

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA

**LINA KLAPATAUSKYTĖ**

**DARBUOTOJŲ DALYVAVIMAS SPRENDIMŲ  
PRIĖMIMO PROCEDŪROJE: "VERSLO ŽINIŲ"  
ĮMONĖS ATVEJIS**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas:  
prof. habil. dr. S. Puškorius

VILNIUS, 2012

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA

**DARBUOTOJŲ DALYVAVIMAS SPRENDIMŲ  
PRIĖMIMO PROCEDŪROJE: "VERSLO ŽINIŲ"  
ĮMONĖS ATVEJIS**

Magistro baigiamasis darbas  
Studijų programa 621N90003

Vadovas:  
prof. habil. dr. S. Puškorius  
2012 03

Recenzentas:  
2012 03

Atliko:  
SOVmis0-02 gr. stud.  
L. Klapatauskytė  
2012 03

VILNIUS, 2012

MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY  
FACULTY OF POLITICS AND MANAGEMENT  
DEPARTMENT OF MANAGEMENT

**LINA KLAPATAUSKYTĖ**

**PERSONNEL PARTICIPATION IN DECISION-  
MAKING PROCEDURE: THE „BUSINESS NEWS ”  
COMPANY'S CASE**

Master's Work

Supervisor:  
prof. habil. dr. S. Puškorius

VILNIUS, 2012

## TURINYS

<b>ĮVADAS</b> .....	7
<b>I. SPRENDIMŲ PRIĖMIMO KONCEPCIJA</b> .....	10
1.1. Sprendimų priėmimo samprata ir bruožai .....	10
1.2. Sprendimų priėmimo procesas ir modeliai .....	12
1.2.1. Sprendimo priėmimo proceso struktūra .....	12
1.2.2. Sprendimų priėmimo modeliai .....	14
1.3. Sprendimų priėmimo dalyviai .....	18
<b>II. DARBUOTOJŲ DALYVAVIMAS SPRENDIMŲ PRIĖMIMO PROCEDŪROJE: TEORINIS ASPEKTAS</b> .....	20
2.1. Darbuotojų priimamų sprendimų klasifikavimas .....	20
2.2. Darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimo procesą būdai ir priemonės .....	22
2.3. Darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo procese privalumai ir problemos .....	24
<b>III. ĮMONĖS „VERSLO ŽINIOS“ DARBUOTOJŲ DALYVAVIMO SPRENDIMŲ PRIĖMIME TYRIMO METODOLOGIJA</b> .....	27
3.1. Tyrimo procesas ir metodai .....	27
3.2. Tyrimo instrumento pagrindimas .....	28
3.3. UAB „Verslo žinios“ trumpa charakteristika ir tyrimo imtis .....	30
<b>IV. ĮMONĖS „VERSLO ŽINIOS“ DARBUOTOJŲ DALYVAVIMO SPRENDIMŲ PRIĖMIME TYRIMO REZULTATAI</b> .....	33
4.1. Sprendimų priėmimas įmonėje „Verslo žinios“: darbuotojų nuomonės ir viešosios informacijos internete analizė .....	33
4.2. Sprendimų priėmimo procesas įmonėje „Verslo žinios“ .....	36
4.3. Darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmime: procesas ir veiklos sritys .....	41
4.4. Darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmime: asmeninės charakteristikos vertinimas .....	46
4.5. Darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmime privalumai ir problemos: ekspertų ir darbuotojų nuomonių analizė .....	48
4.6. Darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmime tobulinimo galimybės .....	53
<b>IŠVADOS</b> .....	55
<b>PASIŪLYMAI</b> .....	58
<b>LITERATŪRA</b> .....	59
<b>ANOTACIJA</b> .....	63
<b>SANTRAUKA</b> .....	65
<b>PRIEDAI</b> .....	67
1 PRIEDAS .....	68
2 PRIEDAS .....	69

## LENTELĖS

1 lentelė. Sprendimų priėmimo sąvokos apibrėžtis .....	11
2 lentelė. Darbuotojų priimamų sprendimų klasifikavimas .....	21
3 lentelė. Darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo privalumai ir trūkumai .....	26
4 lentelė. Demografiniai ekspertų duomenys .....	32
5 lentelė. Įmonės strategijos pagrindinių elementų analizė: sprendimo priėmimo aspektu .....	33
6 lentelė. Sprendimo priėmimo proceso etapai ir jiems skiriamas laikas.....	37
7 lentelė. Sprendimo priėmimo proceso etapai ir jiems skiriamas laikas.....	38
8 lentelė. Sprendimų priėmimo proceso etapų, priemonių bei būdų vertinimas, proc.....	39
9 lentelė. Įmonėje „Verslo žinios“ taikomas sprendimų priėmimo modelis .....	40
10 lentelė. Sprendimo priėmimo etapai, kuriuose dažniausiai dalyvauja darbuotojai .....	41
11 lentelė. Įmonės „Verslo žinios“ darbuotojų nuomonė apie jų dalyvavimą priimančius sprendimus, proc. ....	42
12 lentelė. Veiklos sritys, kuriose „Verslo žinių“ darbuotojai priima atitinkamus sprendimus .....	43
13 lentelė. Veiklos sritys, kuriose „Verslo žinių“ darbuotojai priima atitinkamus sprendimus .....	44
14 lentelė. Darbuotojų įtraukimo į sprendimo priėmimą būdai.....	45
15 lentelė. Svarbiausios darbuotojo charakteristikos dalyvaujant sprendimų priėmimo.....	46
16 lentelė. Darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimą privalumai, proc.....	48
17 lentelė. Darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimą privalumai: ekspertų nuomonės analizė .....	49
18 lentelė. Darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimą trūkumai, proc.....	50
19 lentelė. Įmonės darbuotojų pasiūlymai dėl darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo tobulinimo galimybių. 53	
20 lentelė. Vadovų pasiūlymai dėl darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo tobulinimo galimybių .....	54

**PAVEIKSLAI**

1 pav. Sprendimų priėmimo procesas .....	13
2 pav. Valdymo stilių įvairovė .....	19
3 pav. Anketos struktūra.....	29
6 pav. Darbuotojų nuomonė apie įmonėje priimamus sprendimus .....	34
7 pav. Dominuojantis sprendimų priėmimo stilius .....	35
8 pav. Sprendimų priėmimo procesas įmonėje „Verslo žinios“ .....	36
9 pav. Darbuotojų emocinė būsena dalyvaujant sprendimų priėmime, proc. ....	47

## IVADAS

Šiuolaikinėje verslo aplinkoje ypatingas dėmesys skiriamas sprendimo priėmimo procesui, jo pagrįstumo ir efektyvumo didinimui. Sprendimų priėmimas yra svarbi kiekvienos organizacijos gyvavimo dalis: labai svarbu tinkamai įvertinti situaciją ar problemą iš daugelio perspektyvų, sukurti ir įvertinti daugybę galimų vystymosi krypčių, tinkamai pasirinkti reikiamą idėją ir pan.

Paliulio, Chlivicko, Pabedinskaitės (2004) teigimu, organizacijose visais valdymo lygiais kasdien priimama dešimtys ir net šimtai sprendimų, kurie lemia įmonės veiklos efektyvumą. Ne laiku priimti ir netinkami sprendimai padaro įmonėms didžiulius nuostolius. Bet kuriuo atveju geriau priimti neracionaliausią sprendimą, negu nepriimti jokio. Nereaguodama į pakitusias sąlygas ir nepriimdama jokio sprendimo, įmonė tampa nevaldoma, ir reikia laukti veiklos rezultatų blogėjimo.

Tinkamas *sprendimų priėmimas* – tai vieno pasirinkimas iš kelių veikimo būdų. Kiekvienas sprendimas turi organizaciją ar jos padalinį artinti prie tikslo, dėl to naudingas tik realus sprendimas, kuris iš tikro bus įgyvendintas (Zinkevičiūtė, 2006).

Įmonė, siekdama įgyvendinti užsibrėžtus tikslus ir uždavinius, turėtų tikslingai nukreipti savo darbuotojų veiksmus, kad bendromis jėgomis pasiektų laukiamų rezultatų. Vienas iš būdų tai padaryti – įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą, suteikiant jiems įgaliojimus, nubrėžiant atsakomybės ribas.

Šiuo metu dažniausiai sprendimus organizacijose priima vadovai. Tačiau didžioji dalis vadovo sprendimų neišvengiamai paliečia jo pavaldinius. Todėl svarbu, kad į sprendimų priėmimą būtų įtraukiami ir darbuotojai. Kolektyvinis sprendimų priėmimas dažnai užtikrina aukštesnę priimamų sprendimų kokybę. Nagrinėjant galimų sprendimų alternatyvas yra galimybė pažvelgti į problemą iš įvairių pusių. Dar svarbiau yra tai, kad kolegialiai priimami sprendimai sėkmingiau įgyvendinami, nes darbuotojai noriau prisiima atsakomybę už sprendimus, kurių priėmime dalyvavo ir patys. Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą turi ir didelį motyvuojantį poveikį (Masalskis, 2010).

Konrad (2006) teigimu, darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmime ypatingai svarbus šiuolaikinio verslo konkurencingumo didinimui. Tyrimais nustatyta, kad darbuotojų dalyvavimas buvo teigiamai susijęs su įvairių veiklos sričių pokyčiais, t.y. klientų pasitenkinimo didėjimas, pelningumas ir produktyvumas bei darbuotojų kaitos mažėjimas.

Sprendimų priėmimas yra kūrybinis ir daug žinių reikalaujantis procesas, kuris nagrinėjamas moksliniuose leidiniuose bei nuolat tobulinamas praktinėje veikloje. Sprendimų priėmimo procesą nagrinėja šie Lietuvos ir užsienio mokslininkai Drucker (1967), Parsons (2001), Stoner (2001), Simon (2002), Paliulis, Chlivickas, Pabedinskaitė (2004), Puškorius (2006), Mikulskienė (2011), Šarkutė (2009),

Barvydienė, Kasiulis (2001), Yates (2004), Buschmann (2011). Darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimo procesą akcentuoja šie mokslininkai: Ginevičius, Sūdžius (2007), Konrad (2006), Miles (1979), Heathfield (2011) ir kt.

Tačiau dažnai įmonėje išskylanti problema yra ta, kad vadovai vis dar gana pasyviai į sprendimų priėmimą įtraukia savo darbuotojus. Miles (1979) teigia, kad bet kurio lygio vadovai yra įsitikinę, kad jie gali priimti geresnius sprendimus negu tai darytų jų pavaldiniai.

Todėl magistro darbe keliamą **problema** galima apibrėžti klausimu: kokie pagrindiniai įmonės „Verslo žinių“ darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo procedūroje aspektai?

**Objektas** – „Verslo žinių“ įmonės darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmime.

**Tikslas** – išanalizuoti „Verslo žinių“ įmonės darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo procedūroje ypatumus ir pateikti pasiūlymus, kaip gerinti šį procesą.

Tikslui pasiekti iškeliami šie **uždaviniai**:

1. Teoriniu aspektu išsiaiškinti organizacijos sprendimo priėmimo koncepciją;
2. Remiantis moksline literatūra, išnagrinėti darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimo procesą svarbą ir pagrindinius aspektus;
3. Anketinės apklausos ir ekspertų apklausos metodais išanalizuoti „Verslo žinių“ įmonės darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo procedūroje ypatumus bei identifikuoti pagrindines problemas;
4. Parengti išvadas ir pasiūlymus.

Darbe iškeltos šios **hipotezės**:

- 1: „Verslo žinių“ įmonės darbuotojai pasyviai dalyvauja sprendimų priėmime.
- 2: „Verslo žinių“ įmonės vadovai nepakankamai dėmesio skiria savo įmonės darbuotojų įtraukimui į sprendimų priėmimo procesą.

**Darbo metodai**: mokslinės literatūros analizė, anketinė „Verslo žinių“ įmonės darbuotojų apklausa, ekspertų (įmonės vadovų) apklausa, dokumentų analizė, duomenų statistinė analizė, content analizė.

*Mokslinės literatūros analizės* pagalba buvo išsiaiškinta sprendimų priėmimo proceso samprata, darbuotojų dalyvavimo priimant sprendimus teoriniai aspektai.

*Anketinė darbuotojų apklausa* atlikta siekiant išsiaiškinti „Verslo žinių“ įmonės darbuotojų nuomonę apie sprendimo priėmimą, jų efektyvumą, darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo procedūroje privalumus bei trūkumus ir kt.



*Ekspertų apklausa* atlikta siekiant išsiaiškinti „Verslo žinių“ įmonės vadovų nuomonę apie sprendimo priėmimą, jų efektyvumą, darbuotojų dalyvavimą sprendimų priėmimo procedūroje. Apklausos metu buvo aptariamasi anketinės darbuotojų apklausos metu identifikuotos problemos.

*Dokumentų analizės pagalba buvo įvertinti* įmonės „Verslo žinios“ strategijos pagrindiniai elementai: vizija, misija ir strateginiai tikslai sprendimų priėmimo aspektu.

*Duomenų statistinė analizė.* Darbuotojų anketinės apklausos tyrimo duomenys buvo apdoroti taikant Excel, SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) programinę įrangą. Naudoti metodai, leidę susisteminti ir apibendrinti tyrimo metu gautus duomenis pagal aprašomosios statistikos rodiklius – dažnis, reitingas, aritmetinis vidurkis.

*Content analizė* buvo naudojama siekiant apdoroti ekspertų apklausos metu gautus kokybinius duomenis.

**Tyrimo dalyviai:** anketinės apklausos metu buvo apklausti 78 „Verslo žinių“ įmonės darbuotojai. Ekspertų apklausai pasirinkti „Verslo žinių“ 8 vidurinio lygio vadovai.

**Darbo struktūra.** Magistro darbą sudaro: įvadas, 4 skyriai, išvados, literatūros sąrašas (50 šaltinių), priedai. Darbe pateiktos 20 lentelių, 9 paveikslai. Prieduose pateikiama anketa bei ekspertų apklausos interviu protokolai. Darbo apimtis (be priedų) – 69 psl.

*Pirmame skyriuje* pateikta organizacijos sprendimų priėmimo koncepcija. *Antrame skyriuje* nagrinėjami darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo procedūroje aspektai. *Trečiame skyriuje* pateikiama tyrimo metodologija, tyrimo instrumentų pagrindimas bei tyrimo imties charakteristikos. *Ketvirtame skyriuje* pateikiami apibendrinti tyrimo duomenys ir gauti rezultatai. Magistro darbo pabaigoje pateikiamos išvados bei pasiūlymai.

## I. SPRENDIMŲ PRIĖMIMO KONCEPCIJA

### 1.1. Sprendimų priėmimo samprata ir bruožai

Kasdien žmonės, organizacijos priima daugybę sprendimų, t.y. sprendžia daugiau ar mažiau svarbias problemas, pasirinkdami vieną iš daugelio alternatyvų. Priimantysis sprendimą turi galimybę kruopščiai planuoti ir reflektuoti galimą veiksmą, kuris savo ruožtu gali pakeisti įvykių eigą tiek individualiame, tiek kolektyviniame lygmenyje (Šarkutė, 2009).

*Sprendimo* ir *sprendimų priėmimo* samprata įvairiuose moksliniuose šaltiniuose traktuojama gana skirtingai, todėl iki šiol nėra vieno visa atspindinčio apibrėžimo.

Žodis „*sprendimas*“ lietuvių kalbos žodyne įvardijamas kaip *apgalvotas nusistatymas, pasiryžimas; nutarimas*. „*Sprendimas*“ kituose moksliniuose šaltiniuose įvardijamas kaip nutarimas ar susitarimas, kas ir kaip bus daroma, siekiant tikslo (Barvydienė, Kasiulis, 2001). Kiek platesnė sprendimo sąvoka pateikiama Yates (2004) knygoje, čia *sprendimas* įvardijamas kaip išipareigojimas elgtis taip, kad veiklos rezultatas patenkintų su įvykiais susijusias konkrečias šalis, vadinamas naudos arba turto gavėjais.

Praėjusio amžiaus septintajame dešimtmetyje socialiniuose moksluose vis labiau populiarėjanti sprendimų priėmimo analizė buvo grindžiama elgesio modelio idėja, kuri pagrįsta galimų sprendimų naudos įvertinimu ir naudingiausio iš jų pasirinkimu (Šarkutė, 2009).

Chirstausko, Stungurienės (2007) nuomone, *sprendimų priėmimas* yra kūrybinis ir daug žinių reikalaujantis procesas. Parsons (2001) teigimu, *sprendimų priėmimas* yra sudėtingas procesas, kuris vyksta tam tikra tvarka, pasirenkant tinkamą ir efektingą sprendimo variantą. Tai sprendžiama, ką laikyti problema, kokia informacija vadovautis, kokias strategijas parinkti, kokias alternatyvas svarstyti, kurias iš jų reikia pasirinkti, kokiais būdais įgyvendinti numatytą tikslą ir t.t.. Trumpai tariant, sprendimų priėmimai yra sudėtinga daugiasluoksnė veiklos struktūra, kur kažkokio darbo realizavimas priklauso nuo sprendimų.

Kadangi sprendimo priėmimo procesas apima daugelį procedūrų ir etapų (žr. 1.2.1. skyrelis) iki pasiekiamas rezultatas, tai siūloma atskirti sąvokas tarp proceso ir proceso rezultato. „*Sprendimas*“ turi proceso turinį, tačiau kai kalbame apie proceso rezultatą, rekomenduojama vartoti „*sprendinio*“ sąvoką, kurią galima apibrėžti kaip siūlomų idėjų ir jas realizuojančių veiksmų visumą, keičiančią esamą situaciją į pageidaujamą. Tad, Mikulskienės (2011) nuomone, sprendinys yra konkretus pasirinkimas, kurį iš alternatyvų gausos išsirinko sprendimo eigos dalyviai ir sąmoningai jam pritarė priimdami ir jo pasekmes keisti aplinką.

Siekiant atskleisti sprendimų priėmimo sąvokos įvairovę kitų lietuvių ir užsienio autorių darbuose minimi sprendimų priėmimo apibrėžimai pateikiami 1 lentelėje.

**1 lentelė. Sprendimų priėmimo sąvokos apibrėžtis**

AUTORIAI	SRENDIMŲ PRIĖMIMO SĄVOKOS AIŠKINIMAS
Drucker, P. (1967)	<i>Sprendimų priėmimas</i> yra lemiamas veiksnys kiekvienoje įmonėje.
Hansson, S.O. (1994)	<i>Sprendimų priėmimas</i> – mąstymo proceso rezultatas, vedantis prie veiksmų pasirinkimo iš kelių alternatyvų. Kiekvienas sprendimų priėmimo procesas turi galutinį pasirinkimą.
Raipa, A. (1999)	<i>Sprendimų priėmimas</i> – tai procesas, kurį sudaro institucijų ar oficialių asmenų veikla, kai yra priimamos, keičiamos ar atmetamos vienos ar kitos alternatyvos.
Stoner, J. (2001)	<i>Sprendimų priėmimas</i> – veiksmai konkrečiai problemai spręsti krypties nustatymas ir parinkimas arba pasinaudojimas susidariusia padėtimi.
Parsons, W. (2001)	<i>Sprendimų priėmimas</i> – tai procesas, kurio metu pasirenkama alternatyvai suteikiamas prioritetas.
Simon, H. (2002)	<i>Sprendimo priėmimas</i> yra varianto pasirinkimas iš daugelio turimų.
Harris, R. (2009)	<i>Sprendimų priėmimas</i> – procesas, kurio metu pasirenkamos alternatyvos, remiantis sprendimų priėmėjų vertybėmis, tikslais.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis nuodytais autoriais.

Harris (2009) plačiau pakomentuoja pateiktą apibrėžimą, jo nuomone, priimti sprendimą reiškia vienos iš galimų alternatyvų pasirinkimą, kuri organizacijai atneš didžiausią sėkmę ir efektyvumą, bei geriausiai atitiks tikslus, norus, gyvenimo būdą, vertybes ir pan.

Sprendimai rengiami konkrečiai situacijai ir priemonei naudoti: išanalizuojama padėtis, aplinka, vidiniai ir išoriniai veiksniai ir iš kelių alternatyvų pasirenkamas vienas tinkamiausias šiam momentui, perspektyvai ir pan. (Ginevičius, Sūdžius, 2007).

Taigi daugumoje „sprendimų priėmimo“ sąvokų akcentuojami *veiksmai konkrečiai problemai spręsti, numatymas ir geriausio varianto parinkimas* iš kelių galimų alternatyvų (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

Šavareikienės, Dubino (2003) ir kitų autorių darbuose dažnai pažymima, kad priklausomai nuo veiksmų trukmės ir nuo tikslų pobūdžio, skiriami šie sprendimų tipai:

- *strateginiai*. Strateginiai sprendimai susiję su esminių ilgalaikių problemų sprendimu bei organizacijos perspektyviniais uždaviniais;
- *taktiniai*. Taktiniai sprendimai užtikrina strateginių uždavinių praktinę realizaciją.
- *operatyviniai*. Operatyviniai sprendimai naudojami įgyvendinti einamuosius uždavinius. Jų trukmė paprastai ne ilgesnė kaip vienas mėnuo.

Pagal uždavinių turinį skiriami *ekonominiai, organizaciniai, techniniai, politiniai* ir kitokie sprendimai. Išskiriami taip pat *vienatiksliai* ir *daugiatiksliai* sprendimai. Dar dažnai pasitaiko *vienkartinių (atsitiktinių)* ir nuolat *pasikartojančių (rutininių)* sprendimų.

Sprendimų priėmimas yra veiksmas, kuris reikalauja svarbios, išsamios, tikslios informacijos ir atsakomybė juos įgyvendinant. Priimant efektyvius ir aiškius sprendimus organizacijos darbuotojai ir vadovai turi vadovautis tam tikrais sprendimų priėmimo modeliavimo principais:

- *struktūrizavimas* – sprendimo priėmimo procesas turi būti suskirstytas į tokius etapus, kurie padėtų suvokti kompleksinę problemą;
- *nuoseklumas* – sprendimų priėmimo seka turi būti nuosekli, pati problema nagrinėjama etapais, fazėmis, kurios yra siejamos loginiais ryšiais;
- *pagrįstumas* – rengiamas sprendinys turi būti pagrįstas;
- *metodologiškumas* – rekomenduojama naudotis universaliais ir standartizuotais metodais;
- *atsikartojamumas* – analogiškose situacijose, esant kitoms sąlygoms identiškoms, sprendimas privalo atsikartoti;
- *skaidrumas* – skaidrumą formuoja sprendimų priėmimo eigos viešumas, naudojamų metodų aiškinimas, nuolatinė pasekmių stebėseną, priimto sprendimo peržiūrėjimas ir tobulinimas (Mikulskienė, 2011).

Šavareikienės, Dubino (2003) teigimu, sprendimų priėmimas – sudėtingas daugiapakopis procesas, kuriame galima išskirti keletą etapų: problemos nagrinėjimas, idėjų teikimas, idėjų atranka, naujovių planavimas, grįžtamojo ryšio užtikrinimas ir planavimas.

Taigi sprendimų priėmimas turi būti suplanuotas, o veiklos nuosekliai suskirstytos į atitinkamus etapus. Sprendimų priėmimo proceso etapai detalčiai analizuojami 1.2. skyrelyje.

## **1.2. Sprendimų priėmimo procesas ir modeliai**

### **1.2.1. Sprendimo priėmimo proceso struktūra**

Kaip jau minėta, sprendimų priėmimo procesas apima daugelį procedūrų ir etapų iki pasiekiamas norimas rezultatas. Sprendimų priėmimas apima procesą, kuris prasideda nuo aibės informacijos, pagal kurią apibrėžiama situacija, įvertinama laukiama nauda, numatomi įmanomi pasirinkimai ir galiausiai prognozuojami galimi padariniai. Sprendimų priėmimo procesas baigiasi konkrečios alternatyvos pasirinkimu, remiantis nustatytais kriterijais (Šarkutė, 2009).

Tačiau įvairiuose šaltiniuose sprendimų priėmimo procesas apibrėžiamas gana skirtingai. Jie dažnai skiriasi etapų skaičiumi, numatytais veiklomis ir pan.

Ginevičiaus, Sūdžiaus (2007) teigimu, organizacijos *sprendimų priėmimas* formaliai yra apibūdinamas kaip priežasties priimti sprendimą atsiradimas, problemų identifikavimo ir sprendimo parinkimas. Šis procesas sudarytas iš šių pagrindinių etapų:

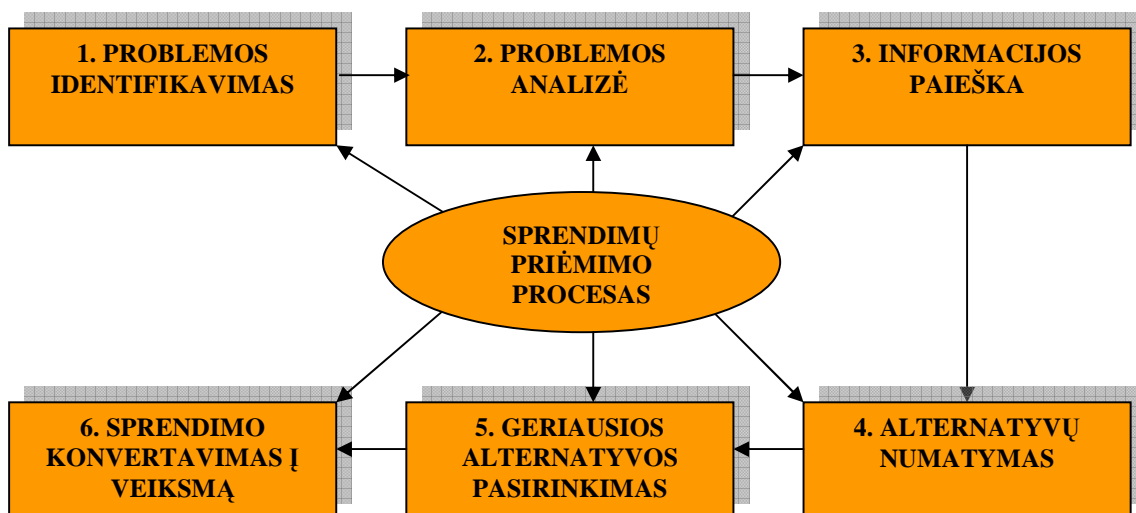
- *problemos įvardijimo etapo*, kai informacija apie aplinką ir organizacijos būseną yra pateikiama norint nustatyti, ar jos valdymas yra patenkinamas, ir apibūdinti jos trūkumus;

*problemos sprendimo etapo*, kai apsvarstomas alternatyvių veiksmų rinkinys norint pasirinkti ir pritaikyti vieną iš esamų alternatyvų.

