

# Vadybiniai sprendimai:

priėmimas ir  
įgyvendinimas



---

IRENA BAKANAUSKIENĖ • ASTA KYGUOLIENĖ

---

# Vadybiniai sprendimai:

priėmimas ir  
įgyvendinimas

Vadovėlis



VDU leidykla  
Kaunas, 2013

UDK 005.1(075.8)  
Ba-164

**Recenzentai**

prof. dr. Violeta Šilingienė  
prof. dr. Ligita Šimanskienė  
prof. habil. dr. Povilas Zakarevičius

**Vadovėlio leidybai pritarė**

Kauno technologijos universitetas  
Klaipėdos universitetas  
Vilniaus universiteto Kauno humanitarinis fakultetas

ISBN 978-9955-12-978-3 (spausdintas)  
ISBN 978-9955-12-977-6 (internetinis)

© Irena Bakanauskienė, 2013  
© Asta Kyguolienė, 2013  
© Vytauto Didžiojo universitetas, 2013

# Turinys

<b>Įvadas</b> .....	<b>9</b>
I DALIS	
VADYBINIAI SPRENDIMAI ORGANIZACIJOSE: BENDRIEJI KLAUSIMAI.....	11
<b>1 skyrius. Valdymo sprendimo samprata, vieta valdyme</b> .....	<b>12</b>
Mokymo(si) tikslai .....	12
Sprendimo priėmimo samprata .....	12
Sprendimo priėmimo lygiai .....	13
Valdymo sprendimo priėmimo sampratos ypatumai .....	16
Valdymo sprendimų priėmimo vieta organizacijų valdymo veiklose... ..	17
Santrauka .....	18
Kartojimo klausimai ir užduotys .....	19
<b>2 skyrius. Valdymo sprendimų klasifikacija, pagrindiniai tipai</b> .....	<b>20</b>
Mokymo(si) tikslai .....	20
Tipiniai ir netipiniai valdymo sprendimai .....	20
Valdymo sprendimų tipologija pagal darbuotojų įtraukimą į valdymo sprendimų priėmimo procesą .....	25
Grupių panaudojimas priimant valdymo sprendimus .....	26
Valdymo sprendimų tipai pagal aplinkos neapibrėžtumo požymį .....	28
Valdymo sprendimų tipai pagal valdymo funkcijas.....	29
Nepriklausomi ir priklausomi valdymo sprendimai .....	31
Santrauka .....	32
Kartojimo klausimai ir užduotys .....	33
<b>3 skyrius. Požiūriai į valdymo sprendimų priėmimą</b> .....	<b>35</b>
Mokymo(si) tikslai .....	35
Racionalus požiūris į valdymo sprendimų priėmimą .....	35
Elgesio požiūris į valdymo sprendimų priėmimą .....	38
Racionalaus ir elgesio požiūrių į valdymo sprendimų priėmimą derinimas .....	41
Santrauka .....	43
Kartojimo klausimai ir užduotys .....	43

<b>4 skyrius. Organizacijos aplinka ir valdymo sprendimų priėmimas.....</b>	<b>44</b>
Mokymo(si) tikslai .....	44
Valdymo sprendimų priėmimo aplinkos samprata .....	44
Vidinės valdymo sprendimų priėmimo aplinkos struktūra.....	45
Išorinė valdymo sprendimų priėmimo aplinka.....	49
Požiūriai į aplinkos svarbumą ir valdymo sprendimų subjektų santykį su ja .....	53
Santrauka .....	55
Kartojimo klausimai ir užduotys .....	56
II DALIS	
RACIONALUS VALDYMO SPRENDIMŲ PRIĖMIMAS .....	57
<b>5 skyrius. Vadybinės situacijos įvardijimas .....</b>	<b>60</b>
Mokymo(si) tikslai .....	60
Poreikio priimti sprendimą suvokimas .....	62
Pradinis suvokiamos situacijos įvardijimas .....	65
Situacijos diagnozavimas .....	66
Galutinis suvokiamos situacijos įvardijimas .....	68
Santrauka .....	71
Kartojimo klausimai ir užduotys .....	72
<b>6 skyrius. Valdymo sprendimo parengimas .....</b>	<b>73</b>
Mokymo(si) tikslai .....	73
Alternatyvų įvardijimas .....	73
Alternatyvų įvertinimas .....	76
Santrauka .....	79
Kartojimo klausimai ir užduotys .....	80
<b>7 skyrius. Valdymo sprendimo priėmimas .....</b>	<b>82</b>
Mokymo(si) tikslai .....	82
Optimalios / geriausios alternatyvos atrinkimas.....	83
Valdymo sprendimo suformulavimas ir įforminimas .....	86
Santrauka .....	90
Kartojimo klausimai ir užduotys .....	92
<b>8 skyrius. Valdymo sprendimo įdiegimas.....</b>	<b>93</b>
Mokymo(si) tikslai .....	93
Vykdymo supažindinimas su valdymo sprendimu .....	95
Valdymo sprendimo įgyvendinimo kontrolė ir sekimas .....	98
Santrauka .....	103
Kartojimo klausimai ir užduotys .....	105

<b>9 skyrius. Rezultatų įvertinimas .....</b>	<b>106</b>
Mokymo(si) tikslai .....	106
Valdymo sprendimo rezultatų įvertinimo turinys .....	106
Valdymo sprendimo rezultatų įvertinimo diskusiniai aspektai ir metodai .....	108
Santrauka .....	112
Kartojimo klausimai ir užduotys .....	113
III DALIS	
ELGESIO VEIKSNIŲ ĮTAKA VALDYMO SPRENDIMŲ PRIĖMIMUI .....	115
<b>10 skyrius. Individualaus elgesio veiksmų įtaka valdymo sprendimų priėmimui .....</b>	<b>117</b>
Mokymo(si) tikslai .....	117
Asmenybės unikalumas .....	118
Racionalumo riba .....	121
Pasitenkinimas .....	125
Įsipareigojimų laikymasis .....	126
Intuicija .....	128
Emocijos .....	129
Kiti individualaus elgesio veiksniai .....	130
Skatinimas – individualaus elgesio valdymo priemonė .....	134
Santrauka .....	138
Kartojimo klausimai ir užduotys .....	139
<b>11 skyrius. Grupinio elgesio veiksmų įtaka valdymo sprendimų priėmimui .....</b>	<b>140</b>
Mokymo(si) tikslai .....	140
Tarpasmeniniai santykiai .....	141
Grupės tipas .....	142
Grupės dydis .....	144
Grupės vystymosi etapai .....	146
Grupės normos .....	149
Konfliktai .....	150
Grupės sutelktumas .....	152
Konformizmas .....	153
Grupinis mąstymas .....	155
Kiti grupinio elgesio veiksniai .....	156
Vadovavimo stilius – grupinio elgesio valdymo priemonė .....	159
Santrauka .....	165
Kartojimo klausimai ir užduotys .....	166

<b>12 skyrius. Organizacinio elgesio įtaka valdymo sprendimų priėmimui.....</b>	<b>169</b>
Mokymo(si) tikslai .....	169
Organizacijos tikslų sistema .....	170
Organizacinė valdymo struktūra .....	172
Organizacijos kultūra.....	176
Valdymo etika.....	178
Socialinė atsakomybė.....	181
Santrauka .....	184
Kartojimo klausimai ir užduotys .....	185
<b>13 skyrius. Komunikavimo įtaka valdymo sprendimų priėmimui .....</b>	<b>187</b>
Mokymo(si) tikslai .....	187
Komunikavimo procesas .....	188
Komunikavimo rūšys.....	190
Kūno kalba.....	194
Komunikavimo rėmai.....	195
Komunikavimo barjerai.....	196
Santrauka .....	198
Kartojimo klausimai ir užduotys .....	199
<b>14 skyrius. Kūrybiškumo įtaka valdymo sprendimų priėmimui .....</b>	<b>201</b>
Mokymo(si) tikslai .....	201
Kūrybiškumo elementai.....	202
Kūrybiškumo procesas .....	204
Kūrybiškumą ribojantys veiksniai .....	205
Kūrybiškumo skatinimo metodai .....	207
Santrauka .....	210
Kartojimo klausimai ir užduotys .....	211
<b>Pagrindinių terminų sąvadas .....</b>	<b>212</b>
<b>Nuorodos.....</b>	<b>228</b>



# Įvadas

---

Vadovėlis skirtas visų pirma studentams, studijuojantiems dalyką „Vadybiniai sprendimai“, kurio paskirtis – suteikti valdymo sprendimų priėmimo organizacijose žinių pagrindus, ugdyti gebėjimus kūrybiškai ir racionaliai priimti valdymo sprendimus, įvertinti ir valdyti individualaus, grupinio ir organizacinio elgesio veiksmų, komunikacijos įtaką valdymo sprendimų priėmimui. Vadovėlio struktūra atitinka tokio studijų dalyko dėstomas temas ir padeda jas įsisavinti.

Knyga skiriasi nuo kitų leidinių analogiškais pavadinimais, nes yra orientuota ne į matematinių metodų taikymą priimant valdymo sprendimus, o į vadybinių sprendimų priėmėjo elgesio ir veiksmų nuostatas, tiek priimant valdymo sprendimą, tiek jį įgyvendinant. Todėl gali būti naudojama aukštesiose mokyklose, į kurių studijų programas įtraukti organizacijų valdymo bei su organizacine elgsena susiję dalykai.

Vadovėlyje pateikiama medžiaga suskirstyta į tris dalis. Pirmojoje dalyje aptariami bendrieji klausimai, reikalingi kitų dviejų pagrindinių dalių temoms nagrinėti. Tai – vadybinio (kitaip – valdymo) sprendimo samprata ir tipai; teoriniai požiūriai į valdymo sprendimų priėmimą; valdymo sprendimų priėmimo aplinkos svarba ir valdymo sprendimo priėmėjo(-ų) santykis su ja; grupių panaudojimas priimant valdymo sprendimus. Dvi pagrindinės (antroji ir trečioji) vadovėlio dalys atspindi bet kuriame vadybos vadovėlyje pateikiamus du požiūrius į valdymo sprendimų priėmimą: racionalų (klasikinį) ir elgesio (kitaip – administracinį, subjektyvų).

Taigi antrosios dalies „Racionalus valdymo sprendimų priėmimas“ tikslas – suteikti žinių, būtinų formuojant racionalaus valdymo sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo organizacijose įgūdžius. Ji pagrįsta racionalaus (klasikinio) požiūrio į valdymo sprendimų priėmimą esmine nuostata: veikdami racionaliai ir logiškai, vadovai gali priimti ir įgyvendinti valdymo sprendimus, atitinkančius organizacijos interesus. Pagal šią nuostatą formuluojamos nuorodos, kaip vadovai turi elgtis priimdami ir įgyvendindami valdymo sprendimus organizacijose; taip pat nurodoma,

kokius etapus ir darbus jie turi atlikti, norėdami iš tiesų racionaliai ir logiškai priimti ir įgyvendinti sprendimą. Todėl antrojoje vadovėlio dalyje, kaip ir publikacijose, atspindinčiose racionalų požiūrį į valdymo sprendimų priėmimą, nagrinėjamas valdymo sprendimų priėmimo procesas, turinys, aiškinama procedūra, kurią turėtų žinoti valdymo sprendimo priėmėjas, priimdamas ir įgyvendinamas netipinius vadybinius sprendimus bet kurioje organizacijos valdymo srityje. Taip pat šioje vadovėlio dalyje trumpai aptariamos vadovų daromos klaidos šio proceso atskiruose darbuose, nurodoma, kur kitose dalyse jos nagrinėjamos plačiau.

Trečioji vadovėlio dalis skirta mokytis atpažinti, įvardyti ir valdyti pagrindinius elgesio (subjektyvius) veiksnius, kurie riboja vadovų ir kitų valdymo sprendimų priėmimo dalyvių racionalumą. Ji pagrįsta elgesio (subjektyvaus) požiūrio vyraujančia nuostata: vadovai ir kiti valdymo sprendimų priėmimo dalyviai niekada nebūna tikrai racionalūs ir logiški, todėl priimdami ir įgyvendindami valdymo sprendimus siekia patenkinti savo įsitikinimus ir interesus. Elgesio požiūrio atstovai nagrinėja vadovo ir kitų valdymo sprendimų priėmimo dalyvių elgesį, aprašo, kaip jie dažniausiai elgiasi priimdami ir įgyvendindami valdymo sprendimus organizacijose, išskiria ir įvertina daromas klaidas. Šioje dalyje pateiktos žinios apie vadovo ir valdymo sprendimų priėmimo dalyvių elgesio veiksnius, jų daromą įtaką valdymo sprendimų priėmimui, taip pat supažindinama su pagrindiniais organizacijos elementais, nulemiančiais valdymo sprendimų priėmimo ypatumus. Taigi trečiojoje dalyje analizuojami pagrindiniai subjektyvūs veiksniai suskirstyti į individualaus, grupinio ir organizacinio elgesio veiksmų grupes. Aptariama ir komunikacijos bei kūrybiškumo – kaip subjektyvių valdymo sprendimų priėmimo veiksnių – įtaka valdymo sprendimų priėmimui organizacijose.

Vadovėlyje aiškinami per vadybinių sprendimų dalyko paskaitas nagrinėjami klausimai, sudaroma galimybė studentams patiems susidaryti nuomonę. Kiekviena tema pateikiama ne tik vadovėlio, bet ir kitų autorių nuomonė, nuorodos į literatūros šaltinius. Skaitytojai, pageidaujantys išsamesnės informacijos apie nagrinėjamas temas, ras nuorodas, pirmiausia, į studentams prieinamus bibliotekų ir internetinius šaltinius.

I DALIS

# Vadybiniai sprendimai organizacijose: bendrieji klausimai

---

**1 SKYRIUS**

# Valdymo sprendimo samprata, vieta valdyme

**Mokymo(si) tikslai**

Studentas, sėkmingai išmokęs šį skyrių, turi gebėti:

- 1) Suvokti sprendimo priėmimo (SP) bendrąją sampratą, t. y. sugebėti išskirti SP veiklų pobūdį ir sudėtį.
- 2) Suvokti valdymo sprendimo priėmimo sampratos ypatumus, t. y.:
  - sugebėti išskirti valdymo sprendimo priėmimo veiklų pobūdį ir sudėtį;
  - sugebėti paaiškinti valdymo sprendimo priėmimo panašumus ir skirtumus, palyginti su individo ir grupės lygmenyse priimamais sprendimais.
- 3) Apibūdinti valdymo sprendimo priėmimo vietą organizacijų valdymo veiklose.

**Sprendimo priėmimo samprata**

Vadybos literatūroje kol kas nėra vienos visuotinai priimtos sprendimo priėmimo sampratos. Štai keli būdingi sprendimo priėmimo apibrėžimai:

- » Sprendimo priėmimas – besitęsiančio proceso momentas, kai, įvertinus alternatyvų atitiktį tikslui, lūkesčiai apie tam tikrą veiksmų kursą paskatina sprendimų priėmėją pasirinkti jį kaip labiausiai tinkamą tikslui pasiekti<sup>1</sup>;
- » Sprendimo priėmimas – veiksmų krypties konkrečiai problemai spręsti nustatymas ir parinkimas<sup>2</sup>;
- » Sprendimų priėmimas – problemos ar galimybės atpažinimo bei suradimo, kaip ją išspręsti, procesas<sup>3</sup>;

- » Sprendimų priėmimas – problemos ar galimybės identifikavimo ir jos išsprendimo procesas<sup>4</sup>;
- » Sprendimo priėmimas – didesnio problemos sprendimo proceso dalis; sprendimo priėmimas koncentruojasi apie centrinę pasirinkimo tarp alternatyvių veiksmų kurso pasirinkimo problemą<sup>5</sup>.
- » Sprendimų priėmimas – vienos alternatyvos iš daugelio galimų pasirinkimo veiksmas. Sprendimų priėmimo procesas apima sprendimo situacijos atpažinimą ir apibrėžimą, alternatyvų identifikavimą, geriausios alternatyvos pasirinkimą ir jos įgyvendinimą praktikoje<sup>6</sup>.

Apibendrinant pateiktus apibrėžimus galima teigti: sprendimų priėmimas turėtų būti suprantamas kaip veiksmas arba procesas, susijęs su žmogaus siekiu išspręsti tam tikrą jo atpažintą ir suvoktą problemą ar galimybę. Būtina sprendimų priėmimo prielaida – galimybė pasirinkti iš kelių įmanomų būsimo elgesio ar veiksmų alternatyvų. Sėkmingas sprendimų priėmimas, žinoma, turėtų reikšti, kad pasirenkama geriausia įmanoma būsimo elgesio ar veiklos alternatyva. Pateikti apibrėžimai taip pat akcentuoja, kad sprendimui priimti būtina priežastis. Ja, kaip matyti iš definicijų, gali tapti problema arba galimybė. Vadybinių sprendimų literatūroje dar vartojamas terminas *sprendimo problema*, kuriam apibrėžti išskiriami du požymiai: 1) neatitiktis tarp esamos ir norimos (tikslinės) situacijos; 2) bent du pasirinkimai veikti, kad būtų pasiekta norima situacija (tikslas). Tada sprendimas priimamas norint sumažinti ir/ar įveikti tą neatitiktį, atlikus tam tikrus veiksmus.<sup>7</sup> Taip pat galima pastebėti, kad sprendimo priėmimo sampratose nebūtinai minimas būtinas sėkmingo sprendimo priėmimo proceso elementas – pasirinktos geriausios alternatyvos (priimto sprendimo) įgyvendinimas.

### **Sprendimo priėmimo lygiai**

Bendriausiu atveju galima išskirti 4 sprendimų (priėmimo) lygius<sup>8</sup>:

- 1) individualus sprendimas,
- 2) grupinis sprendimas,
- 3) organizacinis sprendimas,
- 4) metaorganizacinis sprendimas.

*Individualus sprendimas* pasireiškia tada, kai bet kuris žmogus priima sprendimą dėl būsimos savo elgesio, veiksmų tam tikroje situacijoje ir įgyvendina jį. Taigi šiam sprendimų priėmimo lygmeniui būdinga, kad asmuo, kuris priima sprendimą, niekieno neverčiamas pats jį ir įgyvendina. Pavyzdžiui, bet kurios organizacijos vadovas kasdien priima ir įgyvendina daugybę individualių sprendimų: kaip šiandien apsirengti, kur ir su kuo pietauti, kaip paskirstyti savo darbo laiką ir pan.

*Grupinius sprendimus* priima ir įgyvendina bet kuri neformali žmonių grupė. Kitaip tariant, grupė žmonių kartu apsversto būsimą savo elgesį, veiksmus tam tikroje situacijoje, apsisprendžia ir kartu veikdami juos įgyvendina. Šiam sprendimų priėmimo lygmeniui būdinga, kad išvien veikia žmonių grupė, kuri kartu priima sprendimą ir jį įgyvendina. Grupinio sprendimo pavyzdys: krepšinį mėgstančių organizacijos vadovų grupės sprendimas, kur ir kokią savaitės dieną susitikti pažaisti, į kokias rungtynes eiti ir kaip vyks renginys; arba grupė studentų priima sprendimą, kokia tema per semestrą parengti namų darbą ir pan.

*Organizaciniai sprendimai* priimami visų tipų formaliose organizacijose. Šio lygmens vadovų sprendimai susiję su organizacijos darbuotojų būsimu elgesiu, veiksmais, organizacijos veiksmų kryptimis. Valdymo sprendimas paprastai suprantamas kaip organizacinio sprendimo sinonimas, nes tik formaliose organizacijose atsiranda ypatinga darbuotojų kategorija – vadovai, kuriems suteikiama galia priimti valdymo sprendimus. Ji pasireiškia kaip teisė daryti įtaką kitų (vadovams pavaldžių) darbuotojų – pavaldinių – veiksams. Taigi priimant valdymo sprendimus išsiskiria vadovas, kuriam tenka pagrindinis vaidmuo ir atsakomybė už valdymo sprendimo priėmimą – galimų organizacijos narių, pirmiausia pavaldinių, elgesio, veiksmų alternatyvų formulavimą ir vieno iš jų pasirinkimą. O įgyvendinant valdymo sprendimą vadovas turi užtikrinti, kad jam pavaldūs organizacijos darbuotojai kuo tiksliau tai padarytų. Vadinasi, organizaciniam arba valdymo sprendimų priėmimo lygmeniui būdinga, kad vadovas, vienas arba pasitelkęs grupę žmonių, priima sprendimą, kurį įgyvendina jam pavaldžių darbuotojų grupė. Organizaciniu sprendimo pavyzdžiu gali būti bet kurio organizacijos vadovo sprendimas atlikti valdymo veiklas: priimti darbuotoją į darbą, pasirašyti sutartį su paslaugų tiekėju, pertvarkyti darbo organizavimo procesus, aktyvinti išorinę reklamą ir pan.

*Metaorganizacinis sprendimas* priimamas visų tipų formaliuose organizacijų junginiuose, pavyzdžiui, asociacijose, koncernuose, konsorciuose, sindikatuose. Šiuo lygmeniu priimami ir įgyvendinami sprendimai nurodo visų junginiui priklausančių organizacijų veiksmų kryptis, būsimą darbuotojų elgesį, veiksmus.<sup>9</sup> Pavyzdžiui, sprendimas didinti darbo užmokestį visose koncerno įmonėse lemia, kad visi konsorciumo nariai priima sprendimus padidinti savo darbuotojams darbo užmokestį.

Taigi bendriausiu atveju sprendimo priėmimą galima apibūdinti kaip procesą, per kurį suformuluojamos galimos individo, grupės, organizacijos ar jų junginio narių elgesio, veiksmų alternatyvos, viena iš jų pasirenkama ir įgyvendinama. Tokia sprendimo priėmimo samprata fiksuoja ne tik patį sprendimo priėmimą, bet ir praktinį darbą, kuris užtikrina ne tik sprendimo priėmimą, bet ir jo įgyvendinimą. Kitaip, anot vadybos klasiko P. Druckerio<sup>10</sup>, „nerealizuotas sprendimas tėra teigiama pastanga“.

Vadinasi, bet kuriame lygmenyje sprendimų priėmimo samprata turėtų apimti mąstymo (intelektualinio) ir praktinio pobūdžio veiklas: galimų elgesio, veiksmų alternatyvų įvardijimą, geriausios elgesio, veiksmų alternatyvos pasirinkimą ir pasirinkto elgesio, veiksmų įgyvendinimą.

Taip pat labai svarbu susidaryti nuostatą, kad sprendimų priėmimas bet kuriame lygmenyje neturi būti tapatinamas su problemos sprendimu, nes gali susidaryti įspūdis, jog sprendimai priimami tik norint išėiti iš neigatyvios būsenos. Teisinga būtų vartoti situacijos sąvoką ir išskirti šiuos situacijų tipus:

- » neigiama situacija – *problema*, kai esama situacija neatitinka pa-geidaujamos būsenos ar lūkesčių ir neleidžia pasiekti užsibrėžtų tikslų;
- » teigiama situacija – *galimybė*, kai susidaro situacija, kuri suteikia progą pranokti tikslus ar lūkesčius.

Vadovų siekiamybė – valdymo sprendimo priėmimo proceso metu neigiamą situaciją paversti teigiama, t. y. problemą paversti galimybe. Klasikinis pavyzdys galėtų būti organizacijos vadovų sprendimas perorganizuoti veiklą sunkmečio sąlygomis. Tradiciškai tai suprantama kaip neigiama situacija – problema, t. y. prasidėjus sunkmečiui, organizacijai sudėtinga išlaikyti tą patį pelno lygį. Tačiau jei organizacija sugeba

ižvelgti naujas veiklos sferas, surasti naują segmentą savo produktams, patobulinti savo veiklą atlikimo procesus ir pan., sunkmečio sąlygomis gali ne tik išlaikyti tą patį pelno lygį, bet ir jį viršyti. Taigi dažnai tik vadovų požiūrio klausimas, kaip įvardyti, su kokia situacija susiduriama.

### **Valdymo sprendimo priėmimo sampratos ypatumai**

Sprendimų priėmimas – neatsiejama kiekvieno vadovo darbo dalis. Dar daugiau, ši veikla išskiria vadovus iš kitų organizacijos personalo grupių, nes tik jiems suteikiama galia priimti valdymo sprendimus, lemiančius darbuotojų elgesį ir veiksmus. Gebėjimas priimti sprendimus atskiria sėkmingai ir nesėkmingai dirbančius vadovus, nes bet kurios organizacijos sėkmė priklauso nuo vadovų priimamų valdymo sprendimų. Todėl, apibrėžiant valdymo sprendimo sampratą, labai svarbu išskirti veiklas, išreiškiančias valdymo sprendimo esmę, jo ypatumus, palyginti su kitais sprendimų priėmimo lygiais. Be abejo, valdymo sprendimo priėmimas apima ir sprendimų priėmimui būdingas mąstymo veiklas: galimų alternatyvų įvardijimą, įvertinimą ir geriausios alternatyvos išrinkimą. Valdymo sprendimų priėmimui prasidėti taip pat reikia priežasties – situacijos, kuria gali tapti problema arba galimybė. Pagrindinis valdymo sprendimų priėmimo ypatumas gali būti atskleidžiamas įsigilinus į vadovo praktinės veiklos pobūdį. Valdymo sprendimo priėmimas ir įgyvendinimas vyksta vadovui dirbant su pavaldiniais, nes jo priimtą sprendimą visada įgyvendina jam pavaldūs darbuotojai.

Taigi susiejus valdymo sprendimo priėmimo sampratą su išanalizuotais kitais sprendimo priėmimo lygiais galima teigti: valdymo sprendimo priėmimo samprata turi pabrėžti ir intelektualinę, ir praktinę vadovo veiklas, pasireiškiančias praktiniais veiksmais, darančiais įtaką kitų valdymo sprendimo proceso dalyvių elgesiui ir veiksams, pirmiausia – diegiant valdymo sprendimą. Tik abi kartu jos užtikrina, kad organizacijos tikslai bus ne tik suformuluoti, bet ir pasiekti. Todėl valdymo sprendimo priėmimą tikslinga apibūdinti kaip procesą, reiškiantį galimų organizacijos tikslų, darbuotojų elgesio ar veiksmų alternatyvų suformulavimą, vienos iš jų pasirinkimą ir įgyvendinimą padedant vadovui pavaldiems darbuotojams.<sup>11</sup>

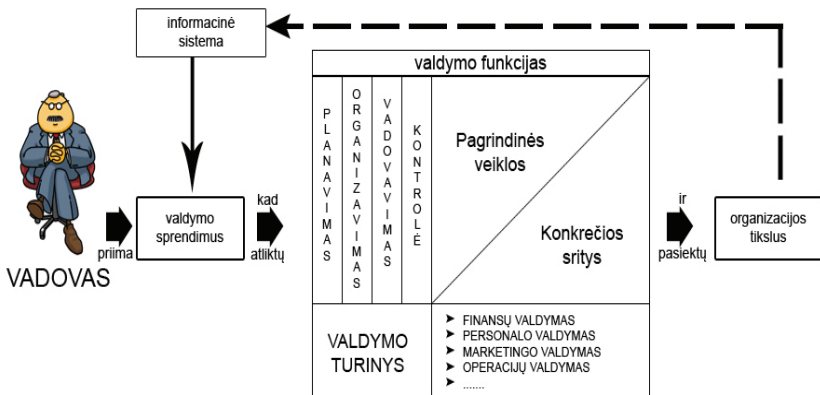


## Valdymo sprendimų priėmimo vieta organizacijų valdymo veiklose

Analizuojant vadybos literatūrą galima išskirti 2 požiūrius į valdymo sprendimų priėmimo vietą valdant organizacijas.

1) *Valdymo sprendimų priėmimas – planavimo funkcijos dalis.* Paprastai visuose vadybos vadovėliuose valdymo sprendimų priėmimas pateikiamas kaip sudėtinė planavimo funkcijos dalis<sup>12</sup>. Pavyzdžiui: „Planavimas – ypatinga sprendimų priėmimo rūšis... Remdamiesi sprendimų priėmimo menu, vadovai nuolat kuria ir pertvarko savo organizacijas. Jie nusprendžia, kuria kryptimi nori plėtoti savo organizacijas ir sudaro planus bei priima sprendimus, kad jas tinkamai nukreiptų<sup>13</sup>“. Šis požiūris aiškinamas tuo, kad valdymo sprendimų priėmimo sampratoje paprastai akcentuojamas valdymo sprendimo suformulavimas suprantamas kaip mąstymo veiklos rezultatas ir išreiškiamas tikslais, kuriuos turi pasiekti organizacija ar jos dalis. Taip tarsi ignoruojamas priimto valdymo sprendimo įgyvendinimas – darbo su žmonėmis veikla.

2) *Valdymo sprendimų priėmimas – integruojanti, pagrindinė valdymo funkcija*<sup>14</sup>. Šis požiūris tiksliau atspindi valdymo sprendimų priėmimo esmę. Juk pagal valdymo veiklos esmę bet kuris vadovas (kaip parodyta 1 pav.) priima valdymo sprendimus, kad atliktų jam pavestą valdymo darbą ir taip prisidėtų siekiant organizacijos tikslų.



1 pav. Valdymo sprendimų priėmimas – integruojanti valdymo funkcija

Siekiant bendro organizacijos tikslo, su vadovų pagalba priimami valdymo sprendimai aprėpia visas konkrečias valdymo sritis – finansų, marketingo, gamybos, personalo valdymo ir kt. Bet kuris vadovas, atlikdamas valdymo sprendimo priėmimo procesą, įgyvendina visas valdymo veiklas – valdymo proceso etapus: planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę<sup>15</sup>. Juk ir valdymo sprendimo formuluotėje atsispindi tikslas, kurio reikia siekti, – tai planavimo funkcijos esmė. Kad valdymo sprendimas būtų įdiegtas, sudaromas planas, apimantis pagrindinius organizavimo funkcijos elementus: paskirstomi darbai, paskiriami atsakingi asmenys, nustatomas jų valdžios laipsnis. Valdymo sprendimas nebus sėkmingai įgyvendintas, jei darbuotojams nebus tinkamai vadovaujama, jei nebus parinktos tinkamos motyvavimo ir kontrolės priemonės.

Taigi, norint užtikrinti sėkmingą organizacijos funkcionavimą, būtina pasiekti numatytą bendrą organizacijos tikslą į visumą integruojant atskirų valdymo sričių sprendimus ir atliekant visus valdymo proceso etapus.

### **Santrauka**

Bendriausiu atveju sprendimo priėmimą galima apibūdinti kaip procesą, kurio metu suformuluojamos galimos individo, grupės, organizacijos ar jų junginio narių elgesio, veiksmų alternatyvos, viena iš jų pasirenkama ir įgyvendinama. Išskiriami 4 sprendimų (priėmimo) lygmenys: individualus sprendimas, grupinis sprendimas, organizacinis sprendimas ir metaorganizacinis sprendimas. Bet kuriame lygmenyje sprendimų priėmimo samprata turėtų apimti mąstymo (intelektualinio) ir praktinio pobūdžio veiklas: galimų elgesio, veiksmų alternatyvų įvardijimą, geriausios elgesio, veiksmų alternatyvos pasirinkimą ir pasirinkto elgesio, veiksmų įgyvendinimą. Labai svarbu susidaryti nuostata, kad sprendimų priėmimas bet kuriame lygmenyje turi būti tapatinamas su situacija – kuri gali būti ir neigiama (problema), ir teigiama (galimybė). Valdymo sprendimas – tai organizacinio sprendimo sinonimas. Pagrindinis jo ypatumas gali būti atskleidžiamas įsigilinus į vadovo praktinės veiklos pobūdį. Valdymo sprendimo priėmimas ir įgyvendinimas vyksta per vadovo darbą su jam pavaldžiais žmonėmis.

Todėl valdymo sprendimo priėmimą tikslinga apibūdinti kaip procesą, reiškiantį galimų organizacijos tikslų, darbuotojų elgesio ar veiksmų alternatyvų suformulavimą, vienos iš jų pasirinkimą ir įgyvendinimą padedant vadovui pavaldiems darbuotojams. Valdymo sprendimų priėmimas – integruojanti, pagrindinė valdymo funkcija, nes bet kuris vadovas organizacijoje priima valdymo sprendimus, kad atliktų jam pavestą valdymo sritį ir taip prisidėtų siekiant organizacijos tikslų.

### **Kartojimo klausimai ir užduotys**

- 1) Paaiškinkite sprendimo priėmimo bendrąją sampratą, išskirkite 3 pagrindines sprendimo priėmimo sudedamąsias dalis.
- 2) Įvardykite ir apibūdinkite 2 pagrindines sprendimo priėmimo veiklas.
- 3) Įvardykite ir apibūdinkite 4 sprendimo priėmimo lygmenis, pateikite pavyzdžių.
- 4) Paaiškinkite valdymo sprendimo priėmimo sampratą, išskirkite veiklų pobūdį ir sudėtį.
- 5) Paaiškinkite valdymo sprendimo priėmimo panašumus ir skirtumus, palyginkite su individo ir grupės lygmenimis priimamais sprendimais.
- 6) Apibūdinkite du požūrius į valdymo sprendimo priėmimo vietą organizacijų valdymo veiklose.
- 7) Paaiškinkite valdymo sprendimo priėmimo kaip integruojančios, pagrindinės valdymo funkcijos sampratą.

## 2 SKYRIUS

# Valdymo sprendimų klasifikacija, pagrindiniai tipai

### Mokymo(si) tikslai

Studentas, sėkmingai išmokęs šį skyrių, turi gebėti:

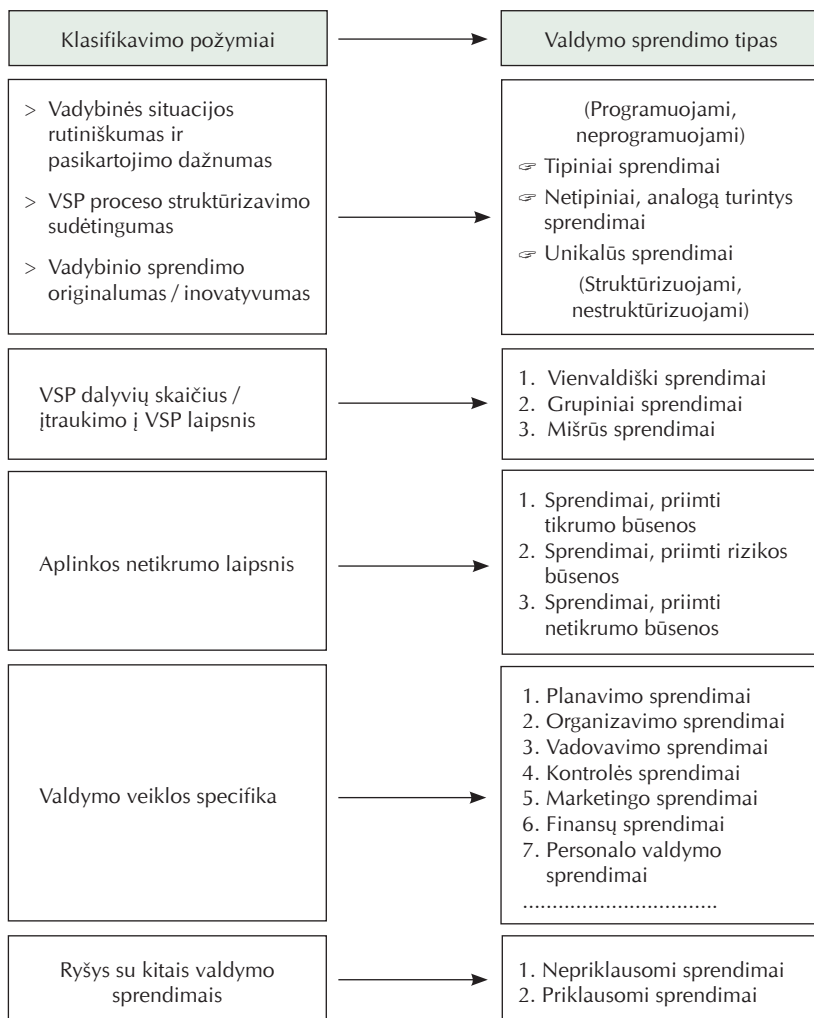
- 1) Įvardyti ir aptarti valdymo sprendimų klasifikavimo požymius ir pagal juos išskiriamas sprendimų tipų grupes.
- 2) Atpažinti ir atskirti valdymo sprendimų tipus.
- 3) Aptarti grupių panaudojimo privalumus priimant valdymo sprendimus.
- 4) Atpažinti ir įvardyti 3 grupių tipus, naudojamus priimant valdymo sprendimus.
- 5) Palyginti tarpusavyje 3 grupių tipus ir sugebėti teisingai parinkti labiausiai tinkamą tipą valdymo sprendimams priimti.

Kiekvienam vadovui būtina žinoti ir mokėti nustatyti valdymo sprendimo tipą, kad galėtų numatyti klaidų padarymo, priimant sprendimą, tikimybę ir sprendimo įtaką sėkmingai organizacijos veiklai. Šie dalykai labai svarbūs vadovui svarstant, kas ir kuriame valdymo lygyje turi priimti sprendimą, kiek dalyvių įtraukti į sprendimo priėmimo procesą, kiek laiko, finansinių ir kitų išteklių skirti sprendimui priimti ir įgyvendinti.

2 pav. pateikti vadybos literatūroje išskiriami pagrindiniai valdymo sprendimų tipai ir juos sąlygojantys klasifikavimo požymiai.

### Tipiniai ir netipiniai valdymo sprendimai

Populiariausia valdymo sprendimų klasifikacija organizacijose priimamus valdymo sprendimus skirsto į tipinius ir netipinius.



2 pav. Valdymo sprendimų klasifikacija

*Tipiniai valdymo sprendimai* – tai rašytinės procedūros ar nerašytos taisyklės kaip elgtis, kokius veiksmus atlikti tam tikromis dažnai pasitaikančiomis vadybinėmis situacijomis. Iš apibrėžimo matyti, kad šį valdymo sprendimų tipą aprėpia dvi būtinos prielaidos: vadybinės situacijos

pasikartojimo dažnumas (rutiniškumas) ir sprendimo priėmimo proceso, reikalingo šiai situacijai išspręsti, struktūrizavimo sudėtingumas. Jei vadovai gan dažnai susiduria su vadybinėmis situacijomis, kurių vadybinių sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo procesas būna lengvai struktūrizuojamas, ilgainiui sukuria taisykles, procedūras, reglamentuojančias jų įgyvendinimą. Tada vadybiniai sprendimai priimami ir įgyvendinami pagal rašytą ar nerašytą procedūrą ar taisykles; todėl jie dar vadinami programuojamais arba struktūrizuojamais. Tipiniai vadybiniai sprendimai aiškiai apibrėžia vienodą organizacijos vadovų ir darbuotojų elgesį ir veiksmus tam tikromis situacijomis. Tipinių sprendimų atsiradimą galima iliustruoti per kainodaros procedūrų ir jų kitimo pavyzdį organizacijai vystantis: sukūręs įmonę, savininkas, dažnai esantis ir vadovu, keičia produkto ar paslaugos kainas tada, kai jam atrodo, kad to reikia. Kriterijai, pavyzdžiui, metodai ir priežastys, lemiantys, kodėl kainos keičiamos, dažnai skiriasi. Ilgainiui jie nusistovi ir juos galima aiškiai įvardyti. Vadovas standartizuoja savo darbo patirtį, aprašo procedūras, kokiais atvejais ir kaip turi būti keičiamos kainos; taip kainų nustatymas tampa tipiniu valdymo sprendimu. Tada valdymo sprendimus, susijusius su kainų nustatymu, vadovas gali pavesti – ir todėl deleguoja – savo pavaldiniams. Pavaldiniai ne visada tas procedūras supranta identišškai, arba augant įmonei šiame procese labai padaugėja rankinio darbo, todėl valdymo sprendimas – kokią produkto ar paslaugos kainą nustatyti pagal aprašytas standartizuotas taisykles – gali būti atliekamas su tam tikslui sukurta programa. Taip valdymo sprendimas priimamas automatiškai, žmogiškajam faktoriui palikus tik įgyvendinti valdymo sprendimą.

Kiekvienoje organizacijoje tipinių vadybinių sprendimų pagrindu standartizuojama dauguma kasdienių darbuotojų – specialistų, techninio personalo, ne valdymo personalo – veiksmų, pavyzdžiui, klientų aptarnavimo standartas, pareiginiai nuostatai, atsargų valdymo procedūros ir pan.

Tipiniais valdymo sprendimais taip pat reglamentuojamos vadybinės situacijos, reikalaujančios skaidrumo ir bešališko elgesio, pavyzdžiui, darbuotojų vertinimas, perkėlimas, paaukštinimas, pažeminimas ar atleidimas iš darbo, atlygio už darbą nustatymas ar peržiūrėjimas, visos įmonės ar padalinio rezultatų vertinimas. Šiuo atveju organizacijose sukuriama rašytiniai dokumentai: personalo / organizacijos / padalinio vertinimo

nuostatai, darbo organizavimo tvarka. Tam skirti ir organizacijose įprasti dokumentai – skundų nagrinėjimo procedūra, sutarčių administravimo tvarka, nuosavybės bei atsargų inventorizavimo tvarkos, kainodaros sudarymo taisyklės, prekių ar paslaugų asortimento formavimo tvarka.

Iš pavyzdžių matyti, kad tipiniais sprendimais standartizuojami darbuotojų veiksmai per visą valdymo sprendimo priėmimo ir įgyvendinimo procesą. Tai, visų pirma, leidžia taupyti vadovo laiką. Antra, vadovas gali decentralizuoti sprendimų priėmimą, nes veiksmai, kaip elgtis priimanant valdymo sprendimą, yra apibrėžti iš anksto, todėl juos gali atlikti ir vadovui pavaldūs darbuotojai. Trečia, standartizacija suteikia galimybę, pasitelkus IT programas, automatizuoti kai kurių valdymo sprendimų priėmimą, pavyzdžiui, kainų nustatymo bei keitimo.

Svarbus tipinių valdymo sprendimų privalumas yra tas, kad, sukūrus taisykles, procedūras ar programas, vadovai nebegaišta laiko svarstydami juos nulėmusias situacijas, todėl gali sutelkti dėmesį ir pastangas į sudėtingesnes vadybines situacijas.

*Netipiniai valdymo sprendimai* – tai tokie sprendimai, kurių priėmimas ir įgyvendinimas nėra iš anksto žinomas ir reglamentuotas organizacijos procedūromis ar taisyklėmis. Kitaip jie dar vadinami neprogramuojamais arba nestruktūrizuojamais. Šiuo atveju nei vadovas, nei kiti valdymo sprendimo priėmimo proceso dalyviai, susidūrę su vadybine situacija, iš anksto nežino, koks sprendimas bus priimtas, kokius veiksmus reikės atlikti norint jį įgyvendinti. Netipiniai valdymo sprendimai priimami tada, kai vadybinė situacija pasikartoja retai, todėl jai spręsti neverta kurti taisyklių, procedūrų. Pavyzdžiui, krizės laikotarpiu, nusprendžiama trumpinti organizacijos darbo laiką. Kita priežastis – vadybinės situacijos sudėtingumas, kuris pasireiškia tuo, kad sprendimo priėmimo ir įgyvendinimo veiksmų neįmanoma reglamentuoti procedūromis ar taisyklėmis. Pavyzdžiui, organizacija priima investicinius sprendimus arba vykdoma reorganizacija, todėl reikia priimti valdymo sprendimus, kaip keisis organizacinė struktūra, arba reikia atnaujinti organizacijos apskaitos sistemą. Netipiniai valdymo sprendimai taip pat priimami svarbiomis situacijomis, kurios reikalauja ypatingo vadovų dėmesio, arba kai siekiama priimti kitokius nei įprasta netipinius valdymo sprendimus. Pavyzdžiui, mažėjant įmonės pelningumui, priimamas sprendimas plėsti gaminamos produkcijos ar kurti klientų lojalumo programą.

Siekiant pabrėžti vadybinių situacijų ir/ar valdymo sprendimų naujumą, originalumą, netipinius valdymo sprendimus tikslinga suskirstyti į dvi grupes:

1) *Netipiniai, analogą turintys valdymo sprendimai* – šių sprendimų priėmimo procese įprasta orientuotis į anksčiau sėkmingai priimtus ir įgyvendintus valdymo sprendimus. Vadovai, susidūrę su vadybine situacija, kuriai organizacijoje nėra sukurta procedūrų ar taisyklių, vadybinio sprendimo priėmimo procese ieško analogų iš savo ar kitų organizacijų patirties. Analogais gali būti pačių anksčiau priimti ir sėkmingai įgyvendinti valdymo sprendimai. Neretai jais tampa sėkmingi konkurentų valdymo sprendimai. Plačiai paplitusi praktika remtis vadinamaisiais „gerosios praktikos pavyzdžiais“, išsamiai aptartais daugelyje mokslo šaltinių, mokomojoje ir profesinėje literatūroje, sėkmingai dirbančių vadovų biografijose ar pan. Taigi, priimant netipinius, analogą turinčius valdymo sprendimus, niekada nebus priimtas originalus, naujas valdymo sprendimas, nes vadovai bando pakartoti ir pritaikyti sėkmingą savo ar kitų patirtį.

2) *Unikalūs valdymo sprendimai* priimami dėl dviejų priežasčių. Pirmą priežastis – vadybinės situacijos unikalumas. Ji pasireiškia tada, kai vadovai susiduria su organizacijai visiškai nauja vadybine problema, kuriai išspręsti nepavyksta rasti analogų nei savo, nei kitų organizacijų patirtyje ir kuri nėra aprašyta jokiuose šaltiniuose. Pavyzdys gali būti informacinių technologijų organizacijose priimtas sprendimas kurti naujus informacinių technologijų įrankius, neturinčius analogo ir tenkinančius vartotojų poreikius, kurių niekas anksčiau nebandė patenkinti. Kita priežastis – paties vadybinio sprendimo originalumas, naujumas. Šiuolaikinis vadybos mokslas akcentuoja: norint išsiskirti iš konkurentų, vadovams būtina neieškoti analogų vadybinei situacijai, o privalu rasti originalų, naują, kūrybišką sprendimą. Pavyzdžiui, organizacija nusprendžia kurti klientų lojalumo programą – tai gali būti ir netipinis, turintis analogą, ir unikalus valdymo sprendimas. Jei, išnagrinėjusi konkurentų taikomas lojalumo naudas, organizacija pasiūlys vienaip ar kitaip modifikuotą, bet vis tiek bendrais bruožais panašią į konkurentų lojalumo programą – tai bus netipinis, analogą turintis sprendimas (lojalumo, nuolaidų kortelės, taškai ir pan.). Tačiau jei organizacija pasiūlys kardinaliai naują klientų pritraukimo ir išlaikymo priemonę – sprendimas bus unikalus. Unikalius



valdymo sprendimus linkę priimti vadovai – *entrepreneriai*: taip jie kuria ir įgyvendina visiškai naujas idėjas.

### **Valdymo sprendimų tipologija pagal darbuotojų įtraukimą į valdymo sprendimų priėmimo procesą**

Pagal darbuotojų įtraukimo į valdymo sprendimų priėmimo procesą laipsnį vadybiniai sprendimai skirstomi į vienvaldiškus, grupinius ir mišrius.

*Vienvaldiški valdymo sprendimai* – vadovas minimaliai įtraukia kitus darbuotojus (paprastai savo pavaldinius) į valdymo sprendimo priėmimo procesą. Paprastai vadovas jų prašo tik sprendimui priimti reikalingos informacijos, kurios pats neturi, ir sprendimą priima pats – pats paskiria sprendimo įgyvendinimo vykdytojus ir atsakingus asmenis, pats kontroliuoja sprendimo įgyvendinimą. Kai vadovas vienvaldiškai priima valdymo sprendimą, kiti darbuotojai jį tik įgyvena – iš esmės VSP procese dalyvauja tik kaip vadybinio sprendimo įgyvendinimo vykdytojai.

*Grupiniai valdymo sprendimai* pasireiškia dėl dviejų priežasčių. Pirmą, paties vadovo, turinčio teisę priimti valdymo sprendimą, valia: jis nusprendžia deleguoti savo teisę priimti sprendimą parinktai darbuotojų grupei. Ši grupė praktiškai atlieka visą valdymo sprendimo priėmimo procesą, taip pat parengia sprendimo įgyvendinimo planą. Kita priežastis – kolegialūs organizacijų valdymo organai, pavyzdžiui, direktorių valdyba, akcininkų susirinkimas, stebėtojų taryba, valdyba, prezidiumas. Tokiu atveju reglamentuojama, kad valdymo sprendimus grupė turi priimti pagal nustatytas taisykles, pavyzdžiui, pakeisti akcinės bendrovės įstatus, patvirtinti įmonės veiklos strategiją ir pan. Taigi pagrindinis skiriamasis grupinių valdymo sprendimų bruožas – grupė žmonių (ne vienas vadovas) priima vadybinį sprendimą, kurį įgyvendinti turi jų numatyti organizacijos darbuotojai.

*Mišrūs valdymo sprendimai* – vadovas įtraukia kitus valdymo sprendimo priėmimo proceso dalyvius į sprendimo priėmimo procesą. Pagal savo darbo stilių vadovas gali aptarti su darbuotojais situaciją, kartu formuluoti ir svarstyti alternatyvas, net gali deleguoti darbuotojams atlikti didžiąją dalį vadybinio sprendimo parengimo ir priėmimo veiksmų. Tačiau valdymo sprendimą vadovas priima pats vienas.

## Grupių panaudojimas priimant valdymo sprendimus

Grupiniuose ir mišriuose valdymo sprendimuose vadovas sudaro ir pasitelkia į pagalbą grupes. Naudoti grupes valdymo sprendimams priimti plačiai propaguojama dėl kelių pagrindinių privalumų, palyginti su individualiu valdymo sprendimu:

- » bendraujant gerėja grupės narių komunikacija, supratimas – todėl atsiranda tikimybė priimti daugiau valdymo sprendimų, tinkamų daugeliui organizacijos narių, ir palengvėja jų įgyvendinimas, nes darbuotojai mažiau prieštarauja;
- » valdymo sprendimus priimant grupėje sutelkiama daugiau kompetencijos (žinių, gebėjimų, patyrimo), informacijos;
- » grupė žmonių per tą patį laiką pateikia daugiau idėjų, sugeneruoja daugiau alternatyvų.

Pagal grupės narių tarpusavio bendravimo laipsnį išskiriami 3 grupių tipai, kuriuos vadovams siūloma pasitelkti priimant valdymo sprendimus.

*Tarpusavyje sąveikaujanti grupė* (angl. *interacting group*). Jau egzistuojančiai formaliai ar naujai suformuotai užduoties grupei vadovas paveda suformuluoti galimas valdymo sprendimo alternatyvas ar net priimti kokį nors valdymo sprendimą. Grupės nariai darbo metu gali tarpusavyje laisvai bendrauti, diskutuoti, ginčytis, kurti viduje koalicijas ir t. t. Tokia grupė gali būti: egzistuojantys funkciniai padaliniai, pastoviai veikiantys specialūs komitetai ar konkrečiam valdymo sprendimui priimti sukurta užduoties (projekto) grupė ar komanda.

*Nominali grupė* (angl. *nominal group*). Paprastai specialiai tam tikslui sudaryta grupė per tam tikrą laiką turi pateikti pasiūlymus ar net valdymo sprendimą. Šios grupės nariai tik reprezentuoja grupės pavadinimą – jie nekalba laisvai vieni su kitais, kaip tarpusavyje sąveikaujančios grupės dalyviai. Grupės vadovas surenka narius į vieną vietą ir paprašo jų surašyti, pavyzdžiui, lentoje, kuo daugiau idėjų (alternatyvų). Diskusija naudojama tik išsiaiškinti. Pateikus visas alternatyvas, vyksta atviresnė diskusija, per kurią aptariamoms pateiktoms idėjoms. Po to nariai suteikia prioritetus, suranguoja visas idėjas. Geriausią įvertinimą gavusi idėja (alternatyva) yra grupės sprendimas.

*Delfų grupė* (angl. *Delphi group*). Grupę sudaro individualiai dirbantys ekspertai, iš kurių reikalaujama paruošti individualius valdymo

sprendimo projektus. Delfų grupės nariai tarpusavyje nesusitinka, nebendruoja, todėl jų nuomonės suvienodina grupės koordinatorius: surenka ekspertų atsakymus, apibendrina ir pagal poreikį prašo kito pasiūlymo. Procesas tęsiamas tol, kol ekspertų nuomonės supanašėja, tada apibendrintas sprendimas pateikiamas kaip ekspertų grupės darbo rezultatas. Ekspertais gali būti konsultantai, specialistai ne iš organizacijos, taip pat ypač kompetentingi organizacijos vadovai ar specialistai.

Visų aptartų grupių tipų darbo rezultatyvumui svarbu, kad visi nariai gerai suprastų ir pritarę grupės darbo tikslui ir užduotims. Nuspręsdamas, kokį grupės tipą pasirinkti ar kokius asmenis įtraukti į grupę, vadovas turi žinoti potencialius vienos ar kitos grupės darbo trūkumus, asmenines darbuotojų savybes, t. y. parinkti tinkamą grupės sudėtį. Grupės dydis turi būti optimalus, leidžiantis konstruktyviai dirbti. Kiekvienas grupės narys turi aiškiai žinoti, kokios teisės suteikiamos jam ir visai grupei, kas yra grupės vadovas.

Sprendimų priėmimas, ypač tarpusavyje sąveikaujančioje ir Delfų grupėse, paprastai trunka ilgiau. Tarpusavyje sąveikaujančioje grupėje yra palankios sąlygos dominuoti keliems ar net vienam žmogui arba pasireikšti „grupinio mąstymo“ efektui. Jis suprantamas kaip grupės narių noras, siekiant išvengti konflikto, ieškoti kompromiso ir priimti ne organizacijai geriausią, o grupę tenkinantį sprendimą. Sąlygų koalicijoms susidaryti nėra tik Delfų grupėje – bendrų interesų grupei, kurios nariai remia vienas kitą ir stengiasi priimti jų interesus atitinkantį sprendimą.

Tarpusavyje sąveikaujančios grupės darbas rezultatyvus būna tada, kai:

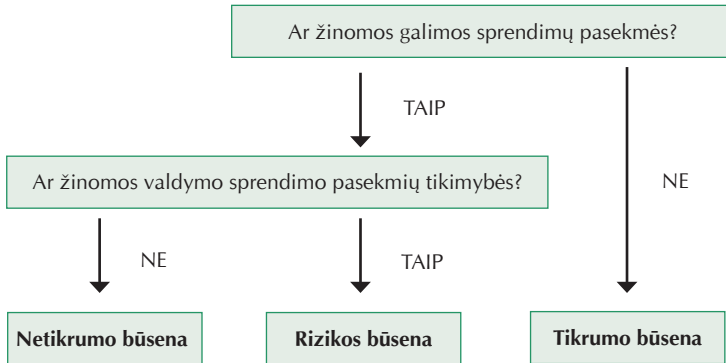
- » vyksta daug konstruktyvių diskusijų, kuriose dalyvauja visi grupės nariai;
- » grupės nariai klausosi ir girdi vienas kitą, aptaria visų idėjas;
- » grupės narių nuomonės nesutampa, bet dėl to niekam nekyla diskomfortas, nėra konfliktų požymių;
- » sprendimai priimami konsensuso pagrindu ir nelieka nepatenkintų narių;
- » niekas nesiekia dominuoti;
- » visiems grupės nariams svarbus rezultatas, o ne dalyvavimo grupės darbe procesas.

Taigi, norėdamas naudoti tarpusavyje sąveikaujančią grupę, vadovas turi nustatyti, ar jos narių asmeninės savybės užtikrins rezultatyvų darbą.

Jei vadovas neturi galimybės pasirinkti pakankamai tinkamų darbuotojų, geriau naudoti nominalinę grupę.

### Valdymo sprendimų tipai pagal aplinkos neapibrėžtumo požymį

Akcentuojant valdymo sprendimų priėmimo sudėtingumą dėl aplinkos neapibrėžtumo, nulemiančio klaidas priimant sprendimus, arba nenumatytas aplinkybes diegiant valdymo sprendimą, visi valdymo sprendimai skirstomi į tikrumo, rizikos ir netikrumo būsenomis priimamus sprendimus (žr. 3 pav.).



3 pav. Valdymo sprendimo priėmimo būsenos

Tikrumo būseną reikiama, kad vadovai, priimdami valdymo sprendimus, turi tikslią, įvertintą ir patikimą informaciją apie visas valdymo sprendimo įgyvendinimo pasekmes, todėl gali numatyti jo įgyvendinimą ir iš anksto nuspėti būsimus rezultatus. Tipiniais valdymo sprendimais, kai sukuriama taisyklės ir procedūros, kaip tik ir siekiama užtikrinti valdymo sprendimų priėmimo tikrumo būseną. Pavyzdžiui, sprendimas sušaukti akcininkų susirinkimą, sprendimas išmokėti premijas darbuotojams remiantis organizacijos motyvacinę sistemą, sprendimas mažinti darbuotojų skaičių.

Vadovai, priimdami sprendimus rizikos būsenos, gali nustatyti tikimybės pasiekti numatytus rezultatus. Tokiu atveju jie gali prognozuoti valdymo sprendimo įgyvendinimo eigą ir žinoti, kokios pasekmės laukia. Pavyzdžiui, priėmus sprendimą sukurti naują klientų lojalumo programą, vadovai gali numatyti tikimybės, kaip ji paveiks klientus, kaip dėl

jos keisis finansiniai įmonės rezultatai. Priimdami sprendimą importuoti naują produktą ar paslaugą, vadovai taip pat priima valdymo sprendimą rizikos būsenos.

Netikrumo būseną reiškia, kad vadovai susiduria su nenuspėjamomis aplinkos sąlygomis, darančiomis įtaką priimamų sprendimų įgyvendinimui, arba jiems trūksta žinių, reikalingų tam tikroms, su valdymo sprendimu susijusioms tikimybėms nustatyti. Valdymo sprendimus priėmus netikrumo būsenos, vadovai tegali tikėtis, kad juos įgyvendinant neįvyks jokių nenumatytų pokyčių tiek organizacijos išorėje, tiek viduje. Nes tik tada priimtas sprendimas bus sėkmingai įgyvendintas. Visais kitais atvejais teks imtis koreguojančių veiksmų arba net priimti naujus valdymo sprendimus.

### **Valdymo sprendimų tipai pagal valdymo funkcijas**

Valdymo sprendimus, analizuojamus pagal funkcinį valdymo darbo pasidalijimą, galima suskirstyti į šias grupes:

- » pagal valdymo veiklas – valdymo proceso etapus: *planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės valdymo sprendimai*;
- » pagal valdymo veiklos sritis: *finansų, marketingo, gamybos, personalo valdymo ir kiti valdymo sprendimai*.

Kaip minėta 1 skyriaus pabaigoje, valdymo veiklos ir valdymo sprendimo priėmimo bei įgyvendinimo esmė lemia, kad priimtus valdymo sprendimus įgyvendina ne vadovas, o kiti organizacijos darbuotojai. Dėl valdymo darbo pasidalijimo proceso organizacijose išsiskiria valdymo funkcijos – specifinės valdymo veiklos rūšys. Vadyboje priimta: analizuojant valdymą, kaip veiklos specifiką, išskiriamos pagrindinės valdymo funkcijos (kitai – valdymo veiklos), o analizuojant valdymo tikslus, struktūrą, darbo pasidalijimą valdant, – išskiriamos konkrečios valdymo funkcijos (kitai – valdymo sritys). Kaip matyti iš 1 pav., skiriamos šios pagrindinės valdymo veiklos, kurias atlieka bet kuris vadovas:

- » *Planavimas* – tikslų formulavimo bei jų įgyvendinimui tinkamos veiksmų eigos nustatymo procesas;
- » *Organizavimas* – darbo, valdžios ir išteklių paskirstymo tarp organizacijos narių ir jų suderinimo procesas;

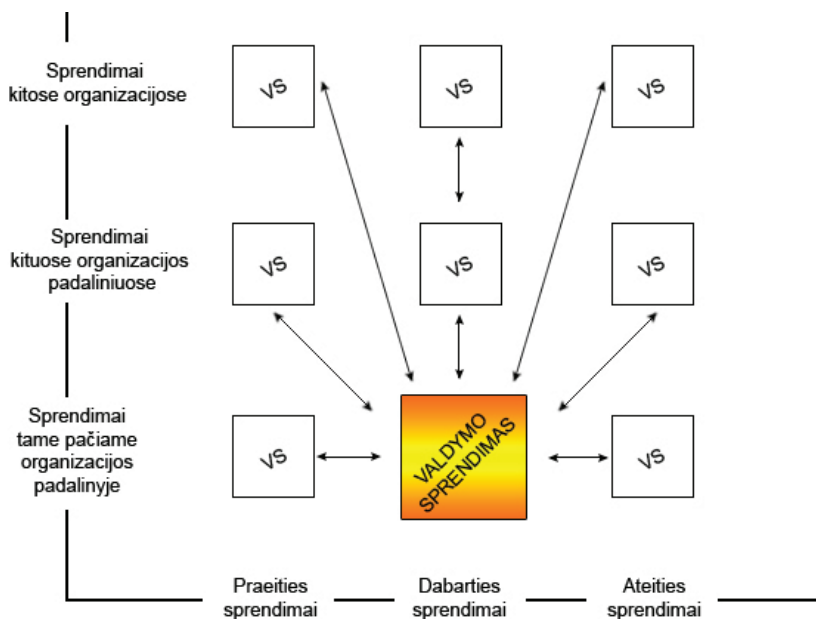
- » *Vadovavimas* – vadovui pavaldžios darbuotojų grupės ar visos organizacijos narių veiklos nukreipimo, įtakos jiems darymo procesas;
- » *Kontrolė* – procesas, užtikrinantis, kad reali veikla atitiktų planuojamą.

Taigi formuluodamas, pavyzdžiui, ilgalaikius tikslus ar kasdienes užduotis darbuotojams, vadovas priima planavimo sprendimus. Skirstydamas darbuotojams darbus, atsakomybę ar suteikdamas jiems valdžią, vadovas priima organizavimo sprendimus. Pasirinkdamas savo vadovavimo stilių ar, pavyzdžiui, kokiomis teigiamo motyvavimo ar baudimo priemonėmis užtikrinti tinkamą darbuotojų elgesį ir veiksmus, vadovas priima vadovavimo valdymo sprendimus. Ir, galiausiai, sprenddamas, su kokiomis priemonėmis darbuotojai suteiks vadovui grįžtamąjį ryšį apie atliktus darbus ar veiksmus, arba pasirinkdamas konkrečius darbuotojų kontrolės metodus ir formas, vadovas priima kontrolės sprendimus.

Paprastai išskiriamos šios organizacijų valdymo sritys – marketingas, finansų, personalo, operacijų valdymas<sup>16</sup>. Todėl svarbu atskirti atskirų valdymo sričių valdymo sprendimus. Štai personalo valdymo sprendimams priskiriami įvairūs su organizacijos personalu susiję sprendimai. Priimdami juos vadovai nusprendžia, kurį kandidatą priimti į darbą, kurį darbuotoją paaukštinti pareigomis ar atleisti iš darbo, kuriems darbuotojams reikia kelti kvalifikaciją (įgyti naujų žinių, patobulinti turimus įgūdžius) ir pan. Marketingo srityje organizacijos vadovai priima sprendimus, kiek lėšų skirti reklamai, kokios reklamos priemonės bus naudojamos, kokie turėtų būti vartotojų pritraukimo ir išlaikymo metodai, taip pat priimami įvairūs sprendimai, susiję su organizacijos įvaizdžio gerinimu. Tiekimo skyriaus vadovai priima sprendimus, kokiais paskirstymo kanalais bus platinamos prekės / paslaugos, koks atsargų lygis palaikomas organizacijoje, iš kur turi būti perkamos prekės ar žaliavų atsargos, planuojamas transportas. Operacijų valdymo sprendimų pavyzdžiais galėtų būti parduotuvės vadovo sprendimai, kaip papildyti prekes prekybos salėje, kaip vykdyti prekių priėmimą. Gamybos skyriaus vadovai sprendžia, kaip optimizuoti gamybos procesus, siekiant didesnio efektyvumo. Finansų valdymo sprendimų pavyzdžiai galėtų būti vadovų sprendimai, kaip panaudoti neįdarbintas įmonės lėšas, kur investuoti pinigus, kaip turi būti finansuojamas įmonės turtas.

## Nepriklausomi ir priklausomi valdymo sprendimai

Labai svarbi valdymo sprendimų klasifikacija, leidžianti vadovams teisingai paskirstyti savo dėmesį, – priimamo valdymo sprendimų poveikio ir jo sąveikos su vidine ir išorine organizacijos aplinkomis įvertinimas (žr. 4 pav.). Šioje klasifikacijoje išskiriami *nepriklausomi ir priklausomi* valdymo sprendimo tipai<sup>17</sup>.



