte jaučiamas griežtumas. Konfliktuojančios šalys leidžiasi į stereoti-pinius vertinimus, kas yra juoda, o kas – balta. Dėl aukų daugiau nesibaiminama. Svarbiu dalyku tampa sąjungininkų įtraukimas į konfliktą. Stengiamasi kaip galima aiškiau ir patraukliau pristatyti save ir įteigti savo nuomonę.

Penktoji pakopa: pozicijų stiprinimas. Konflikte dalyvaujančios šalys stengiasi viena kitą demaskuoti, nes baiminasi prarasti savo pozicijas, jos puola priešininko įvaizdį. Klimatas yra pavojingas ir nuodingas. Konfliktuojantys asmenys įsitikinę, kas kelio atgal nebėra.

Šeštoji pakopa: grasinimai. Perėjimas iš penktos pakopos į šeštą įvyksta savaime. Konfliktuojančios šalys, norėdamos sumenkinti priešininką, dažnai imasi ir grasinimų taktikos. Tai pasireiškia grėsmingų ultimatumų išsakymu.

Septintoji pakopa: ribotas naikinantis smūgis. Priešininkas kuo toliau, tuo labiau tampa besielis, nežmoniškas. Stiprėjantis išankstinis nusistatymas grėsmę parodo didesnę, nei yra iš tikrųjų. Konfliktuojančios šalys sukaupia visas jėgas, kad kaip galima labiau pakenktų priešininkui.

Aštuntoji pakopa: naikinimas. Destruktyvus požiūris ir atakos vis dažnėja. Priešininko centrinei nervų sistemai nuolat daromas neigiamas poveikis, stengiamasi jį išvesti iš pusiausvyros. Abi konfliktuojančios šalys yra beveik pasirengusios didelėms aukoms, bet pačios stengiasi išlikti.

Devintoji pakopa: kartu į bedugnę. Žingsnis atgal jau nebeįmanomas. Šalys ginčijasi neapgalvotai. Vienintelis suvokiamas tikslas – kartu į bedugnę nusitempti ir priešininką.

Nustatyti konflikto raidos pakopą reikia kaip galima anksčiau, nes kuo toliau, tuo labiau didės blogų konflikto padarinių tikimybė ir sunkės pats jo valdymo procesas.

Konflikto analizė

Išsami konflikto analizė apima du pagrindinius aspektus: galimų padarinių ir konflikto priežasčių nustatymą.

Konflikto padariniai. Atrodytų, kad išankstinė padarinių analizė nėra labai svarbi, tačiau iš tiesų tai gali turėti gana veiksmingą poveikį. Dažnai realus galimų negatyvių padarinių įvardijimas paveikia kaip šaltas dušas. Tai priverčia konflikte dalyvaujančius asmenis daug atsakingiau pažvelgti į susiklosčiusią padėtį.

Atsižvelgiant į konflikto raidą ir sugebėjimą bei norą jį išspręsti, galimi dvejopi konflikto padariniai: *funkciniai ir disfunkciniai* (žr. 20 lentelę). Savo ruožtu šie padariniai daro įtaką būsimiems konfliktams: arba bus pašalintos pačios konflikto priežastys, arba, priešingai, dar labiau paaštrintos.

20 lentelė. Konflikto padariniai

Funkciniai konflikto padariniai	Disfunkciniai konflikto padariniai
atsiranda galimybė išspręsti problemą visiems priimtinu būdu; sumažėja arba išvis pašalinami sunkumai, įgyvendinant priimtą sprendimą; ateityje abi šalys bus labiau linkusios bendradarbiauti, o ne konfrontuoti; sumažės vadinamojo <i>groupthink</i> reiškinio įtaka; pagerės sprendimų priėmimo proceso kokybė dėl papildomų idėjų ir išsamesnės situacijos analizės.	nepasitenkinimas, blogos nuotaikos, personalo kaitos didėjimas ir našumo mažėjimas; ateityje sumažės bendradarbiavimas; stiprės grupiniai interesai ir didės nereikalinga konfrontacija; susiformuos įvaizdis, kad kita grupė yra priešas, apie savus tikslus bus manoma, kad jie geri, o kitų – blogi; sumažės ryšiai ir bendradarbiavimas tarp konfliktuojančių šalių; didės priešiškus kitai šaliai; daugiau reikšmės bus teikiama „pergalei“, o ne realiam problemos sprendimui.

Taigi konfliktas – tam tikra proga, tačiau labai dažnai nepanaudota. Kuo ilgiau jis trunka, tuo sunkiau jį valdyti ir reguliuoti. Todėl labai svarbu žinoti ir mokėti efektyviai valdyti konfliktus, panaudojant jų teigiamą potencialą ir neutralizuojant neigiamus padarinius.

Konflikto priežastys. Visi konfliktai turi savo priežastis. Būtent aiškus konflikto priežasčių išaiškinimas suteikia funkcinio

konflikto išsprendimo galimybę. Žinant priežastis, galima realiai numatyti tinkamiausius sprendimo būdus.

Organizacijose galima išskirti šias pagrindines konfliktų priežastis:

Išteklių paskirstymas. Net ir pačių didžiausių organizacijų išteklių visada yra riboti. Tai reiškia, kad reikia nuspręsti, kaip paskirstyti medžiagas, žmones, finansus ir kt. įvairiems padaliniams, grupėms ar konkreitiems žmonėms. Jeigu vienam padaliniiui, grupei ar žmogui bus skirta daugiau išteklių, tai reikš, kad kiti gaus mažiau. Taigi išteklių paskirstymas gana dažnai tampa organizacijose kylančių konfliktų priežastimi.

Užduočių, darbų tarpusavio priklausomybė. Konflikto galimybė egzistuoja visur, kur vieno žmogaus ar jų grupės darbas priklauso nuo kitų. Kadangi visos organizacijos yra sistemos, susidedančios iš tarpusavyje susijusių elementų, tai dėl vieno padalinio ar žmogaus neadekvataus darbo, esant darbų tarpusavio priklausomybei, taip pat gali kilti konfliktų. Šiuo atveju konfliktų tikimybė ypač padidėja esant tam tikroms organizacinėms struktūroms: matricinei, kurioje egzistuoja dvejopas pavaldumas; funkcinėje, kurioje kiekvienas padalinys sutelkia dėmesį tik į savo veiklos sritį.

Skirtingi tikslai. Šio tipo konfliktų tikimybė padidėja tada, kai organizacija tampa labiau specializuota ir pasidalija į daugiau padalinių. Specializuoti padaliniai formuluoja savo tikslus ir jiems įgyvendinti gali skirti daugiau dėmesio negu visos organizacijos bendriems tikslams.

Požiūrių ir vertybių skirtumai. Ši priežastis yra viena iš labiausiai paplitusių. Konkrečią situaciją žmogus priima ne tokią, kokia ji iš tikrųjų yra, bet tokią, kokią jis ją suvokia. Šis suvokimas būtent ir priklauso nuo žmonių įsitikinimų, požiūrių, akceptuojamų vertybių. Iš esmės skirtingi požiūriai į tą pačią situaciją gali sukelti rimtų nesutarimų.

Skirtinga elgsena ir patirtis. Šie skirtumai taip pat didina konfliktų galimybę. Pasitaiko žmonių, kurie tiesiog sukuria konfliktinę aplinką: jie agresyvūs, priešiški bet kokiai idėjai, pasirengę ginčytis dėl kiekvieno menkniekio.

Nepakankama komunikacija. Prastos informacijos perdavimas gali būti ir konflikto priežastis, ir jo padarinys. Tai gali suveikti kaip konflikto katalizatorius ir trukdyti konkretiems darbuotojams ar jų grupei suprasti tikrąją padėtį ir kitų žmonių poziciją. Kitos klaidingos informacijos, skatinančios konfliktus, priežastys gali būti nevienareikšmiai kokybės kriterijai, negebėjimas tiksliai apibrėžti pareigybinių įpareigojimų, funkcijų ir panašiai.

Konflikto sprendimas

Egzistuoja keletas efektyvių būdų, kaip valdyti konfliktines situacijas. Šiuos būdus galima sugrupuoti į dvi grupes: struktūrinius ir asmeninius.

