



VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

VERSLO VADYBOS FAKULTETAS

VADYBOS KATEDRA

Ivona Venskutonė

**GAMYBOS SEKTORIAUS ORGANIZACIJŲ VALDYMO
EFEKTYVUMO DIDINIMAS**

**INCREASING ORGANIZATIONAL MANAGEMENT EFFICIENCY OF
THE MANUFACTURING SECTOR**

Baigiamasis magistro darbas

Verslo vadybos studijų programa, valstybinis kodas 6211LX058

Organizacijų vadybos specializacija

Verslo studijų kryptis

Vilnius, 2022

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
VERSLO VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

TVIRTINU
Katedros vedėja

(Parašas)
prof. dr. Renata Korsakienė
(Vardas, pavardė)
(Data)

Ivona Venskutėnė

GAMYBOS SEKTORIAUS ORGANIZACIJŲ VALDYMO
EFEKTYVUMO DIDINIMAS
INCREASING ORGANIZATIONAL MANAGEMENT EFFICIENCY OF
THE MANUFACTURING SECTOR

Baigiamasis magistro darbas

Verslo vadybos studijų programa, valstybinis kodas 6211LX058

Organizacijų vadybos specializacija

Verslo studijų kryptis

Vadovas

Doc. dr. Valentina Peleckienė

(Parašas)

2021-12-17

5

(Moksl. laipsnis/pedag. vardas, vardas, pavardė)

(Parašas)

(Data)

Konsultantas

5

(Moksl. laipsnis/pedag. vardas, vardas, pavardė)

(Parašas)

(Data)

Konsultantas

5

(Moksl. laipsnis/pedag. vardas, vardas, pavardė)

(Parašas)

(Data)

Lietuvių kalbos konsultantė doc. dr. Rasuolė Vladarskienė

(Parašas)

2021-12-16

(Moksl. laipsnis/pedag. vardas, vardas, pavardė)

(Parašas)

(Data)

Vilnius, 2022

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
VERSLO VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Verslo studijų kryptis
Verslo vadybos studijų programa, valstybinis kodas 6211LX058
Organizacijų vadybos specializacija

TVIRTINU

Katedros-vedėja



prof. dr. Renata Korsakienė



(Data)

BAIGIAMOJO MAGISTRO DARBO
UŽDUOTIS

2020-11-12 Nr.

Vilnius

Studentui (ei) Ivonai Venskutonei.....
(Vardas, pavardė)

Baigiamojo darbo tema: Gamybos sektoriaus organizacijų valdymo efektyvumo didinimas

patvirtinta 2020 m. lapkričio 11 d. dekanų potvarkiu Nr. 177vv.

Baigiamojo darbo užbaigimo terminas 2021 m. gruodžio 21 d.

BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS:

Išnagrinėti organizacijų valdymo efektyvumo teorinius aspektus. Identifikuoti organizacijų valdymo efektyvumo vertinimo rodiklius. Įvertinti UAB „Eco“ ir UAB „GreenTech Baltic“ valdymo efektyvumą ir nustatyti pagrindines gamybos sektoriaus organizacijų valdymo efektyvumo problemas. Atlikto tyrimo pagrindu sukurti gamybos sektoriaus organizacijų valdymo efektyvumo didinimo modelį.

Baigiamojo darbo rengimo konsultantai: doc. dr. Rasuolė Vladarskienė.....
(Moksl. laipsnis/pedag. vardas, vardas, pavardė)



Doc.dr. Valentina Peleckienė

Vadovas
(Parašas)

.....
(Moksl. laipsnis/pedag. vardas, vardas, pavardė)



Užduotį gavau

.....
(Parašas)
Ivona Venskutė
(Vardas, pavardė)
2020 m. lapkričio 12 d.
(Data)

Vilniaus Gedimino technikos universitetas Verslo vadybos fakultetas Vadybos katedra		ISBN _____ ISSN _____ Egz. sk. _____ Data _____
Antrosios pakopos studijų Verslo vadybos programos magistro baigiamasis darbas		
Pavadinimas	Gamybos sektoriaus organizacijų valdymo efektyvumo didinimas	
Autorius	Ivona Venskutė	
Vadovas	Valentina Peleckienė	
Kalba: lietuvių		
Anotacija Darbe analizuojama gamybos sektoriaus organizacijų valdymo efektyvumo didinimo problematika. Remiantis naujausiais Lietuvos ir užsienio autorių atliktais tyrimais, pristatoma valdymo efektyvumo didinimo reikšmė šiuolaikinėje visuomenėje, pateikiamos organizacijų valdymo ir efektyvumo sampratos, efektyvumo didinimo priemonės. Tyrimo tikslas - teoriškai pagrįsti ir nustatyti gamybos sektoriaus organizacijų valdymo efektyvumo didinimo priemones. Remiantis tyrimo rezultatais, nustatytos ne tik priemonės, bet ir priežastys, ribojančios valdymo efektyvumo didinimą bei veiklos tobulinimą. Išanalizavus valdymo efektyvumo didinimo priemones, buvo parengtas teorinis efektyvumo didinimo modelis, kuris tyrime pritaikomas kelioms gamybos sektoriaus organizacijoms. Empirinio tyrimo metu nustatytos šios pagrindinės organizacijų efektyvumo didinimo priemonės: organizacijos kultūros tobulinimas, specializuoti mokymai, programinės įrangos įsigijimas, nereikalingų veikų (eikvojimų) mažinimas, vadybos standartų, tokių kaip ISO ir „Lean“ diegimas.		
Prasminiai žodžiai: efektyvumas, organizacijų valdymas, efektyvumo didinimas, gamyba, vadybos standartai, Lean sistema, vertinimo rodikliai		

Patvirtinu, kad pateikta informacija yra teisinga

Ivona Venskutė

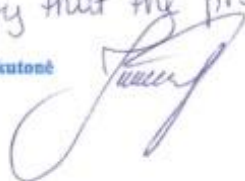



Doc. dr. Valentina Peleckienė /21-12-/17 Pateikta informacija yra teisinga

Vilnius Gediminas Technical University Faculty of Business Management Department of Management		ISBN ISSN Copies No. Date/...../.....
Master Degree Studies Business Management study programme Master Graduation Thesis Title Increasing Organizational Management Efficiency of the Manufacturing Sector Author Ivona Venskutė Academic supervisor Valentina Peleckienė		
Thesis language: Lithuanian		
Annotation The paper analyzes the issue of increasing the management efficiency of production sector organizations. Based on the latest research conducted by Lithuanian and foreign authors, the significance of increasing management efficiency in modern society is presented, the concepts of organizational management and efficiency, and measures to increase efficiency are presented. In order to achieve the goal of the research - to theoretically substantiate and identify measures to increase the management efficiency of production sector organizations, not only increase measures but also reasons limiting the increase of management efficiency and performance improvement have been identified. On the basis of the analysis of the research, a theoretical model of efficiency improvement has been developed, which is applied in the research to several organizations in the manufacturing sector. The study identifies the following key measures to increase the efficiency of organizations: improving the organizational culture, specialized training, acquisition of software, reduction of unnecessary activities, management standards such as ISO and „Lean“ installation.		
Keywords: efficiency, organizational management, efficiency improvement, production, management standards, Lean system, evaluation indicators		

I certify that the provided information is correct

Ivona Venskutė




Doc.dr.Valentina Peleckienė /21-12-/17 Pateikta informacija yra teisinga

(Baigiamojo darbo sąžiningumo deklaracijos forma)

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

Ivona Venskutė, 20146469
(Studento vardas ir pavardė, studento pažymėjimo Nr.)
Verslo vadybos fakultetas
(Fakultetas)
Verslo vadyba, OVfm-20
(Studijų programa, akademinė grupė)

**BAIGIAMOJO DARBO (PROJEKTO)
SĄŽININGUMO DEKLARACIJA**

2021 m. gruodžio 21 d.

Patvirtinu, kad mano baigiamasis darbas tema „Gamybos sektoriaus organizacijų valdymo efektyvumo didinimas“ patvirtintas 2020 m. lapkričio 11 d. dekanų potvarkiu Nr. 177vv, yra savarankiškai parašytas. Šiame darbe pateikta medžiaga nėra plagijuota. Tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos pažymėtos literatūros nuorodose.

Parengiant ir įvertinant medžiagą bei rengiant baigiamąjį darbą, mane konsultavo mokslininkai ir specialistai: docentas daktaras Rasuolė Vladarskienė. Mano darbo vadovas docentas daktaras Valentina Peleckienė.

Kitų asmenų indėlio į parengtą baigiamąjį darbą nėra. Jokių įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs (-usi).


(Parašas) Ivona Venskutė
(Vardas ir pavardė)



Doc.dr.Valentina Peleckienė /21-12-/17 Pateikta informacija yra teisinga

SUTIKIMAS DĖL ASMENS DUOMENŲ NAUDOJIMO

2021-12-21

(Data)

Šiuo sutikimu aš, Ivona Venskutė (toliau – Duomenų subjektas) sutinku, kad Vilniaus Gedimino technikos universitetas, juridinio asmens kodas 111950243, adresas Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius (toliau – Duomenų valdytojas), tvarkytų mano asmens duomenis kitų studentų mokymosi tikslu. T. y. tvarkytų (*pažymėkite tinkamą*):

- ☐ vardą, pavardę, bakalauro baigiamąjį darbą;
- ☐ bakalauro baigiamąjį darbą, nenurodant vardo, pavardės;
- ☒ vardą, pavardę, magistro baigiamąjį darbą;
- ☐ magistro baigiamąjį darbą nenurodant vardo, pavardės.

Šiuo tikslu tvarkomų asmens duomenų Duomenų valdytojas neperduos jokiems tretiesiems asmenims, studentams su baigiamaisiais darbais bus leidžiama susipažinti vidinėje informacinėje sistemoje. Duomenų subjekto asmens duomenys šiuo tikslu bus naudojami ne ilgiau nei 5 metai.

Šiuo sutikimu Duomenų subjektas patvirtina, kad yra supažindintas su šiomis teisėmis:

- Susipažinti su savo duomenimis ir kaip jie yra tvarkomi (teisė susipažinti);
- Reikalauti ištaisyti arba, atsižvelgiant į asmens duomenų tvarkymo tikslus papildyti asmens neišsamius asmens duomenis (teisė ištaisyti);
- Savo duomenis sunaikinti arba sustabdyti savo duomenų tvarkymo veiksmus (išskyrus saugojimą) (teisė sunaikinti ir teisė „būti pamirštam“);
- Reikalauti, kad asmens duomenų valdytojas apribotų asmens duomenų tvarkymą (teisė apriboti);
- Teisė į duomenų perkėlimą (teisė perkelti);
- Nesutikti, kad būtų tvarkomi asmens duomenys, kai šie duomenys tvarkomi ar ketinami tvarkyti kitais tikslais;
- Pateikti skundą Valstybinei duomenų apsaugos inspekcijai;

Duomenų subjektas turi teisę bet kuriuo metu atšaukti savo sutikimą.

Ivona Venskutė

[Duomenų subjekto vardas, pavardė, parašas]

Duomenų valdytojo rekvizitai:
Vilniaus Gedimino technikos universitetas
Juridinio asmens kodas: 111950243
Adresas: Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius
Tel. (8 5) 274 5030
Faks. (8 5) 270 0112
El. paštas: vgtu@vgtu.lt

PVM mokėtojo kodas: LT119502413
Duomenų apsaugos pareigūno tel. (8 5) 251 2191, el. paštas: dap@vgtu.lt

TURINYS

IVADAS.....	12
1. ORGANIZACIJOS VALDYMO EFEKTYVUMO DIDINIMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	15
1.1. VALDYMO EFEKTYVUMO SAMPRATA, PARADIGMŲ KAITA, VALDYMO FUNKCIJOS IR METODAI	15
1.2. ORGANIZACIJOS VALDYMO EFEKTYVUMO VERTINIMO RODIKLIAI.....	22
1.3. ORGANIZACIJŲ VALDYMO EFEKTYVUMO DIDINIMO TEORINĖS PRIELAIIDOS	25
1.4. VALDYMO EFEKTYVUMO DIDINIMO YPATUMAI GAMYBOS IMONESE	29
2. VALDYMO EFEKTYVUMO DIDINIMO TYRIMO METODOLOGIJA	32
3. GAMYBOS ORGANIZACIJŲ VALDYMO EFEKTYVUMO TYRIMAS	35
3.1. VADOVO IR DARBUOTOJŲ POŽIŪRIO Į VALDYMO EFEKTYVUMĄ TYRIMO REZULTATŲ PRISTATYMAS.....	35
3.2. UAB „ECSO“ IR UAB „GREENTECH BALTIC“ VALDYMO EFEKTYVUMO VERTINIMAS.....	48
4. GAMYBOS SEKTORIAUS ORGANIZACIJŲ VALDYMO EFEKTYVUMO DIDINIMO MODELIS	53
IŠVADOS IR SIŪLYMAI.....	57
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	60
PRIEDAI	64

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Organizacijos valdymo funkcijos.....	18
2 pav. Valdymo metodų klasifikavimas.....	19
3 pav. Teorinis organizacijų valdymo efektyvumo didinimo modelis.....	28
4 pav. Lietuvos pramonės pasitikėjimo rodiklis laikotarpiu nuo 2020 m. sausio mėn. iki 2021 m. spalio mėn.....	31
5 pav. Tyrimo etapų schema.....	33
6 pav. UAB „Ecso“ ir UAB „GreenTech Baltic“ taikomi vadovavimo stiliai.....	37
7 pav. UAB „Ecso“ darbuotojų, požiūrio į vadovų vadovavimo efektyvumą, vertinimas.....	38
8 pav. Veiksniai, darantys įtaką UAB „Ecso“ ir UAB „GreenTech Baltic“ valdymo efektyvumui.....	40
9 pav. Pagrindiniai veiksniai, lemiantys neefektyvų gamybos organizacijų valdymą.....	41
10 pav. Gamybos organizacijų valdymo efektyvumo didinimo priemonės.....	42
11 pav. UAB „Ecso“ bendrasis produktyvumas (kg/ d. val.).....	50
12 pav. UAB „GreenTech Baltic“ bendrasis produktyvumas (kg/ d. val.).....	51
13 pav. Gamybos sektoriaus organizacijų valdymo efektyvumo didinimo modelis.....	54

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Efektyvumo apibrėžtys.....	16
2 lentelė. Pagrindiniai pelningumo rodikliai.....	23
3 lentelė. Ekspertų nuomonės, tiriant įmonių valdymo efektyvumo didinimą, apibendrinimas.....	45
4 lentelė. UAB „Ecso“ ir UAB „GreenTech Baltic“ pelningumo rodikliai.....	49

PRIEDAI

1 priedas. Mokslinis straipsnis.....	65
2 priedas. Anketa.....	79
3 priedas. Pusiau struktūruoto interviu klausimai.....	83
4 priedas. 14 veiklos organizavimo principų taikymo UAB „Ecso“ vertinimas	84

IVADAS

Organizacijų valdymas yra sudėtingas, bet kartu ir labai svarbus procesas, praktiškai apimantis ir reglamentuojantis visą organizacijų veiklą. Valdymo kokybiškumas buvo ne tik ankstesniais laikais veikusių, bet yra ir šiuo metu veikiančių organizacijų pagrindiniu sėkmės garantas.

Susikūrus vadybos mokslui, susidomėjimas valdymu pradėjo sparčiau augti ir greitai paplito po visą pasaulį. Atsirado gausus ratas gabių vadybos mokslininkų, kurių vadybos klasikais laikomi F. W. Teiloras, H. Fajolis, M. P. Follet, P. Druckeris, R. Lickertas, S. P. Robbins, V. A. Graičiūnas, ir kt., kurie prisidėjo prie situacinio požiūrio į organizaciją atsiradimo, pradėtas plačiai taikyti strateginis planavimas, organizaciją imta nagrinėti sistemiškai, sukurta organizacijų vystymo koncepcija.

Temos aktualumas. Šiuo metu, siekiant įgyvendinti organizacijos numatytus tikslus ir galimą rinkoje esamą potencialą pritaikant ją įmonės augimui, susiformuoja būtinybė ir poreikis tobulinti įmonės veiklos valdymą, suvokti ir taikyti modernius valdymo principus bei metodus. Nuolat kintanti verslo aplinka, didėjantys technologijų ir informacijos pokyčių tempai, ir auganti konkurencija skatina visus sektorius, įskaitant ir gamybos sektoriaus organizacijas daugiau dėmesio skirti valdymo efektyvumui didinti. Įmonės vadovų vadovavimas tampa bene svarbiausia vadovo funkcija, kuri neretai siejama su tarpasmeniniais valdymo aspektais, siekiant padėti darbuotojams suprasti įmonės tikslus ir efektyviai jų siekti. Gamybos sektoriaus organizacijose yra ypač daug veiklos sričių ir padalinių, todėl yra svarbu rasti tokius vadovavimo ir valdymo metodus, kuriuos vadovai taikydami, nukreiptų kiekvieną įmonės darbuotoją reikiama linkme, siekiant sėkmingai įgyvendinti įmonės užsibrėžtus tikslus. Pagal Lietuvos statistikos departamento 2021 m. sausio 1 d. duomenis, Lietuvoje iš 108 258 veikiančių ūkio subjektų, gamybos sektoriaus subjektų yra net 8204, iš ko daroma prielaida, kad šiuo metu yra ypač aktualu nustatyti priemones, kurios padėtų kiekvienai iš gamybos sektoriaus organizacijų padidinti jų valdymo efektyvumą.

Tyrimo naujumas. Šio darbo teorinis naujumas siejamas su organizacijų valdymo efektyvumo didinimo modelio sukūrimu remiantis naujausiais Lietuvos ir užsienio autorių atliktais tyrimais, kurie nustato populiariausius būdus organizacijų valdymo efektyvumui didinti: organizacijos kultūros tobulinimas, specializuoti mokymai, programinės įrangos įsigijimas, nereikalingų veiklų (eikvojimų) mažinimas, vadybos standartų, tokių kaip ISO, „Lean“ diegimas, pagrindinių veiklos efektyvumo rodiklių (KPI) įvedimas ir kitos priemonės (Gegužienė et al., 2019, Baliukonis ir Čiarnienė, 2017, Ulbinaitė ir Gribovskis, 2020, Koch, 2015, LeMahieu et al., 2017, Gözaçan ir Lafci, 2020). Praktinis šio darbo reikšmingumas

grindžiamas UAB „Eco“ bei UAB „GreenTech Baltic“ valdymo efektyvumo vertinimu, praktiškai pritaikant sukurtą teorinį modelį. Gauti rezultatai leido ne tik įvertinti gamybos įmonių valdymo efektyvumą, bet ir padėjo nustatyti priemones, kaip jį didinti. Remiantis tyrimo rezultatais, pateiktos rekomendacijos gamybos sektoriaus organizacijoms, kaip didinti valdymo efektyvumą ir kokias priemones bei metodus yra tikslingiausia taikyti.

Tyrimo problema. Kiekvienas organizacijos vadovas turi galimybę valdyti organizaciją, tačiau organizacijos valdymas yra sudėtinga veikla, kurią vadovai turėtų vykdyti nuolat, vesdami savo organizaciją tikslų įgyvendinimo link. Tačiau dažnu atveju vadovai, siekdami veiklos rodiklių gerinimo, pamiršta, kad veiklos rezultatai ir efektyvumas priklauso ir nuo to, kaip yra valdoma įmonė, kaip yra kontroliuojami įmonės procesai ir kokių priemonių imamasi siekiant pagerinti valdymo efektyvumą. Mokslinėje literatūroje valdymo efektyvumo problematikos tiriamuosius darbus galima vadinti pažengusiais, nes įsisavintos ne tik klasikinės, bet ir modernios vadybos teorijos, sparčiai tobulinama organizacijų vystymosi koncepcija. Tačiau nepaisant plataus teorinio valdymo problemų ištirimo laipsnio tiek užsienio, tiek Lietuvos mokslinėje literatūroje, organizacijos valdymas yra labai individualus procesas. Mokslinėje literatūroje pateikiami valdymo problemų ir gerinimo būdai yra itin abstraktūs ir dažniausiai vadovai mano, kad organizacijos valdymas didžiąja dalimi priklauso tik nuo vadovavimo įgūdžių, tačiau vien vidinio jausmo nepakanka efektyviam ir tikslingam valdymui, todėl šiame tyrime keliama tokia problema, suformuluota probleminiu klausimu: kokias priemones tikslingiausia taikyti gamybos sektoriaus organizacijoms, siekiančioms didinti valdymo efektyvumą?

Tyrimo objektas – organizacijų valdymo efektyvumas.

Tyrimo tikslas – teoriškai pagrįsti ir nustatyti gamybos sektoriaus organizacijų valdymo efektyvumo didinimo priemones.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išnagrinėti organizacijų valdymo efektyvumo teorinius aspektus.
2. Identifikuoti organizacijų valdymo efektyvumo vertinimo rodiklius.
3. Įvertinti UAB „Eco“ ir UAB „GreenTech Baltic“ valdymo efektyvumą ir nustatyti pagrindines gamybos sektoriaus organizacijų valdymo efektyvumo problemas.
4. Atlikto tyrimo pagrindu sukurti gamybos sektoriaus organizacijų valdymo efektyvumo didinimo modelį.

Tyrimo metodai: Mokslinės literatūros analizė, pirminių ir antrinių duomenų analizės, anketinė apklausa, pusiau struktūruotas interviu, struktūrintoji turinio analizė (kontent analizė).

Darbo aprobacija. Remiantis tyrimo medžiaga, buvo išpublikuotas straipsnis (žr. 1 priedą) Jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ straipsnių rinkinyje. Straipsnio pavadinimas „Gamybos sektoriaus organizacijų valdymo efektyvumo didinimas“.

Darbo struktūra: teorinė, metodologinė ir analitinė, taip pat rezultatų ir rekomendacijų dalis.

Teorinėje dalyje nagrinėjamas organizacijų valdymas, jo metodai, vadovavimo stiliai, atskleidžiama valdymo efektyvumo samprata, identifikuojami organizacijų valdymo efektyvumo vertinimo rodikliai ir efektyvumo didinimo priemonės. Remiantis išnagrinėta teorine medžiaga, buvo sudarytas teorinis valdymo efektyvumo didinimo modelis, kurio pagrindu buvo atliekamas gamybos sektoriaus organizacijų valdymo efektyvumo didinimo tyrimas.

Darbe buvo atlikti šie tyrimai – interviu su UAB „Eco“ ir UAB „GreenTech Baltic“ vadovais ir darbuotojais – apklausos metodai. Siekiant gauti objektyvias tyrimo charakteristikas patikimas išvadas, darbe buvo atlikta kontent analizė. Tyrimo metu buvo atlikta analizuojamų įmonių finansinių rodiklių analizė, įvertintas organizacijos valdymo efektyvumas, identifiukuota valdymo problematika ir valdymo efektyvumą didinančios priemonės. Remiantis tyrimo rezultatais buvo sukurtas valdymo efektyvumo didinimo modelis. Modelyje identifiukuotos ne tik valdymo efektyvumą didinančios priemonės, bet ir pateikti praktiški sprendimo būdai valdymo problemoms spręsti.

Išvadose pateikiami ir susistemunami tyrimo rezultatai, pateikiamos rekomendacijos gamybos sektoriaus organizacijoms valdymo efektyvumo didinimui.

1. ORGANIZACIJOS VALDYMO EFEKTYVUMO DIDINIMO TEORINIAI ASPEKTAI

Pasaulinėje rinkoje darosi vis aiškesnės verslo procesų valdymo tendencijos. Kaip teigia Gegužienė et al. (2019), verslo procesų valdymo tobulinimas tampa kritiniu reiškiniu, siekiant sėkmingai konkuruoti rinkoje, įgyjant aiškius konkurencinius pranašumus. Taigi, kiekvienoje verslo organizacijoje, nepriklausomai nuo jos veiklos, dydžio bei lokacijos, esmine ašimi tampa vadybos objektas – organizacijos valdymas.

1.1. Valdymo efektyvumo samprata, paradigmų kaita, valdymo funkcijos ir metodai

Organizacijos valdymas, ypač šiais laikais, yra labai sudėtingas ir itin svarbus procesas, tačiau valdymas, kaip mokslo sritis, atsirado visai neseniai. Mokslinėje literatūroje ne vienas autorius teigia, kad vadybos mokslo atsiradimo data galima laikyti 1886 m., kai H. Towne pristatė savo darbą „Inžinierius kaip ekonomistas“ Amerikos inžinierių mechanikų asociacijos susirinkime (Bluedorn, 1986).

Susikūrus vadybos mokslui, susidomėjimas valdymu pradėjo sparčiau augti ir greitai paplito po visą pasaulį. Atsirado gausus ratas gabių vadybos mokslininkų, tarp jų vadybos klasikai F. W. Teiloras, H. Fajolis, M. P. Follet, P. Druckeris, R. Lickertas, S. P. Robbins, V. A. Graičiūnas ir kiti.

Mokslinėje literatūroje teoretikų nuomonės dėl valdymo efektyvumo sampratos išsiskiria. Toks neapibrėžtumas atsiranda dėl pačios efektyvumo sąvokos įvairovės, skirtingo apibrėžimo ir dėl nesutarimo, kokie esminiai principai įeina į valdymo efektyvumo procesą.

Vadybos klasikai F. W. Teiloras, H. Fajolis, M. P. Follet ir kiti suformulavo klasikinę valdymo apibrėžtį, teigdami kad valdymas yra organizacijos narių darbo planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė bei visų organizacijos išteklių panaudojimas iškeltiems organizacijos tikslams siekti.

Kitas vadybos klasikas, administracinio valdymo teorijos šalininkas, H. Fayolis, apibrėžia, kad valdyti, reiškia vesti organizaciją prie tikslo, maksimaliai išnaudojant turimus išteklius. Be to, šis mokslininkas pirmasis išskyrė valdymo funkcijas.

Bileišis (2012) pateikia tokią apibrėžtį: „Valdymas – sisteminis procesas, apimantis vadovavimą organizacijai organizacijos darbo organizavimą, planavimą ir visų šių valdymo funkcijų kontrolę“.

Anot Дедова et al. (2017), organizacijos valdymas, tai teisingas ir lygiavertis veiklos rezultatų paskirstymas tarp organizacijos vadovų ir darbuotojų.

Taigi, visi minėti autoriai teigia, kad organizacijos valdymas yra susijęs su sugebėjimu nukreipti organizacijos narius tam tikra, norima linkme, organizacijos tikslams siekti. Atsižvelgiant į tai, daroma išvada, kad valdymas visų pirma yra darbas su komanda. Vienas iš pagrindinių valdymo efektyvumą užtikrinančių priemonių yra gerai pažinti savo darbuotojus, potencialą ir jų psichologiją.

Analizuojant „efektyvumo“ terminą, pastebima, kad nuo XIX amžiaus vidurio efektyvumo reikšmė siejama su mechanikoje vartojama apibrėžtimi: naudingo atlikto darbo santykis su sunaudotu jam energijos kiekiu (Baliukonis ir Čiarnienė, 2017). Daugiau efektyvumo apibrėžčių pateikiama 1 lentelėje.

1 lentelė. Efektyvumo apibrėžtys

Autorius	Apibrėžtis
Manzoor (2012)	Apimtis, kai naudojant tam tikrus išteklius, įmonė įgyvendina tikslus, nesuardant resursų ir neužkraunant pernelyg didelių sunkumų jos nariams ir (arba) visuomenei.
Zinkevičiūtė ir Vasiliauskas (2013)	Santykis tarp gamybos rezultatų bei sąnaudų.
Baležentis ir Kriščiukaitienė (2014)	Faktinės (optimalios) produkcijos ir išteklių santykis.
Okun (2015)	Aukščiausias našumo lygis, kai sunaudojama mažiausiai sąnaudų, kad būtų pasiektas didžiausias jo kiekis.
Sharma (2016)	Procesas dėl kurio (geidžiami) rezultatai yra pasiekiami, esant ribotiems ištekliams.
Baliukonis ir Čiarnienė (2017)	Naudingo atlikto darbo santykis su sunaudotu jam energijos kiekiu.
Ouertani, Naifar ir Ben Haddad (2018)	Organizacijos galimybė įgyvendinti misiją per stiprų vadovų valdymą bei vadovavimą. Efektyvumas laikomas kertiniu akmeniu vertinant bet kurios institucijos veiklos rezultatus.
Phan ir Ngu (2021)	Dviejų tarpusavyje susijusių rodiklių santykio vertinimas – optimalaus rezultato palyginimas su laiko, pastangų ir (arba) išteklių išlaidomis.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Manzoor (2012), Zinkevičiūtė ir Vasiliauskas (2013), Baležentis ir Kriščiukaitienė (2014), Okun (2015), Sharma (2016), Baliukonis ir Čiarnienė (2017), Ourtani et al (2018), Phan ir Ngu (2021)

Nors šiuolaikiniame moksle efektyvumą įvairūs autoriai apibrėžia gana skirtingai, tačiau pati sąvokos esmė panaši – sąnaudų ir rezultatų santykis.

Analizuojant šiuolaikinę mokslinę literatūrą, galima pamatyti, kad vis dažniau autoriai mini, kad esminis dėmesys, analizuojant efektyvumą, turi būti kreipiamas ne į sąnaudas, o į

gaunamus rezultatus, jų kokybę, klientų ir darbuotojų gerovę, kadangi būtent nuo įmonės rezultatų ir darbuotojų, organizacijos vadovų pastangų priklauso, kaip efektyviai įmonė veiks ir kaip didins valdymo efektyvumą.

Taigi, išanalizavus valdymo ir efektyvumo sampratas, galima daryti išvadą, kad valdymo efektyvumas, tai procesas, kuriuo siekiama geriausio galimo rezultato. Taip yra vadovų sugebėjimai priimti organizacijai teisingus sprendimus, kurie padidins organizacijos veiklos efektyvumą. Valdymo efektyvumą taip pat galima įvardinti kaip ekonominę kategoriją, rodančią vadovo ir jo aplinkos indėlį į bendrą organizacijos veiklos rezultatą.

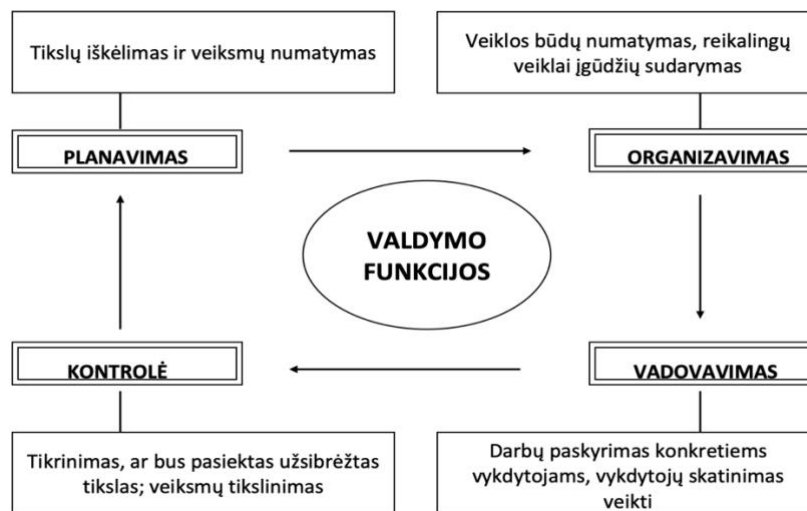
Iki šiol šių dienų organizacijos yra valdomos, remiantis tokiomis teorijomis, kurių pagrindą sudaro klasikinės vadybos mokyklos teorijos. Nors ir vadybos mokslo raidos kontekste galima pastebėti aibę įvairių teorijų, tačiau yra dvi asmenybės – F. W. Tailoras (Frederick Winslow Taylor, 1856-1915) ir H. Fajolis (Henri Fayol, 1841-1925), kurių indėlis plėtojant vadybos mokslą yra bene svarbiausias (A. Tamošiūnas, 2013).

Kaip teigia Tamošiūnas (2013) ir begalė kitų autorių būtent F. W. Teiloras žengė pirmąjį žingsnį vadybos mokslo plėtros srityje ir su jo vardu yra sietina mokslinio valdymo teorija.

Administracinės vadybos mokyklos pradininkas prancūzų inžinierius Henri Fayol suformulavo vadybos funkcijas, kurios yra plačiai taikomos iki šiol. Savo veikale „Bendrasis ir pramonės valdymas (1916) jis apibrėžė tokias valdymo funkcijas: planavimas, organizavimas, koordinavimas, vadovavimas ir kontrolė. Toliau vystantis vadybos mokslui ir gausėjant vadybos teoretikų ir praktikų gretoms, buvo sudaryta įvairiausių valdymo funkcijų klasifikacijų ir Fajolio valdymo funkcijų sąrašas buvo išplėstas. Mokslinėje literatūroje galima aptikti ir tokių valdymo funkcijų kaip prognozavimas, darbuotojų parinkimas ir paskirstymas, motyvavimas, biudžeto sudarymas ir begalė kitų funkcijų.

Vadybos klasikai valdymo funkcijas apibrėžė kaip tam tikrus organizacijų vadovų veiksmus, kuriais jie siekia įgyvendinti užsibrėžtų tikslų.

Dabartinėje vadyboje, šios funkcijos buvo susiaurintos iki keturių: planavimas, vadovavimas, organizavimas ir kontrolė (Burkiewicz ir Kucharski, 2016). Be to, mokslinėje literatūroje būtent šiomis funkcijomis autoriai dažnai apibūdina valdymo apibrėžimą. Šios funkcijos yra vadinamos bendrosiomis valdymo funkcijomis, kurių apibrėžimai pateikiami 1 paveiksle.



1 pav. Organizacijos valdymo funkcijos

Šaltinis: Sudaryta autorės pagal Skrickienė (2017)

Taigi, kaip jau buvo minėta, visos valdymo funkcijos yra tarpusavyje susijusios. Anot Tunčikienės ir Grigo (2017) kiekvienos valdymo funkcijos sudedamoji dalis yra sprendimo priėmimas ir vadybos funkcijų realizavimas yra uždaras ciklas, todėl jei bent viena iš valdymo funkcijų bus atliekama nekokybiškai, ciklas vyks netolygiai, kas reiškia, kad nebus pasiekti norimi veiklos rezultatai. Atlikta analizė parodė, kad pagrindinės funkcijos per ilgus dešimtmečius išliko nepakitę.

Be funkcijų, net ir šiuolaikinėse organizacijose, įmonės taiko dar H. Fajolio suformuluotus valdymo ar kitaip tariant administravimo principus. H. Fajolis suformulavo 14 valdymo (administravimo) principų, kaip darbo pasidalijimo, valdžios, drausmės, komandų vienovės, krypties vienovės, individualių tikslų pajungimo bendrai gerovei, atlyginimo, hierarchijos, tvarkos, teisingumo, personalo stabilumo, iniciatyvos ir esprit de Corps (kolektyvo dvasia) principai (Tamošiūnas, 2013). Visi H. Fajolio suformuoti principai yra aktualūs ir šiomis dienomis, organizacijos siekiančios efektyvaus valdymo, taiko juos kiekvienoje situacijoje, su kuria tenka susidurti vadovui. Yra atlikta begalė mokslinių tyrimų, kuriuose nagrinėjami H. Fajolio 14 valdymo principai ir jų pritaikomumas šiuolaikinėse organizacijose. Kaip pavyzdžiui Araújo et al. (2014) savo moksliniame straipsnyje nustatė, kad tyrimosios organizacijos yra labai artimos Fayolio propaguotiems principams, jie suteikia pridėtinę vertę, įtraukiant specialistus į diskusijas ir sprendimus administracijoje, taip atskleidžiant poreikį keisti dabartinę organizacijų praktiką. Taip pat taikant šiuos principus yra paprasčiau ir efektyviau kurti ir išbandyti naujus valdymo modelius.

