

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

DAIVA BALČIŪTĖ

**VEIKLOS EKONOMIŠKUMO DIDINIMAS
N-BENDROVĖJE**
Magistro baigiamasis darbas

**Vadovas
Prof. habil. dr. S. Puškorius**

VILNIUS, 2011

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

**VEIKLOS EKONOMIŠKUMO DIDINIMAS
N-BENDROVĖJE**

**Teisės ir valdymo magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 62601S104**

**Vadovas
Prof. habil. dr. S. Puškorius**

Recenzentas

**Atliko
TVimn8-07 gr. stud.
D. Balčiūtė**

VILNIUS, 2011

**MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY
FACULTY OF POLITICS AND MANAGEMENT
DEPARTMENT OF MANAGEMENT**

DAIVA BALČIŪTĖ

**THE INCREASING OF ECONOMICAL ACTIVITIES
IN THE N-COMPANY**

Master work

**Supervisor
Prof. habil. dr. S. Puškorius**

VILNIUS, 2011

TURINYS

LENTELĖS.....	5
PAVEIKSLAI.....	6
ĮVADAS.....	7
1. VEIKLOS MATAVIMAS.....	10
1.2. Veiklos ekonomiškumo samprata.....	15
1.3. Veiklos audito samprata.....	16
1.4. Teisinė įmonės charakteristika.....	18
2. VEIKLOS EKONOMIŠKUMO DIDINIMAS ĮMONĖJE EMPIRINIS TYRIMAS.....	23
2.1. Tyrimo organizavimas ir metodika.....	23
2.2. Tyrimo rezultatai ir jų analizė.....	31
2.2.1. Darbo organizavimo aspektai.....	31
2.2.2. Funkcijų paskirstymo aspektai.....	46
2.2.3. Atsakomybės paskirstymo aspektai.....	51
2.2.4. Motyvacijos aspektai.....	54
IŠVADOS.....	59
REKOMENDACIJOS.....	61
LITERATŪRA.....	62
ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS.....	67
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA.....	68
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA.....	69
PRIEDAI.....	70

LENTELĖS

1 Lentelė. Finansinių rodiklių trūkumai	12
2 Lentelė. Pagrindiniai įstatymai reglamentuojantys įmonės veiklą.....	20
3 Lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, kvalifikaciją ir lytį.....	25
4 Lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, kvalifikaciją ir lytį.....	26
5 Lentelė. Darbuotojų vertinimas, kokių darbo priemonių jiems trūksta.....	73
6 Lentelė. Vadovų vertinimas, kokių darbo priemonių jiems trūksta	73
7 Lentelė. Darbuotojų vertinimas dėl sudarytos darbo aplinkos.....	73
8 Lentelė. Vadovų vertinimas dėl sudarytos darbo aplinkos priklausomybė nuo jų išsilavinimo.....	35
9 Lentelė. Darbuotojų dalyvavimo komandiniame darbe aktyvumo priklausomybė nuo išsilavinimo	74
10 Lentelė. Darbuotojų dalyvavimo komandiniame darbe aktyvumo priklausomybė nuo darbo stažo	74
11 Lentelė. Vadovų skatinimas darbuotojus dalyvauti komandiniame darbe priklausomybė nuo darbo stažo.....	74
12 Lentelė. Vadovų asmeninės nuostatos dėl reikiamų darbo sąlygų sudarymo savo darbuotojams dalyvauti priimant sprendimus.....	75
13 Lentelė. Darbuotojų pasiskirstymas pagal nuomonę, kaip yra vadovų kontroliuojamos darbuotojams priskirtos užduotys ir darbai pagal jų turimą išsilavinimą.....	76
14 Lentelė. Darbuotojų pasiskirstymas pagal nuomones, kaip vertina paskirstytas darbo funkcijas skyriuje bei kokius reikia atlikti pakeitimus	77
15 Lentelė. Vadovų nuomonės apie darbo funkcijų paskirstymą bei dubliavimąsi skyriuje ir įmonėje ryšys.....	77
16 Lentelė. Darbuotojų nuomonė pagal užimamas pareigas bei įgytą išsilavinimą apie reikiamą darbuotojų skaičių skyriuje.....	78
17 Lentelė. Atsakomybės delegavimas už veiklos rezultatus tik darbuotojams (bet ne vadovams).....	79
18 Lentelė. Atsakomybės delegavimas pagal darbuotojų einamas pareigas bendrovėje	79
19 Lentelė. Darbuotojų išsilavinimo pasiskirstymas pagal einamas pareigas	79
20 Lentelė. Vadovų pageidavimai dėl skatinimo priemonių	80
21 Lentelė. Darbuotojų pageidavimai dėl skatinimo priemonių.....	80
22 Lentelė. Darbuotojams taikomi skatinimo metodai.....	80
23 Lentelė. Vadovams taikomi skatinimo metodai.....	81

PAVEIKSLAI

1 pav. 3E koncepcijos pritaikymas vykdant veiklos auditą.....	17
2 pav. Veiklos audito taikimo sričių klasifikacija pagal audito objektą.....	18
3 pav. Bendrovės veiklą reglamentuojantys teisės aktai ir dokumentai.....	19
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą įmonėje.....	25
5 pav. Įmonėje organizuotos apklausos rūšys.....	29
6 pav. Atlikto tyrimo eiga.....	71
7 pav. Vadovų asmeninė nuostata apie suteiktas darbo priemones darbuotojams.....	72
8 pav. Darbuotojų nuomonė apie suteiktas darbo priemones darbe.....	72
9 pav. Respondentų asmeninių nuostatų palyginimas, kokių darbo priemonių trūksta darbuotojams ..	33
10 pav. Darbo grafiko darbuotojų ir vadovų vertinimo palyginimas.....	36
11 pav. Darbuotojų ir vadovų siūlymų palyginimas sudarant darbo grafiką.....	37
12 pav. Darbuotojų nuostata dėl dalyvavimo komandiniame veikloje	38
13 pav. Vadovų asmeninė nuostata į darbuotojų skatinimą dalyvauti koamndiniame darbe.....	75
14 pav. Darbuotojų dalyvavimo komandiniame darbe priklausomybė nuo išsilavinimo	39
15 pav. Darbuotojų dalyvavimo komandiniame darbe priklausomybė nuo darbo stažo	40
16 pav. Respondentų siūlymai, kurie paskatintų aktyvų dalyvavimą komandiniame darbe.....	41
17 pav. Vadovai požiūris į darbuotojų rekomendacijas priimant sprendimus.....	75
18 pav. Vadovų asmeninė nuostata, kodėl jie nesudaro reikiamų sąlygų darbuotojams dalyvauti sprendimų priėmimo procese.....	76
19 pav. Darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus asmeninė nuostata.....	76
20 pav. Darbuotojų ir vadovų siūlomų priemonių sprendimų priėmimo procedūrose tobulinimo palyginimas	43
21 pav. Darbuotojų darbo laiko paskirstymas.....	44
22 pav. Darbuotojų išreikšta asmeninė nuomonė, ar vadovams rūpi jų atliekamo darbo rezultatas	45
23 pav. Respondentų nuomonių palyginimas dėl funkcijų paskirstymo skyriuje.....	47
24 pav. Respondentų asmeninių nuostatų palyginimas dėl siūlymo alikti papildomas funkcijas	50
25 pav. Darbuotojų ir vadovų išsakytų asmeninių nuostatų dėl atsakomybės įgaliojimų palyginimas ..	52
26 pav. Asmeninių nuostatų dėl atsakomybės delegavimo palyginimas	53
27 pav. Atsakomybės delegavimas už veiklos rezultatus tik darbuotojams (bet ne vadovams).....	54
28 pav. Respondentų asmeninių nuostatų pasiskirstymas dėl kolegų skatinimo.....	55
29 pav. Respondentų pasiūlymai dėl pagidaujamų skatinimo metodų	56
30 pav. Respondentų skatinimo metodai	57
31 pav. Respondentų siūlymai skatinimo metodams gerinti	58

ĮVADAS

Temos aktualumas. Žmonija žengdama toliau nuo XXI amžiaus slenkčio, vis dažniau susiduria su naujausiomis technologijomis, kurių pagalba kuria informacinę visuomenę, kurios nuolat didėjantis intelektinis potencialas įgyja didelę reikšmę šių dienų aktualijoms. Kaskart kintanti dinamiška aplinka, sukuria sudėtingas ir konkurencingas sąlygas dirbti įmonėms ir žmonėms, kai nuolat keičiasi ne tik prekių, paslaugų bet ir jų vertę kuriančių veiksnių samprata, atsiranda valdymo problemų. Taigi, šiuolaikinė įmonė¹ stengiasi žinias apie vyraujančias verslo sąlygas rinkti, kaupti, analizuoti, mokytis ir tobulėti, nes tai vienintelė sąlyga norint adaptuotis šiuolaikinėje konkurencingoje verslo aplinkoje (E. Gimžauskienė, 2007). Įmonė, verslo aplinkoje, stengiasi būti konkurencinga, tinkamai vertinti savo veiklą.

Kiekviena įmonė yra unikali, turinti savitą kultūrą ir veiklos ritmą. Jos vykdomos veiklos etapuose galima išskirti bendrus reikalavimus (rodiklius), kuriuos galima ir reikia įvertinti siekiant padidinti matuojamos įmonės veiklos ekonomiškumą: tikslus, našumą, kokybę, veiklos efektyvumo ir veiksmingumo lygį. Nors ir sunku pasverti kai kuriuos rodiklius, tačiau norint garantuoti įmonės veiklos sėkmę, veiklos vertinimas yra neišvengiamas.

Nuolat yra vertinami ir analizuojami įmonių vadovų priimami sprendimai, patvirtinti ir vykdomi projektai. Tikslų, kokybės ir veiklos ekonomiškumo idėjos įsigalėjusios pramonės šakoje, pastaruojų metu tapo svarbios įvairiose srityse. Jei įmonės veikla nėra vertinama arba kitaip matuojama, bus negalima nustatyti, kaip įmonė veikia, nebus galima jos valdyti ir pagerinti jos veiklos. Tinkamas įmonės esamos būklės įvertinimas padeda objektyviau numatyti veiklos plėtros būdus ir galimybes, o tai yra pagrindinės išlikimo ir plėtros sąlygos kiekvienai įmonei (J. Mackevičius, 2008).

Mažėjant grynajam pelnui, įmonės stengiasi prisitaikyti prie vyraujančios situacijos rinkoje, todėl siekia optimizuoti savo veiklą bei tinkamai paskirstyti savo veiklos sąnaudas. Nėra sudėtinga kiekviename versle sumažinti sąnaudas, apkarpyti išlaidas rinkodarai, naujoms verslo plėtros komandoms, nuostolingoms naujoms investicijoms bei kitoms sąnaudoms, tad verslo sėkmė susijusi ne tik su augimu, bet ir su sąnaudomis (A. Wileman, 2009). Įmonės aktyviai domisi veiklos ekonomiškumu, efektyvumu, drąsiai pritaikydamos vis naujais kuriamos veiklos vertinimo sistemas ir veiklos vertinimo metodus. Tačiau būtina veiklos efektyvumą apibrėžti ir nefinansiškai, kad veikla taptų prasminga protinio darbo darbuotojams ir skatintų jų atsidavimą, įsipareigojimą, o tai yra nefinansinė „vertybinė“ nauda (P. F. Drucker, 2004). Netinkamai pasirinkti metodai dažnai nepateisina iškeltų lūkesčių dėl netikslų gautų rezultatų atlikus veiklos analizę įmonėje.

¹ Įmonė – tai savo firmos vardą turintis ūkinis vienetas, kuris buvo įsteigtas įstatymo nustatyta tvarka vykdyti tam tikrą komercinę veiklą. Įmonė, kaip teisės subjektas, turi juridinio asmens teises, todėl gali užsiimti bet kokia komercine – ūkine veikla, kurios nedraudžia LR įstatymai. Bendrovė – tai viena iš pagrindinių įmonės valdymo formų Lietuvoje.

Užsienio mokslinėje literatūroje gausu darbų, kuriuose aptariami įmonių veiklos matavimo aspektai. Didžiulis įnašas užsienio šalių tyrėjų Robert Kaplan, David P. Norton², kurie nagrinėjo vertinimo problemas, taip pat Frederick Winslow Taylor³ išvystyta ir pakeitusi autokratija⁴ organizacijų teorija, kuri yra šiuolaikinių įmonių pagrindas, padedantis įveikti veiklos neefektyvumą. Taip pat svarbus valdymo teorijos klasiko Henri Fayol suformuluotos administracinės veiklos organizavimo teoriniai pagrindai. Būtina išskirti ir didžiulį įnašą Lietuvos mokslininkų Editos Gimžauskienės⁵, Jono Mackevičiaus⁶, Stasio Puškoriaus⁷, Vaclovo Lakio⁸, kurie yra aptarę tam tikrus audito rūšies aspektus. Tačiau patys autoriai pažymi, kad pasigendama kitų šalių veiklos audito analizės patirčių. Taip pat šią temą svarbu nagrinėti ir dėl to, kad iki šiol nėra labai daug studijų Lietuvoje.

Tyrimo problema – neretai verslo kompanijos neišnaudoja savo darbuotojų darbo našumo, rezultatyvumo, inovatoriškumo, siekdamos didinti veiklos ekonomiškumą.

Tyrimo objektas – veiksniai, sąlygojantys veiklos ekonomiškumo didinimą akcinėje bendrovėje (toliau – įmonė), užsiimančia maisto produktų perdirbimo gamyba.

Tyrimo hipotezė – gamybos įmonės veiklos ekonomiškumas nėra pakankamai aukštas dėl darbo organizavimo trūkumų.

Tyrimo dalykas – įmonės vadovų ir darbuotojų požiūris į ekonomiškumo didinimo aspektus.

Darbo tikslas – išanalizuoti ir empiriškai pagrįsti įmonės veiklos ekonomiškumo didinimo priemones ir būdus.

Darbo uždaviniai:

1. Išsiaiškinti veiklos matavimo esmę ir jos rodiklius.
2. Atskleisti veiklos ekonomiškumo sampratą.
3. Pateikti veiklos audito sampratą bei apibrėžti jo naudingumą darbo organizavimo kontekste.
4. Atlikti įmonės valdymą grindžiančių teisės aktų analizę ekonominiu aspektu.
5. Atskleisti geriausias priemones bendrovės ekonomiškumui didinti, atsižvelgiant į našumą ir produktyvumą, neprarandant veiklos kokybės, remiantis empiriniu (kiekybiniu) tyrimu konkrečioje gamybos įmonėje.

² Kaplanas ir Nortonas sukūrė subalansuotųjų rodiklių teoriją (angl.: balanced scorecard) teigiančią, kaip reikėtų parinkti ir suderinti rodiklius, kurie parodytų aukščiausio lygio vadovams išsamų verslo įmonės vaizdą. Subalansuotieji rodikliai apima finansinius rodiklius (įvertina veiklos rezultatus pinigais), nefinansinius veiklos rodiklius (įvertina klientų pasitenkinimą, vidaus procesus, inovacijų ir tyrimų veiklą).

³ Jo esminės vertybės: priežasties („Nykščio“) taisyklė, pagerinta kokybė, mažesni kaštai, didesnės algos, didesnis išdirbis, darbo jėgos ir vadovybės kooperavimasis, eksperimentavimas, aiškios užduotys ir tikslai, tarpusavio pagalba ir parama, tinkamas personalo atrinkimas ir jo tobulinimas.

⁴ Autokratija – politinė valdymo sistema, kai neribota aukščiausioji valdžia priklauso vienam asmeniui, vienvaldystė.

⁵ Gimžauskienės mokslinių tyrimų sritys: valdymo apskaita, veiklos vertinimas, veiklos vertinimo sistemos, organizacijų planavimo ir kontrolės sistemos.

⁶ Mackevičiaus mokslinių darbų pagrindinės kryptys: auditas, įmonių veiklos analizė, tarptautinė apskaita.

⁷ Puškoriaus mokslinių interesų kryptys: vadyba, veiklos auditas, sprendimų priėmimo teorija, kiekybiniai metodai vadyboje.

⁸ Lakio mokslinės veiklos kryptys: auditas, tarptautinė ir valdymo apskaita.

Darbo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė.
2. Empirinis – kiekybinis tyrimas, panaudotas anketinės apklausos metodas.
3. Kiekybinis duomenų apdorojimas.

Darbas vykdomas trimis etapais:

1. Pirmas etapas. Analizuojami literatūros šaltiniai nagrinėjamos temos klausimais.
2. Antras etapas. Anketinės apklausos būdu nagrinėjamas ekonomiškumo didinimo galimybės įmonėje.
3. Trečias etapas. Apibendrinus teorinę analizę ir empirinio tyrimo rezultatus, pateikiamos rekomendacijos kaip padidinti ekonomiškumą bendrovėje naudojant veiklos vertinimą.

Darbo struktūra. Šį magistro darbą sudaro: įvadas, 2 skyriai (teorinė dalis, kurioje pateikiama veiklos matavimo samprata, apibrėžiami veiklos matavimo sistemos rodikliai, aprašoma tiriamos įmonės teisinė bazė ir jos reglamentavimo sritis, ir empirinė dalis, kurioje analizuojami veiksniai, kurie sąlygoja įmonės veiklos ekonomiškumo didinimo aspektus, pateikiami tyrimo metu gauti rezultatai), darbo pabaigoje rašomos išvados ir rekomendacijos įmonės vadovams bei darbuotojams, pateikiamas naudotos literatūros sąrašas, anotacija lietuvių ir anglų kalbomis, santrauka lietuvių ir santrauka anglų kalbomis bei pridedami priedai.

1. VEIKLOS MATAVIMAS

1.1. Veiklos matavimo esmė

Kintanti socialinė ir ekonominė aplinka, kurią skatina sparčiai didėjančios technologijos ir informacijos pokyčių tempai, lemia naujas tendencijas, kurios yra būdingos verslui ir jo klestėjimui, inovatoriškumui bei konkurencijos stiprinimui. Nuolat didėjantis šalies įmonių konkurencingumas skatina įmones didinti savo vykdomos veiklos ekonomiškumą, gerinti valdymą bei stiprinti darbo organizavimą.

Nepakanka tik žinoti ar įmonės veikla pelninga, nes sėkmingą verslo veiklą sąlygoja daug rodiklių, tarp kurių yra ir veiklos ekonomiškumas. Veiklos vertinimas tampa svarbia ekonomine problema, siekiant įmonei sėkmingai konkuruoti pasaulinės rinkos sąlygomis. Todėl ne tik Lietuvoje, bet ir daugelyje kitų pažangių šalių, įmonės, siekdamos būti konkurencingomis ar išlaikyti savo pozicijas rinkoje, prioritetinę vietą skiria savo veiklos vertinimui. Dabartinėmis sudėtingo verslo valdymo ir konkurencingos rinkos sąlygomis, esant dideliame informacinių ryšių srautui, nuolat didėja rizika dėl priimamų ne kvalifikuotų valdymo sprendimų⁹ (Christauskas, Kazlauskienė, 2009).

Kiekviena įmonė vykdo tam tikrą veiklą, atlikdama jai pavestas funkcijas. Kiekvienos veiklos etape galima išskirti rezultatus, kurie gali būti išmatuoti ir įvertinti. Laisvos konkurencinės rinkos sąlygomis galioja nuostata, kad įmonės veiklos matavimą būtina atlikti visais įmonės veiklos laikotarpiais, t. y. net tada, kai dirbama gerai ir pelningai. Siekiant išlaikyti įmonę patrauklią rinkoje bei užtikrinant jos veiklos tęstinumą, reikia nuolat analizuoti veiklos rezultatus, taikant kuo tobulesnes veiklos vertinimo sistemas (Mackevičius, 2008). Nerekomenduojama¹⁰ savo veiklą plėtoti taip, kaip ji buvo vystoma anksčiau – prieš pusmetį, metus ar dar anksčiau, todėl būtina nuolat analizuoti įmonės veiklą, ieškant naujų galimybių veiklai gerinti. Veiklos vertinimas yra neišvengiamas, norint užtikrinti veiklos rezultatyvumą, tačiau ne visada yra lengva pasverti gautus rezultatus.

Pasak Mackevičiaus (2008), **įmonės veiklos analizė** – tai įvairios ekonominės informacijos apie įmonės veiklą rinkimas, visapusiškas ir objektyvus jos tyrimas ir vertinimas siekiant padėti įmonės vadovybei pasiekti numatytus tikslus. Atliekant įmonių veiklos analizę, turi būti nagrinėjami įvairių rodiklių dinamika ir struktūra, jų tarpusavio ryšiai ir priklausomybės, nustatomi veiksniai, turintys įtakos tam tikrų rodiklių pokyčiams.

⁹ Teigiama, kad neteisingo valdymo sprendimo kaina kasmet padidėja apie 10 procentų, todėl norint padidinti įmonių veiklos veiksmingumą ir pelningumą, reikia priimti ekonomiškai pagrįstus, optimalius sprendimus (Christauskas, Kazlauskienė, 2009).

¹⁰ Seniau, kai vadovybė vykdydavo vertinimą, rėmėsi stebėseną ir subjektyviais vertinimais, todėl neįtraukdavo personalo į tą veiklą. Šiandien veiklos vertinimas yra gana plačiai naudojamas vadovaujančiam, administraciniam, techniniam bei kitų specialybių personalui vertinti, tačiau labai retai naudojamas vertinti fizinį darbą dirbančius darbuotojus. Pvz. 1997 metais 90 proc. organizacijų turėjo įdiegtą veiklos vertinimo sistemas Jungtinėje Karalystėje, tačiau 100 proc. tokias sistemas buvo įdiegti viešajame sektoriuje (Horton, 2006).

Veiklos matavimas (vertinimas) – tai procesas, kurio metu yra nustatoma, kiek atlikta veikla atitinka lauktus rezultatus. Mokslinėje literatūroje pateikiami ir kitokie veiklos vertinimo sąvokos aiškinimai. Dauguma autorių veiklos vertinimą apibrėžia kaip duomenų kaupimo ir informacijos analizės procesą, skirtą sprendimams priimti ir koordinuoti, siekiant užtikrinti visų organizacijos hierarchinių lygių veiklos pasiekimų (rezultatų) įvertinimą pagal konkrečius rodiklius ar kriterijus bet kuriuo laiko momentu (Gimžauskienė, 2007).

Atliekant įmonės veiklos matavimą, yra labai svarbu nustatyti priklausančius ir nepriklausančius nuo įmonės veiksmus, kurie įtakoja jos veiklą ir rezultatus. Taip pat būtina nustatyti ir neigiamų veiksmų atsiradimo priežastis bei galimus jų pašalinimo būdus ir metodus (Mackevičius, 2008). Veiklos audito standartuose¹¹ teigiama, kad atliekant veiklos vertinimą būtina būti atidiems aplinkybėms, kurios gali rodyti neteisingus veiksmus, galinčius turėti netiesioginę įtaką audito rezultatams. Įmonės veiklos matavimas padeda atskleisti ir pastebėti rizikingas veiklos sritis, „ištirti ir mobilizuoti ekonominės ir socialinės plėtros rezervus, ūkinio potencialo efektyvumo didinimo galimybes, parengti išsamias prognozes, priimti strateginius ir taktinius valdymo sprendimus“ (Mackevičius, 2008, p. 48).

Remiantis moksline literatūra, galima išskirti keturis bendrus veiklos matavimo priežastis (Išoraitė, 2005):

a) *Veiklos matavimas padeda gerinti veiklą.* Veiklos matavimas nustato būdus kaip stebėti įmonės ir gamybos išlaidas, klientų pasitenkinimą, gerinti teikiamų paslaugų kokybę, veiksmingumą ir efektyvumą. Taip pat gerinti veiklos rezultatus susijusius su įmonės žmogiškųjų išteklių valdymo sistemomis, diegiamomis inovacijomis ir mokymąsi.

b) *Veiklos matavimas stiprina atsakomybę.* Veiklos matavimo sistema numato atsakomybę už vadovų priimamus sprendimus ir strategijas, kuriomis vadovaujama. Taip pat sistema paremta atsakomybe, kuri orientuota į ataskaitas apie veiklos efektyvumą ir ekonomiškumą.

c) *Veiklos matavimas skatina produktyvumą ir kūrybingumą.* Remiantis veiklos matavimo priemonėmis galima sukurti efektyvias darbuotojų motyvavimo sistemas, kurios skatintų personalo kūrybiškumą ir produktyvumą, įgyvendinant kūrybines darbuotojų idėjas, tiesiogiai susijusias su paslaugų teikimu ar produktų realizacija.

d) *Veiklos matavimas pagerina finansinių sąmatų sudarymo procesus.* Skatina kuo efektyviau panaudoti ribotus išteklius bei geresnį įmonės biudžeto sudarymą, atsakomybę ir skaidrumą. Gali būti naudojamas siekiant nustatyti klientų pasitenkinimą arba nepasitenkinimą. Numato pagalbines priemones didinant našumą.

¹¹ **Europos audito rūmai.** Audito rūmų audito strategija ir standartai, 2011.
<http://eca.europa.eu/portal/pls/portal/docs/1/352610.PDF> [žiūrėta 2011 01 18]

Šiandien įmonės dažniausiai vertindamos savo finansinę situaciją tradiciškai naudojasi grynojo pelno, pinigų srautų, pardavimo rodikliais, arba šių rodiklių santykiais su įmonės kapitalu ar turtu (Christauskas, Kazlauskienė, 2009). Tačiau šie rodikliai įmonės veiklos neįvertina visapusiškai. Todėl įmonės atlikdamos skaičiavimus, neatsižvelgia į visus reikiamus rodiklius, pvz. skaičiuojant grynąjį pelną nėra įvertinami kapitalo kaštai, įmonė netgi turėdama teigiamą grynojo pelno rodiklį, iš tikrųjų gali nedidinti vertės t. y. patirti ekonominę nuostolį. Santykiniai pelningumo rodikliai taip pat netiksliai parodo įmonės vertę. Įmonės, siekdamos įvertinti savo ekonomiškumą, veikos rezultatus reiškia finansiniais rodikliais, todėl dažniai galutinę įmonės veiklą apibūdinantis rodikliai yra pelnas, pridėtinė vertė (Žvinklys, Vabalas, 2006). Finansiniai rodikliai yra tikslūs ir objektyvūs. Tai pagrindinis ir svarbiausias jų privalumas, tačiau galima išskirti ir trūkumų (1 lent.), todėl negalima pasikliauti vien tik finansiniais rodikliais vertinant įmonės veiklą, todėl būtina matuoti veiklą remiantis kuo įvairesniais rodikliais. Finansinių rodiklių analizė negali objektyviai ir giliai atspindėti visų veiklos sričių ir efektyvumo (Oržekauskas, Šmaižienė, 2009), todėl įmonės veiklos matavimo sistema turi būti platesnė ir apimanti daugiau sričių ir rodiklių.

1 Lentelė. Finansinių rodiklių trūkumai

Eil. Nr.	Priežastis	Apibūdinimas
1.	Vėlavimas	Įmonės finansinė padėtis gali būti jau pakitusi, nors finansiniuose rodikliuose tai gali dar neatsispindėti.
2.	Neparodo veikiančių veiksmų	Blogi finansiniai rodikliai parodo, kas yra blogai, tačiau neparodo jų atsiradimo priežasčių.
3.	Ignoruoja klientą	Daugelis finansinių veiklos vertinimo sistemų absoliučiai ignoruoja klientą. Neretai ne laiku išsiųstas krovinytis klientui turės neigiamos įtakos įmonės finansiniams rodikliams.
4.	Neatspindi veiksmų	Neatspindi produkto ar paslaugos kokybės, kliento pasitenkinimo, personalo pasitenkinimo ir motyvacijos.
5.	Nemotyvuoja darbuotojų	Daugelis darbuotojų neįtakoja arba ribotai įtakoja įmonės finansinius rodiklius, todėl skaičiai neįkvepia ir nemotyvuoja įmonės darbuotojų.

Šiandien informacija yra labai galingas ginklas konkurencingoje rinkoje, todėl labai svarbu laiku turėti informaciją ne tik apie rinką, veikiančią išorinę įmonės aplinką, bet ir apie veiksmus, kurie įtakoja įmonės valdymą. Tik gerai žinodami įmonės padėtį bei galimybes šiandien, vadovai gali laiku reaguoti į rinkos pokyčius, laiku nustatyti potencialias ir esamas problemas bei įmonės veiklos gerinimo galimybes, geriau ir greičiau patenkinti kliento reikalavimus (Šapkauskienė, Leitokienė, 2009). Todėl veiklos matavimo sistema neturi remtis tik finansiniais rodikliais, bet reikia apimti ir nefinansinius rodiklius.

1.1.1. Veiklos matavimo rodikliai (kriterijai)

Šiuolaikinėje įmonėje sėkmingą verslą lemia daug kriterijų, todėl įmonės veikos rezultatus vertinti nepakanka taikyti vieno apibendrinto rodiklio, todėl tik kokybišką veiklos vertinimą lems ne vienas konkretus rodiklis, o rodiklių grupė. Skirtingi mokslininkai gali išskirti skirtingus veiklos matavimo rodiklius, tačiau didelė veiklai matuoti skirtų rodiklių įvairovė apsunkina pačią analizę (Parida, 2006).

Įmonės veiklos rezultatus galima apibūdinti remiantis kriterijų – rodiklių sistema, kurią įtakoja daugelis veiksnių, kurie atspindi įvairias įmonės veiklos puses. Galima išskirti šiuos reikšmingesnius rodiklius (Žvinklys, Vabalas, 2006, p. 48):

1. **Rezultatyvumas** (angl. k. effectiveness). Mokslinėje literatūroje rezultatyvumas kartais dar yra tapatinamas ir apjungiamas su efektyvumu ir veiksmingumu (angl. k. effectiveness). Pasak Puškorius (2004), **efektyvumas** – tai „pageidautinų veiklos rezultatų ir panaudotų tiems rezultatams pasiekti kompleksinių išteklių, indėlių, kaštų bei kitų resursų santykis“ (Puškorius, 2004, p. 29.).

2. **Ekonomiškumas** (angl. k. economy) arba taupumas. Pasak Puškorius (2004), šis rodiklis parodo, kaip panaudoti kuo mažiau „išteklių, kurių reikia tam tikram rezultatui gauti (pagaminti prekę, suteikti paslaugą), išlaikant tam tikrą to rezultato kokybę“ (Puškorius, 2004, p. 27).

3. **Produktyvumas** (našumas) (angl. k. productivity). Tai rodiklis, kuris parodo išteklių panaudojimą. Jis apibrėžiamas kaip santykis tarp produkcijos ir sąnaudų. Šį rodiklį įtakoja technologija (žinios apie tai, kaip gamybos veiksniai gali būti panaudojami gamybai) ir efektyvumas (matuoja kaip rezultatyviai technologija ir gamybos veiksniai yra panaudojami iš tikrųjų).

4. **Pelningumas** (angl. k. profitability). Šis rodiklis rodo įmonės išteklių panaudojimo efektyvumą. Mokslinėje literatūroje pateikiant pelningumo sąvoka, yra apibrėžiami ir kiti pelningumo rodikliai¹², kurie yra ne mažiau reikšmingi.

5. **Kokybė** (angl. k. quality). Pasak tarptautinio standarto¹³, kokybės sąvoka yra apibrėžiama kaip turimų charakteristikų visumos atitiktis reikalavimams laipsnis. Reikalavimai dažniausiai nustatomi atsižvelgiant į esamus vartotojų poreikius, norus, lūkesčius (Kaziliūnas, 2007)

6. **Darbo gyvenimo kokybė** (angl. k. quality of work life). Tai rodiklis, kuris apima darbuotojo sveikatą ir gerovę, užimtumo garantijas ir profesijos planavimą, kompetencijos ugdymą. Tai darbuotojo santykis su darbo aplinkos kokybe¹⁴.

¹² Prekių ar visų parduotų prekių pelningumas, turto pelningumas, bendrasis pelningumas, grynasis pelningumas, nuosavo kapitalo pelningumas.

¹³ **LST EN ISO 9000:2007** „Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai ir aiškinamasis žodynas“, Lietuvos standartizacijos departamentas, 2007.

¹⁴ Norint iširti darbuotojo gyvenimo darbe kokybę, turi būti vertinami darbo sąlygų ir aplinkos objektyvūs veiksniai ir subjektyvūs kiekvienam darbuotojui svarbūs veiksniai (pasitenkinimas gyvenimo darbe kokybės sritimis). Darbuotojo pasitenkinimo gyvenimo darbe kokybės lygį lemia įvairūs darbo ir darbo aplinkos veiksniai. Savo ruožtu darbuotojo pasiteikimas gyvenimo darbe kokybe įtakoja jo atsidavimą organizacijai ir apsisprendimą joje dirbti.

7. **Naujovių diegimas** arba **inovatoriškumas** (angl. k. innovation). Tai procesai, kurie skatina naujų ar tobulesnių prekių, paslaugų kūrimą, naujų technologijų ir įrenginių diegimą įmonėje. Pasak mokslininkų (Fagerberg et al., 2005), kurie inovatoriškumą apibūdina (Fagerberg, Mowery, Nelson, 2005) kaip tendenciją, mąstyti apie naujoves ir pasirinkti geriausius būdus juos įgyvendinti praktikoje.

Veiklos matavimas yra paplitęs po įvairias vadybos mokslo disciplinas: stareginį valdymą, kokybės vadybą, žmogiškųjų išteklių vadybai priskiriamą darbuotojų veiklos valdymą (Sudnickas, 2008). Kad neapsunkinti veiklos matavimo analizės rodiklių gausa, siūloma įvairių metodų ir būdų, kaip turėtų būti pasirenkami rodikliai. „Nuo paprasčiausių matavimo rodiklių rinkinių pereinama prie sudėtingų veiklos matavimo sistemų, kuriuose matuojami ne tik jau pasiekti rezultatai, arba įvertinama esama momentinė padėtis, bet ir diagnozuojamas pasirengimas ateities veiklai“ (Sudnickas, 2008, p. 17).

Kiekviena įmonė turi susikurti savitą individualią veiklos matavimo sistemą¹⁵, atsižvelgiant į įmonės poreikius, tikslus, strategiją bei kitus įmonei svarbius rodiklius. Veiklos matavimo sistemos „sudėtis, paskirtis ir funkcijos priklauso nuo to, ką norima pamatuoti, kokių tikslų siekiama, kokios veiklos aprėpiamos, kokie proceso etapai narinėjami ir nuo daugelio kitų veiksnių bei jų kombinacijų“ (Puškorius, 2010, p. 12). Įmonės veiklos vertinimas ir gauti rezultatai yra svarbūs ir reikšmingi pačiai įmonei, akcininkams, investuotojams, klientams, tiekėjams bei kitiems verslo subjektams. Teigiama, kad norint įmonėje sukurti ir pritaikyti veiklos matavimo sistemą, kuri tinkamai funkcionuotų, būtinas įmonės aukščiausių lygmenų vadovų pritarimas, taip pat būtina išpildyti ir kitas reikšmingas sąlygas, reikalingas norint suformuoti įmonės veiklos vertinimo sistemą (Puškorius, 2010):

1. Būtina numatyti ir paskirti vieną kompetentingą asmenį ar grupę asmenų, kurie būtų atsakingi už sistemos kūrimą.

2. Būtina sudaryti tokios grupės darbo planą, kuriame būtų aprašyti pagrindiniai tos sistemos kūrimo etapai, atsakingi vykdytojai, laiko ir kitų išteklių paskirstymas, tarpiniai atsiskaitymai, ryšiai su organizacijos bendruomene.

Suformuluoti įmonių veiklos matavimo sistemos bruožai (Mackevičius, 2008), nusakantys matavimo, kaip ekonominės informacijos šaltinio, reikšmę:

1) išsamus ekonominių reiškinių tyrimas, tų reiškinių ar jų techninių ekonominių rodiklių kitimą nulemiančių veiksnių ir priežasčių nustatymas;

2) objektyvus įmonės veiklos įvertinimas atsižvelgiant į organizacinį ir techninį lygį ir veiklos ypatybes;

3) vidaus ir išorės rezervų, nepanaudotų galimybių atskleidimas ir tyrimas;

4) veiklos gerinimo priemonių nustatymas ir jų įgyvendinimo kontrolė;

¹⁵ Įmonės veiklos matavimo sistema – tai vadovavimo įrankis, padedantis priimti sprendimus ir atsakomybę už priimtų sprendimų įgyvendinimą (Meškauskienė, 2010).

5) įmonės ateities perspektyvų numatymas.