4 pav. Valdymo sprendimų tarpusavio ryšiai<sup>18</sup>

*Nepriklausomiems valdymo sprendimams* jokios įtakos nedaro praeities, dabarties ar ateities sprendimai nei organizacijoje, nei už jos ribų, ir jie patys neturi įtakos šiems sprendimams. Griežtai teigiant, tokių valdymo sprendimų nėra, nes paprastai bet kuris valdymo sprendimas priimamas susidarius vadybinei situacijai, o ją visada lemia kokie nors pokyčiai ar problemos bent atskirame organizacijos padalinyje.

Paprastai organizacijose priimami *priklausomi valdymo sprendimai*. Jie susiję su kitais valdymo sprendimais ir reikalauja įvertinti juos jau

priimtus, pavyzdžiui, kituose tos organizacijos padaliniuose ar visos organizacijos mastu anksčiau. Tarkime, organizacija priėmė sprendimą taupyti, todėl negalima didinti darbuotojų skaičiaus ar jų darbo užmokesčio. Be to, priimant valdymo sprendimą vienoje valdymo srityje, būtina atsižvelgti, kaip jis paveiks kitas. Pavyzdžiui, marketingo vadovas negali priimti valdymo sprendimo pateikti rinkai naują produktą, jei organizacija neturi reikiamų gamybos ir žmonių išteklių jam pagaminti; arba tiekimo vadovas negali priimti sprendimo retinti prekių tiekimą, dėl kurio prekybos vietose padaugėtų atsargų, jei anksčiau buvo nuspręsta mažinti sandėliavimo plotą.

Šiuolaikinėje visuomenėje plačiau propaguojamos socialiai atsakingo verslo idėjos daro didelę įtaką organizacijose priimamiems valdymo sprendimams. Jos skatina vadovus atsižvelgti į poveikį gamtai, tad šie stengiasi sukurti darbuotojams ergonomišką darbo aplinką ir pan. Apie socialinę atsakomybę ir jos įtaką valdymo sprendimų priėmimui plačiau kalbama 12 skyriuje.

### **Santrauka**

Populiariausia valdymo sprendimų klasifikacija organizacijose priimamus valdymo sprendimus skirsto į tipinius ir netipinius. Tipiniai valdymo sprendimai – tai rašytinės procedūros ar nerašytos taisyklės, kaip elgtis, kokius veiksmus atlikti tam tikromis dažnai pasitaikančiomis vadybinėmis situacijomis. Iš pateikto apibrėžimo matyti, kad šį valdymo sprendimų tipą sąlygoja dvi būtinos prielaidos: vadybinės situacijos pasikartojimo dažnumas (rutiniškumas) ir sprendimo priėmimo proceso, reikalingo šiai situacijai išspręsti, struktūrizavimo sudėtingumas. Jų pagrindu organizacijose standartizuojama dauguma kasdinių darbuotojų veiksmų, reglamentuojamos situacijos, reikalaujančios skaidrumo ir bešališko elgesio. Netipiniai valdymo sprendimai – tai tokie sprendimai, kurių priėmimas ir įgyvendinimas nėra iš anksto žinomas ir reglamentuotas organizacijos procedūromis ar taisyklėmis. Siekiant pabrėžti vadybinių situacijų ir/ar valdymo sprendimų naujumą, originalumą, jie savo ruožtu skirstomi netipinius, turinčius analogą, ir unikalius valdymo sprendimus.



Pagal darbuotojų įtraukimo į valdymo sprendimų priėmimo procesą laipsnį, vadybiniai sprendimai skirstomi į vienvaldiškus, grupinius ir mišrius. Grupiniuose ir mišriuose valdymo sprendimuose vadovas į pagalbą pasitelkia 3 tipų grupes, besiskiriančias pagal grupės narių tarpusavio bendravimo laipsnį: 1) tarpusavyje sąveikaujančią grupę, 2) nominalią grupę, 3) Delfų grupę. Šių grupių tipų darbo rezultatyvumui svarbu, kad visi nariai gerai suprastų ir pritartų grupės darbo tikslui ir užduotims. Todėl vadovas, spręsdamas, kokį grupės tipą pasirinkti ar kokius asmenis į ją įtraukti, turi žinoti potencialius jų darbo trūkumus, asmenines darbuotojų savybes.

Akcentuojant valdymo sprendimų priėmimo sudėtingumą dėl aplinkos neapibrėžtumo, dėl kurio priimami klaidingi sprendimai, arba nenumatytas aplinkybes jį diegiant, visi valdymo sprendimai skirstomi į tikrumo, rizikos ir netikrumo būsenomis priimamus sprendimus. Analizuojant valdymo sprendimus pagal funkcinį valdymo darbo pasidalijimą, galima skirstyti į šias grupes: a) pagal valdymo veiklas išskiriami planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės valdymo sprendimai; b) pagal valdymo veiklos sritis – finansų, marketingo, gamybos, personalo valdymo ir kiti valdymo sprendimai. Pagal priimamo valdymo sprendimų poveikį ir jo sąveiką su vidine ir išorine organizacijos aplinkomis požymį išskiriami nepriklausomi ir priklausomi valdymo sprendimo tipai.

### **Kartojimo klausimai ir užduotys**

- 1) Įvardykite ir aptarkite valdymo sprendimų klasifikavimo požymius ir pagal juos išskiriamas sprendimų tipų grupes.
- 2) Apibūdinkite ir palyginkite tarpusavyje tipinius ir netipinius valdymo sprendimus, pateikite jų pavyzdžių. Aptarkite priežastis, kodėl šie valdymo sprendimai naudojami organizacijose.
- 3) Apibūdinkite ir palyginkite tarpusavyje individualius, grupinius ir mišrius valdymo sprendimus.
- 4) Aptarkite grupių panaudojimo privalumus priimant valdymo sprendimus.

- 5) Atpažinkite, įvardykite ir palyginkite 3 grupių tipus, naudojamus valdymo sprendimams priimti.
- 6) Apibūdinkite ir palyginkite tarpusavyje tikrumo, rizikos ir netikrumo būsenomis priimamus sprendimus, pateikite jų pavyzdžių.
- 7) Įvardykite valdymo sprendimų tipus pagal funkcinį valdymo darbo pasidalijimą ir pateikite jų pavyzdžių.
- 8) Apibūdinkite ir palyginkite tarpusavyje nepriklausomus ir priklausomus valdymo sprendimus, pateikite jų pavyzdžių.

### 3 SKYRIUS

## Požiūriai į valdymo sprendimų priėmimą

### Mokymo(si) tikslai

Studentas, sėkmingai išmokęs šį skyrių, turi gebėti:

- 1) Įvardyti ir aptarti pagrindines racionalaus ir elgesio (subjektyvaus) požiūrių į valdymo sprendimų priėmimą nuostatas.
- 2) Atpažinti ir atskirti racionalų ir subjektyvų požiūrius į valdymo sprendimų priėmimą.
- 3) Išvardyti ir trumpai apibūdinti elgesio požiūrio į valdymo sprendimų priėmimą modelius.
- 4) Aptarti racionalaus ir elgesio (subjektyvaus) požiūrių į valdymo sprendimų priėmimą derinimo naudą.

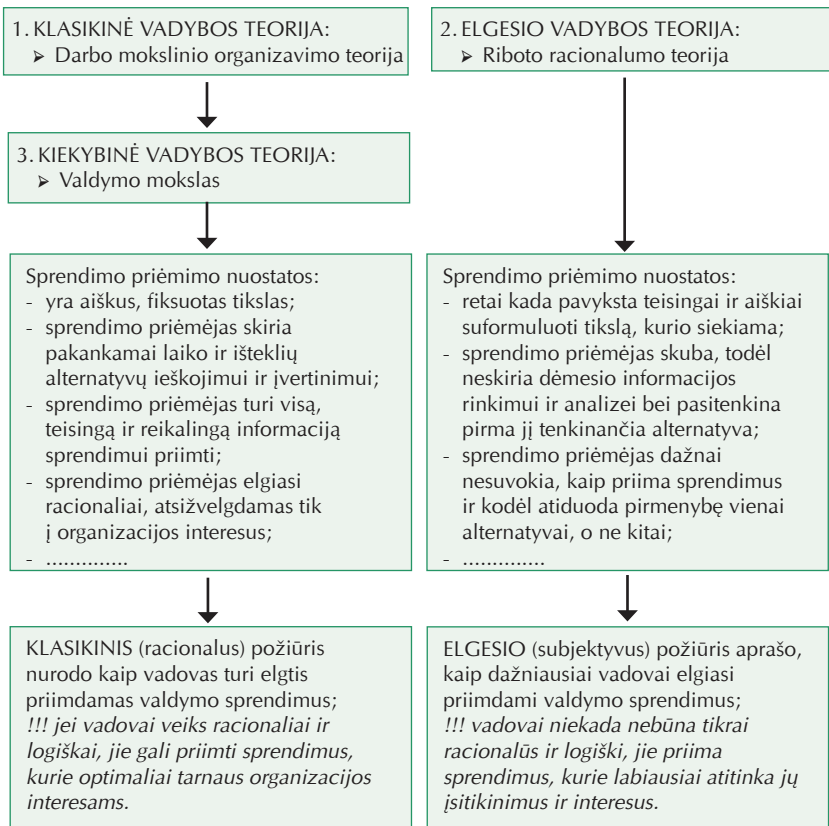
Pagrindinių vadybos mokyklų (žr. 5 pav.) svarbiausios nuostatos suformulavo 2 požiūrius į valdymo sprendimų priėmimą (kitaip – valdymo sprendimų priėmimo modelius): klasikinį (racionalų) ir administracinį (kitaip – elgesio, subjektyvų).

### Racionalus požiūris į valdymo sprendimų priėmimą

Racionaliam (kitaip – klasikiniam) požiūriui į valdymo sprendimų priėmimą susiformuoti pagrindines prielaidas sudarė F. Tayloro ir jo pasekėjų H. Gantto, H. Emersono darbo mokslinio organizavimo teorijos tezės ir principai.<sup>19</sup> Visi jie buvo orientuoti į valdymo darbo racionalumą, įvertinimus ir skaičiavimus. Ilgainiui, plėtojant matematinių metodų taikymą organizacijų valdymui, išsivystė atskira matematinė vadybos teorija ir jos vadybos mokslo kryptis, kuri griežtai orientavosi į matematinių metodų taikymą modeliuoti, tirti ir spręsti vadybines organizacijų problemas. Taip susiformavo racionalus (klasikinis) požiūris į valdymo sprendimų priėmimą organizacijose, kuris nurodo, *kaip* vadovas *turi* elgtis priimdamas valdymo sprendimus. Pagrindinė jo nuostata teigia: vadovai yra racionalūs

ir logiški, todėl priima sprendimus, kurie labiausiai atitinka organizacijos interesus. Charakteringos racionalaus požiūrio nuostatos yra šios<sup>20</sup>:

- » sprendimų priėmimas yra racionalus procesas, per kurį visažiniai vadovai priima sprendimus, leidžiančius organizacijoms puikiai prisiderinti prie savo aplinkos;
- » sprendimų priėmimo procesui nebūdingas netikrumas, kai vadovai ieško (apgraibomis) sprendimų, galbūt, sąlygojančių (o gal ir ne) rezultatus, tinkamus įtakos organizacijai darytojams;
- » sprendimų priėmimas yra tiesus, tam tikrų etapų procesas.



5 pav. Klasikinio ir elgesio požiūrių į valdymo sprendimų priėmimą susiformavimas ir pagrindinės nuostatos

1 lentelė. Racionalaus valdymo sprendimų priėmimo proceso turinio pavyzdžiai<sup>21</sup>

Sudėtinių dalių pavadinimas	Valdymo sprendimų priėmimo proceso sudėtinės dalys
Proceso elementai	1) prižasčių sprendimui priimti nustatymas, 2) galimų veiklos krypčių išsiaiškinimas, 3) pasirinkimas tarp veiklos krypčių.
Proceso veiklos	1) informacijos rinkimas, 2) alternatyvų formulavimas, 3) alternatyvų įvertinimas, 4) pasirinkimas.
Proceso etapai	1) kriterijų eilės išvardijimas, 2) kriterijų tyrimas, 3) atsakomybės skalės nustatymas, 4) pasirinkimas tarp alternatyvų.
Modelio etapai	1) situacijos ištyrimas, 2) alternatyvų suformulavimas, 3) alternatyvų įvertinimas ir geriausios iš tinkamų parinkimas, 4) sprendimo įgyvendinimas ir tikrinimas.
Proceso etapai	1) iššūkio (angl. <i>challenge</i> ) pripažinimas, 2) iššūkio priėmimas, 3) atsakymas iššūkiui per veiklos pasirinkimą, 4) įsipareigojimas pasirinkimui, 5) pasirinkimo laikymasis.
Proceso žingsniai	1) problemos tipo nustatymas, 2) problemos apibrėžimas, 3) kriterijų, kuriuos galimas problemos sprendimas turėtų patenkinti, nustatymas, 4) sprendimo, kuris atitiktų nustatytus kriterijus, pasirinkimas, 5) veiksmy, leidžiančių įgyvendinti priimtą sprendimą, plano sudarymas, 6) grįžtamasis ryšys.
Proceso funkcijos	1) valdymo tikslų įvardijimas, 2) alternatyvų ieškojimas, 3) alternatyvų palyginimas ir įvertinimas, 4) pasirinkimas, 5) sprendimo įdiegimas, 6) sekimas ir kontrolė.
Proceso žingsniai	1) stebėjimas, 2) problemos pripažinimas, 3) tikslų suformulavimas, 4) alternatyvų įvardijimas, 5) alternatyvų įvertinimas, 6) geriausios alternatyvos pasirinkimas, 7) įdiegimas, 8) kontrolė.
Įvykių seka	1) problemos identifikavimas, 2) sprendimo alternatyvų generavimas, 3) alternatyvų pasekmių vertinimas, 4) bandomasis tyrimas ir įgyvendinimas, sprendimo atranka ir įgyvendinimas, 5) vertinimas, 6) grįžtamasis ryšys.
Proceso žingsniai	1) sprendimo situacijos atpažinimas ir apibrėžimas, 2) alternatyvų įvardijimas, 3) alternatyvų įvertinimas, 4) geriausios alternatyvos parinkimas, 5) pasirinktos alternatyvos įdiegimas, 6) sekimas ir rezultatų įvertinimas.
Proceso žingsniai	1) sprendimo poreikio pripažinimas, 2) prižasčių diagnozavimas ir analizė, 3) alternatyvų plėtojimas, 4) norimų alternatyvų atranka, 5) pasirinktos alternatyvos įdiegimas, 6) vertinimas ir grįžtamasis ryšys.
Proceso žingsniai	1) problemos pripažinimas, 2) tikslų suformulavimas, 3) problemos supratimas, 4) alternatyvų nustatymas, 5) alternatyvų įvertinimas, 6) pasirinkimas, 7) įdiegimas, 8) stebėjimas ir kontrolė.

Taigi racionalusis požiūris į valdymo sprendimų priėmimą siekia nurodyti vadovams, kaip elgtis susidūrus su netipinėmis ar unikalėmis vadybinėmis situacijomis, kaip padaryti kuo mažiau klaidų priimant ir įgyvendinant netipinį, analogą turintį ar unikalų vadybinį sprendimą. Racionaliu požiūriu valdymo sprendimo priėmimo proceso turinys detalizuojamas iki atskirų sudėtinių dalių ir nurodo vadovui, kokius etapus atlikti norint iš tiesų racionaliai ir logiškai priimti sprendimą. Vadybos literatūroje pateikiamas valdymo sprendimo priėmimo proceso sudėtinių dalių skaičius, proceso sudėtis yra skirtinga, valdymo sprendimų priėmimo proceso sudėtinės dalys vadinamos įvairiai: etapais, veiklomis, elementais, funkcijomis, stadijomis (žr. 1 lentelę).

Racionalus valdymo procesas, jo turinio analizė plačiau nagrinėjami vadovėlio II dalyje.

### **Elgesio požiūris į valdymo sprendimų priėmimą**

Elgesio teorijos atstovai tyrinėjo žmonių elgesį organizacijoje ir jį lemiančius veiksnius. Šioje mokykloje susiformavo riboto racionalumo teorija, kurios pradininku laikomas H. Simonas, ir administracinis (elgesio) požiūris į valdymo sprendimų priėmimą. Jis aprašo, *kaip* dažniausiai vadovai *elgiasi* priimdami valdymo sprendimus, kokie su žmonių elgesiu susiję veiksniai daro įtaką valdymo sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui. Šio požiūrio pagrindinės nuostatos:

- » valdymo sprendimų priėmimo dalyviai – žmonės, kurie iš prigimties yra iracionalūs, ir tas iracionalumas trukdo priimti logiškus, objektyvius sprendimus;
- » vadovai niekada nebūna tikrai racionalūs ir logiški, todėl priima sprendimus, labiausiai atitinkančius jų įsitikinimus ir interesus;
- » valdymo sprendimų priėmimas vyksta organizacijose, kurias sukūrė žmonės ir kurios sąlygoja valdymo sprendimų priėmimo dalyvių grupinį ir organizacinį elgesį;
- » valdymo sprendimo priėmimas neatsiejamas nuo informacijos apdorojimo, kuris yra žmogaus ir aplinkos sąveikos rezultatas, – tai lemia komunikavimo subjektyvumą ir būtinumą užtikrinti efektyvų ir veiksmingą komunikavimą<sup>22</sup>.

Elgesio veiksmų įtaka valdymo sprendimų priėmimo procese plačiau nagrinėjama vadovėlio III dalyje.

Specialiojoje vadybinių sprendimų literatūroje išskiriami modeliai, kuriais siekiama paaiškinti priežastis, nulemiančias vienokį ar kitokį elgesį, priimant valdymo sprendimus<sup>23</sup>.

*Carnegie modelis*. Tikslesnį sprendimų priėmimo realybės aprašymą sprendimų priėmimo teorijoje pateikia teiginiai, pavadinti *Carnegie* modeliu. Jis pripažįsta, kad sprendimai dažniausiai priimami subjektyviai ir tai lemia tam tikri elgesio veiksniai: pasitenkinimas, ribotas racionalumas ir organizacinės koalicijos. Šis modelis vadovo subjektyvumą lemiančius veiksnius apibrėžia taip:

- » Pasitenkinimas reiškia, kad vadovai ieško ne visų galimų alternatyvų, o pasitenkinimo, t. y. jie nusprendžia naudoti tam tikrus kriterijus įvertinę galimus priimtinus sprendimus. Kriterijai automatiškai apriboja galimų alternatyvų skaičių, tad išrenkama viena alternatyva iš sugeneruotų.
- » Ribotas racionalumas apibrėžiamas kaip ribotos vadovų galimybės („pajėgumai“) apdoroti informaciją. Racionalus valdymo sprendimų priėmimo modelis teigia priešingai – vadovai turi „intelektualinę pajėgumą“ įvertinti visas galimas alternatyvas.
- » Organizacinės koalicijos – *Carnegie* modelyje organizacija apibrėžiama kaip skirtingų interesų koalicija, kurioje sprendimų priėmimas vyksta ieškant kompromisų ir derantis skirtingų funkcijų bei sričių vadovams. Todėl bet kuris priimtas sprendimas gauna dominuojančios koalicijos pritarimą. Tokią koaliciją sudaro vadovai ar įtaką darantys asmenys, turintys galią atrinkti sprendimą ir paskirti išteklius jam įgyvendinti. Taigi sprendimų priėmimas nėra procesas su objektyviomis taisyklėmis – jo metu vadovai suformuluoja tokias sprendimo taisykles, kurios atitinka jų tikslus ir interesus.

*„Padidėjimo“ (angl. incrementalist) modelis*. „Padidėjimo“ modelis, dažnai dar vadinamas „žūtbut užbaigimo“ modeliu, teigia, kad vadovai retai priima sprendimus, radikaliai besiskiriančius nuo anksčiau priimtų. Jie tik stengiasi išvengti klaidų per nežymių pasikeitimų seką, galinčių staiga visiškai pakeisti veiksmus. Manoma, kad per „žūtbut užbaigimo“ procesą organizaciniai tikslai ir jų pasiekimo veiksmai gali kisti, bet pokyčiai vyksta labai lėtai, o pastebėjus nukrypimus skubiai priimami koreguojantys veiksmai.

Pagal *Carnegie* modelį pasitenkinimas ir racionalumas labai sumažina alternatyvų, kurias reikia išanalizuoti, skaičių ir sudėtingumą. Remdamiesi „padidėjimo“ modeliu vadovai atrinka alternatyvas, menkai besiskiriančias nuo naudotų praeityje, ir taip sumažina klaidų tikimybę. Šis modelis labai skiriasi ir nuo racionalaus valdymo sprendimų priėmimo modelio, nes teigia, kad vadovai, ribojami informacijos ir galimybių numatyti, juda atsargiai, mažais žingsneliais, siekdami mažinti savo šansą suklysti.

*Nestruktūrizuotas modelis*, sukurtas H. Mintzbergo ir kolegų, aprašo, kaip vyksta sprendimų priėmimas esant dideliame netikrumui. Nestruktūrizuotas modelis teigia: organizacijai susidūrus su kliūtimis, vadovai pergalvoja alternatyvas ir grįžta prie „piešimo lentos“. Taigi sprendimų priėmimas – ne linijinis, nuoseklus procesas, o procesas, kuris gali išsiplėtoti nenumatyta, nestruktūrizuotu keliu. Pavyzdžiui, sprendimų priėmimą gali pertraukti aplinkos netikrumas – dėl to vadovas ima kitaip interpretuoti problemą, gali pakeisti sugeneruotas alternatyvas ir priimtus sprendimus. Tada vadovas turi generuoti naujas alternatyvas, kad padėtų organizacijai adaptuotis prie pasikeitusios aplinkos.

Nestruktūrizuoto modelio autoriai pripažįsta sprendimų priėmimo padidėjimo prigimtį ir teigia, kad sprendimų priėmimo procesas vyksta kaip nedidelių žingsnių per laiką seka. Jie taip pat pritaria, kad vadovai priima sprendimus atsitiktiniu, intuityviu būdu, o netikrumas verčia juos nuolat prisitaikyti, rasti naujų elgesio būdų kintančioje situacijoje. Vadovai stengiasi priimti kuo geresnius sprendimus, o netikrumas verčia prisitaikyti nestruktūrizuoti priimant sprendimus.

*„Atliekų skardinės“* (angl. *garbage can*) *modelis*. Šiame modelyje labiausiai išvystytas požiūris į sprendimų priėmimą kaip į nestruktūrizuojamą procesą. Pagrindinis „atliekų skardinės“ modelio ypatumas – nuostata, kad organizacijos yra linkusios pradėti sprendimų priėmimo procesą nuo sprendimo, o ne nuo situacijos, kurią reikia išspręsti. Nuostata aiškinama taip: organizacijos vadovai ar darbuotojai turi tam tikrą sprendimų ar įgūdžių rinkinį, kaip išaiškinti susidariusias vadybines situacijas, pavyzdžiui, kaip pritraukti naujų vartotojų ar kaip sumažinti išlaidas ir t. t. Dėl to, dirbtinai sukūrus ar be reikalo akcentuojant problemas arba sprendimų priėmimo galimybes, ieškoma būdų, kaip panaudoti šiuos įgūdžius ir sprendimus. Taip organizacijose susidaro



aplinkybės, kai valdymo sprendimų priėmimo procese elgiamasi neracionaliai, nes:

- » sprendimų priėmėjai gali pasiūlyti sprendimus problemoms, kurios neegzistuoja;
- » sprendimų priėmėjai sukuria problemą, kurią gali išspręsti su jau turimais sprendimais.

Aiškindamiesi susikurtas situacijas, organizacijų vadovai būna priversti spręsti ir problemas, kurias sukuria aplinka. Valdymo sprendimų priėmimo procesas organizacijose tampa sudėtingesnis dėl įvairių vadovų koalicijų, kurios gina skirtingas alternatyvas ir konkuruoja dėl išteklių ar pan. Todėl šis modelis sprendimų priėmimą palygina su „atliekų skardine“, kurioje problemos, sprendimai ir atskirų asmenų ar koalicijų prioritetai susimaišo ir varžosi tarpusavyje dėl organizacijos dėmesio ir veiklos. Taip organizacija tampa organizuota anarchija, kurioje alternatyvų atranka priklauso nuo to, kokią situacijos formuluotę tuo momentu patvirtins koalicija ar vadovas. Proga, laimė ir laikotarpis – svarbūs veiksniai, koks sprendimas bus priimtas. Dėl to organizacija tampa dar nepatikimesnė, o sprendimų priėmimas – nepastovus, nuspėjamas ir net prieštaringas.

### **Racionalaus ir elgesio požiūrių į valdymo sprendimų priėmimą derinimas**

Nors priimta atskirai nagrinėti pagrindines racionalaus ir elgesio požiūrių nuostatas, bet verta pastebėti, kad praktinėmis situacijomis racionalaus požiūrio nuostatos dažnai pinasi su elgesio požiūrio nuostatomis. Vadovas siekia vadovautis racionalaus požiūrio nuostatomis, tačiau neįmanoma visiškai eliminuoti elgesio veiksmų. Be to, vien tik racionalus požiūris dažnai gana ribotas, nes linkęs ignoruoti subjektyvių elgesio veiksmų įtaką priimant ir įgyvendinant valdymo sprendimus, neatsižvelgti į kiekvieno individo ypatumus, turinčius įtakos sprendimui. Šiuos teiginius galima paaiškinti pavyzdžiu. Pastaruoju metu daugelis gamybos ir prekybos organizacijų kelia uždavinį – efektyviai valdyti atsargas, t. y. užtikrinti reikiamą atsargų kiekį reikiamoje vietoje reikiamu metu. Taigi „rankų darbas“, ilgai vyravęs įmonėse, keičiamas atsargų valdymo programomis. Tai reiškia, kad valdymo sprendimai, kuriuos priimdavo žmonės (pavyzdžiui, gamybos vadovo sprendimas,

koks atsargų kiekis reikalingas kitam mėnesiui), aprašomi algoritmais ir keičiami į programuojamus valdymo sprendimus. Tačiau net ir puikiai aprašius algoritmą, kuriuo remiantis priimami valdymo sprendimai, neįmanoma išsiversti be žmogaus. Algoritmo aprašymą būtų galima tapatinti su racionaliu sprendimo priėmimu, kai objektyviai, pagal turimus duomenis priimamas tinkamas sprendimas, pašalinus neigiamą elgesio veiksnių įtaką. Bet nepasinaudojama ir teigiama elgesio veiksnių įtaka (pavyzdžiui, sprendimo priėmėjo intuicija, galimybe daryti išvalgas, koreguoti kiekius atsižvelgiant į tai, kad aplinka nėra stabili), tad algoritmas gali nesureaguoti į netikėtai pasikeitusias sąlygas. Šis pavyzdys leidžia daryti išvadą, kad būtina derinti racionalaus ir elgesio požiūrių į valdymo sprendimų priėmimą nuostatas, nes nė viena iš jų negali būti absoliučiai teisingas pasirinkimas.

Internetiniuose puslapiuose gausu racionalaus ir elgesio požiūrių derinimo pavyzdžių, tarkime, smulkaus verslo savininkams ir vadovams siūloma priimti sprendimus pagal 6 žingsnius, laikantis patarimų, kaip elgtis<sup>24</sup>:

- 1) Identifikuokite problemą – pripažinkite, kad reikia priimti sprendimą. Tam reikia susiformuluoti konkrečią problemą, poreikį ar galimybę.
- 2) Ieškokite informacijos – informacija reikalinga, norint išsiaiškinti potencialias problemas priežastis ar galimus būsimo sprendimo suvaržymus.
- 3) Taikykite smegenų šturmo metodą – sudarykite potencialių sprendimų sąrašą.
- 4) Pasirinkite alternatyvą – pasvėrus kiekvienos alternatyvos visus „už“ ir „prieš“, surinkus, jei reikia, papildomos informacijos, atrinkite tą, kuri, kaip jaučiate, yra geriausia išeitis su mažiausiomis išlaidomis. Ieškokite patarimo išorėje, kita nuomonė gali pasiūlyti kitokį požiūrį į problemą ir potencialų jūsų sprendimą.
- 5) Įgyvendinkite planą – paverskite sprendimą veiksmais. Sukvieskite visus darbuotojus ir paverskite sprendimą veiksmais. Išmintingas vadovas stebės įgyvendinimą ir įvertins sprendimo pasekmes.
- 6) Įvertinkite pasekmes – net ir labiausiai patyrę verslo savininkai gali pasimokyti iš savo klaidų.

### Santrauka

Racionalus (klasikinis) požiūris į valdymo sprendimų priėmimą organizacijose nurodo, kaip vadovas turi elgtis priimdamas valdymo sprendimus. Pagrindinė šio požiūrio nuostata teigia: vadovai yra racionalūs ir logiški, todėl priima sprendimus, kurie labiausiai atitinka organizacijos interesus. Šis požiūris detalizuoja valdymo sprendimo priėmimo proceso turinį iki atskirų sudėtinių dalių. Jų laikydamasis vadovas, tikėtina, padarys mažiau klaidų priimdamas ir įgyvendindamas netipinį, analogą turintį ar unikalų vadybinį sprendimą. Elgesio (subjektyvusis) požiūris į valdymo sprendimų priėmimą aprašo, kaip dažniausiai vadovai elgiasi priimdami valdymo sprendimus, kokie su žmonių elgesiu susiję veiksniai daro įtaką valdymo sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui. Daug modelių siekia paaiškinti priežastis, nulemiančias vienokį ar kitokį elgesį priimant valdymo sprendimus: *Carnegie* modelis, „padidėjimo“ modelis, nestruktūrizuotas modelis ir „atliekų skardinės“ modelis.

### Kartojimo klausimai ir užduotys

- 1) Paaiškinkite racionalaus požiūrio į valdymo sprendimų priėmimą sampratą.
- 2) Paaiškinkite elgesio (subjektyvaus) požiūrio į valdymo sprendimų priėmimą sampratą.
- 3) Išvardykite ir palyginkite pagrindines racionalaus ir elgesio (subjektyvaus) požiūrių į valdymo sprendimų priėmimą nuostatas.
- 4) Išvardykite ir trumpai apibūdinkite elgesio požiūrio į valdymo sprendimų priėmimą modelius.
- 5) Aptarkite racionalaus ir elgesio (subjektyvaus) požiūrių į valdymo sprendimų priėmimą derinimo naudą.

#### 4 SKYRIUS

## Organizacijos aplinka ir valdymo sprendimų priėmimas

### Mokymo(si) tikslai

Studentas, sėkmingai išmokęs šį skyrių, turi gebėti:

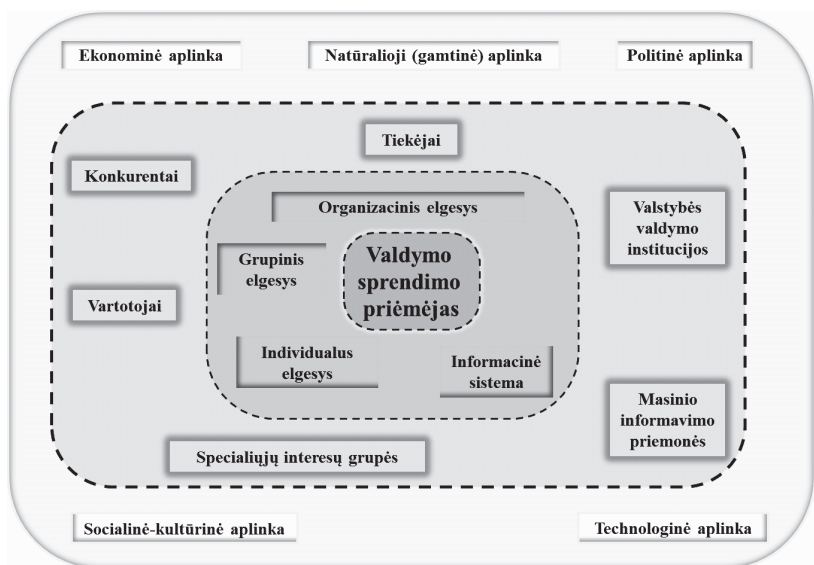
- 1) Atpažinti pagrindinius vidinės valdymo sprendimų priėmimo aplinkos elementus ir aptarti jų įtaką valdymo sprendimų priėmėjui.
- 2) Atpažinti pagrindinius tiesioginio poveikio valdymo sprendimų priėmimo aplinkos elementus ir aptarti jų įtaką valdymo sprendimų priėmėjui.
- 3) Atpažinti pagrindines netiesioginio poveikio valdymo sprendimų priėmimo aplinkas ir aptarti jų poveikį valdymo sprendimų priėmimui organizacijose.
- 4) Įvardyti ir aptarti požiūrių į aplinkos svarbumą ir valdymo sprendimų priėmimo subjektų santykį su ja nuostatas apie:
  - aplinkos svarbą valdymo sprendimų priėmimui;
  - valdymo sprendimų priėmimo subjektų santykį su aplinka.
- 5) Sugebėti atpažinti ir atskirti šiuos požiūrius.
- 6) Sugebėti įvardyti ir aptarti 3 svarbiausius valdymo sprendimų priėmimo aplinkos požymius.

### Valdymo sprendimų priėmimo aplinkos samprata

Valdymo sprendimų priėmimo aplinka – visos sąlygos, aplinkybės, įtaką darantys asmenys, supantys ir veikiantys sprendimo priėmimo subjektą (dalyvius) tiek organizacijos viduje, tiek už jos ribų. Taigi valdymo sprendimo priėmėjas turi veikti atsižvelgdamas į daugelį organizacijos vidinės ir išorinės aplinkos veiksnių (žr. 6 pav.).

## Vidinės valdymo sprendimų priėmimo aplinkos struktūra

Vidinė valdymo sprendimų priėmimo aplinka – visi organizacijos elementai, darantys įtaką valdymo sprendimo priėmėjui. Kaip matyti iš 6 pav. išskirtų vidaus aplinkos elementų, valdymo sprendimų priėmėją veikia organizacijoje susiformuojantis trijų rūšių elgesys: individualus, grupinis ir organizacinis.



6 pav. Vadybinių sprendimų priėmimo organizacijose aplinka

Individualus elgesys veikia sprendimo priėmėją – vadovą – per jo paties, taip pat kiekvieno atskiro darbuotojo elgesio normas. Racionalus požiūris į valdymo sprendimų priėmimą kaip tik ir nurodo, koks turi būti vadovo elgesys, kad jis priimtų kuo geresnį valdymo sprendimą. Individualus kitų valdymo sprendimų priėmimo dalyvių elgesys svarbus vadovui pavedant atlikti tam tikrą užduotį konkrečiam darbuotojui, diegiant valdymo sprendimą ar prašant pateikti informaciją, reikalingą valdymo sprendimui priimti. Valdymo sprendimo priėmimą veikia šie individualūs vadovo ar darbuotojų veiksniai: ribotas vadovo ir/ar pavaldinių

racionalumas, pasitenkinimas, įsipareigojimų laikymasis, intuicija. Pavyzdžiui, statybos bendrovėje vadovas deleguoja naujam darbuotojui įgyvendinti pastato rekonstrukcijos projektą. Artėjant terminui paaiškėja, jog sprendimas nebuvo įgyvendintas dėl darbuotojo įsitikinimo, kad pastatą rekonstruoti reikia ne taip, t. y. individualus naujo darbuotojo elgesys turėjo įtakos sprendimo įgyvendinimui. Individualaus elgesio veiksniai ir jų įtaka valdymo sprendimų priėmimui plačiau analizuojami vadovėlio 10 skyriuje.

Įvairių formalių ir neformalių organizacijos grupių elgesio normos – arba vadinamasis grupinis elgesys – veikia sprendimą priimančią vadovą, jei jis įtraukia grupes į valdymo sprendimų priėmimo procesą, pavyzdžiui, formuluojant ir vertinant alternatyvas. Pavesdamas tam tikras priimto valdymo sprendimo įgyvendinimo užduotis ne vienam darbuotojui, o jų grupei, vadovas turi atsižvelgti ir į grupinį elgesį. Tarpasmeniniai santykiai, grupės tipas, grupės normos, grupės vystymosi etapai, konfliktai, grupės sutelktumas – tik keletas grupinių veiksnių, darančių įtaką sprendimų priėmimui. Pavyzdžiui, organizacijoje priimamas sprendimas pardavimų vadybininkams įvesti pokalbių telefonu limitą. Tačiau pardavimų vadybininkai, veikdami kaip sutelkta grupė, visi kartu atsisako vykdyti funkcijas dėl tokio sprendimo, nes apribojus pokalbius telefonu, jie negali užtikrinti kokybiškai atliksią tiesiogines savo pareigas. Taip grupė daro įtaką priimto sprendimo įgyvendinimui. Grupinio elgesio veiksniai ir jų įtaka valdymo sprendimų priėmimo plačiau analizuojami vadovėlio 11 skyriuje.

Organizacinis elgesys veikia valdymo sprendimo priėmėją – vadovą, pirmiausia per vyraujančią organizacijos kultūrą. Priimdamas valdymo sprendimus, vadovas taip pat turi atsižvelgti, pavyzdžiui, į organizacijos elementus – tikslų sistemą, organizacinę valdymo struktūrą, valdymo etiką, socialinę atsakomybę. Pavyzdžiui, jei organizacijoje priimtas sprendimas sumažinti išlaidas, negali būti priimtas sprendimas išmokėti premijas, nes premijų išmokėjimo sprendimo priėmimą apriboja anksčiau priimtas kitas sprendimas. Priėmus abu sprendimus būtų akivaizdžiai nesuderinti organizacijos tikslai. Plačiau organizacinio elgesio veiksniai ir jų įtaka valdymo sprendimų priėmimui analizuojami vadovėlio 12 skyriuje.

Labai svarbus vidinės valdymo sprendimų priėmimo aplinkos elementas – organizacijos informacinė sistema. Informacijos vaidmuo valdymo sprendimų priėmimo procese – didžiulis. Racionalus požiūris, kaip minėta 3 skyriuje, teigia: priimdami valdymo sprendimus vadovai turi visą įmanomą informaciją. Elgesio požiūris atkreipia dėmesį į tai, kad vadovai paprastai linkę veikti neturėdami reikiamos informacijos. Taigi abi nuostatos pabrėžia: priimant valdymo sprendimus, vadovams būtina turėti reikiamą informaciją.

Todėl visose organizacijose yra sukurta vienokia ar kitokia informacinė sistema – visuma vidaus ir išorės duomenų bei informacijos, rinkimo, saugojimo bei apdorojimo ir pateikimo instrumentai bei formos, techninės ir organizacinės priemonės, palaikančios sistemos funkcionavimą<sup>25</sup>. Pagrindinė šios sistemos paskirtis – paversti duomenis daugiau ar mažiau vientisa informacija vartotojams patogia forma<sup>26</sup>. Bet kuri informacinė sistema turi užtikrinti formalizuotus duomenų surinkimo, kaupimo ir apdorojimo būdus, informacijos pateikimo formas ir informacijos bei duomenų saugojimą. Bendriausiu atveju išskiriama rankinė ir kompiuterizuota informacinės sistemos. Pagal duomenų ar informacijos surinkimo, apdorojimo pobūdį išskiriamos šios informacinių sistemų rūšys<sup>27</sup>:

- » paprasta duomenų surinkimo ir pavertimo informacija sistema;
- » valdymo informacinė sistema – sudėtingesnė, integruojanti visą valdymui reikalingą informaciją, pateikianti vadovams labiau apdorotą informaciją;
- » sprendimo rėmimo sistema (angl. *decision support system*), pati automatiškai ieškanti, manipuliuojanti, apdorojanti ir pateikianti vadovui informaciją, reikalingą valdymo sprendimui priimti.

Šiuolaikiniame skaitmeniniame pasaulyje nepasinaudoti potencialiomis informacijos teikiamomis galimybėmis prilyginama net profesinei nekompetencijai. Tačiau, kai padaugėja galimybių, padaugėja ir problemų<sup>28</sup>:

- » didesni, įvairesni, skirtingose vietose sukaupti ir saugomi informacijos kiekiai yra sunkiau valdomi;
- » susiduriama su didžiuliais prieinamos informacijos kiekiais, bet naudingos ir reikšmingos informacijos trūkumu;
- » disponuojama dideliais informacijos masyvais, tačiau nesugebama efektyviai jais pasinaudoti.

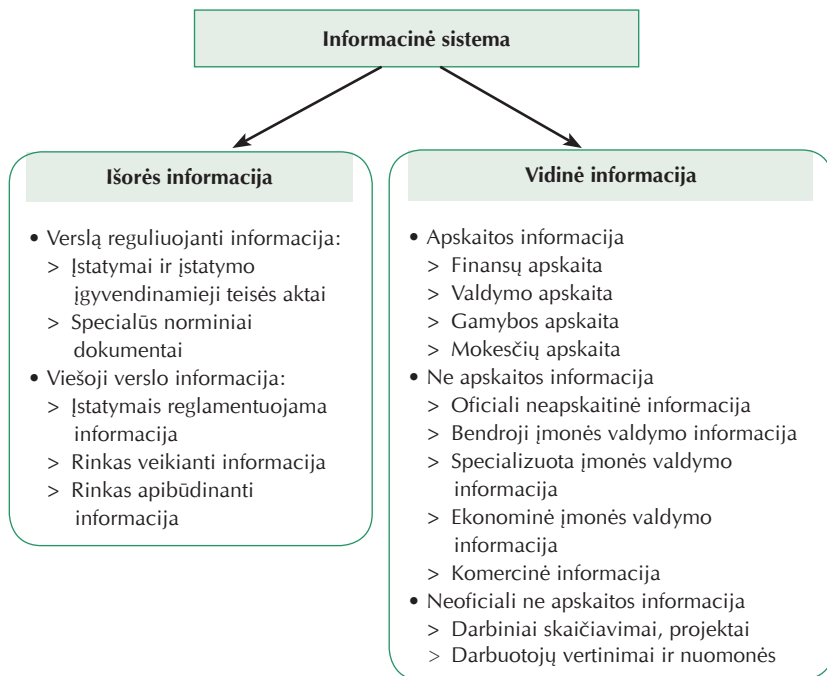
Todėl šiandien ypač svarbu, kad organizacijos informacinė sistema aprūpintų vadovus reikiama duomenimis ir informacija apie valdymo sprendimams svarbius praetis, dabarties, numatomos ateities vidaus bei išorės faktus, įvykius ir pan. Skirtingų organizacijos valdymo lygių vadovams reikalinga skirtinga informacija. Paprastai žemiausio lygio vadovams užtenka organizacijos vidaus informacijos, kad laiku įvertintų vadybinę situaciją arba stebėtų, kaip įgyvendinamas sprendimas. Pavyzdžiui, gamybos vadovas turi žinoti, ar ne per daug sunaudojama medžiagų produktui pagaminti, ar kad nebūtų viršijamos išlaidos, nustatytos priimtu valdymo sprendimu. Todėl informacinė sistema privalo aprūpinti vadovą informacija apie kasdienę veiklą.

Viduriniojo lygio vadovai priima ir įgyvendina valdymo sprendimus, susijusius su jų vadovaujamų padalinių veikla dabar ir ateityje. Todėl jiems reikalinga informacija apie įvykius, galinčius turėti įtakos jų padaliniais, pavyzdžiui, tiekimo padalinio vadovui – apie tiekimo problemas, komercijos skyriaus viršininkui – apie pardavimo sumažėjimą arba vartotojų poreikio pokyčius kai kuriems produktams. Iš šių pavyzdžių matyti, kad viduriniojo lygio vadovams reikalinga kitokia informacija – labiau apibendrinta, surinkta iš organizacijos vidaus ir išorės šaltinių. Aukščiausio lygio vadovams dažniausiai reikia dar labiau apibendrintos informacijos. Pavyzdžiui, priimant strateginius sprendimus, aukščiausio lygio vadovams svarbiausia išorės informacija – apie ekonomines sąlygas, konkurentų veiksmus. Ją sunkiau surinkti nei vidaus informaciją, kadangi duomenų šaltiniai yra už organizacijos ribų. Verslo įmonės informacinės sistemos pavyzdys, parodantis jos sudėtį, informacijos susidarymo vietą ir šaltinį, pavaizduotas 7 pav.

Organizacijos informacinė sistema turi užtikrinti įvairiose valdymo srityse priimamų sprendimų informacijos poreikius. Pavyzdžiui, personalo valdymo sprendimams priimti organizacijos informacinėje sistemoje turėtų būti sukaupti duomenys ne tik apie atskirus darbuotojus, bet ir personalo statistika bei vidaus ir išorės informacija, reikalinga atskiroms PV veikloms atlikti<sup>30</sup>. Todėl informacinėje sistemoje turėtų būti kaupiama, pavyzdžiui, darbuotojų identifikavimo duomenys, duomenys apie etatus, apie darbuotojų karjerą, apie darbo laiko apskaitą, personalo statistika, teisiniai aktai bei organizacijos nutarimai dėl personalo, duomenys apie (naudojamus ir potencialius) įdarbinimo kanalus,



šaltinius ir metodus, duomenys apie personalo ugdymą ir institucijas, teikiančias ugdymo paslaugas, duomenys apie atlygio už darbą priemones ir metodus (naudojamus ir potencialius), atlyginimų apžvalgos, darbų vertinimo metodai ir pan., duomenys apie svarbius darbo rinkos rodiklius ir tendencijas.



7 pav. Verslo organizacijos informacinės sistemos struktūra<sup>29</sup>

### Išorinė valdymo sprendimų priėmimo aplinka

Išorinė valdymo sprendimų priėmimo aplinka – visi ne organizacijos elementai, darantys įtaką sprendimo priėmimo subjektui. Iš 6 pav. matyti, kad išorės aplinką sudaro 2 tipų elementai, todėl vadybos literatūroje priimta išorės aplinką dalyti į 2 grupes.

1) *Tiesioginio poveikio aplinka* (kitaip – specifinė, artimoji, mikro-aplinka) – visi ne organizacijos elementai (išorinės aplinkos elementai),

darantys tiesioginę įtaką valdymo sprendimo priėmėjui. Kitaip dar jie vadinami *išoriniais įtaką darančiais asmenimis* (angl. *stakeholders*); jiems priskiriami visi asmenys iš kitų organizacijų, formalios grupės, turintys poveikį konkretaus valdymo sprendimo priėmimui ir įgyvendinimui. Tai (žr. 6 pav.):

- » *Konkurentai* – apibrėžiant šį elementą valdymo sprendimų priėmimo kontekste, jiems turėtų būti priskiriami visi kitose organizacijose priimami valdymo sprendimai, galintys daryti įtaką konkrečiam priimamam sprendimui. Ne veltui sėkmingai dirbantys vadovai, prieš priimdami valdymo sprendimus, stengiasi sužinoti, kokius sprendimus jau yra priėmę arba ketina priimti konkuruojančių organizacijų vadovai. Pavyzdžiui, buitinės technikos parduotuvė nori išsinuomoti patalpas prekybos centre, tačiau greta siūlomų vienintelių laisvų patalpų yra dar dvi buitinės technikos parduotuvės. Prieš priimdamas sprendimą, vadovas dar kartą apsvarsto, ar patalpos tinkamos atsižvelgiant į galimą konkurentų įtaką. Arba prekybos tinklas rengiasi leisti reklaminį leidinį. Sprendimui, koks bus leidinio pobūdis, įtakos turės konkurentų leidžiami reklaminiai leidiniai.
- » *Tiekėjai* – plačiąja prasme – asmenys iš kitų organizacijų, svarbūs konkretaus valdymo sprendimo aprūpinimo reikiama ištekliais – fiziniais (materialiaisiais), finansiniais, žmonių, informaciniais – prasme. Pagal priimamo sprendimo specifika tiekėjų institucijomis gali būti: įmonės, teikiančios žaliavas gamybai; elektros, šilumos ar vandens tiekimo bendrovės; bankai; universitetas ar darbo birža; statistikos departamentas; statybos įmonė, draudimo bendrovė ir t. t. Pavyzdžiui, gamybos įmonė priima sprendimą pradėti gaminti naują gaminį iš naujo tipo žaliavos ir po pusės metų pristatyti jį rinkai. Ilgalakis streikas žaliavų tiekėjo gamykloje sutrukdo įgyvendinti sprendimą numatytu terminu.
- » *Vartotojai* – bendru atveju – tai asmenys, asmenų grupės ar institucijos išorėje, kuriems organizacija parduoda savo gaminamą produktą ar teikiamą paslaugą. Todėl jie, pirmiausia, svarbūs marketingo valdymo sprendimų priėmimui, nes yra susiję su produktu ar paslaugos pateikimu vartotojams. Bet vartotojai gali daryti įtaką ir kitoms valdymo sritims, pavyzdžiui, personalui: padidėjęs

produkto vartotojų skaičius skatins gaminti daugiau produkto, tai reikalaus priimti sprendimą padidinti darbuotojų skaičių.

- » *Valstybės valdymo institucijos* – tai konkretūs šalies valdymo organai, pavyzdžiui, LR Seimas, vyriausybė, ministerijos, kuriuose priimami įstatymai, nutarimai ar potvarkiai, veikiantys valdymo sprendimų priėmimą organizacijose. Todėl, priimdami bet kokią valdymo sprendimą, vadovai turi įvertinti, ar jis neprieštarauja valstybės valdymo institucijų priimtiems sprendimams ar vykdomai politikai. Pavyzdžiui, jei įstatymais numatytos vartotojo teisės grąžinti įsigytas prekes, prekybos organizacija negali priimti sprendimo, kad prekės negrąžinamos; arba jei įstatymais apibrėžta, kaip maisto produktų etiketėse turi būti nurodomi naudojami maisto priedai, organizacija negali priimti sprendimo pateikti kitokią etiketę.
- » *Masinio informavimo priemonės* – įvairios žiniasklaidos ir komunikacijos priemonės – internetas, televizija, spauda ir kt. – taip pat turi didelę reikšmę organizacijose priimamiems valdymo sprendimams per juose pateikiamą informaciją. Pavyzdžiui, masinės informavimo priemonės pradeda kampaniją, kurios esmė – sveika mityba. Mėsos gaminių fabrikas rengiasi gaminti naują produktų liniją. Dėl masinių informavimo priemonių skleidžiamos informacijos fabrikas ieškos alternatyvų gaminti produktus be sveikatai pavojingų maisto priedų.
- » *Specialiųjų interesų grupės* – tai formalios žmonių grupės, siekiančios tam tikrų interesų, pavyzdžiui, vartotojų teisių gynėjai, aplinkos apsaugos judėjimai, profesinės sąjungos ir kt. Jos negali būti ignoruojamos priimant valdymo sprendimus, susijusius su jų interesais, nes gali pakenkti jų įgyvendinimui. Pavyzdžiui, aplinkos apsaugos judėjimas ar gyvenvietės bendrija prieštarauja atliekų pertvarkymo gamyklos statybai, todėl organizacija negali įgyvendinti priimto investicinio sprendimo.

2) *Netiesioginio poveikio aplinka* (kitaip – bendroji, tolimoji, makroaplinka) – visos tam tikroje šalyje susidariusios sąlygos, aplinkybės, veikiančios valdymo sprendimo priėmimą iš organizacijos išorės. Jas priimta jungti į šias grupes: *ekonominę aplinką, politinę aplinką, socialinę-kultūrinę aplinką, technologinę ir gamtinę (natūraliąją) aplinką.*

Pastaroji skiriasi nuo netiesioginio poveikio aplinkos, nes joje negalima rasti konkrečių asmenų ar jų grupių ir jų paveikti, kad būtų sudarytos palankesnės sąlygos valdymo sprendimams priimti. Netiesioginio poveikio aplinka atpažįstama per tam tikrus parametrus, kintamuosius, kurie vadinami veiksniais, darančiais įtaką sprendimų priėmimui organizacijose.

- » Priimant valdymo sprendimus, svarbu žinoti *ekonominės aplinkos kintamuosius* (rodiklius) – pragyvenimo, kainų, darbo užmokesčio, nedarbo lygius. Jie uždeda apribojimus vadovams sprendžiant produkto ar paslaugos kainą, priverčia didinti darbo užmokestį. Pavyzdžiui, didėjantis minimalus darbo užmokestis skatina priimti sprendimus perorganizuoti darbo procesus, kad dėl padidėjusio darbuotojų užmokesčio nenukentėtų organizacijos pelningumas. Bendrosios ekonomikos sąlygos ir pokyčiai taip pat veikia valdymo sprendimų priėmimą. Ekonomikos augimo sąlygomis paprastai atsiranda daug galimybių verslui plėsti. O per ekonominę krizę vadovai turi priimti sprendimus, susijusius su neigiamomis vadybinėmis situacijomis – problemomis.
- » *Socialinės-kultūrinės aplinkos* veiksniai – šalies gyventojų demografiniai rodikliai, socialinių sluoksnių sudėtis, šalies gyventojų socialinės ir kultūrinės vertybės ar gyvenimo stilius – lemia valdymo sprendimus, nes veikia organizacijos vartotojų poreikius, darbuotojų individualų ir grupinį elgesį. Į juos būtina atsižvelgti priimant sprendimus, pavyzdžiui, apie vartotojams teikiamus produktus ir paslaugas ar darbuotojų individualias ir grupių skatinimo priemones, darbo sąlygas. Štai mažėjantis gyventojų skaičius keičia įdarbinimo sprendimus, t. y. mažėjant pasiūlai keičiami darbuotojų atrankos kriterijai.
- » *Politinės aplinkos* elementai – politinė ir teisinė šalies sistema, politinis klimatas šalyje, politiniai procesai – taip pat veikia valdymo sprendimus, nes lemia, kokius sprendimus priims vyriausybė ir kitos valstybės valdymo institucijos. Pavyzdžiui, politinis klimatas ir įstatymai turi įtakos organizacijos sprendimui, ar (ir kur) statyti naują gamyklą Lietuvoje, ar gamybą iškelti už Lietuvos ribų.
- » *Technologinės aplinkos* elementai – šalies gamybos technologinis, kompiuterizacijos lygis – taip pat negali būti ignoruojami priimant atitinkamus valdymo sprendimus. Informacinių technologijų

vystymasis skatina perorganizuoti darbo procesus, t. y. dėl technologinių naujovių organizacijos turi priimti naujus valdymo sprendimus. Pavyzdžiui, technologinė naujovė – mobiliųjų atsiskaitymų sistema daro įtaką priimti sprendimą už teikiamas paslaugas / parduodamas prekes atsiskaityti dar viena forma – mobiliuoju telefonu.

Pastaraisiais dešimtmečiais pasaulyje vis daugiau dėmesio skiriama *natūraliai aplinkai* – gamtai – išsaugoti. Tai neabejotinai turi įtakos valdymo sprendimams, kurių pasekmės daro poveikį aplinkos užterštumui ir pan. Pavyzdžiui, veikiama natūralios aplinkos išsaugojimo tendencijų, organizacija priima sprendimą investuoti į atsinaujinančius energijos šaltinius.

### **Požiūriai į aplinkos svarbumą ir valdymo sprendimų subjektų santykį su ja**

Valdymo sprendimų priėmėjų – vadovų – požiūris į valdymo sprendimų priėmimo aplinką labai svarbus, nes formuoja jų nuostatas, ar aplinka yra svarbi priimant valdymo sprendimus ir kaip reaguoti į aplinkos kintamuosius veiksnius ir jos pokyčius.

Ankstyvomis vadybos mokslo stadijomis, kai išsikristalizavo racionalaus požiūrio į valdymo sprendimų priėmimo idėjos, vyravo *klasikinis požiūris*, kurio pagrindinės nuostatos teigė: socialinė organizacija – uždara sistema, todėl aplinka nedaro įtakos valdymo sprendimų priėmimui ir priimant valdymo sprendimus galima ją ignoruoti.

Vadybos moksle susiformavus sisteminiam požiūriui, pasikeitė nuostatos apie organizaciją ir aplinką. Dabar visuotinai pripažįstama, kad socialinė organizacija – atvira sistema, nes ji keičiasi ištekliais su išorine aplinka ir yra nuo jos priklausoma. Bet kuri organizacija vykstantiems procesams atlikti ima iš aplinkos išteklius ir transformavusi juos į produktus ar paslaugas siunčia juos kaip savo veiklos rezultatus atgal į aplinką. Taigi, priimant valdymo sprendimus, negalima ignoruoti aplinkos – reikia nuolat ją stebėti, tirti, laiku reaguoti į joje vykstančius pokyčius. Apibrėžiant valdymo sprendimų priėmėjo santykius su aplinka, galima išvelgti du skirtingus požiūrius:

1) „*Organizacija ir aplinka – antagonistinės sistemos*“. Šiame požiūryje išorinės aplinkos elementai traktuojami kaip valdymo sprendimų

priėmėjo(-ų) laisvių suvaržymai. Aplinkos kintamieji, veiksniai ir joje vykstantys pokyčiai, kuriuos ne taip paprasta identifikuoti ir suprasti, turi tendenciją riboti vadovų galimybę kontroliuoti valdymo sprendimų diegimą ir pasekmes. Taigi aplinka trukdo, konfrontuoja su valdymo sprendimų priėmimu, todėl ją reikia tirti, kad sumažėtų neigiamas jos poveikis (idealu paveikti sau naudinga linkme).

2) „*Organizacija ir aplinka – ne antagonistinės sistemos*“. Šio požiūrio nuostatos teigia, kad organizacija yra didesnės sistemos (savo aplinkos) dalis, todėl tenkindama tikslus turi tenkinti ir aplinkos (kurios dalis yra) tikslus. Taigi vadovas privalo tirti aplinką, kad būtų galima prisitaikyti priimant ją tenkinančius valdymo sprendimus<sup>31</sup>.

Tiriant aplinką svarbu žinoti, kaip organizacijos aplinka veikia valdymo sprendimų priėmimą. Todėl derėtų įvertinti šiuos jos požymius<sup>32</sup>:

- 1) *Aplinkos dinamiškumas* – pokyčių aplinkoje atsiradimo dažnumas ir kitimo tempas. Pagal šį požymį išskiriama *stabili valdymo sprendimų priėmimo aplinka* – kai pokyčiai aplinkoje vyksta retai ir lėtai – ir *nestabili valdymo sprendimų priėmimo aplinka* – kai pokyčiai aplinkoje vyksta nuolat.
- 2) *Aplinkos sudėtingumas* – tai ryšių su aplinka skaičius, jų suprantamumas ir tarpusavio sąveika. Pagal šį požymį išskiriama *paprasta valdymo sprendimų priėmimo aplinka*, kuriai būdinga nedaug ryšių, jie nesunkiai suprantami, ir *sudėtinga valdymo sprendimų priėmimo aplinka*, kai yra daug tarpusavyje susijusių ir sunkiai apibrėžiamų ryšių.
- 3) *Aplinkos netikrumo laipsnis* – turimos žinios, informacija apie valdymo sprendimų priėmimo rezultatus ir pasekmes. Pagal šį požymį išskiriama *visiško netikrumo valdymo sprendimų priėmimo aplinka*, kai nėra jokių žinių ir informacijos apie valdymo sprendimų priėmimo rezultatus ir pasekmes, ir *visiško tikrumo valdymo sprendimų priėmimo aplinka*, kai sukaupta tobulos žinios, ideali informacija apie valdymo sprendimų priėmimo rezultatus ir pasekmes.

Svarbu pabrėžti, kad aplinkos netikrumas dažniausiai atsiranda iš jos dinamiškumo ir, mažesniu lygiu, iš sudėtingumo. Daug lengviau aptarti aplinkos veiksnius ir kintamuosius, nei tiksliai nusakyti, kaip aplinkos pokyčiai paveiks valdymo sprendimų priėmimą organizacijose.

### Santrauka

Valdymo sprendimų priėmimo aplinka – visos sąlygos, aplinkybės, įtaką darančys asmenys, supantys ir veikiantys sprendimo priėmimo subjektą (dalyvius) tiek organizacijos viduje, tiek už jos ribų. Išskiriamos vidinė ir išorinė aplinkos. Vidinė valdymo sprendimų priėmimo aplinka – visi organizacijos elementai, darančys įtaką valdymo sprendimo priėmėjui. Tai – organizacijoje susiformuojantis 3 rūšių elgesys: individualus, grupinis ir organizacinis. Taip pat organizacijos informacinė sistema – visuma vidinių ir išorės duomenų bei informacijos, jų surinkimo, saugojimo bei apdorojimo ir pateikimo instrumentai bei formos, techninės ir organizacinės priemonės, palaikančios sistemos funkcionavimą. Išorinė valdymo sprendimų priėmimo aplinka – visi ne organizacijos elementai, darančys įtaką sprendimo priėmimo subjektui. Išorės aplinką sudaro 2 tipų elementai, todėl priimta ją dalyti į 2 grupes:

- 1) Tiesioginio poveikio aplinka (kitai specifinė, artimoji, mikro-aplinka) – visi ne organizacijos elementai (išorinės aplinkos elementai), darančys tiesioginę įtaką VS priėmėjui organizacijoje. Kitai dar jie vadinami išoriniais įtaką darančiais asmenimis (angl. *stakeholders*). Jiems priskiriami visi asmenys iš kitų organizacijų, formalios grupės, darančios poveikį konkrečiam valdymo sprendimo priėmimui ir įgyvendinimui, – konkurentai, tiekėjai, vartotojai, valstybės valdymo institucijos, masinio informavimo priemonės ir specialiujų interesų grupės.
- 2) Netiesioginio poveikio aplinka (kitai – bendroji, tolimoji, makro-aplinka) – tai visos tam tikroje šalyje susidariusios sąlygos, aplinkybės, veikiančios valdymo sprendimo priėmėją iš organizacijos išorės: ekonominė aplinka, politinė aplinka, socialinė-kultūrinė aplinka, technologinė ir gamtinė (natūralioji) aplinka.

Valdymo sprendimų priėmėjų – vadovų – požiūrį į valdymo sprendimų priėmimo aplinką formuoja nuostatos, ar aplinka yra svarbi priimančiam valdymo sprendimus ir kaip reaguoti į aplinkos kintamuosius, veiksnius ir pokyčius joje. Išskiriami požiūriai: klasikinis; organizacija ir aplinka – antagonistinės sistemos; organizacija ir aplinka – ne antagonistinės sistemos.

Organizacijos aplinka veikia valdymo sprendimų priėmimą per šiuos aplinkos požymius: aplinkos dinamiškumą, aplinkos sudėtingumą ir aplinkos netikrumo laipsnį. Pagal juos išskiriamos aplinkos, kuriose priimami valdymo sprendimai: stabili ir nestabili; paprasta ir sudėtinga; visiško tikrumo ir visiško netikrumo.

### **Kartojimo klausimai ir užduotys**

- 1) Apibūdinkite valdymo sprendimų priėmimo aplinkos sampratą ir struktūrą.
- 2) Išvardykite pagrindinius vidinės valdymo sprendimų priėmimo aplinkos elementus ir aptarkite jų įtaką valdymo sprendimų priėmimui organizacijose, pateikite pavyzdžių.
- 3) Išvardykite pagrindinius tiesioginio poveikio valdymo sprendimų priėmimo aplinkos elementus ir aptarkite jų įtaką valdymo sprendimų priėmimui organizacijose, pateikite pavyzdžių.
- 4) Išvardykite pagrindinius netiesioginio poveikio valdymo sprendimų priėmimo aplinkos elementus ir aptarkite jų poveikį valdymo sprendimų priėmimui organizacijose, pateikite pavyzdžių.
- 5) Išvardykite ir apibūdinkite požiūrius į aplinkos svarbumą ir valdymo sprendimų priėmimo subjektų santykį su ja.
- 6) Aptarkite atskirų požiūrių nuostatas apie aplinkos svarbą valdymo sprendimų priėmimui.
- 7) Aptarkite atskirų požiūrių nuostatas apie valdymo sprendimų priėmimo subjektų santykį su aplinka.
- 8) Išvardykite ir apibūdinkite 3 svarbiausius valdymo sprendimų priėmimo aplinkos požymius.



II DALIS

# Racionalus valdymo sprendimų priėmimas

---

Literatūros apie valdymo sprendimų priėmimo proceso turinį ir kylančias problemas analizė suformulavo pasiūlymą nagrinėti penkių etapų valdymo sprendimų priėmimo procesą, koks pateiktas 2 lentelėje. Kiekvienas etapas, kurį tikslinga apibrėžti kaip panašių veiklų visumą, jungia žingsnius, tiksliau, darbus, kuriuos vadovas turėtų atlikti norėdamas sėkmingai priimti ir įgyvendinti vadybinį sprendimą.