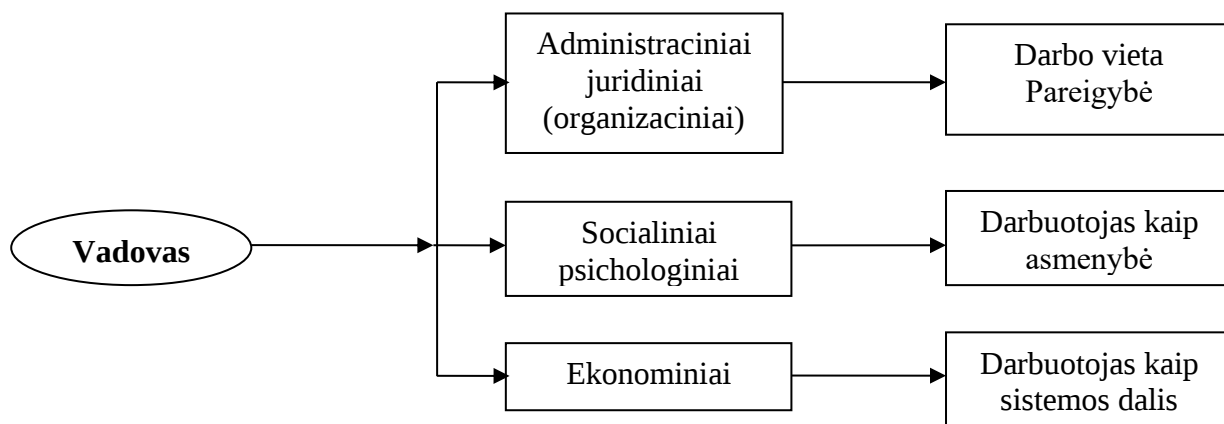
Siekiant nustatyti organizacijos valdymo efektyvumo didinimo priemones, svarbu išsiaiškinti kokius mokslinėje literatūroje autoriai analizuoja valdymo metodus, vadovavimo stilius bei kokią kultūrą organizacijos turėtų kurti, esant pastoviam rinkos poreikių pokyčiui.

Mokslinėje literatūroje analizuojama, kad sėkmingą organizacijos valdymą lemia vadovo asmeniniai gebėjimai. Būtent nuo vadovo priklauso kaip bus organizuojama įmonės veikla bei kaip visa komanda sieks užsibrėžtų tikslų.

Pagal profesionalios vadybos teorijas, sėkmingas vadovavimas priklauso ne tik nuo turimų vadybos žinių, sugebėjimų, valdymo įgūdžių, bet tuo pačiu vadovas turėtų atsiriboti nuo kitokio pobūdžio darbų ir visą dėmesį bei pastangas sutelkti į vadovavimo veiklą. Kaip teigia Tunčikienė ir Grigas (2017) „vadybinis darbas turi tapti profesija, organizacijos turi vadovauti vadovai profesionaliai“. Nustatyta, kad vadovams dirbant kitus, veiklos efektyvumas mažėja.

Atsižvelgiant į tai, yra svarbu nustatyti vadovo elgesio stilių, jo taikomus vadovavimo metodus. Vadovams renkant valdymo metodus, labai svarbu žinoti darbuotojų poreikius bei žinoti kas skatina darbuotojus burtis į grupes bendram tikslui siekti.

Mokslinėje literatūroje pateikiami įvairiausi valdymo metodai, bet svarbiausiais metodais laikomi ekonominiai valdymo metodai, socialiniai ir psichologiniai bei administraciniai (organizaciniai) valdymo metodai (Indrašienė, 2014). 2 paveiksle pateikiamas valdymo metodų klasifikavimas.



2 pav. Valdymo metodų klasifikavimas

Šaltinis: Sudaryta autorės pagal (Indrašienė, 2014)

Autoriai teigia, kad organizacijos turėtų taikyti visus šiuos valdymo metodus, kadangi taikant tik ekonominį valdymo metodą, įmonė turės motyvuotus, patenkintus darbuotojus, tačiau tai būtų laikinas dalykas, nes kaip yra žinoma, kai darbuotojus skatina pinigais, tai juos motyvuoja tik pradžioje, vėliau šis skatinimo poveikis dingsta, atsiranda ir kiti poreikiai, tokie kaip noras išsigryninti savo darbus, kad kiekvienas darbuotojas suprastų už ką jis atsakingas, o

tam jau įmonė turėtų taikyti administracinius (organizacinius) valdymo metodus, kurie padeda apibrėžti valdymo normatyvus, aprašomi ir nustatomi pareiginiai nuostatai, atliekami įvairūs instruktavimai.

Atlikta mokslinės literatūros analizė parodė, kad siekiant aiškumo ir procesų išgryninimo įmonės veikloje, svarbu taikyti administracinius (organizavimo) metodus. Trečias mokslinėje literatūroje išskiriamas metodas taip pat yra svarbus ir turėtų būti naudojamas kiekvienoje organizacijoje, nes jis leidžia nustatyti žmogaus asmenines savybes ir efektyviau panaudoti jas įmonės veikloje.

Taigi, parenkant valdymo metodus, reikia žinoti ir patenkinti poreikius, dėl kurių darbuotojai buriasi į grupes bendram tikslui siekti.

Kaip jau buvo minėta, organizacijos valdymas ir jos sėkmė, priklauso nuo vadovo ir jo taikomų vadovavimo metodų arba kitaip tariant jo vadovavimo stiliaus.

Literatūroje autoriai pateikia panašų vadovavimo stiliaus apibrėžimą: „Vadovavimo stilius suvokiamas kaip bruožų, savybių, gebėjimų ir elgesio derinys, kurį vadovas taiko bendraudamas su savo darbuotojais“ (Nagendra ir Farooqui, 2016).

Iki šiol nėra vieningo individualaus valdymo stiliaus klasifikacijos. Skirtingi autoriai įvairiai juos klasifikuoja, tačiau dažniausiai literatūroje išskiriami šie stiliai, kuriems veiksmingumo tyrimus atliko K. Levinas ir jie yra priskiriami prie vadovavimo stilių pagal vadovų elgesį: autokratinis, demokratinis, liberalusis (Dobrinevskaja ir Valatkaitė, 2016).

Autokratinis vadovavimo stilius pasižymi dėmesio darbo aplinkoje skyrimu įsakymams ir paklusnumo nuostatomis. Vadovas, vadovaudamas savo pavaldiniams autokratiu būdu, stengiasi orientuoti galią į save. Tokio tipo vadovas aiškiai paskirsto užduotis kiekvienam pavaldiniui atskirai. Autoritariniai vadovai yra linkę diktuoti, nurodyti, kaip užduotis turi būti atliktos, vienašališkai priimti sprendimus. Kaip teigia Alfanny (2018) tokio vadovavimo stiliaus vadovas nesistengia išlaikyti pavaldinių aktyvų dalyvavimą sprendimų priėmimo procesuose.

Demokratinis vadovavimo stilius apibūdina vadovavimo formą, kurioje visi komandos nariai, įskaitant ir vadovą, dalyvauja bei yra įtraukti į sprendimų priėmimą. Šis vadovavimo stilius yra nukreiptas į bendrą atsakomybę ir pavaldinių pripažinimą įgyvendinant tikslus. Vadovas, vadovaujantis demokratiu stiliumi, gali tikėtis kūrybiškų pasiūlymų ir alternatyvų iš komandos (Gachingiri, 2015). Tačiau Dobrinevskaja ir Valatkaitė (2016) išskiria ir trūkumus šio stiliaus, teigdamos, kad dėl daugybės kolektyviai sprendžiamų klausimų, užsitęsęs darbų įvykdymas ir dažnai vadovai, taikantys šį stilių, nusišalina nuo atsakomybių už padarytas klaidas, perkeldami jas visai komandai.

Adamonienė (2015) analizuoja, jog liberalaus vadovavimo stiliaus vadovas minimaliai kišasi į pavaldinių darbą. Šio stiliaus vadovas vengia demonstruoti savo užimamas pareigas bei

jam yra sudėtinga kontroliuoti savo pavaldinių veiklą. Vadovas liberalas vengia pats priimti sprendimus.

Taigi, tokie yra pagrindiniai dažniausiai literatūroje išskiriami vadovavimo stiliai. Atkreiptinas dėmesys, kad šiuolaikinėse vadovavimo teorijose, kaip teigia Nagendra ir Farooqui (2016) pateikiami taip pat modernūs vadovavimo stiliai: charizmatinis, transakcinis, transformacinis. Transakcinis vadovavimo stilius yra paremtas sandorių tarp vadovo ir jo pavaldinių principu. Sandorių principas reiškia, kad vadovas atlygina komandai ar jos nariams atskirai už jų atliktą darbą. Literatūroje tokie užsienio autoriai kaip Al-Mahayreh et al (2016) analizuoja, kad transformacinis vadovas priešingai nei transakcinio vadovavimo stiliaus, stengiasi žvelgti į ateitį ir transformuoti komandos narius, kad šie pasiektų kuo aukštesnių kompetencijų lygmenį. Transformacinis vadovavimo stilius didina pavaldinių motyvaciją, darbinę moralę ir produktyvumą.

Siekiant valdymo efektyvumo, neužtenka turėti vadovavimo įgūdžių ir kompetentingą komandą. Kiekviena organizacija siekdama savo tikslų, turi tinkamai suplanuoti ir paskirstyti darbus, ypač kai joje dirba daug darbuotojų. Tam, kad kontroliuoti organizacijos veiklą, įmonės pasitvirtina organizacines valdymo struktūras, kurios identifikuojamos kaip darbo pasiskirstymas ir kooperacija bendrame įmonės veiklos plane.

Kaip teigia Жариков et al. (2016) vienas iš svarbiausių organizacijos veiklos gerinimo būdų yra racionalus organizacinės struktūros valdymas. Autorius teigia, kad šiai dienai yra begalė organizacinės valdymo struktūrų tipų, tačiau iki šios dienos dar nebuvo sukurta universali struktūra, kuri tiktų visų tipo organizacijoms. Minėtas autorius išskiria dvi pagrindines struktūras: funkcinę struktūrą ir matricinę.

Funkcinė organizacinė struktūra šiandien yra plačiausiai taikoma ir geriausiai teoriškai pagrįsta, kurios šalininkais ir teoretikais buvo F. W. Tailoras ir H. Fajolis. Kaip teigia Жариков et al. (2016) funkcinė organizacinė struktūra jungia vienoje grandyje visus, dirbančius toje pačioje arba keliose tarpusavyje susijusiose veiklos srityse, vadinamomis funkcijomis.

Atlikus mokslinės literatūros analizę apie organizacijų valdymo metodus bei vadovavimo stilius, galima drąsiai teigti, jog organizacijos sėkmė stipriai priklauso nuo vadovo asmeninių savybių, žinių, sugebėjimų, valdymo įgūdžių. Vieni vadovai yra linkę griežtai nurodinėti kaip turi būti atliekamas darbas, kiti – ieškoti sutarimo su komandos nariais ar visiškai pasikliauti komandos kompetencijomis ir jai suteikti pilną galią priimant įvairius sprendimus. Dar kiti vadovai koncentruojasi į sandorių su komandos nariais sudarymą, atsilygindami komandos nariams už atliktą darbą. Galiausiai yra ir tokių vadovų, kurie savo dėmesį skiria kokybiško ryšio su komanda kūrimui ir jos ugdymui tam, kad ilgalaikėje perspektyvoje komandos nariai atneštų progresyviai didesnę vertę organizacijai bei padidintų

organizacijos efektyvumą. Atlikus mokslinių šaltinių analizę apie organizacijų valdymo struktūras, daroma prielaida, jog valdymo efektyvumą įtakoja organizacinės valdymo struktūros pasirinkimas, kadangi kuo bus tikslesnė organizacijos struktūra, tuo bus aiškesni pavaldumo ryšiai, darbuotojai geriau supras savo vietą ir pareigas organizacijoje. Kai kiekvienas darbuotojas tiksliai žino už ką jis atsakingas, tuo efektyviau ir visa organizacija siekia užsibrėžtų tikslų.

1.2. Organizacijos valdymo efektyvumo vertinimo rodikliai

Nėra bendros nuomonės kaip ir kokiais vertinimo rodikliais arba kriterijais turi būti matuojamas valdymo efektyvumas. Dėl šios priežasties, pirmiausiai įmonės turi atlikti organizacijos valdymo analizę ir nustatyti valdymo veiklas sukeliančias daugiausia problemų. Nustačius kritines organizacijos valdymo veiklas, galima kurti valdymo gerinimo modelius, būdus ar priemones.

Taigi, siekiant įvertinti įmonės efektyvumą, visų pirma naudojami ekonominiai rodikliai. Pagrindinis jų yra pelno santykis su bendromis sąnaudomis, patirtomis ataskaitiniu laikotarpiu.

Verta pažymėti, kad pelno padidėjimas yra vienas iš pagrindinių parametru, pagal kuriuos nustatomas valdymo efektyvumas. Dėl šios priežasties dauguma autorių viena svarbiausių rodiklių grupę laiko pelningumą.

Kaip teigia Savickas (2019) „Mokslinėje literatūroje dažniausiai teoriškai aprašomi ir empiriškai analizuojami yra šie pelningumo rodikliai: bendrasis pelningumas (angl. Gross profit margin), veiklos pelningumas (angl. Operating profit margin arba Return on sales, sutr. ROS), veiklos pelningumas prieš palūkanas, mokesčius ir nusidėvėjimą (amortizaciją), (angl. Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization margin, sutr. EBITDA), grynas pelningumas (angl. Net profit margin), turto pelningumas (angl. Return on assets, sutr. ROA), nuosavo kapitalo pelningumas (angl. Return on equity, sutr. ROE). 2 lentelėje pateikiami pagrindinių pelningumo rodiklių formulės.

2 lentelė. Pagrindiniai pelningumo rodikliai

Rodiklio pavadinimas	Formulė
Bendrasis pelningumas	Bendrasis pelnas / Pardavimo pajamos
Veiklos pelningumas	Tipinės veiklos pelnas / Pardavimo pajamos
Pelningumas prieš palūkanas, mokesčius, nusidėvėjimą ir amortizaciją (EBITDA pelningumas)	Pelnas prieš palūkanas, mokesčius, nusidėvėjimą ir amortizaciją / Pardavimo pajamos
Grynasis pelningumas	Grynasis pelnas / Pardavimo pajamos

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Savickas (2019)

Be finansinių rodiklių, šių dienų moksliniuose šaltiniuose galima rasti įvairių būdų, valdymo efektyvumui įvertinti ir jį padidinti. Anot Mandrijauskaitės (2016) tradicinį veiklos įvertinimą sudaro finansinių rodiklių analizė, kurios kaip teigia autorė nepakanka, atliekant visos įmonės veiklos analizę.

Kaip teigia Sederavičiūtė (2020) šių dienų mokslininkai ragina taikyti įmonėse informatyviuosius ir individualius, konkrečiai organizacijai parinktus rodiklius, nei finansiniai rodikliai, kurie leis atlikti išsamų įmonės vertinimą.

Atlikta mokslinės literatūros analizė leido identifikuoti šiuos informatyviuosius ir individualius rodiklius, kurie literatūroje vadinami pagrindiniai veiklos efektyvumo rodikliai (angl. Key performance indicator - KPI), kurie gali būti taikomi skirtinguose sektoriuose pagal šiuose sektoriuose veikiančių organizacijų tikslus. Autoriai Gözaçan ir Lafci (2020), Gonzalez et al (2017), Kerzner (2017) plačiai analizuoja šiuos rodiklius ir jų pritaikymą skirtinguose veikluose. Autorių nuomone, KPI rodikliai privalomi kiekvienai įmonei, tam, kad įvertinti esamą situaciją ir stebėti ar pasiekiami nustatyti tikslai. Gonzalez et al (2017), Gözaçan ir Lafci (2020) priduria, kad būtent KPI leidžia įvertinti kuriose vietose matomas didžiausias pažangumas.

Siekiant valdymo efektyvumo, organizacijos nustačiusios valdymo efektyvumo problemines sritis, dėka KPI rodikliams, gali matuoti ir gerinti šių sričių rodiklius. Kerzner (2017) teigia, kad „KPI turi būti tinkamai pasirinkti kiekvienai įmonei, jų neturi būti daug ir pasirenkami KPI turi atitikti „SMART“ taisyklę, kuri apima kriterijus, kuriuos turi atitikti pasirenkami KPI rodikliai“. KPI rodikliai turi būti konkretūs, įvertinami, pasiekiami, aktualūs ir turėti laiko ribas. Taigi, tinkami KPI rodikliai leis įvertinti organizacijos valdymo efektyvumą ir užtikrinti jo didinimą.

KPI matuojami įvairūs tikslai – tiek skyrių mėnesinių išlaidų padidėjimas, tiek strateginių tikslų – veiklos plėtimas užsienyje – vykdymas. Esminius rodiklius pateikiama

aiškioje grafinėje ataskaitoje, su kuriais organizacijoje pažindinami atsakingi darbuotojai, kuriems yra iškeliami tikslai.

Atsižvelgiant į tai, kad darbe nagrinėjamas organizacijų valdymo efektyvumas, atlikus tyrimą, galima nustatyti pagrindinius KPI rodiklius, kurie leistų įvertinti valdymo efektyvumą bei užtikrinti jo didinimą. Vienas iš jų yra EBITDA, kurio apskaičiavimą galima matyti (1) formulėje.

$$\text{EBITDA pelnas} = \text{Ikimok. pelnas} + \text{Fin. sąnaudos} - \text{Fin. pajamos} + \text{Nusidėvėjimas} + \text{Amortizacija} \quad (1)$$

Dar vienas KPI rodiklis, tinkantis valdymo efektyvumui įvertinti, galėtų būti darbuotojų produktyvumas, kuris leidžia nustatyti produkto apimtį, kuri tenka vienam organizacijos darbuotojui (Bagdžiūnienė, 2013). Šio KPI rodiklio apskaičiavimas pateikiamas (2) formulėje.

$$\text{Darbuotojų produktyvumas} = \frac{\text{Pardavimų pajamos}}{\text{Įmonės darbuotojų skaičius}} \quad (2)$$

Produktyvumas yra suprantamas kaip gautų rezultatų ir panaudotų išteklių santykis arba pagamintos ir parduotos produkcijos santykis su sunaudotais ištekliais (Grzeš, 2017). Dažniausiai bendrojo produktyvumo matavimui naudojama pateikta (3) formulė, kuri parodo kiekvieno darbuotojo per vieną dirbtą valandą sukurtą pridėtinę vertę.

$$\text{Bendrasis produktyvumas} = \frac{\text{Pagamintų vienetų skaičius}}{\text{Dirbtų valandų skaičius}} \quad (3)$$

Taigi, atlikta analizė leidžia teigti, jog finansinių rodiklių analizė yra būtina, tačiau jos nepakanka įmonės būklei įvertinti. Nors pelningumo rodikliai yra neatsiejami nuo veiklos analizės, bet nustatyta, jog KPI rodikliai yra kur kas pranašesni. Mokslinėje literatūroje analizuojama, kad KPI yra informatyvūs ir konkretūs rodikliai, kuriuos naudojant atliekama nuodugnesnė analizė, nes šie rodikliai parenkami pagal organizacijos poreikius ir veiklos specifiką. Organizacijų valdymo efektyvumui įvertinti ir jam padidinti įmonės galėtų taikyti tokius rodiklius kaip EBITDA, EBITDA marža, darbuotojų produktyvumas ir begalė kitų įmonės parinktų rodiklių.

1.3. Organizacijų valdymo efektyvumo didinimo teorinės prielaidos

Atlikta mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad valdymo efektyvumas priklauso nuo vadovų, kadangi būtent vadovai priima sprendimus, kokių tikslų organizacija sieks, kokie valdymo metodai bus naudojami siekiant tikslų. Valdymo efektyvumas priklauso nuo santykių tarp vadovo ir įmonės darbuotojų, nuo organizacijos kultūros ir nuo to kaip yra organizuojami ir matuojami veiklos procesai. Tačiau taip pat organizacijos efektyvumas siejasi ir su vertės kūrimo procesu, jo tobulinimu ir nereikalingų veiklų (eikvojimų) mažinimu.

Daugelis autorių savo darbuose sutinka su šiuo požiūriu. Baliukonis ir Čiarnienė (2017) analizuoja, jog organizacijos veiklos efektyvumą padidina naujovių diegimas, įvairiuose įmonių veiklos srityse: nebūtinių operacijų, judesių ar darbo pašalinimas; įmonės racionalizavimas, kapitalo investicijos, darbo sąlygų gerinimas ir kt.

Mokslininkai pateikia įvairius veiklos efektyvumo didinimo būdus: nuolatinis verslo procesų tobulinimas, kokybės vadybos standartų diegimas, veiklos valdymo ir stebėsenos sistemų diegimas ir kiti.

Kaip teigia Gegužienė, et al. (2019) prie verslo procesų valdymo tobulinimo skatinimo ir populiarinimo nemaža dalimi prisideda tiek Lietuvos verslo atstovai, siūlantys verslo procesų valdymo tobulinimo paslaugas diegiant tokius populiarius visame pasaulyje vadybos standartus, kaip „Lean“, ISO, Six Sigma, tiek ir Lietuvos valstybės ir Europos sąjungos vykdoma politika – teikiama 2014-2020 m. laikotarpio ES struktūrinių fondų parama įmonėms, kurios nori skirti investicijas į naujų ir esamų verslo procesų valdymo tobulinimo veiklas bei sritis.

Ulbinaitė ir Gribovskis (2020) taip pat analizuoja, kad siekiant efektyvumo didinimo, atsiranda poreikis tobulinti organizacijos valdymą. Taigi, norint sėkmingai vykdyti organizacijos veiklą, kyla būtinybė suvokti bei įsisavinti procesų visumą remiantis procesiniu požiūriu. Todėl per pastaruosius 20 metų JAV, Europoje ir Japonijoje viena iš pagrindinių temų kalbant apie organizacijų valdymą ir vadybą – verslo procesai ir jų turinys. Tokios procesų optimizavimo mokyklos kaip „Lean“, Six Sigma, Kaizen ir TQM tampa daugelio organizacijų procesų kūrimo ir kontrolės pamatu (Koch, 2015).

„Lean“ sąvoka pradėta naudoti apibrėžti gamybos proceso ir veiklos gerinimą ir šis terminas egzistuoja pastaruosius trisdešimt metų (Charron et al., 2014). Anot J. Statkus (2018) „Lean“ išskirtinumas yra tame, kad ši sistema sujungia metodus ir kompleksinius sprendimus iš kitų kokybės tobulinimo sistemų (Kanban, 6 sigma, JIT ir pan.). Tai praplečia „Lean“ sistemos galimybes ir efektyvumą siekiant nuolatinio kokybės tobulinimo (Charron, 2014). Todėl aktualu nagrinėti, kaip gali būti panaudojama „Lean“ sistema, siekiant organizacijų valdymo efektyvumo.

Atsižvelgiant į literatūroje apžvelgtus „Lean“ taikomus metodus (Charron, 2014, J. Statkus, 2018, Leksic et al, 2020) buvo atrinkti ir žemiau pateikti pagrindiniai metodai, kurie gali būti naudojami organizacijų valdymo efektyvumui gerinti:

- **5S** (liet. vizualus valdymas). Šio metodo tikslas yra sukurti bei palaikyti tvarką įmonėje. Tai reiškia, kad yra surūšiuojamos visos priemonės, daiktai, dokumentai, atsargos ir kiti dalykai. Taip yra užtikrinama švara darbovietėje.
- **Kaizen Teian** metodas, kurio tikslas yra užtikrinti įmonės tobulėjimą į tobulėjimo procesą įtraukiant visus įmonės darbuotojus. Šis metodas skatina įmonės darbuotojus teikti ir įgyvendinti savo pasiūlymus, taip didinant įmonės veiklos efektyvumą.
- **PDCA** metodas **PDTV** (liet. planuok, daryk, tikrink, veik), kuris yra orientuotas į problemų sprendimą. Metodo esmė – rasti esminių problemų atsiradimo priežastis ir nustatyti veiksmus joms šalinti.
- **SMED** (liet. greitas perėjimas), kuris orientuotas į labai greitą perėjimą nuo vienos gamybos formos prie kitos. Įrangos parinkimo trukmė turi būti kuo trumpesnė. Metodas sulaukia akivaizdžios naudos - sumažėja perėjimo/ perderinimo klaidos ir laikas, užtikrinama produktų kokybė, organizacija operatyviau geba reaguoti į rinkos pokyčius.
- **Standartizuotas darbas (SW)** – kuriami aiškūs darbo standartai, apskaičiuojamas linijos ar proceso takto laikas, ciklo laikas, nustatomas reikalingas darbuotojų skaičius, remiantis proceso pajėgumu. Metodo nauda – darbo vietose įrengiamos vizualios instrukcijos, darbuotojų gebėjimų žemėlapiai, judėjimo schemos ir kt. Taikant šį metodą, įmonė gali efektyviau taikyti kitus „Lean“ metodus.
- **TPM** (liet. visuotina gamybos priežiūra), kuris orientuotas įrengimų prevencinės priežiūros užtikrinimą, siekiant stabilaus proceso. Kuriam įrenginių priežiūros Sistema, paskirstant funkcijas ir atsakomybes tarp technikos ir gamybos padalinių. TPM metodas leidžia užtikrinti stabilius gamybos pajėgumus ir sumažinti defektus, nelaimingus atsitikimus ir neplanuotas prastovas.
- **Kanban** (liet. ženklas, signalas, kortelė) – metodas, kuris padeda užtikrinti vientisus proceso vertės srautus, mažinant nuostolius ir efektyviai valdant atsargas. Kanban yra signalizavimo iškaba, kuri suteikia nurodymus ir instrukcijas gamybai ir yra naudojama Pull sistemoje. Metodo nauda - produktų ir medžiagų atsargų mažinimas, gamybos procesų ir pajėgumų užtikrinimas.

Išanalizavus kokybės vadybos sistemas bei pagrindinius metodus, didinančius valdymo efektyvumą, buvo nustatytas vienas iš svarbiausių valdymo efektyvumą įtakančių veiksnių – santykiai tarp vadovo ir įmonės darbuotojų. Šis veiksnys kuria įmonės darbinę atmosferą, darbuotojų tarpusavio klimata. Geresni tarpusavio santykiai skatina darbą komandose, vadovams

lengviau darbuotojus suburti vienam tikslui pasiekti, užduotims įgyvendinti. Tai veda prie efektyvesnio įmonės vadovavimo, todėl efektyvinant veiklą, būtina tobulinti ir santykius su darbuotojais bei ieškoti būdų kaip juos motyvuoti. Šiam tikslui pasiekti organizacijos diegia tokias sistemas kaip „Lean“, kadangi būtent ši sistema, kaip teigia LeMahieu et al. (2017) ir daugelis kitų autorių, padeda įtraukti visus darbuotojus ir komandos narius į nuolatinį įmonės tobulinimą.

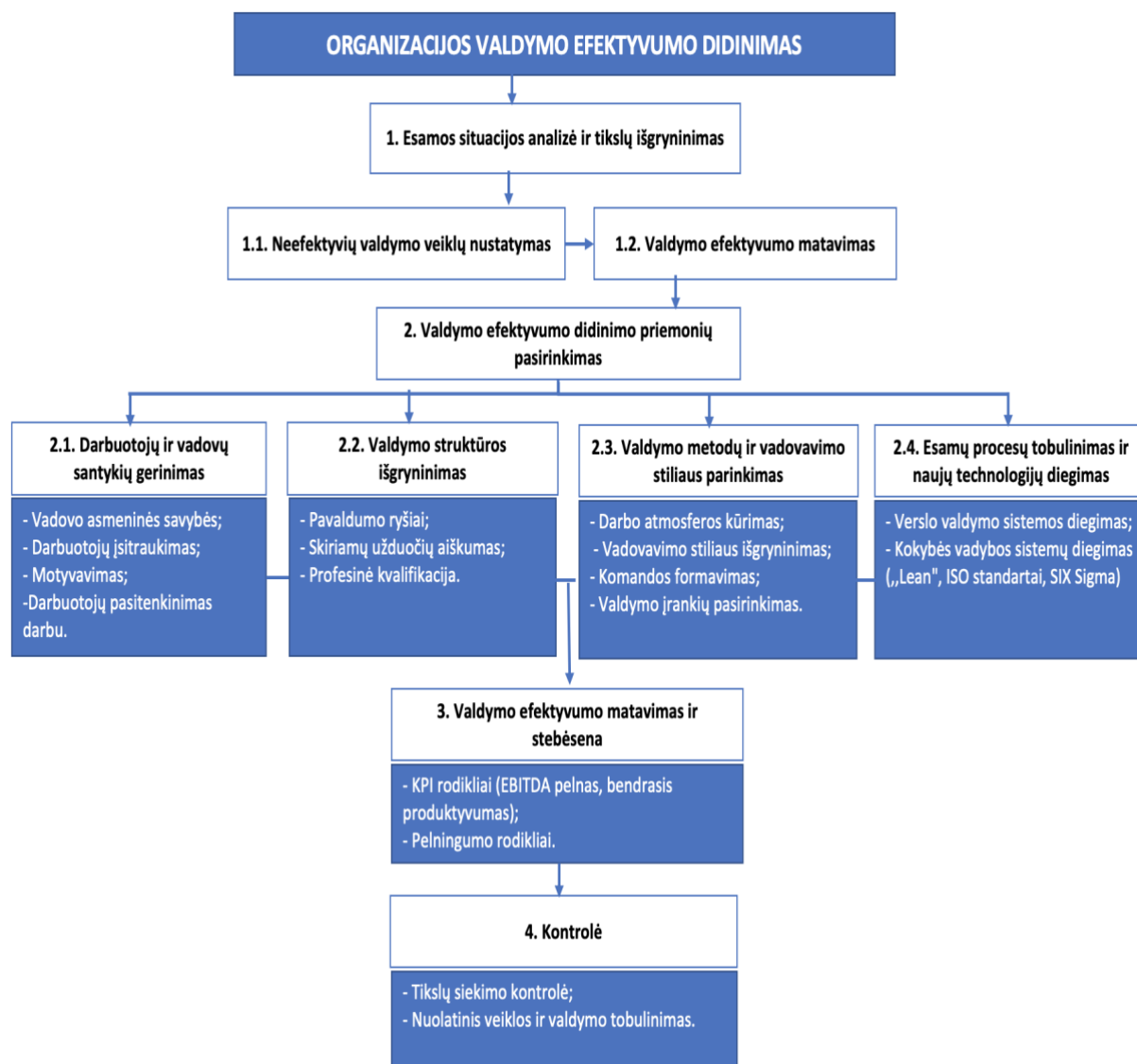
Taigi, kaip matome, visi minėti tiek Lietuvos, tiek užsienio autoriai sutinka, kad siekiant organizacijos valdymo efektyvumo didinimo, reikėtų tobulinti verslo procesus, gerinti santykius su darbuotojais, ieškoti būdų kaip motyvuoti darbuotojus, šalinti nereikalingas veiklas įmonėje bei diegti tokias kokybės vadybos sistemas kaip „Lean“, ISO, Six Sigma. Tačiau kaip yra žinoma, tokių priemonių diegimas reikalauja nemažai investicijų, todėl įmonės norinčios padidinti valdymo efektyvumą gali pasinaudoti ES finansuojamomis priemonėmis. Pagal 2014-2020 Europos Sąjungos fondų investicijos Lietuvoje duomenis, įmonės prieinamos smulkiam ir vidutiniam verslui, galėtų pasinaudoti ES finansavimu, įgyvendinant priemones, kurias naudodamos organizacijos gali diegti ne tik unikalias valdymo sistemas, bet ir kelti darbuotojų kvalifikaciją ir netgi gauti papildomų lėšų, kadangi įgyvendindamos tokius projektus, kaip pavyzdžiui „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“, organizacijos gali apmokyti įmonės viduje savo vadovus ir kitus darbuotojus vadovavimo arba tam tikrų procesų valdymo įgūdžių ir kitų aktualių dalykų ir už tai gauti Europos Sąjungos paramą.

Atkreiptinas dėmesys, kad prieš nustatydama valdymo efektyvumą didinančias priemones, organizacija turi išsigryninti aiškią strategiją ir tikslus.

Anot Korsakienės et al. (2017), tikslai yra svarbūs sėkmingai įmonės veiklai, nes jie nurodo veiklos kryptį, suteikia pagrindą efektyviai planavimo, organizavimo, motyvavimo ir kontrolės veiklai.

Kaip teigia autoriai, svarbu iškelti tikslus visiems įmonės darbuotojams, tačiau kaip rodo atlikta mokslinės literatūros analizė, sėkmingas tikslų įgyvendinimas priklauso ne tiek nuo darbuotojų, kiek nuo vadovų gebėjimo motyvuoti darbuotojus ir valdyti procesus, todėl kiekviena organizacija privalo susikonscentruoti ties valdymo efektyvumu.

Remiantis išnagrinėta teorine medžiaga, buvo sudarytas teorinis valdymo efektyvumo didinimo modelis, kuris pateikiamas 3 paveiksle. Vadovaujantis šiuo modeliu, toliau darbe buvo atliekamas pasirinktų gamybos sektoriaus organizacijų valdymo efektyvumo didinimo tyrimas.



3 pav. Teorinis organizacijų valdymo efektyvumo didinimo modelis

Taigi, atlikus mokslinės literatūros analizę apie organizacijos valdymą, taikomus metodus, valdymo efektyvumą ir pateiktas efektyvumo didinimo priemones, daroma išvada, kad organizacija, siekdama valdymo efektyvumo didinimo, pirmiausia kiekviename procese identifikuoja ir analizuoja nuostolius ir nustato nereikalingas veiklas, t. y. išgrynina neefektyvias organizacijos veiklas, tobulina organizacijos valdymą, veiklos procesus, motyvuoja ir skatina darbuotojus, didina darbuotojų įsitraukimą ir gerina santykius tarp vadovo ir darbuotojų pagal darbe išanalizuotus organizacijos valdymo metodus ir pasirenka labiausiai organizacijai tinkantį vadovavimo stilių, kadangi, kaip darbe buvo nustatyta, organizacijos valdymo efektyvumui didelį poveikį daro vadovo asmeninių savybių bei valdymo įgūdžių parinkimas. Taip pat svarbu pasirinkti tinkamus rodiklius, tam, kad matuoti ir stebėti valdymo rezultatyvumą. Atlikta mokslinių šaltinių analizė taip pat atskleidė, kad tokių sistemų kaip „Lean“ arba ISO standartų diegimas taip pat didina organizacijų valdymo efektyvumą.

Apibendrinant galima teigti, kad šių priemonių taikymas ne tik padidins valdymo efektyvumą, bet įmonė turės taip pat motyvuotą darbuotojų komandą, kuri prisidės prie nuolatinio įmonės veiklos tobulinimo ir efektyvinimo.

1.4. Valdymo efektyvumo didinimo ypatumai gamybos įmonėse

Nuolat kintanti verslo aplinka ir auganti konkurencija skatina visus sektorius, įskaitant ir gamybos sektoriaus organizacijas, daugiau dėmesio skirti valdymo efektyvumui didinti. Organizacijų vadovų vadovavimas tampa vienu svarbiausiu vadovų funkcijų, kurios neretai siejamos su tarpasmeniniais valdymo aspektais, siekiant padėti organizacijos darbuotojams suprasti įmonės tikslus ir efektyviai jų siekti.