Bosienė (2011) savo straipsnyje pateikia sprendimų priėmimo etapus, kurie suskirstyti į šešis žingsnius, t.y. 1. *situacijos įvertinimas*, 2. *kritinių aspektų nustatymas*, 3. *tikslus sprendimo apibūdinimas*, 4. *sprendimo priėmimas*, 5. *sprendimo įgyvendinimas*. 6. *sprendimo stebėjimas ir koregavimas*.

Buschmann (2011) sprendimų priėmimo etape akcentuoja šiuos veiksmus, t.y.: *situacijos vertinimą*, kuris apima šias veiklas: problemos įvardijimą, aplinkos analizę, priežasčių analizę; *sprendimų paiešką*, kuri apima šias veiklas: tikslų ir kriterijų nustatymas, sprendimo alternatyvų paieška, alternatyvų pasekmių įvertinimas; *sprendimų parinkimą*, kuris apima šias veiklas: sprendimų pasekmių įvertinimas, sprendimų sureitingavimas, sprendimo pasirinkimas.

Akrani (2010) savo straipsnyje plačiai analizuoja sprendimų priėmimo procesą ir pateikia jį schematiškai (žr. 1 pav.).



1 pav. Sprendimų priėmimo procesas

Šaltinis: Akrani (2010). Decision Making Process In Management - Problem Solving.

Šiuo atveju sprendimų priėmimas pradedamas problemos identifikavimu. Identifikavus pačią problemą reikia ją išsamiai išanalizuoti, t.y. nustatyti kilimo priežastis, padarinių apimtis ir pan. Kitas žingsnis – informacijos paieška, kuri turi būti visapusiškai panaudota analizuojant problemą. Pasitelkiant gauta informacija formuojamos galimos alternatyvos ir iš jų pasirenkama geriausia. Priimtas sprendimas turi būti realizuojamas, nes kitu atveju tai liks tik ketinimu, tam tikru planu. Grįžtamasis ryšys, t.y. paskutinis žingsnis sprendimų priėmimo etape (Akrani, 2010).

Kaip minėta, sprendimų priėmimo proceso fazė, kuri prasideda po to, kai sprendimas pradedamas įgyvendinti, yra *grįžtamasis ryšys*. Kontrolės sistema yra būtina lyginant faktinius rezultatus su tais, kurių buvo laukiama priimant sprendimą. Šiuo etapu vertinamos sprendimų pasekmės ir faktiniai rezultatai lyginami su planuotais. Grįžtamasis ryšys, t. y. duomenų gavimas apie sprendimų vykdymo eigą ir sprendimo įgyvendinimo rezultatus, leidžia vadovui koreguoti priimtus sprendimus. Kontrolės funkcija ir grįžtamasis ryšys padeda vadovui įvertinti priimtų sprendimų efektyvumą (Paliulis ir kt., 2008).

Taigi sprendimų priėmimo proceso skaidymas į etapus, leidžia tinkamai įvertinti esamą situaciją, surinkti reikiamą informaciją, bei priimti numatytą sprendimą. Siekiant priimti tinkamą sprendimą būtina vadovautis atitinkamais metodais ir priemonėmis. 1.2.2. skyrelyje pateikiami modeliai, kurie leido detaliau išanalizuot ne tik sprendimo priėmimo proceso struktūrą, bet ir naudojamas priemonės, metodus ir pan.

### ***1.2.2. Sprendimų priėmimo modeliai***

Sprendimų priėmimas yra sudėtingas procesas, jis vyksta tam tikra tvarka, pasirenkant tinkamą ir efektingą sprendimo priėmimo modelį. Klasikiniu požiūriu yra išskiriami trys pagrindiniai sprendimų priėmimo modeliai: *racionalus*, *riboto racionalumo* bei *intuityvus*.

Racionalusis sprendimų priėmimo modelis. Dean, Sharfman (1993), Fredrickson (1984) nuomone, *racionalumas* – tai toks informacijos naudojimas, kai siekiant užsibrėžtų tikslų pasirenkama geriausia, pragmatiškiausia alternatyva (Gudonavičius, Savanevičienė, 2008).

*Racionalusis sprendimų priėmimo modelis* yra vienas pirmųjų sprendimų priėmimo modelių, gyvuojantis ilgus dešimtmečius ir įnešęs didelį indėlį į sprendimų priėmimo procesą (Buškevičiūtė, Raipa, 2010). Šių autorių teigimu, racionalaus sprendimų priėmimo modelis – tai linijinis modelis, kurį taikant didesnė svarba skiriama analizei, sisteminiam tyrinėjimui bei metodiniam planavimui. Šis modelis reikalauja iš sprendimų priėmėjų ieškoti visų galimų alternatyvų, jas palyginti, įvertinti ir pasirinkti tinkamiausią.

Taikant racionalizmo teorijos modelius priimant sprendimus siekiama maksimizuoti individų ir institucijų tikslų įgyvendinimą – sprendimas pasirenkamas išnagrinėjus visas alternatyvas ir išsirinkus geriausią. Racionalusis modelis numato aiškius tikslų ir būdų ryšius, ir yra patrauklus savo paprastumu ir tiksliai veiksmų sekos numatymu (Robbins, 2003).

Šį modelį sudaro šeši etapai:

1. problemos apibrėžimas;
2. sprendimo kriterijų išsiaiškinimas;
3. kriterijų pasvėrimas;
4. alternatyvų numatymas,
5. kiekvienos alternatyvos įvertinimas pagal kiekvieną kriterijų;
6. tinkamiausio sprendimo apskaičiavimas.

*Racionalus sprendimų priėmimo modelis* remiasi keliomis prielaidomis, t.y. problemos aiškumu, pasirinkimo galimybių žinomumu, aiškiais ir pastoviais prioritetais, laiko ir kaštų suvaržymų nebuvimu, maksimalia nauda (Robbins, 2003).

Norint, jog šios prielaidos realiai funkcionuotų, reikia, kad sprendimo priėmėjas disponuotų dideliu informacijos kiekiu, sugebėtų valdyti naujas technologijas, turėtų įgūdžių ir gebėjimų, kurie leidžia atrinkti alternatyvas ir daryti apibendrintas išvadas (Buškevičiūtė, Raipa, 2010).

Nepaisant modelio privalumų, Šarkutė (2009) teigia, kad gryniosios formos racionaliojo pasirinkimo modelio taikymas sprendimų priėmimo analizei turi akivaizdžių trūkumų, t.y.:

- pirma, daroma prielaida, kad sprendimų priėmėjai disponuoja neribotais laiko ištekiais ir visa reikiama informacija sprendimų alternatyvoms įvertinti;
- antra, ignoruojamos įvairios taisyklės (tiek formalios, tiek neformalios), galinčios įtakoti sprendimus;
- trečia, ignoruojama sprendimų priėmimo specifika grupėse ir organizacijose (draugystės, koalicijų, politikos svarba ir pan.);
- ketvirta, nekreipiama dėmesio į sprendimų įgyvendinimą.

Riboto racionalumo elgesio modelis. Racionaliojo sprendimų priėmimo koncepcijos trūkumus bando taisyti riboto racionalumo tyrimų tradicija. *Riboto racionalumo elgesio modelis* yra išsaugojęs analogišką sprendimų priėmimo proceso traktuotę, t.y. pasirinkimą iš alternatyvų, pagrįstą laukiamomis pasekmėmis, tačiau jame integruota daug papildomų apribojimų. Riboto racionalumo atveju individas ne

maksimizuoja savo naudą, ieško ne optimalaus sprendimo, o siekia patenkinamo sprendimo. Sprendimų priėmimas tada suvokiamas kaip ribotas laike bei paremtas ribota informacija (Šarkutė, 2009).

Simon (1955) kiek plačiau paaiškina riboto racionalumo modelio taikymo ypatumus. Jo nuomone, *ribo to racionalumo sprendimų priėmimo modelis* naudojamas tokiose situacijose, kuomet sprendimas negali būti pilnai pagrįstas bei visiškai racionalus dėl ribų, kurias nubrėžia laiko ar/ir žinių (patirties) stoka. Minėtos ribos neleidžia įvertinti visų įmanomų sprendimų rezultatų. Čia daugiau naudojami modeliavimo metodai, skatinantys labiau suprasti bei pažinti aplinką, nei siekti surinkti bei apdoroti kiek įmanoma didesnę informacijos kiekį (Gudonavičius, Savanevičienė, 2008).

Intuityvus sprendimų priėmimo modelis. Quinn (1980) darbuose pažymima, kad *intuityvus sprendimų priėmimo modelis* yra paremtas pažinimu. Čia sprendimai yra priimami esant dideliame aplinkos neapibrėžtumui, žymiam informacijos bei laiko stygiui, todėl intuicija pasireiškia per patirtį, kai sprendėjas pasitelkia į pagalbą praeityje sukauptas žinias. Sprendimų priėmimo procesas šiuo atveju glūdi sprendėjo mintyse ir yra glaudžiai susijęs su pažinimu (Gudonavičius, Savanevičienė, 2008).

Inkrementalistinis sprendimų priėmimo modelis. Inkrementalistinė sprendimų priėmimo teorija pakankamai reali, nes priimant sprendimus yra pripažįstamos objektyvios aplinkos sąlygos - išteklių, laiko, intelekto ir kt. Čia labiau akcentuojami sprendimų priėmimo būdai, metodai. Inkrementalizmas kaip teorija skatina priimti tam tikra prasme ribotus, tačiau praktiškus, pritaikomus sprendimus, todėl inkrementalizmui būdinga: konservatyvumas, inovacijų stabdymas, reagavimas į išorinės aplinkos poveikį. Taip pat pabrėžiama inkrementalizmo silpnoji pusė priimant sprendimus kritinėse situacijose (Parsons, 2001).

Bernavičius, Juteikienė (2010) pateikia keletą sprendimo priėmimo modelių, kurie iki šiol nėra plačiai nagrinėti, t.y.

- Modifikuotas struktūruotas modelis. Laikomasi pagrindinių struktūruoto modelio principų, neskiriant daug laiko skrupulingai problemos analizei, aiškiam kriterijų formulavimui, kruopščiam potencialių sprendimų nustatymui ir tiksliam jų įvertinimui.
- Ne visai idealus modelis. Jei nėra sprendimui idealios idėjos – reikia ją įsivaizduoti. Remiantis praktiniais sumetimais galima išsirinkti variantą, kuris yra kiek prastesnis, bet artimiausias įsivaizduojamam idealiam sprendimui.
- Neigimo metodas. Užuo t pasirinkus geriausią sprendimą, ieškomos priežastys variantams atmesti. Išbraukiami vienas paskui kitą netinkami variantai, kol liks pats blogiausias.



- Kintančių aplinkybių metodas. Tai galimybė atmesti variantus, vertinant juos pagal tai, kiek jie galėtų būti veiksmingi, jeigu ateities prognozė nepasitvirtintų, ir pasirinkti tik tą variantą, kuris ir pasikeitus aplinkybėms liktų geriausias.
- PMI (angl. plus, PMI (angl. plus, minus, interesting) metodas. Šis metodas tinkamas veikiant pavieniui. Įvairiais aspektais vertinami alternatyvūs variantai: pirmiausia tiriami ir fiksuojami tik teigiami kiekvieno jų ypatumai, vėliau skiriama tiek pat laiko neigiamiems ypatumams ir susitelkiama į tuos aspektus, kurie labiausiai sudomino. PMI metodas geras tuo, kad priverčia nagrinėti visus variantus kaip lygiateisius. Taip galima išvengti pavojaus paskubomis priimti „akivaizdų“ arba pirmą tenkinantį sprendimą.

Iš minėtų metodų įvairovės priimant sprendimus galima visiškai pasirinkimo laisvė tarp intuityvaus, racionalaus ar analitinio mąstymo, ir rezultatas priklauso arba nuo individualaus priimto sprendimo ar į šį procesą įtrauktų grupinių ir kolektyvinių diskusijų.

Tačiau prieš pasirenkant sprendimų priėmimo modelį siūloma atidžiai įvertinti vidinę bei išorinę organizacijos aplinką. Pasak Duncan (1972), aplinkos neapibrėžtumas priklauso nuo trijų pagrindinių veiksnių:

- 1) nepakankamai informacijos, įtakojančios sprendimų priėmimą;
- 2) nepakankamai žinių apie neteisingai priimtų sprendimų pasekmes;
- 3) sprendėjo negalėjimas įvertinti aplinką veikiančių veiksnių įtaką organizacijos tikslų sėkmingam ar nesėkmingam įgyvendinimui.

Stabilioje aplinkoje yra tinkami racionalūs sprendimo priėmimo metodai. Esant didesniai stabilios aplinkos neapibrėžtumui dėl jos kompleksiskumo, susiduriama su problema, jog informacijos per daug, kad ją visą būtų įmanoma įvertinti, ko reikalauja racionalus sprendimo priėmimo modelis. Tokioje aplinkoje yra taikomas riboto racionalumo sprendimo priėmimo modelis su prielaida, jog žinios seka iš veiksmo. Šis modelis suteikia prioritetą veiksmui, dėl to gana dažnai priimami klaidingi sprendimai, vėliau formuojantys žinias.

Sudėtingai bei nuolat kintančiai aplinkos analizei būdingas didelis neapibrėžtumo laipsnis, sąlygotas neaprepiamu informacijos kiekiu. Tokioje aplinkoje pasirenkant sprendimų priėmimo modelį vertėtų atsižvelgti į šiuos parametrus: sąlygų neapibrėžtumas, informacijos bei laiko trūkumas. Intuityvus sprendimo priėmimo modelis įgalina įvertinti netgi dideliu kompleksiskumu pasižyminčią aplinką, susisteminti milžiniškus kiekius duomenų. Minėtas modelis naudojamas priimant sprendimus, esant sudėtingai bei dinamiškai aplinkai, kur apstu nenumatytų atvejų bei didelis informacijos neapibrėžtumas.

Šis modelis orientuotas į sprendimų priėmėjų patirtį, kuri leidžia per trumpą laiką priimti pakankamai gerą organizacijai sprendimą (Gudonavičius, Savanevičienė, 2008).

Taigi renkantis sprendimų priėmimo modelį būtina įvertinti organizacijos tiek vidinę, tiek išorinę aplinką, jos neapibrėžtumą, nes nuo modelio pasirinkimo priklauso priimamų sprendimų efektyvumas.

### 1.3. Sprendimų priėmimo dalyviai

Įmonėse visų lygių darbuotojai priima sprendimus, kurie turi įtakos organizacijos sėkmei. Tačiau didžiausia atsakomybė ir galia priskiriama *vadovui*. Kasdien vadovai sąmoningai arba nesąmoningai imasi veiksmų, kurie lemia, kaip ir kaip gerai juos supantys žmonės priima sprendimus.

Vadovai suvokia savo atsakomybę priimant gerus sprendimus visose įmonės veiklos srityse. Tačiau apskirtai tik nedidelė dalis vadovų supranta, kad vadovas neišvengia ir sprendimų vadovo vaidmens (Yates, 2004). Vadovui organizacijoje dažnai tenka rinktis šiuos sprendimo priėmimo stilius:

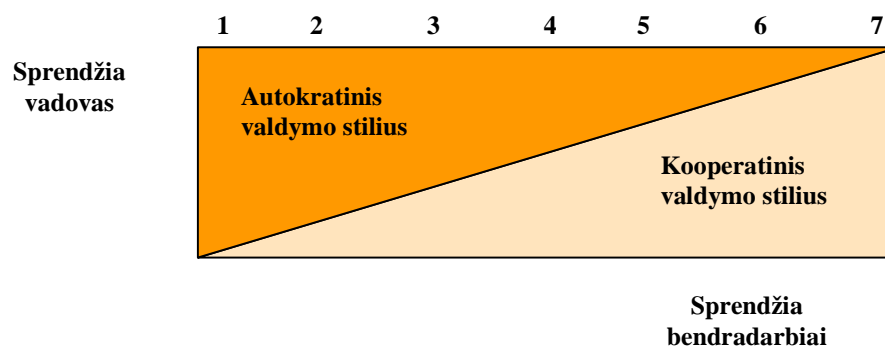
- Vadovas priima sprendimą vienas.
- Vadovas kreipiasi į pavaldinius, siekdamas gauti reikiamos informacijos, ir sprendimą priima vienas. Pavaldiniai nebūtinai turi informacijos apie susidariusią situaciją.
- Vadovas aptaria su pavaldiniais susidariusią situaciją, prašo jų suteikti jam reikiamos informacijos ir įvertinti situaciją. Tačiau kaip grupė pavaldiniai nesusitinka, ir vadovas sprendimą priima vienas.
- Situacijai aptarti vadovas susitinka su pavaldiniais, kaip grupe, ir visa grupė priima sprendimą (Seilius, 2001).

Pagal dalyvių skaičių sprendimo priėmimo procese sprendimai gali būti skirstomi į *vienasmenius* ir *grupinius* sprendimus (Mikulskienė, 2011).

Individualių (vienasmenių) sprendimų priėmimo privalumai lyginant su grupiniais:

- Pagrindinis darbuotojų priimamų sprendimų privalumas – *greitis*. Individualiam žmogui nereikia kviesti posėdžių ir gaišti laiką aptarinėjant įvairias alternatyvas. Todėl kai reikia priimti sprendimą, individualūs žmonės pranašesni.
- Priimant individualius sprendimus, yra *aiški atsakomybė*, nes yra žinoma, kas priėmė sprendimą, kas atsakingas už rezultatą. Kaip sprendimas priimamas grupėse, atsakomybė nėra aiški.
- Trečias privalumas yra tas, kad juose perteikiamos *pastoviosios vertybės*. Vidinė kova dėl valdžios gali turėti neigiamą įtaką grupiniams sprendimams (Robbins, 2003).

Kokie organizacijoje dominuos priimami sprendimai: individualūs ar grupiniai, didžia dalimi priklauso nuo *valdymo stiliaus*. Valdymo stilių įvairovė sprendimų priėmimo aspektu pateikiama 2 paveiksle.



**Paaiškinimai:** 1 – vadovas sprendžia ir tvarko pats; 2 – vadovas sprendžia pats, tačiau prieš pateikdamas sprendimą, siekia įtikinti bendradarbius, kad jis teisingas; 3 – vadovas sprendžia pats, tačiau atsako į klausimus, siekia, kad sprendimas būtų pripažintas; 4 – vadovas informuoja pavaldinius apie numatomą sprendimą ir prašo pavaldinių išsakyti savo nuomonę iki jį priimant; 5 – grupė bendrai suformuoja tikslus ir galimus sprendimo būdus, vadovas tik pasirenka vieną iš variantų; 6 – sprendžia grupė, po to vadovas tik išryškina problemą ir nustato veiklos reglamentą; 7 – sprendžia grupė, vadovas atlieka tik sprendimų koordinavimo vidaus ir išorės požiūriu funkciją.

## 2 pav. Valdymo stilių įvairovė

Šaltinis: A. Sakalas, 2003.

Reikia pastebėti, kad šiandieninėje organizacijoje vis rečiau pasitaiko atvejų, kaip sprendimai priimami individualiai. Vis dažniau dominuoja sprendimai, kuriuos priima grupės. Darbuotojų įtraukimo į šią procedūrą svarba, privalumai ir kylančios problemos aptariami antrame šio darbo antrame skyriuje.

## II. DARBUOTOJŲ DALYVAVIMAS SPRENDIMŲ PRIĖMIMO PROCEDŪROJE: TEORINIS ASPEKTAS

### 2.1. Darbuotojų priimamų sprendimų klasifikavimas

Žmogiškųjų išteklių valdymo gairės įmonėje turi neatsilikti nuo besikeičiančios darbo jėgos. Šiuolaikiniai darbuotojai yra labiau išsilavinę, turintys aiškias vertybių sistemas, karjeros lūkesčius ir savitus darbo įpročius. Kalbant apie motyvaciją, darbuotojams jau nebeužtenka vien viliojančio atlyginimo ar piniginių priedų, todėl reikia ieškoti naujų, inovatyvių darbo metodų. Vienas iš tokių metodų – darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą. Organizacija, kuri sugeba pritraukti, išlaikyti ir tinkamai motyvuoti šiuolaikinį darbuotoją, yra laikoma lydere (Personalo sprendimai, 2008).

Šiandien nemaža dalis organizacijų didelę reikšmę teikia *darbuotojų dalyvavimui priimant sprendimus*. Tai lemia platesnę valdymo sprendimo priėmimo proceso subjekto sampratą, kai įtraukiami eiliniai organizacijos darbuotojai.

Bullock (2011) darbuotojų dalyvavimą priimant sprendimus apibrėžia kaip procesą, kurio metu darbuotojai tiesiogiai padeda organizacijai siekti organizacijos užsibrėžtų tikslų, misijos, pritaikant savo idėjas, patirtį ir dedant visas pastangas sprendžiant atitinkamas problemas ir priimant teisingą sprendimą. Šis autorius teigė, kad darbuotojai sprendimus gali priimti per tam tikrą darbuotojų atstovą arba patys tiesiogiai dalyvaudami sprendimo priėmimo procese.

Analizuojant darbuotojų įtraukimą ir dalyvavimą sprendimų priėmime, reikia išskirti tris lygius: *individo, grupės, organizacijos*.

- *Individo lygis* – savarankiškas sprendimų priėmimas. Čia kalbama apie sprendimus, susijusius su tiesiogine darbuotojo veikla. Šiuo atveju priimant sprendimus darbuotojas dalyvauja tik kaip vykdytojas, valdžia yra sukoncentruota vadovo rankose. Vadovui priklauso teisė apibrėžti tikslus, priimti galutinius sprendimus ir kontroliuoti jų įgyvendinimą. Individo lygmenyje darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus apima visus organizacijos narius. Atsakomybės problema čia įgauna individualų pobūdį – kiekvienas darbuotojas yra visiškai atsakingas už priimtą sprendimą.

- *Grupės lygis* – grupinis sprendimų priėmimas. Sprendimų priėmimas šiame lygmenyje susijęs su grupės darbuotojų ar atskirų padalinių veiklai svarbių problemų sprendimu. Dažniausiai grupiniai sprendimai organizacijoje priimami, kai: reikia įvertinti įvairias nuomones, požiūrius, idėjas; sprendimas betarpiškai svarbus tam tikrai organizacijos narių grupei; darbuotojai turi įgyvendinti priimtus sprendimus; norima išvengti standartinių sprendimų; norima padidinti darbuotojų motyvaciją. Darbuotojų dalyvavimo priimant sprendimus grupės lygmenyje laipsnis priklauso nuo daugelio veiksnių, tačiau bet kuriuo atveju jis bus mažesnis negu individo lygmenyje. Šiame lygmenyje gana aštriai išskyla atsakomybės

problema. Pasitaiko atveju, kai kolektyviniai sprendimai lieka neįgyvendinti, nes niekas nepriima už tai atsakomybės.

- *Organizacijos lygis* – kolektyvinių valdymo organų veikla. Šiame lygmenyje sprendimus priimti kolektyviniai valdymo organai – darbuotojų (akcininkų) susirinkimas, stebėtojų taryba, direktorių vadyba. Darbuotojų dalyvavimas šių kolektyvinių valdymo organų veikloje organizuojamas visiškai kitais pagrindais. Jų formavimo tvarka, dalyvavimo kvotos, funkcijos reglamentuojamos atitinkamais dokumentais. Todėl savaime suprantama, kad tai priklauso ir nuo pačios organizacijos pobūdžio. Darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo organizacijos lygmenyje laipsnis labai priklauso nuo konkrečių sąlygų ir yra nevienodas. Tačiau bet kuriuo atveju darbuotojų dalyvavimas šiame lygmenyje yra garantuojamas. Atsakomybės už priimtus sprendimus problema išsprendžiama gana paprastai: priimant sprendimus, numatomi jų vykdytojai, kurie ir atsako už to sprendimo įgyvendinimą. Tokiu būdu sprendimai įgauna teisinį pobūdį (Radžiūnas, 2007).

Pasak Ginevčiaus, Sūdžiaus (2007) organizacijos darbuotojų priimamus sprendimus galima klasifikuoti pagal įvairius kriterijus. Sprendimų klasifikavimo kriterijai ir sprendimų klasės pateikiamos 2 lentelėje.

**2 lentelė. Darbuotojų priimamų sprendimų klasifikavimas**

SPRENDIMŲ KLASIFIKAVIMO KRITERIJAI	SPRENDIMŲ KLASĖS
Struktūrizavimo lygis	Silpnai struktūrizuoti, stipriai struktūrizuoti
Sprendimo sudėtis	Ekonominis, socialinis, organizacinis, techninis, mokslinis
Tikslų skaičius	Vienas, daug
Veikimo trukmė	Strateginiai (ilgalaikiai), taktiniai (trumpalaikiai, vidutinės trukmės)
Asmuo, priimantis sprendimą	Individualus, grupė
Sprendimo priėmimo lygis	Visos organizacijos mastu, struktūrinių padalinių lygis, funkcinių tarnybų mastu, darbuotojų lygis
Sprendimų poveikio vertikalė	Vieno lygio, kelių lygių
Sprendimų kryptis	Skirti organizacijai kaip sistemai, nukreipti į organizacijos išorę

Kalbant apie darbuotojų dalyvavimą priimant sprendimus, apimančius socialinius, ekonominius ir personalo valdymo klausimus, galima išskirti tris grupes, kurios pažymi svarbiausius organizacijos veiklos aspektus:

- **Socialinių sprendimų priėmimas:** darbuotojai šioje kategorijoje dalyvauja priimant sprendimus, susijusius su darbo valandų nustatymu, darbo vietos taisyklių reglamentavimu, darbuotojų saugos bei gerovės užtikrinimu ir pan.