Efektyviausia ir rezultatyviausia tokia veiklos matavimo sistema, kuri teikia tam tikrą naudingą rezultatą. Sistema turės prasmę tuomet, kai vykdydama savo funkcijas, generuoja žinias, kurios yra tinkamas pagrindas, kai vadovybė turi priimti sprendimus, tinkamus visai įmonei kaip vientisai visumai, kuri turi pripažintas vertybes ir jas atitinkančius tikslus (Gimžauskienė, 2007). Mokslinėje literatūroje yra išskiriami tinkamai suplanuotos veiklos vertinimo sistemos privalumai (Horton, 2006):

1. Konkrečiai ir aiškiai apibrėžiamos darbuotojų darbo nuostatos;
2. Sukuria sistemą, kuri sujungia įmonės strategiją, žmogiškuosius išteklius ir veiklą su asmenimis ir pareigybėmis;
3. Reguliariai teikia informaciją apie darbuotojų veiklą, jų trūkumus, pranašumus ir tobulėjimo galimybes;
4. Padeda vadovams lengviau identifikuoti prastą veiklą bei imtis veiksmų jiems pašalinti;
5. Sukuria palankesnę darbo aplinką organizacijoje;
6. Padeda gauti informaciją, kiek žmogiškieji ištekliai prisideda prie įmonės strateginių tikslų;
7. Padeda rasti priemones, kurios padėtų visoms veikiančioms proceso grandims tiekti joms nustatytą tikslų.

1.2. Veiklos ekonomiškumo samprata

Ekonomiškumo samprata mokslinėje literatūroje yra apibrėžiama labai įvairiai. Sąvoka „Ekonomiškas“ yra aiškinama kaip efektyvus išteklių pasiskirstymo ir jų panaudojimo sprendimas. Kitaip tariant, sąvoka „ekonomiškas“ gamybos įmonėje – tai pagaminti kiek galima daugiau, sunaudojant ribotus išteklius, t. y., padaryti kuo mažiau išlaidų.

„Efektyvumo“ samprata taip pat yra traktuojama labai įvairiai. Anglų-lietuvių kalbos žodynas sąvoką „effective“ apibrėžia kaip veiksmingą, efektyvą, naudingą, tinkamą. Taip pat ši sąvoka gali būti aiškinama vadybos aspektu. Pasak Pilyponio (2008), efektyumas – tai priimtų sprendimų pasėkmė, todėl jei tinkamai nebus planuojama, po keleto metų gali nelikti ne tik kai kurių įmonių, bet ir ištisu industrijų. Todėl negalima išskirti tokios verslo sferos, kurioje nebūtų paliestas efektyvumo klausimas (Pilyponis, 2008):

- Išteklių panaudojimo efektyvumas;
- Gamybos proceso efektyvumas;
- Teikiamų paslaugų efektyvumas;
- Darbuotojų veiklos efektyvumas;
- Vadovavimo sprendimų efektyvumas.

Norint užtikrinti sėkmingą veiklos ekonomiškumo organizavimą, būtina identifikuoti veiklos neefektyvumą įtakančius veiksnius:

- Įgyvendinamos neproduktyvios ekonominės veiklos.
- Nepilnai išnaudojami turimi ištekliai.
- Ištekliai paskirstomi neteisingai tarp padalinių (sektorių, firmų).
- Atsiranda priešinimasis naujai technologijai (technologijos blokavimas¹⁶).

Esminis tarp tų anglišku žodžių skirtumas, nes „effectiveness“ – tai išorinis veiksmingumas, matuojamas organizacijos tikslų pasiekimu, o „efficiency“ – tai vidinis efektyvumas, išmatuojantis geriausiai panaudotus išteklius ir visų organizacijos procesų optimizaciją, taigi įjungiant ir valdymą. Rezultatyvumas yra pasekmė to, „kad daromi reikalingi, daiktai“ (angl. k. doing the right things), o efektyvumas – pasekmė to, kad „teisingai sukuriami tie patys daiktai“ (angl. k. doing things right) (Bosas, 2003). Ekonomiškumo ir efektyvumo sąvokos yra labai dažnai vartojamos tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuose. Visos įmonės visais laikais siekia veiklos ekonomiškumo, taikant veiklos efektyvumą, optimizuojant savo veiklą, padarant ją veiksmingą. Tačiau norint žinoti, ar įmonės veikla yra ekonomiška, efektyvi ir veiksminga, reikia ją įvertinti. Vertinant ekonomiškumą, yra tiriama ar lėšos išleistos pagal tikslinę jų paskirtį. Vertinant veiksmingumą, tiriama, ar panaudoti ištekliai atitinka užsibrėžtus tikslus ir uždavinius. Vertinant efektyvumą, ekonomiškumo ir veiksmingumo tyrimai apjungiami, o gauti rezultatai yra lyginami su jiems pasiekti sunaudotais ištekliais.

Pasak¹⁷ Farrell (1957), būtina žinoti, kiek tam tikroje pramonės dalyje galima tikėtis padidinti produktyvumą, tiesiogpadidinus efektyvumą, nepanaudojant papildomus išteklius.

1.3. Veiklos audito samprata

Auditas gali padėti atskleisti esamas negeroves, informuoti apie neigiamas tendencijas. Tačiau pateisinti šiuos lūkesčius nėra taip paprasta. Auditas gali būti atliekamas ten, kur jau vyko kokia nors veikla. Valstybės kontrolė vykdo valstybinį auditą. Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolės įstatymas 2 str.¹⁸ pateikia audito tipų sąvokas apibrėždama, kad:

1. Finansinis auditas – tai audituojamo subjekto finansinių ataskaitų vertinimas, apimantis vidaus kontrolės, sandorių, valstybės lėšų panaudojimo, turto valdymo, naudojimo bei disponavimo juo tyrimą ir nepriklausomos nuomonės dėl finansinės atskaitomybės bei valstybės turto ir lėšų panaudojimo teisėtumo pareiškimas (Aleliūnas, 2009).

¹⁶ Techninis blokavimas – tai vidinės ir išorinės kliūtys, kurios turi įtakos technologiniam panaudojimui.

¹⁷ Mandl U., Dierx A., Ilzkovitz F. „The effectiveness and efficiency of public spending“. – Briuselis: European Commission Directorate-General for Economic and Financial Affairs, 2008. – p. 2-3. – ISBN 978-92-79-08226-9.

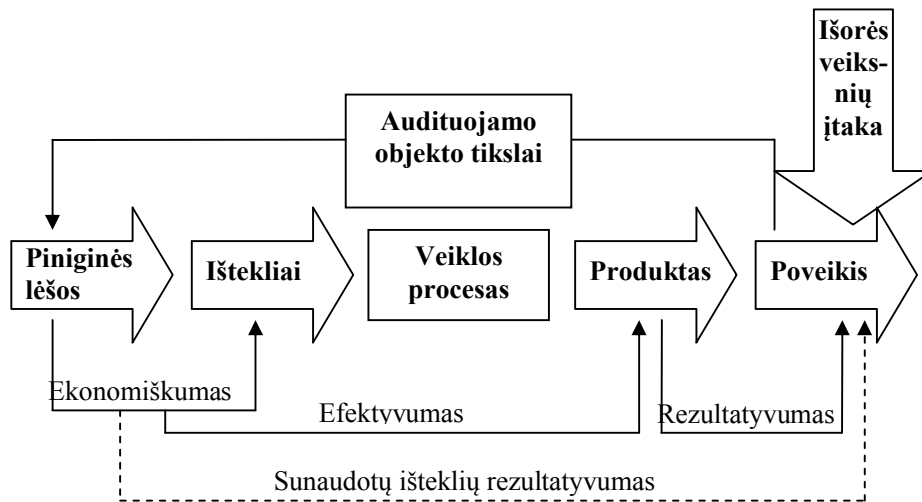
¹⁸ Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolės įstatymas.

http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=374772&p_query=&p_tr2= [žiūrėta 2011 03 01]

2. Veiklos auditas – tai audituojamo subjekto vertinimas, ar jis atlikdamas jam nustatytus tikslus įgyvendimo juos ekonomiškai (taupiai), efektyviai ir rezultatyviai panaudodamas savo turimus išteklius.

Lietuvos Respublikos Valstybinė Kontrolė¹⁹ apibrėžė **veiklos audito tikslą** – įvertinti audituojamo subjekto veiklą ekonomiškumo, efektyvumo ir rezultatyvumo požiūriu ir atskleisti veiklos tobulinimo galimybes. Taigi, atliekant veiklos matavimą būtina atsižvelgti ne tik į kontrolę, procesus, bet ir į pasiektus veiklos rezultatus, kurie įtakoja vadinamąją 3 E koncepciją²⁰ (efektyvumą, ekonomiškumą, veiksmingumą).

Vykdamas įmonėje veiklos auditą, yra įvertinama kiek ekonomiškai, efektyviai ir veiksmingai įmonė, vykdydama savo veiklą, naudoja savo materialinius, darbo ir finansinius išteklius. Taip pat būtina pažymėti, kad veiklos auditas suteikia galimybę įmonės vadovams bei jos akcininkams (dalininkams) identifikuoti vadybos problemas, objektyviai jas įvertinti ar parengti tinkamą valdymo planą joms pašalinti, taip pat padeda nustatyti, ar veiklos ir darbo organizavimo valdymas padeda efektyviai ir mažiausiom sąnaudom siekti užsibrėžtų ir nustatytų veiklos tikslų (1 pav.).



1 pav. 3E koncepcijos pritaikymas vykdant veiklos auditą

Šaltinis: Aleliūnas I., 2009, p. 34

INTOSAI²¹ pateikė audito vertinimo kriterijus:

¹⁹ Valstybės kontrolės 2009 metų veiklos ataskaita. http://www.vkontrolė.lt/veikla_ataskaitos.php?tipas=vk [žiūrėta 2011 02 18]

²⁰ 3E koncepcija mokslinėje literatūroje apibrėžiama kaip ekonomiškumas (angl. k. Economy), efektyvumas (angl. k. Efficiency), veiksmingumas (angl. k. Effectiveness). Išsamią 3E koncepcijos sampratą yra pateikęs S. Puškorius monografijoje „Veiklos auditas“, Vilnius, 2004, p. 27-45.

²¹ INTOSAI – Tarptautinės aukščiausiųjų audito institucijų organizacija. Implementation guidelines for performance auditing. Standards and guidelines for performance auditing based on intosai's auditing standards and practical experience, 2004, Stokholmas, <http://intosai.connexcc-hosting.net/blueline/upload/1implgperfaude.pdf> [žiūrėta 2011 02 11]

- *Patikimumas*. Vertinimo kriterijai turi būti parinkti remiantis autoritetingais šaltiniais²². Patikimumo kriterijus sustiprins, jei vertinimą atliks šališkas asmuo.

- *Objektyvumas*. Parenkami objektyvūs vertinimo kriterijai, kurių niekas negali įtakoti.
- *Naudingumas*. Vertinimo kriterijų pateiktos išvados ir rezultatai, turi tenkinti vartotojų poreikius.

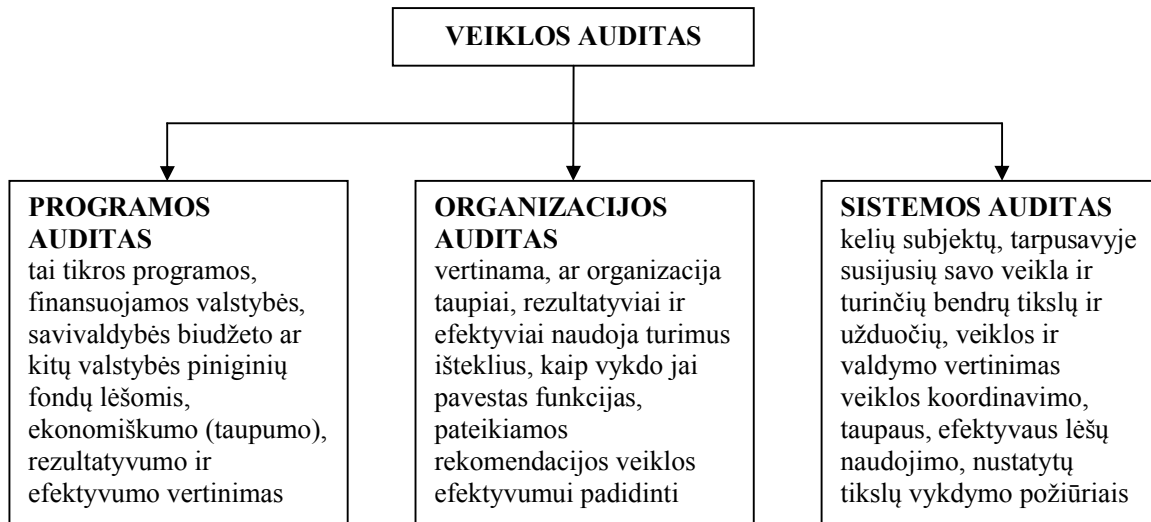
- *Aiškumas*. Vertinimo kriterijai turi būti suformuluoti aiškiai, kad nebūtų netinkamai interpretuoti.

- *Palyginimas*. Remiantis vertinimo kriterijais, turi būti sudaryta galimybė palyginti panašių institucijų veiklą ar su tos pačios institucijos veikla praeityje.

- *Pakankamumas*. Siekiant tinkamai pateikti veiklos vertinimą ir jo rezultatus, turi būti nustatytas reikiamas kiekis svarbių ir reikšmingų vertinimo kriterijų.

- *Priimtinumumas*. Tai kriterijai, kuriems neprieštarauja nepriklausomi tos srities ekspertai, teisės aktų leidėjas, žiniasklaida.

Atliekant veiklos auditą, yra vertinama įmonės veikla ar jos atskiros dalys, todėl remiantis audito objektu (Daujotaitė, 2009), galima išskirti tris veiklos audito taikymo sritis (2 pav.).



2 pav. Veiklos audito taikymo sričių klasifikacija pagal audito objektą

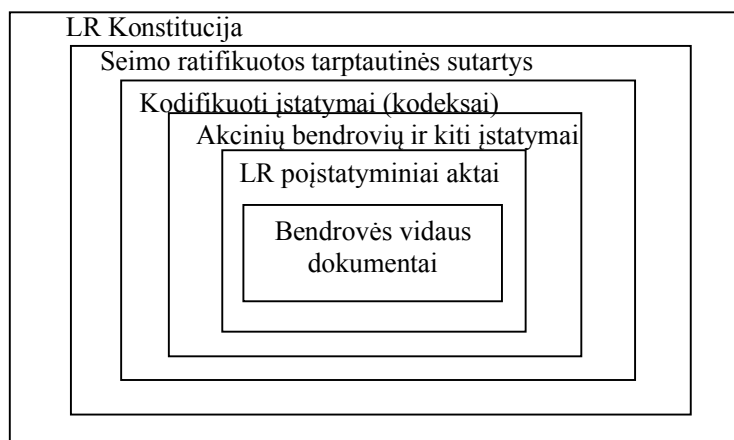
1.4. Teisinė įmonės charakteristika

Teisės aktai ir dokumentai, reglamentuojantys įmonės valdymą

Bendrovės vykdoma veikla yra ribojama. Pagrindinės su bendrovės valdymu susijusios nuostatos yra įtvirtintos LR įstatymuose, LR Vyriausybės nutarimuose ir kituose, įmonės veiklą

²² Vertinimo kriterijų šaltiniai: teisės aktuose apibrėžtos normos ir standartai, administravimo principai, įmonės veiklos normos ir standartai, valdymo principai, veiklos tikslai ir kt.

reglamentuojančiuose dokumentuose. Galima grafiškai pavaizduoti įmonės veiklą reglamentuojančius teisės aktus ir dokumentus kaip siaurėjančius rėmus iš kurių bendrovės veikla negali išeiti (3 pav.).



3 pav. **Bendrovės veiklą reglamentuojantys teisės aktai ir dokumentai**

Bendrovės vadovas, organizuodamas bendrovės veiklą, turi remtis reglamentuotais įstatymais ir teisės aktais. Įstatymai ir kiti teisės aktai yra labai svarbūs bendrovės veikloje, nes gali leisti bendrovei veikti:

1. Autonomiškai²³,
2. Gali riboti autonomiją,
3. Skatinti įvairias veiklas, kurios yra nukreiptos į bendrovės tikslo siekimą.

Vienas iš pagrindinių dokumentų, kurie reglamentuoja bendrovės veiklą yra Lietuvos Respublikos Akcinių bendrovių įstatymas²⁴ (2000 m. liepos 13 d. Nr. VIII-1835, Vilnius/aktuali nuo 2010 01 05). Šis įstatymas reglamentuoja Akcinių ir Uždarųjų Akcinių bendrovių steigimą, valdymą, veiklą, reorganizavimą, pertvarkymą, atskyrimą, likvidavimą, akcininkų teises ir pareigas, taip pat užsienio bendrovių filialų steigimą bei jų veiklos nutraukimą. Reikia paminėti, kad Akcinių bendrovių įstatymo nuostatos yra suderintos su Europos Bendrijos Steigimo sutarties teisės reikalavimais. „Sutartis²⁵ taip pat įpareigojo harmonizuoti nacionalinę teisę ir apibrėžė šiam tikslui būtinas teisinės priemones. Šio teisės derinimo paskirtis buvo ne tik palengvinti naudojimąsi įsisteigimo teise, bet ir apriboti dėl skirtingų valstybių narių teisės normų kylančią riziką akcininkų, kreditorių ir trečiųjų asmenų teisių apsaugai.“

Taip pat šiame įstatyme nustatyti reikalavimai bendrovių akcijų apmokėjimui, naujai išleidžiamų akcijų emisijos kainai, kuri turi būti ne mažesnė už nominalią vertę. Įstatyme numatyta įstatinio kapitalo suma. Taip pat akcinėms bendrovėms suteikiama galimybė įstatyme numatytais atvejais įsigyti savas akcijas „pati ar per asmenį, veikiantį savo vardu, bet dėl šios bendrovės interesų ir

²³ Autonomija – tai teisė savarankiškai valdyti, tvarkyti savo kompetencijai perduotus dokumentus.

²⁴ Lietuvos Respublikos Akcinių bendrovių įstatymas.

http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=291737&p_query=&p_tr2= [žiūrėta 2010 12 18]

²⁵ Konsoliduota Europos Bendrijos Steigimo Sutartis.

http://www3.lrs.lt/pls/inter1/dokpaieska.showdoc_l?p_id=49007&p_query=&p_tr2=2 [žiūrėta 2010 12 01]

bendrovės lėšomis, šio straipsnio nustatyta tvarka. Įsigydama savas akcijas, bendrovė turi užtikrinti lygias galimybes visiems akcininkams perleisti bendrovei jos akcijų“. Taip pat apibrėžiamos bendrovės veikimo ribos, pasak kurių bendrovė savo veikloje turi vadovautis įstatais, LR Civiliniu kodeksu²⁶, LR Akcinių bendrovių ir kitais įstatymais bei teisės aktais (2 lent.).

2 Lentelė. Pagrindiniai įstatymai reglamentuojantys įmonės veiklą

Eil. Nr.	Teisės akto pavadinimas	Priėmimo data/ Aktuali nuo	Reglamentavimo sritis
1.	LR Juridinių Asmenų Registro Įstatymas ²⁷	2001-06-12/ 2010-11-27	Reglamentuoja juridinių asmenų registro paskirtį, objektus, jų registravimą, registro tvarkymą, reorganizavimą ir likvidavimą. Poįstatyminiai teisės aktai nustato juridinių asmenų registro tvarkymo taisykles, valstybės rinkliavos už įmonių registravimą bei už juridinių asmenų registre esančių duomenų ir dokumentų naudojimą dydžius.
2.	LR Buhalterinės Apskaitos įstatymas ²⁸	2001-11-06/ 2011-01-01	Bendrovė remiasi šiuo įstatymu tvarkydama savo buhalteriją ir su ja susijusius klausimus. Įstatyme pateiktos pagrindinės apskaitos sąvokos. Šis įstatymas nustato ribotos ir neribotos civilinės atsakomybės juridinių asmenų, kitų ūkio subjektų turto, nuosavo kapitalo, įsipareigojimų, ūkinių operacijų ir ūkinių įvykių buhalterinę apskaitą, jos organizavimą ir tvarkymą. Aprašoma apskaitos organizavimo tvarka.
3.	LR Įmonių Finansinės Atskaitomybės įstatymas ²⁹	2001-11-06/ 2008-09-01	Šis įstatymas taikomas akcinėms bendrovėms, kurios gali daryti tiesioginį ar netiesioginį lemiamą poveikį vienam ar keliems pelno siekiantiems juridiniams asmenims (pvz. įmonės). Jis nustato įmonių grupių finansinės atskaitomybės sudarymo reikalavimus, pateikimo tvarką, nuosavo kapitalo, turto, ir įsipareigojimų įvertinimo sudarant finansinę ataskaitą reikalavimus bei suderinamumą su Europos Sąjungos teisės aktais.
4.	LR Įmonių Bankroto įstatymas ³⁰	2001-03-20/ 2010-11-23	Įstatymas taikomas visiems juridiniams asmenims, įregistruotiems Lietuvos Respublikos teisės aktų nustatyta tvarka. Jis reglamentuoja įmonių bankroto procesą, dokumentų tvarkymą, proceso eigą, likvidavimą bei kitus reikalavimus.
5.	LR Pelno Mokesčio įstatymas ³¹	2001-12-20/ 2010-12-11	Šis įstatymas reglamentuoja uždirbto pelno ir (arba) gautų pajamų apmokestinimo pelno mokesčių tvarką. Nurodo mokesčių mokėtojų vienetų, mokesčių tarifus, pajamas, sąnaudas, atsiskaitymų ir parengimo tvarką bei reikalavimus, turto įsigijimo, pardavimo, turto vertės padidėjimo, nusidėvėjimo arba amortizacijos, natūralios netekties nuostolių, dividendų ir kito paskirstytojo pelno apmokestinimo tvarkos, pelno mokesčio apskaičiavimo, sumokėjimo, išieškojimo ir grąžinimo bei kitas nuostatas. Remiantis šiuo įstatymu, įmonė moka pelno mokestį.
6.	LR Nekilnojamojo Turto Mokesčio įstatymas ³²	2005-06-07/ 2011-01-01	Įstatymas reglamentuoja juridiniams asmenims nuosavybės teise priklausančio nekilnojamojo turto apmokestinimą ir jo tvarką, mokesčio tarifus, lengvatas bei mokesčio apskaičiavimą. Bendrovė remdamasi šiuo įstatymu tvarko su nekilnojamu turto susijusius klausimus.

2 lentelės tęsinys kitame lape

²⁶ **Civilinio kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas.**

http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=390714&p_query=&p_tr2= [žiūrėta 2011 02 01]

²⁷ **Lietuvos Respublikos Juridinių Asmenų Registro įstatymas.**

http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=387341&p_query=&p_tr2= [žiūrėta 2011 01 15]

²⁸ **Lietuvos Respublikos Buhalterinės Apskaitos įstatymas.**

http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=388940&p_query=&p_tr2= [žiūrėta 2011 02 04]

²⁹ **Lietuvos Respublikos Įmonių Finansinės Atskaitomybės įstatymas.**

http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=324382&p_query=&p_tr2= [žiūrėta 2011 02 04]

³⁰ **Lietuvos Respublikos Įmonių Bankroto įstatymas.**

http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=386813&p_query=&p_tr2= [žiūrėta 2011 01 16]

³¹ **Lietuvos Respublikos Pelno Mokesčio įstatymas.**

http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=388664&p_query=&p_tr2= / papildymas

http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=388518&p_query=&p_tr2= [žiūrėta 2011 02 18]

³² **Lietuvos Respublikos Nekilnojamojo Turto Mokesčio įstatymas.**

http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=389104&p_query=&p_tr2= [žiūrėta 2011 02 16]

Eil. Nr.	Teisės akto pavadinimas	Priėmimo data/ Aktuali nuo	Reglamentavimo sritis
7.	LR Mokesčio už Aplinkos Teršimą įstatymas ³³	1999-05-13/ 2010-12-11	Šis įstatymas nustato mokesčio už aplinkos teršimą mokėjimo tvarką ir kontrolę. Įstatymas skatina ekonominėmis priemonėmis teršėjus mažinti aplinkos teršimą, vykdyti atliekų prevenciją ir tvarkymą, neviršyti nustatytų teršalų išmetimo į aplinką normatyvų, taip pat iš mokesčio kaupti lėšas aplinkosaugos priemonėms įgyvendinti. Įstatyme pateikiami mokesčio už aplinkos teršimą iš stacionarių taršos šaltinių tarifai, koeficientai – priklausomai nuo teršalų, kurie išmetami į vandens telkinius ir atmosferą. Kadangi įmonė savo produkciją išvežioja bei susirenka išteklius gamybai savo transporto priemonėmis, pagal šį įstatymą ji turi mokėti mokesį už aplinkos teršimą.
8.	LR Pridėtinės Vertės Mokesčio įstatymas ³⁴	2002-03-05/ 2010-12-18	Šis Įstatymas nustato apmokestinimą pridėtinės vertės mokesčiu (toliau – PVM), taip pat apmokestinamųjų asmenų, PVM mokėtojų ir kitų asmenų prievolės, susijusias su šio mokesčio mokėjimu. Pagal šį įstatymą įmonė moka PVM mokesį.
9.	LR Mokesčių Administravimo Įstatymas ³⁵	2004-04-13/ 2010-12-11	Šis įstatymas nustato pagrindines sąvokas ir reikalavimus, kurių būtina laikytis vykdant mokesčių įstatymus, pagrindinius apmokestinimo mokesčiais teisinio reglamentavimo principus, įtvirtina Lietuvos Respublikoje taikomų mokesčių sąrašą, nustato mokesčių administratoriaus funkcijas, teises ir pareigas, mokesčių mokėtojo teises ir pareigas, mokesčių apskaičiavimą ir sumokėjimą, mokesčio bei su juo susijusių sumų priverstinio išieškojimo bei mokesčių ginčų nagrinėjimo tvarką. Pagal jį administruojama bendrovė.
10.	LR Akcizų Įstatymas ³⁶	2010-04-01/ 2010-12-18	Įstatymas nustato prekių, kurios pagal Įstatymo nuostatas yra akcizų objektas, apmokestinimą akcizais, kontrolės ir gabenimo ypatumus. Pagal jį įmonė moka akcizų mokesį, bei vykdo savo veiklą. Šio įstatymo nuostatos, reglamentuojančios akcizais apmokestinamų prekių, kurioms taikomas akcizų mokėjimo laikino atidėjimo režimas, gamybos, perdirbimo, laikymo ir gabenimo tvarką, netaikomos akcizais apmokestinamoms prekėms, kurioms taikoma sąlyginio neapmokestinimo muitinės procedūra arba priemonė.
11.	LR Maisto Įstatymas ³⁷	2000-04-04/ 2005-11-17	Šis įstatymas reglamentuoja, kad: į rinką būtų teikiamas maistas, atitinkantis šio įstatymo ir kitų teisės aktų nustatytus saugos reikalavimus, maistas atitiktų tarptautinius laisvam prekių judėjimui keliamus reikalavimus ir Lietuvos maisto gamintojas galėtų plėsti savo prekių eksportą į kitas šalis, o Lietuvoje pagamintas maistas galėtų lengviau konkuruoti tarptautinėje rinkoje, būtų skatinama ekologiškų žemės ūkio produktų gamyba, tuom užtikrinant sveikesnę Lietuvos gyventojų mitybą, taip siekiant pasirūpinti žmonių sveikata.

2 lentelės tęsinys kitame lape

³³ Lietuvos Respublikos Mokesčio už Aplinkos Teršimą įstatymas.http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=388626&p_query=&p_tr2= [žiūrėta 2011 01 14]³⁴ Lietuvos Respublikos Pridėtinės Vertės Mokesčio įstatymas.http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=389443&p_query=&p_tr2= [žiūrėta 2011 02 19]³⁵ Lietuvos Respublikos Mokesčių Administravimo įstatymas.http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=388537&p_query=&p_tr2= [žiūrėta 2011 02 19]³⁶ Lietuvos Respublikos Akcizų įstatymas.http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=389313&p_query=&p_tr2= [žiūrėta 2011 02 17]³⁷ Lietuvos Respublikos Maisto įstatymas.http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=266822&p_query=&p_tr2= [žiūrėta 2011 02 06]

Eil. Nr.	Teisės akto pavadinimas	Priėmimo data/ Aktuali nuo	Reglamentavimo sritis
12.	LR Kelių Transporto Kodeksas ³⁸	1996-11-19/ 2009-12-28	Įstatymas reguliuoja keleivių, bagažo, krovinių, dokumentų siuntų vežimų organizavimą ir vykdymą, vežimų valstybinį valdymą ir kontrolę, atsakomybę už turtinę žalą. Kadangi bendrovė ne tik gamina maisto produktus, bet pati bendrovė platina dalį savo produkcijos, kitą dalį eksportuoja (numatytos Krovinių tarptautinių vežimų už atlyginimą nuostatos Tarptautinio krovinių vežimo keliais sutarties konvencijoje, pasirašytoje 1956 m. Ženevoje. ³⁹). Bendrovė moka mokesčius už tam tikrus kelius, kuriais važinėja jos krovininis transportas, kitaip dar vadinamą kelių mokesčių.
13.	LR Darbo Kodekso Patvirtinimo, Įsigaliojimo Ir Įgyvendinimo Įstatymas ⁴⁰	2002-06-04/ 2011-01-01	Šis reglamentuoja Darbo Kodeksą, kuriuo laikosi bendrovė, tvarkydama su darbo santykiais susijusius klausimus. Darbo Kodeksas įtvirtina darbo santykius, susijusius su Kodekse ir kituose norminiuose teisės aktuose nustatytų darbo teisių ir pareigų įgyvendinimu ir gynyba.

Taip pat įmonė laikosi Europos Sąjungos pripažintų, patvirtintų ir keliamų standartų, kurie aprašyti Lietuvos stojimo į ES akte⁴¹ (2003 09 23). Jame aprašyti tarptautiniai apskaitos, maisto produktų gamybos standartai. Bendrovė taip pat grindžia savo veiklą remdamasi tarptautinės standartizacijos organizacijos – „International Organization for Standardization“ (ISO) nustatytais kokybės standartais⁴², kurie yra svarbūs vykdant gamybinę veiklą.

Tačiau be šių pagrindinių (2 lent.) yra daug kitų teisės aktų, kurie reglamentuoja atskiras įmonės veiklos sritis ir operacijas. Ne visi teisės aktai, grindžiantys įmonės veiklą, kuria vertę ir teikia naudą įmonei, kiti teisės aktai riboja veiklą, užtikrinant sąžiningą konkurenciją rinkoje gaminant kokybišką produkciją (remiamasi LR Maisto Įstatymu bei kitais teisės aktais). Civilinės teisės normos reguliuoja darbo santykius, kylančius tarp darbdavio ir darbuotojo, kai darbo teisės normos (remiamasi LR Darbo Kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymu ir LR Civiliniu kodeksu) reguliuoja darbuotojų sutartinius bei kitus santykius, kurie atsiranda darbo srityje. Darbo santykius gali reguliuoti ne tik darbo, bet ir civilinės teisės normos, kurios riboja ir užtikrina sąžiningą darbdavio veiklą darbuotojo atžvilgiu. Įmonės teisinėje bazėje pasigesta teisės aktų, kurių adaptacija įmonės veikloje, vykdant veiklos vertinimą, būtų sėkminga ir rezultatyvi.

³⁸ Lietuvos Respublikos Kelių Transporto kodeksas.

http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=363287&p_query=&p_tr2= [žiūrėta 2010 12 18]

³⁹ Tarptautinio krovinių vežimo keliais sutarties konvencija (CMR), priimta 1956-05-19. Priėmė – Tarptautinius dokumentus pasirašiusios šalys.

⁴⁰ Lietuvos Respublikos Darbo Kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas.

http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=389979&p_query=&p_tr2= [žiūrėta 2011 02 24]

⁴¹ Europos Parlamento Teisinę Galią Turinti Rezoliucija Dėl Lietuvos Respublikos paraiškos tapti Europos Sąjungos nare (AA-AFNS 1-6 – C5-0119/2003 – 2003/0901D(AVC)). http://eur-lex.europa.eu/lt/treaties/dat/12003T/pdf/lt006_1236.pdf [žiūrėta 2011 01 21]

⁴² LST EN ISO 9000:2007 „Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai ir aiškinamasis žodynas“, Lietuvos standartizacijos departamentas, 2007. Produktų standartų aprašymai talpinami Lietuvos Standartizacijos departamento tinklalapyje.

2. VEIKLOS EKONOMIŠKUMO DIDINIMAS ĮMONĖJE EMPIRINIS TYRIMAS

2.1. Tyrimo organizavimas ir metodika

Šioje dalyje pateikta detali informacija apie atlikto tyrimo metodologiją bei taikymo metodiką. Nurodyta, kokiose imtyse buvo atliktas tyrimas – apklausa. Charakterizuota populiacija⁴³, kurioje buvo vykdomas empirinis tyrimas ir išplatintos anketos respondentams.

Tyrimo metodologinis pagrindimas

Mokslinės literatūros analizė rodo, kad įmonės norėdamos išlikti konkurencingomis rinkoje turi didinti veiklos ekonomiškumą, tačiau pasigendama veiklos vertinimo sistemų įvairovės bei jos taikymo galimybių, todėl tai dar plačiai nagrinėjama sritis. Tirti veiklos efektyvumą yra tikslinga ir reikšminga tiek teorine prasme, t. y. plečiant žinojimą, kad veiklos efektyvumas turi didžiulę įtaką veiklos ekonomiškumui didinti, tiek praktine – patvirtinant šį iškeltą teiginį gamybos įmonėje.

Tyrimo imtis

Buvo siekiama išsiaiškinti, kaip tiriamos įmonės veiklos efektyvumas, našumas bei kiti rodikliai (darbo gyvenimo kokybė, inovatoriškumas ir kt.) sąlygoja įmonės veiklos ekonomiškumo didėjimą, priklausomai nuo įmonės vadovų ir darbuotojų asmeninių nuostatų, todėl buvo atliktas empirinis tyrimas. Respondentai tyrimui buvo atrenkami pasinaudojant atsitiktine atranka. Atsitiktinės imties sudarymas užtikrina, kad bet kuris įmonės darbuotojas ir vadovas turi tokią pat galimybę patekti į imtį, kaip ir bet kuris kitas įmonės darbuotojas.

Atliekant tyrimą buvo labai svarbu nustatyti minimalų tiriamųjų skaičių (imtį⁴⁴), nes tik tuomet galima padaryti statistiškai reikšmingas išvadas. Svarbiausias ir pagrindinis reikalavimas, kuris būtinas bet kokiai imčiai nustatyti, yra reprezentatyvumas, kuris turi „atsispindėti tiriamo požymio pasiskirstymą visoje populiacijoje“ (Puškorius, 2004).

Tyrimui atlikti buvo pasirinkti maisto produktų perdirbimo gamybos bendrovės vadovai ir jų darbuotojai. Buvo nustatytos dvi tiriamosios grupės: vadovai⁴⁵ ir darbuotojai (administracijos⁴⁶ ir techniniai⁴⁷ darbuotojai).

⁴³ Populiacija – aibė objektų, kurių požymiai tiriami.

⁴⁴ Imtis – tai yra tam tikros tiriamos populiacijos objektų aibės dalis, kurių požymiai tiriami, remiantis statistiniu tyrimu (Jakaitienė, 2010).

⁴⁵ Vadovai – darbuotojai, atliekantys įmonės valdymo funkcijas. Viena iš pagrindinių funkcijų – priimti sprendimus ir organizuoti jų įgyvendinimą.

⁴⁶ Administracijos darbuotojai – tai darbuotojai, kurie vykdydami įmonės funkcijas, atlieka intelektualinio pobūdžio darbus. Šių darbų rezultatas – intelektualinė produkcija (gamybos technologija, rinkodara, buhalterija ir t.t.).

⁴⁷ Techniniai darbuotojai – darbuotojai, kurie įmonėje atlieka darbus, realizuojančius jos paskirties funkcijas. Šių darbų rezultatas – naujas objektas (gaminys, produktas) arba to paties objekto vietos pakeitimas (pernešimas, pervežimas ir pan.).

Imtys apskaičiuojamos pagal formulę (1):

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

Čia: n – imties dydis, kai imties paklaidos tikimybė $P = 0,954$;

N – generalinės visumos dydis;

Δ – leidžiamos imties paklaidos dydis ($\Delta = 0,05$).