Struktūriniai metodai:

- *darbo reikalavimų išaiškinimas* yra vienas veiksmingiausių metodų, siekiant išvengti disfunkcinio konflikto. Tai reiškia, kad kiekvienas darbuotojas turi gerai žinoti, kokių rezultatų iš jo tikimasi atliekant kiekvieną darbo užduotį. Šiuo atveju svarbu žinoti, koks rezultatų lygis turi būti pasiektas, kas pateikia informaciją ir kas turi ją gauti, kokie yra kiekvieno asmens įgaliojimai ir atsakomybė;
- *integravimas ir koordinavimas.* Vienas labiausiai paplitusių mechanizmų yra valdžios grandinė. Aiški valdžios hierarchija reguliuoja žmonių tarpusavio santykius, sprendimų priėmimą ir informacijos srautus organizacijoje. Vienvaldystės principas palengvina hierarchijos panaudojimą, sprendžiant konfliktines situacijas, nes pavaldiniai aiškiai žino, kieno sprendimams jie turi paklusti;
- *bendrų organizacijos tikslų* nustatymas – dar vienas struktūrinis konfliktų valdymo būdas. Siekdami bendrų tikslų, atskiri padaliniai ir žmonės turi bendradarbiauti, vienyti savo pastangas;
- *skatinimo sistemos struktūra.* Naudojant įvairias atlyginimo formas, galima veikti žmonių elgesį, kad jie vengtų

disfunkcinių konflikto padarinių. Tačiau labai svarbu, kad skatinimo sistema nelemtų nekonstruktyvaus elgesio.

- Išskiriami pagrindiniai *asmeniniai konfliktų valdymo būdai*:
- *vingimas*. Šis būdas reiškia, kad žmogus stengiasi išvengti konflikto, nepatekti į tokias situacijas, kurios provokuoja nesutarimų atsiradimą;
- *švelninimas*. Tokia taktika reiškia, kad žmogus apeliuoja į solidarumo jausmą, stengiasi mažinti įtampą. Tačiau šiuo atveju dažnai pamirštama pati problema, ji tarsi užtušuojama;
- *spaudimas*. Šis būdas reiškia, kad stengiamasi priversti kitus bet kokia kaina priimti vieną kurį nors požiūrį. Tas, kuris taip elgiasi, nesidomi kitų idėjomis. Apskritai toks asmuo yra agresyvus ir mėgina kitus paveikti per prievartą;
- *kompromisas* reiškia, kad kitos šalies požiūris priimamas su tam tikromis išlygomis. Valdyme gebėjimas rasti kompromisą yra labai vertinamas, nes tai leidžia sumažinti geranoriškumo stoką ir patenkinti abi konfliktuojančias šalis. Tačiau kompromisiniai sprendimai nėra patys geriausi, nes jie gali užkirsti kelią kokybiškiau išspręsti kilusią problemą;
- *problemos sprendimas*. Tie, kurie naudoja šį stilių, pripažįsta požiūrių skirtumus, yra pasirengę išklaudyti ir suprasti kitos šalies nuomonę, taip ieškoma optimalių sprendimo būdų. Tokie asmenys nesistengia pasiekti savo tikslų kitų sąskaita, o nori rasti geriausią konfliktinės situacijos sprendimo variantą. Laikantis šios taktikos yra rekomenduojama: įvardyti problemą kaip tikslą, o ne sprendimą; apibrėžus problemą, nustatyti visiems priimtinus variantus; sutelkti dėmesį ne į kitos šalies asmenines savybes, o į problemą; sukurti pasitikėjimo atmosferą, pagrįstą bendradarbiavimu ir keitimusi informacija; palaikyti teigiamas emocijas, simpatiją, supratimą, klausant kitos pusės, nerodyti pykčio, negrasinti.

Žinių įtvirtinimo klausimai:

1. Pateikite žodinės ir rašytinės komunikacijos pranašumus bei trūkumus.
2. Paaiškinkite komunikacijos proceso modelį.
3. Kokie yra pagrindiniai informacijos perdavimo kanalai?
4. Nurodykite vertikaliosios ir horizontaliosios komunikacijos ypatumus.
5. Kokios yra pagrindinės informacijos rūšys?
6. Pateikite organizacinius komunikacijos trikdžius.
7. Nurodykite asmeninius komunikacijos trikdžius.
8. Kokios yra organizacinės komunikacijos ryšių tobulinimo priemonės?
9. Apibūdinkite:
 - a) pagrindines komunikacijos funkcijas;
 - b) komunikacijos „aukštyn“ ir „žemyn“ barjerus;
 - c) konfliktų organizacijoje esmę;
 - d) struktūrinius konfliktų sprendimo metodus;
 - e) asmeninius konfliktų sprendimo metodus;
 - f) konfliktų organizacijoje tipus.
10. Paaiškinkite konflikto valdymo procesą.
11. Pateikite konflikto organizacijoje raidos pakopas.
12. Nurodykite funkcinius ir disfunkcinius konflikto padarinius.
13. Išskirkite pagrindines konfliktų organizacijose priežastis.

4.

Vadybos sprendimų priėmimas

127–145 puslapiai

4.1. Grupinis sprendimų priėmimas

Sprendimų priėmimo esmė

Sprendimų priėmimas yra sudėtingas atskiras procesas, kuris vyksta arba nevyksta tam tikra tvarka, pasirenkant tinkamą ir efektyvų sprendimo būdą. Sprendžiama, ką laikyti problema, kokia informacija vadovautis, kokias strategijas parinkti, kokias politines alternatyvas svarstyti, kurias iš jų reikia pasirinkti, kokiais būdais įgyvendinti politiką ir t. t. Trumpai kalbant, sprendimų priėmimas yra sudėtinga daugiasluoksnė veiklos struktūra, kur kokio nors darbo atlikimas priklauso nuo sprendimų.

Sprendimų priėmimo būdai gali būti įvairiai interpretuojami, pateikiamos labai skirtingos versijos. Sprendimas yra pasirinkimas iš dviejų ar daugiau alternatyvų. Jeigu turite tik vieną alternatyvą, jums priimti sprendimo nederėtų. Daugelyje žodynų „sprendimo“ sąvoka neatskiriama nuo nežinomybės elemento, t. y. sprendimas priimamas neturint visos informacijos apie aplinką ir atsakymų į visus klausimus. Taip pat sprendimas neatsiejamas nuo tokių žodžių kaip „sutikimas“, „susitarimas“, „pasirinkimas“, „kompromisas“, „paskelbimas“, „pasiryžimas“, „rezultatas“, „prioritetas“ ir panašiai.

Priimdami sprendimą paskirstome tam tikrą laiką, pinigus, pastangas ar kitus išteklius, o ketinimus paverčiame konkrečiais veiksmiais.

Grupinio darbo būtinumas

Į bet kurią organizaciją galima pažvelgti dviem aspektais: kaip į formalų įrankį nustatytiems tikslams pasiekti; kaip į socialinę sistemą, kurioje žmonių sąveikavimas toli gražu netelpa į formalių santykių rėmus.

Jeigu formali organizacija kuriama sąmoningai, tokiu atveju kaip socialinio sąveikavimo padarinys susiformuojančios neformalios grupės ir organizacijos atsiranda spontaniškai. Pagrindines

neformalių grupių susidarymo priežastis lemia žmonių galimybės patenkinti priklausomumo, savitarpio pagalbos, saugumo, bendravimo poreikius. Ir tokių neformalių junginių įtaka organizacijos veiklos kokybei bei efektyvumui yra labai didelė. Nežiūrint į tai, kad neformalios organizacijos susikuria ne vadovų noru, jos yra galinga jėga, kuri, esant atitinkamoms sąlygoms, gali tapti dominuojančia organizacijoje ir paversti niekais visas vadovų pastangas. Kita vertus, jeigu neformalios grupės yra suinteresuotos įgyvendinti organizacijos tikslus, jos gali labai stipriai prisidėti prie visos organizacijos efektyvumo didinimo.

Taigi organizacijos paprasčiausiai negali ignoruoti neformalių grupių egzistavimo. Priešingai, jos turi ieškoti būdų, kaip mažose grupėse slypintį potencialą panaudoti siekiant bendrų tikslų. Vienu iš tokių būdų laikomas įvairių *grupinio darbo formų* naudojimas. Taip sudaroma galimybė žmonėms patenkinti bent dalį tų poreikių, dėl kurių jie vienijasi į neformalias grupes, o organizacija tokių mažų grupių veiklą gali panaudoti savo tikslams. Būtent grupinio darbo organizavimas:

- sudaro sąlygas didesniai darbuotojų skaičiui dalyvauti valdymo, sprendimų priėmimo procese;
- didina darbuotojų suinteresuotumą savo ir visos organizacijos veiklos rezultatais, skatina iniciatyvos, kūrybiškumo pasireiškimą, sugebėjimų plėtojimą;
- leidžia pasiekti didesnę organizacijos narių konsolidaciją bendriems tikslams siekti, bendradarbiavimo santykiams formuotis;
- leidžia atsižvelgti į įvairias nuomones ir požiūrius;
- užtikrina efektyvų keitimąsi informacija;
- leidžia lengviau įgyvendinti priimtus sprendimus;
- suteikia galimybę išspręsti problemas, nepatenkančias nė į vieno padalinio kompetencijos ribas, ir atlikti specialias funkcijas;
- leidžia organizacijai išlaikyti didelį lankstumą ir gebėjimą reaguoti į vykstančius pokyčius;

- leidžia efektyviau koordinuoti įvairių organizacijos padalinių veiklą.