2 lentelė. **Valdymo sprendimo priėmimo proceso turinys**

<b>Nr.</b>	<b>Darbo pavadinimas</b>	<b>Darbo apibūdinimas</b>
<b>I etapas. VADYBINĖS SITUACIJOS ĮVARDIJIMAS</b>		
1.1.	Poreikio priimti sprendimą suvokimas	Valdymo sprendimo priėmėjas pastebi vadybinę situaciją ir nutaria išsiaiškinti, ar reikia imtis ją išspręsti
1.2.	Pradinis suvokiamos situacijos įvardijimas	Valdymo sprendimo priėmėjas suformuluoja situaciją, kuri susidarė organizacijoje ir kurią galbūt reikia išspręsti
1.3.	Situacijos diagnozavimas	Valdymo sprendimo priėmėjas organizuoja informacijos apie susidariusią situaciją nulėmusias priežastis rinkimą ir ją įvertina
1.4.	Galutinis situacijos įvardijimas	Valdymo sprendimo priėmėjas suformuluoja vadybinę situaciją, kurią nutarė išspręsti
<b>II etapas. VALDYMO SPRENDIMO PARENGIMAS</b>		
2.1.	Alternatyvų įvardijimas	Sudaromas pakankamas alternatyvų, kaip išspręsti vadybinę situaciją, sąrašas
2.2.	Alternatyvų įvertinimas	Vertinamos ir atmetamos netinkamos alternatyvos
<b>III etapas. VALDYMO SPRENDIMO PRIĖMIMAS</b>		
3.1.	Optimalios / Geriausios alternatyvos atrinkimas	Atrenkama optimali arba geriausia alternatyva bent iš dviejų tinkamų
3.2.	Valdymo sprendimo suformulavimas ir įforminimas	Valdymo sprendimo priėmėjas suformuluoja galutinį sprendimą, parengiamas jo įgyvendinimo planas ir kiti jam įgyvendinti reikalingi dokumentai
<b>IV etapas. VALDYMO SPRENDIMO ĮDIEGIMAS</b>		
4.1.	Vykdytojų supažindinimas su valdymo sprendimu	Valdymo sprendimo priėmėjas pristato ir išaiškina priimtą valdymo sprendimą ir jo įgyvendinimo veiksmų planą
4.2.	Valdymo sprendimo įgyvendinimo kontrolė ir sekimas	Stebima ir kontroliuojama valdymo sprendimo įgyvendinimo eiga ir atlikti darbai, jei reikia, imamasi veiksmų, koreguojančių įgyvendinimo planą
V etapas. <b>REZULTATŲ ĮVERTINIMAS</b> – Valdymo sprendimo priėmėjas įvertina įgyvendinto valdymo sprendimo rezultatus, valdymo sprendimų priėmimo proceso metu padarytas klaidas, sukauptą teigiamą patirtį		

Toliau šios dalies skyriuose išsamiau aptariamas kiekvienas valdymo sprendimo priėmimo proceso etapas ir juos sudarantys darbai (žingsniai), analizuojami valdymo sprendimo priėmėjo (kitaip – vadovo) veiksmai, kitų organizacijos darbuotojų įtraukimas į valdymo sprendimo priėmimo proceso etapus. Aptariami pagrindiniai diskutuoti aspektai ir klausimai.

## 5 SKYRIUS

## Vadybinės situacijos įvardijimas

**Mokymo(si) tikslai**

Studentas, sėkmingai išmokęs šį skyrių, turi gebėti:

- 1) Suvokti vadybinės situacijos įvardijimo etapą, t. y. sugebėti išskirti ir atpažinti šio etapo darbus.
- 2) Išanalizuoti poreikio priimti sprendimą suvokimo darbą, t. y.:
  - atpažinti ir įvardyti signalus, leidžiančius vadovui pastebėti vadybinę situaciją;
  - atpažinti ir paaiškinti poreikio priimti sprendimą susiformavimo tipus;
  - paaiškinti vadovo inertiškumo apsisprendžiant sąvoką.
- 3) Žinoti pradinę situacijos formuluotei keliamus reikalavimus ir gebėti pagal juos teisingai suformuluoti pradinę situaciją.
- 4) Išanalizuoti situacijos diagnostavimo darbą, t. y.:
  - atpažinti ir įvardyti informacijai keliamus reikalavimus;
  - atpažinti ir įvardyti informacijos surinkimo šaltinius ir subjektą.
- 5) Žinoti galutinę situacijos formuluotei keliamus reikalavimus ir gebėti pagal juos teisingai suformuluoti galutinę situaciją.
- 6) Atpažinti ir paaiškinti vadovų daromas klaidas vadybinės situacijos įvardijimo etape.

Iš 3 skyriuje 1 lentelėje pateiktų valdymo sprendimo proceso sudėtinių dalių matyti, kad vadybos literatūroje valdymo sprendimų priėmimo procesą dažniausiai siūloma pradėti formuluojant problemą, tikslą, situaciją. Tinkamiausias naudoti, kaip pagrįsta 1 skyriuje, – vadybinės situacijos terminas. Jį tikslinga apibrėžti kaip bet kokią organizacijos situacijos pokytį, kuriam įvertinti / sutvarkyti reikia priimti ir įgyvendinti valdymo sprendimą. Toks apibrėžimas leidžia išskirti valdymo sprendimų priėmimo literatūroje aptariamą dviejų rūšių situacijas. Problema – tai situacija,

kelianti grėsmę organizacijos gebėjimui pasiekti tikslą(-us), sugrįžti į normalią būseną. Galimybė – tai situacija, kai aplinkybės suteikia organizacijai progą pranokti tikslus, padaryti pažangą. Reikia atkreipti dėmesį, kad nėra tikslu vartoti tik terminą „situacija“. Juk organizacijoje gali susidaryti ir tokių situacijų, kurioms išspręsti pakanka individualaus vadovo ar kito darbuotojo sprendimo, neformalios darbuotojų grupės sprendimo. Tokiu atveju užtenka priimti individualų ar grupinį, bet ne valdymo sprendimą.

Valdymo sprendimų priėmimo literatūroje dominuoja problemų sprendimo tyrimai. Daug mažiau dėmesio skiriama galimybės nustatyti. P. Druckeris<sup>33</sup> nurodo, kad būtent galimybės, o ne problemos, labiausiai lemia organizacijos sėkmę. Galimybių išnaudojimą autorius siejo su efektyvumu – radimu „teisingų dalykų, kuriuos reikia daryti ir... (sutelkti) į juos išteklius bei pastangas. Kai sprendimo priėmimas susijęs su galimybių radimu, jis aiškiai susijęs su pasirinkimu tokių veiksmų, kurie gali padėti kurti organizacijos ateitį“.

Kokius žingsnius (darbus) vadovas turėtų atlikti, norėdamas sėkmingai įvardyti situaciją? Pats pirmasis, be abejo, yra vadovo pasiryžimas spręsti vadybinę situaciją. Apsisprendus pradėti sprendimo priėmimo procesą, jo sėkmė, operatyvumas, išlaidos didžia dalimi priklauso nuo to, kaip tiksliai bus identifikuota vadybinė situacija. P. Druckerio<sup>34</sup> teigimu, „efektyvus sprendimų priėmėjas skiria laiko situacijai, su kuria susidūrė, nustatyti; jis žino, kad priims blogą sprendimą, jei neteisingai suformuluos situaciją.“

Taigi suvokus situaciją ir pajutus poreikį priimti sprendimą labai svarbu tiksliai identifikuoti vadybinę situaciją. Galima išskirti šiuos pagrindinius veiksnius, lemiančius netikslų (klaidingą) situacijos identifikavimą:

- » *Vadybinės situacijos priešasčių sudėtingumas.* Šis veiksnys pasireiškia tuo, kad vadybinės situacijos atsiradimą dažnai lemia įvairialypė priešasčių prigimtis, t. y. daug priešasčių, kurios ne visos yra akivaizdžios. Priežasčių, kodėl susidarė vadybinė situacija, paprastai visada vardijama įvairių. Lengviausiai pastebimos paprastos akivaizdžios priežastys, tačiau tikrosios kartais nebūna labai akivaizdžios ir vien dėl to jų galima nepastebėti. Todėl kai aiškiai matomą problemą lemia kelios priežastys, reikia nesuklysti tiksliai nurodant svarbiausią. Pavyzdžiui, sumažėjus kokio nors produkto pardavimui, parduotuvės vadovai labai dažnai imasi mažinti

kainą. Bet gali būti ir kitų, mažiau pastebimų šios problemos priežasčių: netinkama vieta lentynoje, netinkamas pardavėjo elgesys, sąlygotas negebėjimo ar nenoro parduoti produktą. O gal tikrosios priežastys slypi dar giliau ir pastebimos dar sunkiau, pavyzdžiui, produkto pardavimas sumažėjo dėl infliacijos ir pasikeitusių pirkėjų poreikių.

- » *Vadovų veiklos srities* veiksnį galima aiškinti vadovų polinkiu tos pačios problemos atsiradimo priežasčių ieškoti tik savo veiklos srityje. Pavyzdžiui, marketingo vadovai sumažėjęs produkto pardavimą veikiausiai paaiškins reklamos stygiu, personalo vadovai – pardavėjų elgesiu, operacijų (gamybos) vadovai – bloga produkto kokybe.
- » *Vadovų patirties* veiksnys pasireiškia tuo, kad patyrę vadovai siekia apibrėžti susidariusią situaciją remdamasi savo ankstesne, gerai pasiteisinusia, patirtimi analogiškoje situacijoje. Pavyzdžiui, jei ne kartą pavyko greitai parduoti produktus sumažinus jų kainą ir nepatyrus nuostolio, kitą kartą vadovas ir vėl bus linkęs taip elgtis.
- » *Sėkmingų organizacijų patirtis*. Šis veiksnys pasireiškia tada, kai vadovai apibrėžia susidariusią situaciją remdamasi kitų organizacijų žinoma, sėkminga patirtimi analogiškoje situacijoje. Taip dažniausiai elgiasi patirties neturintys vadovai, ieškodami sėkmingos kitų organizacijų patirties pavyzdžių. Tačiau šiuo atveju susiduriama su problema: nėra tiksliai žinoma buvusi situacija ir visi jos kintamieji. Todėl sėkminga kitos organizacijos patirtis nebūtinai gali tikti, t. y. situacijos kintamieji gali skirtis.

Norint išvengti klaidų identifikuojant vadybinę situaciją, pirmajame valdymo sprendimų priėmimo proceso etape derėtų atlikti šiuos keturis darbus: (1.1. darbas) *poreikio priimti sprendimą suvokimas*; (1.2. darbas) *pradinis suvokiamos situacijos įvardijimas*; (1.3. darbas) *situacijos diagnozavimas*; (1.4. darbas) *galutinis suvokiamos situacijos įvardijimas*.

## **Poreikio priimti sprendimą suvokimas**

### **(1.1 darbas)**

Be abejo, pirmasis darbas, kuriuo prasideda valdymo sprendimų priėmimo procesas ir kurį turi atlikti tik vadovas, – poreikio priimti valdymo

sprendimą suvokimas. Jis reiškia (1) vadybinės situacijos pastebėjimą ir (2) poreikio priimti sprendimą atsiradimą.

Teigiama, kad vadovai dažniausiai pastebi situaciją neformaliai ir intuityviai. 80 % organizacijų aukštesnio lygio vadovų teigia rimtesnę problemą pajutę prieš jai pasirodant finansinėse ataskaitose ar pasireiškiant kitomis formomis ir net anksčiau, negu apie ją pranešę vadovai ar pavaldiniai<sup>35</sup>.

Racionalus požiūris nurodo, kad įspėja, leidžia pastebėti situaciją šie signalai:

- » *Nukrypimas nuo ankstesnės patirties* – vadybinė situacija pastebima lyginant esamą būseną su ankstesne, dažniausiai pateikta raštiškomis ataskaitomis arba žodiniais pranešimais. Pavyzdžiui, pardavimo ataskaitos rodo atsilikimą nuo praėjusių metų ar praėjusio ketvirčio; per pasitarimą personalo direktorius informuoja, kad pastaraisiais mėnesiais padidėjo darbuotojų tekamumas; pelnas, palyginti su praėjusiu ketvirčiu, padidėjo.
- » *Nukrypimas nuo plano* – vadybinė situacija pastebima lyginant esamą būseną su numatyta organizacijos trumpalaikiuose ar ilgalaikiuose planuose. Pavyzdžiui, organizacijos pelnas mažesnis už numatytą metiniame plane; vasarą produkcijos parduota daugiau, nei buvo planuota.
- » *Problemas sukelia kiti žmonės* – paprastai žmonės (darbuotojai, klientai ar kt.) praneša vadovui kokius nors faktus, kalbas, nuogirdas, savo problemas, kurias, jų nuomone, šis turėtų žinoti. Žmonės taip pat gali informuoti vadovą apie, jų manymu, susidariusias galimybes, galinčias duoti naudos jų organizacijai. Pavyzdžiui, vartotojai skundžiasi vėluojančių produktų pristatymu; nepatenkinti pavaldiniai skundžiasi vadovui dėl atlyginimo ir ketina streikuoti; darbuotojas praneša vadovui girdėjęs, jog tiekėjai ruošiasi nutraukti sutartį.
- » *Pokyčiai organizacijos aplinkoje* – stebėdamas organizacijų aplinką, vadovas gali pastebėti daug signalų, dėl kurių susidaro vadybinės situacijos. Jas gali sukelti bet kuris tiesioginio poveikio aplinkos elementas (žr. 4 skyrių). Pirmiausia – konkurentų veikla, pavyzdžiui, artimiausi konkurentai įdiegia naujovių, pakeičia produktą, pakelia darbuotojams atlyginimus; pagerėja artimiausių

konkurentų rinkos dalis. Labai dažnai vadybines situacijas sukelia valstybės valdymo institucijos – dėl konkrečių vyriausybės nutarimų ar Seime priimtų įstatymų taip pat kyla vadybinės situacijos, kurias organizacijų vadovai privalo spręsti. Pavyzdžiui, sprendimas padidinti minimalią mėnesinę algą (MMA), apriboti prekybą tam tikromis valandomis ir tam tikrose vietose, uždrausti tam tikrų produktų gamybą / žaliavų panaudojimą gamybai daugelyje verslo organizacijų neabejotinai sukėlė problemų. Masinio informavimo priemonės, pavyzdžiui, laikraščio straipsnis apie nepatenkintus įmonės darbuotojus ar blogą įmonės produktų kokybę, taip pat yra signalai, į kuriuos vadovai turi reaguoti. Ypač didelį vaidmenį vaidina interneto pagrindu veikiančios masinio informavimo priemonės: socialiniai tinklai (*facebook, linked in, twitter* ir pan.), tinklaraščiai, forumai, turinio bendruomenės, – jų vartotojai, pavyzdžiui, reaguodami į laikraščio straipsnį, dalijasi nuomonėmis, atsiliepimais. Vadovui, analizuojančiam ekonominės, socialinės-kultūrinės, politinės, technologinės ar gamtinės aplinkos rodiklių kitimą, potencialias vadybines situacijas signalizuoja netiesioginio poveikio aplinkos sąlygos, aplinkybės, veikiančios valdymo sprendimo priėmimą iš organizacijos išorės (žr. 4 skyrių).

Visi išvardyti signalai gali suformuoti poreikio priimti sprendimą 2 tipus:

1) *Aiškus poreikis priimti sprendimą* – vadybinė situacija yra visiškai akivaizdi ir reikalauja neatidėliotinai priimti vadybinį sprendimą. Pavyzdžiui, minėtasis vyriausybės nutarimas nuo nurodytos datos padidinti MMA ar profesinių sąjungų pareiškimas pradėti streiką nuo tam tikros dienos, jei nebus patenkinti reikalavimai. Tokiais atvejais organizacijų vadovai neturi galimybės ignoruoti vadybinės situacijos ar atidėlioti vadybinių sprendimų priėmimo.

2) *Neapibrėžtas poreikis priimti sprendimą* – šiuo atveju vadybinė situacija vystosi iš lėto ir nereikalauja neatidėliotino sprendimo. Pavyzdžiui, minėti signalai apie pardavimo, pelno sumažėjimą ar padidėjimą, informacija apie konkurentų veiklą ar jų rodiklius. Tai suteikia vadovui galimybę svarstyti, ar verta į juos reaguoti, kada pradėti vadybinio sprendimo priėmimą. Taigi, esant neapibrėžtam poreikiui priimti sprendimą, lemiamas veiksny, ar vadovas laiku apsispręs pradėti valdymo



sprendimų priėmimo procesą, – vadovo inertiškumas ir intuicija. Inertiškas vadovas dels ir visaip atidėlios pradėti valdymo sprendimų priėmimą. Neinertiškas vadovas – atvirkščiai – imsis iš karto spręsti situaciją, vos tik pastebėjęs signalą, informuojantį apie ją.

Kaip greitai vadovas sureaguos į vadybinę situaciją, kaip suformuluos situaciją, kiek laiko skirs šiam etapui, priklauso nuo asmeninių savybių. Problemos vengiantysis, problemos sprendėjas ar problemos ieškantysis – skirtingi vadovų tipai, kurių elgesys, reaguojant į problemas, labai skiriasi. Vieni, kol įmanoma, stengiasi ignoruoti signalus apie vadybinę situaciją ir delsia pradėti valdymo sprendimų priėmimo procesą, kiti aktyviai ieško bet kokių problemą fiksuojančių signalų ir bando spręsti, kol ji dar nepriidarė rimtos žalos organizacijai.<sup>36</sup>

## Pradinis suvokiamos situacijos įvardijimas

### (1.2. darbas)

Šiame darbe vadovas suformuluoja vadybinę situaciją, kuri susidarė organizacijoje, ir nori įsitikinti, ar verta ją spręsti. Kad situacijos diagnozavimo (1.3.) darbe būtų surinkta informacija, atskleidžianti vadybinės situacijos susidarymo priežastis ir kad būtų paliekama daugiau galimybių patikslinti pradinį jos suvokimą, pirminė formuluotė turėtų atitikti šiuos reikalavimus:

- » *Situacijos formuluotėje turi būti konstatuojamas faktas, o ne tikslas* – atsižvelgus į šį reikalavimą, situacijos formuluotėje pateikiama reali situacija, susidariusi organizacijoje, o ne tikslas, kurio organizacija ar vadovas siekia.
- » *Situacijos formuluotė turi būti plati, leidžianti analizuoti ne vieną organizacijos sritį* – paisant šio reikalavimo, galima rasti tikslesnes vadybinės situacijos susidarymo priežastis ir išvengti anksčiau aprašytų veiksnių, lemiančių netikslų (klaidingą) situacijos identifikavimą, ypač vadybinės situacijos priežasčių sudėtingumo veiksnio. Jis, kaip minėta, pasireiškia tada, kai vadybinės situacijos atsiradimą sąlygoja daug priežasčių ir ne visos jos akivaizdžios.
- » *Situacijos formuluotė turi būti visiems vienodai suprantamai išreikšta* – šiuo reikalavimu siekiama vadybinę situaciją suformuluoti kiekybiniais terminais, kai tai įmanoma. Taip užtikrinamas

formuluote perduodamos informacijos tikslumas, išvengiama skirtingai suvoktos ir iškraipytos informacijos. Juk visiems aiškesnė vadovo pateikta formuluotė „pardavimas sumažėjo 10 %“, nei „pardavimo vadybininkai dirba blogai“. Tačiau ne visada galima situaciją formuluoti skaičiais. Pavyzdžiui, nebus suprantama formuluotė „darbuotojų motyvacija padidėjo 10 %“.

- » *Situacijos formuluotę verta išreikšti kaip klausimą* – tokiu reikalavimu siekiama, kad rinkdami informaciją darbuotojai ne šiaip pateiktų faktus, konstatuojančius susidariusią situaciją, o pateiktų informaciją, paaiškinančią ar atskleidžiančią vadybinės situacijos susidarymo priežastis. Šis reikalavimas ypač svarbus, kai susiduriama su neigiama vadybine situacija – problema.

Visus išvardytus reikalavimus atitinka šie pradinės situacijos formuluotės pavyzdžiai:

- » Per pastaruosius 2 mėnesius pelnas sumažėjo 3 %. Kodėl?
- » Kodėl šį ketvirtį pardavimo apimtys, palyginti su planu, padidėjo 10 %?
- » Nuo metų pradžios darbuotojų kaita sumažėjo 30 %. Kodėl?
- » Darbuotojų motyvacijos tyrimo duomenys rodo, kad jie, kitaip nei pagal ankstesnį tyrimą, nėra patenkinti darbo sąlygomis. Kodėl taip atsitiko?

## Situacijos diagnozavimas

### (1.3. darbas)

Valdymo sprendimo priėmėjas atsakingas, kad būtų surinkta ir tinkamai įvertinta informacija apie priežastis, dėl kurių susidarė vadybinė situacija. Organizacijoje šį darbą paprastai atlieka specialistai, vadovas tik organizuoja, t. y. suformuluoja 1.2 darbo situaciją ir iškelia klausimą, paprašo specialistų surinkti ir pateikti informaciją. Svarbu, kad vadovas gautų kokybišką informaciją, atitinkančią pagrindinius tarpusavyje susijusius ir dažnai vienas kitam prieštaraujančius išsamumo ir pateikimo laiku reikalavimus.

Taigi informacija turi būti *išsami*. Racionalus požiūris teigia: išsami informacija reiškia, kad vadovas gauna visą įmanomą ir detalią informaciją, paaiškinančią vadybinės situacijos susidarymo priežastis. Elgesio

požiūris teigia priešingai: specialistai surenka paprastai per mažai informacijos vadovams, dėl to galutinė situacija suformuluojama neteisingai. Pagrindinės problemos, susijusios su informacijos išsamumu, – jos kiekis ir paieškos operatyvumas. Su dabartinėmis paieškos galimybėmis galima rasti begalę informacijos, todėl niekas, net turintis geriausias IT technologijas, šiandien turbūt nedrįstų teigti turintis visą įmanomą informaciją. Kita problema – informacijos paieška reikalauja didelių laiko sąnaudų, todėl ieškant visos įmanomos informacijos galima pavėluoti laiku priimti sprendimą. Kitas reikalavimas – informacija turi būti *sava laikė*, t. y. pateikta tada, kai ir kol dar yra reikalinga vadovui. Šis reikalavimas paprastai užtikrinamas terminu situacijos diagnozavimo darbams atlikti, t. y. vadovai nurodo darbuotojams, iki kada pateikti informaciją apie susidariusią vadybinę situaciją.

Todėl labai svarbūs informacijos tinkamumo ir patikimumo reikalavimai. Tinkamumo reikalavimas reiškia, kad visa vadovui pateikiama informacija turi būti *tinkama*, t. y. jam naudinga ir reikalinga, kitaip sakant, atitinkanti vadybinės situacijos poreikį. Šis reikalavimas leidžia atsiriboti nuo bevertės informacijos – tos, kuri nepaaiškina vadybinės situacijos susidarymo priežasčių, arba įdomios, bet nesusijusios su sprendžiama situacija.

Informacijos kokybei labai svarbus ir patikimumo reikalavimas, kuris nurodo, kad visa vadovui pateikiama informacija turi būti *patikima*, t. y. suteikti vertingą ir tikrą realybės atspindį. Šį reikalavimą atitinka informacija, išreikšta ne kažkieno nuomone ar įsitikinimu, o tiksliais skaičiais, tendencijomis, parodančiomis pokyčius, susijusius su vadybine situacija, bei konkrečiais faktais, paaiškinančiais priežastis.

Informacijos šaltinio tipas, jų įvairovė sąlygoja, ar surinkta informacija atitiks jai keliamus reikalavimus. Todėl labai svarbu teisingai nuspręsti, kiek ir kokių informacijos šaltinių panaudoti situacijai diagnozuoti. Išskiriama nemažai tarpusavyje glaudžiai susijusių informacijos šaltinių tipų, pavyzdžiui, vidinė organizacijos informacija, išorinė informacija, individualūs ekspertai ir t. t. Paprašęs pavaldinio surinkti visus faktus apie vidines organizacijos priežastis, nulėmusias vadybinės situacijos susidarymą, vadovas naudojasi vidine organizacijos informacija ir individualiu šaltiniu. Pavaldinys (individualus šaltinis) pateikia informaciją apie konkurentų veiklą ar vartotojų nuomonių tyrimus naudodamasis išorine

informacija. Jei vadovui atrodo, kad vadybinei situacijai išsiaiškinti reikia pasitelkti kompetentingą specialistą iš šalies, vadinasi, jis naudojasi ekspertų šaltiniu. Ekspertas, ieškodamas vadybinės situacijos susidarymo priežasčių, rinkdamas ir analizuodamas organizacijos informaciją, naudoja vidinę organizacijos informaciją. Jeigu jis pateikia dar ir, pavyzdžiui, rinkos pokyčių analizę, – naudojasi išorine informacija.

Taigi, koks vadovo vaidmuo diagnozuojant situaciją? Iš pateiktos medžiagos aišku: pirmiausia vadovas turėtų parinkti tinkamus ir patikimus specialistus, tada aptarti, o prireikus – tiksliai suformuluoti, informacijos reikalavimus, informacijos šaltinių tipus ir įvairovę. Informacijai rinkti labiausiai tinka<sup>37</sup> darbuotojai, esantys arčiausiai susidariusios vadybinės situacijos, nes daugiausiai žino apie ją ir gali pateikti tiksliausią informaciją. Bet jie gali būti ir problemos kaltininkai bei stengtis nuslėpti informaciją, parodančią netinkamus jų veiksmus ir pan. Vadovas turėtų į tai atsižvelgti. Taip pat turėtų apgalvoti, kaip diagnozuojant situaciją surinkti informaciją, atitinkančią šiuos reikalavimus:

- » informacija turi būti kompleksiška (įvairi), t. y. turi aprėpti visas reikalingas organizacijos sritis ir, jei reikia, išorinės aplinkos elementus;
- » informacijoje, jei reikia, turi būti aprašyti (išvardyti) ryšiai tarp įvairių sričių.

Taigi vadovas privalo nuspręsti, kaip surinkti informaciją iš skirtingų organizacijos padalinių. Didelę įtaką surenkamos informacijos kokybės, išsamumo ir laiko reikalavimams suderinti turi organizacijos informacinė sistema.

Analizuodamas surinktą informaciją, vadovas privalo sugebėti at mesti tinkamumo ir patikimumo reikalavimų neatitinkančią informaciją, taip pat surasti ryšius tarp įvairių organizacijos sričių, parodančių, kaip susidariusi situacija gali sietis, paveikti kiekvieną iš jų, bei nustatyti svarbiausias vadybinės situacijos atsiradimo priežastis.

## **Galutinis suvokiamos situacijos įvardijimas**

### **(1.4. darbas)**

Tai baigiamasis pirmojo valdymo sprendimų priėmimo proceso etapo žingsnis. Pagrindinis krūvis ir vaidmuo vėl tenka vadovui. Išanalizavęs

gautą informaciją, jis turi galutinai nutarti, ar reikia spręsti susidariusią situaciją. Kitaip sakant, vadovas privalo atsakyti į klausimą: ar gali susidariusi vadybinė situacija išsispęsti savaime? Pavyzdžiui, pradinė situacija: „Ši ketvirtį pardavimo apimtys, palyginti su planu, padidėjo 10 %. Kodėl?“. Diagnozuojant situaciją paaiškėjo, kad dėl ypač karštų orų padidėjo ledų, vandens ir panašių prekių pardavimas. Sudarant planus, niekas nesitikėjo, kad vasara bus tokia karšta. Taigi vadovas gali nutarti, kad šios vadybinės situacijos spręsti nereikia, ir toliau nebetęsti valdymo sprendimų priėmimo proceso.

Jei vadovas nutaria, kad susidariusią situaciją reikia spręsti, šiame žingsnyje jis turi, jei būtina, patikslinti situaciją ir pateikti galutinę vadybinės situacijos formuluotę. Pavyzdžiui, pradinė formuluotė buvo: „Per pastaruosius 2 mėnesius pelnas sumažėjo 3 %. Kodėl?“. Surinkus informaciją paaiškėjo, kad tai lėmė netinkamas pardavimo personalo elgesys. Tada vadovui verta patikslinti situaciją, nurodančią, kad reikia pagerinti pardavimo personalo elgesį. Arba, jei buvo išsiaiškinta, kad pelnas sumažėjo dėl šalia atidarytos analogiškas paslaugas teikiančios organizacijos, vadovas gali nutarti imtis situacijos, kaip įveikti konkurentus.

Galutinei vadybinės situacijos formuluotei turėtų būti keliami kitokie reikalavimai nei pradinei vadybinei situacijai (1.2. darbas). Kad kitame, valdymo sprendimo parengimo etape būtų suformuluota daugiau alternatyvų, jos būtų kryptingai vertinamos, – galutinė vadybinės situacijos formuluotė privalo atitikti šiuos reikalavimus:

- » *Situacijos formuluote turi būti konstatuojamas norimas pasiekti tikslas* – šiuo reikalavimu siekiama užtikrinti, kad valdymo sprendimo etape alternatyvos bus kryptingai įvardytos ir įvertintos.
- » *Situacijos formuluotė turi sudaryti konkretūs klausimai, į kuriuos atsakytų alternatyvos* – šiuo reikalavimu siekiama, kad valdymo sprendimo etape suformuluotos alternatyvos būtų vertinamos kryptingai.
- » *Situacijos formuluotė turi būti visiems vienodai suprantamai išreikšta (jei įmanoma – kiekybiniais terminais)* – šiuo reikalavimu siekiama vadybinę situaciją suformuluoti kiekybiniais terminais, kai tai įmanoma. Taip užtikrinamas formuluote perduodamos informacijos tikslumas, išvengiama skirtingo informacijos suvokimo

ir iškraipymo klaidų. Juk visiems aiškesnė vadovo pateikta formuluotė „padidinti pardavimą 10 %“, nei „pagerinti pardavimo vadybininkų darbą“.

- » *Situacijos formuluotę verta išreikšti klausimu „kaip?“* – šis reikalavimas turėtų padėti tiksliau formuluoti, vertinti alternatyvas, išvengti abstraktumo valdymo sprendimo rengimo etape.

Visus išvardytus reikalavimus atitinka šie galutinės situacijos formuluotės pavyzdžiai:

- » „Kaip pagerinti pardavimo personalo elgesį, kad pardavimo apimtys būtų atstatytos per 3 mėnesius?“
- » „Kaip įveikti konkuruojančią organizaciją, kad pardavimo apimtys būtų atstatytos iki šio mėnesio pabaigos?“
- » Kokiomis priemonėmis galima įgyti konkurencinį pranašumą? Ar įmanoma jas įgyvendinti iki šių metų pabaigos?

Šiame darbe ypač organizacijos aukščiausio lygio vadovas turi apsispręsti, ar jis pats toliau vykdys, ar tik organizuos kitus valdymo sprendimų priėmimo etapus. Tai priklauso nuo sprendžiamos vadybinės situacijos sudėtingumo. Jei situacija nėra sudėtinga, apima tik vieną konkrečią sritį, situacija nėra gyvybiškai svarbi visai organizacijos veiklai, vadovui verta deleguoti tolesnį valdymo sprendimų priėmimo procesą. Nusprendus tai padaryti, reikia apsispręsti – kam konkrečiai deleguoti ir kokių laipsniu. Pavyzdžiui, jei reikia pagerinti pardavimo personalo elgesį, vadovas gali paskirti personalo direktorių būti atsakingą už valdymo sprendimų priėmimą. Dėl turimos valdymo sprendimo galios organizacijos vadovas galutinį valdymo sprendimą gali priimti pats, tokiu atveju personalo direktoriui būtų deleguotas tik valdymo sprendimo rengimo (II) etapas.

Kai vadybinė situacija sudėtinga, apimanti kelias organizacijos sritis, ar gyvybiškai svarbi, lemianti tolesnį visos organizacijos funkcionavimą, vadovas gali nutarti nedeleguoti tolesnio valdymo sprendimų priėmimo proceso ir pats tiesiogiai dalyvauti kituose etapuose. Tokiais atvejais reikia kompetencijos ir galių koordinuoti daugelį organizacijos veiklos sričių, kurias turi tik vadovas. Pavyzdžiui, siekiant įgyti konkurencinį pranašumą ir atstatyti pardavimo apimtis, gali tekti koreguoti organizacijos procesus įvairiose veiklos srityse, todėl tolesnio tokio valdymo sprendimo priėmimo proceso vykdymo nereikėtų deleguoti.

### Santrauka

Vadybinės situacijos įvardijimas – pirmasis racionalaus valdymo sprendimų priėmimo proceso etapas, jo metu suformuluojama vadybinė situacija, kuriai išspręsti bus priimamas ir įgyvendinamas valdymo sprendimas. Šiame etape atliekami keturi darbai: (1.1. darbas) poreikio priimti sprendimą suvokimas; (1.2. darbas) pradinis suvokiamos situacijos įvardijimas; (1.3. darbas) situacijos diagnozavimas; (1.4. darbas) galutinis suvokiamos situacijos įvardijimas. Poreikio priimti sprendimą suvokimo (1.1) darbo metu valdymo sprendimo priėmėjas pastebi vadybinę situaciją ir nutaria išsiaiškinti, ar reikia imtis ją spręsti. Apie situaciją įspėja šie signalai: nukrypimas nuo ankstesnės patirties, nukrypimas nuo plano, kiti žmonės sukelia problemas, pokyčiai organizacijos aplinkoje. Jie gali suformuoti aiškų ir neapibrėžtą poreikį priimti valdymo sprendimą. Darbe (1.2.) „Pradinis suvokiamos situacijos įvardijimas“ vadovas suformuluoja organizacijoje susidariusią vadybinę situaciją ir nori įsitikinti, ar verta ją spręsti. Pradinė formuluotė turėtų atitikti šiuos reikalavimus: situacijos formuluotė turi būti konstatuojamas faktas, o ne tikslas; situacijos formuluotė turi būti plati, leidžianti analizuoti ne vieną organizacijos sritį; situacijos formuluotė turi būti visiems vienodai suprantamai išreikšta; situacijos formuluotę verta išreikšti kaip klausimą. Situacijos diagnozavimo (1.3.) darbo metu valdymo sprendimo priėmėjas organizuoja, kad būtų surinkta ir įvertinta informacija apie priežastis, nulėmusias susidariusią vadybinę situaciją. Informacija turi atitikti jai keliamus išsamumo, savalaikiškumo, tinkamumo ir patikimumo reikalavimus. Galutinis situacijos įvardijimas – baigiamasis pirmojo valdymo sprendimų priėmimo proceso (1.4.) darbas: valdymo sprendimo priėmėjas suformuluoja vadybinę situaciją, kurią nutarė išspręsti. Šiame darbe, išanalizavęs gautą informaciją, vadovas pirmiausia galutinai nutaria, ar reikia spręsti susidariusią situaciją. Jeigu reikia, jis turi, pagal aplinkybes, ją patikslinti ir apsispręsti, ar verta deleguoti tolesnį valdymo sprendimų priėmimo procesą ir kokių laipsniu. Galutinė vadybinės situacijos formuluotė turi atitikti šiuos reikalavimus: situacijos formuluote privalu konstatuoti norimą pasiekti tikslą; situacijos formuluote keliami konkretūs klausimai, į kuriuos turi atsakyti alternatyvos; situacijos formuluotė turi būti visiems vienodai suprantamai išreikšta; situacijos formuluotę verta išreikšti klausimu „kaip“?

Vadovų daromas klaidas vadybinės situacijos įvardijimo etape dažniausiai lemia šie veiksniai: vadybinės situacijos priešasčių sudėtingumas, vadovų veiklos sritis, vadovų patirtis, sėkmingų organizacijų patirtis, vadovų inertiškumas.

### **Kartojimo klausimai ir užduotys**

- 1) Išvardykite ir apibūdinkite vadybinės situacijos įvardijimo etapo darbus, nusakykite jų skirtumus.
- 2) Išvardykite ir palyginkite tarpusavyje signalus, leidžiančius vadovui pastebėti vadybinę situaciją, pateikite jų pavyzdžių.
- 3) Išvardykite ir paaiškinkite du poreikio priimti sprendimą susiformavimo tipus, palyginkite juos, pateikite pavyzdžių.
- 4) Paaiškinkite vadovo inertiškumo priimant valdymo sprendimus sąvoką.
- 5) Išvardykite ir paaiškinkite pradinei vadybinės situacijos formuluočiai keliamus reikalavimus ir pagal juos teisingai suformuluokite pradinės situacijos pavyzdį.
- 6) Išvardykite ir paaiškinkite keturis informacijai keliamus reikalavimus, pateikite pavyzdžių.
- 7) Išvardykite ir apibūdinkite informacijos surinkimo šaltinius, pateikite pavyzdžių.
- 8) Išvardykite ir paaiškinkite galutinei vadybinės situacijos formuluočiai keliamus reikalavimus ir pagal juos teisingai suformuluokite galutinės situacijos pavyzdį.
- 9) Išvardykite ir apibūdinkite vadovų daromas klaidas vadybinės situacijos įvardijimo etape, pateikite pavyzdžių.



## 6 SKYRIUS

# Valdymo sprendimo parengimas

### Mokymo(si) tikslai

Studentas, sėkmingai išmokęs šį skyrių, turi gebėti:

- 1) Suvokti valdymo sprendimo parengimo etapą, t. y. sugebėti išskirti ir atpažinti šio etapo darbus.
- 2) Išanalizuoti alternatyvų įvardijimo darbą, t. y.:
  - suvokti ir paaiškinti pakankamo alternatyvų skaičiaus sąvoką ir jį lemiančius veiksnius;
  - atpažinti ir išvardyti alternatyvų tipus;
  - atpažinti ir apibūdinti alternatyvų įvardijimo subjektą.
- 3) Išanalizuoti alternatyvų įvertinimo darbą, t. y.:
  - atpažinti ir išvardyti alternatyvų įvertinimo metodus;
  - aptarti alternatyvų vertinimo metu daromas neracionalumo klaidas;
  - atpažinti ir apibūdinti alternatyvų įvardijimo subjektą.
- 4) Aptarti grupių panaudojimo valdymo sprendimo parengimo etape naudą ir trūkumus.

Kitą (II) valdymo sprendimų priėmimo proceso etapą tikslinga pavadinti „Valdymo sprendimo parengimas“. Taip fiksuojami darbai, būtini valdymo sprendimui iki galo parengti, ir savo ruožtu užtikrinama, kad bus formuluojama ir įvertinama pakankamai alternatyvų. Kartu atskiriamas vadybinio sprendimo priėmimo momentas, reiškiantis pasirinkimą iš kelių tinkamų alternatyvų. Taigi valdymo sprendimų priėmimo parengimo etape turėtų būti atlikti du toliau aptariami darbai.

### Alternatyvų įvardijimas

#### (2.1. darbas)

Alternatyvų įvardijimas (kitaip – idėjų generavimas) – reiškia galimų veiksmų (elgesio) kryptių, leidžiančių išspręsti vadybinę situaciją,

formulavimą, t. y. turėtų būti sudarytas alternatyvų, kaip išspręsti vadybinę situaciją, sąrašas. Šiame darbe alternatyvos dar nevertinamos, tik generuojamos, ir siekiama per kuo trumpesnę laiką kuo daugiau jų suformuluoti.

Racionalus požiūris<sup>38</sup> teigia, kad sprendimų priėmėjas turi beveik neribotą laiką ir pinigus, skirtus alternatyvoms ieškoti ir įvertinti, todėl reikia suformuluoti visas įmanomas. Šiandien vis labiau vyrauja nuomonė, kad tik kūrybinės alternatyvos gali leisti organizacijai pralenkti kitas<sup>39</sup>. Elgesio požiūris teigia, jog vadovai linkę skubėti, todėl tenkinamasi per mažu skaičiumi standartinių alternatyvų.

Aišku, neįmanoma suformuluoti visų įmanomų alternatyvų, tad teisingiau sakyti, kad reikia suformuluoti pakankamą jų skaičių, tinkančių vadybinei situacijai išspręsti. Pagrindiniai dalykai, padedantys vadovui nustatyti, ar sąrašas tinkamas, – alternatyvų skaičius ir tipas.

*Alternatyvų skaičius.* Nėra tikslių nurodymų, kiek alternatyvų reikia suformuluoti, norint priimti geriausią valdymo sprendimą. Galima aptarti tik bendras tendencijas. Pagrindinis kriterijus, leidžiantis vadovui įvertinti alternatyvų kiekį, – alternatyvų „plotis“. Jis reiškia, kad alternatyvų sąrašas jungia visų reikiamų organizacijos valdymo sričių galimus veiksmus. Taigi alternatyvų sąrašas bus nepakankamo „pločio“, jei valdymo sprendimui būtina apsvarstyti visų valdymo sričių veiksmus, o vyrauja tik vienos srities alternatyvos. Pavyzdžiui, svarstoma, kaip įveikti artimiausius konkurentus, o pateikiamas tik marketingo ar tik finansų srities alternatyvos. Vertinant alternatyvų skaičių, svarbus valdymo sprendimo tipas. Kai vadybinė situacija yra sudėtinga, nauja, kelia grėsmę ar suteikia daug galimybių organizacijai, reikia formuluoti daugiau alternatyvų, nei tada, kai situacija paprasta ir nereikšminga.

*Alternatyvų tipas.* Vertinant, ar alternatyvų sąrašas pakankamas, taip pat svarbu apsispręsti, kokio tipo alternatyvos jį turi sudaryti. Išskiriami šie alternatyvų tipai:

- » *Standartinės alternatyvos* – tai įprasti, jau ne kartą šioje ar panašioje organizacijose priimti sprendimai, kuriais buvo daugiau mažiau sėkmingai išspręstos analogiškos vadybinės situacijos.
- » *Kūrybinės / inovacinės alternatyvos* – naujumu ir originalumu išskiriančios idėjos, priemonės, kaip išspręsti susidariusią vadybinę situaciją. Inovacinėms alternatyvoms būdinga, kad jos dar niekada

ir niekur nebuvo paminėtos ir įgyvendintos. Kūrybinės alternatyvos iš esmės gali būti ne naujos vadybinių situacijų sprendimo priemonės, bet turinčios originalių, entrepreneuriškų, kūrybiškų idėjų.

Alternatyvų įvardijimo sėkmę taip pat lemia teisingai pasirinktas darbo atlikimo subjektas – asmuo ar grupė, sudarysiantys alternatyvų sąrašą. Tad šiame darbe vadovas – valdymo sprendimo priėmėjas – pirmiausia turi nutarti, kas formuluos alternatyvas – jis pats ar jo sudaryta grupė. Kaip minėta 2 skyriuje, aptariant grupių panaudojimą valdymo sprendimų priėmimo procese, atliekant šį darbą vadovui vertėtų į pagalbą pasitelkti grupę ar net visai deleguoti jį grupei – grupė žmonių gali suformuluoti gerokai daugiau alternatyvų negu vienas žmogus. Be to, jų generuotos alternatyvos bus įvairesnės. Jei vadovas nutarė alternatyvoms formuluoti pasitelkti organizacijos darbuotojų grupę, kitas jo sprendimas – kokius darbuotojus į ją įtraukti: rengiamo valdymo sprendimo vykdytojus, už įdiegimą atsakingus asmenis ar asmenis „iš šalies“? Jei į alternatyvų formulavimą vadovas įtrauks darbuotojus, kurie vėliau dalyvaus įgyvendinant valdymo sprendimą, veikiausiai laimės, nes turėtų sumažėti pasipriešinimas valdymo sprendimo įdiegimo etape. Vadovui taip pat svarbu pasirinkti alternatyvų generavimui tinkamiausią grupės tipą. Kaip minėta 2 skyriaus poskyryje apie grupių panaudojimą priimant valdymo sprendimus, jį pirmiausia lemia grupės narių savybės, taip pat valdymo sprendimo tipas, todėl pagal šiuos kriterijus vienu atveju labiau tinka tarpusavyje sąveikaujanti, kitu – nominalinė ar net Delfų grupės.

Formuluojant alternatyvas, ypač kai reikia suformuluoti daug kūrybiškų/ inovatyvių alternatyvų, verta naudoti „smegenų šturmo“ (angl. *brainstorming*)<sup>40</sup>, sinektikos ar minčių žemėlapiu metodus. „Smegenų šturmo“ metodas tinka<sup>41</sup> šiame racionalaus valdymo sprendimų priėmimo etape, nes jame tyčia atskiriami idėjų (alternatyvų) generavimo ir jų vertinimo žingsniai, jam būdingas mąstymo tipo pakeitimas. Kai būtina sudaryti alternatyvų sąrašą, taikomas kūrybinis, plečiamasis mąstymas, o vėliau, įvertinant alternatyvas, pereinama prie analitinio, siaurinamojo mąstymo tipo. Atskyrus alternatyvų vertinimą ir generavimą, laisviau plinta idėjų srautas, galintis papildyti kitas idėjas. Veiksminga „smegenų šturmo“ priemonė, naudinga idėjų generavimo etapo pabaigoje, – „pačios paikiausios idėjos metodas“. Taikant šį metodą, pačios paikiausios, iracionaliausios ir akivaizdžiai beprasmiškos idėjos ne tik nekritikuojamos ir

neatmetamos, bet ir skatinamos. Po to pasirenkama viena arba dvi iš jų ir bandoma paversti jas naudingomis. Šis metodas kartais leidžia atrasti vertingų idėjų, niekam nešovusių į galvą per „smegenų šturmą“. Kitas alternatyvoms formuluoti tinkamas metodas – sinektika<sup>42</sup>. Šio skyriaus kontekste ji gali būti apibrėžiama kaip alternatyvų formulavimo metodas, pagrįstas kūrybiniu mąstymu, analogijų naudojimu, neformaliais aptarimais nedidelėje grupėje, sudarytoje iš skirtingų žinių ir patirties turinčių žmonių. Taikant šį metodą, laikomasi šių taisyklių:

- » Grupės nariai skatinami aktyviai klausytis vienas kito ir diskutuoti, pateikti savo suvokimą; pasisakymo forma: „Aš manau, jog jūs sakote, kad...“.
- » Paskiriamas neutralus pirmininkas, kuris tik vadovauja idėjų generavimo procesui, bet debatuose tiesiogiai nedalyvauja.
- » Naudojant analogijas ir žodines asociacijas, skatinamos naujos idėjos ir požiūris į vadybinę situaciją.
- » Kai įmanoma, į darbą įtraukiamas „klientas“ – žmogus, kurio problema sprendžiama, kuris turės detaliai pakomentuoti iškilusias idėjas, atskleisti stipriausias ir silpnąsias jų puses bei pasufleruoti grupės plėtojimo kryptis.

Minčių žemėlapis metodas<sup>43</sup> taip pat tinka alternatyvoms formuluoti, nes leidžia greitai pateikti daug idėjų ir tuo pat metu jungti jas plėtojant mintį po minties. Minčių žemėlapis – diagrama, naudojama pavaizduoti mintis, idėjas ir kitus dalykus, susijusius su svarbiausia mintimi arba išsidėsčiusius aplink ją. Šia diagrama galima vaizdžiai pateikti suformuluotas alternatyvas, atspindėti ryšius tarp jų ir matyti sąsajas su galutine mintimi, išreikšta vadybinės situacijos formuluote.

## Alternatyvų įvertinimas

### (2.2. darbas)

Jo metu turi būti aptariamos visos 2.1 žingsniu įvardytos alternatyvos ir atmetamos netinkamos. Alternatyvos gali būti vertinamos 2 būdais.

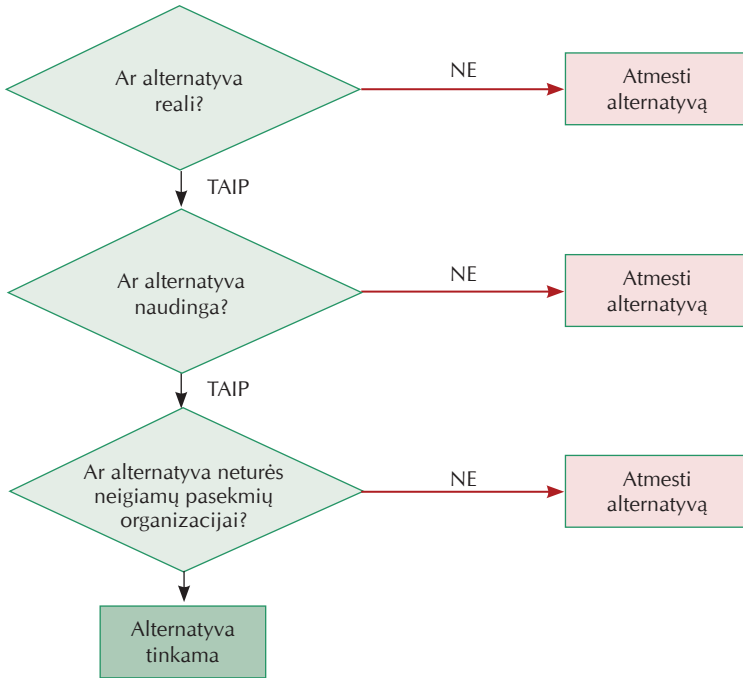
1) *Alternatyvos vertinamos laisvai aptariant aplinkos (išorinės ir/ar vidinės) veiksnius.* Taikydami šį būdą, vertintojai turėtų aptarti kiekvieną alternatyvą, įvertinti 4 skyriuje 6 pav. įvardytus ir tekste apibūdintus valdymo sprendimų priėmimo aplinkos išorės ir vidaus elementus.

Pagrindinis šio alternatyvų vertinimo ribotumas – paprastai aptariant alternatyvą įvertinami tik svarbiausi apribojimai, pavyzdžiui, teisiniai apribojimai, ekonominės sąlygos, visuomenės moralinės ir etinės normos, technologiniai ar kitokie organizaciniai apribojimai. Todėl gali susidaryti situacija, kai skirtingos alternatyvos vertinamos ne pagal tuos pačius kriterijus, tad jos negali būti lyginamos tarpusavyje. Taip pat labai lengva pamiršti kokią nors svarbų veiksnį. Neatsitiktinai racionalus požiūris siūlo naudoti kitą būdą.

2) *Alternatyvų įvertinimas pagal aiškiai suformuluotus veiksnius.* Tai-kydami šį būdą, vertintojai aptaria visas alternatyvas pagal tuos pačius iš anksto išvardytus kriterijus. Pirmas neigiamas alternatyvos įvertinimas sustabdo tolesnį tos alternatyvos vertinimą, ir ji atmetama.

Paprastai vadybos vadovėliuose<sup>44</sup> pateikiamas „trigubo filtro“ metodas, siūlantis kiekvieną alternatyvą įvertinti atsakius į 3 klausimus (žr. 8 pav.):

- 1) *Ar alternatyva reali?* – tai tarsi realumo „filtras“, kuris reiškia, kad alternatyva turi būti atmesta, jei yra nors kokia ją įgyvendinti trukdanti ir neišsprendžiama kliūtis, pavyzdžiui, draudžia įstatymai; alternatyvai įgyvendinti organizacija neturi technologinių ar žmonių išteklių; alternatyva prieštarauja organizacijos strategijai.
- 2) *Ar alternatyva išspręs susidariusią vadybinę situaciją?* – tai lyg naudingumo „filtras“. Jis parodo, ar alternatyva leis išspręsti vadybinę situaciją, pasiekti jos formuluote keliamą tikslą, ar ji iš viso susijusi su vadybine situacija. Pavyzdžiui, jei siūloma labai patraukli visiems alternatyva nepadidins organizacijos pardavimo (kai to siekiama), ji turi būti atmesta.
- 3) *Ar alternatyva neturės neigiamų pasekmių organizacijai?* – trečiasis pasekmių „filtras“, svarbus visiems priklausomo tipo vadybinėms sprendimams (žr. 2 skyriaus 4 pav.). Taikant šį metodą, siūloma alternatyvą atmesti, jei ja remiantis priimtas sprendimas turės bet kokių neigiamų pasekmių tiek organizacijos viduje, tiek išorėje. Pavyzdžiui, visiems organizacijos darbuotojams labai patraukli alternatyva dvigubai padidinti darbo užmokestį bus atmesta, jei tai neigiamai paveiks suplanuotus įmonės pelno rodiklius.



8 pav. „Trigubo filtro“ metodas

Kitas panašus alternatyvų vertinimo metodas<sup>45</sup> siūlo vertinti atsižvelgiant į jų pagrindu priimto valdymo sprendimo pasekmes. Taikant šį metodą, alternatyvos pasirenkamos atsakius į 3 klausimus:

- 1) Ar alternatyva leis pasiekti organizacijos tikslus?
- 2) Ar yra kokių nors nepageidaujamų pasekmių ar šalutinių efektų?
- 3) Ar organizacija pajėgi įgyvendinti šią alternatyvą?

Taikant šiuos metodus, neigiamas atsakymas į bet kurį klausimą atmeta alternatyvą kaip netinkamą ir ji toliau nebevertinama. Aišku, šie metodai taip pat nėra tobuli, nes atsakant į pateiktus klausimus galima įvertinti ir aptarti ne visus veiksnius, lemiančius, pavyzdžiui, alternatyvos įgyvendinimo realumą, ir tuo labiau pasekmes.

3 skyriuje pateiktos 2 pagrindinių požiūrių į valdymo sprendimų priėmimo nuostatos atskleidžia racionalų požiūrį: sprendimų priėmėjas turi beveik neribotus išteklius, skirtus alternatyvoms įvertinti, neribotas proto

galimybes teisingai įvertinti alternatyvas; vertinant alternatyvas elgiamasi bešališkai, racionaliai ir logiškai, galvojama tik apie naudą organizacijai. Elgesio požiūris nurodo pagrindines alternatyvų vertinimo klaidas: vertintojai patys dažnai nesuvokia, kodėl priima vieną, o atmets kita alternatyvą; dažniausiai vertinama tendencingai, supaprastintai; labai dažnai vertinimas baigiamas ties pirmą tinkama alternatyva.

Alternatyvų vertinimo subjektas paprastai priklauso nuo vadovo požiūrio į alternatyvų vertinimą. Alternatyvas vertinant pagal racionalaus požiūrio reikalavimus arba sprendžiant sudėtingą ir įmonei svarbią vadybinę situaciją, dirbti turėtų kompetentingi organizacijos specialistai ar net išorės ekspertai. Jei vadovas nori aptarti alternatyvas, siekdamas užsitikrinti darbuotojų pritarimą ir atmesti jiems netinkamas, – vertinti turėtų iš organizacijos darbuotojų sudaryta grupė ar net visi darbuotojai. Alternatyvas vertinti gali būti patikėta ir tai pačiai grupei, kuri jas formuluavo – taip pratęsiama „smegenų šturmo“, minčių žemėlapiu ar specialiai tam tikslui suformuluotos nominalios grupės veikla.

### **Santrauka**

Valdymo sprendimo parengimas – antrasis racionalaus valdymo sprendimų priėmimo proceso etapas, kurio metu suformuluojama pakankamai alternatyvų vadybinei situacijai išspręsti ir atmetamos netinkamos. Šiame etape atliekami du darbai: (2.1. darbas) alternatyvų įvardijimas; (1.2 darbas) alternatyvų įvertinimas. Alternatyvų įvardijimas – (kitais – idėjų, alternatyvų generavimas) – racionalaus valdymo sprendimų priėmimo proceso antrojo etapo (2.1.) darbas, per kurį sudaromas galimų veiksmų, elgesio krypčių ar priemonių, leidžiančių išspręsti vadybinę situaciją, sąrašas. Šiame darbe alternatyvos dar nevertinamos, tik generuojamos, ir siekiama per kuo trumpesnę laiką suformuluoti jų kuo daugiau. Pagrindiniai dalykai, padedantys vadovui nustatyti, ar alternatyvų sąrašas yra pakankamas, – alternatyvų skaičius ir tipas. Pagrindinis kriterijus, leidžiantis įvertinti, ar alternatyvų pakanka, – alternatyvų „plotis“. Jis reiškia, kad alternatyvų sąrašas jungia visas reikiamas organizacijos valdymo sritis. Vertinant alternatyvų sąrašo pakankamumą, taip pat svarbu apsispręsti, kokio tipo alternatyvos jį sudaro. Išskiriami du alternatyvų tipai: standartinės ir kūrybinės / inovacinės.

Vadovui verta pasitelkti į pagalbą grupę ar net visiškai deleguoti darbą grupei dėl šių priežasčių: grupė žmonių gali suformuluoti gerokai daugiau alternatyvų negu vienas žmogus; jų generuotos alternatyvos bus įvairesnės; taip galima sumažinti pasipriešinimą diegiant valdymo sprendimą. Kai reikia suformuluoti daug kūrybiškų / inovatyvių alternatyvų, verta naudoti „smegenų šturmo“ (angl. *brainstorming*), sinektikos, minčių žemėlapių metodus.

Alternatyvų įvertinimas – racionalaus valdymo sprendimų priėmimo proceso antrojo etapo (2.2.) darbas, kurio metu turi būti aptariamoms visos 2.1. darbe įvardytos alternatyvos ir atmestos netinkamos. Alternatyvos vertinamos 2 būdais:

- 1) Laisvai aptariant aplinkos (išorinės ir/ar vidinės) veiksnius. Taikydami šį būdą, vertintojai turėtų aptarti kiekvieną alternatyvą, valdymo sprendimų priėmimo aplinkos išorės ir vidaus elementus. Pagrindinis šio alternatyvų vertinimo ribotumas – paprastai atsižvelgiama tik svarbiausius apribojimus ir labai galima pamiršti kokį nors svarbų veiksnį.
- 2) Pagal aiškiai suformuluotus veiksnius. Taikydami šį būdą, alternatyvų vertintojai aptaria visas alternatyvas pagal tuos pačius iš anksto išvardytus kriterijus. Pirmas neigiamas alternatyvos įvertinimas sustabdo tolesnį jos vertinimą, ir ji atmetama. Šiuo atveju galima taikyti „trigubo filtro“ ar alternatyvų vertinimą, atsižvelgiant į jų pagrindu priimto valdymo sprendimo pasekmes.

Alternatyvų vertinimo subjektas pagal vadovo požiūrį į alternatyvų vertinimą gali būti įvairus: kompetentingi organizacijos specialistai ar net išorės ekspertai, speciali organizacijos darbuotojų grupė ar net visi organizacijos darbuotojai.

### **Kartojimo klausimai ir užduotys**

- 1) Išvardykite ir apibūdinkite valdymo sprendimo parengimo etapo darbus, nusakykite jų skirtumus.
- 2) Paaiškinkite pakankamo alternatyvų skaičiaus sąvoką ir jį lemiančius veiksnius.
- 3) Išvardykite ir palyginkite tarpusavyje alternatyvų tipus, pateikite skirtingų alternatyvų tipų pavyzdžių.



- 4) Išvardykite galimus alternatyvų įvardijimo subjektų variantus, aptarkite veiksnius, lemiančius jų pasirinkimą.
- 5) Kuo naudingi ir kada tinka alternatyvų sąrašui sudaryti „smegenų šturmo“, sinektikos ar minčių žemėlapiu metodai?
- 6) Išvardykite ir palyginkite tarpusavyje 2 alternatyvų įvertinimo būdus.
- 7) Išvardykite ir paaiškinkite alternatyvų įvertinimo pagal aiškiai suformuluotus veiksnius abu metodus.
- 8) Išvardykite galimus alternatyvų įvertinimo subjektų variantus, aptarkite veiksnius, lemiančius jų pasirinkimą.
- 9) Aptarkite grupių panaudojimo valdymo sprendimo parengimo etape naudą ir trūkumus.

## 7 SKYRIUS

## Valdymo sprendimo priėmimas

### Mokymo(si) tikslai

Studentas, sėkmingai išmokęs šį skyrių, turi gebėti:

- 1) Suvokti valdymo sprendimo priėmimo etapą, t. y. sugebėti išskirti ir atpažinti šio etapo darbus.
- 2) Išanalizuoti optimalios (geriausios) alternatyvos atrinkimo darbą, t. y.:
  - palyginti ir aptarti optimalios ir geriausios alternatyvos sąvokas;
  - atpažinti ir įvardyti optimalios (geriausios) alternatyvos atrinkimo metodą;
  - aptarti optimalios (geriausios) alternatyvos atrinkimo darbe daromas neracionalumo klaidas;
  - atpažinti ir apibūdinti optimalios (geriausios) alternatyvos atrinkimo subjektą.
- 3) Žinoti valdymo sprendimo formuluotei keliamus reikalavimus ir gebėti pagal juos teisingai suformuluoti valdymo sprendimą.
- 4) Žinoti valdymo sprendimo įgyvendinimo planui keliamus reikalavimus ir gebėti pagal juos parengti valdymo sprendimo įgyvendinimo planą.
- 5) Atpažinti ir apibūdinti valdymo sprendimo suformulavimo ir įforminimo subjektą.

Trečiasis, vadybos literatūroje vadinamas dažnai kulminaciniu, etapas – „Valdymo sprendimo priėmimas“. Kad jis būtų įmanomas, reikia užtikrinti pagrindinį racionalaus požiūrio reikalavimą – įvertinus alternatyvas, turi likti mažiausiai dvi tinkamos. „Sprendimas reiškia geriausią pasirinkimą iš tokių alternatyvų, kurių kiekviena galėtų leisti pasiekti tikslus“<sup>46</sup>. Taigi šį etapą turėtų sudaryti du žingsniai, per kuriuos būtų atrinkta optimali (ar geriausia) alternatyva, įforminamas valdymo sprendimas ir parengiamas jo įgyvendinimo planas.

## Optimalios / geriausios alternatyvos atrinkimas

### (3.1. darbas)

Optimalios/geriausios alternatyvos atrinkimas reiškia, kad iš kelių tinkamų atrenkama optimali arba pati geriausia. Reikėtų atskirti terminus „optimali alternatyva“ ir „geriausia alternatyva“. Optimali alternatyva atrenkama sprendžiant optimizavimo uždavinį. Taikant kitus kiekybinius ar kokybinius alternatyvų pasirinkimo metodus, atrenkama geriausia alternatyva.

Valdymo sprendimų priėmimo literatūroje dominuoja matematinis požiūris: optimalią alternatyvą reikia atrinkti naudojant kiekybinius metodus, tiksliau, sprendžiant optimizavimo uždavinį, naudojant rezultatų matricą, sprendimų medį, taikant įvairius modelius ir sprendimų rėmimo siūlomas programas.

*Rezultatų matrica.* Šiuo metodu pasirenkama optimali alternatyva pagal maksimalų laukiamą rezultatą iš kelių galimų alternatyvų su keliais galimais įvykiais ir jų pasekmėmis. Pavyzdžiui, verslininkas svarsto, į kokį verslą jam investuoti. Įvertinus alternatyvas liko 3 tinkamos: (A) verslas 1, (B) verslas 2 ir (C) verslas 3. Pagal rezultatų matricos metodo procedūrą verslininkas nustato:

- 1) *Jam svarbių galimų įvykių tikimybes* – verslininko manymu, infliacija yra svarbus dalykas investavimui, galinti būti aukšta (nepalankus įvykis) ir žema (palankus įvykis). Taigi jis nusistato šių galimų įvykių tikimybes, pavyzdžiui, didelės infliacijos tikimybė – 0,3; žemos – 0,7.
- 2) *Pasekmes esant galimiems įvykiams.* Verslininkui svarbios pasekmės yra laukiamas pelnas nuo investavimo esant galimiems įvykiams (aukštai ir žemai infliacijai). Taigi jis pasiskaičiuoja, kokio pelno ar nuostolių, pasirinkus kiekvieną iš trijų alternatyvų, tikisi esant aukštai ir žemai infliacijai bei įrašo šiuos skaičius į 3 lentelės 2 ir 3 stulpelius.

3 lentelė. Alternatyvų pasekmės esant galimiems įvykiams

Alternatyva	Aukšta infliacija (0,3)	Žema infliacija (0,7)
<b>A</b>	-40000 Lt	+200000 Lt
<b>B</b>	+360000 Lt	-60000 Lt
<b>C</b>	+120000 Lt	100000 Lt

3) *Laukiamus rezultatus*. Tada apskaičiuojamas laukiamas rezultatas kiekvienai alternatyvai ( $LR_i$ ), kuris susumuoja galimas pasekmes pagal galimus įvykius:

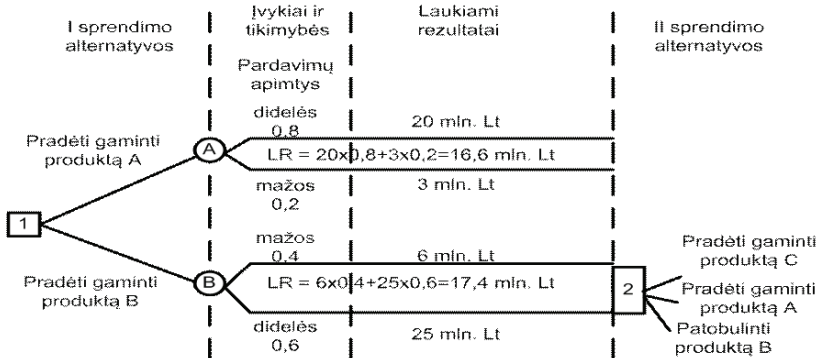
$$LR_A = 0,3 (-40000) + 0,7 (200000) = 128000 \text{ Lt}$$

$$LR_B = 0,3 (360000) + 0,7 (-60000) = 66000 \text{ Lt}$$

$$LR_C = 0,3 (120000) + 0,7 (100000) = 106000 \text{ Lt}$$

4) *Optimalios alternatyvos nustatymas*. Galiausiai pagal maksimalų laukiamą rezultatą ( $LR_i$ ) verslininkas pasirenka optimalią alternatyvą.