- **Ekonomikos / finansų sprendimų priėmimas:** darbuotojai šioje kategorijoje dalyvauja priimant sprendimus, susijusius su įvairiais finansiniais ar ekonominiais aspektais (pvz.: naujų gamybos metodų taikymas, siekiant išlaidų mažinimo ir pan.).
- **Personalo sprendimų priėmimas:** darbuotojai šioje kategorijoje dalyvauja priimant sprendimus, susijusius su personalo valdymo klausimais, t.y. įdarbinimo ir atrankos, darbo paskirstymo, nusiskundimų ir atleidimo tvarkos ir t.t. Darbuotojų dalyvavimas šiuose procesuose gali apsaugoti jų interesus ir motyvuoti juos dirbti savarankiškai, siekiant organizacijos tikslų (Scope of Participative Management, 2008).

Taigi darbuotojų dalyvavimas organizacijos sprendimų priėmimo procesuose turi įtakos ne tik organizacijos plėtotei, pelno didinimui, klientų aptarnavimo kokybės gerinimui, bet ir darbuotojų sąlygų gerinimo klausimais, emociniam pasitenkinimui ir pan. Reikia pažymėti, kad darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimo procese nėra nei organizacijos tikslas, nei įrankis, kaip tai supranta daugelis organizacijų. Atvirksčiai, tai valdymo ir vadovavimo filosofija apie tai, kaip darbuotojai galėtų prisidėti nuolat tobulindami savo darbo organizavimą, o organizaciją ir toliau lydėtų sėkmė. Darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimo procesą būdai ir priemonės analizuojami 2.2. skyrelyje.

## 2.2. Darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimo procesą būdai ir priemonės

Darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimo procese neabejotinai daugumai institucijų įtakoja pridėtinės vertės kūrimą, o tuo pačiu ir pelno didinimą bei kokybės gerinimą. Tačiau mokslininkai savo darbuose vis dar kelia klausimą kiek ir kaip darbuotojai turėtų dalyvauti priimant sprendimus. Kai kurie autoriai teigia, kad darbuotojų sąjungos organizacijos valdyme turėtų dalyvauti kaip visiškai lygūs partneriai, o kai kurie mano, kad dalyvavimas turi būti apribotas. Tačiau, yra keletas būdų, kuriais darbuotojai gali dalyvauti bet kurios organizacijos sprendimų *priėmimo procese*:

- ***Darbuotojų dalyvavimas valdybos lygmenyje.*** Darbuotojų atstovavimas valdybos lygiu yra itin svarbus. Visa tai gali atlikti svarbų vaidmenį ginant darbuotojų interesus. Darbuotojų atstovas gali iškelti problemas ir klausimus, susijusius su darbuotojų išmokomis, darbo sąlygomis ir pan.
- ***Darbuotojų dalyvavimas nuosavybės teise.*** Kitas būdas užtikrinti darbuotojų dalyvavimą sprendimų priėmimo procese pasiūlyti jiems tapti įmonės akcininkais, t.y. paskatinti juos pirkti akcijas ir pan.
- ***Darbuotojų dalyvavimas per pasiūlymų projektus.*** Šiuo atveju skatinama darbuotojus teikti idėjas, klausimus, pavyzdžiui, susijusius su išlaidų mažinimu, atliekų tvarkymu, atlygio sistema ir t.t. Taip darbuotojai gali prisidėti kuriant sveiką aplinką, darbo kultūrą ir pan.

- **Darbuotojų dalyvavimas per visišką kontrolę.** Tai vadinama savęs valdymo sistema, kurioje darbuotojų profsajungos veikia kaip valdymo organai. Taikant šį būdą, darbuotojai organizacijoje tiesiogiai sprendžia visus valdymo klausimus per savo atstovus.

- **Darbuotojų dalyvavimas „kokybės ratelių“ veikloje.** Kokybės ratas dažniausiai būna nuo penkių iki dešimties žmonių, kurie yra savo srities ekspertai. Jie reguliariai susitinka nustatyti, analizuoti ir spręsti problemas, kylančias jų veiklos srityse. Tai idealus būdas identifikuoti problemines sritis ir siekti situaciją išspręsti (Methods/Ways of ..., 2008).

Taigi darbuotojai gali dalyvauti sprendimų priėmimo procese per įvairius jau išvardintas būdus. Tačiau yra ir kitų būdų, pavyzdžiui, finansinio dalyvavimo, visuotinė kokybės vadyba, dalyvavimas per įgaliotą komandos atstovą, per kurį jie gali prisidėti prie organizacijos geresnės ateities ir pan.

Heathfield (2011) teigia, kad siekiant įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimo procesą ir nuolat gerinti organizacijos veiklos aspektus, galima pasitelkiant tokius *metodus*, kaip *pasiūlymų sistemas; darbo grupes; nuolatinis susitikimus; tobulinimosi renginius; diskusijas dėl korekcinų veiksmų, procesų; periodiškų susitikimus ir diskusijas su vadovais* ir pan.

Taigi darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimo gali vykti panaudojant įvairias formas. Dažniausiai organizacijose yra taikomos šios formos:

1. **Interaktyvi grupė** – elementariausia kasdieninė forma – penkiaminutiniai pasitarimai. Grupė suformuota iš pavaldinių, kurie kartu su vadovu dalyvauja teisingo sprendimo ieškojime. Sprendimas dažniausiai priimamas balsavimu.

2. **Nominali grupė** – kartais vadovai pavaldinių tarpe turi labai dominuojančių asmenų, tokie asmenys užgožia kitus ir jų nuomonę, todėl interaktyvios grupės atvejis tuo atveju netinka. Todėl dažnai naudojamas nominalios grupės metodas, kai jos nariai savo nuomonę pateikia raštu. Vadovas pateiktas nuomones susistemina, vėliau sprendimą nariams pateikia taip pat raštu. Galiausiai vadovas organizuoja diskusiją, paprašo konkretaus asmens savo nuomonę pagrįsti. Sprendimas, aptarus teiginius, priimamas slaptu balsavimu.

3. **Delfi grupė** – formuojama tik iš ekspertų, kurie gali būti ir iš vidinės aplinkos, ir nepriklausomi. Šios grupės naudojamos tik labai sudėtingų problemų sprendimui, kurie užtrunka neribotą laiką. Delfi vadovas pateikia klausimą, ekspertai raštu pateikia nuomones. Vadovas apibendrina ir vėl pateikia ekspertams, kurie susipažinę vėl rašo kitą sprendimą. Taip apklausa vyksta tol, kol visi ekspertai prieina bendros nuomonės.

Pats naujausias darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo būdas – *elektroniniai posėdžiai*. Jie suderina nominalios grupės metodą su šiuolaikine kompiuterine technika. Iki penkiasdešimties žmonių susėda prie pasagos formos stalo, ant kurio nėra nieko daugiau išskyrus kompiuterių terminalus. Dalyviai

supažindinami su svarstomais klausimais, paskui jie įveda savo atsakymus į kompiuterį. Individualūs komentarai bei balsavimo rezultatai parodomi kambaryje esančiame ekrane. Pagrindiniai elektroninių posėdžių privalumai – anonimiškumas, sąžiningumas ir greitis (Robbins, 2003).

Taigi organizacijos savo veikloje siekdamos įtraukti darbuotojus į sprendimo priėmimo procesą gali pasinaudoti begale metodų, leidžiančių pasiekti norimų rezultatų. Tačiau reikia atsižvelgti ir į darbuotų norus, būseną, nusiteikimą. Anot Ansoffo (1984), sprendimų priėmimo procedūroje svarbu įvertinti šias darbuotojų charakteristikas:

- Turimą valdžią (jos įtaką) organizacijos hierarchijoje;
- Garbės troškimą ir polinkį naudotis valdžia;
- Kompetenciją;
- Gabumus;
- Gebėjimą spęsti konkrečias problemas;
- Vadovavimo stilių, būdus, priemones;
- Išteklius, turimą laiką;
- Organizacijos ir jos aplinkos pažinimą.

Priimant sprendimus, būtina atsižvelgti į esamos padėties svarbą, jos suvokimo ypatumus, emocinį asmens nusistatymą ir darbingumą tam tikru momentu, kitus objektyvius ir subjektyvius veiksnius, kurie daro įtaką įgaliojimų vykdymo galimybėms.

Darbuotojai turi būti pasirengę dalyvauti organizacijos sprendimų priėmimo ir pasidalinti savo idėjomis. Jeigu darbuotojai bus pasyvūs, jiems nerūpės organizacijos ateitis, tai naudos iš jų dalyvavimo priimant sprendimus gali ir nebūti, priešingai, situaciją tai gali net pabloginti.

Dažnai darbuotojai tiesiog neturi reikiamų įgūdžių ir informacijos apie jų dalyvavimo svarbą, sprendimų priėmimo metodus, todėl būtina jiems teikti informaciją arba vykdyti specialius mokymus, kad darbuotojai jaustųsi pasitikintys savimi ir galėtų priimti žiniomis pagrįstus pasirinkimus.

Plačiau darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo privalumai ir trūkumai aptariami 2.3. skyrelyje.

### **2.3. Darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo procese privalumai ir problemos**

Darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus, idėjų keitimasis yra itin svarbus kiekvienos organizacijos tobulėjimo ir vystymosi veiksnys. Efektyviu darbuotojų dalyvavimu priimant sprendimus pasiekiami dviejų svarbių tikslų, t.y. *inicijuojamos ir skatinamos naujos idėjos*, o tai lemia inovacijos procesus organizacijoje; bei *platinamos ir apmąstomos organizacijos vertybės* – organizacijos vidaus kultūros elementas (Dubauskas, 2006).



McMillan teigimu, darbuotojų dalyvavimas organizacijos sprendimų priėmimo sukuria bendrumo ir pasididžiavimo įmone jausmą, o tai skatina darbuotojus didinti darbo našumą, siekiant užsibrėžtų tikslų. Darbuotojai, kurie dalyvauja įmonės sprendimų priėmimo jaučiasi komandos dalimi ir tikslingai siekia bendro tikslo. Tai skatina ir pačio darbuotojo savigarbos jausmo didėjimą, kūrybos potencialo augimą ir pan.

Bullock (2011) savo straipsnyje pateikia įvairių mokslininkų empirinių tyrimų metu nustatytus darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo privalumus, t.y.:

- Didesnis darbuotojų našumas įvairiose pramonės šakose, net žemos kvalifikacijos darbuotojų atveju (Kalmi, Kauhanen, 2010).
- Didesnė teisingų sprendimų priėmimo galimybė (Apostolou, 2000).
- Palankesnis darbuotojų požiūris į atliekamą darbą (Ahlbrandt, Murrell, 1992).
- Darbuotojų darbo sąlygų gerinimas (Freeman, Kleiner, 2005)
- Darbuotojų motyvacijos stiprinimas, kūrybingumo skatinimas, lojalumo organizacijai stiprinimas ir kt. (Apostolou, 2000; Light, 2004).

Konrad (2006) teigimu, darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus turi tris susijusius komponentus, t.y. pažinimo, emocinį ir elgesio aspektus.

- Darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimo procese *pažinimo aspektu* yra susijęs su darbuotojų įsitikinimais ir nuomone apie organizaciją, jos vadovus, darbo sąlygas.
- Darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimo procese *emociniu aspektu* yra susijęs su darbuotojų jausmais, vertinimu, teigimu ar neigiamu požiūriu.
- Darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimo procese *elgesio aspektu* yra susijęs su pridėtinės vertės kūrimu, dedamomis pastangomis, intelektinių gebėjimų tobulinimas ir pan.

Tačiau kaip ir kiekviena sistema, taip ir darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimo procese turi tam tikrų trūkumų. Grupinis sprendimų priėmimas sudaro sąlygas pagerinti sprendimų kokybę, tačiau priimti gerus sprendimus nėra lengva, nes pačiame grupinių sprendimų priėmimo procese slypi tam tikrų pavojų. Priimamų sprendimų kokybė labiausiai nukenčia:

- *kai grupėje vyrauja pernelyg nesuderinami požiūriai.* Nuomonės retai kada būna vienodos, tačiau jeigu požiūrių skirtumas yra ypač didelis, tuomet visus patenkinantis kompromisinis sprendimas tikrai nebus geriausias sprendimas.
- *kai egzistuoja vienodo mąstymo (groupthink) reiškinys.* Pernelyg vieninga nuomonė gali turėti neigiamą įtaką priimam sprendimui. Ši atvejį galima apibūdinti kaip žmonių, visiškai ištraukusių į vieningą grupę, mąstymo būdą, kai vieningos nuomonės siekimas yra svarbesnis nei realus galimų variantų vertinimas (Sakalas, 2003).

Darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo apibendrinti privalumai ir trūkumai pateikiami 3 lentelėje.

**3 lentelė. Darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo privalumai ir trūkumai**

PRIVALUMAI	TRŪKUMAI
Platesnis problemos matymas ir išsamesnė analizė	Reikia daugiau laiko, kai sprendimas programuojamas, švaistomi išteklių
Daugiau žinių, faktų ir alternatyvų	Kompromisiniai sprendimai gali netenkinti nė vieno sprendėjo
Diskutuojant tikslinama problema ir sumažinamas netikrumas dėl galimų veikimo variantų	Grupinis mąstymas: grupinės normos trukdo išsakyti požiūrių ir nuomonių skirtumas
Padidina darbuotojų pasitenkinimą ir skatina jų aktyvumą įgyvendinant sprendimą	Nėra atsakingo už sprendimą

Anot Puškoriaus (2006), konkrečiam sprendimo varianto pasirinkimui įtakos turi sprendėjų tendencingumas ir jų išpažįstamos vertybės. Sprendėjai linkę pasirinkti tuos sprendimo variantus, kurie didina jų siaurai suprantamą tikslų reikšmę. Žmonės stengiasi supaprastinti ir sumažinti pastangas, apdorojami informaciją, taip pat ir euristiniais metodais, nenorėdami koreguoti preliminarių sprendimų ir atsižvelgti į pagrįstą informaciją arba į klaidingai suprastas sąsajas, dažnai interpretuojamas kaip priežastinės. Antra, sprendimų klaidos atsiranda dėl sprendimus priimančio asmens tendencingumo, vertinimų bei stiliaus, kuriuo jis vadovaujasi, galvodamas apie pageidaujamus rezultatus. Trečia, sprendimus priimančias asmenys paprastai patiria malonumą mokydami iš savo patirties. Dažniausiai nenagrinėjamas konkretus procesas, leidžiantis įvertinti anksčiau priimtus sprendimus bei nepastebėtą tendencingumą, ir todėl ypač palankiai vertinami pasiekti laimėjimai praeityje.

Darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo procese veiksmingumą didžią dalimi lemia trys pagrindiniai veiksniai, t.y.

1. Darbuotojams turi būti suteikta galimybė ir įgaliojimai dalyvauti priimant esminius organizacijos sprendimus.
2. Darbuotojai turi turėti atitinkamus sprendimų priėmimo įgūdžius.
3. Darbuotojai turi būti atitinkamai skatinami dalyvauti sprendimų priėmimo procese (Bullock, 2011).

Taigi darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimo yra pakankamai sudėtingas procesas, tačiau tinkamai jį suplanavus, parinkus reikiamą metodą ir priemones, motyvavus darbuotojus galima pasiekti tikrai gerų rezultatų. Siekiant praktiškai išanalizuoti darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo procese ypatumus, buvo atliekamas tyrimas įmonėje „Verslo žinios“. Tyrimo rezultatai bei išvados pateikiamos trečiame darbo skyriuje.

### III. ĮMONĖS „VERSLO ŽINIOS“ DARBUOTOJŲ DALYVAVIMO SPRENDIMŲ PRIĖMIME TYRIMO METODOLOGIJA

#### 3.1. Tyrimo procesas ir metodai

Siekiant išanalizuoti UAB „Verslo žinios“ darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmime ypatumus pirmiausiai buvo atliekama mokslinių šaltinių analizė, kuri leido teoriškai susipažinti su nagrinėjamu klausimu, bei pasirengti tyrimui. Tyrimui atlikti pasinaudota kiekybiniu tyrimo metodu – anketine apklausa, bei kokybiniu tyrimo metodu – ekspertų apklausa žodžiu. Tyrimo pabaigoje buvo atlikta gautų duomenų analizė bei interpretavimas, pateiktos apibendrinančios išvados ir pasiūlymai.

Kardelio (2005) teigimu, mokslinio tyrimo procesas yra sudėtingas ir nevienalytis. Autoriaus nuomone, visą mokslinio tyrimo procesą galima suskirstyti į tris pagrindinius etapus:

- *pasiruošimas tyrimui ir tyrimo organizavimas*. Šiame etape buvo formuluojama magistro darbo tema, tyrimo problema, objektas, tikslas, uždaviniai bei numatomi tyrimo proceso organizavimo klausimai.

- *empirinių duomenų rinkimas*. Šiame etape buvo renkami empiriniai duomenys, t.y. atlikta anketinė darbuotojų apklausa bei ekspertų interviu.

- *tyrimo duomenų apdorojimas*. Šiame etape buvo atliekamas statistinis gautų duomenų apdorojimas, atliekama ekspertų apklausos rezultatų analizė bei formuojamos išvados ir pasiūlymai.

**Tyrimo metodai.** Kaip jau minėta, UAB „Verslo žinios“ darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmime ypatumus buvo siekta išsiaiškinti derinant du tyrimo metodus, t.y. anketinę apklausą bei ekspertų apklausą žodžiu.

Pasak Morkevičiaus (2011), skirtingi metodai gali būti derinami taip, kad vienu metodu surinkti arba išanalizuoti duomenys detalizuotų, papildytų, praplėstų kitu metodu gautus duomenis, ko šiuo atveju ir siekta. Tyrimo pradžioje buvo atliekama darbuotojų anketinė apklausa, o gauti rezultatai bei tam tikros tyrimo metu paaiškėjusios problemos aptartos ir analizuojamos interviu su ekspertais metu.

**Anketinė darbuotojų apklausa.** Anketinė apklausa – tai populiariausias ir plačiausiai taikomas kiekybinis tyrimo metodas. Taikant šį metodą per trumpą laiką ir su nedidelėmis lėšų sąnaudomis galima apklausti gana daug respondentų. Apklauso metodas lengvai formalizuojamas – tai palengvina surinktų duomenų analizę. Išskiriamos šios apklausos rūšys: anketinė apklausa, anketinė apklausa paštu, interviu, telefoninė apklausa, apklausa per masines komunikacijos priemones ir kt. Atliekant įvairius mokslinius tyrimus, vis dažniau anketos platinamos internetu (Kardelis, 2005).

Atsižvelgiant į tai, kad anketai pildyti reikia sudaryti palankias sąlygas, kad respondentas galėtų savarankiškai, niekieno netrukdomas, atvirai ir neskubėdamas atsakyti į klausimus, anketa buvo patalpinta

į internetinį portalą [www.mano.apklausa.lt](http://www.mano.apklausa.lt). Taip įmonės darbuotojai galėjo jiems tinkamu metu užpildyti parengtą anketą internete. Anketa pateikiama 1 priede.

**Ekspertų apklausa.** Ekspertų apklausa – tai specifinės rūšies apklausa, kurios metu apklausiami specialiai parinkti žmonės, kurie turi kurios nors srities žinių, didžiausią kompetenciją bei pakankamai išsamią informaciją apie tyrimo problemą (Kardelis, 2005). Nagrinėjamu atveju ekspertais buvo pasirinkti įmonės „Verslo žinių“ aukščiausio ir vidutinio lygio vadovai. Ekspertai buvo apklausiami tiesioginio interviu su tyrėju metu. Interviu metodas – taikomas žodinei informacijai gauti. Jis yra panašus į pokalbio metodą, tačiau yra formalesnis ir konkretesnis (Tidikis, 2003). Apklausa buvo vykdoma struktūrizuota interviu forma, t.y. iš anksto buvo numatyti būtini ir galimi klausimai. Interviu protokolai pateikiami 2 priede.

Ekspertų interviu metu gauti duomenys buvo analizuojami content analizės metodu. Kokybinė content analizė yra kokybinis diagnostinis instrumentas, kuris apima tam tikrus žingsnius, t.y. daug kartų perskaitomi respondentų atsakymų aprašai, išskiriant esmines kategorijas pagal tam tikrus „raktinius“ žodžius; identifikuojami prasminiai elementai, kai kurių kategorijų turinys yra skaidomas išskiriant pagrindinius elementus; prasminiai elementai išskiriami į subkategorijas bei interpretuojami turinio duomenys (Bitinas ir kt., 2008).

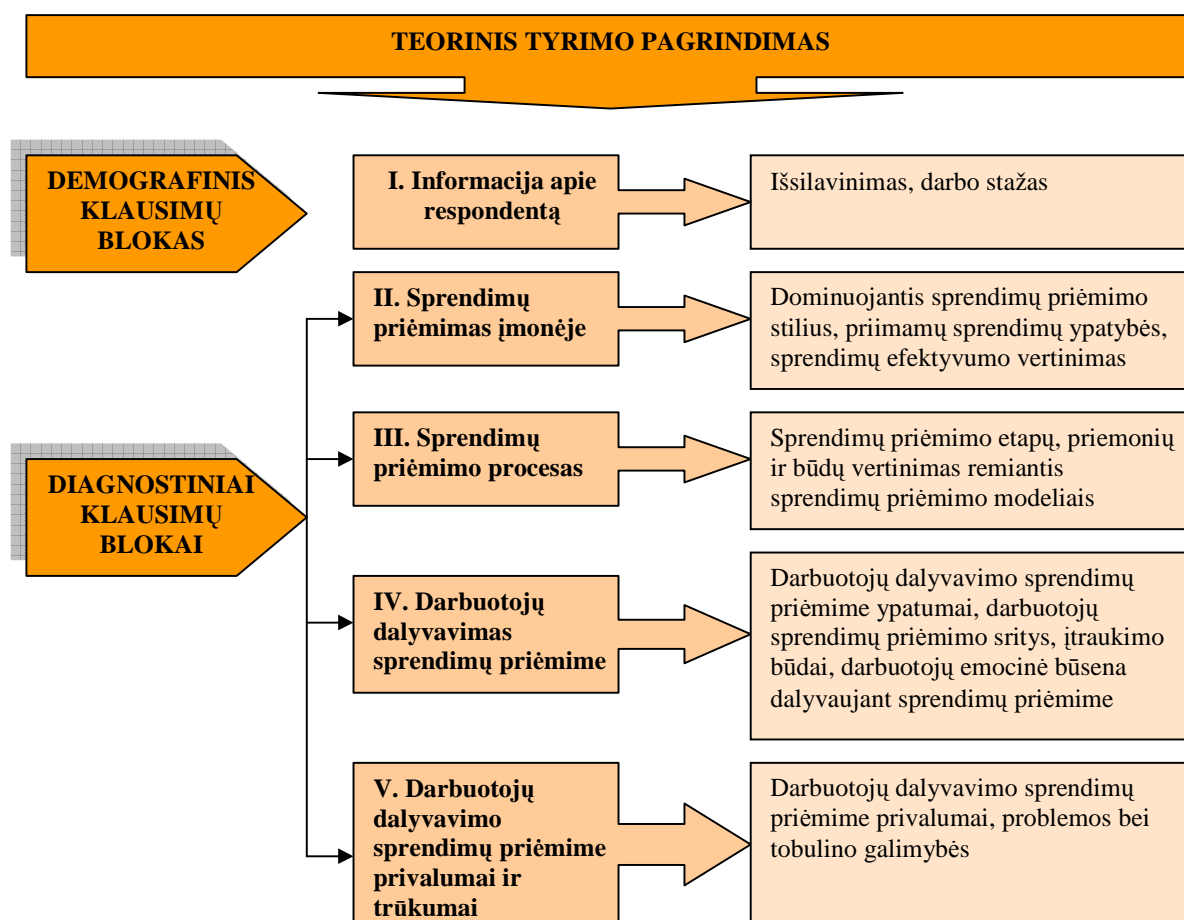
Taigi kiekybinio ir kokybinio tyrimo metodų taikymas padėjo gauti patikimesnius duomenis apie UAB „Verslo žinios“ darbuotojų dalyvavimą priimančiais sprendimus bei iškilusias problemas. Plačiau apie tyrimo instrumentų sudarymą bei tyrimo imtį 3.2. skyrelyje.

### 3.2. Tyrimo instrumento pagrindimas

Viso magistro baigiamojo darbo rengimo metu buvo analizuojami moksliniai šaltiniai, kurie padėjo suprasti darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo teorinius aspektus. Remiantis išanalizuota literatūra buvo sudaryti tyrimo instrumentai, t.y. darbuotojams skirta anketa bei numatyti keletas klausimų ekspertų apklausai. Likusieji klausimai ekspertams siejosi su darbuotojų anketinės apklausos gautais rezultatais.

**Darbuotojų apklausa.** UAB „Verslo žinių“ darbuotojų apklausai atlikti buvo pasirinktas vienas iš dažniausiai naudojamų tyrimo instrumentų, t.y. anketa. Anoniminė, pusiau uždaro tipo anketa, kurią sudarė 14 klausimų. Anketos kokybė, objektyvumas bei teisingas tikrovės atspindys labai priklauso nuo teisingo klausimų pateikimo.