Grupinio darbo organizavimo formos

Šiuo metu praktikoje yra naudojamos labai įvairios grupinio darbo organizavimo formos. Jos skiriasi savo tikslais, veiklos pobūdžiu, egzistavimo trukme ir dar daugeliu parametru. Tačiau visais atvejais joms yra būdingas grupinis darbas ir sprendimų priėmimas. Plačiausiai praktikoje paplitusios šios grupinio darbo organizavimo formos: padalinių veiklos tobulinimo grupės; kokybės rateliai; procesų tobulinimo grupės; tikslinės grupės (*Šilingienė, 2004*).

Padalinių veiklos tobulinimo grupes sudaro vieno padalinio darbuotojai. Šių grupių tikslas – įtraukti visus darbuotojus į padalinio veiklos efektyvumo didinimo procesą. Dažniausiai grupių formavimo iniciatorius yra padalinio vadovas. Tikslų, sprendžiamų problemų nustatymas ir priimtų sprendimų įgyvendinimas priklauso nuo pačios grupės narių kompetencijos. Dalyvavimas padalinių veiklos tobulinimo grupių darbe leidžia jų nariams geriau suprasti savo vietą ir reikšmę bendrai organizacijos veiklai, taip pat suteikia galimybę realiai prisidėti prie padalinyje kylančių problemų sprendimo. Padalinių veiklos tobulinimo grupių kūrimas naudingas dėl kelių esminių dalykų:

- visi padalinio darbuotojai gali aktyviai dalyvauti tobulinant darbą;
- vadovai turi galimybę skatinti darbuotojus, ypač sėkmingai dalyvaujančius procese;
- darbuotojai įgyja naujų, lyderiams būdingų savybių;
- įsisavinami problemų sprendimo metodai, įgyjama daugiau patirties;
- padidėja padalinio darbuotojų savigarbos jausmas;
- darbuotojai turi galimybę savarankiškai reguliuoti padalinio veiklą;
- atsiranda galimybė nustatyti realius darbo rezultatams keliamus reikalavimus;

- sukuriama padalinio veiklos vertinimo kriterijų sistema;
- atsiranda realių galimybių suderinti darbuotojų ir organizacijos tikslus;
- sukuriama efektyvi informacijos perdavimo sistema;
- pagerėja padalinio darbuotojų ir vadovų tarpusavio santykiai;
- visa tai padeda asmenybei formuotis ir augti.

Didžiausias padalinių veiklos tobulinimo grupių trūkumas – dėl grupių pasitarimų prireikia nutraukti viso padalinio darbą.

Kokybės rateliai yra vienas iš japoniškojo valdymo fenomenų, vėliau paplitęs ir daugelyje Vakarų šalių organizacijų. Svarbiausi kokybės ratelių tikslai yra: parama, tobulinant ir plėtojant įmonės veiklą; pagarba žmogui, palankios ir kūrybingos darbinės aplinkos, turinčios svarbią reikšmę darbo procesui, sukūrimas; visiškas žmonių sugebėjimų atskleidimas.

Dažniausiai kokybės rateliai susiformuoja savanorišku pagrindu konkrečiai problemai spręsti. Ratelio vadovą išrenka padalinio vadovas arba patys nariai. Kokybės ratelių pasitarimai vyksta reguliariai, dažniausiai kartą per savaitę. Pirmieji pasitarimai yra skiriami mokomiesiems užsiėmimams. Per juos yra susipažįstama su kokybės ratelių veikla ir, tai ypač svarbu, grupinio darbo ir problemų sprendimo metodais bei jų pritaikymu. Tik paskui pereinama prie problemos analizės ir sprendimo. Išsprendus problemą, kokybės rateliai yra išformuojami.

Didžiausi kokybės ratelių pranašumai yra šie:

- kokybės ratelių nariais tampa tik tie darbuotojai, kurie yra tuo suinteresuoti;
- mokymai leidžia praplėsti ratelio narių akiratį;
- darbuotojai užsiima tų problemų, kuriomis yra suinteresuoti asmeniškai, sprendimu;
- kokybės ratelio nariai yra suinteresuoti įgyvendinti savo sprendimus;
- organizacijoje kokybės ratelių veiklos organizavimas padeda mažinti priešinimąsi pokyčiams.

Vienas iš galimų kokybės ratelių veiklos organizavimo trūkumų – darbuotojai, nedalyvaujantys ratelio veikloje, gali nepatikliai žiūrėti į priimtus sprendimus.

Procesų tobulinimo grupės. Šios grupės kuriamos, siekiant pagerinti proceso, apimančio keletą padalinių veiklą, kokybę. Procesų tobulinimo grupės sudaro patyrę, kvalifikuoti specialistai iš kiekvieno procese dalyvaujančio padalinio ir aptarnaujančiųjų tarnybų. Šių grupių narius ir vadovą skiria organizacijos vadovybė, kuri gali apibrėžti ir pačią problemą (ją pasirinkti gali ir pati grupė). Didžiausi procesų tobulinimo grupių naudojimo pranašumai yra šie:

- užtikrinamas kompleksinės analizės atlikimas;
- grupės nariai yra gana aukštos kvalifikacijos, todėl neprireikia papildomų mokymų;
- dėl tokių grupių veiklos gali gerokai padidėti ekonominis efektyvumas;
- sukuriama efektyvūs ryšiai tarp padalinių, pagerėja jų veiklos koordinavimas;
- užtikrinamas efektyvus gamybos išlaidų ir atliekų sumažinimas;
- tobulindama procesus, grupė gali numatyti problemas ir užkirsti joms kelią;
- grupės nariai susipažįsta su bendrais organizacijos ekonominės veiklos principais.

Svarbiausias trūkumas yra tas, kad dalyvavimas grupės veikloje atima daug laiko, tai savo ruožtu gali trukdyti atlikti kitas užduotis.

Tikslinės grupės. Tikslinė grupė (dar vadinama problemine grupe) formuojama tuo atveju, kai organizacijoje iškyla rimta problema, kurią reikia nedelsiant spręsti. Dažniausiai į tikslines grupes įtraukiami aukščiausios kvalifikacijos specialistai, kurie yra laikinai atleidžiami nuo savo tiesioginių pareigų. Tikslinei grupei vadovauja organizacijos vadovybės paskirtas asmuo. Kai problema išsprendžiama, grupė yra išformuojama. Tikslinių grupių naudojimas turi šių pranašumų:

- problemą sprendžia aukščiausios kvalifikacijos darbuotojai;
- grupės nariai gali visiškai susikoncentruoti į problemos sprendimą;
- problema išsprendžiama operatyviai;
- grupės nariai glaudžiai bendradarbiauja su organizacijos darbuotojais.

Prie tikslinių grupių trūkumų galima paminėti labai įtemptus darbo grafikus ir tai, kad patį priimtą sprendimą įgyvendina kiti darbuotojai, nedalyvavę pačios grupės darbe.

Žinoma, išvardytosios grupinio darbo formos nėra vienintelės, jos tik akivaizdžiai parodo sėkmingos grupių veiklos panaudojimo galimybes – ne tik vienam padaliniui, bet ir visai organizacijai aktualią problemų sprendimą.

Efektivaus grupinio darbo sąlygos

Reikia pabrėžti, kad požiūris į grupinį darbą tiek literatūroje, tiek ir praktikoje yra gana prieštaringas. Nors daugelis šiuolaikinių autorių pripažįsta, kad mažų grupių panaudojimas turi didelę reikšmę efektyviam organizacijų funkcionavimui, tačiau pasitaiko ir skeptiškų nuomonių. Nepasitikėjimas grupiniu darbu dažniausiai atsiranda dėl netinkamo grupių veiklos organizavimo ir jų panaudojimo patirties. Be abejo, netinkamai įgyvendinta net pati geriausia idėja gali tik pabloginti, o ne pagerinti padėtį.