Taigi:

- Vadovai:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} = \frac{1}{(0,05)^2 + \frac{1}{38}} = \frac{1}{0,0025 + 0,0263} \approx 34; \quad (2)$$

- Darbuotojai:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} = \frac{1}{(0,05)^2 + \frac{1}{390}} = \frac{1}{0,0025 + 0,00256} \approx 197; \quad (3)$$

Iš viso gautų užpildytų anketų skaičius yra **221**. Iš jų **31** vadovas ir **190** darbuotojai. Pirmoji tyrimo respondentų grupė sudaryta iš įmonės vadovų ($n = 31$), antroji tyrimo respondentų grupė apima darbuotojus ($n = 190$). Iš viso buvo išdalinta 231 anketa, negrįžo – 10 anketų, o tai yra 4,3 procentai (toliau – proc.) visų išplatintų anketų. Pasak Kardelio (2007), kad tyrimas būtų patikimas, neįmanoma tiksliai žinoti, koks turėtų būti anketų grįžtamumas. Neatsakytos anketos turi nerespondentinį požymį tyrimui. Galima išskirti veiksnius, kurie galėjo įtakoti tyrimo anketų negrįžtamumą:

- Respondentai nebuvo pakankamai motyvuoti pildyti anketą.
- Mokslinėje literatūroje nėra nustatyti metodai, kaip nustatyti, ar respondentai pildydami anketas buvo objektyvūs, rimtai atsakė į pateiktus klausimus.
- Respondentai galėjo susidurti su kompiuterinio raštingumo barjeru.
- Klausimų formulavimas turi didžiulę įtaką galimiems atsakymams, todėl nėra aišku, ar respondentai teisingai suprato pateiktus klausimus.

Tyrimas buvo vykdomas vienoje Lietuvos maisto produktų perdirbimo gamybos bendrovėje (toliau – įmonė). Pasirinkta būtent ši, maisto produktų perdirbimo pramonės šaka, nes būtent gamybos veikloje labiausiai atsispindi veiklos ekonomiškumo samprata bei kitų veiklos matavimo rodiklių panaudojimo svarba. Tačiau nustatyta tyrimo imtis negali atspindėti visų Lietuvos pramonės gamybos įmonių vadovų ir darbuotojų asmeninio požiūrio dėl darbo organizavimo aspektų, bet remiantis tyrimu, galima atskleisti bendras tendencijas, kurios daugiau ar mažiau išryškėja kiekvienoje įmonėje atskirai.

Tyrimo dalyvavo 129 vyrai ir 92 moterys (3 lent.).

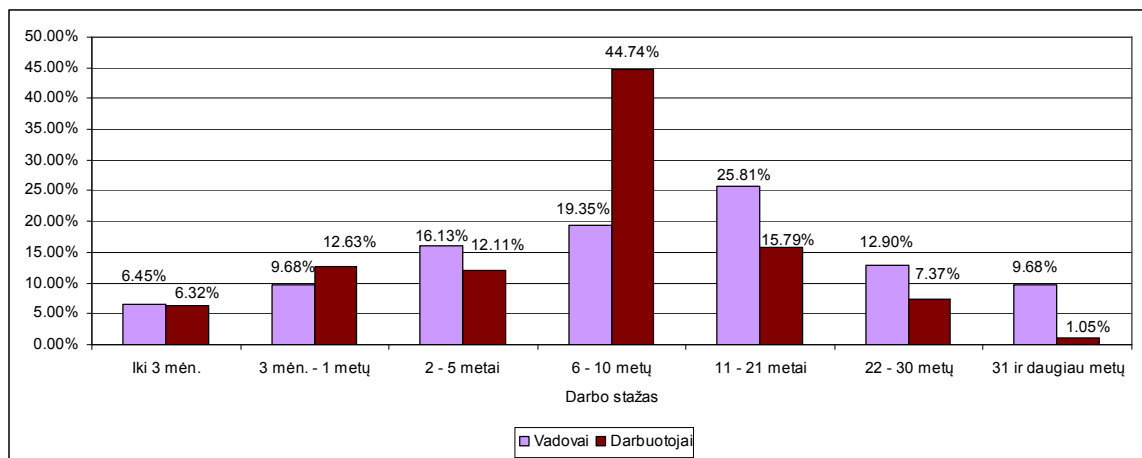
3 Lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, kvalifikaciją ir lytį

Pareigos			Nurodykite, kokiai amžiaus grupei priklausote					Viso
			18 – 28 metai	29 – 39 metai	40 – 50 metai	51 – 61 metai	62 ir daugiau metų	
Vadovas	Lytis	Vyras	3	4	5	3	4	19
		Moteris	0	1	3	7	1	12
	Viso		3	5	8	10	5	31
Darbuotojas	Lytis	Vyras	16	32	51	8	3	110
		Moteris	16	21	31	10	2	80
	Viso		32	53	82	18	5	190
Iš viso			35	58	90	28	10	221

Daugiausia darbuotojų (tokių buvo – 82 darbuotojų) nurodė, kad priklauso „40-50 metų“ amžiaus grupei, o mažiausiai tyrime dalyvavusių darbuotojų (tokių buvo – 5) priskyrė save „62 ir daugiau metų“ amžiaus grupei.

Dauguma (tokių buvo – 10 vadovų) tyrime dalyvavusių vadovų save priskyrė „51-61 metų“ amžiaus grupei. Tik nedidelė dalis vadovų priskyrė save „18 – 28 metų“ amžiaus grupei (tokių buvo 3 vadovai).

Taip pat norėta sužinoti tyrime dalyvaujančių respondentų darbo patirtį įmonėje, t. y. darbo stažą (4 pav.).



4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą įmonėje

Tarp apklaustų respondentų, daugiausiai buvo darbuotojų, kurių darbo stažas siekia 6 – 10 metų, o tai sudaro 44,74 proc. visų tyrime dalyvavusių darbuotojų, mažiausiai buvo tų darbuotojų, kurių darbo stažas viršija daugiau nei 31 darbo metus įmonėje.

Didžiausias vadovų 11 – 21 metų darbo stažas siekia 25,81 proc. visų tyrime dalyvavusių vadovų, mažiausiai tyrime dalyvavo iki 3 mėn. darbo patirtį turintys vadovai.

Kad atskleisti ir parodyti tikrąją įmonės darbuotojų kompetenciją, kuri išryškėja gautuose tyrimo rezultatuose, buvo norima nustatyti išsilavinimo priklausomybę pagal įmonės darbuotojų einamas pareigas ir lytį (4 lent.).

4 Lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, kvalifikaciją ir lytį

Pareigos			Išsilavinimas					Viso
			Nebaigtas vidurinis	Vidurinis	Nebaigtas aukštasis	Aukštesnysis	Aukštasis (universitetinis)	
Vadovas	Lytis	Vyras	0	1	3	7	8	19
		Moteris	0	0	1	1	10	12
	Viso		0	1	4	8	18	31
Darbuotojas	Lytis	Vyras	5	31	16	29	29	110
		Moteris	2	22	7	19	30	80
	Viso		7	53	23	48	59	190
Iš viso			7	54	27	56	77	221

Daugiausia tyrime dalyvavo darbuotojai, turintys aukštąjį (universitetinį) ir aukštesnįjį išsilavinimą (moterys – 49, vyrai – 58), nors daugiau nei trečdalis darbuotojų nurodė, kad nėra nebaigę vidurinės mokyklos ir neturi įgiję aukštojo išsilavinimo.

Daugiau nei pusė tyrime dalyvavusių vadovų yra įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą (moterys – 10, vyrai – 8). Ketvirtadalis vadovų nurodė, kad turi įgiję aukštesnįjį išsilavinimą. Vadinasi, galima prielaida, kad įmonės vadovai yra kvalifikuoti, iniciatyvūs, turi ir geba naudoti specifines žinias, būti atviri naujovėms, diegti naujas technologijas, optimizuoti savo veiklą, mažinti gamybos kaštus bei kitaip – stengtis racionaliau paskirstyti savo turimus išteklius užsibrėžtiems tikslams pasiekti, t. y. apibendrinant galima teigti, kad turi visas reikiamas savybes, kurias suteikia aukštasis mokslas. Logiška manyti, kad tyrime dalyvavę respondentai yra brandūs, išsilavinę, todėl turi sugebėti priimti objektyvius ir savarankiškus sprendimus.

Tyrimui atlikti buvo pasirinktas tikimybinis respondentų pasirinkimo būdas, kuris organizuojamas kaip atsitiktinė atranka, kai kiekvienas asmuo turi vienodas galimybes patekti į atranką, nepriklausomai nuo individualių savybių ir požymių.

Tyrimo instrumentarijus

Atliekant tyrimą buvo remtasi kiekybinio tyrimo metodu. Pasirinktas šis tyrimo metodas, nes reiškinius matuoja skaičiais, kurie yra objektyvūs ir patikimi, galima atlikti matematinę statistinę analizę. Kokybinis tyrimo metodas dažniausiai remiasi respondentų patirtimi. Pasak Kardelio (2007), kokybinio tyrimo metodas – interviu, gali būti jautrūs respondentams, todėl jie gali vengti atsakyti arba atsakyti neadekvačiai, pateikiant neobjektyvią nuomonę, kas gali turėti neigiamos įtakos tyrimo patikimumui. Todėl ypatingas dėmesys buvo skirtas anonimiškumo ir konfidencialumo principams ir pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas darbo tikslui įgyvendinti.

Siekiant sužinoti ir atskleisti įmonės vadovų ir darbuotojų požiūrį bei nuostatas dėl darbo veiklos organizavimo, paskirstytų funkcijų tarp įmonės vadovų ir darbuotojų, identifikuoti realią situaciją dėl atsakomybės bei motyvacijos ir nuobaudų taikymo įtakos įmonės veiklos ekonomiškumui, iškeltiems klausimams buvo panaudota anketinės apklausos metodas. Nors anketine apklausa galima gauti labai daug ir patikimos informacijos, tačiau apklausos metodas reikalauja kruopštaus ir nuoseklaus darbo bei ne mažiau laiko, negu kiti metodai.

Tyrime dalyvavusiems respondentams buvo pateikta anketinė apklausa raštu anoniminio klausimyno forma. Buvo pasirinktas būtent šis anketinės apklausos metodas, nes, kaip teigia Kardelis (2007), tinkamai anketai būdingos tokios pat geros savybės kaip ir geram įstatymui. Ji yra aiški, nedviprasmiška, patikima. Kartu ji turi skatinti respondento norą bendrauti, kuo teisingiau atsakinėti (Kardelis, 2007). Taip pat galima išskirti ir kitus anketinės apklausos metodo privalumus:

1. Sudarytos apklausos forma tinka moksliniuose tyrimuose, nes pateikti klausimai išdėstyti pakankamai informatyviai;
2. Garantuojamas anonimiškumas, privatumas ir konfidencialumas, kuris sąlygoja ir gali padidinti grįžtamųjų atsakymų procentą, todėl respondentai gali būti objektyvūs, adekvatūs;
3. Tai pigesnis ir greitesnis metodas sužinoti respondentų požiūrį į iškeltus klausimus, nei kiti metodai.
4. Tinkamai suformuota anketa padidina grįžtamų atsakymų procentą.
5. Respondentai anketą užpildo patys jiems patogiu laiku, todėl nedidelės laiko ir finansinės sąnaudos (Kardelis, 2007).

Anketinių duomenų pagalba buvo siekiama išsamiai ir informatyviai atsakyti į darbe užsibrėžtą tikslą bei iškeltą hipotezę. Išsirinkus tyrimo metodą, buvo paruoštos anketos, kurias sudaro trys pagrindinės struktūrinės dalys:

1. **Instrukcija.** Šioje dalyje nurodomas atliekamo tyrimo tikslas, pateikiama anketos pildymo instrukcija, garantuojamas anketos anonimiškumas.

2. **Demografiniai kintamieji.** Šių kintamųjų pagalba nustatomas respondentų lytis, išsilavinimas, amžius, darbo stažas ir einamos pareigos.

3. **Diagnostiniai kintamieji.** Šie kintamieji buvo suskirstyti į keturias grupes:

- 3.1. Darbo organizavimo aspektai
- 3.2. Funkcijų paskirstymo aspektai.
- 3.3. Atsakomybės paskirstymo aspektai
- 3.4. Motyvacijos aspektai.

Anketoje pateikiami suformuluoti įvairių tipų klausimai. Klausimų rinkinį įmonės vadovams ir darbuotojams sudaro uždaro tipo klausimai su galimybe išsakyti savo nuomonę ar/ir pateikti savo pasiūlymus bei pastabas. Pagal įmonės veiklos sritį, vadovų ir darbuotojų buvo prašoma, kad vadovai

ir darbuotojai išsakytų savo asmeninę ir objektyvią nuomonę dėl įmonės darbo organizavimo aspektų, atsirandančių trukdžių valdymo srityje organizuojant darbą. Taip pat buvo siekiama sužinoti respondentų asmenines nuostatas dėl veiksnių, kurie sąlygoja įmonės veiklos ekonomiškumą.

Respondentams pateiktoje anketoje buvo pateikti įvairaus tipo klausimai:

1. Dichotominiai (tai „greitieji“ klausimai į kuriuos galima atsakyti „TAIP – NE“);
2. Pusiau uždari (gaunama daug kokybinės informacijos iš respondentų);
3. Uždari (iš pateiktų paruoštų atsakymų respondentai turi išsirinkti labiausiai jų asmeninį požiūrį atitinkantį atsakymą);
4. Daugkartinio pasirinkimo (atsakymai vertinami pagal pateiktą scalę „Labai blogai“, „Blogai“, „Vidutiniškai“, „Labai gerai“, „Puikiai“);
5. Pasirinkimo („Menu“) formos (atsakymai suformuoti ir pateikti „iškrintančiame“ kontekstiniame meniu. Šio tipo klausimai buvo pateikti intranete⁴⁸).

Vykdamt anketinę apklausą, buvo pasirinktos trys apklausos rūšys, todėl klausimynai buvo pateikti:

1. Pildyti individualiai raštu;
2. Elektroniniu paštu;
3. Įmonėje įdiegtoje ir naudojamoje duomenų valdymo sistemoje – intranete;

Gautais anketiniais duomenimis buvo išmatuota būtent tai, ko ir buvo siekiama sudarant anketas.

Anketose pateikti išdėstyti klausimai logiška tvarka: pirmiausia – darbo organizavimo, darbo funkcijų paskirstymo, atsakomybės, motyvacijos aspektai. Visi šie aspektai skirti padėti atskleisti realią įmonės situaciją dėl darbo organizavimo trūkumų bei sąlygojančių veiksnių įtakos.

Pateikti aiškūs ir paprastai suformuluoti klausimai, kurie susiję su iškeltu darbe tikslu bei hipoteze. Kad nevarginti respondentų, sudarytoje anketoje nebuvo pateikta nė vieno klausimo, kuris nebūtų susijęs su iškeltu tikslu, suformuota hipoteze. Taip pat buvo siekiama užtikrinti visišką anketų anonimiškumą, kad respondentai nebūtų identifikuoti ar kitaip sukompromituoti, kas skatintų juos neatsakyti ar atsakyti nenuoširdžiai ir neobjektyviai, t. y. simuliuojant, į pateiktus anketos klausimus. Kad išsiaiškinti, ar respondentai, atsakinėdami į pateiktus klausimus, pateikia tikrąjį savo požiūrį, buvo panaudotas klausimų formavimo pakartotinis būdas. Šis metodas leidžia įvertinti tą patį kintamąjį pateikiant anketose skirtingus klausimus.

Remiantis pasirinktu kiekybinio tyrimo metodu, buvo atlikta statistinė duomenų analizė. Gautiems anketiniams duomenims apdoroti, buvo panaudota:

1. Programinė įranga:
 - 1.1. SSPS 13.0;

⁴⁸ Intranetas – tai įmonėje įdiegtas vidinis portalas – duomenų valdymo sistema (DVS), skirtas greičiau dalintis informacija tarp įmonės darbuotojų (sistema veikia intraneto pagrindu).

1.2. Microsoft Office paketas – Excel 2003.

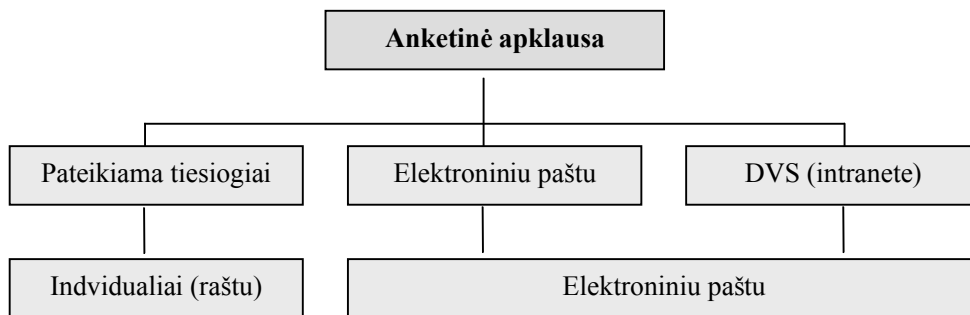
2. Siekiant nustatyti statistinį ryšį, buvo matuojamas Spearman koeficientas pagal koreliacijos stripumo matavimo skalę⁴⁹ (Vaitkevičius, Saudargienė, 2006).

Tyrimo atlikimo procedūros

Tyrimo dalyvavusieji respondentai buvo supažindinti su darbo tikslu bei jo atlikimo metodika. Vykdamas tyrimą buvo laikomasi rekomanduojamų tyrimo etikos (žr. 2.1.5. punktą) taisyklių. Respondentai buvo informuoti, kad vykdomas tyrimas anonimiškas ir nebus atskleista bei identifikuota respondentų asmenybė, paaiškintos jiems garantuojamos teisės.

Pasirinktos ir tarpusavyje suderintos trys apklausos rūšys (5 pav.), visos jos nepriklausomai viena nuo kitos, užtikrina anonimiškumą. Ypatingas dėmesys buvo skiriamas anketinei apklausai, kuri buvo vykdoma įmonėje įdiegtoje duomenų valdymo sistemoje (DVS). Buvo užtikrinta, kad kiekvieno skyriaus/padalinio vadovas neidentifikuotų apklausoje dalyvaujančio darbuotojo asmenybės. Įmonėje, veikiančioje duomenų valdymo sistemoje (DVS), buvo pakoreguotos darbuotojų prisijungimo ir naudojimosi šia sistema specifinės teisės.

Buvo aptarti anketų grįžtamumo būdai, kurios buvo pildomos raštu arba pateikiamos elektroniniu paštu, todėl anketos pagal susitarimą buvo išplatintos, o užpildytos – operatyviai surinktos.



5 pav. Įmonėje organizuotos apklausos rūšys

Siekiant efektyviai ir kokybiškai atlikti tyrimą, visa tyrimo eiga buvo griežtai struktūrizuota, laikomasi suformuotų procedūrų. Sudaryta bendra tyrimo eiga (Browne, 2006) ir nustatytos procedūros (žr. 1 Priedas, 6 pav.):

Pasirenkama maisto produktų perdirbimo gamybos bendrovė, kurioje buvo atliktas tyrimas.

1. Atsižvelgiant į įmonės poreikius, buvo suformuluotas tyrimo tikslas ir iškelta hipotezė.

⁴⁹ Spearman koeficiento stiprumo matavimo skalė:

- Nuo 0,3 iki -0,3 – labai silpnas arba jokio,
- Nuo 0,3 – 0,5 (nuo -0,3 iki -0,5) – silpnas,
- Nuo 0,5 – 0,7 (nuo -0,5 iki -0,7) – vidutinis,
- Nuo 0,7 – 0,9 (nuo -0,7 iki -0,9) – stiprus,
- 0,9 iki 1,0 (nuo -0,9 iki -1,00) – labai stiprus.

2. Nustatomas populiacijos dydis.
3. Nustatoma tyrime dalyvaujančių respondentų imtys.
4. Pasirenkamas tyrimo metodas ir trys apklausos rūšys. Sudaromos anketos dviems tiriamųjų grupėms: vadovams ir darbuotojams.
5. Vykdomas pagrindinis tyrimas: atliekama vadovų ir darbuotojų anketinė apklausa.
6. Surinktų duomenų analizavimas. Jei atlikus analizę būtų paaiškėję, kad surinkti tyrimo duomenys negali atspindėti tiriamųjų požiūrį (t. y. reprezentatyvumą), būtų pakartotinai organizuojamas tyrimas.
7. Organizuojamas pakartotinis tyrimas.
 - 7.1. Patikrinami pasirinkti metodai.
 - 7.2. Patikslinamos imtys.
 - 7.3. Patikslinama populiacija.
8. Pakartotinis tyrimas: atliekama vadovų ir darbuotojų anketinė apklausa.
9. Surinktų duomenų analizavimas, apibendrinimas
10. Išvadų formulavimas.

Tyrimo etika

Atliekant tyrimą, vienas iš efektyviausių ir svarbiausių apklausos organizavimo požymių yra tyrėjo kompetencija tyrimo etikos srityje, užtikrinimas. Šiam tyrimui buvo taikomi reikšmingi etiniai požymiai (Cohen, Manion, Morrison 2005):

- Privatumas – tyrime dalyvaujantiems respondentams buvo garantuojama, kad surinkti duomenys bus naudojami tik tyrimo tikslais, duomenys bus apsaugoti nuo viešinimo.
- Anonimiškumas – užtikrinamas kiekvieno respondento anonimiškumas. Anketos sudarytos taip, kad nebūtų galima identifikuoti respondento asmenybės.
- Konfidencialumas – kiekvienam respondentui garantuojamas konfidencialumas. Sudaromos visos sąlygos, kad anketa būtų platinama užtikrinant respondentų konfidencialumą dalyvaujant apklausoje.

Tyrimo metu buvo laikomasi principų⁵⁰. Ypatingas dėmesys buvo skirtas pagarbos asmens orumui principui. Šis principas pagrįstas teise respondentams apsispręsti dėl savanoriško dalyvavimo tyrime. (Žydzžiūnaitė, 2001).

⁵⁰ * Geranoriškumo principas. Nepakenkta respondentui psichologiniu, fiziniu, dvasiniu, socialiniu požiūriais.

* Teisingumo principas. Nebuvo užduodami klausimai apie asmeninį respondento gyvenimą, garantuojamas privatumas, anonimiškumas, konfidencialumas.

* Teisė gauti tikslią informaciją principas. Respondentas buvo informuotas apie tyrimo tikslą, tyrimo proceso aspektus, tyrimo potencialią naudą, konfidencialumo užtikrinimą, turėjo galimybę susipažinti su anketos klausimais. Buvo individualiai atsakyta į kiekvieną respondentų klausimą susijusiu su tyrimu.

2.2. Tyrimo rezultatai ir jų analizė

Įmonės veiklos vertinimas priklauso nuo veiksnių ir rodiklių, kurie buvo aptarti teorinėje dalyje. Tačiau rezultatus apie įmonės veiklą lemia ne vien teoriniai, mokslinėje literatūroje pateikiami rodikliai, bet ir suformuotas įmonėje personalas⁵¹. Kiekviena įmonė, nepaisant to, kokią veiklą ji vykdo, suvokia žmogiškųjų išteklių svarbą įmonės veiklos sėkmingumui. Tokie kriterijai kaip neracionalios nemotyvuoto personalo pažiūros, neproduktyvumas, naujų idėjų negeneravimas, nenoras tobulėti ir būti konkurencingais – bei kiti neigiamai įvertinti rodikliai sąlygoja įmonės veiklos neefektyvumą ir mažą našumo lygį, o jo rezultatas – mažės ekonomiškumas. Todėl tyrimu buvo siekiama identifikuoti darbo organizavimo aspektus, tikrąsias darbuotojų ir vadovų asmenines nuostatas į veiklos vertinimo rodiklių svarbą, kurie ženkliai daro įtaką veiklos ekonomiškumui bei gaminamos produkcijos kokybei.

Teigiama, kad piramidinis⁵² požiūris į įmonę, parodo, kad piramidės ilgaamžiškumas priklauso nuo atskirų „plytų“ kokybės, o įmonės skirtingos funkcijos veikia nepriklausomai viena nuo kitos, tad sėkmę lemia atskirų funkcijų, darbuotojų ir vadovų pastangų suma. Norint atsisakyti „nuostolingai“ dirbančių darbuotojų, piramidėje lengviau ar sunkiau galima pakeisti vieną plytą kita ar net sumažinti pačią piraminę nuardant „plytų“ eilę (t. y. atleidžiant darbuotojus). Tačiau tokiu būdu atsisakiusi „nuostolių“ įmonė pelningai nedirbs, o dažniausiai po tokio ardymo kai kurios įmonės: „iš piramidės virsta Vakarų kultūroje itin mėgstamu obelisku, belaukiančio savo Fenikso“ (Radkevičius, 2009, p. 148). Įmonės valdymo struktūros piramidėje vadovas ir darbuotojas užima skirtingus „laiptelius“, todėl buvo suformuoti du anketiniai klausimynai: darbuotojams ir vadovams. Kadangi vadovai turi priimti sprendimus darbuotojų atžvilgiu, sudaryti anketiniai klausimynai nėra visiškai identiški. Abiejų klausimynų anketiniai duomenys buvo suvesti į atskiras duomenų bazines ir apdorojami skirtingai, atliekant analizes ir lyginant duomenis.

2.2.1. Darbo organizavimo aspektai

Darbo gyvenimo kokybės rodiklio vertinimas

Svarbią reikšmę rezultatyviai įmonės veiklai turi ne tik darbo pobūdis, bet ir sukurta įmonėje darbo aplinka. Darbuotojų pasitenkinimas darbo gyvenimo kokybe motyvuoja aktyviai dalyvauti įmonės veikloje, didinti našumą, rezultatyvumą, gerinti gaminamos produkcijos kokybę bei darbuotojo savanorišką apsisprendimą dirbti bei siekti įmonės užsibrėžtų tikslų. Darbuotojo gyvenimo darbe

⁵¹ Čia „Personalo“ sąvoka apibrėžiama ir naudojama kalbant apie visus įmonės darbuotojus (vadovus, techninius ir administracijos darbuotojus).

⁵² Piramidinis (hierarchinis – iš viršaus į apačią, iš anačios į viršų) valdymo būdas yra labai gremėzdiškas. Labai didelis negatyvumas gaunamas, kai iškreipiama informacija judanti žemyn ir kylanti aukštyn tarp „piramidės laiptelių“.

kokybę lemia daug veiksnių: sudaryta galimybė dirbti įdomų, perspektyvų ir atsakingą darbą, turėti geras darbo sąlygas bei visas reikalingas priemones jam atlikti. Tai gali padėti motyvuoti darbuotojus rezultatyviam darbui, todėl gali padidėti darbo našumas, veiklos efektyvumas, o tai sąlygos kilti veiklos ekonomiškumo lygiui įmonėje.

Respondentų vertinimas dėl suteiktų darbo priemonių

Siekiant, kad įmonės veikla būtų organizuojama našiai ir produktyviai saugioje darbo aplinkoje, darbuotojai turi būti aprūpinti visomis reikiamomis darbo priemonėmis. Lietuvos Respublikos Darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas⁵³ reglamentuoja, kad darbdavys turi aprūpinti darbuotojus asmeninėmis apsaugos priemonėmis, organizuoti tokių priemonių patikrinimus, diegti saugius darbo bei technologijos procesus darboviečių vietose. Todėl pirmiausia buvo norėta sužinoti vadovų asmeninius vertinimus dėl darbo priemonių darbuotojams aprūpinimo (žr. 2 priedą, 7 pav.).

Įmonės vadovai buvo paklausti, ar aprūpina savo darbuotojus visomis reikiamomis darbo priemonėmis. Dauguma vadovų nurodė, kad jie suteikia reikiamas darbo priemones (78 proc.), nors penktadalis tyrime dalyvavusių vadovų pripažino, kad neaprūpina savo darbuotojų, o likusi dalis vadovų teigė, kad nežino, ar jų darbuotojai apskritai turi jiems reikiamas darbo priemones kokybiškam darbo atlikimui. Aprūpinimas darbo priemonėmis darbuotojus ir gamybą (reikiamoms operacijoms, darbams, užduotims atlikti), leidžia pasiekti numatytą įmonės pelningumą ir produkcijos kokybės lygį.

Darbuotojų taip pat buvo paprašyta įvertinti, ar jie turi visas reikiamas darbo priemones, kad jų darbas būtų atliktas kokybiškai ir našiai (žr. 2 priedą, 8 pav.). Dauguma darbuotojų (68 proc.) nurodė, kad vadovai juos aprūpina visomis reikiamomis jų darbe darbo priemonėmis, kurios yra reikalingos, tačiau nedidelė dalis darbuotojų (16 proc.) pripažino, kad vis dėlto jaučia darbo priemonių stygių. Likusi dalis tyrime dalyvavusių darbuotojų teigė, kad nežino ar neturi nuomonės dėl suteiktų reikiamų darbo priemonių.

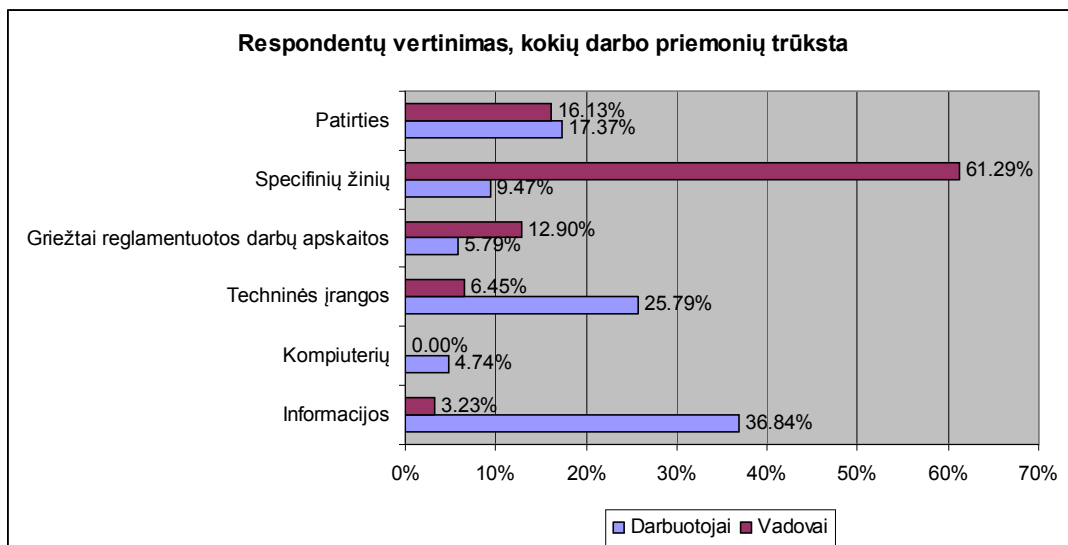
Remiantis gautais duomenimis pastebėta, kad vadovų vertinimas dėl suteiktų darbo priemonių darbuotojams beveik sutampa su darbuotojų teigimu, kad darbuotojai turi reikiamas darbo priemones, tačiau darbuotojai vis dėlto pripažįsta, kad vadovai galėtų skirti daugiau dėmesio darbo priemonių stygiui šalinti.

Respondentų vertinimas dėl trūkstamų darbo priemonių, vykdant priskirtas funkcijas, identifikavimo

Respondentai buvo paprašyti nurodyti, kokių darbo priemonių trūksta, kad jų vykdomos funkcijos ar pavestos užduotys būtų atliktos našiai, panaudojant mažiausias laiko sąnaudas priskirtoms

⁵³ Lietuvos Respublikos Darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas.
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=389641&p_query=&p_tr2= [žiūrėta 2011 01 18]

funkcijoms atlikti ir pasiekiant didžiausią galimą rezultatyvumą, neprarandant gaminio kokybės. Respondentų siūlomų darbo priemonių palyginimas pateiktas 9 paveiksle.



9 pav. Respondentų asmeninių nuostatų palyginimas, kokių darbo priemonių trūksta darbuotojams

Darbuotojai nurodė (žr. 2 priedą, 5 lent.), kad turi pakankamai reikiamų specifinių žinių⁵⁴, kad priskirtą darbą ar užduotį galėtų atlikti kokybiškai ir našiai, tačiau įvardino ir darbo priemonių stygių, kuris gali sąlygoti neracionalų darbą. Darbuotojai nurodė, kad jiems labiausiai trūksta informacijos (36,84 proc.), techninės įrangos⁵⁵ (25,79 proc.) ir patirties (17,37 proc.).

Vadovai taip pat pateikė savo asmeninius vertinimus, nurodydami kokių darbo priemonių galėtų reikėti jų pavaldiniams. Dauguma vadovų teigė (žr. 2 priedą, 6 lent.), kad labiausiai darbuotojams trūksta specifinių žinių (61,29 proc.), patirties (16,13 proc.) bei griežtai reglamentuotos darbų apskaitos (12,90 proc.), t. y. didesnės darbuotojų atliekamų funkcijų ir darbų kontrolės.

Gauti duomenys parodė, kad skiriasi darbuotojų ir vadovų požiūriai dėl darbo priemonių stokos, sąlygojančių rezultatyvų darbą. Darbuotojų išsakyta pozicija yra visiškai priešinga vadovų išsakytai nuomonei. Tai rodo vadovų ir darbuotojų „nesusikalbėjimą“, todėl galima prielaida, kad vadovai ir darbuotojai glaudžiai nebendradarbiauja tarpusavyje darbo klausimais, nesidalina informacija, nuomonėmis, neaptaria darbo problemų ir nesiaiškina, kokių trūksta darbo priemonių norint užtikrinti efektyvų įmonės darbą.

⁵⁴ Specifinės žinios – tai tam tikros žinios, reikalingos konkrečiam darbui ar priskirtai užduočiai atlikti, kurios paremtos tam tikra atlikimo specifika.

⁵⁵ Techninė įranga – tai specialūs įrenginiai, skirti konkrečioms darbo funkcijoms atlikti (pvz. staklės).

Trūkstamų darbo priemonių identifikavimas priklausomai nuo respondentų išsilavinimo

Pasak Taylor (2005), meistriškumo pagrindas yra mokslas, kuris nulemia kiekvieno darbininko veiksmą. Mokslo reikšmė tokia didelė, kad dirbantysis, labiausiai tinkantis atlikti vienokią ar kitokią operaciją, paprastai nepajėgia visiškai suprasti keliamų reikalavimų dėl išsilavinimo trūkumo ar kitų gebėjimų. Labai svarbu tinkamai parinkti žmogų kiekvienam individualiam darbui. Todėl būtina išsamesnė analizė norint sužinoti, ar vadovo turimas išsilavinimas daro įtaką jų sprendimams dėl darbo priemonių skyrimo pavaldiniams.

Dauguma vadovų pripažino (žr. 2 priedą, 6 lent.), kad labiausiai darbuotojams trūksta specifinių žinių (61,29 proc.), kad priskirtos funkcijos būtų vykdomos kokybiškai, našiai ir efektyviai. Turintys aukštą išsilavinimą vadovai nurodė, kad jų pavaldiniams labiausiai trūksta specifinių žinių (35,48 proc.), nors nedidelė dalis vadovų nurodė, kad reikalinga griežtesnė reglamentuota darbų apskaita (12,90 proc.). Aukštesnį išsilavinimą turintys vadovai pritaria, kad darbuotojams tikrai trūksta specifinių žinių (16,13 proc.), techninės įrangos. Vadovai yra reiklūs savo pavaldiniams.

Aukštą ir aukštesnį išsilavinimą turintys darbuotojai yra imlūs savo darbui (žr. 2 priedą, 5 lent.), todėl nesutiko su vadovų išsakyta pozicija ir nurodė, kad turi pakankamai specifinių žinių reikiamai užduočiai ar darbui atlikti, tačiau nėra aprūpinti kitomis reikiamomis darbo priemonėmis, kurios didintų darbo kokybę ir našumą. Didžiausią trūkumą jie įvardijo informacijos stoką (21,06 proc.), taip pat nurodė, kad reikalinga techninė įranga (16,31 proc.) bei patirtis (10,53 proc.). Žemiausius išsilavinimus turintys darbuotojai nurodė tų pačių priemonių trūkumą.

Kaip teigia darbuotojai (36,84 proc.), pats pagrindinis veiksnys, kuris slopina efektyvų darbą yra vadovų nenoras dalytis informacija su darbuotojais, nors patys vadovai teigia, kad jie informuoja savo pavaldinius, suteikia visą reikiamą informaciją (nors informacijos trūkumą įvardijo tik vienas aukštą (universitetinį) išsilavinimą turintis vadovas). Informacijos trūkumas įtakoja priimamų sprendimų kokybę, o dėl jos trūkumo gali būti priimami neracionalūs, netinkami sprendimai.

Sukurtos darbo aplinkos ir sudarytų darbo sąlygų vertinimas

Darbo kokybę sąlygoja ne tik darbo priemonės, bet ir darbo atmosfera, patogūs ir tinkama darbo vieta. Darbo aplinka – tai darbuotojus supanti komfortiška aplinka, kurioje jie vykdo jiems priskirtas darbo funkcijas naudodamiesi reikiamomis darbo priemonėmis. Darbuotojams atnaujinamos patogios darbo vietos, užtikrinamos saugios darbo sąlygos ir aplinka, didinančios darbo našumą, tausojančios dirbančiojo sveikatą, mažinančios įtampą bei nuovargį. Norėta sužinoti respondentų nuostatą dėl sudarytų darbo sąlygų, kad darbas būtų organizuojamas kokybiškai ir produktyviai.