Įmonės darbuotojams skirtos anketos pradžioje buvo įvardijamas apklausos tikslas, pažymimas anketos anonimiškumas bei pateikiama pildymo instrukcija. Kita anketos dalis buvo suskirstyta į demografinį ir tiriamuosius klausimų blokus (žr. 3 pav.).



3 pav. Anketos struktūra

Tyrimo duomenys buvo apdoroti naudojant Exel, SPSS programomis. Aprašomieji statistikos rodikliai (dažnis, aritmetinis vidurkis, reitingas) leido susisteminti ir apibendrinti darbuotojų apklausos metu gautus duomenis.

**Ekspertų apklausa.** Kaip anksčiau buvo minėta, ekspertų apklausos metu apklausiami specialiai parinkti žmonės, kurie turi kurios nors srities žinių, didžiausią kompetenciją bei pakankamai išsamią informaciją apie tyrimo problemą. Siekiant išsiaiškinti įmonės „Verslo žinios“ darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo situaciją ir darbuotojų apklausos metu identifikuotas problemas buvo apklausiami šios organizacijos vadovai. Tyrime sutiko dalyvauti 8 asmenys, įmonėje užimantys skyrių vadovo

pareigas. Nedalyvavę apklausoje vadovai savo neigiamą atsakymą grindė dideliu darbo krūviu, besibaigiančiais darbų terminais ir pan.

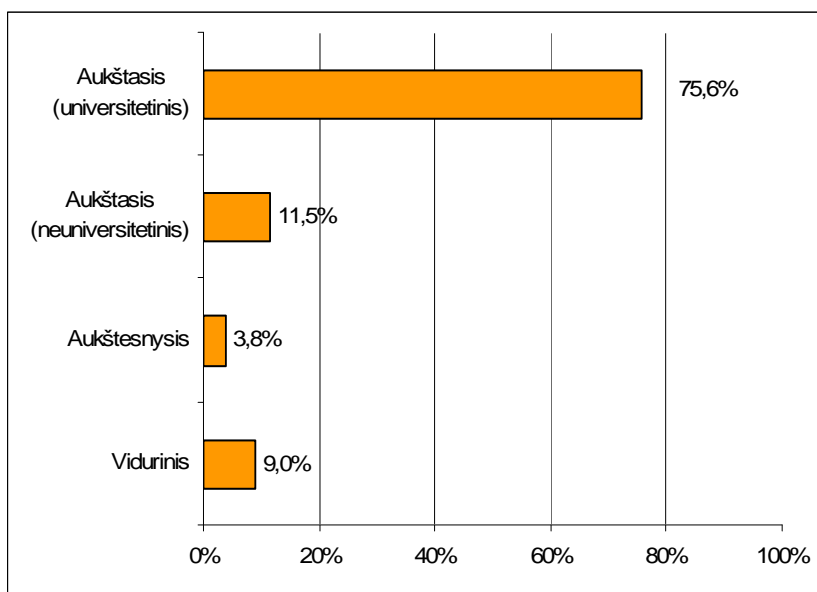
Plačiau apie analizuojamą įmonę bei tyrime dalyvavusių respondentų charakteristikas rašoma sekančiame skyrelyje.

### 3.3. UAB „Verslo žinios“ trumpa charakteristika ir tyrimo imtis

Magistro baigiamajame darbe analizuojama įmonė „Verslo žinios“ priklauso Bonnier Group žiniasklaidos grupei, kuri yra viena iš didžiausių Šiaurės šalių žiniasklaidos grupių. Ši grupė valdo apie 150 kompanijų, iš kurių, viena įsikūrusi Lietuvoje. UAB „Verslo žinios“ šiuo metu leidžia dienraštį „Verslo žinios“, mėnesius žurnalus „Verslo klasė“, „Iliustruotas mokslas“ bei kitus leidinius, tokius kaip „Autokatologas“, „Lietuvos Verslo lyderiai“, „Mano...“ grupės leidinius ir pan. Įmonė siekdama sėkmingai konkuruoti rinkoje rengia konferencijas, mokymus, leidžia verslo knygas, žinynus, taip pat administruoja naujienų portalą *laikrastis.vz.lt*, darbo paieškos ir karjeros patarimų portalą *cv.lt*, internetinę parduotuvę *parduotuve.vz.lt*. Šiuo metu redakcijoje dirba 95 darbuotojai.

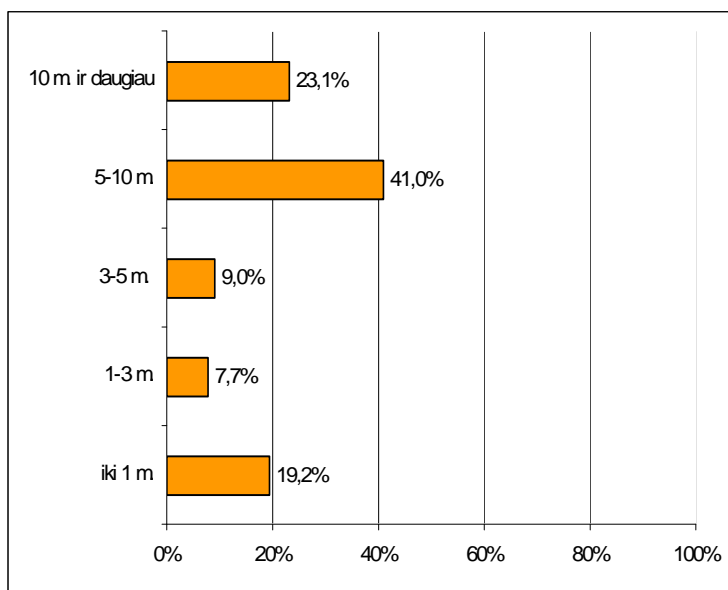
Tyrimo metu visų UAB „Verslo žinios“ darbuotojų buvo prašoma užpildyti anketas darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo klausimu, tačiau galutinai užpildytos buvo tik 78, t.y. tyrime dalyvavo 82,1 proc. visų darbuotojų.

Kaip minėta, siekiant užtikrinti darbuotojų anonimiškumą, darbuotojams buvo pateikiami tik du klausimai iš demografinio bloko, t.y. darbo stažas organizacijoje bei išsilavinimas. Respondentų pasiskirstymas pagal šiuos kriterijus pateikiami 4 ir 5 paveiksluose.



4 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, proc.

Reikia pažymėti, kad didžioji dauguma (75,6 proc.) apklaustų darbuotojų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Svarbu paminėti, daugiau nei penkerius metus įmonėje „Verslo žinios“ dirba 64,1 proc. apklaustų darbuotojų, nuo 3 m. iki 5 m. – 9 proc., nuo 1 m. iki 3 m. – 7,7 proc., iki vienerių metų organizacijoje dirba beveik 19,2 proc. apklaustųjų. Šie duomenys leidžia daryti prielaidą, kad dauguma apklaustųjų turi nemažą darbo stažą įmonėje, todėl jų atsakymai pagrįsti turima ilgamete darbo patirtimi.



**5 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą, proc.**

Ekspertai apklausoje dalyvavo taip pat gana aktyviai, t.y. 8 iš 10. Šis etapas užtruko kiek ilgiau nei darbuotojų apklausa, nes teko derintis prie vadovų užimtumo, jiems patogaus laiko. Taip pat reikia pažymėti, kad su ekspertais buvo susitinkama asmeniškai jiems patogiu metu ir iš anksto numatytoje vietoje. Pokalbių trukmė – nuo 30 minučių ir 1 valandos.

Reikia pažymėti, kad visi apklausoje dalyvavę ekspertai aktyviai reiškė mintis, savo atsakymus į klausimus pagrįsdavo asmenine patirtimi bei turimomis žiniomis.

Siekiant užtikrinti ekspertų anonimiškumą, šiame magistro darbe nebus įvardijamos apklaustųjų pavardės, pareigos. Tai apklaustiesiems buvo itin svarbu. Ekspertai visame darbe bus užkoduoti atitinkamomis raidėmis, t.y. A ekspertas, B ekspertas, ..., H ekspertas. Demografiniai ekspertų duomenys su užkoduotais vardais pateikiami 4 lentelėje.

4 lentelė. Demografiniai ekspertų duomenys

EKSPERTAS	PAREIGOS	IŠSILAVINIMAS	DARBO STAŽAS
A ekspertas	Vidurinio lygio vadovas	Aukštasis (universitetinis)	5-10 m.
B ekspertas	Vidurinio lygio vadovas	Aukštasis (universitetinis)	10 m. ir daugiau
C ekspertas	Vidurinio lygio vadovas	Aukštasis (universitetinis)	3-5m.
D ekspertas	Vidurinio lygio vadovas	Aukštasis (universitetinis)	5-10 m.
E ekspertas	Vidurinio lygio vadovas	Aukštasis (universitetinis)	5-10 m.
F ekspertas	Vidurinio lygio vadovas	Aukštasis (universitetinis)	5-10 m.
G ekspertas	Vidurinio lygio vadovas	Aukštasis (universitetinis)	5-10 m.
H ekspertas	Vidurinio lygio vadovas	Aukštasis (universitetinis)	iki 1 m.

Iš 4 lentelės duomenų pastebima, kad visi ekspertai yra vidurinio lygio vadovai. Tai galima paaiškinti tuo, kad įmonėje „Verslo žinios“ yra tik vienas aukščiausio lygio vadovas, t.y. generalinis direktorius. Skyrių vadovai yra tiesiogiai jam pavaldūs.

Visi apklausti vadovai turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą. 5 iš 8 ekspertų įmonėje dirba nuo 5 iki 10 metų, vienas – daugiau nei 10 metų, o *H ekspertas* įmonėje dirba nepilnai metus.

Darbuotojų ir ekspertų apklausos rezultatai apie darbuotojų dalyvavimą priimant sprendimus įmonėje „Verslo žinios“ detaliam analizuojami IV darbo skyriuje.



#### IV. ĮMONĖS „VERSLO ŽINIOS“ DARBUOTOJŲ DALYVAVIMO SPRENDIMŲ PRIĖMIME TYRIMO REZULTATAI

##### 4.1. Sprendimų priėmimas įmonėje „Verslo žinios“: darbuotojų nuomonės ir viešosios informacijos internete analizė

Kaip jau minėta, sprendimų priėmimas vyksta tiek individualiu, tiek instituciniu lygmeniu ir apima tikslų nustatymą, informacijos rinkimą, alternatyvų teikimą, sprendimų kriterijų nustatymą ir geriausio varianto pasirinkimą. Sprendimų priėmimas kiekvienoje organizacijoje vyksta skirtingai, tam įtakos dažnai turi organizacijos struktūra, kultūra, strategija, vadovavimo stilius ir pan.

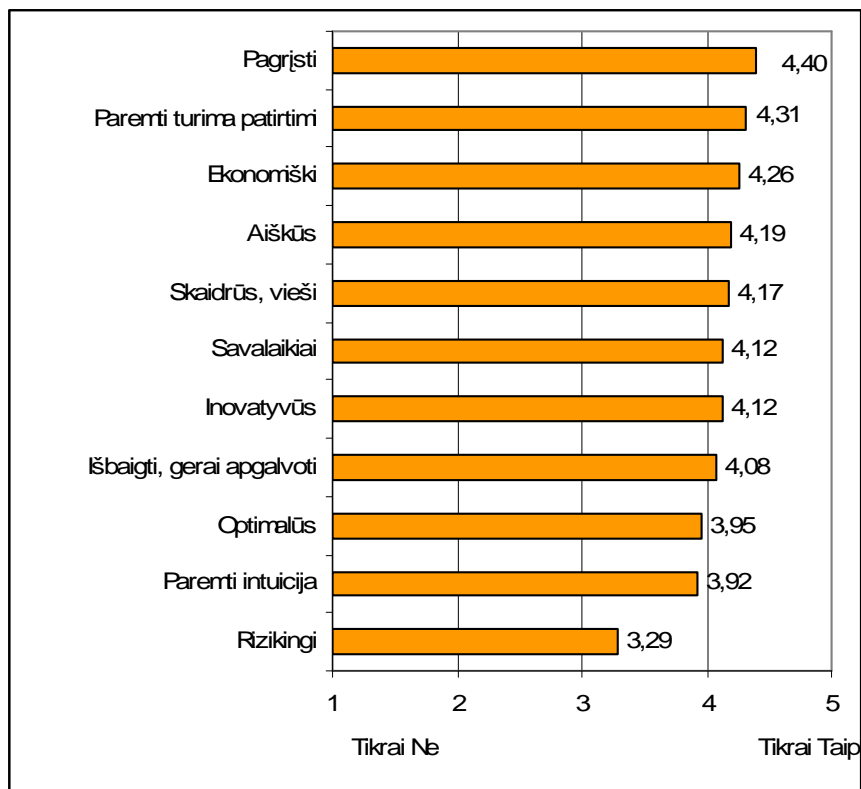
Įmonės strateginio planavimo vienas iš pagrindinių tikslų yra pagerinti sprendimų priėmimo kokybę analizuojant/vertinant visus faktorius, turinčius įtakos sprendimų priėmimui ir užtikrinant, kad tie sprendimai atitinka firmos pasirinktą strategiją (Vasiliauskas, 2002). Todėl tyrimo metu nutarta išanalizuoti įmonės „Verslo žinios“ strategijos pagrindinius elementus: viziją, misiją ir strateginius tikslus sprendimų priėmimo aspektu. Rezultatai pateikiami 5 lentelėje.

**5 lentelė. Įmonės strategijos pagrindinių elementų analizė: sprendimo priėmimo aspektu**

STRATEGIJOS ELEMENTAS		SPRENDIMAI
<b>MISIJA</b>	Būti skaidriausia, įdomiausia ir įtakingiausia žiniasklaidos priemone, pelningai skleidžiančia verslo informaciją ir žinias, kurios didina Lietuvos žmonių gebėjimus, pasitikėjimą savo jėgomis ir stiprina jų konkurencingumą nuolat besikeičiančiame pasaulyje.	Skaidrūs Inovatyvūs Pelningi
<b>VIZIJA</b>	Prioritetinis verslo informacijos šaltinis, prieinamas bet kuriuo metu, bet kurioje vietoje ir bet kuria forma.	Savalaikiai
<b>TIKSLAI</b>	UAB „Verslo žinios“ ypač vertina talentą, verslumą, profesionalumą, nuoseklumą ir padorumą.	Nuoseklūs Padorūs Profesionalūs Ekonomiški
	UAB „Verslo žinios“ organizacijos atstovai yra pasirengę nuolatinėms permainoms.	Inovatyvūs
	UAB „Verslos žinios“ puoselėti atvirumo, gerų idėjų ir pasiūlymų atmosferą	Atviri Parenti geromis idėjomis ir pasiūlymais
	UAB „Verslo žinios“ turi visišką kūrybinę laisvę todėl yra iniciatyvi organizacija, bet viską siekia daryti jaučiant atsakomybę	Iniciatyvūs Kūrybiški Atsakingi

Iš strateginių elementų analizės sprendimų priėmimo aspektu pastebėta, kad įmonė savo misijoje, vizijoje bei tiksluose akcentuoja skaidrumą, pelningumą, patikimumą, inovatyvumą ir kitas vertybes.

Apie įmonėje „Verslo žinios“ priimamų sprendimų bruožus, buvo klausiama ir įmonės darbuotojų. Atsakymo į klausimą rezultatai prioriteto mažėjimo tvarka pateikiami 6 paveiksle.



**6 pav. Darbuotojų nuomonė apie įmonėje priimamus sprendimus**

Darbuotojų nuomone, įmonėje „Verslo žinios“ priimami *pagrįsti, parenti turima patirtimi, ekonomiškai* sprendimai. Reikia pažymėti, kad apklaustieji nėra tikri arba nemano, kad sprendimai yra *rizikingi, parenti intuicija*. Taip pat darbuotojai abejoja ir dėl priimamų sprendimų *optimalumo*.

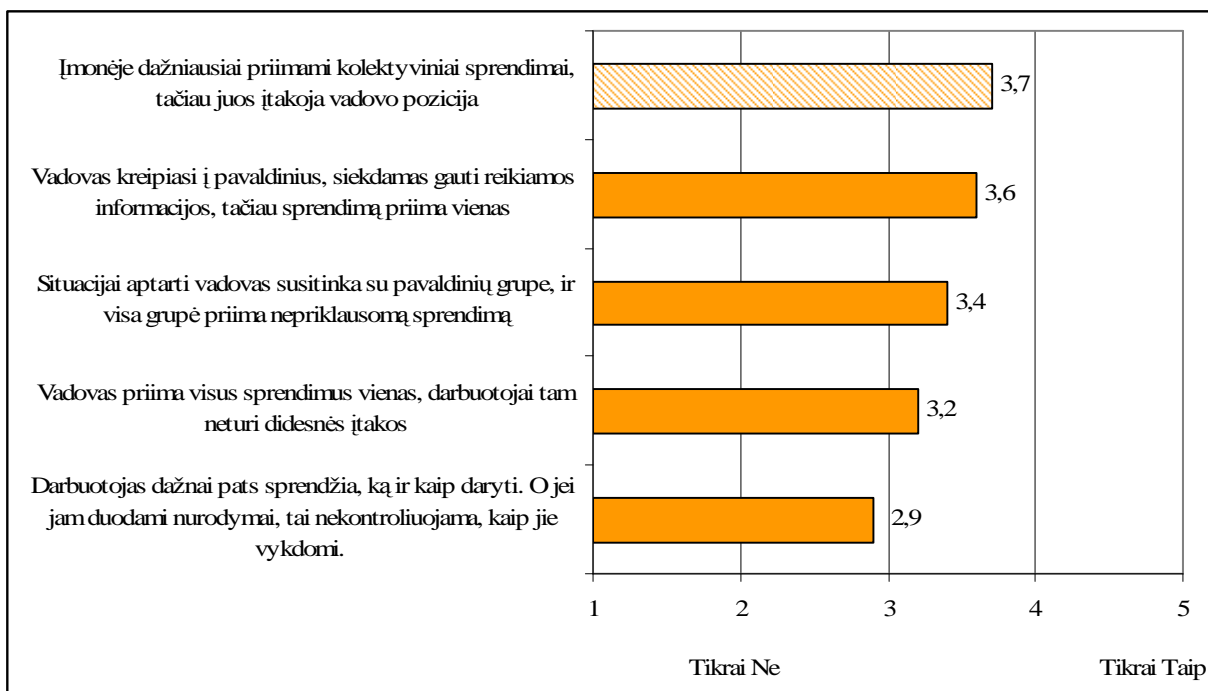
Reikia pažymėti, kad kiekvienas sprendimas susijęs su tam tikra rizika. Rizikuoti reiškia priimti sprendimą tiksliai nežinant jo rezultatų bei pasekmių. Galima iš anksto priimti sprendimus, mažinančius riziką, tačiau jos išvengti neįmanoma. Įmonės paprastai būna linkusios labiau rizikuoti, o kartais stengiasi elgtis atsargiai (Buškevičiūtė, Mačerinskienė, 1999).

Sekančiu klausimu buvo pasiteirauta, kaip darbuotojai vertina priimamus sprendimus ir jų efektyvumą įmonėje „Verslo žinios“ penkiabalėje sistemoje (5- labai gerai, 4- gerai, 3- patenkinamai, 2- blogai, 1- labai blogai). Apibendrinus duomenis paaiškėjo, kad susumuotas visų apklaustųjų darbuotojų sprendimų efektyvumo vertinimas yra *3,91* (t.y. pakankamai gerai). 69,2 proc. apklaustųjų darbuotojų

priimamus sprendimus ir jų efektyvumą vertino *labai gerai* arba *gerai*, apie 30 proc. – *patenkinamai*, o 1,3 proc. įvertino *blogai*. *Labai blogai* įvertinusių situaciją nebuvo.

Reikia pažymėti, kad sprendimų efektyvumą *patenkinamai* vertinančių respondentų skaičius (30 proc.) yra pakankamai didelis. Tikėtina, kad šie asmenys mato tam tikras daromas klaidas priimant atitinkamus sprendimus.

Kaip minėta teorinėje magistro darbo dalyje, didžia dalimi sprendimų priėmimas priklauso nuo įmonės vadovų ir jų vadovavimo stiliaus. Todėl darbuotojų apklausos metu buvo klausama: „Koks sprendimų priėmimo stilius, jų nuomone, labiausiai dominuoja įmonėje „Verslo žinios““. Rezultatai pateikiami 7 paveiksle.



7 pav. Dominuojantis sprendimų priėmimo stilius

Darbuotojų nuomone, analizuojamoje įmonėje dažniausiai priimami kolektyviniai sprendimai, tačiau juos įtakoja vadovo pozicija. Taip pat panaši dalis apklaustųjų įsitikinę, kad vadovas kreipiasi į pavaldinius, siekdamas gauti reikiamos informacijos, tačiau *sprendimus priima vienas*. Šie darbuotojų išskirti sprendimų priėmimo stiliai leidžia daryti prielaidą, kad įmonėje vyrauja **demokratinio valdymo stiliaus** bruožai. Kaip minėta, demokratinis valdymo stilius charakterizuoja vadovą, kuris įtraukia darbuotojus į kolektyvinių veiksmų programų rengimo, sprendimų priėmimo, įgyvendinimo procedūras. Šis vadovavimo stilius remiasi valdžios pasidalijimu, įtraukiant kolektyvo narius į sprendimų priėmimą.

Esminis demokratinio vadovavimo bruožas tas, kad vadovas linkęs daugumą klausimų spręsti kolegialiai, pasiliekant teisę priimti sprendimą po to, kai klausimas apsvarstytas kolektyve (Sakalas, Šilingienė, 2000).

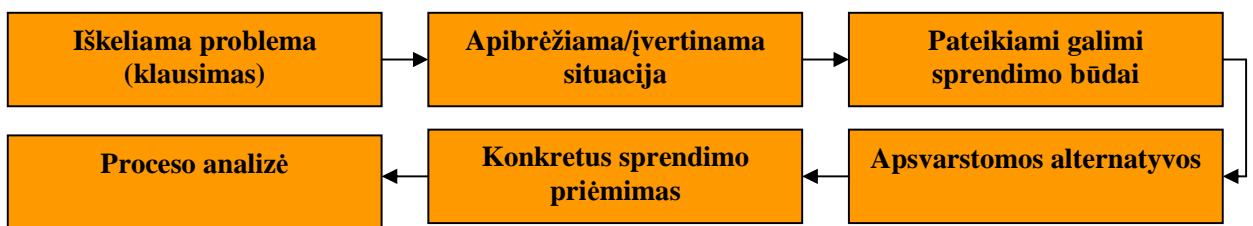
Taigi apibendrinat galima teigti, kad įmonėje „Verslo žinios“ siekiama, kad priimami sprendimai būtų skaidrūs, pelningi ir inovatyvūs. Šios vertybės yra akcentuojamos įmonės strateginiuose dokumentuose. Apklaustų darbuotojų nuomone, įmonėje priimami sprendimai yra pakankamai efektyvūs, pagrįsti, paremti turima patirtimi.

Detalesnė sprendimų priėmimo proceso analizė įmonėje buvo atliekama ir ekspertų apklausos metu. Tyrimo rezultatai pateikiami sekančiame skyriuje.

#### 4.2. Sprendimų priėmimo procesas įmonėje „Verslo žinios“

Kaip minėta teorinėje darbo dalyje (žr. 1.2.1. skyrelyje), sprendimų priėmimo procesas prasideda nuo aibės informacijos, pagal kurią apibrėžiama situacija, įvertinama laukiama nauda, numatomi įmanomi pasirinkimai ir galiausiai prognozuojami galimi padariniai. Sprendimų priėmimo procesas baigiasi konkrečios alternatyvos pasirinkimu, remiantis nustatytais kriterijais bei rezultatų vertinimu. Tyrimo metu siekta išaiškinti, kokie gi sprendimų priėmimo etapai būdingi analizuojamoje įmonėje.

Interviu su ekspertais metu buvo prašoma trumpai apibūdinti sprendimo priėmimo procesą įmonėje. Visų ekspertų atsakymai buvo pakankamai skirtingi etapų atžvilgiu, t.y. keletas iš jų šį procesą išsamiai detalizavo, o likusieji išvardino po kelis elementus, be išsamaus komentaro. Apibendrinant visų ekspertų nuomone, sprendimo priėmimo procesą įmonėje „Verslo žinios“ būtų galima pavaizduoti schematiškai (žr. 8 pav.).



8 pav. Sprendimų priėmimo procesas įmonėje „Verslo žinios“

Reikia pažymėti, kad sprendimo priėmimo etapą „Proceso analizė“ pokalbio metu paminėjo tik vienas ekspertas, t.y. *B ekspertas*, kuris turi didžiausią stažą įmonėje (10 m. ir daugiau). Kiti ekspertai šio

etapo neišskyrė. Kitu klausimu interviu metu buvo siekiama išsiaiškinti, sprendimo priėmimo proceso etapams skiriamą laiką (*labai daug, gana daug, mažai, laiko tam neskiriama*).

Ekspertams buvo užduotas tikslus uždaro tipo klausimas apie sprendimo priėmimo etapus ir jiems skiriamą laiką. Susumuoti visų ekspertų atsakymai pateikiami 6 lentelėje.

**6 lentelė. Sprendimo priėmimo proceso etapai ir jiems skiriamas laikas**

Etapai	Skiriamas laikas			
	Labai daug	Gana daug	Mažai	Laiko tam neskiriama
Informacijos apie iškilusią problemą paieška	0	7	1	0
Laukiamos naudos įvertinimas	1	6	1	0
Galimų alternatyvų įvardijimas	0	7	1	0
Geriausios alternatyvos parinkimas	2	5	1	0
Priimtų sprendimų vertinimas	0	5	3	0

Ekspertų teigimu, visi sprendimų priėmimo etapai yra svarbūs, todėl jiems skiriama *gana daug* laiko. Tik kaip jau anksčiau minėta, 3 vadovai nuogastavo, kad priimtų sprendimų vertinimui skiriama per mažai laiko.

