

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

IEVA MOCKUTĖ, KRISTINA ŠAKINIENĖ

**SPRENDIMŲ PRIĖMIMO IR INFORMACIJOS-
KOMUNIKACIJOS VALDYMO OPTIMIZAVIMO
VALSTYBINIO SOCIALINIO DRAUDIMO FONDO
VALDYBOS KLAIPĖDOS SKYRIUJE IR „X“
DRAUDIMO ĮMONĖJE LYGINAMOJI ANALIZĖ**
Magistro baigiamasis darbas

**Vadovė
Asist. Miglė Bernotienė**

VILNIUS, 2012

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**SPRENDIMŲ PRIĖMIMO IR INFORMACIJOS-
KOMUNIKACIJOS VALDYMO OPTIMIZAVIMO
VALSTYBINIO SOCIALINIO DRAUDIMO FONDO
VALDYBOS KLAIPĖDOS SKYRIUJE IR „X“
DRAUDIMO ĮMONĖJE LYGINAMOJI ANALIZĖ**

Viešo administravimo magistro baigiamasis darbas

Konsultantas

Doc. dr. Algirdas Astrauskas

()

2012 03 14

Vadovė

Asist. Miglė Bernotienė

()

2012 03 14

Recenzentas

.....

.....

Atliko

Magistrantės

Ieva Mockutė, VAmis0-04

()

Kristina Šakinienė, VAmis0-05

()

2012 03 14

VILNIUS, 2012

TURINYS

IVADAS	8
1. SPRENDIMŲ PRIĖMIMO IR INFORMACIJOS – KOMUNIKACIJOS VALDYMO OPTIMIZAVIMO TEORINĖ SAMPRATA	11
1.1. Sprendimų priėmimo sampratos ir būdų analizė	13
1.2. Sprendimo priėmimo ir įgyvendinimo etapų problemos	22
1.3. Informacijos – komunikacijos perdavimo kanalų efektyvumas	29
1.4. Informacinių technologijų naudojimo galimybės	36
2. SPRENDIMŲ PRIĖMIMO IR INFORMACIJOS – KOMUNIKACIJOS PROCESŲ VALDYMO TOBULINIMO TYRIMAS VSDFV KLAIPĖDOS SKYRIUJE IR „X“ DRAUDIMO ĮMONĖJE	42
2.1. Empirinio tyrimo metodika.....	42
2.1.1. Pagrindiniai tyrimo metodai	43
2.1.2. Tyrimo imties charakteristika	44
2.1.3. Demografinis respondentų pasiskirstymas	45
2.2. Empirinio tyrimo rezultatų analizė	50
2.2.1. VSDFV Klaipėdos skyriaus ir „X“ draudimo įmonės apžvalga.....	50
2.2.2. Sprendimų priėmimo procesų, VSDFV Klaipėdos skyriuje ir „X“ draudimo kompanijoje analizė.....	54
2.2.3. Informacijos – komunikacijos tobulinimo VSDFV Klaipėdos skyriuje ir „X“ draudimo įmonėje analizė	66
2.2.4. Komunikacijos procesų tobulinimo įtaka sprendimų kokybei	81
IŠVADOS	85
REKOMENDACIJOS	86
LITERATŪROS SĄRAŠAS	88
ANOTACIJA	93
ANNOTATION	94
SANTRAUKA	95
SUMMARY	97
PRIEDAI	99

PRIEDAI

1 PRIEDAS VSFDV Klaipėdos skyriaus sutikimas dėl vardo naudojimo darbe.....	100
2 PRIEDAS VSDFV Klaipėdos skyriaus organizacinės valdymo struktūros schema	101
3 PRIEDAS „X“ draudimo įmonės organizacinės valdymo struktūros schema.....	102
4 PRIEDAS Klausimynas	103
5 PRIEDAS VSDFV Klaipėdos skyriaus ir „X“ draudimo įmonės apklausos tyrimo modelis	108
6 PRIEDAS VSDFV Klaipėdos skyriaus sprendimų priėmimo metodų taikomumas	109
7 PRIEDAS „X“ draudimo įmonės sprendimų priėmimo metodų taikomumas.....	110
8 PRIEDAS VSDFV Klaipėdos skyriaus informacinių ir ryšio technologijų panaudojimas..	111
9 PRIEDAS „X“ draudimo įmonės informacinių ir ryšio technologijų panaudojimas.....	112

LENTELĖS

1 lentelė. Darbo autorių indėlis į darbą.....	11
2 lentelė. Sprendimų priėmimo samprata.....	13
3 lentelė. Racionaliojo sprendimų priėmimo modelio privalumai ir trūkumai	16
4 lentelė. Sprendimų priėmimo etapai	24
5 lentelė. Teigiamos ir neigiamos sprendimų pasekmės	25
6 lentelė. Sprendimų priėmimo metodų privalumai ir trūkumai	26
7 lentelė. Informacijos perdavimo būdai ir kokybiškos informacijos kriterijai	29
8 lentelė. Informacijos ir komunikacijos reiškiniai tradicinėje organizacijoje	35
9 lentelė. Vidinės komunikavimo formos	38
10 lentelė. Tyrimo imties pagrindimas	44
11 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių	46
12 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą	46
13 lentelė. Sprendimų priėmimo modelių naudojimo pasiskirstymas	58
14 lentelė. Respondentų nuomonė dėl efektyvios informacijos perdavimo įtakos sprendimų priėmimui.....	82

PAVEIKSLAI

1 pav. H.Simono sprendimų priėmimo etapai.....	23
2 pav. Inkrementinio sprendimo priėmimo proceso fazės	23
3 pav. Sprendimo kokybės ir jam reikalingo laiko priklausomybė atsižvelgiant į taikomą metodą.....	26
4 pav. Informacijos tėkmė komunikacijos procese.....	31
5 pav. Informacijos pasikeitimo proceso modelis	33
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	45
7 pav. VSDFV Klaipėdos skyriaus darbuotojų pasiskirstymas pagal pareigybių lygius	47
8 pav. „X“ draudimo įmonės darbuotojų pasiskirstymas pagal pareigybės kategorijas	48
9 pav. VSDFV Klaipėdos skyriaus darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą.....	48
10 pav. „X“ draudimo įmonės darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą.....	49
11 pav. Respondentų nuomonė apie atsakingus asmenis sprendimų priėmimo	54
12 pav. VSDFV Klaipėdos skyriaus darbuotojų nepasitenkinimo dažnumas priimamais sprendimais	55
13 pav. „X“ draudimo įmonės darbuotojų nepasitenkinimo dažnumas priimamais sprendimais	55
14 pav. VSDFV Klaipėdos skyriaus vadovų domėjimasis darbuotojų nuomone.....	56
15 pav. „X“ draudimo įmonės vadovų domėjimasis darbuotojų nuomone.....	56
16 pav. Būdai, kuriais VSDFV Klaipėdos skyriaus darbuotojai gali išreikšti savo nuomonę.....	57
17 pav. Būdai, kuriais „X“ draudimo įmonės darbuotojai gali išreikšti savo nuomonę.....	58
18 pav. Respondentų nuomonė, apie svarbiausius sprendimų priėmimo etapus.....	60
19 pav. Priežastys, VSDFV Klaipėdos skyriaus darbuotojams trukdančios priimti sprendimus.....	62
20 pav. Priežastys, „X“ draudimo įmonės darbuotojams trukdančios priimti sprendimus.....	63
21 pav. VSDFV Klaipėdos skyriaus darbuotojų vertinimai, ar įstaigoje egzistuoja sprendimų kontrolė.....	64
22 pav. „X“ draudimo įmonės darbuotojų vertinimai, ar įmonėje egzistuoja sprendimų kontrolė	64
23 pav. VSDFV Klaipėdos skyriaus informacijos pateikimo tinkamumas	66
24 pav. „X“ draudimo informacijos pateikimo tinkamumas	66
25 pav. VSDFV Klaipėdos skyriaus respondentų nuomonė, ar visada iš vadovo gaunama informacija yra suprantama	67
26 pav. „X“ draudimo respondentų nuomonė, ar visada iš vadovo gaunama informacija yra suprantama	68
27 pav. VSDFV Klaipėdos skyriaus informacijos pateikimo būdai.....	69
28 pav. „X“ draudimo informacijos pateikimo būdai	69
29 pav. VSDFV Klaipėdos skyriaus gaunamos informacijos privalumai.....	70
30 pav. „X“ draudimo gaunamos informacijos privalumai.....	70
31 pav. VSDFV Klaipėdos skyriaus gaunamos informacijos trūkumai	71
32 pav. „X“ draudimo gaunamos informacijos trūkumai	71
33 pav. VSDFV Klaipėdos skyriaus neigiamų sprendimų priėmimo ir informacijos poveikis organizacijai.....	72
34 pav. „X“ draudimo neigiamų sprendimų priėmimo ir informacijos poveikis organizacijai	73
35 pav. VSDFV Klaipėdos skyriaus informacijos prieinamumas	74
36 pav. „X“ draudimo informacijos prieinamumas	74
37 pav. VSDFV Klaipėdos skyriaus informacijos perdavėjai.....	75
38 pav. „X“ draudimo informacijos perdavėjai.....	75
39 pav. VSDFV Klaipėdos skyriaus informacijos perdavimo gerinimo priemonės	77
40 pav. „X“ draudimo informacijos perdavimo gerinimo priemonės	77
41 pav. VSDFV Klaipėdos skyriaus priimtinausias informacijos perdavimo kanalas.....	78
42 pav. „X“ draudimo priimtinausias informacijos perdavimo kanalas.....	78
43 pav. VSDFV Klaipėdos skyriaus investavimas į naujas informacines technologijas	79
44 pav. „X“ draudimo investavimas į naujas informacines technologijas	80
45 pav. Respondentų nuomonė apie informacijos – komunikacijos tobulinimo egzistavimą sprendimų kokybei	81
46 pav. Respondentų nuomonė, ar egzistuoja efektyvus informacijos perdavimas užtikrinantis kokybiškus sprendimus	82

SANTRUMPOS

LR – Lietuvos Respublika.

VSDFV - Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba.

VSD – Valstybinis socialinis draudimas.

ĮVADAS

Temos aktualumas. Sprendimai yra organizacijos veiklos pamatas, nuo kurių priklauso tolimesni organizacijos planai. Blogai priimtas sprendimas – brangiai kainuoja, todėl organizacijose vyrauja siekiamybė priimti pagrįstus sprendimus.

Šiais laikais sprendimų priėmimo procesas glaudžiai susijęs su informacijos – komunikacijos valdymu, be konkrečios informacijos neįmanoma sužinoti, įvertinti ir priimti sprendimų. Nuosekli informacija perduodama darbuotojams apie įmonėje vykdomus darbus, problemas ir laimėjimus teigiamai veikia organizacijos klimata, leidžia darbuotojams tinkamai vykdyti pavestas užduotis.

Šiuo metu sprendimų priėmimas ir komunikacijos vystymas užima didelę vietą viešų ir privačių organizacijų valdyme. Šiame darbe analizuojamos dviejų skirtingų sektorių organizacijos: viešo sektoriaus - VSDFV Klaipėdos skyrius ir privataus sektoriaus - „X“ draudimo įmonė. Šios organizacijos skiriasi savo teisine forma, finansavimo šaltiniais, siekiamų tikslų kryptimi, tačiau jas jungia panaši vykdoma veikla, abi organizacijos teikia draudimo paslaugas ir renka mokesčius, kurių dėka vėliau gaunamos išmokos, pašalpos, kompensacijos.

VSDFV Klaipėdos skyriuje ir „X“ draudimo įmonėje kasdien susiduriama su sprendimų priėmimo ir vykdymo problemomis, bei nepakankamos informacijos perdavimu organizacijos kolektyvui. Informacijos ir komunikacijos trūkumas neleidžia vadovams efektyviai organizuoti įstaigų veiklos ir priimti tinkamų sprendimų, o organizacijos darbuotojams trukdo tinkamai atlikti pavestas užduotis bei sudaro kliūtis įgyvendinti organizacijos tikslus. Informacijos – komunikacijos trikdžiai darantys įtaką sprendimų priėmimui viešajame sektoriuje nesudaro galimybės apie daromus sprendimus sužinoti ne tik įstaigos darbuotojams bet ir visuomenei, todėl nuolat abejojama valstybės tarnautojų sprendimų priėmimo skaidrumu. Tuo tarpu netinkami sprendimai privačiame sektoriuje gali sužlugdyti verslą.

Informacijos trūkumas, komunikacijos neužtikrintumas, naujų technologijų nuolatinis diegimas ir atnaujinimas leidžiantis panaudoti šiuos procesus sprendimų priėmimo valdymui tobulinti sudaro pagrindą šios temos aktualumui.

Temos iširtumas. Sudarinėjant teorinę dalį, remtasi moksline ir taikomąja literatūra (tyrimais, straipsniais). Sprendimų priėmimo sąvoką ir modelius tiek viešame tiek ir privačiame sektoriuje nagrinėjo Šarkutė (2006, 2009), Herbert (2003), Buškevičiūtė ir Raipa (2010), Endriulaitienė ir Martišius (2007). Sprendimų priėmimo metodus analizavo Paliulis ir kt. (2004), Šalkauskienė ir Vveinhardt (2008), Martinkus ir kt. (2010). Sprendimų priėmimo etapų naudojamumą tyrė Herbert (2003), Seilius (2001), Buškevičiūtė ir Raipa (2010). Sprendimų priėmimo kriterijus analizavo Dobravolskas ir kt. (2002), sprendimo problemas tyrė Icikzonas

(2004), Seilius (2000), Obrazcovas (2006), Stoškus, Beržinskienė (2005), Martinkus ir kt. (2010). Užsienio literatūroje į sprendimų priėmimo procesą gilinasi Beers ir kt. (2006), Grunig ir Kuhn (2009) ir Spence (2010).

Informacijos – komunikacijos perdavimo kanalų efektyvumą viešajame ir privačiajame sektoriuje nagrinėjo Paliulis ir kt. (2004), Dzemydienė V. (2006), Tapinienė (2006), Simanauskas (2008), Ratkevičienė (2000), Baršauskienė ir Janulevičiūtė – Ivaškevičienė (2007). Informacijos perdavimo trukdžius analizavo Bagdonas ir Bagdonienė (2000), Atkočiūnienė ir Martkevičiūtė (2003), Stoškus, Beržinskienė (2005), Paužuolienė ir Trakšelis (2009), Vveinhardt ir Alminaitė (2008). Informacinių technologijų naudojimo galimybes tiek viešame ir privačiame sektoriuje tyrė Buškevičiūtė ir Raipa (2010), Bivainienė ir Šarnaitė (2006), Matkevičienė (2005), Atkočiūnienė (2008), Gudelis (2004), Uturytė – Vrubliauskienė ir Merkevičius (2009). Užsienio literatūroje į informacijos – komunikacijos perdavimą ir naujų technologijų panaudojimą gilinasi Bekker ir kt. (2006), Petroni ir Cloete (2005), Bekkers, Homburg (2005), Reddick (2011).

Tačiau tiek Lietuvos, tiek užsienio mokslininkų darbuose sprendimų priėmimo ir informacijos – komunikacijos valdymo procesai neatskleisti VSDFV Klaipėdos skyriaus ir „X“ draudimo organizacijos lyginimo atžvilgiu.

Darbo naujumas. Teorinis sprendimų priėmimo valdymo ir informacijos – komunikacijos procesų optimizavimo iširtumas sąlygoja praktinio šios temos tyrinėjimo trūkumą, dar netirtose, VSDFV Klaipėdos skyriaus ir „X“ draudimo organizacijoje.

Darbo objektas. Sprendimų priėmimo valdymo procesai ir informacijos – komunikacijos valdymo aspektai VSDFV Klaipėdos skyriuje ir „X“ draudimo įmonėje.

Tyrimo problema. Ar skiriasi sprendimų priėmimas viešajame ir privačiajame sektoriuje ir kokią įtaką sprendimų kokybei turi informacijos – komunikacijos valdymas.

Hipotezės:

1. VSDFV Klaipėdos skyriuje ir „X“ draudimo įmonėje egzistuoja skirtingi sprendimų priėmimo procesai.
2. Informacijos – komunikacijos tobulinimas daro įtaką sprendimų priėmimo kokybei VSDFV Klaipėdos skyriuje ir „X“ draudimo įmonėje.

Darbo tikslas. Aptarti sprendimų priėmimo ir informacijos – komunikacijos valdymo procesus, įvertinti sprendimų priėmimo skirtumus ir iširti informacijos – komunikacijos daromą įtaką sprendimų priėmimui VSDFV Klaipėdos skyriuje ir „X“ draudimo įmonėje bei remiantis tyrimo rezultatais nustatyti ir pateikti rekomendacijas šiose įstaigose tobulinamoms sritims.

Darbo uždaviniai:

1. Apžvelgti sprendimų priėmimo ir informacijos – komunikacijos valdymo sampratą teoriniu aspektu.
2. Išanalizuoti, VSDFV Klaipėdos skyriuje ir „X“ draudimo įmonėje, vyraujančius sprendimų priėmimo būdus ir jų tinkamumą.
3. Išnagrinėti sprendimo priėmimo ir įgyvendinimo etapų problemas VSDFV Klaipėdos skyriuje ir „X“ draudimo įmonėje.
4. Ištirti, VSDFV Klaipėdos skyriuje ir „X“ draudimo įmonėje, informacijos – komunikacijos perdavimo kanalų efektyvumą.
5. Nustatyti, VSDFV Klaipėdos skyriaus ir „X“ draudimo įmonės, informacinių technologijų naudojimo galimybes.

Darbo metodai:

1. Mokslinės literatūros palyginamoji analizė – metodas, leidęs išsiaiškinti, apibrėžti ir mokliškai pagrįsti sprendimų priėmimą ir informacijos valdymą viešajame ir privačiajame sektoriuje.
2. Metaanalizė – metodas, suteikęs galimybę interpretuoti kitų autorių atliktų mokslinių tyrinėjimų rezultatus, siekiant išsamiau pagrįsti sprendimų priėmimui įtaką darančius veiksnius bei išsiaiškinti informacijos – komunikacijos perdavimo efektyviausius kanalus.
3. Mokslinės literatūros apibendrinimas – kurios pagalba padarėme apibendrinančias išvadas apie sprendimų priėmimą ir informacijos – komunikacijos perdavimą viešajame ir privačiajame sektoriuje.
4. Anketinė apklausa – kurios pagalba gavome duomenis apie, sprendimų priėmimo ir informacijos – komunikacijos valdymo, esamą situaciją viešoje ir privačioje organizacijoje.
5. Statistinių duomenų apdorojimas ir analizė – atspindi vyraujančias informacijos – komunikacijos problemas neleidžiančias užtikrinti kokybišką sprendimų priėmimą.

Darbo struktūra:

Pirmojoje darbo dalyje – teoriniu aspektu apžvelgiami sprendimų priėmimo būdai, metodai, jų tinkamumas ir įgyvendinimo problemos. Pateikiamos vyraujančios teorinės informacijos – komunikacijos perdavimo priemonės, atskleistos naujų technologijų naudojimo galimybės. Išanalizuoti ir pateikti pagrindiniai įvairių mokslininkų teoriniai požiūriai.

Antrojoje darbo dalyje – pateikiama empirinio tyrimo organizavimo ir vystymo eigos metodika, apibūdinama tyrimo instrumento charakteristika, tyrimo imtis, pateikiama empirinio tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija.

Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos VSDFV Klaipėdos skyriaus ir „X“ draudimo įmonės sprendimų priėmimo ir informacijos – komunikacijos procesų optimizavimui.

Darbas parengtas remiantis Pečkaičio ir Mačerinskienės (2008) metodiniais reikalavimais.

Darbo apimtis: 113 psl. Paveikslų, lentelių ir priedų skaičius: 46 paveiksłai, 14 lentelių, 9 priedai. Literatūros šaltinių skaičius: 66.

Darbo autorių indėlis į darbą.

Baigiamąjį darbą sudarinėjo dvi autorės. Kiekvienos autorės darbo indėlis nurodytas 1 lentelėje.

1 lentelė. Darbo autorių indėlis į darbą

Magistrinio darbo dalys	Magistinio darbo potėmės	Analizuotos sritys	Atsakingas asmuo
	Išvadas	Temos aktualumas. Temos iširtumas. Darbo naujumas. Darbo objektas. Tyrimo problema. Hipotezė. Darbo tikslas. Darbo uždaviniai. Darbo metodai. Darbo struktūra.	Abi darbo autorės
Sprendimų priėmimo ir informacijos – komunikacijos valdymo optimizavimo teorinė samprata	Sprendimų priėmimo sampratos ir būdų analizė	Sprendimų priėmimo samprata. Grupinių sprendimų priėmimo būdai. Sprendimų priėmimo modeliai, jų privalumai ir trūkumai. Sprendimų priėmimo metodai.	Šakinienė K.
	Sprendimo priėmimo ir įgyvendinimo etapų problemos	Problemų sprendimo etapai. Sprendimų priėmimo etapų privalumai ir trūkumai. Pagrindinės sprendimų priėmimo problemos.	Šakinienė K.
	Informacijos – komunikacijos perdavimo kanalų efektyvumas	Informacijos pasikeitimo procesas. Informacijos perdavimo būdai ir kokybiškos informacijos kriterijai. Informacijos perdavimo kanalai.	Mockutė I.
	Informacinių technologijų naudojimo galimybės	Informacijos – komunikacijos perdavimo priemonės. Naujų infoamacinių technologijų panaudojimo privalumai. Priežastys, kurios trukdo organizacijose įdiegti inovacijas.	Mockutė I.
Sprendimų priėmimo ir informacijos – komunikacijos procesų valdymo tobulinimo tyrimas VSDFV Klaipėdos skyriuje ir „X“ draudimo įmonėje	Empirinio tyrimo metodika	Tyrimo problema. Tyrimo objektas . Tyrimo tikslas. Tyrimo hipotezė. Tyrimo uždaviniai. Pagrindiniai tyrimo metodai. Tyrimo imties charakteristika. Demografinis respondentų pasiskirstymas.	Abi darbo autorės
		Tyrimo duomenų apdorojimas „Microsoft Excel“ pagalba. Tyrimo rezultatų atvaizdavimas diagramose.	Abi darbo autorės
	Empirinio tyrimo rezultatų analizė	Tiriamos VSDFV Klaipėdos skyriaus charakteristika. Tiriamos „X“ draudimo kompanijos charakteristika.	Abi darbo autorės
		Sprendimų priėmimo procesų, VSDFV Klaipėdos skyriuje ir „X“ draudimo kompanijoje, analizė. Sprendimų priėmėjai. Priimamų sprendimų vertinimas. Darbuotojų indėlis sprendimų priėmime. Sprendimų priėmimo proceso būdai. Sprendimų priėmimo modelio taikomumas. Sprendimų priėmimo kontrolės valdymas.	Šakinienė K.
		Informacijos – komunikacijos tobulinimo VSDFV Klaipėdos skyriuje ir „X“ draudimo įmonėje analizė.	Mockutė I.

1 lentelės tęsinys kitame puslapyje

1 lentelės tęsinys

Magistrinio darbo dalys	Magistrinio darbo potėmės	Analizuotos sritys	Atsakingas asmuo
Sprendimų priėmimo ir informacijos – komunikacijos procesų valdymo tobulinimo tyrimas VSDFV Klaipėdos skyriuje ir „X“ draudimo įmonėje	Empirinio tyrimo rezultatų analizė	Informacijos pateikimo tinkamumas. Informacijos perdavimo būdai. Gaunamos informacijos privalumai ir trūkumai. Netinkamos komunikacijos padariniai. Informacijos perdavėjai. Informacinių ir ryšio technologijų panaudojimas. Informacinių technologijų investavimas. Informacijos – komunikacijos gerinimo priemonės.	Mockutė I.
		Komunikacijos procesų tobulinimo įtaka sprendimų kokybei.	Abi darbo autorės
Išvados ir rekomendacijos			Abi darbo autorės
Darbo struktūra	Turinys. Priedai. Lentelės. Paveikslai. Santrumpos. Literatūros sąrašas. Anotacija. Santrauka.		Abi darbo autorės
Darbo priedai			Abi darbo autorės

Šaltinis: sudaryta darbo autorių

1. SPRENDIMŲ PRIĖMIMO IR INFORMACIJOS – KOMUNIKACIJOS VALDYMO OPTIMIZAVIMO TEORINĖ SAMPRATA

1.1 Sprendimų priėmimo sampratos ir būdų analizė

Sprendimo priėmimas yra labai svarbi vadovavimo funkcija. Kaip ir bendravimas, ji vyksta kiekvienoje vadovavimo situacijoje. Sprendimas priimamas ir planuojant, ir organizuojant, ir valdant, ir kontroliuojant, ir, žinoma, bendraujant. Be sprendimo priėmimo nevykdoma nė viena iš šių valdymo funkcijų tiek viešame sektoriuje tiek ir privačioje įmonėje.

Analizuojant sprendimų priėmimo būdus ir pritaikomumo galimybes, visų pirma būtina apibrėžti sprendimo priėmimo sąvoką. Mokslinėje literatūroje autoriai sprendimų priėmimą įvardija įvairiai, daugelio autorių nuomonė pateikta 2 lentelėje.

2 lentelė. Sprendimų priėmimo samprata

Sprendimų priėmimo apibrėžimas	Autorius
Sprendimų priėmimas - geriausios alternatyvos pasirinkimas.	Seilius, 2001, p. 31.
Sprendimų priėmimas – procesas, kurio metu individai ir grupės identifikuoja, derina ir integruoja informaciją.	Šarkutė, 2009, p. 107.
Sprendimas – tai įsipareigojimas elgtis taip, kad veiklos rezultatas patenkintų su įvykiais susijusias konkrečias šalis, vadinamas naudos arba turto gavėjais.	Endriulaitienė, Martišius, 2007, p. 7.
Sprendimo priėmimas – mąstymo ir darbo su žmonėmis procesas, reiškiantis pasirinkimą vieno iš galimų elgesio variantų ir jo įgyvendinimas kitų žmonių pagalba.	Bakanauskienė, 1995, p. 9.
Sprendimų priėmimas – labiau protinio darbo procesas.	Seilius, 2001, p. 21.
Sprendimai – veiklos koordinavimo mechanizmas, užtikrinantis atsakomybę.	Šarkutė, 2006, p. 100.
Sprendimo priėmimas – tai procesas, kurio metu iš kelių galimų racionalių alternatyvų pasirenkama viena.	Bagdonas ir Bagdonienė, 2000, p.78.
Sprendimų priėmimas - organizacijos valdymo sudedamoji dalis. Tai vienas esminių vadovų veiklos elementų <...> nulemiančių sėkmingą organizacijos funkcionavimą ir vystymąsi.	Stoškus, Beržinskienė, 2005, p. 239.
Sprendimo priėmimas – veiksmų konkrečiai problemai spręsti krypties nustatymas ir parinkimas arba pasinaudojimas susidariusia galimybe.	Stoner ir kt., 2001, p. 234.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Iš lentelėje pateiktų apibrėžčių matyti, kad didžioji dalis autorių sprendimų priėmimą apibūdina kaip vienos alternatyvos pasirinkimą iš daugelio alternatyvų. Taigi, išanalizavus autorių nuomones, galima teigti, kad *sprendimų priėmimas* – tai procesas jungiantis atsakingus asmenis į vieną tikslą, kuomet rezultatyviau, naudingiau ir patenkinamiau išspręsti iškilusią problemą, tam, kad teisingai ją išspręstus būtų pasiektas daugumos, problemoje dalyvaujančių, asmenų pasitenkinimas ir gaunama nauda įmonei ar įstaigai. Daroma prielaida, kad sprendimų priėmimas yra labai svarbi

valdymo funkcija, nuo kurios priklauso visas tolimesnis įmonės ar įstaigos vystymasis. Įmonės vadovui suklydus ir nesugebėjus tinkamai išanalizuoti situacijos bei priimti tuo metu optimaliausio sprendimo, gali sužlugti tolimesnio verslo planai. Priimtas tinkamas sprendimas privačiame sektoriuje gamintojui atneša pelną, netinkamas – priveda prie bankroto. Viešajame sektoriuje priėmus netinkamą sprendimą kenčia didžioji dalis mokesčių mokėtojų ir kenčia vieša gerovė.

Užsienio autoriai Grunig ir Kuhn (2009) teigia, kad kiekvienas sprendimo priėmimas turi būdingas charakteristikas. Visų pirma, problema atsiranda tada kai atsiranda dabartinės ir tikslinės padėties neatitikimas. Antra, visada turi būti bent du variantai keliamam tikslui pasiekti. Autorių teigimu, sprendimai gali būti priimami intuityviai, be kruopščių svarstymų apie pačią problemą arba pasirinkti sprendimą tiesiog atsitiktine tvarka, taip pat sprendimus gali pasiūlyti pasamdytas situacijos ekspertas. Tačiau vienas iš geresnių būdų rasti optimalų sprendimą yra sistemingas racionalių procedūrų taikymas įstaigoje.

Pasak Stoškaus, Beržinskienės (2005) sprendimų priėmimo procesas turi būti struktūrizuotas. Yra išskiriami tokie grupinių sprendimų priėmimo būdai:

- daugumos sprendimai.
- mažumos sprendimai.

Daugumos sprendimas. Tai balsavimas arba apklausa. „Šiandien didelė reikšmė teikiama visų organizacijos darbuotojų dalyvavymui priimant sprendimus. <...> Pagrindiniai diskusijų klausimai šia tema susiję su visų darbuotojų įtraukimo į sprendimo priėmimo procesą būtinumu, dalyvavimo laipsniu, atsakomybės pasidalijimo problemomis. <...> Organizacija pasieks gerų rezultatų tik įtraukusi visus darbuotojus į sprendimų priėmimo procesą“ (Seilius, 2001, p. 29). Daugumos sprendimai visame pasaulyje įprastas įstatymų leidžiamųjų grupių sprendimų priėmimo būdas. Bet jis dažnai suskaldo grupę ir mažuma lieka nepatenkinta priimtu sprendimu. Daugumos įtaka mažumai gali būti esminė, priimant grupinius sprendimus, nes išankstinė daugumos nuomonė gali nulemti neteisingą grupės sprendimą. Kaip teigia Martinkus ir kt. (2010) „egzistuoja tokios situacijos, kuriose grupinis sprendimo priėmimas neįmanomas <...> ekstremaliose situacijose sprendimą priima vadovas arba ekspertas, grupės nariai privalo jį tik vykdyti <...> kai grupės nariai negali normaliai bendrauti, nes konfliktuoja, priešingu atveju net sabotuoja grupinius sprendimus.“ (p. 183). Tokiais atvejais geriausias sprendimas – individualus sprendimas.

Kai sprendimai yra priimami grupėse, į tas grupes susirenka įvairaus informuotumo žmonės, todėl sprendimo priėmimo kokybės lygis priklauso nuo pasikeičiamo informacijos lygio. Kaip teigia Martinkus ir kt. (2010) prieš pradėdant analizuoti ir priiminėti sprendimus „būtina teisingai įvertinti kiekvieno nario informacinius išteklius, skatinti visus narius aktyviai dalyvauti, atidžiai išklausti papildomą informaciją ir ją tinkamai koordinuoti.“ (p. 184).

Pasaulyje atlikti tyrimai rodo, kad grupė geba geriau priimti teisingus arba atmesti neteisingus sprendimus ir pasiūlymus nei atskiri žmonės. Diskusijos – tai daugiau kūrybinis procesas, leidžiantis sugalvoti ir rasti sprendimus apie kuriuos grupės nariai nei nebūtų pagalvoję.

Mokslininkai taip pat išskiria priežastis, dėl kurių grupinis sprendimų priėmimas yra geresnis už individualų:

- Suteikiama galimybė pasikeisti informacija.
- Padidinta motyvacija priimant aukštos kokybės sprendimus.
- Galimybė kurti naują informaciją, reikalingą priimant sprendimus.
- Didesnis grupinės informacijos patikimumas.

Palyginus autorių nuomones, galima teigti, kad vienas iš optimaliausių sprendimo priėmimo būdų tai - slaptas balsavimas, kurio metu užtikrinama galimybė laisvai, nevaržomai pareikšti savo nuomonę, nes balsavimas yra asmens laisvės išraiška, jo valios realizavimo aktas, kurio metu pilietis savo noru, pagal politines pažiūras ir įsitikinimus atiduoda savo balsą už vienokį ar kitokį, jo manymu, teisingą sprendimą.

Mažumos sprendimas. Mažuma – tai du ar daugiau narių, kurie sudaro mažiau negu 50 proc. grupės ir teisiškai gali priimti sprendimą, naudodami įvairius metodus. Kartais tai daryti jiems leidžia juridinis statutai, tada kalbama apie įstatyminius sprendimus. Kartais taip elgtis įgalina neformali padėtis. Pirmosios galimybės pavyzdžiu gali būti akcininkų priimami sprendimai; antrosios – turistinėje grupėje mažumos priimtas sprendimas keliauti konkrečia kryptimi (Martinkus ir kt. 2010).

Egzistuoja daug sprendimų priėmimo modelių, tačiau svarbiausios yra pagrindinės, plačiausiai analizuojamos ir žinomiausios teorijos – racionalaus visapusiškumo teorija, inkrementalizmo teorija, mišraus skenavimo teorija, elgsenos - psichologinio požiūrio teorija.

Racionalus sprendimas. Sprendimų rengimą viešajame sektoriuje nagrinėjo Buškevičiūtė ir Raipa (2010), jie teigia, kad racionalaus sprendimų priėmimo modelis – tai linijinis modelis, kurį taikant didesnė svarba skiriama analizei, sisteminiam tyrinėjimui bei metodiniam planavimui. „Norint priimti racionalų sprendimą, reikia surinkti visą teisingą informaciją, atitinkamai ją apdoroti, įvertinti, parinkti racionaliausią įmonės požiūriu variantą. <...> Ypač svarbu šioje teorijoje nustatyti sprendimų priėmimo etapus ir procedūras. <...> Racionaliosios teorijos labiau operuoja materialiniais, piniginiiais ištekliais, darbo jėga, kaip visuma, tačiau neatsižvelgia į kiekvieno individo ypatumus, kurie turi įtakos sprendimams.“ (Seilius, 2001, p. 27).

Racionalumas – tai griežtas taisyklių laikymasis, kai negalima peržengti ribos. Manoma, kad tik vadovaujantis nustatytais kriterijais, problemos išsprendžiamos optimaliausiai (Puškorius, 2006). „Racionaliojo modelio prielaidas, jog priimantysis sprendimus turi visą informaciją apie situaciją,

žino visus alternatyvius sprendimus su jų pasekmėmis ir tikimybėmis bei siekia maksimizuoti ekonominę naudą, dažnai paneigia empiriniai duomenys. Sudėtingi sprendimai dažniausiai priklauso nuo situacinių veiksnių santalkos, kuri lemia, jog nebūtinai pasirenkamas racionalusis sprendimas.“ (Šarkutė, 2009, p. 108).

3 lentelėje susistemintai pateikti racionalaus sprendimų priėmimo modelio teigiami ir neigiami aspektai, kurie įvardija, kad racionalus sprendimas yra optimaliausias sprendimo parinkimo variantas, tačiau nėra kreipiamas dėmesys į sprendimų įgyvendinimo etapą. Todėl, kad ir koks geras sprendimas bebūtų priimtas, jo tinkamai neįgyvendinus – netenka prasmės.

3 lentelė. **Racionaliojo sprendimų priėmimo modelio privalumai ir trūkumai**

Privalumai	Trūkumai:
<ul style="list-style-type: none"> • Individai įvertina visų įmanomų sprendimo alternatyvų galimas pasekmes. • Alternatyva, kuri atneša geriausias pasekmes. • Objektyviai pasirenkamas „geriausias“, „optimalus“ variantas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sprendimų priėmėjai disponuoja neribotais laiko ištekliais. • Ignoruojamos įvairios taisyklės, tiek formalios tiek neformalios, galinčios daryti įtaką sprendimams. • Ignoruojama sprendimų priėmimo specifika grupėse ir organizacijose (draugystės, koalicijų, politikos). • Nekreipiama dėmesio į sprendimų įgyvendinimą.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Šarkutė, 2009

Racionalaus sprendimo trūkumus taiso ribotas racionalumas. Kaip teigia Šarkutė (2009) riboto racionalumo sampratą įtvirtinęs asmuo buvo Herbertas Simonas, daugiausiai tyręs sprendimų priėmimą organizacijose. Jo teigimu riboto racionalumo atveju individas ne maksimizuoja savo naudą, ieško ne optimalaus sprendimo, o siekia patenkinamo sprendimo. Anot jo, sprendimų priėmimas suvokiamas kaip ribotas laike bei paremtas ribota informacija.

Vadovai, įvertinantys savo pasirinkimus ir apskaičiuojantys optimalius rizikos laipsnius, naudoja racionalų sprendimo priėmimo modelį (Stoner ir kt. 2001).

Racionalaus sprendimo priėmimo modelyje ilgiausias etapas - alternatyvos rinkimas, kadangi svarbu laikytis taisyklių, nustatyti galimus sprendimo trūkumus, išsiaiškinti privalumus, suplanuoti tolimesnį sprendimo įgyvendinimą ir tik tuomet priimti patį sprendimą. Toks racionalaus sprendimo modelis parodo ko įstaigos vadovas realiai turėtų siekti įgyvendinant organizacijos tikslus.

Inkrementinis modelis. Terminas „inkrementas“ reiškia nedidelį prieaugį, padidėjimą. Inkrementiniai sprendimai – tai trumpalaikės perspektyvos sprendimai. Tačiau anot, Buškevičiūtės ir Raipos (2010) inkrementalizmas kaip modelis, turintis ir teorinį turinį, ir empirinį patvirtinimą, šiuo metu yra patrauklesnis nei racionalizmas, kuris gana įtikinamai atrodo tik teorijoje.

Inkrementiniame modelyje sprendimams keliami tik realūs tikslai, kurie realiai gali būti įgyvendinami, panaudojant šiuo metu turimus išteklius ir žinias. Šio modelio procesas kaip teigia, Buškevičiūtė ir Raipa (2010), plėtojasi bandymų ir klaidų būdu. Svarbūs sprendimai priimami be jokio visuminio plano, sisteminės analizės, kontrolės ar koordinavimo. Teigiama, kad inkrementinis sprendimas negali nutolti nuo politikos, todėl nagrinėjamos tik tos priimamų sprendimų alternatyvos, kurios tik nežymiai skiriasi nuo esamos politikos, bet nėra visiškai nuo jos nutolusios. Vertinamos ir nagrinėjamos tik tos alternatyvos kurios yra realiai svarbios sprendimo įgyvendinimui ir negaištama laiko nagrinėjant absoliučiai visus variantus. Inkrementalizmo teorijoje svarbus aspektas – pozityvūs sprendimai, nes siekiama teisingus sprendimus rasti susitarimų, kompromisų, konsensuso būdu.

Pasak, Buškevičiūtės ir Raipos (2010), inkrementinis modelis patobulino racionalųjį modelį, nes atsisakė procedūrinės rutinos, naudos siekimo, našumo bei racionalumo koncepcijų, labiausiai išskirdamas sprendimų priėmimo būdus bei metodus. Inkrementinis metodas yra populiarus sprendimų priėmimo teorija, tačiau mokslininkai teigia, kad taikant derybinį metodą priimami trumpalaikiai sprendimai, todėl inkrementinis metodas nėra pritaikytas inovacijoms, kai būtina suderinti kelių grupių interesus.

Mišrus skenavimas. Mokslinėje literatūroje pateiktas dar vienas, naujas požiūris į sprendimų priėmimą viešajame sektoriuje, jį autoriai išskiria kaip „ekonominio racionalumo, suskaidyto inkrementalizmo ir riboto racionalumo alternatyva.“ (Buškevičiūtė, Raipa, 2010, p. 27).

Mišraus skenavimo modelis sudarytas iš dviejų dalių, vienas atvejis iškilus problemai ji gali būti sprendžiama pasirenkant racionalios teorijos metodus, kitais atvejais pasirenkant inkrementalizmo metodus. Tokiu būdu sprendimų priėmimas, anot mokslininkų, yra iškeliamas į aukštesnį lygį. Mišrų skenavimą galima suprasti kaip išsamų visuomenėje vykstančių procesų monitoringą, teikiantį išsamią informacinę bazę sprendimų priėmėjams bei galimybę išskirti potencialias visuomenės problemas, kurias galima tirti detaliam, bet laipsniškai (Buškevičiūtė, Raipa, 2010).

Elgsenos - psichologinio požiūrio sprendimas. Sprendimų priėmimo psichologijoje analizuojamos vadovo ir kitų tame valdymo procese dalyvaujančių dalyvių asmeninės savybės, vertybės, elgesio normos. „Sprendimų priėmimas visų pirma siejamas su individų elgesiu, nes jų elgesį būtent ir lemia pačių priimti sprendimai ar įsisažmonintos nuomonės.“ (Šarkutė, 2009, p. 113). „Elgsenos yra tikslingas tiek, kiek yra grindžiamas bendraisiais tikslais arba uždaviniais.“ (Herbert, 2003, p. 23). Elgsenos sprendimo priėmimo teorija siekia išsiaiškinti, kaip žmonės priima sprendimus ir kokias klaidas daro. Kaip teigia Seilius (2001), išsamios informacijos surinkti iš viso neįmanoma, o dėl subjektyvių veiksnių darančios įtakos taip pat neįmanoma racionali ir logiška

elgsena. Mokslininkai teigia, kad tikslingiausia sujungti dvi teorijas (racionaliąją ir elgsenos), surinkti kuo platesnę ir naudingesnę informaciją, tuomet įvertinti įvairias galimas alternatyvas ir tik tada įvertinti subjektyvaus veiksnio įtaką.

Nėra taisyklių pagal kurias būtų galima išskirti, kuris grupinio sprendimo priėmimo modelis yra tinkamesnis. Galima teigti, jog priimant sprendimus, būtina atsižvelgti į kiekvieno su sprendimu susijusio įmonės ar įstaigos asmens nuomonę, nes tik tokiu būdu galima pasiekti, kad būtų priimami visumai optimaliausi sprendimai.