Pusė tyrime dalyvavusių darbuotojų juos supančią darbo aplinką įvertino (žr. 2 priedą, 7 lent.) vidutiniškai, dalis darbuotojų sudarytas darbo sąlygas įvertino nepalankiai (blogai – 16,84 proc., labai blogai – 7,37 proc.), tačiau likusi dalis darbuotojų sukurtas darbo sąlygas įvertino pozityviau (labai

gerai –16,32 proc., puikiai – 6,84 proc.). Taip pat aiškintasi, ar darbuotojų išsilavinimas daro įtaką jų požiūriui į sudarytas darbo sąlygas, nes darbuotojai linkę nežymiai neigiamai vertinti darbo aplinką. Aukštąjį ir aukštesnįjį išsilavinimą turintys darbuotojai, sudarytą darbo aplinką įvertino vidutiniškai, o žemesnį išsilavinimą įgiję darbuotojai suteiktas darbo sąlygas įvertino nepalankiai (labai blogai – 4,74 proc., blogai – 7,37 proc.). Galima prielaida, kad kuo aukštesnį išsilavinimą turi darbuotojai, tuo labiau jie turi gebėjimą įvertinti sukurtą darbo aplinką, nors visų darbuotojų požiūriai iš ties beveik vienodi.

Taip pat norėta sužinoti, kaip vadovai vertina jų pačių sukurtą darbo aplinką darbuotojams (8 lent.).

8 Lentelė. Vadovų vertinimas dėl sudarytos darbo aplinkos priklausomybė nuo jų išsilavinimo

Išsilavinimas	Ar Jūs sudarote geras darbo sąlygas darbuotojui (patogi ir tinkama darbo vieta, gera darbo atmosfera ir pan.)?						Viso
	Taip		Ne		Neturiu nuomonės		
	sk.	proc.	sk.	proc.	sk.	proc.	
Vidurinis	1	3	0	0	0	0	1
Nebaigtas aukštasis	2	6	1	3	1	3	4
Aukštesnysis	8	26	0	0	0	0	8
Aukštasis (universitetinis)	17	55	1	3	0	0	18
Viso	28	90,32	2	6,45	1	3,22	31

Didžioji dalis (90,32 proc.) vadovų nurodė, kad jie sudarė visas būtinas darbo sąlygas (t. y. darbo aplinką), sukurdami patogias ir tinkamas darbo vietas, gerą darbo atmosferą bei sudarė visas sąlygas, kad darbuotojai jaustųsi komfortiškai, o darbas būtų organizuojamas efektyviai ir našiai, taip didinant veiklos rezultatyvumą.

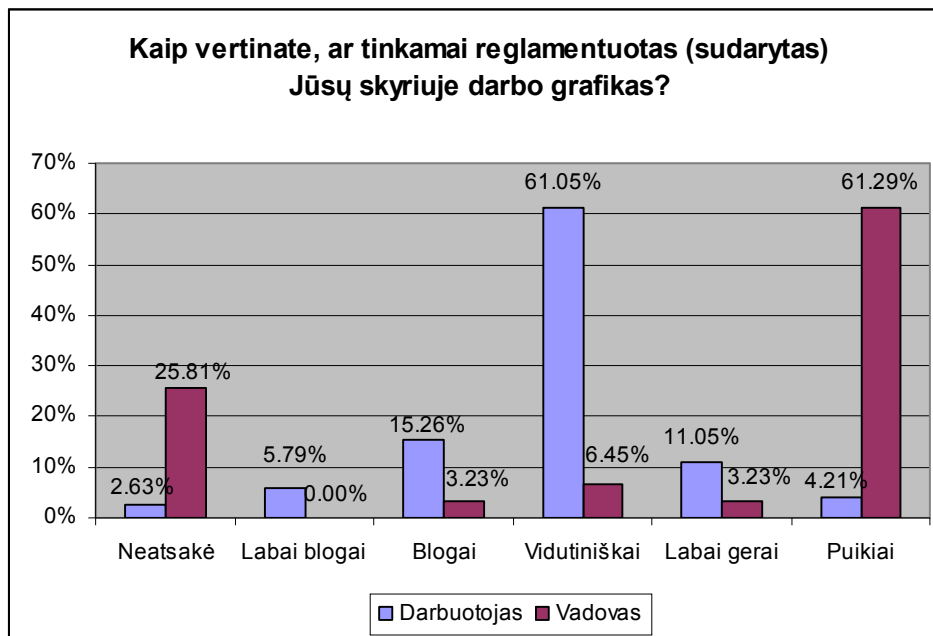
Gauti rezultatai parodė, kad beveik visi vadovai teigia, kad jie sudaro visas darbo sąlygas savo pavaldiniams, kad darbas vyktų sklandžiai, komfortiškai ir našiai, nors darbuotojai tas pačias sudarytas vadovų darbo sąlygas įvertino ne taip palankiai – tik vidutiniškai. Todėl būtinas darbo aplinkos, jų sąlygų gerinimas ne tik aprūpinant darbuotojus visomis reikiamomis priemonėmis (ypatingai pašalinant informacijos ir techninės įrangos stoką), bet sudarant ir komfortišką darbo aplinką darbuotojams, nes tai paskatins produktyvų ir našų darbą bei gerins darbo kokybę.

Respondentų vertinimas dėl sudaromo darbo grafiko

Darbo grafiko rengimo nuostatos⁵⁶ įtvirtintos Lietuvos Respublikos Darbo kodekso 147 str. 3 p. reglamentuoja, kad darbo grafikas turi būti skelbiamas viešai įmonės ar jos padalinių informaciniuose stenduose ne vėliau kaip prieš dvi savaites iki grafiko įsigaliojimo. Tačiau yra numatytos išmintys, kai

⁵⁶ Lietuvos Respublikos Darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas. http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=389979 [žiūrėta 2011 02 04]

darbo grafikai paskelbiami ne vėliau kaip prieš savaitę iki grafikos įsigaliojimo, tokios išimtyms numatytos kolektyvinėje sutartyje. Įmonėse, atskiruose cechuose, baruose, kuriuose taikoma suminė darbo laiko apskaita, ir darbams, kuriems taikoma suminė darbo laiko apskaita, darbo grafikas turi būti paskelbtas viešai, paviešinant įmonės ir jų padalinių informaciniuose stenduose ne vėliau kaip prieš savaitę iki grafiko įsigaliojimo. Vadovai privalo užtikrinti tolygų pamainų keitimąsi. Būtina griežtai reglamentuoti darbo laiko apskaitą, nes tai padeda sistemingai planuoti, kontroliuoti darbą. Tyrimo metu norėta išsiaiškinti, kaip darbuotojai ir vadovai vertina skyriuje reglamentuotą darbo grafiką (10 pav.).



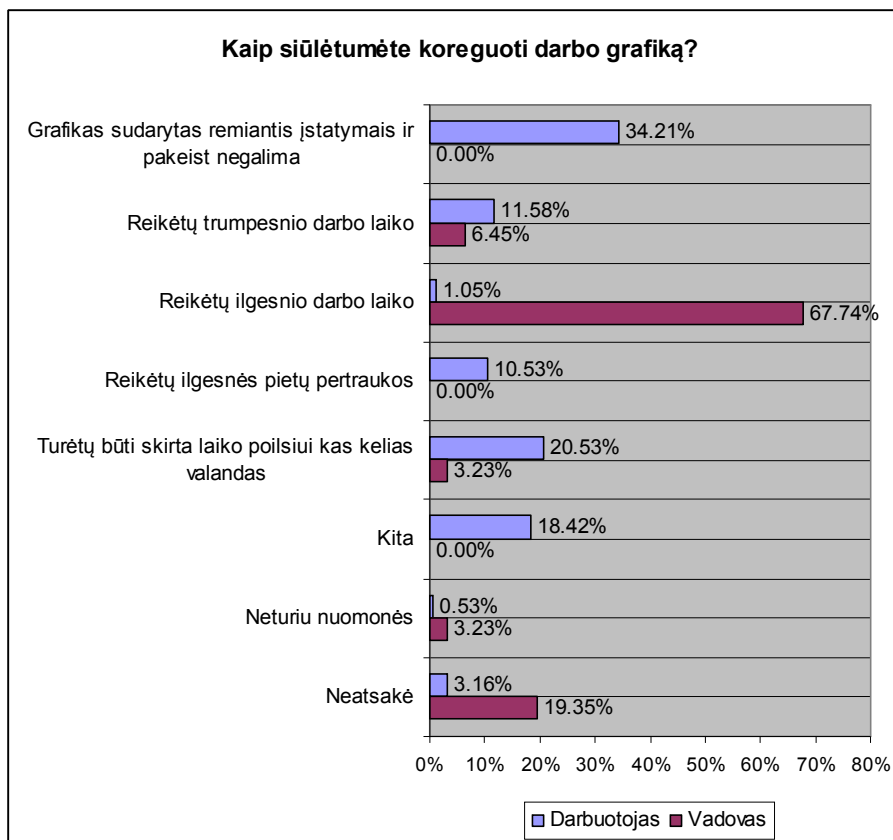
10 pav. Darbo grafiko darbuotojų ir vadovų vertinimo palyginimas

Tyrimo metu nustatyta, kad daugiau nei pusė darbuotojų (61,05 proc.) sudarytą darbo grafiką vertina tik vidutiniškai, ketvirtadalis darbuotojų suplanuotą darbo grafiką įvertino nepalankiai, nors likusi nedidelė dalis darbuotojų pateikė palankesnę vertinimą darbo grafiko sudarymui.

Būtina paminėti, kad kiekvienas vadovas pats sudaro savo skyriaus darbo grafiką. Daugiau kaip pusė tyrime dalyvavusių vadovų nurodė, kad skyriuje reglamentuotą grafiką vertina labai palankiai ir tik nedidelė dalis vadovų pripažino, kad grafikas nėra sudarytas tinkamai (3,23 proc.). Vadovai, patys sudarantys darbo grafikus darbuotojams, juos vertina daug palankiau nei darbuotojai, tai rodo, kad vadovai palankiai vertina savo kompetenciją, nors darbuotojai ne visada pritaria vadovų sprendimams, šiuo atveju – dėl sudaromo darbo grafiko. Vadovų sudarytą ir jų pačių „Puikiai“ įvertintą darbo grafiką, darbuotojai įvertino tik „Vidutiniškai“.

Respondentų siūlymai dėl sudaromo darbo grafiko gerinimo

Kadangi darbuotojai skyriuje darbo grafiką vertina tik „Vidutiniškai“, nors vadovų pozicija ir palankesnė, respondentų buvo pasiteirauta, kaip reikėtų koreguoti ar kitaip tobulinti darbo grafiko sudarymą (11 pav.).



11 pav. Darbuotojų ir vadovų siūlymų palyginimas sudarant darbo grafiką

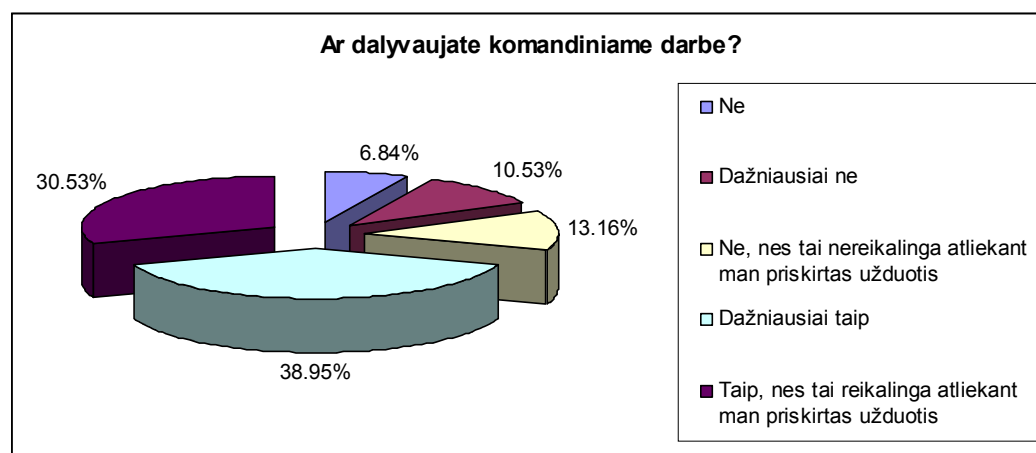
Dauguma darbuotojų nurodė (34,21 proc.), kad darbo grafikas sudarytas remiantis įstatymais ir nieko pakeisti jau nebegalima, todėl galima teigti, kad vadovai iš ties nesuteikia darbuotojams reikiamos informacijos (žr. 9 pav.), nes jie neturi reikiamų žinių apie reglamentuojamą skyriuje darbo grafiką ir jo rengimo subtilybes. Penktadalis darbuotojai siūlo skirti laiko poilsiui kas keletą valandų (20,53 proc.). Darant poilsio pertraukas žmogaus organizmas pavargta lėčiau, greičiau atsigauna ir darbas tampa kokybiškesnis ir našesnis⁵⁷.

⁵⁷ Taylor atliko tyrimą ir nustatė, kad pailsėjęs ir sistemingai besisilpsintis žmogus dirba našiau. Vienoje plieno bendrovėje dirbančiam darbininkui, jis sudarė individualų darbo grafiką. Paskyrė šalia šio darbuotojo kitą asmenį, kuris pasakydavo, kas kiek laiko reikia ilsėtis, kada vėl reikia pradėti darbą (apie 30 minučių darbuotojas ilsėdavosi, tada 30 minučių nešdavo geležies lydinius). Gauti tyrimo rezultatai nustebino patį tyrėją – per dieną šis darbininkas pernešdavo 47 tonas geležies lydinių (ketaus luitų), o įprastu grafiku dirbęs darbininkai – vidutiniškai 12,5 tonos. Ir tai nebuvo trumpalaikis rezultatas – tokiu ritmu buvo dirbama kelerius metus. Taip pat buvo siekiama, kad darbuotojas, padarydamas daugiau darbo per dieną, jaustųsi laimingas ir patenkintas savo darbu. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, galima teigti, kad be pertraukų dirbantys darbininkai greičiau pavargsta ir po pietų jaučiasi išsekę. Vadinasi, sistemingai darant pertraukas darbo metu, iki keturių kartų galima padidinti darbo našumą, pagerinti savijautą, darbo ir gyvenimo kokybę (Taylor, 2005).

Nedidelė dalis vadovų pripažįsta, kad reikėtų poilsio pertraukų kas keletą valandų arba trumpesnio darbo laiko. Dauguma vadovų nurodė (67,74 proc.), kad reikėtų ilgesnio darbo laiko, o tai sąlygotų didesnę įmonės pelningumą, nors tai gali būti vienas iš veiksnių, dėl kurio sumažėtų darbo našumas ir atliekamo darbo kokybė, nes darbuotojai pavargę. Būtina atsižvelgti į darbuotojų išsakytas pastabas dėl korektiškesnio darbo grafiko sudarymo (žr. 9 pav.). Galima prielaida, kad įmonės darbuotojai (vadovai ir darbininkai) pavargę, darbas pasidaro ne toks kokybiškas, atsiranda klaidų ir netinkamų sprendimų priėmimo galimybių, mažėja darbo kokybė, krenta darbo našumas, didėja nerezultatyvumas.

Respondentų vertinimas dėl sudarytų sąlygų dalyvauti komandiniame darbe

Komandiniame darbe žmonės bendradarbiauja tarpusavyje, keičiasi informacija, priima sprendimus, padeda vienas kitam vykdyti užduotis. Labai svarbus yra bendradarbiavimas darbo aplinkoje, nes tokiu būdu išsiaiškinami ir keliami tikslai, būdai, kaip tų tikslų siekti, vertybės ir kt. Ypatingas dėmesys skiriamas darbuotojų iniciatyvai dalyvauti bendroje veikloje, nes būtent darbuotojai dažniausiai generuoja idėjas, teikia siūlymus vadovams tvirtinti. Todėl buvo domėtasi, ar darbuotojai dalyvauja komandiniame darbe (12 pav.).



12 pav. Darbuotojų nuostata dėl dalyvavimo komandinėje veikloje

Kaip rodo duomenys, bendroje komandinėje veikloje dalyvauja daugiau nei pusė visų (69,48 proc.) darbuotojų, o likęs trečdalis darbuotojų – nedalyvauja. Vadinasi, neišnaudojamas darbuotojų turimas potencialas⁵⁸ įmonės problemoms spręsti, tai ypač didina veiklos nerezultatyvumą. Tik iniciatyvus darbuotojas siekia daryti įtaką įvykiams, kad pasiektų užsibrėžtą įmonės tikslą, inicijuotų idėjas ir veiksmus. Toliau bus siekiama sužinoti, kokie veiksniai sąlygoja

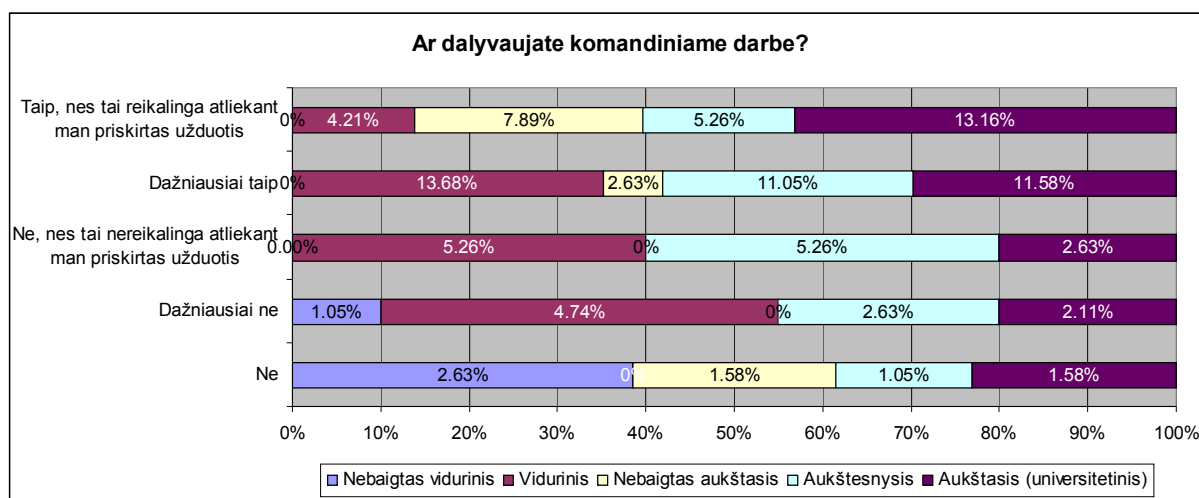
⁵⁸ Teigiama, kad žmonės panaudoja mažiau nei 1 procentą viso savo faktinio potencialo. Už tai atsakingi yra ne tik patys žmonės, bet dažnai ir organizacijos, kurios nesuteikia sąlygų asmeniui augti, o tik slopina šį procesą (Hale, Whitlam, 2009)

darbuotojų aktyvumą dalyvauti komandinėje veikloje. Tyrimo metu domėtasi, kaip dalyvavimą komandiniame darbe įtakoja respondentų turimas išsilavinimas bei darbo stažas įmonėje.

Norint įvardinti veiksnius, kurie sąlygoja darbuotojų aktyvumą dalyvauti komandiniame darbe, pirmiausia buvo paklausta vadovų, ar jie tikrai sudaro reikiamas sąlygas darbuotojams bendradarbiauti. Remiantis gautais duomenimis (žr. 2 priedą, 13 pav.), galima teigti, kad aukštąjį (universitetinį) išsilavinimą įgyję vadovai, suprasdami komandinio darbo svarbą įmonės veiklos veiksmingumui, skatina savo darbuotojus ir stengiasi sudaryti visas reikias sąlygas aktyviam darbuotojų dalyvavimui komandinėje veikloje (tokių vadovų yra 16). Taip pat aktyviai dalyvauti bendroje veikloje skatina ir aukštesnįjį išsilavinimą turintys vadovai. Todėl galima prielaida, kad suprasdami komandinio darbo pozityvius privalumus įmonės vadovai stengiasi sudaryti reikiamas sąlygas darbuotojams dalyvauti komandinėje veikloje, kad galėtų bendradarbiauti tarpusavyje, dalytis informacija.

Respondentų dalyvavimas komandiniame darbe priklausomybė nuo išsilavinimo

Norėta išsiaiškinti, ar darbuotojų dalyvavimas komandiniame darbe aktyvumas priklauso nuo jų turimo išsilavinimo (14 pav.).



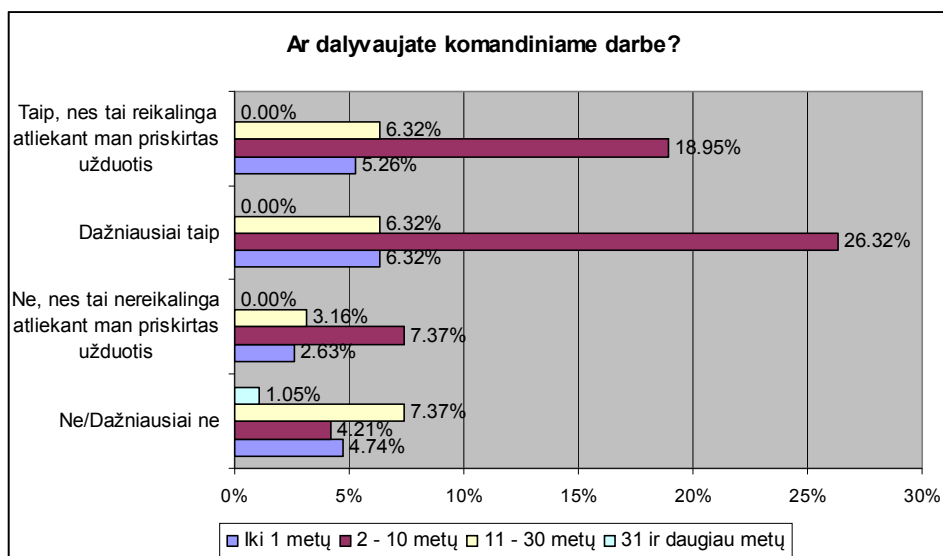
14 pav. **Darbuotojų dalyvavimo komandiniame darbe priklausomybė nuo išsilavinimo**

Remiantis pateiktais duomenimis, matome, kad komandinėje veikloje dažniausiai dalyvauja aukštąjį (24,74 proc.) ir aukštesnįjį (16,31 proc.) išsilavinimus turintys darbuotojai. Vadinasi, galima prielaida, kad būtent tokie darbuotojai yra iniciatyvūs, sugebantys operatyviai reaguoti į kilusių problemų sprendimų paiešką, jų darbas našus, jie geba prisitaikyti prie bendro komandos tikslo, o ne siekti savo asmeninių interesų. Tačiau pastebima tendencija, kad ir žemesnį išsilavinimą turintys darbuotojai nevengia dalyvauti bendroje veikloje, tačiau jų aktyvumas mažesnis, todėl logiška manyti, kad jų indėlis į įmonės ekonomiškumo didinimą yra mažesnis.

Norėta patikrinti, ar tikrai skirtingą išsilavinimą turintys darbuotojai nevienodai aktyviai dalyvauja komandiniame darbe, buvo atliktas Chi kvadrato testas. Norint, kad darbuotojų išsilavinimų grupės būtų apylygės, panašų išsilavinimą turintys darbuotojai buvo sujungti į dvi grupes: „Nebaigtas vidurinis, vidurinis“ ir „Nebaigtas aukštasis, aukštesnysis, aukštasis (universitetinis)“. Remiantis gautais duomenimis (žr. 2 priedą, 9 lent.), galima daryti išvadą, kad darbuotojų nuomonė dėl dalyvavimo komandiniame darbe priklauso nuo jų įgyto išsilavinimo. Taigi, galima patvirtinti, kad kuo aukštesnį išsilavinimą turi darbuotojai, tuo labiau jie yra linkę dalyvauti komandiniame darbe nei žemesnį išsilavinimą turintys darbuotojai.

Respondentų dalyvavimo komandiniame darbe priklausomybė nuo darbo stažo

Norėta sužinoti, ar darbuotojų aktyvų dalyvavimą komandiniame darbe sąlygoja darbuotojų įgyta darbo patirtis, t. y. darbo stažas, įmonėje (15 pav.).



15 pav. **Darbuotojų dalyvavimo komandiniame darbe priklausomybė nuo darbo stažo**

Kaip matyti, komandinėje veikloje aktyviai dalyvauja visų darbo stažo sudarytų grupių darbuotojai, išskyrus „31 ir daugiau metų“ darbo stažą turintys darbuotojai. Galima prielaida, kad didelę patirtį turintys darbuotojai neišnaudoja ar nenori naudoti savo turimo potencialo siekiant didinti įmonės produktyvumą bei kitus kriterijus našiam įmonės darbui.

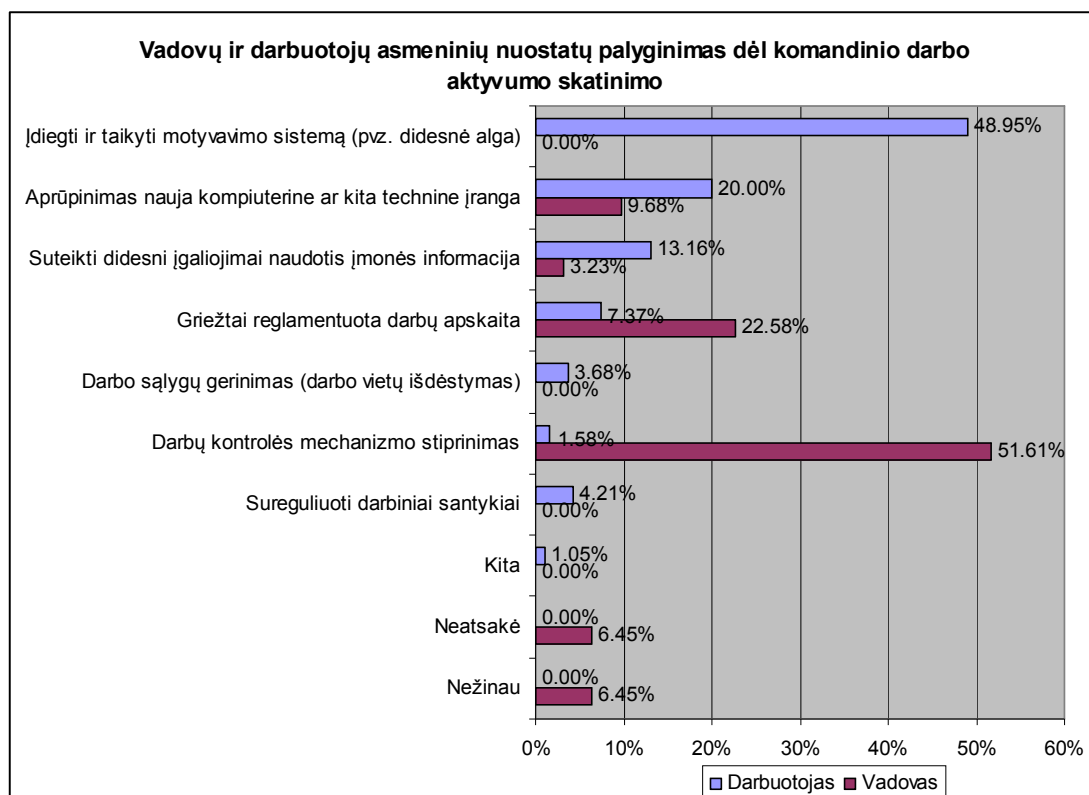
Norėta patikrinti, ar tikrai skirtingą darbo stažą turintys darbuotojai nevienodai aktyviai dalyvauja komandiniame darbe, buvo atliktas Chi kvadrato testas. Norint išlaikyti apylyges grupes, darbuotojų darbo stažo grupės buvo sugrupuotos pagal darbo laiką įmonėje ir sudarytos naujos grupės „Iki 1 metų“, „2 - 10 metų“, „11 - 30 metų“ ir „31 ir daugiau metų“, taip pat buvo apjungta ir sudaryta nauja grupė „Ne/Dažniausiai ne“. Gauti duomenys parodė (žr. 2 priedą, 10 lent.) skirtumus tarp grupių.

Todėl galima teigti, kad darbuotojų pozicija dėl dalyvavimo komandiniame darbe priklauso nuo įmonėje dirbto laikotarpio. Pastebėta tendencija, kad kuo mažesnę darbo stažą turi darbuotojas, tuo labiau jis yra linkęs nurodyti, kad iniciatyviau linkęs dalyvauti komandiniame darbe.

Nustatyta, kad (žr. 2 priedą, 11 lent.) vadovai sudaro reikiamas sąlygas darbuotojams dalyvauti komandiniame darbe nepriklausomai nuo jų turimos darbo patirties įmonėje.

Respondentų vertinimai dėl priemonių, kurios skatintų dalyvauti komandiniame darbe

Respondentų buvo paprašyta nurodyti priežastis, kurios paskatintų jų dalyvavimą komandiniame darbe (16 pav.).



16 pav. Respondentų siūlymai, kurie paskatintų aktyvų dalyvavimą komandiniame darbe

Darbuotojai nurodė (16 pav.), kad našų ir aktyvų jų dalyvavimą komandoje paskatintų:

1. Įmonėje įdiegta motyvavimo sistema (48,95 proc.);
2. Aprūpinimas nauja kompiuterine ar kita technine įranga (20 proc.);
3. Galimybė naudotis platesnio spektro informacija (13,16 proc.).

Vadovų nuomone, norint sustiprinti darbuotojų dalyvavimą komandiniame darbe aktyvumą, būtina stipriau kontroliuoti darbuotojus (51,61 proc.) bei griežčiau reglamentuoti darbuotojų darbų apskaitą (22,58 proc.). Vadovai, priešingai nei darbuotojai, nenori taikyti motyvavimo sistemos darbuotojams kaip veiksnį, skatinantį aktyvų darbuotojų dalyvavimą bendroje veikloje. Jie taip pat

siūlo stiprinti ir griežtinti darbų kontrolės mechanizmą ir apskaitą, nors ir darbuotojai tam ir nepritaria. Kadangi darbuotojai nerodo didelės iniciatyvos dalyvauti komandiniame darbe (12 pav.), viena iš galimų pagrindinių veiksnių – dabartinė įmonėje taikoma motyvavimo sistema. Darbuotojai nėra motyvuoti skatinimui dalyvauti komandiniame darbe. Viso to priežastis gali būti nepakankama vadovų kompetencija, prasti vadovavimo įgūdžiai, o tai sumažina įmonės veiklos rezultatyvumą, veiklos efektyvumą, todėl krenta ir ekonomiškumo lygis. Taip pat pastebima tendencija, kad darbuotojai vėl pasigenda informacijos trūkumo.

Respondentų nuomonė dėl dalyvavimo sprendimo priėmimo procese

Komandinis darbas – vienas iš svarbiausių veiksnių, sąlygojančių efektyvią įmonės veiklą ir numatytų tikslų realizavimą. Jo metu darbuotojai gali rasti ir priimti darbinį problemų sprendimų būdus, organizuoti pasitarimus, aptarti darbo dokumentacijos tvarkymą bei pateikimą ir kt. Tai sąlygoja produktyvią ir efektyvią veiklą, tinkamą darbo organizavimą. Darbuotojai gali nedalyvauti komandiniame darbe, tačiau gali inicijuoti naujus sprendimus, todėl būtina atskirai nagrinėti darbuotojų dalyvavimą komandiniame darbe ir dalyvavimą inicijuojant sprendimus.

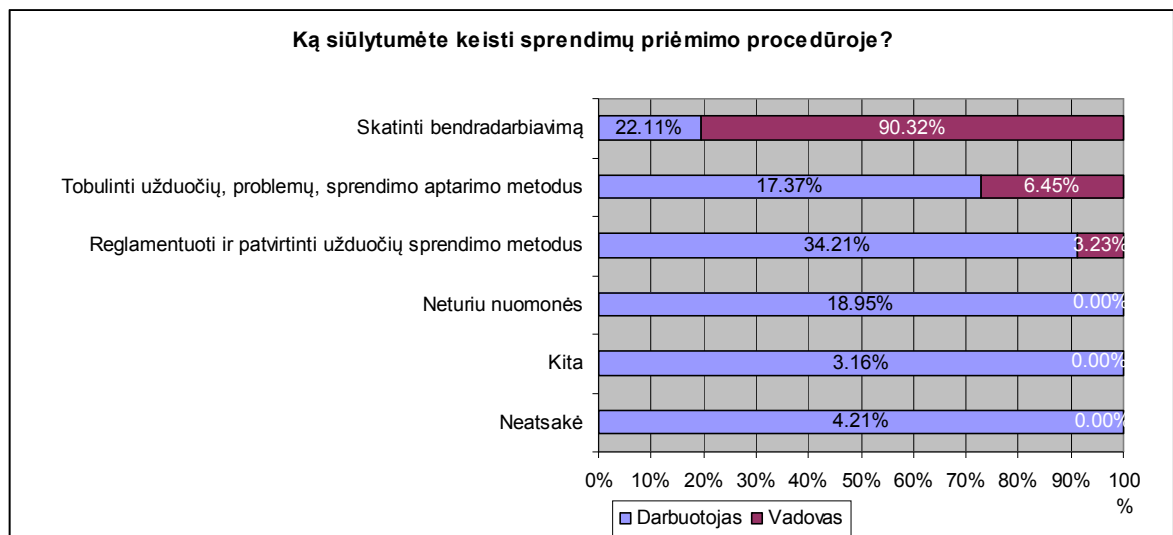
Norėta sužinoti, ar vadovai priimdami sprendimus remiasi savo pavaldinių nuomone (žr. 2 priedą, 17 pav.). Nustatyta, kad 77,4 proc. vadovų atsisžvelgia į darbuotojų nuomonę ir pasiūlymus prieš priimdami sprendimus. Siekiant, kad organizuojamas įmonėje darbas būtų efektyvus, našus, produktyvus, kas skatintų didėti ekonomiškumui, tiesiog būtinas tarpusavio darbuotojų ir vadovų bendradarbiavimas, kai komandinio darbo metu ar inicijuojant įvairius sprendimus, yra generuojamos naujos idėjos, operatyviai ieškoma galimų sprendimų kilusioms problemoms spręsti bei bendraujant kitais darbo klausimais.

Vadovai buvo paklausti, ar sudaro reikiamas sąlygas darbuotojams dalyvauti sprendimo priėmimo procese (žr. 2 priedą, 12 lent.). Dauguma vadovų (74,2 proc.) nurodo, kad yra sukurtos visos reikiamos sąlygos darbuotojams dalyvauti sprendimų priėmimo procese. Nors ketvirtadalis vadovų tyrimo metu nepateikė konkretaus atsakymo. Vadinasi, net 25,8 proc. vadovų neturi aiškios ir konkrečios pozicijos dėl darbuotojų skatinimo dalyvauti priimant sprendimus.

Norėta sužinoti veiksnius, kurie galėjo sąlygoti vadovų neapsisprendimą dėl darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo procese, todėl vadovai buvo paklausti, kodėl nesukuria reikiamų sąlygų (žr. 2 priedą, 18 pav.). Net pusė tyrime dalyvavusių vadovų nenurodė veiksnių, kurie galėjo daryti įtaką jų sprendimui, nes jie nepateikė atsakymo. Vadovai, sąmoningai ignoruodami ir nepateikdami sprendimus, parodo kompetencijos trūkumą, kuris kelia grėsmę našiam ir produktyviam darbui, o to pasekoje – mažėja darbo kokybė ir veiklos efektyvumas. Beveik vienodu procentu (po 9,68 proc.) pasiskirstė vadovų teiginiai, kad neatsižvelgia į darbuotojų rekomendacijas priimant sprendimus ir vadovų pripažinimas, kad nežino nei vieno sprendimo metodo.

Darbuotojai buvo paklausti, ar jiems tenka dalyvauti sprendimų priėmimo procese (žr. 2 priedą, 19 pav.). Trečdalis jų nurodė, kad jie dalyvauja sprendimų priėmimo procese ir teigia, kad vadovai įdomi ir reikšminga jų nuomonė. Galima daryti prielaidą, kad tai patys našiausiai ir produktyviausiai dirbantys darbuotojai, nes jų nereikia papildomai (t. y. primygtynai) raginti ar kitaip skatinti. Tokie darbuotojai supranta, kad jų nuomonė svarbi, reikalinga, o jų atliekamas darbas kuria vertę. Tačiau likusi dalis tyrime dalyvavusių darbuotojų nurodė, kad dalyvauja primant sprendimus tik todėl, kad tai reikalinga atliekant užduotis bei darbus (26,84 proc.) ir kai jų dalyvavimą inicijuoja vadovas (23,16 proc.) arba visai nedalyvauja. Tokie darbuotojai, kurie nėra iniciatyvūs, lankstūs ir novatoriški, retai atlieka savo pareigas rezultatyviai, jie tiesiog daro „tai kas jiems yra liepiama ir tada, kada liepiama“. Nesukuria ir neinicijuoja sąlygų įmonės rodikliams gerinti. Pasak Taylor (2005), darbuotojo individualus efektyvumas darbo grupėje kinta iki blogiausiai grupėje dirbančio žmogaus lygio arba dar net žemiau. Todėl būtina skatinti darbuotojus dirbti⁵⁹ kuo našiau ir rezultatyviau komandoje, bendradarbiaujant tarpusavyje, priimant ar koreguojant sprendimus.