Puškoriaus (2006) teigimu, renkant informaciją ir ją apdorojant, prognozuojant duomenų ar apskritai situacijos pokyčius, priimant sprendimus, planuojant darbus, kontroliuojant užplanuotų įvykių eigą, koreguojant sprendimų elementus, valdant bet kurį procesą, vertinant tarpinius ir galutinius rezultatus, trumpalaikes, vidutinės trukmės ir ilgalaikes kokių nors sprendimų pasekmes ir kitais atvejais susiduriama su situacija, kai negalima teigti, kad atlikti sprendimai ir atitinkami veiksmai buvo absoliučiai tikslūs, vieninteliai ir neginčijami. Tai reiškia, kad galima tik tvirtinti, jog priimtų sprendimų atitikmuo nagrinėjamai situacijai yra „arti“ ar „toli“ nuo optimalių sprendimų.

Dėl šių išvardintų priežasčių būtina pakankamai dėmesio skirti priimtų sprendimų vertinimui. Proceso aplinkybių įvertinimas, tiek teigiamų, tiek neigiamų veiksmų, galėjusių įtakoti procesą išskyrimas padėtų ateityje sumažinti klaidų tikimybę arba leistų pasinaudoti sėkmę atnešusiais veiksmais.

Interviu metu vadovų buvo prašoma konkretizuoti, *kuriam etapui skiriamas didžiausias dėmesys ir kodėl*, bei *kuriam etapui, jų nuomone, skiriama mažiausiai dėmesio*. Savo atsakymus buvo prašoma pagrįsti. Tyrimo rezultatai pateikiami 7 lentelėje.

7 lentelė. Sprendimo priėmimo proceso etapai ir jiems skiriamas laikas

ETAPAS		EKSPERTŲ SKAIČIUS	ATSAKYMAI
Etapas, kuriam skiriama daugiausiai dėmesio	Alternatyvų įvardinimui ir parinkimui	6	„...nes šiame etape reikia pagalvoti visas galimas alternatyvas ir įvertinti jų plusus ir minusus“. „alternatyvų būna daug, o tinkamiausios išsirinkimas lemia problemos sprendimo sėkmę“. „nes labai svarbu prieš priimant sprendimą tinkamai pasirinkti ir nuspręsti“.
	Laukiamos naudos įvertinimui	2	„šiam etape reikalingi kruopštūs skaičiavimai, kad paskui neapsiriktume“. „...o daugiausia dėmesio skiriama naudos įvertinimui. Svarbiausia, kokia bus priimto sprendimo grąža“.
	Informacijos apie iškilusią problemą paieška	1	„daugiausia dėmesio skiriama informacijos paieškai <...>. Teisingam sprendimui priimti reikia sudaryti teisingas prielaidas, kurios priklauso nuo informacijos tikslumo.
Etapas, kuriam skiriama mažiausiai dėmesio	Informacijos apie problemą paieškai	2	„...puikiai žinant įmonės vidinius saitus, informaciją paprasta rasti greitai“. „...daugeliu atveju informacija būna neobjektyvi ar įtakojama išorės veiksnių, kurie negali būti žinomi ir tinkamai pagrįsti“.
	Laukiamos naudos įvertinimui	1	-
	Priimtų sprendimų vertinimas	3	„dėl laiko stokos mažiau dėmesio skiriama rezultatams vertinti (ar sprendimas pasiteisino, ar reikėjo priimti kita sprendimą ir pan.)“. „sprendimą įvertinti neretai galima tik praėjus tam tikram laikui. Pakeisti jo nebegalima, tiesiog sužinai, kad pavyko arba nepavyko. Tikrai daugiau naudos būtų, jei įvertintume priimtą sprendimą, atsižvelgdami į gautą rezultatą (pereidamas per visą sprendimo procesą)“. „skiriam per mažai dėmesio, nes dėl projektų gausos ir būtinybės skirti dėmesį einamųjų sprendimų priėmimui; kartais finansiniai rezultatai parodo, ar sprendimas buvo tinkamas“.

Apibendrinant ekspertų nuomonę apie sprendimų priėmimo procesą įmonėje „Verslo žinios“ galima teigti, kad šioje organizacijoje sprendimai priimami pakankamai nuosekliai pagal atitinkamus etapus. Reikia pažymėti, kad daugiausiai dėmesio vadovai skiria alternatyvų įvardijimui ir parinkimui, o mažiausiai dėmesio – priimtų sprendimų vertinimui.

Darbuotojų apklausos metu taip pat buvo prašoma įvertinti teiginius apie sprendimų priėmimo proceso etapus, priemones bei būdus taikomus įmonėje. Atsakymų rezultatai į šį klausimą buvo sugrupuoti, t.y. duomenys iš stulpelių *Tikrai Taip* ir *Lyg ir Taip* buvo susumuoti ir pateikiami stulpelyje *Taip*. Duomenys iš stulpelių *Lyg ir Ne* bei *Tikrai Ne* susumuoti ir pateikiami stulpelyje *Ne*. Tyrimo metu gauta ir apibendrinta informacija pateikiama 8 lentelėje.

**8 lentelė. Sprendimų priėmimo proceso etapų, priemonių bei būdų vertinimas, proc.**

Teiginiai	Taip	Ne	Nežinau
Priimant sprendimus visada galvojame kaip maksimizuoti institucijos tikslų įgyvendinimą	100,0	0,0	0,0
Mes visada ieškome visų galimų alternatyvų, jas palyginame, įvertiname ir pasirenkame tinkamiausią	87,2	12,8	0,0
Priimant sprendimus visada yra atsižvelgiama į jų įgyvendinimo ypatumus	84,6	14,1	1,3
Įmonėje siekiama priimti tam tikra prasme ribotus, tačiau praktiškus, pritaikomus sprendimus	68,0	26,9	5,1
Priimant sprendimus didesnę svarbą skiriame problemos analizei, sisteminiam tyrinėjimui bei metodiniam planavimui	67,9	32,1	0,0
Visada, aš ir mano kolegos, sprendimus priimam nuosekliai, pagal atitinkamus etapus	62,8	37,2	0,0
Priimant sprendimus įmonėje visada atsižvelgiama į veiksnius galėjusius įtakoti pasirinkimą (pvz.: draugystė, narystė ir pan.)	53,9	44,9	1,3
Įmonėje priimant sprendimus norima ne maksimizuoti savo naudą, ieškoti ne optimalaus sprendimo, o siekti patenkinamo sprendimo	50,0	37,2	12,8
Mes kiekvieną alternatyvą įvertiname pagal iš anksto numatytus kriterijus	44,8	52,6	2,6
Priimant sprendimus mes didelį dėmesį skiriame sprendimo priėmimo būdams ir metodams	34,6	55,1	10,3
Priimant sprendimus mes neskiriame daug laiko problemos analizei, aiškiam kriterijų formulavimui, kruopščiam potencialių sprendimų nustatymui ir tiksliam jų įvertinimui	24,4	60,2	15,4
Priimant sprendimus dažnai bijoma ieškoti naujų sprendimo priėmimo būdų	12,8	82,1	5,1

Analizuojant 8 lentelėje pateiktus rezultatus pastebėta, kad visi apklausti darbuotojai teigia, kad priimant sprendimus visada *galvojama kaip maksimizuoti institucijos tikslų įgyvendinimą*. Kiek mažiau (87,2 proc.) apklaustų darbuotojų įsitikinę, kad *visada ieškoma visų galimų alternatyvų, jos palyginamos, įvertinamos ir pasirenkamas tinkamiausias variantas*.

Šiuos anketoje pateiktus teiginius galima priskirti atitinkamiems sprendimų priėmimo modeliams: *racionalaus sprendimo, riboto racionalaus elgesio, intuityvių sprendimų priėmimo* bei *modifikuoto struktūruoto tipo modeliui*. Apibendrinus darbuotojų teigiamus atsakymus ir juos susiejus su tam tikram modeliui būdingais bruožais, buvo galima nustatyti įmonėje „Verslo žinios“ dažniausiai taikomą sprendimų priėmimo modelio tipą. Rezultatai pateikiami 9 lentelėje.

9 lentelė. Įmonėje „Verslo žinios“ taikomas sprendimų priėmimo modelis

Sprendimų priėmimo modelis	Modeliui būdingus bruožus atitinkantys teiginiai	Teigiami darbuotojų atsakymai, proc.
<b>Racionalusis sprendimų priėmimo modelis</b>	Priimant sprendimus visada galvojame kaip maksimizuoti institucijos tikslų įgyvendinimą	100,0
	Mes visada ieškome visų galimų alternatyvų, jas palyginame, įvertiname ir pasirenkame tinkamiausią	87,2
	Priimant sprendimus didesnę svarbą skiriame problemos analizei, sisteminiam tyrinėjimui bei metodiniam planavimui	67,9
	Visada, aš ir mano kolegos, sprendimus priimam nuosekliai, pagal atitinkamus etapus	62,8
	Mes kiekvieną alternatyvą įvertiname pagal iš anksto numatytus kriterijus	44,8
	Mes kiekvieną alternatyvą įvertiname pagal iš anksto numatytus kriterijus	44,8
<b>Riboto racionalumo elgesio modelis</b>	Priimant sprendimus visada yra atsižvelgiama į jų įgyvendinimo ypatumus	84,6
	Priimant sprendimus įmonėje visada atsižvelgiama į veiksnius galėjusius įtakoti pasirinkimą (pvz.: draugystė, narystė ir pan.)	53,9
	Įmonėje priimant sprendimus norima ne maksimizuoti savo naudą, ieškoti ne optimalaus sprendimo, o siekti patenkinamo sprendimo	50,0
<b>Intuityvus sprendimų priėmimo modelis</b>	Įmonėje siekiama priimti tam tikra prasme ribotus, tačiau praktiškus, pritaikomus sprendimus	68,0
	Priimant sprendimus mes didelį dėmesį skiriame sprendimo priėmimo būdams ir metodams	34,6
<b>Modifikuotas struktūruotas modelis</b>	Priimant sprendimus mes neskiriame daug laiko problemos analizei, aiškiam kriterijų formulavimui, kruopščiam potencialių sprendimų nustatymui ir tiksliam jų įvertinimui	24,4
	Priimant sprendimus dažnai bijoma ieškoti naujų sprendimo priėmimo būdų	12,8

Apibendrinat 9 lentelėje pateiktus duomenis, galima teigti, kad įmonėje „Verslo žinios“ taikomas sprendimų priėmimo modelis daugiausiai turi *racionalaus sprendimų priėmimo modelių* bruožų, t.y. priimant sprendimus visada galvojama kaip maksimizuoti institucijos tikslų įgyvendinimą, ieškoma visų galimų alternatyvų, jos palyginamos, įvertinamos ir pasirenkama tinkamiausia ir pan.

Taigi apibendrinat sprendimų priėmimo procesą įmonėje „Verslo žinios“, galima teigti, kad sprendimai priimami nuosekliai, pagal atitinkamus etapus. Visa tai būdinga racionalaus sprendimų priėmimo modeliui. Ekspertų apklausos metu kalbant apie sprendimų priėmimo procesą organizacijoje



atsiskleidė vadovų ir jų darbuotojų santykis priimant atitinkamus sprendimus. Darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo klausimas detaliam analizuojamas 4.3. skyrelyje.

### 4.3. Darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimo: procesas ir veiklos sritys

Šiandien nemaža dalis organizacijų didelę reikšmę teikia darbuotojų dalyvavimui priimant sprendimus. Darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimo procese neabejotinai daugumai institucijų įtakoja pridėtinės vertės kūrimą, o tuo pačiu ir pelno didinimą bei kokybės gerinimą.

Ekspertų apklausos metu kalbant apie sprendimų priėmimo procesą organizacijoje atsiskleidė vadovų ir jų darbuotojų santykis priimant atitinkamus sprendimus. Vieni ekspertai akcentavo, savo kaip vadovo poziciją priimant atitinkamus sprendimus, kiti teigė, kad problemą sprendžia ir tai įtraukiant darbuotojus. *H ekspertas* pateikdamas sprendimo priėmimo etapus paminėjo, kad darbuotojams leidžiama patiems išspręsti atitinkamą problemą ir priimti reikalingą sprendimą. Taigi sprendimo priėmimo procesas ir darbuotojų įtraukimas į jį dažnai priklauso nuo problemos pobūdžio, reikšmingumo, srities.

Darbuotojų ir ekspertų apklausų metu buvo prašoma įvardinti sprendimo priėmimo etapus, kuriuose dažniausiai dalyvauja įmonės „Verslo žinios“ darbuotojai. Rezultatai pateikiami 10 lentelėje.

10 lentelė. Sprendimo priėmimo etapai, kuriuose dažniausiai dalyvauja darbuotojai

Ekspertų apklausos rezultatai					Darbuotojų apklausos rezultatai, proc.					
Niekada	Retsykais	Dažnai	Visada	ETAPAI	Visada	Dažnai	Retsykais	Niekada	Nežinau	
0	0	5	3	Problemu nustatymas	16,7	35,9	34,6	9,0	3,8	
0	1	7	0	Galimų sprendimų rengimas	3,9	53,8	24,3	14,1	3,9	
0	5	3	0	Sprendimų priėmimas	3,9	44,9	17,9	19,2	14,1	
0	1	4	3	Sprendimų įgyvendinimas	8,9	71,8	11,5	3,9	3,9	
0	7	1	0	Sprendimų vertinimas	3,9	26,9	39,7	10,3	19,2	

Vertinant darbuotojų nuomonę šiuo klausimu, reikia pastebėti, jog darbuotojai jaučiasi pakankamai aktyviai dalyvaujantys priimant sprendimus visuose etapuose. Dauguma apklaustųjų teigia, kad *dažnai* dalyvauja beveik kiekviename sprendimų priėmimo etape, išskyrus *sprendimų vertinimą*. Sprendimų vertinimo etapo problema ekspertų požiūriu jau buvo aptarta ankstesniame skyrelyje.

Ekspertų nuomonė šiuo atveju labai panaši į darbuotojų. Gal išsiskyrė tik tai, kad 5 iš 8 apklaustų vadovų mano, kad galutinius sprendimus darbuotojai priima *retai*. O beveik pusė (44,9 proc.) darbuotojų įsitikinę, kad galutinius sprendimus *dažnai* priima būtent jie.

Taigi šioje vietoje iškyla dilema, kaip organizacijos darbuotojai turėtų dalyvauti priimant sprendimus, t.y. *kaip visiškai lygūs partneriai*, ar jų *dalyvavimas turi būti apribotas*. Ekspertų atsakymai buvo labai vieningi. Visi ekspertai tikino, kad priimant kai kuriuos sprendimus „*dalyvavimas gali būti lygiavertis, o kai kuriuose – apribotas*“. Visa tai priklauso tiesiogiai nuo situacijos, sprendimo pobūdžio, lygmens ir pan.

Įmonės „Verslo žinios“ darbuotojų buvo prašoma įvertinti keletą teiginių, kurie susiję su darbuotojų dalyvavimu sprendimų priėmimo procese. Šie teiginiai parodo darbuotojų nuomonę apie darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimą tikslus, vadovų ir darbuotojų santykį procese ir svarbius akcentus. Apibendrinti atsakymo į klausimą rezultatai teikiami 11 lentelėje.

**11 lentelė. Įmonės „Verslo žinios“ darbuotojų nuomonė apie jų dalyvavimą priimant sprendimus, proc.**

Teiginiai	Taip	Ne	Nežinau
Dažniausiai mūsų įmonėje darbuotojai priima sprendimus susijusius su tiesiogine savo veikla	<b>89,7</b>	9,0	1,3
Mano nuomone, darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą dažnai užtikrina aukštesnę priimamų sprendimų kokybę	<b>88,5</b>	11,0	0,0
Mano nuomone, kolektyvinai sprendimai priimami, nes norima padidinti darbuotojų motyvaciją	<b>84,6</b>	14,1	1,3
Mūsų įmonėje, kolektyviniai sprendimai lieka neįgyvendinti, nes niekas neprisiima už tai atsakomybės	15,4	<b>78,2</b>	6,4
Mūsų įmonėje dažniausiai kolektyviniai sprendimai priimami, kai reikia įvertinti įvairias nuomones, požiūrius, idėjas	<b>76,9</b>	23,1	0,0
Manau, kad sprendimai, kuriuos priima darbuotojai, dažnai būna trumpalaikiai	21,8	<b>73,0</b>	5,1
Mano nuomone, dažniausias darbuotojo vaidmuo sprendimų priėmime - sprendimų vykdytojas	<b>70,5</b>	28,2	1,3
Mūsų įmonėje žemesnio lygio darbuotojai retai dalyvauja svarbių sprendimų priėmime	<b>69,2</b>	30,8	0,0
Didžiausia atsakomybė ir galia priimant sprendimus turi būti priskiriama vadovui	<b>65,4</b>	33,3	1,3
Mūsų įmonėje darbuotojų priimti ir įgyvendinti sprendimai, jų rezultatai niekada išsamiai nepatariami.	26,9	<b>64,1</b>	9,0
Mano nuomone, tik vadovui priklauso teisė apibrėžti tikslus, priimti galutinius sprendimus ir kontroliuoti jų įgyvendinimą	42,3	<b>57,7</b>	0,0
Aš manau, kad pati sudėtingiausia problema ne sprendimo priėmimas, o įgyvendinimas	<b>51,3</b>	48,7	0,0

Didžioji dauguma darbuotojų (89,7 proc.) teigia, kad dažniausiai įmonėje „Verslo žinios“ darbuotojai priima sprendimus susijusius su tiesiogine savo veikla. Taip pat panaši dalis dalyvavusių apklausoje darbuotojų (88,5 proc.) yra įsitikinę, kad darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą dažnai užtikrina aukštesnę priimamų sprendimų kokybę. Kiek labiau darbuotojai abejoja dėl sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo sudėtingumo, vadovo pozicijos priimant galutinius sprendimus. Šiuo atveju tiek teigiamai, tiek neigiamai atsakusių į šį klausimą respondentų skaičius buvo apylygis (apie 50 proc.).

Siekiant išsamiau išanalizuoti darbuotojų dalyvavimą sprendimų priėmimo procese, tiek įmonės darbuotojų, tiek ekspertų apklausos metu buvo prašoma įvardinti veiklos sritis, kuriose „Verslo žinių“ darbuotojai priima atitinkamus sprendimus. Rezultatai pateikiami darbuotojų ir ekspertų atsakymų lyginimo būdu 12 lentelėje.

**12 lentelė. Veiklos sritys, kuriose „Verslo žinių“ darbuotojai priima atitinkamus sprendimus**

Ekspertų apklausos rezultatai					Darbuotojų apklausos rezultatai, proc.				
Tikrai NE!	Lyg ir ne	Lyg ir taip	Tikrai TAIP!	SRITYS	Tikrai TAIP!	Lyg ir taip	Lyg ir ne	Tikrai NE!	Nežinau
3	3	1	1	Darbo valandų nustatymas	6,4	15,4	33,3	<b>44,9</b>	0,0
3	2	2	1	Darbo vietos taisyklių reglamentavimas	6,4	35,9	20,5	<b>37,2</b>	0,0
1	1	5	1	Darbuotojų saugos bei gerovės užtikrinimas	2,6	15,4	35,9	<b>44,9</b>	1,3
1	1	3	3	Atitinkamų darbo metodų taikymas	12,8	<b>59,0</b>	9,0	16,7	2,6
2	1	5	0	Ekonominiai sprendimai	6,4	20,5	<b>42,3</b>	29,5	1,3
5	2	0	1	Atlyginimo dydžio nustatymas	0,0	2,6	35,9	<b>52,6</b>	9,0
1	3	3	1	Išlaidų mažinimas	2,6	<b>43,6</b>	9,0	37,2	7,7
5	3	0	0	Naujų darbuotojų įdarbinimas	2,6	15,4	39,7	<b>42,3</b>	0,0
5	3	0	0	Darbuotojų atranka	2,6	11,5	30,8	<b>55,1</b>	0,0
6	2	0	0	Darbuotojų atleidimo tvarka	2,6	2,6	34,6	<b>60,3</b>	0,0
0	0	4	4	Organizacijos klientų aptarnavimo kokybės gerinimas	35,9	<b>47,4</b>	6,4	6,4	3,8
0	3	2	3	Darbuotojų skatinimas	10,3	30,8	19,2	<b>35,9</b>	3,8
0	1	5	2	Organizacijos įvaizdžio kūrimas	17,9	<b>37,2</b>	28,2	16,7	0,0
0	4	3	1	Organizacijos strategijos kūrimas	5,1	32,1	12,8	<b>47,4</b>	2,6

Analizuojant 12 lentelėje pateiktus duomenis, galima teigti, kad pagrindinės sritys, kuriose darbuotojai aktyviausiai dalyvauja priimant sprendimus yra susijęs su organizacijos klientų aptarnavimo kokybės gerinimu, atitinkamų darbo metodų taikymu, išlaidų mažinimu bei organizacijos įvaizdžio kūrimu. Su tuo visiškai sutinka ir apklausti ekspertai.

Analizės metu paaiškėjo ir veiklos sritys į kurias darbuotojai beveik neįtraukiami, t.y. naujų darbuotojų įdarbinimas, darbuotojų atranka, darbuotojų atleidimo tvarka, atlyginimo dydžio nustatymas, įmonės strategijos kūrimas ir pan. Reikia paminėti, kad šios išvardintos veiklos kryptys yra labai svarbios įmonėje dirbantiems darbuotojams.

Ekspertų buvo prašoma plačiau pakomentuoti atsakymus apie veiklos sritis, kuriose darbuotojai galėtų aktyviau dalyvauti priimant sprendimus, o kur jų dalyvavimas nėra būtinas. Atsakymai pateikiami 13 lentelėje.

**13 lentelė. Veiklos sritys, kuriose „Verslo žinių“ darbuotojai priima atitinkamus sprendimus**

ETAPAS		EKSPERTŲ SKAIČIUS	ATSAKYMAI
Veiklos sritys, kuriose darbuotojai galėtų aktyviau dalyvauti priimant sprendimus	Klientų aptarnavimo kokybės gerinimo klausimai	2	„...labai svarbu kiekvienai įmonei, kad jos klientai būtų patenkinti“. „...svarbiausi klientai, nes jų reikia turėti kuo daugiau“.
	Darbuotojų skatinimas	4	„labai svarbu, kad darbuotojai išsakytų savo pageidavimus, ką reiktų padaryti šioje srityje ir kas pakeltų motyvaciją“. „nuo darbuotojų motyvacijos priklauso darbo kokybė bei rezultatas“.
	Išlaidų mažinimo programos	1	„darbuotojai galėtų aktyviau prisidėti prie išlaidų mažinimo politikos, kas aktualu ekonominės krizės laikotarpiu“.
	Organizacijos įvaizdžio gerinimas	3	„organizacijos įvaizdis labai svarbus tiek klientų, tiek visuomenės atžvilgiu, todėl darbuotojai galėtų aktyviau išsakyti savo idėjas šioje srityje“. „darbuotojai yra įmonės įvaizdžio formuotojai“.
	Sprendimuose, kurie tiesiogiai susiję su vykdomomis užduotimis	1	„labai svarbu, kad darbuotojai taikytų ir siūlytų naujas idėjas kaip būtų galima pagerinti jų tiesiogiai atliekamą darbą“.
Veiklos sritys, kuriose darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus nėra būtinas	Darbuotojų atleidimas, įdarbinimas, atranka	4	„darbuotojų atleidimas, įdarbinimas, atranka, mano nuomone, yra tiesioginio vadovo sprendimas. Nes vadovas geriausiai žino su kokiais bendradarbiais galės pasiekti užsibrėžtus tikslus ir kokių darbuotojų savybių labiausiai reikia geriausiam bendram rezultatui pasiekti“. „darbuotojų atleidimo tvarka – vadovo kompetencija, darbuotojų atranka – komandą formuoja bei už ją atsako vadovas, todėl už tai atsakomybę turi prisiimti tik vadovas“. „...tai labai subjektyvu“.
	Atlyginimų nustatymo klausimai	1	„ši sritis - įmonės vadovybės strateginis sprendimas“.
	Ekonominiai sprendimai	1	„kai kurie sprendimai negali būti viešinami anksčiau laiko, ypač – jei įmonė nėra maža. Įmonės strategija susijusi su ilgalaikiais tikslais, kas irgi nėra naudinga sužinoti pvz. konkurentams, o iš darbuotojų ši informacija gali paplsti į viešumą“.

Iš ekspertų apklausos pastebėta, kad labiausiai norima, kad darbuotojai dalyvautų priimant sprendimus susijusius su darbuotojų skatinimu bei organizacijos įvaizdžio gerinimu. Vadovai kategoriški

išlieka darbuotojų atleidimo, įdarbinimo, atrankos bei atlyginimo nustatymo klausimas. Jų nuomone, šiose srityse priimant sprendimus darbuotojų dalyvavimas nėra būtinas. Vadovų nuomone, šiose srityse darbuotojai negalėtų išlikti objektyvūs ir priimti tinkamų sprendimų.

Priimant sprendimus, svarbu atsižvelgti į tai, kokį vadovai pasirenka darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimą būdą ir priemonių strategiją. Šis klausimas buvo aptartas tiek darbuotojų, tiek ekspertų apklausos metu. Tyrimo rezultatai pateikiami 14 lentelėje.