Kiekvieną dieną įmonės ar įstaigos darbuotojai susiduria ir priima įvairius sprendimus jiems rūpimais klausimais. Priimdamas sprendimus atsakingas asmuo turi įvertinti, kuris sprendimo priėmimo metodas leistų jam geriausiai ir greičiausiai priimti tinkamus sprendimus. Sprendimas yra tinkamas tada jei jo rezultatas atspindi sprendimus priimančio žmogaus tikslus iškeltus tam sprendimui.

Mokslinėje literatūroje išskiriami tokie sprendimų priėmimo metodai:

Ekspertinis sprendimo priėmimas. Ypač sudėtingose situacijose, kai darbo atmosferoje vyrauja įtampa, sprendimui priimti gali būti pasitelktas tos srities ekspertas. Kaip teigia Martinkus ir kt. (2010) „grupė gali suteikti ekspertui galimybę nuspręsti, ką reikia daryti. Todėl reikia išsirinkti ekspertą, pateikti jam problemą, o pastarasis turi pasakyti grupei savo sprendimo variantą. Grupė neaptaria problemos ir leidžia ekspertui nuspręsti pačiam.“ (p. 187).

Anot Seiliaus, (2001) „ne visada iškilusias problemas įmonė gali išspręsti savo jėgomis. Tam tikrais atvejais tikslinga pasikviesti konsultantus iš šalies. Ypač tai aktualu mažoms įmonėms, kurios tam tikroms problemoms spręsti neturi tinkamų specialistų. Be to, kartais naudinga pažiūrėti į problemą iš šalies, o ne darbuotojų, kurie ją „gerai žino“, akimis.“ (p. 34).

Kaip priimami sprendimai viešajame sektoriuje analizavo Žinių radijo laidos (2009) dalyvis, Mykolo Romerio universiteto Ekonomikos katedros profesorius Gediminas Davulis, kuris laidoje teigė, kad vienas asmuo gali gerai suvokti ir žinoti vieną sritį, kitas žmogus – kitą, todėl vienas vadovas negali atstovauti visais klausimais. Esant sudėtingoms problemoms tiek viešame sektoriuje tiek privačiame galima pasitelkti ekspertą išmanantį būtent tą sritį kurioje kyla problemos. Užsienio literatūroje susiduriama su pavyzdžiais kai ekspertų nuomonės klausama kiekviename problemos sprendime. Kaip teigia Spence (2010), daugelis viešų įstaigų turi turėti teisę konsultuotis tuomet kai yra priimami svarbūs sprendimai. Tačiau kiekvienas konsultavimasis su ekspertais turi atitikti tam tikrus nustatytus standartus:

- „Konsultacijos turi būti pateiktos tuo metu, kai pasiūlymai yra parengiamojoje stadijoje.
- Turi būti suteikta pakankamai laiko atsakymo parengimui.

- Į galutinius pasiūlymus turi būti sąžiningai atsižvelgta.“ (Spence, 2010, <http://www.biggartbaillie.co> [žiūrėta 2012 02 01]).

Grupės narių nuomonių vidurkio sprendimas. Pasirinkus šį metodą, sprendimas randamas visų pirma apklausos būdu išklaudus visas interesusotų asmenų nuomones ir išvedus nuomonių vidurkį. Dažniausiai pasikartojanti ar turinti panašumų nuomonė tampa visos grupės sprendimu.

Grupės nuomonių vidurkio metodas užtrunka ilgesnį laiką, kadangi būtina išklaudyti visų sprendime dalyvaujančių darbuotojų nuomones, nustatyti pateiktų nuomonių privalumus bei išsiaiškinti galimus pasiūlymų trūkumus. Kaip teigia Stoškus ir Beržinskienė (2005) norint naudoti šį metodą, būtina laikytis ir tam tikrų taisyklių: grupė turi turėti visiems aiškų tikslą, turi būti aiškiai apibrėžti grupės įgaliojimai, pasirinktas optimalus (5-11 žmonių) grupės dydis, skiriamas tinkamas grupės vadovas, grupės nariai privalo būti susipažinę su įvairias grupinio darbo sprendimų priėmimo metodais ir sugebėti juos taikyti.

Kiekvieną kartą sprendžiant problemą, už problemos sprendimą atsakingas asmuo nusprendžia kokius dalinius sprendimo metodus jis taikys. Mokslinėje literatūroje yra išskiriama labai daug įvairių dalinių metodų. Populiariausius dalinius metodus išskiria Sakalas (2003):

1. „Proto šturmo“ dalinis metodas. Tikslas – gauti kuo daugiau idėjų sprendžiant konkrečią problemą. Per trumpą laiką siekiama daugiau naujų idėjų, jų kokybė ne tokia ir svarbi. Ilgas surinktų idėjų sąrašas sugrupuojamas pagal sprendimo būdą, kryptį ir pan. Kiekvienas grupės narys balsuoja už atrinktus sprendimo variantus ir idėjas, tokiu būdu randamas vienas sprendimas.
2. „Mažų grupių“ dalinis metodas. Grupės nariai suskirstomi į kelias mažas grupeles ir gavę problemą, ją sprendžia savarankiškai. Vėliau problemų sprendimai aptariami bendrai.
3. „Minčių žemėlapis“ dalinis metodas. Tai išsami priežastinė analizė. Visų pirma lapo centre suformuluojama problema, tada išsiaiškinamos tos problemos priežastys ir surašomos aplinkui problema. Išskiriama svarbiausia priežastis, ji rašoma kito lapo centre ir vėl aiškinamasi kokios priežastys lemia šios priežasties atsiradimą. Taip sudaromas naujas minčių žemėlapis padedantis atrasti konkrečias priemones išspręsti problemą.

Prie grupės narių nuomonių vidurkio sprendimo metodo galima priskirti **komandinį darbą**, nes šiuo metu komandinis darbas įstaigose yra vienas iš pagrindinių rodiklių lemiančių įmonės sėkmę. Pasak Šalkauskienės ir Veinhardt (2008), jog komanda - tai efektyviai dirbanti grupė, pasiekusi tam tikrą integracijos lygį, kai organizacijos veiklos vystymosi efektyvumą lemia tokie veiksniai kaip: vaidmenų pasiskirstymas tarp komandos narių, sąlygojančios bendradarbiavimu, motyvacija.

Autoritarinis sprendimas be grupės diskusijos. Naudojant autoritarinį sprendimo priėmimo metodą, įstaigos vadovas sprendžia problemas savo kompetencijos ribose, neatsižvelgdamas į darbuotojų nuomones. Kaip teigia Martinkus ir kt. (2010) „visus sprendimus priima vadovas, nesikonsultuodamas su grupe. Teigiama kad toks sprendimo priėmimas paprastai neilgai užtrunka, grupės nariai net ir šį laiką gali panaudoti kitai veiklai, be to, sprendimą priima žmogus, kuris kontroliuoja jo įvykdymo rezultatus.“ (p. 188).

Vadovų taikomi sprendimų priėmimo metodai yra įvairaus pobūdžio. „Vadovas, priimdamas sprendimą, neapsvarsto kiekvienos alternatyvos ir neišnagrinėja situacijos. Sudėtingoje situacijoje galimi tūkstančiai pasirinkimo variantų. Vadovas, remdamasis tik intuicija, priima atsitiktinį sprendimą. Statistikos požiūriu, teisingo pasirinkimo šansų tokiu atveju nedaug.“ (Paliulis ir kt., 2004).

Autoritarinis sprendimas po grupės diskusijos. Tai atvirkštinis metodas prieš tai aptartam metodui. Šiuo atveju sprendimus priima vadovas, tačiau visų pirma vadovui įdomi kolegų nuomonė. Taikant šį metodą, vadovo sušauktame susirinkime, pateikiama problema, diskutuojama ir tik išklauses visas nuomones vadovas nusprendžia, kokį sprendimą priims, po to jį paskelbia grupei. (Martinkus ir kt., 2010).

Naudojant šį metodą vadovas turi sugebėti klausyti. Darbuotojai bando perteikti reikiamas žinias vadovui, o galutiniam sprendimui darbuotojai neturi įtakos.

Konsensuso metodas. Tai yra efektyviausias sprendimų priėmimo metodas, bet užtrunka ilgiausiai. „Konsensusas paprastai apibūdinamas kaip kolektyvinė kartu dirbančių ir turinčių galimybę atvirai komunikacijai bei įtakai priimant sprendimus žmonių nuomonė. <...> Norėdami pasiekti konsensuą, grupės nariai turi turėti pakankamai laiko savo pažiūroms išreikšti.“ (Martinkus ir kt. 2010, p. 188).

Kai sprendimus priima ne vienas asmuo sunku rasti visiems prieinamą sprendimą, todėl konsensuso metodas yra pakankamai sunkus procesas. Pasak Martinkaus ir kt. (2010) „sprendimai, priimami taikant konsensuso metodą, dažnai priskiriami sinerginiams sprendimams, kadangi grupės nariai, kartu dirbdami, priima aukščiausio lygio sprendimą, nei jį priimtų, dirbdami atskirai.“ (p. 188).

Mokslinės literatūros analizavimas leidžia teigti, kad pagrindinis sprendimo priėmimo mechanizmas – balsavimas. Tačiau kaip teigia, Žinių radijo laidos (2009) dalyvis Davulis, tiesioginis balsavimas neišryškina sprendimo. Atsiranda sprendimo paradoksas – esant vos vieno balso persvarai negalima teigti, kad tai geras sprendimas. Profesorius teigia, kad „negalima priimti racionalaus sprendimo balsavimo keliu, demokratija ir racionalus sprendimas yra nesuderinami.“ (<http://www.ziniur.lt> [žiūrėta 2012 02 05]).

Sprendimų priėmimas gali priklausyti ir nuo vadovo vadovavimo stiliaus. Pasak Želvio (2003), apie priimtą sprendimą turi būti informuoti visi organizacijos nariai, su kuriais šis sprendimas susijęs.

Apibendrinant, galima teigti, kad sprendimų priėmimas – tai procesas jungiantis atsakingus asmenis į vieną tikslą - kuo rezultatyviau, naudingiau ir patenkinamiau išspręsti iškilusią problemą. Mokslinėje literatūroje egzistuoja daugybė sprendimų priėmimo modelių, plačiausiai vartojami: racionalus, inkrementinis, mišraus skenavimo, elgsenos - psichologinio požiūrio modelis. Nėra taisyklių pagal kurias būtų galima išskirti, kuris modelis yra tinkamesnis. Teigtina, kad būtina atsižvelgti į kiekvieno su sprendimu susijusio asmens nuomonę, nes tik tokiu būdu galima pasiekti, kad būtų priimami visumai optimaliausi sprendimai. Atlikti tyrimai rodo, kad grupė žymiai geriau geba priimti teisingus arba atmesti neteisingus sprendimus nei atskiri žmonės. Palyginus autorių nuomones, teigtina, kad optimaliausias sprendimo priėmimo būdas - slaptas balsavimas. Populiariausi sprendimų priėmimo metodai - ekspertinis, grupės narių nuomonių vidurkio, autoritarinis be arba po grupės diskusijos ir konsensuso metodas. Teigtina, kad apie priimtą sprendimą turi būti informuoti visi organizacijos nariai.

1.2 Sprendimo priėmimo ir įgyvendinimo etapų problemos

Sprendimų priėmimas ir įgyvendinimo etapas yra labai svarbi vadovavimo funkcija. Sprendimų priėmimas ir įgyvendinimas priklauso nuo to kas priima sprendimą, o dažniausiai už sprendimų priėmimą ir įgyvendinimą yra atsakingas įstaigos vadovas. Sprendimų priėmimas yra atsakingas ir labai svarbus tiek viešos, tiek privačios įstaigos veiklos etapas, nes jei yra netinkamai priimamas ir įgyvendinamas sprendimas, tai galima sulaukti neigiamų padarinių, kurie turės įtakos tolimesniam įstaigos ar įmonės vystymuisi.

Tinkamam sprendimui priimti reikia išsiaiškinti sprendimų priėmimo kokybės kriterijus. Juos analizavo Dobravolskas ir kt. (2002). Autoriai sprendimų kokybę vertina per sprendimų priėmimo principų laikymąsi, todėl galima teigti, kad kokybiškas sprendimas – tai įstatymų nepažeidžiantis, objektyvus, proporcingas keliamam tikslui, nepiktnaudžiaujantis valdžia ir subsidiarumo principu priimtas sprendimas.

Viešosiose institucijose labai svarbus aspektas susijęs su sprendimų priėmimu yra interesų derinimas. Palidauskaitė (2010) interesų konfliktą apibūdina kaip asmens privačių interesų turėjimą, kurie daro įtaką tarnybinių pareigų atlikimui. Jeigu asmuo bent minimaliais ryšiais yra susijęs su svarstoma situacija, sprendimai bus priimami tam asmeniui palankia linkme. Anot Spence (2010) yra nagrinėjama daugybė teisminių atvejų, dėl akivaizdžių šališkumo įtarimų. Autorės nuomone, kiekvienas valstybės tarnautojas turi pasišalinti pats arba būti priverstinai pašalintas iš dalyvavimo sprendimų priėmimo procese jeigu kyla įtarimų dėl jo asmeninių interesų. Lietuvoje valstybinėje tarnyboje dirbančių asmenų privačius ir visuomenės viešuosius interesus siekiama suderinti priėmus Viešųjų ir privačiųjų interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatymą. Įstatymas užtikrina, kad priimant sprendimus pirmenybė būtų teikiama viešiesiems interesams ir, būtų užtikrinamas priimamų sprendimų nešališkumas, bei užkertamas kelias korupcijos plitimui valstybinėje tarnyboje.

Pasak Obrazcovo (2006) vadovai yra atsakingi už sprendimų priėmimą ir įgyvendinimą. Pasitarimuose dažnai priimami kolegialūs sprendimai. Lyginant su kita veikla, pasitarimai vadovavime užima daugiausia laiko. Netgi geriausiose kompanijose daugelis pasitarimų vertinami abejotinai, o apie blogai valdomas kompanijas nė kalbos negali būti. Dalyvavimas tokiuose pasitarimuose – tik nereikalingas laiko ir energijos švaistymas, nes kalbama juose apie viską, tik ne apie galutinį sprendimų priėmimą. Kiekvieno susirinkimo metu taupant dalyvaujančiųjų laiką būtina laikytis tam tikrų taisyklių, etapų lemiančių tikslingą ėjimą į sprendimo priėmimą ir tolimesnį jo įgyvendinimą.

Racionaliojo modelio pasekėjas Herbert problemų sprendimo etapus suskirsto į tris dalis: mąstymą, projektavimą ir pasirinkimą (žr. 1 pav.). Priimant sprendimus pagal šiuos etapus,

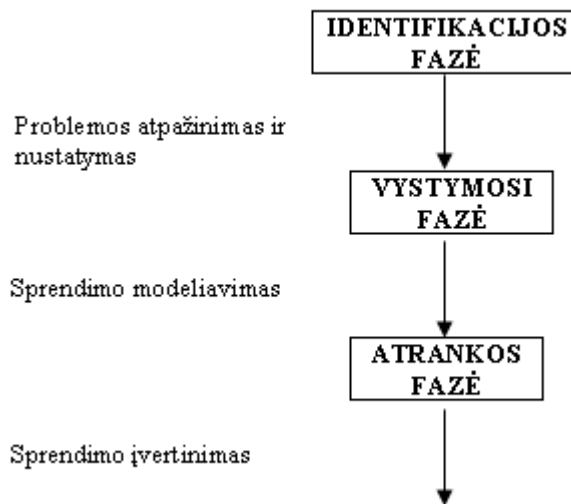
pirmajame etape intensyviai stebima aplinka, antrajame etape ieškamos alternatyvios veiklos formos, trečiuoju etapu parenkama sėkmingiausiai atrodanti alternatyva (Buškevičiūtė, Raipa, 2010). Šie etapai greitai išplito ir buvo pradėti plačiai naudoti praktikoje.



Šaltinis: Buškevičiūtė, Raipa, 2010, p. 24

1 pav. H.Simono sprendimų priėmimo etapai

Inkrementinio sprendimų priėmimo modelyje mokslininkai išskiria taip pat tris pagrindines sprendimų priėmimo procesų fazes: identifikacijos fazę, vystymosi fazę, atrankos fazę (žr. 2 pav.). Identifikacijos fazė laikomas problemos atpažinimas ir nustatymas renkant informaciją. Nustačius alternatyvas vystymo fazėje modeliuojamas situacijos sprendimas. Atrankos fazė laikomas sprendimo įvertinimas ir kontrolė.



2 pav. Inkrementinio sprendimo priėmimo proceso fazės

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, kad dauguma autorių išskiria analogiškus sprendimų priėmimo etapus, jie pateikti sudarytoje 4 lentelėje.

4 lentelė. Sprendimų priėmimo etapai

SPRENDIMŲ PRIĖMIMO PROCEDŪRĄ SUDARANTYS ETAPAI:	ETAPO TURINYS	AUTORIUS
Suformulavimas ir tikslo nustatymas.	Nustatoma kodėl kilo problema, identifikuojamos pagrindinės priežastys, nustatomos bendros vertybės, kurių bus siekiama.	Seilius, 2001.
Informacijos rinkimas ir analizė.	Surenkama, apdorojama ir įvertinama informacija.	Seilius, 2001.
Alternatyvų formulavimas.	Suformuluojama nuo kelių iki keliolikos alternatyvų, aptariamų, išsiaiškinamos jų stipriosios ir silpnosios pusės, jos įvertinamos ir atrenkamas geriausias variantas.	Martinkus ir kt., 2010.
Sprendimo priėmimas ir jo įgyvendinimo kontrolė.	Ši etapą sudaro einamųjų darbo rezultatų apskaita, išlaidų apskaita, terminų kontrolė, sprendimo įgyvendinimo proceso reguliavimas, galutinio rezultato įvertinimas.	Bakanauskienė, 1995.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Iš lentelėje susistemintos informacijos matyti, jog atsiradus problemai visų pirma reikia nustatyti tikslą, kuris privalo būti aiškus, o tik po to seka informacijos rinkimas ir analizavimas. Analizavimas reikalingas tam, kad ateityje būtų išvengta nesusipratimų. Alternatyvų formavime svarbu ne tik surasti priimtinausius sprendimus, kuriuos galima įgyvendinti, bet svarbu išanalizuoti galimų alternatyvų teigiamas ir neigiamas puses, kadangi kiekvienas sprendimas gali vienaip ar kitaip paveikti daugelį valdomų sričių. Kaip teigia Beers ir kt. (2006) problemas sprendžiantys asmenys susiduria su daug dviprasmybių ir neaiškumais, todėl neįmanoma iškart nustatyti vienintelį problemos sprendimo būdą. Autoriai teigia, kad turi būti suformuluotos kelios alternatyvos ir atitinkamai ieškomas sprendimas. Neįvertinus ir neapsvarsčius stiprių, ir silpnų sprendimo pusių, tai gali turėti didelės neigiamos įtakos tolimesnei įstaigos ar įmonės veiklai. Tam naudojamas teigiamų ir neigiamų pasekmių lyginimo metodas (žr. 5 lentelė). Šio metodo esmė – surasti argumentus ir prieštaravimus atskirai kiekvieno, galimo sprendimo. Taikant šį metodą, sumažėja tikimybė užmiršti kanors svarbaus.

5 lentelė. **Teigiamos ir neigiamos sprendimų pasekmės**

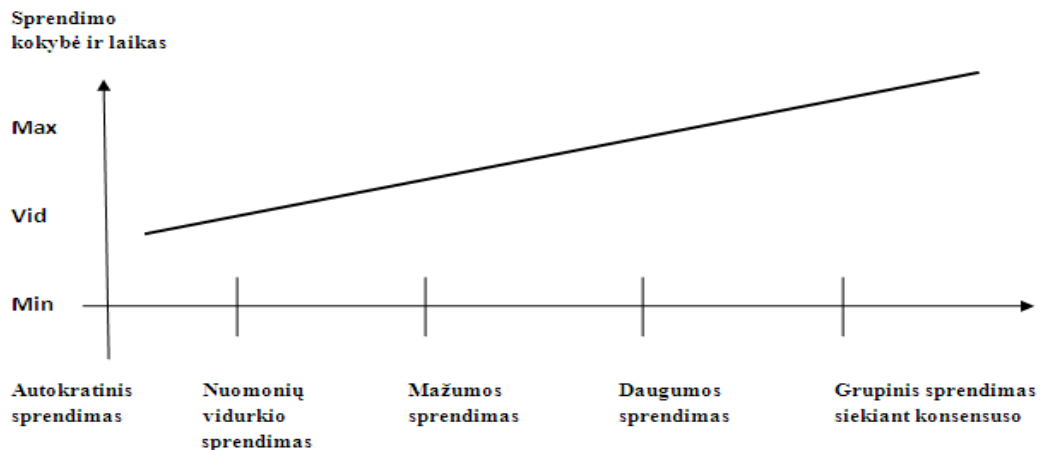
ALTERNATYVOS „UŽ“	PIRMAS SPRENDIMAS	ALTERNATVYVOS „PRIEŠ“
ALTERNATYVOS „UŽ“	ANTRAS SPRENDIMAS	ALTERNATVYVOS „PRIEŠ“
ALTERNATYVOS „UŽ“	...	ALTERNATVYVOS „PRIEŠ“
ALTERNATYVOS „UŽ“	N-TAS SPRENDIMAS	ALTERNATVYVOS „PRIEŠ“

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Obrazcovas, 2006

Toliau analizuojant 4 lentelę, galima teigti, kad pats svarbiausias etapas yra sprendimo priėmimo ir jo įgyvendinimo kontrolė, nes šiame etape yra apsvarstomi pateikti sprendimo priėmimo variantai ir priimamas galutinis sprendimas. „Bendrajai prasme sprendimų priėmimo kriterijai yra viešoji nuomonė, aplinkos poveikis, moksliniai pasiekimai vienoje ar kitoje srityje, sprendimų išlaidos, priėmėjų gebėjimai žinoti ir taikyti įvairius sprendimų priėmimo modelius: ribų analizę, sinetriką (analogų metodas), simplifikaciją, alternatyvų atranką.“ (Buškevičiūtė, Raipa, 2010, p. 28). Viešose institucijose sprendimo priėmimas glaudžiai susijęs su politine aplinka, suinteresuotų grupių parama bei visuomenės nuomone. Anot Buškevičiūtės ir Raipos (2010) sprendimų rengimams didelę įtaką daro tokie veiksniai kaip įstatymų leidyba, todėl autoriai teigia, kad objektyvių sprendimų viešosiose institucijose nėra.

Sakalo ir kt., (2000) nuomone, sprendimą turi priimti – bent parengti – atitinkamos srities specialistai, kurių žinios, institucija ir patyrimas garantuoja gerą sprendimo kokybę. Dėl to sprendimai įmonėje turi būti deleguojami dideliam bendradarbių būriui, o ne koncentruojami vienose rankose. Kaip teigia Icikzonas (2004), jog daugelio netikusių sprendimų priežastis yra ta, kad juos priimantis žmogus nesuvokia problemos esmės.

Naudojant bet kurį sprendimo metodą, reikalingi ne tik žmonės kurie tą sprendimą įgyvendins, bet susiduriama su dar viena problema – laiko tarpu, užimančiu ne tik sprendimo priėmimą, bet ir sprendimo įgyvendinimą. Kiekvienas vadovas iškilus problemai stengiasi kuo operatyviau ir greičiau ją išspręsti. Norint kuo greičiau išspręsti problemą reikia parinkti tinkamiausią sprendimo metodą atsižvelgiant į sprendimo kokybės ir jam reikalingo laiko priklausomybę. Populiariausių sprendimo metodų priklausomybė nuo laiko pateikta 3 paveiksle:



Šaltinis: Martinkus ir kt., 2010, p. 192

3 pav. Sprendimo kokybės ir jam reikalingo laiko priklausomybė atsižvelgiant į taikomą metodą

Įvertinus pateiktą informaciją daroma prielaida, kad mažiausiai laiko užima autokratinis sprendimas, kai vadovas pats savarankiškai suranda sprendimo būdą, tai taikoma daugiau privačiame sektoriuje. Vis dėlto matyti, kad daugumos sprendimas, kurio metu surandamas konsensusas užtrunka žymiai ilgesnį laiko tarpą, tačiau duoda kokybiškesnius sprendimus.

Kiekvienas sprendimo priėmimo metodas turi savus trūkumus ir privalumus, kuriuos pateikiam 6 lentelėje.

6 lentelė. Sprendimų priėmimo metodų privalumai ir trūkumai

Sprendimo priėmimo metodas	Trūkumai	Privalumai
Autoritarinis sprendimas	<ul style="list-style-type: none"> • Vienas asmuo retai kada priima gerą sprendimą. • Prarandami tarpusavio sąveikos grupėje privalumai. • Grupės nariai dažnai nesistengia įgyvendinti autokrato sprendimo. • Grupėje gali atsirasti įtampa. • Nepanaudojama grupės narių kūrybinė iniciatyva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tinka kasdieniniams reikalams. • Sprendimai užima mažai laiko. • Padeda, kai grupės nariai neturi informacijos ar sugebėjimų efektyviam sprendimui.
Ekspertinis sprendimas	<ul style="list-style-type: none"> • Sunku rasti grupėje ekspertą. • Grupė paprastai nejaučia išipareigojimo įgyvendinti sprendimą. • Nėra tarpusavio sąveikos grupėje. • Mažėjant veiklos efektyvumui, grupėje gali atsirasti įtampa. • Nepanaudojama kitų grupės narių kūrybinė iniciatyva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vienas žmogus gerai nusimanantis savo srityje gali efektyviau išspręsti problemą.

6 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Sprendimo priėmimo metodas	Trūkumai	Privalumai
Nuomonių vidurkio sprendimas	<ul style="list-style-type: none"> • Tarp grupės narių nėra tiesioginio kontakto. • Grupės nariai paprastai nejaučia išsipareigojimo įgyvendinti šį sprendimą. • Lieka neišspręsti konfliktai ir prieštaravimai, o tai gali pakenkti grupės efektyvumui ateityje. • Mažiau kompetentingų žmonių nuomonės gali nusverti kompetentesnių narių nuomones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nebūtina sukviesti visus grupės narius į pokalbį. • Sprendimą galima priimti labai greitai. • Nebūtinai visi nariai privalo jausti išsipareigojimą įgyvendinti sprendimą. • Padeda, kai grupės nariai neturi informacijos ar sugebėjimų efektyviam sprendimui.
Daugumos sprendimas	<ul style="list-style-type: none"> • Paprastai neįvertinama mažumos nuomonė. • Nepanaudojama mažumos kūrybinė iniciatyva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Naudojamas kai trūksta laiko. • Nesiekia visų grupės narių išsipareigojimo vykdyti sprendimą.
Grupinis sprendimas siekiant susitarimo (kompromisas) ir sutarimo (konsensusas)	<ul style="list-style-type: none"> • Reikalauja daug laiko, psichologinės energijos ir didelių kiekvieno grupės nario sugebėjimų bei grupinio darbo patyrimo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sprendimas novatoriškas, kūrybingas. • Visi nariai jaučia išsipareigojimą. • Panaudojami visų narių sugebėjimai ir žinios. • Naudingas priimant ypač svarbius sprendimus.

Šaltinis: sudaryta darbo autorių pagal Stoškus, Beržinskienė, 2005

Iš pateiktų sprendimo priėmimo metodų trūkumų matyti, kad kokį bepasirinktume sprendimo priėmimo metodą galimų trūkumų neišvengsime. Pagrindinė problema su kuria susiduriama renkantis sprendimo priėmimo metodą – kai priimant sprendimus nedalyvauja visi įmonės darbuotojai, o vadovas priima sprendimus neatsižvelgdamas į kitų nuomones. Išanalizavus visų sprendimo metodų trūkumus ir privalumus galima teigti, kad geriausias sprendimo metodas – grupinis sprendimas siekiant kompromiso ir konsensuso. Šis sprendimo metodas turi tik vieną trūkumą – užima daug laiko, tačiau surastas galutinis rezultatas patenkinantis visas dalyvaujančias puses, novatoriškas sprendimas, kūrybos laisvė atsveria trūkumus ir padeda užtikrinti efektyvų tolimesnį darbą įstaigoje.

Dar viena problema su kuria tenka susidurti tiek priimant tiek ir įgyvendinant sprendimus – informacijos stoka. Pasak Paliulio ir kt. (2004) priimti sprendimus visada yra didelė problema. Nors iš pirmo žvilgsnio gali atrodyti, kad tai tik duomenų surinkimas ir analizė (dažnai manoma, kad sprendimai priimami automatiškai). Bet iš tikro tai yra daug sudėtingesnė problema, nes praktikoje beveik visada trūksta informacijos ir sprendimai iš dalies priimami intuityviai. Neturint tinkamos

informacijos susijusios su sprendimu, neišstudijavus jau padarytų klaidų, galima tas klaidas kartoti iš naujo, ir intuityviai priimtas sprendimas neatneš jokios praktinės naudos. Pasak Spence (2010) galutinis esminis elementas priimant sprendimus – tinkamas informuotumas. Autorės nuomone, visi susiję su sprendimo priėmimu turi būti tinkamai informuoti apie priimtą sprendimą, jo naudą ir visas lauktinas pasekmes. Dauguma viešų ir privačių įstaigų darbuotojai susiduria su problema, kai apie priimamus sprendimus jie visiškai neinformuojami, dėl to kyla nepasitenkinimas darbu, atsiranda darbo esmės nesupratimas.

Be informacijos stokos labai svarbu, kad sprendimo priėmimo procese nebūtų nukrypta nuo siekiamo tikslo. Anot Seiliaus (2000) žmonės diskutuodami net apie labai svarbius ir visiems rūpimus dalykus, dažnai net neįtardami, sąmoningai ar nesąmoningai turi savybę „nukrypti nuo temos“, be to, grupėje visada gali atsirasti vienas arba keli asmenys, suinteresuoti sąmoningai nukreipti jiems norima linkme diskusiją. Tam, kad būtų išvengta nukrypimo ir nebūtų sugaištas laikas, atsakingas asmuo privalo nuolatos stebėti grupėje dirbančius asmenis ir užtikrinti efektyvų, nuoseklų sprendimo priartėjimą prie tikslo.

Apibendrinant teigtina, kad vadovai yra atsakingi už sprendimų priėmimą ir įgyvendinimą. Vadovas privalo būti akylus, kad diskusija apie sprendimų priėmimą vyktų efektyviai, kad visi grupės nariai aktyviai dalyvautų grupės darbe, taip pat būtų panaudotos visų dalyvių kompetencijos, žinios ir gebėjimai. Turi būti laikomasi pagrindinių sprendimo priėmimo etapų - problemos suformulavimo, tikslo nustatymo, informacijos rinkimo, analizės, alternatyvų formulavimo, sprendimo priėmimo ir įgyvendinimo kontrolės. Mokslininkai išskiria, kad sprendimo priėmimui didelę įtaką daro – laiko stoka, darbuotojų nedalyvavimas, informacijos trūkumas, netinkamo sprendimo priėmimo metodo parinkimas.

1.3 Informacijos – komunikacijos perdavimo kanalų efektyvumas

Svarbiausias dalykas siekiant gero valdymo organizacijoje yra tinkamas informacijos perdavimas. Norint organizacijoje pasiekti užsibrėžtų tikslų visų pirma reikia laiku ir tinkamai paskleisti svarbią informaciją, ją suformuluoti aiškiai, sukonkretinti. Visa tai leidžia organizacijos darbuotojams greičiau atlikti jiems pavestas užduotis, mažiau nukenčia darbo kokybę, pagerėja atliktų darbų rezultatai.

Pirmiausia, prieš pradėdant analizuoti informacijos – komunikacijos perdavimo kanalų efektyvumą, reiktų apibrėžti informacijos ir komunikacijos sąvokas. Informacija – „tai kryptingai orientuota žinia, perduodama žodžiu ar komunikacijos priemonėmis.“ (Sakalas ir kt., 2000, p. 475), o komunikacija organizacijoje pasak Martinkaus (2010) – „dviejų ir daugiau žmonių pasikeitimo informacija, žiniomis, nuomonėmis, idėjomis, ketinimais procesas, vienijantis atskirų organizacijos grupių veiksmus siekiant bendro tikslo.“ (p. 149).

Informacijos pasikeitimo procese, pasak Stoškaus ir Beržinskienės (2005) dalyvauja pagrindiniai keturi dalyviai:

Siuntėjas – asmuo, kurio pagalba yra perteikiama informacija.

Pranešimas – informacija, kurią norime perduoti.

Kanalas – priemonė, kuria perduodama norima informacija.

Gavėjas – asmuo, kuris gauna perduodamą informaciją.

Visi informacijos pasikeitimo dalyvaujantys dalyviai atlieka labai didelį vaidmenį, kai yra vykdomas informacijos perdavimas. Informacijos perdavimo būdai ir kokybiškos informacijos kriterijai pateikti 7 lentelėje.

7 lentelė. **Informacijos perdavimo būdai ir kokybiškos informacijos kriterijai**

Autorius	Informacijos perdavimo būdai:
Sakalas, Vanagas, Martinkaus ir kt., 2000, p.475	Žodinė informacija.
	Rašytinė informacija.
	Grafinė informacija.
Damašienė, 2002, p. 88; Stoškus, 2002, p.186; Simanauskas, 2008, p. 28	Kokybiškos informacijos kriterijai:
	Stabili.
	Patikima.
	Pakankama.
	Aiški.
	Glausta.
	Objektyvi.
	Technologiška.
	Detali.
Tvarkinga.	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Anot Simanausko (2008) jei informacija nebus perduodama detaliai, tai informacijos gavėjas gali nesuprasti gaunamos informacijos esmės ir jeigu informacija nebus pateikiama tinkamai sutvarkyta, gali nukentėti informacijos perdavimo kokybė.

Kaip teigia Reddick (2011), viešojo sektoriaus institucijos siekiant užsibrėžtų tikslų turi daugiau problemų nei privatusis sektorius, nes tikslai yra sunkiai išmatuojami, dviprasmiški, todėl vadovai perteikiant informaciją turėtų pasirūpinti jos tikslumu, aiškumu.

Analizuojant informacijos perdavimo būdus teigtina, kad informacija vartotojui dažniausiai gali būti perduodama žodžiu, raštu ir pasitelkus grafines priemones. Norėdami, kad perduodama informacija vartotojams būtų efektyvi, ji turėtų būti aiški, patikima, stabili, glausta, objektyvi ir technologiška. Jeigu perduodama informacija atitiks bent kelis šiuos išvardintus kriterijus, tai galima tikėtis, kad darbo rezultatai, kurie yra siekiami bus įvykdyti greičiau ir objektyviau. Teigtina, kad gerai organizuota informacijos valdymo sistema leidžia vadovams kontroliuoti ir optimizuoti verslo proceso rezultatus.

Kaip teigia Paliulis ir kt. (2004), „be komunikacijų negali egzistuoti nė viena organizacija. Vienas pagrindinių komunikacinio proceso tikslų – siekti, kad informacija būtų suprantama.“ (p. 112).

Pasak Ratkevičienės (2000), informacijos gavėjas visada nori žinoti, kuo informacija jam bus naudinga. Autorės nuomone nesusipratimai atsiranda tada, kai informacija neišreiškia siuntėjo tikslų. Siuntėjas, norėdamas pranešti informaciją, turi pasirūpinti tuo, kad gavėjas galėtų ją suprasti, todėl informacija turi būti teisingai išdėstyta, paprasta, vaizdi ir tiksli. Dzemydienė (2006) pažymi, kad „kuo daugiau informacijos gaunama, kuo ji naujesnė ir tikslesnė, tuo naudingesnė. Informacija įgauna vertę tik perdavus ir supratus duomenis.“ (p. 13). Anot Gudo (2002) dar vienas svarbus momentas – kad informacija turi būti gauta laiku ir turi būti teisingai panaudota, nes informacijos trūkumas, vėlavimas arba nekokybiškumas gali tapti broku.

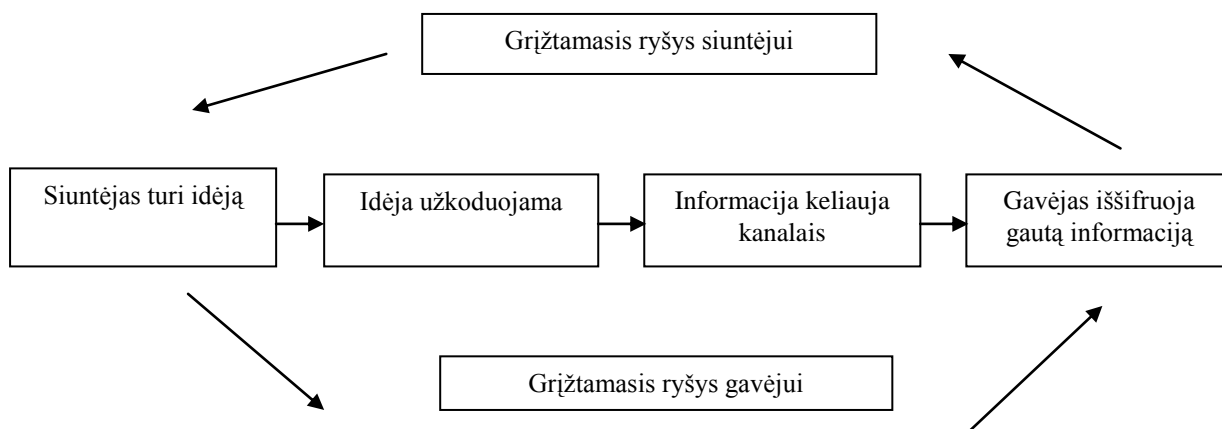
Galima teigti, kad nuo informacijos kokybiškumo ir efektyvumo priklauso tolimesni organizacijos rezultatai. Efektyvi informacija privalo būti: stabili, patikima, aiški, glausta, objektyvi, technologiška. Kuo informacija glausčiau ir tiksliau pateikiama, tuo greičiau ji yra įsisavinama, taip pat nuo informacijos pateikimo priklauso sprendimų priėmimas, nes kuo informacija tikslesnė, tuo lengviau, greičiau ir tiksliau priimsime sprendimus.

Eppler (2006) analizavęs mokslinius veikalus teigia, kad pagrindinė informacijos problema - perduodama informacija nėra tiksli ar iškreipta dėl kitų žmonių interesų ir motyvų. Antra, jog perduodama informacija yra pasenusi arba yra perduodama neatnaujinta, o trečia problema siejama su netinkamu informacijos pobūdžiu. Įmonėje ar įstaigoje labai svarbu kuo sklandžiau ir greičiau

perduoti svarbią informaciją jos gavėjams, nes priešingu atveju, užtrunkant ilgesnį laiko tarpą informacija sensta.

Pasak Vveinhardt ir Alminaitės (2008) „organizacijai svarbu šalinti atsirandančias komunikacijos kliūtis, taikyti komunikacijos gerinimo priemones, nes nuo to priklauso užduočių atlikimo kokybė, greitis, visos organizacijos veiklos rezultatai.“ (p. 403). Pašalinus susidariusias kliūtis informacijos perdavimui ir radus naujus informacijos perdavimo kanalus, įmonėje ar įstaigoje dirbantys asmenys su svarbia informacija bus supažindinami žymiai efektyviau, tokiu būdu gerės sprendžiamų klausimų ir problemų kokybė.

Baršauskienė ir Janulevičiūtė - Ivaškevičienė (2007) teigia, jog organizacijos sėkmė priklauso nuo galimybės apdoroti informacijos srautus. Tipinis informacijos kelias pavaizduotas 4 paveiksle.



Šaltinis: Baršauskienė, Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, 2007, p.128

4 pav. Informacijos tėkmė komunikacijos procese

Išanalizavus informacijos tėkmę komunikacijos procese matyti, kad norint, kad komunikacija organizacijoje vyktų sklandžiai, tai turi būti užtikrintas grįžtamasis ryšys. Šiame procese siuntėjas ir gavėjas yra glaudžiai susiję. Siuntėjas turi užkoduoti informaciją taip, kad ją gaudamas gavėjas tinkamai suprastų. Efektyvi komunikacija vyks tada, kai žmogus, priimantis informaciją, ją priims tokią, kokia ji buvo perduota, tai yra neiškraipyta. Kad komunikacijoje reikalingas grįžtamasis ryšys patvirtina Paužuolienės ir Trakšelio (2009) teiginys - komunikacija bus efektyvi, jeigu bus sulaukiama nuolatinio grįžtamojo ryšio.

Kaip teigia Atkočiūnienė ir Markevičiūtė (2003), jeigu „organizacijos veiklos rezultatai pablogėja, atsiranda grupių nesutarimų – viena iš priežasčių gali būti ta, kad nėra komunikacijos ir informuotumo arba šių reiškinių kokybė prasta.“ (p.75).

Pasak Stoškaus (2002) informacijos pasikeitimas susideda iš penkių etapų:

Pirmas etapas yra informacijos atsiradimas. Idėjos formulavimas, kai siuntėjas turi nuspręsti kokią informaciją reikia perduoti.

Antras etapas - kodavimas ir kanalo paskirstymas. Informacijos siuntėjas prieš perduodamas informaciją, turi ją paversti žodžiais, gestais, taipogi svarbu pasirinkti tokį informacijos perdavimo kanalą, kuris atitiktų informacijos užkodavimo priemones. Jeigu kanalas neatitiks informacijos užkodavimo, komunikacijos procesas nebus efektyvus.

Trečias etapas - perdavimas. Šiame informacijos pasikaitimo etape informacijos siuntėjas panaudoja kanalą, perduodamas informaciją gavėjui.

Ketvirtas etapas - dekodavimas. Gautą informaciją gavėjas paverčia jam suprantama informacija, tačiau informacijos gavėjas dažnai informaciją interpretuoja savaip. Todėl yra būtinas dar vienas etapas – užtikrinti grįžtamąjį ryšį.