Respondentai buvo paprašyti nurodyti veiksnius, kurie pagerintų sprendimų priėmimo procedūras (20 pav.).



20 pav. Darbuotojų ir vadovų siūlomų priemonių sprendimų priėmimo procedūrose tobulinimo palyginimas

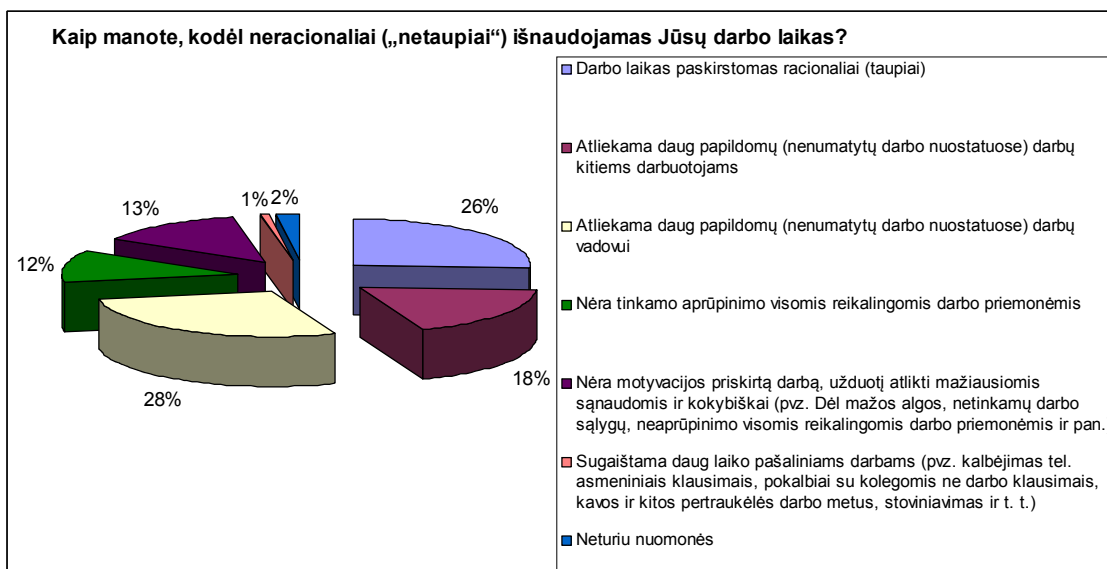
Maždaug trečdalis tyrimo dalyvių (darbuotojų) pageidauja reglamentuoti bei tobulinti užduočių sprendimo ir aptarimo metodus (17,37 proc.), nors dalis darbuotojų (22,11 proc.) pritaria ir tvirtai vadovų išsakytai nuostatai (90,32 proc.), kad būtinas bendradarbiavimas tarp įmonės vadovų, darbuotojų. Tinkamas bendradarbiavimas sąlygotų informacijos srauto paskirstymą, todėl reikalinga sureguliuoti ir pašalinti komandinio darbo ir sprendimo priėmimo trūkumus, siekiant produktyviau,

⁵⁹ Pasak 80/20 principo (kitai – Pareto dėsnio), 80 proc. to, ką pasiekiamė, gauname iš 20 proc. sugaišto laiko. Todėl praktiškams tikslams 4/5 pastangų, didžioji dalis, yra nereikšmingos (Koch, 2003). Todėl būtina sistemingai planuoti laiką ir taip organizuoti veiklą, kad būtų kuo efektyviau išnaudojamas darbuotojų potencialas.

našiau ir rezultatyviau atlikti pavestas užduotis, priimti sprendimus bei vykdyti kitas priskirtas darbo funkcijas. O tai tik paskatintų geresnius įmonės rezultatus.

Veiksnių, kurie įtakoja neracionalų darbo laiko paskirstymą, identifikavimas

Mokslininkas Obrazovas (Obrazovas, 2006, p. 166) teigia, kad „problema yra ne laiko stygius, o neracionalus jo panaudojimas, nemokėjimas teisingai suplanuoti ir paskirstyti darbą“. Kompetetingi darbuotojai savo laiką panaudoja įvairių problemų sprendimui ir darbų atlikimui, neišskirdami, kokie darbai svarbiausi. Siekiant nustatyti efektyvų darbo laiko panaudojimą, darbuotojų buvo prašoma nurodyti priežastis, kurios, jų nuomone, sąlygoja neracionalų jų laiko paskirstymą (21 pav.).



21 pav. Darbuotojų darbo laiko paskirstymas

Kaip rodo duomenys, net beveik pusė visų darbuotojų nurodė, kad atlieka daug papildomų darbų (vadovams ir kitiems darbuotojams), nors trečdalis darbuotojų vis dėlto teigė, kad jie darbo laiką paskirsto racionaliai. Taip pat beveik vienoda dalis darbuotojų įvardino motyvacinės sistemos ir darbo priemonių stygių.

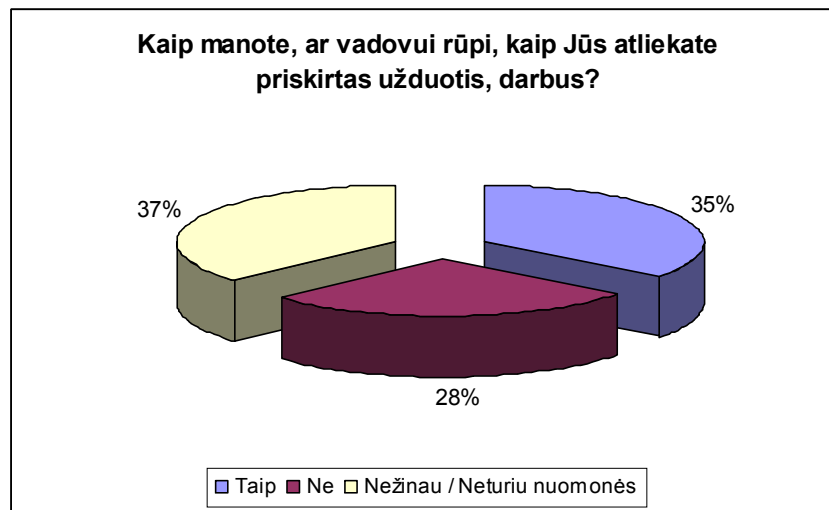
Darbuotojų nuomonė dėl vadovų pasirenkamų metodų kontroliuoti darbą

Buvo siekiama išsiaiškinti, kokį metodą, darbuotojų nuomone, vadovai pasirenka norėdami kontroliuoti jų darbą. Todėl norėta patikrinti, ar tikrai skirtingą išsilavinimą turintys darbuotojai vienodai vertina vadovų pasirenkamus darbų kontrolės metodus, buvo atliktas Chi-kvadrato testas (žr. 2 priedą, 13 lent.). Norint, kad darbuotojų išsilavinimų grupės būtų apylygės, „Nebaigtas vidurinis“, „Vidurinis“ ir „Nebaigtas aukštasis“, „Aukštesnysis“, „Aukštasis (universitetinis)“ išsilavinimą turintys darbuotojai buvo sujungti į dvi grupes: „Nebaigtas vidurinis, vidurinis“ ir

„Nebaigtas aukštasis, aukštesnysis, aukštasis (universitetinis)“. Galima prielaida, kad aukščiausią kvalifikaciją turinčių darbuotojų darbas yra kontroliuojamas vertinant atliktos dienos darbo rezultatus, todėl darbuotojai nuolat yra motyvuoti darbą bei užduotis atlikti kokybiškai, nes žino, kad jų darbo kokybė ir rezultatyvumas kiekvieną dieną bus tikrinami ir vertinami. Tai patvirtina Mayo Dž. E. vykdytų Hawthorne tyrimų (1880 – 1949) rezultatus, kurių metu mokslininkas įrodė, kad nepriklausomai nuo jokių kitų faktorių, žmonės dirba geriau, kai jiems pasakoma, kad tyrimo metu jie yra stebiami ir tiriami.

Darbuotojų asmeninis požiūris apie tai, kaip vadovai vertina jų atliekamą darbą

Buvo norėta sužinoti, darbuotojų požiūrį apie tai, ar vadovai vertina jų atliekamą darbą. Todėl buvo pasiteirauta darbuotojų, ar vadovui⁶⁰ rūpi kaip jie atlieka jiems pavestus darbus ir užduotis (22 pav.).



22 pav. Darbuotojų išreikšta asmeninė nuomonė, ar vadovams rūpi jų atliekamo darbo rezultatas

Kad darbuotojų nuomonės pasiskirstymas būtų apylygis, „Nežinau“ ir „Neturiu nuomonės“ atsakymų variantai buvo sujungti į vieną grupę. Daugiau kaip trečdalis darbuotojų nurodė, kad nežino ir neturi nuomonės, apie tai, kaip vadovai vertina jų darbą. Net trečdalis darbuotojų nurodė (28 proc.), kad vadovai nesidomi jų atliekamo darbo verte. Neigiamas darbuotojų požiūris apie tai, kad vadovai neįvertina ir nesupranta savo pavaldinių darbo reikšmės ir vertės, vėl patvirtina prastus komunikavimo įgūdžius tarp vadovų ir darbuotojų, bei parodo vadovų nekompetenciją darbuotojų atžvilgiu. Tai gali sąlygoti darbo kokybės sumažėjimą, nes darbuotojai nėra motyvuoti priskirtas darbo funkcijas ir darbus atlikti rezultatyviau, nes žino, kad vadovui nėra svarbi jo atlikto darbo vertė, todėl tai

⁶⁰ Per darbo dieną vadovas vienam klausimui gali skirti tik septynias minutes. Norint kontroliuoti laiką, reikia jį planuoti (Obrazcovas, 2006).

nemotyvuoja darbuotojų efektyviai vykdyti savo veiklą. Tačiau trečdalis darbuotojų (35 proc.) nurodė, kad jų atliekamas darbas yra iš ties svarbus ir reikšmingas vadovams.

Vadinasi, daugiau nei pusė tyrime dalyvavusių darbuotojų nurodė, kad jų atliekamo darbo vertė vadovui nėra svarbi. Tai vienas iš veiksnių, kurie mažina veiklos efektyvumą.

2.2.2. Funkcijų paskirstymo aspektai

Pasak Fayol (2005), darbo pasidalijimo tikslas⁶¹ – sukurti daugiau ir kokybiškesnio darbo rezultatą su turimomis tomis pačiomis sąnaudomis. Darbo pasidalijimas leidžia sumažinti objektų į kuriuos turi būti nukreiptas dėmesys ir pastangos, skaičių ir geriausia priemonė panaudojant individus ir žmonių grupes. Funkcijų ir pareigybių struktūra organizacijoje turi būti gerai apgalvota ir formalizuota. Tai planingas visų išteklių koordinavimas įgyvendinant organizacijos tikslus, kuris remiasi darbo pasidalijimu, valdžios hierarchija ir atsakomybe (Dubauskas, 2006).

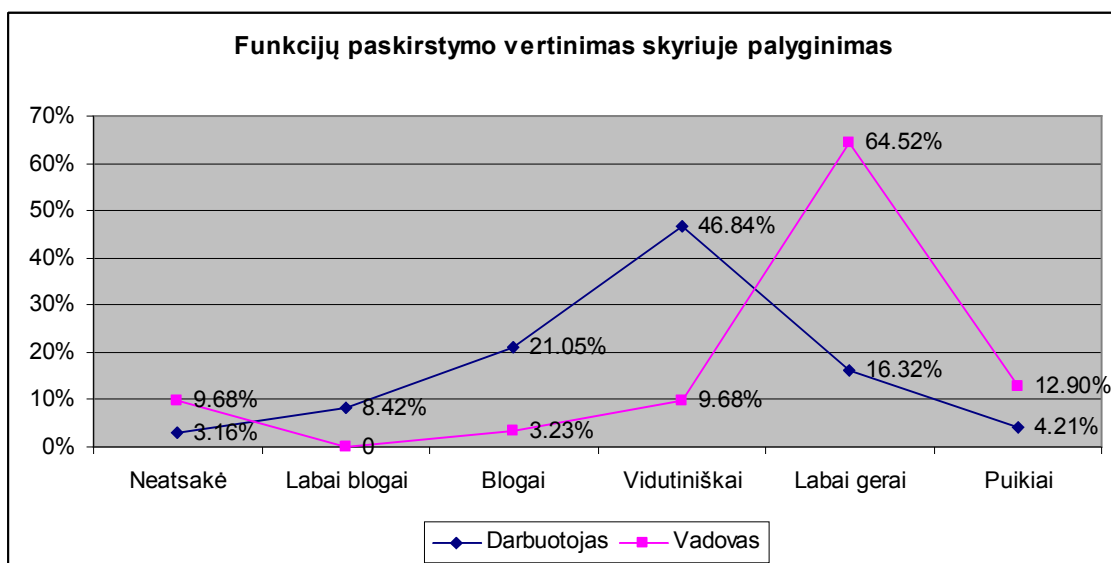
Respondentų vertinimas dėl paskirstytų darbo funkcijų skyriuje

Dėl netinkamo darbo organizavimo paskirstant funkcijas darbo vietoje, neracionaliai išnaudojamas darbo laikas, atliekami papildomi darbai, kurie nesusiję su darbuotojo darbo nuostatuose nurodytomis normomis. Neracionaliai išnaudojamas darbo⁶² laikas skatina priimti neapgalvotus ir skubotus sprendimus, atlikti darbus ir pavestas užduotis nekokybiškai. Tai neigiamai sąlygoja įmonės veiklos vertinimo rezultatus.

Tyrimo metu buvo siekta išsiaiškinti, kaip patys darbuotojai vertina darbo funkcijų paskirstymą skyriuje (23 pav.).

⁶¹ Fayol (2005) suformulavo Administravimo principus (dažniausiai šio autoriaus vartotini principai buvo: darbo pasidalijimas, valdžia ir atsakomybė, drausmė, komandų vienovė ir kt.) ir kaip pats autorius nurodė, principų skaičius begalinis, bet siekta, kad jie būtų lankstūs ir galintys prisitaikyti prie kiekvieno poreikio (Fayol, 2005).

⁶² Nerekomenduojama darbo dienos apkrauti daugiau kaip 60 proc., nes kasdien reikia tvarkyti ir nenumatytus reikalus (Obrazcovas, 2008).



23 pav. Respondentų nuomonių palyginimas dėl funkcijų paskirstymo skyriuje

Kaip matyti, beveik pusė tyrime dalyvavusių darbuotojų darbo funkcijų paskirstymą vertina „vidutiniškai“. Tačiau dalis darbuotojų linkę nurodyti, kad darbo funkcijos paskirstytos netinkamai („Labai blogai“ – 8,42 proc. ir „Blogai“ – 21,05 proc.). Likusi mažesnė dalis darbuotojų darbo funkcijų paskirstymą vertina palankiau („Labai gerai“ – 16,32 proc. ir „Puikiai“ – 4,21 proc.).

Vadovai darbo funkcijų paskirstymą skyriuje vertina pozityviai („Labai gerai“ – 64,52 proc., „Puikiai“ – 12,90 proc.) nei darbuotojai, nes patys vadovai ir paskirsto darbo funkcijas skyriuje.

Neracionalus darbo funkcijų paskirstymas didina darbo neefektyvumą. Darbuotojai yra apkraunami papildomais darbais, todėl jie pavargsta. Nuovargis daro įtaką darbo našumui, kuris mažėja, todėl gali būti prarandama darbo kokybė, o tai sąlygoja veiklos nerezultatyvumo atsiradimą.

Darbuotojų siūlymai dėl darbo funkcijų paskirstymo gerinimo

Kadangi vadovai darbo funkcijų paskirstymą yra linkę vertinti daug pozityviau nei darbuotojai, atsižvelgiant į darbuotojų išsakytą poziciją, jie buvo paprašyti pateikti pasiūlymus dėl darbo funkcijų gerinimo (žr. 3 priedą, 14 lent.). Darbuotojai rekomenduoja:

1. Peržiūrėti bei pakoreguoti darbo nuostatas (siūlė – 56 darbuotojai). Tai sąlygoja, kad darbuotojai yra „apkraunami“ darbais, kurie nenurodyti jų darbo nuostatuose, todėl jų atliekamas darbas nenašus, darbuotojai varginami, prarandamas produktyvumas.

2. Siūloma skyriuje sukurti papildomus etatus (siūlė – 16 darbuotojų). Tai dar kartą patvirtina, kad darbuotojai yra „apkraunami“ darbais, kad būtina sudaryti sąlygas sumažinti darbuotojų darbo krūvį.

Tačiau nedidelė dalis darbuotojų nurodė, kad nieko nereikia keisti (tokių buvo – 33 darbuotojų), o likusi didžioji dalis darbuotojų liko abejingi ir nurodė, kad šiuo klausimu jie paprasčiausiai neturi nuomonės (tokių buvo – 80 darbuotojų).

Norėta sužinoti, ar tarp paskirstytų darbo funkcijų skyriuje bei siūlomų pakeitimų yra statistinis ryšys, todėl buvo atliktas Chi kvadrato testas. Gauti duomenys parodė, kad vis dėlto tarp darbuotojų asmeninių nuostatų vertinant paskirstytas darbo funkcijas skyriuje su siūlomais pakeitimais skyriuje yra ryšys. Kuo neigiamiau darbuotojai įvertinta funkcijų paskirstymą skyriuje, tuo labiau jie nelinkę teigti pasiūlymų dėl darbo funkcijų padalijimo gerinimo. Galima prielaida, kad dėl padidinto darbo krūvio prarandamas darbuotojų iniciatyvumas, produktyvumas bei sumažėja kiti rodikliai sąlygojantys veiklos ekonomiškumą, kai darbuotojai yra „apkraunami“ darbais, netinkamai paskirstant darbo funkcijas skyriuje.

Vadovų asmeninių vertinimų analizė apie darbo funkcijų organizavimo aspektus

Norėta sužinoti vadovų asmeninius vertinimus dėl darbo funkcijų paskirstymo, suteiktų įgaliojimų darbo funkcijoms vykdyti bei darbo funkcijų dubliavimąsi skyriuje ir įmonėje. Siekiant patikrinti, ar yra ryšys tarp vadovų asmeninių požiūrių – vertinimų, analizuojant darbo funkcijų paskirstymą skyriuje ir įmonėje tarp padalinių/skyrių, darbo funkcijų (užduočių) dubliavimąsi skyriuje ir įmonėje tarp padalinių/skyrių bei priskirtų ir turimų įgaliojimų darbo funkcijoms atlikti, buvo atlikta koreliacinė analizė naudojant Spreaman koeficientą (žr. 3 priedą, 15 lent.).

1. Labai stiprus koreliacijos ryšys nustatytas tarp kintamųjų, lyginant darbo funkcijų (užduočių) dubliavimą skyriuje ir dubliavimą įmonėje tarp padalinių/skyrių. Remiantis gautais duomenimis galima teigti, kad vadovas linkęs manyti, kad kuo labiau dubliuojasi darbo funkcijos (užduotys) jo skyriuje, tuo didesnis darbo funkcijų (užduočių) dubliavimosi tikimybė galima įmonėje tarp padalinių/skyrių ($r = 0,879$, $p < 0,000$).

2. Siekiant įvertinti vadovų išsakytus požiūrius dėl suteiktų įgaliojimų, buvo nustatytas stiprus ryšys tarp teiginių apie tai, ar priskirtų funkcijų vykdymas atitinka suteiktus įgaliojimus ir ar užtenka vadovams suteiktų įgaliojimų toms reikiamoms funkcijoms atlikti. Remiantis gautais duomenimis, galima teigti, kad vadovams užtenka suteiktų įgaliojimų funkcijoms vykdyti ($r = 0,737$, $p < 0,000$).

3. Norėta patikrinti, ar yra ryšys tarp vadovų turimo išsilavinimo ir galimo darbo funkcijų dubliavimosi tarp skyrių/padalinių. Gauti rezultatai parodė, kad kintamieji tarpusavyje statistiškai neigiamai koreliuoja. Vidutinio stiprumo koreliacija nustatyta tarp vadovo turimo išsilavinimo ir teiginio ar priskirtas užduotis ir darbus vadovo padaliniui/skyriui dubliuoja kiti padaliniai/skyriai. Gautas neigiamas vidutinio stiprumo ryšys ($r = -0,528$, $p < 0,002$). Logiška manyti, kad kuo žemesnis vadovo išsilavinimas, tuo labiau vadovas linkęs manyti, kad jo skyriui pavestas darbo funkcijas ir užduotis dubliuoja kiti padaliniai/skyriai.

4. Toliau analizuojant darbo funkcijų paskirstymą skyriuje ir vadovų požiūrį (pagal vadovų turimą išsilavinimą) priklausomybę, t. y. ar nesidubliuoja vadovų paskirstytos darbo funkcijos skyriuje tarp darbuotojų, nustatytas silpnas neigiamas ryšys tarp vadovo turimo išsilavinimo ir teiginio dėl darbo funkcijų dubliavimosi tarp darbuotojų paskirstymo skyriuje. Gautas silpnas neigiamas ryšys ($r = -0,438$, $p < 0,014$). Galima teigti, kad kuo žemesnis vadovo išsilavinimas, tuo labiau jis yra linkęs nurodyti, kad darbo funkcijos skyriuje dubliuojasi tarp darbuotojų ir atvirščiai. Galima prielaida, kad žemą išsilavinimą turintys vadovai nėra pakankamai kompetetingi ir nesugeba racionaliai paskirstyti darbo funkcijų.

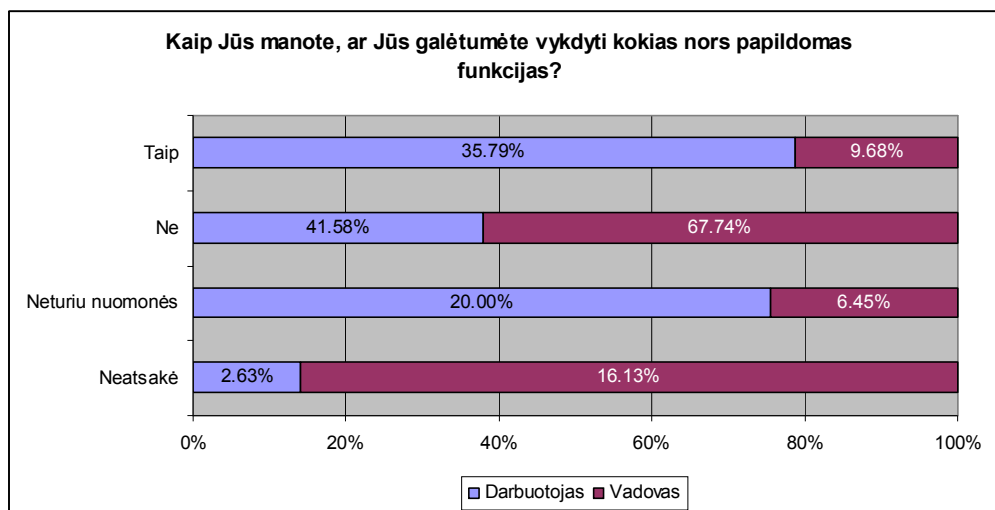
5. Kitas silpnas ryšys nustatytas tarp vadovo turimo išsilavinimo ir teiginio dėl priskirtų užduočių, kurias galbūt dubliuoja kiti vadovo kolegos. Silpnas ir neigiamas ryšys nurodo, kad kuo žemesnis vadovo išsilavinimas, tuo labiau jis įsitikinęs, kad jo atliekamas užduotis dubliuoja jo kolegos (t. y. kiti vadovai) ir atvirščiai ($r = -0,425$, $p < 0,017$). Logiška teigti, kad dėl vadovavimo kompetencijos stokos neatliekamos reikiamos darbo funkcijos, todėl kiti vadovai, siekdami užtikrinti įmonės rezultatyvumą, dubliuoja darbo funkcijas atlikdami patys arba priskirdami papildomas darbo funkcijas bei užduotis darbuotojams.

6. Buvo norėta sužinoti, ar vadovo įgyta darbo patirtis sąlygoja jo asmeninę nuomonę dėl jo įgaliojimų didinimo/mažinimo. Gauti duomenys parodė, kad kuo didesnę darbo stažą turi vadovas, tuo labiau jis linkęs nurodyti, kad jam užtenka įgaliojimų vykdyti jam pavestas funkcijas ir atvirščiai. Vadinasi, toks vadovas nieko nenori keisti, jis nėra iniciatyvus, novatoriškas ir lankus ($r = 0,368$, $p < 0,042$).

7. Taip pat nustatytas silpnas teigiamas ryšys tarp darbo stažo ir priskirtų funkcijų vykdymo pagal suteiktus įgaliojimus vadovui. Remiantis gautais duomenimis, daroma prielaida, kad kuo didesnis vadovo darbo stažas, tuo labiau jis linkęs nurodyti, kad jam priskirtos užduotys atitinka suteiktus jam įgaliojimus, ir atvirščiai ($r = 0,417$, $p < 0,02$). Tai vėl patvirtina vadovų kompetencijos stoką.

Respondentų nuomonė dėl papildomų darbų atlikimo

Buvo norima sužinoti, kaip darbuotojai ir vadovai vertina galimybę vykdyti ir atlikti dar papildomas funkcijas (24 pav.). Papildomų funkcijų atlikimas naudingas įmonei, nes nereikia didinti išteklių kuriant naują darbo vietą, tačiau darbuotojai bus labiau apkrauti papildomų naujų funkcijų vykdymu.



24 pav. Respondentų asmeninių nuostatų palyginimas dėl siūlymo atlikti papildomas funkcijas

Duomenys rodo, kad beveik pusė visų tyrime dalyvavusių darbuotojų neigiamai (41,58 proc.) įvertino siūlymą vykdyti dar papildomas funkcijas, o penktadalis darbuotojų (20 proc.) nepateikė atsakymo, taip ignoruodami klausimą, todėl neaišku, ar darbuotojai galėtų atlikti dar papildomus darbus. Tik trečdalis darbuotojų (35,79 proc.) sutiktų vykdyti dar papildomas funkcijas.

Daugiau nei pusė visų tyrime dalyvavusių vadovų nerodė didžiulės iniciatyvos ir nesutinka atlikti papildomų darbų. Tik labai nedidelė vadovų dalis (9,68 proc.) sutiktų vykdyti papildomus darbus.

Apibendrinant duomenis, galima daryti išvadą, kad darbuotojai linkę labiau prisiimti papildomų darbų atlikimą nei vadovai. Tai rodo, kad darbuotojai atsakingiau žvelgia į įmonės rezultatus, todėl nori labiau prisidėti prie jos veiklos rezultatų gerinimo nei vadovai.

Darbuotojų vertinimas dėl personalo skaičiaus koregavimo jų skyriuje

Buvo norima sužinoti, kaip darbuotojai, priklausomai nuo einamų pareigų bei turimo išsilavinimo, vertina jų skyriuje esančių darbuotojų skaičių, kad vadovų priskirtos užduotys ir darbai būtų atlikti kokybiškai ir našiai (žr. 3 priedą, 16 lent.).

Administracijos darbuotojai nurodė, kad jų skyriuje nepakanka darbuotojų, kad darbas būtų atliktas kokybiškai ir su mažiausiomis sąnaudomis (tokių buvo 31 darbuotojas). Tačiau turintys aukštąjį (universitetinį) ir aukštesnįjį išsilavinimą darbuotojai vienodu procentu (po 10 proc.) nurodė, kad darbas būtų atliktas kokybiškai ir rezultatyviai, dabartinio darbuotojų skaičiaus skyriuje nepakanka ir siūlo jį padidinti. Nors nedidelė dalis aukštąjį išsilavinimą įgijusių administracijos darbuotojų teigia, kad skyriuje dirba pakankamas darbuotojų skaičius ir jo didinti nereikia.

Techniniai darbuotojai taip pat linkę nurodyti, kad jų skyriuje trūksta naujų darbuotojų (tokių darbuotojų – 34). Tačiau daugiausia techninių darbuotojų, turinčių vidurinį išsilavinimą (18 proc.)

mano, kad jų skyriuje trūksta darbuotojų, todėl darbas negali būti atliktas našiai ir reikia didinti jų skaičių. Tokios pačios nuomonės yra ir nebaigę aukštosios bei aukštesnį išsilavinimą turintys techniniai darbuotojai.

Vis dėlto, dauguma darbuotojų yra linkę nurodyti, kad būtina didinti darbuotojų skaičių. Tai tik įrodo, kad darbuotojų darbo krūvis yra iš ties didelis, kuris vargina darbuotojus, tad jie nebegali atlikti pavestų darbų ir užduočių rezultatyviai.

2.2.3. Atsakomybės paskirstymo aspektai

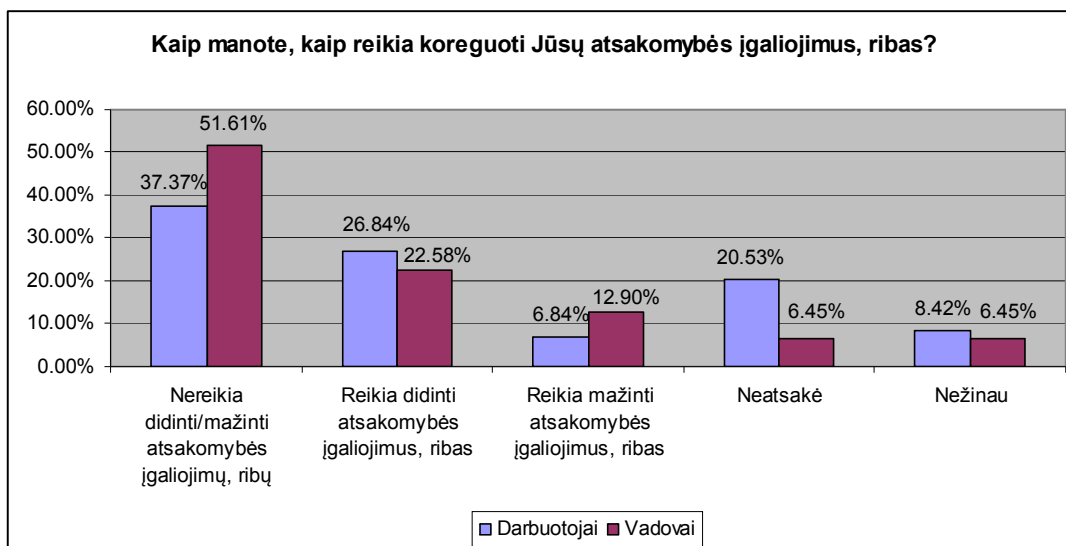
Fayol (2005) teigė, kad yra ganėtinai lengva nustatyti darbuotojo atsakomybę už jo veiksmus, bet sunku nustatyti – vadovo, nes proporcingai kylant hierarchine valdymo grandine (jei įmonėje egzistuoja „piramidinis“ valdymas), darbas darosi sudėtingas ir didėjantis darbuotojų skaičius, jų poveikis rezultatams, darosi vis sunkiau apibrėžti jų indėlį į galutinį rezultatą ir vadovo atsakomybės laipsnį. Numatydami darbuotojų, sąžiningai atliekančių darbinės pareigas, skatinimą, darbo įstatymai (DK 236 str.) kartu nustato darbo drausmės pažeidėjams drausminio poveikio priemones⁶³. Už darbo drausmės pažeidimą, t. y. teisėtų darbo pareigų nevykdymą arba netinkamą vykdymą, esant darbuotojo kaltei, numatyta drausminė atsakomybė⁶⁴.

Tyrimo metu siekta sužinoti, respondentų nuomonę dėl jiems deleguotos atsakomybės. Tyrimo dalyviai buvo paklausti, kaip jie vertina įmonės suteiktus jiems įgaliojimus (25 pav.)

⁶³ Lietuvos Respublikos Darbo Kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas.

http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=389979&p_query=&p_tr2= [žiūrėta 2011 02 26]

⁶⁴ **Drausminė atsakomybė** – tai darbuotojo pareiga atsakyti už padarytą drausmės pažeidimą ir patirti įstatyme nustatytas drausmines nuobaudas. Drausminės atsakomybės taikymas – drausminiai nusižengimai. **Drausminiai nusižengimai** – tai priešinga teisei veika, kurią padarė darbuotojas pažeisdamas vidaus darbo tvarką. Darbo įstatymai numatantys darbuotojų, sąžiningai atliekančių darbinės pareigas, skatinimą, kartu nustato darbo ir drausmės pažeidėjams drausminio poveikio priemones. Už darbo drausmės pažeidimą, t. y. teisėtų darbo pareigų nevykdymą arba netinkamą vykdymą, esant darbuotojo kaltei, numatyta drausminė atsakomybė.



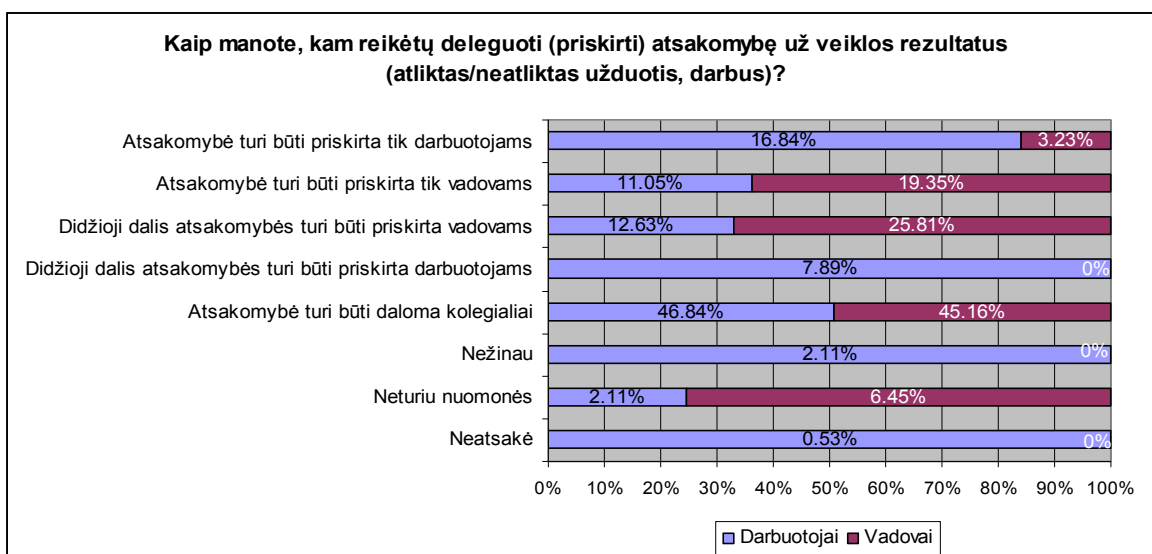
25 pav. Darbuotojų ir vadovų išsakytų asmeninių nuostatų dėl atsakomybės įgaliojimų palyginimas

Kaip matyti, pusė tyrime dalyvavusių vadovų ir truputį daugiau nei trečdalis darbuotojų nurodė, kad nereikia jiems didinti ar mažinti atsakomybės įgaliojimų, t. y. juos tenkina dabar jiems suteiktų įgaliojimų ribos. Galima manyti, kad vadovai labiau vengia atsakomybės, nes nurodo, kad reikia mažinti atsakomybės įgaliojimus (12,90 proc.), nei juos didinti. Tačiau darbuotojai yra visiškai priešingos nuomonės nei vadovai. Darbuotojai nurodė, kad reiktų didinti atsakomybės įgaliojimus (26,84 proc.), nei juos mažinti.

Tokia vadovų išsakyta nuomonė parodo jų lojalumo stoką įmonei, nes jie nepageidauja didesnės atsakomybės ir pasilieka prie tos pačios veiksmų pozicijos ir plano tol, kol iškelti jų uždaviniai, tikslai yra pasiekiami arba jie tampa nebesvarbūs. Tokia atsakomybės kompetencijos stoka rodo nenorą imtis veiksmų veiklos tobulinimui ir rezultatų siekimui. Darbuotojai, priešingai nei vadovai, labiau linkę nurodyti, kad nevengia atsakomybės ir palankiai vertina jos didinimo galimybę.