Norint, kad grupinis darbas būtų sėkmingas, reikia atsižvelgti į keletą svarbių dalykų:

- grupė turi turėti *aiškų tikslą*. Tai yra būtina sąlyga, nes, priešingu atveju, grupinis darbas pavirs į tuščią laiko gaišimą ir neduos jokių apčiuopiamų rezultatų;
- būtina aiškiai apibrėžti grupės įgaliojimus ir veiklos sritį;
- turi būti parenkamas *optimalus grupės dydis*. Įvairiais tyrimėjimais buvo nustatyta, kad optimalus grupės dydis yra nuo 5 iki 11 žmonių. Manoma, kad tokio dydžio grupės priima kokybiškesnius sprendimus, o jų nariai jaučia

didesnį pasitenkinimą. Mažesnių grupių veikla nėra tokia efektyvi, nes jų nariai gali baimintis dėl per didelės jiems tenkančios asmeninės atsakomybės už priimamus sprendimus. Didesnių grupių dalyviai gali varžytis, reikšti savo nuomonę didelės auditorijos akivaizdoje. Be to, kuo grupė didesnė, tuo daugiau laiko reikia tam, kad kiekvienas galėtų įnešti savo indėlį į bendrą rezultatą;

- turi būti parenkama *tinkama grupės narių sudėtis*. Visų pirma į grupės veiklą privalo būti įtraukiami darbuotojai, tiesiogiai susiję su sprendžiama problema. Pageidautina, kad grupės darbe dalyvautų įvairių hierarchinių lygių, skirtingus požiūrius turintys darbuotojai. Tada atsiranda galimybė išsamiau išgvildinti problemą, atsižvelgti į didesnį alternatyvų skaičių. Bendruoju atveju grupės nariai turėtų būti parenkami, atsižvelgiant į jų dalykinę kompetenciją, patirtį, lankstumą, pripažinimą, iniciatyvą daryti pakeitimus, norą dirbti grupėje. Pastarasis kriterijus yra ypač reikšmingas, nes dirbti grupėje galima išmokti, o norą, nusiteikimą dirbti kartu reikia turėti;
- turi būti parenkamas *tinkamas grupės vadovas*. Nuo grupės vadovo pozicijos ir elgesio didele dalimi priklauso visos grupės veiklos efektyvumas. Jis turi gebėti valdyti grupės darbo procesą, skatinti aktyvų grupės narių dalyvavimą, sukurti pasitikėjimo, bendradarbiavimo atmosferą;
- grupės nariai turi žinoti įvairius *grupinio darbo ir sprendimų priėmimo metodus* ir gebėti juos taikyti. Tai labai palengvina grupės darbą ir sudaro galimybę pasiekti kokybiškesnių rezultatų.

Grupė dažnai tapatinama su komandos sąvoka, o kiekvienai komandai būdinga: komandos narių funkcijų paskirstymas ir vaidmenų suderinimas; aiškūs tikslai, elgesio normos ir veiklos procedūros; atvirumas ir betarpiškumas; išplėtoti bendravimo būdai; tarpasmeniniai santykiai: parama, priėmimas, pagarba, pasitikėjimas; tinkamas vadovavimas; nuolatinė veiklos peržvalga;

individualus tobulėjimas; geras bendravimas; sklandūs santykiai su kitomis komandomis.

Grupinio darbo trūkumai

Grupinis sprendimų priėmimas sudaro sąlygas pagerinti jų kokybę. Tačiau priimti tinkamus grupinius sprendimus nėra lengva, nes pats grupinio sprendimų priėmimo procesas slepia tam tikrus pavojus. Norint jų išvengti, visų pirma reikia išsiaiškinti, kas trukdo sėkmingai priimti kolektyvinius sprendimus.

Labiausiai priimamų sprendimų kokybė nukenčia, kai grupėje vyrauja pernelyg nesuderinami požiūriai ir egzistuoja vadina-masis *groupthink* reiškinys.

Bene dažniausiai kolektyviniai sprendimai yra nepriimtini dėl kompromisinio jų pobūdžio. Žinoma, kad ir kokią problemą grupė svarstytų, nuomonės retai sutampa. Galimybė įvertinti įvairius požiūrius ir nuomones – vienas iš grupinio darbo pranašumų. Tačiau jeigu požiūrių skirtumas ypač didelis, visus tenkinantis kompromisinis variantas tikrai nebus geriausias sprendimas.

Kai grupė nesugeba rasti vieno, visiems priimtino, sprendimo, dažnai tai nusprendžiama balsavimu. Jeigu pasirinkimą lemia nedidelė balsų persvara, tada priimtas sprendimas pasižymi pačiu žemiausiu sutarimo grupėje laipsniu ir yra tikimybė, kad „pralaimėjusieji“ grupės nariai, jei ir nekliudys, tai ir nesistengs jo įgyvendinti. Išvengti tokio rezultato gali grupės, sudarytos iš lyginio narių skaičiaus, sudarymas. Žinoma, balsavimu sprendimas gali būti ir nepriimtas, tada grupė turės daugiau pasistengti ir rasti optimalų variantą.

Kita vertus, pernelyg bendros nuomonės vyravimas grupėje taip pat gali turėti neigiamą įtaką priimamų sprendimų kokybei. *Groupthink* galima apibūdinti kaip žmonių, visiškai išitraukusių į bendrą grupę, mąstymo būdą; šioje grupėje bendros nuomonės siekimas yra svarbesnis negu realus galimų veiklos variantų vertinimas. Tokios grupės nariai daugiausia dėmesio skiria grupės vienybei ir, nenorėdami jos ardyti, neišsako asmeninių nuomonių,

kurios skiriasi nuo kitų žmonių. Taip užkertamas kelias visoms galimoms alternatyvoms apsvarstyti, o tai mažina priimto sprendimo efektyvumą.

Be išvardytųjų, gali kilti ir kitų sunkumų. Aktyvus keitimasis įvairiomis nuomonėmis yra būtinas, siekiant efektyvaus grupės darbo. Dėl to grupėje gali kilti ginčų ar net išplieksti atviras konfliktas, tai dažniausiai turi pragaištingų padarinių. Be to, ne visi žmonės geba tinkamai išreikšti savo nuomonę.

Galimybė išvengti visų minėtųjų pavojų ir priimti tinkamus kolektyvinius sprendimus atsiranda tik tuo atveju, kai darbuotojai moka dirbti grupėje, žino ir moka pritaikyti įvairius grupinio darbo ir sprendimų priėmimo metodus, be to, efektyviai valdomas ir pats sprendimų priėmimo procesas.

4.2. Valdymo sprendimai

Požiūris į valdymo sprendimus

Egzistuoja du iš esmės skirtingi požiūriai į sprendimų priėmimą – racionalusis ir psichologinis (arba elgesio). *Racionalusis požiūris* atskleidžia pagrindines matematinės vadybos idėjas ir mėgina atsakyti į klausimus: „Kaip priimti racionalius sprendimus?“, „Kaip parinkti optimalią alternatyvą?“. Racionaliosios teorijos atstovų nuomone, norint priimti racionalų sprendimą, reikia surinkti visapusišką ir teisingą informaciją, pašalinti netikrumą ir, racionaliai, logiškai viską įvertinus, pasirinkti labiausiai organizacijos interesus atitinkantį variantą. Ypač daug dėmesio ši teorija skiria sprendimų priėmimo proceso etapams nustatyti. Įvairūs autoriai pateikia skirtingą etapų kiekį ir jų pavadinimus, tačiau iš esmės jie visi akcentuoja:

- problemos analizę;
- apribojimų ir sprendimo priėmimo kriterijų nustatymą;
- alternatyvų suformulavimą;
- alternatyvų įvertinimą;
- geriausios alternatyvos pasirinkimą.

Renkantis alternatyvas ir jas vertinant, siūloma naudotis matematiniais metodais ir modeliais. Vis dėlto racionalusis požiūris į sprendimų priėmimą yra gana ribotas. Viena iš priežasčių – beveik neatsižvelgiama į sprendimus priimančią subjektą. Galima teigti, kad racionalioji sprendimų teorija didele dalimi – tik sprendimų priėmimo teorija, kurioje nėra tų, kurie minėtųs sprendimus priima. Be to, įvairių matematinių modelių taikymo galimybes labai riboja negebėjimas įvertinti visų realiai situacijai įtaką darančių veiksnių.

Elgesio arba psichologinė sprendimų priėmimo teorija savo tyrimus koncentruoja į asmens, priimančio sprendimą, elgesį. Šios teorijos šalininkai siekia išsiaiškinti, kaip žmonės realiame gyvenime priima asmeninius ir organizacinius sprendimus ir kokių klaidų jie padaro. Priešingai negu racionalusis, elgesio požiūris teigia, kad asmuo, priimantis sprendimą, negali surinkti visapusiškos ir tikslios informacijos, todėl be subjektyvių veiksnių įtakos jis negali elgtis racionaliai ir logiškai. Taigi jo sprendimai tikrai nėra optimalūs.