Penktas etapas - grįžtamasis ryšys. Grįžtamasis ryšys užtikrina tobulą komunikaciją, nes tuomet informacijos gavėjas suvokia, ką norėjo perduoti informacijos siuntėjas ir tai padidina komunikacijos efektyvumą. Gimžauskienė (2007) teigia, kad „organizacijos, kurios nesinaudoja grįžtamuoju ryšiu veiklai tobulinti, negali mokytis iš padarytų klaidų ir taisyti savo elgsenos.“ (p. 25).

Anot Ratkevičienės (2000) „informacijos perdavimą sudaro du pagrindiniai vidiniai elementai, t. y. siuntėjas – gavėjas ir gavėjas - siuntėjas bei du pagrindiniai išoriniai elementai – išorinė žinia ir kanalas. Siuntėjas, norėdamas pranešti žinią, turi pasirūpinti tuo, kad gavėjas galėtų ją suprasti.“ (p.107,108).

Dažniausiai organizacijoje informacija ir patarimai sklinda visomis kryptimis – ne tik iš viršaus žemyn. Daugybė sprendimams svarbių faktų yra greitai kintantys, paprastai patikrinami tik darbuotojų sprendimų priėmimo momentu.

Stoškus (2002) išskiria formalią ir neformalią informaciją. Formali komunikacija organizacijoje gali būti dvejopa: vertikali (aukštyn, žemyn tarp organizacijos hierarchijos lygių) ir horizontali (tarp to paties lygio vadovų ar darbuotojų). Informacijos judėjimas „žemyn“, reiškia aukštesnio rango asmens perduodamą informaciją žemesnio rango darbuotojams. Svarbiausias momentas – kad, informacija perduodama visiems darbuotojams esantiems to rango lygyje. Informacijos perdavimas „aukštyn“ tai analogiškas procesas vykstantis iš apačios į viršų, kai žemesnio rango darbuotojas informaciją paskleidžia aukštesnio rango asmenims.

Sakalas A. (2003) išskiria dar vieną informacijos perdavimo kanalą – horizontalųjį informavimą, kai informacija pasidalijama tarp vieno lygio darbuotojų. Kai organizacijoje susidariusios tam tikros grupės, tuomet horizontali informacija perduodama ne tik grupėms, bet visiems darbuotojams esantiems tame pačiame lygmenyje. Priešingu atveju pasak, Sakalo A.

(2003), jei horizontalioji informacija neskleidžiama specialiai, tai ji formuojasi pati, tačiau tada joje daug iškraipytų duomenų.

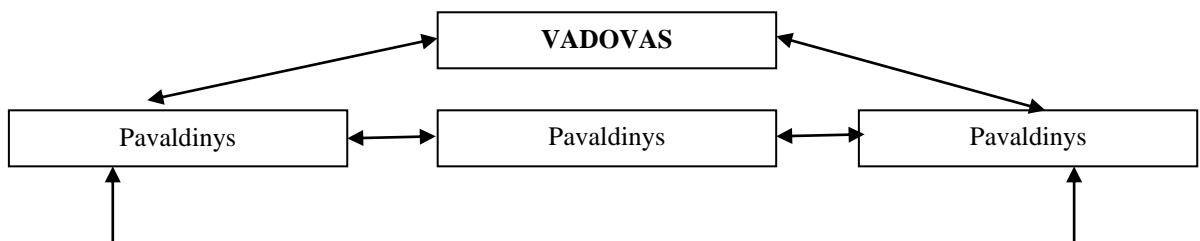
Kaip teigia Heller (2000) labiausiai paplitęs būdas informacijai skleisti yra pakopinis: generalinis direktorius informuoja valdybą, ši – skyrių vadovus, skyrių vadovai informuoja darbuotojus. Kuo daugiau pakopų, tuo didesnis pavojus, kad informacija bus iškreipta.

Kiekvienoje organizacijoje be formalios komunikacijos yra ir užslėpta, neformali komunikacija. Tokia komunikacija, pasak Stoškaus (2002), susiformuoja spontaniškai ir vyksta asmeninių ir socialinių santykių tinklais. Mokslininkų teigimu, tokia komunikacija sklinda žymiai greičiau, tačiau dažnai būna iškraipoma, todėl yra nesaugi.

Paužuolienė ir Trakšėlys (2009) teigia, kad „kuo didesnė organizacija, tuo labiau išvystyta horizontali komunikacija. <...> Tinkama komunikacija formuoja stiprią organizacinę kultūrą, tai darbuotojams padeda geriau susipažinti su organizacijoje, kurioje dirba esamomis vertybėmis, bei tinkamai įvertinti bei realizuoti save šioje organizacijoje.“ (p. 159).

Anot Tapinienės (2006) vidinė komunikacija organizacijoje, gerina darbuotojų tarpusavio santykius, nutiesia informacinį tiltą tarp vadovybės ir žemesnių grandžių darbuotojų. Vidinė komunikacija taip pat padeda siekiant sulaukti grįžtamojo ryšio iš žemesnių grandžių darbuotojų – tokiu būdu darbuotojai ne tik informuoti, bet ir yra įtraukti į įmonės veiklą.

Galime pateikti tinkamos informacijos perdavimo modelį (žr. 5 pav.).



Šaltinis: Martinkus, 2010, p. 149

5 pav. Informacijos pasikeitimo proceso modelis

Kaip matyti iš pateikto 5 paveikslėlio, informacija organizacijoje sklinda visomis kryptimis ir yra užtikrinamas grįžtamasis ryšys. Toks visapusiškas informacijos perdavimo procesas užtikrina tinkamą informacijos perdavimą ir gerina sprendimų priėmimą.

Organizacijoje gali vyrauti tiek formalūs ir neformalūs informacijos perdavimo kanalai. Vertikali komunikacija yra labiau skirta perduoti darbuotojams užduotis, nurodymus, informuoti, išsiaiškinti iškilusias problemas. Horizontali komunikacija, tai bendravimas tarp to paties lygio vadovų ar darbuotojų, kuris užtikrina veiksmų koordinavimą, padeda spręsti kasdienes problemas.

Norint sukurti, kad organizacijoje informacija judėtų visomis trimis išvardintomis kryptimis reikia sudaryti sąlygas, kad neatsirastų nesutarimų, tarp darbuotojų ir vadovų, kad organizacijose informacija būtų pasiekama visiems darbuotojams ir, kad ji nebūtų slepiama nuo dirbančiųjų

Tačiau kiekvienas informacijos perdavimo kanalas turi savo trūkumą. Anot Bagdono ir Bagdonienės (2000) galima išskirti tokius komunikacijos „iš viršaus į apačią“ trukdymus:

Nepakankama informacija. Vadovas pateikdamas darbuotojui užduotį, ją paaiškina paviršutiniškai ir nevisada paklausia, ar darbuotojas ją tinkamai suprato, įsisavino.

Informacijos perkrovimas. Su informacijos perkrovimu susiduriama, kai perduodamos informacijos yra per daug. Tuomet darbuotojai nebesugeba nuo per didelio kiekio informacijos atrinkti esminę informaciją.

Netinkamas laikas. Netinkamu laiku perduota informacija taip pat sukelia trukdžių tinkamam įsisavinimui. Jei vadovas pateikia nurodymus, kai darbuotojas yra užsiėmęs, ar atlieka kitą darbą, tai nebus sulaukiama gerų rezultatų.

Iškraipymas ir filtravimas. Informacijos iškraipymą gali sukelti įvairios priežastys, t. y. menki komunikavimo įgūdžiai, grįžtamojo ryšio nebuvimas, tačiau perduodama informacija gali būti iškraipoma sąmoningai, kad būtų kažkas nutylėta. Filtravimą galima apibūdinti, kaip dalinės informacijos pateikimą, nes manoma, kad tik ta dalis yra reikalinga pateiktai užduočiai atlikti.

Tačiau Stoškus ir Beržinskienė (2005) išskiria dar vieną komunikacijos „iš viršaus į apačią“ trukdymą, tai yra netinkamas komunikacijos priemonių ir kanalų parinkimas. Perduodant informaciją, reikia pasirinkti tinkamą komunikacijos priemonę. Žodinė komunikacija yra efektyvesnė, negu rašytinė informacija, nes yra palankesnės sąlygos grįžtamajam ryšiui užtikrinti.

Taip pat yra išskiriama ir komunikacijos „iš apačios į viršų“ problemos, nes komunikacijos procesas „aukštyn“ yra sudėtingesnis, nei komunikacija „žemyn“. Galima išgirsti keletą svarbiausių priežasčių:

Rizika. Darbuotojas perduodamas informaciją aukštesnio lygio asmeniui, gali baimintis, kad jo pateikta informacija turės neigiamų pasekmių jam pačiam.

Iškraipymas. Dažnai darbuotojai pasako ne visą informaciją apie padėtį padaliniuose, nes bijo iškytančių nesėkmių, kurios organizacijoje bus susietos su jų veikla.

Padėties skirtumai. Daugelis vadovų įsitikinę, kad pasiūlymai, naujos idėjos turi eiti iš „viršaus“ į „apačia“ ir yra ignoruojami pavaldinių išsakyti pasiūlymai (Bagdonas, Bagdonienė, 2000).

Jeigu organizacijose bus susiduriama su aukščiau išvardintomis informacijos perdavimo problemomis, tuomet tradicinėje organizacijoje bus susiduriama su tokiais informacijos ir komunikacijos reiškiniiais, kurie pateikti 8 lentelėje.

8 lentelė. **Informacijos ir komunikacijos reiškiniai tradicinėje organizacijoje**

Prieiga prie informacinių sistemų ir duomenų griežtai kontroliuojama.
Vadovai ir techniniai ekspertai nuslepia informaciją.
Paprasti darbuotojai gauna labai nedaug informacijos apie organizacijos padėtį.
Informacija vertinama kaip valdžios ir privilegijų šaltinis.

Šaltinis: sudaryta pagal Atkočiūnienė, Markevičiūtė, 2003

Iš pateiktos 8 lentelės matyti, kad be tinkamos informacijos ir komunikacijos neįmanomas organizacijos tobulėjimas, nes informaciją valdo tik vadovai. Nebuvimas komunikacijos tarp darbuotojų ir pavaldinių sudarys sąlygas organizacijos atmosferos blogėjimui. Tuo sunkiau organizacijai bus įgyvendinti užsibrėžtus tikslus, nukentės darbo našumas, nes darbuotojams trūks reikalingos informacijos pavestiems darbams atlikti.

Teigtina, kad informacijos – komunikacijos sklandumas priklauso nuo informacijos siuntėjo ir informacijos gavėjo. Tinkamas informacijos perdavimas užtikrinamas tuomet, kai užtikrinamas grįžtamasis ryšys. Visų rūšių informacija gali būti pateikiama vartotojui įvairiausia forma pradedant žodžiu ir baigiant koduota kompiuterinėje laikmenoje. Mokslinėje literatūroje teigiama, kad vertikalios ir horizontalios informacijos perdavimo būdas yra geresnis, nei neformalios komunikacijos, nes horizontaliame informacijos perdavimo kanale visi bendrauja tarpusavyje. Jeigu vadovas nori sukurti efektyvią organizacinę komunikacijos sistemą ir išvengti nesklandumų, tai informacija turi judėti vertikalios ir horizontalios informacijos perdavimo būdais.

1.4 Informacinių technologijų naudojimo galimybės

Šiame, informacinių technologijų, amžiuje susiduriame su dideliu informacijos apimtys didėjimu dėl spartaus mokslo ir technikos vystymosi. Šiais laikais informacija gali būti perduodama įvairiausiais būdais. Norėdami informacijos gavėją supažindinti su nauja informacija reiktų norimą informaciją, kaip įmanoma pateikti kuo įvairiausius perdavimo kanalais, nes taip greičiau gavėjas ją sugebės įsisavinti ar priimti.

Pasak Buškevičiūtės, Raipos (2010), informacijos valdymas labai svarbus sprendimų priėmimo kokybei. Dažnai įvairiausių klausimų sprendėjai susiduria su nepakankamais informacijos kiekiais, kurį dažnai lemia technologiniai, socialiniai aspektai.

Naujų technologijų pažanga keičia įprastus informacijos perdavimo būdus, t. y. raštu ir žodžiu į elektroninio ryšio priemones, įskaitant kompiuterius tinklus, elektroninį paštą. Visą tai pagreitina informacijos perdavimą ir gavimą, supaprastina jos naudojimą ir saugojimą (Bagdonas, Bagdonienė, 2000).

Anot Sirtautienės (2003) galima išskirti tokias priemonių kategorijas, kurios pranešimus paverčia tinkamu signalu konkrečiam kanalui:

1. **Prezentacinės priemonės** – tai yra pristatančios priemonės, kurios sukuriama žodžių ir kūno gestikuliuojama kalba.
2. **Reprezentacinės priemonės** – tai yra vaizduojančios priemonės, kurios sukuriama pranešimas.
3. **Mechaninės priemonės** – tai tarpinės priemonės: telefonas, radijas, televizija, kompiuteris.

Kaip teigia Bekker ir kt. (2006), kad naujos informacinės komunikacinės technologijos leidžia paslaugų vartotojui su paslaugų tiekėju bendrauti daug greičiau ir prasmingiau, kad būtų patenkinti tiek vartotojo ir paslaugų tiekėjo lūkesčiai.

Pasak Gudelio (2004), informacijos ir ryšių technologijos turėtų būti naudojamos kaip priemonės, kurios leistų užtikrinti gerą valdymą organizacijose, darbuotojų dalyvavimą informacijos perdavimo procese.

Siekiant tinkamai perduoti sukaupią informaciją vadovas privalo pasirinkti tinkamą informacijos perdavimo būdą, tačiau sunku konkrečiai išskirti, kuris informacijos perdavimo būdas būtų tinkamiausias. Koks tinkamiausias informacijos būdas tiktų organizacijai privalo nuspręsti organizacijos vadovas, nes tai priklauso nuo organizacijos veiklos, dydžio, darbų apimtys.

Diegiant informacines technologijas viešajame sektoriuje sudaromos sąlygos elektroninės demokratijos raidai, informavimo paslaugų tobulinimui, bendradarbiavimui ir kontroliavimui (Dzemydienė, Naujikiene, 2005).

Anot Augustinaičio (2003) informacinės technologijos, ne tik padeda greičiau įsisavinti perduodamą informaciją, bet ir:

- skatina demokratinius pokyčius;
- didina valdymo efektyvumą;
- įtraukia daugumą gyventojų į viešojo administravimo procesus;
- tobulina viešųjų paslaugų teikimą ir vadybą;
- padeda veiksmingiau spręsti socialines problemas (nedarbo, nusikalstamumo, švietimo ir kt.);
- keičia viešojo administravimo stilių;
- skatina taikyti naujus vadybos būdus ir priemones.

Kaip teigia Petroni ir Cloete (2005) naujos informacinės technologijos gali trukdyti arba palengvinti valdymą, paslaugų teikimą, priklausomai nuo to, kaip jos yra panaudojamos.

Informacinės technologijos leidžia efektyviau valdyti organizacijas, kontroliuoti jų darbą, taupo laiką, resursus, lėšas, padeda įgyti pranašumą prieš konkurentus, gerina organizacijos veiklą. Tačiau kad ir kaip naujosios informacinės technologijos gerintų organizacijų veiklą yra susiduriama ir su trukdžiais, kurie neleidžia organizacijoms įdiegti naujų technologijų. Alberti (2003) pažymi, kad viešose organizacijose įdiegti inovacijas trukdo keletas priežasčių:

- prastai valdomos viešosios institucijos ir paslaugos;
- nepakankami viešojo sektoriaus žmoniškųjų išteklių gebėjimai, susiję su žiniomis, įgūdžiais, motyvacija ir įsipareigojimais;
- nesugebėjimas rinkti ir valdyti viešuosius finansinius resursus;
- žinių, inovacijų ir technologijų strategijų trūkumas.

Galima daryti prielaidą, kad informacinės komunikacijos technologijos taikymas viešajame sektoriuje leistų pagerinti viešųjų paslaugų kokybę ir efektyvumą.

Bivainienė ir Šarnaitė (2006) teigia, kad „siekdami efektyvios vidinės komunikacijos, organizacija turi pasirinkti atitinkamus metodus komunikacinei veiklai vykdyti, o komunikacijos priemonės turi būti adekvačios auditorijai, pranešimo turiniui. <...> To galima pasiekti naudojant pagrindines vidines organizacijos komunikacijos formas: pokalbiai, vaizdiniai ir rašytiniai metodai, daugialypės terpės“ (p. 21). Kaip vidinės komunikavimo formos išskirstomos į siauresnes komunikavimo priemones pateikta 9 lentelėje:

9 lentelė. Vidinės komunikavimo formos

Vidinės komunikacijos priemonės	Trumpas vidinių komunikacinių priemonių apibūdinimas
Pokalbiai:	
Individualūs pokalbiai	Tinka tada, kai reikia iš karto gauti atsaką į pateiktą informaciją, tačiau šis metodas turi trūkumų – jis atima daug laiko.
Grupės pasitarimai	Gali būti kasdieninės komunikacijos priemonė, kai informacija iš viršaus yra perduodama žemesniems lygmenims. Tačiau ir šis informacijos perdavimo metodas turi trūkumų: dažnai perduodama informacija gali būti iškreipiama, pakeičiamas ar interpretuojamas jos turinys.
Darbuotojų susirinkimai	Tiek visos organizacijos, tiek atskirų jos padalinių darbuotojams leidžia pamatyti kolegas, išklausti pagrindinį pranešimą ir pareikšti savo nuomonę.
Konferencijos	Organizacijoje gali būti organizuojamos siekiant aptarti naujas idėjas, organizacijos perkėlimą į kitas patalpas, naujo produkto pateikimą rinkai.
Telekonferencijos ir vaizdo konferencijos	Priemonės, kurios leidžia bendrauti žmonėms, esantiems skirtingose dislokacijos vietose.
„Karštosios linijos“	Dažnai taikoma priemonė siekiant išsiaiškinti organizacijoje kylančius nesusisupratimus ar problemas.
Vidiniai ir rašytiniai metodai:	
Vidinis organizacijos laikraštis	Jame spausdinama informacija tam tikromis temomis, kurios rūpi organizacijos vadovams ir darbuotojams.
Informaciniai biuletiniai	Yra greitas, pigus ir paprastas būdas, leidžiantis paskleisti informaciją vidinei auditorijai.
Elektroninis paštas	Efektyvi komunikacijos priemonė tose organizacijose, kurių darbuotojai turi galimybę naudotis kompiuteriu ir internetu ryšiu.
Intranetas	Vidinis kompiuterių tinklas, kuriame skelbiama informacija yra prieinama tik organizacijos darbuotojams. Intraneto panaudojimas skatina darbuotojus reikšti savo nuomonę interaktyviose diskusijų grupėse ir forumuose, bei keisti vidinę informaciją.
Organizacijos metinės ataskaitos	Priemonė, kuri leidžia kiekvienam organizacijos darbuotojui gauti informaciją apie organizacijos ir atskirų jos padalinių metų veiklą.
Skelbimų lenta	Priemonė, kuri gali būti labai efektyvi. Jose skelbiama aktuali ir pakankamai trumpa informacija.
Daugialypės terpės:	
Parodos ir pristatymai	Juose žodinė ir vaizdinė informacija yra papildoma tam tikromis interaktyviomis priemonėmis.

Šaltinis: sudaryta pagal Matkevičienė, 2005

Anot Robbins (2003) populiarī priemonė informacijos perdavimui yra videokonferencijos. Didžiausias videokonferencijų privalumas, kad leidžia organizacijos darbuotojams susisiekti su kolegomis, kurie yra skirtingose geografinėse vietovėse. Tokios konferencijos organizacijoms leidžia: sutaupyti lėšų, laiko ir greičiau priimti reikiamus sprendimus.

Organizacija siekdama efektyvios vidinės komunikacijos, turi pasirinkti atitinkamus metodus komunikacinei veiklai vykdyti, nes vidinė komunikacija palengvina bendradarbiavimą su darbuotojais. Vadovas siekdamas įveikti galimas kliūtis komunikacijos procese, vienu metu gali naudoti kelis skirtingus pranešimų perdavimo būdus, pvz.: pateikti dokumento tekstą ir komentuoti

jį žodžiu, eksponuoti grafiką ar lentelę ekrane. Organizacijos turi diegti tokias operavimo informacija programas, kurios užtikrintų informacijos naudingumą.

Daugelis įmonių, organizacijų informacijos – komunikacijos skleidimui naudoja kompiuterines technologijas. Kompiuteris tapo pagrindiniu informacijos skleidimo pagalbininku. Kompiuterio ir interneto pagalba galima informaciją skleisti elektroninio pašto pagalba. Elektroninis paštas, kaip komunikavimo priemonė, turi daugybę privalumų ir trūkumų. Didžiausias privalumas, jog pranešimus galima greitai parašyti, redaguoti, o svarbiausias trūkumas būtų informacijos perteklius (Robbins, 2003). Anot Garson (1998) elektroninis paštas padeda sumažinti organizacijos išlaidas bei laiko sąnaudas.

Pasak Bekkers ir Homburg (2005) vienas iš pagrindinių naujų technologijų aspektų yra internetas, kurio pagalba galima tiek individualiems asmenims bei įvairių organizacijų grupėms bendrauti nekliudant jokiems barjerams, taip pat leidžia žmonėms ir organizacijoms keistis ir dalytis informacija ir žiniomis. Pasak Gricuko (2007) intranetas yra pakankamai neblogo informacijos perdavimo sistema, nes jame galima sutalpinti visą reikalingą verslo informaciją. Ši informacijos perdavimo sistema būtų patogi tuo, kad tiek vadovas, tiek įmonės darbuotojai šia sistema galėtų naudotis būdami tiek darbe, tiek už jos ribų.

Tačiau labai gerą pastebėjimą apie informacines technologijas išsako Balčius (2008). Jos teigimu, labai svarbu, kad viso informacinių technologijų optimizavimo metu būtų išlaikoma tinkama ir efektyvi komunikacija tarp įmonės vadovo ir darbuotojų.

Išanalizavus informacinių technologijų panaudojimo galimybes perduodant informaciją, teigtina, kad pats greičiausias ir efektyviausias informacijos perdavimo būdas yra žodinis informacijos perdavimas. Žodinis informacijos pateikimas suteikia per trumpą laiką gauti atsakymą ir užtikrinamas grįžtamasis ryšys.

Anot Uturytės – Vrubliauskienės ir Merkevičiaus (2009) naujosios informacinės technologijos ir jų taikymas organizacijose sukuria naujus iššūkius organizacijoms. Naujų technologijų panaudojimas informacijos perdavimui, t. y. elektroninis paštas, video konferencijose dažnai turi ne tik privalumų, bet taip pat sukelia tam tikrų problemų bei naujų konfliktų organizacijos viduje.

Galima sutikti su autorės Atkočiūnienės (2008) išsakyta pozicija, jog tinkamai panaudota turima informacija pasitelkus informacines technologijas, leidžia organizacijoms sukurti gerą žinių valdymo sistemą. Taip pat galima sutikti su Šarkiūnaitės (2005) nuomone, kad didesnis informacinių technologijų naudojimo lygis gali daryti įtaką darbuotojų motyvacijai, pasitenkinimui darbu, santykiams su kolegomis. Priešingą nuomonę apie informacinių technologijų naudą išskiria

Stonkutė (2004). Ši autorė pažymi, kad informacijos technologijos gali ne tik gerinti organizacijos darbinę sistemą, bet netinkamai naudojamos gali sumažinti organizacijos lankstumą.

Teigtina, kad šiuolaikinės informacinės technologijos daro įtaką kiekvienos organizacijos darbuotojo darbo rezultatams. Spartus naujų informacinių technologijų vystymasis leidžia organizacijoms efektyviau perduoti informaciją darbuotojams, pagerina darbuotojų darbingumą, leidžia greičiau susisiekti su savo klientais, ar verslo partneriais. Nuo informacijos perdavimo ir įsisavinimo priklauso tolimesni įmonės rezultatai. Kuo tikslesnę informaciją gaus žmogus tuo greičiau ir efektyviau bus įvykdyti jam pavesti darbai ar užduotys. Svarbiausias dalykas informacijos perdavimo procese, jog vadovas, perduodamas informaciją, turi pasitikrinti, kaip pavaldinys ją suprato, kad būtų užtikrintas grįžtamasis ryšys.

Apibendrinant, teoriniu aspektu nagrinėtą sprendimų priėmimo ir informacijos – komunikacijos procesų valdymo optimizavimą, galima išskirti tokius pagrindinius aspektus:

- *Sprendimų priėmimas – tai procesas jungiantis atsakingus asmenis į vieną tikslą.*
- *Nėra nustatyta, kuris sprendimų priėmimo modelis tinkamiausias, plačiausiai naudojamas: racionalaus visapusiškumo, inkrementalizmo, mišraus skenavimo ir elgsenos - psichologinio požiūrio modelis.*
- *Grupė žymiai geriau geba priimti teisingus arba atmesti neteisingus sprendimus nei atskiri žmonės.*
- *Optimaliausias sprendimo priėmimo būdas - slaptas balsavimas, kuriuo užtikrinama galimybė nevaržomai pareikšti savo nuomonę.*
- *Sprendimo metodas pasirenkamas pagal susiklosčiusią situaciją, populiariausi: ekspertinis, grupės narių nuomonių vidurkio, autoritarinis be arba po grupės diskusijos ir konsensuso metodas.*
- *Tinkamas sprendimas priimamas laikantis nustatytų etapų: problemos suformulavimo, tikslo nustatymo, informacijos rinkimo, analizės, alternatyvų formulavimo, sprendimo priėmimo ir įgyvendinimo kontrolės.*
- *Tinkamam sprendimo priėmimui įtaką daro vyraujančios problemos: laiko stoka, informacijos trūkumas, autokratinis sprendimų priėmimas, netinkamo metodo taikymas.*
- *Geriausias sprendimo metodas – grupinis sprendimas siekiant kompromiso ir konsensuso.*
- *Darbuotojų informacijos - komunikacijos sklandumą užtikrina tinkamas grįžtamasis ryšys.*
- *Perduodama informacija turi būti susisteminta, tiksli ir aiški.*
- *Informacija gali būti pateikiama įvairiausia forma: pradedant žodžiu ir baigiant užkodavus kompiuterinėje laikmenoje.*

- *Vertikalios ir horizontalios informacijos perdavimo būdas yra geresnis, nei neformalios komunikacijos.*
- *Egzistuoja įvairios informacinės technologijos leidžiančios greičiau, efektyviau ir vaizdingiau perduoti informaciją: intranetas, elektroninis paštas, vaizdo konferencijos, interaktyviosios lentos.*

2. SPRENDIMŲ PRIĖMIMO IR INFORMACIJOS – KOMUNIKACIJOS PROCESŲ VALDYMO TOBULINIMO TYRIMAS VSDFV KLAIPĖDOS SKYRIUJE IR „X“ DRAUDIMO ĮMONĖJE

2.1. Empirinio tyrimo metodika

Teorinei analizei pagrįsti reikalingas praktinis ištirtumas. Tyrimo metu sprendimų priėmimo ir informacijos - komunikacijos valdymas analizuojamas Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos (toliau - VSDFV) Klaipėdos skyriuje ir „X“ draudimo kompanijoje, siekiant išsiaiškinti ar informacijos – komunikacijos tobulinimas tiek viešoje tiek ir privačioje organizacijoje turi teigiamą poveikį priimamų sprendimų kokybei.

Tyrimo problema. Ar skiriasi sprendimų priėmimas viešajame ir privačiajame sektoriuje ir kokią įtaką sprendimų kokybei turi informacijos – komunikacijos valdymas.

Tyrimo objektas – VSDFV Klaipėdos skyriaus ir „X“ draudimo įmonės darbuotojai ir jų nuomonės.

Tyrimo tikslas. Išanalizuoti sprendimų priėmimo ir informacijos – komunikacijos procesų valdymo optimizavimą viešojo ir privataus sektoriaus organizacijoje, nustatant pagrindines priežastis, darančias įtaką efektyviam sprendimų priėmimui.

Tyrimo hipotezės:

1. VSDFV Klaipėdos skyriuje ir „X“ draudimo įmonėje egzistuoja skirtingi sprendimų priėmimo procesai.
2. VSDFV Klaipėdos skyrius ir „X“ draudimo įmonė yra suinteresuota komunikacijos tobulinimu, tačiau informacijos – komunikacijos sistema nėra pakankamai išplėta ir daro neigiamą įtaką priimamų sprendimų kokybei.

Tyrimo tikslui pasiekti keliami tokie **uždaviniai**, kurie padės išsiaiškinti:

- kas atsakingas už sprendimų priėmimą;
- ar darbuotojai įtraukiami į sprendimų priėmimą ir kaip jie vertina priimamų sprendimų kokybę;
- kokie sprendimo priėmimo metodai naudojami VSDFV Klaipėdos skyriuje ir „X“ draudimo organizacijoje ir su kokiomis sprendimų priėmimo problemomis susiduriama;
- ar VSDFV Klaipėdos skyriuje ir „X“ draudimo įmonėje vykdoma sprendimų įgyvendinimo kontrolė;
- kokiais būdais VSDFV Klaipėdos skyriuje ir „X“ draudimo kompanijoje perduodama informacija ir kaip darbuotojai vertina jos kokybę;
- su kokiais gaunamos informacijos privalumais ir trūkumais susiduria darbuotojai;

- kokiomis komunikacijos priemonėmis ir informacijos kanalais naudojasi įmonės darbuotojai;
- ar informacijos - komunikacijos tobulinimas daro įtaką priimamų sprendimų kokybei.

2.1.1. Pagrindiniai tyrimo metodai

Siekiant gauti atsakymus į iškeltus uždavinius buvo taikomi tokie pagrindiniai tyrimo etapai:

1. Teoriškai išanalizuota mokslinė literatūra, aiškinanti sprendimų priėmimo ir informacijos - komunikacijos procesų optimizavimą.
2. Sukurtas tyrimo modelis pagal analizuotą literatūrą (žr. 5 priedą).
3. Empiriniam tyrimui atlikti pasirinktas tyrimo metodas – anketinė darbuotojų apklausa. Pasirinktas tyrimo metodas – lyginamoji analizė, todėl empiriniame tyrime dalyvavo dvi skirtingų sektorių organizacijos. Klausimyną (žr. 4 priedą) sudaro 28 klausimai, suskirstyti į 4 klausimų blokus:

1 blokas - sprendimų priėmimo procesų analizė (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 klausimas).

2 blokas – informacijos-komunikacijos tobulinimo analizė (10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21 klausimas).

3 blokas – informacijos - komunikacijos įtaka sprendimų priėmimui (22, 23 klausimas).

4 blokas - demografinė dalis (24, 25, 26, 27, 28, klausimas).

Daugelis pateiktų klausimų - uždaro tipo, leidžiantys pasirinkti vieną ar kelis atsakymo variantus. Kai kuriuose klausimuose pateiktas atsakymo variantas „kita“, leidžiantis tiriamiesiems atvirai išsakyti savo nuomonę ir paminėti tai kas dar nebuvo išvardinta. Klausimyne suformuluoti filtruojančio tipo klausimai – 13 ir 14, leidžiantys tiksliau įvertinti respondentų atsakymus apie informacijos privalumus ir trūkumus. Taip pat pateikti du klausimai (5 ir 20 klausimas), kurių atsakymo variantai sugrupuoti ranginės skalės būdu. Ranginiai klausimai leidžia respondentui įvertinti situacijos dažnį balais nuo 1 iki 6 (kur: 1 - visada; 2 - labai dažnai; 3 - dažnai; 4 - retai, 5 - labai retai, 6 – niekada). Klausimyne pateiktas demografinių klausimų blokas (5 klausimai), skirtas darbuotojų lyčiai, amžiui, išsilavinimui, darbuotojų kategorijai bei darbo stažui organizacijoje nustatyti.

4. Klausimynai išdalinti VSDFV Klaipėdos skyriaus valstybės tarnautojams ir darbuotojams bei privačios „X“ draudimo įmonės darbuotojams. Duomenų rinkimas privačioje įstaigoje vyko nuo 2012 m. sausio 9 iki 13 dienos, viešoje – nuo 2012 m. vasario 7 iki 10 dienos.

5. Iš anketinės apklausos gauti duomenys sisteminami, grupuojami ir apdorojami naudojant Microsoft Excel programinę įrangą.

6. Siekiant surinkti informaciją apie VSDFV Klaipėdos skyriaus ir „X“ draudimo įmonės organizacijos struktūrą, personalą ir veiklą, buvo analizuojami VSDFV ir „X“ draudimo įmonės internetiniuose puslapiuose patalpinta informacija: organizacijos struktūra, misija, vykdomi projektai, finansinė informacija, teisės aktai, reglamentuojantys organizacijos veiklą ir paslaugų teikimą vartotojui. Analizuojant minėtus šaltinius, ypatingas dėmesys buvo skiriamas informacijai, susijusiai su organizacijų organizacine struktūra.

2.1.2. Tyrimo imties charakteristika

Atsižvelgiant į VSDFV Klaipėdos skyrius ir „X“ draudimo organizacijoje dirbančių darbuotojų skaičių, apskaičiuota tyrimo reprezentatyvumą lemianti reikiama respondentų imtis pagal Paniott formulę:

$$n=1/(\Delta^2+1/N);$$

Čia: n – imties dydis;

Δ – leistina paklaida;

N – populiacijos dydis.

Šiame tyrime leistinoji paklaida neviršija 7%.

10 lentelė. Tyrimo imties pagrindimas

Organizacija	Populiacija	Imtis
VSDFV Klaipėdos skyrius	200	99
„X“ draudimo įmonė	70	52

Šaltinis: sudaryta darbo autorių

VSDFV Klaipėdos skyriuje dirba 200 darbuotojų. Buvo išdalinta 150 klausimynų, iš kurių grįžo 108 anketos. 8 anketas, dėl nepilno atsakymų užpildymo, teko anuliuoti. Šioje įstaigoje apklaustųjų skaičius - 100.

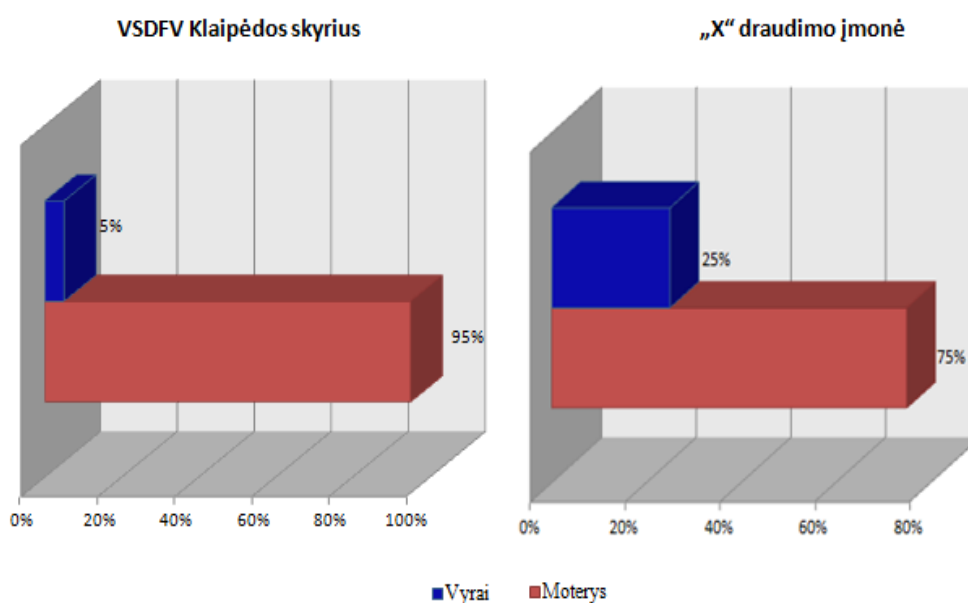
„X“ draudimo įmonėje tyrimo metu buvo 70 dirbančiųjų. Buvo siekta apklausti visus dirbančiuosius, dėl to išdalinta 70 klausimynų, iš kurių atgal grįžo 57. Kaip ir prieš tai aplaustoje įstaigoje čia pasitaikė 2 netinkamai užpildytos anketos, kurias teko anuliuoti. Iš viso tyrime dalyvavo 55 draudimo įmonės darbuotojai.

Surinktų anketų skaičius pakankamas, todėl galima teigti, kad tyrimas reprezentatyvus, o duomenų patikimumas siekia 93%.

2.1.3. Demografinis respondentų pasiskirstymas

Demografinio pobūdžio klausimai buvo parinkti siekiant išsiaiškinti šešis demografinius rodiklius: respondentų lytį, amžių, išsilavinimą, pareigybės lygį (viešajame sektoriuje), darbuotojo kategoriją (privačiame sektoriuje) ir darbo stažą tiriamosiose organizacijose. Iš viso tyrime dalyvavo 19 vyrų ir 136 moterys. Viešajame sektoriuje dirba vos 5% vyrų ir 95% moterų, privačiame sektoriuje situacija panaši - 25% vyrų ir 75% moterų.

Darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį pateiktas 6 paveiksle:



6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, pagal apklausos raštu duomenis

Pasiskirstymas pagal respondentų lytį parodė, kad tiek viešajame tiek privačiame sektoriuje dirba daugiau moterų negu vyrų.

Tyrime dalyvavo įvairaus amžiaus darbuotojai, jų intervalas siekė 18-66 metų amžių. VSDFV Klaipėdos skyriuje apytiksliai pusės dirbančiųjų darbuotojų amžius 36-45 metai (49%), mažesnė apklaustųjų dalis 46-55 metų (27%) ir 26-35 metų (19%) amžiaus. Šioje įstaigoje dirbančių labai jaunų žmonių 18-25 metų (2%) ir asmenų, kurių amžius nuo 56 metų procentinė išraiška labai maža.

Kitokią situaciją apklausa parodė „X“ draudimo kompanijoje, kurioje tendencingai matomas jaunesnis respondentų pasiskirstymas. 38% dirbančiųjų sudaro 26-35 metų asmenys, 33% sudaro dar jaunesni 18-25 metų amžiaus asmenys. Ketvirtadalį (25%) apklaustųjų sudarė 36-45 metų

amžiaus dirbantieji. Žmonių pasiskirstymas nuo 46 metų ženkliai mažėja (4%), o asmenų, kurių amžiaus virš 56 metų visiškai nėra (0%).

Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes matomas 11 lentelėje.

11 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

ORGANIZACIJA	AMŽIAUS GRUPĖS					
	18-25 m.	26 – 35 m.	36 – 45 m.	46 – 55 m.	56 – 66 m.	Virš 66 m.
VSDFV KLAIPĖDOS SKYRIUS	2%	19%	49%	27%	2%	1%
„X“ DRAUDIMAS	33%	38%	25%	4%	0%	0%

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, pagal apklausos raštu duomenis

Iš respondentų pasiskirstymo pagal amžių galima daryti išvadą, kad viešame sektoriuje yra užimamos visos amžiaus grupės ir vyrauja vidutinio amžiaus darbuotojai, turintys pakankamai sukauptos darbo patirties. Tuo tarpu privačiame sektoriuje vyrauja jaunas kolektyvas, gebantis sudominti ir pritraukti vartotojus bei parduoti teikiamas paslaugas.

Analizuojant respondentus pagal jų turimą išsilavinimą (žr. 12 lent.) matyti, kad viešame ir privačiame sektoriuje didžiausia dalis apklaustųjų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą (67%), aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą viešame sektoriuje turi 23%, privačiame - 13% apklaustųjų. Taip pat viešame sektoriuje yra dirbančiųjų su spec.viduriniu (profesiniu) išsilavinimu (6%), tuo tarpu privačiame sektoriuje dirba 11% asmenų su viduriniu išsilavinimu.

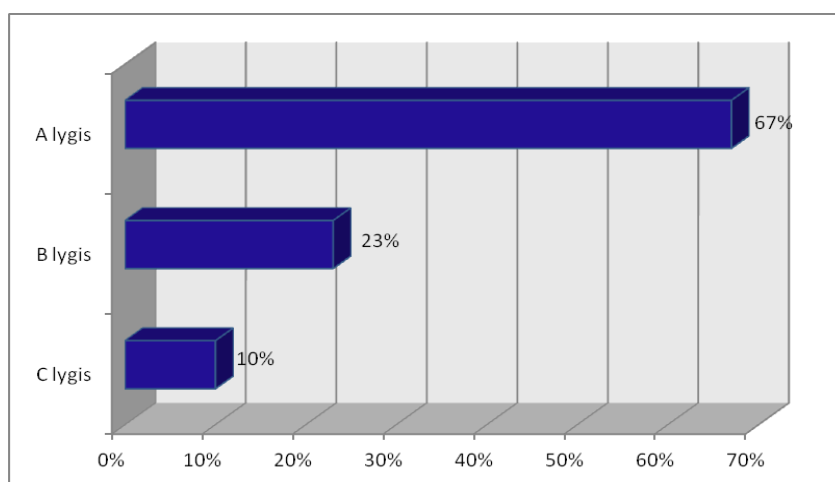
12 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

IŠSILAVINIMAS	ORGANIZACIJA	
	VSDFV KLAIPĖDOS SKYRIUS	„X“ DRAUDIMAS
Aukštasis universitetinis	67%	67%
Nebaigtas aukštasis	0%	0%
Aukštasis neuniversitetinis	23%	13%
Profesinis	2%	2%
Spec. vidurinis (technikumas)	6%	7%
Vidurinis	2%	11%

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, pagal apklausos raštu duomenis

Respondentų iširtumas pagal išsilavinimą leidžia nustatyti respondentų pasiskirstymą pagal pareigybių lygius viešajame sektoriuje (žr. 7 pav), kur A lygiui priskiriami aukštojo universitetinio išsilavinimo valstybės tarnautojai, B lygiui – darbuotojai, kuriems būtinas ne žemesnis kaip aukštasis neuniversitetinis išsilavinimas arba aukštesnysis išsilavinimas ir C lygiui priskiriami darbuotojai, kuriems būtinas ne žemesnis kaip vidurinis išsilavinimas ir įgyta profesinė kvalifikacija.