Respondentų vertinimas dėl atsakomybės delegavimo

Nors ir sužinotos asmeninės vadovų ir darbuotojų nuomonės dėl jiems priskirtų atsakomybės koregavimo aspektų, tačiau tiriant respondentų lankstumą ir atsakingumą, tyrimo metu buvo lyginami darbuotojų ir vadovų atsakymai dėl atsakomybės delegavimo už veiklos rezultatus, t. y. norėta išsiaiškinti, ar respondentai noriai perleidžia atsakomybę kitiems (26 pav.).



26 pav. Asmeninių nuostatų dėl atsakomybės delegavimo palyginimas

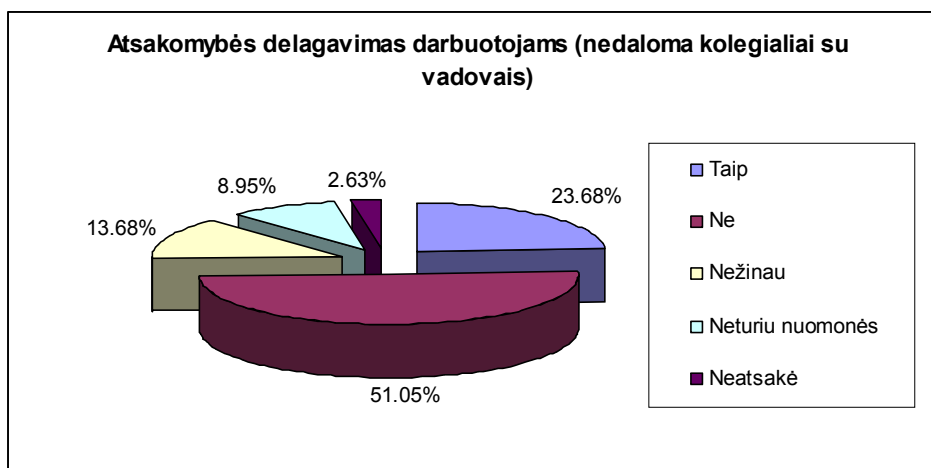
Gauti rezultatai parodė, kad tiek darbuotojai, tiek vadovai beveik vienodai įvertino siūlymą, kad atsakomybė turi būti daloma kolegialiai. Atsakomybės už veiklos rezultatus nevengia nei vadovai, kurių ketvirtadalis nurodė, kad didžioji dalis (25,81 proc.) arba net visa atsakomybė (19,35 proc.) gali būti priskirta jiems⁶⁵, nei darbuotojai, kurie taip pat iniciatyvūs ir teigia, kad gali prisiimti visą atsakomybę už atliktas užduotis ir darbus.

Vadovai ir darbuotojai ganėtinai atsakingai vertina deleguojamą jiems atsakomybę už veiklos rezultatus, tačiau neaišku, kaip atsakomybės delegavimą vertina darbuotojai, atlikdami skirtingo pobūdžio darbus.

Darbuotojų vertinimas dėl atsakomybės delegavimo

Norėta išsiaiškinti, kaip darbuotojai vertina atsakomybės priskyrimą už atliktus ir neatliktus darbus tik jiems, bet ne vadovams (27 pav.)

⁶⁵ Būtina subalansuoti atsakomybę. Dažnai pastebimas prarastas įmonių potencialas, kuris iššvaistomas būtent dėl nenoro perduoti įgaliojimus žemesnes pareigas užimantiems kolegoms. Dažniausios to priežastys: dėl žmogaus nepakankamo jo įgūdžių žinojimo, dėl tendencijos vadovaujantis stereotipais apie nepakankamai kvalifikuotus ar net jaunesnius darbuotojus (Hale, Whitlam, 2009).



27 pav. Atsakomybės delegavimas už veiklos rezultatus tik darbuotojams (bet ne vadovams)

Pusė visų tyrime dalyvavusių darbuotojų (tokių buvo 97 darbuotojai) nurodė (žr. 4 priedą, 17 lent.), kad atsakomybė už veiklos rezultatus neturi būti priskirta vien tik darbuotojams. Vadinasi, darbuotojai pageidauja, kad dalį atsakomybės turėtų prisiimti ir vadovai. Nors vis dėlto nedidelė dalis darbuotojų (tokių buvo 45 darbuotojai) nurodė, kad atsakomybę prisiimti gali ir darbuotojai ir jos nereikėtų deleguoti vadovams.

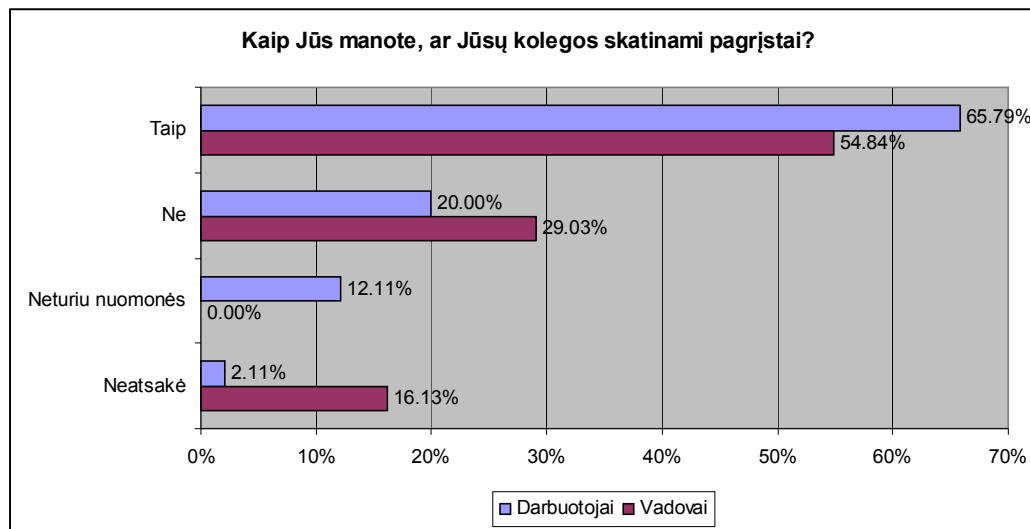
Skiriasi įmonėje administracijos ir technines pareigas einančių darbuotojų darbo pobūdis, atliekamos skirtingos darbo funkcijos. Tyrimo eigoje norėta sužinoti, kam darbuotojai siūlo deleguoti atsakomybę (žr. 4 priedą, 18 lent.). Dauguma darbuotojų (tokių buvo 89 darbuotojai) nepriklausomai nuo einamų pareigų patvirtina, kad atsakomybė už priskirtus darbus ir užduotis turi būti daloma kolegialiai tarp darbuotojų ir vadovų. Nors dalis administracijos darbuotojų teigė, kad atsakomybė turi būti priskirta tik darbuotojams (tokių buvo 18 darbuotojų) ir didžioji dalis atsakomybės vis dėlto turi būti priskirta tik užduotį ar darbą jiems priskyrusiam vadovui (teigė 13 darbuotojų). Technines pareigas einantys darbuotojai nurodė, kad atsakomybė už atliekamus darbus gali būti priskirta darbuotojams (teigė 14 darbuotojų). Taip pat jie labiau linkę nurodyti, didžioji dalis ar visa atsakomybė turi būti deleguota tik vadovams (teigė 24 darbuotojai).

2.2.4. Motyvacijos aspektai

Nustatant atsakomybę už veiklos rezultatus, lygiagrečiai turi būti reglamentuota ir motyvacija darbuotojams. Motyvacija – tai procesas, kai įmonės dalyviai (darbuotojai ir vadovai) yra skatinami vykdyti veiklą, kuria siekiama įgyvendinti įmonės tikslus. Motyvacija yra vienas iš svarbiausių veiksnių, kurie įtakoja darbuotojo veiksmus ir elgesį, didina rezultatyvumą ir našumą. Pagal Lietuvos

Respublikos Darbo Kodekso 233 str. darbuotojai gali būti skatinami⁶⁶ už darbo pareigų vykdymą, geros kokybės produkciją, našų ir nepriekaištingą darbą, iniciatyvumą, taip pat ir už kitus darbo rezultatus, gaudami pareikštą padėką, premijuodami, apdovanodami dovanomis bei taikant kitas skatinimo priemones. Darbuotojai turi matyti naudą sau, kurią gaus įgyvendinę savo puikių rezultatų viziją (Belasco, Stayer, 2004).

Pirmiausia respondentų buvo pasiteirauta, kaip jie vertina, ar jų kolegos skatinami⁶⁷ pagrįstai už atliktus darbus (28 pav).



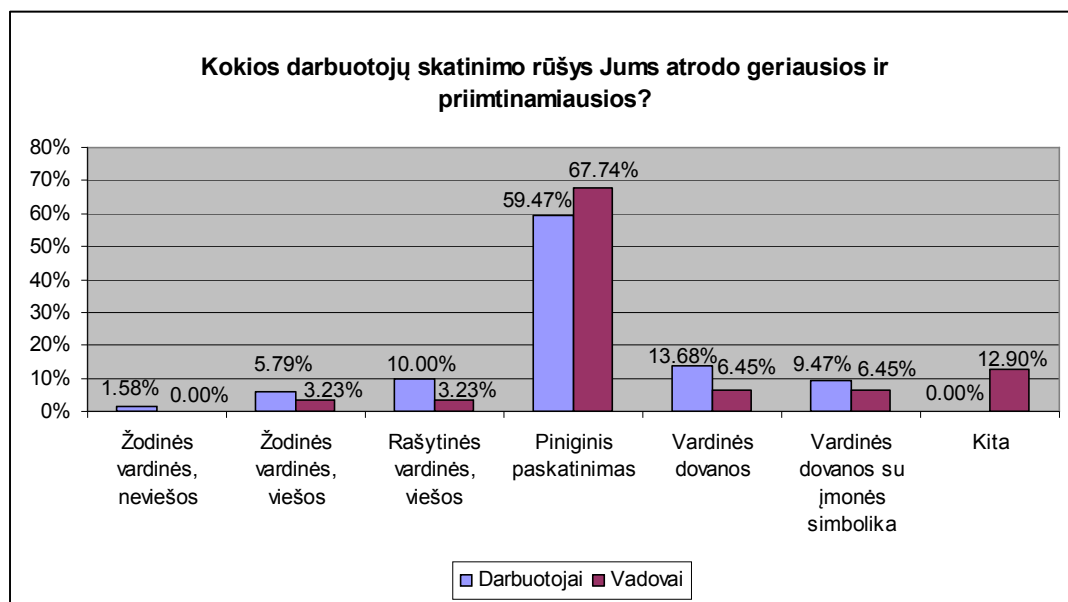
28 pav. Respondentų asmeninių nuostatų pasiskirstymas dėl kolegų skatinimo

Duomenys rodo, kaip pasiskirsto darbuotojų ir vadovų asmeninės nuostatos dėl jų kolegų skatinimo pagrįstumo. Daugiau kaip pusė tyrime dalyvavusių respondentų nurodo, kad jų kolegos yra skatinami pagrįstai. Tai nurodyti yra labiau linkę darbuotojai nei vadovai. Beveik trečdalis vadovų išsakė savo nuomonę, kad jų kolegos vis dėlto yra skatinami nepagrįstai (29,03 proc.) ir tik penktadalis darbuotojų pritarė šiai vadovų pozicijai, todėl gautų duomenų pagrindu, galima teigti, kad vadovai jaučiasi labiau neįvertinti, t. y. nemotyvuoti nei darbuotojai.

Respondentų buvo prašoma nurodyti, kokios skatinimo priemonės juos motyvuotų ir skatintų siekti naudingų įmonei rezultatų, aktyviai dalyvauti įmonės veikloje, didinti rezultatyvumą bei stiprinti kitus veiklos vertinimo rodiklius (29 pav.).

⁶⁶ Lietuvos Respublikos Darbo Kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas. http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=389979&p_query=&p_tr2= [žiūrėta 2011 02 26]

⁶⁷ Skatinimo sąvoka turi būti suprantama plačiau: tai ne vien tik darbo apmokėjimo didinimas ir jo priklausomybė nuo rezultatų. Jis turi apimti ne tik materialinio skatinimo formas, bet ir kilimo karjeroje galimybes (Vasiliauskas, 2007).



29 pav. Respondentų pasiūlymai dėl pagidaujamų skatinimo metodų

Remiantis pateiktais duomenimis, daugiau kaip pusė visų tyrime dalyvavusių respondentų nurodė, kad juos tenkintų piniginis paskatinimas⁶⁸ ir šios skatinimo priemonės labiau pageidauja vadovai (67,74 proc.) nei darbuotojai (59,47 proc.). Taip pat pastebimas respondentų pageidavimas motyvuoti juos vardinėmis dovanomis, nors galimos ir nematerialinės skatinimo rūšys, ypač pageidauja darbuotojai nei vadovai. Vadovai, nepriklausomai nuo jų turimo išsilavinimo (žr. 5 priedą, 20 lent.), labiau linkę nurodyti, kad juos tenkintų piniginis paskatinimas (nurodė – 21 vadovas) kaip motyvavimo priemonė.

Norint patikrinti (žr. 5 priedą, 21 lent.), ar išsilavinimas įtakoja darbuotojų skatinimo rūšies pasirinkimą, buvo atliktas Chi kvadrato testas. Norint, kad darbuotojų išsilavinimų grupės būtų apylygės, „Nebaigtas vidurinis“, „Vidurinis“ ir „Nebaigtas aukštasis“, „Aukštesnysis“, „Aukštasis (universitetinis)“ išsilavinimą turintys darbuotojai buvo sujungti į dvi grupes: „Nebaigtas vidurinis, vidurinis“ ir „Nebaigtas aukštasis, aukštesnysis, aukštasis (universitetinis)“. Taip pat sugrupuotos skatinimo rūšys į nematerialines (Žodinės/Rašytinės vardinės, neviešos/viešos), materialines (Vardinės dovanos su įmonės simbolika/be simbolikos). Gauti rezultatai parodė, kad nepriklausomai nuo darbuotojų turimo išsilavinimo didžioji dalis darbuotojų pageidauja piniginio skatinimo (tokių buvo

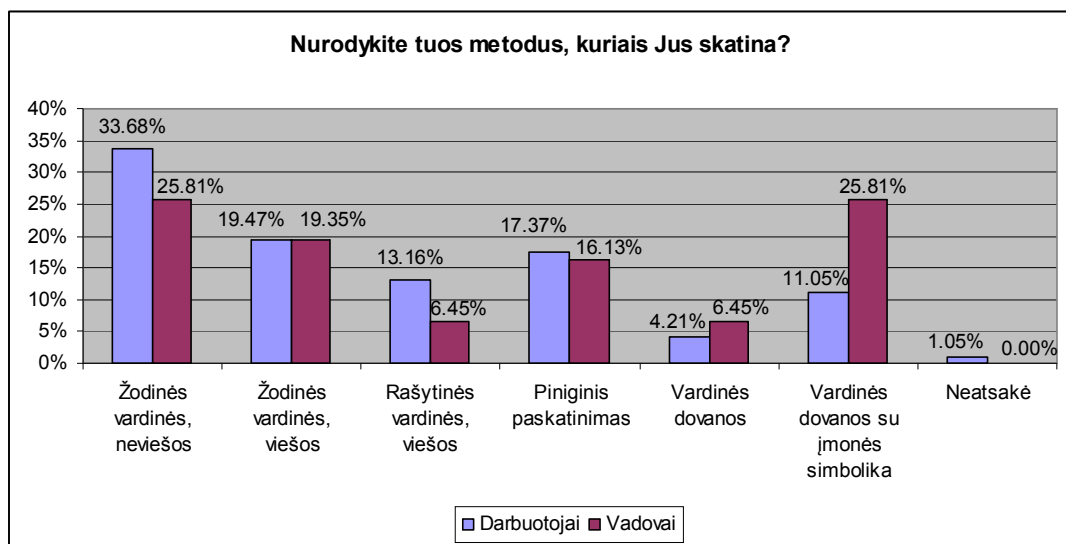
⁶⁸ Adrian Furnham psichologijos profesorius nuo 1992 m. atstovaujantis Oxfordo Universitetui išskyrė 4 pinigų kaip motyvavimo priemonės trūkumus (šaltinis: <http://www.suite101.com/content/enhancing-your-financial-intelligence-a94004> [žiūrėta 2010 10 12]):

1. **Įpratimas.** Darbuotojas jaučiasi labiau įvertintas, kai gauna didesnę piniginių atlyginimą, tačiau pripratęs prie naujos gerovės lygio, įpranta ir laimės pojūtis dingsta.
2. **Lyginimas.** Žmonės vertina savo turtą lygindami save su kitais ir visada kitus mato turtingesnius už save.
3. **Alternatyvos.** Pasak ekonomistų, mažėjančio pinigų ribinio naudingumo dėsnis pasireiškia tuo, kad didėjant pinigų sankaupoms, kitos vertybės, kaip antai laisvė ir tikra draugystė, įgyja vis didesnės svarbos.
4. **Nerimas.** Dažnai kylant pajamoms pomėgis prasimanyti pinigų keičiamas kitais, kilnesniais pomėgiais. Galbūt tai įvyksta dėl to kad, uždirbęs pinigų žmogus pasijunta esąs savo likimo šeimininkas.

113 darbuotojai) arba kitokios materialinės skatinimo priemonės (tokių buvo 44 darbuotojai). Likusi dalis darbuotojų vis dėlto nurodo, kad juos tenkintų nematerialinės⁶⁹ skatinimo rūšys.

Lyginant mokslininko Mayo atlikto tyrimo rezultatus (Hawthorne tyrinėjimai vykę 1924 – 1932 m.) su respondentų išsakyta nuomone, galime patvirtinti, kad nors ir nedidelė dalis respondentų nurodė, kad juos motyvuoja ne tik pinigai ir kitos materialinės priemonės, bet ir nematerialinės skatinimo rūšys (žodinės, vardinės, viešos ir neviešos).

Buvo išsiaiškinta (žr. 29 pav.), kad respondentai labiausiai pageidauja piniginio skatinimo, remiantis gautais duomenimis, buvo norėta sužinoti, o kaip respondentai realiai yra skatinami (30 pav.).



30 pav. Respondentų skatinimo metodai

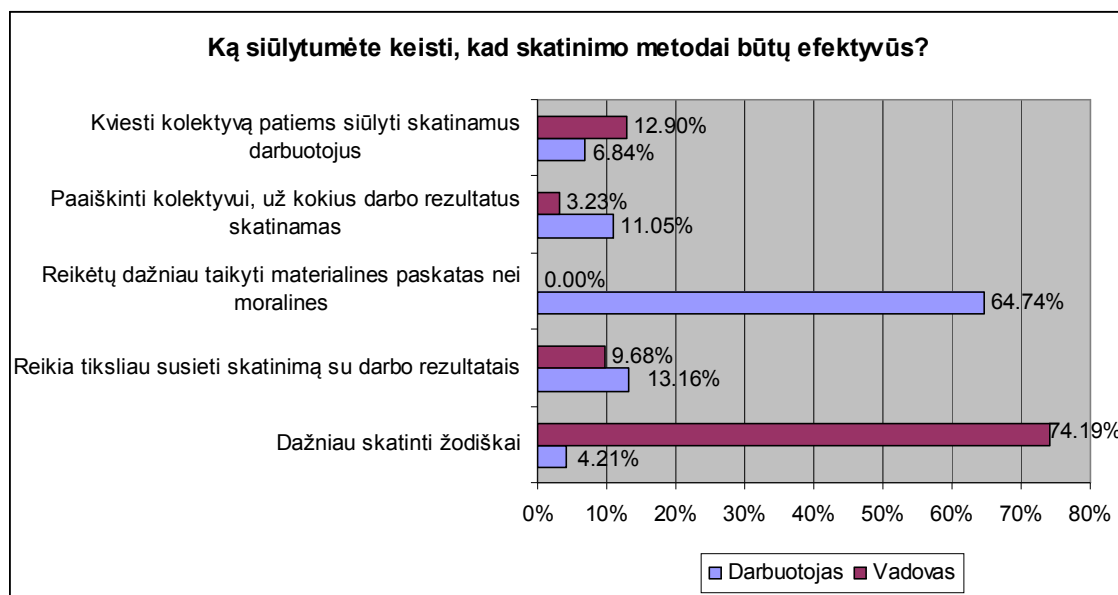
Gauti duomenys parodė, kad beveik trečdalis darbuotojų ir ketvirtadalis vadovų yra skatinami žodiškai, neviešinant ir individualiai. Taip pat kitas populiarus metodas yra žodinis, individualus ir viešas skatinimas, kuris dažniau naudojamas nei piniginis skatinimas, kurio labiausiai pageidauja darbuotojai. Vadovai dažniausiai yra skatinami vardinėmis dovanomis su įmonės simbolika (25,81 proc.), o darbuotojai dažniausiai skatinami žodiškai.

Žodinės skatinimo priemonės dažniausiai taikomos žemesnį išsilavinimą turintiems darbuotojams (žr. 5 priedą, 22 lent.), nors ir vadovams, nepriklausomai nuo jų turimo išsilavinimo taikomi žodiniai skatinimo metodai, tačiau vadovai dažnai yra premijuojami vardinėmis dovanomis su įmonės simbolika (žr. 5 priedą, 23 lent.). Pageidaujamą piniginį skatinimą dažniausiai gauna aukštąjį ir aukštesnįjį išsilavinimą turintys vadovai.

⁶⁹ Australų psichologas, sociologas Džordžas Eltonas Mayo (1880 – 1949) vykdė tyrinėjimus žinomus kaip Hawthorne tyrinėjimai (1924 – 1932 m.). Tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojus motyvuoja ne tik pinigai. Didžiausias dėmesys buvo skiriamas darbuotojų motyvacijos veiksniams atskleisti. Tyrimas turėjo padėti suprasti, kas motyvuoja darbuotojus atliekant jiems pavestus darbus. Tyrimo duomenys parodė, kad motyvuoti darbuotojai dirba našiau, todėl organizacija gali efektyviau vykdyti savo veiklą (Malik, 2010).

Manytina, kad įmonėje įdiegta motyvavimo sistema iš ties yra neefektyvi lyginant su respondentų išsakytais pageidaujama (29 pav.).

Respondentų buvo paprašyta pateikti siūlymus, kurie padėtų sustiprinti motyvavimo sistemą įmonėje (31 pav.).



31 pav. Respondentų siūlymai skatinimo metodams gerinti

Gauti duomenys patvirtina darbuotojų išsakytą nuomonę, kad jiems priimtinausios skatinimo priemonės yra materialinės, tai nurodė daugiau nei pusė tyrime dalyvavusių darbuotojų (64,74 proc.).

Vadovai siūlo dažniau darbuotojus skatinti žodiškai (74,19 proc.), visiškai netaikant materialinių skatinimo priemonių⁷⁰. Tai rodo, kad vadovai nepakankamai motyvuoja savo darbuotojus. Dėl savo kompetencijos trūkumo bei kvalifikacinių žinių stokos, jie nenorėdami skatina darbuotojų darbo neefektyvumą, neproduktyvumą, taip mažindami veiklos veiksmingumą, efektyvumą ir ekonomiškumą.

⁷⁰ Viena iš siūlomų teorijų – V. Vroom lūkesčių teorija (1964) teigia, kad pavaldiniai dirbs produktyviau, kai jie bus įsitikinę, kad pasieksins jų lūkesčiai:

1. „Darbo įdėjimas – rezultatas“. Kai pavaldinys žino, kad atlikęs tam tikrą darbo kiekį, jis pasieks norimą rezultatą.
2. „Rezultatas – atlyginimas“. Kai pavaldinys žino, kad tikrai pasieks savo tikslų, jam kyla klausimas ką gi jis už tai gaus. Jei vadovas aiškiai nurodys būsimą atlyginimą, tai vėl gi motyvuos darbuotoją.
3. „Gauto atlyginimo vertė“. Kai pavaldinys žino, kad sugebės atlikti darbą ir tikrai už tai gaus tam tikrą atlyginimą, jis bando išsiaiškinti ar šitas atlyginimas bus vertingas būtent jam. (Bagdonienė, Bagdonas, 2005)

IŠVADOS

1. Mokslinėje vadybos literatūroje veiklos audito sąvoka apibrėžiama kaip veiklos valdymo ekonomiškai, efektyviai ir veiksmingai vertinimas. Ekonomiskumas suprantamas kaip racionalus išteklių panaudojimas nepakenkiant veiklos rezultatų kokybei. Efektyvumas apibrėžiamas kaip santykis tarp pasiektų rezultatų ir jiems pasiekti panaudotų išteklių. Veiksmingumas suprantamas kaip santykis tarp pasiekto efekto ir tikslams pasiekti sunaudotų išteklių su tikslų pasiekimo lygiu.

2. Veiklos matavimas – tai duomenų kaupimo ir informacijos analizės procesas, skirtas padėti įmonės vadovams priimti sprendimus, reikalingus rezultatų įvertinimui pagal konkrečius rodiklius (efektyvumo, ekonomiškumo, našumo, kokybės, darbo gyvenimo kokybės, naujovių diegimo) bet kuriuo laiko momentu. Veiklos matavimas padeda nustatyti veiksnius, nuo kurių priklauso arba nepriklauso veiklos rezultatyvumas. Remiantis tyrimo metu gautais rezultatais, galima teigti, kad dauguma vadovų neįvertina veiklos matavimo teikiamos naudos, nes organizuodami įmonėje darbą vadovai neatsižvelgia į veiklos matavimo rodiklių svarbą ir teikiamą naudą, todėl neinicijuoja sėkmingą rodiklių įgyvendinimą įmonės veikloje.

3. Nustatyta, kad dėl neracionalių darbo organizavimo aspektų, netinkamai pasirinkto vadovavimo stiliaus ir nekokybiškai atliekamo veiklos vertinimo, vadovų organizuojamas darbas nėra rezultatyvus, todėl prarandama darbo kokybė, o darbuotojai yra „apkraunami“ papildomais darbais, kas sumažina veiklos efektyvumą.

4. Tyrimo metu patvirtinta darbe iškelta hipotezė. Nurodyti veiksniai, kurie patvirtina, kad įmonės veiklos ekonomiškumas nėra pakankamai aukštas dėl vadovų darbo organizavimo žinių, patirties stokos, nekompetetingo vadovavimo stiliaus pasirinkimo. Įmonėje darbuotojai atlieka papildomus ir besidubliuojančius su kitais skyriais/padaliniiais darbus, kurie neatitinka jų turimos įgytos kvalifikacijos, todėl dėl netinkamai sudarytų darbo sąlygų, įmonės veikla tampa neefektyvi.

5. Gauti tyrimo rezultatai parodė, kad vadovai neaprūpina darbuotojų reikiamomis darbo priemonėmis (technine, kompiuterine įranga), nesuteikia reikiamos informacijos, kad darbas būtų atliekamas rezultatyviai. Taip pat vadovai nepakankamai motyvuoja darbuotojus, kad jų atliekamas darbas būtų našus. Taip pat vadovai nurodė, kad nėra pakankamai motyvuojami priskirtas darbo funkcijas atlikti rezultatyviai, todėl vengia prisiimti atsakomybę už priskirtų funkcijų vykdymą. Nepakankamas darbo aplinkos sąlygų sudarymas, kai darbuotojai neturi reikiamų darbo priemonių, inicijuoja prarandamos gaminio/paslaugos kokybės mažėjimą.

6. Atlikus tiriamos įmonės teisinių dokumentų analizę, buvo nustatyta, kad teisės aktai, reglamentuojantys konkrečias veiklos sritis ir operacijas, kurioje veikia įmonė, sukuria prielaidas galimoms veiklos matavimo sistemų adaptacijoms. Tačiau įmonės teisinė bazė nėra pakankamai gerai išplėtota ir funkcionali, kad būtų galima diegti veiklos matavimo sistemas, todėl būtina papildyti įmonės teisinę bazę reikiama teisės aktais, kurie užtikrintų kokybišką veiklos vertinimą.

REKOMENDACIJOS

Įmonės visų skyrių/padalinių vadovams

1. Rekomenduojama didinti vadovų kompetenciją, siūloma ugdyti ją seminarų, mokymų metu, taip pat stiprinant vadovavimo ir darbo organizavimo įgūdžius, administruojant darbuotojams sudarytą darbo aplinką, t. y. aprūpinant darbuotojus reikalingomis darbo priemonėmis (informacija, kompiuterine, technine įranga). Taip pat reikalinga teikti konsultacijas darbuotojams dėl darbo grafiko sudarymo, mažinti darbo funkcijų dubliavimąsi bei stiprinant vadovų atsakomybę už priskirtas darbo funkcijas. Būtina didinti darbuotojų iniciatyvą, stiprinant motyvacinę sistemą.

2. Siūloma dažniau organizuoti darbuotojų pasitarimus, kurie būtų rengiami diskusijų grupėse, kuriose darbuotojai ir vadovai galėtų spręsti problemas, inicijuoti sprendimus, stiprinti partnerystės ryšius, skatinant bendradarbiavimą komandinėje veikloje, kurioje būtų identifikuojamos įmonės veiklos problemos, analizuojamos galimos jų atsiradimo priežastis, optimalių sprendimų paieška bei informacijos dalijimasis.

3. Rekomenduojama koreguoti įmonėje įdiegtą duomenų valdymo sistemą (DVS), papildant naujomis funkcijomis ir sudarant galimybę vykdyti tolimesnes apklausas bei užtikrinant darbuotojų, dalyvausiančių apklausoje, anonimiškumą.

Įmonės visų skyrių/padalinių darbuotojams

1. Rekomenduojama darbuotojams stiprinti iniciatyvą prisiimti atsakomybę už vykdomas funkcijas, generuojamas idėjas bei inicijuojant jų įgyvendinimą.

2. Patariama aktyviau dalyvauti komandinėje veikloje, sprendimų priėmimo procese bei stiprinant ryšius su vadovais, nes bendradarbiaujant tarpusavyje dalijamasi informacija, patarimais, todėl didėja darbo našumas, produktyvumas.

LITERATŪRA

Teisės aktai:

1. **Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolės įstatymas**
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=374772&p_query=&p_tr2= [žiūrėta 2011 03 01]
2. **Civilinio kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas.**
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=390714&p_query=&p_tr2= [žiūrėta 2011 02 01]
3. **Lietuvos Respublikos Juridinių Asmenų Registro įstatymas.**
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=387341&p_query=&p_tr2= [žiūrėta 2011 01 15]
4. **Lietuvos Respublikos Buhalterinės Apskaitos įstatymas.**
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=388940&p_query=&p_tr2= [žiūrėta 2011 02 04]
5. **Lietuvos Respublikos Įmonių Finansinės Atskaitomybės įstatymas.**
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=324382&p_query=&p_tr2= [žiūrėta 2011 02 04]
6. **Lietuvos Respublikos Įmonių Bankroto įstatymas.**
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=386813&p_query=&p_tr2= [žiūrėta 2011 01 16]
7. **Lietuvos Respublikos Pelno Mokesčio įstatymas.**
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=388664&p_query=&p_tr2= / papildymas
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=388518&p_query=&p_tr2= [žiūrėta 2011 02 18]
8. **Lietuvos Respublikos Nekilnojamojo Turto Mokesčio įstatymas.**
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=389104&p_query=&p_tr2= [žiūrėta 2011 02 16]
9. **Lietuvos Respublikos Mokesčio už Aplinkos Teršimą įstatymas.**
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=388626&p_query=&p_tr2= [žiūrėta 2011 01 14]
10. **Lietuvos Respublikos Pridėtinės Vertės Mokesčio įstatymas.**
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=389443&p_query=&p_tr2= [žiūrėta 2011 02 19]

11. Lietuvos Respublikos Mokesčių Administravimo įstatymas.

http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=388537&p_query=&p_tr2= [žiūrėta 2011 02 19]

12. Lietuvos Respublikos Akcizų įstatymas.

http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=389313&p_query=&p_tr2= [žiūrėta 2011 02 17]

13. Lietuvos Respublikos Maisto įstatymas.

http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=266822&p_query=&p_tr2= [žiūrėta 2011 01 06]

14. Lietuvos Respublikos Kelių Transporto kodeksas.

http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=363287&p_query=&p_tr2= [žiūrėta 2010 12 18]

15. Tarptautinio krovinų vežimo keliais sutarties konvencija (CMR), priimta 1956-05-19.

Priėmė – Tarptautinius dokumentus pasirašiusios šalys.

16. Lietuvos Respublikos Darbo Kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas. http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=389979&p_query=&p_tr2= [žiūrėta 2011 02 24]

17. Europos Parlamento Teisinę Galią Turinti Rezoliucija Dėl Lietuvos Respublikos paraiškos tapti Europos Sąjungos nare (AA-AFNS 1-6 – C5-0119/2003 – 2003/0901D(AVC).

http://eur-lex.europa.eu/lt/treaties/dat/12003T/pdf/lt006_1236.pdf

18. Lietuvos Respublikos Darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas.

http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=389641&p_query=&p_tr2= [žiūrėta 2011 01 18]

Šaltiniai ir publikacijos:

19. **Aleliūnas I.** Valstybinio informacinių sistemų audito atlikimas ir jo rezultatai // ISACA Lietuvos skyriaus (180) spalio mėnesio susitikimas / sudarytojas Irmantas Aleliūnas: [2006 m. spalio mėn., Vilnius, Lietuva]. – Vilnius, 2006, p. 4 – 34.

20. **Bagdonienė L., Bagdonas E.** „Organizacijų vadyba“. – Kaunas: Technologija, 2005, p. 132-133. – ISBN 9955-09-638-1

21. **Belasco J. A., Stayer R. C.** „Bizonų skrydis“. Vilnius: D. Radkevičiaus PĮ Rgrupė, 2004, p. 45. – ISBN 9949102642.

22. **Bosas A.** Valdymo efektyvumo didinimas – atsakas į eurointegracijos ir globalizacijos iššūkius // Straipsnis. – Klaipėda, 2003, Nr. 13, p. 45-46.