Šiuo metu vyrauja požiūris, kuris siūlo sprendimų priėmimą nagrinėti tiek racionaliuoju, tiek psichologiniu požiūriu. Tai reiškia, kad priimant sprendimus (nesvarbu, individualius ar kolektyvinius), viena vertus, reikia kuo tiksliau apibrėžti, ką norima pasiekti, surinkti kuo daugiau informacijos, įvertinti įvairias alternatyvas; kita vertus – atsižvelgti į subjektyvių veiksnių įtaką.

Priimamų sprendimų racionalumo užtikrinimas

Siekiant priimti tinkamus sprendimus, turi būti atsižvelgiama tiek į racionalųjį, tiek į elgesio aspektus. Priimamų sprendimų objektyvumui užtikrinti yra akcentuojamas sprendimų priėmimo proceso skaidymas į atskirus etapus. Apskritai toks detalizavimas remiasi racionaliosios teorijos teiginiais. Tai reiškia, kad, sprendžiant problemą, yra tikslinga nuosekliai ir logiškai pereiti keletą etapų:

1 etapas – problemos įvardijimas. Šiuo etapu būtina apibrėžti, kokių tikslą norima pasiekti. Pats svarbiausias problemos sprendimo žingsnis – suvokimas, kad ji egzistuoja.

2 etapas – sprendimo parengimas. Vienas iš svarbiausių šios stadijos momentų – kuo išsamesnės informacijos surinkimas, siekiant atlikti įvairiapusę sprendžiamos problemos analizę. Atliktos analizės pagrindū yra formuluojamos galimos sprendimų alternatyvos, nustatomi vertinimo kriterijai ir apribojimai.

3 etapas – sprendimo priėmimas. Šiuo etapu yra įvertinamos visos alternatyvos ir daromas galutinis pasirinkimas.

4 etapas – priimto sprendimo įgyvendinimas. Esant šiai stadijai visų pirma turi būti suplanuojamas pats sprendimo įgyvendinimo procesas. Taigi reikia nuspręsti, kas turi būti padaryta, kas tai darys, kada ir kokiomis priemonėmis.

Būtent tokio plano sudarymas įgalina aiškiai paskirstyti atsakomybę už priimto sprendimo įgyvendinimą ir leidžia išvengti jau minėtojo pavojaus, kai sunku rasti už kolektyvinio sprendimo įgyvendinimą atsakingą asmenį.

5 etapas – sprendimo įgyvendinimo kontrolė ir įvertinimas. Norint, kad problema būtų išspręsta efektyviai, būtina žinoti, kaip vyksta pats įgyvendinimo procesas, ir įvertinti gautus rezultatus. Tai leidžia, esant reikalui, atlikti reikalingus koregavimo veiksmus.

Vienas iš svarbiausių dalykų, labai palengvinančių sprendimų priėmimą, yra gebėjimas grupės darbu pritaikyti įvairius grupinio darbo ir sprendimų priėmimo metodus. Todėl dažnai dirbti savarankiškose darbinėse grupėse darbuotojai pagal specialias programas rengiami net kelis mėnesius. Dėl tuo metu naudojamų įvairių kolektyvinio sprendimų priėmimo metodų atsiranda galimybė padidinti grupinio sprendimų priėmimo proceso efektyvumą (*Šilingienė, 2012*).

Sprendimo priėmimo etapai	Sprendimo priėmimo etapų turinys
1 etapas – idėjos fazė	<p>Šioje fazėje suformuojama grupė. Ji apibrėžia sprendžiamos problemos esmę ir tikslą. Reikia atsakyti į tokius klausimus:</p> <ul style="list-style-type: none"> – kokia mūsų problema (idėja)? – koks yra mūsų tikslas? – kokios yra pagrindinės sąlygos: terminai, ištekliai, kompetencija, priemonės? – kodėl tai svarbu?
2 etapas – suvokimo fazė	<p>Šioje fazėje suformuojamas visapusiškas situacijos vaizdas:</p> <ul style="list-style-type: none"> – kokia yra esama situacija? – kokie yra ją apibūdinantys skaičiai, duomenys, faktai? – kokių priklausomybių galima išvelgti? – kokių yra nuomonių, abejonių, patirties? <p>Šioje fazėje labai svarbu, kad grupė susidarytų tokią patį situacijos vaizdą, vienodai suprastų problemą. Tačiau negali būti jokių vertinimų ar sprendimų.</p>
3 etapas – vertinimo fazė	<p>Šios fazės tikslas – suformuluoti sprendimų alternatyvas ir nustatyti visiems priimtinus vertinimo kriterijus. Yra svarbu:</p> <ul style="list-style-type: none"> – antrame etape surinktą informaciją sugrupuoti ir pasverti; – išsiaiškinti problemos priežastis; – rasti sprendimo galimybes, surinkti idėjas; – nustatyti sprendimo priėmimo ir vertinimo kriterijus.
4 etapas – sprendimo priėmimo fazė	<p>Šios fazės tikslas – priimti bendrą sprendimą, už kurį būtų atsakingi visi grupės nariai. Šioje fazėje reikia:</p> <ul style="list-style-type: none"> – įvertinti turimas alternatyvas, remiantis pasirinktais kriterijais; – pasirinkti sprendimą; – sudaryti veiklos planą: kas, ką, su kuo, iki kada, <u>kokiomis priemonėmis</u>.

Sprendimo priėmimo etapai	Sprendimo priėmimo etapų turinys
5 etapas – sprendimo įgyvendinimo fazė	Praktinis priimto sprendimo įgyvendinimas.
6 etapas – sprendimo įvertinimo fazė	Šioje fazėje reikia išsiaiškinti: – ar pasiekti nustatyti tikslai; – ar reikalinga papildoma pagalba. Jeigu reikalinga, tai būtent kokia. Konstatavus sėkmę, būtina ją pažymėti.

18 paveikslas. Problemų sprendimo PER modelis

Problemų sprendimo PER modelis. Taikant šį modelį grupės darbui, yra pereinamos šešios sprendimo priėmimo fazės (žr. 18 paveikslą).

Šis modelis gali būti taikomas bet kokios grupės, sudarytos iš organizacijos narių, darbui.

Kolegialaus pasitarimo modelis. Ne visada kilusias problemas organizacija gali išspręsti savo jėgomis. Tam tikrais atvejais į pagalbą tikslinga pasikviesti konsultantų iš šalies. Šiuo atveju kolektyvinis problemų sprendimas įgyja kiek kitokį pobūdį, negu buvo aprašyta PER modelio atveju. *Kolegialaus pasitarimo modelis* (žr. 19 paveikslą) ir yra skirtas atvejui, kai problemą sprendžianti grupė sudaryta iš gerai ją išmanančių organizacijos narių ir kviestinių konsultantų.

Pirmuoju etapu yra suteikiama pradinė informacija konsultantams. Organizacijos nariai (užsakovai) turi paaiškinti, kokia yra iškilusi problema, susiklosčiusi padėtis, kurios jie negali patys išspręsti.

Etapai	Vykdytojai
1. Situacijos pavaizdavimas	Užsakovai
2. Rezonansas	Konsultantai
3. Problemos aiškinimasis	Konsultantai, užsakovai
4. Hipotezės	Konsultantai
5. Rezonansas	Užsakovai
6. Sprendimo galimybės (alternatyvos)	Konsultantai, užsakovai
7. Rezonansas	Užsakovai
8. Pasitarimo proceso įvertinimas	Užsakovai, konsultantai

19 paveikslas. Kolegialaus pasitarimo modelis

Antrasis etapas yra vadinamojo rezonanso etapas. Jo metu konsultantai duoda atgarsį, kaip juos veikia užsakovų situacija, kokių minčių kyla.

Trečiuoju etapu konsultantai turi išsiaiškinti visą papildomą informaciją, kad geriau suprastų problemą. Labai svarbu, kad šiuo etapu konsultantai tik klausinėtų, o ne pradėtų siūlyti savo variantus. Tokiu būdu užsakovas turi galimybę dar kartą apmąstyti problemą, nes konsultantų klausimai gali sukelti naujų minčių ir idėjų.

Ketvirtuoju etapu konsultantai pateikia savo hipotezę, kokių esminių problemų jie įžvelgia nagrinėdami užsakovo situaciją.