Lyginant su kitais sektoriaus, gamybos sektoriaus organizacijos turi labai daug veiklos sričių ir padalinių, kuriuos svarbu tinkamai valdyti ir parinkti tokius vadovavimo metodus, kuriuos vadovai taikydami, nukreiptų kiekvieną įmonės darbuotoją reikiama linkme, siekiant sėkmingai įgyvendinti įmonės užsibrėžtų tikslų.

Literatūroje gamyba apibūdinama kaip „sudėtinga sistema, kuri išsamiai apima visą procesą, pradedant nuo gamybinės įmonės aprūpinimo žaliavomis, jų panaudojimo gaminant gaminį ir baigiant produkcijos paskirstymu“ (Zinkevičiūtė ir Vasiliauskas, 2013, Giedraitis, 2015).

Organizacijos veiklos valdymui įtaką daro veiklos mastas, vadybos literatūroje vadinamas gamybos tipu. Anot Butkus, F. S. (2015), dažniausiai išskiriami trys gamybos tipai: vienetinė (angl. job production), serijinė (batch) ir masinė (mass arba flow)

- Vienetinė gamyba, kai gaminamas unikalus produktas skirtingo tipų gaminių, kai kiekvieno pavadinimo produkto gamybos apimtys nedidelės.
- Serijinė gamyba, kai gaminama pagrindinio gaminio tipo įvairių modifikacijų partijomis. Serijinė gamyba yra tarpinė tarp vienetinės ir masinės gamybos. Tai yra tam tikrų vienodų gaminių skaičius, kurį pradedama gaminti vienu metu, pereinant per visus gamybos procesus..
- Masinė gamyba, tai vienetinės gamybos tipo priešingybė. Čia orientuojamasi į ilgą laiką (metais), dideliais kiekiais gaminamą vieno tam tikro tipo gaminį, kur gaminių konstrukcija maksimaliai unifikuota, normalizuota ir standartizuota.

Taip pat nuo efektyvaus valdymo, t.y. gerai organizuoto proceso, sumažėja broko skaičius, gamybos laikas bei gaminamo produkto savikaina. Dėl šių priežasčių gali padidėti įmonės konkurencingumas, kitų įmonių atžvilgiu (Mickevičienė ir Burinskienė, 2019).

Taigi, šiuolaikinės gamybinės įmonės valdymas susideda iš įvairių procesų, kurie apima ne tik gamybą, bet ir naujų produktų kūrimą, užsakymų įvykdymą, vartotojų aptarnavimą, darbų paskirstymą, sprendimų priėmimą, planavimą, kontrolę ir kitus procesus.

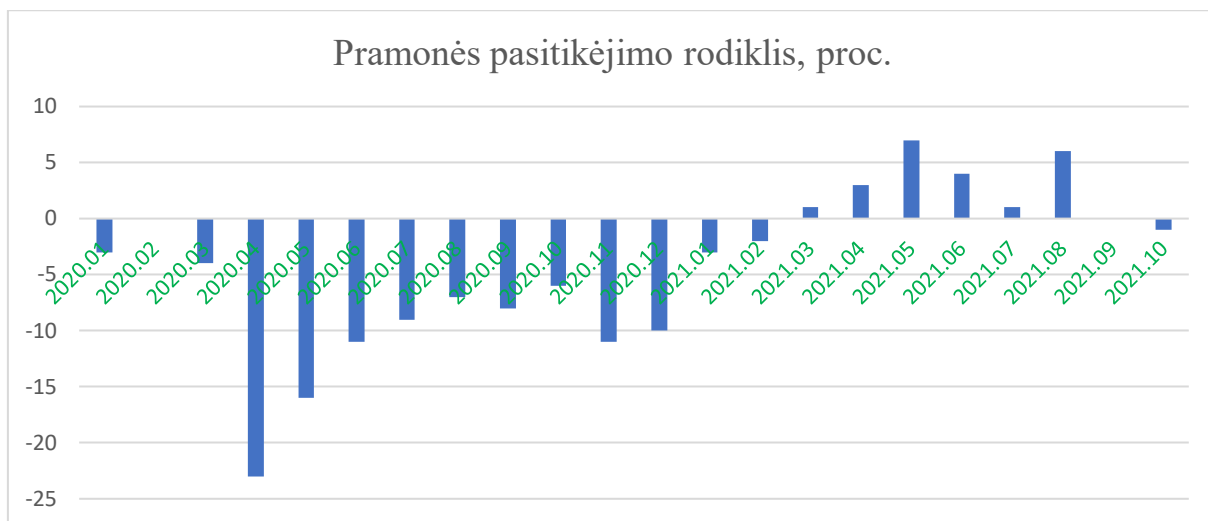
Pagal Lietuvos statistikos departamento 2021 m. sausio 1 d. duomenis, Lietuvoje iš 108 258 veikiančių ūkio subjektų, gamybos sektoriaus subjektų sudaro net 8204, daugiausia iš jų, priklauso apdirbamosios pramonės veiklos rūšiai, iš ko daroma prielaida, kad šiai dienai yra ypač aktualu nustatyti priemones, kurios padėtų kiekvienai iš gamybos sektoriaus organizacijų padidinti jų valdymo efektyvumą ir išlikti konkurencingais rinkoje.

Ivanov (2015) teigimu, bandydamos išlikti šiuolaikiniame pokyčių pasaulyje ir siekdamos savo pagrindinio tikslo – pelno gavimo (t.y. norint mažiausiomis sąnaudomis pasiekti geriausių rezultatų), organizacijos turi tik du galimus pasirinkimus: arba kurti (naujus produktus ar paslaugas) arba tobulinti (esamus produktus ar paslaugas). Jei organizacijos nesugebės būti inovatyvios ir kurti, ilgainiui jos tiesiog nustos egzistuoti. Ši taisyklė ypač galioja gamybos organizacijoms.

Organizacijų efektyvumo, jų valdymo efektyvumo klausimai nėra naujiena nei moksle, nei praktikoje. Garsieji F.W. Taylor mokslinės vadybos principai, tapę vadybos mokslo klasika, o kartu ir modernaus valdymo (taip pat ir efektyvaus valdymo) etalonu, atsirado būtent kaip pastangos ieškant priemonių efektyvumui padidinti. Tačiau XXI amžiaus verslo specifika – tai išskirtinė orientacija į produktus ir paslaugas, itin sparti verslo aplinkos kaita dėka IT plėtros bei intensyviu globalių ekonominių saitų. Siekdamos tapti inovatyviomis (daugiau plačiąja nei siaurąja inovatyvumo prasme), organizacijos privalo didinti valdymo efektyvumą.

Atkreiptinas dėmesys taip pat į COVID-19 viruso sukeltą ekonominį nuosmukį Lietuvoje ir visame pasaulyje, dėl kurio pagal oficialius LR Vyriausybės skelbiamus informacijos šaltinius per 2020 metus didžioji dalis šalies verslų patyrė sunkumų, tame tarpe ir gamybos sektoriaus įmonės. Sutrikusios tiekimo grandinės lėmė gamybos mažėjimą, o sumažėjusi užsienio paklausa iki šiol neigiamai veikia ir eksportuojančias įmones.

COVID-19 pandemijos ribojimų poveikį galima pamatyti vertinant pramonės pasitikėjimo rodiklį, kuris apibūdina pramonės, įskaitant ir gamybos sektorių, verslo pokyčius ir aktualijas, atsižvelgiant į gamybos organizacijų statistinių tyrimų duomenis. Šio tyrimo duomenys skirti trumpalaikiai ekonominei analizei ir verslo veiklos pasikeitimų kryptčiai numatyti. 4 paveiksle pateikiami duomenys kaip Lietuvoje keitėsi pramonės pasitikėjimo rodiklis nuo 2020 m. sausio mėn. iki 2021 m. spalio mėn.



4 pav. Lietuvos pramonės pasitikėjimo rodiklis laikotarpiu nuo 2020 m. sausio mėn. iki 2021 m. spalio mėn.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis (<https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=aa93535d-9b2b-42a1-87ef-903c3f08d183#/>)

Kaip matyti iš pateiktų duomenų, Lietuvos pramonės pasitikėjimo rodiklis 2020 m. laikotarpyje buvo neigiamas, 2020 m. balandžio mėn. jis pasiekė -23 proc. ribą, su sekančiais mėnesiais pasitikėjimo rodiklis gerėjo, bet teigiama reikšmė buvo pasiekta tik nuo 2021 m. kovo mėn. Tokį ženklų rodiklio kitimą gali reikšti gamybos sektoriaus organizacijų veiklos apimčių ir kainų sumažėjimas dėl susiklosčiusios COVID-19 situacijos šalyje ir visame bei karantino režimo paskelbimo. Nors 2021 m. pasitikėjimo rodiklis yra pakankamai aukštas, nuo 2021 m. spalio mėn. jis vėl yra neigiamas.

Atsižvelgiant į tai, gamybinės įmonės, norinčios išsilaikyti rinkoje, esant tokioms sudėtingoms sąlygoms, privalo kaip niekada orientuotis į efektyvų verslo valdymą, organizuojant visą veiklą taip, kad atsiradus nenumatytoms aplinkybėms, visi procesai būtų laiku ir tinkamai suvaldyti.

2. VALDYMO EFEKTYVUMO DIDINIMO TYRIMO METODOLOGIJA

Siekiant atskleisti gamybos sektoriaus organizacijų valdymo efektyvumo ypatumus, valdymo principus, identifikuoti esmines valdymo charakteristikas bei efektyvumo didinimo priemones, atliekama pasirinktų įmonių – UAB „Eco“ ir UAB „GreenTech Baltic“ esamos situacijos analizė ir jos įvertinimas.

Pasirinktos dvi skirtingų dydžių, lyderiaujančios savo rinkoje, gamybinės įmonės. UAB „Eco“ yra plastiko perdirbimo ir granulių gamybos įmonė, vienintelė tokio profilio Baltijos šalyse. Įmonė turi didžiulę patirtį perdirbant antrines plastiko žaliavas ir yra vienintelė įmonė Lietuvoje, perdirbanti plastiką, surinktą iš komunalinio atliekų srauto. Kita analizuojama įmonė – UAB „GreenTech Baltic“, priklausanti „GreenTech“ koncernui, kuris yra vienas lyderiaujančių antrinių žaliavų perdirbėjų Europoje bei didžiausias PET dribsnių ir juostų gamintojas. PET dribsniai, kuriuos UAB „GreenTech Baltic“ gamina iš PET butelių, pritaikomi įvairiose pramonės šakose - nuo maisto pakavimo iki tekstilės visoje Europoje ir JAV.

Tyrimo imtis. Pasirinkti respondentai yra gamybinių įmonių darbuotojai, o tiksliau įmonės aukščiausios valdymo grandies vadovai, vidutinės valdymo grandies vadovai, administracijos darbuotojai bei darbininkai. Į apklausą nebuvo įtraukti tik darbuotojai, dirbantys nekvalifikuotą darbą, kuriems nekeliamos jokios specialios kvalifikacinės ar profesinės sąlygos. Šie darbuotojai nedalyvauja valdymo procese, dalis jų nesupranta lietuvių kalbos, todėl pasirinkti visi respondentai, kurie gali įvertinti esamą įmonės situaciją, pasiūlyti tobulinimo galimybes bei leis gauti tikslesnius tyrimo rezultatus. Kad būtų galima iš atitinkamo kiekio duomenų daryti išvadas, svarbu nusistatyti reikiamų atsakymų imties dydį. Tam, šiame tyrime pasitelkiama Valackienės (2007) pateikiama Paniotto imties apskaičiavimo formulė (4):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} \quad (4)$$

Remiantis Valackiene (2007) pateiktoje (3) formulėje žymima:

n – reikiamos imties dydis;

Δ – paklaidos dydis (priimtina paklaida nuo 0,03 iki 0,7);

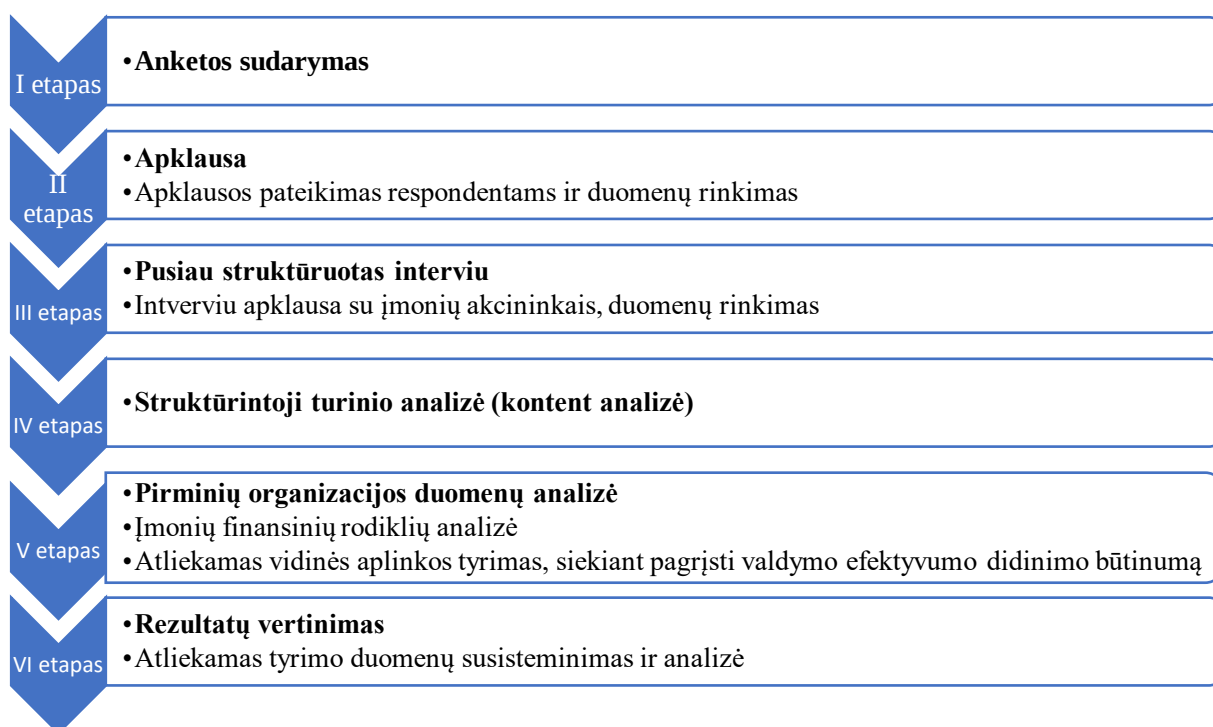
N – tyrinėjamos visumos dydis.

Patikimumo koeficientas apskaičiuotas, esant 95 proc. tikimybei ir 5 proc. paklaidai.

Pagal aukščiau išvardintas ir atrinktas pareigybės iš viso UAB „Eco“ dirba 50 darbuotojų. Taigi, remiantis pateikta formule (4), suskaičiuota atliekamo tyrimo reikalaujama imtis, rezultatams gauti, kuri sudaro 45. Tai reiškia, kad reikalinga surinkti bent 45 respondentų atsakymų, siekiant gauti tikslius rezultatus, atspindinčius visos imties situaciją.

Tuo tarpu UAB „GreenTech Baltic“ dirba 20 darbuotojų, atitinkančių numatytas pareigybės. Atliekamo tyrimo reikalaujama imtis, rezultatams pasiekti sudaro 20 darbuotojų.

Tyrimo etapai. Siekiant atlikti kuo tikslesnį tyrimą, tyrimo eiga suskirstyta į 6 pagrindinius etapus. Etapų išskirstymas pateiktas 5 paveiksle.



5 pav. Tyrimo etapų schema (sudaryta autorės)

Anketinės apklausos tyrimo tikslui pasiekti buvo sudarytas klausimynas (žr. 2 priedą), laikantis anketos sudarymo taisyklių. Naudojami daugiausiai uždaro tipo, plataus pasirinkimo klausimai, nes reikalingi kiekybiniai duomenys bei pateikiamos atsakymų alternatyvos, iš kurių respondentai turi galimybę pasirinkti vieną arba daugiau.

Anketa susideda iš 20 klausimų ir sudaryta iš trijų dalių: įvadinė dalis – anketos įžanga, demografinė ir pagrindinė dalys. Visi anketos klausimai buvo sugrupuoti, panaudojant įvairias skales. Demografinėi anketos daliai buvo pasirinkta nominalinė skalė - tai objektyvių duomenų apie respondentą nustatymas (K. Kardelis, 2017) bei intervalinė skalė, kuri padeda išmatuoti bei palyginti kai kuriuos požymius, turinčius skaitmeninę išraišką, pavyzdžiui, amžių, išsilavinimą ir pan. Pagrindinei anketos daliai buvo pasirinkta ranginė ir likerto skalė. Anot K. Kardelis (2017) ranginė skalė - tai bene dažniausias duomenų grupavimo būdas, jo esmė ta, kad

visi atsakymai eina griežtai didėjančia ar mažėjančia tvarka. Tokiu pat principu buvo panaudota likerto skalė, kai tiriamojo buvo prašoma kiekvienam teiginiui pasirinkti vieną atsakymo variantą.

Kiekybinio tyrimo duomenų papildymui, buvo atliktas pusiau struktūruotas interviu su įmonių vadovais. Kaip teigia K. Kardelis (2016) „tai yra specifinės rūšies apklausa, kuomet yra apklausiami specialiai atrinkti žmonės, išmanantys tam tikrą sritį ir turintys apie ją žinių.

Siekiant atskleisti, susisteminti ir apibendrinti kokybinio tyrimo duomenis, buvo atlikta Kontent analizė, kai ekspertų pasisakymai nagrinėjamaisia klausimais buvo paskirstyti į tyrimo kategorijas. Anot V. Žydzūnaitės (2011) kontentinės (turinio) analizės metodas (angl. – content analysis; vok. – Content-Analyse; rus. – контент-анализ – turinio analizė) yra socialinės informacijos turinio kiekybinė analizė. Bendriausia prasme kontent-analizė yra technika, leidžianti, objektyviai ir sistemiškai išnagrinėjus teksto ypatybes, daryti patikimas išvadas. Gaur ir Kumar (2018) priduria, „analizė yra objektyvi, jei įvairūs tyrėjai, nagrinėdami tuos pačius dokumentus, prieina prie tų pačių išvadų“.

Atlikus kokybinį ir kiekybinį tyrimą, atliekamas pasirinktų organizacijų vidinės aplinkos tyrimas, įvertinamas esamas valdymo efektyvumas, apibendrinami ir analizuojami gauti tyrimo rezultatai.

Remiantis tyrimo rezultatais sudaromas valdymo efektyvumo didinimo modelis, pritaikytas ne tik analizuojamoms įmonėms, bet ir visoms gamybos sektoriaus organizacijoms.

3. GAMYBOS ORGANIZACIJŲ VALDYMO EFEKTYVUMO TYRIMAS

3.1. Vadovo ir darbuotojų požiūrio į valdymo efektyvumą tyrimo rezultatų pristatymas

Siekiant ištirti įmonių vadovų ir darbuotojų požiūrį į valdymo efektyvumą ir jo didinimo svarbą, visų pirma, buvo atlikta darbuotojų apklausa.

Atliekant UAB „Eco“ darbuotojų apklausą, siekiamybė apklausti buvo 50 respondentų, iš jų gauti atsakymai 45 respondentų, t. y. 90 proc. apklaustųjų. 53,3 proc. respondentų sudarė vyrai ir 46,7 proc. moterys. Respondentų amžius pasiskirstė intervaluose: 20–35 metų respondentų 31,1 proc., 36–45 metų respondentų 44,4 proc., 46–55 metų respondentų 24,4 proc., o vyresni nei 56 metų respondentai apklausoje nedalyvavo. Matoma, kad didžioji dalis apklausoje dalyvavusių respondentų yra 36–45 metų amžiaus darbuotojai. Apklausoje dalyvavo 2 aukščiausios valdymo grandies vadovai, 8 vidutinės valdymo grandies vadovai, 7 administracijos darbuotojai ir 28 darbininkai. Didžioji dalis darbuotojų turi aukštąjį universitetinį bei aukštesnįjį išsilavinimą ir yra išdirbę įmonėje nuo 1 iki 5 metų.

UAB „GreenTech Baltic“ anketinėje apklausoje dalyvavo 20 darbuotojų, iš kurių 60 proc. sudarė vyrai ir 40 proc. moterys. Respondentų amžius pasiskirstė intervaluose: 20–35 metų respondentų 20 proc., 36–45 metų respondentų 45 proc. ir 46–55 metų respondentų 35 proc. Apklausoje dalyvavo 1 aukščiausios valdymo grandies vadovas, 6 vidutinės valdymo grandies vadovai, 8 administracijos darbuotojai ir 5 darbininkai. Net 55 proc. apklaustųjų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą ir 30 proc. koleginių. Daugumos (45 proc.) respondentų darbo stažas užimamose pareigose yra nuo 1 iki 5 metų, 30 proc. respondentų turi sukaupę darbo patirtį nuo 5 iki 10 metų, kas reiškia, kad įmonėje yra pakankamai maža darbuotojų kaita.

Išsiaiškinus apklausos dalyvius, pirmiausia buvo svarbu nustatyti, ar darbuotojai jaučia vidinę motyvaciją, kuri atneštų sėkmę ne tik įmonei, bet ir patiems darbuotojams.

Gauti rezultatai rodo, jog UAB „Eco“ darbuotojai yra motyvuoti darbui, tačiau vadovai galėtų skirti daugiau dėmesio motyvavimo sistemai. Atkreiptinas dėmesys ir į tai, kad nors ir nedidelė dalis, bet yra darbuotojų, kurie neturi motyvacijos ir dirba tik dėl atlygio, tai turėtų įmonę paskatinti stiprinti motyvavimo priemones. UAB „GreenTech Baltic“ tyrimo rezultatai rodo, kad darbuotojai yra tik iš dalies motyvuoti ir vadovai turėtų skirti daugiau dėmesio motyvavimo sistemai, taip atsakė net 40 proc. respondentų ir net 20 proc. atsakė, kad yra nemotyvuoti, dirba, nes gauna atlygį ir tai yra pragyvenimo šaltinis. Atsižvelgiant į tai, motyvacija yra vienas iš pagrindinių veiksnių valdymo efektyvumui didinti, analizuojamos įmonės turėtų peržiūrėti taikomas motyvavimo priemones, ypač UAB „GreenTech Baltic“.

Siekiant išsiaiškinti, kas darbuotojus motyvuotų darbuotojus dirbti geriau, buvo pateiktos motyvavimo priemonės, kurias respondentai turėjo sužymėti pagal ranginę skalę. Gauti rezultatai rodo, kad pagrindinė motyvavimo priemonė yra premijos ir kitas papildomas atlyginimas, antroje pozicijoje – savęs realizavimas ir kvalifikacijos kėlimas, o trečioje – darbo aplinka ir komandiškumas. Paskutinėje vietoje pagal svarbumą, respondentai pasirinko įmonės renginius ir išvykas.

Atsižvelgiant į tai, kad vienas iš pagrindinių valdymo efektyvumo didinimą lemiančių veiksnių yra vadovo gebėjimai ir vadovavimo metodai, respondentų buvo paklausta: **„Kaip apibūdintumėte savo vadovo elgesį?“**. UAB „Eco“ respondentų atsakymai pasiskirstė taip: 60 proc. respondentų atsakė, kad vadovas elgiasi ir dirba kaip komandos narys ir lyderis, 20 proc. atsakė, kad stengiamasi patenkinti darbuotojų poreikius ir įvairiomis priemonėmis didinti jų pasitenkinimą darbu ir 8,9 proc. respondentų atsakė, kad elgsena ir vadovavimas remiasi jėga ir autoritetu. UAB „GreenTech Baltic“ net 80 proc. respondentų atsakė, kad vadovas elgiasi ir dirba kaip komandos narys ir lyderis. Daroma prielaida, kad abiejų įmonių darbuotojai yra patenkinti savo vadovo elgsena ir vadovavimu, tačiau iš UAB „Eco“ respondentų atsakymų, galima daryti išvadą, kad įmonė turėtų gerinti vadovų vadovavimo metodus.

Toliau buvo atliekamas respondentų nuomonės vertinimas apie, jų nuomone, svarbiausias valdymo funkcijas, kurios turi būti taikomos organizacijoje.

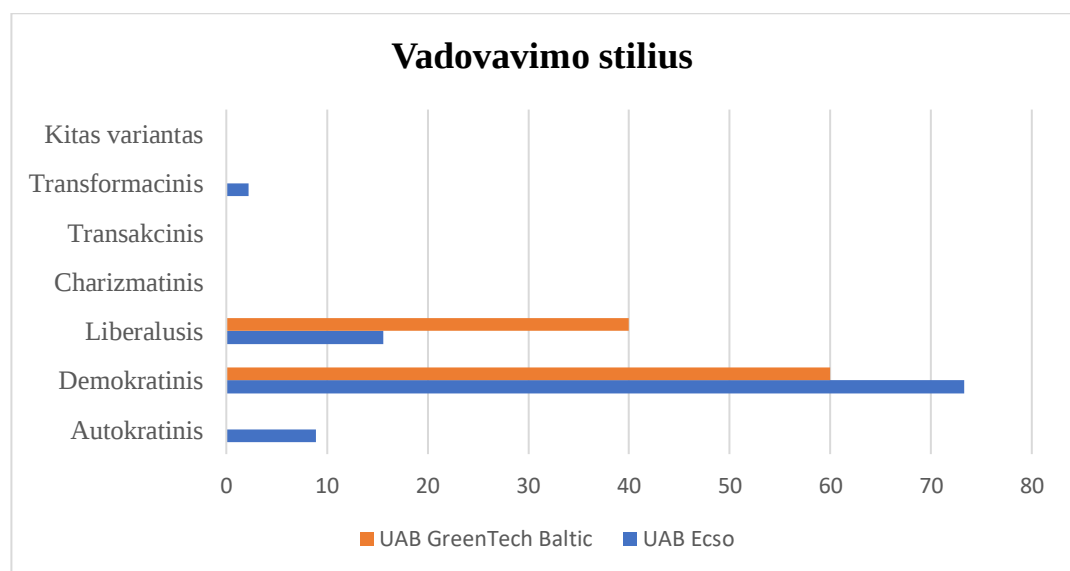
UAB „Eco“ respondentų nuomone, svarbiausios valdymo funkcijos yra vadovavimas (25,6 proc.), planavimas (19,2 proc.) ir kontrolė (14,4 proc.). Kitų valdymo funkcijų respondentai nelaiko svarbiausiomis, tik penkti respondentai pasirinko savianalizės funkciją, o prie pasirinkimo „kitas variantas“ vienas respondentas pažymėjo motyvavimo funkciją. UAB „GreenTech Baltic“ darbuotojai svarbiausiomis valdymo funkcijomis taip pat laiko planavimo (39 proc.), kontrolės (26,8 proc.) ir vadovavimo (19,5 proc.) funkcijas. Taigi, atlikus tyrimą nagrinėjamu klausimu, galima teigti, kad įmonių vadovai, didindami savo organizacijų valdymo efektyvumą, turėtų išskirti šias valdymo funkcijas kaip prioritetinis ir nuolat jas efektyvinti.

Atlikus mokslinių šaltinių analizę, buvo nustatyta, kad reikšmingą įtaką valdymo efektyvumui daro pasirinkta organizacijos valdymo struktūra, todėl abiejų įmonių darbuotojų buvo paklausta **„Ar jums yra suprantama įmonės valdymo struktūra?“**. Net 93 proc. UAB „Eco“ respondentų atsakė, kad yra aiškūs pavaldumo ryšiai, o likusi dalis atsakė, kad įmonėje nėra aiškūs pareigybių įgaliojimai, kas reiškia, kad ne visi įmonės darbuotojai žino savo pareigas. UAB „GreenTech Baltic“ atsakymai yra prastesni, kadangi net 40 proc. respondentų atsakė, kad pavaldumo klausimai nėra įmonėje iki galo išspręsti, t.y. ne visi darbuotojai žino kam yra pavaldūs ir kokios jų pareigos. Remiantis gautais rezultatais, galima teigti, kad įmonės,

ypač UAB „GreenTech Baltic“ valdymas nėra efektyvus, todėl analizuojamos įmonės turi išgryninti savo organizacines valdymo struktūras ir numatyti aiškias darbuotojų pareigas ir funkcijas.

Taip pat svarbią dalį valdymo efektyvumui didinti užima darbuotojų kompetencijos ir kvalifikacija, todėl kitas apklausos klausimas buvo **„Ar įmonėje suteikiamos kvalifikacijos kėlimo galimybės?“** Į šį klausimą UAB „Ecso“ 68,9 proc. respondentų atsakė, kad įmonės vadovybė visada suteikia darbuotojams galimybę kelti kvalifikaciją, darbuotojai turi teisę išsirinkti jiems aktualius mokymus, o 28,9 proc. respondentų atsakė, kad kvalifikacijos kėlimo galimybės nesuteikiamos ir jie apie tai nieko negirdėję. UAB „GreenTech Baltic“ darbuotojų atsakymai kardinaliai skiriasi, kadangi net 50 proc. respondentų atsakė, kad nėra girdėję apie kvalifikacijos kėlimo galimybes įmonėje, iš ko daroma prielaida, kad įmonės vadovas šiai dienai neinvestuoja į darbuotojų kvalifikaciją. Siekiant išsiaiškinti priežastis, kokybinio tyrimo metu, bus išsiaiškintas vadovo požiūris į mokymąsi, kadangi norint padidinti valdymo efektyvumą, pirmiausiai įmonių vadovai privalo suvokti, kad darbuotojų kvalifikacijos kėlimas yra naudingas dalykas, kurio dėka įmonė vystysis sėkmingiau.

Tolesnis klausimas buvo **„Kuris vadovavimo stilius vyrauja Jūsų įmonėje?“** UAB „Ecso“ ir UAB „GreenTech Baltic“ respondentų atsakymų pasiskirstymas pateikiamas 6 paveiksle.

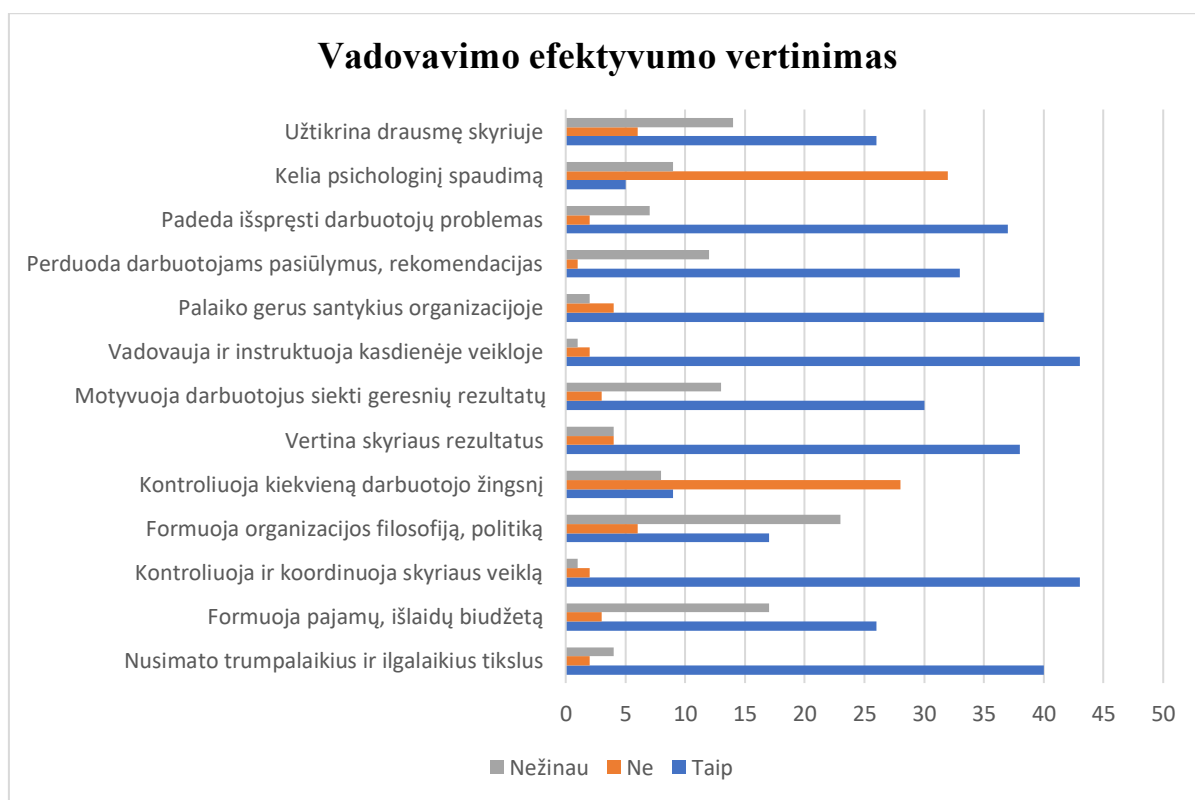


6 pav. UAB „Ecso“ ir UAB „GreenTech Baltic“ taikomi vadovavimo stiliai

Didžioji dalis UAB „Ecso“ apklaustųjų (73,3 proc.) atsakė, kad vyrauja demokratinis vadovavimo stilius ir 15,6 proc. respondentų teigia, kad vyrauja liberalusis stilius, likusi dalis mano, kad vadovai taiko autokratinį stilių ir tik vienas respondentas pasirinko transformacinį vadovavimo stilių. Matoma, kad UAB „GreenTech Baltic“ dominuoja demokratinis ir

liberalusis vadovavimo stiliai. Atsižvelgiant į tai, kad abiejose įmonėse vyrauja demokratinis vadovavimo stilius, daroma išvada, kad visi komandos nariai, įskaitant ir vadovą, dalyvauja ir yra įtraukti į sprendimų priėmimą. Tačiau atlikus mokslinės literatūros analizę, buvo išskirti šio stiliaus trūkumai, autoriai teigė, kad dėl daugybės kolektyviai sprendžiamų klausimų, užsitęsia darbų įvykdymas ir dažnai vadovai taikydami demokratinį vadovavimo stilių, siekia nuimti visą atsakomybę už padarytas klaidas, perkeldami ją visai komandai, todėl šiame tyrime matomos geros tendencijos, kadangi įmonėse taip pat dalis vadovų taiko liberalų ir autokratinį vadovavimo stilių, kas leidžia sukurti tam tikrą valdymo efektyvumo balansą.

Kitu apklausos klausimu „**Ar Jūsų vadovybė atlieka šiuos veiksmus?**“ buvo įvertintas įmonių vadovybės vadovavimo efektyvumas. Šiuo klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip analizuojamų įmonių vadovybė vadovauja savo pavaldiems darbuotojams ir kokius veiksmus atlieka. Veiksmai buvo suformuoti remiantis atlikta mokslinės literatūros analize. UAB „Eco“ tyrimo rezultatai pateikiami 7 paveiksle.



7 pav. UAB „Eco“ darbuotojų, požiūrio į vadovų vadovavimo efektyvumą, vertinimas

Tyrimo rezultatai rodo, kad UAB „Eco“ darbuotojai palankiai vertina vadovybės vadovavimą ir taikomas strategijas.