Tyrimas atskleidė, kad daugiausia valstybės tarnautojų turinčių A lygio pareigybes (67%), mažesnė dalis dirbančiųjų su B lygio pareigybe (23%) ir tik 10% apklaustųjų turi C lygio pareigybes.

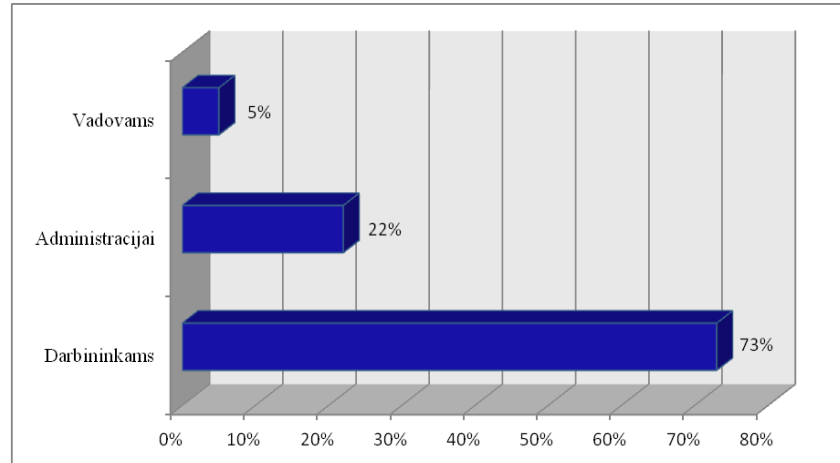


7 pav. VSDFV Klaipėdos skyriaus darbuotojų pasiskirstymas pagal pareigybių lygius

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, pagal apklausos raštu duomenis

Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą leidžia daryti išvadą, kad VSDFV Klaipėdos skyriuje ir „X“ draudime dirba pakankamai aukštos kvalifikacijos asmenys.

Privačiame sektoriuje nagrinėjome darbuotojų pasiskirstymą pagal pareigybės kategorijas. Iš rezultatų pateiktą 8 paveiksle matyti, kad apklausoje dalyvavo 73% darbininkų kategorijai priskirti darbuotojai: draudimo brokeriai, vadybininkai, teisininkai, draudimo ekspertai ir konsultantai. 22% tyrime dalyvavusiųjų - administracijos darbuotojai: direktoriaus pavaduotojai, administratoriai, vyr.finansininkai, buhalteriai, apskaitininkai, vyr.teisininkai. Likusi dalis (5%) – įmonės valdžia: direktorius ir pagrindinių šešių skyrių vadovai (žr. 2 priedą).

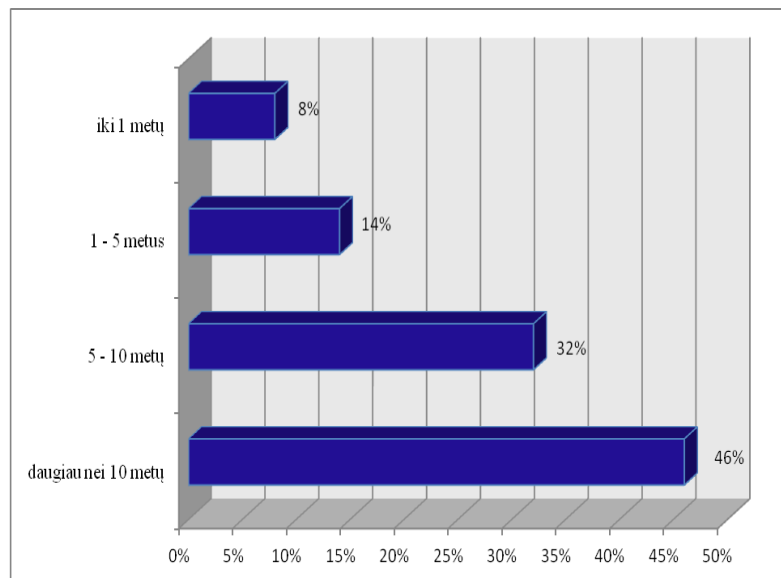


8 pav. „X“ draudimo įmonės darbuotojų pasiskirstymas pagal pareigybės kategorijas

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, pagal apklausos raštu duomenis

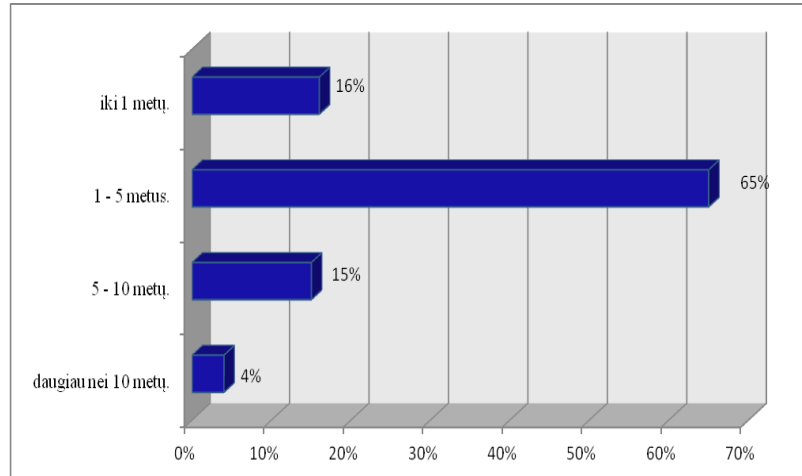
Darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą rodo, kad VSDFV Klaipėdos skyriuje (žr. 9 pav.) dirba pakankamai ilgą darbo stažą turintys darbuotojai: daugiau nei 10 metų dirbantys sudaro 46%, 5-10 metų dirbantys asmenys sudaro 32% apklausoje dalyvavusių respondentų. Viešame sektoriuje nuo 1 iki 5 metų pradirbusių žmonių tik 14%. Tai rodo, kad VSDFV Klaipėdos skyriuje vyrauja nedidelė darbuotojų kaita ir dirbantys asmenys turi pakankamai gerai sukauptos patirties pavestiems darbams atlikti.

„X“ draudimo kompanijoje (žr. 10 pav.) daugiausia darbuotojų pradirbusių 1-5 metus (65%), panašiai pasiskirstę darbuotojai dirbantys iki 1 metų (16%) ir pradirbusių jau 5-10 metų (15%). Šioje organizacijoje vyrauja didesnė darbuotojų kaita, darbuotojai keičiasi kas 5 metus.



9 pav. VSDFV Klaipėdos skyriaus darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, pagal apklausos raštu duomenis



10 pav. „X“ draudimo įmonės darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, pagal apklausos raštu duomenis

Apibendrinant demografinio bloko duomenis galima teigti, kad VSDFV Klaipėdos skyriuje ir „X“ draudimo kompanijoje vyrauja moterys, darbuotojų amžius pasiskirstęs į vidutinį (viešame) ir jauną (privačiame), dirbantieji turi gerus išsilavinimo duomenis ir dirba nuo 5 iki daugiau negu 10 metų viešame sektoriuje bei iki 5 metų privačiame sektoriuje.

2.2. Empirinio tyrimo rezultatų analizė

2.2.1 VSDFV Klaipėdos skyriaus ir „X“ draudimo įmonės apžvalga

VSDFV Klaipėdos skyriaus charakteristika

VSDFV Klaipėdos skyrius - viešojo administravimo įstaiga, vykdanči valstybinį socialinį draudimą. Fondo valdybos teritorinis skyrius yra viešasis juridinis asmuo, įsikūręs adresu - Smiltelės g. 12A, LT-91501 Klaipėda.

Socialinis draudimas - tai stabilios visuomenės pagrindas, kuriamas socialinio solidarumo principu, kurio esmė – surinkti iš jaunų ir sveikų žmonių dalį uždirbamų pajamų tiems, kurie dėl negalios, ligos, nedarbo, senatvės nebegali dirbti, todėl prarado gaunamas lėšas. Valstybinio socialinio draudimo (toliau – VSD) pagrindinė funkcija – draudimo garantija, kuri užtikrinama iš pajamas gaunančių žmonių.

Klaipėdos skyrius savo veikloje pagrinde vadovaujasi Lietuvos Respublikos (toliau - LR) Konstitucija, Europos Sąjungos teisės aktais, LR civiliniu kodeksu (Žin., 2000, Nr. 74-2262), LR biudžetinių įstaigų įstatymu (Žin., 1995, Nr. 104-2322; 2010, Nr. 15-699) LR valstybinio socialinio draudimo įstatymu (Žin., 1991, Nr. 17-447; 2004, Nr. 171-6295), LR Vyriausybės ir VSD fondo tarybos nutarimais, įsakymais ir kitais teisės aktais.

Remiantis VSD įstatymu Klaipėdos skyrius vykdo šias funkcijas: tvarko socialinio draudimo lėšas, analizuoja socialinio draudimo rodiklius, ieško trūkumų ir įgyvendina priemones tiems trūkumams šalinti, kontroliuoja socialinio draudimo įmokų apskaičiavimą, išieško delspinigius, baudas į valstybės biudžetą, nustatyta tvarka išreikalauja draudiminių įvykių žalos atlyginimą, priima pareiškimus pensijoms ir pašalpoms gauti, išmoka pensijas bei įvairias pašalpas ir tvarko jų apskaitą, išduoda pažymą ir pažymėjimus pensijos gavėjams, nagrinėja skundus draudimo klausimais, moka išmokas iš Lietuvos biudžeto lėšų, moka socialinio pobūdžio išmokas iš savivaldybių biudžeto. Teikia informaciją dėl motinystės (tėvystės), nelaimingų atsitikimų darbe, ligos pašalpų, nedarbingumo kontrolės, elektroninės draudėjų ir gyventojų aptarnavimo sistemos naudojimo klausimais.

Pagal teisinį statusą tai viešoji įstaiga, kurios savininkė yra Lietuvos valstybė, todėl visos teisės ir pareigos įgyvendinamos Fondo valdybos reikalavimu. Klaipėdos skyriaus direktorius ir dirbantys valstybės tarnautojai šioje įstaigoje privalo vykdyti ir tinkamai įgyvendinti Fondo valdybos reikalavimus, nutarimus, sprendimus, atsiskaityti už atliktus ir neatliktus darbus, bei teikti pasiūlimus.

Analizuojant VSDFV Klaipėdos skyriaus organizacinę struktūrą (žr. 2 priedą) galima teigti, kad įstaigos administracijos struktūrą sudaro: direktorius, direktoriaus pavaduotojai, administracijos padaliniai ir pareigybės, nepriklausančios administracijos padaliniais.

Direktorius yra tiesiogiai pavaldus ir atskaitingas Fondo valdybos direktoriui. Direktorius organizuoja skyriaus darbą, užtikrina, kad būtų laikomasi įstatymų, vykdo metinį veiklos plano rengimą, priima sprendimus:

- reikalingus nustatytoms funkcijoms atlikti;
- skiria arba paveda valstybės tarnautojams skirti VSD pensijas, pašalpas, kitas išmokas bei išmokas iš valstybės biudžeto;
- teisės aktų nustatytais atvejais priima sprendimus dėl permokėtų VSD pensijų, pašalpų, kitų išmokų bei išmokų iš valstybės biudžeto išieškojimo, taip pat dėl VSD įmokų, delspinigių ir baudų išieškojimo priverstine tvarka.

Direktorius savo kompetencijų ribose leidžia įsakymus, kontroliuoja, kaip jie vykdomi; užtikrina racionalų ir taupų lėšų bei turto naudojimą, valdo personalą ir su juo susijusius dokumentus, organizuoja skundų, prašymų, pareiškimų ir ginčų dėl VSD santykių nagrinėjimą.

Direktoriaus pavaduotojai yra tiesiogiai pavaldūs ir atskaitingi direktoriui, koordinuoja ir kontroliuoja nustatytoms administravimo sritims, padeda formuoti ir įgyvendinti Fondo valdybos teritorinio skyriaus uždavinius, atlieka direktoriaus įsakymais ir kitais teisės aktais nustatytas funkcijas, taip pat atsakingi už jiems pavestų funkcijų vykdymą bei sprendimų priėmimą.

Administracijos padalinių vadovai yra tiesiogiai pavaldūs direktoriui arba direktoriaus pavaduotojams pagal kuravimo sritį. Administracijos padalinio vadovas atsako už padalinio uždavinių, veiklos tikslų ir funkcijų įgyvendinimą, padalinio darbo planavimą, organizavimą, koordinavimą ir kontrolę bei už kitų jam pavestų funkcijų vykdymą.

Likusioji dalis darbuotojų – tai valstybės tarnautojai ir pagal darbo sutartis dirbantys asmenys, kurie privalo tinkamai atlikti pareigybės aprašymuose nustatytas funkcijas ir pavedamas užduotis.

Taigi pagrindinis šios įstaigos tikslas – tinkamas surinktų lėšų disponavimas ir paskirstymas tarnaujant visuomenei ir atsižvelgiant į piliečių interesus.

Tiriamos „X“ draudimo kompanijos charakteristika

Antra tiriamoji organizacija – privati „X“ draudimo įmonė, esanti viena iš draudimo rinkos lyderių Lietuvoje ir Baltijos šalyse. Ši įmonė sparčiai vystanti savo veiklą, teikia gyvybės ir negyvybės draudimo paslaugas Lietuvoje. Tai įmonė pasižyminti naujomis kūrybinėmis idėjomis versle, teikianti apsaugos sistemų montavimo darbus, stogų valymą šalčio sezono metu, buitinės technikos ar elektronikos bei kitų didesnių pirkinių draudimą. Apdraustaisiais čia tampa ne tik

privatūs asmenys, bet ir verslo klientai, kurie lengvai susidomi versle naudojamo turto, transporto, dirbančiųjų darbuotojų, kelionių ar net viso verslo gamybos proceso draudimu.

Savo veikloje draudimo įmonė vadovaujasi LR akcinių bendrovių įstatymu, LR draudimo įstatymu ir pagrindiniu teisiniu dokumentu – įmonės įstatais.

Pagal valdymo tipą, „X“ draudimo įmonė priklauso akcinių bendrovių tipui, todėl pagrindinis valdymo organas – visuotinis akcininkų susirinkimas, kuris kartu su administracijos vadovu ir valdyba priima svarbiausius sprendimus, formuoja valdymo organus balsavimo teise.

Sėkmė šioje įmonėje vystoma stipria dirbančiųjų komanda. Remiantis pateiktais įmonės duomenimis, sudaryta organizacinė struktūra (žr. 3 priedą), padėjusi atskleisti vadovų ir padalinių pavaldumus. Įmonės organizacinė struktūra sudaryta iš trijų dalių: vadovų, administracijos ir kitų darbuotojų. Vadovams priskirtas padalinio direktorius ir skyrių vadovai. Direktorius bendrauja su įmonių partneriais, tiekėjais, klientais, analizuoja, planuoja strateginių tikslų siekimo link, todėl yra atsakingas už skyriaus plėtrą. Skyriaus vadovai yra atsakingi už savo skyriaus veiklos koordinavimą, skyriaus veiklos kontroliavimą, dokumentų tvarkymą, naujų klientų srautų didinimo užtikrinimą, pardavimų didinimą, išteklių paskirstymą ir teisinės informacijos bei dokumentacijos valdymą. Padalinio vadovai susiduria su starteginio pobūdžio sprendimais.

Administracinį aparatą sudaro direktoriaus pavaduotojos, administratorė, vyr. finansininkė, vyr. teisininkas, buhalterė ir apskaitininkai. Administracija organizuoja įmonės veiklos nuolatinį vykdymą, savo pareigose. Administratorė koordinuoja direktoriaus veiklą, organizuoja ir derina susitikimus, susirinkimus, seminarus ir užsiima kita organizacine veikla. Direktoriaus pavaduotojos atsakingos už plečiamus pardavimus.

Didžiausią dalį įmonės personalo sudaro kiti darbuotojai – verslo plėtros skyriaus brokeriai ir vadybininkai, projektų valdymo skyriaus vadybininkai ir įmonės teisininkai. Draudimo brokeriai yra kompetetingi savo srities žinovai, vykdytys pardavimų didinimo procesą, administruojantys draudimines sutartis. Verslo plėtros skyriaus vadybininkai rūpinasi klientų konsultavimu jiems svarbiais klausimais, sudarinėja draudimo sutartis. Projektų vadybininkai atsakingi už vykdomų projektų plėtrą.

Kokybės ir rizikos vertinimo skyrius - analizuoja, sistemina ir kaupia duomenis veiklos efektyvumui įvertinti. Užtikrina teikiamų paslaugų objektyvumą ir patikimumą.

Žalos atlyginimo skyrius – konsultuoja klientus draudiminių įvykių klausimais, įvertina draudimines situacijas, sutvarko dokumentus.

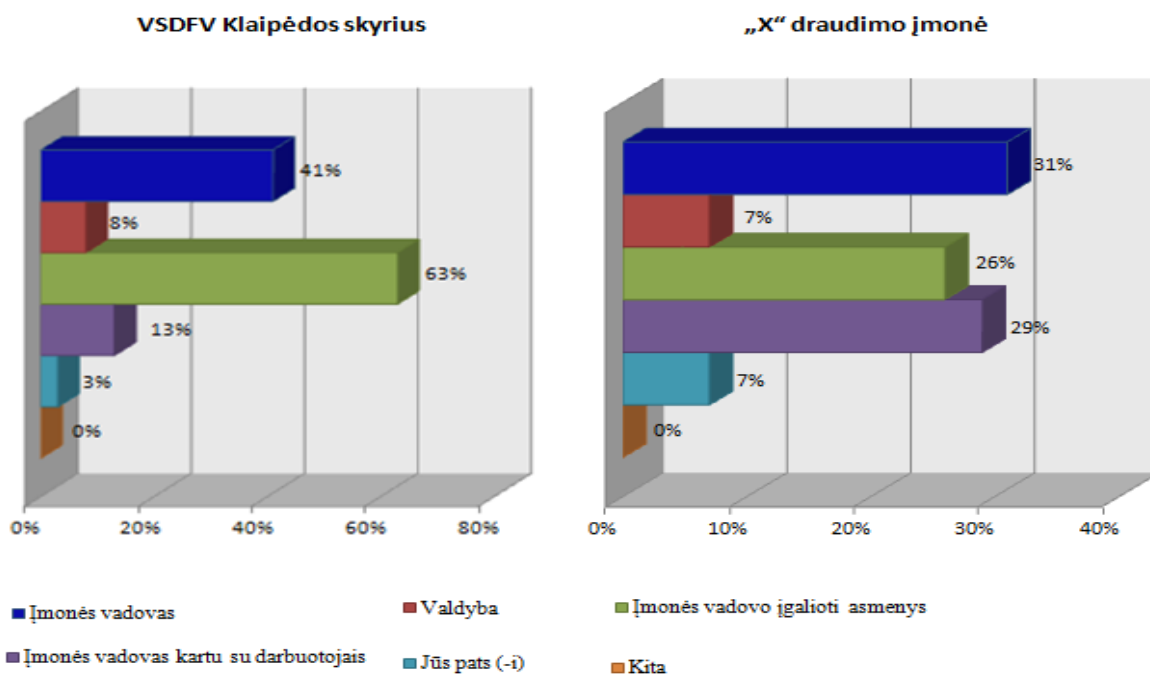
Apžvelgus tiriamąsias organizacijas, galima teigti, kad šios organizacijos skiriasi savo teisine forma, finansavimo šaltiniais, siekiamų tikslų kryptimi, tačiau jas jungia panaši vykdoma veikla, abi

organizacijos teikia draudimo paslaugas ir renka mokesčius, kurių dėka vėliau gaunamos išmokos, pašalpos ir kompensacijos. Taip pat šiose organizacijose vyrauja panašios organizacinės struktūros, turinčios linijinės – funkcinės struktūros elementų, todėl svarbu išsiaiškinti ar abiejose organizacijose vyrauja skirtingas sprendimų priėmimo ir informacijos – komunikacijos procesų valdymas, bei kas daro įtaką priimamų sprendimų kokybei.

2.2.2. Sprendimų priėmimo procesų, VSDFV Klaipėdos skyriuje ir „X“ draudimo kompanijoje analizė

Kokiu būdu ir kaip priimami sprendimai tiriamosiose organizacijose, padėjo išsiaiškinti pirmasis klausimų blokas. Respondentų buvo teirujamasi, kas jų dirbamoje organizacijoje, visų pirma yra atsakingas už priimamus sprendimus. Tyrimas atskleidė (žr. 11 pav.), kad VSDFV Klaipėdos skyriuje dažniausiai sprendimus priima įstaigos vadovo įgalioti asmenys (63%) arba pats įstaigos vadovas (41%), rečiau sprendimus įstaigos vadovas priima kartu su darbuotojais, atsižvelgdamas į jų nuomonę (13%).

„X“ draudimo kompanijoje sprendimus priima įstaigos vadovas (31%), tačiau pakankamai didelė dalis apklaustųjų teigia, kad ir patys dalyvauja sprendimų priėmime (29%). Taip pat šioje įstaigoje sprendimus padeda priimti įgalioti asmenys (26%).



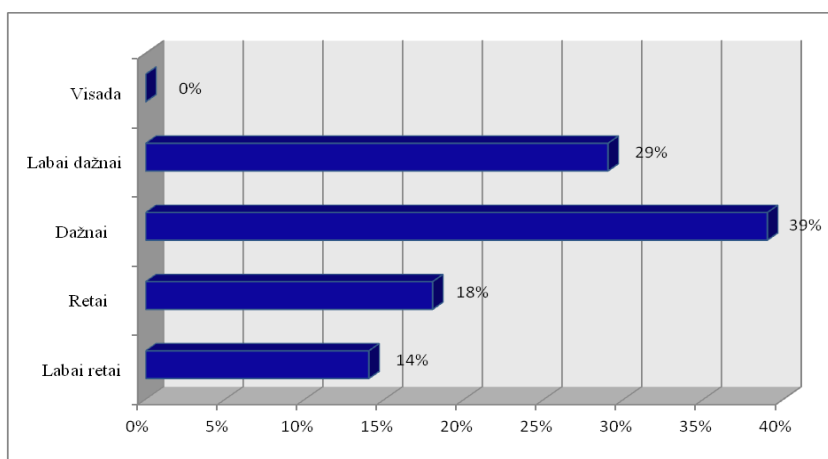
11 pav. Respondentų nuomonė apie atsakingus asmenis sprendimų priėmime

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, pagal apklausos raštu duomenis

Išsiaiškinus, kas įmonėse priima sprendimus, buvo siekta išsiaiškinti ar patys darbuotojai yra patenkinti tokia tvarka ir priimamais sprendimais (žr. 12 pav. ir 13 pav.). Respondentų atsakymai atskleidžia, kad maždaug ketvirtadalis (29%) VSDFV Klaipėdos skyriaus darbuotojų yra labai dažnai nepatenkinti priimamais sprendimais. Šiek tiek daugiau apklaustųjų (39%) teigia, kad dažnai yra visiškai nepatenkinti priimtu sprendimu. Retai ir labai retai nepatenkinti priimtais sprendimais atitinkamai yra 18% ir 14% VSDFV Klaipėdos skyriaus darbuotojų. Suskirsčius atsakymų blokus į

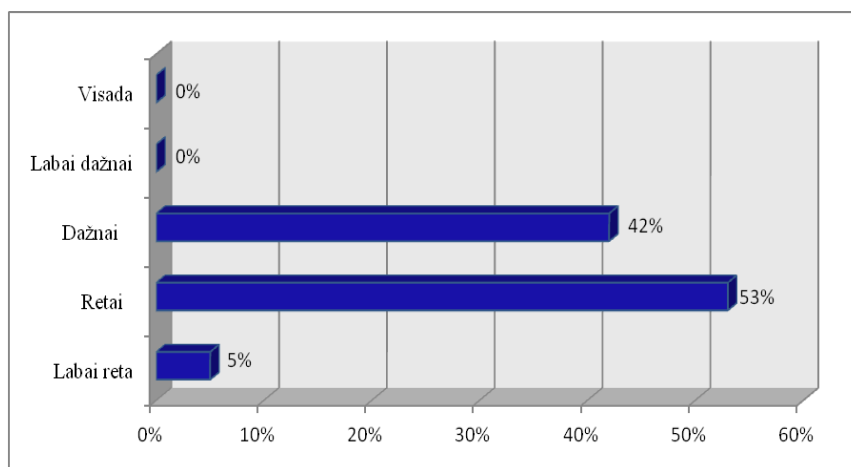
dvi dalis: teigiamą (labai retai, retai) ir neigiamą (labai dažnai, dažnai, visada), matyti, kad didesnė dalis apklaustųjų pasirinko, neigiamą įstaigai, atsakymo variantą (68%), labiau teigiamą įstaigai atsakymą rinkosi 32%.

„X“ draudimo kompanijoje nepasitenkinimas vienokiais ar kitokiais sprendimais kyla retai, taip mano 53% darbuotojai, tačiau taip pat didelė dalis (42%) atsakiusių teigia, kad vis dėl to dažnai būna nepatenkinti nutartu ir įgyvendintu sprendimu organizacijoje. Vėlgi suskirsčius atsakymų blokus į dvi dalis: teigiamą ir neigiamą, matyti, kad respondentai šiuo atveju pasirinko labiau teigiamą įstaigai atsakymo variantą ir pažymėjo, kad „X“ draudimo kompanijoje retai ir labai retai nepatenkinti priimamais sprendimais buna 58% darbuotojų, o dažnai ir labia dažnai problemų sprendimais nepatenkinti yra mažesnė dalis, 42% dirbančiųjų.



12 pav. VSDFV Klaipėdos skyriaus darbuotojų nepasitenkinimo dažnumas priimamais sprendimais

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, pagal apklausos raštu duomenis

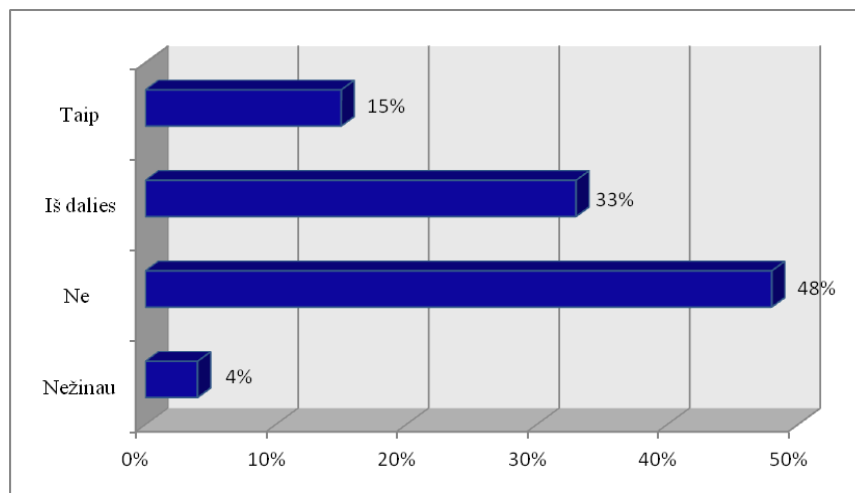


13 pav. „X“ draudimo įmonės darbuotojų nepasitenkinimo dažnumas priimamais sprendimais

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, pagal apklausos raštu duomenis

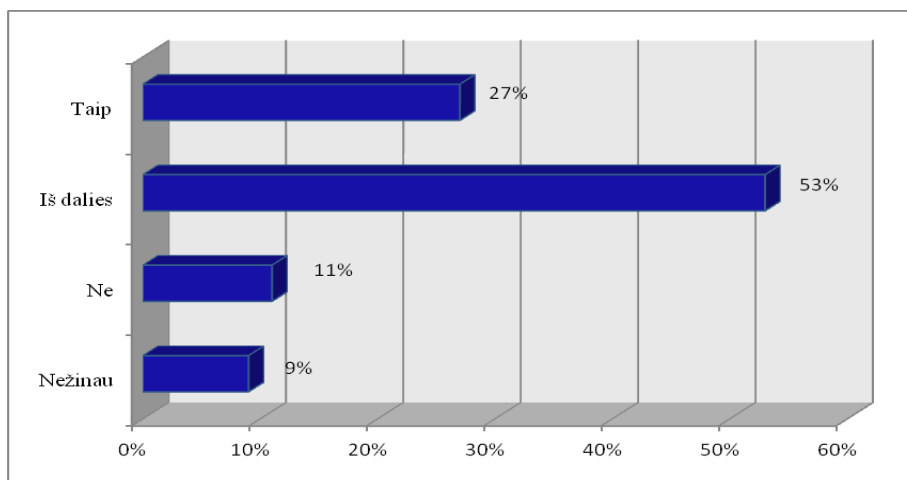
Tyrimas parodė egzistuojančią problemą abiejuose sektoriuose, nes neigiamos pusės suminė atsakymų išraiška vertinant abi tiriamąsias organizacijas nusveria teigiamą pusę.

Siekiant nustatyti koks indėlis įnešamas organizacijose dirbančių žmonių į sprendimų priėmimo procesą, respondentų buvo teiraujamosi ar vadovas priimdamas sprendimus domisi įstaigoje dirbančių asmenų nuomone. Gauti rezultatai pateikti 14 ir 15 paveiksle.



14 pav. **VSDFFV Klaipėdos skyriaus vadovų domėjimasis darbuotojų nuomone**

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, pagal apklausos raštu duomenis



15 pav. **„X“ draudimo įmonės vadovų domėjimasis darbuotojų nuomone**

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, pagal apklausos raštu duomenis

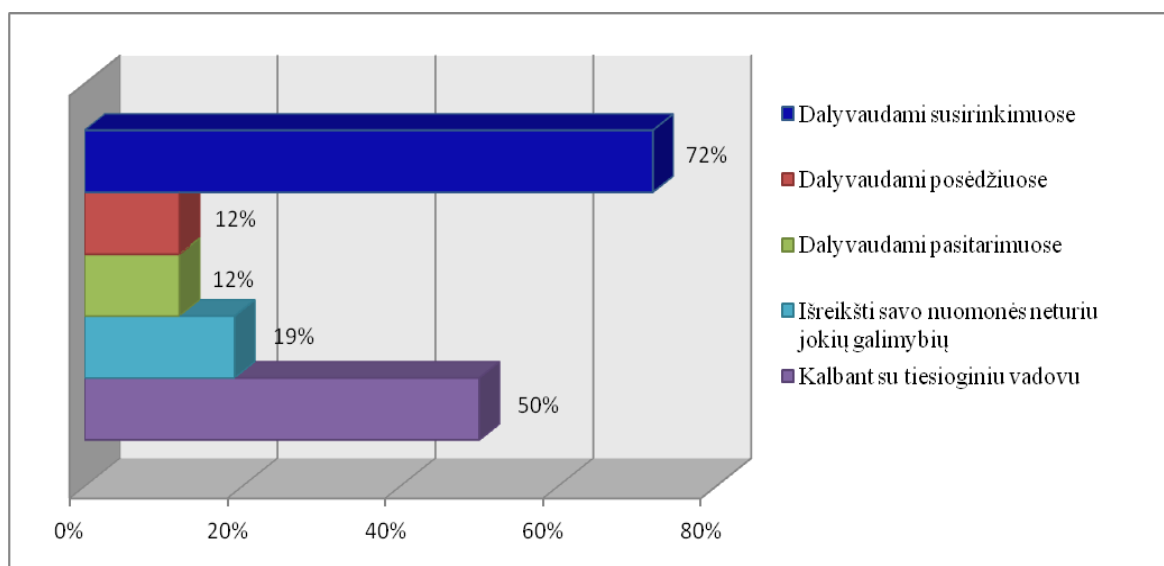
Iš pateiktų 14 ir 15 paveikslėlių matyti, kad viešo sektoriaus organizacijoje dirbančiųjų nuomonė priimamiems sprendimams nėra labai svarbi. Kad organizacijoje vadovas priimdamas sprendimus nesiteirauja pavaldinių nuomonės parodo 48% apklaustųjų. Dar 33% tyrime dalyvavusių darbuotojų teigia, kad jų nuomonės teiraujamosi tik iš dalies. Kad darbuotojų nuomonė vadovui svarbi teigia tik 15% apklaustųjų. Bendrai įvertinus situaciją matyti, kad didesnė

respondentų dalis vis dėl to nedalyvauja sprendimų priėmimo ir sprendimus viešojoje įstaigoje generuoja vadovas.

Situacija šiuo klausimu skiriasi privačiame sektoriuje. „X“ draudimo įmonėje daugiau negu pusė (53%) dirbančiųjų teigia, kad prieš priimdamas sprendimą įstaigos vadovas bet iš dalies teiraujasi dirbančiųjų nuomonės, o 27% respondentų patvirtina, kad dirbamoje vietoje vadovui svarbi jų nuomonė sprendžiamais klausimais. Pakankamai nedidelė dalis (11%) dirbančiųjų mano, kad prieš priimdamas sprendimus vadovas visiškai nesitaria su dirbančiaisiais.

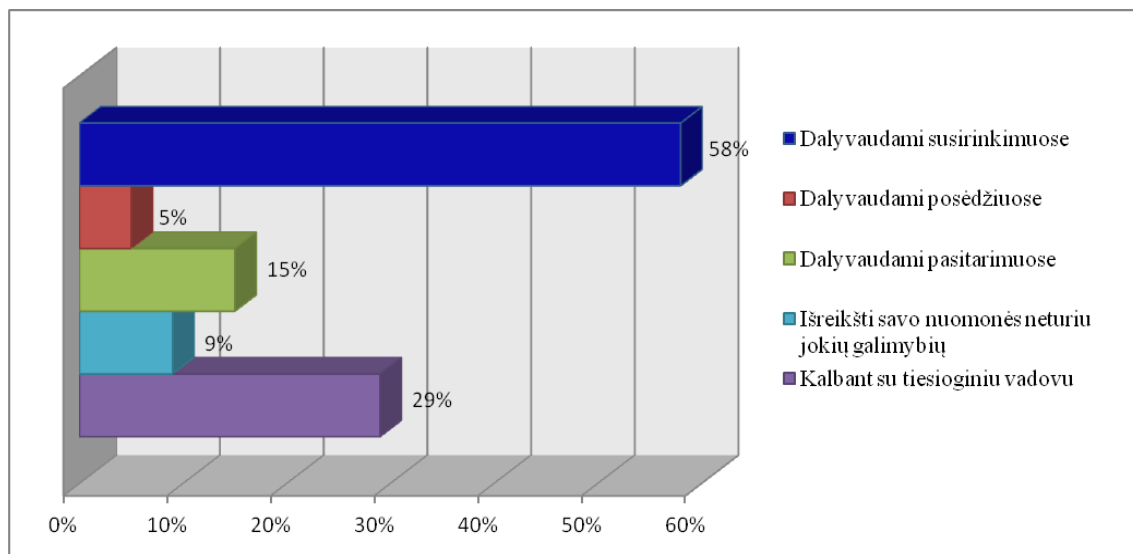
Tyrimas atskleidė, kad privatus sektorius yra labiau atviras darbuotojams, kadangi vadovai šioje įstaigoje labiau domisi darbuotojų turimomis kompetencijomis įvairiais klausimais.

Toliau labai svarbu buvo išanalizuoti ar tiriamosiose organizacijose yra sudaromos tinkamos sąlygos darbuotojų nuomonei, emocijoms išreikšti mažinant darbinę įtampą ir suteikiant didesnę pasitenkinimą atliekant tiesiogines pareigas. Respondentų buvo teirujamasi kokiais būdais dirbamoje įstaigoje ir įmonėje jie gali išsakyti savo nuomonę sprendžiamais klausimais. Respondentų atsakymai (žr. 16 pav. ir 17 pav.) atskleidžia panašią situaciją viešojoje ir privačiojoje organizacijose. Dauguma respondentų teigia, kad savo nuomonę jie gali išsakyti dalyvaujant susirinkimuose (viešojoje - 72%, privačiojoje - 58%) ir kalbant su tiesioginiu vadovu (viešojoje - 50%, privačiojoje - 29%). VSDFV Klaipėdos skyriuje darbuotojai savo nuomonę dar gali išsakyti dalyvaujant posėdžiuose ir pasitarimuose (12%), „X“ draudimo kompanijoje daugiau dalyvauja pasitarimuose (15%), kadangi šioje įstaigoje posėdžiai vyksta rečiau. Tiriamosiose įstaigose buvo asmenų teigiančių, kad jie neturi galimybės išreikšti savo nuomonės svarbiais ir rūpimais klausimais. VSDFV Klaipėdos skyriuje tokį atsakymo variantą pasirinko 19% respondentų, šiek tiek mažiau taip manančių asmenų, dirbančių draudimo kompanijoje (9%) .



16 pav. Būdai, kuriais VSDFV Klaipėdos skyriaus darbuotojai gali išreikšti savo nuomonę

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, pagal apklausos raštu duomenis



17 pav. Būdai, kuriais „X“ draudimo įmonės darbuotojai gali išreikšti savo nuomonę

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, pagal apklausos raštu duomenis

Išsiaiškinta, kad viešame ir privačiame sektoriuje vyrauja dvi pagrindinės komunikacijos priemonės. Pirmoji itin populiari tarp įmonių – susirinkimai. Antroji šiek tiek rečiau naudojama – tiesioginis bendravimas ir kreipimasis į aukštesnio rango darbuotojus.

Sprendimų priėmimo modeliai viešoje ir privačioje organizacijoje. Mokslinės literatūros analizavimas atskleidė, kad sprendimų priėmimui įtaką daro sprendimo priėmimo modeliai, tačiau nėra nustatytų griežtų taisyklių pagal kurias būtų galima išskirti, kuris grupinio sprendimo priėmimo modelis yra tinkamesnis. Tyrimo metu buvo siekta išsiaiškinti tiriamųjų organizacijų problemos sprendimo eiliškumą, atkreipiant dėmesį į tai kas vienoje ir kitoje organizacijoje sprendžiant iškilusius sunkumus yra svarbiausia. Respondentai galėjo pasirinkti kelis atsakymo variantus, tokiu būdu leidžiant įvertinti kiekvieno modelio naudojimo dažnumą.

Modeliai, kurių pagalba organizacijos sprendžia problemas, analizuojami sudarytoje 13 lentelėje.

13 lentelė. Sprendimų priėmimo modelių naudojimo pasiskirstymas

MODELIS	TEIGINYS	ORGANIZACIJA	
		VSDV KLAIPĖDOS SKYRIUS	„X“ DRAUDIMA S
RACIONALUS	Surenkama informacija, įvertinama informacija, analizuojami galimi sprendimo variantai, parenkamas tinkamiausias sprendimas.	37%	29%

13 lentelės tęsinys kitame puslapyje

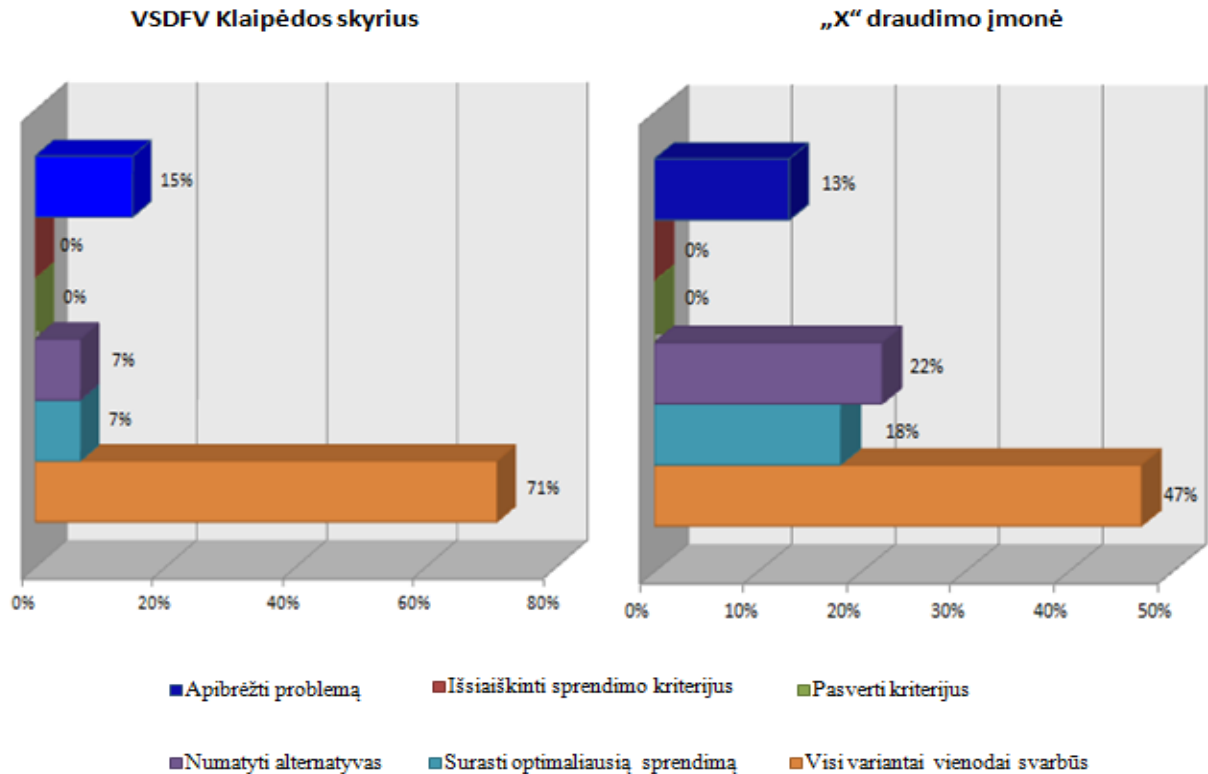
MODELIS	TEIGINYS	ORGANIZACIJA		
		VSDFFV KLAIPĖDOS SKYRIUS	„X“ DRAUDIMA S	
INKREMENTINIS	Surenkama informacija, analizuojami tik realūs sprendimai, kurie gali būti įgyvendinami tuojau pat su turimais ištekliais.	8%	15%	
ELGSEŅOS - PSICHOLOGINIO POŽIŪRIO	Analizuojamos su iškilusia problema susijusių darbuotojų asmeninės savybės, elgesio normos, padarytos klaidos.	6%	9%	
DERINAMIEJI	MIŠRUS SKENAIVIMAS (RACIONALUS + INKREMENTINIS)	Surenkama informacija, įvertinama informacija, analizuojami tik realūs sprendimai, kurie gali būti įgyvendinami tuojau pat su turimais ištekliais ir parenkama tinkamiausia alternatyva.	27%	30%
	RACIONALUS + ELGSEŅOS	Surenkama informacija, įvertinama informacija, išanalizuojamos su iškilusia problema susijusių darbuotojų asmeninės savybės, elgesio normos, padarytos klaidos, suformuluojami galimi sprendimo variantai, parenkamas tinkamiausias sprendimas.	26%	9%
KITA		3%	0%	

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, pagal apklausos raštu duomenis

Iš lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad VSDFFV Klaipėdos skyriuje problemos sprendžiamos pasitelkus racionalųjį modelį: visų pirma surenkama ir įvertinama informacija, išanalizuojami galimi sprendimo variantai ir parenkama tinkamiausia alternatyva (37%). Nustatyta, kad šioje organizacijoje taip pat dažnai naudojami derinamieji problemos sprendimo būdai, kai sprendimas parenkamas esant konkrečiai problemai atskirai. 27% įvertintas mišrus modelis, kai prie racionalaus modelio veiksmų etapų derinamas inkrementinis modelis ir įstaigoje, esant problemai, dažniau analizuojami realūs tuo metu galimi įgyvendinti sprendimai. Vos vienu procentu mažiau (26%) įvertintas racionalaus ir elgsenos modelio derinys, kai organizacijoje, be prieš tai minėtų racionalių veiksmų ir svarstymų, yra analizuojamos ir su iškilusia problema susijusių darbuotojų asmeninės savybės bei padarytos klaidos. Kitą sprendžiamų problemų būdą nurodė 3% apklaustųjų, jų teigimu sprendimai vykdomi pagal nustatytus teisės aktus.