Penktasis etapas yra rezonanso iš užsakovų šalies etapas. Jie turi duoti atgarsį, kaip išsakytos hipotezės juos veikia ir kurias iš jų galima būtų panaudoti toliau sprendžiant problemą.

Šeštojo etapo metu konsultantai pirmiausia turi išsiaiškinti, ką užsakovas jau darė, mėgindamas išspręsti problemą, ir kokie buvo rezultatai. Tik paskui jie pasiūlo savo problemos sprendimo alternatyvų.

Septintuoju etapu užsakovai apsisprendžia, kurios iš pasiūlytųjų galimybių jiems tinka ir kurias jie konkrečiai išmėgins.

Aštuntuoju etapu yra tikslinga apsvaistyti, kaip vyko pats sprendimo priėmimo procesas ir ar tenkina pasiekti rezultatai.

Aprašytasis *Kolegialaus pasitarimo modelis* yra labai detalus. Galima taikyti ir paprastesnius jo variantus, kuriuos sudaro mažiau etapų. Tačiau pati proceso esmė išlieka ta pati.

Jau buvo minėta, kad grupinis darbas yra tikslingas, kai siekiama įvertinti įvairius požiūrius ir idėjas. Tačiau išgauti idėjas iš grupės narių ne visada yra paprasta. Jų generavimą grupinio sprendimų priėmimo metu palengvina tokių metodų kaip „proto šturmas“, „minčių žemėlapis“ ir kt. taikymas.

Proto šturmo metodas. Šio metodo tikslas – išgauti kuo daugiau idėjų, sprendžiant konkrečią problemą. Galima išskirti kelis „proto šturmo“ etapus:

1 etapas – idėjų generavimas. Šio etapo šūkis: „Kiekybė prieš kokybę“. Tai reiškia, kad siekiama surinkti kiek galima daugiau idėjų, jų kokybei skiriant antraeilę reikšmę. Labai svarbu, kad iškeltos idėjos *nebūtų kritikuojamos ir vertinamos*, nes neretai idėjos, iš pirmo žvilgsnio atrodančios fantastiškos ar absurdiškos, vėliau pasirodo esančios pačios efektyviausios. Todėl ypač svarbus nepriklausomos ir kūrybiškos atmosferos, skatinančios visų grupės narių aktyvų dalyvavimą, sukūrimas.

2 etapas – idėjų susistemimas. Idėjų, gautų „proto šturmo“ metodu, sąrašas dažniausiai būna gana ilgas. Tačiau kai kurios idėjos pagal savo esmę gali būti artimos, todėl yra tikslinga jas susisteminti į stambesnes grupes.

3 etapas – idėjų vertinimas. Būtent šiame etape yra atliekama kokybinė idėjų analizė ir vertinimas, atsižvelgiant į tikslus, įgyvendinimo galimybes ir kitus aspektus. Prioritetams nustatyti gali būti naudojami įvairūs metodai. Pvz., kiekvienam grupės nariui yra suteikiamas tam tikras balsų skaičius. Tokiu būdu grupės nariai atiduoda savo balsus už jiems svarbiausiomis atrodančias idėjas. Taip suformuojama bendra grupės nuomonė ir atrenkamos pačios naudingiausios idėjos.

4 etapas – tolesnis atrinktų idėjų plėtojimas.

Mažų grupių metodas. Taikant šį metodą, grupės nariai yra suskirstomi į kelias mažas grupėles, kurios, gavusios užduotį, nustatytą laiką dirba savarankiškai. Paskui, grįžus į bendrą grupę, yra pristatomi kiekvienos grupelės darbo rezultatai. Toliau gali būti pereinama prie tokios pat proceso eigos kaip ir „proto šturmo“ atveju.

Minčių žemėlapis. Šis metodas leidžia atlikti išsamią priežastinę analizę. Pirmuoju etapu suformuluota problema yra užrašoma lapo centre. Grupės nariai išsako savo nuomonę apie galimas problemos priežastis. Šios nuomonės taip pat surašomos lape. Paskui yra išaiškinama pati svarbiausia priežastis, kuri per antrąjį etapą užrašoma kito lapo centre, taip sudaromas naujas „minčių žemėlapis“.

Procesas tęsiamas tol, kol svarbiausios priežastys išanalizuojamos iki tokio lygio, kai jau galima priimti konkretų sprendimą ir sudaryti jo įgyvendinimo planą.

Taigi visų metodų taikymas reikalauja sprendimų priėmimo proceso eigos vizualizavimo. Žinoma, čia išvardyta tik keletas grupinio darbo metodų. Bet kuriuo atveju pasirinkto metodo tikslingumas priklauso nuo konkrečios situacijos ir nuo to, kaip grupė geba jį taikyti.

Sprendimų priėmimo proceso valdymas

Įvairių grupinio darbo metodų taikymas, sprendimų priėmimo nuoseklumo ir reikalavimų laikymasis leidžia padidinti priimamų sprendimų racionalumą ir objektyvumą. Tačiau sprendimus priima konkretūs žmonės, turintys skirtingus požiūrius, charakterius, nuostatas ir t. t. Gana dažnai subjektyvių veiksmų įtaka yra tokia didelė, kad net užkerta kelią racionaliam grupės darbui. Būtent dėl to kyla efektyvaus sprendimų priėmimo proceso valdymo būtinybė ir išryškėja grupės vadovo vaidmens svarba.

Kiekvienai konkrečiai problemai spręsti suburta grupė turi savo vadovą. Vienais atvejais tai gali būti pats padalinio vadovas, kitais – išrinktas grupės ar paskirtas vadovybės asmuo. Bet kuriuo atveju grupės vadovas yra atsakingas už sėkmingą grupės darbą. Tačiau dažniausiai grupės vadovas tuo pat metu yra ir sprendimų priimančias, ir procesą valdantis, ir laiką numatantis asmuo. Todėl organizacijos, norėdamos išspręsti rimtas problemas, vis dažniau naudojasi procesų konsultantų paslaugomis. Svarbiausias tokių konsultantų uždavinys – ne išspręsti problemą, o padėti grupei

pačiai ją įveikti. Toks grupinio darbo proceso valdymas yra vadinamas *moderavimu*.

Žemiau pateikiamas tradicinio grupės vadovo ir moderatoriaus elgesio palyginimas vykstant kolektyvinio sprendimų priėmimo procesui (žr. 21 lentelę).

21 lentelė. Tradicinio grupės vadovo ir moderatoriaus elgesio palyginimas

Tradicinis grupės vadovas	Moderatorius
Grupės vadovas dalyvauja diskusijose, turi savo nuomonę, vertina kitų dalyvių kalbas.	Moderatorius nedalyvauja diskusijose, nereiškia savo nuomonės, nevertina kalbų.
Grupės vadovas pagrindinį dėmesį skiria darbo turiniui ir tik iš dalies – darbo procesui, metodams ir priemonėms.	Moderatorius savo dėmesį koncentruoja į darbo proceso valdymo metodus ir priemones.
Grupės vadovas dažnai išsako savo nuomonę ir ketinimus darbo turinio atžvilgiu.	Moderatorius yra atsakingas už grupės nuomonės susiformavimą, visų grupės narių nuomonių ir pasiūlymų išklausymą bei apsvarstymą.
Grupės vadovas dažnai nurodo konkrečius grupės darbo tikslus.	Moderatorius padeda grupei suformuluoti tikslus.
Grupės vadovas pasiūlo grupės darbo protokolavimo taisykles. Protokolas dažniausiai rašomas po grupės susirinkimo, remiantis pasižymėtomis pastabomis.	Moderatorius visus susitarimus, priimtus sprendimus ir darbo proceso žingsnius vizualizuoja grupės darbo metu.

Efektyvus grupinio darbo moderavimas sudaro sąlygas visiems grupės nariams aktyviai įsilieti į darbo procesą. Atsiranda galimybė intensyviai panaudoti visų grupės narių kompetenciją, žinias ir gebėjimus; išvengti hierarchiškumo; gauti rezultatus, kuriems pritaria visi grupės nariai; darbo metu išvengti konfliktų.

Taigi moderavimas suteikia daug galimybių pašalinti neigiamą subjektyvių veiksnių įtaką sprendimų priėmimo procesui arba ją sumažinti ir tuo pat metu pagerinti priimamų sprendimų kokybę. Be abejo, kiekvienu atveju naudotis kvalifikuoto konsultanto – moderatoriaus – paslaugomis nėra tikslinga. Todėl būtina, kad grupės vadovas pats turėtų moderatoriaus įgūdžių ir gebėtų moderavimo metodus panaudoti grupės darbui.