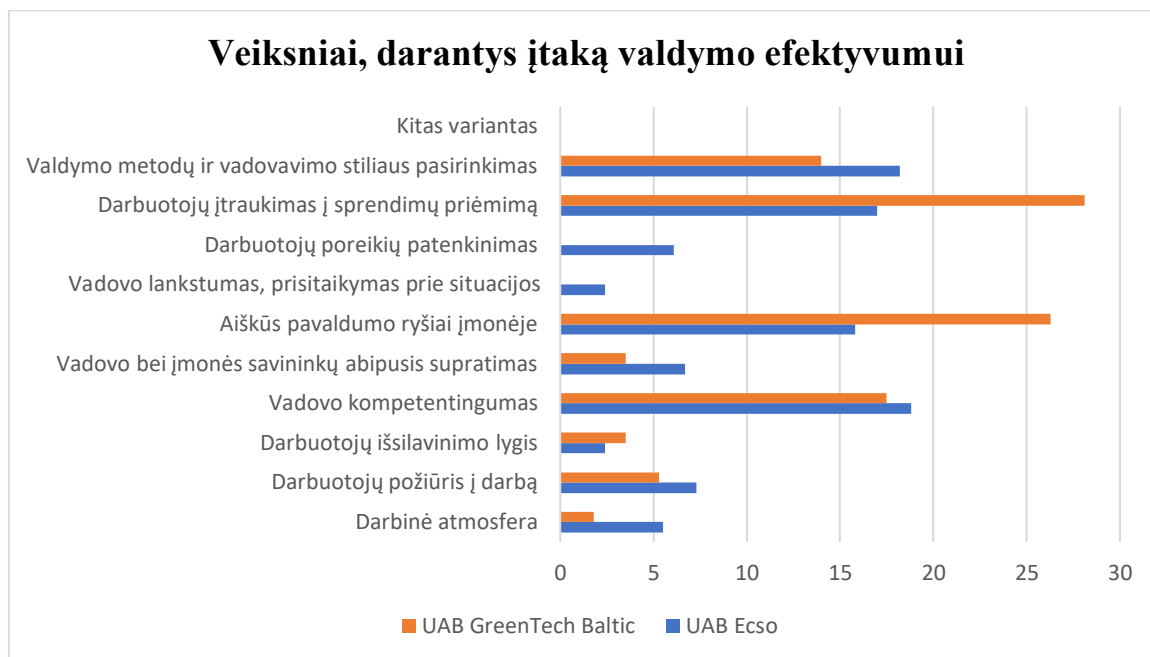
Didžioji dalis respondentų teigia, kad jų tiesioginiai vadovai užtikrina drausmę skyriuje, padeda išspręsti iškilusias problemas, pateikia pasiūlymus ir rekomendacijas, palaiko gerus

santykius su darbuotojais, vertina skyriaus rezultatus, koordinuoja skyriaus veiklą bei nusimato skyrių trumpalaikius ir ilgalaikius tikslus. Tačiau net 9 respondentai atsakė, kad vadovas kontroliuoja kiekvieną darbuotojo žingsnį, 4 respondentai teigia, kad vadovas nepalaiko gerų santykių organizacijoje ir tiek pat respondentų atsakė, kad vadovas nevertina skyriaus rezultatų. Akcentuotina ir tai, kad 5 darbuotojai atsakė, jog vadovas kelia psichologinį spaudimą, iš ko daroma prielaida, kad dalis vadovų taiko netinkamus vadovavimo metodus, todėl įmonės vadovybė turėtų sunerimti ir nedelsiant spręsti šią situaciją.

UAB „GreenTech Baltic“ tyrimo rezultatai nagrinėjamu klausimu pasiskirstė panašiai kaip ir UAB „Eco“, įmonėje taip pat yra palankiai vertinami vadovybės taikomi metodai, tačiau organizacijos vadovai turėtų daugiau dėmesio skirti komunikacijai su savo pavaldžiais darbuotojais ir pradėti vertinti skyriaus rezultatus, kadangi iš 20 respondentų, 3 teigia, kad vadovas neįtraukia į kasdienę veiklą ir jos instruktavimą, 2 respondentai atsakė, kad vadovas nekomunikuoja organizacijos filosofijos ir politikos, o 9 respondentai iš vis nieko nežino įmonės filosofiją ir politiką. Taip pat įmonėje neformuojamas pajamų ir išlaidų biudžetas.

Taigi, įvertinus vadovų vadovavimo efektyvumą, galima teigti, kad tiek UAB „Eco“, tiek UAB „GreenTech Baltic“ turi ieškoti būdų valdymo problemai spręsti. Rengiant organizacijų valdymo efektyvumo didinimo modelį, bus atsižvelgta į visus tyrime nustatytus valdymo trūkumus.

Į klausimą **“Kokie veiksniai daro didžiausią įtaką įmonės valdymo efektyvumui?”** apklausiamieji išskyrė skirtingus veiksnius. UAB „Eco“ kaip svarbiausi veiksniai išskirti vadovo kompetentingumas ir valdymo metodų ir vadovavimo stiliaus parinkimas. UAB „GreenTech Baltic“ respondentai mano, kad darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą bei aiškūs pavaldumo ryšiai įmonėje labiausiai daro įtaką valdymo efektyvumo būsenai. Išsamesnė analizė pateikiama 8 paveiksle.



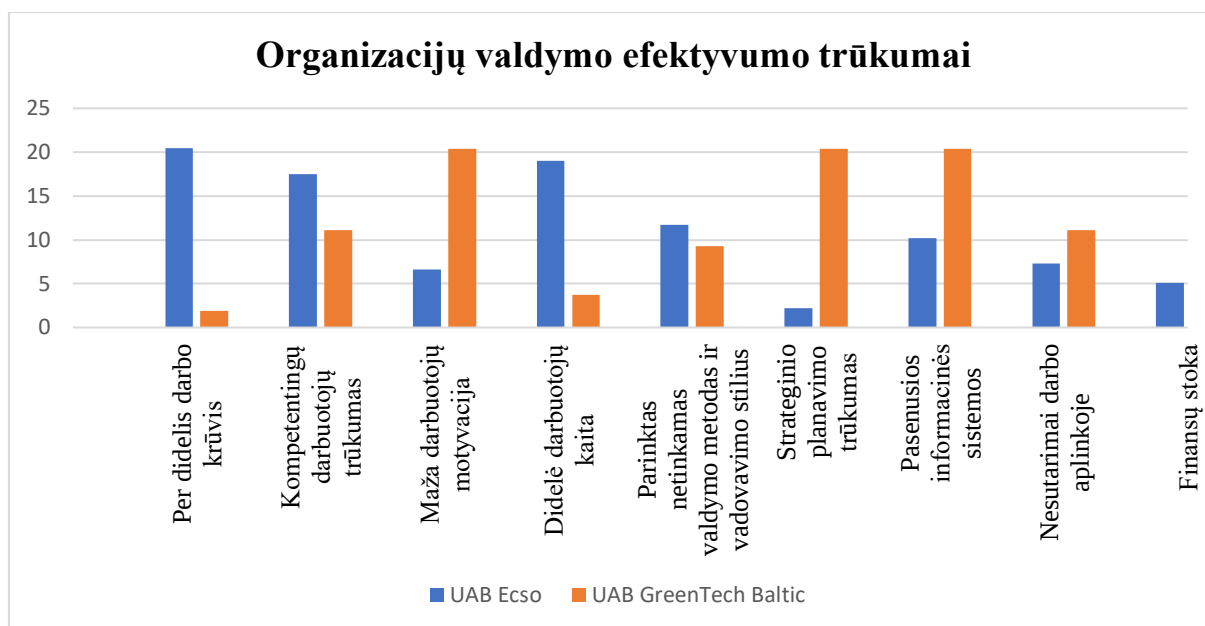
8 pav. Veiksniai, darantys įtaką UAB „Ecso“ ir UAB „GreenTech Baltic“ valdymo efektyvumui

Atliktas tyrimas rodo, kad analizuojamoms įmonėms mažiausią įtaką valdymo efektyvumui didinti daro vadovo lankstumas, prisitaikymas prie kiekvienos situacijos ir darbuotojų išsilavinimo lygis. Tačiau atkreiptinas dėmesys į tai, kad nors abiejų įmonių respondentai neįvertino darbuotojų išsilavinimo kaip veiksnio, darančio įtaką valdymo efektyvumui didinti, net 18,8 proc. UAB „Ecso“ ir 17,5 proc. UAB „GreenTech Baltic“ respondentų išskyrė vadovo kompetentingumo veiksnį, kas reiškia, kad darbuotojai suvokia vadovo reikšmę valdymo efektyvumui. Taigi, daroma išvada, kad UAB „Ecso“ ir UAB „GreenTech Baltic“ valdymo efektyvumas priklauso ne nuo darbuotojų, o nuo vadovų ir jų taikomų valdymo metodų bei vadovavimo stiliaus, nors taip pat didelę reikšmę turi ir darbuotojų įsitraukimas į sprendimų priėmimą.

Į klausimą „**Ar turėtų organizacija didinti valdymo efektyvumą?**“ Visi 45 UAB „Ecso“ ir visi 20 UAB „GreenTech Baltic“ respondentai atsakė – taip, kas reiškia, kad įmonėje šioje srityje yra trūkumų, kurias reikia gerinti.

Siekiant išsiaiškinti veiklos sritį, kuriai turi būti skiriamas didžiausias dėmesys, siekiant valdymo efektyvumo didinimo, net 75,6 proc. UAB „Ecso“ ir 80 proc. UAB „GreenTech Baltic“ respondentų atsakė, kad turi būti skiriamas visų veiklos sričių valdymui. Likusi dalis atsakė, kad didžiausias dėmesys turi būti skiriamas gamybos valdymui, kas irgi yra svarbu, kadangi tai yra gamybos organizacijos ir būtent nuo gamybos rezultatų priklauso įmonių sėkmė, gaunamos pajamos ir jos ateitis.

Vienas iš tyrimo uždavinių buvo identifikuoti UAB „Eco“ valdymo efektyvumo trūkumus. 9 paveiksle pateikiami atsakymų rezultatai į klausimą „Kokie Jūsų nuomone yra pagrindiniai veiksniai, lemiantys neefektyvų organizacijos valdymą?“.

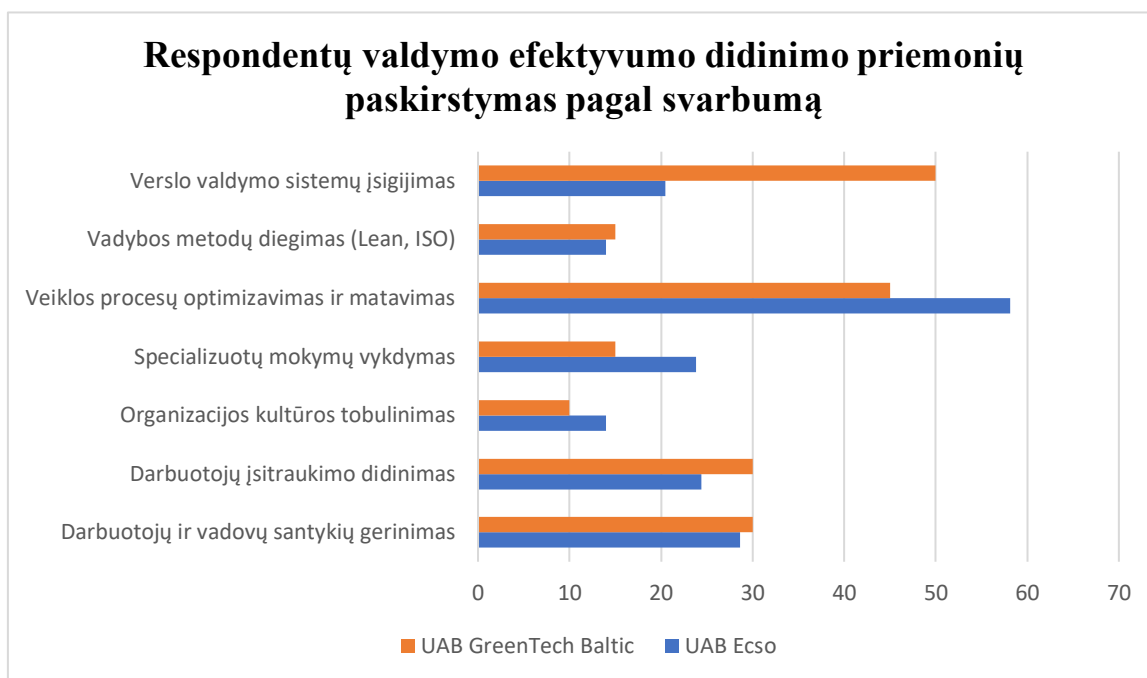


9 pav. Pagrindiniai veiksniai, lemiantys neefektyvų gamybos organizacijų valdymą

Gauti tyrimo rezultatai rodo, kad pagrindinės problemos UAB „Eco“ valdyme yra per didelis darbo krūvis (20,4 proc.), didelė darbuotojų kaita (19 proc.) bei kompetentingų darbuotojų trūkumas (17,5 proc.). Atkreiptinas dėmesys, kad strateginio planavimo trūkumą pažymėjo tik 2,2 proc. respondentų, iš ko galima daryti prielaidą, kad šiame procese įmonė didelių problemų neturi.

Matoma, kad UAB „GreenTech Baltic“ respondentų atsakymai visiškai skiriasi nuo UAB „Eco“, kadangi kaip pagrindinius veiksnius, lemiančius neefektyvų valdymą, laiko 3 veiksniai - maža darbuotojų motyvacija, strateginio planavimo trūkumas ir pasenusios informacinės technologijos. Būtent šiuos veiksnius pasirinko net 11 UAB „GreenTech Baltic“ darbuotojų, iš ko daroma prielaida, kad didžioji dalis įmonės darbuotojų sugeba identifikuoti pagrindinius valdymo efektyvumo trūkumus ir būtent šie veiksniai šiai dienai neleidžia įmonei didinti valdymo efektyvumo. Pažymėtina, kad į visus respondentų išvardintus trūkumus, bus atsižvelgta, sudarant valdymo efektyvumo didinimo modelį.

Išsiaiškinus trūkumus, reikia rasti būdus kaip tobulinti valdymo veiklą. 10 paveiksle pateiktos priemonės, kurias respondentų nuomone gamybos organizacijos turėtų taikyti, siekiant padidinti valdymo efektyvumą.



10 pav. Gamybos organizacijų valdymo efektyvumo didinimo priemonės

Siekiant gauti kuo tikslesnius atsakymus į šį klausimą, respondentai turėjo sužymėti skalėje nuo 1 iki 7 jų nuomone svarbiausias valdymo efektyvumo didinimo priemones, kai 1 – svarbiausia priemonė, 7 – mažiausiai svarbi.

Atliktas tyrimas nagrinėjamu klausimu rodo, kad abiejose gamybos įmonėse dominuoja tos pačios valdymo efektyvumo didinimo priemonės, tokios kaip veiklos procesų optimizavimas ir matavimas, kuri pagal svarbumą tiek UAB „GreenTech Baltic“, tiek UAB „Ecso“ yra pirmoje vietoje, darbuotojų ir vadovų santykių gerinimas ir darbuotojų įsitraukimo didinimas. Išskirtina taip pat priemonė – verslo valdymo sistemos įsigijimas, kurią išskyrė net 50 proc. UAB „GreenTech Baltic“ respondentų, kas reiškia, kad įmonėje trūksta įrankių, kuriais būtų efektyviai valdoma įmonės veikla ir vidiniai procesai.

Išgryninus analizuojamų gamybos įmonių valdymo efektyvumo trūkumus, buvo nustatyta, kad viena iš pagrindinių problemų yra kompetentingų darbuotojų trūkumas, o iš efektyvumo didinimo priemonių, net 23,8 proc. UAB „Ecso“ ir 15 proc. UAB „GreenTech Baltic“ respondentų atsakė, kad dėmesys turi būti skiriamas specializuotų mokymų vykdymui, kas reiškia, kad darbuotojai mato ir gali identifikuoti problemų sprendimo būdus.

Svarbu pažymėti ir tai, kad respondentams kaip priemonę valdymo efektyvumui padidinti buvo pasiūlyta vadybos metodų diegimas (Lean, ISO standartai) ir kaip matoma iš gautų rezultatų, šis valdymo efektyvumo didinimo sprendimas yra aktualus analizuojamoje įmonėje.

Apibendrinant, daroma išvada, kad UAB „Eco“ ir UAB „GreenTech Baltic“ valdymo efektyvumas bendrame veiklos kontekste yra maksimaliai svarbus, tačiau, kaip rodo atliktas tyrimas, šiuo metu jis nėra pakankamai efektyvus, todėl reikia ieškoti būdų, kaip jį didinti.

Kiekybiniame tyrime buvo nustatyti šie pagrindiniai valdymo efektyvumo trūkumai:

- maža darbuotojų motyvacija;
- strateginio planavimo trūkumas;
- pasenusios informacinės technologijos;
- per didelis darbo krūvis;
- didelė darbuotojų kaita.

Siekiant nustatyti priemones, didinančias valdymo efektyvumą, atliktas tyrimas leidžia nustatyti pagrindinius veiksnius, darančius įtaką valdymo efektyvumui, tai yra:

- darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą;
- aiškūs pavaldumo ryšiai įmonėje;
- vadovo kompetentingumas;
- valdymo metodų ir vadovavimo stiliaus parinkimas.

Kiekybinio tyrimo duomenų papildymui, buvo atliktas pusiau struktūruotas interviu su UAB „Eco“ ir UAB „Greentech Baltic“ savininkais / vadovais. Šis metodas buvo pasirinktas, siekiant gauti kuo išsamesnę informaciją iš vadovų apie bendrovių valdymo efektyvumo spragas, galimybes ir pasirengimą jį didinti, kadangi būtent šie duomenys, leis parengti kuo tikslesnį organizacijų valdymo efektyvumo didinimo modelį.

Pasirinkto metodo klausimai nebuvo griežtai apibrėžti, tačiau buvo iš anksto numatyti tyrimo kintamieji ir susiję klausimai (žr. 3 priedą). Siekiant gauti kuo tikslesnius tyrimo rezultatus, dalis klausimų buvo papildyta pokalbio metu. Taip pat efektyvesniam tyrimo rezultatų palyginimui, buvo taikomas kontent analizės metodas, kai klausimai buvo sugrupuoti į 4 kategorijas.

Tyrime dalyvavo UAB „Eco“ vadovas, amžius 33 metai, kuris yra išdirbęs įmonėje 2 metus ir UAB „GreenTech Baltic“ vadovas, amžius 42 metai, kuris direktoriaus pareigas užima virš 12 metų, turi sukaupęs didelę patirtį valdant organizacijas. Abu ekspertai turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą.

Interviu pokalbis su ekspertais aiškiai nubrėžė kryptį, kad ne tik analizuojamos įmonės, bet ir kitos, ypač gamybos sektoriaus organizacijos, pradeda skirti vis didesnę dėmesį valdymo efektyvumui, tai patvirtina tyrimo metu gautas eksperto atsakymas „...įmonės, kurios efektyviai valdo savo veiklą, yra konkurencingesnės, greičiau susitvarko su iškilusiomis problemomis ir

efektyviau gerina savo veiklos rezultatus, todėl šiai dienai rinkoje kaip niekada svarbu orientuotis į valdymo efektyvumą...“.

Atsižvelgiant į tai, kad pusiau struktūruotas interviu buvo atliktas su dviem skirtingų įmonių vadovais, efektyvesniam tyrimo rezultatų palyginimui ir susisteminiui, buvo taikomas kontent analizės metodas. 3 lentelėje pateikiamas ekspertų nuomonės tyrimo rezultatų apibendrinimas. Klausimai buvo sugrupuoti į 4 kategorijas – valdymo struktūra, motyvacija ir mokymai, technologijos ir inovacijos, organizacijų valdymas.

3 lentelė. Ekspertų nuomonės, tiriant įmonių valdymo efektyvumo didinimą, apibendrinimas

Kategorija	Klausimas	Atsakymo apibendrinimas	
		UAB „Eco“	UAB GreenTech Baltic
Valdymo struktūra	Ar Jūsų įmonėje įdiegta formali valdymo struktūra? Jei taip, kokia ji (gal galite plačiau/detaliau papasakoti apie įmonės struktūrą)?	Taip, funkcinė organizacinė struktūra. Kiekvienas funkcinis vadovas turi savo padalinį.	Taip, funkcinė organizacinė struktūra. Kiekvienas funkcinis vadovas turi savo padalinį.
	Kaip paskirstomos darbo užduotys darbuotojams? Ar darbuotojai turi savo specifines veiklos ribas?	Pareiginiai nuostatai, vidinės tvarkos, kasdieniai susirinkimai su funkciniais vadovais.	Kiekvieną savaitę organizuojami susirinkimai darbų paskirstymui; pareiginiai nuostatai.
	Ar įmonėje propaguojamas komandinis darbas, o gal visi veiklas vykdo individualiai?	Taip, tačiau daugiausia darbuotojai dirba individualiai.	Taip, tačiau daugiausia darbuotojai dirba individualiai.
Motyvacija ir mokymai	Kaip įmonėje motyvuojate darbuotojus?	Materialios (priedai prie atlyginimo) ir nematerialios (mokymai, padėkos, išvykos, ir kt).	Motyvacinė sistema gamybos darbuotojams, įmonės išvykos, darbo aplinka.
	Kaip įmonėje vykdomas darbuotojų žinių gilinimas (mokymai, kursai ir pan.)?	Taip, darbuotojai siunčiami į seminarus, specializuotus mokymus.	Darbuotojai priimami jau su išsilavinimu, todėl mokymų dar neteko organizuoti.
Technologijos ir inovacijos	Koks Jūsų požiūris į naujų technologijų diegimą?	Įmonė nuolat investuoja į naujų technologijų diegimą.	Teigiamas, bet technologijos diegiamos tik gavus motininės įmonės leidimą.
	Ar Jūsų įmonėje yra įdiegta kokybės vadybos sistema (pvz. Lean, ISO ir kt.)?	ISO 1400 ir ISO 9001, užduočių valdymo sistema, X-matrica.	ISO 14001:2015 ir ISO 9001:2015, tačiau planuojama diegti Lean.
Organizacijos valdymas	Ar dažnai susiduriate su valdymo sunkumais?	Retai	Susiduriama, kai nesutampa vizijos su komanda.
	Kokių vadovavimo stilių taikote savo įmonėje?	Demokratinį vadovavimo stilių.	Priklausomai nuo situacijos (demokratinis arba liberalus).
	Kaip Jūs matuojate savo verslo sėkmę? Gal taikote kokią rodiklių sistemą?	Pelningumo rodikliai, klientų pasitenkinimas, darbo našumas, KPI rodikliai susirinkimai rodiklių aptarimui.	Pelningumo rodikliai, darbo našumas, susirinkimai rodiklių aptarimui.
	Jūsų manymu, kokie veiksniai daro didžiausią įtaką įmonės valdymo efektyvumui?	Komandinis darbas, kompetencijos, valdymo strategijos parinkimas.	Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą, kompetencijos, technologijos.
	Kokie yra pagrindiniai veiksniai, lemiantys neefektyvų organizacijos valdymą?	Santykiai tarp vadovo ir darbuotojų, komandos ugdymo stoka, inovatyvių valdymo metodų netaikymas.	Strateginio planavimo trūkumai, santykiai tarp vadovo ir darbuotojų, pasenusios technologijos.
	Kokias priemones tikslingiausia taikyti Jūsų įmonėje, siekiant padidinti valdymo efektyvumą?	Komandos motyvavimo ir komunikacijos užtikrinimas, kvalifikacijos kėlimas, veiklos matavimas, verslo valdymo sistemos diegimas.	Veiklos procesų optimizavimas ir matavimas, verslo valdymo sistemos diegimas, kvalifikacijos kėlimas, motyvavimas, įmonės kultūros gerinimas.

Interviu rezultatai atskleidė, kad analizuojamų įmonių vadovai suvokia valdymo efektyvumo didinimo svarbą, tačiau kaip parodė tyrimas, įmonėse yra sričių, kurias reikėtų tobulinti.

UAB „Ecso“ vadovo nuomone, dėl vadovų nepakankamo dėmesio skyrimo darbuotojų ugdymui bei kvalifikacijos kėlimui, įmonės valdymas nėra pakankamai efektyvus. Įmonėje yra patvirtinta kvalifikacijų kėlimo sistema, tačiau dėl laiko stokos, vadovai nepakankamai laiko skiria jos įgyvendinimui. UAB „GreenTech Baltic“ vadovo nuomone sutampa, ekspertas papildomai pažymėjo įmonės vadovų strateginio planavimo trūkumą ir pasenusias informacines technologijas.

Kitas aspektas, kuris taip pat yra reikšmingas įmonės valdymo procese – darbuotojų mokymas. Įprasta efektyvių organizacijų praktika – išteklių skyrimas darbuotojų mokymams ir kvalifikacijos kėlimui. Remiantis ekspertų atsakymais, vadovai suvokia darbuotojų mokymų reikšmę įmonės valdymo efektyvumo siekimui. Tai parodo, kad įmonės taip pat motyvuoja darbuotojus, organizuodami mokymus ir kvalifikacijos kėlimo galimybes.

Iš pateiktų atsakymų apie darbuotojų motyvavimą, matoma, kad įmonių darbuotojai yra skatinami įvairiomis motyvavimo priemonėmis. UAB „GreenTech Baltic“ vadovas teigia, kad *„Darbuotojai skatinami materialiomis priemonėmis (priedai prie atlyginimo, išmokos, dovanos) ir nematerialiomis (ugdymas, darbo aplinka, pagyrimai, išvykos“*. UAB „Ecso“ vadovo nuomone *„Nors įmonėje taikomos materialios priemonės, aš, kaip įmonės vadovas, vertinu labiau nematerialias motyvavimo priemones, nes jos skatina darbuotojus žymiai ilgesnį laiką ir turi didesnę vertę. Dovanų ir piniginių išmokų įteikimas skatina pakankamai trumpą laiką, ir darbuotojas su laiku nustoja stengtis geriau dirbti. Atsižvelgiant į tai, daugiau dėmesio skiriu nematerialinėms motyvavimo priemonėms savo įmonėje: gerų darbo sąlygų kūrimas, darbo aplinka, sukurtos karjeros kėlimo galimybės, organizuojami mokymai. Taikant tokias motyvavimo priemones, pastebėjau, kad darbuotojai nori eiti į darbą ir džiaugiasi savo darbu“*. Taigi, daroma išvada, kas organizacijoje svarbu taikyti tas motyvavimo priemones, kurios turi didžiausią išliekamąją vertę. Pastebima dabartinė tendencija, kad darbuotojams nėra svarbus tik materialinis skatinimas, darbuotojai vertina darbo sąlygas, mokymus, suteiktas galimybes tobulėti savo profesinėje srityje. Kitaip tariant, reikalinga, kad organizacijų vadovai orientuotųsi, ne į paskiras motyvacines priemones ir galimybes jas panaudoti, bet į motyvavimo sistemos sukūrimą ir vystymą.

Interviu metu, ekspertai vis akcentavo komandinio darbo reikšmę, kas reiškia, kad vadovai koncentruojasi ne tik ties jų asmenybėmis, tačiau ir į komandos įtraukimą į sprendimų priėmimą, tačiau nors įmonių vadovai žiūri ganėtinai liberaliai į sprendimų priėmimo procesą,

šiuo metu įmonėse trūksta komandinio darbo ir darbuotojų įsitraukimo. Atsižvelgiant į tai, daroma išvada, kad vadovai per mažai laiko skiria savo pavaldiniams, neįvertina darbų paskirstymo svarbos ir ko pasekoje atsiranda darbuotojų nepasitenkinimas ir mažėja jų motyvacija. Pagal klasikinės vadybos idėjas, būtent darbo funkcijų ir užduočių standartizavimas, prisideda prie organizacijos valdymo efektyvumo didinimo, todėl nagrinėjamų įmonių vadovai turi skirti daugiau dėmesio ir pastangų, minėtų veiksmų gerinimui.

Paskutiniu interviu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti kokias priemones ekspertų nuomone yra tikslingiausia taikyti jų organizacijoje, siekiant padidinti valdymo efektyvumą. Abiejų ekspertų nuomonės šiuo klausimu sutampa, jie teigia, kad veiklos procesų optimizavimas ir matavimas, verslo valdymo sistemos ir naujų technologijų diegimas, kvalifikacijos kėlimas, motyvavimas ir įmonės kultūros gerinimas, padės padidinti įmonių valdymo efektyvumą.

Kalbant apie verslo valdymo sistemas, UAB „Eco“ vadovas pridūrė, kad *„...šiais metais įmonėje buvo įdiegta užduočių valdymo sistema, visos užduotys valdomos per programą, kurioje taip pat yra integruota ir visa analitinė dalis, t.y. realiu laiku galiu stebėti pavaldžių darbuotojų apkrovimą, darbų atlikimo trukmę, būseną ir kitus aktualius dalykus“*. Vadovas teigė, kad šis įrankis, be jokių papildomų išlaidų, leido suefektvinti įmonės valdymą, standartizuoti procesus bei padidinti darbuotojų įsitraukimą į sprendimų priėmimą. Atsižvelgiant į tai, UAB „Eco“ vadovas užduočių valdymo sistemą išskiria kaip pagrindinę priemonę valdymo efektyvumui didinti.

Ekspertas taip pat pabrėžė, kad *„...standartai, procesai, sistemos ir kitos priemonės, veiks tik tada, kai bus nustatyti labai aiškūs įrankiai, kurie padės siekti užsibrėžtų tikslų“*. Įmonėje veikla yra matuojama pagrindiniais veiklos rodikliais (KPI). Tam, UAB „Eco“ parengė „X-matrica“, kuri skirta strateginių įmonės tikslų įgyvendinimo sekimui. Anot eksperto, *„X-matrica neturi pateikiamų perspektyvų, tai yra rodikliais pagrįstas ilgalaikis planavimas ir valdymas, kai įmonės tikslai ir strategijos, kaskaduojami į projektus ir konkrečius veiksmus, o šie – į KPI rodiklius“*. Interviu metu, įmonės vadovas teigė, kad šis strateginio planavimo ir valdymo įrankis taip pat labai padėjo suefektvinti įmonės veiklą ir pagerinti veiklos rezultatus.

Pokalbis su UAB „GreenTech Baltic“ vadovu leido suprasti, kad įmonėje nėra taikomi jokie inovatyvūs valdymo metodai, tačiau vadovo teigimu, įmonė artimiausiu metu planuoja diegti „Lean“ sistemą. Ekspertas teigia: *„...žinoma, tokios priemonės kaip verslo valdymo sistemos diegimas arba Lean sistema, reikalaus investicijų, tačiau mano manymu, būtent šios priemonės leis ne tik padidinti valdymo efektyvumą, bet ir pagerins veiklos rezultatus, kadangi šiai dienai įmonėje nėra jokio įrankio, kuris leistų ne tik valdyti procesus, bet ir nuolat tobulinti veiklą, įtraukiant visus įmonės darbuotojus, todėl šias priemones, o tiksliau sistemas, išskirčiau*

kaip pagrindines valdymo efektyvumui didinti.“ . Ekspertas pabrėžė, kad prieš įdiegiant „Lean“ įmonėje, bus išgryninti visi procesai, nustatyti pagrindiniai rodikliai veiklos matavimui bei rengiami periodiniai susirinkimai komandos įtraukimui į nuolatinį veiklos tobulinimą.

Taigi, daroma išvada, kad prieš parenkant valdymo efektyvumą didinančias priemones, labai svarbu, išgryninti veiklos procesus ir numatyti įrankius, kurie padės kontroliuoti rodiklius, kurių yra siekiama.

Apibendrinant kokybinio tyrimo rezultatus, galime teigti, kad analizuojamų įmonių vadovai suvokia valdymo efektyvumo didinimo svarbą, žino savo įmonių valdymo efektyvumo trūkumus, rinkos sąlygų kaitą ir poreikį diegiant naujoves ir tobulinant verslo procesus ir įmonių valdymą. UAB „Eco“ ypatingai daug dėmesio šiuo metu skiriama komandai, jos motyvavimui ir komunikacijos visuose valdymo lygmenyse užtikrinimui. Toks valdymo požiūris atitinka įmonių efektyvaus valdymo principus.

Taigi, atliktų gamybos organizacijų kiekybinio ir kokybinio tyrimų gauti rezultatai, leidžia daryti išvadą, kad analizuojamos organizacijos daug pastangų skiria valdymo efektyvumui. Nustatyta, kad atsižvelgiant į tai, kad įmonės taiko skirtingas priemones valdymo efektyvumui didinti, skiriasi ir jų veiklos rezultatai. UAB „Eco“, kuri veikloje taiko inovatyvius valdymo metodus, vykdo savo veiklą žymiai efektyviau. Tuo tarpu, kai UAB „GreenTech Baltic“ valdymas yra grįstas labiau vadovo asmenybe, todėl atsiranda nesutarimai darbe, pasidalijama darbais, ko pasekoje darbuotojai jaučiasi neįvertinti ir tai slopina jų motyvaciją.

3.2. UAB „Eco“ ir UAB „GreenTech Baltic“ valdymo efektyvumo vertinimas

Kaip jau buvo minėta, mokslinėje literatūroje nėra bendros nuomonės, kaip ir kokiais pagrindiniais rodikliais ar kriterijais remiantis turi būti įvertintas įmonės valdymo efektyvumas, tačiau atlikta naujausių mokslinių straipsnių analizė leido nustatyti pagrindinius rodiklius, kuriais turi vadovautis kiekviena organizacija, siekianti įvertinti valdymo efektyvumą ir jį didinti – pagrindiniai veiklos efektyvumo rodikliai (KPI), tokie kaip EBITDA pelnas ir bendrasis produktyvumas. Tyrimo metu, nustatyta, kad pelno padidėjimas yra vienas iš pagrindinių parametru, pagal kuriuos nustatomas valdymo efektyvumas.

Dėl šios priežasties buvo pasirinktas KPI rodiklis – EBITDA pelnas ir atlikta UAB „Eco“ ir UAB „GreenTech Baltic“ pelningumo analizė laikotarpiu 2021-01-01 – 2021-09-30, kurių rezultatai pateikiami 4 lentelėje.

4 lentelė. UAB „Ecso“ ir UAB „GreenTech Baltic“ pelningumo rodikliai

EBITDA pelnas, Eur		
Laikotarpis	UAB „Ecso“	UAB „GreenTech Baltic“
2021 m. sausio mėn.	110 524	61 221
2021 m. vasario mėn.	59 103	51 317
2021 m. kovo mėn.	260 773	116 592
2021 m. balandžio mėn.	380 639	143 773
2021 m. gegužės mėn.	291 286	91 918
2021 m. birželio mėn.	289 456	143 794
2021 m. liepos mėn.	322 286	70 683
2021 m. rugpjūčio mėn.	390 635	125 233
2021 m. rugsėjo mėn.	398 074	47 376

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis įmonių duomenimis

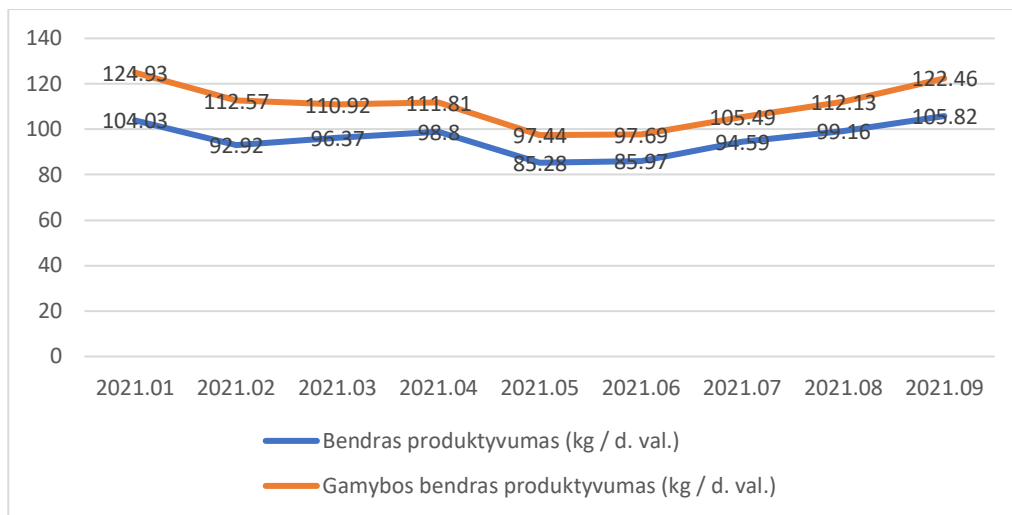
Atlikta pelningumo analizė leidžia daryti išvadą, kad UAB „Ecso“ valdymo efektyvumas gerėja, kadangi pastebima įmonės EBITDA pelno rodiklio augimo tendencija. Atsižvelgiant į atliktą UAB „Ecso“ kokybinį ir kiekybinį tyrimą, galima įžvelgti, kad įmonės rezultatai gerėja, kadangi šiais metais įmonė pradėjo skirti didelę dėmesį verslo valdymo užtikrinimui – įdiegta užduočių valdymo sistema, sukurtas strateginio planavimo ir valdymo įrankis „X-matrix“, visiems padalinių vadovams yra išskirti tikslai siekti tikslų per KPI rodiklius. Daroma prielaida, kad būtent dėl sureguliuoto įmonės valdymo proceso per minėtas priemones, pradėjo augti įmonės pelnas.