Sprendimų medis skiriasi nuo rezultatų matricos tik pateikimo forma (žr. 9 pav.), todėl tinka nuoseklumui parodyti renkantis vadybinius sprendimus.



9 pav. Sprendimų medžio pavyzdys

Be šių dviejų dar taikomi sudėtingesni matematiniai metodai, pavyzdžiui, matematinis modeliavimas, tiesinis programavimas, imitacinis modeliavimas, dinamiųjų eilučių (laiko) prognozavimas, priešasties-pasekmės modeliavimas, eilių teorija, kaštų-naudos analizė, ekstrapoliavimas; regresinė analizė<sup>47</sup>.

Vadovas pats veikiausiai nesprensdžia optimizavimo ar kitų matematinių uždavinių. Tai turėtų atlikti tos srities specialistas. Yra įvairių nuomonių, ar verta spręsti optimizavimo uždavinius. Pagrindinis matematinių metodų trūkumas – jie iš prigimties yra subjektyvūs, todėl ne visada tiksūs. Juk galima netiksliai nustatyti galimų įvykių tikimybes ar apskaičiuoti pasekmes

esant galimiems įvykiams. Be to, neįvertinami visi galimi įvykiai. Pagrindinis optimizavimo uždavinių privalumas yra tas, kad jais paskaičiuojami laukiami rezultatai atsižvelgiant ir į palankius, ir į nepalankius įvykius.

Dažnai vadovai pasirenka ne optimalią, o geriausią alternatyvą, atlikę kokius nors matematinius skaičiavimus. Pavyzdžiui, iš kelių tinkamų pasirenkama ta alternatyva, kurios įgyvendinimo sąnaudos mažesnės. Ar reikia spręsti matematinius uždavinius?<sup>48</sup> Kiekybiniai metodai remiasi faktais ir skaičiais priimant sprendimą, bet nevertina subjektyvių veiksmų. Kokybiniai telkiasi į patirtį ir apsversto kitus aspektus, pavyzdžiui, darbuotojų požiūrį, vertybes ar santykius su vartotojais. Sėkmingai dirbantis vadovas turėtų sujungti abiejų rūšių metodus, kad priimtų organizacijai vertingiausią sprendimą.

Galutinį sprendimą apie pasirenkamą alternatyvą, be abejo, priima pats valdymo sprendimo priėmėjas – vadovas.

Elgesio požiūris nurodo šias pagrindines vadovų klaidas atrenkant optimalią / geriausią alternatyvą<sup>49</sup>:

- » nesivargina naudoti matematinių (optimizavimo) metodų;
- » pasirenka tą, kur mažiau rizikos;
- » skuba taupymo sumetimais; dėl to pasirenka blogesnę alternatyvą ir po to daugiau išleidžia taisydami klaidas;
- » orientuojasi į patirtį;
- » orientuojasi tik į pagrindinį tikslą.

Dažnai vadovai turi tam tikrą išankstinį supratimą apie veiksmus, rezultatus ir atsitiktinumus, susijusius su vienos ar kitos alternatyvos pasirinkimu. Tai gali būti tam tikri vadovo psichologiniai principai ar išankstinė nuomonė, lemiantys, kaip jis suvoks vieną ar kitą alternatyvą ir kaip vertins galimus jų rezultatus. Vertinant galimus rezultatus, vadovo pasirinkimui labai dažnai įtaką daro jo nusiteikimas rizikuoti: ar jis linkęs rinktis rizikingą, bet galinčią duoti maksimalius rezultatus alternatyvą, ar patenkinamą, tačiau mažiau rizikingą sprendimą.

Rinkdamiesi geriausią alternatyvą, vadovai dažnai atsižvelgia į savo patirtį. Ja remiantis vertinami sėkmingi apribojimai ar kriterijai. Vadovo pažiūros („atramos taškas“) – praeities ir spėjamos ateities įtaka priimant sprendimą – lemia, kuri alternatyva jam atrodo geriausia – konservatyvesnė ar rizikingesnė. Tikėdamasis gerų rezultatų, vadovas elgsis konservatyviau ir vengs rizikos; ir priešingai – manydamas, kad rezultatas gali

būti neigiamas, rizikuos bandydamas, galbūt, išvengti nuostolio. Sėkmės ar nesėkmės įvertinimas parodo, kaip išreiškiamas laukiamas rezultatas: dažniausiai geri rezultatai išreiškiami absoliučiais dydžiais, nuostolius stengiamasi išreikšti procentais, tarsi minimizuojant praradimą.

Tik labai nedaugeliu atvejų valdymo sprendimai priimami visiško tikrumo būsenos, žinant visas galimas pasekmes, visais kitais atvejais priimant sprendimus susiduriama su tam tikromis tikimybėmis, kad pasiseks ar bus suklysta priėmus vienokį ar kitokį sprendimą. Vadinasi, sprendimus priimantis asmuo, siekdamas „patobulinti“ sprendimo priėmimo įgūdžius, gali padidinti tikimybę, kad sprendimas bus teisingas. Racionalus valdymo sprendimo priėmimas rodo, jog, priimant valdymo sprendimą, alternatyvos įvertinamos argumentuotai; bet, tyrimų duomenimis<sup>50</sup>, net 89 % vadovų vadovaujasi intuicija, aukštesnio lygio vadovai taip pat dažniau pasikliauja intuicija ir tai daro sėkmingiau, nei žemesnio lygio vadovai. Elgesio veiksnių įtaka vadovų elgesiui priimant valdymo sprendimą plačiau analizuojama vadovėlio III dalyje.

## Valdymo sprendimo suformulavimas ir įforminimas

### (3.2. darbas)

Šiame darbe pats vadovas suformuluoja galutinį sprendimą, taip pat parengiamas sprendimo įgyvendinimo planas ir visi susiję dokumentai, pavyzdžiui, paruošiamas (suderinamas, kai reikia) ir išleidžiamas įsakymas (ir jo priedai).

Įsakymu paprastai suformuluojamas valdymo sprendimas. Kad užtikrintų tikslesnį valdymo sprendimo įgyvendinimą, sekimą ir kontrolę, kryptingesnį visų valdymo sprendimą diegiančių dalyvių elgesį, jo formuluotė turi atitikti šiuos pagrindinius reikalavimus:

- » *Valdymo sprendimo formuluote turi būti konstatuojamas norimas pasiekti tikslas* – šiuo reikalavimu siekiama užtikrinti kryptingus valdymo sprendimo diegimo veiksmus ir galimybę stebėti bei kontroliuoti jų įvykdymą.
- » *Valdymo sprendimo formuluotė turi būti išreikšta per norimą pasiekti rezultatą, o ne per atliekamą veiklą* – šis reikalavimas leidžia užtikrinti kryptingesnę visų valdymo sprendimo įgyvendinimo dalyvių veiklą, išvengti skirtingo informacijos suvokimo. Darbuotojas

neabejotinai daug aiškiau suvoks savo veiksmus ir matys galutinį rezultatą, jei formuluotė bus, pavyzdžiui, „sumažinti darbuotojų kaitą“, o ne „mažinti darbuotojų atleidimą“.

- » *Valdymo sprendimo formuluotė turi būti visiems vienodai suprantamai išreikšta (jei įmanoma – kiekybiškais terminais)* – šiuo reikalavimu siekiama viską, kas įmanoma, valdymo sprendimo formuluotėje perteikti kiekybiniais terminais. Taip užtikrinamas formuluote perduodamos informacijos tikslumas, išvengiama skirtingo informacijos suvokimo ir iškraipymo klaidų. Juk visiems aiškesnė, pavyzdžiui, formuluotė „padidinti pelną 5 %“, negu „pagerinti įmonės darbą“.
- » *Valdymo sprendimo formuluote turi būti aiškiai apibūdintas valdymo sprendimo įdiegimo terminas* – šis reikalavimas būtinas planuojant valdymo sprendimo įdiegimo planą sudarančių veiksmų terminus, suteikia aiškumo visiems darbuotojams, dalyvaujantiems diegiant valdymo sprendimą, taip pat leidžia stebėti ir kontroliuoti, ir, jei reikia, priimti koreguojančius veiksmus.

Visus išvardytus reikalavimus atitinka šie valdymo sprendimo formuluotės pavyzdžiai:

- » Iki š. m. lapkričio 1 d. parengti naują darbuotojų skatinimo programą.
- » Per 3 mėnesius gamybos broką sumažinti 5 %.
- » Iki š. m. pabaigos visuose padaliniuose įdiegti naują apskaitos valdymo programą.
- » Iki kito ketvirčio pabaigos perorganizuoti komercijos skyriaus darbus, kad atitiktų naują struktūrą.
- » Iki kitų kalendorinių metų pabaigos internetinės prekybos apimtis padidinti 10 %.

Įsakymo apie valdymo sprendimą priede turėtų būti pateiktas valdymo sprendimo įdiegimo veiksmų planas. Jis turi užtikrinti, kad sprendimas bus paverstas veiksmų seka. Jame pateikiama informacija apie sprendimo užduočių (veiksmų) įgyvendinimo eigą, atsakomybę už konkrečias užduotis (veiksmus), atsiskaitymo tvarką vykdant užduotis. Taip pat gali būti aptarta pakeitimų (jei iškiltų naujų problemų) atlikimo tvarka ir pan. Valdymo sprendimo įdiegimo plano struktūra gali būti tokia, kaip pateikta 4 lentelėje.

4 lentelė. Vadybinio sprendimo įdiegimo veiksmų plano struktūra

Sudėtinės dalys	Reikalavimai
<b>Veikimo uždaviniai:</b> 1), 2), 3), 4), ....	<ul style="list-style-type: none"> <li>- turi būti išdėstyti loginės eilės tvarka;</li> <li>- turi liesti vieną specifinį klausimą;</li> <li>- turi būti išreikšti per norimą pasiekti rezultatą, o ne per atliekamą veiklą;</li> <li>- turi būti išreikšti jei įmanoma kiekybiniais terminais</li> </ul>
<b>Atsakingas darbuotojas</b> (už kiekvieną uždavinį) 1), 2), 3), 4), ....	- juo turi būti paskirtas asmuo, kuris turi pakankamai informacijos, kompetencijos, yra motyvuotas
<b>Planuojama data</b> (kiekvienam uždaviniui) 1), 2), 3), 4), ....	- turi būti aiškiai suformuluotas terminas
<b>Real data</b> (kiekvienam uždaviniui) 1), 2), 3), 4), ....	- ši eilutė užpildoma įvykdžius kiekvieną uždavinį
<b>Grižtamasis ryšys</b> (atsiskaitymo tvarka už kiekvieną uždavinį) 1), 2), 3), 4), ....	<ul style="list-style-type: none"> <li>- konkretus, aiškus;</li> <li>- išmatuojamas</li> </ul>
<b>Motyvavimas</b> (paskatos / nuobaudos už kiekvieno uždavinio įvykdymą) 1), 2), 3), 4), ....	- turi būti nurodytos efektyvios motyvavimo priemonės

Iš 4 lentelės matyti, kad pirmiausia veiksmų plane turi būti suformuluojami ir logine seka pagal atlikimo pradžios laiką pateikiami uždaviniai, detalizuojantys valdymo sprendimu suformuluotą tikslą. Jie turi būti konkretūs, susiję tik su vienu atskiro darbo atlikimu, ir išreikšti per norimą pasiekti rezultatą. Darbuotojas neabejotinai daug aiškiau suvoks savo veiksmus, jei uždavinio formuluotė bus, pavyzdžiui, „parengti naują sutartį su tiekėjais“, negu „pagerinti sutartį su tiekėjais“. Taip veiksmų plane išdėstyti ir suformuluoti uždaviniai vaizdžiai parodo konkrečius veiksmus ar užduotis, kuriuos būtina atlikti norint pasiekti galutinį tikslą, t. y. įgyvendinti sprendimą.

Kad valdymo sprendimas būtų įgyvendintas, būtina paskirti darbuotojus, atsakingus už kiekvieną uždavinį. Jie nebūtinai turi būti tos užduoties atlikėjai. Jei valdymo sprendimą priima aukščiausio lygio vadovas, už tam tikrą veikimo uždavinį didesnėje organizacijoje atsakingu asmeniu taps jam pavaldus padalinio vadovas. Šis savo padalinyje užsiims



jam pavesto uždavinio įgyvendinimu ir veikiausiai paskirs konkretų tos užduoties vykdytoją ar net kelis darbuotojus. Svarbu, kad atsakinguoju asmeniu taptų motyvuotas darbuotojas, turintis pakankamai informacijos, žinių ir įgūdžių. Todėl tikslinga į veiksmų planą įtraukti eilutę, kurioje būtų nurodytos motyvavimo priemonės už kiekvieną įvykdytą užduotį ir užtikrintų už jas atsakingų asmenų motyvaciją.

Veiksmų plane būtinai nurodoma tiksli planuojama data, iki kurios kiekvienas uždavinys turi būti įgyvendintas. Taip išdėstomas ir aiškiai parodomas valdymo sprendimo įgyvendinimas. Į veiksmų planą derėtų įtraukti punktą, kuriame būtų nurodyta reali kiekvienos užduoties įgyvendinimo data. Taip lengviau pastebėti ir imtis koreguojamų veiksmų, jei kuri nors užduotis atliekama ne pagal planą. Savaimė suprantama, veiksmų plane turi būti nurodytos konkrečios, aiškios ir išmatuojamos atsiskaitymo už kiekvienos užduoties vykdymo eigą priemonės ir tvarka (grįžtamasis ryšys). Tai užtikrina kryptingą ir veiksmingą valdymo sprendimo diegimo kontrolę. Kai aptariami valdymo sprendimo rezultatai (V etapas), vėl į veiksmų planą įtraukti informaciją apie problemas, su kuriomis buvo susidurta atliekant kiekvieną užduotį, bei joms išspręsti priimtus koreguojančius veiksmus (žr. 9 skyriaus 5 lentelę). Plačiau apie tai kalbama 9 skyriuje.

Valdymo sprendimo įgyvendinimo veiksmams reglamentuoti bei jų įgyvendinimo laikui valdyti gali būti naudojami įvairūs projektų valdymo metodai, pavyzdžiui, projekto aprėpties planas, darbų išskaidymo struktūra, apibendrintas darbų aprašas, Gantto tvarkaraštis, darbo krūvio histogramos<sup>51</sup>, bei tinklinio planavimo metodai, pavyzdžiui, tinklinis grafikas, PERT<sup>52</sup>.

Tinklinio grafiko metodas (angl. *Critical Path Method* – CPM) – darbų atlikimo atvaizdavimo būdas, parodantis užduočių ar darbų atlikimo eiliškumą ir tarpusavio ryšius, grindžiamas kritinio kelio analize. Taikant šį metodą, nustatoma tiksli labiausiai tikėtina darbų atlikimo trukmė. Po to tinkliniame grafike nuosekliai vienas paskui kitą nuo pradinio iki galutinio įvykio pateikiama darbų seka. Kritinis kelias – pats ilgiausias, jo gauta trukmė rodo, kiek ilgiausiai užtruks pasiekti tikslą. Valdymo sprendimo priėmimo kontekste kritinis kelias parodo, kiek ilgiausiai užtruks valdymo sprendimo diegimas. Šis metodas labai vaizdžiai iliustruoja valdymo sprendimo įgyvendinimo uždaviniams reikalingų darbų atlikimo

nuoseklumą, taip pat parodo, kaip vienų darbų atlikimo pradžios laikas priklauso nuo kitų darbų baigties ir kuriuos darbus galima vykdyti lygia-greičiai (tuo pat metu).

PERT (angl. *Program Evaluating and Review Technique*) metodas iš esmės yra analogiškas tinklinio grafiko metodui. Pagrindinis skirtumas – darbų trukmės nustatymas. PERT metodu darbo trukmė skaičiuojama naudojant matematinės formules ir apibrėžiama trimis įvertinimais:

- » minimali galima darbo trukmė – optimistinė trukmė;
- » maksimali priimtina darbo trukmė – pesimistinė trukmė;
- » labiausiai tikėtina darbo trukmė – tikimasi, kad bus intervale tarp optimistinės ir pesimistinės.

Gantto tvarkaraštis, arba stulpelių diagrama, vaizdžiai iliustruoja darbus ir jų atlikimo trukmę. Jis gali būti pavaizduotas kaip lentelė, kurios viename stulpelyje nuosekliai išvardijami valdymo sprendimo diegimo uždaviniai, o kitame – juostelėmis parodoma jiems atlikti reikalingas laikas.

Valdymo sprendimo diegimo veiksmų tinkliniam planavimui ir Gantto diagramoms sukurta ne viena kompiuterizuota priemonė, pavyzdžiui, labiausiai paplitusi „darbas-rodyklė“ tinklinio planavimo metodika, *Microsoft® Project* programinė įranga Gantto tvarkaraščiams sudaryti<sup>53</sup>.

Valdymo sprendimo įdiegimo planą vadovas gali parengti ir pats vienas. Bet priklausomai nuo vadovavimo stiliaus šį darbą jis gali patikėti ir grupei darbuotojų, pavyzdžiui, tiems, kuriuos numato skirti atsakingais asmenimis. Tokiu atveju darbuotojai patys iš anksto apgalvos savo vaidmenį įgyvendinant valdymo sprendimą, būsimas užduotis ir terminus bei sau priimtinas grįžtamojo ryšio ir skatinimo priemones. Visus reikiamus dokumentus veikiausiai parengs vadovo administratorė.

### Santrauka

Valdymo sprendimo priėmimas – trečiasis racionalaus valdymo sprendimų priėmimo proceso etapas, kurio metu atrenkama optimali / geriausia alternatyva vadybinei situacijai išspręsti ir valdymo sprendimo priėmėjas jos pagrindu suformuluoja galutinį valdymo sprendimą bei jį įformina. Šiame etape atliekami du darbai: (3.1.) atrenkama optimali / geriausia alternatyva; (3.2.) suformuluojamas ir įforminamas valdymo sprendimas.

Optimalios / geriausios alternatyvos atrinkimas – racionalaus valdymo sprendimų priėmimo proceso trečiojo etapo (3.1.) darbas, per kurį iš kelių tinkamų alternatyvų parenkama optimali arba pati geriausia. Optimali alternatyva atrenkama sprendžiant optimizavimo uždavinį, pavyzdžiui, rezultatų matricą, sprendimų medį. Taikant kitus kiekybinius ar kokybinius alternatyvų pasirinkimo metodus, atrenkama geriausia alternatyva. Atrinkti optimaliai alternatyvai taip pat taikomi sudėtingesni matematiniai metodai, pavyzdžiui, matematinis modeliavimas, tiesinis programavimas, imitacinis modeliavimas, dinaminių eilučių (laiko) prognozavimas, priežasties-pasekmės modeliavimas; eilių teorija, kaštų-naudos analizė, ekstrapoliavimas; regresinė analizė.

Pagrindinės vadovų klaidos atrenkant optimalią / geriausią alternatyvą: nesivarginama naudoti matematinių (optimizavimo) metodų; pasirenkama ta alternatyva, kur mažiau rizikos; skubama taupymo sumetimais, dėl to pasirenkama blogesnė alternatyva; orientuojamasi į patirtį. Valdymo sprendimo suformulavimas ir įforminimas – racionalaus valdymo sprendimų priėmimo proceso trečiojo etapo (3.2.) darbas, per kurį pats sprendimo priėmėjas suformuluoja galutinį sprendimą, taip pat parenkiamas jo įgyvendinimo planas ir visi susiję dokumentai.

Valdymo sprendimo formuluotė turi atitikti šiuos pagrindinius reikalavimus: ja turi būti konstatuojamas norimas pasiekti tikslas; ji turi būti išreikšta per norimą pasiekti rezultatą, o ne per atliekamą veiklą; ji turi būti visiems vienodai suprantamai išreikšta (jei įmanoma – kiekybiniais terminais); ja turi būti aiškiai suformuluotas valdymo sprendimo įdiegimo terminas.

Valdymo sprendimo įdiegimo veiksmų planas turi paversti sprendimą veiksmų seka, todėl jame turi būti informacija apie: sprendimo užduočių (veiksmų) įgyvendinimo eigą, atsakomybę už konkrečias užduotis (veiksnius), atsiskaitymo tvarką vykdant užduotis ir kt. Siekiant aiškiau ir tiksliau nustatyti darbus, reikalingus valdymo sprendimo įgyvendinimui atlikti, pamatyti jų tarpusavio ryšius ir seką bei trukmę, gali būti naudojami šie projektų valdymo darbų reglamentavimo ir laiko planavimo metodai: projekto aprėpties planas, darbų išskaidymo struktūra, apibendrintas darbų aprašas, Gantto tvarkaraštis, darbo krūvio histogramos, – bei tinklinio planavimo metodai: tinklinis grafikas, PERT.

Valdymo sprendimo įdiegimo planą gali parengti pats vadovas arba pavesti tai atlikti grupei darbuotojų, kuriuos numato skirti atsakingais asmenimis.

### **Kartojimo klausimai ir užduotys**

- 1) Išvardykite ir apibūdinkite valdymo sprendimo priėmimo etapo darbus, nusakykite jų skirtumus.
- 2) Palyginkite ir aptarkite optimalios ir geriausios alternatyvos sąvokų skirtumus.
- 3) Paaiškinkite rezultatų matricos ir sprendimų medžio metodus.
- 4) Išvardykite kitus optimaliai alternatyvai atrinkti naudojamus kiekybinius metodus ir modelius.
- 5) Aptarkite optimalios (geriausios) alternatyvos atrinkimo darbe daromas vadovų neracionalumo klaidas.
- 6) Išvardykite galimus optimalios ar geriausios alternatyvos atrankos subjektų variantus, aptarkite veiksnius, lemiančius jų pasirinkimą.
- 7) Išvardykite ir paaiškinkite valdymo sprendimo formuluotei keliamus reikalavimus ir pagal juos teisingai suformuluokite valdymo sprendimo pavyzdį.
- 8) Išvardykite ir paaiškinkite valdymo sprendimo įgyvendinimo planui keliamus reikalavimus ir pagal juos parenkite valdymo sprendimo įgyvendinimo plano pavyzdį.
- 9) Kuo naudingi ir kada tinkami projektų valdymui naudojami darbų reglamentavimo ir laiko planavimo metodai?
- 10) Išvardykite galimus valdymo sprendimo įgyvendinimo plano parengimo subjektų variantus, aptarkite veiksnius, lemiančius jų pasirinkimą.

## 8 SKYRIUS

## Valdymo sprendimo įdiegimas

**Mokymo(si) tikslai**

Studentas, sėkmingai išmokęs šį skyrių, turi gebėti:

- 1) Išvardyti ir paaiškinti valdymo sprendimo diegimo etapo ypatumus ir jo sudėtingumą lemiančias priežastis bei veiksnius.
- 2) Suvokti valdymo sprendimo įdiegimo etapą, t. y. sugebėti išskirti ir atpažinti šio etapo darbus.
- 3) Išanalizuoti vykdytojų supažindinimo su valdymo sprendimu darbą, t. y.:
  - išvardyti ir atskirti vykdytojų supažindinimo su valdymo sprendimu metodus;
  - aptarti vykdytojų supažindinimo su valdymo sprendimu metodų taikymo tinkamumą;
  - apibūdinti vykdytojų supažindinimo su valdymo sprendimu subjektą ir dalyvius bei juos lemiančius veiksnius.
- 4) Išanalizuoti valdymo sprendimo įgyvendinimo kontrolės ir sekimo darbą, t. y.:
  - išvardyti ir apibūdinti valdymo sprendimo įgyvendinimo kontrolės rūšis;
  - apibūdinti valdymo sprendimo įgyvendinimo kontrolės proceso turinį;
  - aptarti valdymo sprendimo įgyvendinimo kontrolės ir sekimo darbo skirtumus ir juos lemiančias priežastis;
  - išvardyti valdymo sprendimo įgyvendinimo kontrolei ir sekimui naudojamas grįžtamojo ryšio priemones ir aptarti jų taikymo tinkamumą;
  - apibūdinti valdymo sprendimo įgyvendinimo kontrolės ir sekimo darbo subjektą ir dalyvius bei juos lemiančius veiksnius.

Valdymo sprendimo įdiegimo etapas yra būtinas ir labai svarbus. Dažna vadovų klaida – manyti, kad svarbiausia yra priimti gerą sprendimą,

o veiksmai jam įgyvendinti atsiras savaime. Praktika rodo: jeigu vykdytojai nenori ar nesugeba įgyvendinti gero sprendimo, jis bus nesėkmingas.

Šis etapas esmingai skiriasi nuo ankstesnių, nes čia iš principo pasikeičia darbo pobūdis – mąstymo veiklą keičia darbas su žmonėmis. Turbūt todėl racionalus požiūris į valdymo sprendimų priėmimą, kuriuo akcentuojamas matematinių metodų naudojimas, valdymo sprendimo diegimo etapui neskiria tiek dėmesio, kiek ankstesniems. Šiame etape įvyksta vadybiniam darbui būtinas kitų žmonių (vadovui pavaldžių darbuotojų) įtraukimas. Ne veltui valdymas dažnai vadinamas darbu „kitų žmonių rankomis“. Literatūroje<sup>54</sup> net teigiama, kad sprendimas nėra priimtas (tėra tik tam tikri geri ketinimai), kol jo įgyvendinimo procesas netampa kurio nors darbuotojo užduotimi ir atsakomybe. Taigi geras valdymo sprendimas yra tik toks, kurį priėmus būtinai atliekami atitinkami jo įgyvendinimo veiksmai. Jei valdymo sprendimas nėra įgyvendinamas, netampa realybe – geriau būtų buvę iš viso jo nepriimti: nes toks sprendimas tik sukuria nepastovumą, o šis kai kuriais atvejais gali būti net blogesnis nei vengimas veikti ar susidariusios situacijos ignoravimas.

Kad priimtas sprendimas būtų sėkmingai įgyvendintas, šiame etape vadovas turi atsakyti į šiuos klausimus:

1. Kokius organizacijos narius informuoti, kad yra priimtas sprendimas?
2. Kokių veiksmų reikia imtis, kad žmonės, turintys atlikti sprendimo įgyvendinimo užduotis, iš tikrųjų galėtų jas atlikti? (Svarbu ne tik aiškiai priskirti atsakomybę už tam tikrų veiksmų įgyvendinimą konkrečiam darbuotojui, bet ir įsitikinti, kad žmonės sugebės pakeisti savo elgesį, įpročius ar požiūrį, jei to reikalauja sprendimo įgyvendinimo procesas<sup>55</sup>).

Taigi valdymo sprendimo diegimas gali būti paprastas arba sudėtingas ir tai priklauso nuo šių veiksnių:

- » *Valdymo sprendimo įdiegimo dalyvių pasipriešinimas.* Valdymo sprendimo diegimas visada susijęs su didesniais ar mažesniais visų į jį įtrauktų darbuotojų darbo pokyčiais. Todėl labai svarbu bet kurio darbuotojo – atsakingo asmens ar paprasto vykdytojo – požiūris į pokyčius. Valdymo sprendimo diegimą apsunkina darbuotojai, kurie jaučiasi saugūs tik tada, kai niekas jų darbe nesikeičia, kurie vengia keisti įpročius ir pan.
- » *Vadovo valdžios panaudojimo laipsnis.* Valdymo sprendimo įdiegimo etape vadovas „dirba kitų žmonių rankomis“, tad jis

neišvengiamai rūpinasi, ar jie atlieka viską taip, kaip numatyta. Todėl vadovas nori kontroliuoti valdymo sprendimo įdiegimo dalyvių veiksmus. Per didelė kontrolė, kišimasis į kitų atliekamą darbą, valdžios demonstravimas gali sukelti darbuotojų pasipriešinimą ir apsunkinti valdymo sprendimo įgyvendinimą. Kita vertus, tam tikrais atvejais, jei vadovas visai nesidomės sprendimo įgyvendinimu, gali atrodyti, kad jam tai nesvarbu, ir darbuotojai gali nesistengti gerai atlikti jiems pavestų darbų.

- » *Nenumatytų situacijų tikimybė.* Valdymo sprendimai organizacijoje dažniausiai priimami netikrumo arba rizikos būsenomis, kai (kaip aptarta 2 skyriuje) vadovai susiduria su nenumatytais pokyčiais alternatyvų vertinimo ir pasirinkimo metu įgyvendinant sprendimus arba jiems trūksta žinių, reikalingų valdymo sprendimo pasekmių tikimybėms nustatyti.

Kitos priežastys, sukeliančios nenumatytas situacijas valdymo sprendimo diegimo etape, gali būti šios:

- 1) suvokta vadybinė situacija, kuriai išspręsti priimtas sprendimas, buvo suformuluota neteisingai dėl netikslios ar nepakankamos informacijos ją diagnozuojant;
- 2) neteisingai interpretuoti aplinkos įtakos faktai valdymo sprendimo pasekmėms;
- 3) neteisingai parinkti darbuotojai, įtraukti į valdymo sprendimo įgyvendinimą;
- 4) suformuluotas valdymo sprendimas neatitinka realių galimybių jį įgyvendinti, nes parengiant ar priimant sprendimą trūko racionalumo.

Kad valdymo sprendimas būtų sėkmingai įdiegtas, reikia atlikti du darbus: (4.1.) vykdytojų supažindinimas su valdymo sprendimu; (4.2.) valdymo sprendimo įgyvendinimo kontrolė ir sekimas.

## **Vykdytojų supažindinimas su valdymo sprendimu**

### **(4.1. darbas)**

Šiame darbe valdymo sprendimą priėmęs vadovas pristato ir išaiškina darbuotojams valdymo sprendimą, supažindina su jiems keliamais uždaviniais, jų atlikimo terminais ir kitais įgyvendinimo veiksmų plano punktais. Tad vadovas turi nuspręsti:

- » kam bus pristatomas valdymo sprendimas;
- » kaip bus pristatomas valdymo sprendimas;
- » kas bus aptariama pristatant valdymo sprendimą;
- » kur ir kaip detaliai bus prieinamas veiksmų planas.

Priklausomai nuo valdymo sprendimo svarbos organizacijai bei vadovų požiūrio, valdymo sprendimas gali būti pristatomas visiems organizacijos darbuotojams, tik už atskiras užduotis atsakingiems darbuotojams arba visiems vykdytojams. Šis darbas bus žymiai paprastesnis, jeigu į valdymo sprendimų priėmimo procesą buvo įtraukti darbuotojai, turintys įgyvendinti sprendimą ar bent atsakingi už atskirus uždavinius. Jei darbuotojai dalyvavo aptariant vadybinę situaciją, formuluojant ir vertinant alternatyvas, priimtas valdymo sprendimas jiems nebus naujiena. Jei vadovas įtraukė reikiamus darbuotojus rengiant valdymo sprendimo įgyvendinimo veiksmų planą, jam nebereikės aiškinti, kaip teisingai turi būti realizuotas priimtas sprendimas, bus išvengta komunikacijos klaidų perduodant informaciją. Jei vadovas priima valdymo sprendimą vienvaldiškai, o kitus susijusius darbuotojus įtraukia minimaliai, būtina skirti daugiau dėmesio jiems teisingai pristatyti ir išaiškinti priimtą valdymo sprendimą. Vadovas tada turi atlikti dar vieną svarbų darbą – supažindinti atsakingus darbuotojus ar vykdytojus su veiksmų planu.

Taigi vadovas turi pasirinkti tinkamus metodus, kaip individui ar grupei pristatyti priimtą valdymo sprendimą ir jo įgyvendinimo veiksmų planą, kad visi teisingai suprastų ir nespriešintų jo diegimui. Galimi įvairūs metodai nuo individualių vadovo pokalbių su kiekvienu valdymo sprendimo įgyvendinimo dalyviu iki bendro visų valdymo sprendimo įgyvendinimo dalyvių susirinkimo. Konkretų metodą sąlygoja vadovo vadovavimo stilius, jo pasitikėjimas valdymo sprendimo įgyvendinimo dalyviais, organizacijoje priimtos komunikavimo su pavaldiniais normos, sprendimo sudėtingumas ir pan. Pagal šiuos veiksnius taip pat pasirenkama, kokie klausimai bus aptariami pristatant valdymo sprendimą. Paprastai visada turi būti aptariami valdymo sprendimo diegimo veiksmai ir jų įgyvendinimo terminai. To turėtų užtekti, kai sprendimo įgyvendinimo veiksmų planą rengia darbuotojai, turintys įgyvendinti sprendimą ar bent esantys atsakingi už atskirus uždavinius. Tačiau vadovas gali norėti ir nuodugniai išaiškinti kiekvienam valdymo sprendimo įgyvendinimo vykdytojui, kaip turėtų būti atlikta jam iškelta



užduotis. Šiuo atveju vadovas greičiausiai pasirinks individualų pokalbį su kiekvienu vykdytoju, ne tik su darbuotoju, atsakingu už užduoties vykdymą. Jei organizacijoje (ypač didesnėje) įprasta paisyti valdymo hierarchijos pavaldumo ryšių, valdymo sprendimą vadovas turėtų pristatyti ir aptarti per pasitarimą, kuriame dalyvauja tik tiesioginiai jo pavaldiniai, paprastai už valdymo sprendimo uždavinių įgyvendinimą atsakingi vadovai. Tuomet su tiesioginiais vykdytojais vadovas gali ir nesusitikti, tad tikėtinos įvairios komunikacijos klaidos. Todėl priimant ypač svarbius valdymo sprendimus, vadovas gali surengti visų valdymo sprendimo įgyvendinimo dalyvių susirinkimą – taikdamas šį metodą, valdymo sprendimą priėmęs vadovas sukviestų pokalbio visus darbuotojus, vienaip ar kitaip įtrauktus į valdymo sprendimo įgyvendinimą. Susirinkime bus pristatytas sprendimas ir jo įgyvendinimo veiksmai, terminai bei kiti, vadovo manymu, svarbūs dalykai. Tačiau (dėl dalyvaujančių žmonių skaičiaus) tai nėra tinkama priemonė, jei vadovas nori nuodugniai išaiškinti, kaip kiekvieną užduotį reikėtų atlikti. Šiuo atveju susirinkimas labiau tinka tik informuoti darbuotojus, sužinoti jų nuotaikas ir pan.

Bet kuris aptartas valdymo sprendimo pristatymo metodas būtų žymiai rezultatyvesnis, jei dalyviai iš anksto susipažintų su valdymo sprendimu ir jo įgyvendinimo veiksmų planu. Todėl vadovas turėtų pasirūpinti, kad iki susitikimo visi valdymo sprendimo diegimo dalyviai gautų įsakymą (valdymo sprendimą) ir priedą (valdymo sprendimo įgyvendinimo veiksmų planą).

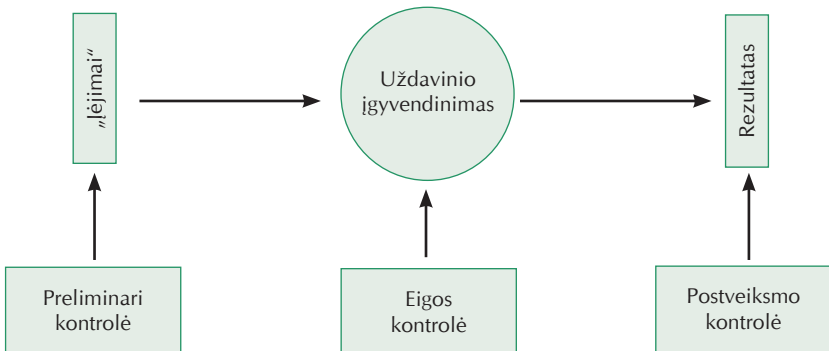
Vadovas turi pasirūpinti, kad kiekvienas atsakingas darbuotojas turėtų reikiamą informaciją raštiška forma. Žodžiu pateikta informacija ilgainiui gali būti užmirštama, iškraipoma, neteisingai interpretuojama, todėl privalu naudotis ir rašytine. Kiekvienas darbuotojas privalo turėti veiksmų planą bei tinklinius grafikus (jei buvo naudoti) ar galimybę laisvai prie jų prieiti, kad galėtų ne tik pasitikslinti, ar teisingai suprato užduotį, bet ir ateityje kontroliuoti savo veiksmus, patikrinti, ar nevéluoja atlikti paskirtų darbų, ar nuo jo veiksmų nenukentės kiti darbai. Priimdamas sprendimą, kokia informacija bus prieinama, vadovas turi nuspręsti, ar darbuotojas gali matyti visą informaciją, ar tik susijusias veiklas. Pavyzdžiui, ar atsakingas asmuo turėtų žinoti, kaip už atliktas užduotis bus motyvuojami kiti.

## Valdymo sprendimo įgyvendinimo kontrolė ir sekimas

### (4.2. darbas)

Šio darbo paskirtis – gauti grįžtamąjį ryšį apie valdymo sprendimo įgyvendinimą, todėl atliekama valdymo sprendimo įdiegimo darbų ir uždavinių kontrolė ir/ar stebėjimas. Darbas būtinas dėl šio skyriaus pradžioje aptartų nenumatytų situacijų atsiradimo priežasčių, nes kiekvienas, net ir itin sėkmingas valdymo sprendimas, tam tikru momentu gali pasirodyti nebetinkamas. Todėl įgyvendinant valdymo sprendimą vadovas turi užtikrinti, kad būtų nuolat stebima ir renkama informacija, kaip pasitvirtina prielaidos apie pasekmes, numatytos valdymo sprendimo parengimo ir priėmimo etapuose, kaip jos atitinka realius įvykius, ar viskas klostosi taip, kaip planuota. Valdymo sprendimo įgyvendinimo kontrolės ir sekimo darbas gali skirtis pagal valdymo sprendimo priėmėjo – vadovo – nuomonę dėl dalykų, lemiančių valdymo sprendimo įgyvendinimo kontrolės ir sekimo ypatumus:

- » ką konkrečiai valdymo sprendimo įgyvendinimo etape reikia stebėti ir kontroliuoti;
- » kada ir kokius koreguojančius veiksmus priimti;
- » kokią kontrolės rūšį – eigos, rezultatų (postveiksmo) ar preliminarią – naudoti (žr. 10 pav.).



10 pav. Kontrolės rūšys diegiant valdymo sprendimą

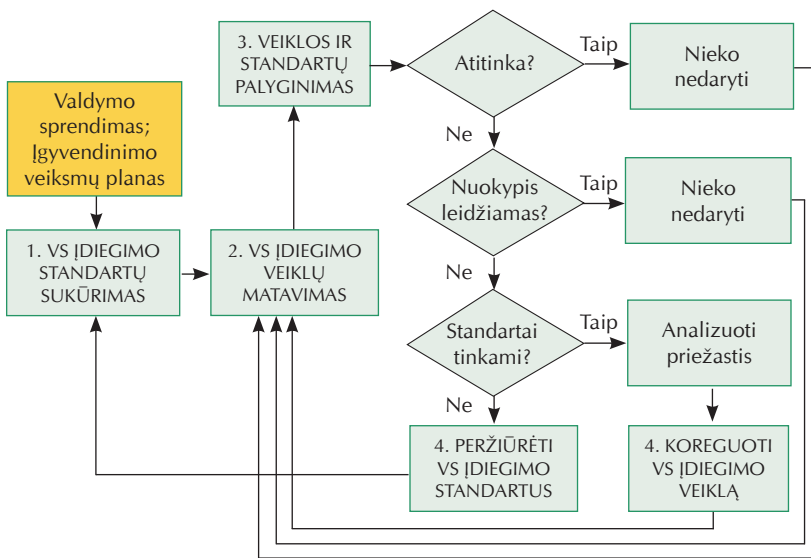
Paprastiausia naudoti *rezultatų kontrolę*, t. y. patikrinti, ar visi valdymo sprendimo įgyvendinimo veiksmų plane numatyti uždaviniai

įvykdomi laiku. Jei vadovas pasitenkina tokiu kontrolės būdu, vadinasi, jis visiškai pasitiki darbuotojais, kuriems pavesta įgyvendinti atskirus uždavinius. Kitais atvejais vadovas gali nuspręsti atlikti *eigos kontrolę*, t. y. kontroliuoti veiksmų plano vykdymo eigą, kitaip tariant, tikrinti jį sudarančių užduočių atlikimą arba uždavinių rezultatus. Yra vadovų, manančių, jog užtenka stebėti, ar darbuotojai gerai dirba ir stengiasi, ar nerodo pasipriešinimo valdymo sprendimo įgyvendinimui. Tokiais atvejais stebimas ir kontroliuojamas dalyvaujančių darbuotojų elgesys. Jei vadovas nuspręstų naudoti *preliminarią kontrolę*, tai reikštų valdymo sprendimo įgyvendinimui numatytų veiksmų „įėjimų“ patikrą – vadovas turėtų detaliai aptarti atsakingiems asmenims priskirtų uždavinių įgyvendinimo veiksmus, uždavinių vykdytojų kandidatūras. Jei valdymo sprendimui įgyvendinti naudojami 7 skyriaus pabaigoje aptarti projektų valdymo metodai, preliminari kontrolė reikštų, jog su kiekvienu už atskirą uždavinį atsakingu asmeniu aptariama atskiri projekto aprėpties planai, darbų išskaidymo struktūros dalys, konkrečių darbų aprašai, darbo krūvio histogramos, Gantto tvarkaraščiai, tinkliniai tvarkaraščiai. Jei valdymo sprendimui įdiegti sukuriami šie dokumentai, vadinasi, jie bus naudojami ir eigos bei rezultatų kontrolei atlikti.

Praktikoje, įgyvendinant valdymo sprendimą, paprastai daug svarbiau kontroliuoti eigą nei patį rezultatą, nes dažnai darbuotojais negalima pasitikėti 100 %. Būna, kad atliekant užduotis paaiškėja, jog darbuotojas jas suprato savaip, nors aptariant darbų planą viskas buvo aišku. Tokiu atveju nekontroliuojant eigos, o tik rezultatą, prarandamas laikas, nes rezultatas nebus toks, kokio tikėtasi; darbuotojas iš esmės darbą atlieka neteisingai. Taip pat didėja tiek vadovo, tiek darbuotojo nepasitenkinimas. Vadovas nepatenkintas, kad darbuotojas nesuprato užduoties, nors atrodė kitaip, darbuotojas nepatenkintas, kad užduotis buvo neaiškiai suformuluota, veltui sugaišo laiką. Dar viena pasekmė – organizacija patiria ne tik laiko, bet ir finansinių nuostolių, nes neteisingai atliekant užduotį buvo naudojami išteklių, darbuotojo darbo laikas panaudotas neefektyviai, taigi patiriami nuostoliai dėl išmokėto darbo užmokesčio. Tačiau šie praktiniai pastebėjimai nereiškia, jog užtenka kontroliuoti tik eigą, rezultato kontrolė taip pat būtina. Be to, privalu aiškiai apibrėžti, kokių rezultatų – tarpinių ar galutinių – kontrolė bus atliekama. Abi kontrolės rūšys reikalingos, nes skiriasi jų tikslai.

Kai valdymo sprendimo įgyvendinimas trunka ilgiau, verta stebėti pokyčius organizacijos aplinkoje, pavyzdžiui, konkurentų elgesį. Dėl to gali kilti nenumatytų situacijų ir valdymo sprendimo įgyvendinimas gali vykti ne taip, kaip buvo numatyta. Nenumatytų situacijų gali atsirasti dėl kitokių, nei tikėtasi, darbuotojų elgesio ar užduoties atlikimo eigos. Tada valdymo sprendimo priėmėjas turi apsispręsti, ar reikia koreguoti valdymo sprendimo įgyvendinimo planą ir kaip tai daryti.

Valdymo sprendimo įgyvendinimo kontrolės procesas, kuris turėtų fiksuoti vadovui svarbius kontrolės ir stebėjimo žingsnius, pavaizduotas 11 pav. Iš jo matyti, kad pirmiausia, remiantis valdymo sprendimu ir jo įgyvendinimo veiksmų planu, turi būti sukuriama valdymo sprendimo įgyvendinimo standartai. Jais turėtų tapti veiksmų plane numatytų užduočių įvykdymo terminai, tam tikri kiekvienos užduoties rezultatų reikalavimai, jei to reikia vykdymo eigai. Valdymo sprendimo įgyvendinimo standartais taip pat gali būti 7 skyriaus pabaigoje aptarti projektų valdymo metodai: projekto aprėpties planas, darbų išskaidymo struktūros, apibendrinti darbų aprašai, darbo krūvio histogramos, Gantto tvarkaraščiai, tinkliniai tvarkaraščiai.



11 pav. Valdymo sprendimo įgyvendinimo kontrolės procesas

Supažindinant vykdytojus su valdymo sprendimu (4.1. darbas), aptariant valdymo sprendimo įgyvendinimo atskirus uždavinius, labai svarbu išanalizuoti konkrečius ir pamatuojamus jų veiksmus bei užduotis, galutinius ir tarpinius rezultatus. Tada galima kryptingai nustatyti kiekvienos atliekamos veiklos atitiktį aptartiems standartams ir išsiaiškinti, ar viskas vyksta, kaip numatyta, ar esantys nukrypimai nereikšmingi. Taip galima konstatuoti, kad valdymo sprendimo įgyvendinimo veiklos atitinka numatytus standartus ir nereikia nieko daryti. O pastebėjus reikšmingesnius pokyčius – koreguoti valdymo sprendimo diegimo veiklą, uždavinį arba net iš naujo aptarti valdymo sprendimo diegimo uždavinių reikalavimus ir pakoreguoti konkrečios veiklos atlikimo standartus.

Valdymo sprendimo priėmėjas turi apsispręsti, kaip dažnai kontroliuoti, kitaip tariant, vykdyti veiklą matavimą. Viena vertus, kuo dažniau atliekama kontrolė, tuo greičiau pastebimi bet kokie nuokrypiai nuo plano. Antra vertus, svarbus darbuotojų požiūris į kontrolę – dažnai darbuotojai nemėgsta jaustis kontroliuojami. Kontrolės dažnumą turbūt labiausiai lemia vadovo vadovavimo stilius. Vadovai autokratai, ypač jei patys vienvaldiškai priėmė valdymo sprendimą, paprastai nepasitiki, kad pavaldiniai padarys viską taip, kaip sumanyta, todėl kontroliuojama bus per dažnai. Kontrolės dažnumą taip pat turėtų lemti valdymo sprendimo sudėtingumas, svarba organizacijos sėkmei, nenumatytų situacijų lygis.

Kiekvienas vadovas per kontrolę turi užtikrinti tinkamą grįžtamąjį ryšį apie jau įvykusius dalykus arba vykdyti nuspėjamąjį stebėjimą. Grįžtamasis ryšys gali būti pateikiamas raštiška ir/arba žodine forma. Svarbu teisingai pasirinkti priemones, kuriomis jis bus teikiamas.

Labiausiai įprasta priemonė – žodinis pranešimas apie atliktus darbus per pasitarimą ar individualų pokalbį. Pavyzdžiui, visose organizacijose įprasti įvairių lygių vadovų organizuojami pasitarimai, kuriuose dalyvauja tiesioginiai jų pavaldiniai. Paprastai viena pasitarimo dalių yra skiriama žodiniam pavaldinių atsiskaitymui ir darbų aptarimui. Ši priemonė tinka tada, kai vadovas pasitiki savo pavaldiniais, kai žino, kad jie nesistenčia nuslėpti savo nesėkmių, tikėdamiesi išsiaiškins patys be vadovo žinios. Raštiška ataskaita apie atliktus darbus greičiausiai tikslesnė, nei niekur nefiksuojamasis žodinis pranešimas, bet gali be reikalo gaišinti darbuotojo laiką. Todėl vadovo pasitarimai organizacijose gali būti protokoluojami. Žodinis pranešimas fiksuojamas protokole, tad darbuotojai privalo kalbėti

atsakingiau. Be abejo, tokie pasitarimai užtikrina nuspėjimąjį stebėjimą ir veiklos matavimą, ypač jei yra suderinti su veiksmų plane numatyty uždavinių įvykdymo terminais. Reikalui esant verta rengti papildomus individualius ar mažesnių grupių pasitarimus, kuriuose būtų aptariamose netikėtai susidariusios situacijos, reikalaujančios neatidėliotinių sprendimų. Taip pat naudinga, ypač jei vadovas pagrįstai abejoja užduočių atlikimo vykdytojų kompetencija ar atsakingumu, veiklos atlikimo standartuose, kaip nuspėjamojo grįžtamojo ryšio raštu priemonės, numatyti rengiamų dokumentų projektų teikimą aptarimui pagal suderintą grafiką.

Taip pat svarbu, kad sprendimą priimančias asmuo nepasitikėtų vien gaunamais pranešimais ir ataskaitomis, bet ir pats (ar vienas iš jo pavaldinių) stebėtų bei įsitikintų, kad įgyvendinimo procesas organizuojamas gerai, kad prielaidos, kuriomis remiantis sprendimas buvo priimtas, vis dar galioja ir yra teisingos, ar kad aplinkybės pasikeitė ir turi būti atitinkamai keičiamos.

Taigi, atliekant valdymo sprendimo įgyvendinimo kontrolės ir sekimo darbą, labai svarbu užtikrinti veiksmingą ir efektyvią kontrolės sistemą, atitinkančią šiuos kriterijus:

- » *priimtinumą organizacijos nariams* – kontrolės sistema, naudojami metodai ir priemonės neturi sukelti darbuotojų pasipriešinimo ir nepasitenkinimo;
- » *tikslus ir ekonomišką grįžtamąjį ryšį, veikiančią nustatyto laiko ribose* – kontrolės sistema turi užtikrinti, kad grįžtamasis ryšys būtų tikslus, garantuotų optimalias kontrolės išlaidas ir leistų gauti grįžtamąjį ryšį laiku, kol dar nėra vėlu ištaisyti pastebėtus nuokrypius nuo kontrolės standartų, pavyzdžiui, uždavinio įgyvendinimo termino;
- » *kontrolės sistemos sudėtingumo atitiktis valdymo sprendimo sudėtingumui* – kuo sudėtingesnis ir svarbesnis valdymo sprendimas, kuo juo įgyvendinimo trukmė yra ilgesnė, tuo sudėtingesnė turi būti ir kontrolės sistema.

Kas turėtų atlikti valdymo sprendimo įgyvendinimo kontrolės ir sekimo darbą (subjektas)? Organizacijos dydis (objektyvus) ir vadovavimo stilius (subjektyvus) – du pagrindiniai veiksniai, lemiantys konkretų šio darbo subjektą, t. y. kontrolę ir sekimą vykdančią ir/ar už juos atsakingi darbuotojai.

Mažoje organizacijoje, žinoma, kontrolę vykdo pats valdymo sprendimą priėmęs vadovas. Aplinkos stebėjimą jis taip pat atlikti gali pats arba pavesti kitam specialistui. Didelėje organizacijoje atlikti kontrolės funkciją gali būti pavesta specialistams, valdymo sprendimą priėmęs vadovas būtinai turėtų tai padaryti. Tokiu atveju darbuotojai dalyvauja valdymo sprendimo diegimo veiksmų planą paverčiant veiklų atlikimo standartais, taip pat nustatytu dažnumu matuoja veiklų atitiktį standartams. Pagal jų pateiktus rezultatus vadovas sprendžia, ar reikia imtis koreguojančių veiksmų. Vadovavimo stilius – subjektyvus veiksnys, nes valdymo sprendimą priėmęs vadovas, net ir pavedęs darbą specialistams, gali juos kontroliuoti. Vadovavimo stilius ar organizacijoje priimtose kontrolės normos gali lemti, kad patys darbuotojai kontroliuos savo užduotis. Tad jie ir taps valdymo sprendimo įgyvendinimo kontrolės ir sekimo dalyviais.

### **Santrauka**

Valdymo sprendimo įdiegimas – ketvirtasis racionalaus valdymo sprendimų priėmimo proceso etapas, kurio metu valdymo sprendimo priėmėjas supažindina vykdytojus su valdymo sprendimu ir užtikrina jo įgyvendinimo kontrolę ir stebėjimą. Šiame etape atliekami du darbai: (4.1.) vykdytojų supažindinimas su valdymo sprendimu; (4.2.) valdymo sprendimo įgyvendinimo kontrolė ir sekimas. Šis etapas iš esmės skiriasi nuo ankstesnių, nes esmingai pasikeičia darbo pobūdis – iš mąstymo veiklos jis virsta darbu su žmonėmis, taigi įvyksta valdymo darbe būtinas kitų žmonių (paprastai vadovui pavaldžių darbuotojų) įtraukimas. Valdymo sprendimo įdiegimas gali būti paprastas arba sudėtingas ir tai priklauso nuo kelių pagrindinių veiksnių: valdymo sprendimo įdiegimo dalyvių pasipriešinimo, vadovo valdžios panaudojimo laipsnio, nenumatytų situacijų tikimybės.

Supažindindamas vykdytojus su valdymo sprendimu – (4.1. darbas), jį priėmęs vadovas pristato ir išaiškina valdymo sprendimą, supažindina darbuotojus su jiems keliamais uždaviniais, jų atlikimo terminais ir kitais įgyvendinimo veiksmų plano punktais. Pagal valdymo sprendimo svarbą organizacijai, taip pat organizacijos vadovų požiūrį, valdymo sprendimas gali būti pristatomas visiems organizacijos darbuotojams, tik atskirai už atskiras užduotis darbuotojams arba visiems vykdytojams.

Galimi įvairūs šio pristatymo metodai – nuo individualių vadovo pokalbių su kiekvienu valdymo sprendimo įgyvendinimo dalyviu iki bendro visų valdymo sprendimo įgyvendinimo dalyvių susirinkimo. Konkretų metodą diktuoja šie veiksniai: vadovo vadovavimo stilius, jo pasitikėjimas valdymo sprendimo įgyvendinimo dalyviais, organizacijoje priimtos komunikavimo su pavaldiniais normos, sprendimo sudėtingumas.

Valdymo sprendimo įgyvendinimo kontrolės ir sekimo (4.2. darbo) paskirtis – gauti grįžtamąjį ryšį apie sprendimo įgyvendinimą atliekant diegimo darbų ir uždavinių kontrolę ir/ar stebėjimą. Vadovas gali pasirinkti naudoti 3 kontrolės rūšis: rezultatų (arba postveiksmo), eigos ar preliminarią. Ir tai lemia tie patys veiksniai. Valdymo sprendimo įgyvendinimo kontrolės procesas turėtų įtraukti vadovui svarbius kontrolės ir stebėjimo žingsnius: (1) valdymo sprendimo įgyvendinimo standartų kūrimą; (2) valdymo sprendimo įgyvendinimo veiklų matavimą; (3) veiklos ir standartų lyginimą; (4) sprendimų, susijusių su lyginimo rezultatais, priėmimą. Kad kontrolės procesas būtų efektyvus ir veiksmingas, būtina numatyti konkrečius ir pamatuojamus atskirų valdymo sprendimo įgyvendinimo uždavinių veiksmus ir užduotis, galutinius ir tarpinius rezultatus. Tik tada galima kryptingai pamatuoti kiekvienos atliekamos veiklos atitiktį aptartiems standartams ir nustatyti, kad viskas vyksta, kaip numatyta, arba esantys nukrypimai yra nereikšmingi, ir priimti tinkamus kontrolės sprendimus. Kontrolė ir sekimas turi užtikrinti tinkamą grįžtamąjį ryšį apie jau įvykusius dalykus arba vykdyti nuspėjamąjį stebėjimą. Pagal tai parenkamos grįžtamojo ryšio priemonės, pavyzdžiui, žodinis pranešimas apie atliktus darbus per pasitarimą ar individualų pokalbį, raštiška ataskaita apie atliktus darbus, rengiamų dokumentų projektų aptarimas. Organizacijos dydis (objektyvus) ir vadovavimo stilius (subjektyvus) – du pagrindiniai veiksniai, lemiantys konkretų šio darbo subjektą. Mažoje organizacijoje kontrolę paprastai vykdo valdymo sprendimą priėmęs vadovas. Aplinkos stebėjimą jis taip pat atlikti gali pats arba pavesti kitam specialistui. Didelėje organizacijoje kontrolės funkcija dažniausiai perduodama specialistams, bet vadovas gali ir pats kontroliuoti pavaldinius. Pagal vadovavimo stilių ar organizacijoje priimtas kontrolės normas kontrolę vykdyti ir savo užduotis kontroliuoti gali ir patys darbuotojai.



**Kartojimo klausimai ir užduotys**

- 1) Išvardykite ir aptarkite valdymo sprendimo įdiegimo etapo ypatumus ir jo sudėtingumą lemiančias priežastis bei veiksnius, pateikite pavyzdžių.
- 2) Išvardykite ir apibūdinkite valdymo sprendimo įdiegimo etapo darbus, nusakykite jų skirtumus.
- 3) Išvardykite bei palyginkite tarpusavyje vykdytojų supažindinimo su valdymo sprendimu metodus ir aptarkite jų tinkamumą, pateikite skirtingų metodų pavyzdžių.
- 4) Išvardykite galimus vykdytojų supažindinimo su valdymo sprendimu subjekto ir dalyvių variantus, aptarkite veiksnius, lemiančius jų pasirinkimą.
- 5) Išvardykite ir palyginkite tarpusavyje valdymo sprendimo įgyvendinimo kontrolei naudojamas kontrolės rūšis, aptarkite jų taikymo tinkamumą, pateikite pavyzdžių.
- 6) Išvardykite ir apibūdinkite valdymo sprendimo įgyvendinimo kontrolės proceso turinį.
- 7) Palyginkite ir aptarkite valdymo sprendimo įgyvendinimo kontrolės ir sekimo darbo skirtumus ir juos lemiančias priežastis.
- 8) Išvardykite ir paaiškinkite valdymo sprendimo įgyvendinimo kontrolės ir sekimo darbui naudojamas grįžtamojo ryšio priemones ir aptarkite jų taikymo tinkamumą.
- 9) Išvardykite galimus valdymo sprendimo įgyvendinimo kontrolės ir sekimo darbo subjekto ir dalyvių variantus, aptarkite veiksnius, lemiančius jų pasirinkimą.

## 9 SKYRIUS

## Rezultatų įvertinimas

### Mokymo(si) tikslai

Studentas, sėkmingai išmokęs šį skyrių, turi gebėti:

- 1) Suvokti rezultatų įvertinimo etapą, t. y. sugebėti išskirti ir atpažinti šį etapą.
- 2) Išanalizuoti rezultatų įvertinimo etapą, t. y.:
  - išvardyti ir apibūdinti rezultatų įvertinimo metodus ir jį lemiančius veiksnius;
  - aptarti rezultatų įvertinimo etape vadovų daromas klaidas.
- 3) Atpažinti ir apibūdinti rezultatų įvertinimo subjektą.

### Valdymo sprendimo rezultatų įvertinimo turinys

Racionalus požiūris teigia, kad, įgyvendinus valdymo sprendimą, vadovai būtinai turi išanalizuoti visus jo priėmimo proceso etapus bei įvertinti rezultatus. Tai naudinga dėl kelių pagrindinių priežasčių: įvertinama, ar rezultatas buvo pasiektas ir koks jis pasiektas (geresnis / blogesnis / toks, koks planuota), kaupiama patirtis, mažėja klaidų tikimybė ateityje.

Rezultatų įvertinimo etapas reiškia, kad vadovas išanalizuoja ir įvertina:

- » ar buvo įgyvendintas valdymo sprendimas, išspręsta situacija ir kokių laipsniu tai padaryta;
- » kokios klaidos padarytos kiekviename darbe;
- » su kokiomis kliūtimis susidurta įgyvendinant valdymo sprendimą ir kokių veiksmų buvo imtasi.

Valdymo sprendimo įgyvendinimo, vadybinės situacijos išsprendimo laipsnis nustatomas tik tada, jei tiek situacija, tiek pats sprendimas buvo suformuluoti išmatuojamais terminais. Kitais atvejais galima kalbėti tik apie apytikrius situacijos pagerėjimo požymius. Kartais praktikoje susiduriama su situacija: suformulavus valdymo sprendimą atrodė, kad jis atitinka visus reikalavimus, taigi jo formuluotė teisinga, bet atėjus laikui

aptarti rezultatus paaiškėja, kad to padaryti negalima. Pavyzdžiui, buvo suformuluotas sprendimas: kitą mėnesį 2 % padidinti pirkėjų skaičių. Praėjus numatytam laikotarpiui ir įgyvendinus numatytus veiksmus, nematyti jokių pirkėjų skaičiaus pokyčių. Tačiau tai nebūtinai gali reikšti, jog sprendimas, kokie veiksmai turi būti atlikti, kad pirkėjų skaičius padidėtų, buvo neteisingas. Galbūt šį rodiklį paveikė kiti veiksniai. Tarkim, visi marketingo veiksmai buvo numatyti teisingai, bet tuo laikotarpiu pakilo šildymo kainos ir vartotojai pradėjo rečiau pirkti produktus. Taigi dalis pirkėjų buvo prarasta dėl išorinių aplinkybių, dalis – įgyta papildomai dėl įgyvendintų veiksmų, tačiau galutinis matuojamas rezultatas jokių pokyčių nerodo. Negalima daryti jokios išvados: nei kad rezultatas pasiektas, nei kad nepasiektas. Žiūrint abstrakčiai, rezultatas nepasiektas, nes pirkėjų nepadidėjo, tačiau tai nereiškia, kad parengtas veiksmų planas buvo neteisingas. Taigi, jei valdymo sprendimas nebuvo įgyvendintas reikiamu lygiu, svarbu išsiaiškinti tai nulėmusias priežastis bei klaidas, padarytas kiekviename etape.

Įgyvendinus valdymo sprendimą ir galutinai išsprendus vadybinę situaciją, dėl patirties kaupimo verta išsiaiškinti, ar sprendimo įgyvendinimo etape buvo kilusių kliūčių ir kokie koreguojantys veiksmai jas sėkmingai išsprendė. Todėl 4 lentelėje pateiktą valdymo sprendimo įgyvendinimo planą, aptartą 7 skyriuje, derėtų papildyti 5 lentelėje pateiktais punktais.

5 lentelė. **Vadybinio sprendimo įdiegimo veiksmų plano struktūros papildymas**

Sudėtinės dalys	Reikalavimai
<b>Kliūtytys</b> (kiekvienam uždaviniui) 1), 2), 3), 4), ....	<i>Įvardijamos šios kliūtytys:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>neįveikiamos kliūtytys</i> – tai kliūtytys, kurių negalima įveikti ir kurios reikalauja, ko gero, naujo valdymo sprendimo, todėl verta sustabdyti valdymo sprendimo diegimą;</li> <li>- <i>sunkiai įveikiamos kliūtytys</i> - tai kliūtytys, kurioms įveikti valdymo sprendimo priėmėjas turi skirti ypatingą dėmesį, todėl privalo jas žinoti;</li> <li>- <i>nedidelės kliūtytys</i> – tai kliūtytys, kurios turėjo būti aptartos ankstesniuose valdymo sprendimo proceso etapuose, tad turėtų būti aišku, kokių veiksmų reikia imtis.</li> </ul>
<b>Koreguojantys veiksmai</b> (kiekvienam uždaviniui) 1), 2), 3), 4), ....	<i>Čia nurodomi realūs veiksmai, kurių buvo imtasi.</i>

Rezultatų įvertinimo etapas svarbus ir tuo, kad analizuojant jau įgyvendintą valdymo sprendimą galima pastebėti naujas vadybines situacijas ir laiku pradėti naujo valdymo sprendimo priėmimo procesą.

### **Valdymo sprendimo rezultatų įvertinimo diskusiniai aspektai ir metodai**

Nors šis etapas toks pat svarbus kaip ir kiti, praktikoje jis nėra dažnas. Tai nulemia įvairios priežastys.