**14 lentelė. Darbuotojų įtraukimo į sprendimo priėmimą būdai**

Ekspertų apklausos rezultatai				Darbuotojų apklausos rezultatai, proc.			
Niekada	Retsykiais	Dažnai	Įtraukimo būdai	Dažnai	Retsykiais	Niekada	Nežinau
0	<b>5</b>	3	Posėdžiai	29,5	<b>60,3</b>	6,4	3,8
0	0	<b>8</b>	Trumpi pasitarimai, diskusijos	<b>70,5</b>	29,5	0,0	0,0
<b>6</b>	2	0	Apklauso	0,0	24,4	<b>74,4</b>	1,3
2	3	3	„Proto šturmas“	3,8	<b>59,0</b>	32,1	5,1
0	2	<b>6</b>	Nuomonės vadovui išsakymas žodžiu	26,9	<b>70,5</b>	1,3	1,3
3	<b>5</b>	0	Nuomonės išsakymas per tam tikrą atstovą	0,0	34,6	<b>57,7</b>	7,7

Iš 14 lentelėje pateiktų duomenų pastebima, kad įmonėje „Verslo žinios“, siekiant įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą, populiariu taikyti *trumpus pasitarimus* bei *diskusijas*. Tam pritaria ir visi ekspertai. Taip pat tiek darbuotojų, tiek ekspertų teigimu, retsykais įmonėje naudojami šie būdai, t.y. „proto šturmas“, posėdžiai, nuomonės vadovui išsakymas ir pan.

Vadovų nuomone, „*trumpi pasitarimai ir protų šturmas yra pakankamai efektyvūs būdai, nes per trumpą laikotarpį galima gauti daug skirtingų idėjų. Taip pat nėra biurokratinio vilkinimo*“. Kitas ekspertas išskiria tokius šių būdų privalumus: *greitis, paskata bendrauti ir dalintis informacija, laiko taupymas*. Reikia pažymėti, kad analizuojamoje įmonėje beveik netaikoma darbuotojų apklausos raštu forma ir nuomonės išsakymas per tam tikrą darbuotojų atstovą.

Taigi apibendrinant šiame skyrelyje pateiktą informaciją darbuotojų dalyvavimo priimant sprendimus veiklos ir proceso atžvilgiu galima teigti, kad įmonės „Verslo žinios“ darbuotojai pakankamai aktyviai dalyvauja visuose sprendimų priėmimo proceso etapuose: nuo problemos identifikavimo iki proceso analizės. Darbuotojai aktyviausiai dalyvauja priimant sprendimus, kurie yra susiję su organizacijos klientų aptarnavimu, išlaidų mažinimu bei organizacijos įvaizdžio kūrimu. Naujų darbuotojų įdarbinimas, darbuotojų atranka, darbuotojų atleidimo tvarka, atlyginimo dydžio nustatymas – tai sritys, į kurias darbuotojai analizuojamoje įmonėje neįtraukiami.

#### 4.4. Darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimo: asmeninės charakteristikos vertinimas

Kaip minėta teorinėje darbo dalyje, šiuo metu vis dažniau į darbuotojus žiūrima kaip į svarbiausią išteklių, idėjų generatorių, todėl tokiu atveju ypatingai tampa svarbi darbuotojo turima kompetencija, asmeninės savybės ir pan.

Ekspertų apklausos metu buvo siekiama išsiaiškinti, į kokias darbuotojų charakteristikas vadovai dažniausiai atsižvelgia prieš įtraukdami juos į sprendimų priėmimo procesą. Ekspertų atsakymai į šį klausimą pateikiami 15 lentelėje.

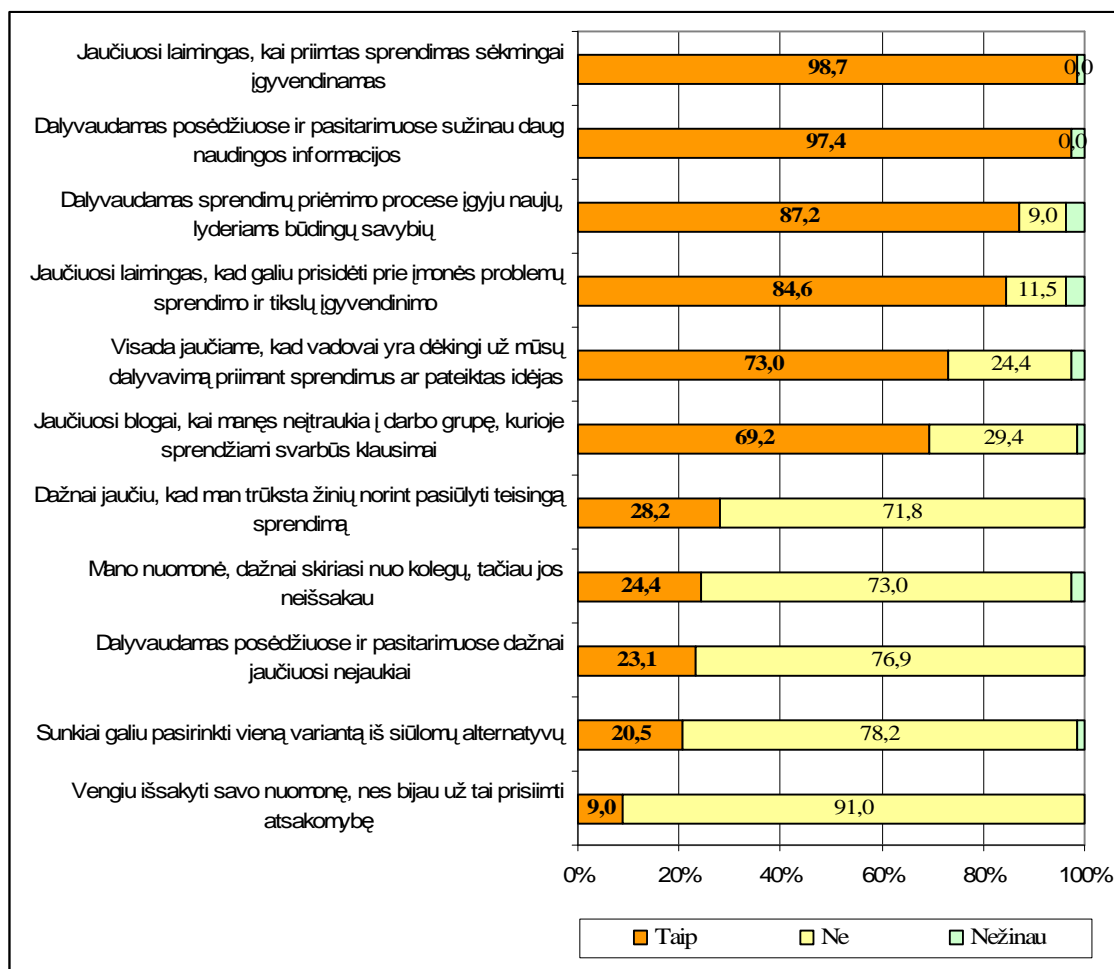
**15 lentelė. Svarbiausios darbuotojo charakteristikos dalyvaujant sprendimų priėmimo**

Darbuotojo charakteristikos	Dažnai	Retsykais	Niekada
Užimamas pareigas	3	3	2
Kompetencija	7	1	0
Gebėjimas spręsti konkrečias problemas	6	1	0
Turimas darbo stažas	0	6	2
Autoritetas	3	4	1
Emocinį darbuotojo nusistatymas	4	4	0
Darbuotojo užimtumas konkrečiu momentu	3	4	1

Apklaustų vadovų teigimu, dažniausiai prieš sprenddami, kuri darbuotoją įtraukti į problemos sprendimo grupę yra atsižvelgiama į *darbuotojo kompetenciją* bei *gebėjimą spręsti konkrečias problemas*. Kiek rečiau tam įtakos turi *darbuotojo turimas darbo stažas*, *autoritetas*, *darbuotojo užimtumas konkrečiu momentu* ir kt. *C ekspertas* apklausos metu pažymėjo, kad visuomet darbuotoją vertina ir pagal tiesioginio darbo rezultatus.

Apibendrinant atsakymus į pateiktą klausimą, galima teigti, kad vadovai prieš įtraukdami darbuotojus į kai kurių sudėtingesnių problemų sprendimą dažniausiai atsižvelgia į darbuotojų tam tikrus gebėjimus bei žinias. Labai retai tam įtakos turi darbuotojo turimas darbo stažas, užimamos pareigos, autoritetas bei darbuotojo užimtumas.

Darbuotojų apklausos metu buvo siekta išsiaiškinti, kaip darbuotojai emociškai jaučiasi dalyvaudami sprendimų priėmimo procese. Emocinis darbuotojų nusistatymas ar nusiteikimas turi didelę reikšmę priimamų sprendimų kokybei bei įgyvendinimui. Tą pažymėjo ir ekspertai. Darbuotojų apklausos metu gauti rezultatai pateikiami 9 paveiksle.



**9 pav. Darbuotojų emocinė būsena dalyvaujant sprendimų priėmimo, proc.**

Iš 9 paveiksle pateiktų duomenų galima teigti, kad beveik visi darbuotojai, t.y. 98,7 proc. apklaustųjų, *jaučiasi laimingais, kaip priimamas sprendimas, kuriame jie dalyvavo sėkmingai įgyvendinamas*. Taip pat didžioji dauguma darbuotojų pažymi (97,4 proc.), kad dalyvaudami posėdžiuose sužino daug naudingos informacijos, įgyja tam tikrų žinių bei lyderiams būdingų savybių.

Reikia pažymėti, kad apie 23,1 proc. apklaustųjų vis dėlto dalyvaudami sprendimų priėmimo procedūroje jaučiasi nejaukiai, 24,4 proc. bijo išsakyti savo nuomonę, jeigu ji skiriasi nuo kitų, 20,5 proc. sunkiai gali pasirinkti vieną iš siūlomų variantų, o 28,2 proc. apklaustųjų darbuotojų pripažįsta, kad jiems trūksta žinių, norint pasiūlyti teisingą variantą.

Taigi apibendrinat tyrimo rezultatus apie darbuotojų emocinę būseną priimanant sprendimus galima teigti, kad darbuotojai įmonėje „Verslo žinios“ jaučiasi pakankamai ramiai, jie sutapatina save su įmone, todėl džiaugiasi įmonės laimėjimais bei galimybe prisidėti prie įmonės problemų sprendimo. Reikia pažymėti, kad didžioji dauguma darbuotojų nebijo prisiimti atsakomybės už priimamus sprendimus. Tik

mažiau nei 30 proc. apklaustųjų jaučia tam tikrą žinių trūkumą priimant sprendimus, susirinkimuose jaučiasi ne itin jaučiai ir bijo išsakyti kiek kitokią nei daugumos nuomonę. Plačiau darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo privalumai ir trūkumai aptariami 4.5. skyrelyje.

#### 4.5. Darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo privalumai ir problemos: ekspertų ir darbuotojų nuomonių analizė

Kaip minėta teorinėje darbo dalyje darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą turi tiek privalumų, tiek tam tikrų trūkumų. Moksliniuose šaltiniuose teigiama, kad darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus stiprina atsakomybę, padaro darbo vietas įdomias darbuotojams, padeda efektyviau įgyvendinti organizacijos strateginius tikslus. Dažniausiai iš darbuotojų tikimasi kūrybingumo, produktyvumo, išsipareigojimų vykdymo ir pan. (Apostolou, 2000). Kai darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus vyksta komandoje, tai gali sukelti ir sistemos trūkumų. Problemų gali būti įvairių, nuo socialinio spaudimo, vieno asmens dominavimo, laiko sąnaudų, geros idėjos nepasirinkimo, didelėmis išlaidomis ir pan. (Debruin, 2007).

Tiek ekspertų, tiek darbuotojų apklausos metu buvo siekiama išsiaiškinti įmonėje „Verslo žinios“ pasitaikančias problemas ir išvelgiamus darbuotojų dalyvavimo priimant sprendimus privalumus. Darbuotojų apklausos rezultatai privalumų atžvilgiu pateikiami 16 lentelėje.

16 lentelė. Darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimą privalumai, proc.

PRIVALUMAI	Sutinku	Iš dalies sutinku	Ne-sutinku	Visiškai nesutinku	Nežinau
Dalyvavimas įmonės itin svarbių sprendimų priėmime man <b>kelia pasitikėjimą savimi</b>	79,5	17,9	0,0	0,0	2,6
Esu įsitikinęs (-usi), kad darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą <b>padeda surasti naujų, nestandartinių sprendimų variantų</b>	73,1	21,8	1,3	0,0	3,8
Manau, kad darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą <b>sumažina atotrūkį tarp darbuotojų ir vadovybės</b>	73,1	26,9	0,0	0,0	0,0
Dalyvaudamas (-a) įmonės svarbių sprendimų priėmime <b>jaučiu didesnį pasitikėjimą institucija</b> . Visa tai leidžia pajusti dalyvavimo įmonės valdyme svarbą	71,8	20,5	3,8	0,0	3,8
Mano nuomone, darbuotojų dalyvavimas įmonės sprendimų priėmime <b>sukuria bendrumo ir pasididžiavimo įmone jausmą</b>	70,5	20,5	9,0	0,0	0,0
Mano nuomone, darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmime skatina <b>inovacijų diegimą organizacijoje</b>	70,5	24,4	1,3	0,0	3,8
Dalyvavimas svarbių sprendimų priėmimo procese, mane <b>paskatina našiau dirbti</b>	59,0	32,1	9,0	0,0	0,0



Apibendrinat darbuotojų apklausos rezultatus atsakant į klausimą apie darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimo procesą privalumus, pastabėta, kad 79,5 proc. apklaustųjų teigė, kad tai kelia jų *pasitikėjimą savimi*. Šiek tiek mažiau respondentų įsitikinę (73,1 proc.), kad darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą *padeda surasti naujų, nestandartinių sprendimų variantų* bei *sumažina atotrūkį tarp darbuotojų ir vadovybės*. Dėl to, kad dalyvavimas svarbių sprendimų priėmimo procese *paskatina našiau dirbti*, sutinka žymiai mažiau respondentų (tik 59 proc.).

Ekspertų darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimą privalumų vertinimas buvo labai panašus į darbuotojų vertinimą.

Visi aštuoni apklausti ekspertai buvo įsitikinę, kad dalyvavimas įmonės itin svarbių sprendimų priėmime kelia darbuotojo pasitikėjimą savimi, septyni ekspertai mano, kad darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmime, kelia darbuotojų pasitikėjimą institucija, taip pat sukuria bendrumo jausmą ir padeda surasti naujų nestandartinių sprendimų.

Kiek labiau ekspertai abejoja dėl darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmime ir inovacijų diegimo sąsajų, nes su šiais teiginiais sutiko tik du iš aštuonių ekspertų. Trys iš aštuonių ekspertų iš dalies sutinką, kad darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmime skatiną darbuotojus našiau dirbti.

Ekspertų buvo prašoma kiek plačiau įvardinti darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimo privalumus, kurie aiškiai identifikuojami įmonės „Verslo žinios“ veikloje. Ekspertų atsakymus į pateiktą klausimą buvo galima suskirstyti į atskiras kategorijas ir subkategorijas, t.y. nauda darbuotojui, nauda įmonei, nauda klientams (žr. 17 lentelė).

**17 lentelė. Darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimą privalumai: ekspertų nuomonės analizė**

KATEGORIJA	SUBKATEGORIJA	ATSAKYMAI
NAUDA DARBUOTOJAMS	Motyvacijos didinimas	„tai motyvuoja darbuotojus geriau atlikti darbą“. „didesnis entuziazmas sprendimą įgyvendinant, sukuriamas bendrumo jausmas“. „...ir tikėjimas tuo, kas yra daroma“.
	Tobulėjimas	„darbuotojai gali ugdyti savo kompetencija“. „leidžia darbuotojui tobulėti, kas tiesiogiai atsiliepia ir įmonės rezultatams“. „...plečiamas darbuotojų interesų laukas“.
	Pasitikėjimo savimi didėjimas	„visa tai kelia pasitikėjimą savimi bei įmone“. „savęs tapatinimas su įmone, o kartu ir didesnė savivartė“.
	Informuotumas	„darbuotojai būna geriau informuoti, supranta vadovų sprendimo priežastis“.
	Atsakomybė	„jaučiama didesnė atsakomybė, kai darbuotojai patys sudalyvauja sprendimo priėmime, o ne gauna suformuluotą užduotį“. „bendrai priimtas sprendimas yra kiekvieno asmeninis sprendimas“. „dalyvavimas sprendimo priėmimo procese įgalina darbuotojus jaustis atsakingais, komandos dalimi, galinčiais įtakoti, dirbti dėl bendro tikslo“.

NAUDA ĮMONEI	Naujos idėjos	„sulaukiama daugiau nuomonių ir idėjų“. „sudėjus daugelio idėjas yra didesnis šansas pamatyti daugiau alternatyvų ir galimybių“.
	Darbuotojų lojalumas įmonei	„priimti sprendimai lengviau įgyvendinami, nėra pasipriešinimo“.
	Pelnas	„priimami teisingi sprendimai, kas tiesiogiai įtakoja įmonės pelną“.
NAUDA KLIENTAMS	Kokybiški produktai, paslaugos	„darbuotojai turi tiesioginį priėjimą prie klientų, geriau išmano klientų norus dėl produktą ar projektų“.

Ekspertų nuomone, daugeliu atveju įmonė įtraukdama savo darbuotojus ir leisdama jiems dalyvauti sprendimų priėmimo, pademonstruoja visišką pasitikėjimą ir tikėjimą, kad darbuotojai yra vertingų idėjų generatoriai. Taip pat vadovai įsitikinę, kad tai duoda naudos ne tik įmonei, bet ir patiems darbuotojams, t.y. didinama jų motyvacija, pasitikėjimas savimi, visa tai leidžia tobulėti ir pan.

Tačiau vadovų apklausos metu beveik visi apklaustieji tikino, kad šioje sistemoje yra ir tam tikrų problemų. *E ekspertas* tikino, kad darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą didina laiko sąnaudas, taip pat gali pasklisti konfidenciali informacija. *G ekspertas* išsakė pastabas darbuotojų atžvilgiu. Jo nuomone, „dažnai paaiškėja, kad ne visi darbuotojai linkę įsitraukti ir prisiimti atsakomybę. Tokiu atveju įmonė turėtų spręsti ar turintys tokias nuostatas darbuotojai jai tinkami“.

Kiek besiskirianti nuo kitų ekspertų ir teorinių teiginių yra H eksperto nuomonė. Jis idėjų gausą bei inovatyvumą išsako kaip tam tikrą problemą. Jo nuomone, „dažnai toks darbuotojų įtraukimas baigiasi revoliuciniais sprendimais, kurie reikalauja tam tikrų pokyčių įmonėje“.

Priešpaskutiniu darbuotojams skirtoje anketoje klausimu, darbuotojų buvo prašoma įvertinti darbuotojų įtraukimo į sprendimo priėmimo procesą problemas. Atsakymai į klausimą pateikiami 18 lentelėje.

18 lentelė. Darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimą trūkumai, proc.

TRŪKUMAI	Sutinku	Iš dalies sutinku	Ne-sutinku	Visiškai nesutinku	Nežinau
Mano nuomone, darbuotojų išsakyta <b>nuomonė priimant sprendimus dažnai lieka tik patarimoji.</b>	34,6	<b>61,6</b>	3,8	0,0	0,0
Dažnai grupės narių nuomonė skiriasi, todėl mums <b>sunku priimti vieningą sprendimą</b>	3,8	<b>66,7</b>	26,9	0,0	2,6
Darbuotojų ir vadovų siekiai dažnai <b>skiriasi</b>	28,2	<b>56,4</b>	14,1	0,0	1,3
Aš ir mano kolegos visada <b>tikimės tam tikro atlygio</b> už papildomą veiklą	6,4	<b>55,1</b>	16,7	20,5	1,3
Mano nuomone, darbuotojams <b>trūksta kompetencijos</b> priimant tam tikrus sprendimus	2,6	<b>60,3</b>	28,2	3,8	5,1
Dažnai visų grupės narių <b>nuomonė būna labai vieninga</b> , todėl, mano nuomone, tai gali turėti neigiamos įtakos priimant sprendimus	1,3	23,1	<b>65,4</b>	6,4	3,8

Iš 18 lentelėje pateiktų duomenų pastebima, kad apie 96,2 proc. apklaustų darbuotojų *visiškai* arba *iš dalies* įsitikinę, kad darbuotojų išsakyta nuomonė priimant sprendimus *dažnai lieka tik patariamoji*.

Darbuotojų nuomonės išsiskyrė atsakant į klausimą, apie darbuotojų *atlygį* už papildomą veiklą. Apie 60 proc. apklaustųjų tikisi tam tikro atlygio už papildomą veiklą priimant sprendimą. Likusieji darbuotojai teigė, kad atlygio šiuo atveju nesitiki.

Taip pat nemaža dalis (virš 60 proc.) apklaustų darbuotojų *sutinka* arba *iš dalies sutinka* su nuomone, kad *jiems trūksta kompetencijos* priimant tam tikrus sprendimus. Ekspertų buvo prašoma pakomentuoti ir išsakyti nuomonę apie darbuotojų kompetencijos spragas ir galimybę tobulėti.

7 iš 8 apklaustų vadovų sutinka, kad kartais darbuotojams trūksta tam tikrų žinių ir įgūdžių priimant sprendimus. Tik *C ekspertas* apklausos metu buvo visiškai įsitikinęs, kad darbuotojai turi reikiamą kompetenciją ir trūkumų nepastebi. Jo nuomone, „*darbuotojų kompetencijos trūkumų neižvelgiama, nes kiekvienas darbuotojas savo srities profesionalas*“.

Visiškai kitokia nuomonė yra išsakyta *H eksperto*, kurio teigimu, „*net vadovai neturi kompetencijų spręsti visas problemas, todėl natūralu, kad darbuotojams taip pat trūksta tam tikrų žinių*“.

*B ekspertas* kompetencijų trūkumą sieja su skirtingomis veiklos sritimis. Jo nuomone, „*jei priimami sprendimai susiję su redakcijos problemomis, tai komercijos skyriaus specialistams trūksta kompetencijos šioje srityje, jei sprendimai susiję su komercijos sritimi – redakcijos darbuotojams trūksta tam tikrų žinių*“. Tačiau šis ekspertas neižvelgia būtinybės atskirų skyrių darbuotojams tobulėti kitoje srityje. *B ekspertas* įsitikinęs, „*jog tikrai komercijos skyriaus darbuotojams neverta tobulėti redakcijos srityje, tiesiog geriau pasikliauti jų sprendimu. Ir atvirkščiai*“.

*G eksperto* nuomonė analizuojamu klausimu visiškai priešinga išsakytai *B eksperto* nuomonei. Šis vadovas įsitikinęs, kad „*daugiau darbuotojai dalyvauja sprendimų priėmime, tuo jų kompetencija labiau auga. Tai ir yra tiesiausias būdas tobulėti. Jei yra klausimai reikalaujantys tam tikrų žinių, kaip pvz. finansinių, galima darbuotus apmokyti ir paaiškinti*“.

*E ir F ekspertų* nuomonės analizuojamu klausimu apie darbuotojų kompetenciją gana panašios. Šie vadovai išvelgia darbuotojų objektyvumo trūkumą priimant sprendimus. *F eksperto* teigimu, „*labai žmogiška galvoti apie naudą pirmiausia sau, o ne įmonės labui*“. *E ekspertas* mano, kad „*darbuotojams trūksta panoraminio matymo. Priimami sprendimai dažnai susiję su asmenine nauda, jiems sunku atsižvelgti į įmonės ar kitų skyrių interesus. Todėl reikėtų bandyti pažvelgti į situacijas plačiau, atsižvelgti į visos įmonės interesus*“.

*D ekspertas* vienintelis iš vadovų daugiausia kalbėjo apie darbuotojų tobulėjimo galimybes. Jo nuomone, „*darbuotojams būtini mokymai, taip pat konsultacijos su vadovu ir žinoma praktinės žinios*“.

Taigi apibendrinant ekspertų nuomonę apie darbuotojų turimą kompetenciją priimant sprendimus, galima teigti, kad vadovai išvelgia tam tikrų kompetencijos spragų, tačiau problemos sprendimus mato gana skirtingus. Vieni įsitikinę, kad tai natūralu, todėl nieko nereikia daryti, kiti tiki, kad tai išsprendę į problemą pažiūrint atidžiau. Ir tik du ekspertai šios problemos sprendimą daugiausiai sieja su mokymais bei konsultacijomis.

Kitas svarbus veiksnys, susijęs su darbuotojų motyvacija ir darbo rezultatais, tai *darbuotojų skatinimas*. Ekspertai apklausos metu kartais užsimindavo apie darbuotojų pasyvumą dalyvaujant sprendimų priėmimo, o ir darbuotojų apklausos rezultatai parodė, kad vien įtraukimas į sprendimų priėmimą, jų nelabai skatina našiau dirbti (59,0 proc.). Todėl ši problema ekspertams buvo formuluojama atskiru klausimu, t.y. *ar darbuotojai skatinami dalyvauti priimant sprendimus ir kokie pagrindiniai skatinimo būdai?*

Kaip teigia Žaptorius (2007), visiems priimtinių skatinimo priemonių nėra: jų poveikį darbuotojams lemia įmonės vidaus tvarkos specifika, darbuotojų tarpusavio santykiai, jų asmeninės savybės, poreikiai, darbo pobūdis, materialinė padėtis. Todėl ir ekspertų atsakymai buvo pakankamai skirtingi, tačiau nei vienas iš jų nepaminėjo materialaus skatinimo, net priešingai – pažymėdavo, kad skatinami, ne materialiai (ne finansiškai).

Beveik visi ekspertai darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimą ir laiko pagrindine darbuotojų motyvacijos didinimo priemone. *D eksperto* teigimu, darbuotojai „supranta, kad priimti sprendimai lemia ir jų veiklą bei atlygį, todėl yra suinteresuoti dalyvauti sprendimų priėmimo“. Visa tai darbuotojams nuolat primenama, atsižvelgiama į jų nuomonę ir jie visada įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą.

Apklausti įmonės „Verslo žinios“ vadovai ieško kuo įvairesnių būdų paskatinti darbuotojus, kad jie aktyviau dalyvautų priimant sprendimus. Tačiau reikia pažymėti, kad įmonė nėra atlikusi jokio tyrimo, kad išsiaiškintų ar taikomi motyvacijos metodai darbuotojams yra priimtini.