Nagrinėjant UAB „GreenTech Baltic“ pelningumą, matoma, kad rodikliai nėra stabilūs, kas reiškia, kad įmonėje tam tikrais periodais nesuvaldomi nenumatyti atvejai ir pokyčiai, todėl daroma išvada, kad įmonės vadovybė turėtų daugiau laiko skirti valdymui ir nenumatytų situacijų kontrolei.

Atlikus skirtingų įmonių palyginimą ir rodiklių analizę, galima akivaizdžiai pamatyti kaip keičiasi įmonių rezultatai, kai įmonė taiko inovatyvias valdymo efektyvumo priemones ir kai šios priemonės nėra taikomos.

Dar vienas KPI rodiklis, tinkantis valdymo efektyvumui įvertinti, yra bendrasis produktyvumas, kuris naudojamas darbuotojo efektyvumui išmatuoti.

UAB „Ecso“ valdymo efektyvumui įvertinti buvo skaičiuojamas bendrasis visos įmonės produktyvumas ir atskirai gamybos skyriaus produktyvumas laikotarpiu 2021-01-01 – 2021-09-30. Rezultatai pateikiami 11 paveiksle.



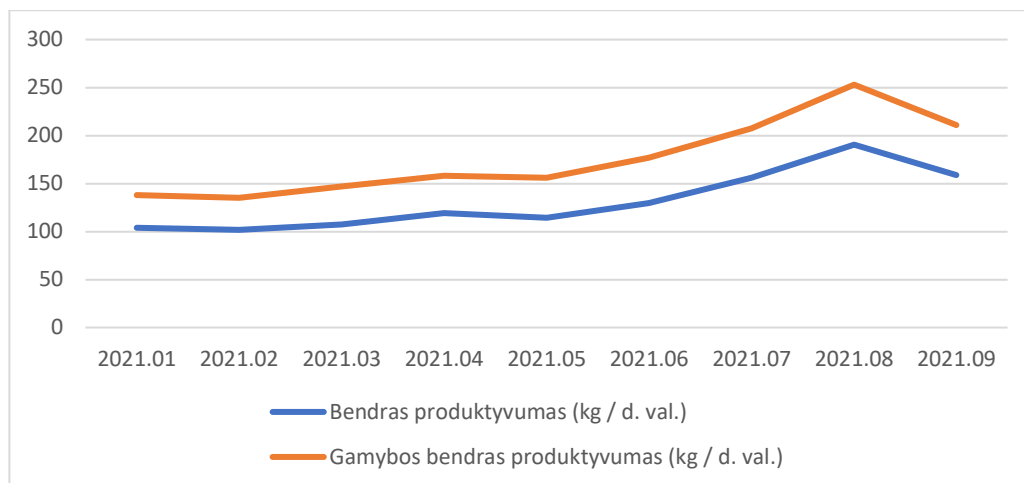
11 pav. UAB „Ecso“ bendrasis produktyvumas (kg/ d. val.)

Atlikus analizę, matyti, kad įmonės produktyvumo rodiklis nėra pastovus, kas reiškia, kad kiekvieną mėnesį kinta kiekvieno darbuotojo per vieną dirbtą valandą sukurta pridėtinė vertė. 2021 m. sausio mėn. fiksuojamas aukščiausias produktyvumas, jis sudarė 124,93 kg pagamintos produkcijos per valandą. UAB „Ecso“ bendras produktyvumas ženkliai pradėjo mažėti nuo 2021 m. vasario mėn. iki 2021 m. birželio mėn., kas reiškia, kad įmonė šiuo laikotarpiu patyrė sunkumų. Tokį kritimą galėjo lemti COVID-19 pandemijos situacija šalyje ir visame pasaulyje, darbuotojų kaita, neveiksmingas darbų organizavimas, nepakankama darbuotojų motyvacija ir kitos priežastys.

Be to, pastebima, kad gamybos skyriaus bendras produktyvumas yra žymiai efektyvesnis, nei visos įmonės, kas reiškia, kad didžiausią vertę įmonei kuria būtent gamybos skyriaus darbuotojai. Iš viso UAB „Ecso“ dirba 105 darbuotojai, iš kurių yra virš 70 gamybos darbuotojų, todėl įmonė, gerindama valdymo efektyvumą, turėtų skirti didelę dėmesį būtent gamybos padaliniui, kadangi, kaip parodė atlikta analizė, gamybos skyriaus darbuotojai sukuria didžiausią pridėtinę vertę.

Įvertinus UAB „Ecso“ valdymo efektyvumą, daroma išvada, kad įmonės valdymo efektyvumas yra pakankamai aiškus, kadangi gerėja veiklos rezultatai, įmonėje pradėjo skirti daug dėmesio verslo valdymo užtikrinimui (įdiegta užduočių valdymo sistema, sukurtas strateginio planavimo ir valdymo įrankis „X-matrica“, visiems padalinių vadovams yra iškelti tikslai siekti tikslų per KPI rodiklius ir kt.). Daroma prielaida, kad būtent dėl sureguliuoto įmonės valdymo proceso per minėtas priemones, pradėjo augti įmonės pelnas.

Taip pat tyrimo metu buvo apskaičiuotas UAB „GreenTech Baltic“ bendrasis produktyvumas laikotarpiu 2021-01-01 – 2021-09-30. Rezultatai pateikiami 12 paveiksle.



12 pav. UAB „GreenTech Baltic“ bendrasis produktyvumas (kg/ d. val.)

Matoma, kad nors UAB „GreenTech Baltic“ pelningumo rodikliai nėra stabilūs, tačiau įmonės bendrasis produktyvumas su kiekvienu mėnesiu stabiliai didėja. 2021 m. rugpjūčio mėnesį fiksuojamas aukščiausias produktyvumas, kuris sudarė 191 kg pagamintos produkcijos per valandą. Net nepaisant 2021 m. rugsėjo mėn. nuosmukio, produktyvumas vis tiek yra 35 proc. didesnis, lyginant su metų pradžia. Be to, pastebima, kad gamybos skyriaus bendras produktyvumas yra žymiai efektyvesnis, nei visos įmonės, kas reiškia, kad didžiausią vertę įmonei kuria būtent gamybos skyriaus darbuotojai. Iš viso UAB „GreenTech Baltic“ dirba 42 darbuotojai, iš kurių yra virš 30 gamybos darbuotojų, todėl daroma išvada, kad būtent gamybos padaliniui turėtų būti skiriamas didžiausias dėmesys, siekiant didinti valdymo efektyvumą. Tokie veiksniai kaip naujos technologijos, personalas ir jų kvalifikacija, vadovavimo įgūdžiai bei darbo sąlygos turi didelę įtaką valdymo efektyvumo augimui.

Išmatavus esamą įmonių valdymo efektyvumo lygį, toliau organizacijoms rekomenduojama pagal nustatytus tikslus formuoti savo veikloje KPI rodiklius, t.y. iškelti konkrečius, įvertinamus, pasiekiamus ir laiką ribojančius KPI rodiklius, numatytam tikslui pasiekti.

Kaip jau buvo išanalizuota darbe, valdymo efektyvumui matuoti, pasirinkti rodikliai yra EBITDA pelnas ir bendrasis produktyvumas. Vadinasi, siekiant pasiekti numatyto tikslo, įmonė turėtų padidinti EBITDA pelnas ir bendrojo produktyvumo rodiklius.

Pateikiamas KPI rodiklių pavyzdys, kurį organizacijos vadovybė, siekianti nustatyto tikslo (*padidinti įmonės valdymo efektyvumą*), gali išsikelti savo komandai:

- skirti x val. per mėnesį darbuotojų mokymams ir jų kompetencijų lavinimui;
- per mėnesį pagaminti x tonų kokybiško produkto;
- per metus panaikinti x vnt vertės nesukuriančių procesų;
- per metus sumažinti x proc. nusiskundimų skaičių iš klientų ir darbuotojų;
- per metus padidinti x proc. darbuotojų įsitraukimą.

Toliau atsižvelgiant į nustatytus KPI rodiklius, bus galima tiksliai vertinti kaip įmonės darbuotojams sekasi siekti nustatytų tikslų, įvertinti jų progresą ir konkrečią veiklos sritį, kuriai reikia skirti daugiau dėmesio. KPI rodiklių iškėlimas kaip pateiktame pavyzdyje, leis įmonei be jokių investicijų, kontroliuoti įmonės veiklą ir turėti valdymo įrankį, kuris leis vertinti ar organizacija juda sėkmės link.

Atsižvelgiant į tai, kad UAB „Ecso“ ir UAB „GreenTech Baltic“ tyrimo metu buvo nustatyta, kad UAB „Ecso“ vykdo savo veiklą žymiai efektyviau bei savo veikloje taiko inovatyvius valdymo įrankius, darbe buvo atliktas šios įmonės valdymo vertinimas pagal jau minėtus H. Fajolio suformuluotus ir šiandien plačiai taikomus 14 valdymo (administravimo) principus, tam, kad išsiaiškinti įmonės valdymo efektyvumo sėkmės priežastis bei situacijas, su kuriomis tenka susidurti vadovams kasdienėje veikloje. Taigi, darbe buvo atliktas vertinimas visų 14 valdymo principų – darbo funkcijų pasidalijimas, galių nustatymas, disciplina, sprendimų priėmimo centras, kryptingumas, individo tikslų pavaldumas organizacijos tikslams, sąžiningumo atlygis, centralizavimas galių ir kontrolės, vadovo – pavaldinio kontrolės ryšys, supratimas tvarkos ir tikslo, sąžiningumas ir lygiateisiškumas tarp vadovo ir pavaldinių, darbo stabilumas, individualios iniciatyvos stimuliavimas ir moralė ir pasitikėjimas. **3 priede** pateikiamas 14 veiklos organizavimo principų taikymo UAB „Ecso“ vertinimas.

Atlikta analizė, leidžia daryti išvadą, kad tiriamosios įmonės principai yra labai artimi Fayolio propaguotiems principams, jie suteikia pridėtinę vertę, įtraukiant specialistus į diskusijas ir sprendimus administracijoje, taip atskleidžiant poreikį keisti dabartinę organizacijų praktiką. Vertinime pristatyta analizuojamos įmonės esama situacija, valdymo problematika ir pateikiami siektini rezultatai. Remiantis gautais rezultatais, darbe pateikiamos rekomendacijos gamybos sektoriaus organizacijoms, siekiančioms padidinti savo valdymo efektyvumą.

Taigi, atlikus gamybos organizacijų valdymo efektyvumo tyrimą bei įvertinus UAB „Ecso“ ir UAB „GreenTech Baltic“, daroma išvada, kad įmonių valdymas didžiąja dalimi remiasi efektyvaus valdymo charakteristikomis: darbuotojų ugdymas, veiklų koordinavimas ir strateginis planavimas, finansinių ir nefinansinių veiklos rodiklių nustatymas ir matavimas, darbuotojų nuopelnų atlygio sistema, naujų technologijų tokių kaip „Lean“, ISO standartų ir verslo valdymo sistemų diegimas, grįžtamasis ryšys, kaita, veiklų planavimas, komunikavimas, motyvavimas. Nustatyta, kad siekiama suderinti klasikinį (modernų valdymą) ir jo elementus su inovatyviu (postmoderniu) požiūriu į valdymo efektyvumą. Tinkamai sudėliojus klasikinės valdymo funkcijas (planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė) ir jų vykdymą, toliau kiekvienos gamybos sektoriaus organizacijos vadovas turėtų nepamiršti ir kelių svarbiausių inovatyvaus vadovavimo žingsnių: vykdyti nuolatinę įmonės veiklos ir visų potencialių (ilgalaikių) iššūkių analizę ir nepamiršti nuolatinės orientacijos į veiklos ir valdymo tobulinimą.

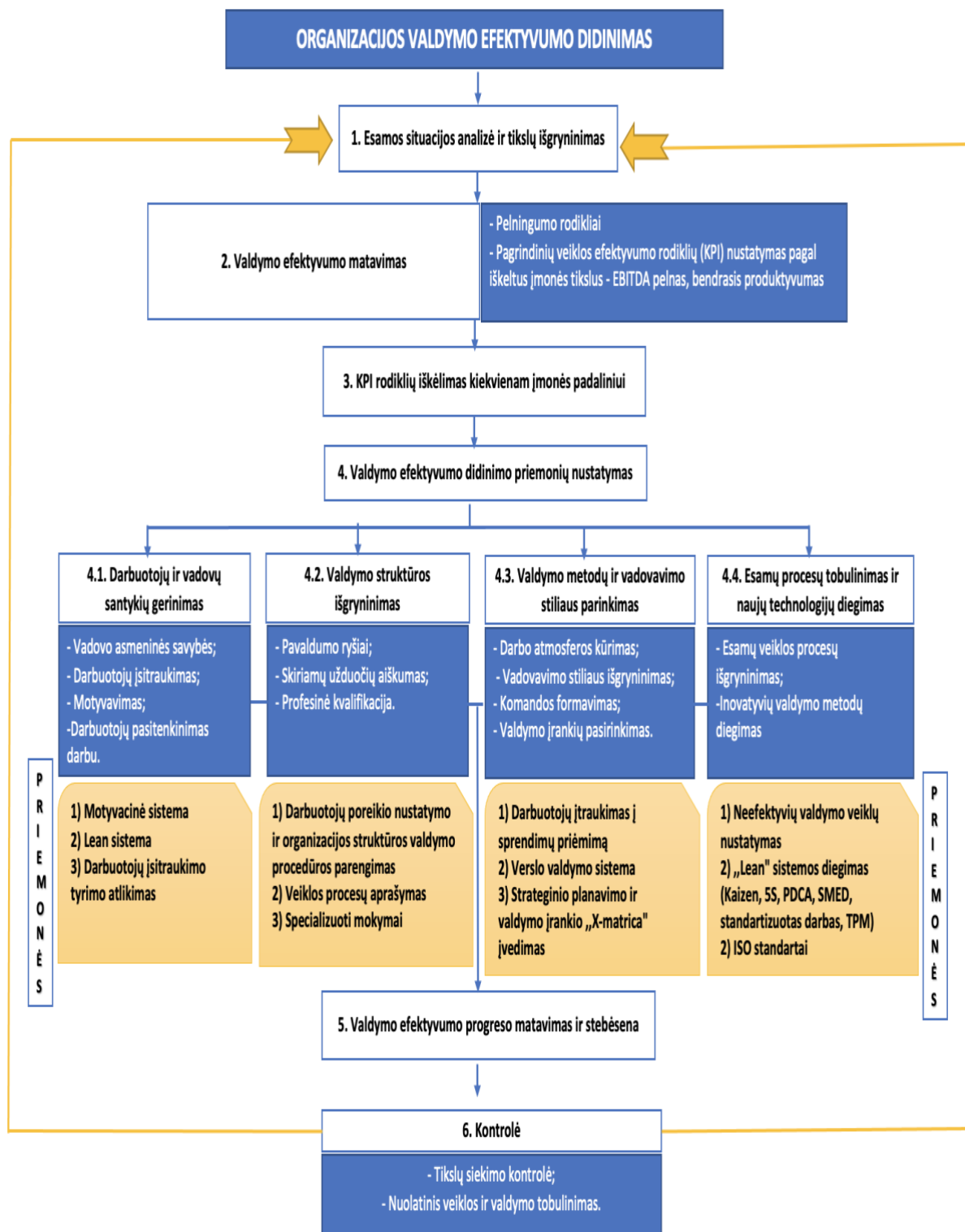
4. GAMYBOS SEKTORIAUS ORGANIZACIJŲ VALDYMO EFEKTYVUMO DIDINIMO MODELIS

Remiantis teorine studija ir atliktais tyrimais buvo sukurtas gamybos sektoriaus organizacijų valdymo efektyvumo modelis, kuris pateikiamas 13 paveiksle. Jo pagalba UAB „Ecso“, UAB „GreenTech Baltic“ ir kitos gamybos organizacijos gali įvertinti savo veiklą ir rasti tobulintinus aspektus siekiant valdymo efektyvumo didinimo.

Sudarant modelį, buvo atsižvelgta į teorinėje dalyje ir atliktame tyrime nustatytas pagrindines valdymo efektyvumo problemas:

- vadovo ir darbuotojų tarpusavio santykiai;
- vadovavimo stilius ir vadovo asmeninės savybės;
- komandinio darbo ir darbuotojų įsitraukimo stoka;
- pavaldumo ryšiai ir atsakomybės;
- darbuotojų motyvacijos trūkumas;
- vadovų ir darbuotojų kompetencijos;
- strateginio planavimo trūkumas;
- pasenusių informacinių technologijų naudojimas;
- išorės aplinkos pokyčiai.

Identifikavus gamybos sektoriaus organizacijų valdymo efektyvumo problematiką, modelyje pateikiami praktiški sprendimo būdai kiekvienai įvardintai problemai spręsti. Toliau likvidavus trūkumus, įmonėms siūloma įgyvendinti modelyje pateiktas valdymo efektyvumo didinimo priemonės.



13 pav. Gamybos sektoriaus organizacijų valdymo efektyvumo didinimo modelis

Modelis susideda iš 6 pagrindinių etapų, kurias rekomenduojama peržiūrėti ir įgyvendinti kiekienai gamybos sektoriaus organizacijai: 1) esamos situacijos analizė ir tikslų išgryninimas; 2) valdymo efektyvumo matavimas; 3) KPI rodiklių iškėlimas kiekvienas įmonės padaliniiui; 4) valdymo efektyvumo priemonių nustatymas (darbuotojų ir vadovų santykių gerinimas, valdymo struktūros išgryninimas, valdymo metodų ir vadovavimo stiliaus

pasirinkimas ir esamų procesų tobulinimas ir naujų technologijų diegimas); 5) valdymo efektyvumo progreso matavimas ir stebėseną; 6) kontrolė.

Siekiant išgryninti kiekvieną minėtą elementą, kokybinio ir kiekybinio tyrimo metu buvo nustatytos priemonės ir veiksmai, kuriuos įgyvendinus (optimizavusi veiklą, pritaikius modelyje numatytus valdymo metodus, vadovavimo stilių, peržiūrėjus valdymo struktūrą bei darbuotojų ir vadovų santykius), organizacija padidintų valdymo efektyvumą.

Išgryninus valdymo efektyvumo problematiką, modelyje pateikiamos sekančios valdymo efektyvumo didinimo priemonės:

- 1) Nefektyvių valdymo veiklų nustatymas
- 2) Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą,
- 3) Verslo valdymo sistemos diegimas;
- 4) Strateginio planavimo ir valdymo įrankio „X matrica“ įvedimas;
- 5) Motyvacinės sistemos parengimas;
- 6) Specializuotų mokymų organizavimas;
- 7) Darbuotojų įsitraukimo tyrimo atlikimas;
- 8) Darbuotojų poreikio nustatymo ir organizacijos struktūros valdymo procedūros parengimas;
- 9) Veiklos procesų aprašymas;
- 10) „Lean“ sistemos diegimas.

Išskirtina priemonė „Lean“ sistemos diegimas, kadangi jos rezultatai matomi tik po pakankamai ilgo laiko ir jos diegimas reikalauja didelių finansinių ir žmogiškųjų išteklių. Tačiau šia priemone yra pateikiamas požiūris į „Lean“ sistemą, kaip į valdymo metodą galintį pagerinti valdymo efektyvumą, veiklos našumą ir pasiekti geresnius organizacinius rezultatus. „Lean“ yra sistema, priklausanti tiek nuo priemonių ir metodų, tiek nuo veiklos srities, žmogaus pastangų ir elgesio. Ji apima visus proceso aspektus, todėl reikia suprasti patį integracijos procesą.

Akcentuotina taip pat verslo valdymo sistema kaip priemonė valdymo efektyvumui didinti, kuri kaip rodo atliktas tyrimas, nereikalauja didelių investicijų. Įdiegus šią sistemą, organizacija operatyviau valdys visos veiklos procesus, optimizuos gamybos, atsargų valdymo procesus, užtikrins darbuotojų komunikaciją, dokumentacijos valdymą ir kas svarbiausia leis įmonei nuolat stebėti ir kontroliuoti veiklos rezultatus ir valdymo procesus.

Apibendrinant, daroma išvada, kad sukurtas modelis bus naudingas tiek UAB „Ecsa“ ir UAB „GreenTech Baltic“, tiek kitoms gamybos sektoriaus organizacijoms, siekiančioms padidinti valdymo efektyvumą, kadangi jame aiškiai išdėstoma, kokie žingsniai turėtų būti atlikti kiekviename valdymo etape, kokie metodai, įrankiai būtų tinkami valdymo efektyvumui

padidinti bei kokią naudą tai atneš įmonei. Organizacija, vykdydama savo veiklą pagal pateiktą modelį, galėtų patobulinti ne tik savo valdymo efektyvumą, bet ir bendrą įmonės veiklą ir jos rezultatus, pakeisdama visų savo darbuotojų mąstymo būdą, kur kiekvienas darbuotojas bus motyvuotas siekti geriausių rezultatų.

Įgyvendinus visus modelyje pateiktus veiksmus, svarbu nuolat vertinti sukurtos sistemos efektyvumą ir progresą, nepamirštant nepertraukiamo organizacijos veiklos ir valdymo tobulinimo.

Taigi, sukurtame modelyje identifikuotos ne tik valdymo efektyvumą didinančios priemonės, bet ir pateikti praktiški sprendimo būdai valdymo problemai spręsti. Atsižvelgiant į tai, kad kiekviena įmonė turi savo specifiką, sukurtą modelį gali pritaikyti ne visos gamybos sektoriaus organizacijos, tačiau galima teigti, jog įvertinus naujausią mokslinę literatūrą ir atliktą tyrimą, šiame modelyje išskiriamos pagrindinės valdymo efektyvumo problemos ir jų sprendimo būdai. Šiuo modeliu praktiškai gali pasinaudoti dauguma įmonių, susiduriančių su valdymo efektyvumo problemomis. Modelis leidžia įsivertinus esamą problemą organizacijoje išsirinkti tinkamiausią iš pateiktų ir praktiškai aprašytų sprendimo būdų.

IŠVADOS IR SIŪLYMAI

1. Atlikta valdymo efektyvumo mokslinės literatūros analizė parodė, kad nors šių dienų moksle valdymo efektyvumo sąvoka autorių apibrėžiama skirtingai, bet reikšmės esmė nesikeičia ir ją galima įvardinti kaip ekonominę kategoriją, rodančią vadovo ir jo aplinkos indėlį į bendrą organizacijos veiklos rezultatą. Nustatyta, kad valdymo efektyvumui didelę įtaką daro ne tik valdymo funkcijų įgyvendinimas, bet ir organizacijos aplinka, santykiai tarp vadovo ir įmonės darbuotojų. Remiantis analizuota moksline literatūra, buvo nustatytos organizacijos valdymo efektyvumo didinimo priemonės: nereikalingų veiklų ir nuostolių identifikavimas ir šalinimas, veiklos matavimas, vadovavimo stiliaus parinkimas, kokybės vadybos sistemų diegimas, darbuotojų motyvavimas, įsitraukimo didinimas.
2. Mokslinėje literatūroje nėra bendros nuomonės, kaip ir kokiais vertinimo rodikliais turi būti matuojamas valdymo efektyvumas, tačiau atlikta analizė leido nustatyti pagrindinius rodiklius, kurie leidžia įvertinti įmonės valdymo efektyvumo lygį. Visų pirma, yra naudojami ekonominiai rodikliai, pagrindinis jų yra pelno santykis su bendromis sąnaudomis, patirtomis ataskaitiniu laikotarpiu. Be finansinių rodiklių, naujausiuose moksliniuose šaltiniuose identifikuojami tokie informatyvūs ir individualūs rodikliai kaip pagrindiniai veiklos efektyvumo rodikliai (angl. Key performance indicator – KPI), kurie gali būti taikomi skirtinguose sektoriuose pagal šiuose sektoriuose veikiančių organizacijų tikslus. KPI vertina organizacijos ar tam tikros veiklos, kurioje ji įsitraukia, sėkmę. Valdymo efektyvumo vertinimui buvo identifikuoti šie pagrindiniai KPI rodikliai – EBITDA pelnas ir bendrasis produktyvumas. Be to, nustatyta, kad KPI ne tik įvertina valdymo efektyvumą, bet kartu yra valdymo įrankis ir veiksminga priemonė, vienijanti komandą, kadangi įmonė, nustačiusi KPI rodiklius pagal savo tikslus, gali stebėti kiekvieno darbuotojo pažangą, tobulintinas sritis ir rezultatų pagrindu priimti verslo sprendimus.
3. Atlikus UAB „Eco“ ir UAB „GreenTech Baltic“ valdymo efektyvumo tyrimą, daroma išvada, kad valdymo efektyvumas bendrame veiklos kontekste yra maksimaliai svarbus, tačiau, kaip rodo atliktas tyrimas, įmonės susiduria su valdymo efektyvumo problemomis: darbuotojų motyvacijos trūkumas, komandinio darbo ir darbuotojų įsitraukimo stoka, strateginio planavimo trūkumas, vadovų ir darbuotojų kompetencijos, pasenusios informacinės technologijos, pavaldumo ryšiai ir atsakomybės. Įvertinus gamybos įmonių valdymo efektyvumą, pastebima, kad įmonių taikomos valdymo efektyvumo priemonės turi didelę įtaką veiklos rezultatams, kadangi nustatyta, kad UAB „Eco“, kuri veikloje

taiko inovatyvius valdymo metodus (užduočių valdymo sistema, motyvacinė sistema, strateginio planavimo ir valdymo įrankių naudojimas, ISO standartai) vykdo savo veiklą žymiai efektyviau. Atskleista, kad UAB „GreenTech Baltic“ valdymas yra grįstas labiau vadovo asmenybe, todėl atsiranda nesutarimų darbe, pasidalijama darbais, dėl to darbuotojai jaučiasi neįvertinti ir tai slopina jų motyvaciją. Apibendrinant tyrimų rezultatus, daroma išvada, kad analizuojamų įmonių vadovai suvokia valdymo efektyvumo didinimo svarbą, žino savo įmonių valdymo efektyvumo trūkumus, rinkos sąlygų kaitą ir poreikį diegiant naujoves ir tobulinant verslo procesus ir įmonių valdymą. Toks valdymo požiūris atitinka įmonių efektyvaus valdymo principus.

4. Remiantis teorine studija ir moksliniais tyrimais buvo sukurtas gamybos sektoriaus organizacijų valdymo efektyvumo modelis. Modelyje identifikuotos ne tik valdymo efektyvumą didinančios priemonės, bet ir pateikti praktiški sprendimo būdai valdymo problemai spręsti. Sukurtą modelį sudaro 6 pagrindinės dalys, kurias organizacija peržiūrėjusi (optimizavus veiklą, pritaikius modelyje numatytus valdymo metodus, peržiūrėjus valdymo struktūrą bei pagerinus darbuotojų ir vadovų santykius), padidintų valdymo efektyvumą. Modelyje buvo siekiama suderinti klasikinį (modernų valdymą) ir jo elementus, su inovatyviu (postmoderniu) požiūriu į valdymo efektyvumą.

SIŪLYMAI:

1. Pagerinti darbuotojų ir vadovų santykius, naudojant tokias priemones kaip motyvacinės sistemos parengimas visiems įmonės darbuotojams, „Lean“ sistemos diegimas (siūlomi metodai 5S, Kaizen, SW) ir atlikti darbuotojų įsitraukimo tyrimą, kuris leis identifikuoti tikslus organizacijos valdymo trūkumus ir nustatyti konkrečiai įmonei labiausiai tinkančias priemones, kurie nukreips kiekvieną darbuotoją įmonės tikslų įgyvendinimo link.
2. Išgryninti organizacinę valdymo struktūrą, parengiant darbuotojų poreikio nustatymo ir organizacijos struktūros valdymo procedūras, aprašyti veiklos procesus ir organizuoti specializuotus mokymus.
3. Taikyti veikloje inovatyvius valdymo metodus ir įrankius, tokius kaip verslo valdymo sistema ir strateginio planavimo ir valdymo įrankis „X-matrica“, kuris leis ne tik matuoti veiklos progresą, bet ir numatyti konkrečius veiksmus, įmonės tikslams ir strategijai pasiekti.
4. Patobulinti įmonės esamos veiklos procesus ir diegti naujas technologijas per tokias priemones kaip „Lean“ sistema (siūlomi metodai „Kaizen“, 5S, PDCA, SMED, standartizuotas darbas, TPM) ir ISO standartai.

5. Tinkamai sudėliojus klasikinės valdymo funkcijas ir jų vykdymą, toliau kiekvienos gamybos sektoriaus organizacijos vadovui siūloma nepamiršti ir kelių svarbiausių inovatyvaus vadovavimo žingsnių: vykdyti nuolatinę įmonės veiklos ir visų potencialių (ilgalaikių) iššūkių analizę, vertinti sukurtos sistemos efektyvumą ir progresą, nepamirštant nepertraukiamo organizacijos veiklos ir valdymo tobulinimo.

Ivona Venskutėnė



LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Adamonienė, R. (2015). *Statutinių tarnybų vadyba*.
- Alfanny, J. (2018). Analysis of Leadership Style on Performance (Case Study Employee of Directorate of Infrastructure Investment Development, Ministry of Public Works and Housing). *Jurnal sosial humaniora (JSH)*, 11(1), 19-26.
- Al-Mahayreh, M., Kilani, Y. M., & Harahsheh, F. A. (2016). The Influence of the Leadership Style on Managerial Creativeness from the Perspective of Employees within Jordanian Industrial Corporations. *International Business and Management*, 13(3), 27-39.
- Bagdžiūnienė, V. (2013). Finansinių ataskaitų analizė. Esmė ir situacijos. 3-iasis leidimas. Vilnius: Conto Litera.
- Baležentis, T., & Krikščiukaitienė, I. (2014). Patterns of efficiency and productivity in the Lithuanian agriculture a non-parametric analysis. Vilnius: Lithuanian Institute of Agrarian Economics.
- Baliukonis, T., & Čiarnienė, R. (2017). Efektyvumo didinimas mažinant nuostolius. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka*, (12), 32-44.
- Baltrušaitis, D. (2018). Kaip pasikeis organizacijos per artimiausius 5 ar 10 metų. [interaktyvus]. Prieiga internete: <http://www.personalokonferencija.lt/kpopara10m/>.
- Bileišis, M. (2012) Viešasis valdymas ar valdysena? Lietuviškasis kontekstas. *Viešoji politika ir administravimas*, 11(2), 314-330.
- Burkiewicz, Ł., & Kucharski, J. (Eds.). (2016). *Etyka w organizacji: zarządzanie, kultura, polityka*. Wydawnictwo Ignatianum, Wydawnictwo WAM.
- Butkus, F. S. (2015). Viešojo administravimo organizacijų valdymo ypatybės. *Viešoji politika ir administravimas*, 1, 47–50.
- Charron, R., Harrington, H. J., Voehl, F., & Wiggin, H. (2014). *The lean management systems handbook* (Vol. 4). CRC Press.
- Dobrinevskaja, A., & Valatkaitė, A. (2016). Vadovavimo stilių vertinimas šiuolaikinėje verslo įmonėje. *Akademinių jaunimo siekiai: ekonomikos, vadybos ir technologijų įžvalgos 2016*, 11.
- Gachingiri, A. (2015). Effect of leadership style on organisational performance: A case study of the United Nations Environment Programme (UNEP), Kenya. *International Academic Journal of Innovation, Leadership and Entrepreneurship*, 1(5), 19-26.
- Gaur, A., & Kumar, M. (2018). A systematic approach to conducting review studies: An assessment of content analysis in 25 years of IB research. *Journal of World*

Business, 53(2), 280-289.