Dauguma vadovų šio etapo neatlieka teisindamiesi laiko stoka. Rezultatų vertinimas – imlus laiko prasme, nes reikia ne tik padaryti išvadas apie valdymo sprendimo priėmimo ir įgyvendinimo rezultatus, bet ir surinkti bei apdoroti reikalingus duomenis ir sukurti metodiką, kaip rezultatai turi būti vertinami. Duomenų rinkimą ir apdorojimą vadovas gali deleguoti specialistams, administratoriui, tačiau metodiką, kaip rezultatai bus vertinami, kas su kuo bus lyginama, turi sugalvoti pats. Metodika turėtų būti sukurta formuluojant sprendimą, t. y. sprendžiant, kaip vėliau bus matuojamas sprendimo įgyvendinimas. Tačiau vadovai dažnai neskiria tam laiko, todėl rezultatų įvertinimas dėl laiko stokos eliminuojamas. Viso valdymo sprendimo priėmimo proceso analizei atlikti rezultatų įvertinimo etape gali būti naudojamas 6 lentelėje pateiktas klausimynas. Pagal atsakymus į pateiktus klausimus galima iš naujo pergalvoti svarbiausius visų valdymo sprendimų priėmimo proceso etapų ir darbų momentus, lemiančius pagrindines klaidas priimant ir įgyvendinant valdymo sprendimus. Taip pat valdymo sprendimo priėmimo procesas įvertinamas racionalaus požiūrio aspektais, nes lengvai galima matyti, kurie jo etapai ir darbai ir koku laipsniu buvo atlikti, kurie iš viso buvo neatlikti.

Kita priežastis – vadovai neturi įrankių, reikiamų duomenų, kad pamatuotų įgyvendinto valdymo sprendimo rezultatus, jų pasekmes organizacijos aplinkoje. Pavyzdžiui, buvo įgyvendintas valdymo sprendimas: per kitą ketvirtį 3 % padidinti rinkos dalį. Vadovui akivaizdu, kad šis sprendimas sėkmingai įgyvendintas, bet jis neturi duomenų, kurie atspindėtų rinkos situaciją. Todėl negali matyti pasekmių, pavyzdžiui, kaip jo organizacijos rezultatų pagerėjimas perskirstė rinkos dalis.

6 lentelė. Valdymo sprendimo priėmimo proceso analizės klausimynas

Nr.	Darbo pavadinimas	Klausimai
<b>I etapas. VADYBINĖS SITUACIJOS ĮVARDIJIMAS</b>		
1.1.	Poreikio priimti sprendimą suvokimas	1. Kas sukėlė situaciją – problema ar galimybė? 2. Kaip buvo pastebėta situacija (koks signalas leido pastebėti)? 3. Kokio pobūdžio situacija (t. y. poreikis priimti sprendimą) susidarė? 4. Ar suvokiant poreikį priimti sprendimą pasireiškė vadovo inertiškumas? 5. Kas atliko šį darbą? O kas turėjo atlikti?
1.2.	Pradinis suvokiamos situacijos įvardijimas	6. Ar teisingai buvo suformuluota pradinė situacija? <i>Aptarti, kuriuos formuluotei keliamus reikalavimus atitiko, kurių – ne.</i> 7. Kas atliko šį darbą? O kas turėjo atlikti?
1.3.	Situacijos diagnozavimas	8. Ar diagnozuojant situaciją surinkta informacija atitinka jai keliamus reikalavimus? <i>Aptarti, kuriuos reikalavimus atitinka, kurių – ne. Kokios priežastys tai nulėmė?</i> 9. Kokiais šaltiniais remiantis buvo surinkta informacija? <i>Aptarti, kurie šaltiniai buvo panaudoti, ar teisingai buvo pasirinkti šaltiniai?</i> 10. Kas atliko šį darbą? O kas turėjo atlikti?
1.4.	Galutinis situacijos įvardijimas	11. Ar teisingai buvo suformuluota galutinė situacija? <i>Aptarti, kuriuos formuluotei keliamus reikalavimus atitiko, kurių – ne.</i> 12. Ar situacijos formuluotė buvo sukonkretinta, patikslinta? Ar teisingai pasielgta? 13. Kas atliko šį darbą? Ar vadovas pats ėmėsi toliau spręsti, ar delegavo sprendimą? Ar teisingai pasielgta? 14. Kas atliko šį darbą? O kas turėjo atlikti?
15. <i>Apibendrinant I etapą:</i> Kokios klaidos buvo padarytos kiekviename darbe? Kas jas nulėmė?		
<b>II etapas. VALDYMO SPRENDIMO PARENGIMAS</b>		
2.1.	Alternatyvų įvardijimas	16. Ar suformuluotas pakankamas skaičius alternatyvų? <i>Aptarti alternatyvų skaičių, įvertinant jų tipą, „plotį“.</i> 17. Kaip buvo galima pakeisti suformuluotų alternatyvų sąrašą? 18. Kas atliko šį darbą? O kas turėjo atlikti?

6 lentelė. Valdymo sprendimo priėmimo proceso analizės klausimynas (tęsinys)

Nr.	Darbo pavadinimas	Klausimai
2.2.	Alternatyvų įvertinimas	19. Kaip buvo įvertintos alternatyvos? Ar teisingai buvo pasirinktas alternatyvų atmetimo būdas? 20. Ar racionaliai buvo elgiamasi vertinant alternatyvas? <i>Aptarti alternatyvų vertinimo metu daromas neracionalumo klaidas.</i> 21. Kas atliko šį darbą? Kas turėjo atlikti?
<p><i>Apibendrinant II etapą:</i>            22. Ar buvo panaudotos grupės šiame etape? Jei taip, kuriame darbe ir kokia grupė? Ar teisingas buvo pasirinkimas?            23. Kokios klaidos buvo padarytos kiekviename šio etapo darbe? Kas jas nulėmė?</p>		
<b>III etapas. VALDYMO SPRENDIMO PRIĖMIMAS</b>		
3.1.	Optimalios / Geriausios alternatyvos atrinkimas	24. Kokia alternatyva – optimali ar geriausia – buvo atrinkta? Ar teisingai buvo parinktas (-i) jos atrankos metodas (-i)? 25. Kas atliko šį darbą? O kas turėjo atlikti?
3.2.	Valdymo sprendimo suformulavimas ir įforminimas	26. Ar galutinė valdymo sprendimo formuluotė buvo teisinga? <i>Aptarti, kuriuos reikalavimus atitiko, kurių – ne.</i> 27. Ar teisingai buvo parengti visi sėkmingo valdymo sprendimo įgyvendinimui reikalingi dokumentai? <i>Aptarti, kokie dokumentai buvo parengti, ar jie atitiko jiems keliamus reikalavimus. Ar teisingi metodai jiems parengti buvo naudojami? Ar reikėjo papildomų dokumentų, metodų?</i> 28. Kas suformulavo valdymo sprendimą, parengė jo įgyvendinimo planavimo dokumentus? O kas turėjo tai padaryti? <i>Kas nulėmė šį subjektą ir kodėl?</i>
<p>29. <i>Apibendrinant III etapą:</i> Kokios klaidos buvo padarytos kiekviename šio etapo darbe? Kas jas nulėmė?</p>		
<b>IV etapas. VALDYMO SPRENDIMO ĮDIEGIMAS</b>		
4.1.	Vykdytojų supažindinimas su valdymo sprendimu	30. Ar tinkamai buvo pristatytas įsakymas, veiksmų planas? 31. Kas atliko šį darbą? O kas turėjo atlikti?

6 lentelė. Valdymo sprendimo priėmimo proceso analizės klausimynas (tęsinys)

Nr.	Darbo pavadinimas	Klausimai
4.2.	Valdymo sprendimo įgyvendinimo kontrolė ir sekimas	32. Kas ir kaip buvo kontroliuojama įgyvendinant valdymo sprendimą? 33. Ar kontrolė / stebėjimas buvo atliekami pakankamai dažnai? 34. Ar buvo priimti koreguojantys veiksniai, jei taip, kada ir kokie? 35. Kas atliko šį darbą? O kas turėjo atlikti? <i>Kas nulėmė šį subjektą ir kodėl?</i>
<i>Apibendrinant IV etapą:</i>		
36. Ar valdymo sprendimas buvo diegiamas sudėtingai? Kokie veiksniai sąlygojo valdymo sprendimo diegimo sudėtingumą / paprastumą? Ką būtumėte atlikę kitaip?		
37. Kokios klaidos buvo padarytos kiekviename šio etapo darbe? Kas jas nulėmė?		
<b>V etapas. REZULTATŲ ĮVERTINIMAS</b>		
38. Ar buvo išspręsta vadybinė situacija (įgyvendintas valdymo sprendimas) ir kokių laipsniu?		
39. Ar racionaliai buvo elgiamasi priimant ir įgyvendinant valdymo sprendimą? Jei ne, ar teisingai buvo nuspręsta nesilaikyti racionalaus požiūrio nuorodų?		
40. Kas atliko šį darbą? Kas turėjo atlikti?		
<i>Apibendrinant V etapą:</i>		
41. Kokią patirtį sukauptė vadovas ir kiti valdymo sprendimo priėmimo proceso dalyviai, įvertinę sprendimo priėmimą, padarytas klaidas?		

Vadovams trūksta kompetencijos objektyviai pamatuoti rezultatus. Pavyzdžiui, buvo suformuluotas tikslas: kitą ketvirtį 3 % padidinti akcijomis siūlomų prekių rezultatus. Tačiau tai sudėtinga objektyviai padaryti dėl įvairių prekyboje atsirandančių aplinkybių. Tarkim, organizacijai priklausančiose skirtingose parduotuvėse akcijoms buvo naudojamas skirtingas prekių skaičius. Veiksmų plane numatyta visose parduotuvėse padidinti ir suvienodinti akcijoms skirtų prekių skaičių. Taigi rezultatai pagerėjo, bet kiek – nėra kaip objektyviai įvertinti, nes anksčiau akcinių prekių skaičius buvo žymiai mažesnis, taigi naudojamas neteisingas palyginimo šaltinis.

Kas ir kokiais metodais turi atlikti rezultatų įvertinimo etapą? Idealiausias atvejis – bendras vadovo ir visų valdymo sprendimų priėmimo proceso dalyvių susirinkimas. Jis gali vykti keliais būdais. Kai valdymo sprendimų priėmimo proceso dalyvių skaičius tinkamas – susirinkimas yra efektyvi rezultatų aptarimo priemonė: jame visi dalyviai tiesiog pristato atliktus darbus

ir pasitaikusias problemas, galimybes, padarytas klaidas ir jų sprendimo būdus. Tada visi aptaria šiuos pranešimus ir, pavyzdžiui, suformuluoja išvadas ateičiai. 6 lentelėje pateiktas klausimynas gali būti priemonė, susirinkime užtikrinanti visų dalyvių pranešimų kryptingumą ir konkretumą.

Kitas būdas, kurį lemia vadovavimo stilius ir, pavyzdžiui, per didelės dalyvių bei pranešėjų skaičius, yra toks: visi dalyviai parengia raštiškas ataskaitas atsakydami, pavyzdžiui, į 6 lentelėje pateiktus klausimus, ir nusiunčia juos vadovui arba jo paskirtam darbuotojui, kad padarytų apibendrintą ataskaitą, kurios pagrindu parengiamas pranešimas ar atrenkami pranešėjai, kuriuos visiems verta išgirsti per susirinkimą. Tokiu atveju visi valdymo sprendimų priėmimo proceso dalyviai turėtų gauti šią apibendrintą ataskaitą, kad prireikus galėtų pasinaudoti. Kodėl šie du metodai yra naudingi? Todėl, kad mokosi ir tobulėja ne tik vadovas, bet ir kiti darbuotojai. Tai vienas iš geriausių valdymo sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo žinių suteikimo būdų.

Kai vadovai nenori, kad pavaldiniai tobulėtų, ar bijo, kad jų nepra-noktų, rezultatų įvertinimo etape apsiribojama visų valdymo sprendimų priėmimo proceso dalyvių raštiškomis ataskaitomis apie nuveiktus darbus. Vadovas pats vienas su jomis susipažįsta, ir, jei jam atrodo, kad tai svarbu jo patirčiai, pasikviečia darbuotoją aptarti sudominusią ataskaitą. 6 lentelėje pateiktas klausimynas tokiu atveju gali būti darbuotojų anketinės apklausos instrumentas. Apdorojus jos rezultatus, taip pat gali būti parengta apibendrinta raštiška ataskaita vadovui.

### **Santrauka**

Rezultatų įvertinimas – penktasis racionalaus valdymo sprendimų priėmimo proceso etapas, kurio metu valdymo sprendimo priėmėjas įvertina įgyvendinto valdymo sprendimo rezultatus, valdymo sprendimų priėmimo proceso metu padarytas klaidas, sukauptą teigiamą patirtį. Racionalus požiūris teigia, kad, įgyvendinus valdymo sprendimą, vadovai būtina turi išanalizuoti visus valdymo sprendimų priėmimo proceso etapus ir įvertinti rezultatus. Tai naudinga dėl kelių pagrindinių priežasčių: įvertinama, ar rezultatas buvo pasiektas ir koks jis pasiektas (geresnis / blogesnis / toks, koks planuota), kaupiamas patyrimas, mažėja klaidų ateityje tikimybė.



Rezultatų įvertinimo etapas reiškia, kad vadovas išanalizuoja ir įvertina: ar buvo įgyvendintas valdymo sprendimas, išspręsta situacija ir kokių laipsnių; kokios klaidos buvo padarytos kiekviename darbe; su kokiomis kliūtimis buvo susidurta įgyvendinant valdymo sprendimą ir kokių veiksmų buvo imtasi. Praktikoje šis etapas dažnai praleidžiamas dėl šių priežasčių: vadovų pasiteisinimo laiko stoka; reikiamos rezultatų vertinimo metodikos nebuvimo; vadovų kompetencijos trūkumo. Valdymo sprendimo priėmimo proceso analizės klausimynas gali būti naudojamas įvertinant rezultatus, kaip instrumentas, leidžiantis iš naujo pergalvoti visų valdymo sprendimų priėmimo proceso etapų ir darbų svarbiausius momentus, nulėmusius pagrindines klaidas priimančiam ir įgyvendinančiam valdymo sprendimą, valdymo sprendimo priėmimo proceso racionalumo aspektus.

Rezultatų įvertinimo etapas gali būti atliekamas šiais metodais: bendru vadovo ir visų valdymo sprendimų priėmimo proceso dalyvių susirinkimu, visų valdymo sprendimų priėmimo proceso dalyvių raštiškomis ataskaitomis ar anketine apklausa.

### **Kartojimo klausimai ir užduotys**

- 1) Išvardykite ir aptarkite rezultatų įvertinimo etapo ypatumus ir jo naudą valdymo sprendimo proceso dalyviams.
- 2) Išvardykite ir aptarkite diskusijas apie rezultatų įvertinimo etapo reikalingumą, jį lemiančias priežastis ir jų sprendimo būdus.
- 3) Išvardykite, palyginkite tarpusavyje rezultatų įvertinimo metodus ir aptarkite jų tinkamumą, pateikite skirtingų metodų pavyzdžių.
- 4) Išvardykite galimus rezultatų įvertinimo subjekto variantus, aptarkite veiksnius, lemiančius jų pasirinkimą.



III DALIS

# Elgesio veiksnių įtaka valdymo sprendimų priėmimui

---

Būtinumą nagrinėti elgesio (kitaip – subjektyvių) veiksmų įtaką valdymo sprendimų priėmimo procesui lėmė riboto racionalumo teorija ir jos teorinės nuostatos, aptartos šio vadovėlio 3 skyriuje. Be to, šiandien vis labiau akcentuojama kūrybiškumo svarba sėkmingai organizacijų veiklai. Kūrybiškumas, kaip minėta, sąlygoja priimamų valdymo sprendimų originalumą, padeda įgyti konkurencinį pranašumą. Todėl šioje dalyje nagrinėjamos 5 pagrindinės temos:

- » Individualaus elgesio veiksmų įtaka valdymo sprendimų priėmimui.
- » Grupinio elgesio veiksmų įtaka valdymo sprendimų priėmimui.
- » Organizacinio elgesio įtaka valdymo sprendimų priėmimui.
- » Komunikacijos įtaka valdymo sprendimų priėmimui.
- » Kūrybiškumo įtaka valdymo sprendimų priėmimui.

Vadovui svarbu gebėti valdyti elgesio (subjektyvius) veiksmus valdymo sprendimų priėmimo procese, todėl šioje dalyje siekiama suteikti jam žinių, kurios leistų:

- » atpažinti subjektyvius veiksmus;
- » įvardyti subjektyvius veiksmus;
- » suprasti, kaip subjektyvūs veiksniai veikia valdymo sprendimų priėmimą;
- » sumažinti subjektyvių veiksmų neigiamą ir padidinti teigiamą įtaką.

## 10 SKYRIUS

# Individualaus elgesio veiksmų įtaka valdymo sprendimų priėmimui

**Mokymo(si) tikslai**

Studentas, sėkmingai išmokęs šį skyrių, turi gebėti:

- 1) Suprasti, kaip asmenybės unikalumas veikia valdymo sprendimų priėmimą.
- 2) Išvardyti individualaus elgesio veiksmus.
- 3) Paaiškinti, kaip individualaus elgesio veiksniai veikia valdymo sprendimų priėmimą.
- 4) Paaiškinti individualaus elgesio veiksmų valdymo galimybes.
- 5) Paaiškinti, kodėl skatinimas yra individualaus elgesio valdymo priemonė.
- 6) Žinoti vadovo požūrius į darbuotojų skatinimą, naudojamą priimančiam valdymo sprendimus.

Kiekvienas žmogus – asmenybė, unikalumas, todėl individualaus elgesio įtaka valdymo sprendimų priėmimui objektyviai neišvengiama. Pagrindiniai veiksniai, sąlygojantys kiekvieno žmogaus unikalumą, kartu ir individualaus elgesio skirtumus priimančiam valdymo sprendimus, – asmeninės savybės (jas lemia genai, lytis, amžius, emocinis intelektas); aplinka, kurioje individas praleido savo gyvenimą (šeima, mokykla, vaikystės, mokslo draugai ir pan.), – kitaip tariant, asmens gyvenimo kelias. Šie veiksniai daro įtaką individualiam žmogaus elgesiui, priimančiam valdymo sprendimus, per vertybių sistemą, nuostatas; kompetencijos (žinių, įgūdžių, gebėjimų) lygį; motyvacijos pobūdį ir pan.

Be asmenybės unikalumo, būtina nagrinėti ir kitus individualaus elgesio veiksmus, turinčius įtakos valdymo sprendimui. Individualiems elgesio veiksmams dažniausiai suteikiamas neigiamas atspalvis, bet yra tokių, kurie sprendimų priėmimą veikia teigiamai. Bet kuriuo atveju,

ties neigiamą, ties teigiamą įtaką valdymo sprendimų priėmimui darančias individualaus elgesio veiksniai nulemia sprendimų unikalumą bei įvairovę.

Taigi norint valdyti individualų elgesį priimant valdymo sprendimus, vadovui – sprendimų priėmėjui – reikia žinoti:

- » kaip asmenybės unikalumas veikia valdymo sprendimų priėmimą;
- » kurie individualaus elgesio veiksniai turi įtakos valdymo sprendimų priėmimui;
- » kaip jie veikia valdymo sprendimų priėmimą;
- » kaip sumažinti neigiamą jų įtaką valdymo sprendimų priėmimui ir padidinti teigiamą.

Dažniausiai išskiriami šie individualaus elgesio veiksniai, darančys įtaką valdymo sprendimų priėmimo procesui: asmenybės unikalumas, racionalumo riba, pasitenkinimas, įsipareigojimų laikymasis, intucija, emocijos. Taip pat šiame skyriuje apžvelgiami ir kiti, vadybos literatūroje rečiau minimi, individualaus elgesio veiksniai.

### **Asmenybės unikalumas**

Kiekvieno iš mūsų, kaip asmenybės, unikalumą sąlygoja daugybė veiksnių, šiame skyriuje apžvelgsime svarbiausius. Nagrinėsime, kaip asmenybės unikalumą valdymo sprendimų priėmimo kontekste veikia asmeninės savybės, amžius, lytis.

*Asmeninės savybės.* Tyrėjų nuomonės skiriasi, ar sprendimų priėmimas priklauso ir kiek priklauso nuo individo asmeninių savybių, ar žmogus skirtingose situacijose elgiasi skirtingai ar panašiai. Iš praktikos galima daryti išvadas, kad skirtingomis asmeninėmis savybėmis pasižymintys individai dažniausiai elgiasi skirtingai.

Bene labiausiai paplitusi Didžiojo penketo asmenybės bruožų teorija visus individus skirsto pagal 5 dimensijas: ekstraversiją (būdingą draugiškiems, aktyviems, atkakliems asmenims), sąmoningumą (būdingą organizuotiems, patikimiems, atsakingiems asmenims), nuoširdumą (būdingą paslaugiems, atlaidiems, patikliems asmenims), neuroziškumą (būdingą dirgliems, irzliems, impulsyviems asmenims) ir atvirumą naujovėms (būdingą intelektualiams, lakios vaizduotės ir laisvo mąstymo asmenims). Šios asmenybės dimensijos lemia žmogaus elgesį, jo reakciją į aplinką.

Tyrimais įrodyta, kad jos glaudžiai susijusios su tuo, kaip individas atliks darbą<sup>56</sup>, todėl galima teigti, jog skirtingais bruožais pasižymintys individai priimdami valdymo sprendimus elgsis skirtingai.

Individo reakciją į aplinką, jo elgesį lemia ir kitos asmeninės savybės – mokėjimas bendrauti, gebėjimas rasti kalbą su skirtingais žmonėmis, valdyti savo ir kitų emocijas. Šias savybes D. Golemanas pavadinimo emociiniu intelektu (emocinis intelektas – gebėjimas suvokti emocijas, sulyginti emociškai susijusius jausmus, suprasti informaciją, kurią emocijos užkoduoja, bei gebėjimas valdyti emocijas). Emocinį intelektą nulemia šie elementai: savęs pažinimas, gebėjimas valdyti emocijas, motyvacija, empatija (socialinis sąmoningumas), socialiniai įgūdžiai. Pastaruoju metu emociinio intelekto sąvokai skiriama daug dėmesio, todėl verta jį paminėti atskirai. JAV (Harvardo universitete) atlikto tyrimo duomenimis, 15 % įtakos mūsų sėkmei turi intelektualiniai gebėjimai (IQ) ir net 85 % – emocinis intelektas (EQ)<sup>57</sup>. Be to, tyrimai rodo, kad emocinis intelektas didžia dalimi nulemia, kaip individas atliks darbą<sup>58</sup>. Jis svarbus kiekvienam individui, bet ypač – vadovams. Teigiama, kad aukštesnį EQ turintys vadovai priima geresnius sprendimus<sup>59</sup>. Tai galima paaiškinti tuo, kad priimdamas sprendimą vadovas atlieka dvi veiklas: mąstymo ir darbo su žmonėmis. Dirbant su žmonėmis svarbu mokėti valdyti savo ir suprasti kitų emocijas, jausmus nuotaikas, nes taip sukuriama sprendimo priėmimui palanki aplinka. Todėl emocinis intelektas daro įtaką tiek sprendimo priėmimo procesui, tiek sprendimo įgyvendinimui.

Asmeninių savybių įtaką sprendimų priėmimui patvirtina ir M. J. Kirtonas. Jis nagrinėjo asmenybės elgseną priimant sprendimus<sup>60</sup>. Anot M. J. Kirtono, individui būdingas problemų sprendimo stilius, kuris nesikeičia nei laikui bėgant, nei su amžiumi. Mokslininko sukurta adaptyvus-novatoriško kognityvinio stiliaus teorija nagrinėja asmenų mąstymo stiliaus skirtumus, kurie veikia ir sprendimų priėmimą<sup>61</sup>. Teigiama, kad asmenys, kuriems labiau pasireiškia adaptyvus arba novatoriškas kognityvinis stilius, skirtingai priima sprendimus. Kiekvienas gali rodyti iniciatyvą, būdingą priešingam stiliui, bet galiausiai grįš prie to, kuriam teikia pirmenybę. Pagal šią teoriją žmonės novatoriai linkę pastebėti ir kitaip apibrėžti problemas bei kontekstą, kokiame jos kilo, problemoms spręsti jie linkę ieškoti naujų būdų, iškelia daug idėjų, kurios dažnai būna sunkiai įgyvendinamos. Žmonės, kuriems būdingas adaptyvus stilius,

koncentruojasi į problemos sprendimą, ieško išbandytų ir suprantamų jos sprendimo būdų. Kadangi šie asmenys dažniausiai naudoja jau žinamus būdus, jų veiksmų padarinius nesunku numatyti. Jie iškelia mažiau, bet lengvai pritaikomų, idėjų.<sup>62</sup>

Vadovo asmeninės savybės taip pat labai reikšmingos svarstant, ar imtis spręsti situaciją, ar ne. Išskiriami šie vadovų tipai<sup>63</sup>:

- » *Problemos vengiantysis* (angl. *problem avoider*) – toks vadovas stengiasi nepradėti valdymo sprendimų priėmimo proceso, jei tai tik įmanoma. Jis skiria daug dėmesio situacijai stebėti prieš apsisprendamas, kad reikia imtis veiksmų.
- » *Problemos sprendėjas* (angl. *problem solver*) – labiausiai įprastas vadovų elgesio stilius, pasireiškiantis tuo, kad vadovai, susidūrę su problema, imasi iš karto ją spręsti ir skiria tam pakankamai laiko ir pastangų. Paprastai jie tai daro labai sėkmingai. Vienintelis trunkamas – reaguoja, vos tik problemos atsiranda, ir imasi spręsti, bet nesistengia numatyti jų iš anksto.
- » *Problemos ieškantysis* (angl. *problem seeker*) – toks vadovas aktyviai ieško bet kokių signalų, bandydamas pradėti spręsti problemą, kol ji dar nepridarė rimtos žalos organizacijai. Jo nuostata – geriau išspręsti problemą, kol ji dar maža, nei laukti, kol pasidarys didelė; be to, jau formuluodamas vadybinę situaciją, visada bando prognozuoti jos įtaką tolesnėje perspektyvoje.

*Amžius.* Dažnai kyla klausimų, ar individų amžius veikia sprendimų priėmimą. Akivaizdu, kad ypatingą vaidmenį priimant sprendimus vaidina patirtis ir kompetencija. Tiek viena, tiek kita įgyjama su amžiumi, todėl peršasi išvada, kad amžius daro įtaką sprendimų priėmimui<sup>64</sup>. Tyrimai, nagrinėję amžiaus įtaką sprendimo priėmimo procesui, pateikia dviprasmiškus rezultatus: kai kurie autoriai mano, kad yra skirtumų priimant sprendimus tarp skirtingų amžiaus grupių<sup>65</sup>. Jaunimui trūksta patirties ir žinių konkrečioms sprendimams priimti, jie skiria per mažai dėmesio sprendimo priėmimą veikiantiems veiksniams, dažnai nelabai supranta sprendimo kompleksškumo. Suaugusieji ir vyresnio amžiaus žmonės daugiau dėmesio skiria sprendimo priėmimą sąlygojantiems veiksniams, sprendimo kokybei<sup>66</sup>. Kiti tyrėjai<sup>67</sup> skirtumų nemato ir teigia, kad amžiaus skirtumai neturi įtakos sprendimų kokybei bei sprendimų priėmimo greičiui.



*Lytis.* Analogiškai (kaip ir nagrinėjant amžiaus įtaką) tyrimų, analizuojančių lyties įtaką sprendimo priėmimo procesui, rezultatai gana dviprasmiški. Vertinant apibendrintai, nors buvo nustatyta kai kurių reikšmingų skirtumų, dauguma jų yra minimalūs.<sup>68</sup> Įvardijami skirtumai, kad moteris labiau veikia aplinka, jos ieško daugiau informacijos, skiria daugiau laiko sprendimui priimti<sup>69</sup>, o vyrai, priešingai, yra labiau dominuojantys, objektyvūs ir realistiškesni.<sup>70</sup>

Moterys labiau atsižvelgia į nepastovumą priimdamos sprendimus, labiau rūpinasi sprendimo pasekmėmis, labiau veikiamos emocijų, geriau suvokia prielaidas. Vyrai daugiau dėmesio skiria sprendimo priėmimo tikslams nustatyti, informacijos analizei, esti labiau motyvuoti priimdami sprendimą. Tačiau tiek vyrai, tiek moterys kruopščiai apdoroja informaciją, iš atminties vienodai naudoja sprendimo priėmimui reikiamus duomenis, vienodai grupuoja labai besiskiriančius duomenis, logiškai vertina alternatyvas, prognozuoja rezultatus, vertina pasekmes, vienodai įsitraukia į visus sprendimo priėmimo proceso etapus.<sup>71</sup>

## **Racionalumo riba**

Racionalumo riba (kitaip – ribotas racionalumas) – vienas plačiausiai nagrinėjamų veiksnių, aptariamų ne tik vadybos vadovėliuose. Paprasčiausias šio veiksnio apibrėžimas: racionalumo riba – žmogaus elgesys nulemtas jo turimo (riboto) kompetencijos lygio, vertybių, papročių, įsitikinimų, turimos informacijos kiekio ir t. t. Dėl to žmogus daro klaidas, nėra racionalus, pasikliauna emocijomis ir pan.

Pirmasis riboto racionalumo koncepciją pasiūlė H. Simonas (1951) ir užginčijo racionalų požiūrį į sprendimų priėmimo procesą. Jis teigė, kad ribotas racionalumas – individo elgesiui būdinga savybė, reiškianti, jog vadovai priima pačius logiškiausius sprendimus, kokius tik sugeba, ribojami informacijos ir savo gebėjimų. Sprendimų priėmimą veikia daug įvairių faktorių, kiekvieną individą riboja jo kompetencijos lygis, vertybės, papročiai, įsitikinimai. Sprendimų priėmėjai turi pasitenkinti nepakankama informacija apie problemos kilmę ir galimus jos sprendimus. Pavyzdžiui, turite priimti sprendimą, kuris kandidatas tinkamas užimti automobilių serviso direktoriaus pareigybę, ir vadovaudamasis savo įsitikinimais iš karto atmetate moteriškos lyties kandidatūras. Arba vadovas

priima sprendimą, kur investuoti organizacijos pinigus, tačiau yra ribojamas kompetencijos. Taigi dažnai vadovai priima sprendimus vadovaudamiesi turimu informacijos kiekiu, pagal savo nuožiūrą, kas teisinga, o kas ne.

Vadybos literatūroje gausu individualaus elgesio veiksmų, paaiškinančių H. Simono riboto racionalumo idėją. Vienas jų teigia, kad vadovai vadovaujasi euristikos principais, t. y. norėdami supaprastinti valdymo sprendimų priėmimą, intuityviai naudoja šiuos bendro pažinimo principus:<sup>72</sup>

- » *Tinkamumas*. Vadovai linkę spręsti apie įvykių panašumą lygindami juos su įvykiais, įstrigusiais atmintyje. Paprastai lengviau atsiminti dažnus įvykius. Todėl žymiai didesnė tikimybė, kad įvykiai, atmintyje įsitvirtinę kaip „tinkami“, įvyks ir ateityje. Ši prielaida pagrįsta gyvenimo patirtimi ir todėl atrodo ganėtinai priimtina.
- » *Atstovavimas*. Vadovai linkę vertinti įvykio panašumą mėgindami taikyti jį prie jau esančių stereotipų. Pavyzdžiui, kad numatytų kandidato atliekamo darbo lygį, darbdaviai gali remtis seksualiniais, rasiniais ir etniniais grupių stereotipais. Tačiau sprendžiant reikia prisiminti, kad iš tikrųjų kiekvienas individas yra kitoks.
- » *Patvirtinimas ir pritaikymas*. Vadovai nepriima sprendimų „iš lubų“. Paprastai pradėdama nuo kokios nors pirminės vertybės, net ir atsitiktinai parinktos, po to prie jos taikomasi, kad būtų pasiektas galutinis sprendimas. Pavyzdžiui, sprendimas dėl atlyginimo dydžio paprastai priimamas pradine vertybe laikant praėjusių metų atlyginimą, į kurį ir lygiuojamasi. Deja, jei remiamasi vienintele pirmine vertybe, galima suklysti. Be to, skirtingos pirminės vertybės skatina skirtingus sprendimus.

I. Janis ir L. Mannas<sup>73</sup> riboto racionalumo idėją aiškina per dominuojančius sprendimo priėmimo stilius. Vienas jų – kai vadovas gerai įsigilina į situaciją, įvertina visas galimas alternatyvas – priešingybė ribotam racionalumui. Kiti sprendimo priėmimo stiliai apibūdinami kaip „spąstai“ bei paaiškina riboto racionalumo idėją:

- » *Sprendimo priėmėjas pasirenka alternatyvą gerai jos neapsvarstęs, dažniausiai todėl, kad panašus sprendimas buvo priimtas ir gerai „suveikė“ praeityje*. Vienais atvejais toks elgesys neišvengiamas ir reikalingas (įgyvendinant rutininius sprendimus, remiantis

nustatytomis procedūromis), o kitais – sukuria problemas, nes per mažai įsigilinama į situaciją, remiamasi tiesiog patirtimi ir priimami praeityje buvę naudingi sprendimai. Todėl sėkmingai dirbantis vadovas turėtų ištirti susidariusią situaciją ir įvertinti, kiek anksčiau taikyti veiksmai galėtų būtų naudingi ir padėtų išspręsti situaciją.

- » *Sprendimo priėmėjas „daro pakeitimą“, t. y. dažniausiai priima sprendimą, iš esmės kitokį nei praeityje, tačiau neskiria daug dėmesio jam apsvarstyti.* Kai kada toks elgesys tikslingas ir reikalingas, bet daugeliu atvejų yra pavojus, kad sprendimo priėmėjas pasirenka pirmą iš galimų alternatyvų, užuot apsvarstęs visas galimas. Sėkmingai dirbantis vadovas turėtų išsamiai išanalizuoti esamą situaciją ir vengti priimti skubius bei neapgalvotus sprendimus.
- » *Sprendimo priėmėjas nepajėgia apsispręsti ir išsirinkti vienos iš galimų alternatyvų.* Norima pasirinkti kelias alternatyvas tuo pačiu metu. Iškyla problema: ką daryti? Negalėdamas apsispręsti vadovas išgyvena vidinį konfliktą, todėl dažniausiai nedaroma nieko – delsiama ir atidėliojama. Vadinasi, siekiant „patobulinti“ sprendimų priėmimo procesą, reikėtų išmokti išvengti šių „spąstų“, vedančių prie neteisingo sprendimo. Išskiriamos dar dvi galimos pastarojo atvejo formos: *delegavimas* ir *rėmimas*.

*Delegavimas* reiškia, kad vadovas stengiasi išvengti pasirinkimo ir perduoda šią funkciją kam nors kitam, kadangi pats nepajėgia apsispręsti. Vadinasi, jis nesistengia veikti racionaliai, ir perduoda užduotį tikėdamasis, kad tas žmogus galbūt galės ją atlikti. Kitu atveju delegavimas yra labai reikalingas ir neišvengiamas, bet vadovas, kuriam sekasi, tai atliks atsargiai ir tada, kai tai tikrai bus reikalinga.

*Rėmimas* atsiranda, kai sprendimą priimantis asmuo pasiduoda savo nuostatų arba išankstinio nusiteikimo valiai; taip paremiama priimtina alternatyva, o tai reiškia, kad visos kitos nebus teisingai įvertintos.

- » *„Sprendimo priėmėjas skiria nepakankamai laiko racionaliam sprendimui priimti, t. y. dėl neišvengiamų laiko apribojimų sprendimo priėmėjo veiklos efektyvumo lygis mažėja.* Sėkmingai dirbantis vadovas stengsis tai numatyti ir tokios situacijos išvengti.

Ribotą racionalumą taip pat lemia informacijos kiekis ir kokybė – svarbus riboto racionalumo elementas. Norėdami surinkti daugiau

informacijos, vadovai susiduria su laiko ar pinigų stoka, iškreiptomis sampratomis, negebėjimu įsiminti daug informacijos bei savo pačių ribotais gebėjimais. Galima išskirti keturis informacijos suvaržymus<sup>74</sup>:

- » *Dėmesio stoka*. Vadovui dažnai trūksta laiko, todėl visą savo dėmesį jis stengiasi sutelkti į gero sprendimo priėmimą. Vadovas siekia gauti kuo daugiau duomenų iš aplinkos, o kaip tik tai jam ir trukdo, nes neatkrepiama dėmesio į svarbiausias detales, blaškomasi tarp smulkių ir nereikšmingų aplinkos signalų.
- » *Atminties problema*. Kadangi vadovas apkrauna save nereikalinga informacija, jam pasidaro sunku ją atsiminti. Net jei informacija jau buvo surinkta ir saugoma organizacijos archyvuose, menka tikimybė, kad ją bus lengva pritaikyti dabartinei situacijai.
- » *Supratimo barjeras*. Dideli informacijos kiekiai turi būti teisingai apdoroti ir suprasti. Kiekvienas asmuo tą pačią informaciją gali suvokti skirtingai. Kad informacija būtų vienodai suprasta, vadovas ir su sprendimo priėmimu susiję asmenys turi turėti tokių pačių ar panašių žinių, išsilavinimą ir pan., o tai praktiškai neįmanoma.
- » *Komunikavimo skirtumai*. Dalijimasis kompleksiška ir specializuota informacija yra ribotas. Sunku komunikuoti tarp skirtingų kultūrų, kartų ar profesijų žmonių, nes jų visų suvokimas skiriasi. Vadovas turi vertinti, kad skirtingos žmonių grupės tuos pačius dalykus suvokia skirtingai.

Racionalumo riba valdymo sprendimų priėmimo kontekste yra neigiamas veiksnys. Todėl vadovas turi žinoti, kaip mažinti neigiamą racionalumo ribos įtaką. Dažniausiai vadybos literatūroje siūloma priemonė – gerinti vadovo kompetenciją. Tam bandoma atsakyti į šiuos klausimus:

- » Kokių žinių, įgūdžių, gebėjimų, patirties reikia vadovui, kad galėtų sėkmingai priiminėti sprendimus?
- » Kaip įgyjama, vystoma vadovui reikalingos žinios, įgūdžiai, savybės?

R. L. Katzas išpopuliarino ir papildė H. Fayolo koncepciją apie 3 pagrindines valdymo įgūdžių grupes, kurios būtinos vadovui sėkmingai priimti ir įgyvendinti valdymo sprendimus<sup>75</sup>:

- » *Techniniai įgūdžiai* – gebėjimas dirbant panaudoti savo specializacijos srities žinias, gebėjimus, metodus.
- » *Darbo su žmonėmis įgūdžiai* – gebėjimas bendrauti, suprasti ir motyvuoti kitus žmones: tiek pavienius asmenis, tiek jų grupes.

- » *Koncepciniai įgūdžiai* – gebėjimas suvokti organizaciją kaip visumą, suprasti, kaip jos dalys tarpusavyje susijusios, ir numatyti, kaip vienos dalies pokytis paveiks visumą.

L. McGregoras<sup>76</sup> teigia, kad vadovui, norinčiam priimti sėkmingus valdymo sprendimus, reikalinga šių gebėjimų kombinacija:

- » *Praktiniai gebėjimai*, leidžiantys užtikrinti, kad organizacija pasiektų pozityvių rezultatų įgyvendindama geras idėjas.
- » *Gebėjimas logiškai, racionaliai mąstyti* – tai informacijos kaupimas ir analizavimas, gebėjimas atskirti, kas visame informacijos sraute yra svarbu ir kas ne; žinojimas, kada reikia detalumo ir kada ne; gebėjimas formuluoti, apginti savo mintis ar įsitikinimus, suteikti prioritetus; gebėjimas įvertinti kompleksiškus duomenis, tinkamu metu pateikti tinkamus klausimus, kurie parodytų problemines sritis.

## **Pasitenkinimas**

Pasitenkinimas – žmogaus noras kuo greičiau išgyventi tikslo pasiekimo pojūtį. Pasitenkinimo veiksnys nulemia tokį vadovo elgesį priimant valdymo sprendimus:

- » vadovas ieško ne pačios geriausios alternatyvos, o pirmos jį patenkinančios, t. y. tokios, kuri garantuoja minimalią standartinę sėkmę;
- » vadovas nesprendžia optimizavimo uždavinio priimdamas galutinį sprendimą.

Taigi pasitenkinimas reiškia pasirinkti tą alternatyvą, kuri atitinka ar šiek tiek viršija tam tikrus vadovo kriterijus ar lūkesčius. Tada alternatyvos nėra lyginamos tarpusavyje, tik bandoma nustatyti, ar jos atitinka kriterijus. Jeigu taip, alternatyva tiesiog pasirenkama, o likusios net nesvarstomos. Priešingai nei pasitenkinimo, optimizavimo uždaviniai reikalauja, kad alternatyvų pranašumas būtų pamatuotas ir atsispindėtų vienoje vertinimo skalėje. Pasitenkinimas taip pat pasireiškia tuo, kad vadovas, kurio pasitenkinimo jausmas stiprus, nelygina alternatyvų pagal visus išskirtus kriterijus, bet pasirenka tą, kuri geriausiai atitinka bent vieną iš jų. Pavyzdžiui, ketinate kurti internetinį tinklalapį ir renkatės,

kuri reklamos agentūra apsiimtų padaryti šį darbą. Radę agentūrą, kuri atitinkančią jūsų lūkesčius, pasirašote sutartį ir pradodate darbus nelygindami, kuri agentūra tai padarytų geriau. Pagal racionalų sprendimo priėmimo požiūrį, vadovas turėtų spręsti optimizavimo uždavinį, kad atrinktų geriausias alternatyvas. Veikiamas pasitenkinimo veiksnio vadovas iš viso nesprenžia optimizavimo uždavinio. Pasitenkinimas gali reikšti ir tai, kad sprendimas visai nebus priimtas, jei alternatyvos neatitiks kokių nors kriterijų.

Pasitenkinimas valdymo sprendimų priėmimo kontekste – neigiamas veiksnys. Dėl pasitenkinimo veiksnio organizacija patiria nuostolių, darbuotojai priversti įgyvendinti sprendimą, kuris neatneša lauktos sėkmės, sugaištamą laiką, nes reikia priimti naują sprendimą. Bet nėra garantijos, kad ir naujas sprendimas bus priimtas be pasitenkinimo veiksnio įtakos.

Išskiriami du variantai kaip šis veiksnys veikia valdymo sprendimų priėmimo procesą:

- 1) Valdymo parengimo etape vadovai neatskiria alternatyvų įvardijimo ir alternatyvų įvertinimo darbų, o atlieka juos kartu: įvardijama pirma alternatyva, tada iš karto apsvarstomas, pavyzdžiui, jos realumas, pasekmės ar kitų organizacijų sėkmė įgyvendinant analogišką alternatyvą. Jei pirmoji alternatyva netinka vadovui, įvardijama antroji, kuri vėl apsvarstoma. Šis darbas tęsiamas tol, kol randama vadovo požiūriu tinkama alternatyva. Tada vadovas nusprendžia ją įgyvendinti.
- 2) Vadovai atlieka alternatyvų įvardijimo darbą ir sudaro alternatyvų sąrašą, bet alternatyvų vertinimas atliekamas ieškant pirmos vadovo lūkesčius patenkinančios alternatyvos. Paprastai taip neįvertinamos visos alternatyvų sąrašėse esančios alternatyvos, vadovas nesprenžia optimizavimo uždavinių, nieieško optimalios alternatyvos.

### **Įsipareigojimų laikymasis**

Įsipareigojimų laikymasis – žmogaus noras pasilikti prie savo sprendimo, pasirinkto veiksmų kurso, nors ir supratus klaidą, kad priimtas sprendimas

netinka tikslui pasiekti, kad nepavyks išspręsti problemos. Elgesio požiūris teigia: jeigu vadovas įsipareigojo priimdamas tam tikrą sprendimą ir veikia pagal jį, greičiausiai nebus linkęs jo atšaukti. Pavyzdžiui, išlaidų taupymo sumetimais vadovas nusprendė panaikinti motyvacinę sistemą. Po kelių mėnesių žymiai pablogėjo vadybininkų darbo rezultatai, bet vadovas vis tiek nieko nekeičia. Arba vadovas nutaria pakeisti valdymo apskaitos programą, tačiau diegiant naująją paaiškėja, kad ji per menkai tenkina lūkesčius. Laikantis įsipareigojimų, programa įdiegiama, kaip suplanuota. Įsipareigojimų laikymasis dažnai pasitaiko vykstant debatams. Asmuo pradeda karštai palaikyti kurią nors pusę, gina savo ir kitų nuomonę, nors tema, dėl kurios ginčijamasi, prieš kelias akimirkas jam buvo visai neįdomi.

Šį neįprastą reiškinį tyrinėjo R. E. Knoxas ir J. A. Inksteras<sup>77</sup>. Žirgų lenktynėse prie lošimo langelių žmonių buvo klausama, kiek jie įsitikinę žirgo, už kurį stato pinigus, pergale. Dalis lošėjų apklausta prieš pinigų statymą, kita dalis – po. Asmenys, kurie jau buvo pastatę pinigus už tam tikrą žirgą, buvo žymiai labiau įsitikinę jo pergale. Taigi jų įsipareigojimas sprendimui sustiprėjo suvokus sprendimo vertę.

J. L. Freedmanas ir S. C. Fraseris<sup>78</sup> teigia, kad įsipareigojimų laikymasis turi ilgalaikį poveikį asmens polinkiui laikytis taisyklių. Įsipareigojimas padidina asmens paklusnumą net pašalinus pradinę įsipareigojimo priežastį.

J. G. Marchas<sup>79</sup> šiuo požiūriu yra kategoriškas. Anot autoriaus, patenkinęs savo asmeninius norus priimdamas sprendimą, vadovas toliau laikosi taisyklių ir procedūrų, priimtinių šiai situacijai. Susidūręs su panašia situacija ateityje, vadovas vėl priims panašų sprendimą, nors organizacijai tai nebus geriausia išeitis.

Įsipareigojimų laikymasis valdymo sprendimų priėmimo kontekste yra neigiamas veiksnys. Neigiama įsipareigojimų veiksmo įtaka pasireiškia tuo, kad vadovas nekeičia elgesio net suvokdamas, jog elgiasi blogai, kad sprendimas nepadės pasiekti tikslo.

Taigi priimant valdymo sprendimus šis veiksnys lemia vadovo elgesį valdymo sprendimo diegimo etape. Stebėdamas pokyčius aplinkoje vadovas mato, kad sprendimo įgyvendinimas neišspręs vadybinės situacijos, bet vis tiek jo laikosi ir nieko nekeičia.

## Intuicija

Intuicija – žmogaus įgimtas jausmas, kaip teisingai elgtis, nujauti pasekmes, nesąmoningai jas nuspėti. Kartais ji dar vadinama tiesiog žmogaus instinktu ar sąmoningo mąstymo proceso dalimi. Žymus prancūzų filosofas ir Nobelio premijos laureatas H. Bergsonas (1859–1941) intuiciją apibūdina kaip žmogaus instinktą, pasitikėjimo savimi ir teisingu sprendimu jausmą. Anot A. Einšteino, „vienintelis tikrai vertingas dalykas yra intuicija“<sup>80</sup>.

Priimta nuostata, kad vadovo intuicija – ypač svarbus elgesio veiksnys, lemiantis sėkmingus jo priimamus sprendimus. Sėkmingai dirbantys vadovai dažnai sprendžia, kaip elgtis, tiesiog jausdami, kad bus gerai. Intuiciją turintys vadovai pasiekia puikių rezultatų. Pavyzdžiui, renkamas komercinės paskirties sklypas įstaigos komplekso statybai. Iš visų alternatyvų liko du vienodos vertės pasiūlymai. Galutinis sprendimas priimamas remiantis intuicija, kuri investicija bus naudingesnė. Arba reklamos agentūra pasiūlo dvi skirtingas reklamines žinutes naujai sukurtam produktui reklamuoti. Reikia nuspręsti, kuri iš jų padarys didesnę poveikį vartotojams, tačiau galimo poveikio neįmanoma išmatuoti. Galutinis sprendimas priimamas remiantis intuicija.

Intuicija neturi būti priešinama racionaliam sprendimų priėmimui. H. Simonas (1987) pirmasis ėmė svarstyti intuicijos įtaką sprendimų priėmimui. Tai jis padarė remdamasis asmens gebėjimu nesąmoningai nuspėti, koks sprendimas reikalingas situacijai išspręsti. Kiti autoriai<sup>81</sup> savo darbuose daug dėmesio skyrė intuicijos įtakai nustatyti ir jos poveikiui valdymo sprendimams įvertinti. Jie teigė, kad reikia išsivaduoti iš „riboto racionalumo“ rėmų ir sprendimus priiminėti remiantis intuicija. Dabar vis dažniau pabrėžiama, jog racionalus sprendimų priėmimas, atmetus intuiciją, nėra efektyvus,<sup>82</sup> kad racionalus sprendimų priėmimas gali būti derinamas su intuicija. Intuiciją galima naudoti kaip galingą įrankį priimanant racionalius sprendimus.

Intuiciją turintys vadovai pasiekia norimų rezultatų nevykdydami visų racionalaus valdymo sprendimų priėmimo etapų. Vadovas, pasikliaujantis intuicija, nereikalauja daug informacijos geram sprendimui priimti. Vadovui, turinčiam intuiciją, kartais nėra būtina pasverti visus „už“ ir „prieš“, jam net nereikia iki galo iširti situacijos.



D. Isenbergo<sup>83</sup> atlikti tyrimai rodo, kad net 80 % aukščiausio lygio vadovų svarbius sprendimus priima remdamiesi intuicija ir nedarydami jokių situacijos analizių. Nors teigiama, kad intuityvus procesas pagrįstas vien patirtimi, daug jaunų vadovų, priimančių valdymo sprendimus pagal intuiciją, pasiekia puikių rezultatų.

Intuicija būtina, kai sprendimai priimami dinamiškoje ir neapibrėžtoje aplinkoje, kai racionaliai argumentuoti neužtenka laiko arba net nėra galimybių to padaryti, nes yra per daug nežinomųjų<sup>84</sup>. Intuicija svarbi priimant strateginius<sup>85</sup>, globalius sprendimus<sup>86</sup>.

Intuicija tebekelia labai daug debatų. Pagrindinis klausimas – ar intuicija įgimta savybė, ar ją galima įgyti? Teigiama, kad dažniausiai valdymo intuicija neatsiranda savaime. Veikiau ji remiasi kelių ar keliolikos metų patirtimi, sprendimų priėmimo panašiomis sąlygomis praktika. Todėl išskiriami šie intuicijos elementai:

- » ankstesnis patyrimas;
- » vidinė nuojauta;
- » sukauptas nuovokumas.

Net ir prityrusiam vadovui negalima akiai pasikliauti vien intuicija, savo nuojautą verta pasitikrinti ir lavinti. Siūlomi šie intuicijos lavinimo būdai<sup>87</sup>:

- » Išmokti liautis vertinti – nutildyti mintis. Stengtis dalykus matyti tokius, kokie jie gali būti, o ne tokius, kokie jie yra mūsų nuomone. Kaip sako jogai, mūsų sąmonė yra kaip stiklinė drumsto vandens – kol galvojame, tol drumsčiame vandenį, ir tik mintims nurimus galime ją praskaidrinti.
- » Nuolat tikrinti, ar remiantis intuicija priimti sprendimai buvo teisingi, t. y. treniruotis ir daryti įžvalgas, kada intuicija pasitvirtino.

## Emocijos

Dar vienas veiksnys, veikiantis individo elgesį priimant valdymo sprendimus, – emocijos. Teigiama, kad emocijos yra pagrindinis veiksnys, sąlygojantis sprendimo priėmimą, kai nėra aiškiai dominuojančio racionalaus pagrindo sprendimui priimti<sup>88</sup>.

Valdymo sprendimų priėmimo kontekste emocijos esti šių tipų<sup>89</sup>:

- » tikėtinos / numatomos – kylančios kaip sprendimo priėmimo pasekmės;
- » tiesioginės – kylančios sprendimo priėmimo metu, vykstant diskusijai.

Emocijos dažniausiai įvardijamos kaip priešingybė racionalumui ir vadovo darbo efektyvumui<sup>90</sup>. Bet iš tiesų nuotaikos ir emocijos daro sprendimų priėmimui tiek teigiamą, tiek neigiamą įtaką. Kaip emocijos veikia sprendimų priėmimą – teigiamai ar neigiamai, – labiausiai priklauso nuo to, kaip individas naudoja savo jausmus priimdamas sprendimą. Teigiamą emocijų įtaką sprendimų priėmimui:

- » Emocijomis pagrįsti sprendimai priimami greitai. Tai gali būti naudinga, kai sprendimai yra menkaverčiai.
- » Emocijos naudingos priimant galutinį sprendimą, kai alternatyvos yra panašios vertės<sup>91</sup>.
- » Teigiamos emocijos priimant sprendimus skatina kūrybiškumą, didina darbo našumą, dedama daugiau pastangų siekiant nuspręsti teisingai, skatinama ieškoti daugiau informacijos, išsamiau svarstyti alternatyvas.
- » Neigiamos emocijos gali turėti teigiamą poveikį konstruktyvumui, objektyvumui<sup>92</sup>.

Neigiamą emocijų įtaką sprendimų priėmimui:

- » Teigiamų bei neigiamų emocijų pliūpsniai gali slopinti racionalų sprendimų priėmimą<sup>93</sup>.
- » Pernelyg teigiamų emocijų veikiami individai dažniau ignoruoja naujai gautą informaciją, pasitenkindami jau turima, pervertina galimas teigiamas pasekmes ir nepakankamai įvertina galimas neigiamas pasekmes, blaško dėmesį, kai reikia išsamiai analizuoti situaciją.
- » Neigiamų emocijų veikiami individai analizuoja daugiau nereikalingos informacijos, ignoruoja svarbias detales, mažėja jų kūrybiškumas<sup>94</sup>.

### **Kiti individualaus elgesio veiksniai**

Čia aptarti mokslinėje vadybos literatūroje dažniausiai įvardijami individualaus elgesio veiksniai, bet jų yra gerokai daugiau. Plačiau šiuos veiksnius dažniausiai nagrinėja psichologijos ir sociologijos mokslai.

Vien laisvojoje *Wikipedia* enciklopedijoje galima rasti ilgą individualaus elgesio veiksmų sąrašą.<sup>95</sup> 7 lentelėje pateikti kitų individualaus elgesio veiksmų aprašymai ir pavyzdžiai.

7 lentelė. **Kiti individualaus elgesio veiksmiai**

Veiksnių aprašymas	Pavyzdžiai
Perdėta saviklioja (angl. <i>overconfidence bias</i> )	
<p>Individo polinkis būti labiau įsitikinusiame nei teisingam: pervertinti savo įsitikinimų ir vertinimų tikslumą.<sup>96</sup> Individai dažnai yra linkę per daug pasitikėti savimi, pervertinti savo jėgas, riziką. Dažniausiai savo veiklą ir galimybes pervertina tie individai, kurių intelektualinės ir asmeninės savybės yra silpniausios, t. y., kuo didesnis neišmanymas, tuo didesnis pasitikėjimas<sup>97</sup>. Atsakydami į konkrečius klausimus, ypač klausiant, kokia tikimybė, kad atsakymas bus teisingas, individai dažnai būna per daug optimistiški. Tyrimų duomenimis, jei asmuo 65–70 % įsitikinęs esantis teisingas, tikimybė, kad taip yra, dažniausiai būna 50 %; kai asmuo sako esantis 100 % teisingas, tikimybė, kad taip yra, – 75–80 %. Perdėta saviklioja gali sutrukdyti pastebėti problemą, ypač didelę žalą gali padaryti priimančios rizikingus sprendimus, kai per menkai įvertinami neigiami veiksniai. Vadovai gali neįvertinti kitų nuomonės, kuri gali būti teisinga. Norint suvaldyti per didelį pasitikėjimą, į sprendimo priėmimo peržiūrą reikėtų įtraukti kitą asmenį, kuris blaiviai į viską pažiūrėtų, užtikrinti grįžtamąjį ryšį, kad būtų pasitikrinta, kaip yra iš tikrųjų, suskaidyti tikslą į smulkesnes dalis ir įvertinti, kiek laiko prireiks kiekvienai daliai įgyvendinti, priversti žmogų pagalvoti, dėl kokios priežasties sprendimas gali būti klaidingas.</p>	<p>Pavyzdžiui, pardavimo vadybininkai pateikia nerealias pardavimų prognozes, nes patys nuoširdžiai jomis tiki, arba tiekimo vadybininkai pateikia terminus, per kiek laiko bus pasirašytos sutartys, bet paprastai praktikoje procesas užtrunka ilgiau.</p>

7 lentelė. **Kiti individualaus elgesio veiksniai** (tęsinys)

Veiksnių aprašymas	Pavyzdžiai
Informacijos pasiekiamumo poveikis (angl. <i>availability bias</i> ) arba naujumo poveikis (angl. <i>recency effect</i> )	
<p>Individai priima sprendimus remdamiesi informacija, kuri jiems lengvai prieinama. Dažniau panaudojami įvykiai, kurie sukėlė emocijų, dar gyvi atmintyje ar įvyko neseniai. Tai leidžia paaiškinti, kodėl vadovai per metinį susirinkimą labiau akcentuoja pastarojo laikotarpio darbuotojų elgesį, nei prieš 6 ar 9 mėnesius. Priimdami sprendimus vadovai dažnai net nepagalvoja, kad gali būti kitos informacijos, pavyzdžiui, nepanaudojama vertinga informacija, kuri nebuvo laiku susisteminta ir pateikta kaip vertinga.</p>	<p>Pavyzdžiui, organizacijos rodikliai ima gerėti. Priimdami kitus sprendimus, organizacijos vadovai, veikiami informacijos prieinamumo, laikosi prielaidos, kad bendra ekonominė situacija pradeda gerėti. Bet pagerėję pastarojo laikotarpio rezultatai, juo labiau – tik vienos organizacijos, dar nereiškia, kad pasikeitė bendra ekonominė situacija. Taigi vadovai, remdamiesi informacijos pasiekiamumo poveikiu, priimdami kitus sprendimus remsis neteisingomis prielaidomis.</p>
Patvirtinimo šališkumas (angl. <i>confirmation bias</i> )	
<p>Polinkis ieškoti informacijos, patvirtinančios išankstinę nuomonę.<sup>98</sup> Jis pasireiškia tuo, kad individai yra linkę ieškoti informacijos, dar kartą patvirtinančios praėities sprendimus, ir neatsižvelgti į jiems prieštaraujančią informaciją. Žmonės paprastai kaip vertingą priima tą informaciją, kuri patvirtina išankstinį jų požiūrį, ir kritiškai žiūri į tą, kuri kelia naujų iššūkių. Šis individualaus elgesio veiksnys lemia, kur asmuo ieškos informacijos sprendimui priimti, nes dažniausiai bus ieškoma ten, kur galima rasti tai, ko norisi. Tinkama informacija bus pervertinta, o prieštaringa – per menkai įvertinta. Veiksnys ypač ryškiai pasireiškia tada, kai individui ilgainiui sekasi sėkmingai vykdyti veiklą. Šis veiksnys nebūtinai gali būti tik neigiamas.</p>	<p>Pavyzdžiui, didmeninės prekybos organizacija buvo įsidedusi atsargų valdymo sistemą, tačiau ji nepasiteisino. Vadovai ketina priimti sprendimą, kokią naują atsargų valdymo sistemą reikėtų diegti, bet iš esmės į visas žiūri skeptiškai; jų nuomone, jokia sistema negali pakeisti žmogaus. Nagrinėdami naujų atsargų valdymo sistemų galimybes ir veikiami patvirtinimo šališkumo, tokie vadovai pirmiausia ieškos trūkumų, kurie patvirtintų, kad naujos sistemos nėra tinkamos, ir neišspręs organizacijos problemų.</p>

7 lentelė. **Kiti individualaus elgesio veiksniai** (tęsinys)

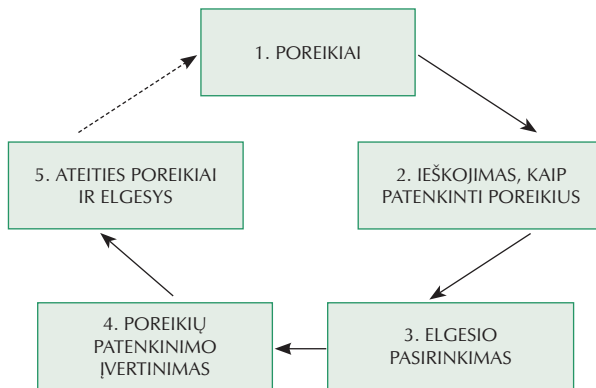
Veiksnių aprašymas	Pavyzdžiai
<b>Šališkumas dėl žinojimo (angl. <i>hindsight bias</i>)</b>	
<p>Individo polinkis manyti, kad įvykis buvo nuspėjamas. Šis manymas atsiranda tik įvykiui jau įvykus. Šališkumo dėl žinojimo esmė geriausiai atspindi posakis „žinojau, kad taip bus“. Šis veiksnys sumažina gebėjimą pasimokyti iš praeities, gali nulemti didesnę pasitikėjimą dėl ateities sprendimų tikslumo.</p>	<p>Pavyzdžiui, svarstomos naujos produktų reklaminės kampanijos idėjos. Praėjusiai reklaminei kampanijai buvo prognozuota sėkmė, bet ji nepasisekė. Dabar, vertinant alternatyvas, individai teigia: „Jau prieš pradėdant buvusią kampaniją buvo aišku, kad ji nepasiseks“, – nors tuo metu visi jai pritarė. Individai tampa šališki, nes jau žino tikruosius faktus.</p>
<b>Per didelis susikoncentravimas ties tam tikra informacija (angl. <i>anchoring bias</i>)</b>	
<p>Individo polinkis koncentruotis ties pradine informacija ir negebėjimas pritaikyti vėliau gautos. Taip atsitinka tada, kai mintyse neproporcingai daug dėmesio skiriama būtent pradinei informacijai. Šis veiksnys taip pat gali būti suprantamas ir kaip susitelkimas nebūtinai į pradinę, bet ir į kitą informaciją. Esmė – negirdima niekas kita.</p>	<p>Pavyzdžiui, didmeninės prekybos organizacija buvo įsidiegusi atsargų valdymo sistemą, bet ji nepasiteisino. Organizacijos vadovai siekia priimti sprendimą, kokią naują atsargų valdymo sistemą reikėtų diegti. Veikiami per didelio susikoncentravimo ties tam tikra informacija veiksnio, individai pirmiausiai ieškos informacijos, ar bus išspręstos probleminės sritys, kurių nepalietė pirmoji sistema, ir per mažai dėmesio kreips į kitus naujos sistemos privalumus.</p>
<b>Trokštamas mąstymas (angl. <i>wishful thinking</i>)</b>	
<p>Faktų, ataskaitų, įvykių interpretavimas pagal tai, kaip juos norėtų matyti individas, o nebūtinai taip, kokie jie yra iš tikrųjų. Norint sumažinti neigiamą veiksmo įtaką, siūloma ateities įvykius prognozuoti remiantis praeities įvykiais, faktais.<sup>99</sup></p>	<p>Pavyzdžiui, gamybos organizacija turi priimti sprendimą, kiek per ateinančius metus parduos naujo produkto, t. y. įvertinti, ar verta pradėti gamybą. Siekiant pradėti gamybą, ataskaitos interpretuojamos taip, kad pardavimo prognozė būtų didesnė. Papildomai vertinami įvairūs netiesioginiai kriterijai, pavyzdžiui, būsimos pirkėjų įpročių pasikeitimo tendencijos, prekinio vardo sustiprėjimas dėl šiuo metu vykdomos reklaminės kampanijos ir pan.</p>

## Skatinimas – individualaus elgesio valdymo priemonė

Skatinimas – tai tam tikrų poveikio priemonių visuma, kuri lemia tam tikrą organizacijos darbuotojo elgesį, todėl valdymo sprendimų priėmimo procese leidžia užtikrinti motyvuotą tiek vadovo, tiek kitų dalyvių elgesį. Skatindami darbuotojus valdymo sprendimų priėmimo procese, vadovai dažnai laikosi šių nuostatų:

- » Skatinimas – geras dalykas.
- » Skatinimas – vienas iš veiksmų, sąlygojančių reikiamą darbuotojo elgesį valdymo sprendimo priėmimo metu ir norimus rezultatus.
- » Motyvacija nėra pastovi žmogaus būseną, todėl būtina ją nuolat aktyvinti keičiant skatinimo metodus.

Skirdamas užduotį bet kuriame valdymo sprendimų priėmimo etape vadovas privalo žinoti, kad motyvuotą individualų valdymo sprendimų priėmimo dalyvių elgesį (12 pav.) lemia jų poreikiai, sąlygojantys atitinkamą elgesį tikintis juos patenkinti. Vėliau darbuotojas vertina savo elgesį, ar jis pateisino lūkesčius, viltis ir poreikius, ir būtent tai turi poveikį būsimam jo elgesiui ar poreikiams ateityje. Todėl, norėdamas užtikrinti reikiamą individualų elgesį valdymo sprendimų priėmimo procese, vadovas turi pasirinkti teisingas motyvavimo priemones ar metodus, sužadinančias darbuotojo motyvaciją, t. y. tas, kurios leis patenkinti poreikius ir lūkesčius. Taigi bet kuris vadovas valdymo sprendimų priėmimo procese susiduria su poreikiu teisingai nustatyti ir pasirinkti efektyviausius skatinimo metodus.