Žinių įtvirtinimo klausimai:

1. Apibūdinkite:

- a) sprendimų priėmimo esmę;*
 - b) efektyvaus grupinio darbo sąlygas;*
 - c) „Proto šturmo“ metodą;*
 - d) sprendimų priėmimo proceso etapus;*
 - e) efektyvaus grupinio darbo moderavimo galimybes.*
- 2. Apibrėžkite grupinio darbo taikymo būtinumą.*
 - 3. Kokios yra grupinio darbo organizavimo formos?*
 - 4. Paaiškinkite padalinių veiklos tobulinimo grupių pranašumus ir trūkumus.*
 - 5. Kokia yra kokybės ratelių kūrimo reikšmė?*
 - 6. Kokiu tikslu kuriamos procesų tobulinimo grupės?*
 - 7. Išvardykite tikslinių grupių naudojimo pranašumus.*
 - 8. Nurodykite grupinio darbo trūkumus.*
 - 9. Kokie egzistuoja požiūriai į sprendimų priėmimą?*
 - 10. Paaiškinkite problemų sprendimo PER modelio etapų turinį.*
 - 11. Kokia yra „Kolegialaus pasitarimo“ modelio esmė?*
 - 12. Kur taikomas „Mažų grupių“ metodas?*
 - 13. Paaiškinkite „Minčių žemėlapių“ metodą ir jo taikymo galimybes.*
 - 14. Nurodykite sprendimų priėmimo proceso valdymo ypatumus.*
 - 15. Palyginkite tradicinio grupės vadovo ir moderatoriaus elgesį.*

Literatūros sąrašas

1. ADAMONIENĖ, R.; SAKALAS, A.; ŠILINGIENĖ, V. Personalo valdymas. Mokomoji knyga. Kaunas: Technologija, 2004.
2. ADAMONIENĖ, R.; RAUPELIENĖ, A. Žmogiškųjų išteklių vadyba. Mokomoji knyga [elektroninis išteklius] 2008.
3. ANTHONY, W. P.; PERREWE, P. L.; KACMAR, K. M. Strategic Human Resource Management. JAV: The Dryden Press, 1996.
4. ARMSTRONG, M. Human resource management practice. 10th edition. London and Philadelphia: Kogan Page, 2006.
5. ARMSTRONG, M. Human Resource Management. Strategy and Action. Kogan Page, 1994.
6. BAKANAUSKIENĖ, I. Personalo valdymas: metodinė priemonė. Kaunas: VDU leidykla, 2002.
7. BAKANAUSKAS, A. Organizacijų vadyba. Vadovėlis. Kaunas: VDU, 2011.
8. BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 1991, vol. 17.
9. BARŠAUSKIENĖ, V. Žmogiškųjų išteklių vadyba. Mokomoji knyga [elektroninis išteklius] 2012.
10. BARŠAUSKIENĖ, V.; JANULEVIČIŪTĖ, B. Žmogiškieji santykiai. Vadovėlis. Kaunas: Technologija, 1999.
11. BARŠAUSKIENĖ, V. Komunikacija: teorija ir praktika. Vadovėlis. Kaunas: Technologija, 2005.
12. BARVYDIENĖ, V.; KASIULIS, J. Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija, 2001.
13. BENNIS, W.; NAMES, B. Lyderiai. Atsakomybės strategija. Vilnius: Algarvė, 1998.
14. BUČIUNIENĖ, I. Personalo motyvavimas. Mokomoji knyga. Kaunas: Technologija, 1996.
15. BYARS, L. L.; RUE, L.W. Human Resource Management. McGraw-Hill/Irwin, 2006.
16. BLASKOVA, M.; GRAZULIS, V. Motivation of human potencial: theory and practice. Vilnius: MRU, 2009.
17. BOYATZIS, R. E. Competencies in the 21st century. Journal of Management Development, 2008, t. 27 (1), p. 5–12.

18. CASCIO, W. F. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. McGraw-Hill/Irwin, 2006.
19. COVEY, S. *Pasitikėjimo greitis*. Kaunas: Luceo, 2009.
20. ČIARNIENĖ, R.; NEVERAUSKAS, B.; VIENAŽINDIENĖ M. *Organizacijų vadybos pagrindai*. Vadovėlis. Kaunas: Technologija, 2013.
21. DESSLER, G. *Human Resource Management*. JAV: Prentice Hall, 1994.
22. DESSLER, G. *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001.
23. DYER, L.; HOLDER, G. H. *Strategic human resource management and planning*. Washington: Bureau of National Affairs, 1998.
24. DOWNEY, M. *Efektyvus koučingas*. Vilnius: Konsultavimas, 2008.
25. DRUCKER, P. F. *Drukerio mokymo pagrindai*. Kaunas: Dakra, 2009.
26. FELSER, G. *Motyvacijos būdai*. Vilnius: Alma litera, 2006.
27. FISKE, J. *Įvadas į komunikacijos studijas*. Vilnius: Baltos lankos, 1998.
28. GALPINO, T. J.; MURRAY, P. *Connect Human Resource Strategy to the Business Plan*. HR Magazine, 1997, March.
29. GRAŽULIS, V. *Darbuotojas organizacijos koordinačių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos: mokslo studija*. Vilnius: MRU, 2012.
30. GOLEMAN, D. *Emocinis intelektas*. Vilnius: Presvika, 2008.
31. GOLDRATT, E. M.; COX, J. *Tikslas*. Estonia, 2000.
32. GUGLIELMI, A. *Kūno kalba: kaip suprasti be žodžių*. Vilnius: Alma litera, 2014.
33. HABERFELD, M. R. *Police leadership: organizational and managerial decision making process*. Pearson, 2013.
34. GUMULIAUSKIENĖ, A. *Karjera šiandien ir rytoj*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2002.
35. INDRAŠIENĖ, V. *Pasiekimų vertinimas ir įsivertinimas*. Vadovėlis. Vilnius: MRU, 2014.
36. JANČAUSKAS, E. *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. I knyga: Teorija ir praktika. Vilnius: VVAM, 2006.
37. JUCEVIČIENĖ, P. *Žmogiškųjų išteklių valdymas intelektualioje organizacijoje [elektroninis išteklius]*. Mokomoji knyga, 2012.
38. JUCEVIČIENĖ, P.; LEPAITĖ, D. *Kompetencijos sampratos erdvė*. Socialiniai mokslai. Edukologija, 2000, 1 (22).

39. KASIULIS, J.; BARVYDIENĖ, V. Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija, 2004.
40. KASPER, J. Improving motivation and morale. A police leader's guide. Looseleaf, Law Publications, Inc., 2011.
41. KORSAKIENĖ, R. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros. Mokomoji knyga. Vilnius: VGTU, 2011.
42. KORSAKIENĖ, R. Strateginis organizacijų valdymas. Mokomoji knyga. Vilnius: Ciklonas, 2012.
43. KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. Iššūkis vadybai. Kaunas: Smaltija, 2008.
44. LAKIS, J. Konfliktų sprendimas ir valdymas. Vilnius: MRU, 2008.
45. LANGBERT, M.; FRIEDMAN H. Continuous improvement in the history of human resource management. Journal of Management History, 2002.
46. LAUŽACKAS, R. Profesinio rengimo metodologija. Monografija. Kaunas: VDU leidykla, 2005.
47. LAUŽACKAS, R.; TERESEVIČIENĖ, M.; STASIŪNAITIENĖ, E. Kompetencijų vertinimas neformaliajame ir savaiminiame mokymesi. Monografija. Kaunas: VDU leidykla, 2005.
48. Lietuvos policijos generalinio komisaro 2011 m. rugsėjo 5 d. įsakymas Nr. 5-V-793 „Dėl policijos pareigūnų profesinio mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos optimizavimo priemonių plano patvirtinimo“. Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos interneto svetainė.
49. Lietuvos policijos generalinio komisaro 2012 m. balandžio 6 d. įsakymas Nr. 5-V-284 „Dėl policijos pareigūnų ir kitų policijos sistemos darbuotojų kompetencijų aprašo patvirtinimo“. Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos interneto svetainė.
50. Lietuvos policijos generalinio komisaro 2012 m. balandžio 6 d. įsakymas Nr. 5-V-284 „Dėl policijos pareigūnų ir kitų policijos sistemos darbuotojų kompetencijų aprašo patvirtinimo“. Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos interneto svetainė.
51. Lietuvos policijos generalinio komisaro 2012 m. liepos 17 d. įsakymas Nr. 5-V-514 „Dėl policijos pareigūnų kompetencijų įgijimo arba atnaujinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“.