- Gegužienė, V., Kamienas, E., & Maciukevičienė, L. (2019). Vilniaus regiono smulkaus ir vidutinio verslo įmonių verslo procesų valdymo tobulinimas. *Įžvalgos [interaktyvus]*, (2), 12-25.
- Gözaçan, N., & Lafci, Ç. (2020). Evaluation of Key Performance Indicators of Logistics Firms. *Logistics & Sustainable Transport*, 11(1), 24-32.
- Gonzalez, E., Nanos, E. M., Seyr, H., Valldecabres, L., Yürüşen, N. Y., Smolka, U., ... & Melero, J. J. (2017). Key performance indicators for wind farm operation and maintenance. *Energy Procedia*, 137, 559-570.
- Grześ, A. (2017). Outsourcing w kształtowaniu zatrudnienia oraz kosztów i produktywności pracy w przedsiębiorstwach. Białystok: Uniwersytet w Białymstoku.
- Indrašienė, V. (2014). Socialinių darbuotojų požiūris į vadovo funkcijas socialines paslaugas teikiančioje organizacijoje. *Socialinis darbas*, 7 (3): 66-74.
- Ivanov, S. (2015). Exposing myths of modern management: *Innovation – identifying the problem*. Journal of Leadership and Management, 1(3), 57-66
- Yuan, H. (2013). A SWOT analysis of successful construction waste management. *Journal of cleaner production*, 39, 1-8.
- Kasperiūnienė, J., Žydzūnaitė, V., & Eriksson, M. (2017). Stroking the net whale: a constructivist grounded theory of self-regulated learning in virtual social spaces. *Qualitative Research in Education. Barcelona: Hipatia Press*, 6 (3), 276-302.
- Kardelis, K. (2017). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: edukologija ir kiti socialiniai mokslai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
- Kerzner, H. (2017). *Project management metrics, KPIs, and dashboards: a guide to measuring and monitoring project performance*. John Wiley & Sons.
- Koch, S. (2015). *Einführung in das Management von Geschäftsprozessen: Six Sigma, Kaizen und TQM*. Springer-Verlag.
- Korsakienė, R. Grybaitė, V. Ir Šimelytė, A. (2017). *Strateginis organizacijų valdymas: teorija ir praktika*. Vilnius: Technika.
- Leksic, I., Stefanic, N., & Veza, I. (2020). The impact of using different lean manufacturing tools on waste reduction. *Advances in Production Engineering & Management*, 15(1), 81-92.
- LeMahieu, P. G., Nordstrum, L. E., & Greco, P. (2017). Lean for education. *Quality Assurance in Education*. 25(1), 74–90.
- Mandrijauskaitė, G. (2016). Modernių veiklos vertinimo sistemų tyrimas: teorinis

- aspektas. *Tiltas į ateitį*, 10(1), 29-33.
- Manzoor, Q. A. (2012). Impact of employees motivation on organizational effectiveness. *Business management and strategy*, 3(1), 1-12.
- Mickevičienė, R., & Burinskienė, A. (2019). *Lean vadybos sistemos diegimo iššūkiai gamyboje*. 22-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ teminė konferencija. Ekonomika ir vadyba.
- Nagendra, A., & Farooqui, s. (2016). Role of leadership style on organizational performance. *Clear International Journal of Research in Commerce & Management*, 7(4).
- Oficialios statistikos portalas [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/es-statistikos-tarnyba-eurostatas>
- Okun, A. M. (2015). *Equality and efficiency: The big tradeoff*. Brookings Institution Press.
- Ouertani, M. N., Naifar, N., & Haddad, H. B. (2018). Assessing government spending efficiency and explaining inefficiency scores: DEA-bootstrap analysis in the case of Saudi Arabia. *Cogent Economics & Finance*, 6(1), 1493666.
- Pabedinskaitė, A., & Činčikaitė, R. (2016). *Kiekybiniai modeliavimo metodai*. Vilnius, Lithuania: Vilniaus Gedimino Technikos Universiteto leidykla.
- Peleckis, K., Krutinis, M., & Slavinskaitė, N. (2013). Daugiakriterinis alkoholio pramonės įmonių pagrindinės veiklos efektyvumo vertinimas. *Current Issues of Business & Law*, 8.
- Phan, H. P., & Ngu, B. H. (2021). Perceived ‘optimal efficiency’: theorization and conceptualization for development and implementation. *Heliyon*, 7(1), e06042.
- Rocha Araújo, D., Correia Sampaio, F. M., Costa e Castro, M., Vieira Pinheiro, S., & Macedo, A. P. (2014). Testing in time: from the classical management theory to the current organisation of Nursing work. *Revista de Enfermagem Referência*, 4(2), 111-119.
- Savickas, V. (2019). Pelningumo rodiklių įmonių veiklos finansiniams rezultatams vertinti pasirinkimo problematika. *Buhalterinės apskaitos teorija ir praktika*, 20(6), 1-13.
- Sederavičiūtė, Ž. (2020). KPI rodikliai – alternatyva įmonių finansinės veiklos vertinimui. *Science and studies of accounting and finance: problems and perspectives*, 14(1), 58-66.
- Sharma, D. (2016). Organizational commitment and organizational effectiveness. *Clear International Journal of Research in Commerce & Management*, 7(1), 22-28.
- Skrickienė, L. (2017). The structure of the head ‘s managment competencies in the subdivision of healthcare institution. *Social Work*, 15(1), 72-86.
- Statkus, J. (2018). „Lean“ gamybos vadybos koncepcija ir vertės kūrimo sistema. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 48(1), 15-22.

- Tamošiūnas, A. (2013). *Vadybos funkcijos ir priemonės*. Vilnius: Technika.
- Tunčikienė, Ž., & Grigas, V. (2017). The importance of management functions on aircraft maintenance quality/Vadybos funkcijų svarba orlaivių techninės priežiūros kokybei. *Mokslas – Lietuvos ateitis/Science–Future of Lithuania*, 9(2), 162-170.
- Ulbinaitė, A., & Gribovskis, J. (2020). Žinių valdymo procesų ir verslo procesų integracijos sąveikos vertinimo modelis. *Informacijos mokslai*, 88, 142-166.
- Zinkevičiūtė, V., & Vasiliauskas, A. V. (2013). *Gamybos logistika. Gamybos vadyba*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
- Žydžiūnaitė, V. (2011). Baigiamojo darbo rengimo metodologija. Mokomoji knyga. Kaunas: Vitae Litera. p. 127.
- Дедова, О. В., Мельгуй, А. Э., & Ермакова, Л. В. (2017). Обеспечение учетной информацией системы управления организацией. *Бюллетень науки и практики*, 5 (18), 279-290.
- Жариков, В. В., Синельникова, Е. А., & Маркина, Н. И. (2016). Совершенствование организационной структуры управления предприятием. *Экономинфо*, 26, 17-21.

PRIEDAI

1 priedas. Mokslinis straipsnis

GAMYBOS SEKTORIAUS ORGANIZACIJŲ VALDYMO EFEKTYVUMO DIDINIMAS

Ivona VENSKUTONĖ*, Valentina PELECKIENĖ

Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Verslo vadybos fakultetas, Verslo vadybos katedra, Saulėtekio al. 11, LT-10223, Vilnius, Lietuva

Santrauka. Straipsnyje analizuojama gamybos sektoriaus organizacijų valdymo efektyvumo didinimo problematika. Remiantis naujausiais Lietuvos ir užsienio autorių atliktais tyrimais, pristatoma valdymo efektyvumo didinimo reikšmė šiuolaikinėje visuomenėje, pateikiamos organizacijų valdymo ir efektyvumo sampratos, efektyvumo didinimo priemonės. Tyrimo tikslas - teoriškai pagrįsti ir nustatyti gamybos sektoriaus organizacijų valdymo efektyvumo didinimo priemones. Remiantis tyrimo rezultatais, nustatytos ne tik priemonės, bet ir priežastys, ribojančios valdymo efektyvumo didinimą bei veiklos tobulinimą. Išanalizavus valdymo efektyvumo didinimo priemones, buvo parengtas teorinis efektyvumo didinimo modelis, kuris tyrime pritaikomas kelioms gamybos sektoriaus organizacijoms. Empirinio tyrimo metu nustatytos šios pagrindinės organizacijų efektyvumo didinimo priemonės: organizacijos kultūros tobulinimas, specializuoti mokymai, programinės įrangos įsigijimas, nereikalingų veiklų (eikvojimų) mažinimas, vadybos standartų, tokių kaip ISO ir „Lean“ diegimas.

Reikšminiai žodžiai: efektyvumas, organizacijų valdymas, efektyvumo didinimas, gamyba, vadybos standartai, Lean sistema.

Įvadas

Organizacijų valdymas, yra sudėtingas, bet tuo pačiu ir labai svarbus procesas, praktiškai apimantis ir reglamentuojantis visą organizacijų veiklą. Valdymo kokybiškumas buvo ne tik ankstesniais laikais veikusių, bet yra ir šiuo metu veikiančių organizacijų pagrindiniu sėkmės garantu.

Susikūrus vadybos mokslui, susidomėjimas valdymu pradėjo sparčiau augti ir greitai paplito po visą pasaulį. Atsirado gausus ratas gabių vadybos mokslininkų, kurių vadybos klasikais laikomi F. W. Teiloras, H. Fajolis, M. P. Follet, P. Druckeris, R. Lickertas, S. P. Robbins, V.A. Graičiūnas, ir kt., kurie prisidėjo prie situacinio požiūrio į organizaciją atsiradimo, plačiai taikyti pradėtas strateginis planavimas, organizaciją imta nagrinėti sistemiškai, sukurta organizacijų vystymo koncepcija.

Temos aktualumas. Šiai dienai, siekiant įgyvendinti tikslus ir galimą rinkoje esamą potencialą pritaikant jį įmonės augimui, susiformuoja būtinybė ir poreikis tobulinti įmonės veiklos valdymą, suvokti bei taikyti modernius valdymo principus bei metodus. Nuolat kintanti verslo aplinka ir auganti konkurencija skatina visus sektorius, įskaitant ir gamybos sektoriaus organizacijas daugiau dėmesio skirti valdymo efektyvumui didinti. Įmonės vadovų vadovavimas tampa bene svarbiausia vadovo funkcija, kuri neretai siejama su tarpasmeniniais valdymo aspektais, siekiant padėti darbuotojams suprasti įmonės tikslus ir efektyviai jų siekti. Gamybos sektoriaus organizacijose yra ypač daug veiklos sričių ir padalinių, todėl yra svarbu rasti tokius vadovavimo metodus, kuriuos vadovai taikydami, nukreiptų kiekvieną įmonės darbuotoją reikiama linkme, siekiant sėkmingai įgyvendinti įmonės užsibrėžtus tikslus. Pagal Lietuvos statistikos departamento 2020 m. sausio 1 d. duomenis, Lietuvoje iš 107 444 veikiančių ūkio subjektų, gamybos sektoriaus subjektų sudaro net 8054, iš ko daroma prielaida, kad šiai dienai yra ypač aktualu nustatyti priemones, kurios padėtų kiekvienai iš gamybos sektoriaus organizacijų padidinti jų valdymo efektyvumą.

Tyrimo naujumas. Šio darbo teorinis naujumas siejamas su organizacijų valdymo efektyvumo didinimo modelio sukūrimu remiantis naujausiais Lietuvos ir užsienio autorių atliktais tyrimais, kurie nustato populiariausius būdus organizacijų valdymo efektyvumui didinti: organizacijos kultūros tobulinimas, specializuoti mokymai, programinės įrangos įsigijimas, nereikalingų veiklų (eikvojimų) mažinimas, vadybos standartų, tokių kaip ISO, Lean, Six Sigma ir t.t. diegimas ir kitos priemonės (Gegužienės, et al., 2019, Baliukonis ir Čiarnienė, 2017, Ulbinaitė ir Gribovskis, 2020, Koch, 2015, LeMahieu et al., 2017). Praktinis šio darbo reikšmingumas grindžiamas UAB „Ecso“ valdymo efektyvumo vertinimu, praktiškai pritaikant sukurta teorinį modelį. Gauti rezultatai leido ne tik įvertinti UAB „Ecso“

* Autorius susirašinėti. El. paštas ivona.venskutone@stud.vgtu.lt

valdymo efektyvumą, bet ir padėjo nustatyti priemones, kaip jį didinti. Remiantis tyrimo rezultatais, pateiktos rekomendacijos gamybos sektoriaus organizacijoms kaip didinti valdymo efektyvumą ir kokias priemones bei metodus yra tikslingiausia taikyti.

Tyrimo problema. Kiekvienas organizacijos vadovas turi galimybę valdyti organizaciją, tačiau organizacijos valdymas yra sudėtinga veikla, kurią vadovai turėtų vykdyti pastoviai, vesdami savo organizaciją, tikslų įgyvendinimo link. Tačiau dažnu atveju, vadovai siekdami veiklos rodiklių gerinimo, pamiršta, kad veiklos rezultatai ir efektyvumas priklauso ir nuo to, kaip yra valdoma įmonė, kaip yra kontroliuojami įmonės procesai bei kokių priemonių imamasi siekiant pagerinti valdymo efektyvumą. Mokslinėje literatūroje valdymo efektyvumo problematikos tiriamuosius darbus galima vadinti pažengusiais, nes įsisavintos ne tik klasikinės, bet ir modernios vadybos teorijos, sparčiai tobulinama organizacijų vystymosi koncepcija. Tačiau nepaisant plataus teorinio valdymo problemų ištyrimo laipsnio tiek užsienio, tiek Lietuvos mokslinėje literatūroje, organizacijos valdymas yra labai individualus procesas. Mokslinėje literatūroje pateikiami valdymo problemų ir gerinimo būdai yra itin abstraktūs ir dažniausiai vadovai mano, kad organizacijos valdymas didžiąja dalimi priklauso tik nuo vadovavimo įgūdžių, tačiau vien vidinio jausmo nepakanka efektyviam ir tikslingam valdymui, todėl šiame tyrime keliama sekanti problema, suformuluota probleminiu klausimu: **kokias priemones tikslingiausia taikyti gamybos sektoriaus organizacijoms, siekiančioms valdymo efektyvumo didinimo?**

Tyrimo objektas – organizacijų valdymo efektyvumas.

Darbo tikslas – teoriškai pagrįsti ir nustatyti gamybos sektoriaus organizacijų valdymo efektyvumo didinimo priemones.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išnagrinėti organizacijų valdymo efektyvumą teoriniu aspektu bei identifikuoti teorines efektyvumo didinimo prielaidas.
2. Parengti tyrimo metodologiją.
3. Įvertinti UAB „Eco“ valdymo efektyvumą bei identifikuoti pagrindines gamybos sektoriaus organizacijų valdymo efektyvumo problemas.
4. Atlikto tyrimo pagrindu sukurti gamybos sektoriaus organizacijų valdymo efektyvumo didinimo modelį.

Darbo metodai: Mokslinės literatūros analizė, antrinių duomenų analizė, anketinė apklausa, giluminis interviu.

Tyrimo struktūra. Tyrimą sudaro 3 dalys: teorinė, metodologinė ir analitinė, taip pat rezultatų ir rekomendacijų dalis.

Teorinėje dalyje nagrinėjamas organizacijų valdymas, jo metodai, vadovavimo stiliai, atskleidžiama valdymo efektyvumo samprata bei efektyvumo didinimo priemonės.

Metodologinę dalį sudaro tyrimų metodologija. Darbe taikytinų tyrimų – interviu su UAB „Eco“ savininku ir darbuotojais bei vadovu – apklausos metodai. Tyrimo metu buvo įvertintas organizacijos valdymo efektyvumas, identifikuota valdymo problematika bei efektyvumą didinančios priemonės. Sukuriamas teorinis valdymo efektyvumo didinimo modelis. Modelyje identifikuotos ne tik valdymo efektyvumą didinančios priemonės, bet ir pateikti praktiški sprendimo būdai valdymo problemai spręsti.

Rezultatų dalyje pateikiami ir susisteminti tyrimo rezultatai, pateikiamos rekomendacijos gamybos sektoriaus organizacijoms valdymo efektyvumo didinimui.

1. Organizacijos valdymo teoriniai aspektai

Pasaulyje rinkoje vis dažniau identifikuojamos aiškos tendencijos į verslo procesų valdymą. Kaip teigia Gegužienė et. al. (2019, p. 11) verslo procesų valdymo tobulinimas tampa kritiniu reiškiniu, siekiant sėkmingai konkuruoti rinkoje, įgyjant aiškius konkurencinius pranašumus. Taigi, kiekvienoje verslo organizacijoje, nepriklausomai nuo jos veiklos, dydžio bei lokacijos, esmine ašimi tampa vadybos objektas – organizacijos valdymas.

1.1. Organizacijos valdymo samprata

Organizacijos valdymas, ypatingai šiais laikais, yra labai sudėtingas ir itin svarbus procesas, tačiau valdymas, kaip mokslo sritis, gimė visai neseniai. Mokslinėje literatūroje ne vienas autorius teigia, kad vadybos mokslo gimimo datą galima laikyti 1886 m., kai H. Towne pristatė savo darbą „Inžinierius kaip ekonomistas“ Amerikos inžinierių mechanikų asociacijos susirinkime (A. C. Bludorn, 1986).

Susikūrus vadybos mokslui, susidomėjimas valdymu pradėjo sparčiau augti ir greitai paplito po visą pasaulį. Atsirado gausus ratas gabių vadybos mokslininkų, tarp jų vadybos klasikais F. W. Teiloras, H. Fajolis, M. P. Follet, P. Druckeris, R. Lickertas, S. P. Robbins, V. A. Graičiūnas ir kiti.

Mokslinėje literatūroje autorių-teoretikų nuomonės dėl valdymo efektyvumo sampratos išsiskiria. Toks neapibrėžtumas atsiranda dėl pačios efektyvumo sąvokos įvairovės, skirtingo apibrėžimo bei dėl nesutarimo kokie esminiai principai įeina į valdymo efektyvumo procesą.

Vadybos klasikai F. W. Teiloras, H. Fajolis, M. P. Follet ir kiti suformavo klasikinį valdymo apibrėžimą, teigdami kad valdymas yra organizacijos narių darbo planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė bei visų organizacijos išteklių panaudojimas iškeltiems organizacijos tikslams siekti.

Kitas vadybos klasikas, administracinio valdymo teorijos šalininkas, H. Fayolis, apibrėžia, kad valdyti, reiškia vesti organizaciją prie tikslo, maksimaliai išnaudojant turimus išteklius. Be to, šis mokslininkas pirmasis išskyrė valdymo funkcijas.

M. Bileišis (2012) pateikia sekantį apibrėžimą: „Valdymas - sisteminis procesas, apimantis vadovavimą organizacijai organizacijos darbo organizavimą, planavimą ir visų šių valdymo funkcijų kontrolę“.

Anot Дедова et al (2017) organizacijos valdymas, tai teisingas ir lygiavertis veiklos rezultatų paskirstymas tarp organizacijos vadovų ir darbuotojų.

Taigi, visi minėti autoriai teigia, kad organizacijos valdymas yra susijęs su sugebėjimu nukreipti organizacijos narius tam tikra, norima linkme, organizacijos tikslams siekti. Atsižvelgiant į tai, daroma išvada, kad valdymas visų pirma yra darbas su komanda. Vienas iš pagrindinių valdymo efektyvumą užtikrinančių priemonių yra gerai pažinti savo darbuotojus, potencialą ir jų psichologiją.

Analizuojant „efektyvumo“ terminą, pastebima, kad nuo XIX amžiaus vidurio efektyvumo reikšmė siejama su mechanikoje naudojamu apibrėžimu: naudingo atlikto darbo santykis su sunaudotu jam energijos kiekiu (Baliukonis ir Čiarnienė, 2017). Daugiau efektyvumo apibrėžimų pateikiama 1 lentelėje.

1 lentelė. Efektyvumo apibrėžimai

Autorius	Apibrėžimas
Tarptautinių žodžių žodynas	Rezultatų ir sąnaudų palyginimo laipsnis
Q. Manzoor (2012)	Organizacijos galimybė įgyvendinti misiją per stiprų vadovų valdymą bei vadovavimą.
Zinkevičiūtė ir Vasiliauskas (2013)	Santykis tarp gamybos rezultatų bei sąnaudų.
Okun, 2015	Aukščiausias našumo lygis, kai sunaudojama mažiausiai sąnaudų, kad būtų pasiektas didžiausias jo kiekis.
Sharma (2016)	Sąvoka, apibūdinanti kaip efektyviai organizacija pasiekia užsibrėžtus tikslus.
Baliukonis ir Čiarnienė (2017)	Naudingo atlikto darbo santykis su sunaudotu jam energijos kiekiu.
Ouertani, Naifar ir Ben Haddad (2018)	Efektyvumas laikomas kertiniu akmeniu vertinant bet kurios institucijos veiklos rezultatus.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Q. Manzoor, Zinkevičiūtė ir Vasiliauskas, Okun, Sharma, Baliukonis ir Čiarnienė, Ouertani ir kt.

Nors šiuolaikiniame moksle efektyvumą įvairūs autoriai apibrėžia gana skirtingai, tačiau pati sąvokos esmė panaši – sąnaudų ir rezultatų santykis.

Išanalizavus valdymo ir efektyvumo sampratą, galima daryti išvadą, kad valdymo efektyvumas, tai procesas, kuriuo siekiama geriausio galimo rezultato. Taip pat valdymo efektyvumą galima apibūdinti kaip vadovų sugebėjimą priimti organizacijai teisingus sprendimus, kurie padidins organizacijos veiklos efektyvumą. Valdymo efektyvumą taip pat galima įvardinti kaip ekonominę kategoriją, rodančią vadovo ir jo aplinkos indėlį į bendrą organizacijos veiklos rezultatą.

1.2. Valdymo efektyvumo paradigų kaita, valdymo funkcijų ir metodai

Iki šiol šių dienų organizacijos yra valdomos, remiantis tokiomis teorijomis, kurių pagrindą sudaro klasikinės vadybos mokyklos teorijos. Nors ir vadybos mokslo raidos kontekste galima pastebėti aibę įvairių teorijų, tačiau yra dvi asmenybės – F. W. Tailoras (Frederick Winslow Taylor, 1856-1915) ir H. Fajolis (Henri Fayol, 1841-1925), kurių indėlis plėtojant vadybos mokslą yra bene svarbiausias (Tamošiūnas, 2013).

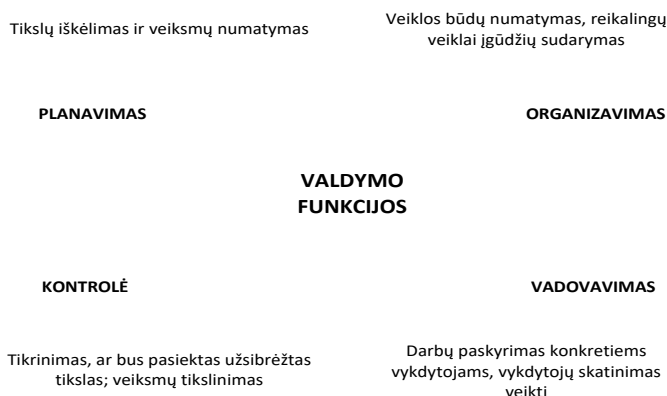
Kaip teigia Tamošiūnas (2013) ir begalė kitų autorių būtent F. W. Teiloras žengė pirmąjį žingsnį vadybos mokslo plėtros srityje ir su jo vardu yra sietina mokslinio valdymo teorija.

Administracinės vadybos mokyklos pradininkas prancūzų inžinierius Henri Fayol suformulavo vadybos funkcijas, kurios yra plačiai taikomos iki šiol. Savo veikale „Bendrasis ir pramonės valdymas (1916) jis apibrėžė tokias valdymo funkcijas: planavimas, organizavimas, koordinavimas, vadovavimas ir kontrolė. Toliau vystantis vadybos mokslui ir gausėjant vadybos teoretikų ir praktikų gretoms, buvo sudaryta įvairiausių valdymo funkcijų klasifikacijų ir Fajolio

valdymo funkcijų sąrašas buvo išplėstas. Mokslinėje literatūroje galima aptikti ir tokių valdymo funkcijų kaip prognozavimas, darbuotojų parinkimas ir paskirstymas, motyvavimas, biudžeto sudarymas ir begalė kitų funkcijų.

Vadybos klasikai valdymo funkcijas apibrėžė kaip tam tikrus organizacijų vadovų veiksmus, kuriais jie siekia įgyvendinti užsibrėžtų tikslų.

Dabartinėje vadyboje, šios funkcijos buvo susiaurintos iki keturių: planavimas, vadovavimas, organizavimas ir kontrolė (Burkiewicz ir Kucharski, 2016). Be to, mokslinėje literatūroje būtent šiomis funkcijomis autoriai dažnai apibūdina valdymo apibrėžimą. Šios funkcijos yra vadinamos bendrosiomis valdymo funkcijomis, kurių apibrėžimai pateikiami 1 paveiksle.



1 pav. Organizacijos valdymo funkcijos (Šaltinis: sudaryta autorės pagal Skrickienė, 2017)

Taigi, kaip jau buvo minėta, visos valdymo funkcijos yra tarpusavyje susijusios. Anot Tunčikienės ir Grigo (2017) kiekvienos valdymo funkcijos sudedamoji dalis yra sprendimo priėmimas ir vadybos funkcijų realizavimas yra uždaras ciklas, todėl jei bent viena iš valdymo funkcijų bus atliekama nekokybiškai, ciklas vyks netolygiai, kas reiškia, kad nebus pasiekti norimi veiklos rezultatai. Atlikta analizė parodė, kad pagrindinės funkcijos per ilgus dešimtmečius išliko nepakitę.

Be funkcijų, net ir šiuolaikinėse organizacijose, įmonės taiko dar H. Fajolio suformuluotus valdymo ar kitaip tariant administravimo principus. H. Fajolis suformulavo 14 valdymo (administravimo) principų, kaip darbo pasidalijimo, valdžios, drausmės, komandų vienovės, krypties vienovės, individualių tikslų pajungimo bendrai gerovei, atlyginimo, hierarchijos, tvarkos, teisingumo, personalo stabilumo, iniciatyvos ir esprit de Corps (kolektyvo dvasia) principai (Tamošiūnas, 2013). Visi H. Fajolio suformuoti principai yra aktualūs ir šiomis dienomis, organizacijos siekiančios efektyvaus valdymo, taiko juos kiekvienoje situacijoje, su kuria tenka susidurti vadovui. Yra atlikta begalė mokslinių tyrimų, kuriuose nagrinėjami H. Fajolio 14 valdymo principai ir jų pritaikomumas šiuolaikinėse organizacijose. Kaip pavyzdžiui Araújo et al (2014) savo moksliniame straipsnyje nustatė, kad tyrimosios organizacijos yra labai artimos Fayolio propaguotiems principams, jie suteikia pridėtinę vertę, įtraukiant specialistus į diskusijas ir sprendimus administracijoje, taip atskleidžiant poreikį keisti dabartinę organizacijų praktiką. Taip pat taikant šiuos principus yra paprasčiau ir efektyviau kurti ir išbandyti naujus valdymo modelius.

Siekiant nustatyti organizacijos valdymo efektyvumo didinimo priemones, svarbu išsiaiškinti kokius mokslinėje literatūroje autoriai analizuoja valdymo metodus, vadovavimo stilius bei kokią kultūrą organizacijos turėtų kurti, esant pastoviam rinkos poreikių pokyčiui.

Sėkmingą organizacijos valdymą lemia vadovo asmeniniai gebėjimai. Būtent nuo vadovo priklauso kaip bus organizuojama organizacijos veikla bei kaip visa komanda sieks užsibrėžtų tikslų.

Pagal profesionalios vadybos teorijas, sėkmingas vadovavimas priklauso ne tik nuo turimų vadybos žinių, sugebėjimų, valdymo įgūdžių, bet tuo pačiu vadovas turėtų atsiriboti nuo kitokio pobūdžio darbų ir visą dėmesį bei pastangas sutelkti į vadovavimo veiklą. Kaip teigia Tunčikienė ir Grigas (2017) „vadybinis darbas turi tapti profesija, organizacijos turi vadovauti vadovai profesionaliai“. Nustatyta, kad vadovams dirbant kitus, veiklos efektyvumas mažėja.

Atsižvelgiant į tai, yra svarbu nustatyti vadovo elgesio stilių, jo taikomus vadovavimo metodus. Vadovams renkantys valdymo metodus, labai svarbu žinoti darbuotojų poreikius bei žinoti kas skatina darbuotojus burtis į grupes bendram tikslui siekti.

Mokslinėje literatūroje pateikiami įvairiausi valdymo metodai, bet svarbiausiais metodais laikomi ekonominiai valdymo metodai, socialiniai ir psichologiniai bei administraciniai (organizaciniai) valdymo metodai (V. Indrašienė, 2014). Šie valdymo metodai ir jie visi yra labai svarbūs ir turėtų būti visi taikomi organizacijose, kadangi taikant tik ekonominį valdymo metodą, organizacija turės motyvuotus, patenkintus darbuotojus, tačiau tai būtų laikinas dalykas, nes kaip yra žinoma, kai darbuotojus skatina pinigais, tai juos motyvuoja tik pradžioje, vėliau šis skatinimo poveikis dingsta, atsiranda ir kiti poreikiai, tokie kaip noras išsigrnynti savo darbus, kad kiekvienas darbuotojas suprastų už ką jis atsakingas, o tam jau įmonė turėtų taikyti administracinius (organizacinius) valdymo metodus, kurie padeda apibrėžti valdymo normatyvus, aprašomi ir nustatomi pareiginiai nuostatai, atliekami įvairūs instruktavimai. Atlikta mokslinės literatūros analizė parodė, kad siekiant aiškumo ir procesų išgryninimo įmonės veikloje, svarbu taikyti administracinius (organizavimo) metodus. Trečias mokslinėje literatūroje išskiriamas metodas taip pat yra svarbus ir turėtų būti naudojamas kiekvienoje organizacijoje, nes jis leidžia nustatyti žmogaus asmenines savybes ir efektyviau panaudoti jas įmonės veikloje.

Taigi, parenkant valdymo metodus, reikia žinoti ir patenkinti poreikius, dėl kurių darbuotojai buriasi į grupes bendram tikslui siekti.

Kaip jau buvo minėta, organizacijos valdymas ir jos sėkmė, priklauso nuo vadovo ir jo taikomų vadovavimo metodų arba kitaip tariant jo vadovavimo stiliaus.

Literatūroje autoriai pateikia panašų vadovavimo stiliaus apibrėžimą: „Vadovavimo stilius suvokiamas kaip bruožų, savybių, gebėjimų ir elgesio derinys, kurį vadovas taiko bendraudamas su savo darbuotojais“ (A. Nagendra, S. Farooqui, 2016).

Iki šiol nėra vieningo individualaus valdymo stiliaus klasifikacijos. Skirtingi autoriai įvairiai juos klasifikuoja, tačiau dažniausiai literatūroje išskiriami šie stiliai, kuriems veiksmingumo tyrimus atliko K. Levinas ir jie yra priskiriami prie vadovavimo stilių pagal vadovų elgesį: autokratinis, demokratinis, liberalusis (Dobrinevskaja ir Valatkaitė, 2016).

Autokratinis vadovavimo stilius pasižymi dėmesio darbo aplinkoje skyrimu įsakymams ir paklusnumo nuostatomis. Vadovas, vadovaudamas savo pavaldiniams autokratiškai būdu, stengiasi orientuoti galią į save. Tokio tipo vadovas aiškiai paskirsto užduotis kiekvienam pavaldiniui atskirai. Autoritariniai vadovai yra linkę diktuoti, nurodyti, kaip užduotis turi būti atliktos, vienašališkai priimti sprendimus. Kaip teigia Alfanny (2018) tokio vadovavimo stiliaus vadovas nesistengia išlaikyti pavaldinių aktyvų dalyvavimą sprendimų priėmimo procesuose.

Demokratinis vadovavimo stilius apibūdina vadovavimo formą, kurioje visi komandos nariai, įskaitant ir vadovą, dalyvauja bei yra įtraukti į sprendimų priėmimą. Šis vadovavimo stilius yra nukreiptas į bendrą atsakomybę ir pavaldinių pripažinimą įgyvendinant tikslus. Vadovas, vadovaujantis demokratiškai stiliumi, gali tikėtis kūrybiškų pasiūlymų ir alternatyvų iš komandos (Gachingiri, 2015). Tačiau Dobrinevskaja ir Valatkaitė (2016) išskiria ir trūkumus šio stiliaus, teigdamas, kad dėl daugybės kolektyviai sprendžiamų klausimų, užsitęsęs darbų įvykdymas ir dažnai vadovai, taikantys šį stilių, nusišalina nuo atsakomybių už padarytas klaidas, perkeldami jas visai komandai.

Adamonienė (2015) analizuoja, jog liberalaus vadovavimo stiliaus vadovas minimaliai kišasi į pavaldinių darbą. Šio stiliaus vadovas vengia demonstruoti savo užimamas pareigas bei jam yra sudėdinta kontroliuoti savo pavaldinių veiklą. Vadovas liberalus vengia pats priimti sprendimus.

Taigi, tokie yra pagrindiniai dažniausiai literatūroje išskiriami vadovavimo stiliai. Atkreiptinas dėmesys, kad šiuolaikinėse vadovavimo teorijose, kaip teigia Nagendra ir Farooqui (2016) pateikiami taip pat modernūs vadovavimo stiliai: charizmatinis, transakcinis, transformacinis. Transakcinis vadovavimo stilius yra paremtas sandorių tarp vadovo ir jo pavaldinių principu. Sandorių principas reiškia, kad vadovas atlygina komandai ar jos nariams atskirai už jų atliktą darbą. Literatūroje tokie užsienio autoriai kaip Al-Mahayreh et al (2016) analizuoja, kad transformacinis vadovas priešingai nei transakcinio vadovavimo stiliaus, stengiasi žvelgti į ateitį ir transformuoti komandos narius, kad jie pasiektų kuo aukštesnių kompetencijų lygmenį. Transformacinis vadovavimo stilius didina pavaldinių motyvaciją, darbinę moralę ir produktyvumą.

Siekiant valdymo efektyvumo, neužtenka turėti vadovavimo įgūdžių ir kompetentingą komandą. Kiekviena organizacija siekdama savo tikslų, turi tinkamai suplanuoti ir paskirstyti darbus, ypač kai joje dirba daug darbuotojų. Tam, kad kontroliuoti organizacijos veiklą, įmonės pasitvirtina organizacines valdymo struktūras, kurios identifikuojamos kaip darbo pasiskirstymas ir kooperacija bendrame įmonės veiklos plane.

Kaip teigia Жариков et al. (2016) vienas iš svarbiausių organizacijos veiklos gerinimo būdų yra racionalus organizacinės struktūros valdymas. Autorius teigia, kad šiai dienai yra begalė organizacinės valdymo struktūrų tipų, tačiau iki šios dienos dar nebuvo sukurta universali struktūra, kuri tiktų visų tipo organizacijoms. Minėtas autorius išskiria dvi pagrindines struktūras: funkcinę struktūrą ir matricinę.

Funkcinė organizacinė struktūra šiandien yra plačiausiai taikoma ir geriausiai teoriškai pagrįsta, kurios šalininkais ir teoretikais buvo F. W. Tailoras ir H. Fajolis. Kaip teigia Жариков et al. (2016) funkcinė organizacinė struktūra jungia vienoje grandyje visus, dirbančius toje pačioje arba kelyje tarpusavyje susijusiose veiklos srityse, vadinamomis funkcijomis.

Atlikus mokslinės literatūros analizę apie organizacijų valdymo metodus bei vadovavimo stilius, galima drąsiai teigti, jog organizacijos sėkmė stipriai priklauso nuo vadovo asmeninių savybių, žinių, sugebėjimų, valdymo įgūdžių. Vieni vadovai yra linkę griežtai nurodinėti kaip turi būti atliekamas darbas, kiti – ieškoti sutarimo su komandos nariais ar visiškai pasikliauti komandos kompetencijomis ir jai suteikti pilną galią priimant įvairius sprendimus. Dar kiti vadovai koncentruojasi į sandorių su komandos nariais sudarymą, atsilygindami komandos nariams už atliktą darbą. Galiausiai yra ir tokių vadovų, kurie savo dėmesį skiria kokybiško ryšio su komanda kūrimui ir jos ugdymui tam, kad ilgalaikėje perspektyvoje komandos nariai atneštų progresyviai didesnę vertę organizacijai bei padidintų organizacijos efektyvumą. Atlikus mokslinių šaltinių analizę apie organizacijų valdymo struktūras, daroma prielaida, jog valdymo efektyvumą įtakoja organizacinės valdymo struktūros pasirinkimas, kadangi kuo bus tikslesnė organizacijos struktūra, tuo bus aiškesni pavaldumo ryšiai, darbuotojai geriau supras savo vietą ir pareigas organizacijoje. Kai kiekvienas darbuotojas tiksliai žino už ką jis atsakingas, tuo efektyviau ir visa organizacija siekia užsibrėžtų tikslų.

1.3. Organizacijos valdymo efektyvumo vertinimo rodikliai

Nėra bendros nuomonės kaip ir kokiais vertinimo rodikliais arba kriterijais turi būti matuojamas valdymo efektyvumas. Dėl šios priežasties, pirmiausiai įmonės turi atlikti organizacijos valdymo analizę ir nustatyti valdymo veiklas sukeliančias daugiausia problemų. Nustačius kritines organizacijos valdymo veiklas, galima kurti valdymo gerinimo modelius, būdus ar priemones.

Taigi, siekiant įvertinti įmonės efektyvumą, visų pirma naudojami ekonominiai rodikliai. Pagrindinis jų yra pelno santykis su bendromis sąnaudomis, patirtomis ataskaitiniu laikotarpiu.

Verta pažymėti, kad pelno padidėjimas yra vienas iš pagrindinių parametų, pagal kuriuos nustatomas valdymo efektyvumas. Dėl šios priežasties dauguma autorių viena svarbiausių rodiklių grupę laiko pelningumą.