23. **Bubauskas G.** „Organizacijos elgsena“. – Vilnius: Krašto apsaugos ministerijos leidybos ir informacinio aprūpinimo tarnyba, p. 4. – ISBN 9955-423-45-5.
24. **Bujokaitė R.** „Efektyvumas, augimo ekonomika“ // Skaidrės, 2009.
25. **Christauskas Č., Kazlauskienė V.** Modernių veiklos vertinimo sistemų įtaka įmonės valdymui globalizacijos laikotarpiu // Straipsnis. – 2009, Nr. 14, p. 716. - ISSN 1822-6515
26. **Cohen L. et. al.** „Research Methods in Education“. – London, New York: Edition published in the Taylor & Francis e-Library, 2005. – ISBN 0-203-22446-9.
27. **Daujotaitė D.** „Viešojo sektoriaus veiklos auditas naujojo viešojo administravimo paradigmoje“. // Straipsnis. – 2009, Nr. 28, p. 29-34. – ISSN 1648-2603
28. **Drucker P. F.** „Valdymo iššūkiai XXI amžiuje“. – Vilnius: D. Radkevičiaus PĮ Rgrupė, 2004. ISBN 9949-10-533-1
29. **Europos audito rūmai. Audito rūmų audito strategija ir standartai**, 2011. <http://eca.europa.eu/portal/pls/portal/docs/1/352610.PDF> [žiūrėta 2011 01 18]
30. **Fagerberg J., Mowery D. C., Nelson R. R.** „The Oxford Handbook of Innovation“, Didžioji Britanija CPI Bath, 2005, p. 1. ISBN 019-926455-4
31. **Fayol H.** „Administravimas: teorija ir praktika“. – Vilnius: Eugrimas, 2005, p. 5-6. – ISBN 9955-501-X.
32. **Gimžauskienė E.** „Organizacijų veiklos vertinimo sistemos“. – Kaunas: Leidykla „Technologija“, 2007, p. 14. – ISBN 978-9955-25-282-5
33. **Hale R., Whitlam P.** „Efektyvus veiklos valdymas. Kompleksinis metodas, kaip atskleisti geriausias jūsų darbuotojų savybes“. – Vilnius: Leidykla „Vaga“, 2009. ISBN 978-5-415-02088-1.
34. **Horton P. S.** „Personalo veiklos vertinimo tendencijos ir iššūkiai: Jungtinės Karalystės patirtis“. Tarptautinė Konferencija „Valstybės Tarnautojų Vertinimas: Patirtis ir Iššūkiai“ 2006 m. Gegužės 23-24 d., Vilnius. <http://www.oecd.org/dataoecd/56/38/38665171.pdf> [žiūrėta 2011 01 06]
35. **Išoraitė M.** Performance Measurement in Local Authorities // Viešoji politika ir administravimas. – 2005, Nr. 12, p. 99-100. - ISSN 1648-2603
36. **Jakaitienė A.** „Tyrimo metodai ir statistika“. http://audrone.jakaitis.lt/VU/1paskaita_Statistika_biomedicinoje.pdf [žiūrėta 2011 02 21].
37. **Kardelis K.** „Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai“. – Šiauliai: leidykla Lucilijus, 2007. – ISBN 9955655356.
38. **Kaziliūnas A.** „Kokybės vadyba“. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2007, p. 18. – ISBN 978-9955-19-071-4.
39. **Koch R.** „80/20 principas“. – Kaunas: „Smaltijos“ leidykla, 2003, p. 10. – ISBN 9955-551-23-2

40. **LR Valstybės Kontrolė. Valstybės Kontrolės 2006 metų veiklos ataskaita**, 2007. Nr. Y-1, p. 25. <http://www3.lrs.lt/docs2/CNFURDKO.PDF> [žiūrėta 2010 11 23]
41. **LST EN ISO 9000:2007 „Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai ir aiškinamasis žodynas“**. – Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas, 2007.
42. **Mackevičius J.** Įmonių veiklos analizė – informacijos rinkimo, tyrimo ir vertinimo sistema // Informacijos mokslai. – Vilnius, 2008, Nr. 46, p. 46, – ISSN 1392–0561.
43. **Malik N.** „A study on motivational factors of the faculty members at university of balochistan“. // Straipsnis Serbian Journal of Management 5 (1) (2010) 143 – 149
44. **Mandl U., Dierx A., Ilzkovitz F.** „The efectivenes and efficient of public spending“. – Briuselis: European Commission Directorate-General for Economic and Financial Affairs, 2008. – p. 2-3. – ISBN 978-92-79-08226-9.
45. **Obrazcovas V.** „Valdymo ir administravimo išmintys“. – Kaunas: UAB „Saulelė“, 2008. – ISBN 978-9955-763-08-6.
46. **Obrazcovas V.** „Valdymo ir administravimo metodai“. – Kaunas: Leidykla Eugrimas, 2008. – ISBN 9955-682-31-0
47. **Oržekauskas P., Šmaižienė I.** „Organizacijų valdymo ir administravimo audito modeliavimas“. // Straipsnis. – 2009, Nr. 14, p. 1166 – ISSN 1822-6515.
48. **Parida A.** „Operational Performance easurement:Issues and Challenges“ // Proceedings of the 7th Asia Pacific Industrial Engineering and Management Systems Conference 2006, 2006. <http://www.knu.edu.tw/lecture/%E8%AA%B2%E7%A8%8B%E8%B3%87%E6%96%99/APIEMS-2006/Paper/W1D2.pdf>
49. **Pečkaitis J. S., Mačerinskienė I.** „Magistro baigiamojo darbo rengimo tvarka“. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2008. – ISBN 978-9955-19-083-7.
50. **Piliponis A.** „Efektyvumo didinimo ir kokybės vadybos sąsajos Lietuvos organizacijose“. Skaidrės. <http://www.isokonferencija.lt/2007/piliponis.pdf>
51. **Pukėnas K.** „Sportinių tyrimų duomenų analizė SPSS programa“. – Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija, 2005. – ISBN 9955-622-18-0.
52. **Puškorius S.** „Veiklos auditas“. – Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2004, p. 27. – ISBN 9955-563-66-4
53. **Puškorius S.** „Veiklos matavimų viešajame sektoriuje raida ir tendencijos“ // Straipsnis. – 2010, Nr. 34, p. 13. - ISSN 2029-2872.
54. **Radkevičius D., Staniulis T.** „Dievas, Kvantinė fizika, Organizacijos struktūra ir Vadovavimo stilius“. Vilnius: D. Radkevičiaus PĮ Rgrupė, 2009, p. 148. – ISBN 978-9955-689-22-5.
55. **Sudnickas T.** „Šiuolaikinės veiklos matavimo sistemos. Integravimo su kokybės valdymo ir procesų tobulinimo sistemos galimybės“. // Straipsnis. – 2008, Nr. 26, p. 14-23. ISBN 1648-2603.

56. Šapkauskienė A., Leitokienė Š. „Veiklos vertinimas laiku grįsto valdymo požiūriu“. // Straipsnis. – 2009, Nr. 14, p. 116-119. ISSN 1822-6515.

57. Taylor F. W. „Moksliniai valdymo principai“. – Vilnius: Eugrimas, 2005, p. 7-12. – ISBN 9955-501-83-9.

58. Vaitkevičius R., Saudargienė A. „Statistika su SPSS psichologiniuose tyrimuose: statistika socialiniuose moksluose“. – Vilnius: Vytauto Didžiojo universitetas, 2006. – ISBN 9955121386.

59. Vasiliauskas A. „Strateginis valdymas“. – Kaunas: Technologija, 2007, p. 344. – ISBN 9955-09-594-6.

60. Wileman A. „Sąnaudų apkarpymas, kaip sumaniai tvarkyti ir mažinti sąnaudas“. – Vilnius: UAB „Logotipas“, 2009. – ISBN 978-9955-460-95-4.

61. Žvinklys J., Vabalas E. „Įmonės ekonomika studentams ir verslininkams“. – Vilnius: Vilniaus vadybos aukštoji mokykla, 2006, p. 46. – ISBN 9955-528-11-7.

62. Piesarskas B., Svecevičius B. „Anglų-lietuvių lietuvių-anglų kalbų žodynas“. – Vilnius: Leidėjas – Žodynas. – ISBN 9986-465-53-2.

Internetiniai šaltiniai:

63. Performance management in government performance measurement.

<http://www.docstoc.com/docs/46263864/PERFORMANCE-MANAGEMENT-IN-GOVERNMENT-PERFORMANCE-MEASUREMENT-AND> [žiūrėta 2010 10 29]

64. Employee Performance Appraisal. <http://employeeperformanceappraisal.net/performance-goals/> [žiūrėta 2010 12 20]

65. Performance Management [Human Resource Management]

<http://www.scribd.com/doc/38167731/Performance-Management-Human-Resource-Management> [žiūrėta 2010 12 29]

66. Performance Management and Appraisal. http://www.slideshare.net/Jackie72/performance-management-and-appraisal?src=related_normal&rel=861542[žiūrėta 2010 10 29]

67. Performance Management and Measurement - Methods of Performance Appraisal.

<http://www.docstoc.com/docs/31502087/Performance-Management-and-Measurement---Methods-of-Performance-Appraisal> [žiūrėta 2010 10 29]

68. Įmonės veiklos vertinimas taikant subalansuotų rodiklių metodą.

<http://www.slideshare.net/kudrevicius/mons-veiklos-vertinimas-taikant-subalansuot-rodikli-metod-karolina-2008> [žiūrėta 2010 10 30]

69. Informacija apie Victor Vroom teoriją:

http://www.valuebasedmanagement.net/methods_vroom_expectancy_theory.html [žiūrėta 2011 03 01]

ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS

Balčiūtė D. Veiklos ekonomiškumo didinimas n-bendrovėje / Magistro baigiamasis darbas. Vadovas Prof. habil. dr. S. Puškorius. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Teisės fakultetas, 2011.

ANOTACIJA

Baigiamajame magistro darbe nagrinėjamas n-bendrovės veiklos ekonomiškumas. Ieškoma veiksnių, kurie sąlygoja netinkamą darbo organizavimą ir dėl jo atsiradusias problemas, kurios apima n-bendrovės veiklos efektyvumą, veiksmingumą, ekonomiškumą. Ieškoma būdų, kaip pašalinti kilusias problemas bei pagerinti n-bendrovės veiklą. Darbe aptarti bendrovės ekonomiškumą įtakojantys veiklos matavimo rodikliai. Atliktas empirinis tyrimas, kurio dėka buvo atskleista aptartų rodiklių svarba bei jų panaudojimo efektyvumas n-bendrovės veikloje. Remiantis vadovų ir darbuotojų asmeninėmis nuostatomis, atskleista reali situacija n-bendrovėje, nustatyti veiksniai, kurie neskatino n-bendrovės veiklos rezultatyvumo ir našumo. Atsižvelgiant į asmenines vadovų ir duobuotojų nuostatas, pateiktos išvados ir rekomendacijos, susijusios su n-bendrovės veiklos ekonomiškumo didinimu.

Pagrindiniai žodžiai: veiklos ekonomiškumas, efektyvumas, veiksmingumas, veiklos optimizavimas, našumas.

Balciute D. The increasing of economical activities in the n-company / Graduation of Master. Moderator Prof. habil. dr. S. Puskorius. – Vilnius: Mykolas Romeris university, the faculty of law, 2011

ANNOTATION

It is analyzed economical activity of n-company in this final master's work. It is being looked for the factors and problems that lead the improper organization of work which involves efficiency of activity, effectiveness, economy of n-company. It is being looked for the ways how to eliminate problems and how to improve the activity of n-company. It is discussed about measurement indexes, which are important for economy, in this final work. The empirical analysis is accomplished. There are revealed the importance of indexes and its efficiency of using in the activity of n-company. Following to the personal provisions of the leaders and employees the real situation is cleared in n-company, the factors are determined, which did not promote the effectiveness and efficiency of company activities. According to the personal provisions of the leaders and employees, there are presented conclusions and recommendations associated with n-company increasing of economical activity.

The key words : the economy, efficiency, effectiveness, activity optimization, productivity

SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA

Magistro darbe „Veiklos ekonomiškumo didinimas n-bendrovėje“ aptariami veiklos matavimo rodiklių svarba bendrovės veiklai. Darbe tiriama, kaip veiklos matavimo rodikliai sąlygoja n-bendrovės ekonomiškumą, taip keliant bendrovės konkurencingumo lygį rinkoje.

Kiekviena bendrovė yra unikali, turinti savo veiklos ritmą, kurio dalyviais yra bendrovės vadovai ir darbuotojai. Norint, kad n-bendrovė būtų konkurecinga ir patraukli rinkoje, buvo pasiremta vadovų ir darbuotojų asmeninėmis nuostatomis, o tai padėjo identifikuoti problemas įmonės vidinėje veikloje, kurios neskatina veiklos ekonomiškumo.

Darbo tikslas – išanalizuoti ir empiriškai pagrįsti įmonės veiklos efektyvumo įtaką bendrovės veiklos ekonomiškumo didinimui.

Uždaviniai:

1. Išsiaiškinti veiklos pamatavimo esmę ir jos rodiklius
2. Atskleisti veiklos ekonomiškumo sampratą.
3. Pateikti bazinius principus, kurie įtakoja veiklos efektyvumą kaip vadybinį valdymo aspektą.
4. Atlikti įmonės valdymą grindžiančių teisės aktų analizę ekonominiu aspektu.
5. Atskleisti geriausias priemones bendrovės ekonomiškumui didinti, atsižvelgiant į našumą ir produktyvumą, neprarandant veiklos kokybės, remiantis empiriniu (kiekybiniu) tyrimu konkrečioje gamybos įmonėje.

Hipotezė – Gamybos įmonės ekonomiškumas nėra pakankamai aukštas dėl netinkamų darbo organizavimo aspektų.

Empirimio darbo dalyje aprašomas tyrimas, kuris buvo atliktas pasirinktoje Lietuvoje maisto produktų perdirbimo gamybos bendrovėje. Apklausoje dalyvavo 221 respondentas, iš jų 31 n-bendrovės vadovas ir 190 darbuotojų, kurie atsakė į anoniminių anketų klausimus. Gauti atsakymai buvo apdorojami panaudojant programinę įrangą: MS Excel 2003 ir SSPS 13. Gauti duomenys buvo pateikiami diagramomis ir lentelėmis, analizuojami ir aprašomi. Po teorinių ir praktinių dalių visas darbas buvo apibendrintas ir pateiktos išvados.

Gauti apklausos tyrimo duomenys patvirtino suformuotą hipotezę ir atskleidė kad vadovų netinkamas darbo organizavimas turi įtakos n-bendrovės veiklos ekonomiškumui. Darbuotojai nėra pakankamai motyvuoti, todėl motyvacijos stoka n-bendrovės veikloje didina jos veiklos neefektyvumą, mažina našumą. Nustatytas silpnas komunikacijos ryšys tarp vadovų ir darbuotojų, nėra aiškiai apibrėžtos darbo nuostatos bei paskirstytos darbo funkcijos, reglamentuota atsakomybė.

Pagrindiniai žodžiai: veiklos ekonomiškumas, efektyvumas, veiksmingumas, veiklos optimizavimas, našumas.

SANTRAUKA ANGLŲ KALBA

In this final master work „The increasing of economical activities in the n-company” it is discussed about the importance of measurement indexes for activity for n-company. It is analyzed, how the measurement indexes of activity determine the economy of n-company, raising the level of competition in the market.

Each company is unique, having its rhythm of activity, which participants are the leaders and the employees of n-company. That the n-company would be competitive and attractive in the market, there was sustained by the provisions of the leaders and the employees, and this helped to identify the problems in the internal activity of company, which do not promote the economy of activity.

The aim of work – to do analysis and empirically to reason out the activity of effectiveness influence for company increasing of economical activity.

Propositions:

1. To find out the nature of the activities and substantiation rates
2. To disclose the concept of the economy
3. To provide the basic principles that affects the performance of managerial aspects.
4. Carry out corporate governance legislation underpinning the analysis in economic terms.
5. To reveal the best tools for the increasing of n-company activity, taking into account efficiency and productivity, without sacrificing the quality of activity, on the basis of empirical (quantitative) analysis in the concrete production company.

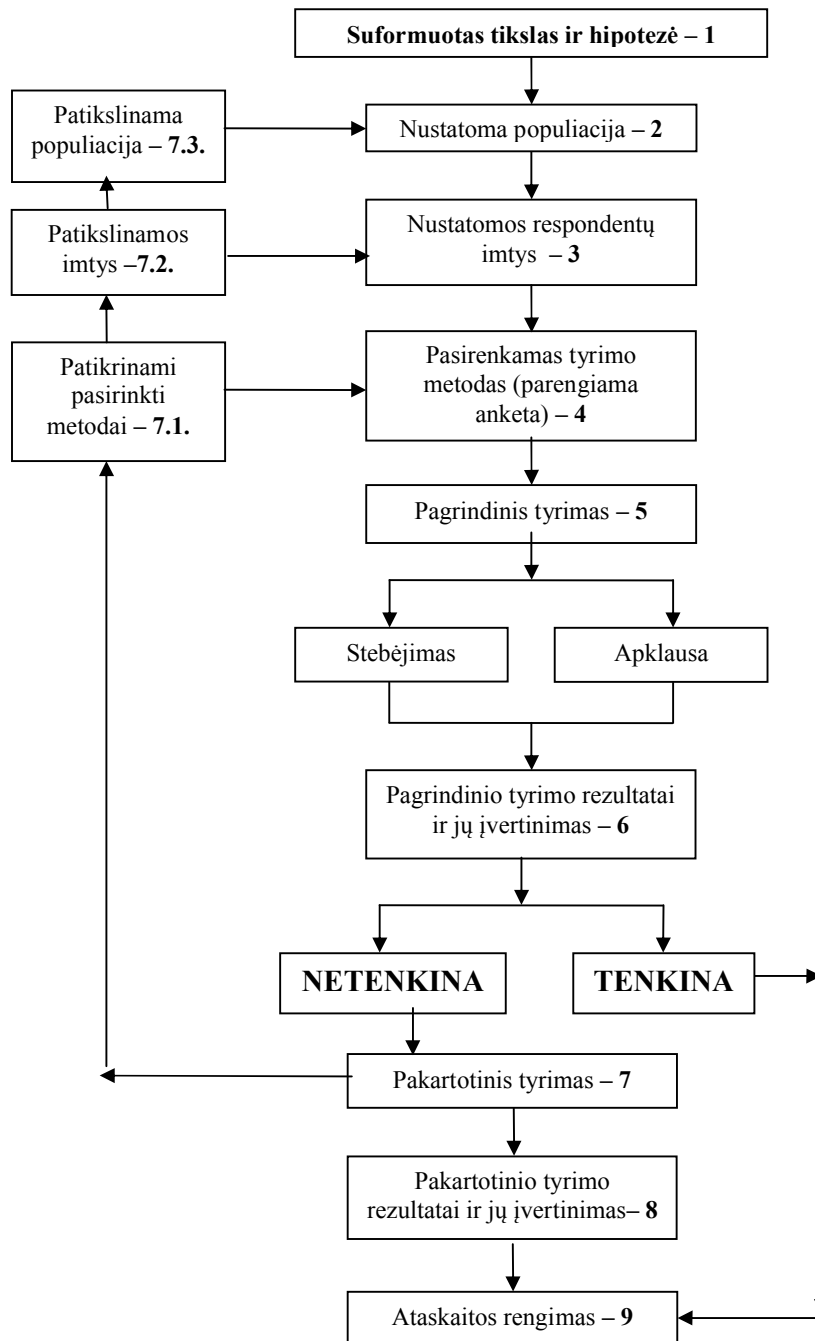
Hypothesis – Economy of production companies isn't high enough, because the organization of work is inappropriate.

In the part of empirical final work is described the analysis, which was done in one of Lithuanian's production processing companies. 221 respondents participated in the survey. 31 of them were the leaders of n-companies and 190 employees, which answered to the questions of anonymous questionnaire. The answers were processed by using the software: MS Excel 2003 and SSPS 13. The data were presented in diagrams and tables and were analyzed and described. After the theoretical and practical parts all the final work was summarized and the findings were preferred.

The data has showed, that inadequate leader's organization of work has the importance for the economical activity at n-company. The hypothesis was confirmed. The employees aren't motivated enough, so the lack of motivation in the activity of n-company increases its ineffectiveness, minimizes the productivity. Fixed the weak link of communication between the leaders and employees, labor provisions, the located functions, the regulated responsibility is not definite clearly.

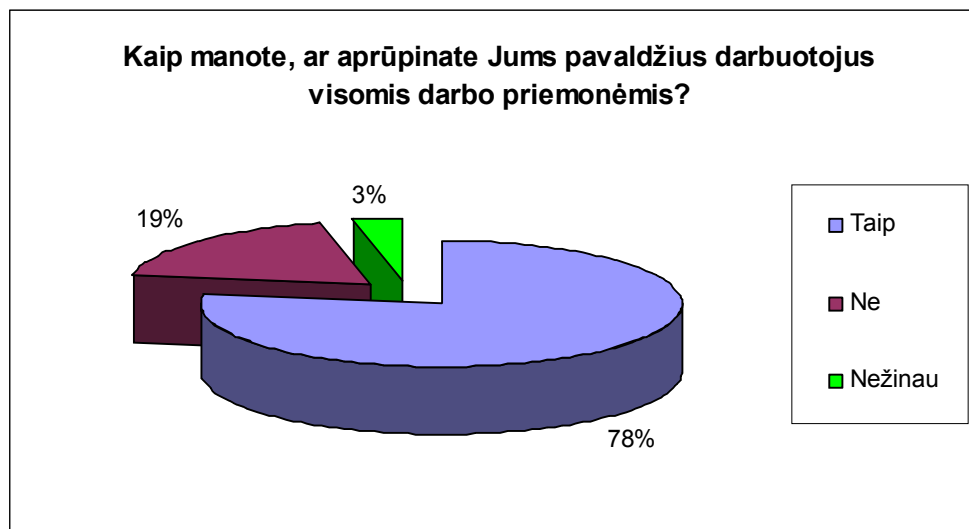
The key words: the economy, efficiency, effectiveness, activity optimization, productivity.

PRIEDAI

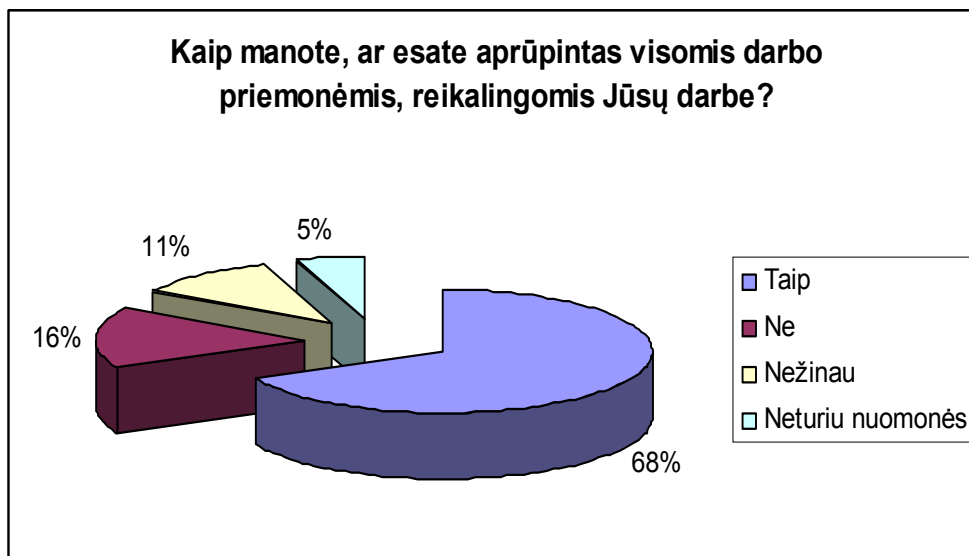


6 pav. Atlikto tyrimo eiga

2 PRIEDAS. DARBO ORGANIZAVIMO ASPEKTAI



7 pav. Vadovų asmeninė nuostata apie suteiktas darbo priemones darbuotojams



8 pav. Darbuotojų nuomonė apie suteiktas darbo priemones darbe

5 Lentelė. Drabuotojų vertinimas, kokių darbo priemonių jiems trūksta

Išsilavinimas	Kokių darbo priemonių Jums trūksta, kad darbas būtų atliktas kokybiškai?												
	Informacijos		Kompiuterių		Techninės įrangos		Griežtai reglamentuotos darbų apskaitos		Specifinių žinių		Patirties		Viso
	sk.	proc.	sk.	proc.	sk.	proc.	sk.	proc.	sk.	proc.	sk.	proc.	
Nebaigtas vidurinis	0	0.00	0	0.00	1	0.53	0	0.00	2	1.05	4	2.11	7
Vidurinis	20	10.53	6	3.16	14	7.37	0	0.00	6	3.16	7	3.68	53
Nebaigtas aukštasis	10	5.26	1	0.53	3	1.58	3	1.58	4	2.11	2	1.05	23
Aukštesnysis	20	10.53	0	0.00	15	7.89	1	0.53	4	2.11	8	4.21	48
Aukštasis (universitetinis)	20	10.53	2	1.05	16	8.42	7	3.68	2	1.05	12	6.32	59
Viso	70	36.84	9	4.74	49	25.79	11	5.79	18	9.47	33	17.37	190

6 Lentelė. Vadovų vertinimas, kokių darbo priemonių jiems trūksta

Išsilavinimas	Kaip manote, ar aprūpinate Jums pavaldžius darbuotojus visomis darbo priemonėmis?											Viso
	Informacijos		Techninės įrangos		Griežtai reglamentuotos darbų apskaitos		Specifinių žinių		Patirties		sk.	
	sk.	proc.	sk.	proc.	sk.	proc.	sk.	proc.	sk.	proc.		
Vidurinis	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	3.23	0	0.00	1	
Nebaigtas aukštasis	0	0.00	0	0.00	0	0.00	2	6.45	2	6.45	4	
Aukštesnysis	0	0.00	2	6.45	0	0.00	5	16.13	1	3.23	8	
Aukštasis (universitetinis)	1	3.23	0	0.00	4	12.90	11	35.48	2	6.45	18	
Viso	1	3.23	2	6.45	4	12.90	19	61.29	5	16.13	31	

7 Lentelė. Drabuotojų vertinimas dėl sudarytos darbo aplinkos

Išsilavinimas	Kaip vertinate Jums sudarytas darbo sąlygas (patogi ir tinkama darbo vieta, gera darbo atmosfera ir pan.)?										Viso
	Labai blogai		Blogai		Vidutiniškai		Labai gerai		Puikiai		
	sk.	proc.	sk.	proc.	sk.	proc.	sk.	proc.	sk.	proc.	
Nebaigtas vidurinis	3	1.58	3	1.58	0	0.00	1	0.53	0	0.00	7
Vidurinis	6	3.16	9	4.74	26	13.68	6	3.16	6	3.16	53
Nebaigtas aukštasis	0	0.00	2	1.05	16	8.42	4	2.11	1	0.53	23
Aukštesnysis	3	1.58	10	5.26	26	13.68	7	3.68	2	1.05	48
Aukštasis (universitetinis)	2	1.05	8	4.21	32	16.84	13	6.84	4	2.11	59
Viso	14	7.37	32	16.84	100	52.63	31	16.32	13	6.84	190

9 Lentelė. Darbuotojų dalyvavimo komandiniame darbe aktyvumo priklausomybė nuo išsilavinimo

Išsilavinimas	Ar dalyvaujate komandiniame darbe?					Viso	Chi kvadrato testas	
	Ne	Dažniausiai ne	Ne, nes tai nereikalinga atliekant man priskirtas užduotis	Dažniausiai taip	Taip, nes tai reikalinga atliekant man priskirtas užduotis			
Nebaigtas vidurinis, vidurinis	5	11	10	26	8	60	<i>Kritinė chi kvadrato reikšmė</i>	7,82
Nebaigtas aukštasis, aukštesnysis, aukštasis (universitetinis)	8	9	15	48	50	130	<i>Statistinė reikšmė</i>	9,48
Viso	13	20	25	74	58	190	<i>Reikšmingumo lygmuo p</i>	0,05

10 Lentelė. Darbuotojų dalyvavimo komandiniame darbe aktyvumo priklausomybė nuo darbo stažo

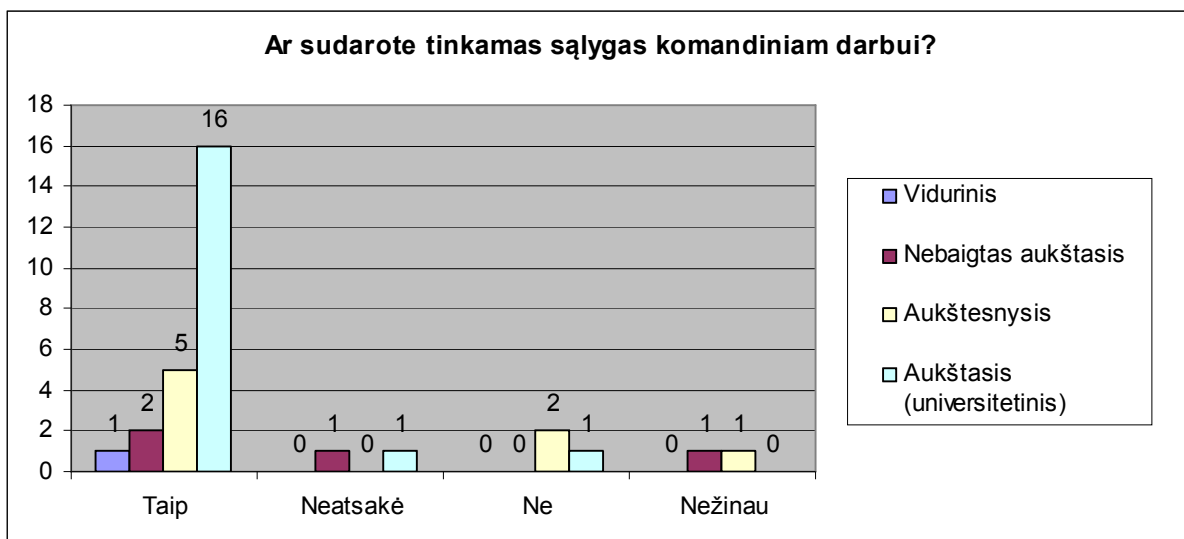
Darbo stažas	Ar dalyvaujate komandiniame darbe?					Viso	Chi kvadrato testas	
	Ne, dažniausiai ne	Ne, nes tai nereikalinga atliekant man priskirtas užduotis	Dažniausiai taip	Taip, nes tai reikalinga atliekant man priskirtas užduotis				
Iki 1 metų	9	5	12	10	36	60	<i>Kritinė chi kvadrato reikšmė</i>	16,91
2 - 10 metų	8	14	50	36	108			
11 - 30 metų	14	6	12	12	44	130	<i>Statistinė reikšmė</i>	15,51
31 ir daugiau metų	2	0	0	0	2			
Viso	33	25	74	58	190		<i>Reikšmingumo lygmuo p</i>	0,05

11 Lentelė. Vadovų skatinimas darbuotojus dalyvauti komandiniame darbe priklausomybė nuo darbo stažo

Nurodykite, kiek laiko (mėn./metų) dirbate įmonėje (t.y. koks Jūsų darbo stažas)	Ar sudarote tinkamas sąlygas komandiniam darbui?				Viso
	Neatsakė	Taip	Ne	Nežinau	
Iki 3 mėn	1	0	1	0	2
3 mėn. - 1 metų	0	2	1	0	3
2 - 5 metai	0	5	0	0	5
6 - 10 metų	0	6	0	0	6
11 - 21 metai	0	7	1	0	8
22 - 30 metų	1	3	0	0	4
31 ir daugiau metų	0	1	0	2	3
Viso	2	24	3	2	31

12 Lentelė. Vadovų asmeninės nuostatos dėl reikiamų darbo sąlygų sudarymo savo darbuotojams dalyvauti priimančioms sprendimams

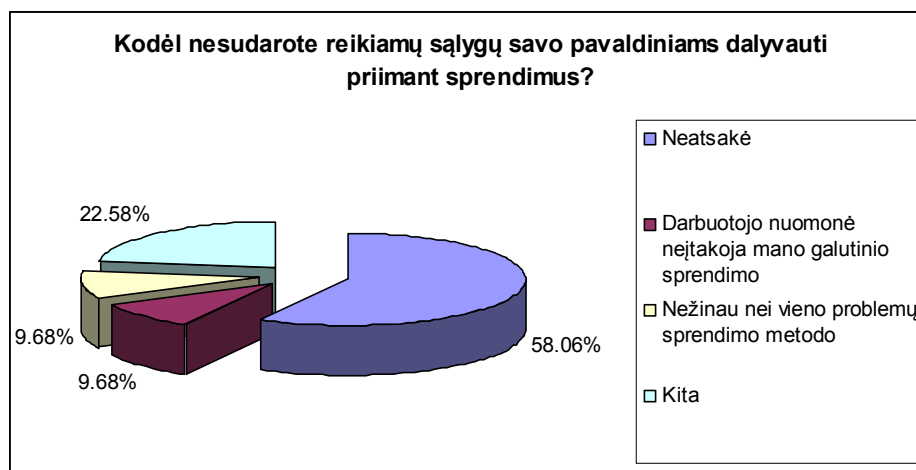
Atsakymas	Dažnis	Proc.
Taip	23	74.2
Nežinau	1	3.2
Neturiu nuomonės	2	6.5
Neatsakė	5	16.1
Viso	31	100



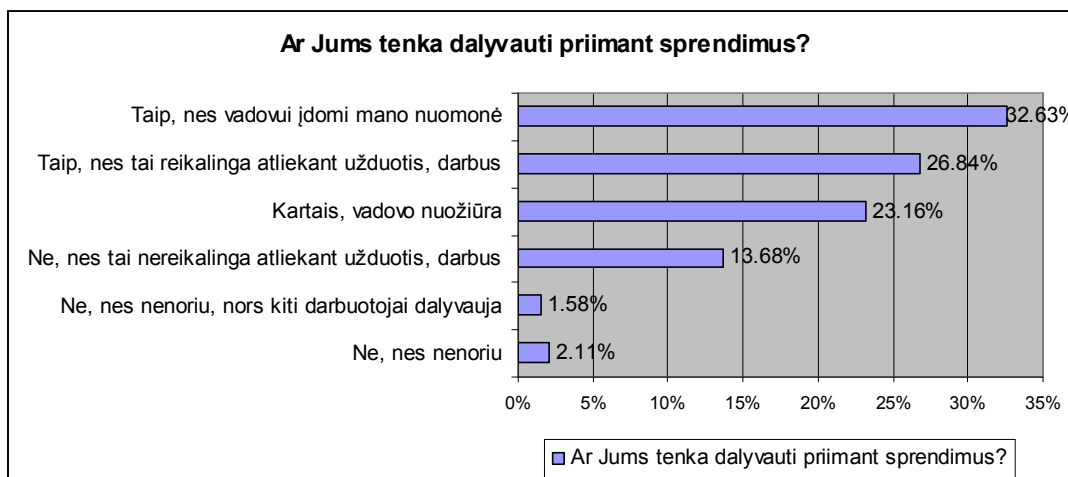
13 pav. Vadovų asmeninė nuostata į darbuotojų skatinimą dalyvauti komandiniame darbe



17 pav. Vadovai požiūris į darbuotojų rekomendacijas priimančioms sprendimams



18 pav. Vadovų asmeninė nuostata, kodėl jie nesudaro reikiamų sąlygų darbuotojams dalyvauti sprendimų priėmimo procese



19 pav. Darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus asmeninė nuostata

13 Lentelė. Darbuotojų pasiskirstymas pagal nuomonę, kaip yra vadovų kontroliuojamos darbuotojams priskirtos užduotys ir darbai pagal jų turimą išsilavinimą

Išsilavinimas	Kaip yra kontroliuojamos Jums priskirtos užduotys ir darbai?							Chi kvadrato testas	
	Nuolat tikrinamas darbuotojo darbas vertinant pažymiais	Tikrinamas ir vertinamas dienos atlikto darbo rezultatas	„Netikėti“ patikrinimai darbo vietoje, dokumentuose	Reikalavimas pateikti dienos darbų ataskaitą	Darbuotojo darbo veikla nėra kontroliuojama	Kita	Viso		
Nebaigtas vidurinis, vidurinis	5	25	15	14	1	0	60	Chi kvadrato reikšmė	11,07
Nebaigtas aukštasis, aukštesnysis, aukštasis (universitetinis)	4	57	24	39	5	1	130	Statistinė reikšmė	9,49
Viso	9	82	39	53	6	1	190	Reikšmingumo lygmuo p	0,05

3 PRIEDAS. FUNKCIJŲ PASKIRSTYMO ASPEKTAI

14 Lentelė. Darbuotojų pasiskirstymas pagal nuomones, kaip vertina paskirstytas darbo funkcijas skyriuje bei kokius reikia atlikti pakeitimus

Kaip vertinate paskirstytas darbo funkcijas tarp darbuotojų Jūsų skyriuje?	Kokius reikia atlikti pakeitimus, kad funkcijos būtų paskirstytos tinkamai?					Viso	Chi kvadrato testas	
	Būtina peržiūrėti ir galbūt pakoreguoti darbo nuostatus	Panaikinti etatus	Sukurti etatus	Kita/Nieko nereikia keisti	Neturiu nuomonės/ Neatsakė			
Neatsakė/Labai blogai/Blogai	16	2	5	11	28	62	<i>Kritinė chi kvadrato reikšmė</i>	14,07
Vidutiniškai	29	0	6	18	36	89	<i>Statistinė reikšmė</i>	15,50
Labai gerai/Puikiai	11	0	5	5	18	39	<i>Reikšmingumo lygmuo p</i>	0,05
Viso	56	2	16	34	82	190		

15 Lentelė. Vadovų nuomonės apie darbo funkcijų paskirstymą bei dubliavimąsi skyriuje ir įmonėje ryšys

Spearman's rho	Išsilavinimas	Nurodykite, kiek laiko (mėn./metų) dirbate įmonėje (t.y. koks Jūsų darbo stažas)	Kaip manote, ar tinkamai paskirstytos darbo funkcijos tarp darbuotojų Jūsų skyriuje?	Kaip manote, ar tinkamai paskirstytos darbo funkcijos tarp padalinių/skyrių įmonėje?	Kaip manote, ar Jūsų padaliniui/skyriui priskirtas užduotis atlikti dubliuoja kiti įmonės padaliniai/skyriai?	Kaip manote, ar Jums priskirtas užduotis atlikti dubliuoja kiti Jūsų kolegos?	Ar Jums priskirtų funkcijų vykdymas atitinka Jums suteiktus įgaliojimus?	Ar Jums užtenka įgaliojimų vykdyti Jums priskirtas funkcijas?
Išsilavinimas	1	-0.12	-.438(*)	-0.341	-.528(**)	-.425(*)	-0.181	-0.115
Nurodykite, kiek laiko (mėn./metų) dirbate įmonėje (t.y. koks Jūsų darbo stažas)	-0.12	1	0.102	0.266	0.028	-0.028	.417(*)	.368(*)
Kaip manote, ar tinkamai paskirstytos darbo funkcijos tarp darbuotojų Jūsų skyriuje?	-.438(*)	0.102	1	.552(**)	0.334	0.297	-0.057	0.128
Kaip manote, ar tinkamai paskirstytos darbo funkcijos tarp padalinių/skyrių įmonėje?	-0.341	0.266	.552(**)	1	0.089	0.104	0.165	0.199
Kaip manote, ar Jūsų padaliniui/skyriui priskirtas užduotis atlikti dubliuoja kiti įmonės padaliniai/skyriai?	-.528(**)	0.028	0.334	0.089	1	.879(**)	-0.167	-0.145
Kaip manote, ar Jums priskirtas užduotis atlikti dubliuoja kiti Jūsų kolegos?	-.425(*)	-0.028	0.297	0.104	.879(**)	1	-0.174	-0.111
Ar Jums priskirtų funkcijų vykdymas atitinka Jums suteiktus įgaliojimus?	-0.181	.417(*)	-0.057	0.165	-0.167	-0.174	1	.737(**)
Ar Jums užtenka įgaliojimų vykdyti Jums priskirtas funkcijas?	-0.115	.368(*)	0.128	0.199	-0.145	-0.111	.737(**)	1