Analizuojant „X“ draudimo įmonę tuo pačiu klausimu matyti, kad šioje organizacijoje dominuoja du sprendimo etapų modeliai – racionalus (29%) ir inkrementinis (15%), kurie dažnai naudojami ir kaip derinamasis mišraus skenavimo modelis (30%). Likusioji dalis apklausoje dalyvavusių darbuotojų teigia, kad organizacijoje naudojami ir kiti sprendimų priėmimo modeliai – elgsenos – psichologinio požiūrio (9%) ir racionalaus – elgsenos (9%).

Tam, kad sustiprinti tiriamųjų organizacijų užtikrintumą pasirenkant modelį problemoms spręsti, klausėme respondentų, kas jų nuomone yra svarbiausia sprendimų priėmimo procese. Nuomonių pasiskirstymas pavaizduotas 18 paveiksle.



18 pav. Respondentų nuomonė, apie svarbiausius sprendimų priėmimo etapus

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, pagal apklausos raštu duomenis

Iš 18 paveikslo matyti, abiejose organizacijose darbuotojai mano, kad sprendimo procese yra svarbūs visi sprendimo priėmimo etapai (viešoje - 71%, privačioje - 47%). Kaip svarbesnius etapus tiriamosios organizacijos dar išskyrė problemos įvardijimą, alternatyvų įvardijimą ir optimaliausio sprendimo išsiaiškinimą (atitinkamai atsakymų pasirinkimo procentai viešoje - 15%, 7%, 7%, privačioje - 13%, 22%, 18%).

Iš gautų atsakymų apie svarbiausius sprendimo proceso etapus ir dažniausiai pasirenkamą sprendimo modelį, galima teigti, kad tiriamosios organizacijos pakankamai gerai supranta sprendimų proceso etapų svarbumą kiekviename žingsnyje, tačiau VSDFV Klaipėdos skyriuje nėra sudarytos vienos konkrečios problemų sprendimo schemas, problemos sprendžiamos įvairiai, neįsitikinant ar tikrai parinktas būdas tinkamai išanalizuoja problemą ir parenka jai sprendimą. Kitokią – vieningesnę nuomonę išreiškė „X“ draudimo įmonė, kurioje problemos sprendžiamos pagrįsdami pasitelkus du sprendimo būdus ir juos derinant tarpusavyje, šiuo atveju kiekviena problema

sprendžiama greitai su turimais ištekliais, todėl neleidžia problemai plėtotis ir skleisti nepasitenkinimą.

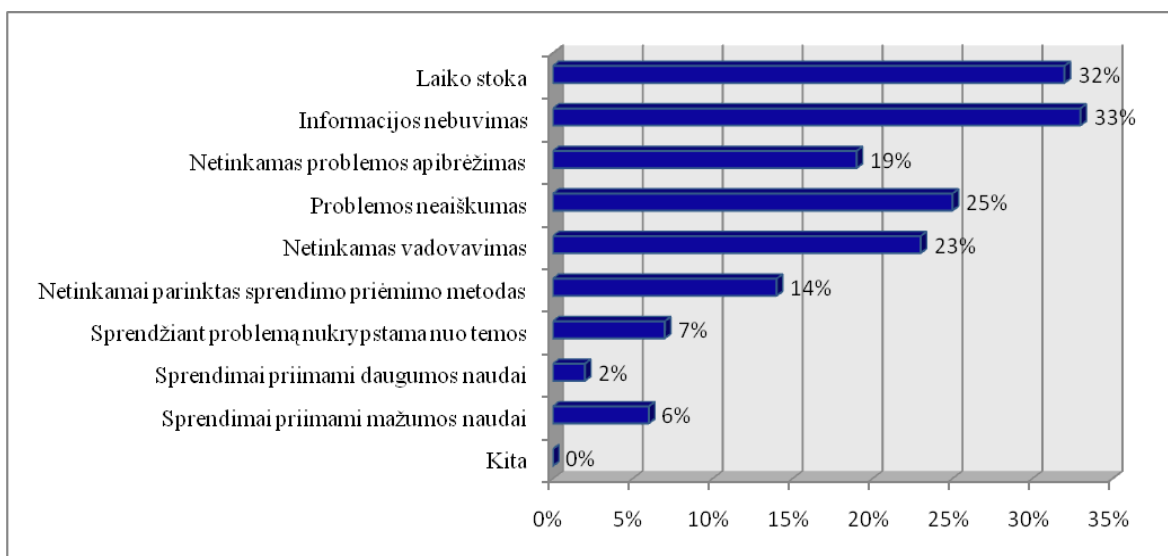
Sprendimų priėmimo metodų taikomumas viešoje ir privačioje organizacijoje.

Mokslinės literatūros analizavimas padėjo išsiaiškinti, kad dažniausiai sprendimo metodas turėtų būti pasirenkamas pagal susiklosčiusią situaciją, tačiau neatsiejama dalimi tampa darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmime. Tiriamosiose organizacijose darbuotojai buvo prašomi įvertinti įvairių sprendimų priėmimo metodų dažnumą balais nuo 1 iki 6 (1 – visada, 6 – niekada). Vertinant atsakymų pasiskirstymą procentine išraiška (žr. 6 priedą), matome, jog VSDFV Klaipėdos skyriuje labiausiai naudojamas metodas kai sprendimų pasirinkimą nulemia vadovas pasitaręs su savo atstovais (bendras „visada“, „labai dažnai“ ir „dažnai“ pasirinkusiųjų procentas - 84%). Rečiausiai naudojamas, viso kolektyvo įtraukimo į problemos sprendimą metodas, balsavimo metodas bei nesinaudojama situacijos eksperto paslaugomis (atitinkamai bendras „retai“, „labai retai“ ir „niekada“ pasirinkusiųjų procentas - 86%, 89% ir 89%). Įvertinus tokius respondentų atsakymus galima teigti, kad įstaigoje lemiamą balsą turi įstaigos vadovas ir jo atstovai, šiuo atveju pavaduotojai ir skyrių vadovai, kurie ir lemia primamus sprendimus (žr. 2 priedą). Toks metodas leidžia pakankamai gerai suvokti situaciją, nes kompetetingi skyriaus vadovai žino vyraujančias problemas ir gali koncentruotis į jų sprendimus. Taip pat daroma prielaida, kad patys darbuotojai yra užmirštami ir jų kompetencijos bei sukauptos žinios per ilgus darbo metus neturi galimybės atsiskleisti. Tai gali reikšti, kad vis dėl to egzistuoja komunikacijos trūkumai tarp organizacijos vadovų ir žemesnio rango atstovų. VSDFV Klaipėdos skyriaus nuostatuose minima, kad sprendimams susijusiems su skyriaus veiklos uždavinių vykdymu, projektų valdymu, atitinkamų sričių veiklos organizavimo problemoms spręsti direktoriaus įsakymu gali būti sudaromos įvairios komisijos, darbo grupelės, esant butinybei paskiriamas koordinatorius. Tai rodo, kad įstaigoje sudarytos sąlygos problemas spręsti pasitelkiant situacijos žinovus ir įtraukiant pačius darbuotojus į sprendimų procesus, tačiau įstaiga, kaip atskleidžia atliktas tyrimas, šiomis priemonėmis naudojami itin retai. Galima daryti prielaidą, kad įmonei trūksta finansavimo, o esant dideliems darbo krūviams nenorima gaišinti darbuotojų darbo laiko.

Draudimo įmonėje sprendimų priėmimo metodų analizavimas atskleidė (žr. 7 priedą), kad šioje įmonėje žymiai dažniau negu viešojoje įstaigoje naudojamosi situacijos žinovų paslaugomis (bendras „visada“, „labai dažnai“ ir „dažnai“ pasirinkusiųjų procentas - 73%) tačiau lemiamą balsą šioje įstaigoje turi vadovas, kuris priešingai nei viešojoje įstaigoje, dažniau pasitiki darbuotojų nuomone (bendras „visada“, „labai dažnai“ ir „dažnai“ pasirinkusiųjų procentas - 62%). Šioje įstaigoje kaip ir viešojoje iškilus sunkumams retais atvejais sušaukiami visi darbuotojai ir ieškomas bendras sprendimas, taip pat retai arba visiškai nenaudojamas balsavimo metodas, kurio metu

parenkamas sprendimas (atitinkamai bendras „retai“, „labai retai“ ir „niekada“ pasirinkusiųjų procentas – 77% ir 69%). Įvertinus apklausoje dalyvavusiųjų nuomonę, galima teigti, kad privatus sektorius prisitaikęs prie naujesnių sprendimo metodų, labiau orientuojasi į darbuotojų nuomonę, leidžiančią darbuotojams pasijusti įmonės dalimi ir gerina įmonės klimata, tačiau sprendimus priima ne balsavimo būdu ir ne taip kaip nori dauguma, o pasitelkę žmonių išmanančių konkrečias susidariusias situacijas nuomonę.

Toliau buvo siekta išanalizuoti priežastis trukdančias priimti tinkamus sprendimus. Darbuotojai turėjo galimybę pasirinkti kelis priimtinius atasakymo variantus. Analizuota situacija rodo, kad VSDFV Klaipėdos skyriuje (žr. 19 pav.) išskiriama daugybė priežasčių, kaip svarbiausių darbuotojai išskiria informacijos (33%) ir laiko (32%) trūkumą. Kaip pakankamai rimtą problemą darbuotojai įvertino probleminės situacijos neaiškumą (25%) bei netinkamą vadovavimą (23%). Taip pat valstybės tarnautojai mano, kad viena iš priežasčių yra problemos nesuformuluotumas, nesukonkretinamumas (19%) bei esant netinkamam vadovavimui galimai parinktas netinkamas sprendimo metodas (14%). Mažuma darbuotojų mano, kad sprendžiant problemas nukrypstama nuo tiesioginio tikslo (7%) ir, kad sprendimai priimami labiau mažumos (6%) nei daugumos naudai (2%).

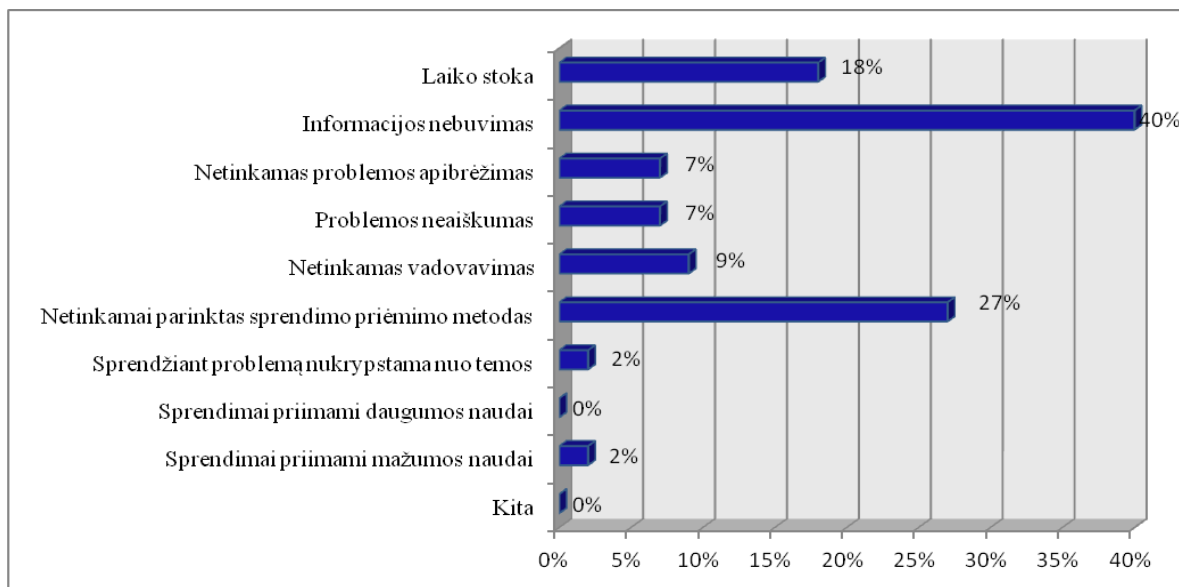


19 pav. Priežastys, VSDFV Klaipėdos skyriaus darbuotojams trukdančios priimti sprendimus

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, pagal apklausos raštu duomenis

Situacija „X“ draudime parodė (žr. 20 pav.) konkrečiau išskiriamas tris sprendimų priėmimo problemas. Darbuotojai mano, kad labiausiai trūksta informacijos (40%), laiko (18%) problemai spręsti, dėl to parenkamas netinkamas sprendimo priėmimo metodas (27%), ko pasekmėje ir prieinama prie neteisingo sprendimo. 9% respondentų teigia, kad netinkamas vadovavimas šioje įmonėje prisideda prie problemų neišsprendžiamumo. Lygiai įvertintos priežastys kaip netinkamas

problemos įvardijimas ir jos neaiškumas, taip mano 7% aplaustųjų. Likusieji teigia, kad sprendžiant problemą nukrypstama nuo temos (2%) arba problema išsprendžiama mažumos naudai (2%).



20 pav. Priežastys, „X“ draudimo įmonės darbuotojams trukdančios priimti sprendimus

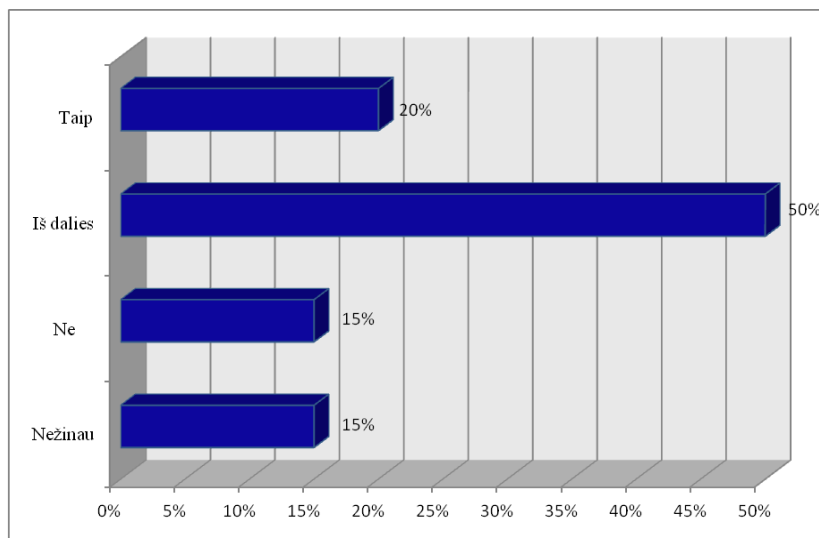
Šaltinis: sudaryta darbo autorių, pagal apklausos raštu duomenis

Išanalizavus priežastis trukdančias priimti tinkamus sprendimus galima teigti, kad ir viešoje ir privačioje organizacijoje dauguma darbuotojų susiduria su problema, kai apie priimamus sprendimus jie visiškai neinformuojami, dėl to kyla nepasitenkinimas darbu, atsiranda darbo esmės nesupratimas. Kita problema – laiko trūkumas pačiai problemai išanalizuoti, norint kuo greičiau išspręsti problemą reikia parinkti tinkamiausią sprendimo metodą atsižvelgiant į sprendimo kokybę ir jam reikalingo laiko priklausomybę. Tinkamo metodo parinkimas užtikrina tinkamą vadovavimą, kai atsakingas asmuo gali paskirstyti užduotis susijusias su problemos išsiaiškinimu atskiriems darbuotojams, tokiu būdu sutaupoma laiko ir problemos sprendimas priimamas ne intuityviai, o apsvarsčius visas galimybes.

Priimtų sprendimų grįžtamojo ryšio kontrolės vertinimas viešoje ir privačioje organizacijoje. Norint nustatyti ar įgyvendinti sprendimai pasiteisino ir patenkino lūkešius, būtina vykdyti priimtų sprendimų kontrolę. Pusė (50%) tyrime dalyvavusių valstybės tarnautojų (žr. 21 pav.) patvirtino, kad viešame sektoriuje sprendimų priėmimo kontrolė vykdoma tik iš dalies. Apie kontrolės egzistavimą pasisakė 20% respondentų. Tik 15% apklaustųjų mano, kad kontrolės visiškai nėra. Lygiai tokia pat (15%) apklaustųjų dalis nežino apie sprendimų įgyvendinimo kontrolę ir neturėjo nuomonės šiuo klausimu. Analizuojant įstaigos internetinį puslapį išsiaiškinta, kad atliktų veiksmų ir priimtų sprendimų kontrolę įstaigoje atlieka teisės aktų nustatyta tvarka Fondo valdybos

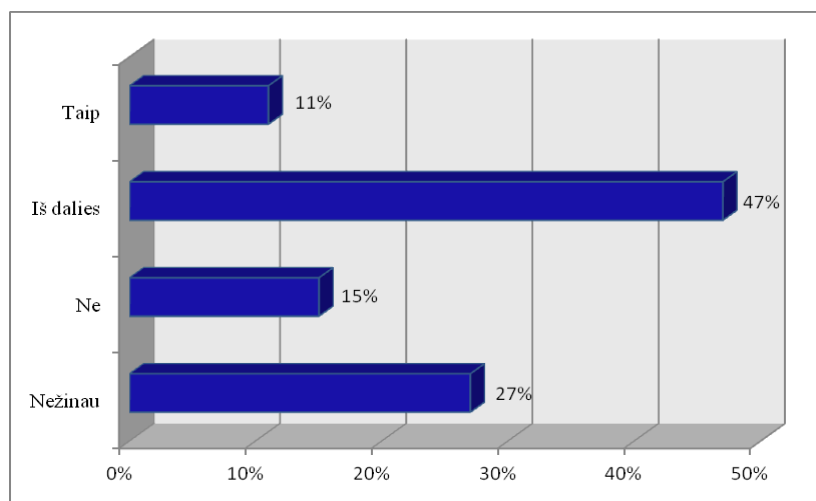
Vidaus audito departamentas. Finansinio teisėtumo ir veiklos auditą taip pat atlieka LR valstybės kontrolė. Taigi gauti duomenys rodo, kad kontrolė šioje įstaigoje vykdoma periodiškai.

Privačiame sektoriuje (žr. 22 pav.), kaip ir viešame, darbuotojai teigia, kad priimtų sprendimų grįžtamąjį ryšį įmonė kontroliuoja tik iš dalies (47%). Apie tokios kontrolės pilną egzistavimą pasisakė penktadalis (20%) apklaustųjų. Šiek tiek daugiau (27%) apklausiųjų nežino apie egzistuojančią kontrolę, o 15% teigia, kad jų įmonėje kontrolės visai nėra.



21 pav. VSDFV Klaipėdos skyriaus darbuotojų vertinimai, ar įstaigoje egzistuoja sprendimų kontrolė

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, pagal apklausos raštu duomenis



22 pav. „X“ draudimo įmonės darbuotojų vertinimai, ar įmonėje egzistuoja sprendimų kontrolė

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, pagal apklausos raštu duomenis

Gauti atsakymai leidžia teigti, kad tiriamosiose organizacijose sprendimų įgyvendinimo kontrolė vykdoma tik iš dalies. Kai organizacijose priimami netinkami sprendimai ir niekas jų

nekontroliuoja, tokie sprendimai kartojasi vėl ir vėl, neatnešdami jokių perspektyvų ir naudos. Dirbantys asmenys turėtų būti informuoti apie sprendimų priėmimo kontrolės vykdymą organizacijoje, tai užtikrintų didesnę atsakomybę priimant sprendimus ir leistų nustatyti sprendimų tinkamumą bei išvengti pasikartojančių klaidų.

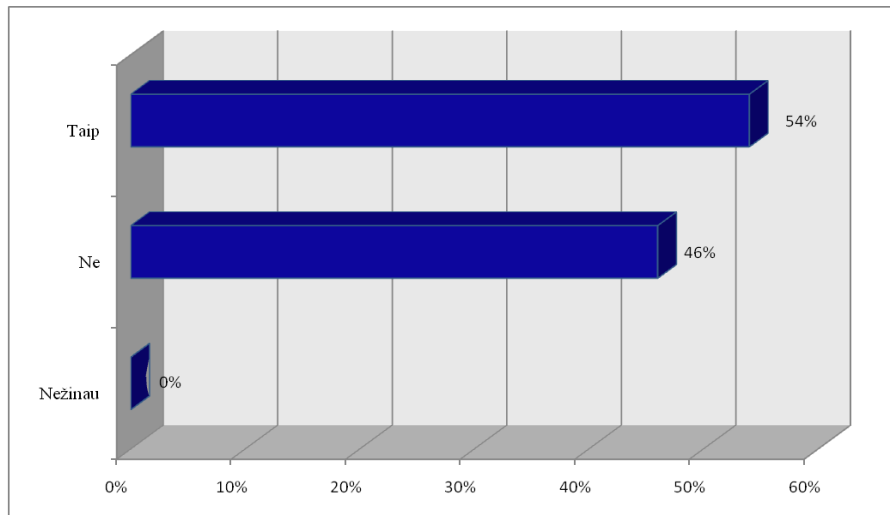
Išanalizavus sprendimų priėmimo procesus viešojoje ir privačioje organizacijoje galima teigti, kad viešojo sektoriaus organizacijos darbuotojai nėra patenkinti priimamais sprendimais, kadangi sprendimus priima įstaigos vadovas kartu su įgaliotais asmenimis. Daroma prielaida, kad patys darbuotojai yra užmirštami ir jų kompetencijos bei sukauptos žinios per ilgus darbo metus neturi galimybės atsiskleisti. Darbuotojai šioje organizacijoje gali pasidalinti rūpima informacija tik susirinkimuose ir kalbant su tiesioginiu vadovu, todėl daroma prielaida, kad įstaigai trūksta efektyvesnių ir greitesnių komunikacijos priemonių. Sprendimai priimami derinant racionalųjį, inkrementinį ir elgsenos modelius, kurių pagalba kiekvienoje situacijoje yra ieškomas ne tik optimaliausias sprendimas, bet ir analizuojami asmenys, susiję su sprendžiama problema, tai užima pakankamai daug laiko, todėl daroma prielaida, kad dažnai nebelieka laiko įsigilinti į pačią problemą, ko pasekoje priimamas netinkamas sprendimas. Šioje organizacijoje nesinaudojama situacijos eksperto paslaugomis, nors įstaigoje sudarytos sąlygos problemas spręsti pasitelkiant situacijos žinovus ir įtraukiant pačius darbuotojus į sprendimų procesus, sudarant komisijas ar darbo grupes, samdant koordinatorius. Daroma prielaida, kad įmonei trūksta finansavimo, o esant dideliems darbo krūviams nenorima gaišinti darbuotojų darbo laiko. Organizacijoje nepakankamai efektyviai išplėta sprendimų priėmimo kontrolė, kadangi ji vyksta tik iš dalies.

Privatus sektorius yra labiau atviras darbuotojams, kadangi vadovai šioje įstaigoje labiau domisi darbuotojų turimomis kompetencijomis įvairiais klausimais, todėl nepasitenkinimas priimamais sprendimais čia yra minimalus. Įmonėje naudojami racionalaus ir inkrementinio sprendimų modeliai, kurie padeda atkreipti dėmesį į visus svarbius sprendimų priėmimo etapus ir priimti sprendimą greitai su tuo metu esamomis galimybėmis. Dažniau negu viešojoje įstaigoje sprendžiant problemas pasitelkiama situacijos žinovų paslaugomis, tačiau lemiamą balsą turi vadovas, kuris priešingai nei viešojoje įstaigoje, dažniau pasitiki darbuotojų nuomone, ko pasekoje darbuotojai turi jaustis įmonės dalimi ir taip gerinamas įmonės darbo klimatas. Privačioje įmonėje kaip ir viešame sektoriuje sprendimams įtaką daro laiko ir informacijos stoka, ko pasekoje pasitaiko netinkamų, neapgalvotų sprendimų, beto šioje įmonėje taip pat neišplėta sprendimų priėmimo grįžtamojo ryšio kontrolė, todėl netinkamai priimti sprendimai yra linkę kartotis.

2.2.3. Informacijos – komunikacijos tobulinimo VSDFV Klaipėdos skyriuje ir „X“ draudimo įmonėje analizė

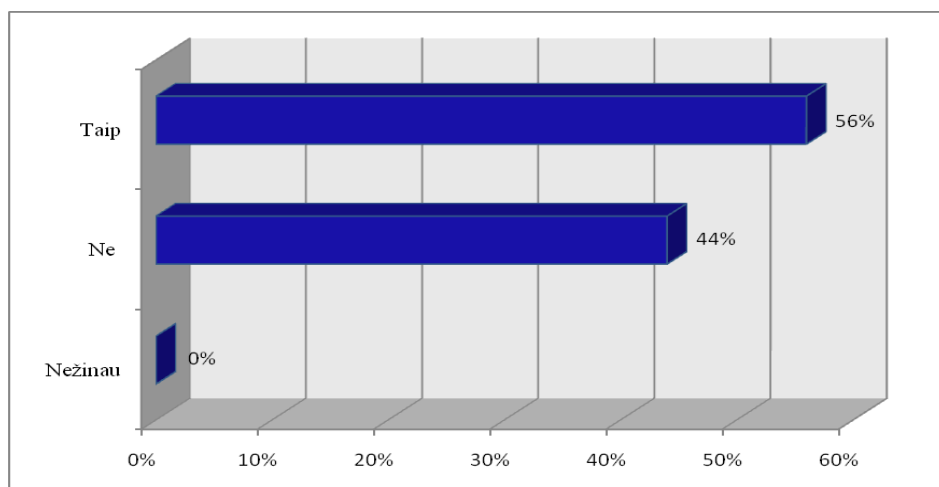
Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, ar organizacijoje yra sudarytos tinkamos sąlygos informacijos perdavimui. Pagal VSDFV Klaipėdos skyriaus gautus duomenis matyti, kad (žr. 23 pav.) daugiau nei pusę respondentų (54%) nurodė, kad organizacijoje yra tinkamos sąlygos informacijos perdavimui, o likusi dalis (46%) teigia, kad yra netinkamos sąlygos informacijos perdavimui.

Susisteminius gautus „X“ draudimo įmonėje respondentų duomenis apie informacijos perdavimo tinkamumą, matyti, kad respondentų nuomonė pasiskirstė panašiai kaip ir viešajame sektoriuje, net 56% (žr. 24 pav.) respondentų teigia, kad yra tinkamos sąlygos informacijos perdavimui ir 44% nurodė, kad yra netinkamos sąlygos.



23 pav. VSDFV Klaipėdos skyriaus informacijos pateikimo tinkamumas

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, pagal apklausos raštu duomenis



24 pav. „X“ draudimo informacijos pateikimo tinkamumas

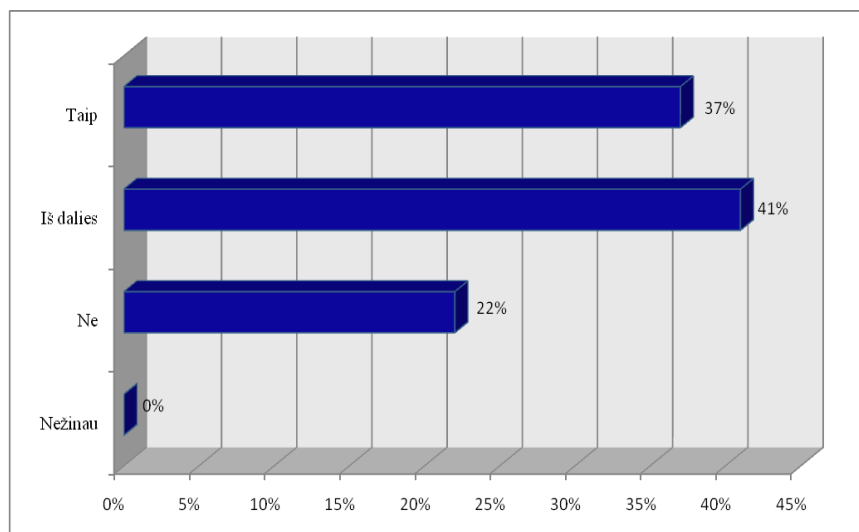
Šaltinis: sudaryta darbo autorių, pagal apklausos raštu duomenis

Palyginus gautus tyrimo duomenis matyti, kad viešojoje ir privačiojoje organizacijoje yra sudarytos pakankamai tinkamos sąlygos informacijos perdavimui.

Tačiau vykdant tyrimą išaiškėjo, kad nors ir VSDFV Klaipėdos skyriuje yra sudarytos tinkamos sąlygos informacijos perdavimui, tačiau daugiau nei pusė respondentų nurodė (63%) (žr. 25 pav.), kad iš tiesioginio vadovo gaunama informacija yra tik iš dalies suprantama (41%) arba nesuprantama (22%), o 37% respondentų teigia, kad informacija visada yra suprantama.

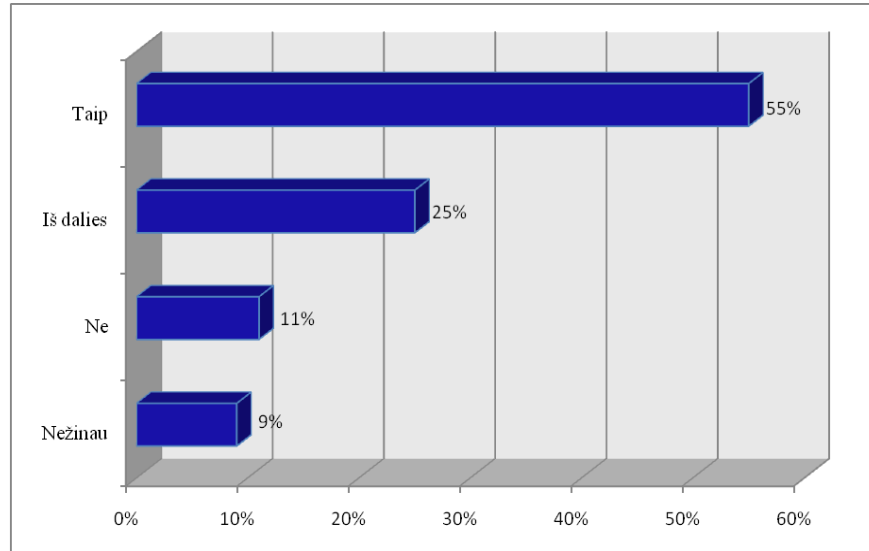
Priešingai nei viešajame sektoriuje „X“ draudimo įmonėje (žr. 26 pav.) 55% respondentų teigia, kad tiesioginio vadovo perduodama informacija yra visada suprantama. Likęs skaičius darbuotojų nurodė, kad informacija yra suprantama tik iš dalies (25%). Nedidelė dalis apklaustųjų turi neigiamą nuomonę, arba visiškai neturi nuomonės šiuo klausimu (atitinkamai 11% ir 9%).

Sprendžiant iš nuomonių pasiskirstymo informacijos pateikimo būdas VSDFV Klaipėdos skyriuje yra neefektyvus, nes daugiau nei pusė respondentų nurodė, kad informacija yra ne visada suprantama. Organizacijos vadovas turėtų perduodamą informaciją labiau sukonkretinti. Perduodama sukonkretinta informacija įmonės darbuotojams leis greičiau ir lengviau įsisavinti pateiktą informaciją, kuri padės greičiau atlikti pavestus darbus.



25 pav. VSDFV Klaipėdos skyriaus respondentų nuomonė, ar visada iš vadovo gaunama informacija yra suprantama

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, pagal apklausos raštu duomenis



26 pav. „X“ draudimo respondentų nuomonė, ar visada iš vadovo gaunama informacija yra suprantama

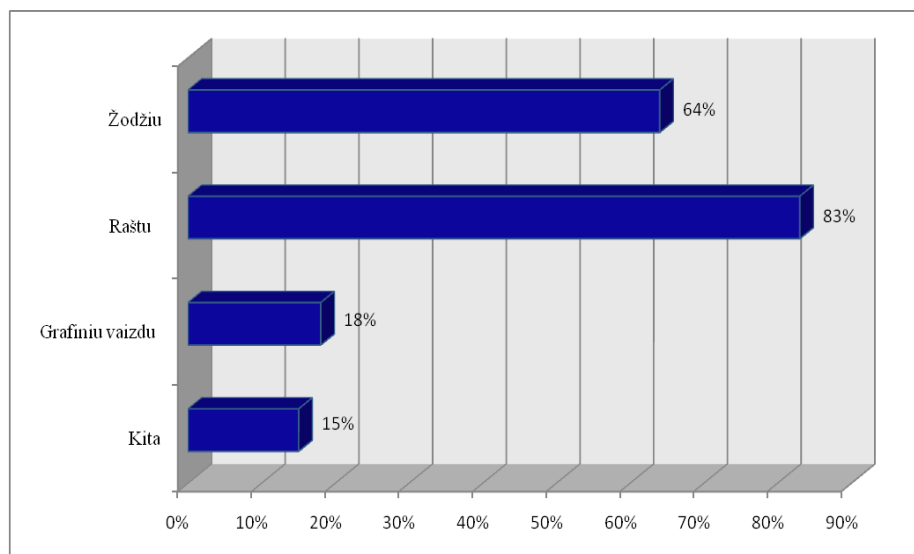
Šaltinis: sudaryta darbo autorių, pagal apklausos raštu duomenis

Informacijos – komunikacijos perteikimo būdai viešajame ir privačiame sektoriuje.

Analizuojant mokslinę literatūrą išaiškėjo, kad naujosios informacinės technologijos leidžia kaupti ir perduoti garsinę, vaizdinę informaciją nepriklausomai nuo naudojimo laiko ir vietos bei informacinių technologinių priemonių panaudojimą praplečia pranešimo gavimo ir siuntimo galimybėmis. Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kokiais būdais organizacijose perduodama informacija. VSDFV Klaipėdos skyriuje (žr. 27 pav.) dažniausiai informacija perduodama raštu (83%) ir žodžiu (64%), o likusi dalis respondentų (18%) nurodė, kad informacija perduodama grafiniu vaizdu. 15% respondentų nurodė, kad informacija įstaigoje yra pateikiama kitomis informacijos perdavimo priemonėmis, t.y. internetiniu būdu ir DVS (dokumentų valdymo sistema).

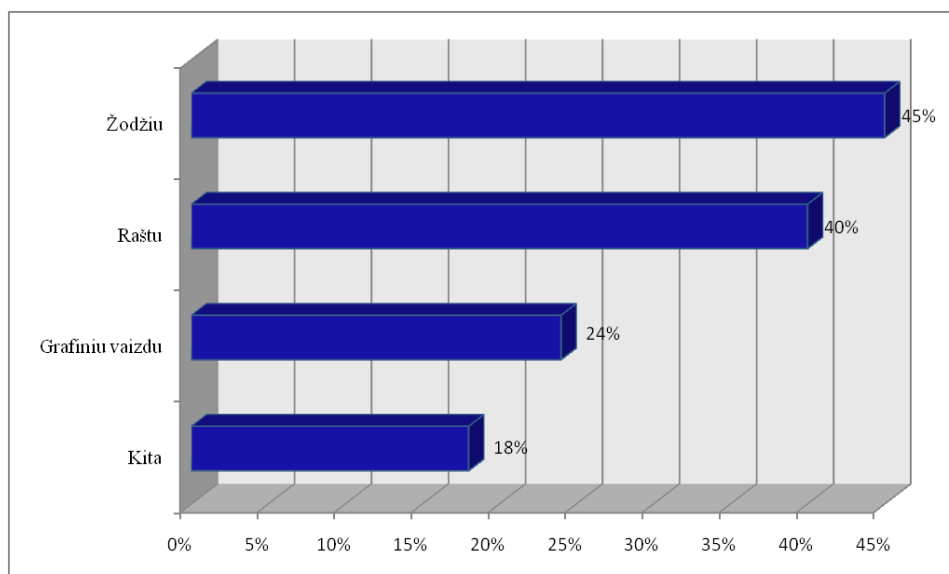
Išanalizavus informacijos perdavimo būdus „X“ draudimo įmonėje (žr. 28 pav.) matyti, kad įmonėje komunikuojama žodžiu (45%) ir taip pat plačiai naudojamas informacijos perteikimo būdas – raštu (40%). Įmonėje mažiau taikomas informacijos perdavimas grafiniu vaizdu (24%) ir kiti respondentų išvardinti informacijos perdavimo būdai (18%), t. y. elektroniniu paštu.

Išanalizavus informacijos perteikimo būdus viešajame ir privačiame sektoriuje teigtina, kad informacijos perdavimo būdai darbuotojams yra pakankamai seni. Tiek vienoje ir kitoje organizacijoje turėtų būti labiau naudojamas ne tik žodinis ar raštinis informacijos perdavimas, bet ir grafiniu vaizdu perduodama informacija. Grafiniu vaizdu perteikiama informacija gali padėti geriau suvokti neaiškius terminus ar kitą reikiamą perteikti informaciją, nei jų žodinis aiškinimas. Pasitelkus naujas technologijas perduodant informaciją, galima išvengti nekokybiškos informacijos perdavimo, informacijos gavėjas gali greičiau priimti jam teikiamą informaciją ir ją įsisavinti.



27 pav. VSD FV Klaipėdos skyriaus informacijos pateikimo būdai

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, pagal apklausos raštu duomenis

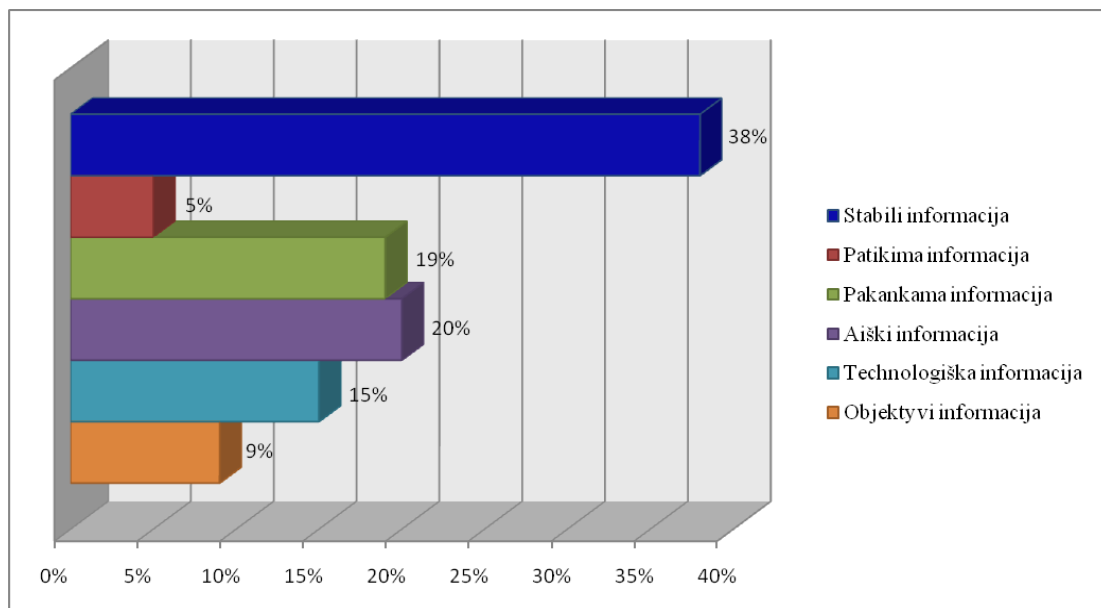


28 pav. „X“ draudimo informacijos pateikimo būdai

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, pagal apklausos raštu duomenis

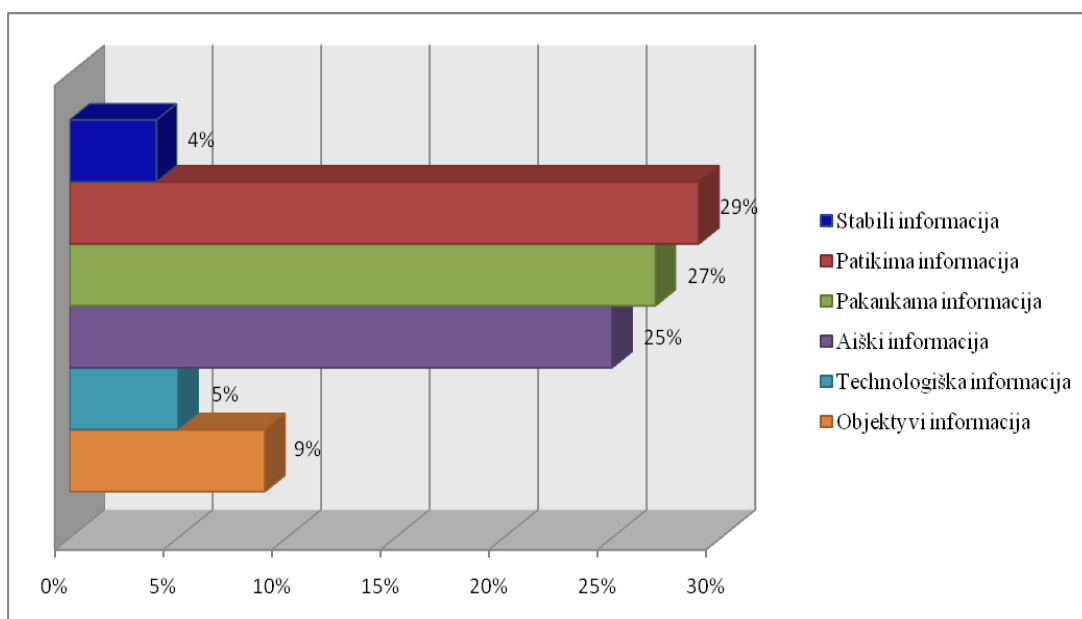
Toliau tyrime buvo siekiama išsiaiškinti, kokiais informacijos privalumais ir trūkumais darbuotojai susiduria organizacijoje. Respondentai buvo paprašyti nurodyti informacijos perdavimo privalumus. Iš gautų atsakymų matyti, kad VSD FV Klaipėdos skyriuje (žr. 29 pav.) gaunama informacija yra stabili (38%), aiški (20%) ir pakankama (19%).