Kaip teigia Savickas (2019) „Mokslinėje literatūroje dažniausiai teoriškai aprašomi ir empiriškai analizuojami yra šie pelningumo rodikliai: bendrasis pelningumas (angl. Gross profit margin), veiklos pelningumas (angl. Operating profit margin arba Return on sales, sutr. ROS), veiklos pelningumas prieš palūkanas, mokesčius ir nusidėvėjimą (amortizaciją), (angl. Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization margin, sutr. EBITDA), grynasis pelningumas (angl. Net profit margin), turto pelningumas (angl. Return on assets, sutr. ROA), nuosavo kapitalo pelningumas (angl. Return on equity, sutr. ROE). 2 lentelėje pateikiami pagrindinių pelningumo rodiklių formulės.

2 lentelė. Pagrindiniai pelningumo rodikliai (sudaryta autorės, remiantis V. Savickas, 2019)

Rodiklio pavadinimas	Formulė
Bendrasis pelningumas	Bendrasis pelnas / Pardavimo pajamos
Veiklos pelningumas	Tipinės veiklos pelnas / Pardavimo pajamos
Pelningumas prieš palūkanas, mokesčius, nusidėvėjimą ir amortizaciją (EBITDA pelningumas)	Pelnas prieš palūkanas, mokesčius, nusidėvėjimą ir amortizaciją / Pardavimo pajamos
Grynasis pelningumas	Grynasis pelnas / Pardavimo pajamos

Be finansinių rodiklių, šių dienų moksliniuose šaltiniuose galima rasti įvairių būdų, valdymo efektyvumui įvertinti ir jį padidinti. Anot Mandrijauskaitės (2016) tradicinį veiklos įvertinimą sudaro finansinių rodiklių analizė, kurios kaip teigia autorė nepakanka, atliekant visos įmonės veiklos analizę.

Kaip teigia Sederavičiūtė (2020) šių dienų mokslininkai ragina taikyti įmonėse informatyviuosius ir individualius, konkrečiai organizacijai parinktus rodiklius, nei finansiniai rodikliai, kurie leis atlikti išsamų įmonės vertinimą.

Atlikta mokslinės literatūros analizė leido identifikuoti šiuos informatyviuosius ir individualius rodiklius, kurie literatūroje vadinami pagrindiniai veiklos rodikliai (angl. *Key performance indicator* - KPI), kurie gali būti taikomi skirtinguose sektoriuose pagal šiuose sektoriuose veikiančių organizacijų tikslus. Autoriai Gözaçan ir Lafci (2020), Gonzalez et al (2017), Kerzner (2017) plačiai analizuoja šiuos rodiklius ir jų pritaikymą skinguose veikluose. Autorių nuomone, KPI rodikliai privalomi kiekvienai įmonei, tam, kad įvertinti esamą situaciją ir stebėti ar pasiekiami nustatyti tikslai. Gonzalez et al (2017), Gözaçan, Lafci (2020) priduria, kad būtent KPI leidžia įvertinti kuriose vietose matomas didžiausias pažangumas.

Siekiant valdymo efektyvumo, organizacijos nustačiusios valdymo efektyvumo problemines sritis, dėka KPI rodikliams, gali matuoti ir gerinti šių sričių rodiklius. Kerzner (2017) teigia, kad „KPI turi būti tinkamai pasirinkti kiekvienai įmonei, jų neturi būti daug ir pasirenkami KPI turi atitikti „SMART“ taisyklę, kuri apima kriterijus, kuriuos turi atitikti pasirenkami KPI rodikliai“. Taigi, tinkami KPI rodikliai leis įvertinti organizacijos valdymo efektyvumą ir užtikrinti jo didinimą.

Atsižvelgiant į tai, kad darbe nagrinėjamas organizacijų valdymo efektyvumas, atlikus tyrimą, galima nustatyti pagrindinius KPI rodiklius, kurie leistų įvertinti valdymo efektyvumą bei užtikrinti jo didinimą. Vienas iš jų yra EBITDA, kurio apskaičiavimą galima matyti (1) formulėje.

$$EBITDA \text{ pelnas} = \text{Ikimok. pelnas} + \text{Fin. sąnaudos} - \text{Fin. pajamos} + \text{Nusidėvėjimas} + \text{Amortizacija} \quad (1)$$

Dar vienas KPI rodiklis, tinkantis valdymo efektyvumui įvertinti galėtų būti darbuotojų produktyvumas, kuris leidžia nustatyti produkto apimtį, kuri tenka vienam organizacijos darbuotojui (Bagdžiūnienė, 2013). Šio KPI rodiklio apskaičiavimas pateikiamas (2) formulėje.

$$\text{Darbuotojų produktyvumas} = \frac{\text{Pardavimų pajamos}}{\text{įmonės darbuotojų skaičius}} \quad (2)$$

Taigi, atlikta analizė, leidžia teigti jog, finansinių rodiklių analizė yra būtina, tačiau jos nepakanka įmonės būklei įvertinti. Nors pelningumo rodikliai yra neatsiejami nuo veiklos analizės, bet nustatyta, jog KPI rodikliai yra kur kas pranašesni. Mokslinėje literatūroje analizuojama, kad KPI yra informatyvūs ir konkretūs rodikliai, kurių dėka atliekama gilesnė analizė, nes šie rodikliai parenkami pagal organizacijos poreikius ir veiklos specifiką. Organizacijų valdymo efektyvumui įvertinti ir jam padidinti įmonės galėtų taikyti tokius rodiklius kaip EBITDA, EBITDA marža, darbuotojų produktyvumas ir begalė kitų įmonės parinktų rodiklių.

1.4. Organizacijų valdymo efektyvumo didinimo teorinės prielaidos

Atlikta mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad valdymo efektyvumas priklauso nuo vadovų, kadangi būtent vadovai priima sprendimus, kokių tikslų organizacija sieks, kokie valdymo metodai bus naudojami siekiant tikslų. Valdymo efektyvumas priklauso nuo santykių tarp vadovo ir įmonės darbuotojų, nuo organizacijos kultūros ir nuo to kaip yra organizuojami ir matuojami veiklos procesai. Tačiau taip pat organizacijos efektyvumas siejasi ir su vertės kūrimo procesu, jo tobulinimu ir nereikalingų veiklų (eikvojimų) mažinimu.

Daugelis autorių savo darbuose sutinka su šiuo požiūriu. Baliukonis ir Čiarnienė (2017) analizuoja, jog organizacijos veiklos efektyvumą padidina naujovių diegimas, įvairiuose įmonių veiklos srityse: nebūtinų operacijų, judesių ar darbo pašalinimas; įmonės racionalizavimas, kapitalo investicijos, darbo sąlygų gerinimas ir kt.

Mokslininkai pateikia įvairius veiklos efektyvumo didinimo būdus: nuolatinis verslo procesų tobulinimas, kokybės vadybos standartų diegimas, veiklos valdymo ir stebėsenos sistemų diegimas ir kiti.

Kaip teigia Gegužienė, et al. (2019) prie verslo procesų valdymo tobulinimo skatinimo ir populiarinimo nemaža dalimi prisideda tiek Lietuvos verslo atstovai, siūlantys verslo procesų valdymo tobulinimo paslaugas diegiant tokius populiarius visame pasaulyje vadybos standartus, kaip LEAN, ISO, SIX SIGMA ir t.t., tiek ir Lietuvos valstybės ir Europos sąjungos vykdoma politika – teikiama 2014-2020 m. laikotarpio ES struktūrinių fondų parama įmonėms, kurios nori skirti investicijas į naujų ir esamų verslo procesų valdymo tobulinimo veiklas bei sritis.

Ulbinaitė ir Gribovskis (2020) taip pat analizuoja, kad siekiant efektyvumo didinimo, atsiranda poreikis tobulinti organizacijos valdymą. Taigi, norint sėkmingai vykdyti organizacijos veiklą, kyla būtinybė suvokti bei įsisavinti procesų visumą remiantis procesiniu požiūriu. Todėl per pastaruosius 20 metų JAV, Europoje ir Japonijoje viena iš pagrindinių temų kalbant apie organizacijų valdymą ir vadybą – verslo procesai ir jų turinys. Tokios procesų optimizavimo mokyklos kaip Lean, Six Sigma, Kaizen ir TQM tampa daugelio organizacijų procesų kūrimo ir kontrolės pamatu (Koch, 2015).

Lean sąvoka pradėta naudoti apibrėžti gamybos proceso ir veiklos gerinimą ir šis terminas egzistuoja pastaruosius trisdešimt metų (Charron et al., 2014). Anot Statkus (2018) Lean išskirtinumas yra tame, kad ši sistema sujungia metodus ir kompleksinius sprendimus iš kitų kokybės tobulinimo sistemų (Kanban, 6 sigma, JIT ir pan.). Tai praplečia Lean sistemos galimybes ir efektyvumą siekiant nuolatinio kokybės tobulinimo (Charron, 2014). Todėl aktualu nagrinėti, kaip gali būti panaudojama Lean sistema, siekiant organizacijų valdymo efektyvumo.

Taip pat, kaip jau buvo minėta, vienas iš svarbiausių valdymo efektyvumo įtakojančių veiksnių yra santykiai tarp vadovo ir įmonės darbuotojų. Šis veiksnys kuria įmonės darbinę atmosferą, darbuotojų tarpusavio klimatą. Geresni tarpusavio santykiai skatina darbą komandose, vadovams lengviau darbuotojus suburti vienam tikslui pasiekti, užduotims įgyvendinti. Tai veda prie efektyvesnio įmonės vadovavimo, todėl efektyvinant veiklą, būtina tobulinti ir santykius su darbuotojais bei ieškoti būdų kaip juos motyvuoti. Šiam tikslui pasiekti organizacijos diegia tokias sistemas kaip Lean, kadangi būtent ši sistema, kaip teigia LeMahieu et al. (2017) ir daugelis kitų autorių, padeda įtraukti visus darbuotojus ir komandos narius į nuolatinį įmonės tobulinimą.

Taigi, kaip matome, visi minėti tiek Lietuvos, tiek užsienio autoriai sutinka, kad siekiant organizacijos valdymo efektyvumo didinimo, reikėtų tobulinti verslo procesus, gerinti santykius su darbuotojais, ieškoti būdų kaip motyvuoti

darbuotojus, šalinti nereikalingas veiklas įmonėje bei diegti tokias kokybės vadybos sistemas kaip Lean, ISO, Six Sigma ir kitos. Tačiau kaip yra žinoma, tokių priemonių diegimas reikalauja nemažai investicijų, todėl įmonės norinčios padidinti valdymo efektyvumą gali pasinaudoti ES finansuojamomis priemonėmis, skirtomis inovacijų paramos infrastruktūros įstaigoms vystyti. 2014–2020 m. ES fondų investicijų laikotarpiu Ūkio ministerija administruoja 1,025 mlrd. eurų.

Yra begalė sukurtų projektų, kurie susiję su inovacijų plėtros skatinimu ir yra finansuojami. Pagal 2014–2020 Europos Sąjungos fondų investicijos Lietuvoje duomenis, įmonės prieinamos smulkiam ir vidutiniam verslui, galėtų pasinaudoti ES finansavimu, įgyvendinant priemones, kurių dėka organizacijos gali diegti ne tik unikalias valdymo sistemas, bet ir kelti darbuotojų kvalifikaciją ir netgi gauti papildomų lėšų, kadangi įgyvendinant tokius projektus kaip pavyzdžiui „Pameistryste ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“, organizacijos gali apmokėti įmonės viduje savo vadovus ir kitus darbuotojus vadovavimo arba tam tikrų procesų valdymo įgūdžių ir kitų aktualių dalykų ir už tai gauti ES paramą.

Atkreiptinas dėmesys, kad prieš nustatant valdymo efektyvumą didinančias priemones, organizacija turi išsigryninti aiškią strategiją ir tikslus. Anot Korsakienė, et al. (2017) tikslai yra svarbūs sėkmingai įmonės veiklai, nes jie nurodo veiklos kryptį, suteikia pagrindą efektyviai planavimo, organizavimo, motyvavimo ir kontrolės veiklai. Kaip teigia autoriai, svarbu iškelti tikslus visiems įmonės darbuotojams, tačiau kaip rodo atlikta mokslinės literatūros analizė, sėkmingas tikslų įgyvendinimas priklauso ne tiek nuo darbuotojų, kiek nuo vadovų gebėjimo motyvuoti darbuotojus ir valdyti procesus, todėl kiekviena organizacija privalo susikonscentruoti ties valdymo efektyvumu.

Taigi, atlikus mokslinės literatūros analizę apie organizacijos valdymą, taikomus metodus, valdymo efektyvumą bei pateiktas efektyvumo didinimo priemones, daroma išvada, kad organizacija siekdama valdymo efektyvumo didinimo, pirmiausia kiekviename procese identifikuoja ir analizuoja nuostolius ir nustato nereikalingas veiklas, t.y. išgrynina neefektyvias organizacijos veiklas, tobulina organizacijos valdymą, veiklos procesus, motyvuoja ir skatina darbuotojus, didina darbuotojų įsitraukimą bei gerina santykius tarp vadovo ir darbuotojų pagal darbe išanalizuotus organizacijos valdymo metodus bei pasirenka labiausiai organizacijai tinkantį vadovavimo stilių, kadangi kaip darbe buvo nustatyta, organizacijos valdymo efektyvumą stipriai įtakoja vadovo asmeninių savybių bei valdymo įgūdžių parinkimas. Taip pat svarbu pasirinkti tinkamus rodiklius valdymo efektyvumui pamatuoti. Atlikta mokslinių šaltinių analizė taip pat atskleidė, kad tokių sistemų kaip Lean arba ISO standartų diegimas taip pat didina organizacijų valdymo efektyvumą. Apibendrinant galima teigti, kad šių priemonių taikymas ne tik padidins valdymo efektyvumą, bet įmonė turės taip pat motyvuotą darbuotojų komandą, kuri prisidės prie nuolatinio įmonės veiklos tobulinimo ir efektyvinimo.

1.5. Valdymo efektyvumo didinimo ypatumai gamybinėse įmonėse

Nuolat kintanti verslo aplinka ir auganti konkurencija skatina visus sektorius, įskaitant ir gamybos sektoriaus organizacijas daugiau dėmesio skirti valdymo efektyvumui didinti. Organizacijų vadovų vadovavimas tampa vienu svarbiausiu vadovų funkcijų, kurios neretai siejamos su tarpasmeniniais valdymo aspektais, siekiant padėti organizacijos darbuotojams suprasti įmonės tikslus ir efektyviai jų siekti.

Lyginant su kitais sektoriaus, gamybos sektoriaus organizacijos turi labai daug veiklos sričių ir padalinių, kuriuos svarbu tinkamai valdyti ir parinkti tokius vadovavimo metodus, kuriuos vadovai taikydami, nukreiptų kiekvieną įmonės darbuotoją reikiama linkme, siekiant sėkmingai įgyvendinti įmonės užsibrėžtų tikslų.

Šiuolaikinės gamybinės įmonės valdymas susideda iš įvairių procesų, kurie apima ne tik gamybą, bet ir naujų produktų kūrimą, užsakymų įvykdymą, vartotojų aptarnavimą, darbų paskirstymą, sprendimų priėmimą, planavimą, kontrolę ir kitus procesus.

Pagal Lietuvos statistikos departamento 2020 m. sausio 1 d. duomenis, Lietuvoje iš 107 444 veikiančių ūkio subjektų, gamybos sektoriaus subjektų sudaro net 8054, iš ko daroma prielaida, kad šiai dienai yra ypač aktualu nustatyti priemones, kurios padėtų kiekvienai iš gamybos sektoriaus organizacijų padidinti jų valdymo efektyvumą ir išlikti konkurencingais rinkoje.

Atkreiptinas dėmesys taip pat į COVID-19 viruso sukeltą ekonominį nuosmukį Lietuvoje ir visame pasaulyje, dėl kurio pagal oficialius LR Vyriausybės skelbiamus informacijos šaltinius per 2020 metus didžioji dalis šalies verslų patyrė sunkumų, tame tarpe ir gamybos sektoriaus įmonės. Sutrikusios tiekimo grandinės lėmė gamybos mažėjimą, o sumažėjusi užsienio paklausa iki šiol neigiamai veikia ir eksportuojančias įmones. Atsižvelgiant į tai, gamybinės įmonės norinčios išsilaikyti rinkoje esant tokioms sudėtingoms sąlygoms, privalo kaip niekada orientuotis į efektyvų verslo valdymą, organizuojant visą veiklą taip, kad atsiradus nenumatytoms aplinkybėms, visi procesai būtų laiku suvaldyti.

2. Tyrimo metodologija

Siekiant atskleisti gamybos sektoriaus organizacijų valdymo efektyvumo ypatumus, valdymo principus, identifikuoti esmines valdymo charakteristikas bei efektyvumo didinimo priemones, atliekama pasirinktos įmonės

– UAB „Eco“ esamos situacijos analizė ir jos įvertinimas.

Tyrimo metodai: pirminių organizacijos duomenų analizė, anketinė apklausa, giluminis interviu.

Tyrimo imtis. Kadangi analizuojamas vienos organizacijos valdymas, pasirinkti respondentai yra įmonės darbuotojai, o tiksliau įmonės aukščiausios valdymo grandies vadovai, vidutinės valdymo grandies vadovai, administracijos darbuotojai bei darbininkai. Į apklausą nebuvo įtraukti tik darbuotojai, dirbantys nekvalifikuotą darbą, kuriems nekeliamos jokios specialios kvalifikacinės ar profesinės sąlygos. Šie darbuotojai nedalyvauja valdymo procese, dalis jų nesupranta lietuvių kalbos, todėl pasirinkti visi respondentai, kurie gali įvertinti esamą įmonės situaciją, pasiūlyti tobulinimo galimybes bei leis gauti tikslesnius tyrimo rezultatus. Kad būtų galima iš atitinkamo kiekio duomenų daryti išvadas, svarbu nusistatyti reikiamų atsakymų imties dydį. Tam, šiame tyrime pasitelkiama Valackienės (2007) pateikiama Paniotto imties apskaičiavimo formulė (3):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

(3)

Remiantis Valackiene (2007) pateiktoje (4) formulėje žymima:

n – reikiamos imties dydis;

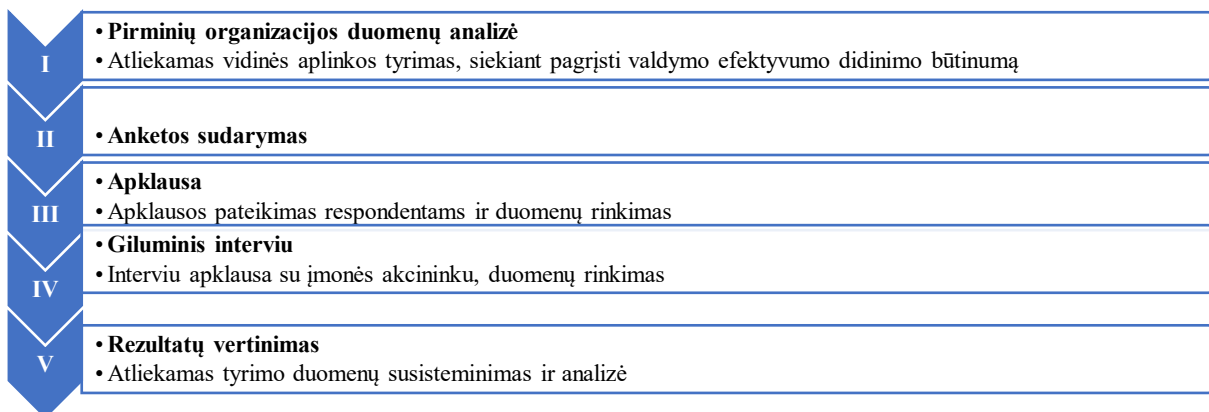
Δ – paklaidos dydis (priimtina paklaida nuo 0,03 iki 0,7);

N – tyrinėjamos visumos dydis.

Pagal aukščiau išvardintas ir atrinktas pareigybes iš viso įmonėje dirba 50 darbuotojų.

Taigi, remiantis pateikta formule (3), suskaičiuota atliekamo tyrimo reikalaujama imtis, rezultatams gauti, kuri sudaro 45. Tai reiškia, kad reikalinga surinkti bent 45 respondentų atsakymų, siekiant gauti tikslius rezultatus, atspindinčius visos imties situaciją.

Tyrimo etapai. Siekiant atlikti kuo tikslesnį tyrimą, tyrimo eiga suskirstyta į 5 pagrindinius etapus. Etapų išskirstymas pateiktas 3 paveiksle.



3 pav. Tyrimo etapų schema (sudaryta autorės)

Anketa susideda iš 20 klausimų ir sudaryta iš trijų dalių: įvadinė dalis – anketos įžanga, demografinė ir pagrindinė dalys. Visi anketos klausimai buvo sugrupuoti, panaudojant įvairias skales. Pagrindinei anketos daliai buvo pasirinkta ranginė ir likerto skalė. Anot Kardelis, K. (2017) ranginė skalė - tai bene dažniausias duomenų grupavimo būdas, jo esmė ta, kad visi atsakymai eina griežtai didėjančia ar mažėjančia tvarka. Tokiu pat principu buvo panaudota likerto skalė, kai tiriamojo buvo prašoma kiekvienam teiginiui pasirinkti vieną atsakymo variantą.

Tyrimui atlikti taip pat pasirinkta buvo kokybinio tyrimo strategija ir naudojamas giluminio interviu metodas. Anot Žydzūnaitės ir kt. (2017) kokybinio tyrimo strategija tinkama tais atvejais, kai reikia kuo giliau išanalizuoti tyrimo problemą, surinkti nemažai informacijos tiriamuoju klausimu.

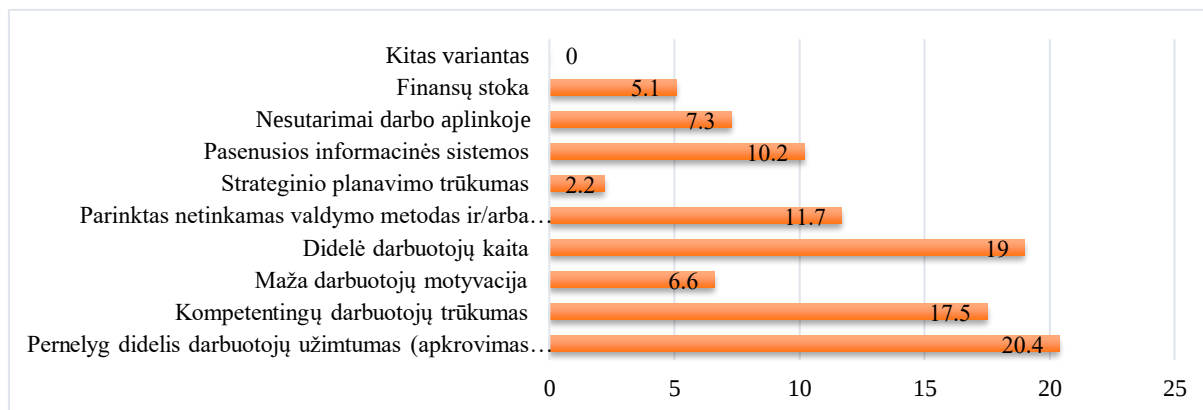
3. Gamybinės organizacijos valdymo efektyvumo tyrimo rezultatų pristatymas

Atliekant kiekybinę UAB „Eco“ darbuotojų apklausą, tikslas buvo apklausti 50 respondentų, iš jų gauti atsakymai 45 respondentų, t.y. 90 proc. apklaustųjų. 53,3 proc. respondentų sudarė vyrai ir 46,7 proc. moterys. Respondentų

amžius pasiskirstė intervaluose: 20–35 metų respondentų 31,1 proc., 36–45 metų respondentų 44,4 proc., 46–55 metų respondentų 24,4 proc., o daugiau nei 56 metų respondentų nebuvo apklausoje. Matoma, kad didžioji dalis apklausoje dalyvavusių respondentų yra 36–45 metų amžiaus darbuotojai.

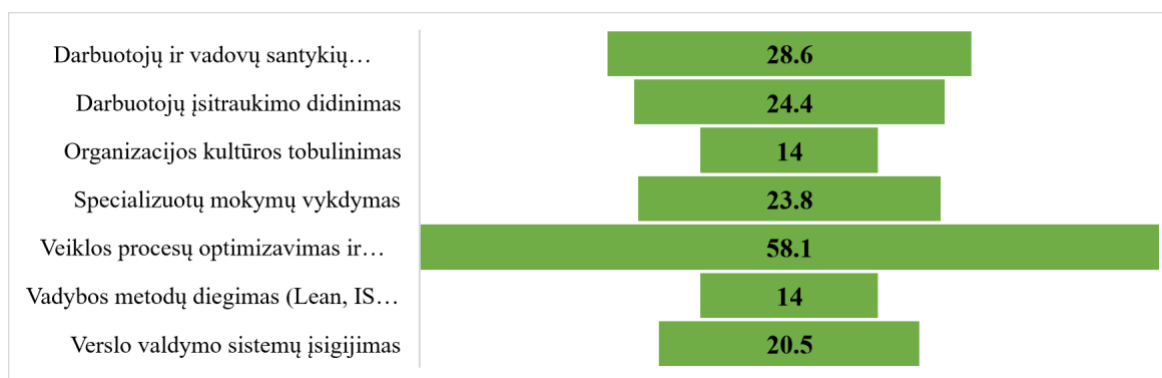
Apklausoje dalyvavo 2 aukščiausios valdymo grandies vadovai, 8 vidutinės valdymo grandies vadovai, 7 administracijos darbuotojai bei 28 darbininkai. Didžioji dalis darbuotojų turi aukštąjį universitetinį bei aukštesnįjį išsilavinimą bei yra išdirbę įmonėje nuo 1 iki 5 metų.

Tyrimo metu buvo identifikuotos pagrindinės valdymo efektyvumo problemos tokios kaip pernelyg didelis darbuotojų užimtumas, didelė darbuotojų kaita bei kompetentingų darbuotojų trūkumas. Išsamesnė analizė pateikiama 4 pav.



4 pav. Pagrindinės UAB „Eco“ valdymo efektyvumo didinimo problemos (sudaryta autorės)

Išsiaiškinus trūkumus, buvo identifikuotos valdymo efektyvumo didinimo priemonės (žr. 5 pav.). Siekiant gauti kuo tikslesnius atsakymus į šį klausimą, respondentai turėjo sunumeruoti nuo 1 iki 7 jų nuomone svarbiausias valdymo efektyvumo didinimo priemones, kai 1 – svarbiausia priemonė, 7 – mažiausiai svarbi. Atliktas tyrimas į šį klausimą rodo, kad UAB „Eco“ galėtų padidinti valdymo efektyvumą, jei taikytų tyrime paminėtas priemones. Net 58,1 proc. respondentų mano, veiklos procesų optimizavimas ir matavimas padidintų valdymo efektyvumą, šią poziciją didžioji dalis apklaustųjų pažymėjo kaip svarbiausią priemonę. Antroje vietoje pagal svarbumą - darbuotojų ir vadovų santykių gerinimas, 24,4 proc. respondentų mano, kad valdymo efektyvumą padidins darbuotojų įsitraukimo didinimas.



5 pav. UAB „Eco“ valdymo efektyvumo didinimo priemonės (sudaryta autorės)

Išgryninus UAB „Eco“ valdymo efektyvumo problemas, buvo nustatyta, kad viena iš pagrindinių yra kompetentingų darbuotojų trūkumas, o iš efektyvumo didinimo priemonių, net 23,8 proc. respondentų atsakė, kad dėmesys turi būti skiriamas specializuotų mokymų vykdymui, kas reiškia, kad darbuotojai mato ir gali identifikuoti problemų sprendimo būdus.

Svarbu pažymėti ir tai, kad respondentams kaip priemonę valdymo efektyvumui padidinti buvo pasiūlyta verslo vadybos sistema ir vadybos metodų diegimas (Lean, ISO standartai) ir kaip matoma iš gautų rezultatų, šis valdymo efektyvumo didinimo sprendimas yra aktualus analizuojamoje įmonėje.

Apibendrinant, daroma išvada, kad UAB „Eco“ valdymo efektyvumas bendrame veiklos kontekste yra maksimaliai svarbus, tačiau kaip rodo atliktas tyrimas, šiuo metu jis nėra pakankamai efektyvus, todėl reikia ieškoti būdų kaip jį didinti.

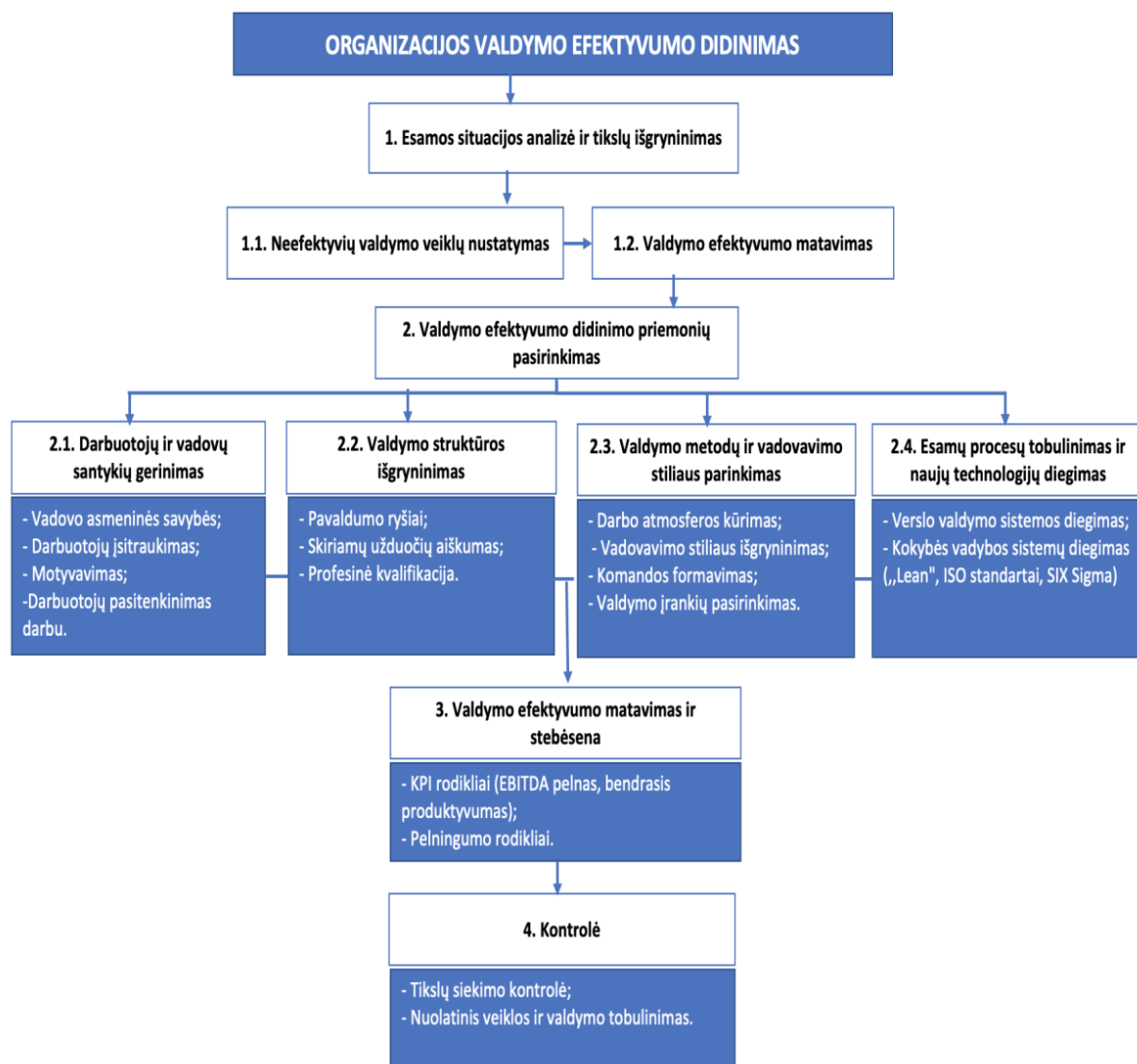
Kokybiniam tyrimui buvo atliekamas giluminis pusiau struktūrizuotas interviu su UAB „Eco“ savininku/ akcininku. Interviu pokalbis su ekspertu aiškiai nubrėžė kryptį, kad ne tik UAB „Eco“, bet ir kitos, ypač gamybos sektoriaus organizacijos, pradeda skirti vis didesnę dėmesį valdymo efektyvumui.

Apibendrinant giluminio tyrimo rezultatus, formuojama prielaida, jog bendrovėje taikomi ekonominiai, organizaciniai ir kiek mažiau socialiniai psichologiniai valdymo metodai. Eksperto nuomone dėl žmogiškųjų išteklių trūkumo bei vadovų nepakankamo dėmesio skyrimo darbuotojų ugdymui bei kvalifikacijos kėlimui, įmonės valdymas nėra pakankamai efektyvus. Siekiant gerinti situaciją įmonėje, be 5 pav. nurodytų priemonių, eksperto teigimu, pagrindinis faktorius visiems įmonės vadovams turi būti komanda, jos motyvavimas bei komunikacijos visuose valdymo lygmenyse užtikrinimas. Ekspertas pabrėžė, kad „<...> standartai, procesai, Lean sistema ir kitos priemonės, veiks tik tada, kai bus labai aiškūs įrankiai, kurie padės siekti užsibrėžtų tikslų“. Taigi, prieš parenkant parenkant valdymo efektyvumą didinančias priemones, būtina išgryninti veiklos procesus bei numatyti įrankius, kurie padės kontroliuoti rodiklius, kurių yra siekiama.

Taigi, atlikus nagrinėjamoje įmonėje tyrimą, nustatyta, kad taikomi valdymo metodai ir priemonės nėra pakankamai efektyvūs. Gauti rezultatai parodė, kad įmonių valdymas didžiąja dalimi remiasi efektyvaus valdymo charakteristikomis: darbuotojų ugdymas, veiklų koordinavimas, finansinių ir nefinansinių veiklos rodiklių nustatymas ir matavimas, darbuotojų nuopelnų atlygio sistema, naujų technologijų tokių kaip Lean, ISO standartų diegimas, grįžtamasis ryšys, kaita, veiklų planavimas, komunikavimas, motyvavimas. Nustatyta, kad siekiama suderinti klasikinį (modernų valdymą) ir jo elementus, su inovatyviu (postmoderniu) požiūriu į valdymo efektyvumą. Tinkamai sudėliojus klasikinės valdymo funkcijas (planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė) ir jų vykdymą, toliau kiekvienos gamybos sektoriaus organizacijos vadovas turėtų nepamiršti ir kelių svarbiausių inovatyvaus vadovavimo žingsnių: vykdyti nuolatinę įmonės veiklos ir visų potencialių (ilgalaikių) iššūkių analizę bei nepamiršti nuolatinės orientacijos į veiklos ir valdymo tobulinimą.

4. Gamybos sektoriaus organizacijų valdymo efektyvumo didinimo modelis

Remiantis teorine studija ir moksliniais tyrimais buvo sukurtas gamybos sektoriaus organizacijų valdymo efektyvumo modelis (6 pav.). Jo pagalba UAB „Eco“ ir kitos įmonės gali įvertinti savo veiklą ir rasti tobulintinus aspektus siekiant valdymo efektyvumo.



6 pav. Gamybos sektoriaus organizacijų valdymo efektyvumo didinimo modelis

Sukurtą modelį sudaro keturios pagrindinės dalys, kurios buvo nustatytos ir išanalizuotos mokslinės literatūros analizėje - darbuotojų ir vadovų santykiai, valdymo struktūra, valdymo metodai ir vadovavimo stiliai bei veiklos optimizavimas. Būtent nuo šių sričių turi pradėti organizacija, siekianti padidinti valdymo efektyvumą.