12 pav. **Individo motyvuoto elgesio modelis**<sup>100</sup>

Vadybos moksle pateikiama daug motyvavimo teorijų ir visos jos stengiasi pasiūlyti vadovui efektyviausias skatinimo priemones, kurios leistų užtikrinti ir palaikyti norimą darbuotojų elgesį, kuo geresnius darbo rezultatus<sup>101</sup>. Išskiriami keturi požiūriai į darbuotojų skatinimą: tradicinis, žmonių santykių, turininis, procesinis.

*Tradicinis požiūris* teigia, kad svarbiausia skatinimo priemonė – darbo užmokestis. Jei vadovas laikosi šio požiūrio, skirdamas bet kokią užduotį, naudos finansines motyvacijos priemones, pavyzdžiui, premijas už laiku ir gerai atliktą užduotį ar piniginę nuobaudą už ne laiku ir nekokybiškai atliktą darbą.

Pinigai neabejotinai yra svarbi motyvavimo priemonė, tačiau, kaip teigia dauguma motyvavimo teorijų šalininkų, ne ilgalaikė. Motyvuojant pinigais, darbuotojai gana greitai prisitaiko prie gaunamo didesnio atlygio ir motyvacija ima prarasti prasmę. Be to, jei pagrindine skatinimo priemone vadovas naudoja pinigus, ne visada gali užtikrinti norimą darbuotojo elgesį priimant valdymo sprendimus. A. Fernemas<sup>102</sup> išskyrė šiuos pinigų kaip motyvuojamojo veiksnio trūkumus:

- » *Įpratimas*. Žinoma, kiekvienas jaučiasi „laimingesnis“ gavęs didesnę algą. Kita vertus, žmogus greitai įpranta prie naujo gerovės lygio ir laimės pojūtis dingsta.
- » *Lyginimas*. Žmonės vertina savo atlygį lygindami su kitais, o kildami sėkmės laiptais visada mato turtingesnių už save.
- » *Alternatyvos*. Pasak ekonomistų, mažėjančio pinigų ribinio naudingumo dėsnis pasireiškia tuo, kad didėjant pinigų sankaupoms kitos vertybės, kaip antai, laisvė ir tikra draugystė, įgyja vis didesnės svarbos, pinigai pradeda nemotyvuoti.

*Žmonių santykių požiūris* nurodo, kad svarbiausia – ne finansiniai ar materialiniai, o socialiniai ir psichologiniai veiksniai. Norint padidinti darbo našumą, reikia patenkinti individo socialinius poreikius ir didinti pasitenkinimą darbu, leisti pasijusti svarbiam, suteikti galimybę save kontroliuoti ir sau vadovauti (dėl rutininių sprendimų), nes užduočių rutiniškumas, nuobodumas mažina motyvaciją. Darbuotojus motyvuoja tikėjimas, kad jie rūpi organizacijai, organizacijos nariams rūpi grupiniai interesai, ypatingą reikšmę turi neformalūs santykiai. Pagal šį požiūrį, darbuotojai pripažins vadovo valdžią, nes jis sugeba atsižvelgti į pavaldinių nuomonę ir sudaro galimybes daryti įtaką priimant valdymo sprendimus.<sup>103</sup>

Jeigu vadovas laikosi šio požiūrio, skirdamas užduotis jis sieks patenkinti socialinius bei psichologinius darbuotojų poreikius, leis jiems jaustis svarbiems ir naudingiems. Pavyzdžiui, vadovas sieks įtraukti darbuotojus žodžiu, raštu, anonimiškai atsiklausdamas jų nuomonės įvairiais klausimais, taip pabrėždamas socialinių jų poreikių tenkinimą, nesikiš į rutininių valdymo sprendimų priėmimą. Jis deleguos darbus akcentuodamas, kad darbuotojas gali pats puikiai priimti sprendimus, prašys pateikti informaciją, kurią specialistas gali žinoti geriausiai (žemiausio lygmens darbuotojai daugiausiai žino apie tikrąsias problemų priežastis, todėl užklausa suteikti informaciją gali būti puiki įvertinimo priemonė).

*Turininis požiūris* tyrinėja žmogaus poreikius ir jų deficitą. Kitaip sakant, stengiamasi atsakyti į klausimą, kokie poreikiai motyvuoja žmogų. Plačiausiai žinomos A. Maslovo poreikių hierarchijos ir F. Herzbergo dviejų veiksmų teorijos<sup>104</sup>.

- » *A. Maslovo poreikių piramidė*. Teorijos esmė ta, jog žmogaus poreikiai suskirstyti į grupes pagal hierarchiją. Žemiausiame lygmenyje – fiziologiniai poreikiai, aukščiau – saugumo, socialiniai – priklausomumo, pagarbos, saviraiškos poreikiai. Kad individui atsirastų poreikis patenkinti aukštesnės pakopos poreikius, pirmiausiai turi būti patenkinti žemesnės pakopos poreikiai.
- » *F. Herzbergo dviejų veiksmų teorija* teigia, kad pasitenkinimą ar nepasitenkinimą darbu sukelia dvi veiksmų grupės. Nepasitenkinimo veiksniai (dar vadinami higieniniais veiksniais) – darbo užmokestis, darbo sąlygos, organizacijos politika. Pasitenkinimo veiksniai – atsakomybė, pripažinimas, sėkmė, paaukštinimo galimybės. Teigiama: jeigu nepasitenkinimo (higieninių) veiksmų lygis yra per menkas, žmogus jaučia nepasitenkinimą darbu. Jeigu jų lygis normalus, žmogus šių veiksmų net nepastebi. Taigi nepasitenkinimo (higieniniai) veiksniai nemotyvuoja žmonių geriau dirbti, tik apsaugo nuo nepasitenkinimo. Jeigu nėra pasitenkinimo veiksmų, nepasitenkinimas nekyla, o jeigu yra – jie motyvuoja efektyviau dirbti.

Jeigu vadovas laikosi turininio požiūrio, jis stengsis išsiaiškinti, kokie poreikiai motyvuoja darbuotojus, nulemia pasitenkinimą / nepasitenkinimą darbu. Organizacijoje tam gali būti atliekami tyrimai. Vien tai, kad



tyrimai atliekami, nepriklausomai nuo jų rezultatų, jau atitinka minėtąjį žmogiškųjų santykių modelį, nes reiškia, kad organizacijai darbuotojų nuomonė rūpi. Tačiau privalu atsižvelgti ir į gautus rezultatus. Pavyzdžiui, jei paaiškėja, kad darbuotojams aktualiausia tenkinti fiziologinius poreikius, vadovas turėtų rinktis tradicines skatinimo priemones; jei kai kuriems darbuotojams svarbūs kiti, pavyzdžiui, aukščiau – saviraiškos – poreikiai, priimdamas sprendimus vadovas turėtų jiems deleguoti atitinkamas užduotis, kurios leistų patenkinti saviraiškos poreikius.

*Procesinis požiūris* koncentruoja dėmesį ne tiek į poreikių ar stimulų sąrašo išvardijimą, kiek į žmonių pasirenkamą tam tikrą elgesį savo poreikiams patenkinti ir į pasitenkinimo įvertinimą pasiekus tikslus. Populiariausios teorijos – lūkesčių (vilčių) ir lygybės (teisingumo).

- » *Lūkesčių (vilčių) teorija* teigia, kad individai patys nusprendžia, kokią veiksmų kryptį pasirinkti ir kiek įdėti pastangų. Individo suinteresuotumas pasiekti tam tikrus rezultatus priklauso nuo tikėjimo, ar jis gali tai padaryti, taip pat nuo to, ar organizacija tinkamai atsilygins, o atlygis pateisins lūkesčius. Tad individo elgesį nulemia individo ir aplinkos veiksnių derinys. Pagrindiniai teorijos elementai: viltys „darbo atlikimas – rezultatas“ (jei padarysiu darbą, koks bus rezultatas), valentingumas (ar man verta dėl to stengtis) ir viltys „pastangos – darbo atlikimas“ (kokios mano galimybės pasiekti man vertingą rezultatą).
- » *Lygybės (teisingumo) teorija* teigia, kad svarbu, kaip pats darbuotojas vertina gautą atlygį, ar laiko jį vertingu. Individas motyvuojamas tuomet, kai gauna atlygį, proporcingą įdėtoms pastangoms. Apie gauto atlygio teisingumą visuomet sprendžiama jį lyginant su kolegų gautu atlygiu atitinkamai pagal jų įdėtas pastangas.<sup>105</sup>

Jeigu vadovas laikosi procesinio požiūrio, jis analizuos darbuotojų pasitenkinimą pasiekus tikslus. Jei tokios analizės metu paaiškėja, kad darbuotojai laiko atlygį neteisingu, per mažu, palyginti su kolegų, ar netenkinančiu jo lūkesčių, vadovas keis taikytas motyvavimo priemones kitomis, kad užtikrintų pasitenkinimą. Vadovo elgesys nebūtinai susijęs su finansinio atlygio pokyčiais. Pavyzdžiui, jei darbuotojai nepatenkinami, kad nebuvo įtraukti į valdymo sprendimų priėmimą, vadovas turėtų keisti vadovavimo stilių ir kitą kartą įtraukti juos į valdymo sprendimo priėmimo procesą.

### Santrauka

Individualaus elgesio veiksniai – tai vadovo ir kitų valdymo sprendimo priėmimo proceso dalyvių asmenybių unikalumas, jiems būdingi elgesio ypatumai. Dėl to vadovas privalo atpažinti šių veiksnų pasireiškimą ir žinoti, kaip jie veikia valdymo sprendimų priėmimą. Taip pat jis turi žinoti ir gebėti teisingai pasirinkti individualaus elgesio veiksnų valdymo priemones, kad sumažintų jų neigiamą įtaką valdymo sprendimų priėmimui ir padidintų teigiamą.

Asmenybės unikalumui svarbiausią įtaką daro žmogaus asmeninės savybės, amžius ir lytis. Dažniausiai įvardijami individualaus elgesio ypatumas lemiantys veiksniai – ribotas racionalumas, pasitenkinimas, įsipareigojimų laikymasis, intuicija, emocijos. Kiti rečiau minimi individualaus elgesio veiksniai – perdėta savikliova, informacijos pasiekiamumo poveikis, patvirtinimo šališkumas, šališkumas dėl žinojimo, per didelis susikoncentravimas ties tam tikra informacija, trokštamas mąstymas. Teigiama, kad tik intuicija ir kai kuriais atvejais emocijos daro teigiamą įtaką valdymo sprendimų priėmimui, visi kiti veiksniai lemia vadovo ir kitų proceso dalyvių klaidas.

Vadovo elgesys, siekiant sumažinti daromas klaidas valdymo sprendimo priėmimo proceso metu, valdomas ugdant kompetenciją. Bendra priemonė, tinkanti visiems individualaus elgesio veiksniams valdyti, – skatinti valdymo sprendimų priėmimo proceso dalyvius. Būtent tai leidžia užtikrinti tiek vadovo, tiek kitų dalyvių motyvuotą elgesį. Išskiriami 4 požiūriai į darbuotojų skatinimą: tradicinis, žmonių santykių, turininis, procesinis. Jie lemia skirtingą vadovo elgesį skatinant valdymo proceso dalyvius veikti ir vykdyti jiems priskirtas užduotis.

Jei vadovas laikosi tradicinio požiūrio, reikiamą dalyvių elgesį sieks užtikrinti finansinėmis skatinimo priemonėmis; jei žmonių santykių – socialiniais ir psichologiniais skatinimo metodais. Laikydamsis turininio požiūrio, vadovas atliks tyrimą ir išsiaiškins vyraujančius dalyvių poreikius ar pasitenkinimą lemiančius veiksnius, kad parinktų tinkamus skatinimo metodus jiems patenkinti. Procesinio požiūrio besilaikantis vadovas naudos tokius skatinimo metodus, kad individai pasirinktų reikiamą elgesį ir jaustų pasitenkinimą, jog jų darbas vertinamas teisingai, patenkinami jų lūkesčiai bei viltys.

**Kartojimo klausimai ir užduotys**

- 1) Paaiškinkite, kokią įtaką valdymo sprendimų priėmimui turi asmenybės unikalumas – asmeninės savybės, amžius, lytis.
- 2) Išvardykite pagrindinius individualaus elgesio veiksmus, veikiančius valdymo sprendimų priėmimą.
- 3) Paaiškinkite, kaip racionalumo riba veikia valdymo sprendimų priėmimą. Kaip galima sumažinti racionalumo ribos neigiamą įtaką valdymo sprendimų priėmimui?
- 4) Išvardykite, kokių žinių, įgūdžių, gebėjimų, patirties reikia vadovui, kad galėtų sėkmingai priiminėti sprendimus ir taip mažintų neigiamą racionalumo ribos įtaką.
- 5) Paaiškinkite, kaip pasitenkinimas veikia valdymo sprendimų priėmimą. Kaip galima sumažinti neigiamą pasitenkinimo įtaką valdymo sprendimų priėmimui?
- 6) Paaiškinkite, kaip įsipareigojimų laikymasis veikia valdymo sprendimų priėmimą. Kaip galima sumažinti neigiamą įsipareigojimų laikymosi įtaką valdymo sprendimų priėmimui?
- 7) Paaiškinkite, kaip intuityva veikia valdymo sprendimų priėmimą. Kaip galima padidinti intuityvos teigiamą įtaką valdymo sprendimų priėmimui?
- 8) Paaiškinkite, kaip emocijos veikia valdymo sprendimų priėmimą. Kaip galima sumažinti emocijų neigiamą įtaką valdymo sprendimų priėmimui ir padidinti teigiamą?
- 9) Išvardykite mokslinėje literatūroje rečiau nagrinėjamus individualaus elgesio veiksmus ir trumpai paaiškinkite kiekvieno jų esmę.
- 10) Paaiškinkite, kodėl skatinimas yra individualaus elgesio valdymo priemonė.
- 11) Išvardykite vadovo požiūrius į darbuotojų skatinimą priimant valdymo sprendimus. Kuo šie požiūriai skiriasi?
- 12) Paaiškinkite, kaip skirtingi požiūriai į darbuotojų skatinimą siūlo vadovui valdyti individualų elgesį priimant valdymo sprendimus.

## 11 SKYRIUS

# Grupinio elgesio veiksnių įtaka valdymo sprendimų priėmimui

## Mokymo(si) tikslai

Studentas, sėkmingai išmokęs šį skyrių, turi gebėti:

- 1) Išvardyti grupinio elgesio veiksnius.
- 2) Paaiškinti, kaip grupinio elgesio veiksniai veikia valdymo sprendimų priėmimą.
- 3) Paaiškinti grupinio elgesio veiksnių valdymo galimybes.
- 4) Paaiškinti, kodėl vadovavimas yra grupinio elgesio valdymo priemonė.
- 5) Išvardyti vadovo naudojamas galias valdymo sprendimų priėmimo metu.
- 6) Paaiškinti, kodėl vadovavimas yra subjektyvus veiksnys.
- 7) Išvardyti ir paaiškinti vadovo naudojamus vadovavimo stilius priimančiam valdymo sprendimus.

Valdymo sprendimo esmė (žr. 1 skyrių) nulemia, kad valdymo sprendimų priėmimo procese visada, be vadovo, vienaip ar kitaip dalyvauja organizacijose egzistuojančios grupės – valdymo sprendimų priėmimo dalyviai. Grupė – tai du ar daugiau asmenų, bendraujančių tarpusavyje, priklausomų vienas nuo kito ir siekiančių bendrų tikslų. Vis dėlto grupė nėra komanda. Visos komandos yra grupės, bet ne visos grupės yra komandos. Komanda – tai organizacijos viduje sąmoningai suformuota formali žmonių grupė, pasižyminti narių sutelktumu siekiant bendro tikslo. Tik efektyviausios grupės, pasiekusios aukščiausią lygį, vadinamos komandomis<sup>106</sup>.

Vadyboje įrodyta, kad žmogus, priklausantis grupei, gali elgtis visai kitaip, negu būdamas vienas tokioje pat situacijoje. Pavyzdžiui, bendraudamas su kolega, išsakote nuomonę apie svarstomą kainodaros politiką, tačiau susirinkimo metu kažkodėl tylite. Arba, jūs asmeniškai

nepritariate sprendimui krizės laikotarpiu mažinti reklamos biudžetą, bet per susirinkimą kažkodėl kalbate kitaip. Tokios situacijos skatina nagrinėti, kodėl žmonės, dirbdami grupėje, elgiasi kitaip, t. y., kaip grupinio elgesio veiksniai veikia valdymo sprendimų priėmimą. Todėl valdymo sprendimo priėmėjas – vadovas – susiduria su grupinio elgesio įtaka valdymo sprendimų priėmimui. Vadinasi, jis turi žinoti:

- » kokie grupinio elgesio veiksniai veikia valdymo sprendimų priėmimą,
- » kaip jie veikia valdymo sprendimų priėmimą,
- » kaip sumažinti neigiamą jų įtaką valdymo sprendimų priėmimui ir padidinti teigiamą.

Pagal vadybos literatūrą galima sudaryti tokį dažniausiai išskiriamų grupinio elgesio veiksnių, veikiančių valdymo sprendimų priėmimo procesą, sąrašą: tarpasmeniniai santykiai, grupės tipas, grupės dydis, grupės vystymosi etapai, grupės normos, konfliktai, grupės sutelktumas, konformizmas, grupinis mąstymas. Taip pat šiame skyriuje apžvelgiami ir kiti, rečiau vadybos literatūroje minimi, grupinio elgesio veiksniai.

### Tarpasmeniniai santykiai

Šį terminą psichologai apibrėžia kaip asmenybių bendravimą, trunkantį trumpesnę ar ilgesnę laiko tarpą ir atspindintį tam tikrą intelektualinį, emocinį ir fizinį bendradarbiaujančiųjų artumą<sup>107</sup>. Pritaikius šį apibrėžimą valdymo sprendimų priėmimo kontekstui, galima teigti, kad tarpasmeniniai santykiai – formalus ir neformalus grupės narių bendravimas organizacijoje, atspindintis tam tikrą bendradarbiaujančiųjų artumą. Galima išskirti tris tarpasmeninių santykių rūšis<sup>108</sup>:

- » *Individualūs teigiami*. Tokie santykiai vyrauja grupėje, kurios nariai yra draugai, bendraujantys ne tik darbo klausimais. Jie gerai vienas kitą pažįsta, dažnai susitinka ne darbo aplinkoje, turi daug bendrų interesų, kurie juos suartina.
- » *Bešališki profesionalūs*. Tai kolegiški santykiai tarp grupės narių. Nariai bendrauja grynai profesiniais klausimais ir išimtinai darbo aplinkoje.
- » *Individualūs neigiami*. Šie santykiai vyrauja tarp narių, kurie labai nesutaria tarpusavyje tiek asmeniniais, tiek darbo klausimais.

Individualūs neigiami santykiai neigiamai veikia grupės darbo efektyvumą, todėl šių santykių reikia vengti. Jei priimant valdymo sprendimą tarp grupės narių klostosi individualūs neigiami santykiai, vadovas turėtų bandyti paveikti darbuotojus skirtingomis skatinimo priemonėmis, pats dalyvauti valdymo sprendimo procese, kontroliuoti darbų eigą, blogiausiu atveju – išardyti ir iš naujo suformuoti grupę, kad joje nebūtų asmenų, tarp kurių vyrauja individualūs neigiami santykiai. Siekiamybė – kad grupės narius sietų bešališki profesionalūs santykiai. Vyraujant šiai santykių rūšiai, vadovas gali deleguoti valdymo sprendimo priėmimą ar atskirus jo etapus nesusidurdamas su rizika, kad darbai nebus atlikti dėl tarpasmeninių nesutarimų. Individualūs teigiami santykiai valdymo sprendimo priėmimą gali paveikti tiek teigiamai, tiek neigiamai. Jei šie santykiai suartina narius tiek, kad jie vis dar sugeba dirbti produktyviai, individualūs teigiami santykiai valdymo sprendimų priėmimą veikia teigiamai. Tačiau ši santykių rūšis gali nulemti tam tikrų narių koalicijas, tam tikrų grupės narių nuomonės palaikymą, nepriklausomai nuo to, ar ji teisinga, ir tai sprendimų priėmimui gali daryti neigiamą įtaką. Taigi formuodamas grupę vadovas turėtų atsižvelgti į jos struktūrą, užtikrinti, kad santykiai tarp narių bus bešališki profesionalūs ar individualūs teigiami. Tam būtina tinkamai parinkti grupės narius.

## Grupės tipas

Kiekvienoje organizacijoje savaime susiformuoja arba tikslingai būna suformuotos įvairios grupės, kurias vadovas arba įtraukia į valdymo sprendimų priėmimą arba patiria jų daromą įtaką. Pagal formalizavimo laipsnį grupės, dalyvaujančios valdymo sprendimų priėmimo procese, skirstomos į formalias ir neformalias.

*Formali grupė* – tai organizacijos viduje sąmoningai vadovų suformuota darbuotojų grupė, kad padėtų vadovams valdymo sprendimų priėmimo procese, vykdytų tam tikras užduotis. Dažniausiai išskiriamos funkcinės ir užduoties (projekto) grupės, rečiau – komitetai. Funkcinės grupės sudaromos neapibrėžtam laiko tarpui, o užduoties grupės – laikinai, tik tam tikrai užduočiai įvykdyti.

- » *Funkcinė grupė* – tai grupė darbuotojų, pastoviai atsiskaitančių vadovui už užduočių vykdymą. Pavyzdžiui, komercijos, rinkodaros, finansų ar personalo skyrius.

- » *Užduoties (projekto) grupė* – organizacijos vadovų tikslingai sudaryta laikina grupė tam tikrai užduočiai (tikslui) išspręsti ar įvykdyti. Pavyzdžiui, naujam produktui sukurti iš geriausių rinkodaros, gamybos ir finansų skyriaus specialistų sudaroma užduoties grupė. Dažnai užduoties grupės vadinamos komandomis, norint pabrėžti narių sutelktumą siekiant bendro tikslo. Įvykdžiusi skirtą užduotį, užduoties grupė išformuojama. Kai laikina grupė sudaroma iš organizacijos darbuotojų, jos nariai, dalyvaudami veikloje, turi vykdyti pareigas ir funkcinėje grupėje. Jeigu užduočiai atlikti reikia didelių laiko ir pastangų sąnaudų, užduoties grupės narys laikinai gali nevykdyti savo kaip funkcinės grupės nario pareigų.
- » *Komitetas*. Organizacijose jis sudaromas neapibrėžtam laiko tarpui ir sprendžia specifines, pasikartojančias problemas bei priima sprendimus. Komiteto nariai, kaip ir užduoties grupių, kartu yra kitų funkcinių grupių nariai, gali keistis, bet pats komitetas ilgai išlieka. Pavyzdžiui, rinkos tyrimų bendrovėje iš atskirų skyrių specialistų sudarytas tyrimų skaidrumo komitetas.

*Neformali grupė* – organizacijos viduje ne jos vadovų iniciatyva sąmoningai arba nesąmoningai susiformavusi grupė, kurios nėra formalioje organizacijos struktūroje. Skirtingai nei formali, ji susidaro savaime visur, kur tik susiburia žmonės ir tarpusavyje nuolat bendrauja. Tokias grupes vadovui reikia pažinti, nes jos per savo narių elgesį daro didelę įtaką valdymo sprendimų priėmimui. Neformalių grupių įtaka labai svarbi bet kurioje organizacijoje dėl šių priežasčių:

- » valdymo sprendimo procese dalyvaujantys neformalios grupės nariai remis ir palaikys neformalios grupės pripažįstamas bendras vertybes;
- » neformalios grupės padeda savo nariams komunikuoti per neformalius kanalus, o informacija, gauta per neformalius kanalus, gali būti naudinga valdymo sprendimo priėmimo procese;
- » per valdymo sprendimo priėmimo procesą neformalios grupės padeda savo nariams spręsti problemas.

Neformalios grupės skirstomos į šiuos tipus<sup>109</sup>:

- » *Draugystės grupės* – susikuria iš darbuotojų, puoselėjančių individualius teigiamus tarpasmeninius santykius dėl malonumo, patiriamu jiems bendraujant, būnant kartu. Šios grupės gali būti ir santykinai pastovios, ir kintančios.

- » *Bendrų interesų grupės* – dažniausiai susiformuoja greta kurios nors veiklos, hobbio, kurį mėgsta dalis narių. Į ją jungsis, pavyzdžiui, krepšiniu besidomintys darbuotojai. Bendrų interesų grupės nėra tokios pastovios kaip draugystės, tačiau tarp narių taip pat gali įsivyrėti draugiški santykiai. Taip bendrų interesų grupės viduje gali susiformuoti draugystės grupė.
- » *Referentinės grupės* – tokios, su kuriomis asmuo tapatina ir lygina save, pagal jas modeliuoja savo elgesį. Šios grupės labai svarbios organizacijoms, nes turi patrauklumo galios. Pavyzdžiui, vidurinio lygio vadovo referentine grupe gali būti visi aukštesnio lygio vadovai.
- » *Savivaldos komandos* (arba savivaldos darbo grupė) – grupė žmonių, kurie valdosi patys be jokios formalios priežiūros. Šios grupės turi bruožų, būdingų tiek formalioms, tiek neformalioms komandoms<sup>110</sup>. Pagrindinės jų charakteristikos:
  - » atsako už „santykiai visą užduotį“;
  - » kiekvienas narys turi įvairių įgūdžių, susijusių su užduotimi;
  - » turi teisę nustatyti darbo metodus, grafiką, skirtingų užduočių skyrimą nariams.

## Grupės dydis

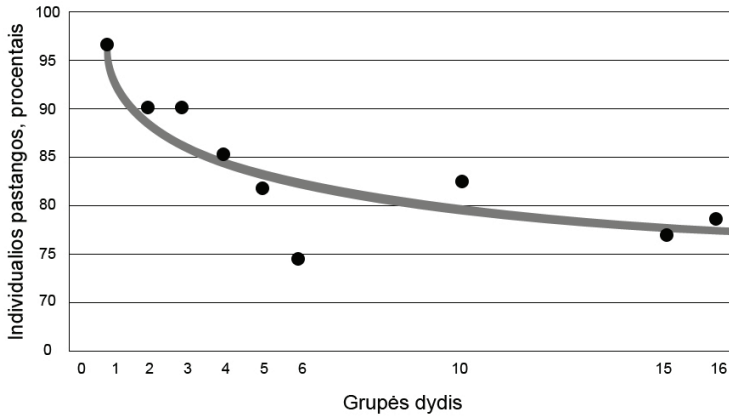
Grupės dydis, t. y. grupės narių skaičius, taip pat daro įtaką sprendimų priėmimui. Idėjų generavimas didelėse grupėse dažnai būna neefektyvus. Mažos grupės greičiau priima sprendimus, jose labiau pasireiškia atskiri individai, efektyviau naudojama informacija. Kita vertus, didelės grupės geriau sprendžia problemas nei mažos, suranda daugiau informacijos. Dažna nuomonė, kad efektyviausiai dirba 7 asmenų grupės, kad nelyginio skaičiaus narių grupės dirba efektyviau nei lyginio.<sup>111</sup>

Grupės dydis nulemia socialinį dykinėjimą, kitaip dar vadinamą Ringelmano efektu. Socialinis dykinėjimas – tai polinkis mažiau stengtis, kai visi suvienija savo pastangas siekdami bendro tikslo, nei tada, kai pastangos vertinamos individualiai.<sup>112</sup> Kaip keičiasi individo pastangos didėjant grupės dydžiui, pavaizduota 13 pav.

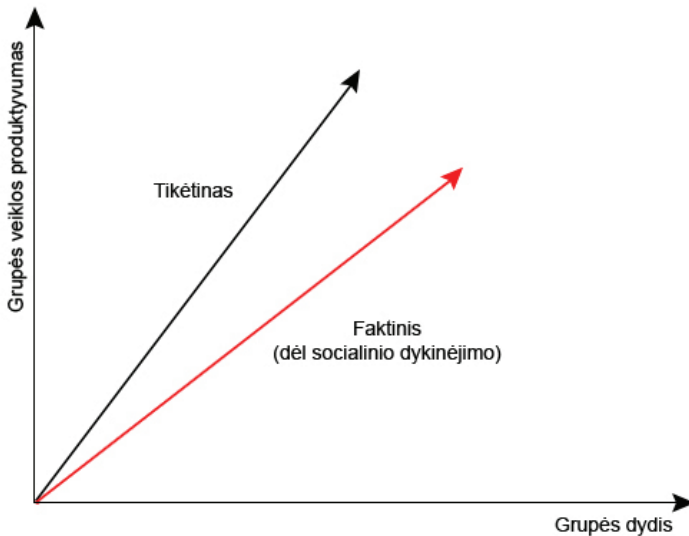
Socialinis dykinėjimas reiškia, kad bendrame darbe paskęsta kiekvieno indėlis, atsakomybė pasidalijama, grupės nariai neturi atsiskaityti



asmeniškai – tai pagrindiniai veiksniai, kodėl grupės nariai ima dykinėti. Kuo didesnis grupės narių skaičius, tuo ne tik mažesnis kiekvieno grupės nario asmeninis indėlis, bet ir labiau mažėja grupės veiklos produktyvumas (14 pav.).



13 pav. Grupės dydžio įtaka individualioms pastangoms<sup>113</sup>



14 pav. Socialinio dykinėjimo poveikis grupės veiklos produktyvumui<sup>114</sup>

Taigi, norėdamas valdyti šį grupinio elgesio veiksnį, vadovas pirmiausiai turi sudaryti tinkamo dydžio grupę. Tačiau jei grupėje vis dėlto pasireiškia socialinio dykinėjimo veiksnys – vadovo pastangos turėtų būti nukreiptos į tai, kaip pamatuoti kiekvieno asmeninį indėlį.

### Grupės vystymosi etapai

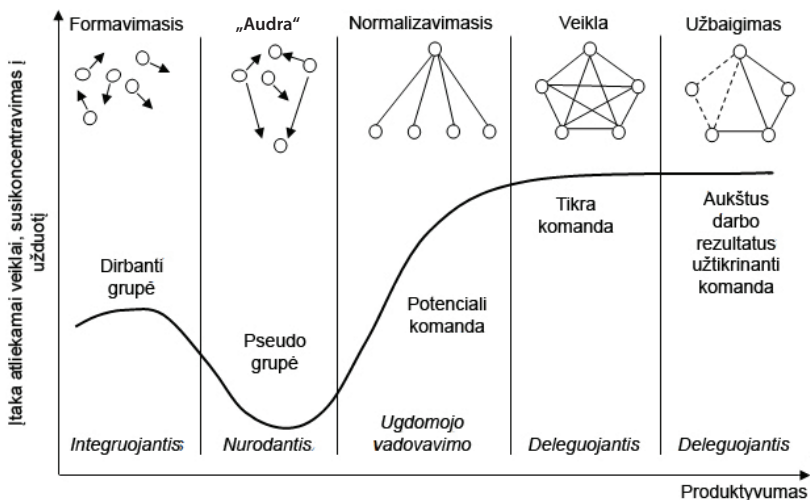
Grupės vystymasis – dinaminis procesas. Kai atskiri individai ima kartu vykdyti veiklą, grupė pradeda „savo gyvenimą“, taip įgavusi tik jai būdingus bruožus ir ypatumus. Taigi kiekviena grupė yra individuali, o jos ypatumus nulemia nariai, jų vertybės, požiūriai, kompetencija, patirtis. Tačiau kiekviena grupė turi ir bendrų bruožų – tai jos vystymosi etapai. Galima pateikti tris požiūrius į grupės vystymąsi.

**1 požiūris**<sup>115</sup>. B. W. Tuckmanas ir M. A. C. Jensenas pateikia penkis grupės vystymosi etapus:

1. *Formavimasis*. Grupė formuojasi ir sužino, koks elgesys jai priimtinas, nustato esmines ir neesmines taisykles, kurios apima konkrečias užduotis. Tai orientacijos ir aklimatizacijos periodas.
2. *„Audra“*. Grupės nariai pradeda įsitvirtinti kaip asmenybės, kai kurie būna nusiteikę priešiška ir priešinasi pagrindinėms taisyklėms, susiklosčiusiems formavimosi etape.
3. *Normalizavimasis*. Atsiranda grupės vienybė, kai grupės nariai nustato bendrus tikslus, normas ir pagrindines taisykles. Nariai pradeda reikšti asmeninę nuomonę ir klostosi artimi santykiai.
4. *Veiklos*. Grupė pradeda dirbti kaip vienetas. Nariai padeda vieni kitiems, dirba visa grupė, o ne keli darbštesni nariai.
5. *Užbaigimas*. Laikinoms grupėms, pavyzdžiui, užduoties grupei, tai laikas, kai baigiama veikla. Grupė visą dėmesį perkelia nuo gero užduoties atlikimo į užbaigimą.

Vadovui svarbu žinoti, kokiame vystymosi etape yra grupė, nes nuo to priklauso jos produktyvumas, susikontroversavimas į užduotį (15 pav.). Vos tik subūrus grupę, jos produktyvumas nėra aukštas. Dėl priešiško narių nusiteikimo, noro įsitvirtinti kaip asmenybės, jis ima mažėti ir „audros“ etape būna pats žemiausias. Formuojantis grupės vienybei, normalizavimosi etape produktyvumas padidėja, o maksimalus pasiekiamas veiklos bei užbaigimo etapais. Todėl atsižvelgdamas į kintantį produktyvumo

lygį vadovas turi ne tik suprasti, kuriame etape yra grupė, bet ir skirtinguose etapuose naudoti skirtingus vadovavimo stilius. Formavimosi etape labai svarbu integruojantis vadovavimo stilius, kai visi nariai turi būti suburti bendram darbui. Kylant konfliktams, vadovui derėtų naudoti nurodantį stilių, antraip konfliktai užgoš net ir mažiausią produktyvumą. Santykiams normalizuojantis, grupei tampant komanda, tinkamas ugdomojo vadovavimo stilius (angl. *coaching*), o veiklos ir užbaigimo etapuose vadovas turėtų taikyti deleguojantį vadovavimo stilių.



15 pav. Grupės vystymo etapai<sup>116</sup>

**2 požiūris.** Grupė turi pereiti keturis vystymosi etapus<sup>117</sup>:

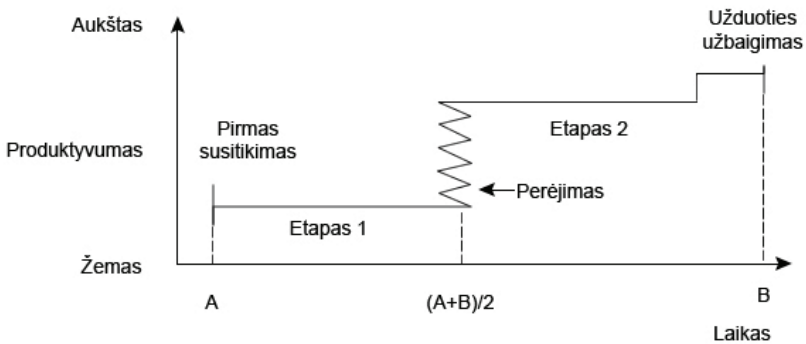
1. *Abipusis pripažinimas.* Šiame etape nariai susipažįsta, dalijasi informacija vienas apie kitą, dažnai kalbasi apie nereikšmingus ir su užduotimi nesusijusius dalykus – apie orą, sportą ar nesenus įvykius organizacijos viduje. Nariams truputį geriau susipažinus, pokalbiai pakrypsta apie organizacijos politiką, neseniai priimtus sprendimus ir galiausiai apie pačios grupės kaip užduoties vykdytojos reikalus. Tada grupė pereina į kitą vystymosi etapą.
2. *Komunikavimas ir sprendimų priėmimas.* Šiame etape grupės nariai pateikia skirtingas idėjas sprendimui, kartu tolerantiškai

priima kritiškus kitų narių vertinimus. Per intensyvią diskusiją išsiaiškinami norimi pasiekti tikslai ir jų siekimo būdai.

3. *Motyvavimas ir produktyvumas.* Grupės nariai bendradarbiauja ir aktyviai padeda vieni kitiems. Šiame etape dirbama produktyviausiai ir užduotis baigiama įgyvendinti. Taip priartėjama prie galutinio etapo.
4. *Kontrolė ir organizavimas.* Grupė iki galo baigia užduoties sprendimą. Vykdomieji darbai paskirstomi pagal bendrą sutikimą ir atsižvelgiant į gebėjimus. Šis etapas baigia grupės darbą.

Tiek pirmojo, tiek antrojo požiūrio šalininkai vieningai teigia, kad ne visos grupės turi pereiti visus vystymosi etapus, tačiau išskirti vystymosi etapai daugeliu atveju gali paaiškinti, kodėl valdymo sprendimo priėmimo metu grupės patiria sunkumų.

**3 požiūris**<sup>118</sup>. Laikinos užduoties grupės, turinčios užduoties atlikimo terminus, vystosi kitaip. Jų vystymasis atitinka pertrauktos pusiausvyros modelį (angl. *punctuated equilibrium model*), pavaizduotą 16 pav.



16 pav. Pertrauktos pusiausvyros modelis<sup>119</sup>

Per pirmą susitikimą nustatoma grupės darbo kryptis, tada prasideda pirmasis etapas. Šiame etape nariai dažnai dar būna neatlikę jiems pavestų užduočių arba atlikę jas atmetinai. Termino viduryje grupė susivokia, kad pusė laiko jau praėjo, o užduotis dar nėra kokybiškai pajuodėjusi į priekį, todėl įvyksta vadinamasis „pusiaukelės perėjimas“, kai

sutrikdoma grupės darbo pusiausvyrą ir įvyksta esminiai pokyčiai – grupė pereina į kitą produktyvumą lygį. Vykstant šiam „perėjimui“, nariai patikslina per pirmą susirinkimą numatytą darbo kryptį, atsisako neproduktyvių darbo metodų ir prasideda antrasis etapas, kuris būna žymiai efektyvesnis. Paskutiniame grupės susitikime pastebimas dar didesnis veiklos suaktyvėjimas, kad užduotis būtų atlikta laiku.

### Grupės normos

*Grupės normos* – nerašytos taisyklės, grupės narių įsitikinimas, koks elgesys yra tinkamas ir kaip elgtis esant atitinkamos grupės nariu. Laikui bėgant grupės nariai nustato tam tikras normas, kaip turėtų elgtis jie patys ir kiti nariai, t. y. normos tiksliai nurodo, koks elgesys priimtinas grupės viduje norint pasiekti tikslus. Pavyzdžiui, nors oficialiai darbas prasideda 8 val., organizacijoje priimta, kad ryte nariai į darbą susirenka 7.45 val., virtuvėlėje pasidaroma arbatos, aptaria vakaro įvykius, būsimus dienos planus. Darbuotojai, kurie ateina į darbą 8 val., pradeda nepritapti prie grupės, nes nesilaiko šios normos.

L. Porteris, E. Lawleris ir J. Hackmanas<sup>120</sup> išskiria charakteristikas, apibūdinančias grupės normas:

- » Normos, nukreiptos tik į elgesį, o ne į asmenines žmogaus mintis ar jausmus.
- » Normos, skirtos tam, kad grupėje nusistovėtų visiems nariams priimtinas elgesys kitų narių atžvilgiu.
- » Normos, neribojančios individualaus grupės nario elgesio už grupės ribų.

Laikytis normų gali būti tiesiog naudinga<sup>121</sup>, nes jos atsako į daugelį klausimų, kaip grupės nariai turėtų elgtis vienas kito atžvilgiu kasdien, leidžia visą dėmesį sutelkti į kitas užduotis. Kai individas pažeidžia grupės normas, kiti nariai greičiausiai vers jį paklusti grupei.

Kiekvienai grupei būdingos savitos normos, tačiau yra tam tikrų normų, būdingų visoms organizacijoms: aprangos, lojalumo organizacijai grupės normos, grupės nuostatos į individų dedamas pastangas darbui atlikti ir darbo atlikimo kokybę. Aprangos normos parodo, kokia apranga priimtina, lojalumo organizacijai normos lemia, ar bus dirbami viršvalandžiai ar savaitgaliais, jei atsiranda toks poreikis. Tačiau aktualiausias

yra grupės normos, sąlygojančios individų pastangas ir darbo atlikimo kokybę. Grupės nariai paprastai vienas kitam užsimena, kiek reikia dėti pastangų atliekant vieną ar kitą darbą, bendraujant su vienu ar kitu vadovu, kada apsimesti labai užimtam ir pan. Būtent šios normos smarkiai veikia individų elgesį. Jos tokios galingos, kad veiklos prognozės dažnai būna klaidingos, jei, neatsižvelgiama į grupės normas, o remiamasi tik darbuotojų galimybėmis ir motyvacija<sup>122</sup>.

Priklausomai nuo susiformavusių grupės normų, valdymo sprendimo priėmimui jos gali turėti tiek teigiamą, tiek neigiamą įtaką. Pavyzdžiui, jei organizacijoje susiformavusios grupės normos aktyviai dalyvauja priimančiam sprendimui, jų įtaka valdymo sprendimų priėmimui bus teigiama. Ir atvirkščiai, jei nariai grupėje įprastai elgiasi pasyviai, normų įtaka bus neigiama. Todėl vadovas turi žinoti grupės normas, o nepalankias valdymo sprendimo priėmimo procesui paveikti vadovavimo stiliumi.

## Konfliktai

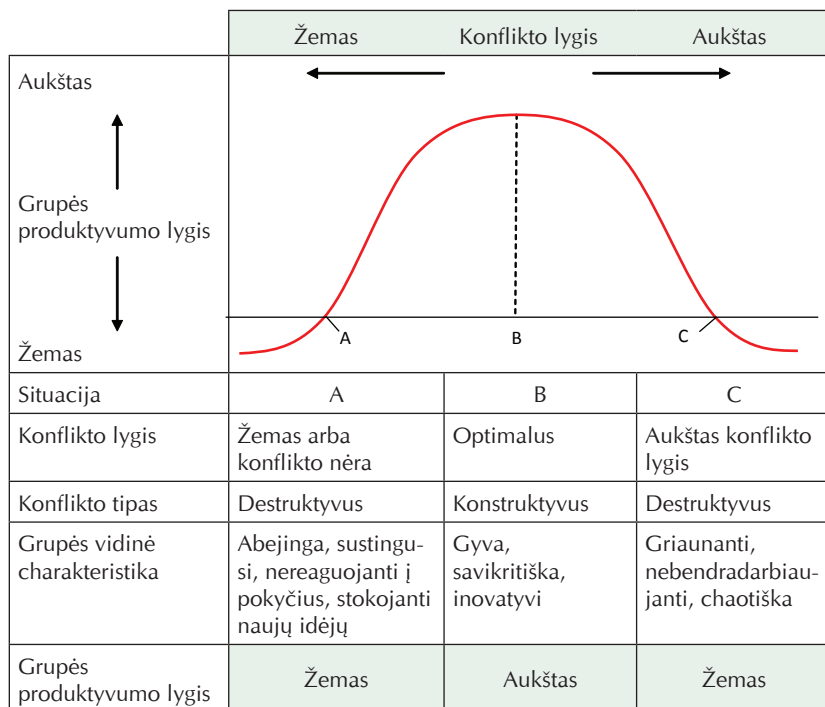
Konfliktas gali būti suprantamas kaip priešingų tikslų, interesų, pozicijų, nuomonių ar požiūrių susidūrimas, rimti nesutarimai, per kuriuos žmogų užvaldo nemalonūs jausmai arba išgyvenimai<sup>123</sup>. Konfliktai būdingi grupės gyvenimo koncepcijai<sup>124</sup>. Grupė negali augti, jei negali konfliktuoti savo naudai. Priimančiam valdymo sprendimui, ypač svarbios dvi konfliktų rūšys: konstruktyvūs (funkciniai) ir destruktyvūs (psichologiniai).

*Konstruktyvūs konfliktai* (kitais – dalykiniai, funkciniai arba racionalūs konfliktai) – su darbu susiję prieštaravimai, skatinantys konkurenciją, norą geriau atlikti darbą, priimti geresnius sprendimus. Konstruktyvūs konfliktai kyla dėl paties sprendimų priėmimo proceso ar užduoties vykdymo ir padeda grupei susivokti siekiant tikslų bei patobulinti tikslo siekimo procesą. Šie konfliktai stimuliuoja kūrybingumą ir inovacijas, skatina savęs vertinimą ir tobulinimą. Jie neleidžia nariams priimti įprasto sprendimo, nes konfliktuojant kyla naujų idėjų, kurios gali būti pritaikytos atitinkamoje situacijoje. Valdymo sprendimo priėmimo metu kilus konstruktyviam konfliktui, dažnai išryškėja ilgalaikės problemos, išsiaiškinama individuali kiekvieno konflikto dalyvio nuomonė.

*Destruktyvūs* (dažniau vadinami psichologiniais) *konfliktai* kyla tarp grupės narių dėl asmeninių nesutarimų, nieko bendra neturint su sprendimų

priėmimo procesu. Dažniausios šių konfliktų priežastys – tarpasmeniniai santykiai, psichologinis narių nesuderinamumas, skirtingi tikslai, konkurencija dėl išteklių, grupių tarpusavio priklausomumas. Vadybos literatūroje teigiama, kad stiprūs psichologiniai konfliktai gali net išardyti sprendimų priėmimo grupę. Jie kuria neigiamą atmosferą, slopina narių iniciatyvą. Todėl, įtraukdamas asmenis į sprendimų priėmimo grupes, vadovas privalo išsiaiškinti, ar nariai sutaria tarpusavyje ir ar gali dirbti vienoje grupėje.

Konfliktai veikia grupės produktyvumą. Produktyvumo ir konflikto eigos ryšys pavaizduotas 17 pav.



17 pav. Konfliktų įtaka grupės produktyvumui<sup>125</sup>

Valdymo sprendimo priėmimo metu kylant konfliktams, vadovas privalo mokėti juos valdyti. Jis turėtų skatinti konstruktyvius konfliktus skatindamas konkurenciją, panaudodamas svarią eksperto nuomonės

įtaką. Destruktyvių konfliktų valdymui dažniausiai siūlomi šie metodai: konflikto susilpninimas, nesikišimas, užglaistymas, kompromiso radimas, derybų vedimas, konflikto priežasčių analizė, konflikto sprendimas ankstyvaisiais etapais. Sprendžiant konfliktą ankstyvuosiuose etapuose, kai konfliktinė situacija tik atsiranda ir yra suvokiama, tikimybė išspręsti – 92 %, kai konfliktas yra kilimo fazėje – tik 46 %, konflikto piko metu – mažiau nei 5 %, konflikto kritimo etape – apie 20 %.<sup>126</sup> Taigi vadovas turi žinoti, kaip elgtis atsižvelgiant į konflikto dinamiką, nes kiekviename etape jam reikėtų imtis skirtingų veiksmų.

### Grupės sutelktumas

Tai grupės narių artimumo ir noro likti grupėje stiprumo laipsnis<sup>127</sup>. Kitaip jis gali būti suprantamas kaip grupės dvasia – tai, ką jaučia nariai, kas juos jungia į vieną bendrą vienetą<sup>128</sup>. Grupės sutelktumas galimas tik tada, kai nariai ima vieni kitais labiau pasitikėti, prasideda produktyvaus darbo etapas. Kalbėdami apie grupę, nariai vartoja sąvoką „mes“.

Šis veiksnys labai svarbus priimant valdymo sprendimus. Jis parodo, kokią įtaką grupė gali daryti kiekvienam nariui. Kuo labiau ji sutelkta, tuo stipresnė jos įtaka valdymo sprendimų priėmimui, nes sutelktos grupės nariai nelinkę pažeidinėti normų. Labai sutelktose grupėse įtampa ir priešiškumas, tuo labiau konfliktai, – retas reiškinys. Tyrimai liudija, kad darnios grupės tolygiau dirba ir pateikia tolygesnį rezultatą, neturi komunikavimo ir kooperavimosi problemų<sup>129</sup>.

Atsižvelgdamas į teigiamas naudas, vadovas gali paveikti grupės sutelktumą, t. y. padidinti ar sumažinti narių skaičių, fiziškai izoliuoti grupę, motyvuoti visą grupę, o ne atskirus individus, skatinti konkurenciją su kitomis grupėmis, didinti kartu praleidžiamą laiką, skatinti sutarimą dėl grupės tikslų, didinti grupės statusą ir pripažinimą.<sup>130</sup> Tačiau kartu reikia įvertinti, kad grupei tapus pernelyg sutelkta, gali pasireikšti grupinis mąstymas, tokia grupė gali net pradėti kenkti organizacijai. Aukšto sutelktumo grupės gali nenorėti kritiškai mąstyti, priimti konstruktyvių sprendimų, gali pasireikšti grupės pasipriešinimas sprendimams, nepalankiai informacijai.<sup>131</sup>

Pagal grupės normas, susijusias su veiklos atlikimu, grupės sutelktumas turi įtakos grupės produktyvumui (18 pav.). Jei grupės normos,



susijusios su veiklos atlikimo kokybe ir kiekybe, yra aukštos, aukšto sutelktumo grupė bus produktyvesnė už žemo sutelktumo grupę. Bet jei šios normos yra žemos, pavyzdžiui, grupė nusiteikusi pasyviai darbui, net jei grupei būdingas aukštas sutelktumas, grupės produktyvumas bus mažas. Kai grupės sutelktumas yra žemas, bet kuriuo atveju negalima tikėtis aukšto produktyvumo, nepriklausomai nuo to, ar grupės normos, susijusios su veiklos atlikimu, yra palankios efektyviam darbui.

		Grupės sutelktumas	
		Aukštas	Žemas
Grupės normos, susijusios su veiklos atlikimu	Aukštos	Aukštas produktyvumas	Vidutinis produktyvumas
	Žemos	Žemas produktyvumas	Vidutinis arba žemas produktyvumas

18 pav. Grupės normų bei grupės sutelktumo įtaka produktyvumui<sup>132</sup>

## Konformizmas

Konformizmas – tai individo elgesio arba įsitikimo pakeitimas esant realiam arba įsivaizduojamam grupės spaudimui. Konformizmą galima suprasti kaip bandos jausmą, kai žmogus elgiasi taip, kaip aplink jį esantys, bijo atsiskirti nuo kitų grupės narių, nori išsikovoti jų pripažinimą.

Konformizmo sąvoką pirmasis ištyrė S. Ashas. Jis atliko eksperimentą<sup>133</sup>: dalyvavo septyni žmonės, iš jų šešiemis buvo pasakyta, ką kalbėti. Visi turėjo nustatyti, kuri iš trijų atkarpų lygi etaloninei atkarpai. Šeši pirmieji sutartinai pateikė klaidingą atsakymą. Eksperimento išvados: tiriamasis – nors ir akivaizdžiai matydamas teisingą atsakymą – nurodė tą patį, kaip ir visi. Keičiant tiriamuosius paaiškėjo, kad 75 % jų pritarė daugumos nuomonei.<sup>134</sup>

Tęsdamas konformizmo eksperimentus S. Milgramas siekė ištirti autoriteto įtaką dirbant grupėje. Jo eksperimentuose dalyvaudavo trys žmonės: eksperimentui vadovaujantis asmuo, kuris užduoda klausimus, asistentas (jais būti prašyta tiriamųjų asmenų) ir asmuo, atsakinėjantis į klausimus. Asistentas supažindinamas su atsakomybe: jei asmuo, atsakinėjantis į klausimus, atsako neteisingai, asistentas turi paspausti mygtuką

ir atsakinėtojas gauna aukštos įtampos dozę (nors iš tiesų aukšta įtampa nebuvo taikoma). Asistentui buvo pasakyta, kad po kiekvieno neteisingo atsakymo didinama įtampos dozė. Atsakius neteisingai, eksperimento vedėjas liepdavo paspausti mygtuką, o asmuo, atsakantis į klausimus, suvaidindavo gavęs aukštos įtampos dozę. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad 2 iš 3 tiriamųjų spausdavo mygtuką, nes tai daryti juos skatino autoritetingas asmuo – eksperimento vedėjas<sup>135</sup>.

Konformizmas didėja priklausomai nuo grupės dydžio, grupės sutelktumo (individo drąsa didėja, jei atsiranda palaikančių), grupės patrauklumo, individo kompetencijos lygio (jei individas jaučiasi neturįs kompetencijos, konformizmas pasireišk labiau), individo saugumo jausmo dirbant grupėje, grupės narių reakcijos į išreiškiamas nuomones. Taip pat konformizmas gali pasireikšti, kai individas nėra iš anksto apsisprendęs dėl atsakymo, kai kiti grupės nariai stebi jo elgesį. Kuo grupės nariai mažiau pažįstami – tuo konformizmas pasireišk labiau.

M. Deutchas ir H. B. Gerrardas<sup>136</sup> tyrė, kas skatina individus elgtis konformistiškai, ir išskyrė sprendimo priėmėjui skirtingas dvi grupių įtakos formas:

- » *Normatyvinė socialinė įtaka* – ši grupės įtakos forma pasireiškia grupės spaudimu patenkinti narių lūkesčius. Ji turi būti suprantama, kaip „prisitaikymas prie minios“ vengiant atmetimo, siekiant palankumo arba pritarimo, rūpinantis socialiniu įvaizdžiu. Pavyzdžiui, grupė nuolat spaudžia vadovą, kad yra per didelis darbo krūvis, todėl organizacinėje struktūroje reikia papildomos pareigybės. Pasidavęs normatyvinei socialinei įtakai, vadovas priima sprendimą sukurti tokią pareigybę.
- » *Informacinė socialinė įtaka* – ši grupės įtakos forma pasireiškia, kai vadovui (sprendimo priėmėjui) reikia gauti informacijos iš grupės narių. Įtakos poveikis – individai pakeičia savo įsitikinimus ar elgesį dėl faktų, sužinotų iš kitų žmonių. Tai ypač pasireiškia neapibrėžtomis aplinkybėmis. Pavyzdžiui, vadovas įsitikinęs, kad pastarojo mėnesio rezultatai suprastėjo dėl šalia įsikūrusių konkurentų veiklos. Tačiau grupei pranešus, kad tuo laikotarpiu buvo sutrikęs tiekimas, t. y. nebuvo vykdomas laiku, ir dėl to pardavimo vietose trūko prekių, vadovas, atsižvelgęs į grupės pateiktą informaciją, pakeičia nuomonę.

Šios įtakos formos gali veikti sprendimų priėmėją iš pavaldinių, kolegų, tiesioginio vadovo, priklausomai nuo jo vietos organizacijos hierarchijoje.

Priešinga konformizmui sąvoka – antikonformizmas – turėtų būti suprantamas kaip individo priešinimasis grupės nuomonei iš principo. Antikonformizmas valdymo sprendimų priėmimą veikia neigiamai, nes tokie individai priešinasi vien tam, kad priešintųsi, veda visą grupę prie destruktivaus darbo. Kai asmuo laikosi savo nuomonės neatsižvelgdamas į kitų nuomonę, pasireiškia nekonformizmas.

Konformizmo įtaka valdymo sprendimų priėmimui dirbant grupėje – neabejotina. Jis daro neigiamą įtaką sprendimo priėmimui vertinant ir atmetant alternatyvas. Pavyzdžiui, organizacijos susirinkime dalyvauja architektas, savininkai ir direktorius. Naujai statomam biurui reikia išrinkti patalpų interjerą, atitinkantį organizacijos koncepciją. Architektas pasiūlo tris variantus, iš kurių savininkai akivaizdžiai palaiko tik vieną. Direktorius tylomis palaiko kitą sprendimą, bet pakeičia nuomonę ir pritaria savininkams. Neigiama konformizmo įtaka gali pasireikšti ir įgyvendinant sprendimą, t. y. dirbant grupėje. Pavyzdžiui, įgyvendinant sprendimą, autoritetingas grupės narys pradeda veikti kitaip, nei nurodyta veiksmų plane. Kiti nariai, veikiami konformizmo, taip pat gali pakeisti savo elgesį ir taip visi kartu tolti nuo priimto valdymo sprendimo įgyvendinimo plano.

## Grupinis mąstymas

Grupinis mąstymas – individų įvaldomas mąstymo būdas, kai sutarimo siekis grupėje tampa toks stiprus, kad nebeįmanoma realistiškai įvertinti alternatyvių veiksmų kursų<sup>137</sup>. Pasirenkama ne pati geriausia ar racionali organizacijos atžvilgiu, o visus grupės narius labiausiai tenkinanti nuomonė. Tai bene dažniausiai aptariama problema, su kuria susiduriama priimant sprendimus grupėje. Dirbdami grupėje, individai rūpinasi, kaip išlaikyti darnią grupę, t. y. gerus santykius, o ne kaip rasti geriausią sprendimą, todėl yra linkę pritarti sprendimams, kuriuos palaiko dauguma. Taigi grupinis mąstymas gali nulemti neracionalius sprendimus, darnios grupės gali atnešti nuostolių.

Valdymo sprendimų priėmimo metu galimos šios grupinio mąstymo pasekmės: neišsami alternatyvų analizė, menka pasirinktų sprendimų

rizikos analizė, prasta informacijos paieška, didelė atrankos paklaida apdorojant turimą informaciją, negebėjimas iš naujo įvertinti kitų alternatyvų, negebėjimas dirbti pagal aplinkybes.

Siekiant sumažinti ar visai eliminuoti neigiamą grupinio mąstymo poveikį, tikslinga skatinti kritišką vertinimą, nevengti grupėje žmonių „maištautojų“, dažnai turinčių kitokią nuomonę. Tokiam „maištautojui“ reikalinga vadovo parama, paskatinimas. Visi nariai turi stengtis būti objektyvūs, neremti nė vienos nuomonės. Vadovas retkarčiais turėtų suskirstyti grupę į pogrupius ir vėl sujungti, kad išgirstų skirtingas nuomones, visi grupės nariai turėtų išklausti ekspertų ir kolegų kritiką.<sup>139</sup>

### Kiti grupinio elgesio veiksniai

Nagrinėjant mokslinę literatūrą, galima išskirti ir daugiau grupinio elgesio veiksmų, kurie daro įtaką sprendimų priėmimui. 8 lentelėje pateikiami kitų grupinio elgesio veiksmų aprašymai su pavyzdžiais.

8 lentelė. **Kiti grupinio elgesio veiksniai**<sup>140</sup>

Veiksmo aprašymas	Pavyzdžiai
Socialinis palengvinimas	
Didesnis individų produktyvumas, greitesnis darbas, spartesnė veikla, geresnis užduočių atlikimas stebint grupės nariams. Kad išryškėtų šis efektas, reikalinga sąlyginai lengva arba fizinė užduotis.	Pavyzdžiui, individas per susirinkimą pristato situacijos analizės rezultatus. Dalyvaujant kitiems grupės, kuri analizuoja tą pačią situaciją, nariams, individas produktyviau pristato, ką pavyko išsiaiškinti.
Socialinis apsunkinimas	
Sumažėjęs individo produktyvumas, sulėtėjęs darbas ir veikla, lėtesnis užduočių atlikimas stebint grupės nariams. Kad išryškėtų šis efektas, reikalinga sąlyginai sudėtinga arba intelektualinė užduotis.	Pavyzdžiui, įmonės savininkai dalyvauja susirinkime, kuriame svarstoma nauja galima veiklos kryptis. Individas neturi patirties šioje srityje, užduotis sudėtinga, todėl stebint savininkams jo darbas sulėtėja, jaučiamas socialinis apsunkinimas.
Deindividualizacija	
Polinkis išnykti žmogaus individualumui dirbant grupėje. Sumažėja savi kontrolė ir padidėja anonimiškumas. Dažniausiai suprantamas kaip neigiamas veiksnys, bet gali būti ir teigiamas, kai siekiama anonimiškumo.	Pavyzdžiui, 15 žmonių grupėje svarstomas kitų metų reklamos biudžeto dydis. Dalis individų linkę neišklausti savo nuomonės, nes grupė per didelė, pasireiškia deindividualizacija.

8 lentelė. Kiti grupinio elgesio veiksniai<sup>140</sup> (tęsinys)

Veiksnių aprašymas	Pavyzdžiai
Sinergijos efektas	
Sustiprėjęs intelektualinis grupės aktyvumas. Reiškinyms, kai dirbant kartu grupė pasiekia didesnę efektą nei atskirai veikiančių grupės narių poveikių suma <sup>141</sup> .	Pavyzdžiui, logistikos skyriaus darbuotojai turi priimti sprendimą, pagal kokį algoritmą bus užsakomos prekės. Dirbdami visi kartu, o ne po vieną atskirai, jie ne tik įvardija svarbius niuansus, bet vienas kitą papildo, taip sukurdami sinergijos efektą.
Paslėpti faktai	
Bendras grupės narių polinkis dalytis tik ta informacija, kuri jau žinoma kitiems nariams. Vengimą dalytis kitiems nežinoma informacija veikia užmiršimas, nenoras išsišokti, negebėjimas aiškiai išsakyti savo nuomonę.	Pavyzdžiui, atlikdami situacijos analizę grupės nariai neranda atsakymo, kodėl viename iš tinklo restoranų padaugėjo klientų skundų. Susirinkimo pabaigoje paaiškėja, kad dalis grupės narių žinojo, jog jau 3 mėnesius serga pagrindinė restorano padavėja, o ją pavaduoja patirties neturintis žmogus, tačiau nepasidalino su kitais šia informacija.
Švytuoklės efektas	
Cikliškas visos grupės emocinės būklės kitimas. Šios būklės kitimas sutrikdo arba subalansuoja grupės narius, daro įtaką grupės produktyvumui.	Pavyzdžiui, grupėje siekiant priimti sprendimą, jos narių emocinė būklė pasikeičia nuo konstruktyvaus darbo iki konflikto. Kai kurie grupės nariai susikoncentruoja ties nepalankia emocine būsena, o ne ties darbo rezultatais.
Aureolės efektas	
Grupės palankumas arba nepalankumas kitam asmeniui, pervertinant ar nepakankamai įvertinant patį asmenį bei jo darbo rezultatus.	Pavyzdžiui, grupė vadovų siekia priimti sprendimą, kaip padidinti organizacijos veiklos efektyvumą. Vienas vadovų per 5 metus padarė horizontalią karjerą ir 3 metus dirbo logistikos, pardavimų ir pirkimų skyriaus vadovu. Būtent jis įgauti „aureolę“, t. y. dėl asmeninių pasiekimų ir kompetencijos jo teikiamais siūlymais tikima labiau nei kitų grupės narių.

8 lentelė. **Kiti grupinio elgesio veiksniai**<sup>140</sup> (tęsinys)

Veiksnių aprašymas	Pavyzdžiai
<b>Bumerango efektas</b>	
Grupės narių tarpusavio elgesys bumerango efektu: jei vienas narys negatyviai pasielgia kito grupės nario atžvilgiu, gali būti, kad ši neigiamybė pasireikš jam pačiam.	Pavyzdžiui, užduoties grupė turi įgyvendinti sprendimą – perorganizuoti gamybos procesus, kad žmonių skaičius sumažėtų perpus. Užduočiai įgyvendinti skirti 6 mėnesiai. Keli grupės nariai šurkščiai elgiasi užduoties vykdymo pradžioje, todėl užduoties vykdymo pabaigoje kiti grupės nariai jau nebe nori klausyti jų nurodymų. Sprendimo įgyvendinimas pradeda strigti.
<b>Efektas „Mes ir jie“</b>	
Individai jaučia priklausomybę grupei ir vadina ją „mes“, o kitas grupės vadina „jie“. Efektas pasireiškia tada, kai nariai laiko save nedaloma konkrečios grupės visuma, pritaria grupės tikslams ir vertybėms. Šis efektas gali būti ir teigiamas, ir neigiamas.	Pavyzdžiui, logistikos skyriaus darbuotojai savo grupę vadina „mes“, pirkimų skyriaus darbuotojai – taip pat. Pasireiškia teigiamas grupės efektas, kai grupės nariai aktyviai gina savo grupės nuomonę. Grupės tarpusavyje ima konkuruoti – kuri pateiks geresnę alternatyvą problemai spręsti, bandydamos įrodyti, kad „mes“ geresni nei „jie“.
<b>Favoritizmas</b>	
Siekis įtikti savo grupės nariams – dažniausiai pabrėžiamas nepritarimas kitų grupės narių nuomonei ar elgesiui ir iškeliamas lojalumas savo grupei. Efektas artimas „mes ir jie“ efektui, tik jis visada neigiamas, nes supriešina grupes.	Pavyzdžiui, logistikos skyriaus darbuotojai savo grupę vadina „mes“, pirkimų skyriaus darbuotojai – taip pat. Šioms grupėms dirbant kartu, jeigu jų nuomonės nesutampa, pasireiškia efektas, kai pritariama savos grupės pasiūlymams, net tada, kai jie nebūtinai teisingi.
<b>Darbingumo bangavimas arba pulso efektas</b>	
Staigus grupės aktyvumo pakilimas pradėjus darbą ir nuosmukis baigiant.	Pavyzdžiui, organizacijoje pradama įgyvendinti motyvacinė sistema, paremta atlygiu už grupinio darbo tarp dviejų padalinių – gamybos ir pardavimo – rezultatus. Gamybos ir pardavimo skyriaus darbuotojai pradeda bendrą darbą, tačiau iškilus pirmiesiems sunkumams ir nesutarimams tarp padalinių, darbingumas ima mažėti.