Susisteminus „X“ draudimo įmonės respondentų duomenis (žr. 30 pav.) teigtina, kad įmonėje gaunama informacija yra patikima (29%), pakankama (27%) ir aiški (25%).



29 pav. VSD FV Klaipėdos skyriaus gaunamos informacijos privalumai

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, pagal apklausos raštu duomenis



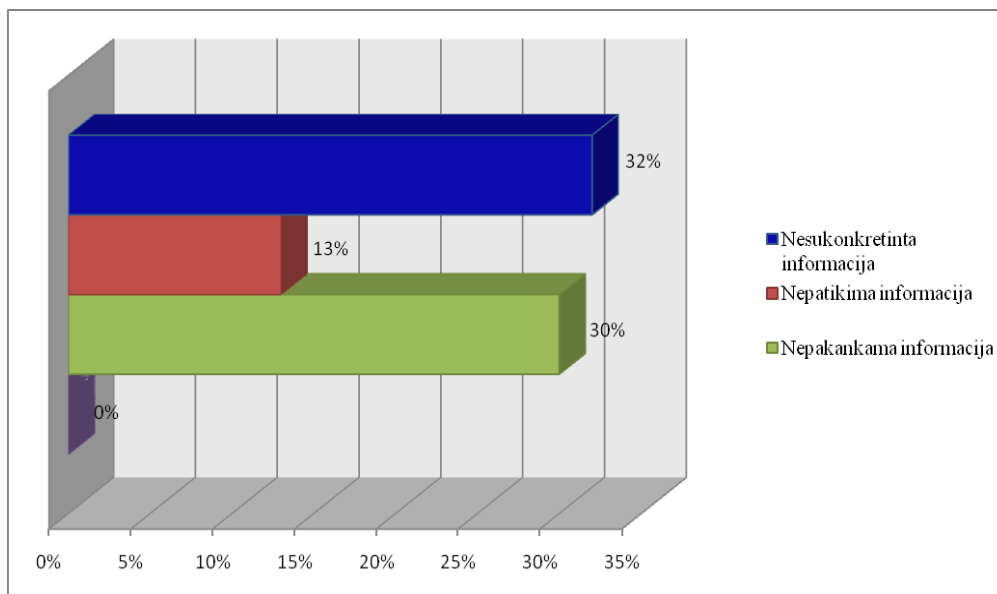
30 pav. „X“ draudimo gaunamos informacijos privalumai

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, pagal apklausos raštu duomenis

Iš pateiktų duomenų matyti, kad organizacijose perduodama informacija tik iš dalies atitinka kokybiškumo kriterijus. Organizacijose reiktų labiau gerinti perduodamos informacijos stabilumą, patikimumą, pakankamumą. Perduodama informacija privalo būti patikima, stabili, pakankama, nes šie kriterijai leidžia pasiekti, jog perduodama informacija būtų suprantama jos gavėjui.

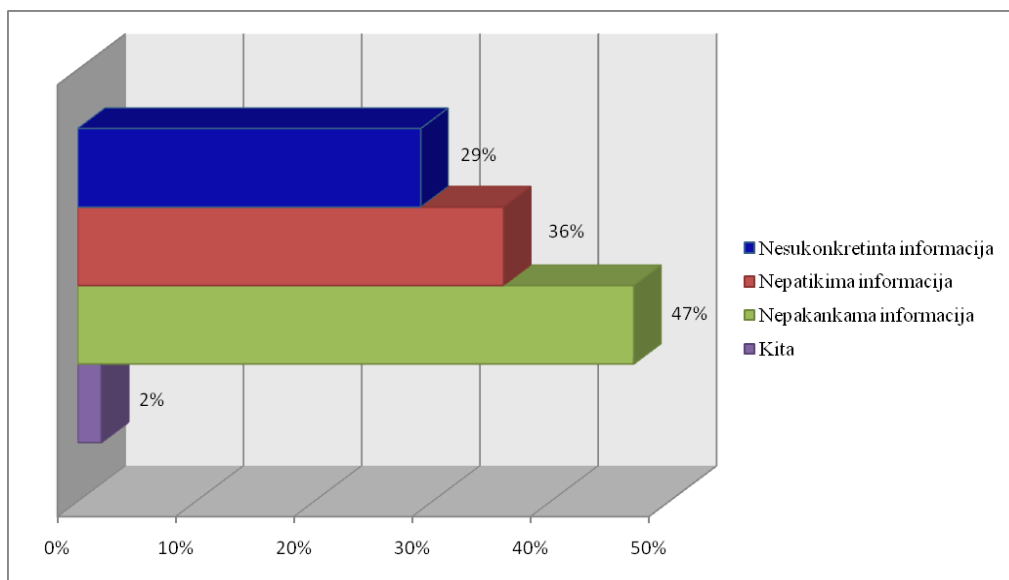
Iš respondentų atsakymų apie gaunamos informacijos trūkumus galima spręsti, kad VSD FV Klaipėdos skyriuje (žr. 31 pav.) dažniausiai susiduriama su nepakankama informacija (32%), informacijos nesukonkretinimu (30%) ir nepatikimumu (13%).

Išanalizavus „X“ draudimo įmonės respondentų atsakymus (žr. 32 pav.) apie gaunamos informacijos trūkumus matyti, kad net 47% darbuotojų skundžiasi nepakankama informacija, 36% nurodė, kad gaunama informacija yra nepatikima, o likusi dalis (29%) nurodė, kad informacija būna nesukonkretinta bei 2% nurodė kitus informacijos perdavimo trūkumus, t.y. kad trūksta atgalinio ryšio apie informacijos platinimą ir pasiekiamumą.



31 pav. VSDFV Klaipėdos skyriaus gaunamos informacijos trūkumai

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, pagal apklausos raštu duomenis



32 pav. „X“ draudimo gaunamos informacijos trūkumai

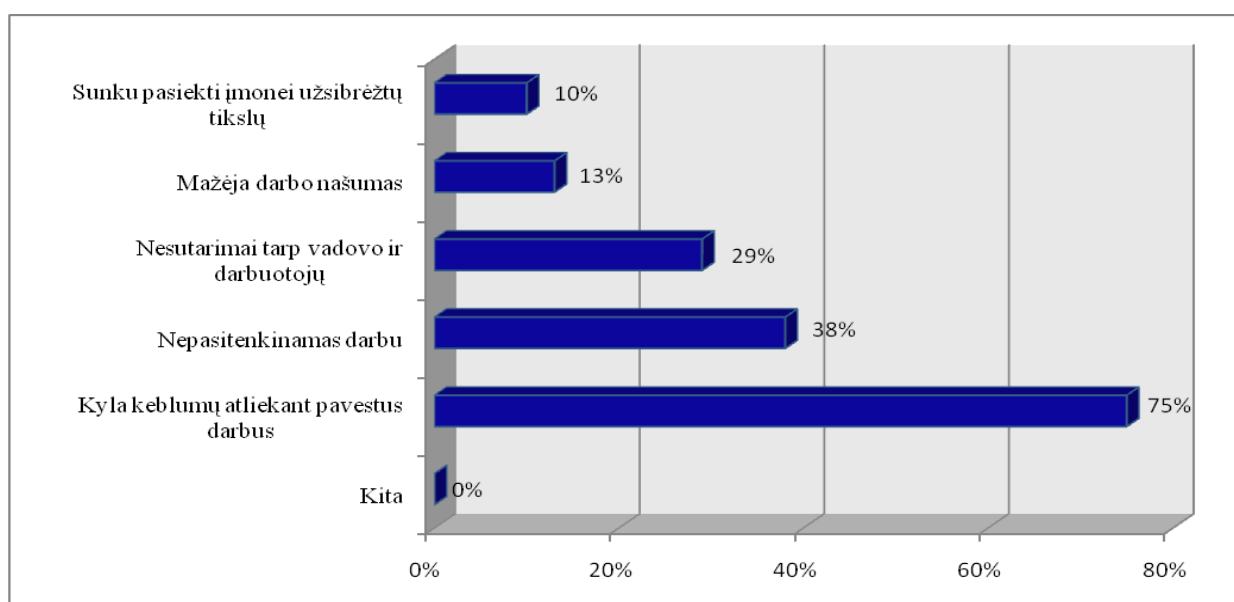
Šaltinis: sudaryta darbo autorių, pagal apklausos raštu duomenis

Akivaizdu, kad pagrindinis perduodamos informacijos trūkumas organizacijose – gaunamos informacijos nepakankamumas. Mokslinės literatūros analizė padėjo išsiaiškinti, kad geras informacijos – komunikacijos užtikrinimas organizacijose bus tuomet, kai bus užtikrinamas

grįžtamasis ryšis. Organizacijų vadovai perduodami informaciją turėtų atidžiau ją išnagrinėti ir įsitikinti ar perduodama informacija yra aiški ir bus suprantama kiekvienam darbuotojui. Norint, kad organizacijoje sumažėtų informacijos perdavimo trūkumų privaloma organizuoti trumpus susirinkimus, kuriuose vadovas pasistengtų aiškiai ir suprantamai perteikti informaciją savo darbuotojams, o iškilusius neaiškumus darbuotojai galėtų išsiaiškinti tiesiogiai bendraudami su vadovu.

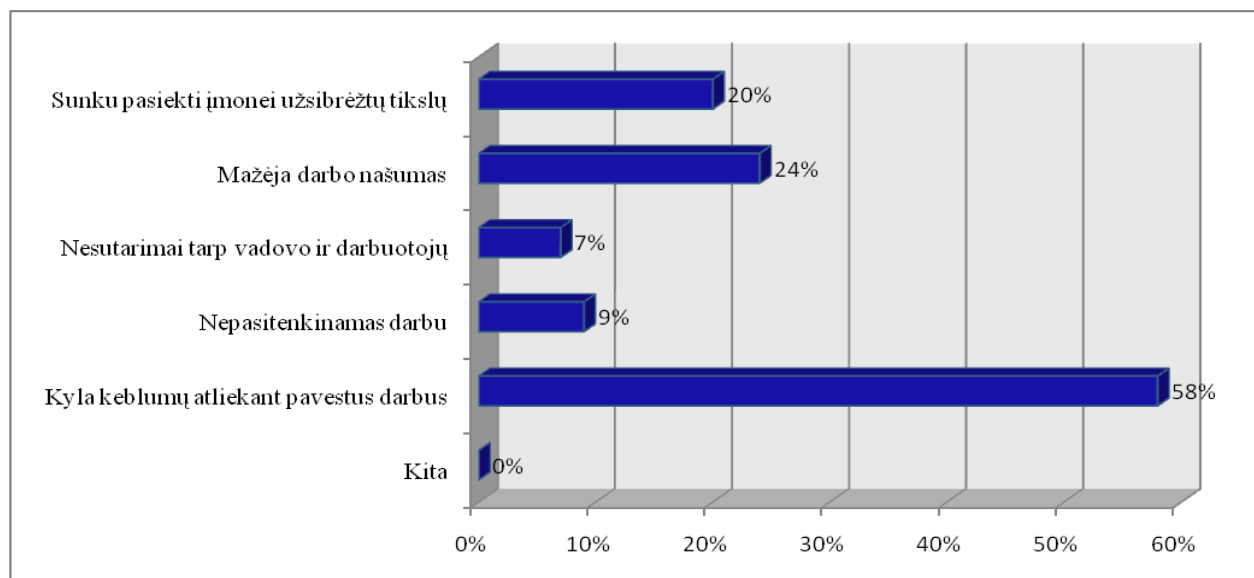
Siekiant nustatyti netinkamos informacijos perdavimo sukeltus padarinius, respondentų buvo klausama, su kokiais nesklandumais susiduria darbuotojai, jeigu įstaigoje perduodama netinkama informacija. Atsakymų rezultatai rodo, kad VSDFV Klaipėdos skyriuje (žr. 33 pav.) netinkamos informacijos perdavimas darbuotojams sukelia tokius neigiamus reiškinius: kyla keblumų atliekant pavestus darbus (75%), atsiranda nepasitenkinimas darbu (38%), kyla nesutarimų tarp vadovų ir pavaldinių (29%).

„X“ draudimo kompanijoje dirbantys darbuotojai (žr. 34 pav.), taip pat nurodė, kad netinkamas informacijos perdavimas sukelia keblumų atliekant pavestus darbus (75%), mažėja darbo našumas (24%), atsirandą sunkumų įmonei pasiekti užsibrėžtus tikslus (20%).



33 pav. VSDFV Klaipėdos skyriaus neigiamų sprendimų priėmimo ir informacijos poveikis organizacijai

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, pagal apklausos raštu duomenis



34 pav. „X“ draudimo neigiamų sprendimų priėmimo ir informacijos poveikis organizacijai

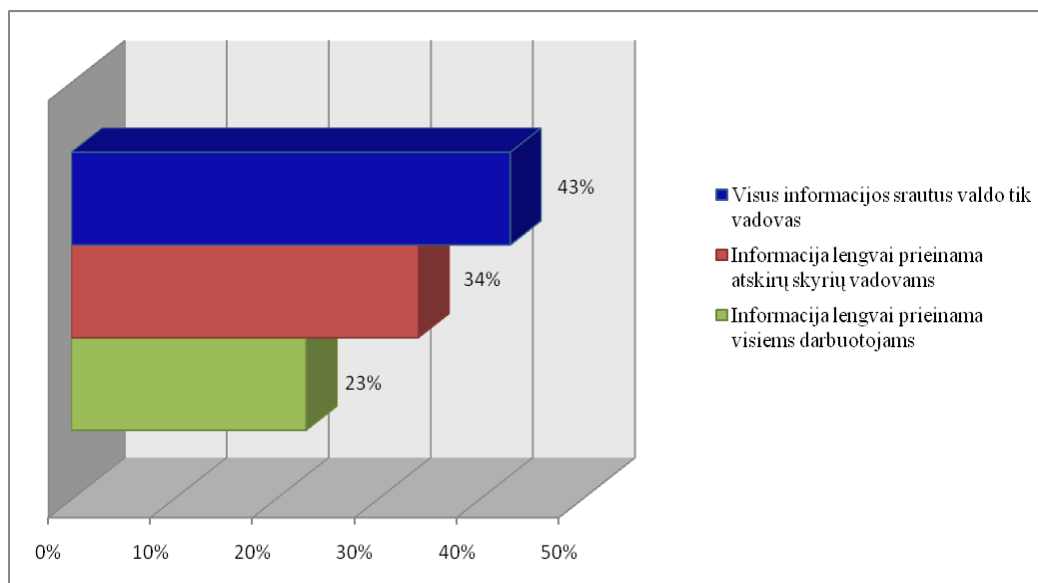
Šaltinis: sudaryta darbo autorių, pagal apklausos raštu duomenis

Remiantis tyrimo duomenis, galima teigti, jog norint, kad įmonė pasiektų savo tikslus, darbai vyktų našiau, vadovas privalo tinkamai priimti sprendimus ir tinkamai perduoti informaciją. Informacija bus tinkamai perduodama tik tada kai į pagalbą bus pasitelktos naujosios informacinės technologijos, kurios padės greičiau įsisavinti reikiamą informaciją, palengvins tiek darbuotojų, tiek vadovų darbą. Taikant efektyvų informacijos perdavimo būdą yra gerinami darbuotojų santykiai, didėja darbingumas, sutaupomas laikas. Organizacijai labai svarbu diegti naujas technologijas, nes nuo to priklauso atliktų darbų greitis, atlikimo kokybė bei visos įmonės užsibrėžti veiklos rezultatai.

Informacija gali būti perduodama įvairiausiomis priemonėmis, tačiau nuo to labai priklauso informacijos perdavimo kokybė. Svarbu, kad informacijos gavėjas suvoktų perduodamos informacijos turinį, nes tik tada jis sugebės įsisavinti gaunamą informaciją.

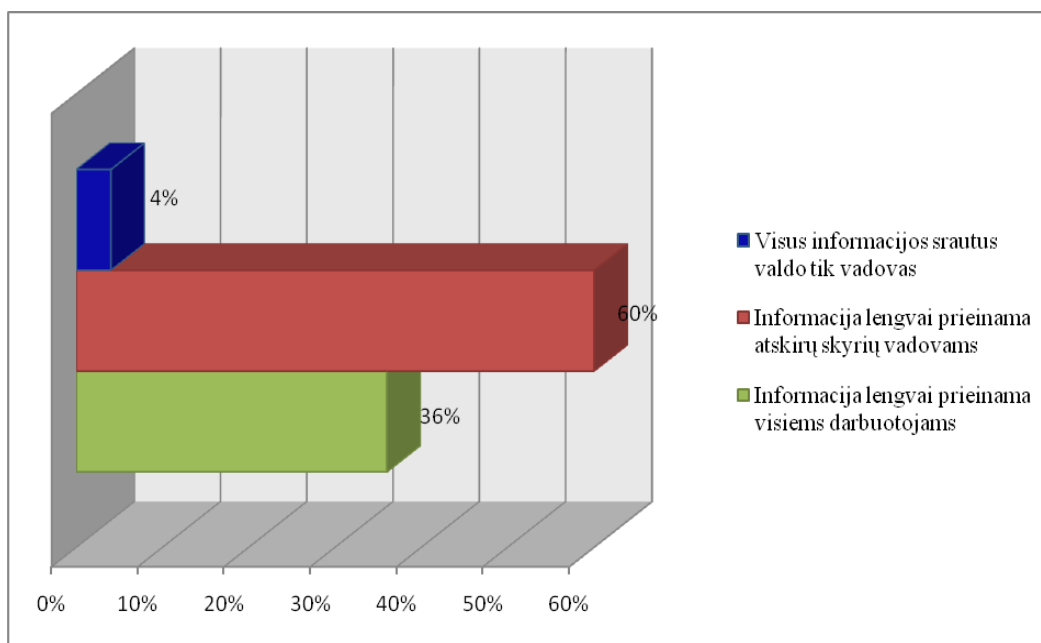
Tiriamųjų taip pat buvo klausama, ar gaunama informacija organizacijoje yra lengvai prieinama visiems darbuotojams. Kaip matyti iš VSDFV Klaipėdos skyriaus (žr. 35 pav.) dirbančių darbuotojų nuomonių pasiskirstymo, kad informacija labiausiai prieinama vadovams (43%), atskirų skyrių vadovams (34%) ir tik maža dalis respondentų nurodė, kad informacija prieinama visiems darbuotojams (23%).

Nagrinėjant „X“ draudimo įmonės darbuotojų nuomonių pasiskirstymą (žr. 36 pav.) matyti, kad informacija labiausiai prieinama atskirų skyrių vadovams (60%) ir darbuotojams (36%).



35 pav. VSDFV Klaipėdos skyriaus informacijos prieinamumas

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, pagal apklausos raštu duomenis



36 pav. „X“ draudimo informacijos prieinamumas

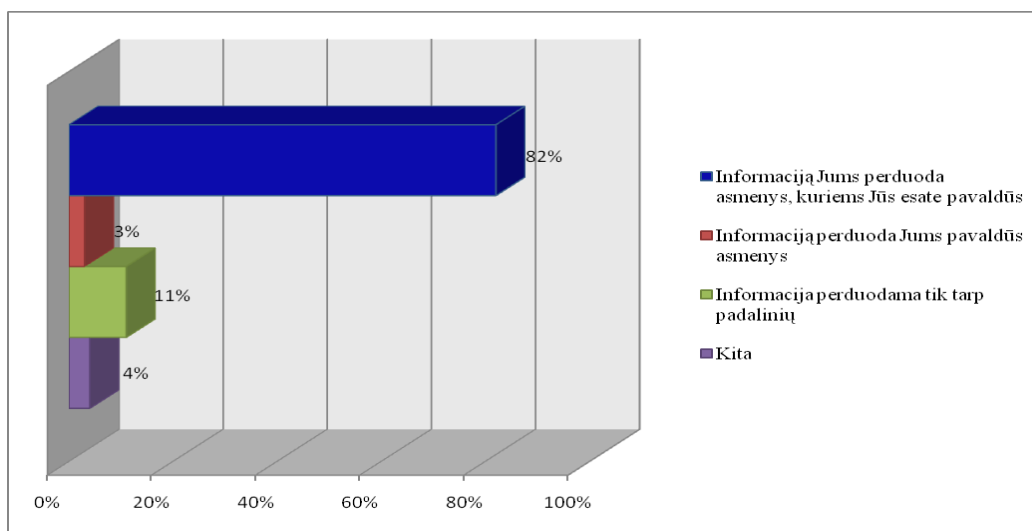
Šaltinis: sudaryta darbo autorių, pagal apklausos raštu duomenis

Gauti respondentų atsakymai atskleidė, kad informacija labiausiai prieinama vadovams. Galima daryti prielaidą, kad organizacijose perduodama informacija nėra iškreipoma, nes informacijos srautus valdo vadovai. Visapusiškas informavimas darbuotojui leidžia pajusti ryšį su organizacija, pasijusti jos dalimi.

Išsiaiškinus, ar organizacijose lengvai visiems darbuotojams prieinama informacija, siekta išsiaiškinti iš ko darbuotojai sužino apie jiems reikalingą informaciją. Susisteminius gautus apklausos duomenis, galima teigti, kad 82% VSDFV Klaipėdos skyriaus respondentų (žr. 37 pav.)

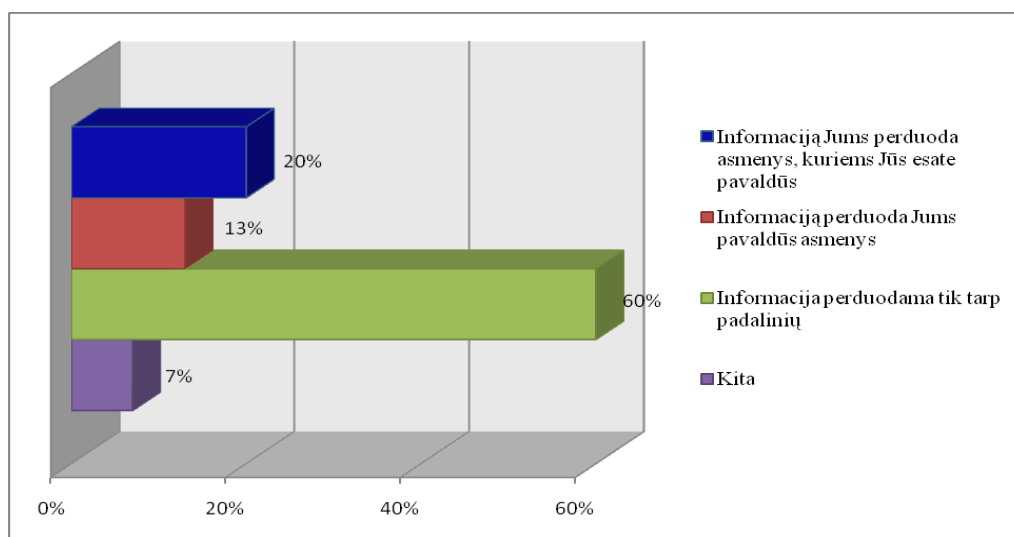
reikiamas žinias gauna iš asmenų, kuriems yra pavaldūs ir 11% respondentų teigė, kad informacija yra perduodama tik tarp padalinių. Respondentų tarpe buvo 4%, kurie nurodė, kad svarbios ir aktualios informacijos ieškosi patys arba bando ją keistis tarp kolegų.

Iš „X“ draudimo įmonės darbuotojų atsakymų apie reikiamos informacijos pagrindinį srautą (žr. 38 pav.) galima spręsti, kad šios įmonės darbuotojai reikiamą informaciją sužino iš savo aukštesnio lygio darbuotojų: skyriaus vadovų (60%) bei iš asmenų, kuriems yra pavaldūs (20%). Likusi dalis respondentų nurodė, kad informaciją sužino iš kolegų ir kad informacija prieinama visiems (4%).



37 pav. VSD FV Klaipėdos skyriaus informacijos perdavėjai

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, pagal apklausos raštu duomenis



38 pav. „X“ draudimo informacijos perdavėjai

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, pagal apklausos raštu duomenis

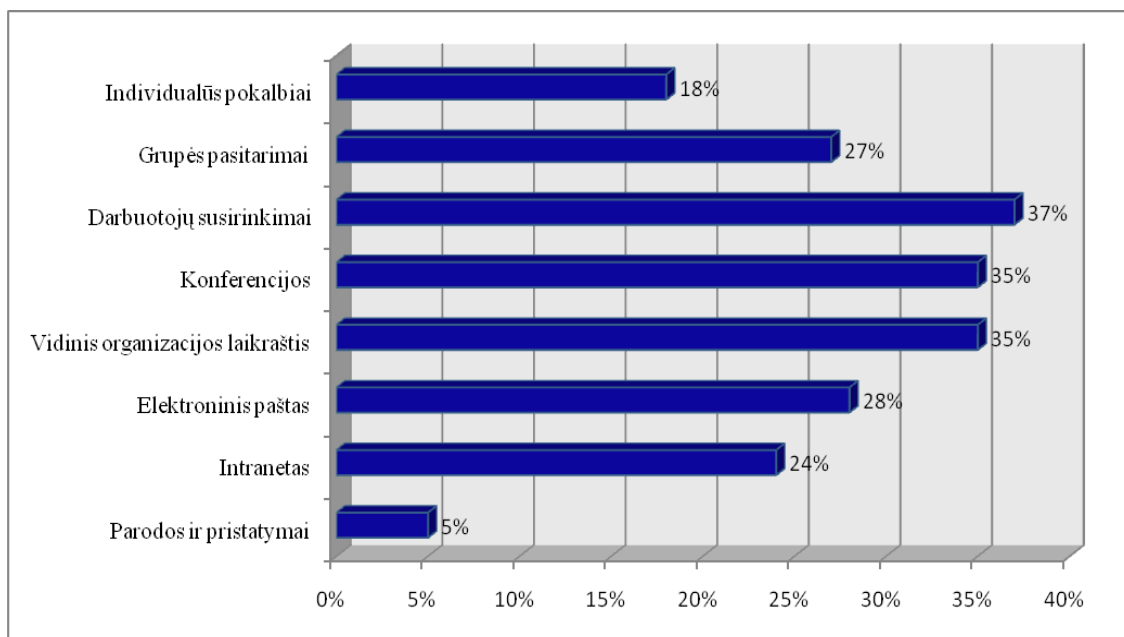
Išanalizavus mokslinę literatūrą paaiškėjo, kad kuo didesnė organizacija, tuo labiau yra išvystyta horizontali komunikacija. Įvertinus tyrimo rezultatus galima teigti, kad „X“ draudimo

įmonėje vyrauja horizontalus (žr. 3 priedą) informacijos perdavimas, o VSDFV Klaipėdos skyriuje labiau vyrauja vertikalios komunikacijos požymiai. Tiek vienu ir kitu atveju perduodama informacija turi mažiau galimybių, kad bus iškraipyta, taip pat komunikacija tarp skyrių darbuotojų turėtų vykdyti sklandų įmonės darbą. Tačiau galima susidurti su kitomis kliūtimis, kaip informacijos perkrovimas, kai pateikiama informacija yra per ilga ar nereikšminga, taip pat informacija pateikiama ne laiku, jei vadovas duoda svarbius paliepinimus.

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip dažnai organizacijų darbuotojai naudojami informacinėmis ir ryšio technologijomis. Darbuotojams buvo pateikti dažniausiai organizacijose naudojamos informacinės ir ryšio priemonės, kurias jie turėjo įvertinti ranginėje skalėje nuo 1 iki 6 (kur 1 – visada; 6 – niekada). Respondentų įvertinimų procentinės išraiškos pavaizduotos 8 ir 9 priede. Analizuojant gautus duomenis išryškėjo, kad viešajame sektoriuje labiausiai paplitusios tokios informacinės ryšio technologijos kaip personalinis kompiuteris („visada“ - 90%), elektroninis paštas („visada“ - 62%), laidinis telefonas („visada“ - 47%). Tačiau respondentai nurodė, kad organizacijoje vaizdo konferencijos nenaudojamos „niekada“ (48%), naudojamas nešiojamasis kompiuteris „labai retai“ (85%). Kitaip nei viešajame sektoriuje nuomonės pasiskirstė privačiame sektoriuje. Privačiajame sektoriuje nešiojamas kompiuteris naudojamas („visada“ - 38), mobilusis telefonas („visada“ - 60%). „Retai“ naudojamasi personaliniu kompiuteriu (45%), vaizdo konferencijomis (48%). Įvertinus respondentų nuomonių pasiskirstymą, galima teigti, kad privatus sektorius savo kasdieninėje veikloje naudoja labiau modernesnes informacines technologijas nei viešasis sektorius.

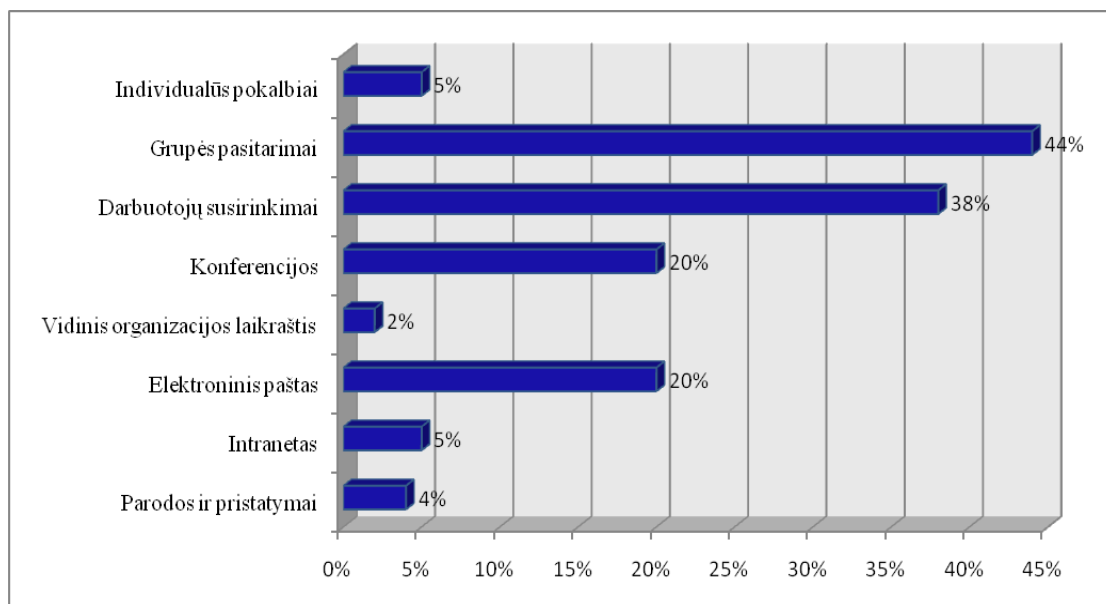
Informacijos – komunikacijos priemonių taikomumas viešajame ir privačiajame sektoriuje. Tyrimo metu norėta išsiaiškinti, kokios informacijos priemonės pagerintų informacijos perdavimą organizacijose. Gauti rezultatai rodo, kad VSDFV Klaipėdos skyriuje (žr. 39 pav.) informacijos perdavimą valstybės tarnautojams labiausiai pagerintų susirinkimai (37%), konferencijos (35%), vidinis organizacijos laikraštis (35%). Taip pat labai panašiai pasiskirstė respondentų nuomonė apie grupės pasitarimus (27%) ir elektroninį pašta (28%).

Analizuojant „X“ draudimo įmonę (žr. 40 pav.) tuo pačiu klausimu matyti, kad šioje organizacijoje labiausiai išsiskyrė dvi informacijos priemonės, kurios pagerintų informacijos perdavimą. Daugiausia respondentų (44%) nurodė, kad informacijos perdavimą pagerintų grupės pasitarimai bei darbuotojų susirinkimai (38%). Vienodai įvertintos konferencijos (20%) ir elektroninis paštas (20%).



39 pav. VSDFV Klaipėdos skyriaus informacijos perdavimo gerinimo priemonės

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, pagal apklausos raštu duomenis

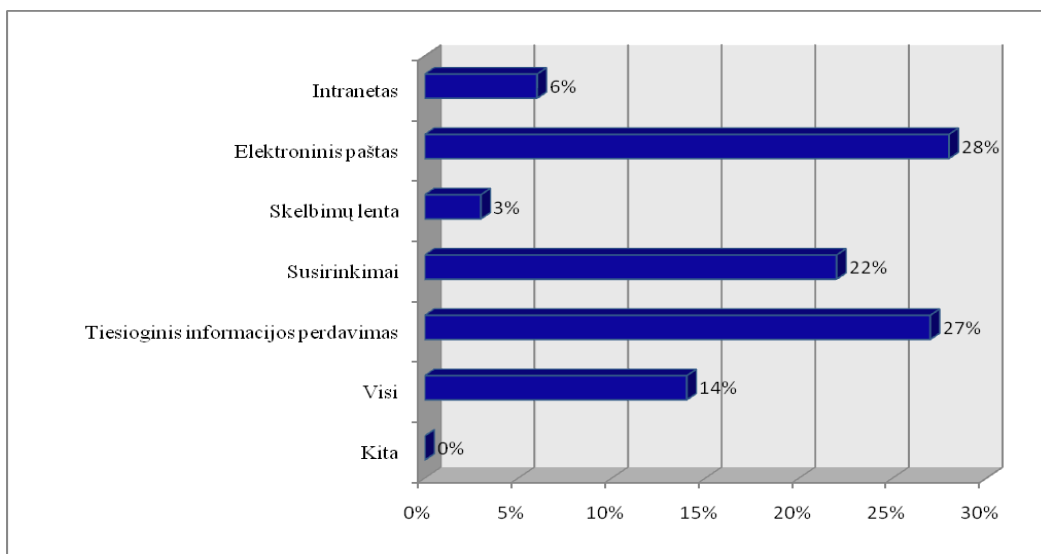


40 pav. „X“ draudimo informacijos perdavimo gerinimo priemonės

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, pagal apklausos raštu duomenis

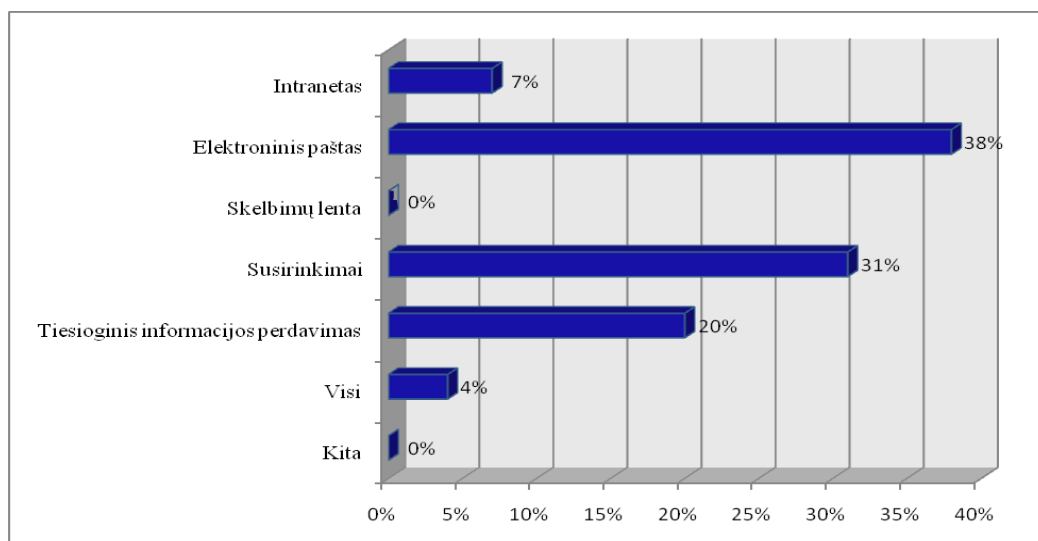
Mokslinės analizės metu buvo išsiaiškinta, kad tinkamai parinktos informacinės technologijos sumažina informacijos apdorojimo laiką, informaciją padaro prieinamesnę ir patogesnę. Išanalizavus kokios informacinės priemonės pagerintų informacijos perdavimą tiek viešajame ir privačiajame sektoriuje teigtina, kad jei darbuotojai bus tinkamai aprūpinami reikiamomis informacijos perdavimo priemonėmis, tai darbo produktyvumas ir kokybė gerokai padidės. Organizacijos turi plačias galimybes pasirinkti kokiomis informacijos priemonėmis perduoti informaciją darbuotojams.

Išsiaiškinus kokios priemonės pagerintų informacijos perdavimą, respondentų klausta, koks informacijos pateikimo būdas jiems būtų priimtinausias. Respondentų pasirinkti atsakymo variantai atskleidžia panašią situaciją tiek viešojoje ir privačioje organizacijoje. Didžioji dalis apklaustųjų nurodė, kad priimtinausias informacijos perdavimo kanalas būtų elektroninis paštas (viešoje – 28%, privačioje – 38%), susirinkimai (viešoje – 22%, privačioje – 31%) bei tiesioginis informacijos perdavimas (viešoje – 27%, privačioje – 20%) (žr. 41 ir 42 pav.).



41 pav. VSDFV Klaipėdos skyriaus priimtinausias informacijos perdavimo kanalas

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, pagal apklausos raštu duomenis



42 pav. „X“ draudimo priimtinausias informacijos perdavimo kanalas

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, pagal apklausos raštu duomenis

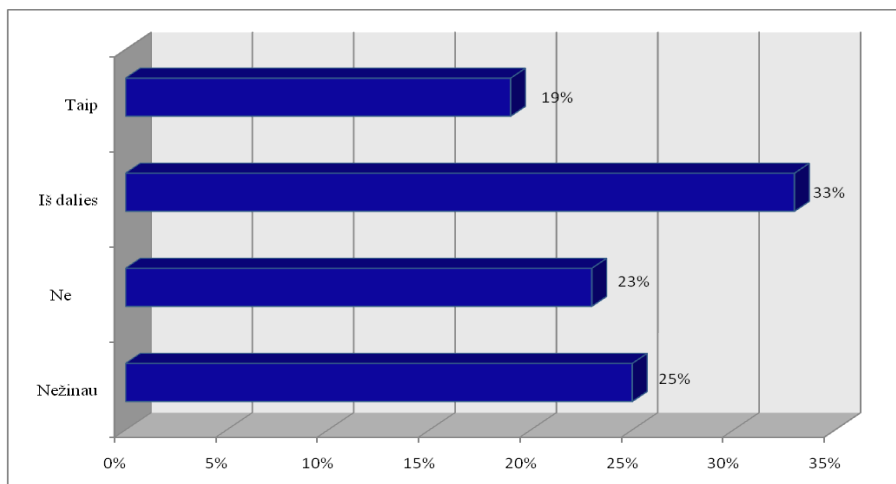
Analizuojant (41 ir 42 pav.) galima teigti, kad darbuotojų nuomonės pasiskirsto pakankamai panašiai, tačiau viešasis ir privatusis sektorius turėtų teikti prioritetus tiems informacijos perdavimo

kanalams, kurie tikrai užtikrintų tinkamą informacijos perdavimą. Kaip matyti iš apklausos rezultatų dominuoja trys pagrindiniai informacijos perdavimo kanalai: elektroninis paštas, susirinkimai ir tiesioginis informacijos perdavimas. Geriausias būdas būtų susirinkimų organizavimas. Susirinkimų metu greičiau būtų išsprendžiami organizaciniai klausimai, problemos, neaiškumai bei būtų užtikrintas grįžtamasis ryšys ir būtų tiesioginis informacijos perdavimas. Tiesioginis informacijos perdavimo būdas taip pat užtikrintų grįžtamąjį ryšį, tačiau tai apsunkintų vadovų darbą, nes didelėje organizacijoje sunku būtų visiems darbuotojams tiesiogiai perduoti informaciją, tai atimtų labai daug laiko sąnaudų. Elektroniniu paštu perduodama informacija nesuteikia grįžtamojo ryšio ir darbuotojams kilus neaiškumams iškart negalės gauti atsakymo, todėl gali sustoti pavestų darbų atlikimas.

Viešojo ir privataus sektoriaus investavimas į šiuolaikines informacines technologijas.