Taigi apibendrinant šiame skyrelyje pateiktus tyrimų rezultatus galima teigti, kad darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą kelia darbuotojų pasitikėjimą savimi, sumažina atotrūkį tarp darbuotojų ir vadovybės, sukuria bendrumo jausmą bei padeda surasti naujų nestandartinių sprendimų. Vienas iš pagrindinių trūkumų, kuri įvardijo tiek darbuotojai, tiek ekspertai, yra darbuotojų kompetencijos bei tam tikrų žinių stoka.

Darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo procese tobulinimo galimybės aptariamos 4.6. skyrelyje.

#### 4.6. Darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo tobulinimo galimybės

Išanalizavus įmonės „Verslo žinios“ darbuotojų apklausos duomenis bei susisteminius ekspertų interviu atsakymus, pastebima, kad darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus įmonėje „Verslo žinios“ vyksta pakankamai sklandžiai. Tiek darbuotojai, tiek vadovai gana palankiai žiūri į darbuotojų įtraukimą, užduočių delegavimą, idėjų generavimą ir t.t. Tačiau analizės metu pastebėta ir kai kurių trūkumų, t.y. nepakankamai efektyvi skatinimo sistema, darbuotojų kompetencijos trūkumas, vadovų nenoras kai kurių sričių problemas spręsti kartu su darbuotojais ir pan.

Dėl šių priežasčių, tiek ekspertų, tiek darbuotojų apklausos pabaigoje buvo prašoma įvardinti veiksmus, kurių reiktų imtis, siekiant darbuotojų dalyvavimą sprendimo priėmimo procese padaryti efektyvesnį. Analizuojant darbuotojų apklausos duomenis, reikia pastebėti, kad į paskutinį klausimą apie proceso tobulinimo galimybes, kuris buvo suformuotas atviro tipo, išsamių atsakymų buvo ne itin daug. Tačiau gauti apibendrinti atsakymai su tai įrodančiais teiginiais pateikiami 19 lentelėje.

**19 lentelė. Įmonės darbuotojų pasiūlymai dėl darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo tobulinimo galimybių**

PASIŪLYMŲ SRITIS	TEIGINIAI
Sprendimų priėmimo procesas ir dalyviai	„įtraukti visus darbuotojus į sprendimų priėmimą“. „manau, kad reikia praplėsti veiklos sritis į kurias būtų įtraukiami darbuotojai“. „dažniau įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimo procesus, kad tai nebūtų tik vienkartiniai ar labai reti atvejai“.
Įvairesnių metodų taikymas	„manau būtų efektyvu, apklausas vykdyti raštu“. „nuomonės gali būti pasakomos ir raštu“. „reiktų dažnesnių mokymų“. „minčių ratas (kad ir obuolio mėtymas vienam per kitą išsakant mintis susijusias su tam tikru veiksmu, naujų minčių, idėjų ieškojimui“.
Skatinimas	„labiau įsiklausyti į darbuotojų siūlymus“. „reikia labiau skatinti darbuotojus“.

Apibendrinant 19 lentelėje pateiktus pasiūlymus, reikia pastebėti, kad darbuotojai norėtų, kad būtų aktyviau įtraukiami į sprendimų priėmimą ir tai apimtų daugiau sričių. Šiuo metu jie jaučia, kad jų priimami sprendimai trumpalaikiai ir pavieniai. Taip pat siūloma taikyti kuo įvairesnių darbuotojų įtraukimų būdų bei tobulinti skatinimo sistemą.

Apklaustų ekspertų atsakymai buvo kiek išsamesni negu darbuotojų. Apibendrinti duomenys pateikiami 20 lentelėje.

20 lentelė. Vadovų pasiūlymai dėl darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo tobulinimo galimybų

PASIŪLYMŲ SRITIS	TEIGINIAI
Sprendimų priėmimo proceso paprastumas	„nepadaryti to kažkokių sudėtingu standartizuotu procesu. Tai turi būti natūralus, nuoširdus darbuotojų įtraukimas, iš tiesų norint išgirsti jų pasiūlymus ir idėjas“.
Vadovavimo veiksmų koregavimas	„nebijoti perduoti dalį atsakomybės priimant sprendimus“. „daugiau skirti darbo laiko, sprendimų priėmimo valdymui“. „reikia tinkamai apgalvoti sistemą, kuri įtrauktų darbuotojus ir numatytų jų skatinimo būdus“.
Darbuotojų skatinimas	„reikia dar dažniau išklausyti darbuotojų nuomonę, skatinti juos teikti savo pasiūlymus sprendžiamais klausimais“. „pirmiausia, suteikti kuo daugiau asmeninės atsakomybės tada ir įsitraukimas efektyvesnis“.
Komunikacijos sistemos tobulinimas	„daugiau ir reguliariai komunikuoti su darbuotojais apie įmonės tikslus, planuojamus veiksmus, kartą į ketvirtį vadovybė galėtų daryti gyvus pristatymus „kaip mums sekėsi ir ką planuojame“, nurodyti, kuriose srityse norėtų aktyvesnio darbuotojų dalyvavimo“.
Vadovų skatinimas	„skatinti vadovus, kad jie labiau įtrauktų darbuotojus į procesą“.

Apibendrinant vadovų pateiktus pasiūlymus, reikia pastebėti, kad jie labiausiai orientuoti į vadovavimo veiksmų keitimą ir tobulinimą, t.y. sistemos koregavimą, sprendimų priėmimo valdymo tobulinimą ir pan. Taip pat vadovų nuomone, reikia labiau skatinti darbuotojus dalyvauti sprendimų priėmimo ir nori, kad iš aukščiausio lygio vadovo būtų patys paskatinami aktyviau įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą.

Taigi, įvertinus darbuotojų ir vadovų pateiktus pasiūlymus, galima teigti, kad įmonėje „Verslo žinios“ darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimo vyksta pakankamai efektyviai, tačiau siūloma plėsti veiklos sritis, į kurias darbuojasi būtų įtraukiami, taip pat tobulinti skatinimo bei sprendimų priėmimo valdymo sistemą.

## IŠVADOS

Išanalizavus mokslinę ir publicistinę literatūrą sprendimų priėmimo ir darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo procedūroje klausimais, atlikus šios tematikos kiekybinį bei kokybinį tyrimą įmonėje „Verslo žinios“, galima pateikti šias apibendrinančias išvadas:

- Sprendimų priėmimas yra sudėtingas procesas, kuris vyksta tam tikra tvarka, pasirenkant geriausią sprendimo variantą. Norint priimti efektyvų sprendimą reikia turėti tikslios ir išsamios informacijos apie nagrinėjamą problemą, visas procesas turi būti gerai suplanuotas ir tinkamai valdomas pagal numatytus etapus ir iškeltus kriterijus, o už priimtą sprendimą turi būti numatyta tam tikra atsakomybė.

- Sprendimų priėmimo procesas apima daugelį procedūrų, t.y. problemos identifikavimas, sprendimo kriterijų išsiaiškinimas, informacijos paieška, alternatyvų numatymas, kiekvienos alternatyvos įvertinimas pagal kiekvieną kriterijų bei tinkamiausio sprendimo apskaičiavimas ir priėmimas. Priklausomai nuo organizacijos tikslų, aplinkos ir puoselėjamų vertybių šio proceso metu vadovaujasi tam tikrais sprendimų priėmimo metodais ir priemonėmis.

- Šiuo metu dalis organizacijų didelę reikšmę teikia darbuotojų dalyvavimui priimant sprendimus. Tokiu atveju darbuotojai tiesiogiai padeda organizacijai siekti užsibrėžtų tikslų, teikia savo idėjas, deda visas pastangas sprendžiant atitinkamas problemas ir priimant teisingą sprendimą. Darbuotojų dalyvavimas organizacijos sprendimų priėmimo procesuose turi įtakos ne tik organizacijai, jos plėtrai, bet ir darbuotojų emociniam pasitenkinimui, saviraiškos bei kūrybinio potencialo didėjimui.

- Darbuotojai į sprendimų priėmimo procesą įtraukiami pasitelkiant tam tikrus metodus, t.y. darbo grupes, nuolatinius susitikimus, diskusijas su vadovais, delfi grupes, apklausas raštu ir pan. Priimant sprendimus, būtina atsižvelgti į esamą situaciją, sprendimo svarbą, darbuotojų emocinį nusistatymą ir darbingumą tam tikru momentu bei kitus objektyvius ir subjektyvius veiksnius, kurie daro įtaką sprendimų priėmimui.

- Darbuotojų dalyvavimas organizacijos sprendimų priėmimo procese paskatina darbuotojus didinti darbo našumą, siekiant užsibrėžtų tikslų, sukuria bendrumo ir pasididžiavimo įmone jausmą, taip pat inicijuojamos ir skatinamos naujos idėjos bei padidina teisingų sprendimų priėmimo tikimybę. Tačiau šioje sistemoje yra išvelgiami ir tam tikri trūkumai, t.y. didesnės laiko sąnaudos, atsakomybės už priimtą sprendimą vengimas, darbuotojų kompetencijos stoka ir pan.

Įmonėje „Verslo žinios“ atlikta darbuotojų anketinė apklausa bei ekspertų (vadovų) apklausa leido įvertinti esamą situaciją darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo aspektu, išryškinti esamas problemas ir pateikti konkrečius pasiūlymus.

- Apibendrinus darbuotojų apklausos metu gautus rezultatus apie sprendimų priėmimo stilių įmonėje „Verslo žinios“, paaiškėjo, kad organizacijoje vyrauja demokratinio valdymo stiliaus bruožai, kuriam būdingas valdžios pasidalijimas, įtraukiant kolektyvo narius į sprendimų priėmimą, tačiau vadovas vis dėlto pasilieka galutinę teisę priimti sprendimą.

- Įmonėje „Verslo žinios“ taikomas sprendimų priėmimo modelis daugiausiai turi racionalaus sprendimų priėmimo modelių bruožų, t.y. priimant sprendimus visada galvojama kaip maksimizuoti institucijos tikslų įgyvendinimą, ieškoma visų galimų alternatyvų, jos palyginamos, įvertinamos ir pasirenkama tinkamiausia ir pan. Apklaustų darbuotojų nuomone, įmonėje priimami sprendimai yra pakankamai efektyvūs, pagrįsti, didžia dalimi paremti turima patirtimi.

- Ekspertų teigimu, įmonėje „Verslo žinios“ sprendimai priimami pakankamai nuosekliai pagal atitinkamus etapus. Daugiausiai dėmesio vadovai skiria alternatyvų įvardijimui ir geriausios parinkimui, o mažiausiai dėmesio – priimtų sprendimų vertinimui. Šie rezultatai tik patvirtina darbuotojų apklausos metu iškeltą prielaidą, kad priimant sprendimus įmonėje „Verslo žinios“ vadovaujama racionalaus sprendimų priėmimo modelio bruožais.

- Įmonėje „Verslo žinios“ darbuotojai pakankamai aktyviai dalyvauja visuose sprendimų priėmimo proceso etapuose: nuo problemos identifikavimo iki proceso analizės. Darbuotojai aktyviausiai dalyvauja priimant sprendimus, kurie yra susiję su organizacijos klientų aptarnavimu, išlaidų mažinimu bei organizacijos įvaizdžio kūrimu. Naujų darbuotojų įdarbinimas, darbuotojų atranka, darbuotojų atleidimo tvarka, atlyginimo dydžio nustatymas – tai sritys, į kurias darbuotojai analizuojamoje įmonėje neįtraukiami.

- Siekiant įvertinti įmonės „Verslo žinios“ darbuotojų emocinę būseną dalyvaujant sprendimų priėmimo procese, pastebėta, kad darbuotojai jaučiasi pakankamai ramiai, jie sutapatina save su įmone, todėl džiaugiasi įmonės laimėjimais bei galimybe prisidėti prie įmonės problemų sprendimo. Didžioji dauguma darbuotojų nebijo prisiimti atsakomybės už priimamus sprendimus.

- Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą kelia darbuotojų pasitikėjimą savimi, sumažina atotrūkį tarp darbuotojų ir vadovybės, sukuria bendrumo jausmą bei padeda surasti naujų nestandartinių sprendimų. Vienas iš pagrindinių trūkumų, kuri įvardijo tiek darbuotojai, tiek ekspertai, yra darbuotojų



kompetencijos bei tam tikrų žinių stoka. Tačiau tik du ekspertai pokalbio metu užsiminė apie mokymus, kurie būtų naudingi darbuotojams.

Magistro darbe iškelta hipotezė – „*Verslo žinių*“ *įmonės darbuotojai pasyviai dalyvauja sprendimų priėmimo* – nepasitvirtino. Tyrimo metu nustatyta, kad darbuotojai pakankamai aktyviai dalyvauja visuose sprendimų priėmimo proceso etapuose: nuo problemos identifikavimo iki proceso analizės. Taip pat reikia pastebėti, kad darbuotojai jaučiasi laimingi, galėdami dalyvauti priimant sprendimus, džiaugiasi įmonės laimėjimais. Didžioji dauguma darbuotojų nebijo prisiimti atsakomybės už priimamus sprendimus ir siūlo plėsti veiklos sritis, į kurias būtų įtraukiami. Tačiau tiek ekspertai, tiek darbuotojai pripažįsta, kad jiems trūksta kompetencijos priimant kai kuriuos sprendimus. Dauguma (apie 60 proc.) darbuotojų tikisi atlygio už papildomą veiklą, tuo pačiu ir už dalyvavimą sprendimų priėmimo procese.

Magistro darbe iškelta antra hipotezė – „*Verslo žinių*“ *įmonės vadovai nepakankamai dėmesio skiria savo įmonės darbuotojų įtraukimui į sprendimų priėmimo procesą* – didžia dalimi pasitvirtino. Tai įrodo šie tyrimo rezultatai: įmonėje yra nemažai veiklos sričių, į kurias darbuotojai netraukiami, t.y. naujų darbuotojų įdarbinimas, darbuotojų atranka, darbuotojų atleidimo tvarka, atlyginimo dydžio nustatymas. Reikia pastebėti, kad vadovai net nemato poreikio ir galimybių darbuotojams dalyvauti priimant sprendimus šiose srityse. Taip pat dauguma apklaustų vadovų pasyviai žiūri į darbuotojų galimus mokymus. Reikia pažymėti, kad įmonėje taip pat veikia nepakankamai efektyvi darbuotojų skatinimo sistema.

## PASIŪLYMAI

Remiantis moksline literatūros šaltinių analize, kiekybinio ir kokybinio tyrimo rezultatais bei apibendrinančiomis išvadomis, galima pateikti šiuos pasiūlymus, kuriais galėtų pasinaudoti įmonės „Verslo žinios“ vadovai:

- Įvertinus situaciją pastebėta, kad įmonėje yra nemažai veiklos sričių į kuriuos darbuotojai netraukiami, t.y. naujų darbuotojų įdarbinimas, darbuotojų atranka, darbuotojų atleidimo tvarka, atlyginimo dydžio nustatymas, siūloma į šį procesą įtraukti **darbuotojų deleguotą asmenį**, kuris galėtų išsakyti ir atstovauti darbuotojų poziciją.

- Atsižvelgiant į tai, kad įmonėje apie 30 proc. darbuotojų susirinkimuose jaučiasi ne itin jaukiai, o taip pat bijo išsakyti kiek kitokią nei kolegų nuomonę, tikslinga būtų organizacijoje taikyti ir **apklausas raštu**.

- Siūloma atkreipti dėmesį į darbuotojo pateiktą siūlymą įmonėje taikyti „**minčių ratą**“, pvz.: obuolio mėtymas vienas kitam, išsakant mintis susijusias su tam tikra problema, naujų minčių ir idėjų generavimu.

- Siūloma įmonėje kartą į metus organizuoti atitinkamus **mokymus darbuotojams**, susijusius su sprendimų priėmimu. Vadovai šioje srityje turėtų tobulėti dažniau.

- Tyrimo metu paaiškėjo, kad itin mažai dėmesio skiriama vienam iš sprendimų priėmimo etapui, t.y. sprendimų vertinimui. Todėl būtų tikslinga kartą per tris mėnesius aptarti priimtų sprendimų rezultatus, organizacijos siekius. Trumpalaikių sprendimų rezultatai gali būti aptariamai žymiai dažniau.

- Siūloma tobulinti organizacijos darbuotojų motyvacijos sistemą, t.y. darbuotojus paskatinti pagyrimais, laisvadieniais ir pan. Taip pat suteikti didesnę sprendimų priėmimo laisvę.

## LITERATŪRA

1. **Akrani G.** Decision Making Process In Management - Problem Solving, 2010. – URL: <http://kalyan-city.blogspot.com/2010/06/decision-making-process-in-management.html>.
2. **Apostolou A.** Employee Involvement. – Technical university of Crete, 2000. – URL: [http://www.urenio.org/tools/en/employee\\_involvement.pdf](http://www.urenio.org/tools/en/employee_involvement.pdf).
3. **Barvydienė V., Kasiulis J.** Vadovavimo psichologija: vadovėlis. – Kaunas: Technologija, 2001. – 327 p. – ISBN 9955-090-78-2.
4. **Bernatavičius V., Juteikienė V.** Sprendimų priėmimo tobulinimo pramonės įmonėse analizė // Mokslas – Lietuvos ateitis. – Vilnius: Technika, 2010, 2T, Nr. 4. – ISSN 2029-2341.
5. **Bitinas B., Rupšienė L., Žydžiūnaitė V.** Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. – Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė, 2008. – 303 p. – ISBN 9789-986-31-26-7-3.
6. **Bosienė, D.** Intuicija prieš racionalumą // Verslas.in, 2011. – URL: <http://www.verslas.in/intuicija-pries-racionaluma/2/>.
7. **Bullock R.** Employee Involvement Programs, 2011. – URL: <http://www.scontrinopowell.com/2011/employee-involvement-an-overview/>
8. **Buschmann C.F.** Entscheidung, 2001. – URL: <http://www.carstenbuschmann.de/skripte/bwl1/allgemeines.htm>
9. **Buškevičiūtė E., Mačerinskienė I.** Finansų analizė: vadovėlis. – Kaunas: Technologija, 1999. – 379 p. – ISBN 9986-137-10-1.
10. **Buškevičiūtė J., Raipa A.** Šiuolaikinių sprendimų rengimas viešajame sektoriuje // Viešoji politika ir administravimas. – Kaunas: Technologija, 2010, Nr. 34. – ISSN 1648-2603.
11. **Chirstauskas Č., Stungurienė S.** Motivation Factors of Decision Making Person // Inžinerinė ekonomika. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2007, Nr. 3 (53). – ISSN 1392-2785.
12. **DeBruin W.B., Parker A.M., Fischhoff, B.** Individual differences in adult decision-making competence // Journal of Personality & Social Psychology, 2007, 92. – 938–956 p.
13. **Dubauskas G.** Organizacijos elgsena. – Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2006. – 162 p. – ISBN 9955-423-45-5.
14. **Ginevičiaus R., Sūdžiaus V.** Organizacijų teorija. – Vilnius: Technika, 2007. – 325 p. – ISBN 9789-955-28-15-04.
15. **Gudonavičius L., Savanevičienė A.** Vidinės ir išorinės aplinkos įtaka priimant strateginius sprendimus // Ekonomika ir vadyba – Kaunas: Technologija, 2008, Nr. 13. – ISSN 1822-6515. 2008.

16. **Hansson S.O.** Decision theory: A Brief Introduction. Report. – Stockholm: Royal Institute of Technology (KTH), 1994.
17. **Harris R.** Introduction to Decision Making, 2009. – URL: <http://www.virtualsalt.com/crebook5.htm>.
18. **Heathfield S.M.** Employee Involvement. Definition and Examples, 2011. – URL: [http://humanresources.about.com/od/glossarye/a/employee\\_inv.htm](http://humanresources.about.com/od/glossarye/a/employee_inv.htm).
19. **Išoraitė M.** Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją // Socialinių mokslu studijos. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2011, Nr. 3 (1). – 31-58 p. – ISSN 2029-2244.
20. **Yates J.F.** Sprendimų valdymas: kaip rasti geriausius sprendimus savo verslui – Kaunas: Smaltijos leidykla, 2004. – 224 p. – ISBN 9955-551-27-5.
21. **Jucevičius R.** Strateginis organizacijų vystymas: monografija. – Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998. – 454 p. – ISBN 9986-418-07-0.
22. **Kardelis K.** Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: vadovėlis. – Šiauliai: Lucilijus, 2005. – 398 p. – ISBN 9955-655-35-6.
23. **Konrad A.M.** Engaging employees through high-involvement work practices, 2006. – URL: <http://www.iveybusinessjournal.com/topics/the-workplace/engaging-employees-through-high-involvement-work-practices>.
24. **Masalskis V.** Kaip priimti geriausią sprendimą? // Lyderių laikas, 2010. – URL: <http://www.lyderiulaikas.smm.lt/II/index.php/savivieta/straipsniai/straipsniai/1398-kaip-priimti-geriausi-sprendim.html>.
25. **McMillan A.** Participative management. – URL: <http://www.referenceforbusiness.com/management/Or-Pr/Participative-Management.html#ixzz114qZDJ9a>
26. **Melnikas B., Smaliukienė R.** Strateginis valdymas: mokinieji knyga. – Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2007. – ISBN 978 – 9955 – 423 – 65 – 2. – URL: [http://www.lka.lt/EasyAdmin/sys/files/Melnikas\\_Smaliukiene\\_Strateginis\\_valdymas.pdf](http://www.lka.lt/EasyAdmin/sys/files/Melnikas_Smaliukiene_Strateginis_valdymas.pdf).
27. **Methods/Ways of Participation of Employees in Decision-Making**, 2008. – URL: <http://www.managementstudyguide.com/methods-of-employee-participation.htm>
28. **Methods/Ways of Participation of Employees in Decision-Making**. – URL: <http://www.managementstudyguide.com/methods-of-employee-participation.htm>
29. **Mikulskienė B.** Sprendimų priėmimo metodai viešajam valdymui: vadovėlis. – Vilnius: MES, 2011. – 267 p. – ISBN 9786-099-52-02-3-0.
30. **Morkevičius V.** Įvadinio kurso į kompiuterizuotą kokybinių duomenų analizę mokomoji medžiaga, 2011. – URL: [http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course\\_file=nvivo\\_III\\_4.2.html](http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course_file=nvivo_III_4.2.html).

31. **Paliulis N., Chlivickas E., Pabedinskaitė A.** Valdymas ir informacija: monografija. – Vilnius: Technika, 2004. – 357 p. – ISBN 9986-057-43-4.
32. **Parsons W.** Viešoji politika: politikos analizės teorijos ir praktikos įvadas. – Vilnius: Eugrimas, 2001. – 607 p. – ISBN 9986-752-89-2.
33. **Puškorius S.** Sprendimų pasekmių rizikos lygmens įvertinimas // Viešoji politika ir administravimas: mokslo žurnalas. – Kaunas: Technologija, 2006 Nr. 16. – ISSN 1648-2603.
34. **Radžiūnas R.** Darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo modelio konstravimas: magistro darbas. – Šiauliai: Šiaulių universitetas, 2007. – 62 p. – URL: [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2007~D\\_20070816\\_164218-80030/DS.005.0.01.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2007~D_20070816_164218-80030/DS.005.0.01.ETD)
35. **Raipa A.** Sprendimų priėmimo teorijos. Biurokratijos ir vaidmuo demokratiškai įgyvendinant sprendimus // Viešasis administravimas: Monografija. – Kaunas: Technologija, 1999. – 436 p. – ISBN 9986-137-04-7.
36. **Robbins S.P.** Organizacinės elgsenos pagrindai. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003. – 374 p. – ISBN 9986-850-46-0.
37. **Sakalas A.** Personalo vadyba: vadovėlis. – Vilnius: Margi raštai, 2003. – 296 p. – ISBN 9986-092-54-X.
38. **Sakalas A., Šilingienė V.** Personalo valdymas: vadovėlis. – Kaunas: Technologija, 2000. – 205 . – ISBN 9986-138-18-3.
39. **Scope of Participative Management.** – URL: <http://www.managementstudyguide.com/scope-of-participative-management.htm>
40. **Seilius A.** Organizacijų tobulinimo vadyba. – Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 1998. – 274 p. – ISBN 9986-505-71-2.
41. **Seilius A.** Vadovavimas sprendimų priėmimo procesui: monografija. – Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2001. – 226 p. – ISBN 9955-456-11-6. .
42. **Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R.** Vadyba. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001. – 647 p. – ISBN 9986-850-30-4.
43. **Stoškus S., Beržinskienė D.** Vadyba: vadovėlis. – Kaunas: Technologija, 2005. – 266 p. – ISBN 9955-098-60-0.
44. **Šarkutė L.** Sprendimų priėmimo samprata ir tyrimų tradicijos // Sociologija. Mintis ir veiksmas. – Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2009, 2(25). – 105-119 p. – ISSN 1392-3358.
45. **Šavareikienė D., Dubinas V.** Integruota vadybinio proceso motyvacija: mokomoji knyga. – Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2003. – 177 p. – ISBN 9986-384-05-2.

46. **Šiuolaikinės motyvavimo priemonės** // Personalo sprendimai, 2008. – URL:<http://www.personalosprendimai.com/index.php?id=nauj&nid=24>.
47. **Tidikis R.** Socialinių mokslų tyrimų metodologija. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2003. – 626 p. – ISBN 9955-563-26-5.
48. **Vasiliauskas A.** Strateginis valdymas. – Vilnius: Enciklopedija, 2002. – 384 p. – ISBN 9986-433-28-2.
49. **Zinkevičiūtė V.** Verslo strateginių sprendimų vertinimas: daktaro disertacija. – Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas, 2006 – URL:[http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2006~D\\_20061228\\_143807-76440/DS.005.0.10.ETD](http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2006~D_20061228_143807-76440/DS.005.0.10.ETD).
50. **Žaptorius J.** Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė // Filosofija. Sociologija. – Vilnius: Academia, 2007, T.18, Nr. 4. – 105-117 p. – URL: <http://www.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2007/4/105-117.pdf>.