8 lentelė. Kiti grupinio elgesio veiksniai<sup>140</sup> (tęsinys)

Veiksnių aprašymas	Pavyzdžiai
Mėgdžiojimas	
Savanoriškas grupės normų, elgesio, išorinių atributų mėgdžiojimas.	Pavyzdžiui, naujai įdarbintas darbuotojas dirbdamas grupėje pastebi, kad joje vyrauja normos neprašomiems pasisiūlyti atlikti kokius nors darbus. Naujas darbuotojas, veikiamas tokių grupės normų, ima mėgdžioti tokių grupės narių elgesį ir pats pradeda siūlytis atlikti atskiras užduotis.
Grupinė poliarizacija	
Grupės narių polinkis pervertinti narių vidinius panašumus ir skirtumus nuo kitų grupių, pasireiškiantis siekiant išskirti grupę iš kitų <sup>142</sup> . Šis polinkis remti grupės narių nuomones išryškėja po diskusijos.	Pavyzdžiui, siekiama priimti sprendimą, kaip skatinti pirkėjus dažniau apsipirkti. Diskutuojant išsakomos dvi nuomonės. Viena grupė palaiko nuolaidų kortelių leidimą, kita – prekių kainų mažinimą. Po diskusijos grupė, palaikiusi, pavyzdžiui, prekių kainų mažinimą, dar labiau įsitikina esanti teisi ir dar labiau akcentuoja savo alternatyvos tinkamumą.
Sniego gniūžtės efektas	
Grandininė grupės narių reakcija į reiškinį, problemą ar situaciją, kuri gali būti tiek teigiama, tiek neigiama.	Pavyzdžiui, paslaugų sektoriaus grupėje nagrinėjama situacija, kodėl sumažėjo klientų skaičius. Įvardijus pirmąsias galimas priežastis, grupės nariai ima stebėtis, kodėl jos nebuvo skubiai išspręstos. Diskutuojant toliau, išaiškėjus kitoms priežastims, nariai dar labiau pasipiktina, kad nieko nedaroma, jų reakcija darosi dar stipresnė.

### Vadovavimo stilius – grupinio elgesio valdymo priemonė

Vadovavimo stilius – vadovo elgesio būdai, kuriais nukreipiami darbuotojai ir daroma jiems įtaka. Vadovavimo stilius – svarbi kitų valdymo sprendimų priėmimo dalyvių grupinio elgesio valdymo priemonė. Tinkamai pasirinkus vadovavimo stilių, galima sumažinti neigiamą grupinio elgesio veiksnių įtaką valdymo sprendimų priėmimui, priimti teisingus sprendimus, kiek darbuotojai turi būti įtraukiami į valdymo sprendimų priėmimo procesą ar atskirus jo etapus. Todėl vadovai visų pirma turėtų

pasirinkti labiausiai jiems tinkamą vadovavimo stilių, tačiau privalo sugebėti jį keisti pagal situaciją.

Didžiausią įtaką kiekvieno vadovo vadovavimo stiliui daro vadovo jėga (galia) ir vadovo asmeninės savybės. Vadovo jėga (galia) – suteiktas arba įgytas vadovo galėjimas daryti įtaką, t. y. keisti individo ar grupės elgesį. Dažniausiai minimos J. R. P. Frencho ir B. Raveno<sup>143</sup> išskirtos pagrindinės vadovo jėgų (galių) rūšys:

- » *Įteisinta galia* (formali valdžia) – pagrįsta tuo, kad vadovas (veikiantysis) turi teisę daryti įtaką individui / grupei, o individas / grupė tai pripažįsta ir paklūsta.
- » *Atsilyginimo galia* – pagrįsta tuo, kad vadovas turi galimybę atsilgynti individui / grupei už atliktas užduotis, taikydamas teigiamo motyvavimo priemones, pavyzdžiui, premiją, pagyrimą.
- » *Prievartos (baudimo) galia* – pagrįsta tuo, kad vadovas turi galimybę nubausti individą / grupę, taikydamas neigiamas motyvavimo priemones, pavyzdžiui, sumažinti kintamąją darbo užmokesčio dalį, neišmokėti premijos, pareikšti papeikimą, kritiką.
- » *Patrauklumo (referentinė) galia* – pagrįsta tuo, kad vadovas turi patrauklumo galių, o individas / grupė nori būti panašūs ar tapatinti save su vadovu.
- » *Ekspertinė galia* – pagrįsta tuo, kad vadovas turi žinių ar įgūdžių, kurių, individų / grupės manymu, neturi individai / grupė.

Visiems vadovams organizacijose suteikiama įteisinta galia, kuria remdamiesi jie gali priimti valdymo sprendimus, pagal nuožiūrą pasitelkti pavaldinius į pagalbą rengiant valdymo sprendimą. Dėl šios galios vadovas gali įgyvendinti valdymo sprendimą su kitų žmonių pagalba. Atlygio ar baudimo galia didžiausią įtaką daro motyvuojant darbuotojus valdymo sprendimų priėmimo procese elgtis taip, kaip reikia vadovui. Organizacijose aukščiausio lygio vadovai dažnai savo galioje pasilieka finansiškai skatinti darbuotojus. Tada gali susidaryti situacija, kad žemesnio lygio vadovas, kai jo pavaldiniai tikisi finansinio skatinimo priemonių, neturi atsilyginimo galios, todėl yra priverstas naudoti baudimo galią (pavyzdžiui, papeikimą ne laiku atliktus užduotį), kuri, jo nuomone, veiksmingesnė už padėką (atsilyginimo galią). Referentinė ir ekspertinė galios nėra susijusios su užimama pareigybe, nėra suteikiamos, vadovas jas arba turi, arba ne. Labai dažnai vadovai įsivaizduoja turintys šias galias, nes pavaldiniai jiems nedrįsta pasakyti, kaip yra iš tiesų.



Vadovo įgimtos asmeninės savybės taip pat nulemia jo vadovavimo stilių. Pavyzdžiui, nemėgstantys kritikos, užsispyrę vadovai dažnai pasirinks autoritarinį, o kritikai atviri, kompetentingi, gabūs – demokratinį vadovavimo stilių. Asmenims, kurie tiki savo elgesio įtaka aplinkai, priimtinesnis vadovavimo stilius dalyvaujant.<sup>144</sup>

Vadovavimo stilius priskiriamas prie subjektyvių veiksnių. Tai sąlygoja prielaidos, kad asmeninės vadovų savybės gali skirtis (arba vadovai gali įsivaizduoti, kad taip yra), vadovai gali turėti (ar įsivaizduoti turį) skirtingas galias ir dėl to pasirinkti sau, bet nebūtinai situacijai, priimtiniausią vadovavimo stilių, kuris kartais gali neigiamai veikti valdymo sprendimų priėmimo procesą.

Vadybos teorijose išskirtini du požiūriai apie vadovavimo stiliaus pasirinkimą ir jo tinkamumą valdymo sprendimų priėmimui:

**1 požiūris.** Galima įvardyti geriausius vadovavimo stilius, todėl reikia analizuoti valdymo sprendimus sėkmingai priimančiųjų pagrindines savybes, jų naudojamas galias. Skirtingos vadybos teorijos tinkamais laikė skirtingus vadovavimo stilius:

- » *klasikinės teorijos požiūriu*, geriausi – autokratinis, biurokratinis, blogiausias – liberalusis;
- » *elgesio teorijos požiūriu*, geriausias – demokratinis vadovavimo stilius.

Priklausomai nuo vadovavimo stiliaus, valdymo sprendimų priėmimo procese skirtingai elgsis vadovai autokratas, biurokratas, demokratas, liberalas. Autokratiniam vadovavimui būdinga stipri valdymo centralizacija, visos valdžios koncentracija vienos rankose, vienvaldiškas sprendimų priėmimas tiek sudėtingose, tiek paprastose situacijose, pavaldinių savarankiškumo nuvertinimas įgyvendinant valdymo sprendimu jiems pavestas užduotis. Vadovas biurokratas remiasi legalia, preciziška, teise ir įstatymus atitinkančia reguliavimo sistema ir griežtu organizacijos narių pavaldumu bei klusnumu. Demokratinį vadovavimo stilių naudojantis vadovas remiasi valdžios pasidalijimu, įtraukia pavaldinius į valdymo sprendimų priėmimą, valdo žmones be šurkštaus spaudimo, remiasi jų gebėjimais, skatina savarankiškumą, iniciatyvumą. Liberalus vadovas minimaliai kišasi į pavaldinių veiklą, labai atsargiai priima sprendimus, nedemonstruoja užimamos padėties, jam sunku įsakinėti, kontroliuoti, pavaldiniai savo nuožiūra kelia sau uždavinius ir juos realizuoja, priimdamas sprendimus vadovas dažniausiai palieka veiklos laisvę grupei arba atskiriems jos nariams.

Valdymo sprendimų priėmimo literatūroje dažnai bandoma aprašyti skirtingus sprendimo priėmėjo elgesio tipus. Pavyzdžiui, P. E. Connoras ir B. W. Beckeris<sup>145</sup> išskiria 4 pagrindinius sprendimo priėmimo stilius ir apibūdina jiems būdingą elgesį:

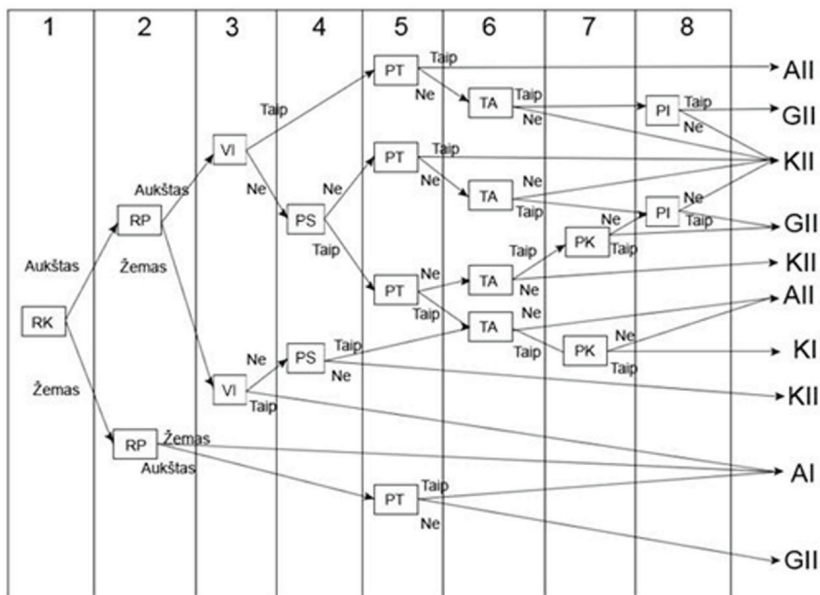
- » *direktyvinis* – sprendimo priėmėjai nemėgsta neapibrėžtumo, koncentruojasi į užduotis ir techninius dalykus, efektyviai ir sistemiskai įgyvendina sprendimus;
- » *analitinis* – sprendimo priėmėjai ypač mėgsta neapibrėžtumo sąlygas, veikia analizuodami, planuodami, prognozuodami;
- » *konceptualus* – sprendimų priėmėjai mėgsta neapibrėžtumą, orientuoti į darbą su žmonėmis, todėl veikia ieškodami naujų būdų, kurdami strategijas, rizikuodami ir būdami išradingi;
- » *elgesio* – sprendimų priėmėjai nemėgsta neapibrėžtumo, veikdami orientuojasi į žmones, socialinius jų poreikius.

**2 požūris.** Įvairūs vadovavimo stiliai yra tinkami – tik reikia, kad jie atitiktų valdymo sprendimų priėmimo situaciją.

Renkantis vadovavimo stilių svarbu nutarti, koku laipsniu darbuotojai bus įtraukiami į sprendimų priėmimą. V. H. Vroomo ir P. W. Yettono sukurtas modelis (VYJ) nurodo, kada ir koku mastu vadovui reikia įtraukti pavaldinius į valdymo sprendimų priėmimą (žr. 19 pav.).

Pagal VYJ modelį vadovams, pirmiausia, reikia atsakyti į šiuos klausimus:

- » RK – (reikalavimai kokybei) – kiek svarbi sprendimo kokybė?
- » RP – (reikalavimai pritarimui) – kiek svarbus pavaldinių pritarimas sprendimui?
- » VI – (vadovo informuotumas) – ar turi vadovas pakankamai informacijos aukštos kokybės sprendimui priimti?
- » PS – (problemos struktūra) – ar problema lengvai struktūrizuojama?
- » PT – (pritarimo tikimybė) – ar tikimasi, kad pavaldiniai pritaris sprendimui, jei vadovas vienas jį priims?
- » TA – (tikslas atitikimas) – ar pavaldiniai mano, kad šis sprendimas (atitinka) padės pasiekti organizacijos tikslus?
- » PK – (pavaldinių konfliktškumas) – ar panašu, kad sprendimas gali sukelti konfliktus tarp pavaldinių?
- » PI – (pavaldinių informuotumas) – ar pavaldiniai turi pakankamai informacijos aukštos kokybės sprendimui priimti?

19 pav. VYJ modelis<sup>146</sup>

Priklausomai nuo atsakymų į šiuos klausimus variacijų, vadovas turi pasirinkti labiausiai valdymo sprendimų priėmimo situaciją atitinkantį vadovavimo stilių. VYJ modelis siūlo 4 vadovavimo stilius, besiskiriančius vienas nuo kito pavaldinių įtraukimo į valdymo sprendimų priėmimo procesą laipsniu ir pobūdžiu:

- » Vadovavimo stilius AI – šiam vadovavimo stiliui būdinga, kad vadovas sprendimą priima pats vienas. Į valdymo sprendimo priėmimo proceso etapus pavaldinių jis iš viso neįtraukia. Jei ir paprašo informacijos, kurios jam trūksta situacijai diagnozuoti, nepaaiškina, kam ji jam reikalinga. Taigi, esant tokiam vadovavimo stiliui, pavaldiniai – tiksliau, valdymo sprendimo vykdytojai – apie vadovo priimtą valdymo sprendimą sužino tik valdymo sprendimo diegimo etape, kai vadovas paskiria jiems užduotis, būtinas jo priimtam valdymo sprendimui įgyvendinti.
- » Vadovavimo stilius All – pasirinkęs šį vadovavimo stilių, vadovas įtraukia pavaldinius į valdymo sprendimų priėmimo procesą, tada, kai jam reikia informacijos. Pavyzdžiui, paprašo pavaldinių

informacijos, reikalingos situacijai diagnozuoti, arba įvertinti kokią nors jo sugalvotą alternatyvą. Valdymo sprendimą vadovas taip pat priima pats vienas, neklausdamas niekieno nuomonės. Pavaldiniai gali būti informuoti arba ne apie tai, kokiai vadybinei situacijai išspręsti reikia informacijos.

- » Vadovavimo stilius KI – šiam vadovavimo stiliui būdinga tai, kad vadovas konsultuojasi su pavaldiniais, bet su kiekvienu atskirai, tad darbuotojai kaip grupė nesusitinka. Šiuo atveju vadovas su jam svarbiu asmeniu aptaria vadybinę situaciją ir paprašo informacijos, reikalingos situacijai diagnozuoti. Vadovas gali su pavaldiniu aptarti vadybinę situaciją ir paprašyti pateikti alternatyvų jai išspręsti ar įvertinti alternatyvas. Bet galutinį valdymo sprendimą vadovas taip pat priima pats vienas.
- » Vadovavimo stilius KII – pasirinkęs šį vadovavimo stilių, vadovas su pavaldiniais susitinka kaip grupė, kad aptartų situaciją, iš pavaldinių gali suformuoti grupę ir paprašyti suformuluoti ir/ar įvertinti alternatyvas. Taigi vadovas įtraukia pavaldinius kaip grupę atlikdamas vadybinės situacijos įvardijimo ir valdymo sprendimo parengimo etapus. Bet valdymo sprendimą priima pats.
- » Vadovavimo stilius KIII – šiam vadovavimo stiliui būdinga, kad vadovas ir pavaldiniai susitinka kaip grupė, dirba kartu sprendimo priėmimo etapuose ir valdymo sprendimą priima taip pat kartu su grupe.

Kitas modelis, susiejęs pavaldinių įtraukimą į valdymo sprendimų priėmimo procesą su jų norėjimu ir galėjimu prisiimti atsakomybę, – P. Hersey ir K. Blanchardo modelis<sup>147</sup>. Jis numato 4 skirtingus vadovavimo stilius, nurodančius, kada ir kaip vadovas turėtų elgtis (9 lentelė).

9 lentelė. P. Hersey ir K. Blanchardo modelis

Pavaldinių charakteristika	Vadovo elgesys
Pavaldiniai ir nenori, ir negali prisiimti atsakomybės	Vadovas duoda pavaldiniams nurodymus
Pavaldiniai norėtų, bet dar negali prisiimti atsakomybės	Vadovas tariasi su pavaldiniais
Pavaldiniai gali, bet nenori prisiimti atsakomybės	Vadovas deleguoja pavaldiniams užduotis, bet kontroliuoja jų elgesį
Pavaldiniai ir nori, ir gali prisiimti atsakomybę	Vadovas įtraukia pavaldinius į valdymo sprendimų priėmimo procesą

Pagal šį modelį reikia nuolat vertinti darbuotojų motyvaciją, gebėjimus ir patyrimą, jei norima tinkamai nustatyti, koks vadovavimo stilius tinkamiausias keičiantis sąlygoms. Teigiama: teisingai pasirinktas vadovavimo stilius motyvuoja darbuotoją, padeda jam profesiskai tobulėti.<sup>148</sup> Tinkamai pasirinktas vadovavimo stilius įtraukia darbuotojus į valdymo sprendimų priėmimą pagal pasirengimą dalyvauti šiame procese, padeda sumažinti neigiamą grupinio elgesio veiksnių įtaką valdymo sprendimų priėmimui.

### **Santrauka**

Grupinio elgesio veiksniai – tai vadovui ir kitiems valdymo sprendimo priėmimo proceso dalyviams būdingi elgesio ypatumai, pasireiškiantys dirbant grupėje. Vadovas privalo atpažinti šiuos veiksnius ir žinoti, kaip jie veikia valdymo sprendimų priėmimą. Taip pat jis turi žinoti ir gebėti teisingai pasirinkti grupinio elgesio veiksnių valdymo priemones, kad sumažintų jų neigiamą ir padidintų teigiamą įtaką valdymo sprendimų priėmimui.

Dažniausiai minimi veiksniai, lemiantys grupinio elgesio ypatumus, yra: tarpasmeniniai santykiai, grupės tipas, grupės dydis, grupės vystymosi etapai, grupės normos, konfliktai, grupės sutelktumas, konformizmas, grupinis mąstymas. Rečiau kalbama apie socialinį palengvinimą, socialinį apsunkinimą, deindividualizaciją, sinergijos efektą, paslėptus faktus, švytuoklės, aureolės, bumerango, „mes ir jie“ efektus, favoritizmą, darbingumo bangavimą, mėgdžiojimą, grupinę poliarizaciją, sniego gniūžtės efektą. Teigiama, kad konformizmas ir grupinis mąstymas daro neigiamą įtaką valdymo sprendimų priėmimui, o kiti veiksniai gali daryti tiek teigiamą, tiek neigiamą. Teigiamą įtaką sprendimų priėmimui daro grupėje vyraujantys bešališki profesionalūs santykiai, tinkamai parinktas grupės tipas, optimalus jos dydis, sklandus darbas normalizavimosi ir veiklos etapais, teigiamos grupės normos, konstruktyvūs konfliktai, grupės sutelktumas. Ir, atvirkščiai, neigiamą įtaką sprendimų priėmimui daro grupėje vyraujantys individualūs neigiami, o kartais ir individualūs teigiami santykiai, netinkamai parinktas grupės tipas, per didelis grupės dydis, darbas formavimosi bei audros etapais, sklandžiam darbui nepalankios grupės normos ar per didelis sutelktumas, destruktivūs konfliktai.

Siekiant sumažinti neigiamą grupinio elgesio veiksnių įtaką valdymo sprendimo priėmimo procese, kiekvienam veiksmui valdyti gali būti naudojami skirtingi metodai, tačiau bendra priemonė, tinkanti visiems grupinio elgesio veiksniams valdyti, – tinkamai pasirinktas vadovavimo stilius. Valdymo sprendimų priėmimo procese jis leidžia sumažinti neigiamą grupinio elgesio veiksnių įtaką valdymo sprendimų priėmimui. Todėl vadovas privalo pasirinkti labiausiai jam ir situacijai tinkamą vadovavimo stilių, efektyviai panaudoti turimas įteisintas atlygio, prievartos (baudimo), patrauklumo ir ekspertines galias. Vadovai gali turėti ar įsivaizduoti turintys skirtingas galias bei asmenines savybes, ir tai nulemia vadovavimo, kaip grupinio elgesio veiksnių valdymo priemonės, subjektyvumą. Priimdami valdymo sprendimus vadovai gali pasirinkti įvairius vadovavimo stilius: autokratinį, biurokratinį, liberalųjį, demokratinį; pagal VYJ modelį – 5 vadovavimo stilius: AI, AII, KI, KII, GII; pagal P. Hersey ir K. Blanchardo modelį – 4 vadovavimo stilius. Skirtingi vadovavimo stiliai nulemia skirtingą darbuotojų įtraukimo į valdymo sprendimų priėmimo procesą ar atskirus jo etapus laipsni.

### Kartojimo klausimai ir užduotys

- 1) Išvardykite pagrindinius grupinio elgesio veiksmus, darančius įtaką valdymo sprendimų priėmimui.
- 2) Paašškinkite, kaip tarpasmeniniai santykiai veikia valdymo sprendimų priėmimą. Kaip galima sumažinti neigiamą ir padidinti teigiamą tarpasmeninių santykių įtaką valdymo sprendimų priėmimui?
- 3) Išvardykite, kaip skirstomos grupės pagal formalizavimo laipsnį, kokius žinote kiekvieno formalizavimo laipsnio grupės tipus.
- 4) Paašškinkite, kaip grupės tipas veikia valdymo sprendimų priėmimą. Kaip galima sumažinti neigiamą ir padidinti teigiamą grupės tipo įtaką valdymo sprendimų priėmimui?
- 5) Paašškinkite, kaip grupės dydis veikia valdymo sprendimų priėmimą. Kaip galima sumažinti neigiamą ir padidinti teigiamą grupės dydžio įtaką valdymo sprendimų priėmimui?

- 6) Paaiškinkite, kaip valdymo sprendimų priėmimą veikia socialinis dykinėjimas – vadinamasis Ringelmano efektas?
- 7) Išvardykite, kokie išskiriami grupės vystymo etapai, remiantis skirtingais požūriais.
- 8) Paaiškinkite, kaip grupės vystymosi etapai veikia valdymo sprendimų priėmimą, grupės produktyvumą. Kaip galima sumažinti neigiamą ir padidinti teigiamą grupės vystymosi etapų įtaką valdymo sprendimų priėmimui?
- 9) Paaiškinkite, kaip grupės normos veikia valdymo sprendimų priėmimą. Kaip galima sumažinti neigiamą ir padidinti teigiamą grupės normų įtaką valdymo sprendimų priėmimui?
- 10) Kokias žinote konfliktų rūšis? Paaiškinkite, kaip atskiros konfliktų rūšys veikia valdymo sprendimų priėmimą. Kaip galima sumažinti neigiamą ir padidinti teigiamą konfliktų įtaką valdymo sprendimų priėmimui?
- 11) Paaiškinkite, kaip grupės sutelktumas veikia valdymo sprendimų priėmimą. Kaip galima sumažinti neigiamą ir padidinti teigiamą grupės sutelktumo įtaką valdymo sprendimų priėmimui?
- 12) Paaiškinkite, kaip konformizmas veikia valdymo sprendimų priėmimą. Kaip galima sumažinti neigiamą konformizmo įtaką valdymo sprendimų priėmimui?
- 13) Išvardykite ir paaiškinkite grupių įtakos sprendimų priėmimui formas.
- 14) Paaiškinkite, kaip grupinis mąstymas veikia valdymo sprendimų priėmimą. Kaip galima sumažinti neigiamą grupinio mąstymo įtaką valdymo sprendimų priėmimui?
- 15) Išvardykite mokslinėje literatūroje rečiau nagrinėjamus grupinio elgesio veiksmus ir trumpai paaiškinkite kiekvieno jų esmę.
- 16) Paaiškinkite, kodėl vadovavimas yra grupinio elgesio valdymo priemonė.
- 17) Paaiškinkite, kodėl vadovavimas yra subjektyvus veiksnys.
- 18) Išvardykite ir aptarkite valdymo sprendimų priėmimo procese vadovo naudojamas galias.

- 19) Išvardykite ir paaiškinkite vadybos teorijose išskiriamas pagrindines nuostatas apie vadovavimo stiliaus pasirinkimą ir jo tinkamumą valdymo sprendimų priėmimui.
- 20) Išvardykite ir paaiškinkite vadovo naudojamus vadovavimo stilius valdymo sprendimų priėmimo procese pagal VYJ bei P. Hersey ir K. Blanchardo modelius.



## 12 SKYRIUS

## Organizacinio elgesio įtaka valdymo sprendimų priėmimui

### Mokymo(si) tikslai

Studentas, sėkmingai išmokęs šį skyrių, turi gebėti:

- 1) Paaiškinti, kodėl organizacija ir atskiri jos elementai yra subjektyvus veiksnys valdymo sprendimą priimančiojo atžvilgiu.
- 2) Išvardyti organizacijos elementus, lemiančius organizacinį elgesį.
- 3) Paaiškinti, kaip organizacinio elgesio veiksniai veikia valdymo sprendimų priėmimą.
- 4) Aptarti valdymo sprendimų priėmėjo santykį su organizaciniu elgesiu.

Kaip minėta šios dalies pradžioje, valdymo sprendimų priėmimas vyksta organizacijose, kurias sukūrė žmonės. Žmonių unikalumas sąlygoja grupės ir organizacijos unikalumą. Todėl organizacijos, nors ir vykdančios identišką veiklą, vis tiek visada skirsis viena nuo kitos – kaip ir iš pažiūros identiškos organizacijose priimami valdymo sprendimai. Tarkim, dviejuose skirtinguose saldainių fabrikuose siekiama priimti sprendimą, kokius naujus saldainius gaminti. Abi organizacijos nuspręš skirtingai, nes skirtingi žmonės pateiks skirtingas alternatyvas, skirtingus argumentus, skirsis požiūriai į tuos pačius dalykus. Kartu reikia pastebėti, kad ne tik žmonės nulemia grupės ir organizacinį elgesį – egzistuoja ir atvirkštinis ryšys, t. y. organizacijos taip pat nulemia valdymo sprendimų priėmėjų grupių ir organizacinį elgesį. Taigi abiejų saldainių fabrikų sprendimui, kokius naujus saldainius gaminti, įtaką padarys atskiri organizaciniai elementai, pavyzdžiui, skirtingi organizaciniai tikslai. Jei fabrikas orientuosis į aukštesnės kokybės produkciją, pasirinks kokybiškesnius saldainius; jei fabrikas orientuosis į masinio vartojimo saldainius, pasirinks paprasčiau, tradicinio skonio naujos rūšies saldainius. Taigi ne tik žmonės

bei individualus ir grupinis jų elgesys, bet ir pati organizacija, daro įtaką valdymo sprendimų priėmimui.

Atsižvelgiant į organizacinio elgesio poveikį valdymo sprendimų priėmimui, vadovui – sprendimų priėmėjui – reikia žinoti:

- » kokie organizacijos elementai veikia valdymo sprendimų priėmimą;
- » kaip jie veikia valdymo sprendimų priėmimą;
- » kaip sumažinti neigiamą ir padidinti teigiamą jų įtaką valdymo sprendimų priėmimui ar prie jų prisitaikyti.

Vadybos literatūroje galima išskirti šiuos pagrindinius organizacijos elementus – organizacinio elgesio veiksmus, kurie veikia valdymo sprendimų priėmimo procesą: organizacijos tikslų sistemą, organizacinę valdymo struktūrą, organizacijos kultūrą, valdymo etiką ir socialinę organizacijos atsakomybę.

### Organizacijos tikslų sistema

Organizacijos tikslų sistema – tai visų organizacijos tikslų visuma. Organizacijos tikslų hierarchijos sudėtis yra tokia:

- » *Misija* – tai pirminis, ilgalaikis, mažiausiai kintantis (konservatyviausias) pagrindinis organizacijos tikslas, visų kitų tikslų pagrindas.
- » *Ilgalaikiai (strateginiai) tikslai* – konkretūs, nurodantys, kaip įgyvendinti misiją. Jie formuluojami ir pagal atskiras veiklas, funkcijas.
- » *Vidutinio ilgumo (taktiniai) tikslai* – dar konkretesni, parodantys, ko norima pasiekti per tam tikrą konkretų laikotarpį.
- » *Trumpalaikiai (operatyviniai) tikslai* – dar konkretesni – kasdieniai, einamieji uždaviniai.

Vienas pagrindinių organizacijos tikslų sistemos reikalavimų – visų organizacijos tikslų vieningumas, suderinamumas tiek vertikalčiai, tiek horizontalčiai. Tikslų suderinamumas vertikalčiai pasiekiamas laikantis tokio nuoseklumo: „formuluojant ir surašant organizacijos tikslus, pirmiausia apibūdinami pagrindiniai tikslai, po to jie detalizuojami į siauresnio pobūdžio tikslus, pastarieji dar „smulkinami“ – sudaromas tikslų „medis“<sup>149</sup>. Tikslų suderinamumas horizontalčiai reiškia tikslų suderinamumą tame pačiame valdymo lygyje, t. y. tarp atskirų skyrių. Taip organizacijos tikslų sistema tampa subjektyviu organizacinio elgesio veiksmu valdymo sprendimų priėmimo procese, nes organizacijos tikslai nurodo

ribas valdymo sprendimų priėmėjui. Pavyzdžiui, prekybinėje organizacijoje iškeltas ilgalaikis tikslas sukurti atsargų valdymo sistemą prekybos centruose, dėl kurios prekių atsargos prekybos centruose sumažėtų 30 %. Krizės laikotarpiu logistikos skyrius ieško sprendimų, kaip sumažinti transporto sąnaudas. Todėl logistikos skyriaus vadovas nori priimti sprendimą, kuriuo transporto sąnaudos būtų taupomos retinant prekių tiekiamą iš centrinio sandėlio į parduotuves. Tačiau tokiu atveju padidėtų atsargų lygis parduotuvėse, nes prekės būtų vežamos rečiau. Atsižvelgdamas į sąlygą, kad tikslai turi būti suderinti tiek vertikalčiai, tiek horizontalčiai, logistikos skyriaus vadovas tokio sprendimo priimti negali, nes tai prieštarautų ilgalaikiam tikslui prekių atsargas prekybos centruose sumažinti 30 %. Taigi bet kurio vadovo priimami valdymo sprendimai (tikslai, uždaviniai) neturi (neturėtų) prieštarauti kitiems organizacijos tikslams. Be to, kiekvienas vadovas – nuo aukščiausio iki žemiausio lygio – privalo turėti aiškius tikslus, kurie užtikrintų aukštesnių hierarchinių valdymo lygių vadovų tikslų palaikymą ir įgyvendinimą. Organizacijos tikslų sistema laikoma subjektyviu valdymo sprendimų priėmimo veiksmu, kadangi organizacijos tikslai, kuriuos suformuluoja žmonės, apriboja valdymo sprendimų priėmimą.

Galima išskirti dvi pagrindines nuomones apie tikslų formulavimą:

1. Tikslus turi formuluoti aukščiausio lygio vadovai ir kaip priimtą sprendimą perduoti vykdyti pavaldiniams į žemesnius valdymo lygius.
2. Visų lygių vadovai turi asmeniškai dalyvauti kuriant organizacijos tikslus – tada jie geriau suvokia reikalo esmę, jaučiasi bendraautoriais ir žymiai kūrybiškiau, atsakingiau juos įgyvendina. Jų tikslai geriau suderinami su vadovybės ir kartu su organizacijos tikslais.

Jei aukščiausio lygio vadovai (savininkas, valdyba) suformuluoja tikslus (priima valdymo sprendimus) nedalyvaujant pavaldiniams ir tik paveda jiems vykdyti, reikalaujami tiksliai atlikti nurodymus, gali kilti tylus pavaldinių pasipriešinimas ne tik dėl asmeninių ambicijų, bet ir dėl to, kad suformuluoti tikslai ne visada suprantami vienareikšmiškai. Todėl, kaip minėta nagrinėjant vadovavimo stilius, priimdamas valdymo sprendimus vadovas turi nutarti, ar reikia ir kiek reikia įtraukti darbuotojus į valdymo sprendimų priėmimą, kad būtų sumažintas jų

pasipriešinimas. Svarbu įtraukti darbuotojus į valdymo sprendimo priėmimą situacijos diagnozavimo darbe, valdymo sprendimo parengimo etape – kad tikslai būtų aiškiau suprantami.

### **Organizacinė valdymo struktūra**

Organizacinės valdymo struktūros – santykinai savarankiškų funkcinių vietų, sujungtų į valdymo grandis ir lygius, visuma su tarpusavio ryšiais ir pavaldumu. Organizacinės valdymo struktūros terminas vadyboje tradiciškai vartojamas kalbant apie valdymo funkcijų, valdymo tikslų realizavimo formą, apie formaliąją (kietąją) socialinės organizacijos valdymo sistemos dalį. Organizacinės valdymo struktūros – darbo pasidalijimo valdant rezultatas, todėl valdymo sprendimo priėmimo procese atsako į šiuos klausimus:

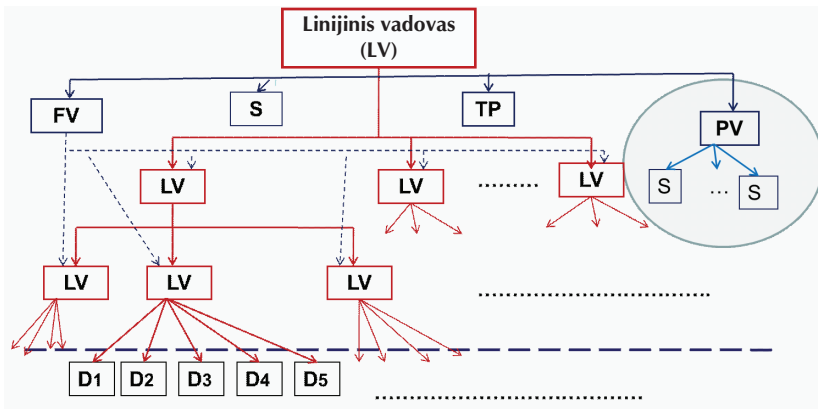
- » Kuri pareigybė, kokiame organizacijos padalinyje ir kokiame valdymo lygyje priims konkretų valdymo sprendimą?
- » Kokios teisės, pareigos, atsakomybė reikalingos konkrečiam valdymo sprendimui priimti ir įgyvendinti?
- » Kur turi būti sutelkta valdymo sprendimų priėmimo valdžia?
- » Kokie turi būti sukurti vertikalūs ir horizontalūs ryšiai, kad visi organizacijoje priimami valdymo sprendimai būtų nukreipti į bendrą organizacijos tikslą?

Iš klausimų matyti, kad organizacinės valdymo struktūros neabejotinai yra organizacinio elgesio veiksnys, kadangi riboja valdymo sprendimo priėmimą renkantis, kam (kokiai pareigybei) ir koku laipsniu (kiek valdžios) paskirti įgyvendinamo valdymo sprendimo užduotis. Valdymo struktūra riboja vadovus renkantis, kokius darbuotojus įtraukti į valdymo sprendimo parengimo etapą, kurio darbuotojo galima prašyti informacijos, reikalingos situacijai diagnozuoti.

Taigi organizacinė valdymo struktūra nulemia, kokį valdymo sprendimą priims vadovas, kam ir koku laipsniu bus pavesta jį įgyvendinti, kiek ir kokios valdžios bus suteikta valdymo sprendimui priimti, įgyvendinti, koks sprendimo priėmimo stilius bus naudojamas. Didžiausią įtaką šiems dalykams daro organizacinės valdymo struktūros tipas, organizacijos centralizavimo ar decentralizavimo laipsnis. Pagrindiniai su organizacinėmis valdymo struktūromis susiję terminai pateikti terminų sąvade.

*Organizacinės valdymo struktūros tipai.* Pagrindinis dalykas, nulemiantis organizacinės valdymo struktūros tipą, – organizacijos darbų grupavimas ir jų priskyrimas atskiriems organizacijos padaliniais. Išskiriami pagrindiniai darbų grupavimo būdai pagal funkcijas, procesus, produktą (grupes), vartotojus, geografinį išsidėstymą. Pagal juos formuojasi organizacinės valdymo struktūros tipai: funkcinė, procesinė, produktinė, divizinė (filialinė) ir kt.<sup>150</sup>

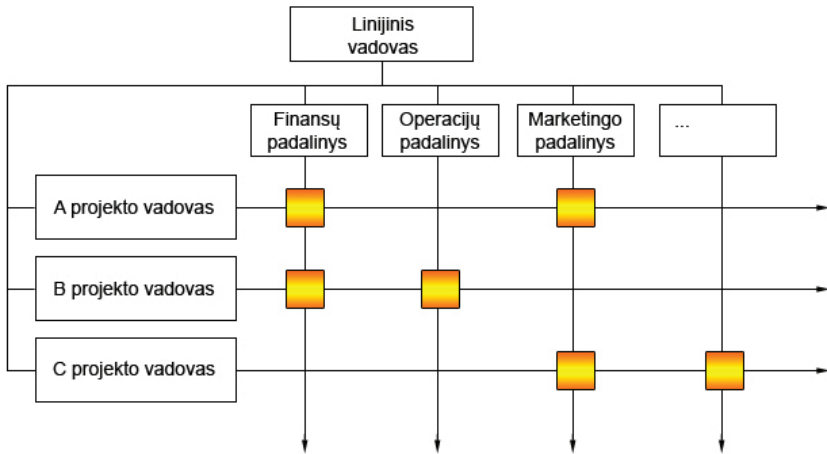
Bene labiausiai paplitusi – funkcinė organizacinė valdymo struktūra (20 pav.). Šio tipo struktūrose iš karto sukurtos už atskiras valdymo funkcijas atsakingos pareigybės, didesnėse organizacijose suformuotos valdymo grandys – padaliniai (formalios funkcinės grupės: marketingo skyrius, finansų tarnyba ir pan.). Funkcinę struktūrą visada sudaro vadovas ir pavaldiniai. Pagal suteikiamą valdžią funkcinėje organizacinėje valdymo struktūroje esti linijinės, funkcinės ir patariamąsios pareigybės. Šioje struktūroje vadovo pareigas užimantys darbuotojai visada priims tik savo srities valdymo sprendimus. Todėl spręsti marketingo vadybinę situaciją ar įgyvendinti valdymo sprendimą aukščiausio lygio vadovas (pavyzdžiui, generalinis direktorius) gali pavesti tik už marketingą atsakingam vadovui ir/ar jo vadovaujamam padaliniiui.



Čia: LV – linijinę valdžią turintis vadovas; FV – funkcinę valdžią turintis vadovas; PV – patariamąją valdžią turintis vadovas; S – specialistas; TP – techninis personalas; D<sub>1</sub> – ne valdymo darbuotojas

20 pav. **Funkcinės organizacinės valdymo struktūros principinė schema**

Matricinės organizacinės valdymo struktūros (21 pav.) sukuriamos tam, kad būtų galima lanksčiau elgtis priimant valdymo sprendimus, ypač valdymo sprendimo parengimo etape. Tada vadovas gali bet kurį kompetentingą specialistą paskirti formalios užduoties grupės vadovu ir leisti jam sudaryti grupę vadybiniam sprendimui priimti ar bent jau valdymo sprendimo parengimo etapui. Jiems gali būti pavestas ir sprendimo formulavimo etapas, veiksmų plano parengimas. Tada tik bus svarbu susiderinti, nes priimtą sprendimą ir įgyvendinimo veiksmų planą tvirtins vadovas.



21 pav. Matricinės organizacinės valdymo struktūros principinė schema

*Organizacijos centralizavimo ar decentralizavimo laipsnis* turi didelę įtaką valdymo sprendimų priėmimo procesui, nes parodoma, kas organizacijoje atsakingas už sprendimų priėmimą ir įvykdymą. Centralizuotoje organizacinėje valdymo struktūroje aukščiausia vadovybė pasilieka sau daugumos sprendimų priėmimo teisę, o decentralizuotoje – įgaliojimai paskirstomi žemesniems hierarchiniams lygiams. Kyla klausimas, kurioje – centralizuotoje ar decentralizuotoje – organizacijoje sprendimų priėmimo procesas yra efektyvesnis. Išskirtinos dvi nuomonės<sup>151</sup>:

- 1) Centralizuota organizacija pranašesnė, nes turi potencialą priimti greitus ir aiškius sprendimus, kurie priešingu atveju galėtų būti

atidėti. Užkirtusi kelią atskiriems padaliniais tapti per daug nepriklausomiems, centralizuota organizacija gali sumažinti konfliktų ir „politikavimą“. Šios struktūros organizacijai lengviau nustatyti tokią politiką, kai sprendimai atitinka bendrą organizacijos misiją.

- 2) Decentralizuota organizacija pranašesnė, kadangi joje dažniausiai priimami geresni sprendimai, esantys arčiau veiksmo vietos. Šios struktūros žemesnių lygių darbuotojų, moralė ir iniciatyva yra geresni, lanksčiau ir operatyviau priimami sprendimai greitai besikeičiančioje aplinkoje.

Valdymo sprendimų priėmimo procese plačiai taikomas *delegavimas*. Tai vienkartinis formalios valdžios suteikimas pavaldiniui tam tikrai veiklai atlikti. Centralizuotoje organizacijoje delegavimas taikomas tada, kai aukščiausio lygio vadovai, turintys valdymo sprendimo priėmimo valdžią, nusprendžia ne patys tvarkyti tam tikrą vadybinę situaciją, o pavesti kitam vadovui, kuris, jų nuomone, tarkime, turi daugiau informacijos. Pavyzdžiui, prekybinėje organizacijoje regiono vadovui deleguojama priimti sprendimą, kaip pagerinti vartotojų aptarnavimą. Regiono vadovas yra arčiau žemiausios pardavimo grandies – pardavėjų, tad jis turi daugiau informacijos ir gali priimti geresnį sprendimą. Matricinėje organizacinėje valdymo struktūroje visuomet įvyksta delegavimas, kai, pavyzdžiui, valdymo sprendimo parengimo etapas pavedamas atlikti formalios užduoties grupės – projekto – vadovui. Atskiruose valdymo sprendimo etapuose vadovai taip pat nuolat naudoja delegavimą, kai bet kuriame valdymo sprendimo priėmimo etape paveda savo pavaldiniams atlikti užduotis, kurios nėra numatytos jų pareiginiuose nuostatuose.

*Neformali organizacijos struktūra* – savaime susiformavę ryšiai ir santykiai tarp atskirų organizacijos narių ir neformalių grupių. Neformali organizacijos struktūra taip pat veikia priimamus sprendimus. Egzistuoja nuomonė, jog formalė struktūra, taisyklės, procedūros, pareigybių instrukcijos, įsakymai ir kiti reikalavimai sudaro mažąją dalį valdymo proceso apimtį, o neformalus procesas, žmonių žinios, nuomonės, jausmai, patyrimas, santykiai tarp jų, neformalūs vaidmenys – pagrindiniai veiksniai, darantys įtaką valdymo sprendimų priėmimui.

## Organizacijos kultūra

Organizacijos kultūra – tam tikros organizacijos darbuotojams būdingų elgesio normų, vertybių, požiūrių ir įsitikinimų, visuma. Ji taip pat yra subjektyvus valdymo sprendimų priėmimo veiksnys, kadangi organizacijoje vyraujančias vertybes, įsitikinimus, priimtas elgesio normas sąmoningai arba nesąmoningai sukuria žmonės. Jos tarsi apriboja valdymo sprendimų priėmimą, nes vadovo priimami sprendimai negali (neturėtų galėti) prieštarauti organizacinei kultūrai.<sup>152</sup>

Vadybos literatūroje organizacijos kultūra traktuojama įvairiai. Pavyzdžiui:

- » K. Davisas, J. Newstromas ją apibūdina kaip organizacijoje egzistuojantį klimatą, vertybių, normų, taisyklių visumą, kuria dalijasi visi darbuotojai.
- » E. Sheinas pabrėžia, kad organizacijos kultūra – tai tarp darbuotojų paplitusi vertybių ir tikėjimų sistema, kuriama organizacijos viduje ir veikianti narių elgesį.
- » J. C. Spenderis teigia, kad tai – pasitikėjimo sistema, funkcionuojanti tarp organizacijos narių.

Dauguma autorių organizacijos kultūros pagrindu laiko vertybes, vyraujančias organizacijoje. D. Jenningsas ir S. Wattamas organizacijos kultūrą apibūdina ne tik kaip dominuojančių vertybių palaikymą, bet ir kaip filosofiją, kuri parodo darbuotojams ir vartotojams organizacijos politiką kaip rutininį elgesį, kaip normas, kurias priima grupės, bei kaip „žaidimo taisykles“, kurių laikytis turi visi organizacijos nariai.

Normalu, kad organizacija – ne paprastas individų susibūrimas, o kartu grupėse dirbantys žmonės, kurie jaučiasi priklausą tam vienetui. Juk kiekviena organizacija turi savo normas, taisykles, vertybes, nulemiančias specifinę narių elgseną. Atsižvelgiant į normas, vertybių skalę, darbuotojas skatinamas aktyviai įgyvendinti organizacijos tikslus arba – priešingai – jam trukdoma.

Organizacijos kultūra sudaro pagrindą organizacijos elgesiui suprasti. Sprendimų priėmimo praktika gali būti laikoma organizacijos kultūros dalimi. Labai svarbu, kad organizacijoje būtų tinkama kultūra efektyviam sprendimų priėmimui. Kiekvienoje organizacijoje visą laiką vystosi kultūra su įsitikinimais, kaip sprendimai yra priimami ir kaip jie turėtų



būti priimami. Pavyzdžiui, Japonijos organizacijose būdinga sprendimus priimti grupėse, konsensuso būdu, dalijantis informacija; JAV organizacijose dažniau taikomi individualūs ar mišrūs sprendimo priėmimo metodai. Organizacijos kultūra leidžia organizacijai skirtis nuo kitų.

Priimta teigti, kad organizacijos kultūra egzistuoja keliais lygiais, besiskiriančiais matomumu ir pasipriešinimu pokyčiams, kuriuos nulemia priimami valdymo sprendimai. Tai:

- » pagrindinės prielaidos;
- » kultūrinės vertybės;
- » pagrindinis elgesys;
- » kultūriniai simboliai.

Mažiausiai matomas, arba giliausias, lygis – *pagrindinės prielaidos*, reiškiančios įsitikinimus, kuriuos organizacijos nariai laiko savaime suprantamais dalykais. Pavyzdžiui, pagrindinės prielaidos (nuostatos, įsitikinimai), kurios vis dar turi įtakos kai kurioms organizacijoms vystant skatinimo sistemą, taisykles ir procedūras, – darbuotojai nėra motyvuojami ir privalo būti kontroliuojami, kad pagerėtų jų veiklos rezultatai. Būtent šis kultūros lygis daro didžiausią įtaką, kad priimant valdymo sprendimus vadovų nuostatos, įsitikinimai gali neatitikti organizacijos narių įsitikinimų, ir sprendimas gali būti nepriimtinas vienai ar kitai pusei.

*Kultūrinės vertybės* atstovauja grupiniams įsitikinimams, nuostatomis ir pažiūroms – viskam, kas yra gerai, normalu, racionalu, vertinga ir pan. Atskirų organizacijų kultūrinės vertybės gali labai skirtis. Vienų organizacijų darbuotojams svarbiau pinigai, kitų – labiau rūpi technologinės naujovės arba organizacijos gerovė. Šios vertybės visą laiką verčia laikytis savo nuomonės net tada, kai nariai keičiasi. Jos suteikia kryptingumą organizacijos tikslams, politikai bei priimamiems sprendimams, jei remia atitinkamus tikslus bei priimamus sprendimus. Taigi priimami valdymo sprendimai turi atitikti kultūrinės vertybes.

*Pagrindinis elgesys*, taip pat ir elgesio normos, – labiausiai matomi ir lengviau pakeičiami negu vertybės. Vadovas turi pažinti jį ir mokėti valdyti priimdamas valdymo sprendimus.

*Kultūriniai simboliai* – tai žodžiai (žargonas ar slengas), gestai ir paveikslai arba kiti fiziniai objektai, priimti organizacijoje. Šie simboliai leidžia nariams naudotis jais komunikuojant. Išsami informacija, leidžianti priimti tinkamą sprendimą, surenkama tik dėl to, kad komunikacijos

sprendimas būtų priimtas laiku. Vadinasi, vadovas turi pažinti tuos simbolius ir tinkamai juos panaudoti priimdamas valdymo sprendimus.

Valdymo sprendimai privalo būti organizacijos kultūros kontekste, t. y. valdymo sprendimų priėmimą veikia tos organizacijos narių normos, vertybės, įsitikinimai. Organizacijos kultūros poveikis valdymo sprendimų priėmimui yra stiprus: nuo organizacinės kultūros priklauso, ar sprendimas bus įgyvendintas. Organizacinė kultūra sprendimų įgyvendinimui gali ir padėti, ir trukdyti.

### **Valdymo etika**

Valdymo etika – žmonių teisių ir pareigų, moralės taisyklių, kurias jie taiko priimdami sprendimus, bei tarpusavio santykių pobūdžio analizė<sup>153</sup>. Galima teigti, kad valdymo etika yra organizacinio elgesio veiksnys, glaudžiai susijęs su organizacijos kultūra, kadangi vertinimai, ar sprendimas etiškas, visada priklauso nuo individualios vertintojo vertybių sistemos, išprusimo, aplinkybių, požiūrio. Kaip teigia S. P. Robbinsas ir N. Langtonas<sup>154</sup>, ar priimami sprendimai yra etiški, priklauso nuo individo moralinių savybių, asmens nuostatos, kokią įtaką jam daro aplinkos jėgos, organizacinės aplinkos. Tai reiškia, kad vadovai, visų pirma, turi laikytis visuotinai pripažintų moralės principų ir taisyklių. Jei vadovas elgsis neetiškai, didelė tikimybė, kad taip elgsis ir darbuotojai. Todėl vadovai ir darbuotojai turi stengtis sukurti tokią organizacijos kultūrą, kuri paprasčiausiai neleistų toleruoti neetiškų poelgių ir sprendimų, blokuotų juos, formuotų požiūrį į tai, kas yra etiška, kas – ne. Dauguma suaugusių žmonių apibūdinami kaip pasižymintys vidutiniu moralės lygiu. Didesnė tikimybė, kad etiškus sprendimus priims individai, kurių moralės lygis aukštesnis. Asmenys, tikintys, kad jų gyvenimo sėkmę lemia išorinės aplinkybės, atsitiktinumai, jaučia mažesnę atsakomybę už savo veiksmus, todėl gali priimti ne tokius etiškus sprendimus. Organizacijos aplinka, savo ruožtu, taip pat turi įtakos, ar valdymo sprendimai bus etiški, t. y., ar tokie sprendimai bus palaikomi, ar bus naudojami etikos kodeksai, kaip elgsis aukščiausio lygio vadovybė.

Valdymo etika veikia valdymo sprendimų priėmimo procesą, nes apėrią nuostatų priimtinumą ne tik vadovui, bet ir darbuotojui, vartotojui, visuomenei. Net kai vadovų priimti sprendimai įstatymiškai yra teisėti,

kiti visuomenės nariai gali juos vertinti kaip moralius arba nemoralius, teisingus arba klaidingus, gerus arba blogus. Jei vadovas nesuvokia, kad organizacija veikia ne tik savininkams, bet ir visuomenei, sunku tikėtis sąžiningų jo sprendimų tiek darbuotojų, tiek kitų verslo dalyvių atžvilgiu. Taigi vadovų priimami sprendimai daro poveikį ir organizacijai, ir jos aplinkai. Verslas turi būti pelningas, tačiau siekis uždirbti neturi prieštarauti visuomenės norams ir tikslams. Etikos taisyklės ypatingos tuo, kad palieka žmonėms pasirinkimo laisvę. Todėl vadovai turi atsižvelgti, ar jų priimami sprendimai yra etiški. Pavyzdžiui, kiekvienas buhalteris gali pasiūlyti įvairių būdų, kaip padidinti įmonės išlaidas, kad sumažėtų pelnas, bet ar jie būtų etiški?

Priimdami sprendimus, vadovai susiduria su etiško sprendimo dilema. Pavyzdžiui, sukurti nauji vaistai. Vadovui reikia spręsti dėl būsimos vaistų kainos. Žinoma, kad nauji vaistai tik 1 % efektyvesni nei alternatyvūs, kainuojantys 500 Lt už vieną dozę. Kokią naujų vaistų kainą vadovas turėtų nustatyti, su sąlyga, kad nėra įstatymų apribojimų? Koks sprendimas būtų etiškas? Arba organizacija stato gamyklą kaimyninėje šalyje. Jos įstatymai nereikalauja specialių atliekų valymo įrenginių, kurių reikalaujama Lietuvoje. Tačiau žinoma, kad nepastačius šių įrenginių vandenyje padaugės kenksmingųjų medžiagų koncentracija. Kokį sprendimą priimti: taupyti pinigus nediegiant valymo įrenginių ar vadovautis etika ir diegti atliekų valymo įrenginius, kad vanduo nebūtų užterštas ir vietiniams gyventojams nepablogėtų gyvenimo sąlygos. Akivaizdu, jog vadovas susiduria su etiško sprendimo priėmimo dilema, kartu ir su problema, kada sprendimas būtų laikomas etišku.

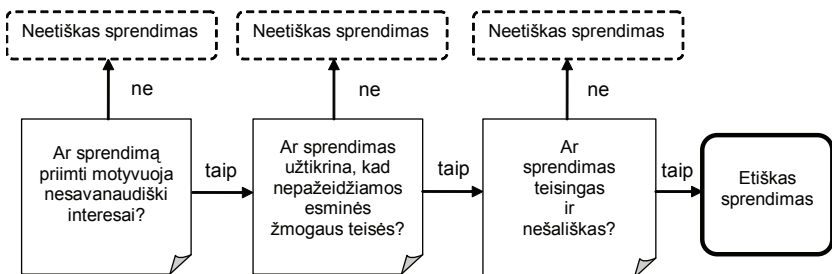
Išskiriami 4 požiūriai į etišką sprendimų priėmimą leidžia atsakyti į klausimą, kada sprendimas laikomas etišku<sup>155</sup>:

- » *Ulitaristinis požiūris* – sprendimas laikomas etišku, jeigu yra naudingas dideliame žmonių skaičiui. Atskirų individų poreikiai – antraeiliai. Verslo organizacijose priimant sprendimus šis požiūris aktualiausias, nes nuolat kyla dilema: ar tenkinant savininkų poreikius (dažniausiai tai yra pelno maksimizavimas) taip pat tenkinami ir daugumos poreikiai. Pavyzdžiui, mažame miestelyje vadovas statybų sektoriuje turi priimti sprendimą, kokią darbo jėgą samdyti: pigesnę iš rytų šalių ar vietinius gyventojus? Remiantis šiuo požiūriu, reikėtų svarstyti, kas geriau žmonių daugumai: samdyti pigesnę

darbo jėgą iš rytų šalių reikštų nesukurti darbo vietos vietiniams gyventojams ir, tikėtina, tai reikštų mažėjančius atlyginimus jau dirbantiems darbuotojams. Tai būtų daugumai vietinių gyventojų nepalankus sprendimas, t. y. darbo jėgos iš rytų samdos sprendimas prieštarautų utilitaristiniam požiūriui.

- » *Moralinis požiūris* (deontologinis) – sprendimas laikomas etišku, jeigu atitinka esmines žmogaus teises: teisę į privatumą, saugumą, žodžio laisvę. Pavyzdžiui, fizinį darbą dirbantis pavaldinys praneša vadovui, kad serga nepagydoma liga. Priimdamas sprendimus, kam kokį darbą pavesti, vadovas į tai atsižvelgia, bet išlaiko žmogaus privatumo teises neviešindamas šios informacijos.
- » *Teisingumo požiūris* – sprendimas laikomas etišku, jei yra pagrįstas lygybės, sąžiningumo, nešališkumo principais. Pavyzdžiui, darbo atlygis tos pačios kvalifikacijos moterims ir vyrams turi būti vienodas; neturėtų būti pirmiausiai atleidžiami pensinio amžiaus žmonės.
- » *Individualistinis požiūris* – sprendimas laikomas etišku, kai tenkinami individo ilgalaikiai interesai, kol tai neliečia kitų. Grupės poreikiai – antraeiliai. Kadangi galima skirtingai interpretuoti, kas yra individo ilgalaikių interesų tenkinimas neliečiant kitų, priimant etiškus sprendimus šiuo požiūriu vadovaujamosi retai.

Etiško sprendimo priėmimo požiūriai neprieštarauja vienas kitam, o yra suderinami, todėl idealus etiškas valdymo sprendimas turėtų apimti teisingumo, moralinį, utilitaristinį požiūrius (22 pav.).



22 pav. **Idealus etiškas valdymo sprendimas**<sup>156</sup>

Galima išskirti šiuos pagrindinius atvejus, kai priimant ir įgyvendinant valdymo sprendimus pažeidžiama valdymo etika:

- » valdymo sprendimas nesutampa su vadovo, organizacijos ar visuomenės interesais ir tikslais;
- » kyla nesusipratimai bendraujant, pavaldiniams bei kitiems verslo dalyviams perduodama netiksli informacija;
- » pasireiškia netoleruotinas elgesys su klientais, tiekėjais, kolegomis, vadovais, kitais verslo dalyviais.

Valdymo etiškumui gerinti siūloma nustatyti etinius normatyvus, etikos kodeksus. Jie aprašo bendrų vertybių sistemą ir etikos taisykles, kurių turi laikytis darbuotojai, pavyzdžiui, vadovaujantis nuostata „elkis su kitais taip, kaip norėtum, kad su tavimi elgtųsi kiti“. Taip pat rekomenduojama vyriausiems vadovams patiems rodyti gerą pavyzdį; paaiškinti, kad tikimasi etiško elgesio; mokyti etikos; skatinti etiškus poelgius ir bausti už neetiškus.<sup>157</sup>

### **Socialinė atsakomybė**

Socialinė atsakomybė – tai organizacijos ilgalaikis įsipareigojimas etiškai vykdyti veiklą, siekiant užtikrinti ne tik pačios organizacijos, bet ir kitų suinteresuotųjų šalių bei aplinkos gerovę.

Kiekvienos organizacijos tikslas – uždirbti pelną, tačiau organizacijoje priimami valdymo sprendimai turi užtikrinti ne tik ekonominę, bet ir socialinę gerovę. Tęstinis veiklos vystymas prisiimant socialinę atsakomybę ir organizacijos pelnas trumpalaikėje perspektyvoje yra neprieštaraujančios sąvokos, t. y. organizacija turi nuolat peržiūrėti šių sąvokų balansą, kad abi jos būtų užtikrintos.<sup>158</sup>

Išskiriami šie socialinės atsakomybės lygiai<sup>159</sup> (žr. 23 pav.):

*Socialinis įsipareigojimas* – organizacija užtikrina ekonominę atsakomybę ir įsipareigojimą vykdyti teisinius reikalavimus. Ekonominė atsakomybė reiškia pelno maksimizavimą, prekių ir paslaugų teikimą pagrįstomis sąnaudomis, darbo vietų kūrimą ir pan. Teisinė atsakomybė – organizacijos įsipareigojimas laikytis įstatymų. Jei organizacija yra šiame socialinės atsakomybės lygyje, priimami valdymo sprendimai atitiks teisinius reikalavimus ir užtikrins ekonominę atsakomybę savininkams, vadovams, darbuotojams, asmenims, užduoties aplinkoje. Pavyzdžiui,

organizacija veiklą vykdo taip, kad būtų laikomasi įstatymų, efektyviai organizuojami visi procesai siekiant maksimizuoti pelną savininkams.



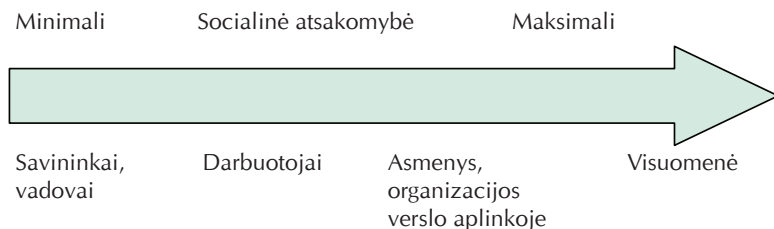
23 pav. Organizacijos socialinės atsakomybės lygiai

*Socialinė reakcija* – organizacija reaguoja į visuomenės poreikius, siekia duoti daugiau naudos visuomenei nei reikalauja įstatymai. Socialinė atsakomybė šiame lygyje suprantama taip: organizacija turi ne tik uždirbti pelną bei vykdyti veiklą laikydamosi teisinių reikalavimų, bet kartu ir būti atsakinga už kitus dalykus, pavyzdžiui, ekologiją, aplinką, t. y. turi reaguoti į visuomenės poreikius. Jei organizacija yra šiame socialinės atsakomybės lygyje, priimami valdymo sprendimai tenkins ne tik jos pačios, bet ir visuomenės poreikius, t. y. sprendimai atspindės visuomenės interesus. Pavyzdžiui, statydama naują prekybos centrą organizacija priima valdymo sprendimą gretimai esančiame rajono parke įrengti vaikų žaidimo aikšteles. Taip ji reaguoja į gyventojų poreikius, kurie jaučia nuoskaudą dėl naujai atsirasiančio prekybos centro, galimai padidėsiančios taršos, triukšmo, kitaip tariant, teikia papildomą naudą. Tai vienkartinė reakcija, kurios nereikalauja įstatymai, bet pageidauja visuomenė.

*Socialinė atjauta* – organizacija inicijuoja visuomenei naudingas normas. Šiame lygyje organizacija viršija socialinio įsipareigojimo ir socialinės reakcijos lygiams būdingas normas, todėl savanoriškai sprendžia visuomenės socialines problemas. Jei organizacija yra šiame socialinės

atsakomybės lygyje, priimami valdymo sprendimai susiję su įvairiomis socialinėmis problemomis, kurių visuomenė nebuvo įvardijusi. Pavyzdžiui, prekybos organizacijoje priimami valdymo sprendimai atsakyti polietileningų maišelių ir pirkėjams parduoti tik popierinius arba medžiaginius maišelius. Nors tokio reikalavimo nėra, organizacija pati inicijuoja visuomenei naudingas normas ir parduodama tik popierinius ar medžiaginius maišelius formuoja vartotojų įpročius. Tai turi ilgalaikį poveikį.

Nagrinėjant, kam organizacija yra atsakinga, galima išskirti šiuos objektus (24 pav.): savininkai, darbuotojai, partneriai, vartotojai, įvairios susijusios organizacijos, visuomenė<sup>160</sup>. Pirmiausia organizacija turi būti socialiai atsakinga savininkams, vadovams. Jeigu neužtikrintų ekonominės atsakomybės savininkams, t. y. neuždirbtų pelno, jos veikla nutrūktų. Tai reiškia, kad, visų pirma, priimami valdymo sprendimai turi užtikrinti pelną. Toliau privalu užtikrinti socialinę atsakomybę savo darbuotojams. Darbuotojai sukuria produktą, teikia paslaugas, uždirba pelną. Žmonės – vienas svarbiausių organizacijos išteklių. Tai reiškia, kad priimami valdymo sprendimai turi būti teisingi darbuotojų atžvilgiu, užtikrinti jų interesų tenkinimą. Organizacija turi būti atsakinga ne tik joje dirbantiems, bet ir verslo aplinkoje esantiems asmenims, organizacijoms. Tokia atsakomybė apima įsipareigojimą partneriams, vartotojams, kitoms susijusioms organizacijoms. Todėl priimant valdymo sprendimus privalu orientotis ne tik į savo, bet ir į kitų susijusių organizacijų interesus. Galiausiai organizacija turi būti atsakinga visuomenei. Kaip minėta, organizacija gali būti atsakinga visuomenei reaguodama į jos poreikius arba pati inicijuodama svarbių problemų sprendimą.