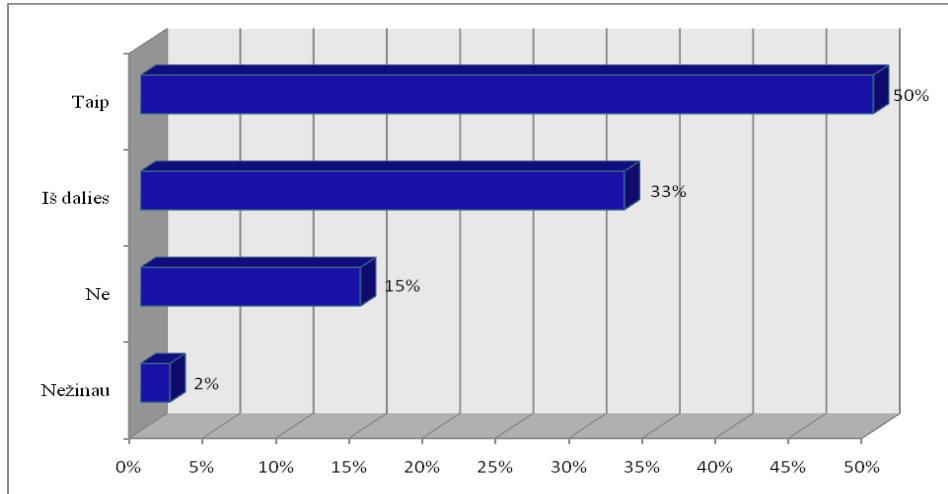
Įvertinus kokiomis informacinėmis ir ryšio priemonėmis naudojasi viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojai, bei kokios informacijos priemonės pagerintų informacijos perdavimą, buvo klausama respondentų nuomonės, ar organizacijos investuoja į naujas informacines technologijas. Respondentų požiūris į VSDFV Klaipėdos skyriaus organizacijos investavimą pavaizduotas 43 paveiksle. Kaip matyti, vos 19% apklaustųjų teigia, kad organizacija investuoja į informacines technologas, tačiau daugumą lemia 33% respondentų balsai, kad investavimas yra dalinis. Likę skaičius darbuotojų šito nežino, arba turi neigiamą nuomonę (atitinkamai 25% ir 23%).

„X“ draudimo įmonės respondentų atsakymai (žr. 44 pav.) atskleidžia, kad priešingai, nei viešajame sektoriuje yra investuojama į naujas informacines technologijas ir tai nurodė net 50% respondentų. Likusi dalis respondentų nuomonių pasiskirstė taip: investuojama iš dalies (33%) arba neinvestuojama (15%).



43 pav. VSDFV Klaipėdos skyriaus investavimas į naujas informacines technologijas

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, pagal apklausos raštu duomenis



44 pav. „X“ draudimo investavimas į naujas informacines technologijas

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, pagal apklausos raštu duomenis

Informacinės technologijos leidžia efektyviau valdyti organizacijas ir kontroliuoti veiklos procesą. Jos taupo laiką, resursus, lėšas, padeda prisitaikyti prie aplinkos pokyčių ir įgyti pranašumo prieš konkurentus. Atlikus tyrimą galima daryti prielaidą, kad VSDFV Klaipėdos skyrius nepakankamai skiria lėšų į naujų informacinių technologijų pirkimą. Viena iš galimų priežasčių – sunkmečiu sumažintas finansavimas viešosioms įstaigoms. Visas tyrimas atskleidė, kad privačiame ir viešajame sektoriuje galėtų būti plačiau naudojamos naujausios informacinės technologijos tokios kaip vaizdo konferencijos, interaktyviosios lentos. Šios informacinės technologijos leistų sutaupyti organizacinių lėšų, praverstų organizuojant susirinkimus, taip pat padėtų greičiau susisiekti su verslo partneriais.

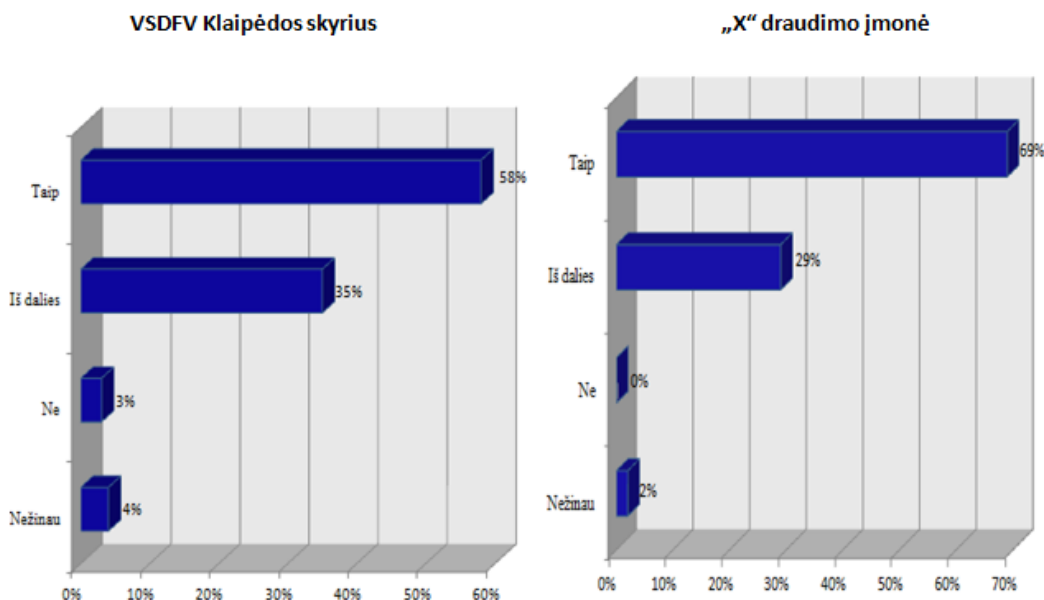
Išanalizavus informacijos – komunikacijos tobulinimą viešajame ir privačiame sektoriuje galima teigti, kad viešajame sektoriuje informacijos perdavimas yra neefektyvus. Informacijos – komunikacijos perdavimo neefektyvumui įtakos turi netinkamai parinkti informacijos perdavimo būdai ir priemonės. Netinkamas informacijos perdavimas sukelia darbuotojams keblumų atliekant pavestus darbus, atsiranda nepasitenkimas darbu, mažėja darbo našumas. Organizacijoje perduodamos informacijos srautus valdo vadovai, todėl informacija nėra iškraipoma ir atitinka perduodamos informacijos kokybiškumo kriterijus. Vistiek organizacijoje yra susiduriama su tokiais informacijos trūkumais kaip: nepakankamumas, nesukonkretinimas informacijos. Viešasis sektorius nesuinteresuotas į naujų informacinių technologijų investavimą.

Privačiame sektoriuje yra sudarytos tinkamos informacijos – komunikacijos perdavimo sąlygos, nes dažniausiai iš vadovo gaunama informacija darbuotojams yra suprantama. Kaip ir viešajame sektoriuje taip ir privačiame sektoriuje informacijos perdavimo būdai yra pakankamai seni. Perduodama informacija atitinka keliamus informacijos kokybiškumo kriterijus, tačiau vistiek

yra susiduriama su pagrindiniu informacijos perdavimo trūkumu, t. y. informacijos nepakankamumu. Privatusis sektorius labiau suintresuotas į naujų informacinių technologijų investavimą, kad būtų užtikrintas tinkamesnis informacijos – komunikacijos perdavimo procesas.

2.2.4. Komunikacijos procesų tobulinimo įtaka sprendimų kokybei

Išanalizavus sprendimų priėmimo procesus ir išsiaiškinus informacijos - komunikacijos problemas, teiravomės respondentų ar informacijos - komunikacijos problemos daro įtaką priimamų sprendimų kokybei. Gauti atsakymai (žr. 45 pav.) tiek viešame, tiek privačiame sektoriuje atskleidė, kad sprendimų kokybei informacijos – komunikacijos problemos turi didelę įtaką (viešame - 58%, privačiame - 69%) arba iš dalies daro įtaką sprendimų kokybei (viešame - 35%, privačiame -29%).

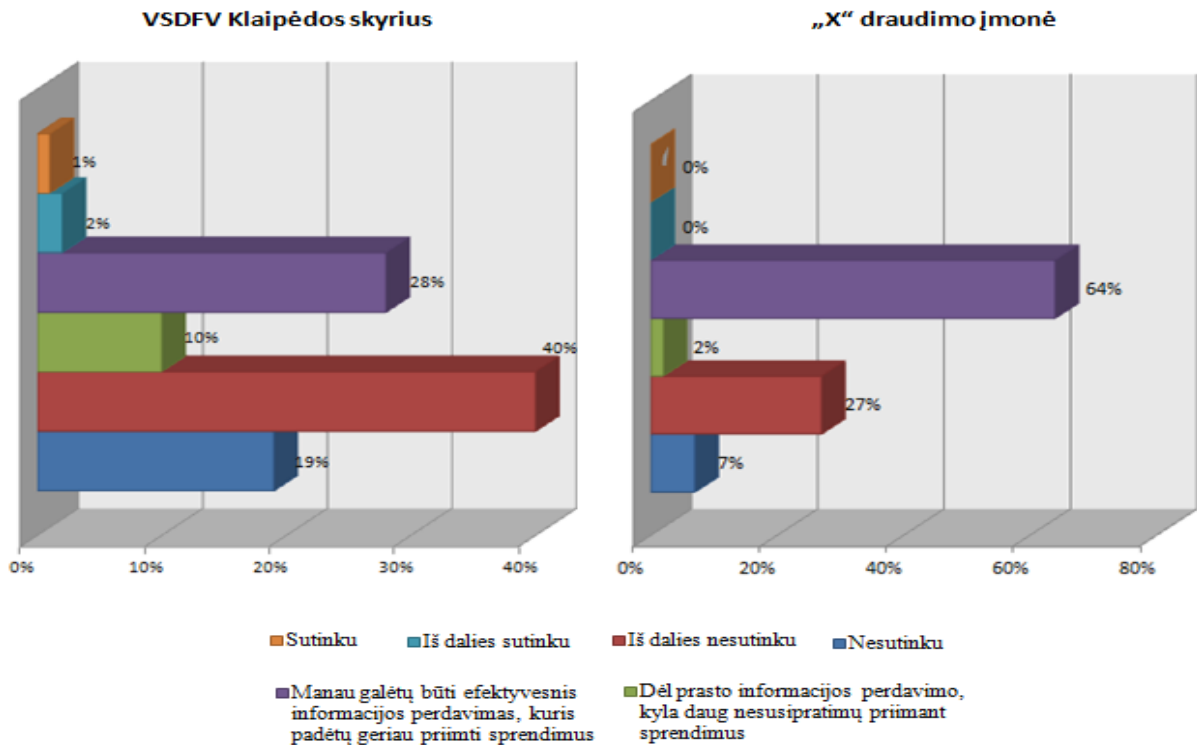


45 pav. Respondentų nuomonė apie informacijos – komunikacijos tobulinimo egzistavimą sprendimų kokybei

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, pagal apklausos raštu duomenis

Gautiems atsakymams pilnai pagrįsti pateikėme teiginį ir teiravomės ar darbuotojai vis dėl to sutinka, kad organizacijoje egzistuoja pakankamai efektyvus informacijos perdavimas, kuris užtikrina gerą sprendimų priėmimą. Su teiginiu nesutiko didelė dalis apklaustųjų (žr. 46 pav.) (bendras „iš dalies nesutinku“ ir „nesutinku“ pasirinktų atsakymų procentas viešame sektoriuje – 59%, privačiame - 34%). Manančių, kad informacijos perdavimas darbuotojams turėtų būti efektyvesnis norint pasiekti geresnių sprendimo priėmimo rezultatų atitinkamai buvo pasirinkta (viešame sektoriuje - 28%, privačiame – net 64%). 10% respondentų viešajame sektoriuje ir 2%

privataus sektoriaus darbuotojų sutinka, kad prastas komunikacijos vystymas organizacijose, sukelia daug nesusipratimų darbo procese. Su teiginiu nesutiko arba iš dalies nesutiko tik 3% viešo sektoriaus darbuotojų.



46 pav. Respondentų nuomonė, ar egzistuoja efektyvus informacijos perdavimas užtikrinantis kokybiškus sprendimus

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, pagal apklausos raštu duomenis

Siekiant išsiaiškinti, kurios darbuotojų grupės vis dėl to labiausiai nepatenkintos priimamais sprendimais ir dažniausiai susiduria su informacijos – komunikacijos trikdžiais, sudaryta 14 lentelė.

14 lentelė. Respondentų nuomonė dėl efektyvios informacijos perdavimo įtakos sprendimų priėmimui

Teiginys	Organizacijos					
	VSDFV Klaipėdos skyrius			„X“ draudimo įmonė		
	A lygio tarnautojai	B lygio tarnautojai	C lygio tarnautojai	Vadovai	Administracija	Darbininkai
Sutinku	1%	0%	0%	0%	0%	0%
Iš dalies sutinku	2%	0%	0%	0%	0%	0%

14 lentelės tęsinys kitame puslapyje

14 lentelės tęsinys

Teiginys	Organizacijos					
	VSDFV Klaipėdos skyrius			„X“ draudimo įmonė		
	<i>A lygio tarnautojai</i>	<i>B lygio tarnautojai</i>	<i>C lygio tarnautojai</i>	<i>Vadovai</i>	<i>Administracija</i>	<i>Darbininkai</i>
Manau galėtų būti efektyvesnis informacijos perdavimas, kuris padėtų geriau priimti sprendimus	26%	0%	2%	1%	15%	48%
Dėl prasto informacijos perdavimo, kyla daug nesusipratimų priimant sprendimus	5%	5%	0%	0%	0%	2%
Iš dalies nesutinku	30%	10%	0%	3%	5%	19%
Nesutinku	3%	8%	8%	1%	2%	4%

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, pagal apklausos raštu duomenis

Iš 14 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad tarp apklaustųjų yra vos keletas asmenų, manančių, kad informacijos – komunikacijos perdavimas yra efektyvus ir nesukelia jokių problemų, taip mano, bendrai sudėjus „sutinku“ ir „iš dalies sutinku“ atsakymo variantus - 3% A lygio valstybės tarnautojų. Kad organizacijose reiktų efektyvesnės informacijos sklaidos viešajame sektoriuje pažymėjo 26% A lygio tarnautojų, todėl teigtina, kad šioje įstaigoje egzistuoja informacijos trūkumas ir iš aukštesnių padalinių. Privačiame sektoriuje apie informacijos trūkumą labiau pasisakė administracija ir kita didžioji dalis darbuotojų (atitinkamai – 15% ir 48%), todėl teigtina, kad šioje įmonėje egzistuoja informacijos trūkumas iš aukštesnio rango darbuotojų. Informacijos nepakankamumas sudaro kėblumus sprendžiant įvairias problemas, atsiranda daug klausimų ir negalima pasirinkti tinkamo problemos sprendimo. Su tuo sutiko 5% A lygio ir 5% B lygio valstybės tarnautojai ir 2% privačiame sektoriuje dirbančių darbuotojų, kuriems pagrinde ir tenka vykdyti pavestas užduotis. Su teiginiu, kad organizacijoje egzistuoja sklandus informacijos perdavimas, padedantis priimti tinkamus sprendimus iš dalies nesutiko 30% A lygio ir 10% B lygio tarnautojų, o visiškai nesutiko – 8% B lygio ir 8% C lygio tarnautojų. Su tokiu pat teiginiu privačiame sektoriuje iš dalies nesutiko 5% administracijos darbuotojų ir 19% kitų darbininkų, o daugiausia teiginiui prieštaravo paprasti darbuotojai (4%). Iš gautų rezultatų galima teigti, kad abiejose organizacijose vykdomas nefunkcionalus informacijos perdavimas darbuotojams ir problema vyrauja ypač tarp aukštesnio ir žemesnio rango darbuotojų.

Iš atlikto empirinio tyrimo rezultatų galime pateikti tokias išvadas apie sprendimų priėmimą ir informacijos valdymą VSDFV Klaipėdos skyriuje ir „X“ draudimo įmonėje:

- *Tiek viešajame ir privačiajame sektoriuje už sprendimų priėmimą yra atsakingi organizacijų vadovai, tačiau privatus sektorius naudojami ir situacijos žinovo paslaugomis.*
- *Viešojo sektoriaus darbuotojai yra dažniau nepatenkinti priimtais sprendimais.*
- *Privatus sektorius yra labiau atviras darbuotojams, negu viešasis sektorius, kadangi vadovai šioje įstaigoje labiau domisi darbuotojų turimomis kompetencijomis įvairiais klausimais.*
- *Organizacijose vyrauja dvi pagrindinės komunikacijos priemonės, t. y. susirinkimai ir tiesioginis bendravimas.*
- *Dažniausiai viešajame sektoriuje naudojamas racionalus sprendimų priėmimo metodas, o privačiajame sektoriuje racionalusis ir inkrementinis.*
- *Pagrindinės priežastys trukdančios priimti tinkamus sprendimus viešajame ir privačiajame sektoriuje yra informacijos nebuvimas, laiko stoka, netinkamai parinktas sprendimo priėmimo metodas.*
- *Organizacijose nepakankamai efektyviai išplėtotas sprendimų priėmimo kontrolė.*
- *Informacijos perdavimas VSDFV Klaipėdos skyriuje yra neefektyvus.*
- *Informacijos perdavimas būdai viešajame ir privačiajame sektoriuje yra pakankamai seni.*
- *Perduodama informacija organizacijose tik iš dalies atitinka kokybiškumo kriterijus.*
- *Pagrindinis informacijos perdavimo trūkumas yra informacijos nepakankamumas.*
- *Netinkamas informacijos – komunikacijos perdavimas organizacijose mažina darbo našumą, atsiranda nepasitenkinimas darbu, kyla kėblumų atliekant pavestus darbus.*
- *Abiejuose sektoriuose informacijos prieinamumą valdo vadovai, todėl nėra pakankamos komunikacijos tarp organizacijos vadovybės ir žemesnio rango darbuotojų.*
- *VSDFV Klaipėdos skyrius nesuinteresuotas į naujų informacinių technologijų investavimą.*

IŠVADOS

1. Mokslininkai traktuoja, kad sprendimų priėmimas – tai procesas jungiantis atsakingus asmenis į vieną tikslą. Egzistuoja daugybė sprendimų priėmimo modelių ir metodų, tačiau nėra taisyklių pagal kurias būtų galima išskirti, kuris modelis ar metodas yra tinkamesnis. Moksliniai tyrimai rodo, kad grupė žymiai geriau geba priimti teisingus arba atmesti neteisingus sprendimus nei atskiri žmonės, o optimaliausiu sprendimo priėmimo būdu laikomas - slaptas balsavimas.

2. Mokslinėje literatūroje nurodyta, kad efektyvi informacija turi atitikti informacijai keliamus reikalavimus, o informacijos perdavimo efektyvumas priklauso nuo organizacijoje naudojamo informacijos perdavimo kanalo, kuris turi būti tobulinamas įtraukiant naujas technologijas.

3. Iškelta hipotezė, kad VSDFV Klaipėdos skyriuje ir „X“ draudimo įmonėje egzistuoja skirtingi sprendimų priėmimo procesai, iš dalies pasitvirtina. Abiejose organizacijose sprendimų priėmimo procesas - panašus, tačiau darbuotojų nuomone, privatus sektorius yra lankstesnis sprendimų priėmimo procesams, jame sudaromos sąlygos darbuotojams kaip lygiateisiams nariams siūlyti sprendimus siekiant bendro organizacijos tikslo ir užtikrinant sprendimų priėmimo kokybę, konsultuojamasi su situacijos žinovais. VSDFV Klaipėdos skyriuje yra sudarytos sąlygos problemas spręsti pasitelkiant situacijos žinovus ir įtraukiant pačius darbuotojus į sprendimų procesus, tačiau šiuo metu tai tik siekiamybė. Atliktas tyrimas patvirtino, kad šių sąlygų įstaiga pilnai neįgyvendina.

4. Antroji hipotezė, kad informacijos – komunikacijos tobulinimas daro įtaką sprendimų priėmimo kokybei VSDFV Klaipėdos skyriuje ir „X“ draudimo įmonėje, pasitvirtina. Beveik visi tyrime dalyvavę darbuotojai pritaria, kad informacijos – komunikacijos problemos daro didelę neigiamą įtaką arba iš dalies veikia organizacijos sprendimus.

5. Tiriamosiose organizacijose pastebėti trūkumai, darantys įtaką sprendimų kokybei:

- Viešajame sektoriuje blogai parenkamas sprendimų priėmimo metodas ir darbuotojai neįtraukiami į sprendimų priėmimo procesus.
- Organizacijose trūksta laiko sprendžiamoms problemoms išanalizuoti.
- Organizacijose nepakankamai išplėtotą informacijos – komunikacijos sistema: vyrauja seni informacijos perdavimo būdai.
- Egzistuoja informacijos trūkumas ir nepakankamumas.
- Neišplėtotą komunikaciją tarp organizacijos vadovybės ir žemesnio rango darbuotojų.
- Viešasis sektorius neinvestuoja į naujas technologijas.

Atskleistos tyrimo problemos skatina pateikti rekomendacijas organizacijų sprendimų priėmimo valdymui ir informacijos – komunikacijos procesų tobulinimui užtikrinti.

REKOMENDACIJOS

Tyrimo metu nustatytoms, sprendimų priėmimo valdymo ir informacijos – komunikacijos proceso problemoms spręsti ir sistemai tobulinti galima pateikti tokias rekomendacijas.

VSDFV Klaipėdos skyriui:

- Monokratinis sprendimus derinti su daugumos nuomone, užtikrinant darbuotojų įtraukimą į darbo procesų gerinimą.
- Leisti valstybės tarnautojams generuoti naujas idėjas, kurios įgyvendintų įstaigos tikslus.
- Sprendimų priėmimui pasitelkti teigiamų ir neigiamų pasiekimų metodą, kuris aiškiai atskleistų galimų alternatyvų plusus ir minusus.
- Labiau koncentruotis į darbuotojų nuomonę, perkelti diskusijas į virtualią erdvę, tokiu būdu išsprendžiant retų susirinkimų problemą ir padidinant darbuotojams galimybę išsakyti savo nuomonę.
- Ypač sudėtingoms problemoms spręsti sudaryti laikinas komandas, pasamdyti ekspertą, galintį išanalizuoti situaciją ir pasiūlyti tinkamiausią sprendimą.

„X“ draudimo įmonei:

- Iškilus problemai labiau susikoncentruoti į įmonės tikslus ir tinkamai suformuluoti pačią problemą, tai nukreips priimamą sprendimą tinkamiausia linkme.
- Didinti informacijos perdavimo efektyvumą, kas mėnesį organizuojant susirinkimus, kuriuose informacija būtų perduodama naudojant Microsoft Power Point programine įranga, nes žodinė informacija perteikta vaizdine pagalba greičiau įsisavinama.

Bendrai abiem sektoriams:

- Siūloma didinti sprendimų priėmimo kontrolę, kas ketvirtį vykdyti kontrolės auditą, paskirti asmenį atsakingą už sprendimų tinkamumo įvertinimą.
- Iškilusias problemas spręsti nuo apačios į viršų, kad vyraujančios problemos kuo mažiau paliestų visuomenę, vartotojus ir klientus.
- Stiprinti gįžtamąjį ryšį. Organizacijų vadovams reikėtų dažniau organizuoti trumpus susirinkimus, kuriuose vadovas pasistengtų aiškiai ir suprantamai perteikti informaciją.
- Skirti daugiau dėmesio sprendimų priėmimo įgyvendinimo rezultatų aptarimui. Toks dėmesys užtikrintų įmonės kolektyve darną ir nenukentėtų pavestų darbų kokybę.
- Atnaujinti informacines technologijas. Viešajame ir privačiajame sektoriuje siūloma susirinkimų, posėdžių, seminarų metu naudoti interaktyviasias lentas, kurios valdomos

pirštų arba specialaus rašiklio pagalba. Taip pat informacijos perdavimą palengvintų vaizdo konferencijos, suteikiančios operatyvumo analizuojant situacijas, priimant skubius, atsakingus sprendimus, konsultuojantis, bendradarbiaujant kuriant projektus.

- Organizacijose įvesti elektroninius naujienlaiškius, kurių pagalba būtų perduodama informacija apie organizacijos vykdomą veiklą, įvykusius įvykius, priimtus sprendimus ir planuojamus tolimesnius organizacijų tikslus.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Alberti A.** The critical role of Innovation in Public Administration in promoting economic and social development. UNPAN, 2003, p. 2.
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/unescwa/unpan010862.pdf> [žiūrėta 2012 02 15]
- Atkočiūnienė Z. O.** Žinių valdymas verslo organizacijoje // Informacijos mokslai, 2008, Nr. 44, p. 16. - ISSN 1392–0561. - URL:
http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Informacijos_mokslai/44/9-21.pdf
- Atkočiūnienė Z. O., Markevičiūtė L.** Kokybės informacijos valdymas organizacijoje // Informacijos mokslai. - Vilnius: Pačiolis, 2003, Nr. 27, p. 75. – ISSN 1392 – 0561
- Augustinaitis A.** Valdymo komunikacija: žinių visuomenės įtaka viešajam administravimui // Informacijos mokslai, 2003, Nr. 27, p.17. - ISSN 1392–0561. URL:
http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Informacijos_mokslai/2003-27/N9-22.pdf
- Bagdonas E., Bagdonienė L.** Administravimo principai. - Kaunas: Technologija, 2000. - p.78, 154, 155. – ISBN 9986-13-814-0
- Beers P.J. ir kt.** Common ground, complex problems and decision making // Group decision and negotiation, 2006. – ISSN10726-006-9030-1. URL:
<http://dspace.ou.nl/bitstream/1820/2329/1/Common%20Ground,%20Complex%20Problems%20and%20Decision%20Making.pdf>
- Bekkers V., Homburg V.** The Information Ecology of E-Government. - Amsterdam: IOS Press, 2005. – 4 p. - ISBN-1-58603-483-9
- Bekkers V. et.al.** Information and Communication Technology and Public Innovation: Assessing the ICT-driven Modernization of Public Administration. – Amsterdam: IOS Press, 2006. – 125 p. - ISBN-1-58603-626-2
- Bakanauskienė I.** Valdymo sprendimų priėmimas // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. - Kaunas: VDU leidykla, 1995, Nr. 1, p. 9, 12. – ISSN 1392-1142
- Balčius A.** Informacinių technologijų infrastruktūros optimizacija – kelias į verslo sėkmę // Vadovo pasaulis. - Vilnius: Pačiolis, 2008, Nr. 5 (138), p. 87. ISSN 1392 – 4761
- Baršauskienė V., Janulevičiūtė – Ivaškevičienė B.** Komunikacija: teorija ir praktika. – Kaunas: Technologija, 2007. - p. 128 – ISBN 9955 – 09 – 903 - 8
- Bivainienė L., Šarnaitė J.** Vidinės komunikacijos institucijoje organizavimas: teoriniai ir praktiniai aspektai // Vadyba - mokslo tiriamieji darbai. - Klaipėda: Vakarų Lietuvos verslo kolegija, 2006, Nr. 2 (9). - 21 p. ISSN 1684 - 7974

- Buškevičiūtė J., Raipa A.** Šiuolaikinių sprendimų rengimas viešajame sektoriuje // Viešoji politika ir administravimas. – Kaunas: KTU, 2010, Nr. 34, p. 24, 26, 27, 28, 29. - ISSN 1648–2603
- Damašienė V.** Valdymo pagrindai: mokomoji knyga. - Šiauliai: Šiaurės Lietuva, 2002. – p. 88. – ISBN 9986-705-87-8
- Dobravolskas A. ir kt.** Sprendimų priėmimo procesas Vyriausybės lygmenyje – 2002, p. 16. – URL:https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:EoThTzU-yacJ:www.mruni.eu/mru_lt_dokumentai/katedros/ekonomikos_katedra/2007m/paskaitu_konspektai/vadovelio_metmenys.DOC+&hl=lt&gl=lt&pid=bl&srcid=ADGEESglbxNI10Lmzi0xUxWTjLkP6kzF6LiQN6xq2d28V7EzLiUlcWPHYcnYa0ZSJEW6Y2jjsxyTrtRnPYobX2MJZaLyPqHWQIyPSR-48DNArgNp-na2yhWJVR3ZvLBMsi8lqEhpDKW&sig=AHIEtbT5BX0-d9_vWQo8xvEPj_VWtlkY1w
- Dzemydienė D.** Intelektualizuotų informacinių sistemų projektavimas ir taikymas. – Vilnius: MRU Leidybos centras, 2006. - p. 13. – ISBN 9955 – 19 – 051 – 5
- Dzemydienė D., Naujikiene R.** Situacijų nustatymo ir sprendimų priėmimo komponentės elektroninių dokumentų valdymo sistemoje. // Informacijos mokslai. – Vilnius: VU, 2005, Nr. 34 p.144. - ISSN 1392-0561
- Endriulaitienė A. Martišius V.** Psichologiniai sprendimų priėmimo ypatumai. – Vilnius: VDU, 2007. – p. 7. – ISBN 9955-12-158-0
- Eppler M. J.** Managing information quality. - New York: Springer, 2006. – 29 p. – ISBN-13 978-3-540-31408-0
- Garson G. D.** Information Technology and Computer Applications in Public Administration: Issues and Trends. – United State of America: Idea Group Publishing, 1998. – 15 p. – ISBN 1-878289-52-7
- Gimžauskienė E.** Organizacijų veiklos vertinimo sistemos. – Kaunas: Technologija, 2007. – 25 p. – ISBN 978-9955-25-282-5
- Gricukas G.** Informacijos valdymas – šiandieninio verslo iššūkis // Verslo žinios. Informacinės technologijos, 2007, spalio 25. - p. 12.
- Grunig R., Kuhn R.** Successful decision-making a systematic approach to complex problems.- New York: Berlin, 2009, - p. 7-8. - ISBN 978-3-642-00853-5
- Gudas S.** Organizacijų veiklos valdymas. - Kaunas: Naujasis lankas, 2002. – 23 p. – ISBN 9955 – 03 – 125 – 5

Gudelis D. Improving Public Governance by Using Performance Evaluation and Knowledge Management Approaches // Viešoji politika ir administravimas. – Vilnius: MRU, 2004, Nr. 10, p. 25. – ISSN 1648-2603

Heller R. Grupių valdymas. - Vilnius: Alma Littera, 2000. – 43 p. - ISBN 9986 – 02 – 793 - 4

Herbert A. S. Administracinė elgsena: sprendimų priėmimo procesų administracinėse organizacijose tyrimas. –Vilnius: Knygiai, 2003, p. 23.- ISSN 1392-1673

Icikzonas T. Sprendimų priėmimas – pirminė vadybos funkcija: tikslas ir problema // Vadovo pasaulis. - Vilnius: Pačiolis, 2004, Nr. 11 (97), p. 16. – ISSN 1392 - 4761

Kaip priimami sprendimai viešajame sektoriuje?

<http://www.ziniur.lt/lt/archyvas/2009/8/raktas/6526> [žiūrėta 2012 02 05]

Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas.

http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=416572 [žiūrėta 2012 02 15]

Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybės tarnyboje įstatymas.

http://www3.lrs.lt/pls/inter/w5_show?p_r=6223&p_d=81444&p_k=1 [žiūrėta 2012 02 03]

Martinkus B. ir kt. Vadybos pagrindai. – Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2010. – p. 149, 183, 184, 187, 188, 192. - ISBN 978-9986-38-938-5

Matkevičienė R. Ryšiai su visuomenė. Vilnius: Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija, 2005. - p. 39-41. – ISBN 9986-03-568-6

Obrazcovas V. Valdymo ir administravimo metodai: teorija ir praktika. - Vilnius: Eugrimas, 2006, - p. 105, 107. - ISBN 9955-682-31-0. – URL:

<http://books.google.lt/books?id=TzeCX4AFXycC&pg=PA102&lpg=PA102&dq=sunkiausia+priimti+sprendimus&source=bl&ots=VpdM-y5nuz&sig=Pfaq9MA7ptnScotKPjsXK345rTs&hl=lt&sa=X&ei=r08oT82OBcvVsgb-oPDnAQ&ved=0CD4Q6AEwBQ#v=onepage&q=sunkiausia%20priimti%20sprendimus&f=true>

Palidaukaitė J. Interesų konflikto reguliavimo praktika Lietuvoje: balsuojant ant privačiojo ir viešojo intereso ribos.// Politologija. – Vilnius: VU, 2010, Nr. 1(57), p. 9. – ISSN 1392-1681

Paliulis N. ir kt. Valdymas ir informacija. - Vilnius: Technika, 2004. - p. 112, 133. – ISBN 9986-05-743-4

Paužuolienė J., Trakšėlyš K. Komunikacijos reikšmė organizacinėje kultūroje // Vadyba. – Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2009, Nr. 2 (14), p. 157, 159. – ISSN 1648 – 7974

Pečkaitis J. S., Mačerinskienė I. Magistro baigiamojo darbo rengimo tvarka. – Vilnius: MRU, 2008. ISBN 978-9955-19-083-7

- Petroni G., Cloete F.** New Technologies in Public Administration. – USA: IOS Press, 2005. – 129 p. ISBN 1-58603-548-7
- Puškorius S.** Sprendimų pasekmių rizikos lygmens įvertinimas // Vilnius: MRU, 2006, Nr. 16, p. 47. – ISSN 1648-2603. – URL: <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa16/1648-2603-2006-nr16-46.pdf>
- Ratkevičienė V.** Komunikacija – svarbus vadybos elementas // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. - Kaunas: VDU leidykla, 2000, Nr. 16, p. 107, 108, 112– ISSN 1392 – 1142
- Reddick C. G.** Public Administration and Information Technology. – Canada: Jones and Bartlett Publishers, 2011 – 8 p. ISBN-10: 0763784605
- Robbins S. P.** Organizacinės elgsenos pagrindai. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003. – 156, 157 p. ISBN 9986 – 850 – 46 - 0
- Sakalas A.** Personalo vadyba. - Vilnius: Margi raštai, 2003. - 259 p. - ISBN: 998609254X
- Sakalas A. ir kt.** Pramonės įmonių vadyba. - Kaunas: Technologija, 2000. p. 28, 475. - ISBN 986133254
- Seilius A.** Grupinių valdymų sprendimų priėmimo, pagrįsto sutarimų, proceso modeliai // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – Kaunas: VDU leidykla, 2000, Nr. 15, p. 165.- ISSN 1392-1142
- Seilius A.** Grupinių sprendimų priėmimo sutarimu proceso modeliavimas // Tiltai: humanitariniai ir socialiniai mokslai. - Klaipėda: Klaipėdos universitetas, 2001, Nr. 4, p. 21, 27. – ISSN 1392 – 3137
- Seilius A.** Vadovavimas ir sprendimų priėmimo procesui. – Klaipėda: Klaipėdos universitetas, 2001. – p. 28, 29, 31, 34. - ISBN 9955-456-11-6
- Simanauskas L.** Vadybos informacinės sistemos. - Vilnius: VU leidykla, 2008. - 28 p. – ISBN 978 – 9955 – 33 – 327 - 2
- Sirtautienė D.** Masinės komunikacijos teorija. - Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2003. - 11 p.
- Spence J.** Public Sector - Decision Making. 2010. <http://www.biggartbaillie.co.uk/ideas--insights/all-articles/dispute-management/public-sector---decision-making> [žiūrėta 2012 02 01]
- Stoner J. A. F. Ir kt.** Vadyba. - Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001. – p. 234, 243. – ISBN 9986 – 850 – 30 – 4
- Stonkutė E.** Informacinės sistemos ir organizacijos mokymo procesų sąveika // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. - Kaunas: VDU leidykla, 2004, Nr. 31, p. 199 – ISSN 1392 – 1142
- Stoškus S.** Bendrieji vadybos aspektai. - Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2002. – 186, 189, 190, 191, 192, 259 p. - ISBN 9986 – 38 – 360 - 9

Stoškus S., Beržinskienė D. Vadyba. - Kaunas: Technologija, 2005. – p.188, 192, 239, 258, 259. – ISBN 9955-098600

Šalkauskienė L., Vveinhardt J. Komandinio darbo ypatumai skirtingo tipo Lietuvos organizacijose // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. - Vilnius: VDU leidykla, 2008, Nr. 48, p. 148. – ISSN 1392-1142

Šarkiūnaitė I. Informacinių technologijų įtaka darbuotojų santykiams // Informacijos mokslai, 2005, Nr. 33, p. 48. - ISSN 1392–0561. – URL:

http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Informacijos_mokslai/2005_33/40-51.pdf

Šarkutė L. Sprendimų priėmimo samprata ir tyrimų tradicijos // Sociologija: mintis ir veiksmai. – Vilnius: VšĮ Vilniaus universitetas, 2009, Nr. 2 (25), p. 107, 108, 111, 113. – ISSN 1392-3358

Šarkutė L. Sprendimų priėmimo modeliai Lietuvos Respublikos vyriausybėse: vidinių veiksmų analizė // Kaunas, KTU, 2006, Nr. 18, p. 100. – ISSN 1648-2603. – URL:

http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa18/Nr18_10_Sarkute.pdf

Tapinienė J. Vidinė komunikacija – būdas užsidirbti ar pririšti darbuotojus // Vadovo pasaulis. - Vilnius: Pačiolis, 2006, Nr. 10 (120), p. 32. – ISSN 1392 - 4761

Uturytė - Vrubliauskienė L., Merkevičius J. The information technology sector: specific of motivation of virtual personnel // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. – 2009, Nr. 1 (14), p. 314. – ISSN 1648-9098

Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos internetinis puslapis. <http://www.sodra.lt/> [žiūrėta 2011 12 01 – 2012 03 01]

Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Klaipėdos skyriaus nuostatai.

<http://www.sodra.lt/lt/veikla/nuostatai> [žiūrėta 2011 12 01 – 2012 03 01]

Vveinhardt J., Alminaitė J. Neverbalinės komunikacijos įtaka darbuotojų santykiams paslaugas teikiančiose organizacijose // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. – Šiauliai: ŠU, 2008, Nr. 4 (13), p. 403. – ISSN 1648 - 9098

Želvys R. Švietimo organizacijų vadyba. - Vilnius: VU leidykla, 2003. – p. 34, 35. - ISBN 9986195721

Mockutė I. ir Šakinienė K. Sprendimų priėmimo ir informacijos–komunikacijos valdymo optimizavimo Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Klaipėdos skyriuje ir „X“ draudimo įmonėje lyginamoji analizė / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovė asist. M. Bernotienė. – Vilnius. Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2012. – 113 p.

ANOTACIJA

Magistriniame darbe išanalizuota ir įvertinta, kaip informacinės technologijos prisideda prie sprendimų priėmimo gerinimo. Teorinėje darbo dalyje išanalizuoti sprendimų priėmimo būdai, pateikiami dažniausiai organizacijose naudojami sprendimų priėmimo metodai, nagrinėjamos sprendimo priėmimo ir įgyvendinimo etapų problemos. Taip pat teorijoje aptariamas informacijos – komunikacijos perdavimo kanalų efektyvumas, nagrinėjamas spartus informacinių technologijų vystymasis ir jų pritaikymas viešajame ir privačiajame sektoriuje. Analitinėje dalyje analizuojami atlikto empirinio tyrimo rezultatai apie sprendimų priėmimą ir informacijos komunikacijos optimizavimą viešajame ir privačiajame sektoriuje. Atliktu tyrimu siekiama išsiaiškinti, kaip informacinės technologijos prisideda prie sprendimų priėmimo gerinimo organizacijose.

Pagrindiniai žodžiai : sprendimų priėmimas, informacinės technologijos, komunikacija, viešasis sektorius, privatus sektorius.

Mockutė I. and Šakinienė K. The comparative analysis of decision-making and information-communication management optimization in National social insurance fund board in Klaipėda department and in the insurance company “X” / Master’s thesis of Public Administration. Supervisor assistant M. Bernotienė. – Vilnius: Faculty of Policy and Management, Mykolas Romeris University, 2012. – 113 p.

ANNOTATION

In the Master thesis it was analyzed and assessed how information technology contributes to improve decision-making. In the theoretical part of this work, decision-making methods were analyzed and presented what are the most popular decision-making methods in various organizations. Also, the stages of decision acceptance and realization were analyzed. What is more, in the theoretical part there is discussed the effectiveness of information-communication transmission channel, rapid information technology development and its’ adaptation in public and private sectors. In the analytical part of the work there are analyzed the results of the empirical research about decision-making and information communication optimization in public and private sector. With the help of the research it was pursued to find out how information technologies contribute to the improvement of decision-making in organizations.

Key words: decision-making, information technology, communication, public sector, private sector.

Mockutė I. ir Šakinienė K. Sprendimų priėmimo ir informacijos–komunikacijos valdymo optimizavimo Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Klaipėdos skyriuje ir „X“ draudimo įmonėje lyginamoji analizė / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovė asist. M. Bernotienė. – Vilnius. Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2012. – 113 p.

SANTRAUKA

Naujų technologijų kūrimo amžiuje blogai priimti sprendimai brangiai kainuoja. Sprendimų priėmimas yra kiekvienos organizacijos pagrindas, todėl įstaigose vyrauja siekiamybė priimti pagrįstus sprendimus.

Komunikacijos trūkumas ir vis didėjančios informacijos srautų valdymo neužtikrinimas turintis įtakos sprendimų priėmimo procesui sudaro pagrindą šio darbo *aktualumui*. Lietuvos ir užsienio autorių veikaluose analizuotas sprendimų priėmimas ir informacijos – komunikacijos valdymas ištirtas teoriniu aspektu, tačiau *nepakankamai išplėtotas* praktiniu aspektu, lyginant dviejų skirtingų sektorių organizacijas.