**Klapatauskytė L.** Darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimo procedūroje: „Verslo žinių“ įmonės atvejis / Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. habil. dr. S. Puškorius. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2012. – 69 p.

## ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuotas ir įvertintas įmonės „Verslo žinios“ darbuotojų dalyvavimo priimant sprendimus procesas, identifikuotos problemos bei pateikti pasiūlymai, kaip jas spręsti. Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu tiriama sprendimų priėmimo koncepcija: samprata, procesas, sprendimų priėmimo modeliai bei dalyviai. Antroje dalyje nagrinėjamas darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus: privalumai, trūkumai, pagrindiniai būdai bei priemonės, taip pat aptiriamos darbuotojų priimtų sprendimų rūšys. Trečioje dalyje pateikiama tyrimo metodologija, tyrimo instrumentų pagrindimas bei tyrimo imties charakteristikos. Ketvirtoje dalyje nagrinėjamas ekspertų ir įmonės „Verslo žinios“ darbuotojų požiūris į darbuotojų dalyvavimą priimant sprendimus, identifikuojant pagrindines problemas ir pateikiant galimus sprendimų variantus.

**Pagrindiniai žodžiai:** sprendimų priėmimas, darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus.

**Klapatauskytė L.** Personnel participation in decision-making procedure: The “Business news” company's case / Master's final work of strategic organizations management. Supervisor: prof. habil. dr. S. Puškorius. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Policy and management faculty, 2012. – s. 69.

### **ANOTATION**

In the master's final work analyzed and evaluated the "Business News" company's personnel participation in decision-making process, identified the problems and provided suggestions to solve them.

In the first part are analyzed the theoretical aspects of the concept of decision-making: concept, process, decision-making models and participants. In the second part are analyzed the theoretical aspects of personnel participation in the decision-making: advantages and disadvantages, basic techniques and tools, also discusses personnel decisions types. The third section presented the methodology of research, substantiation of survey instruments and characteristics of research. The fourth part analyzed experts and "Business News" company personnel attitudes to personnel involvement in decision making, identifying the main problems and providing possible decisions solutions.

**Key words:** decision-making, employee participation in decision-making.



**Klapatauskytė L.** Darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimo procedūroje: „Verslo žinių“ įmonės atvejis / Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. habil. dr. S. Puškorius. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2012. – 69 p.

## SANTRAUKA

Šiuolaikinėje verslo aplinkoje ypatingas dėmesys skiriamas sprendimo priėmimo procesui, jo pagrįstumo ir efektyvumo didinimui. Sprendimų priėmimas yra svarbi kiekvienos organizacijos gyvavimo dalis: labai svarbu tinkamai įvertinti situaciją ar problemą iš daugelio perspektyvų, sukurti ir įvertinti daugybę galimų vystymosi krypčių, tinkamai pasirinkti reikiamą idėją ir pan. Įmonė, siekdama įgyvendinti užsibrėžtus tikslus ir uždavinius, turėtų tikslingai nukreipti savo darbuotojų veiksmus, kad bendromis jėgomis pasiektų laukiamų rezultatų. Vienas iš būdų tai padaryti – įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą, suteikiant jiems įgaliojimus, nubrėžiant atsakomybės ribas.

Magistro darbo tikslas – išanalizuoti „Verslo žinių“ įmonės darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo procedūroje ypatumus ir pateikti pasiūlymus, kaip gerinti šį procesą. Siekiant užsibrėžto tikslo, atlikta Lietuvos bei užsienio autorių mokslinių publikacijų analizė, kokybinis bei kiekybinis tyrimas įmonėje „Verslo žinios“ darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo aspektu.

Apibendrinus tyrimo rezultatus paaiškėjo, įmonėje „Verslo žinios“ darbuotojai pakankamai aktyviai dalyvauja visuose sprendimų priėmimo proceso etapuose: nuo problemos identifikavimo iki proceso analizės. Darbuotojai aktyviausiai dalyvauja priimant sprendimus, kurie yra susiję su organizacijos klientų aptarnavimu, išlaidų mažinimu bei organizacijos įvaizdžio kūrimu. Naujų darbuotojų įdarbinimas, darbuotojų atranka, darbuotojų atleidimo tvarka, atlyginimo dydžio nustatymas – tai sritys, į kurias darbuotojai analizuojamoje įmonėje neįtraukiami. Įmonės darbuotojai jaučiasi laimingais turėdami galimybę prisidėti prie įmonės problemų sprendimo, džiaugiasi įmonės laimėjimais pan. Vienas iš pagrindinių trūkumų, kuri įvardijo tiek darbuotojai, tiek ekspertai, yra darbuotojų kompetencijos bei tam tikrų žinių stoka priimant kai kuriuos sprendimus, tačiau dauguma apklaustų vadovų pasyviai žiūri į darbuotojų mokymus šioje srityje. Reikia pažymėti, kad įmonėje darbuotojai nepakankamai skatinami dalyvauti priimant sprendimus.

Išnagrinėjus pagrindinius tiek teorinius, tiek praktinius darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo procese aspektus darbe išskiriamos apibendrinančios išvados, pateikiami pasiūlymai dėl proceso efektyvumo įmonėje „Verslo žinios“ didinimo. Tyrimo duomenys gali būti naudingi įmonės „Verslo žinios“ aukščiausio ir vidurinio lygio vadovams tobulinant darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo procesą.

**Klapatauskytė L.** Personnel participation in decision-making procedure: The “Business news” company's case / Master's final work of strategic organizations management. Supervisor: prof. habil. dr. S. Puškorius. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Policy and management faculty, 2012. – s. 69.

## SUMMARY

In today's business environment, special attention is given to decision-making process, increasing their validities and efficiencies. Decision-making is very important in all organizations: it is important to assess the situation or problem from different perspectives, develop and evaluate possible directions of development, properly choose the right idea, and so on. The company implementing its objectives and tasks should direct their workers actions to achieve the desired results. One way to do this is to include personnel in decision-making, giving them powers and draw the limits of liability.

The objective of master's final work is to analyze “Business news” company's personnel participation features in decision-making procedure and submit proposals to improve this process. To achieve objective, analyzed Lithuanian and foreign authors scientific publications, "Business News" company's qualitative and quantitative study in personnel participation in decision-making aspect.

Result showed, that personnel of “Business news” company's actively participating in all decision-making process: from the problem identification to the process analysis. Personnel actively participating in decision-making, which is associated with an organization's customer service, cost reduction and company image building. New employees recruitment, employees selection, employees dismissal procedures, salary setting – it is the areas in which personnel are not included. Company personnel feeling happy to have the opportunity to contribute company's problems solving and are pleased of the company achievements etc. One of the main weaknesses which identified company's personnel and experts is the personnel competence and a lack of knowledge of making some decisions, however most of the interviewed managers passively watching to the personnel training in this area. It should be noted that personnel are not enough encouraged to participate in decision-making process. Analyzed basic aspects of theoretical and practical personnel participation in decision-making, the work presented findings, proposals of process efficiency increases in the company "Business News". The study can be useful for “Business News” company's top and middle level managers to improve employee participation in decision-making process.

**PRIEDAI**

ANKETA

## ANKETA

*Gerb. „Verslo žinių“ darbuotojai,*

Darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimo ypatingai svarbus šiuolaikinio verslo konkurencingumo didinimui. Šis procesas tiesiogiai siejamas su įvairių veiklos sričių pokyčiais, t.y. klientų pasitenkinimo produktu ar paslauga didėjimu, pelningumu ir produktyvumu bei darbuotojų darbo sąlygų gerinimu.

Tačiau įmonės vadovai vis dar gana pasyviai į sprendimų priėmimą įtraukia savo darbuotojus. Todėl šio tyrimo tikslas – išsiaiškinti Jūsų nuomonę, apie darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo procedūroje ypatumus: privalumus, problemas ir kitus svarbius aspektus.

***Jūsų atsakymai labai svarbūs, nes tai padės išsiaiškinti egzistuojančias problemas, o apibendrinus duomenis bus galima pateikti konkrečius pasiūlymus, kurie tiesiogiai įtakos Jūsų ir visos įmonės darbo efektyvumą ir kokybę !!!***

**Anketa yra ANONIMINĖ**

***Nei pavardės nei vardo žymėti nereikia!***

Prašome atidžiai perskaityti klausimus, o Jums tinkantį atsakymą žymėkite , arba įrašykite

### I. INFORMACIJA APIE DARBUOTOJĄ

#### 1. Jūsų išsilavinimas:

- Vidurinis/ spec. vidurinis
- Aukštesnysis (technikumas)
- Aukštasis (neuniversitetinis)
- Aukštasis (universitetinis)
- Kita .....

#### 2. Darbo stažas įmonėje:

- Iki 1 m.
- 1-2 m.
- 3-5 m.
- 5-10 m.
- 10 m. ir daugiau

## II. SPRENDIMŲ PRIĖMIMAS ĮMONĖJE

**3. Jūsų nuomone, įmonėje „Verslo žinios“ labiausiai dominuoja šis sprendimų priėmimo stilius:**

Sprendimų priėmimo stilius	Tikrai TAIP!	Lyg ir taip	Lyg ir ne	Tikrai NE!	Nežinau
Vadovas priima visus sprendimus vienas, darbuotojai tam neturi didesnės įtakos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas kreipiasi į pavaldinius, siekdamas gauti reikiamos informacijos, tačiau sprendimą priima vienas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įmonėje dažniausiai priimami kolektyviniai sprendimai, tačiau juos įtakoja vadovo pozicija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Situacijai aptarti vadovas susitinka su pavaldinių grupe, ir visa grupė priima nepriklausomą sprendimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojas dažnai pats sprendžia, ką ir kaip daryti. O jei jam duodami nurodymai, tai nekontroliuojama, kaip jie vykdomi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**4. Jūsų nuomone, įmonėje „Verslo žinios“ priimami sprendimai yra:**

Sprendimai	Tikrai TAIP!	Lyg ir taip	Lyg ir ne	Tikrai NE!	Nežinau
Pagrįsti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skaidrūs, vieši	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Išbaigti, gerai apgalvoti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aiškūs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rizikingi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ekonomiški	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inovatyvūs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savalaikiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Optimalūs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Paremti intuicija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Paremti turima patirtimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**5. Kaip vertinate priimamus sprendimus ir jų efektyvumą įmonėje „Verslo žinios“ penkiabalėje sistemoje (5- labai gerai, 1- labai blogai)**

	5	4	3	2	1
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### III. SPRENDIMŲ PRIĖMIMO PROCESAS

6. Įvardinkite SPRENDIMŲ PRIĖMIMO ETAPUS, kuriuose dažniausia Jūs dalyvaujate:

Etapai	Visada	Dažnai	Retsykais	Niekada	Nežinau
Problemų nustatymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Galimų sprendimų rengimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sprendimų priėmimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sprendimų įgyvendinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sprendimų vertinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Įvertinkite teiginius apie sprendimų priėmimo proceso etapus, priemones bei būdus Jūsų įmonėje:

Teiginiai	Tikrai TAIP!	Lyg ir taip	Lyg ir ne	Tikrai NE!	Nežinau
Visada, aš ir mano kolegos, sprendimus priimam nuosekliai, pagal atitinkamus etapus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Priimant sprendimus didesnę svarbą skiriame problemos analizei, sisteminiam tyrinėjimui bei metodiniam planavimui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mes visada ieškome visų galimų alternatyvų, jas palyginame, įvertiname ir pasirenkame tinkamiausią	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Priimant sprendimus visada galvojame kaip maksimizuoti institucijos tikslų įgyvendinimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mes kiekvieną alternatyvą įvertiname pagal iš anksto numatytus kriterijus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Priimant sprendimus visada yra atsižvelgiama į jų įgyvendinimo ypatumus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Priimant sprendimus įmonėje visada atsižvelgiama į veiksnius galėjusius įtakoti pasirinkimą (pvz.: draugystė, narystė ir pan.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įmonėje priimant sprendimus norima ne maksimizuoti savo naudą, ieškoti ne optimalaus sprendimo, o siekti patenkinamo sprendimo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Priimant sprendimus mes didelį dėmesį skiriame sprendimo priėmimo būdams ir metodams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įmonėje siekiama priimti tam tikra prasme ribotus, tačiau praktiškus, pritaikomus sprendimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Priimant sprendimus dažnai bijoma ieškoti naujų sprendimo priėmimo būdų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Priimant sprendimus mes neskiriame daug laiko problemos analizei, aiškiam kriterijų formulavimui, kruopščiam potencialių sprendimų nustatymui ir tiksliam jų įvertinimui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### IV. DARBUOTOJŲ DALYVAVIMAS SPRENDIMŲ PRIĖMIME

##### 8. Įvertinkite teiginius apie darbuotojų dalyvavimą sprendimų priėmimo procese:

Teiginiai	Tikrai TAIP!	Lyg ir taip	Lyg ir ne	Tikrai NE!	Nežinau
Mano nuomone, darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą dažnai užtikrina aukštesnę priimamų sprendimų kokybę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mūsų įmonėje žemesnio lygio darbuotojai retai dalyvauja svarbių sprendimų priėmime	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manau, kad sprendimai, kuriuos priima darbuotojai, dažnai būna trumpalaikiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mano nuomone, tik vadovui priklauso teisė apibrėžti tikslus, priimti galutinius sprendimus ir kontroliuoti jų įgyvendinimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mūsų įmonėje dažniausiai kolektyviniai sprendimai priimami, kai reikia įvertinti įvairias nuomones, požiūrius, idėjas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mano nuomone, dažniausias darbuotojo vaidmuo sprendimų priėmime - sprendimų vykdytojas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aš manau, kad pati sudėtingiausia problema ne sprendimo priėmimas, o įgyvendinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mano nuomone, kolektyviniai sprendimai priimami, nes norima padidinti darbuotojų motyvaciją	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mūsų įmonėje, kolektyviniai sprendimai lieka neįgyvendinti, nes niekas neprisiima už tai atsakomybės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Didžiausia atsakomybė ir galia priimant sprendimus turi būti priskiriama vadovui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dažniausiai mūsų įmonėje darbuotojai priima sprendimus susijusius su tiesiogine savo veikla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mūsų įmonėje darbuotojų priimti ir įgyvendinti sprendimai, jų rezultatai niekada išsamiai nepatariami.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

##### 9. Įvardinkite sritis, kuriose „Verslo žinių“ darbuotojai priima atitinkamus sprendimus:

Sritis	Tikrai TAIP!	Lyg ir taip	Lyg ir ne	Tikrai NE!	Nežinau
Darbo valandų nustatymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo vietos taisyklių reglamentavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų saugos bei gerovės užtikrinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atitinkamų darbo metodų taikymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ekonominiai sprendimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atlyginimo dydžio nustatymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Išlaidų mažinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Naujų darbuotojų įdarbinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų atranka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų atleidimo tvarka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijos klientų aptarnavimo kokybės gerinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų skatinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijos įvaizdžio kūrimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijos strategijos kūrimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**10. Kokie įmonėje dažniausiai naudojami būdai, siekiant įtraukti darbuotojus į sprendimo priėmimo procesą:**

Įtraukimo būdai	Dažnai	Retsykais	Niekada	Nežinau
Posėdžiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trumpi pasitarimai, diskusijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apklauskos (raštu)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
„Proto šturmas“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuomonės vadovui išsakymas žodžiu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuomonės išsakymas per darbuotojų atstovą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašykite).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**11. Kaip Jūs jaučiatės dalyvaudamas (-a) sprendimų priėmimo procese :**

Teiginiai	Tikrai TAIP!	Lyg ir taip	Lyg ir ne	Tikrai NE!	Nežinau
Jaučiuosi laimingas, kad galiu prisidėti prie įmonės problemų sprendimo ir tikslų įgyvendinimo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dalyvaudamas sprendimų priėmimo procese įgyju naujų, lyderiams būdingų savybių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dalyvaudamas posėdžiuose ir pasitarimuose sužinau daug naudingos informacijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dalyvaudamas posėdžiuose ir pasitarimuose dažnai jaučiuosi nejaukiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mano nuomonė, dažnai skiriasi nuo kolegų, tačiau jos neišsakau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sunkiai galiu pasirinkti vieną variantą iš siūlomų alternatyvų					
Dažnai jaučiu, kad man trūksta žinių norint pasiūlyti teisingą sprendimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vengiu išsakyti savo nuomonę, nes bijau už tai prisiimti atsakomybę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visada jaučiame, kad vadovai yra dėkingi už mūsų dalyvavimą priimant sprendimus ar pateiktas idėjas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jaučiuosi blogai, kai manęs neįtraukia į darbo grupę, kurioje sprendžiami svarbūs klausimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jaučiuosi laimingas, kai priimtas sprendimas sėkmingai įgyvendinamas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## V. DARBUOTOJŲ DALYVAVIMO SPRENDIMŲ PRIĖMIME PRIVALUMAI IR PROBLEMOS

### 12. Įvertinkite darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimą privalumus:

Privalumai	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Nežinau
Dalyvavimas įmonės itin svarbių sprendimų priėmime man kelia pasitikėjimą savimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dalyvaudamas (-a) įmonės svarbių sprendimų priėmime jaučiu didesnę pasitikėjimą institucija. Visa tai leidžia pajusti dalyvavimo įmonės valdyme svarbą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mano nuomone, darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmime skatina inovacijų diegimą organizacijoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mano nuomone, darbuotojų dalyvavimas įmonės sprendimų priėmime sukuria bendrumo ir pasididžiavimo įmone jausmą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dalyvavimas svarbių sprendimų priėmimo procese, mane paskatina našiau dirbti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manau, kad darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą sumažina atotrūkį tarp darbuotojų ir vadovybės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esu įsitikinęs (-usi), kad darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą padeda surasti naujų, nestandartinių sprendimų variantų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 13. Įvertinkite darbuotojų įtraukimo į sprendimo priėmimo procesą problemas:

Problemos	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Nežinau
Mano nuomone, darbuotojų išsakyta nuomonė priimant sprendimus dažnai lieka tik patariamoji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dažnai grupės narių nuomonė skiriasi, todėl mums sunku priimti vieningą sprendimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų ir vadovų siekiai dažnai skiriasi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aš ir mano kolegos visada tikimės tam tikro atlygio už papildomą veiklą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mano nuomone, darbuotojams trūksta kompetencijos priimant tam tikrus sprendimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dažnai visų grupės narių nuomonė būna labai vieninga, todėl, mano nuomone, tai gali turėti neigiamos įtakos priimant sprendimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 14. Jūsų nuomone, kokių veiksmų reiktų imtis, siekiant darbuotojų dalyvavimą sprendimo priėmimo procese padaryti efektyvesnį (įrašykite):

1. ....
2. ....
3. ....

*Nuoširdžiai dėkojame už Jūsų laiką ir pastangas!*

INTERVIU PROTOKOLAS



## DARBUOTOJŲ DALYVAVIMAS SPRENDIMŲ PRIĖMIMO PROCEDŪROJE

### INTERVIU PROTOKOLAS

***Gerb. „Verslo žinių“ vadovai,***

Darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmime ypatingai svarbus šiuolaikinio verslo konkurencingumo didinimui. Šis procesas tiesiogiai siejamas su įvairių veiklos sričių pokyčiais, t.y. klientų pasitenkinimo produktu ar paslauga didėjimu, pelningumu ir produktyvumu bei darbuotojų darbo sąlygų gerinimu.

Tačiau įmonės vadovai vis dar gana pasyviai į sprendimų priėmimą įtraukia savo darbuotojus. Todėl šio tyrimo tikslas – išsiaiškinti Jūsų nuomonę, apie darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo procedūroje ypatumus: privalumus, problemas ir kitus svarbius aspektus.

***Jūsų atsakymai labai svarbūs, nes tai padės išsiaiškinti egzistuojančias problemas, o apibendrinus duomenis bus galima pateikti konkrečius pasiūlymus, kurie tiesiogiai įtakos Jūsų ir visos įmonės darbo efektyvumą ir kokybę !!!***

<b>1. Pareigos:</b> <input type="checkbox"/> Aukščiausio lygio vadovas <input type="checkbox"/> Vidurinio lygio vadovas	<b>2. Išsilavinimas:</b> <input type="checkbox"/> Vidurinis/ spec. vidurinis <input type="checkbox"/> Aukštesnysis (technikumas) <input type="checkbox"/> Aukštasis (neuniversitetinis) <input type="checkbox"/> Aukštasis (universitetinis) <input type="checkbox"/> Kita .....	<b>3. Darbo stažas įmonėje:</b> <input type="checkbox"/> Iki 1 m. <input type="checkbox"/> 1-2 m. <input type="checkbox"/> 3-5 m. <input type="checkbox"/> 5-10 m. <input type="checkbox"/> 10 m. ir daugiau
---	---	---

<b>Interviu vykdymo data, vieta:</b>  2012 - .... - .....  Vieta: Vilnius
---

<b>Interviu vykdymo trukmė:</b>  .... val. .... min.
--

**4. Apibūdinkite sprendimų priėmimo procesą Jūsų įmonėje.**

--

**5. Įvertinkite sprendimo priėmimo proceso etapus ir jiems skiriamą laiką. Pakomentuokite savo pasirinkimus.**

Etapai	Skiriamas laikas				
	Labai daug	Gana daug	Mažai	Laiko tam neskiriama	Nežinau
Informacijos apie iškilusią problemą paieška	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laukiamos naudos įvertinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Galimų alternatyvų įvardijimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geriausios alternatyvos parinkimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Priimtų sprendimų vertinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Komentaras:**

Kuriam etapui skirate daugiausiai dėmesio? Kodėl?

Kuriam etapui, Jūsų nuomone, skirate per mažai dėmesio? Kodėl?

**6. Įvardinkite sprendimų priėmimo etapus, kuriuose dažniausia dalyvauja įmonės darbuotojai. Pakomentuokite savo pasirinkimus.**

Etapai	Visada	Dažnai	Retsykais	Niekada	Nežinau
Problemų nustatymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Galimų sprendimų rengimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sprendimų priėmimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sprendimų įgyvendinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sprendimų vertinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**7. Jūsų nuomone, kaip darbuotojai turėtų dalyvauti sprendimų priėmime, t.y. kaip visiškai lygūs partneriai, ar jų dalyvavimas turi būti apribotas?**

--

**8. Įvardinkite sritis, kuriose darbuotojai priima atitinkamus sprendimus Jūsų įmonėje:**

Sritis	Tikrai TAIP!	Lyg ir taip	Lyg ir ne	Tikrai NE!	Nežinau
Darbo valandų nustatymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo vietos taisyklių reglamentavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų saugos bei gerovės užtikrinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atitinkamų darbo metodų taikymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ekonominiai sprendimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atlyginimo dydžio nustatymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Išlaidų mažinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Naujų darbuotojų įdarbinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų atranka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų atleidimo tvarka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijos klientų aptarnavimo kokybės gerinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų skatinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijos įvaizdžio kūrimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijos strategija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Komentaras.**

Jūsų nuomone, kokiose srityse darbuotojai galėtų aktyviau dalyvauti sprendimų priėmimo?

Jūsų nuomone, kokiose srityse darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimo nėra būtinas? Kodėl?

**9. Vis dėlto, kas turi būti atsakingas už priimtą grupinį sprendimą?**
**10. Kokie įmonėje dažniausiai naudojami būdai, siekiant įtraukti darbuotojus į sprendimo priėmimo procesą:**

Įtraukimo būdai	Dažnai	Retsykais	Niekada	Nežinau
Posėdžiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trumpi pasitarimai, diskusijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apklaustos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
„Proto šturmas“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuomonės vadovui išsakymas žodžiu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuomonės išsakymas per tam tikrą atstovą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Komentaras.**

Kuris Jūsų nuomone būdas efektyviausias? Kodėl?

**11. Į kokias darbuotojo charakteristikas stengiatės atsižvelgti įtraukiant darbuotojus į sprendimo priėmimo procesą,?**

Darbuotojo charakteristikos	Dažnai	Retsykais	Niekada	Nežinau
Užimamas pareigas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kompetenciją	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gebėjimą spręsti konkrečias problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Turimą darbo stažą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autoritetą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Emocinį darbuotojo nusistatymą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojo užimtumą konkrečiu momentu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašykite).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**12. Kokius įžvelgiate darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo procese privalumus?**

--

**13. Ar sutinkate su šiais teiginiais:**

Privalumai	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Nežinau
Dalyvavimas įmonės itin svarbių sprendimų priėmime kelia darbuotojo pasitikėjimą savimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dalyvavimas įmonės svarbių sprendimų priėmime kelia darbuotojo pasitikėjimą institucija ir leidžia pajusti dalyvavimo įmonės valdyme svarbą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmime skatina inovacijų diegimą organizacijoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų dalyvavimas įmonės sprendimų priėmime sukuria bendrumo ir pasididžiavimo įmone jausmą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dalyvavimas įmonės svarbių sprendimų priėmime darbuotoją paskatina našiau dirbti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą sumažina atotrūkį tarp darbuotojų ir vadovybės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą padeda surasti naujų, nestandartinių sprendimų variantų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Komentaras:**

--

14. Ar galite teigti, kad darbuotojams trūksta kompetencijos priimant tam tikrus sprendimus. Kokios darbuotojų galimybės šioje srityje tobulėti?

15. Ar darbuotojai skatinami dalyvauti priimant sprendimus? Kokie pagrindiniai skatinimo būdai?

16. Jūsų nuomone, kokių veiksmų reikėtų imtis, siekiant darbuotojų dalyvavimą sprendimo priėmimo procese padaryti efektyvesnį?

***Nuoširdžiai dėkoju už Jūsų laiką ir pastangas!***