52. LIPINSKIENĖ, D. Motyvuojanti atlygio sistema. Vadovėlis. Kaunas: Technologija, 2012.
53. LEONINĖ, B. Darbuotojų vadyba. Kaunas: Šviesa, 2001.
54. MARCINKEVIČIUTĖ, L.; ŽUKOVSKIS J. Teoriniai ir praktiniai vadybos aspektai. Kaunas: Akademija, 2007.
55. MARCINKEVIČIUTĖ, L. Darbuotojų motyvavimo modeliai. Kaunas: Akademija, 2010.
56. MARTINKUS, B. Darbo išteklių ekonomika ir valdymas. Kaunas: Technologija, 2000.
57. MARTINKUS, B.; SAKALAS, A.; SAVANEVIČIENĖ, A. Darbo išteklių ekonomika ir valdymas. Kaunas: Technologija, 2006.
58. MASLOW, A. Motyvacija ir asmenybė. Vilnius: Apostrofa, 2009.
59. MISEVIČIUS, V.; URBONIENĖ, R. Dalykinio bendravimo pagrindai. Šiauliai: ŠU, 2006.
60. NOE, R. A.; HOLLENBECK J. R.; GERHART B.; WRIGHT P. M. Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage. McGraw-Hill/Irwin, 2006.
61. OBRAZCOVAS, V. Ar valdai? Vilnius: Vaga, 1998.
62. OBRAZCOVAS, V. Valdymo ir administravimo pagrindai. Vilnius: Baltos lankos, 2006.
63. OBRAZCOVAS, V. Valdymo ir administravimo metodai. Vilnius: Eugrimas, 2006.
64. OWEN, J. Kaip būti lyderiu. Vilnius: Verslo žinios, 2008.
65. PALIDAUŠKAITĖ, J. Viešojo administravimo etika. Kaunas: Technologija, 2010.
66. PETTIGREW, A.; WHIPP, R. Managing Change for Competitive Success. Blackwell: Oxford, 1991.
67. PETKEVIČIUTĖ, N.; KAMINSKYTĖ, E. Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. Pinigų studijos. 2003, t. 1.
68. POOLE, M.; WARNER, M. The IEBM Handbook of Human Resource Management. London: Thomson learning, 2000.
69. PIL, F. K.; MACDUFFIE, J. P. Organizational and environmental factors influencing the use and diffusion of high-involvement work practices, in Employment Practices and business Strategy. New York: P Capelli, Oxford University Press, 1999.

70. PURCELL, J.; KINNIE, K.; HUTCHINSON, R. B.; SWART, J. People and Performance: How people management impacts on organisational performance. London: CIPD, 2003.
71. QUINN MILLS, D. Planning with people in mind. Harvard Business Review, 1983, November-December.
72. RAČELYTĖ, D. Apie konfliktus ir jų sprendimą. Vilnius. 2008.
73. RAČELYTĖ, D. Konfliktų studijų pagrindai. Vilnius: MRU, 2009.
74. RAUDELIONIENĖ, J.; TUNČIKIENĖ, Ž.; PETRUSEVIČIUS, R. Competency Assessment of Professional Military Service in Lithuanian Armed Forces. Journal of Security and Sustainability Issues. 2013, t. 3 (1).
75. RAUDELIONIENĖ, J. Žinių vadyba. Vilnius: VGTU leidykla. Technika, 2012.
76. RAUDELIONIENĖ, J.; MEIDUTĖ, I.; MARTINAITIS, G. Evaluation System for Factors Affecting Creativity in the Lithuanian Armed Forces. Journal of Business Economics and Management. 2012, t. 13 (1).
77. SAKALAS, A. Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai, 2003.
78. SAKALAS, A.; ŠILINGIENĖ, V. Personalo valdymas. Kaunas: Technologija, 2000.
79. SMALSKYS, V. Policijos personalo rengimo šiuolaikinės kryptys. Viešojo politika ir administravimas. 2008.
80. SMELSER, N. J.; BALTES, P. B. Competencies and Key Competencies: Educational Perspective. International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences. Amsterdam: Elsevier, 2001.
81. STANKEVIČIENĖ, A.; LOBANOVA, L. Personalo vadyba organizacijos sistemoje, Vilnius: Technika, 2006.
82. STEVENS, J. High-performance working is for Everyone. London: IPD, 1998.
83. STOREY, J. From personnel management to human resource management in New Perspectives on Human Resource Management. London: Routledge, 1989.
84. STOŠKUS, S. Bendrieji Vadybos aspektai. Šiauliai: ŠU, 2002.
85. STOŠKUS, S.; BERŽINSKIENĖ, D. Vadyba. Kaunas: Technologija, 2005.
86. STONER, J. Vadyba. K.: Poligrafija ir informatika, 1999.
87. Strateginės individo kompetencijos. Strateginių individo kompetencijų katalogas. Leonardo da Vinci bandomasis projektas. Strateginių individo kompetencijų vystymasis eurointegracijos kontekste. Kaunas: Technologija, 2007.

88. ŠALČIUS, A.; ŠARKIUNAITĖ, I. Žmogiškųjų išteklių valdymas. Vilnius: VU, 2011.
89. ŠILINGIENĖ, V. Personalo motyvavimo sistemos esmė, tikslai ir turinys. Vadybos paradigma. Kaunas: VDU leidykla, 2000.
90. ŠILINGIENĖ, V.; ADAMONIENĖ, R. Mokymo sistemos, orientuotos į kompetencijos ugdymą, formavimas kaime. Rural development 2003: globalization and integration challenges to the rural areas of East and Central. Akademija: LŽŪU Leidybos centras, 2003.
91. THOM, N.; RITZ, A. Viešoji vadyba. Vilnius: LTU, 2004.
92. TORRINGTON, D.; HALL, L. Personnel management: A New Approach. 2nd ed. London: Prentice Hall, 1998.
93. ULRICH, D.; BROCKBANK, W. Personalo vadyba: vertės pasiūlymas. Vilnius: Verslo žinios, 2007.
94. VAITKEVIČIUTĖ, V. Tarptautinių žodžių žodynas. Vilnius: Žodynas, 1999.
95. Vadybos metodinė mokojoji medžiaga. Vilnius: VSDK, 2008.
96. VANAGAS, R.; VYŠNIAUSKIENĖ, L. Vadybos pagrindai. Vilnius: MRU, 2012.
97. VASILIAUSKAS, A. Strateginis valdymas. Kaunas: Technologija, 2006.
98. WALTON, R. E. From control to commitment in the workplace. Harvard Business Review, 1985. vol. 63.
99. WOOD, S. High commitment management and organization in the UK. The international journal of Human Resource Management, 1996.
100. WOOD, S.; ALBANESE, M. Can we speak of a high commitment management on the shop floor? Journal of Management Studies, 1995, vol. 2.
101. WERNER, J. Strateginis Human Resource Management, 2005.
102. WEST, M. A. Efektyvus komandinis darbas. Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2011.
103. ZAKAREVIČIUS, P. Vadyba: valdymas, administravimas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: VDU, 1998.

Adamonienė, Rūta

Ad-14 Statutinių tarnybų vadyba : mokomoji knyga / Rūta Adamonienė ; Mykolo Romerio universitetas. – Vilnius : Registrų centras, 2015. – 152 p.

ISBN 978-9955-30-194-3 (internete)

ISBN 978-9955-30-195-0 (spausdintas)

Leidinyje aptariami teoriniai ir praktiniai statutinių tarnybų vadybos dalykai. Mokomosios knygos tikslas – pateikti svarbiausius vadybos aspektus, formuojančius teorinius ir praktinius profesinės kompetencijos pagrindus ir savarankiškam darbui reikalingus bendruosius, specialiuosius bei perkeliamuosius vadybos įgūdžius. Leidinys skirtas studentams ir visiems statutinių tarnybų vadyba besidomintiems asmenims.

UDK 005.33:351.74/.76(075.8)

Rūta Adamonienė

STATUTINIŲ TARNYBŲ VADYBA

Redagavo Jūratė Juknevičiūtė, maketavo Janina Kaminskaitė
Viršelio dailininkė Jūratė Juozėnienė
Parengė leidybai Algis Švedas

SL 1613. 2015-12-09. 9,5 salyginio spaudos lanko.
Tiražas 800 egz. Užsakymo Nr.

Išleido VĮ Registrų centro Teisinės informacijos departamentas
Žirmūnų g. 68A, LT-09124 Vilnius
tel./faksas (8 5) 261 2806
www.teisineliteratura.lt, leidyba@registrucentras.lt

Spausdino STANDARTŲ SPAUSTUVĖ
S. Dariaus ir S. Girėno g. 39, LT-02189 Vilnius

Kaina sutartinė