Siekiant išgryninti kiekvieną minėtą sritį, anketinės apklausos bei giluminio interviu metu buvo nustatytos priemonės ir veiksmai, kuriuos įgyvendinus (optimizavusi veiklą, pritaikius modelyje numatytus valdymo metodus, vadovavimo stilių, peržiūrėjus valdymo struktūrą bei darbuotojų ir vadovų santykius), organizacija padidintų valdymo efektyvumą.

Taigi, sukurtame modelyje identifikuotos ne tik valdymo efektyvumą didinančios priemonės, bet ir pateikti praktiški sprendimo būdai valdymo problemai spręsti. Atsižvelgiant į tai, kad kiekviena įmonė turi savo specifiką, sukurtą modelį gali pritaikyti ne visos gamybos sektoriaus organizacijos, tačiau galima teigti, jog įvertinus naujausią mokslinę literatūrą ir atliktą tyrimą, šiame modelyje išskiriamos pagrindinės valdymo efektyvumo problemos ir jų sprendimo būdai.

Išvados

1. Atlikta valdymo efektyvumo mokslinės literatūros analizė parodė, kad nors šių dienų moksle valdymo efektyvumo sąvoką autorių apibrėžiama skirtingai, bet reikšmės esmė nesikeičia ir ją galima įvardinti kaip ekonominę kategoriją, rodančią vadovo ir jo aplinkos indėlį į bendrą organizacijos veiklos rezultatą.
2. Anketinės apklausos ir giluminio interviu gauti rezultatai leido identifikuoti pagrindines valdymo efektyvumo didinimo priemones: veiklos procesų optimizavimas ir matavimas, darbuotojų ir vadovų santykių gerinimas, darbuotojų įsitraukimo didinimas, specializuotų mokymų vykdymas, verslo valdymo ir

kokybės vadybos sistemų diegimas, organizacijos kultūros tobulinimas bei darbuotojų motyvavimas. Tyrimo metu nustatyta, kad prieš parenkant valdymo efektyvumą didinančias priemones, svarbu išgryninti veiklos procesus bei numatyti įrankius, kurie padės kontroliuoti rodiklius, kurių yra siekiama.

3. Atlikus nagrinėjamoje įmonėje tyrimą, valdymo efektyvumas bendrame veiklos kontekste yra maksimaliai svarbus, tačiau kaip rodo atliktas tyrimas, šiuo metu jis nėra pakankamai efektyvus, todėl reikia ieškoti būdų kaip jį didinti. Tyrimo metu buvo identifikuotos pagrindinės valdymo efektyvumo problemos: pernelyg didelis darbuotojų užimtumas, žmogiškųjų išteklių trūkumas, vadovų nepakankamas dėmesio skyrimas darbuotojų ugdymui bei kvalifikacijos kėlimui bei netinkamo valdymo metodo ar vadovavimo stiliaus parinkimas.
4. Remiantis teorine studija ir moksliniais tyrimais buvo sukurtas gamybos sektoriaus organizacijų valdymo efektyvumo modelis. Modelyje identifikuotos ne tik valdymo efektyvumą didinančios priemonės, bet ir pateikti praktiški sprendimo būdai valdymo problemai spręsti. Sukurtą modelį sudaro keturios pagrindinės dalys, kurias organizacija peržiūrėjusi (optimizavus veiklą, pritaikius modelyje numatytus valdymo metodus, vadovavimo stilių, peržiūrėjus valdymo struktūrą bei darbuotojų ir vadovų santykius), padidintų valdymo efektyvumą.

Literatūra

Adamonienė, R. (2015). *Statutinių tarnybų vadyba*.

Alfanny, J. (2018). Analysis of Leadership Style on Performance (Case Study Employee of Directorate of Infrastructure Investment Development, Ministry of Public Works and Housing). *Jurnal sosial humaniora (JSH)*, 11(1), 19-26.

Al-Mahayreh, M., Kilani, Y. M., & Harahsheh, F. A. (2016). The Influence of the Leadership Style on Managerial Creativeness from the Perspective of Employees within Jordanian Industrial Corporations. *International Business and Management*, 13(3), 27-39.

Ulbinaitė, A., & Gribovskis, J. (2020). Žinių valdymo procesų ir verslo procesų integracijos sąveikos vertinimo modelis. *Informacijos mokslai*, 88, 142-166.

BAGDŽIŪNIENĖ, V. 2013. Finansinių ataskaitų analizė Esmė ir situacijos 3-iasis leidimas. Vilnius: Conto Litera ISBN 978-609-95253-5-8.

Baliukonis, T., & Čiarnienė, R. (2017). Efektyvumo didinimas mažinant nuostolius. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka*, (12), 32-44.

Bileišis, M. (2012) Viešasis valdymas ar valdysena? Lietuviškasis kontekstas. *Viešoji politika ir administravimas*, 11(2), 314-330.

Burkiewicz, Ł., & Kucharski, J. (Eds.). (2016). *Etyka w organizacji: zarządzanie, kultura, polityka*. Wydawnictwo Ignatianum, Wydawnictwo WAM.

Charron, R., Harrington, H. J., Voehl, F., & Wiggin, H. (2014). *The lean management systems handbook* (Vol. 4). CRC Press.

Dobrinevskaja, A., & Valatkaitė, A. (2016). Vadovavimo stilių vertinimas šiuolaikinėje verslo įmonėje. *AKADEMINIO JAUNIMO SIEKIAI: EKONOMIKOS, VADYBOS IR TECHNOLOGIJŲ ĮŽVALGOS 2016*, 11.

Gachingiri, A. (2015). Effect of leadership style on organisational performance: A case study of the United Nations Environment Programme (UNEP), Kenya. *International Academic Journal of Innovation, Leadership and Entrepreneurship*, 1(5), 19-26.

Gegužienė, V., Kamienas, E., & Maciukevičienė, L. (2019). Vilniaus regiono smulkaus ir vidutinio verslo įmonių verslo procesų valdymo tobulinimas.

Gözaçan, N., & Lafci, Ç. (2020). Evaluation of Key Performance Indicators of Logistics Firms. *Logistics & Sustainable Transport*, 11(1), 24-32.

Gonzalez, E., Nanos, E. M., Seyr, H., Valldecabres, L., Yürüşen, N. Y., Smolka, U., ... & Melero, J. J. (2017). Key performance indicators for wind farm operation and maintenance. *Energy Procedia*, 137, 559-570.

Indrašienė, V. (2014). Socialinių darbuotojų požiūris į vadovo funkcijas socialines paslaugas teikiančioje organizacijoje.

Kasperiušienė, J., Žydzioniūtė, V., & Eriksson, M. (2017). Stroking the net whale: a constructivist grounded theory of self-regulated learning in virtual social spaces. *Qualitative research in education [electronic resource]*. Barcelona: Hipatia Press, 2017, Vol. 6, no. 3.

Kardelis, K. (2017). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: edukologija ir kiti socialiniai mokslai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.

Kerzner, H. (2017). *Project management metrics, KPIs, and dashboards: a guide to measuring and monitoring project performance*. John Wiley & Sons.

Koch, S. (2015). *Einführung in das Management von Geschäftsprozessen: Six Sigma, Kaizen und TQM*. Springer-Verlag.

Korsakienė, R., Grybaitė, V. Ir Šimelytė, A. (2017). *Strateginis organizacijų valdymas: teorija ir praktika*. Vilnius: Technika.

LeMahieu, P. G., Nordstrum, L. E., & Greco, P. (2017). *Lean for education. Quality Assurance in Education*.

MANDRIJAUSKAITĖ, G. (2016). Modernių veiklos vertinimo sistemų tyrimas: teorinis aspektas. *Tiltas į ateitį*, 10(1), 29-33.

Manzoor, Q. A. (2012). Impact of employees motivation on organizational effectiveness. *Business management and strategy*, 3(1), 1-12.

NAGENDRA, A., & FAROOQUI, S. (2016). ROLE OF LEADERSHIP STYLE ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. *CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management*, 7(4).

Oficialios statistikos portalas [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/es-statistikos-tarnyba-eurostatas>

- Okun, A. M. (2015). *Equality and efficiency: The big tradeoff*. Brookings Institution Press.
- Ouertani, M. N., Naifar, N., & Haddad, H. B. (2018). Assessing government spending efficiency and explaining inefficiency scores: DEA-bootstrap analysis in the case of Saudi Arabia. *Cogent Economics & Finance*, 6(1), 1493666.
- Rocha Araújo, D., Correia Sampaio, F. M., Costa e Castro, M., Vieira Pinheiro, S., & Macedo, A. P. (2014). Testing in time: from the classical management theory to the current organisation of Nursing work. *Revista de Enfermagem Referência*, 4(2), 111-119.
- Savickas, V. (2019). Pelningumo rodiklių įmonių veiklos finansiniams rezultatams vertinti pasirinkimo problematika. *Buhalterinės Apskaitos Teorija ir Praktika*, 20(6), 1-13.
- Sederavičiūtė, Ž. (2020). KPI rodikliai–alternatyva įmonių finansinės veiklos vertinimui. *Science and studies of accounting and finance: problems and perspectives*, 2020, vol. 14, no. 1, p. 58-66.
- SHARMA, D. (2016). Organizational commitment and organizational effectiveness. *Clear International Journal of Research in Commerce & Management*, 7(1).
- Skrickienė, L. (2017). The structure of the head 's management competencies in the subdivision of healthcare institution. *Social Work*, 15(1), 72-86.
- Statkus, J. (2018). „Lean“ gamybos vadybos koncepcija ir vertės kūrimo sistema. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 48(1), 15-22.
- Tamošiūnas, A. (2013). *Vadybos funkcijos ir priemonės*. Vilnius: Technika.
- Tunčikienė, Ž., & Grigas, V. (2017). The importance of management functions on aircraft maintenance quality/Vadybos funkcijų svarba orlaivių techninės priežiūros kokybei. *Mokslas–Lietuvos ateitis/Science–Future of Lithuania*, 9(2), 162-170.
- Ulbinaitė, A., & Gribovskis, J. (2020). Žinių valdymo procesų ir verslo procesų integracijos sąveikos vertinimo modelis. *Informacijos mokslai*, 88, 142-166.
- Zinkevičiūtė, V., & Vasiliauskas, A. V. (2013). *Gamybos logistika*. Gamybos vadyba. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
- Дедова, О. В., Мельгуй, А. Э., & Ермакова, Л. В. (2017). Обеспечение учетной информацией системы управления организацией. *Бюллетень науки и практики*, (5 (18)).
- Жариков, В. В., Синельникова, Е. А., & Маркина, Н. И. (2016). Совершенствование организационной структуры управления предприятием. *Экономинфо*, (26).

INCREASING ORGANIZATIONAL MANAGEMENT EFFICIENCY IN THE MANUFACTURING SECTOR

Ivona VENSKUTONĖ*, Valentina PELECKIENĖ

Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Verslo vadybos fakultetas, Verslo vadybos katedra, Saulėtekio al. 11, LT-10223, Vilnius, Lietuva

Abstract. The paper analyzes the issue of increasing the management efficiency of production sector organizations. Based on the latest research conducted by Lithuanian and foreign authors, the significance of increasing management efficiency in modern society is presented, the concepts of organizational management and efficiency, and measures to increase efficiency are presented. In order to achieve the goal of the research - to theoretically substantiate and identify measures to increase the management efficiency of production sector organizations, not only increase measures but also reasons limiting the increase of management efficiency and performance improvement have been identified. On the basis of the analysis of the research, a theoretical model of efficiency improvement has been developed, which is applied in the research to several organizations in the manufacturing sector. The study identifies the following key measures to increase the efficiency of organizations: improving the organizational culture, specialized training, acquisition of software, reduction of unnecessary activities, management standards such as ISO and „Lean” installation.

Keywords: efficiency, organizational management, efficiency improvement, production, management standards, Lean system.

* Autorius susirašinėti. El. paštas ivona.venskutone@stud.vgtu.lt

2 priedas. Anketa

Gerbiamas respondente,

Esu Ivona Venskutonė, VILNIUS TECH, magistrantūros studijų, Organizacijų vadybos programos studentė. Atlieku tyrimą, kurio tikslas yra įvertinti UAB „Eco“ valdymo efektyvumą.

Anketa skirta UAB „Eco“ darbuotojams, kurią sudaro 20 klausimų. Tyrimo metu surinkti duomenys bus apdoroti, o tyrimo rezultatai pateikti apibendrinta forma ir panaudoti akademinėje veikloje, todėl informacijos konfidencialumas yra garantuotas.

Nuoširdžiai dėkuju už Jūsų atsakymus ir skirtą laiką!

1. Jūsų lytis:

- ☐ Vyras
- ☐ Moteris

2. Jūsų amžius:

- ☐ 20-35 m.
- ☐ 36-45 m.
- ☐ 46-55 m.
- ☐ 56 m. ir daugiau

3. Jūsų išsilavinimas:

- ☐ Vidurinis
- ☐ Aukštesnysis
- ☐ Koleginis
- ☐ Aukštasis universitetinis

4. Jūsų užimamos pareigos įmonėje:

- ☐ Aukščiausios valdymo grandies vadovai (direktorius, direktoriaus pavaduotojai)
- ☐ Vidutinės valdymo grandies vadovai (skyrių vadovai, skyrių vadovų pavaduotojai)
- ☐ Administracijos darbuotojas
- ☐ Darbininkas

5. Jūsų darbo stažas užimamose pareigose:

- ☐ Iki 1 metų
- ☐ Nuo 1 iki 5 metų
- ☐ Nuo 5 iki 10 metų
- ☐ Virš 10 metų

6. Ar jaučiate vidinę motyvaciją, kuri atneštų sėkmę ne tik įmonei, tačiau ir Jums pačiam? (

- ☐ Taip, esu motyvuotas darbui bei galimybei siekti geresnių rezultatų, ne tik įmonės labui, tačiau ir dėl savęs
- ☐ Iš dalies esu motyvuotas, bet vadovai galėtų skirti daugiau dėmesio motyvavimo sistemai
- ☐ Esu motyvuotas, kai nuo to priklauso skirtingai taikomos motyvavimo priemonės (atlygio didinimas/premijų skyrimas)
- ☐ Ne, dirbu nes gaunu atlygį, kuris yra pragyvenimo šaltinis

7. Kokios priemonės Jus motyvuotų dirbti geriau? (Sunumeruokite nuo 1 iki 7, kai 1 – svarbiausia, 7 - mažiausiai svarbi)

- ☐ Premijos ir kiti papildomi užmokesčiai
- ☐ Kvalifikacijos kėlimas
- ☐ Darbdavio apmokėtas mokslas
- ☐ Rengiami įmonės renginiai, išvykos
- ☐ Savęs realizavimas
- ☐ Padėkos, pripažinimas
- ☐ Darbo aplinka, komandiškumas

8. Kaip apibūdintumėte savo vadovo elgesį?

- ☐ stengiamasi patenkinti darbuotojų poreikius ir įvairiomis priemonėmis didinti jų pasitenkinimą darbu;
- ☐ elgsena ir vadovavimas remiasi jėga ir autoritetu.
- ☐ sukuriama toks klimatas, kuris padeda darbuotojams įsiliesti į organizacijos veiklą, dalyvauti sprendimų priėmime;
- ☐ vadovas elgiasi ir dirba kaip komandos narys ir lyderis;

9. Kokios Jūsų nuomone yra svarbiausios organizacijos valdymo funkcijos ?

- ☐ Organizavimas
- ☐ Kontrolė
- ☐ Planavimas
- ☐ Vadovavimas
- ☐ Prognozavimas
- ☐ Savianalizė
- ☐ Darbuotojų pasirinkimas

10. Ar Jums yra suprantama įmonės valdymo struktūra? (Pažymėkite atsakymą prie kiekvieno teiginio)

- ☐ Aiškūs pavaldumo ryšiai (kiekvienas žino, kam vadovauja ar kieno pavaldume)
- ☐ Aiškūs pareigybų įgaliojimai (kiekvienas žino savo pareigas įmonėje);
- ☐ Pavaldumo klausimai nėra iki galo išspręsti (vienas darbuotojas turi net keletą vadovų, ar nežino, kam yra pavaldus)

11. Ar įmonėje suteikiamos kvalifikacijos kėlimo galimybės?

- ☐ Taip, įmonė siunčia į įvairius seminarus, organizuojami vidiniai mokymai
- ☐ Taip, įmonės vadovybė visada suteikia darbuotojams galimybę kelti kvalifikaciją, darbuotojai turi teisę išsirinkti jiems aktualius mokymus.
- ☐ Ne, nesu apie tai girdėjusi/girdėjęs

12. Kuris vadovavimo stilius vyrauja Jūsų įmonėje?

- ☐ Autokratinis
- ☐ Demokratinis
- ☐ Liberalusis
- ☐ Charizmatinis
- ☐ Transakcinis
- ☐ Transformacinis

13. Ar Jūsų vadovybė atlieka šiuos veiksmus? (prie kiekvieno teiginio, pažymėkite vieną Jūsų nuomone atitinkantį variantą).

- ☐ Nusimato įmonės strateginius tikslus
- ☐ Formuoja pajamų, išlaidų biudžetą
- ☐ Kontroliuoja ir koordinuoja skyriaus veiklą
- ☐ Formuoja organizacijos filosofiją, politiką
- ☐ Pateikia gaires ir nurodymus
- ☐ Vertina skyriaus rezultatus
- ☐ Atsakinga už pavaldžių darbuotojų motyvavimą siekti geresnių rezultatų
- ☐ Vadovauja ir instruktuoja darbuotojus kasdienėje veikloje
- ☐ Palaiko gerus santykius organizacijoje
- ☐ Perduoda darbuotojams pasiūlymus, rekomendacijas ir kt.
- ☐ Padeda išspręsti darbuotojų problemas
- ☐ Rengia periodines ataskaitas apie darbuotojų darbą
- ☐ Užtikrina drausmę skyriuje

14. Kaip Jus suprantate organizacijos valdymo efektyvumo sąvoką. Organizacijos valdymo efektyvumas – tai...

- ☐ Procesas, kuriuo siekiama geriausio galimo rezultato
- ☐ vadovų sugebėjimai priimti organizacijai teisingus sprendimus, kurie padidins organizacijos efektyvumą
- ☐ organizacijos galimybė įgyvendinti tikslus per stiprų vadovų valdymą bei vadovavimą
- ☐ Visi atsakymai apibūdina valdymo efektyvumą

15. Jūsų manymu, kokie veiksniai daro didžiausią įtaką įmonės valdymo efektyvumui?

- ☐ darbinė atmosfera;
- ☐ darbuotojų požiūris į darbą;
- ☐ darbuotojų išsilavinimo lygis;
- ☐ vadovo kompetentingumas;

- ☐ vadovo bei įmonės savininkų abipusis supratimas;
- ☐ aiškūs pavaldumo ryšiai įmonėje;
- ☐ vadovo lankstumas, prisitaikymas prie kiekvienos situacijos;
- ☐ darbuotojų poreikių patenkinimas;
- ☐ darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą;
- ☐ valdymo metodų ir vadovavimo stiliaus pasirinkimas.

16. Jūsų nuomone, ar turėtų organizacija didinti valdymo efektyvumą?

- ☐ Taip
- ☐ Ne
- ☐ Nežinau

17. Kuriai įmonės veiklos sričiai turi būti skiriamas didžiausias dėmesys, siekiant valdymo efektyvumo didinimo?

- ☐ Gamybos valdymas
- ☐ Finansų valdymas
- ☐ Administravimas
- ☐ Prekyba
- ☐ Personalo valdymas
- ☐ Logistikos valdymas
- ☐ Visoms organizacijos veiklos sritims

18. Kokie yra pagrindiniai veiksniai, lemiantys neefektyvų organizacijos valdymą?

- ☐ Per didelis darbo krūvis
- ☐ Kompetentingų darbuotojų trūkumas
- ☐ Maža darbuotojų motyvacija
- ☐ Didelė darbuotojų kaita
- ☐ Parinktas netinkamas valdymo metodas ir/arba vadovavimo stilius
- ☐ Strateginio planavimo trūkumas
- ☐ Pasenusios informacinės sistemos
- ☐ Nesutarimai darbo aplinkoje
- ☐ Finansų stoka
- ☐ Kita.....

19. Kokias priemones tikslingiausia taikyti Jūsų įmonėje, siekiant padidinti valdymo efektyvumą? (sunumeruokite nuo 1 iki 7, 7 – mažiausiai svarbus, 1 - svarbiausias)

- ☐ Darbuotojų ir vadovų santykių gerinimas
- ☐ Darbuotojų įsitraukimo didinimas
- ☐ Organizacijos kultūros tobulinimas
- ☐ Specializuotų mokymų vykdymas
- ☐ Veiklos procesų matavimas
- ☐ Vadybos metodų diegimas (Lean, ISO standartai ir kt.)
- ☐ Valdymo sistemų įsigijimas

20. Kaip manote, kokios dar priemonės ar veiksniai padidintų įmonės valdymo efektyvumą?

.....

3 priedas. Pusiau struktūruoto interviu klausimai

Kategorija	Klausimas	Atsakymas	
		UAB „Ecsa“	UAB GreenTech Baltic
Valdymo struktūra	Ar Jūsų įmonėje įdiegta formali valdymo struktūra? Jei taip, kokia ji (gal galite plačiau/detaliau papasakoti apie įmonės struktūrą)?		
	Kaip paskirstomos darbo užduotys darbuotojams? Ar darbuotojai turi savo specifines veiklos ribas?		
	Ar įmonėje propaguojamas komandinis darbas, o gal visi veiklas vykdo individualiai?		
Motyvacija ir mokymai	Kaip įmonėje motyvuojate darbuotojus?		
	Kaip įmonėje vykdomas darbuotojų žinių gilinimas (mokymai, kursai ir pan.)?		
Technologijos ir inovacijos	Koks Jūsų požiūris į naujų technologijų diegimą?		
	Ar Jūsų įmonėje yra įdiegta kokybės vadybos sistema (pvz. Lean, ISO ir kt.)?		
Organizacijos valdymas	Ar dažnai susiduriate su valdymo sunkumais?		
	Kokį vadovavimo stilių taikote savo įmonėje?		
	Kaip Jūs matuojate savo verslo sėkmę? Gal taikote kokią rodiklių sistemą?		
	Jūsų manymu, kokie veiksniai daro didžiausią įtaką įmonės valdymo efektyvumui?		
	Kokie yra pagrindiniai veiksniai, lemiantys neefektyvų organizacijos valdymą?		
	Kokias priemones tikslingiausia taikyti Jūsų įmonėje, siekiant padidinti valdymo efektyvumą?		

4 priedas. 14 veiklos organizavimo principų taikymo UAB „Ecso“ vertinimas

Principo Nr.	Principas	Taikymo instrukcija	Pritaikymas UAB „Ecso“
1	Darbo funkcijų pasidalijimas	Pasiekti efektyvumo max nuo elementaraus darbo iki specializacijos, nuo techninių užduočių iki visos organizac. Sistemos. Darbo funkcijų pasidalijimas turi ribas.	Esama situacija: Įmonėje darbo funkcijos numatytos pareigybinėse instrukcijose. Kiekviena pareigybė turi patvirtintus pareiginius nuostatus. Atsižvelgiant į tai, kad įmonė plečiasi, didėja gaminamos produkcijos kiekiai, perkama nauja įranga – įmonė vis daugiau įdarbina pagalbinių darbuotojų ir operatorių darbui prie gamybinių linijų, kas sudaro nemažai papildomų išlaidų. Darbų paskirstymui organizuojami kiekvieno skyriaus susirinkimai, kuriuose aptariami dienos darbai, numatomi atsakingi asmenys. Siektinas rezultatas: 1. Etatų kontrolė ir mažinimas – įmonė turėtų peržiūrėti darbuotojų poreikį ir paskirstyti darbus taip, kad tie patys darbuotojai galėtų atlikti reikiamas užduotys, nesamdant papildomų darbuotojų. 2. Papildomiems darbams atlikti įmonė galėtų užsakyti paslaugas teikiančias įmones.
2	Galių nustatymas	Teisė įsakyti – formali ir neformali, kurią lemia patirtis, kvalifikacija, vadovo lyderio bruožai, nepakečiami bruožai. Teisės susaistytos su atsakomybe.	Esama situacija: Įmonėje skyrių vadovai duoda nurodymus, kokios užduotys turi būti atliktos. Formali vadovų turima valdžia suteikia jiems teisę įsakinėti, tačiau ne visuomet pavyksta pasiekti paklusnumo. Siektinas rezultatas: 1. Atnaujinti organizacinę struktūrą ir supažindinti visus įmonės darbuotojus, kad kiekvienas žinotų kam yra pavaldus. 2. Numatyti sankcijas už vadovo duotų nurodymų nevykdymą. 3. Organizuoti vadovams mokymus vadovavimo ir lyderystės įgūdžiams gerinti.
3	Disciplina	Disciplina yra kritinis faktoriaus organizacijos valdyme. Esant reikalui vadovas gali bausti darbuotoją – instrumentai: perspėjimai, pažeminimai, atleidimai.	Esama situacija: Nors įmonėje yra parengtos darbo tvarkos taisyklės ir kitos tvarkos, pasitaiko atvejų kai darbuotojai pažengia numatytą tvarką ir už tai netaikoma jokia atsakomybė. Dėl šios priežasties darbuotojai gali nejausti atsakomybės už savo atliekamą darbą. Siektinas rezultatas: 1. Sukurti elgesio taisykles. 2. Numatyti sankcijas už nusižengimus (perspėjimai, išskaita iš atlyginimo, pažeminimas pareigose ar atleidimas). 3. Numatyti motyvacines priemones (pavyzdžiui, įsipareigojimas atlyginti už gerai atliktą darbą)

4	Sprendimų priėmimo centras	Darbuotojas turi gauti įsakymą tik iš vieno prižiūrėtojo. Du ir daugiau vadovų sukels sąmyšį, įtampą, konfliktą, funkcijų pasikartojimą, neaiškią komunikaciją	Esama situacija. Įmonėje dirba 105 darbuotojai ir didžiąją dalį sudaro gamybos darbuotojai. Gamybos padaliniu vadovauja gamybos vadovas, tačiau taip pat yra pamainų vadovai, kurie yra atsakingi už savo pamainos darbuotojus ir jų darbų paskirstymą. Siektinas rezultatas: 1. Turi būti nustatytos aiškos atsakomybės – gamybos vadovas teikia nurodymus pamainų vadovams, o pamainų vadovai – gamybos darbuotojams, kad kiekvienas darbuotojas gautų instrukcijas ir nurodymus tik iš savo vadovo ir taip išvengtų prieštaravimų tarp instrukcijų ir neaiškumų dėl valdžios.
5	Kryptingumas	Bendras tikslas grupei yra būtina sąlyga vieningiems, kryptingiems veiksams, jų koordinacijai, fokusavimui.	Įmonėje yra numatyti organizacijos metiniai tikslai ir numatyti KPI rodikliai kiekvienam padalinio vadovui. Įmonėje taip pat rengiama X-matrica, kurioje surašoma įmonės strategija, tikslai, KPI ir kiti darbai. Organizuojami susirinkimai X-matricai aptarti ir identifikuoti kiekvieno vadovo pažangą.
6	Individo tikslų pavaldumas organizacijos tikslams	Dažnai asmeniniai tikslai kaip darbuotojo taip ir vadovo iškeliami aukščiau organizacijos tikslų – pamirštami organizacijos siekiai.	Įmonėje darbuotojo ir vadovo asmeniniai interesai neišskeliami svarbesniais už organizacijos tikslus. Tam yra matuojami KPI rodikliai ir organizuojami susirinkimai esamai situacijai įvertinti.
7	Sąžiningas atlygis	Finansiniai ir nefinansiniai faktoriai - joks jų derinys nesvarbus jei darbuotojas yra nepatenkintas	Esama situacija. Įmonėje gamybos darbuotojams yra taikoma suminė darbo laiko apskaita. Taip pat yra patvirtinta motyvacinė sistema pagal kurią darbuotojai gauna priedus už gerai atliktą darbą ir už pasiektą pagamintos produkcijos kiekį. Administracijos darbuotojams šiuo metu motyvacinė sistema netaikoma. Siektinas rezultatas: 1. Motyvuoti visus įmonės darbuotojus bendro tikslo siekimui – pasitvirtinti motyvacines sistemas, sveikatos draudimai, dovanos už ypatingus nuopelnus, kuro kompensavimas, darbuotojų mokymai ir kitos motyvacinės priemonės.
8	Centralizavimas galių ir kontrolės	Centralizavimas galių ir kontrolės turi būti proporcingas siekiamiems tikslams – organizacija yra gyvas organizmas.	Siekiant organizacijos tikslų, įmonės vadovas pats turi būti nuolat įsitraukęs ir kontroliuoti situaciją, todėl reikėtų kontroliuoti pavaldinių vaidmenį. Vadovai galiausiai vis tiek turi būti atsakingi už visą darbą, tačiau kartu jie turi suteikti savo pavaldiniams pakankamai atsakomybės savo darbus tinkamai atlikti. Kiekvienu atveju būtina nustatyti reikiamą centralizacijos laipsnį.

9	Vadovo – pavaldinio kontrolės ryšys	Hierarchija – pavaldymo – pavaldinyje žino savo vietą, teises, pareigas, komunikacijos lygį. Apribojimams valdyti – stimuliuoti darbuotoją būtina vadovo funkcijų, rimtesnių uždavinių delegavimo funkcija.	Esama situacija. Įmonėje yra patvirtinta organizacinė struktūra iš viršaus į apačią nuo aukščiausio iki žemiausio valdymo lygio ir pareiginiai nuostatai, tačiau pavaldiniai ne visada žino savo visas teises ir pareigas. Siektinas rezultatas: 1. Standartų ir metodų sukūrimas veiklos atlikimo lygiui įvertinti – idealiu atveju tikslai ir uždaviniai, sukurti per planavimo procesą, jau būna aiškiai suformuluoti, numatyti konkretūs galutiniai terminai. 2. Numatytų sprendimų įgyvendinimo suplanavimas. 3. Žmonių ir daiktų sistemos suorganizavimas, kad būtų atlikti numatyti darbai; 4. Skatinimo sistemos sukūrimas, kuris sąlygotų geranorišką darbuotojų nusiteikimą atliekant jiems pavestus uždavinius. 5. Vidinių mokymų organizavimas. 6. Vadovų vadovavimo ir lyderio įgūdžių gerinimas.
10	Supratimas tvarkos ir tikslo	Viskas turi būti savo vietoje: darbo vietos aprūpintos, darbuotojų funkcijos paskirstytos pagal jų kompetenciją pagal griežtas procedūras, aiškius darbo aprašymus.	Esama situacija. Įmonėje trūksta procedūrų su aprašytais procesais ir darbų paskirstymais, gamyboje priemonės laikomos ne jiems skirtose vietose, išmėtomi įrankiai. Siektinas rezultatas: 1. Lean diegimas ir tokių priemonių kaip 5S ir 6S taikymas, kurių principai keičia darbuotojų požiūrį į darbą, ugdo atsakomybę ir drausmingumą; 2. Paruošti tvarkos palaikymo tvarkas, aprašyti veiklos procesus, numatyti priemones reikalingas kiekvienai darbo vietai aprūpinti, paruošti darbų paskirstymo procedūras.
11	Sąžiningumas ir lygiateisiškumas tarp vadovo ir pavaldinių	Teisingumas ir sąžiningumas. Balansas tarp teisių ir disciplinos.	Esama situacija. Įmonė, kaip ir kitose organizacijose, kyla konfliktai dėl skirtingų priežasčių: išsiskiria nuomonės ir neprieinama bendro sutarimo; darbuotojų ginčai dėl asmeninių priežasčių; nesutarimai su vadovybe dėl paskirtų užduočių. Šiai situacijai išspręsti įmonėje dažnai organizuojami susirinkimai su kiekvienu skyriumi, išklausa kiekvieno darbuotojo nuomonė ir pasiūlymai. Siektinas rezultatas: 1. Skatinti pavaldžius darbuotojus už gerai atliktą darbą, dažniau girti ir suteikti teises patiems priimti sprendimus. 2. Įvesti KAIZEN, kuris leis ne tik patobulinti įmonės veiklą, bet ir padidins įsitraukimą visų lygių darbuotojus. Darbuotojai jausis labiau vertinami ir reikalingi. 3. Jei išlieka stiprus noras spręsti konfliktus organizacijos viduje – geriausia tarpininkavimo meno apmokėti personalo vadovą. Pasaulinė praktika rodo, kad sumanus personalo vadovas, ypač didelėse organizacijose, gali būti efektyviu taikdriu ir konfliktų valdymo specialistu. Neretai ir pareigybinėje instrukcijoje funkcija valdyti kylančius konfliktus organizacijoje yra numatyta būtent personalo vadovui.

12	Darbo stabilumas	Personalo planavimas, bandomojo laikotarpio poreikis kaip darbuotojams taip ir vadovams. Tai taip pat prielaida išvengti dažnai darbuotojų kaitai	Esama situacija. Įmonėje yra pakankamai aukšta gamybos darbuotojų kaita. Personalo planavimui ruošiamas poreikio ataskaita ir pagal ją nuolat ieškoma darbuotojų ir galima stebėti esamą situaciją. Darbuotojų kaitai suvaldyti įmonė nuolat gerina darbo sąlygas – darbo drabužiai, papildomos naudos gimtadienių ir kitų švenčių proga, priedai prie atlyginimų už gerus darbo rezultatus ir kitos priemonės. Tačiau šių skatinančių priemonių nepakanka, dažnai darbuotojai išeina iš darbo, kadangi vadovai tinkamai neapmoko žmonių ir neišaiškina visų užduočių. Siektinas rezultatas: Didesnis dėmesio skyrimas darbuotojų mokymams, įvadiniam instruktažui ir naujų darbuotojų įvedinimui. Taip pat reikėtų aprašyti visus procesus ir darbus, kad kiekvienas darbuotojas, kuriam kyla neaiškumų ar klausimų, turėtų visada prieigą prie šios medžiagos.
13	Individualios iniciatyvos stimuliavimas	Iniciatyva yra sėkmės įrankis – ir jis yra privalomas ir vadovams ir pavaldiniams.	Pavaldiniams turi būti leidžiama patiems kurti ir įgyvendinti savo planus, netgi jei kartais gali pasitaikyti ir klaidų. Taip pat rezultatyvus įrankis iniciatyvai stimuliuoti yra LEAN sistemos metodas Kaizen, kuris leidžia panaudoti visą darbuotojų intelektualinį potencialą organizacijos tobulinimui.
14	Moralė ir pasitikėjimas	Tinkama moralė, vieningumas. Skaidyti ir valdyti – trumpalaikė priemonė.	Komandos dvasios stiprinimas teikia organizacijai vieningumo. Įmonė turėtų daugiau bendrauti tiesiogiai žodžiu, o ne formaliomis rašytinėmis priemonėmis. Organizuoti dažniau darbuotojams team building, komandos dvasiai stiprinti. Darnūs tarpasmeniniai santykiai stiprina darbuotojų moralę. Taip pat svarbūs yra santykiai su jų tiesioginiu vadovu ir jų bendravimas su aukščiausio lygio vadovais. Darbuotojai nori jaustis taip, lyg jie būtų vertinami vienodai su kitais darbuotojais ir vyresnioji vadovų komanda būtų rimtai suvokiama. Tai liudija informacijos srautas, sąveika ir pripažinimas.