16 Lentelė. Darbuotojų nuomonė pagal užimamas pareigas bei igytą išsilavinimą apie reikiama darbuotojų skaičių skyriuje

Pareigos			Ar Jūsų skyriuje yra pakankamas skaičius darbuotojų, kad darbas ir užduotys būtų atliktos tinkamai ir kokybiškai?										Viso
			Taip		Ne		Nežinau		Neturiu nuomonės		Neatsakė		
			sk.	proc.	sk.	proc.	sk.	proc.	sk.	proc.	sk.	proc.	
Administracijos darbuotojas	Išsilavinimas	Nebaigtas vidurinis	0	0	2	1	0	0	0	0			2
		Vidurinis	0	0	12	6	2	1	0	0			14
		Nebaigtas aukštasis	0	0	7	4	0	0	0	0			7
		Aukštesnysis	4	2	19	10	5	3	2	1			30
		Aukštasis (universitetinis)	14	7	19	10	9	5	4	2			46
		Viso	18	9	59	31	16	8	6	3			99
Techninis darbuotojas	Išsilavinimas	Nebaigtas vidurinis	0	0	5	3	0	0	0	0	0	0	5
		Vidurinis	1	1	35	18	1	1	2	1	0	0	39
		Nebaigtas aukštasis	2	1	11	6	2	1	1	1	0	0	16
		Aukštesnysis	4	2	9	5	3	2	1	1	1	1	18
		Aukštasis (universitetinis)	5	3	5	3	0	0	3	2	0	0	13
		Viso	12	6	65	34	6	3	7	4	1	1	91
Iš viso			30		124		22		13		1	190	

4 PRIEDAS. ATSAKOMYBĖS ASPEKTAI

17 Lentelė. Atsakomybės delegavimas už veiklos rezultatus tik darbuotojams (bet ne vadovams)

Atsakymų variantai	Dažnis	Proc. dalis
Neatsakė	5	2.63%
Taip	45	23.68%
Ne	97	51.05%
Nežinau	26	13.68%
Neturiu nuomonės	17	8.95%
Viso	190	100%

18 Lentelė. Atsakomybės delegavimas pagal darbuotojų einamas pareigas bendrovėje

Pareigos	Kaip manote, kam reikėtų deleguoti (priskirti) atsakomybę už veiklos rezultatus (atliktas/neatliktas užduotis, darbus)?								Viso
	Atsakomybė turi būti priskirta tik darbuotojams	Atsakomybė turi būti priskirta tik vadovams	Didžioji dalis atsakomybės turi būti priskirta vadovams	Didžioji dalis atsakomybės turi būti priskirta darbuotojams	Atsakomybė turi būti daloma kolegialiai	Nežinau	Neturiu nuomonės	Neatsakė	
Administracijos darbuotojas	18	8	13	11	46	1	1	1	99
Techninis darbuotojas	14	13	11	4	43	3	3	0	91
Viso	32	21	24	15	89	4	4	1	190

19 Lentelė. Darbuotojų išsilavinimo pasiskirstymas pagal einamas pareigas

Pareigos	Išsilavinimas					Viso
	Nebaigtas vidurinis	Vidurinis	Nebaigtas aukštasis	Aukštesnysis	Aukštasis (universitetinis)	
Administracijos darbuotojas	1.05%	7.37%	3.68%	15.79%	24.21%	52.11%
Techninis darbuotojas	2.63%	20.53%	8.42%	9.47%	6.84%	47.89%
Viso	3.68%	27.89%	12.11%	25.26%	31.05%	100.00%

5 PRIEDAS. MOTYVACIJOS ASPEKTAI

20 Lentelė. Vadovų pageidavimai dėl skatinimo priemonių

Išsilavinimas	Kokios darbuotojų skatinimo rūšys Jums atrodo geriausias ir priimtinausias?						Viso
	Žodinės vardinės, viešos	Rašytinės vardinės, viešos	Piniginis paskatinimas	Vardinės dovanos	Vardinės dovanos su įmonės simbolika	Kita	
Vidurinis	0	0	1	0	0	0	1
Nebaigtas aukštasis	0	0	3	0	1	0	4
Aukštesnysis	0	0	6	0	0	2	8
Aukštasis (universitetinis)	1	1	11	2	1	2	18
Viso	1	1	21	2	2	4	31

21 Lentelė. Darbuotojų pageidavimai dėl skatinimo priemonių

Išsilavinimas	Kokios darbuotojų skatinimo rūšys Jums atrodo geriausias ir priimtinausias?			Viso	Chi kvadrato testas	
	Žodinės/Rašytinės vardinės, neviešos/viešos	Piniginis paskatinimas	Vardinės dovanos su įmonės simbolika/be simbolikos			
Nebaigtas vidurinis/Vidurinis	4	50	6	60	Kritinė chi kvadrato reikšmė	3,84
Nebaigtas aukštasis, aukštesnysis, aukštasis (universitetinis)	29	63	38	130	Statistinė reikšmė	5,99
Viso	33	113	44	190	Reikšmingumo lygmuo p	0,05

22 Lentelė. Darbuotojams taikomi skatinimo metodai

Išsilavinimas	Nurodykite tuos metodus, kuriais Jus skatina?							Viso
	Neatsakė	Žodinės vardinės, neviešos	Žodinės vardinės, viešos	Rašytinės vardinės, viešos	Piniginis paskatinimas	Vardinės dovanos	Vardinės dovanos su įmonės simbolika	
Nebaigtas vidurinis	0	0	0	1	5	0	1	7
Vidurinis	0	18	9	6	12	2	6	53
Nebaigtas aukštasis	0	12	1	2	5	1	2	23
Aukštesnysis	0	15	15	5	6	2	5	48
Aukštasis (universitetinis)	2	19	12	11	5	3	7	59
Viso	2	64	37	25	33	8	21	190

23 Lentelė. Vadovams taikomi skatinimo metodai

Išsilavinimas	Nurodykite tuos metodus, kuriais Jus skatina?						Viso
	Žodinės vardinės, neviešos	Žodinės vardinės, viešos	Rašytinės vardinės, viešos	Piniginis paskatinimas	Vardinės dovanos	Vardinės dovanos su įmonės simbolika	
Vidurinis	0	0	1	0	0	0	1
Nebaigtas aukštasis	1	1	0	0	0	2	4
Aukštesnysis	2	3	1	1	0	1	8
Aukštasis (universitetinis)	5	2	0	4	2	5	18
Viso	8	6	2	5	2	8	31

6 PRIEDAS. ANKETA VADOVAMS**Gerbiamas Respondente,**

Šia apklausa siekiama sužinoti Jūsų požiūrį į įmonę bei kaip Jūs vertinate savo darbą. Jūsų nuoširdūs atsakymai padės išsiaiškinti vidines įmonės problemas, o tai paskatins didinti veiklos efektyvumą įmonėje.

Maloniai kreipiuosi į Jus ir prašau atvirai atsakyti į Jums pateiktus klausimus. Anketa **visiškai anoniminė**. Visa gauta informacija bus naudojama tik moksliniais tikslais.

Prašau pasirinkite ir pažymėkite vieną (arba) Jums priimtinausią atsakymo variantą.

Dėkoju!

I. BENDRI KLAUSIMAI

1. Lytis:

- Vyras
- Moteris

2. Išsilavinimas:

- Nebaigtas vidurinis
- Vidurinis
- Aukštesnysis
- Aukštasis (universitetinis)
- Nebaigtas auštasis

3. Nurodykite, kokiai amžiaus grupei priklausote:

- 18 – 28
- 29 – 39
- 40 – 50
- 51 – 61
- 62 ir daugiau

4. Nurodykite, kiek laiko (mėn./metų) dirbate įmonėje (t.y. koks Jūsų darbo stažas):

- Iki 3 mėn.
- 3 mėn. – 1 metų
- 2 – 5 metai
- 6 – 10 metų
- 11 – 21 metai
- 22 – 30 metų
- 31 ir daugiau metų

5. Esate:

- Techninio darbuotojo vadovas
- Administracijos darbuotojo vadovas

II. DARBO ORGANIZAVIMAS

6. Kaip manote, ar aprūpinate **Jums pavaldžius** darbuotojus visomis reikiamomis darbo priemonėmis?

- Taip
- Ne
- Nežinau
- Neturiu nuomonės

7. Kaip manote, kokių darbo priemonių trūksta arba reikėtų darbuotojams?

- Informacijos
- Kompiuterių
- Techninės įrangos (įrašykite kokių) _____
- Griežtai reglamentuotos darbų apskaitos
- Specifinių žinių
- Patirties
- Kita (įrašykite) _____

8. Ar Jūs sudarote geras darbo sąlygas darbuotojui (patogi ir tinkama darbo vieta, gera darbo atmosfera ir pan.)?

- Taip
- Ne
- Nežinau
- Neturiu nuomonės

9. Ar sudarote tinkamas sąlygas komandiniam darbui?

- Taip
- Ne
- Nežinau
- Neturiu nuomonės

10. Kaip manote, kokių priemonių Jums reikėtų, kad Jūsų darbas komandoje būtų efektyvesnis?

- Įdiegti ir taikyti motyvavimo sistemą (pvz. didesnė alga, padėkos už darbą ir pan.)
- Aprūpinimas nauja kompiuterine ar kita technine įranga
- Suteikti didesni įgaliojimai naudotis įmonės informacija
- Griežtai reglamentuota darbų apskaita
- Darbo sąlygų gerinimas (darbo vietų išdėstymas)
- Darbų kontrolės mechanizmo stiprinimas
- Sureguliuoti darbiniai santykiai su vadovu
- Nežinau
- Kita (įrašykite) _____

11. Kaip manote, ar Jūsų skyriuje/padalinyje yra nustatytas reikiamas pagalbinių darbuotojų skaičius?

- Taip
- Ne
- Nežinau
- Neturiu nuomonės

12. Kaip reikėtų koreguoti atsakingų ir pagalbinių darbuotojų santykį Jūsų skyriuje/padalinyje?

- Reikėtų didinti darbuotojų skaičių
- Reikėtų mažinti darbuotojų skaičių
- Nežinau
- Neturiu nuomonės

13. Kaip vertinate, ar tinkamai reglamentuotas (sudarytas) Jūsų skyriuje darbo grafikas?

- Labai blogai
- Blogai
- Vidutiniškai
- Labai gerai
- Puikiai

14. Kaip siūlėtumėte koreguoti darbo grafiką?

- Grafikas sudarytas remiantis įstatymais ir nieko jau pakeisti nebegalima
- Reikėtų trumpesnio darbo laiko
- Reikėtų ilgesnio darbo laiko
- Reikėtų ilgesnės pietų pertraukos
- Turėtų būti skirta laiko poilsiui kas kelias darbo valandas
- Kita (įrašykite) _____
- Neturiu nuomonės

15. Ar Jūs sudarote visas reikiamas sąlygas savo darbuotojams dalyvauti priimant sprendimus?

- Taip
- Ne
- Nežinau
- Neturiu nuomonės

16. Ar noriai atsižvelgiate į savo pavaldinių nuomonę, kai turite priimti sprendimus?

- Taip, visada
- Kartais
- Ne, niekada
- Kita (įrašykite) _____

17. Kodėl nesudarote reikiamų sąlygų savo pavaldiniams dalyvauti priimant sprendimus?

- Darbuotojo nuomonė neįtakoja mano galutinio sprendimo
- Man neįdomi darbuotojo nuomonė
- Nežinau nei vieno užduočių, problemų, sprendimo aptarimo metodo
- Kita (įrašykite) _____

18. Ką siūlytumėte keisti sprendimų priėmimo procedūroje?

- Aptarti problemą su darbuotoju
- Tobulinti užduočių, problemų, sprendimo aptarimo metodus
- Reglamentuoti ir patvirtinti užduočių, problemų, sprendimo aptarimo metodus
- Neturiu nuomonės
- Kita (įrašykite) _____

19. Kaip manote, kaip Jūs paskirstote laiko sąnaudas užduotims ir darbams atlikti?

- Labai blogai
- Blogai
- Vidutiniškai
- Labai gerai
- Puikiai

20. Kaip manote, kodėl Jūsų pavaldiniai neracionaliai (netaupiai) naudoja darbo laiką?

- Atliekama daug papildomų (nenumatytų darbo nuostatuose) darbų kitiems darbuotojams
- Atliekama daug papildomų (nenumatytų darbo nuostatuose) darbų vadovui
- Nėra tinkamo aprūpinimo visomis reikalingomis darbo priemonėmis (įrašykite kokiomis) _____
- Nėra motyvacijos priskirtą darbą, užduotį atlikti mažiausiomis sąnaudomis ir kokybiškai (pvz. Dėl mažos algos, netinkamų darbo sąlygų, neaprūpinimo visomis reikalingomis darbo priemonėmis ir pan.)
- Sugaištama daug laiko pašaliniam darbams (pvz. kalbėjimas tel. asmeniniais klausimais, pokalbiai su kolegomis ne darbo klausimais, kavos ir kitos pertraukėlės darbo metus, stoviniavimas ir t. t.)
- Neturiu nuomonės
- Darbuotojai darbo laiką paskirsto racionaliai (taupiai)
- Kita (įrašykite) _____

21. Kaip siūlytumėte keisti savo pavaldinių veiklą, kad ji būtų efektyvesnė?

- Įdiegti ir taikyti motyvavimo sistemą (pvz. didesnė alga, padėkos už darbą ir pan.)
- Aprūpinti nauja kompiuterine ar kita technine įranga
- Suteikti didesnius įgaliojimus naudotis įmonės informacija
- Griežtai reglamentuoti darbų apskaitą
- Darbo sąlygų gerinimas (darbo vietų išdėstymas)
- Darbų kontrolės mechanizmo stiprinimas
- Sureguliuoti darbinius santykius su vadovu
- Nežinau
- Kita (įrašykite) _____

22. Ar Jūsų skyriuje yra įdiegta užduočių ir darbų kontrolės mechanizmas (t. y. Ar kontroliuojate, kaip darbuotojai atlieka Jūsų priskirtas užduotis, darbus)?

- Taip
- Ne
- Nežinau
- Neturiu nuomonės

23. Ką siūlytumėte keisti, kad užduočių ir darbų kontrolės mechanizmas būtų efektyvus?

- Būtina paruošti ir reglamentuoti kontrolės tvarką
- Nuolat tikrinamas darbuotojo darbas vertinant pažymiais
- Nuolat tikrinamas darbuotojo darbas vertinant dienos atlikto darbo rezultata
- Atlikti „netikėtus“ patikrinimus darbuotojo darbo vietoje, dokumentuose
- Reikalavimas pateikti dienos darbų ataskaitą
- Darbuotojo darbo veikla nėra kontroliuojama
- Kita (įrašykite) _____

III. FUNKCIJŲ PASKIRSTYMAS

24. Kaip manote, ar tinkamai paskirstytos darbo funkcijos tarp darbuotojų Jūsų skyriuje?

- Labai blogai
- Blogai
- Vidutiniškai
- Labai gerai
- Puikiai

25. Kokius reikia atlikti pakeitimus, kad funkcijos būtų paskirstytos tinkamai?

- Būtina peržiūrėti ir galbūt pakoreguoti darbo nuostatus, tvarkas
- Panaikinti etatus (įrašykite kokius) _____
- Sukurti etatus (įrašykite kokius) _____
- Nieko nereikia keisti
- Neturiu nuomonės
- Kita (įrašykite) _____

26. Kaip manote, ar tinkamai paskirstyto darbo funkcijos tarp padalinių/skyrių įmonėje?

- Labai blogai
- Blogai
- Vidutiniškai
- Labai gerai
- Puikiai

27. Kokius reikia atlikti pakeitimus, kad funkcijos būtų paskirstytos tinkamai?

- Būtina peržiūrėti ir galbūt pakoreguoti darbo nuostatus, tvarkas
- Panaikinti etatus (įrašykite kokius) _____
- Sukurti etatus (įrašykite kokius) _____
- Apjungti padalinius/skyrius (įrašykite kokius) _____
- Išskaidyti padalinius/skyrius (įrašykite kokius) _____
- Nieko nereikia keisti
- Neturiu nuomonės
- Kita (įrašykite) _____

28. Ar Jums užtenka įgaliojimų vykdyti Jums priskirtas funkcijas?

- Taip
- Ne
- Neturiu nuomonės

29. Kaip manote, ar **Jūsų padaliniui/skyriui** priskirtas užduotis atlikti dubliuoja kiti įmonės skyriai/padaliniai?

- Dubliuoja, nes tai numatyta darbuotojų darbo pareiginiuose nuostatuose
- Dubliuoja, nes tai tiesiogiai paveda vadovas
- Taip, kai kurios funkcijos be reikalo dubliuojasi (Įrašykite kokias) _____
- Funkcijos nesidubliuoja

30. Ką siūlytumėte keisti?

- Būtina peržiūrėti ir galbūt pakoreguoti darbo nuostatus, tvarkas
- Nieko nereikia keisti
- Neturiu nuomonės
- Kita (įrašykite) _____

31. Kaip manote, ar **Jums** priskirtas užduotis atlikti dubliuoja Jūsų kolegos?

- Dubliuoja, nes tai numatyta darbo pareiginiuose nuostatuose
- Dubliuoja, nes tai paveda vadovas
- Taip, kai kurios funkcijos be reikalo dubliuojasi (Įrašykite kokias) _____
- Funkcijos nesidubliuoja

32. Ką siūlytumėte keisti?

- Būtina peržiūrėti ir galbūt pakoreguoti darbo nuostatus, tvarkas
- Nieko nereikia keisti
- Neturiu nuomonės
- Kita (įrašykite) _____

33. Kaip Jūs manote, ar Jūs galėtumėte vykdyti kokias nors papildomas funkcijas?

- Taip (Įrašykite kokias) _____
- Ne
- Neturiu nuomonės

34. Jei manote, kad reikėtų didinti darbuotojų skaičių, kuo tai galėtumėte pagrįsti?
(pasirinkti kelis variantus)

- Darbuotojų skaičiaus nereikia keisti
- Dideli darbo krūviai:
 - A – reikia surinkti ir apdoroti daug informacijos
 - B – atliekama daug papildomų (darbo nuostatuose neįvardintų) darbų, kurias galėtų atlikti žemesnės kvalifikacijos darbuotojas
 - C – reikalaujama parengti ir surinkti daug dokumentų susirinkimams, pasitarimams
- Kita (įrašykite) _____
- Neturiu nuomonės

IV. ATSAKOMYBĖS PASKIRSTYMAS

35. Kaip manote, kaip reikia koreguoti **Jūsų** atsakomybės įgaliojimus, ribas?

- Nereikia didinti/mažinti atsakomybės įgaliojimų, ribų (palikti viską taip, kaip yra dabar)
- Reikia didinti atsakomybės įgaliojimus, ribas
- Reikia mažinti atsakomybės įgaliojimus, ribas
- Nežinau

36. Kaip manote, kaip reikia koreguoti **Jūsų skyriaus** atsakomybės įgaliojimus, ribas?

- Nereikia didinti/mažinti atsakomybės įgaliojimų, ribų (palikti viską taip, kaip yra dabar)
- Reikia didinti atsakomybės įgaliojimus, ribas
- Reikia mažinti atsakomybės įgaliojimus, ribas
- Nežinau

37. Kaip manote, kam reikėtų deleguoti (priskirti) atsakomybę už veiklos rezultatus (atliktas/neatliktas užduotis, darbus)?

- Atsakomybė turi būti priskirta tik darbuotojams
- Atsakomybė turi būti priskirta tik vadovams
- Didžioji dalis atsakomybės turi būti priskirta vadovams
- Didžioji dalis atsakomybės turi būti priskirta darbuotojams
- Atsakomybė turi būti daloma kolegeliai (t. y. Atsakomybė turi būti paskirstyta vienodai – per pusę darbuotojui ir vadovui)
- Nežinau
- Neturiu nuomonės

38. Ar Jums priskirtų funkcijų vykdymas atitinka Jums suteiktus įgaliojimus?

- Taip
- Ne
- Nežinau
- Neturiu nuomonės

39. Kaip siūlytumėte optimaliai paskirstyti atsakomybę tarp darbuotojų?

- Kiekvienas darbuotojas turi būti visiškai atsakingas už Jam priskirtų funkcijų vykdymą
- Turi būti atsakingi visi, kas kas bent truputį prisidėjo atliekant užduotį
- Nieko nereikia keisti
- Nežinau
- Kita (įrašykite) _____

40. Kaip siūlytumėte optimaliai paskirstyti atsakomybę tarp skyrių/padalinių?

- Kiekvienas skyrius/padalinytis turi būti visiškai atsakingas už Jam priskirtų funkcijų vykdymą
- Turi būti atsakingi visi, kas kas bent truputį prisidėjo atliekant užduotį
- Nieko nereikia keisti
- Nežinau
- Kita (įrašykite) _____

41. Kaip siūlytumėte keisti atsakomybės paskirtymą?

- Būtina peržiūrėti ir galbūt pakoreguoti darbo nuostatus, tvarkas
- Atsakomybę reikia deleguoti būtent tam darbuotojui, kuriam tas darbas priskirtas
- Turi būti atsakingi visi, kas kas bent truputį prisidėjo atliekant užduotį
- Nieko nereikia keisti
- Nežinau
- Kita (įrašykite) _____

V. MOTYVACIJA

42. Kokios darbuotojų skatinimo rūšys Jums atrodo geriausios ir priimtinausiasios?

- Žodinės vardinės, neviešos
- Žodinės vardinės, viešos
- Rašytinės vardinės, viešos
- Piniginis paskatinimas
- Vardinės dovanos
- Vardinės dovanos su įmonės simbolika
- Kita (įrašykite) _____

43. Kiek kartų **Jūs** buvote paskatintas?

- Niekada nebuvo skatintas
- Nepamenu
- Neteikiu tam reikšmės
- Per pastaruosius vienerius metus? Buvau skatintas _____ (įrašykite) kartų
- Per paskutinius dvejus metus? Buvau skatintas _____ (įrašykite) kartų
- Per visą Jūsų darbo įmonėje laikotarpį? Buvau skatintas _____ (įrašykite) kartų

44. Nurodykite tuos metodus, kuriais Jus skatina?

- Žodinės vardinės, neviešos
- Žodinės vardinės, viešos
- Rašytinės vardinės, viešos
- Piniginis paskatinimas
- Vardinės dovanos
- Vardinės dovanos su įmonės simbolika
- Kita (įrašykite) _____

45. Kaip Jūs manote, ar Jūsų kolegos skatinami pagrįstai?

- Taip
- Ne
- Neturiu nuomonės

46. Ką siūlytumėte keisti, kad skatinimo metodai būtų efektyvūs?

- Dažniau skatinti žodiškai
- Reikia tiksliau susieti skatinimą su darbo rezultatais
- Reikėtų taikyti materialines (pvz. pinigines) paskatas nei moralines (pvz. pagyrimus)
- Paaikškinti kolektyvui, už kokius darbo rezultatus skatinamas darbuotojas
- Kviesti kolektyvą patiems siūlyti skatinamus darbuotojus
- Kita (įrašykite) _____

47. Kiek kartų Jūs skatinote savo pavaldinius?

- Niekada neskatinau
- Nepamenu
- Neteikiu tam reikšmės
- Per pastaruosius vienerius metus? Skatinau _____ (įrašykite) kartų
- Per paskutinius dvejus metus? Skatinau _____ (įrašykite) kartų
- Per visą Jūsų darbo įmonėje laikotarpį? Skatinau _____ (įrašykite) kartų

7 PRIEDAS. ANKETA DARBUOTOJAMS**Gerbiamas Respondente,**

Šia apklausa siekiama sužinoti Jūsų požiūrį į įmonę bei kaip Jūs vertinate savo darbą. Jūsų nuoširdūs atsakymai padės išsiaiškinti vidines įmonės problemas, o tai paskatins didinti veiklos efektyvumą įmonėje.

Maloniai kreipiuosi į Jus ir prašau atvirai atsakyti į Jums pateiktus klausimus. Anketa **visiškai anoniminė**. Visa gauta informacija bus naudojama tik moksliniais tikslais.

Prašau pasirinkite ir pažymėkite vieną (arba) Jums priimtinausią atsakymo variantą.

Dėkoju!

I. BENDRI KLAUSIMAI

1. Lytis:

- Vyras
- Moteris

2. Išsilavinimas:

- Nebaigtas vidurinis
- Vidurinis
- Aukštesnysis
- Aukštasis (universitetinis)
- Nebaigtas auštasis

3. Nurodykite, kokiai amžiaus grupei priklausote:

- 18 – 28
- 29 – 39
- 40 – 50
- 51 – 61
- 62 ir daugiau

4. Nurodykite, kiek laiko (mėn./metų) dirbate įmonėje (t.y. koks Jūsų darbo stažas):

- Iki 3 mėn.
- 3 mėn. – 1 metų
- 2 – 5 metai
- 6 – 10 metų
- 11 – 21 metai
- 22 – 30 metų
- 31 ir daugiau metų

5. Esate:

- Techninis darbuotojas
- Administracijos darbuotojas

II. DARBO ORGANIZAVIMAS

6. Kaip manote, ar esate aprūpintas visomis darbo priemonėmis, reikalingomis Jūsų darbe?

- Taip
- Ne
- Nežinau
- Neturiu nuomonės

7. Kokių darbo priemonių Jums trūksta, kad darbas būtų atliktas kokybiškai?

- Informacijos
- Kompiuterių
- Techninės įrangos (įrašykite kokių) _____
- Griežtai reglamentuotos darbų apskaitos
- Specifinių žinių
- Patirties
- Kita (įrašykite) _____

8. Kaip vertinate Jums sudarytas darbo sąlygas (patogi ir tinkama darbo vieta, gera darbo atmosfera ir pan.)?

- Labai blogai
- Blogai
- Vidutiniškai
- Labai gerai
- Puikiai

9. Ar dalyvaujate komandiniame darbe?

- Ne
- Dažniausiai ne
- Ne, nes tai nereikalinga atliekant man priskirtas užduotis, darbus
- Dažniausiai taip
- Taip, nes tai reikalinga atliekant man priskirtas užduotis, darbus
- Kita (įrašykite) _____

10. Kaip manote, kokių priemonių reikėtų, kad darbuotojų darbas komandoje būtų efektyvesnis?

- Įdiegti ir taikyti motyvavimo sistemą (pvz. didesnė alga, padėkos už darbą ir pan.)
- Aprūpinimas nauja kompiuterine ar kita technine įranga
- Suteikti didesni įgaliojimai naudotis įmonės informacija
- Griežtai reglamentuota darbų apskaita
- Darbo sąlygų gerinimas (darbo vietų išdėstymas)
- Darbų kontrolės mechanizmo stiprinimas
- Sureguliuoti darbiniai santykiai su vadovu
- Nežinau
- Kita (įrašykite) _____

11. Kaip vertinate, ar tinkamai reglamentuotas (sudarytas) Jūsų skyriuje darbo grafikas?

- Labai blogai
- Blogai
- Vidutiniškai
- Labai gerai
- Puikiai

12. Kaip siūlėtumėte koreguoti darbo grafiką?

- Grafikas sudarytas remiantis įstatymais ir nieko jau pakeisti nebegalima
- Reikėtų trumpesnio darbo laiko
- Reikėtų ilgesnio darbo laiko
- Reikėtų ilgesnės pietų pertraukos
- Turėtų būti skirta laiko poilsiui kas kelias valandas
- Kita (įrašykite) _____
- Neturiu nuomonės

13. Kaip manote, kodėl neracionaliai („netaupiai“) išnaudojamas Jūsų darbo laikas?

- Darbo laikas paskirstomas racionaliai (taupiai)
- Atliekama daug papildomų (nenumatytų darbo nuostatuose) darbų kitiems darbuotojams
- Atliekama daug papildomų (nenumatytų darbo nuostatuose) darbų vadovui
- Nėra tinkamo aprūpinimo visomis reikalingomis darbo priemonėmis (įrašykite kokiomis) _____
- Nėra motyvacijos priskirtą darbą, užduotį atlikti mažiausiomis sąnaudomis ir kokybiškai (pvz. Dėl mažos algos, netinkamų darbo sąlygų, neaprūpinimo visomis reikalingomis darbo priemonėmis ir pan.)
- Sugaištama daug laiko pašaliniam darbams (pvz. kalbėjimas tel. asmeniniais klausimais, pokalbiai su kolegomis ne darbo klausimais, kavos ir kitos pertraukėlės darbo metus, stoviniavimas ir t. t.)
- Neturiu nuomonės
- Kita (įrašykite) _____

14. Ar Jums tenka dalyvauti priimant sprendimus?

- Taip, nes vadovui įdomi mano nuomonė
- Taip, nes tai reikalinga atliekant man priskirtas užduotis, darbus
- Kartais, vadovo nuožiūra
- Ne, nes tai nereikalinga atliekant man priskirtų užduočių, darbų
- Ne, nes nenoriu, nors kiti darbuotojai dalyvauja
- Ne, nes nenoriu.
- Kita (įrašykite) _____

15. Ką siūlytumėte keisti sprendimų priėmimo procedūroje?

- Skatinti vadovo bendradarbiavimą su darbuotoju
- Tobulinti užduočių, problemų, sprendimo aptarimo metodus
- Reglamentuoti ir patvirtinti užduočių, problemų, sprendimo aptarimo metodus
- Neturiu nuomonės
- Kita (įrašykite) _____

16. Kaip yra kontroliuojamos **Jums** priskirtos užduotys ir darbai?

- Nuolat tikrinamas darbuotojo darbas vertinant pažymiais
- Nuolat tikrinamas darbuotojo darbas vertinant dienos atlikto darbo rezultata
- „Netikėti“ patikrinimai darbuotojo darbo vietoje, dokumentuose
- Reikalavimas pateikti dienos darbų ataskaitą
- Darbuotojo darbo veikla nėra kontroliuojama
- Kita (įrašykite) _____

17. Kaip manote, ar vadovui rūpi, kaip Jūs atliekate priskirtas užduotis, darbus?

- Taip
- Ne
- Nežinau
- Neturiu nuomonės

III. FUNKCIJŲ PASKIRSTYMAS

18. Kaip vertinate paskirstytas darbo funkcijas tarp darbuotojų Jūsų skyriuje?

- Labai blogai
- Blogai
- Vidutiniškai
- Labai gerai
- Puikiai

19. Kokius reikia atlikti pakeitimus, kad funkcijos būtų paskirstytos tinkamai?

- Būtina peržiūrėti ir galbūt pakoreguoti darbo nuostatus, tvarkas
- Panaikinti etatus (įrašykite kokius) _____
- Sukurti etatus (įrašykite kokius) _____
- Nieko nereikia keisti
- Neturiu nuomonės
- Kita (įrašykite) _____

20. Ar Jums užtenka įgaliojimų vykdyti Jums priskirtas funkcijas?

- Taip
- Ne
- Neturiu nuomonės

21. Kaip manote, ar **Jums** priskirtas užduotis atlikti dubliuoja Jūsų kolegos?

- Dubliuoja, nes tai numatyta darbo pareiginiuose nuostatuose
- Dubliuoja, nes tai paveda vadovas
- Taip, kai kurios funkcijos be reikalo dubliuojasi (Įrašykite kokias)
- Funkcijos nesidubliuoja

22. Ką siūlytumėte keisti?

- Būtina peržiūrėti ir galbūt pakoreguoti darbo nuostatus, tvarkas
- Nieko nereikia keisti
- Neturiu nuomonės
- Kita (įrašykite) _____

23. Kaip Jūs manote, ar Jūs galėtumėte vykdyti kokias nors papildomas funkcijas?

- Taip (Įrašykite kokias) _____
- Ne
- Neturiu nuomonės

24. Ar Jūsų skyriuje yra pakankamas skaičius darbuotojų, kad darbas ir užduotys būtų atliktos tinkamai ir kokybiškai?

- Taip
- Ne
- Nežinau
- Neturiu nuomonės

25. Jei manote, kad reikėtų didinti darbuotojų skaičių, kuo tai galėtumėte pagrįsti? (pasirinkti kelis variantus)

- Darbuotojų skaičiaus nereikia keisti
- Dideli darbo krūviai:
 - A – reikia surinkti ir apdoroti daug informacijos
 - B – atliekama daug papildomų (darbo nuostatuose neįvardintų) darbų, kurias galėtų atlikti žemesnės kvalifikacijos darbuotojas
 - C – reikalaujama parengti ir surinkti daug dokumentų susirinkimams, pasitarimams
- Kita (įrašykite) _____
- Neturiu nuomonės

IV. ATSAKOMYBĖS PASKIRSTYMAS

26. Kaip manote, kaip reikia koreguoti **Jūsų** atsakomybės įgaliojimus, ribas?

- Nereikia didinti/mažinti atsakomybės įgaliojimų, ribų (palikti viską taip, kaip yra dabar)
- Reikia didinti atsakomybės įgaliojimus, ribas
- Reikia mažinti atsakomybės įgaliojimus, ribas
- Nežinau

27. Kaip manote, ar reikėtų deleguoti (priskirti) atsakomybę už veiklos rezultatus tik darbuotojams (bet ne vadovams), kurie atliko ar neatliko užduoties?

- Taip
- Ne
- Nežinau
- Neturiu nuomonės

28. Kaip manote, kam reikėtų deleguoti (priskirti) atsakomybę už veiklos rezultatus (atliktas/neatliktas užduotis, darbus)?

- Atsakomybė turi būti priskirta tik darbuotojams
- Atsakomybė turi būti priskirta tik vadovams
- Didžioji dalis atsakomybės turi būti priskirta vadovams
- Didžioji dalis atsakomybės turi būti priskirta darbuotojams
- Atsakomybė turi būti daloma kolegeliai (t. y. Atsakomybė turi būti paskirstyta vienodai – per pusę darbuotojui ir vadovui)
- Nežinau
- Neturiu nuomonės

29. Ar Jums priskirtų funkcijų vykdymas atitinka Jums suteiktus įgaliojimus?

- Taip
- Ne
- Nežinau
- Neturiu nuomonės

30. Kaip siūlytumėte optimaliai paskirstyti atsakomybę tarp darbuotojų?

- Būtina peržiūrėti ir galbūt pakoreguoti darbo nuostatus, tvarkas
- Atsakomybę reikia deleguoti (priskirti) būtent tam darbuotojui, kuriam tas darbas priskirtas
- Turi būti atsakingi visi, kas bent truputį prisidėjo atliekant užduotį
- Nieko nereikia keisti
- Nežinau
- Kita (įrašykite) _____

V. MOTYVACIJA

31. Kokios darbuotojų skatinimo rūšys Jums atrodo geriausios ir priimtinausias?

- Žodinės vardinės, neviešos
- Žodinės vardinės, viešos
- Rašytinės vardinės, viešos
- Piniginis paskatinimas
- Vardinės dovanos
- Vardinės dovanos su įmonės simbolika
- Kita (įrašykite) _____

32. Kiek kartų buvote paskatintas?

- Niekada nebuvo paskatintas
- Nepamenu
- Neteikiu tam reikšmės
- Per pastaruosius vienerius metus? Buvau skatintas _____ (įrašykite) kartų
- Per paskutinius dvejus metus? Buvau skatintas _____ (įrašykite) kartų
- Per visą Jūsų darbo įmonėje laikotarpį? Buvau skatintas _____ (įrašykite) kartų

33. Nurodykite tuos metodus, kuriais Jus skatina?

- Žodinės vardinės, neviešos
- Žodinės vardinės, viešos
- Rašytinės vardinės, viešos
- Piniginis paskatinimas
- Vardinės dovanos
- Vardinės dovanos su įmonės simbolika
- Kita (įrašykite) _____

34. Kaip Jūs manote, ar Jūsų kolegos skatinami pagrįstai?

- Taip
- Ne
- Neturiu nuomonės

35. Ką siūlytumėte keisti, kad skatinimo metodai būtų efektyvūs?

- Dažniau skatinti žodiškai
- Reikia tiksliau susieti skatinimą su darbo rezultatais
- Reikėtų dažniau taikyti materialines (pvz. pinigines) paskatas nei moralines (pvz. pagyrimus)
- Paašškinti kolektyvui, už kokius darbo rezultatus skatinamas darbuotojas
- Kviesti kolektyvą patiems siūlyti skatinamus darbuotojus
- Kita (įrašykite) _____