Darbo *tikslas* - aptarti sprendimų priėmimo ir informacijos – komunikacijos valdymo procesus, įvertinti sprendimų priėmimo skirtumus ir ištirti informacijos – komunikacijos įtaką sprendimų priėmimui VSDFV Klaipėdos skyriuje ir „X“ draudimo įmonėje bei remiantis tyrimo rezultatais nustatyti ir pateikti rekomendacijas šiose įstaigose tobulinamoms sritims. Darbe analizuojamos *problemos* - ar skiriasi sprendimų priėmimas viešajame ir privačiajame sektoriuje ir kokią įtaką sprendimų kokybei turi informacijos – komunikacijos valdymas. Tikslui pasiekti keliami *uždaviniai*: 1. Apžvelgti sprendimų priėmimo ir informacijos – komunikacijos valdymo sampratą teoriniu aspektu. 2. Išanalizuoti, VSDFV Klaipėdos skyriuje ir „X“ draudimo įmonėje, vyraujančius sprendimų priėmimo būdus ir jų tinkamumą. 3. Išnagrinėti sprendimo priėmimo ir įgyvendinimo etapų problemas viešo ir privataus sektoriaus organizacijoje. 4. Ištirti, organizacijų, informacijos – komunikacijos perdavimo kanalų efektyvumą. 5. Nustatyti, VSDFV Klaipėdos skyriaus ir „X“ draudimo įmonės, informacinių technologijų naudojimo galimybes.

Darbe naudoti *metodai*: mokslinės literatūros palyginamoji analizė ir apibendrinimas, metaanalizė, anketinė apklausa, statistinių duomenų apdorojimas ir analizė.

Teorinėje darbo dalyje išanalizuoti sprendimų priėmimo būdai, pateikiami dažniausiai organizacijose naudojami sprendimų priėmimo metodai ir jų įgyvendinimo problemos, aptariamas informacijos – komunikacijos perdavimo kanalų efektyvumas, nagrinėjamas spartus informacinių technologijų vystymasis ir jų pritaikymas viešajame ir privačiajame sektoriuje.

Atliekant tyrimą siekiama patvirtinti arba paneigti tyrimo hipotezes: 1. VSDFV Klaipėdos skyriuje ir „X“ draudimo įmonėje egzistuoja skirtingi sprendimų priėmimo procesai. 2. Informacijos – komunikacijos tobulinimas turi įtakos sprendimų priėmimo kokybei VSDFV Klaipėdos skyriuje ir „X“ draudimo įmonėje. Pirmoji tyrimo hipotezė pasitvirtino iš dalies, antroji – pasitvirtino pilnai. Pagrindinė išvada: „X“ draudimo įmonė lanksčiau taiko sprendimų priėmimo procesus savo praktikoje, o informacijos – komunikacijos problemos turi neigiamos įtakos VSDFV Klaipėdos skyriaus ir „X“ draudimo įmonės sprendimų priėmimo kokybei, todėl privalu imtis priemonių užtikrinančių šių procesų tinkamo vykdymo tobulinimą.

Mockutė I. and Šakinienė K. The comparative analysis of decision-making and information-communication management optimization in National social insurance fund board in Klaipėda department and in the insurance company "X" / Master's thesis of Public Administration. Supervisor assistant M. Bernotienė. – Vilnius: Faculty of Policy and Management, Mykolas Romeris University, 2012. – 113 p.

SUMMARY

Wrong decisions in the century of establishment of new technologies cost too much. The background of each organization is acceptance of decisions, therefore, the aspiration to adopt reasonable decisions in companies is taken to account as the main importance.

The lack of communication and the increasing flow of information affecting the management of failure to provide the decision-making process forms the basis for the relevance of this work. The decision making processes and management of information –communication analyzed in works of Lithuanian and foreign authors are studied in theoretical aspect, but are not sufficiently developed in practical aspect of comparing two organizations belonging to different sectors.

The aim of the MA thesis is to discuss the decision-making and information - communication management processes, to evaluate differences in decision-making and explore information - communication influence in decision-making at SSIFB Klaipėda section and the insurance company "X" based on the results of the survey and provide recommendations for improvement of certain spheres. The paper analyzes the following problems: whether decision making in public and private sectors are different and what influence the management of information – communication has on the quality of resolutions. In order to achieve the target these tasks were formed: 1. To review the decision-making and information - communication management concepts in theoretical terms. 2. To analyze the prevailing decision-making techniques and their eligibility at SSIFB Klaipėda section and the "X" insurance company. 3. To examine the decision-making and implementation phases of problems in public and private organizations. 4. To investigate the efficiency of information – communication modes in the organizations. 5. To set the information technology usage capabilities at SSIFB Klaipėda section and the "X" insurance companies.

Methods used in this work: comparative analysis and generalization of scientific literature, meta-analysis, a survey and processing and analysis of the statistical data.

In the theoretical part of this work the methods of decision making techniques are analyzed, generally used decision making methods and the problems of their implementation are submitted,

the efficiency of information – communication transmission is discussed, the rapid development and adaptation of information technology in private and public sectors are studied.

The study aims to confirm or refute the following hypotheses: 1. Different decision making procedures exist at SSIFB Klaipėda section and the "X" insurance company. 2. The improvement of information - communication affects the quality of decision making at SSIFB Klaipėda section and the "X" insurance company. The first study hypothesis was confirmed partly, the second hypothesis was fully confirmed. The main conclusion: The "X" in the insurance company is more flexible in decision-making processes in their practice, and the information - communication problems have a negative impact on both SSIFB Department of Klaipėda's section and the "X" in the insurance company's decision-making quality, therefore, measures guaranteeing proper execution of these processes must be taken.

PRIEDAI



**VALSTYBINIO SOCIALINIO DRAUDIMO FONDO VALDYBOS
KLAIPĖDOS SKYRIUS**

Budėtinė įstaiga, Pagrindinio skyriaus adresas.

Direktorius kaippinis ir sąspūdi Juridinių asmenų registre, kodas 193100814

Miesto darbuotojų: Šarūnėlio g. 12A, LT-91501 Klaipėda, tel. (8 46) 31 37 73, faks. (8 46) 31 37 69, el. p. klaipodazj-wsd.lt

Mykolo Romerio Universitetui

SUTIKIMAS

2012-02-24 Nr. (1.4) SI-11594
Klaipėda

Sutinku, kad Kristina Šakinienė ir Ieva Mockutė, rašydamos magistrinį darbą tema „Sprendimų priėmimo ir informacijos – komunikacijos valdymo optimizavimo Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Klaipėdos skyriuje ir „x“ draudimo įmonėje lyginamoji analizė“ galėtų naudoti mūsų įstaigos vardą.

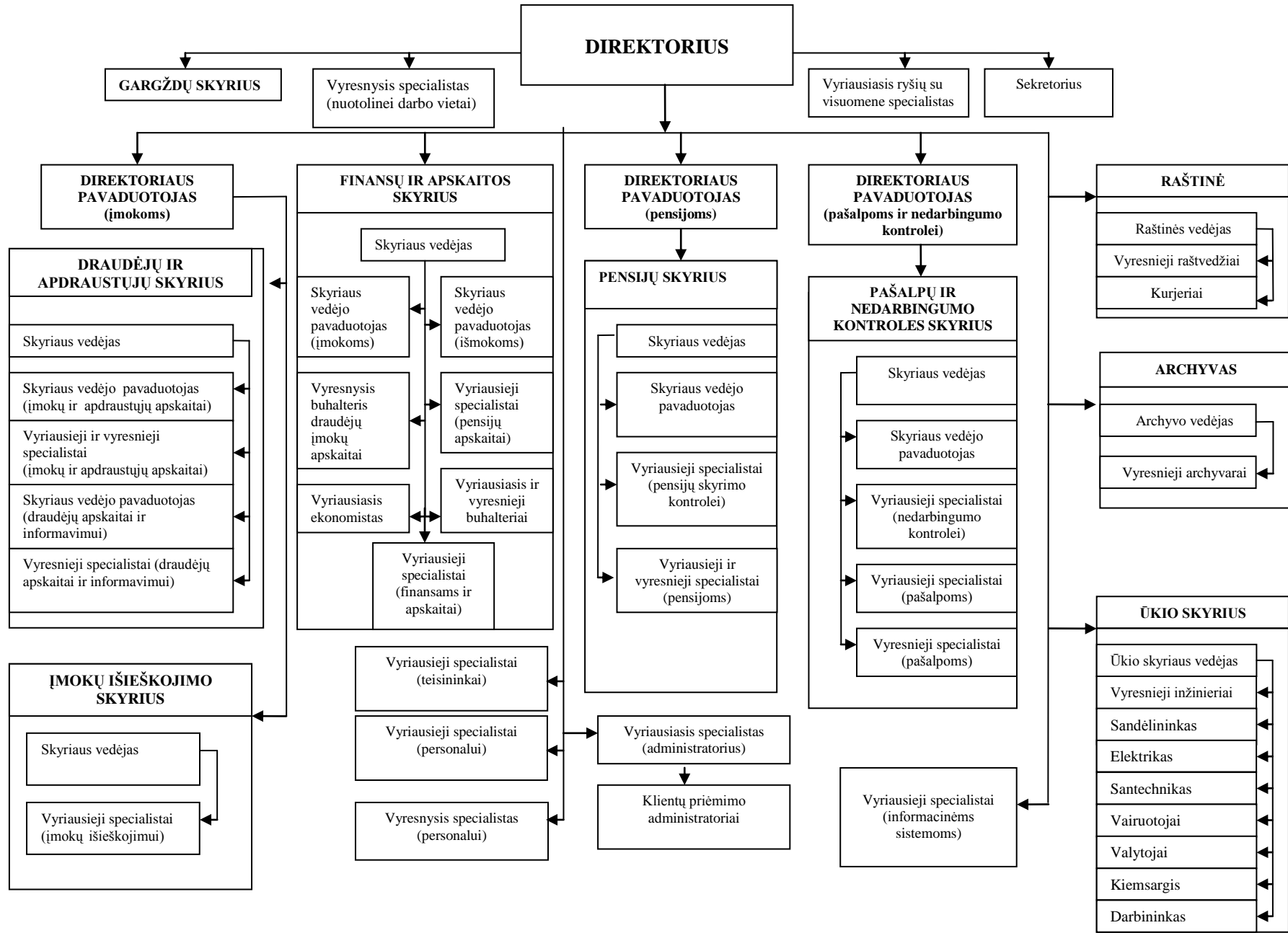
Direktorius



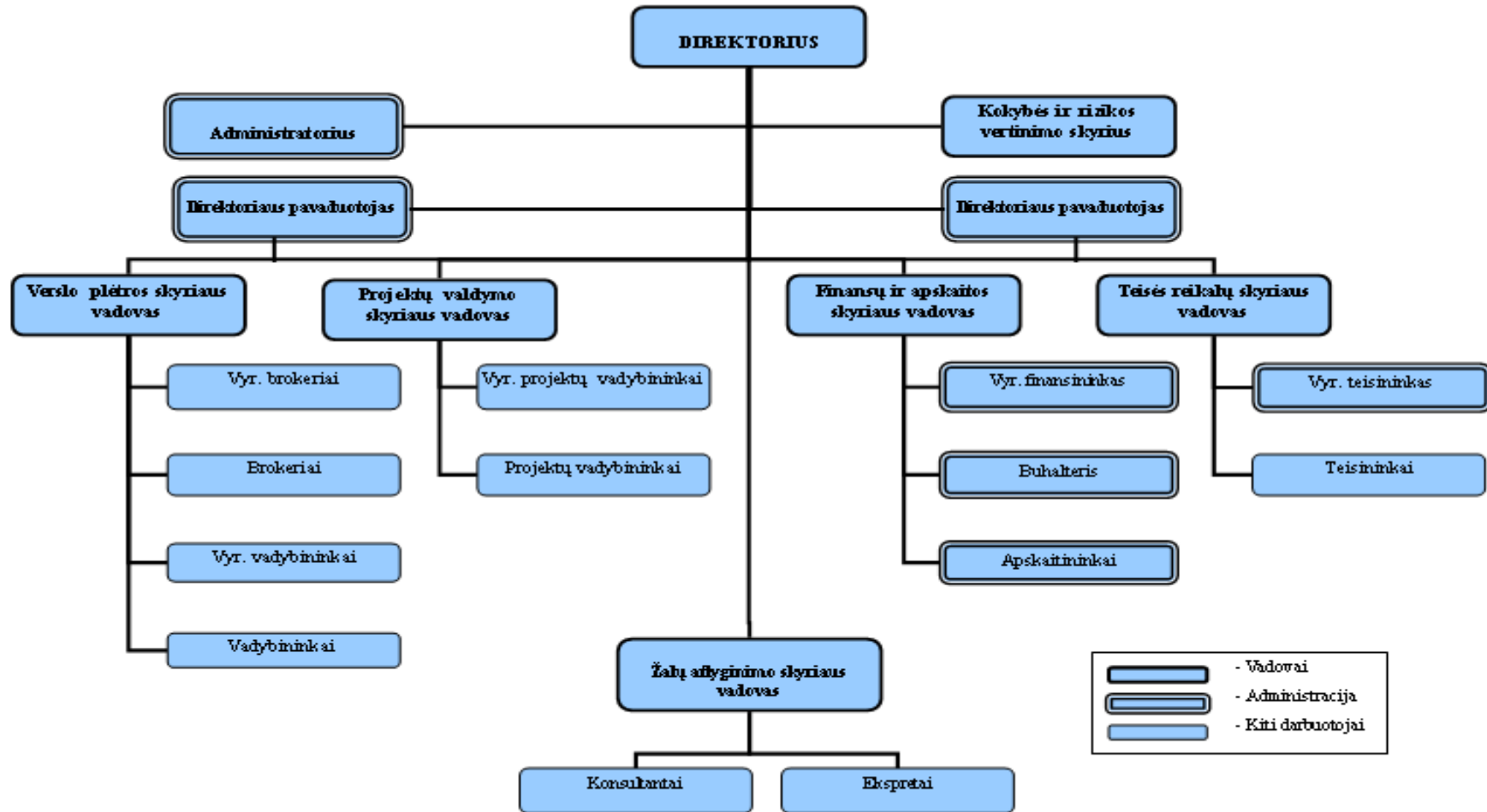
Valdemaras Anušis

PATVIRTINTA
 VSDFV Klaipėdos skyriaus direktoriaus
 2010 m. gegužės d. įsakymu Nr. V-

VSDFV KLAIPĖDOS SKYRIAUS ORGANIZACINĖS VALDYMO STRUKTŪROS SCHEMA



„X“ DRAUDIMO ĮMONĖS ORGANIZACINĖS STRUKTŪROS SCHEMA



Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis „X“ draudimo įmonės pateiktais duomenimis

4 PRIEDAS

KLAUSIMYNAS

GERBIAMAS RESPONDENTE,

Mykolo Romerio universiteto, Viešojo administravimo programos magistrantės Ieva Mockutė ir Kristina Šakinienė, vykdo tyrimą „**Viešos/Privačios įstaigos/įmonės sprendimų priėmimo ir informacijos - komunikacijos optimizavimas**“

Klausimyno tikslas – išsiaiškinti kokiais būdais bei metodais įstaigoje/įmonėje priimami sprendimai ir kokia komunikacijos įtaka sprendimų priėmimo kokybei.

Maloniai prašome Jūsų užpildyti šį klausimyną. Jūsų nuomonė labai svarbi tyrimui. Pildydami klausimyną, Jums tinkamo atsakymo variantą pažymėkite , o kur reikia – įrašykite.

Iš anksto dėkojame už bendradarbiavimą!

1. Kas Jūsų įmonėje/įstaigoje yra atsakingas už sprendimų priėmimą, kuriuos Jūs įgyvendinate savo pareigose? (galimi keli atsakymo variantai)

- Įmonės vadovas.
- Valdyba.
- Įmonės vadovo įgalioti asmenys.
- Įmonės vadovas kartu su darbuotojais.
- Jūs pats (-i).
- Kita _____

2. Ar vadovas priimdamas sprendimus teiraujasi pavaldinių nuomonės ?

- Taip. Iš dalies. Ne. Nežinau.

3. Koku būdu Jūs galite išsakyti savo nuomonę apie sprendžiamus klausimus? (galimi keli atsakymo variantai)

- Dalyvaujant susirinkimuose.
- Dalyvaujant posėdžiuose.
- Dalyvaujant pasitarimuose.
- Kalbant su tiesioginiu vadovu.
- Išreikšti savo nuomonės neturiu jokių galimybių.

4. Kaip dažnai Jūs esate nepatenkintas (-a) priimamu sprendimu ?

- Visada. Labai dažnai. Dažnai. Retai. Labai retai.

5. Įvertinkite, kokie metodai Jūsų įmonėje/įstaigoje dažniausiai naudojami priimant sprendimus? (1 - visada; 2 - labai dažnai; 3 - dažnai; 4 - retai, 5 - labai retai, 6 - niekada).

Balsuojate už pasiūlytus variantus (laimi dauguma). 1 2 3 4 5 6

Sprendimo pasirinkimą nulemia įmonės vadovas pasitaręs su savo

atstovais.

Sprendimus priima pats vadovas, įvertinęs situaciją, bet nepasitaręs su darbuotojais.

Sprendimus priima pats vadovas, įvertinęs situaciją ir pasitaręs su darbuotojais.

Sprendimą priima pasamdytas ekspertas (situacijos žinovas).

Visas kolektyvas dalyvauja sprendimų priėmimo ir ieško vieningos nuomonės.

6. Pagal kokį modelį Jūsų įmonėje/įstaigoje sprendžiama iškilusi problema? (galimi keli atsakymo variantai)

- Surenkama informacija, įvertinama informacija, analizuojami galimi sprendimo variantai, parenkamas tinkamiausias sprendimas.
- Surenkama informacija, analizuojami tik realūs sprendimai, kurie gali būti įgyvendinami tuoju pat su turimais ištekliais.
- Analizuojamos su iškilusia problema susijusių darbuotojų asmeninės savybės, elgesio normos, padarytos klaidos.
- Derinamas pirmas ir antras variantas.
- Derinamas pirmas ir trečias variantas.
- Kita _____

7. Jūsų nuomone, kas yra svarbiausia priimant sprendimą?

- Apibrėžti problemą.
- Išsiaiškinti sprendimo kriterijus.
- Pasverti kriterijus.
- Numatyti alternatyvas.
- Surasti optimaliausią sprendimą.
- Visi variantai vienodai svarbūs.

8. Dėl kokių priežasčių priimami netinkami sprendimai? (galimi keli atsakymo variantai)

- Laiko stoka.
- Informacijos nebuvimas.
- Netinkamas problemos apibrėžimas.
- Problemos neaiškumas.
- Netinkamas vadovavimas.
- Netinkamai parinktas sprendimo priėmimo metodas.
- Sprendžiant problemą nukrypstama nuo temos.
- Sprendimai priimami daugumos naudai.
- Sprendimai priimami mažumos naudai.

Kita _____

9. Ar Jūsų įmonėje/įstaigoje vykdoma sprendimų priėmimo įgyvendinimo kontrolė ?

Taip. Iš dalies. Ne. Nežinau.

10. Ar įmonėje/įstaigoje kurioje dirbate sudaromas tinkamos sąlygos informacijos perdavimui ?

Taip. Ne. Nežinau.

11. Kokiais būdais Jūsų įmonėje/įstaigoje perteikiama informacija? (galimi keli atsakymo variantai)

Žodžiu. Raštu. Grafiniu vaizdu. Kita _____

12. Ar gaunama informacija iš tiesioginio vadovo, reikalinga pavestiems darbams atlikti, Jums yra visada suprantama ?

Taip. Iš dalies. Ne. Nežinau.

13. Jeigu į 10 klausimą atsakėte teigiamai, tai pažymėkite Jūsų įmonėje/įstaigoje gaunamos informacijos privalumus: (galimi keli atsakymo variantai)

- Stabili informacija.
- Patikima informacija.
- Pakankama informacija.
- Aiški informacija.
- Technologiška informacija.
- Objektyvi informacija.

14. Jeigu į 10 klausimą atsakėte neigiamai, tai nurodykite gaunamos informacijos trūkumus: (galimi keli atsakymo variantai)

- Nesukonkretinta informacija.
- Nepatikima informacija.
- Nepakankama informacija.
- Kita _____

15. Nurodykite su kokias padariniais susiduriama Jūsų įmonėje/įstaigoje, jeigu darbuotojams perduodama nesuprantama informacija? (galimi keli atsakymo variantai)

- Sunku pasiekti įmonei užsibrėžtų tikslų.
- Mažėja darbo našumas.
- Nesutarimai tarp vadovo ir darbuotojų.
- Nepasitenkinamas darbu.
- Kyla keblumų atliekant pavestus darbus.
- Kita _____

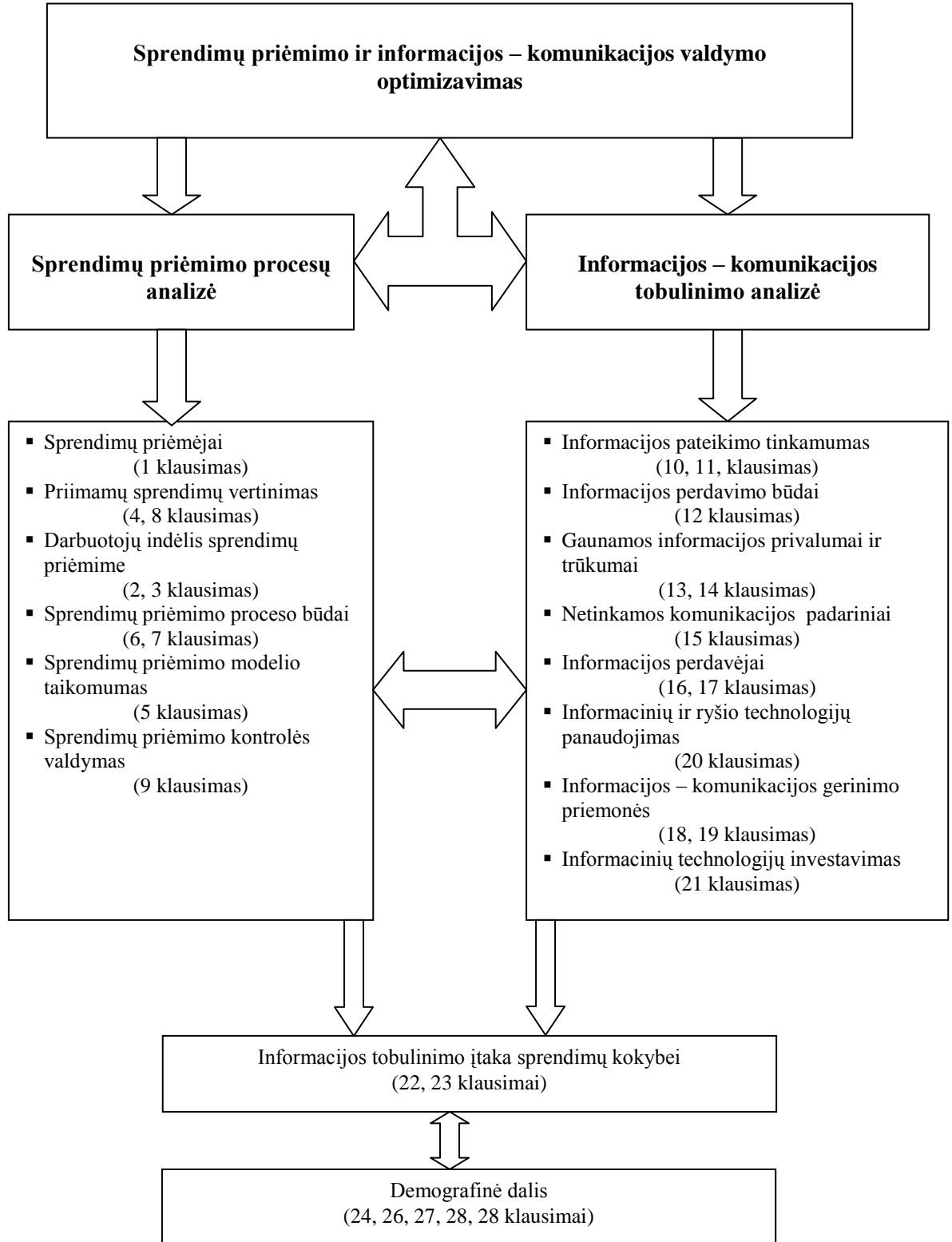
16. Ar Jūsų įmonėje/įstaigoje informacija yra lengvai prieinama tiek vadovams, tiek pavaldiniams ?

- Visus informacijos srautus valdo tik vadovas.
- Informacija lengvai prieinama atskirų skyrių vadovams.
- Informacija lengvai prieinama visiems darbuotojams.

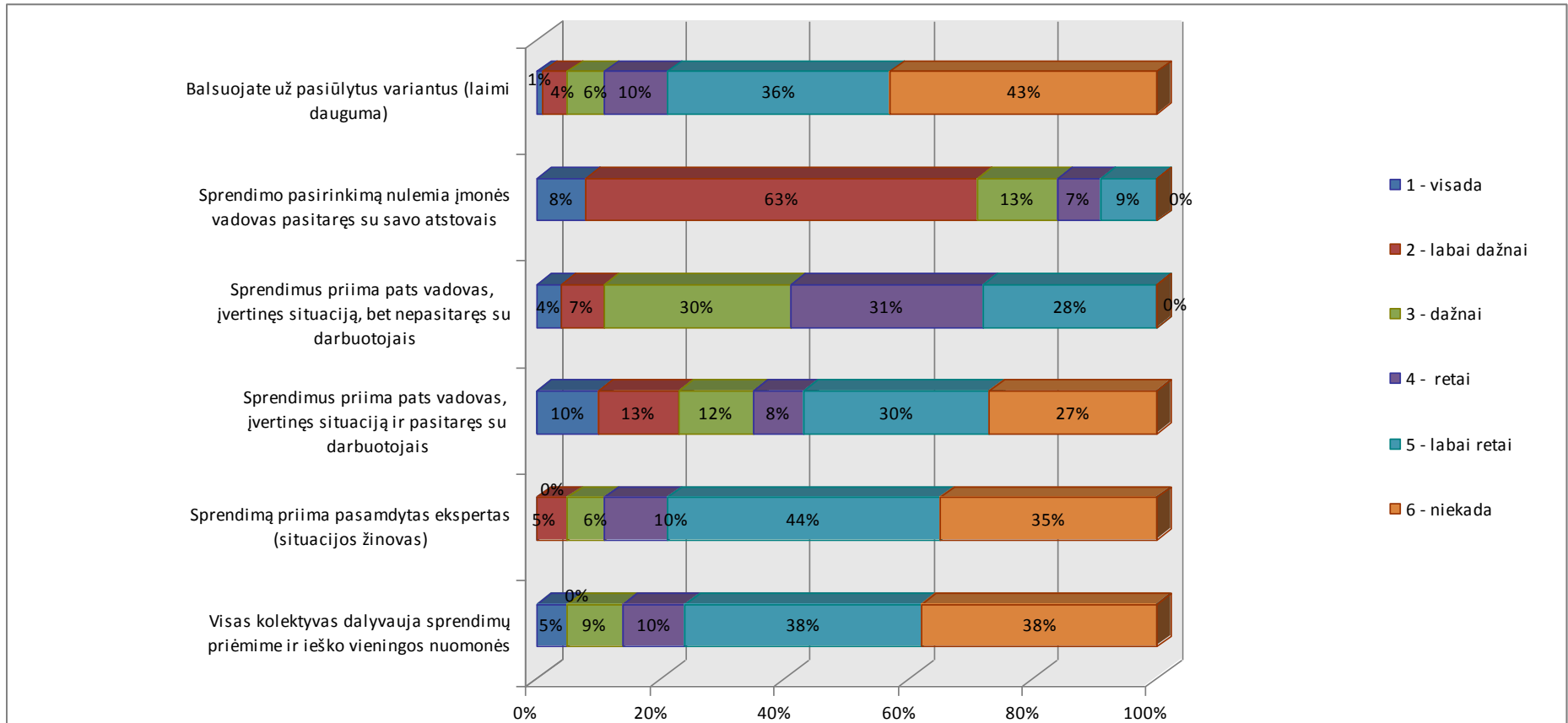
21. Ar įmonė/įstaiga, kurioje dirbate, investuoja į naujas informacines technologijas ?
- Taip. Iš dalies. Ne. Nežinau.
22. Ar informacijos – komunikacijos problemos daro įtaką priimamų sprendimų kokybei ?
- Taip. Iš dalies. Ne. Nežinau.
23. Ar Jūs sutinkate su teiginiu, kad Jūsų įmonėje/įstaigoje egzistuoja pakankamai efektyvus informacijos perdavimas, kuris užtikrina gerą sprendimų priėmimą ?
- Sutinku.
- Iš dalies sutinku.
- Manau galėtų būti efektyvesnis informacijos perdavimas, kuris padėtų geriau priimti sprendimus.
- Dėl prasto informacijos perdavimo, kyla daug nesusipratimų priimant sprendimus.
- Iš dalies nesutinku.
- Nesutinku.
24. Jūsų lytis:
- Vyras. Moteris.
25. Jūsų amžius:
- 18 – 25 m. 26 – 35 m. 36 – 45 m. 46 – 55 m. 56 – 66 m. Virš 66 m.
26. Jūsų išsilavinimas:
- Vidurinis. Spec. vidurinis (technikumas). Profesinis.
- Aukštasis neuniversitetinis. Nebaigtas aukštasis. Aukštasis universitetinis.
27. Jeigu dirbate privačiame sektoriuje, kuriai darbuotojų kategorijai Jūs priklausote?
- Vadovams. Administracijai. Darbininkams.
28. Kiek laiko dirbate šioje įmonėje/įstaigoje?
- iki 1 metų. 1 - 5 metus. 5 - 10 metų. daugiau nei 10 metų.

5 PRIEDAS

**VSDFFV KLAIPĖDOS SKYRIAUS IR „X“ DRAUDIMO ĮMONĖS
APKLAUSOS TYRIMO MODELIS**

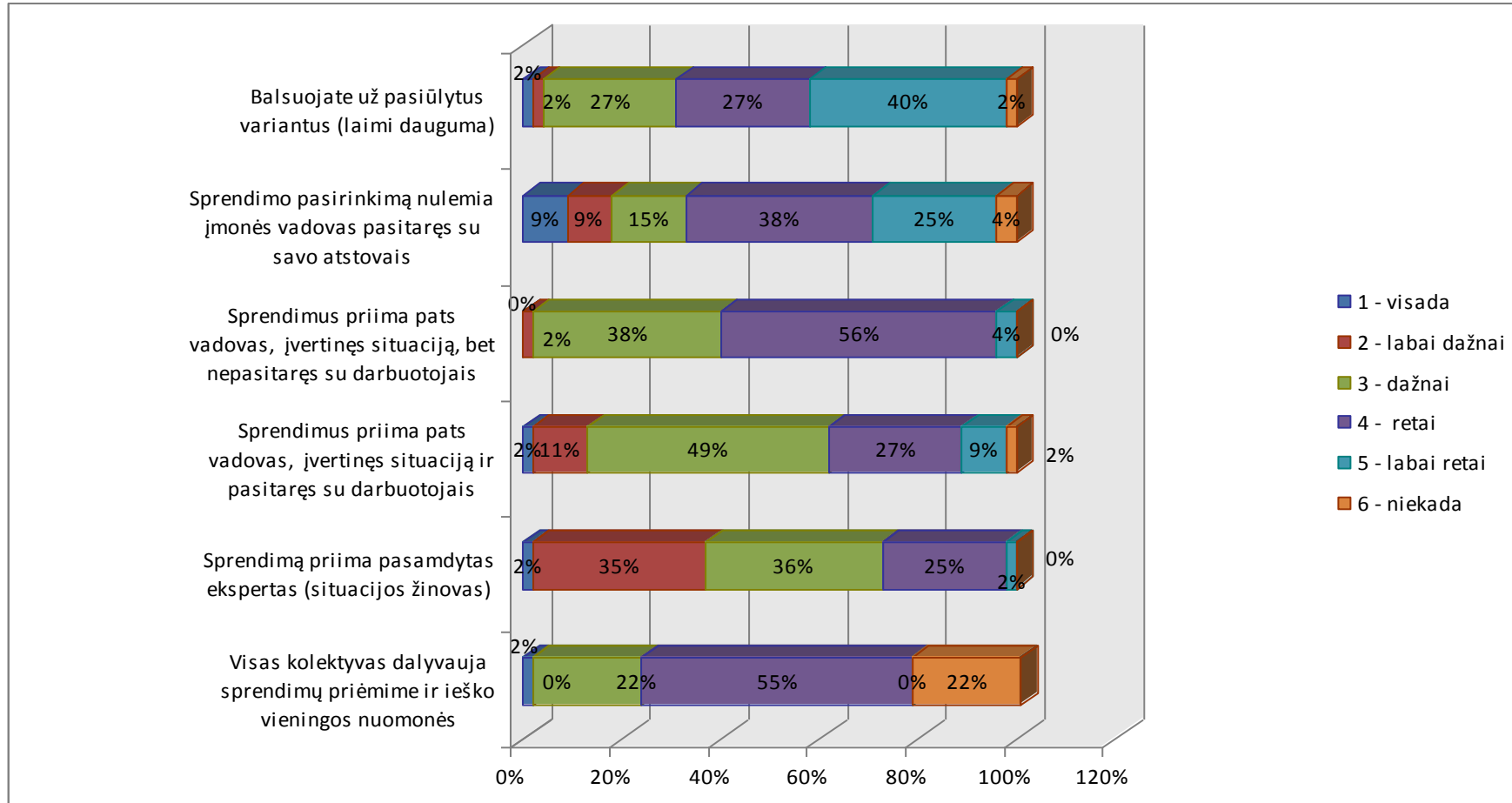


VSDFV KLAIPĖDOS SKYRIAUS SPRENDIMŲ PRIĖMIMO METODŲ TAIKOMUMAS



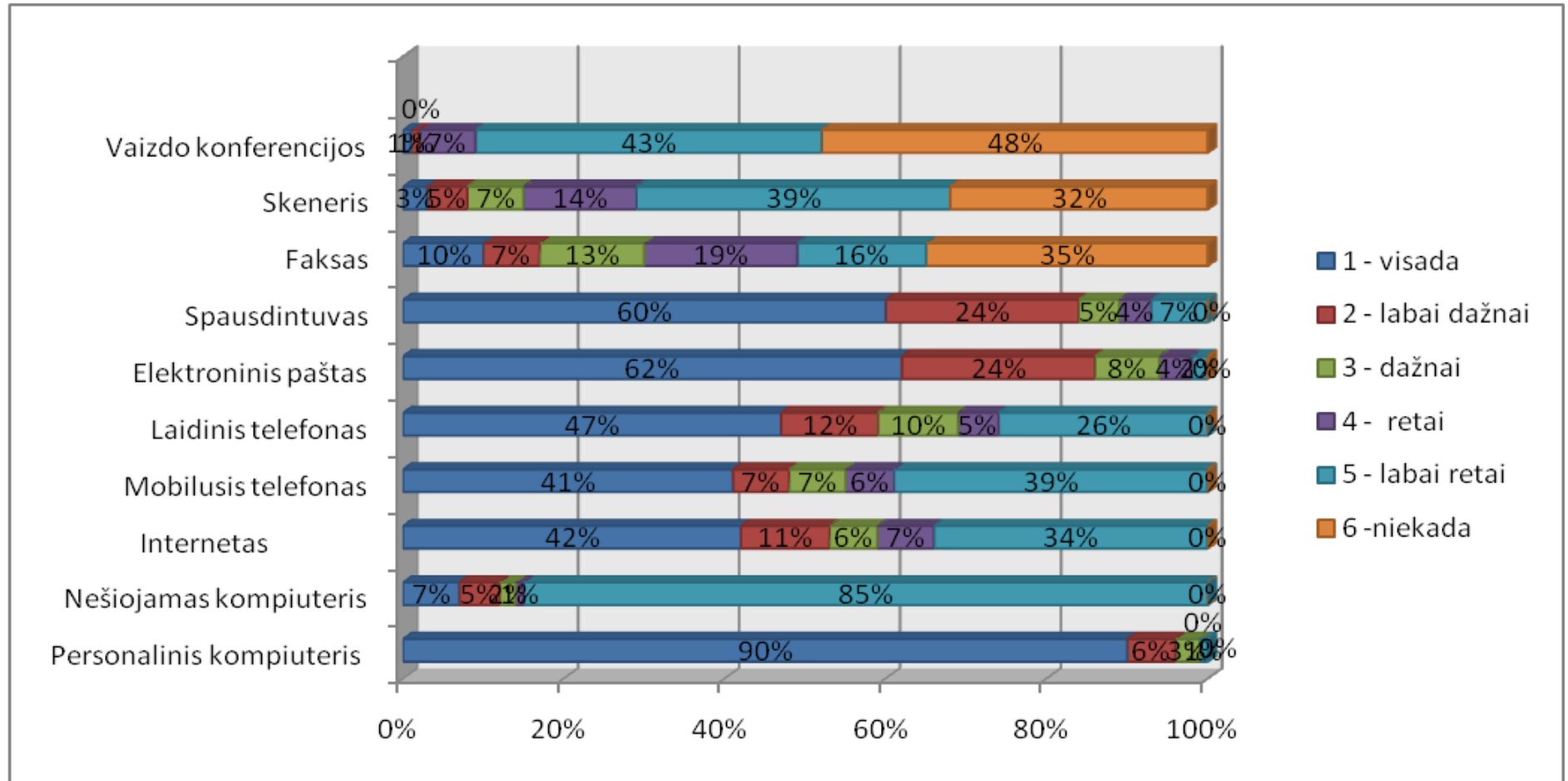
Šaltinis: sudaryta darbo autorių, pagal apklausos raštu duomenis

„X“ DRAUDIMO ĮMONĖS SPRENDIMŲ PRIĖMIMO METODŲ TAIKOMUMAS



Šaltinis: sudaryta darbo autorių, pagal apklausos raštu duomenis

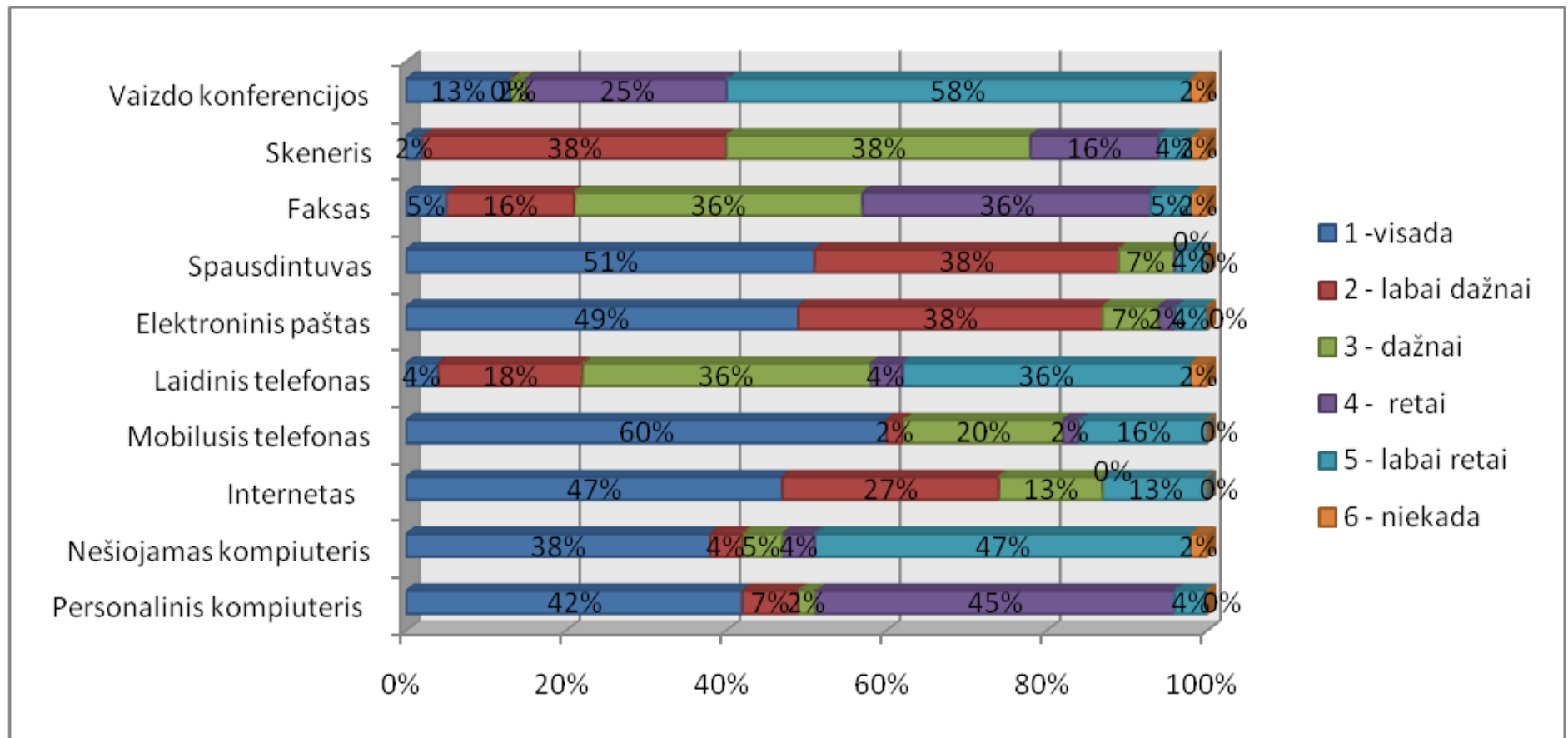
VSDFV KLAIPĖDOS SKYRIAUS INFORMACINIŲ IR RYŠIO TECHNOLOGIJŲ PANAUDOJIMAS



Šaltinis: sudaryta darbo autorių, pagal apklausos raštu duomenis

9 PRIEDAS

„X“ DRAUDIMO ĮMONĖS INFORMACINIŲ IR RYŠIO TECHNOLOGIJŲ PANAUDOJIMAS



Šaltinis: sudaryta darbo autorių, pagal apklausos raštu duomenis

Mockutė Ieva () 2012-03-14

Šakinienė Kristina () 2012-03-14

Elektroninis paštas: mockute1@gmail.com

k.sakiniene@gmail.com