24 pav. Socialinės atsakomybės laipsnis skirtingiems objektams

Socialiai atsakingas valdymo sprendimų priėmimas bei visos organizacijos veiklos vykdymas turi ir privalumų, ir trūkumų.

Išskiriami šie socialinės atsakomybės privalumai:

- » sukuriamos verslui palankios ilgalaikės perspektyvos;
- » keičiasi visuomenės poreikiai ir lūkesčiai, todėl socialinė atsakomybė tampa vis svarbesnė;
- » organizacijos turi išteklių ir gali juos skirti socialinėms problemoms spręsti;
- » aktualus darosi moralinis įsipareigojimas vykdyti socialiai atsakingą veiklą.

Atsižvelgiant į šiuos privalumus, galima teigti, kad valdymo sprendimai, pagrįsti socialine atsakomybe, teikia verslui pridėtinę vertę.

Pagrindiniai socialinės atsakomybės trūkumai:

- » paneigiamas pelno maksimizavimo principas;
- » patiriamos įsitraukimo į socialinę sritį išlaidos;
- » egzistuoja nepakankamas atskaitomybės visuomenei lygis, ir tai neskatina būti socialiai atsakingai;
- » organizacijos neturi įgūdžių socialinėms problemoms spręsti.

Praktikoje dėl išvardytų trūkumų valdymo sprendimai dažnai prasi- lenkia su socialine atsakomybe, taip apribojamas organizacijos vysty- mąsiai bei prarandama galima pridėtinė vertė.

### **Santrauka**

Organizacinio elgesio veiksniai – tai organizacinio elgesio elementai, darantys įtaką valdymo sprendimų priėmimui, todėl vadovas privalo atpažinti jų pasireiškimą ir žinoti, kaip jie veikia valdymo sprendimų priėmimą. Taip pat jis turi žinoti, ar galima valdyti organizacinio elgesio veiksmus, ar reikia prie jų prisitaikyti, siekiant sumažinti jų nei- giamą ir padidinti teigiamą įtaką valdymo sprendimų priėmimui.

Organizacinio elgesio veiksniai bei atskiri jo elementai yra subjekty- vūs valdymo sprendimą priimančio asmens atžvilgiu. Subjektyvumą nulemia tai, kad valdymo sprendimų priėmimas vyksta organizaci- jose, kurias sukūrė žmonės ir kurios sąlygoja valdymo sprendimų pri- ėmimo dalyvių grupinį ir organizacinį elgesį.



Pagrindiniai organizacijos elementai – organizacinio elgesio veiksniai yra organizacijos tikslų sistema, organizacinė valdymo struktūra, organizacijos kultūra, valdymo etika ir organizacijos socialinė atsakomybė.

Visi organizacinio elgesio veiksniai riboja vadovą bei kitus valdymo sprendimo procese dalyvaujančius individus, t. y. apriboja sprendimų priėmimą. Organizacijos tikslų sistema riboja sprendimų priėmimą, nes priimami sprendimai negali prieštarauti tikslams, t. y. turi būti atsižvelgiama į horizontalų ir vertikalų tikslų suderinamumą. Organizacinė valdymo struktūra riboja valdymo sprendimo priėmimą renkantis, kam ir koku laipsniu galima paskirti vieną ar kitą užduotį rengiant ar įgyvendinant valdymo sprendimą. Priimami valdymo sprendimai negali prieštarauti organizacinei kultūrai, priimtinioms valdymo etikos normoms, turi atitikti organizacijos deklaruojamas socialinės atsakomybės normas. Todėl vadovas privalo užtikrinti, kad priimami valdymo sprendimai neprieštarautų nė vienam organizaciniam elementui. Galima teigti, kad vadovas turi ne tiek valdyti organizacinio elgesio veiksnius, kiek gebėti prie jų prisitaikyti priimant naujus sprendimus.

### **Kartojimo klausimai ir užduotys**

- 1) Paaiškinkite, kodėl organizacija ir atskiri jos elementai yra subjektyvus veiksnys valdymo sprendimą priimančiojo atžvilgiu.
- 2) Išvardykite organizacijos elementus, lemiančius organizacinį elgesį.
- 3) Paaiškinkite, kaip organizacijos tikslų sistema veikia valdymo sprendimų priėmimą. Ar galima valdyti šį veiksnį? Kaip?
- 4) Paaiškinkite, kaip organizacijos valdymo struktūra veikia valdymo sprendimų priėmimą. Ar galima valdyti šį veiksnį? Kaip?
- 5) Aptarkite skirtingų organizacijos valdymo struktūrų įtaką valdymo sprendimų priėmimui.
- 6) Paaiškinkite, kaip organizacijos kultūra veikia valdymo sprendimų priėmimą. Ar galima valdyti šį veiksnį? Kaip?

- 7) Paaiškinkite, kaip valdymo etika veikia valdymo sprendimų priėmimą. Ar galima valdyti šį veiksnį? Kaip?
- 8) Išvardykite ir aptarkite 4 požiūrius, kada valdymo sprendimas laikomas etišku.
- 9) Paaiškinkite, kaip socialinė atsakomybė veikia valdymo sprendimų priėmimą. Ar galima valdyti šį veiksnį? Kaip?
- 10) Aptarkite valdymo sprendimų priėmėjo santykį su organizaciniu elgesiu.

## 13 SKYRIUS

# Komunikavimo įtaka valdymo sprendimų priėmimui

**Mokymo(si) tikslai**

Studentas, sėkmingai išmokęs šį skyrių, turi gebėti:

- 1) Paaiškinti, kodėl komunikavimas ir atskiri jo aspektai yra subjektyvus veiksnys valdymo sprendimą priimančiojo atžvilgiu.
- 2) Išvardyti komunikavimo aspektus, veikiančius valdymo sprendimų priėmimą.
- 3) Paaiškinti, kaip skirtingi komunikavimo aspektai veikia valdymo sprendimų priėmimą.
- 4) Paaiškinti, kaip užtikrinti rezultatyvų komunikavimą priimant valdymo sprendimus.

Komunikavimas – informacijos perdavimo procesas ir būdai organizacijoje – taip pat subjektyvus valdymo sprendimų priėmimo veiksnys, kadangi valdymo sprendimų priėmėjai pagal savo kompetenciją ar asmenines savybes gali skirtingai suvokti komunikavimo veiksmingumą, komunikavimo procesą, rūšis ir skirtingai nuspręsti (teisingai arba ne), kaip juo pasinaudoti priimant valdymo sprendimus. Sėkmingai dirbantis vadovas – sprendimo priėmėjas, – atsižvelgdamas į valdymo sprendimo tipą, jo svarbą organizacijai privalo užtikrinti rezultatyvų komunikavimą. *Rezultatyvus komunikavimas* – informacijos perdavimo procesas, kuris užtikrina, kad priimtas pranešimas kuo labiau atitiktų pasiūstą. Rezultatyviam komunikavimui svarbu, kad žmonės susitartų dėl vartojamų simbolių sampratos. Gestai, garsai, raidės, skaičiai ir žodžiai gali tik pateikti ar apytiksliai įvardyti idėjas, reikalingas perduoti pagal siuntėjo sumanymą. Todėl vadovas – sprendimų priėmėjas, – norėdamas valdyti komunikavimo įtaką valdymo sprendimų priėmimui, turi žinoti:

- » kokie komunikavimo aspektai labiausiai veikia valdymo sprendimų priėmimą;
- » kaip jie veikia valdymo sprendimų priėmimą;
- » kaip sumažinti jų neigiamą ir padidinti teigiamą įtaką valdymo sprendimų priėmimui.

Komunikavimo aspektai, labiausiai veikiantys valdymo sprendimų priėmimą, yra šie: komunikavimo procesas, komunikavimo rūšys, kūno kalba, komunikavimo rėmai (aplinka), komunikavimo barjerai.

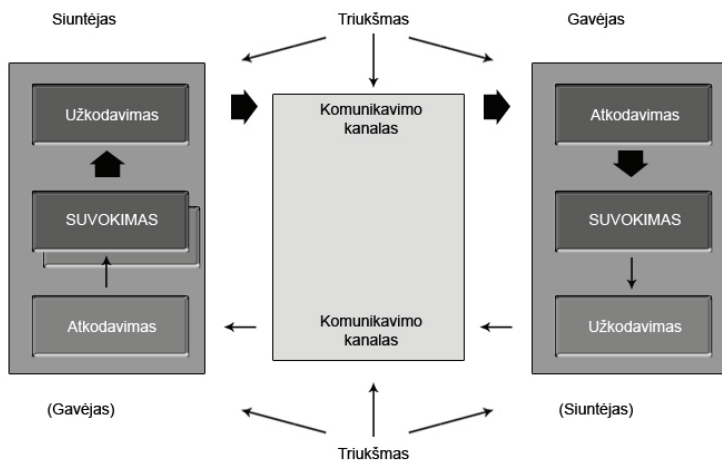
### **Komunikavimo procesas**

Komunikavimo procesas – nuosekliai išdėstyta informacijos perdavimo etapų visuma (25 pav.). Pagrindiniai jo elementai yra:

- » *pranešimas* – užkoduota informacija, kurią siuntėjas perduoda gavėjui (gali būti raštiškas, žodinis);
- » *siuntėjas* – komunikavimo iniciatorius, pradedantis komunikavimo procesą, siunčiantis pranešimą;
- » *gavėjas* – asmuo, suvokiantis siuntėjo pranešimą;
- » *užkodavimas* – siuntėjo atliekamas informacijos, kurią reikia perduoti, pavertimas pranešimu;
- » *atkodavimas* – gavėjo gauto pranešimo interpretavimas ir pavertimas prasminga informacija;
- » *triukšmas* – bet kuris veiksnys, kuris trukdo, iškraipo, kliudo ar silpnina komunikavimą (triukšmas gali kilti vadinamajame komunikavimo kanale ar dėl perdavimo būdo; triukšmas gali būti vidinis arba išorinis, gali kilti bet kurioje komunikavimo stadijoje: gali atsirasti perduodant pranešimą kanalu, tačiau dažniausiai kliūčių atsiranda užkodavimo ir atkodavimo stadijose);
- » *komunikavimo kanalas* – formali komunikavimo priemonė tarp siuntėjo ir gavėjo: oras, popierius, telefono linija.

Komunikavimo proceso paskirtis – užtikrinti, kad priimtas pranešimas kuo labiau atitiktų siųstą pranešimą, taigi komunikavimo proceso įtaka valdymo sprendimų priėmimo procesui yra akivaizdi. Jei keičiantis informacija nebus užtikrinama, kad gautas pranešimas atitinka siųstą, mažės valdymo sprendimų priėmimo proceso rezultatyvumas bet kuriame valdymo sprendimų priėmimo etape. Todėl komunikavimo procesas

valdymo sprendimų priėmimą veikia per komunikavimo proceso elementus: informacijos užkodavimą, atkodavimą, komunikavimo kanalo pasirinkimą.



25 pav. Komunikavimo procesas

- » *Informacijos užkodavimas.* Pavyzdžiui, vadovas neaiškiai pristato priimtą valdymo sprendimą – 3 % pagerinti rezultatus. Jis neišsamiai užkoduoja informaciją, nenurodo, per kokį laiką ir kokius rezultatus reikia pagerinti.
- » *Informacijos atkodavimas.* Tęsiant tą patį pavyzdį – dėl netikslaus užkodavimo informacija greičiausiai bus neteisingai atkoduota: kadangi vadovas neapibrėžė, per kokį terminą turi būti įgyvendintas jo sprendimas, vieni gali interpretuoti, kad rezultatus reikia pagerinti per mėnesį, kiti – per ketvirtį ir pan. Vieni supras, kad reikia padidinti apyvartą, kiti – pelną. O kiekvieną dydį (pelną, apyvartą) galima didinti visiškai skirtingais metodais.
- » *Komunikavimo kanalo pasirinkimas.* Nuo komunikavimo kanalo pasirinkimo gali priklausyti, ar tiksliai informacija bus suprasta. Tęsiant pateiktą pavyzdį – jei sprendimas būtų įvardytas tik žodžiu, t. y. oro kanalu, kiekvienas galėtų interpretuoti skirtingai: vienas atsimitų, kad vadovas paminėjo terminą, kitas – kad nepaminojo

ir pan. Sprendimą suformulavus raštu, mažėja ne tik triukšmo tikimybė, bet ir skirtinga sprendimo interpretacija. Kadangi šiuo atveju būtų fiksuota neteisinga sprendimo formuluotė, turėtų kilti klausimų, per kokį laikotarpį ir kokius rezultatus reikia gerinti.

Vadovas gali valdyti komunikavimo procesą užtikrindamas grįžtamąjį ryšį. Visada verta perklausti, kaip kiekvienas suprato, ką reikia atlikti, kaip ir kodėl tai reikia padaryti. Skatintina ne tik gauti atsakymą *taip* arba *ne* – pranešimo gavėjas turėtų pats pakartoti, ką reikia padaryti. Taip pasitikrinama, kad siųstas pranešimas atitiko gautą pranešimą. Vadovas turi parinkti ir tinkamus komunikavimo kanalus – pagal situaciją ir atsižvelgdamas į komunikavimo formų privalumus bei trūkumus: kartais geriau informacija keistis žodžiu, kartais – raštu.

### Komunikavimo rūšys

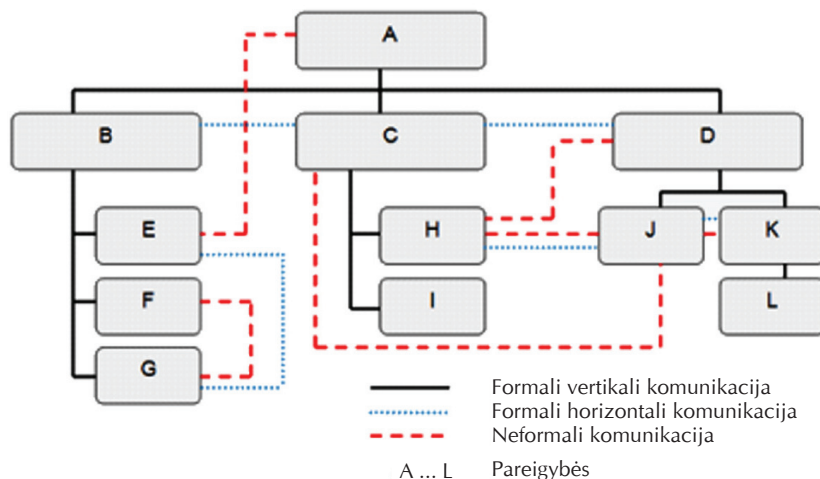
Komunikavimo formos (rūšys) – įvairūs informacijos perdavimo būdai. Paprastai išskiriamos ir analizuojamos 2 komunikavimo rūšys: tarpasmeninė ir organizacinė.

*Tarpasmeninė komunikacija.* Tarpasmeninė komunikacija gali būti žodinė arba raštiška.

- » *Žodinė komunikacija* – informacijos perdavimas per pasakytus žodžius. Žodinės komunikacijos privalumai: greitesnė, paprasta ir lengva naudoti; trūkumai: galimi netikslumai dėl neteisingo užkodavimo, triukšmo, galimybės pamiršti dalį pranešimo, trūksta laiko apgalvoti, pagrįsti faktais, nėra pastovaus informacijos fiksavimo. Žodinę komunikacijos rūšį vadovui tiktų naudoti valdymo sprendimo priėmimo procese tada, kai reikia greitai aptarti ir suderinti kelių darbuotojų nuomones, pavyzdžiui, formuluojant ar įvertinant alternatyvas.
- » *Raštiška komunikacija* – informacijos perdavimas per parašytus žodžius. Šios komunikacijos privalumai atitinka žodinės komunikacijos trūkumus, o trūkumai – privalumus. Raštišką komunikacijos rūšį vadovui būtina naudoti valdymo sprendimui užfiksuoti ir jo įgyvendinimo veiksmų planui parengti. Kituose etapuose raštiškos komunikacijos naudojimą sąlygoja vadovo pasitikėjimas pavaldiniais, situacijos sudėtingumas ir kiti veiksniai.

Renkantis komunikavimo rūšį, reikia atsižvelgti į statistinius duomenis: įsimenama 10 % to, kas perskaityta, 20 % to, kas išgirsta, 30 % to, kas pamatyta, ir 50 % to, kas pamatyta ir išgirsta, 70 % to, kas pačių kalbėta, 90 % to, kas pačių atlikta.<sup>161</sup>

*Organizacinė komunikacija* – tai informacijos perdavimo tvarka organizacijoje. Informaciją perduoti galima per formalius ir neformalius komunikavimo kanalus. Organizacinė komunikacija per formalius kanalus gali būti vertikali ir horizontali, per neformalius kanalus keičiamasi gandai (26 pav.).



26 pav. Organizacinės komunikacijos rūšys

- » *Vertikali komunikacija* – valdymo hierarchijos rezultatas – informacijos perdavimo iš vieno valdymo lygio į kitą per formalius kanalus tvarka. Tai pranešimai vadovams, nurodymai pavaldiniams, dialogas. Galimos šios vertikalios komunikacijos kryptys: „iš viršaus žemyn“ ir „iš apačios į viršų“. Pavyzdžiui, priėmus valdymo sprendimą, vadovas supažindina pavaldinius su valdymo sprendimu, vyksta komunikacija „iš viršaus žemyn“. Kai pavaldiniai surenka informaciją apie situaciją ir pateikia ją vadovui – vyksta komunikacija „iš apačios į viršų“. Pavyzdžiui, pardavimo vadovui

pateikiama informacija, kodėl per pastaruosius 3 mėnesius 3 % sumažėjo pardavimai (komunikacija „iš apačios į viršų“), o vėliau pardavimo vadovas supažindina su valdymo sprendimu, kaip bus didinami pardavimai siekiant atstatyti buvusį lygį (komunikacija „iš viršaus į apačią“).

- » *Horizontali komunikacija* – informacijos perdavimo tame pačiame valdymo lygyje per formalius kanalus tvarka. Tai komunikacija, vykstanti tarp kolegų. Ji vyksta dėl koordinavimo būtinumo, siekiant bendro tikslo, bendrų problemų sprendimo. Pavyzdžiui, skirtingų padalinių atsakingi darbuotojai vertina skirtingų skyrių (logistikos, marketingo, komercijos) pateiktas alternatyvas.
- » *Neformali komunikacija*, kitaip – gandai – slaptas informacijos perdavimo tinklas per neformalius kanalus. Tyrimai parodė, jog gandais perduota informacija būna 80–90 % tiksli, nors žmonės, jei ta informacija liečia organizaciją, laiko ją labai netikslią. Įprasta manyti, kad gandai – neigiama komunikacijos rūšis, tačiau jie turi ir privalumų, ir trūkumų.

Gandai yra teigiama komunikacijos rūšis, nes:

- » per gandus informacija organizacijoje keičiamasi kur kas operatyviau nei formaliais kanalais;
- » stebėdami gandus, vadovai gali geriau įvertinti pokyčių organizacijoje poveikį;
- » gandai padeda darbuotojams susivienyti, stiprina jų tarpusavio ryšį.

Gandai yra neigiama komunikacijos rūšis, nes:

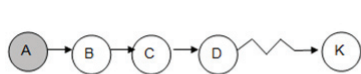
- » gali pabloginti organizacijos vidinę atmosferą;
- » neigiami gandai sėja baimę, blogina darbinę nuotaiką.

Gandais keičiamasi komunikuojant tiek horizontaliai, tiek vertikalčiai. Pavyzdžiui, komercijos skyriaus darbuotojai tarpusavyje aptarinėja gandą, kad konkurentai gretimai nusipirko sklypą (komunikuojama horizontaliai) arba vienas iš darbuotojų šį gandą aptaria su savo vadovu (komunikuojama vertikalčiai).

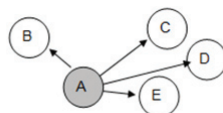
Nagrinėdamas, kaip organizacijoje gali sklirti gandai, K. Davisas išskiria 4 gandų formas (žr. 27 pav.):



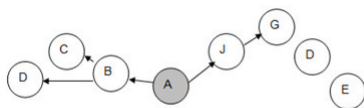
1. *Vienos gijos gandai*: asmuo A pasako ką nors asmeniui B, o tas perduoda asmeniui C ir taip toliau. Šioje grandinėje informacija labai iškraipoma.
2. *Paskalų grandinė*: vienas asmuo ką nors žino ir visiems pasakoja. Ši grandinė labai populiari.
3. *Atsitiktinumų grandinė*: individui visai nesvarbu, kam perduoti informaciją, jis atsitiktinai pasirenka adresatus, o šie elgiasi taip pat.
4. *Klasterinė (spietinė) grandinė*: asmuo A perduoda informaciją keliems atrinktiems asmenims ir kai kurie iš jų toliau informuoja kelis atrinktus asmenis. Pasak K. Daviso, klasterinė grandinė dominuoja kolektyvuose. Paprastai tik keli asmenys, vadinami ryšininkais, toliau perduoda gaunamą informaciją ir tik tiems, kuriais pasitiki ar iš kurių tikisi malonių.



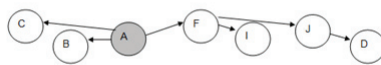
Vienos gijos gandai



Paskalų grandinė



Atsitiktinumų grandinė



Klasterinė (spietinė) grandinė

### 27 pav. Gandų formos<sup>162</sup>

Kokią gandų formą naudos asmuo, priklauso nuo jo asmenybės tipo. Vieniems bus priimtinesnis gandų skleidimas vienos gijos gandy forma, kitiems – paskalų ar atsitiktinumų grandinės forma. Bet kuriuo atveju, gandais perduodama informacija turi būti svarbi ir įdomi.

Valdymo sprendimo priėmimo procese vadovui gali būti naudinga paskalų grandinė, kai reikia kuo operatyviau paskleisti informaciją kuo didesniai darbuotojų skaičiui. Klasterinę grandinę tinka naudoti, kai vadovui reikia operatyviai paskleisti informaciją tam tikriems darbuotojams. Tad vadovas turi žinoti, kas šiose grandinėse yra asmuo A, kokie kiti asmenys, koku būdu kas gali skleisti informaciją.

## Kūno kalba

Kūno kalba, kitaip – neverbalinė komunikacija, – tai veido išraiška, kūno judesiai, gestai, akių kontaktas, fizinis kontaktas, atstumas ir pan. Dauguma sėkmingai dirbančių vadovų labiau linkę bendrauti žodžiu, o ne raštu, nes verbalinis komunikavimas suteikia jiems galimybę stebėti pašnekovo kūno kalbą ir balso toną. Neverbalinio komunikavimo klasifikacija<sup>163</sup>:

- » *Parakalba* (angl. *paralanguage*) – balso savybės, vokalizacija, akcentuojama, *kaip* kas nors yra pasakyta, bet ne *kas* yra pasakyta.
  - *Balso savybės* – apima aukštumo diapazoną ir kontrolę, ritmo kontrolę, tempo, artikuliacijos ir balso aparato kontrolę, rezonanso ir vokalo kontrolę.
  - *Vokalizacija* – susideda iš „vokalių savybių“ (juoko, verkimo, šnabždėjimo ir atsikosėjimo); „vokalių kvalifikacijų“ (intensyvumo, aukštumo ir skambesio trukmės); „vokalių atskyrimų“ (jie charakterizuojami kaip vokalinės pauzės: um, ah ir kt.).
- » *Kūno judėjimas ir kinetinė elgsena* – gestai, galvos ir kitų kūno dalių judesiai, veido išraiškos, elgsena ir kūno laikysena. Tai:
  - *Simboliai* – ženklų kalba – neverbaliniai veiksmai, kurie turi tiesioginį žodinį vertimą; dažniausiai naudojami tada, kai verbaliniai kanalai užblokuoti arba vien jų nepakanka.
  - *Iliustracijos* – neverbaliniai veiksmai, kurie lydi kalbą ir paaiškina, kas sakoma žodžiu. Dauguma kalbą lydinių gestų yra aprašomosios iliustracijos. Tačiau iliustracijos nėra tokios tikslios kaip simboliai.
  - *Apsimetimai* – veido išraiškos, parodančios emocines būsenas. Jos gali atsirasti ir dažniausiai atsiranda to nesuvokiant, gali pasikartoti, stiprėti, prieštarauti arba išvis būti nesusijusios su žodine informacija.
  - *Reguliuotojai* – neverbaliniai veiksmai, padedantys palaikyti ir moduluoti kalbos sklandumą, kad pašnekovai išklaustų vienas kitą. Stebint galvos ir akių judesius, galima nustatyti dėmesį ir susidomėjimą ar jų nebuvimą arba norą, kad šnekėtojas pagreintų ar sulėtintų „tempą“. Viso kūno ir akių judesių regulatoriai – vieni iš griežčiausiai kultūriškai apibrėžtų. Neteisingai juos naudojantis žmogus dažnai gali būti laikomas nemandagiu.

- *Adaptuotojai* – vieni iš įdomiausių, bet sunkiausiai apibrėžiamų, neverbalinių veikslių. Tai laikysenos pasikeitimai ir neramūs kojų ir rankų judesiai, kurie galėtų būti interpretuojami kaip agresyvūs, viliojantys ar gynybiniai. Gali būti suvokiami kaip reakcija į verbalinę ir neverbalinę elgseną ir dažniausiai atsiranda subjektui to nesuvokiant.
- » *Fizinės charakteristikos* – kūno sudėjimas, bendras patrauklumas, ūgis, odos / plaukų spalva ir struktūra, santykinė sveikata bei kūno kvapai.
- » *Lytėjimo elgsena* – įvairūs prisilietimai, dažniausiai pasireiškiantys sveikinantis ir atsisveikinant. Tai yra vienas iš griežtai kultūriškai apibrėžto elgesio pavyzdžių.
- » *Atstumai* – erdvės suvokimas ir naudojimas. E. T. Hallas labai išsamiai nagrinėjo šį neverbalinio komunikavimo aspektą ir apibūdino asmeninio ir socialinio atstumo kategorijas bei jiems būdingus nuotolius<sup>164</sup>. Jis išskyrė šiuos visuomeniškai priimtinus atstumus: viešas atstumas 4–8 m, socialinis atstumas 2–4 m, asmeninis atstumas 0,5–1,2 m, intymus atstumas 0–0,5 m.
- » *Dirbtiniai produktai* – manipuliavimas daiktais – kvėpalais, drabužiais, kosmetika ir papuošalais. Bendraujant su pašnekovais, šie daiktai veikia kaip neverbaliniai stimulatoriai.

Vadovas, išmanantis kūno kalbą, valdymo sprendimo priėmimo bei įgyvendinimo metu gali gauti daug naudingos informacijos. Žmonės savo kūno kalba dažnai išduoda kitokią informaciją nei teigia žodžiu, taip pat galima išvelgti jų pritarimą, palankumą ir atvirškumą. Todėl vadovas turėtų suprasti kūno kalbą, aktyviai sekti pavaldinių kūno kalbą. Be to, svarbu, kad vadovas pats naudotų tokią kūno kalbą, kuri stiprintų komunikacijos rezultatyvumą.

### **Komunikavimo rėmai**

Komunikavimo rėmai, kitaip – aplinka, – tai baldai ir interjero detalės, apšvietimas, kvapai, spalvos, temperatūra, garsai ir muzika, erdvės sutvarkymas. Įvairūs daiktų išdėstymo, medžiagos, formos ir paviršiaus variantai komunikavimo aplinkoje gali daryti labai didelį poveikį. Nors aplinka tiesiogiai nėra sudėtinė žmonių tarpusavio santykių dalis, bet su ja

susiduriama, sprendimų priėmėjui ji gali padėti arba trukdyti, gali suteikti galimybę paveikti emocinę ir fizinę reakciją tų, su kuriais ta aplinka dalijamasi. Taigi komunikavimo aplinkos įtaka valdymo sprendimų priėmimui gali būti nagrinėjama per tai, ar aplinka trukdo, ar padeda komunikuoti. Valdymo sprendimo priėmimo metu netinkama komunikavimo aplinka gali veikti kaip komunikavimo triukšmas, blaškyti darbuotojų dėmesį, slopinti norą aktyviai dalyvauti. Pavyzdžiui, slogi aplinka gali slopinti darbuotojų kūrybiškumą, ir atvirksčiai – patogi, erdvi, šviesi – jį skatinti. Siekdamas valdyti šį komunikavimo veiksnį, vadovas turi naudoti aplinką, atitinkančią pranešimo turinį, palankią rezultatų komunikavimui. Pavyzdžiui, manoma, kad derybas geriausia vesti prie ovalo ar apvalios formos stalo, tuomet sumažinama konfrontacija, lengvėja komunikacija.

### Komunikavimo barjerai

Komunikavimo barjerai – tai trukdžiai, iškreipiantys informacijos esmę. Galima išskirti šiuos pagrindinius komunikavimo barjerus, veikiančius valdymo sprendimų priėmimą<sup>165</sup>:

- » *Skirtingas suvokimas*. Tai vienas labiausiai įprastų barjerų, trukdančių efektyviai bendrauti valdymo sprendimo proceso dalyviams. Žmonės, kurių išsilavinimas ar žinių lygis skiriasi, paprastai reiškinius suvokia nevienodai. Kalbiniai skirtumai dažnai glaudžiai susiję su individualaus suvokimo skirtumais. Suvokimo skirtumų gali kilti ir dėl lyčių skirtumo. Daug vietos pastarojo meto tyrimuose skiriama lyčių komunikacijos skirtumams ir stiliams. Moterys ir vyrai vartoja savitus kalbos stilius ir kalbėdami vieni su kitais linkę atlikti skirtingus vaidmenis. Šie skirtumai gali skatinti nevykusį bendravimą bei konfliktus. Taigi pranešimas turi būti pateiktas taip, kad jį galėtų suprasti skirtingos patirties ir pažiūrų žmonės ir būtų išvengta skirtingo suvokimo. Kai tik įmanoma, reikėtų išsiaiškinti gavėjų pažiūras ir išsilavinimą. Pavyzdžiui, vadovas deleguoja naujai priimtam darbuotojui užduotį išsiaiškinti pardavimų sumažėjimo priežastį, tikėdamasis, kad naujas darbuotojas išanalizuos ne tik skaičius, bet ir kitus pardavimų mažėjimui įtaką turėjusius veiksnius, pavyzdžiui, konkurentų veiklą, rinkos pokyčius.

Bet naujas darbuotojas dėl patirties stokos pavestą darbą suvokia kitaip ir atlieka tik vidinę analizę. Taigi vadovas turi atminti, kad jam ir pavaldiniui būdingas skirtingas suvokimas. Kai pasitaiko kalbinių skirtumų, labai naudinga prašyti gavėjo, šiuo atveju – pavaldinio, kad patvirtintų ar savaip suformuluotų pagrindinius pranešimo momentus. Tai pat verta turėti galvoje, kad tą patį pranešimą galima suformuluoti keliais būdais.

- » *Emocinės reakcijos* – pyktis, meilė, savigny, neapykanta, pavydas, baimė, varžymasis – turi įtakos žmonių supratimui, t. y. kaip jie supranta kitų žinias ir kokį poveikį daro kitiems perduodami savo pranešimus. Geriausias požiūris į emocijas – laikyti jas komunikacijos proceso dalimi ir stengtis suprasti, kaip dėl jų kyla problemos. Pavyzdžiui, susirinkimo metu pernelyg teigiamos emocijos gali nulemti, kad perduotas pranešimas bus suprastas netiksliai, nes daugiau dėmesio buvo skirta emocijoms nei pranešimui atkoduoti. Supratę darbuotojų reakcijas, vadovai gali pagerinti atmosferą emę kitaip elgtis. Jie turi stengtis iš anksto numatyti emocines pavaldinių reakcijas ir pasirengti jas įveikti. Derėtų prisiminti, kad vadovo nuotaika taip pat daro įtaką aplinkiniams.
- » *Prieštaringa žodinė ir nežodinė komunikacija*. Dažnai apie šnekamąją ar rašytinę kalbą galvojama kaip apie tiesioginio komunikavimo priemonę, tačiau siunčiamas žinias labai veikia nežodiniai veiksniai – kūno judesiai, drabužiai, atstumas nuo žmogaus, su kuriuo bendraujame, mūsų poza. Pavyzdžiui, per susirinkimą darbuotojai pritaria sprendimui, tačiau visi sėdi sukryžiaję rankas – tai rodo priešišką nusiteikimą. Vadovas turi tai įvertinti ir papildomai perklausti, ar kas nors turi prieštaravimų. Pagrindinė priemonė žodinės ir nežodinės komunikacijos prieštaravimams įveikti – žinoti juos ir rūpestingai saugotis, kad nebūtų siunčiami klaidinantys pranešimai. Gestai, apranga, poza, veido išraiška ir kita iškalbinga nežodinė komunikacija turi atitikti žodinį pranešimą. Todėl vadovui pravartu analizuoti kitų žmonių nežodinę komunikaciją ir stengtis pritaikyti išmoktas tiesas tiek sau, tiek santykiams su kitais.
- » *Nepasitikėjimas*. Gavėjo pasitikėjimas ar nepasitikėjimas pranešimu – paprastai siuntėjo patikimumo atspindys gavėjo mintyse. Jei darbuotojas pakartotinai susidūrė su neįvykdytais vadovo pažadais,

komunikavimo rezultatyvumas gali sumažėti. Kai kuriais atvejais poveikis gali būti atvirksčias. Pelnytas pasitikėjimas – ilgalaikio proceso rezultatas. Pavyzdžiui, jau keletą kartų teko atšaukti vadovo priimtų sprendimų įgyvendinimą, nes buvo priimti netinkami sprendimai. Darbuotojai nepasitiki vadovu ir supažindinti su nauju valdymo sprendimu – dėl nepasitikėjimo – nepakankamai dėmesio kreipia į vadovo siunčiamą pranešimą.

- » *Įvertinimo tendencija*. Abipusis tarpasmeninis komunikavimo barjeras – natūrali mūsų tendencija teisti, vertinti, priimti ar atmesti žmonių (ar grupės) teiginį. Pavyzdžiui, dėl išankstinės nuomonės vadovas negirdi darbuotojo pateikiamos alternatyvos, nes iš anksto yra nusistatęs, kad visos šio darbuotojo pateikiamos idėjos būna neįgyvendinamos, pernelyg sudėtingos. Siekiant įveikti šį komunikavimo barjerą, reikia stengtis klausytis ir suprasti. Vadinasi, būtina klausytis, ką žmogus sako, suprasti, kaip jis vertina tai, ką pasakoja, pajauti jo emocijas. Taigi, pradedant šnekėti iš savo požiūrio taško, reikėtų įsiklausyti ir suprasti kito mintis ir jausmus taip gerai, kad būtų galima pateikti jam santrauką.

Norėdamas valdyti komunikavimo barjerus, vadovas turėtų kalbėti aiškiai ir paprastai, atidžiai klausytis, gauti grįžtamąjį ryšį, vengti emocijų, kurios galėtų neigiamai paveikti komunikacijos procesą, stebėti verbalines ir neverbalines užuominas.

### **Santrauka**

Komunikavimas – subjektyvus valdymo sprendimų priėmimo veiksnys. Šio veiksnio subjektyvumą nulemia tai, kad valdymo sprendimų priėmėjai, pagal savo kompetenciją ar asmenines savybes, gali skirtingai suvokti komunikavimo veiksmingumą, procesą, rūšis ir skirtingai nuspręsti, kaip juo pasinaudoti priimant valdymo sprendimus. Todėl vadovas – valdymo sprendimų priėmėjas – turi žinoti, kokie komunikavimo aspektai ir kokią įtaką daro valdymo sprendimų priėmimui, kaip sumažinti jų neigiamą ir padidinti teigiamą įtaką.

Valdymo sprendimų priėmimą labiausiai veikia šie komunikavimo aspektai: komunikavimo procesas, komunikavimo rūšys, kūno kalba, komunikavimo rėmai (aplinka) ir komunikavimo barjerai.

Komunikavimo barjerai – vienintelis veiksnys, kuris valdymo sprendimų priėmimą veikia tik neigiamai. Kiti komunikavimo aspektai sprendimų priėmimui gali daryti tiek teigiamą, tiek neigiamą įtaką. Sklandus komunikavimo procesas, tinkamai pasirinktos komunikavimo rūšys, žodinę komunikaciją stiprinanti kūno kalba, gerai parinkta komunikavimo aplinka turi teigiamą įtaką valdymo sprendimų priėmimui. Ir atvirkščiai – jei komunikavimo procese neužtikrinamas sklandus pasikeitimas informacija, neteisingai parenkamos komunikavimo rūšys, kūno kalba prieštarauja komunicuojamai informacijai, netinkamai parenkama komunikavimo aplinka – šių veiksnių įtaką valdymo sprendimų priėmimui bus neigiama. Kad valdytų komunikavimo aspektus, vadovas turi aiškiai kalbėti, atidžiai klausytis, gauti grįžtamąjį ryšį, vengti emocijų, kurios galėtų neigiamai paveikti komunikavimo procesą, stebėti žodines ir nežodines užuominas.

Kitaip tariant, kad užtikrintų rezultatyvų komunikavimą priimančiam valdymo sprendimui, vadovas turi teisingai atlikti reikiamus komunikavimo proceso etapus, pasirinkti tinkamiausias tarpasmeninės ir organizacinės komunikacijos rūšis, naudoti komunikavimo rezultatyvumą stiprinančią kūno kalbą, pasirinkti valdymo sprendimo kontekstą labiausiai atitinkančią komunikavimo aplinką, pašalinti komunikavimo barjerus ar bent sumažinti neigiamą jų įtaką.

### **Kartojimo klausimai ir užduotys**

- 1) Paaiškinkite, kodėl komunikavimas ir atskiri jo aspektai yra subjektyvus veiksnys valdymo sprendimą priimančiojo atžvilgiu.
- 2) Išvardykite komunikavimo aspektus, darančius įtaką valdymo sprendimų priėmimui.
- 3) Paaiškinkite, kaip komunikavimo procesas veikia valdymo sprendimų priėmimą. Kaip galima sumažinti komunikavimo proceso neigiamą ir padidinti teigiamą įtaką valdymo sprendimų priėmimui?
- 4) Paaiškinkite, kaip formalios komunikavimo rūšys veikia valdymo sprendimų priėmimą. Kaip galima sumažinti formalios komunikacijos neigiamą ir padidinti teigiamą įtaką valdymo sprendimų priėmimui?

- 5) Aptarkite neformalios komunikavimo rūšis ir kaip jos veikia valdymo sprendimų priėmimą. Kaip galima sumažinti neigiamą ir padidinti teigiamą neformalios komunikavimo įtaką valdymo sprendimų priėmimui?
- 6) Paaiškinkite, kaip kūno kalba veikia valdymo sprendimų priėmimą. Kaip galima sumažinti neigiamą ir padidinti teigiamą kūno kalbos įtaką valdymo sprendimų priėmimui?
- 7) Paaiškinkite, kaip komunikavimo aplinka veikia valdymo sprendimų priėmimą. Kaip galima sumažinti neigiamą ir padidinti teigiamą komunikavimo aplinkos įtaką valdymo sprendimų priėmimui?
- 8) Kokie komunikavimo barjerai veikia valdymo sprendimų priėmimą ir kokią įtaką jie daro? Kaip galima sumažinti neigiamą komunikavimo barjerų įtaką valdymo sprendimų priėmimui?
- 9) Paaiškinkite, kaip vadovas gali užtikrinti rezultatyvų komunikavimą priimant valdymo sprendimus.



## 14 SKYRIUS

# Kūrybiškumo įtaka valdymo sprendimų priėmimui

## Mokymo(si) tikslai

Studentas, sėkmingai išmokęs šį skyrių, turi gebėti:

- 1) Paaiškinti, kodėl kūrybiškumas ir atskiri jo aspektai yra subjektyvus veiksnys.
- 2) Paaiškinti, kaip kūrybiškumas susijęs su valdymo sprendimų priėmimo procesu.
- 3) Išvardyti kūrybiškumo aspektus, veikiančius valdymo sprendimų priėmimą.
- 4) Paaiškinti, kaip skirtingi kūrybiškumo aspektai veikia valdymo sprendimų priėmimą.
- 5) Išvardyti kūrybiškumą ribojančius veiksnius.
- 6) Išvardyti ir paaiškinti kūrybiškumo skatinimo galimybes individo, grupės ir organizaciniu lygmenimis.

Šiuolaikinėse verslo organizacijose labai svarbus veiksnys, lemiantis priimamų valdymo sprendimų sėkmę, yra kūrybiškumas. 2 skyriuje minėta, kaip svarbu priimti originalius, kūrybiškus sprendimus, siekiant išsiskirti iš kitų. Kūrybiškumas – tai individo ar grupės gebėjimas pateikti originalias ir inovatyvias idėjas. Vieni kūrybinio mąstymo apibrėžimai tapatina jį su problemų sprendimu, kiti – laiko būtinu (ar net svarbiausiu) sudėtinu problemų sprendimo elementu<sup>166</sup>.

Kūrybiškumas – kiekvienam asmeniui būdinga savybė, t. y. skirtingų žmonių kūrybiškumo lygis yra skirtingas. Be to, kiekvienas individas skirtingai vertina, kas yra kūrybiška, o kas ne. Būtent tai ir sąlygoja šio veiksnio subjektyvumą. Kūrybiškumą verta nagrinėti ne tik kaip individualų, bet ir kaip grupinio bei organizacinio elgesio veiksnį. Tiek

individualus, tiek grupinis, tiek organizacinis kūrybiško mąstymo procesas nukreiptas į situacijos ar problemos sprendimą, kitaip sakant, į sprendimo priėmimą<sup>167</sup>.

Nagrinėjant kūrybiškumo įtaką valdymo sprendimų priėmimui, galima teigti: kūrybiškumas leidžia sprendimų priėmėjui išsamiau įvertinti ir išanalizuoti problemą, įskaitant gebėjimą pamatyti tai, ko nemato kiti<sup>168</sup>, pergalvoti, kokie duomenų šaltiniai reikalingi problemai spręsti, kokių dar trūksta, kitaip paskirstyti išteklius. Kūrybiškumas padeda sprendimų priėmėjui identifikuoti esmingai nuo standartinių besiskiriančias alternatyvas.

Todėl vadovas – sprendimų priėmėjas – privalo žinoti:

- » kokie kūrybiškumo elementai veikia valdymo sprendimų priėmimą;
- » kaip vyksta kūrybiškumo procesas;
- » kaip sumažinti neigiamą kūrybiškumą ribojančių veiksnių įtaką ir padidinti teigiamą.

Toliau nagrinėjami šie svarbiausi valdymo sprendimų priėmimą veikiančios kūrybiškumo aspektai: kūrybiškumo elementai, kūrybiškumo procesas, kūrybiškumą ribojantys veiksniai, kūrybiškumo skatinimo metodai.

## Kūrybiškumo elementai

Teigiama, kad dauguma žmonių turi kūrybiškumo potencialą. Tyrimo metu (apklausta 461 žmogus) nustatyta, kad mažiau nei 1 % apklaustųjų – išskirtinai kūrybingi, 10 % būdingas aukštas kūrybiškumo potencialas, 60 % respondentų – iš dalies kūrybiški. Problema ta, kad ne kiekvienas individas panaudoja šį potencialą. Norint jį išlaisvinti, pirmiausiai reikia psichologiškai išsilaisvinti iš rutinos.<sup>169</sup> Asmuo turi išmokti skirtingai galvoti apie problemas. Pastebima, kad didesnis kūrybiškumas būdingas žmonėms, kurių intelektas didesnis už vidutinį, kurie atviri naujai patirčiai, nepriklausomi, pasitiki savimi.

Atsižvelgiant į tai, kad kiekvienas individas turi kūrybiškumo potencialą, kyla klausimas, kaip galima jį stimuliuoti. T. Arnabile<sup>170</sup> teigimu, kūrybiškumas stimuliuotinas per 3 kūrybiškumo elementus: kompetenciją, kūrybiško mąstymo įgūdžius, motyvaciją (28 pav.).



28 pav. Kūrybiškumo elementai

*Kompetencija.* Pasak A. Einšteino, vaizduotė svarbesnė nei žinios. Žinios yra ribotos, o vaizduotė supa pasaulį<sup>171</sup>. Tačiau praktikoje be žinių nėra ir vaizduotės, todėl kompetencija – kūrybinio darbo pagrindas. Kūrybiškumo potencialas didėja individui kaupiant ne tik žinias, bet ir gebėjimus, įgūdžius. Pavyzdžiui, vadovas negali tikėtis didelio kūrybiškumo iš asmens, neturinčio kompetencijos spręsti kokį nors klausimą. Tarkim, marketingo vadybininkas negalės pateikti daug kūrybiškų pasiūlymų sprendžiant, kokį internetinį tinklą reikėtų kurti, jei neturės kompetencijos, susijusios su internetinių tinklapių kūrimu.

*Kūrybiško mąstymo įgūdžiai.* Jie lemia, kaip lanksčiai, kiek išnaudodami vaizduotę žmonės sprendžia problemas, apima individo gebėjimą tuos pačius dalykus pamatyti skirtingai. Pavyzdžiui, dviejų marketingo vadybininkų kūrybiško mąstymo įgūdžiai skirsis, jei vienas iš jų bus pratęs problemas spręsti ieškodamas originalių idėjų, o kitas – kopijuodamas konkurentų veiklą. Vadybininkas, kuris turi išvystytus kūrybiško mąstymo įgūdžius, domėsis naujovėmis, išnaudos savo vaizduotę, siūlys skirtingas idėjas. Todėl galima teigti, kad individai, pasižymintys gerai išvystytais kūrybiško mąstymo įgūdžiais valdymo sprendimo priėmimo procese yra ypač reikalingi. Jų dėka organizacijos gali išsiskirti iš kitų. Kūrybiško mąstymo įgūdžiai svarbūs ne tik darbuotojams, bet ir vadovui, nes vadovas, pasižymintis tokiais įgūdžiais, taip pat bus pranašesnis.

*Vidinė motyvacija* – troškimas dirbti sprendžiant problemas – būtent šis elementas paverčia kūrybiškumo potencialą realiomis idėjomis.

Vidinė motyvacija rasti sprendimą užtikrina gerokai didesnę kūrybiškumą nei išorinė, pavyzdžiui, piniginė motyvacija. Vidinės motyvacijos vedami individai užtrunka ilgiau, tačiau stengiasi į problemas pažvelgti kitu kampu. Didesnė tikimybė, kad sprendimas bus kūrybiškas, nes išorinės motyvacijos skatinami žmonės visada ieškos efektyviausio sprendimo problemai spręsti, kad gautų numatytą atlygį. Pavyzdžiui, vidinės motyvacijos veikiamas vadybininkas naujo restorano atidarymo šventei ieškos originalių idėjų, kad nustebintų lankytojus. O išorinės motyvacijos veikiamas vadybininkas daugiau koncentruosis į jau patikrintus lankytojų pritraukimo metodus. Tai nereiškia, kad vidinė motyvacija prieštarauja išorinei, tačiau geresnių rezultatų vadovas ar pavaldiniai pasieks tuomet, kai be išorinės motyvacijos asmenys bus motyvuoti iš vidaus.

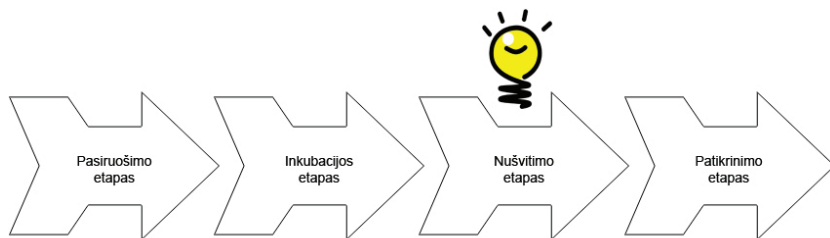
Kaip minėta, kompetencijos, kūrybiškų mąstymo įgūdžių, vidinės motyvacijos derinys turi poveikį asmens kūrybiškumo lygiui. Teigiama: kuo aukštesnis kiekvieno elemento išvystymo lygis, tuo žmogus kūrybiškesnis.

### **Kūrybiškumo procesas**

*Kūrybiškumo procesas* – nuosekliai išdėstyta etapų visuma, kuriuos individas pereina, kad būtų suformuluota kūrybiška alternatyva. Šis procesas susideda iš 4 etapų<sup>172</sup> (29 pav.). Pirmojo – pasiruošimo etapo metu individas problemą apibrėžia plačiais terminais ir kritiškai įvertina prieinamą informaciją. Siekiama suvokti problemos elementus ir jų ryšius, pažvelgti į problemą iš skirtingų pozicijų. Antrajame – inkubacijos etape individas permąsto informaciją, stengdamasis per greitai neprieiti prie akivaizdžios išvados. Sprendimų priėmėjas šalina prielaidas, kurios riboja alternatyvų paiešką, alternatyvos dar gali būti ir nesugeneruotos. Pasiruošimo ir inkubacijos periodai kartais labai ilgai užtrunka. Per trečiąjį – nušvitimo etapą gimsta unikalios idėjos, nebūtinai susijusios tarpusavyje. Tai kūrybinio proceso ašis, bet apie šią stadiją žinoma mažiausiai. Paskutiniajame – patikrinimo etape kūrybiškumo procesas susilieja su racionalių sprendimų priėmimo procesu.

Pavyzdžiui, vadybininkas generuoja alternatyvas, kaip turėtų atrodyti naujos gaminių linijos pakuotės. Pasiruošimo etape vadybininkas siekia suvokti naujo pakavimo apribojimus, įžvelgti skirtingų pakuočių

privalumus ir pan. Inkubacijos etape, remdamasis skirtingomis prielaidomis, jis permąsto situaciją, atmeta neįgyvendinamus pasiūlymus. Kažkuuriu idėjų generavimo metu prasideda nušvitimo etapas, kai paaiškėja, kokios naujo pakavimo krypties turėtų būti laikomasi, prasideda patikrinimo etapas, kai pergalvojama, ar idėja reali įgyvendinti.



29 pav. Kūrybiškumo procesas<sup>173</sup>

Šis kūrybinis procesas iš dalies yra panašus į valdymo sprendimo parengimo etapą, bet labiau aiškina tai, kas vyksta individo galvoje prieš pateikiant alternatyvą.

### Kūrybiškumą ribojantys veiksniai

Dėl kūrybiškumo svarbos būtina nagrinėti jį ribojančius veiksnius. S. P. Robbinsas ir N. Langtonas<sup>174</sup> teigia, kad kūrybiškumą riboja šie veiksniai:

- » laukiamas įvertinimas, nes koncentruojamasi į tai, kaip darbas bus įvertintas;
- » išorinė motyvacija, kurios įtaka jau aptarta;
- » konkurencija, nes susiduriama su laimėjimo – pralaimėjimo situacijomis tos pačios amžiaus grupės ar socialinės padėties žmonių rate;
- » ribotas pasirinkimas, kaip atlikti darbą;
- » priežiūra – dirbančio asmens stebėjimas.

R. T. Clemenas ir T. Reilly<sup>175</sup> išskiria kūrybiškumą ribojančius veiksnius.

*Suvokimo veiksniai* – atsiranda dėl to, kaip individai linkę suvokti, nagrinėti problemas. Individus gali riboti:

- » *stereotipai* – individai apriboja savo požiūrį dėl išankstinių nusi- statymų. Stereotipai labai gajūs, nes kiekvienas individas įvairiems gyvenimo atvejams turi jų daugybę;
- » *prielaidos* – individai dažnai analizuoja problemas remdamiesi tam tikromis prielaidomis, kurios ne visada yra teisingos;
- » *negebėjimas vertinti problemą skirtingais lygmenimis* – dažnai in- dividai susitelkia į detales ir nemato bendro vaizdo, dėl to nesu- geba į problemą pažiūrėti kitaip. Problemos kontekstas, kuriame iš tiesų reikia ieškoti sprendimų, pametamas dėl detalių.

*Vertybėmis pagrįsti veiksniai* – gali būti įvardijamos individų vertybės ar tikslai, trukdantys atrasti kūrybingas alternatyvas. Tai:

- » *baimė prisimti riziką* – individai nelinkę rizikuoti kartais vien to- dėl, kad kiti gali pagalvoti, jog idėja realiai neįgyvendinama arba neįprasta;
- » *status quo* (padėtis, kurią norima išsaugoti) – kuo labiau individai nori išsaugoti esamą situaciją, tuo sunkiau jiems įvardyti kūrybiš- kas alternatyvas;
- » *praktiškumas prieš įsivaizdavimą* – kai praktiškumas laikomas di- desne vertybe nei įsivaizdavimas, kūrybiškos idėjos tiesiog nepa- teikiamos.

*Kultūriniai ir aplinkos veiksniai* – socialinė ir kultūrinė aplinka gali trukdyti kūrybiškoms idėjoms atsirasti. Kūrybiškumą gali riboti:

- » *tabu kultūros prasme* – tinkama tik tai, kas priimtina kultūriškai, t. y. kitokios idėjos nepriimtinos;
- » *tradicijų galia* – jei socialinė ir kultūrinė aplinka, kurioje individai pri- ima sprendimus, teikia didelę vertę tradicijoms išlaikyti, mažai tikėti- na, kad pasireikš kūrybiškos idėjos, nes jos prieštarautų tradicijoms;
- » *priežastys ir logika svarbiau nei humoras ir fantazija* – sprendžiant problemas, nuvertinamos emocijos, intuicija, jausmai, nors vertin- gos mintys gali kilti ne tik atliekant racionalią analizę.

*Organizaciniai veiksniai* – organizacinė kultūra, organizacinė struk- tūra gali riboti kūrybiškumą. Kūrybiškumui poveikį daro:

- » *veiklos organizavimo būdas* – natūrali bet kurios organizacijos ten- dencija mažinti neužtikrintumą, didinti prognozavimo tikslumą, kontroliuoti, naudojamos pernelyg formalios procedūros, stokoja- ma bendradarbiavimo ir pasitikėjimo tarp kolegų – tai iš esmės prieštarauja kūrybiškumui;

- » *organizacijos struktūra* – kūrybiškumui nepalankios hierarchinės organizacijų struktūros, funkcijų centralizavimas – taip pat kūrybiškumą slopinantis veiksnys.

Norėdamas valdyti kūrybiškumą ribojančių veiksnių įtaką, vadovas pirmiausia turi žinoti tuos veiksnius. Atskirų veiksnių valdymui jis gali naudoti skirtingus metodus, pavyzdžiui, neakcentuoti išorinės motyvacijos, nestebėti darbo atlikimo, įvertinti rezultatą, nors jis ir nebuvo geriausias, bet buvo kūrybiškas, paneigti stereotipus, skatinti įsivaizdavimą, o ne praktiškumą ir pan.

### **Kūrybiškumo skatinimo metodai**

Kaip minėta anksčiau, kūrybiškumą galima skatinti per kompetencijos, vidinės motyvacijos didinimą, kūrybinio mąstymo įgūdžių lavinimą. Greta šių kūrybiškumo elementų vystymo verta išskirti 3 kūrybiškumo skatinimo lygius: individualų, grupinį, organizacinį.

*Kūrybiškumo skatinimo metodai individo lygmeniu:*

- » *Individo asmeninis darbas su savimi.* Norėdamas didinti kūrybiškumą, individas turi stengtis psichologiškai išsilaisvinti iš rutinos, stengtis pažinti save, atrasti, kokios asmeninės savybės gali riboti kūrybiškumą, išeiti iš komforto būsenos, nes tik tada galimas idėjų proveržis.
- » *Kompetencijos gerinimas.* Gerinant kompetenciją galima tikėtis į tuos pačius dalykus sugebėti pažvelgti skirtingai. Kaip minėta, be žinių nėra vaizduotės, taigi gerinant kompetenciją padidėja tikimybė, kad sprendimų priėmimui bus panaudota vaizduotė.
- » *Horizontalaus mąstymo naudojimas* (angl. *lateral thinking*). Naudojant horizontalų mąstymą, minčių seka nėra susijusi, t. y. mąstymas nėra linijinis procesas. Ieškodamas sprendimo, individas išbando skirtingus požiūrius, todėl vienai problemai spręsti galima surasti daug sprendimų. Šis mąstymo tipas yra priešprieša vertikaliam mąstymui, kai remiantis analitika stengiamasi rasti geriausią sprendimą.<sup>176</sup>

*Kūrybiškumo skatinimo metodai grupės lygmeniu:*

- » *Smegenų šturmas* (kartais dar vadinamas „minčių lietumi“). Tai kūrybinio mąstymo inicijavimo metodas, kai grupės nariai spontaniškai pateikia idėjas vadybinei situacijai išspręsti negalvodami apie jų įgyvendinimo realumą, t. y. naudojantis šiuo metodu siekiama, kad mažai žmonių per trumpą laiką sugeneruotų daug alternatyvų,

- grupėje skatinamas laisvesnis mąstymas. Sužinoję vadybinę situaciją, grupės nariai spontaniškai pateikia idėjas negalvodami, ar jos įgyvendinamos. Tuo metu, kai generuojamos alternatyvos, taikomas kūrybinis, plečiamasis (divergentinis) mąstymas.<sup>177</sup> Svarbu, kad idėjos nebūtų kritikuojamos, t. y. be apribojimų užrašomos visos įmanomos idėjos. Svarbiausia – kiekis, o ne kokybė, nes gauti pasiūlymai vėliau apibendrinami ir vertinami. Dažniausiai pasiūlymų vertinimą tolesniam vystymui. Idėjų generavimo etapo pabaigoje gali būti taikoma priemonė – „paikiausios idėjos metodas“, t. y. sąmoningai skatinamos pačios paikiausios, iracionaliausios ir akivaizdžiai beprasmiškos idėjos. Iš jų pasirenkamos kelios, kurias stengiamasi paversti naudingomis. Taip galima gauti idėjų, kurių nebuvo pasiūlyta per smegenų šturmą. Kai nebesugalvojama daugiau idėjų, kūrybinis, plečiamasis mąstymas keičiamas analitiniu, siaurinamojo tipo (konvergentiniu) mąstymu, t. y. idėjų sąrašas pateikiamas vertinimui.<sup>178</sup> Šis metodas nesudėtingas, bet dažnai sunkiai pritaikomas praktikoje. Pagrindinė kliūtis – nepasitikėjimas juo. Be to, reikia gero vadovavimo, norint sugriauti daugeliui suaugusiųjų būdingą nenorą dalyvauti tokio tipo žaidimuose. Smegenų šturmo metodas neveiks be atsakingo lyderio, galinčio vesti grupę per visus etapus, grupės nariai privalo turėti įvairių žinių ir patirties, į grupę turi būti suburti to paties lygio darbuotojai, antraip žemesnio lygio darbuotojai varžysis su aukštesnio lygio darbuotojais. Šio metodo veiksmingumą riboja pašalinių asmenų dalyvavimas.<sup>179</sup>
- » *Velnio advokato metodas*. Šio metodo esmė – sukurti konfliktą, kad grupė pergalvotų požiūrį į situaciją ir išvengtų priešlaikinio sutarimo ar nepagrįstų prielaidų iki sprendimo. Organizacijos savo struktūrose net kuria formalius „velnio advokatus“, paskiria juos grupėje veikti kaip amžinus kitų idėjų ir pasiūlymų kritikus. Geriausia šią rolę paskirti rotacijos būdu, kad asmuo nebūtų pradėtas tapatinti su ja. Šis metodas skatina išnagrinėti ir paaiškinti su konkrečia sprendimo alternatyva susijusias rizikas, padeda iškelti daugiau alternatyvų. Metodo trūkumai: imlus laikui, sunku rasti darbuotojų, kurie norėtų prisiimti „velnio advokato“ rolę, labiau skirtas išryškinti neigiamus aspektus, mažesnis dalyvių pasitenkinimas.
  - » *Dialektinė užklausa*. Metodas panašus į „velnio advokato“, t. y. taip pat stengiamasi sukurti konfliktą, tačiau kai individui paskiriama rolė



ginčyti ir kritikuoti grupės pateiktas prielaidas ir tvirtinimus, kad būtų išvengta priešlaikinio sutarimo, jis turi pateikti ne tik kritiką, bet ir savo variantą. Metodo esmė yra ne ta, kad viena alternatyva turi būti lyginama su kita, – dėmesys skiriamas nustatyti prielaidas, kuriomis remiasi pradinė alternatyva, ir keičiant sąlygas parodyti, kaip tie patys duomenys gali būti interpretuojami kitos alternatyvos kontekste. Abiejų alternatyvų šalininkai turi advokatus, vyksta diskusija, kai abi grupės interpretuoja tuos pačius duomenis pagal savo pasiūlytą alternatyvų variantą. Dėmesys sutelkiamas į abiejų alternatyvų prielaidas. Šis metodas taip pat imlus laikui, mažesnis dalyvių pasitenkinimas.

- » *Šešių skrybėlių metodas*. Metodo esmė – kiekviena skrybėlė turi savo prasmę, o dirbant grupėje reikėtų naudoti visas skrybėles, t. y. kiekvienas narys turėtų prisiimti kurios nors skrybėlės vaidmenį.<sup>180</sup> Taip būtų užtikrinama, kad nariai mąstyti iš skirtingų pozicijų, o dėl to didėtų grupės kūrybiškumas. Balta skrybėlė simbolizuoja faktus, todėl ją užsidėjus reikėtų galvoti apie patvirtintą informaciją (statistinę informaciją, ekspertų nuomonę ir pan.). Raudona skrybėlė atspindi jausmus, nuojautą. Emocijos neturi būti pagrįstos, užtenka pasakyti, kodėl taip manai, t. y. nuojauta kužda, kad bus gerai daryti vienaip ar kitaip. Geltona skrybėlė reiškia teigiamus problemos sprendimo aspektus, t. y. galvojama tik apie optimistines prognozes. Žalia skrybėlė simbolizuoja fantaziją, pabrėžia naujų idėjų kūrimą. Skatinama nesustoti ties tradiciniais sprendimais, o ieškoti alternatyvų. Juoda skrybėlė reiškia atsargumą, kai stengiamasi apsvarstyti riziką, pavojus, išvelgti potencialas problemas ir kliūtis. Mėlyna skrybėlė – tai kontrolė, kuria organizuojamas mąstymo procesas. Mėlyną skrybėlę dėvintis žmogus apibūdina situaciją, suformuluoja klausimus, sudaro skrybėlių naudojimo seką. Šią skrybėlę dėvintis žmogus atsakingas už santraukas ir apibendrinimus, verčia laikytis tvarkos.

#### *Kūrybiškumo skatinimo metodai organizacijos lygmeniu*

Kūrybiškumo skatinimo metodai organizacijos lygmeniu apibendrinantai gali būti suprantami kaip kūrybiškumui palankios darbo aplinkos sukūrimas, kūrybiškumą skatinančios organizacijos kultūros vystymas, kūrybiškumui palankios organizacinės struktūros užtikrinimas (plokščia,

lanksti, decentralizuota struktūra). Konkrečiau galima paminėti šiuos kūrybiškumą organizacijos lygmeniu skatinančius aspektus<sup>181</sup>:

- » *Laisvė spręsti, kaip atlikti darbą.* Tai skatina vidinę motyvaciją, kuri, kaip aptarta, veikia individo kūrybiškumą.
- » *Pakankami išteklių.* Jei individas neturės reikiamų finansinių, materialinių ir informacinių išteklių, jo kūrybiškumas bus mažesnis.
- » *Organizacinė parama.* Kūrybiškumą skatinančios organizacijos orientuotos į mokymąsi, todėl toleruoja klaidas, skatina bandymus.
- » *Vadovų palaikymas.* Kad dirbtų kūrybiškai, individai turi jausti nuolatinių vadovų palaikymą, suprasti, kad jų darbas svarbus visiems. Svarbu, kad vadovai atsilygintų už kūrybiškumą, taikytų motyvaciją, atvirai ir efektyviai komunikuotų, teisingai ir konstruktyviai vertintų idėjas.

### Santrauka

Šiuolaikinėse verslo organizacijose siekiant įgyti konkurencinį pranašumą, kūrybiškumas tampa ypač svarbus. Sprendimų priėmėjui jis padeda išsamiau įvertinti ir išanalizuoti problemą, įskaitant gebėjimą pamatyti problemą, kai jos nemato kiti, leidžia suformuluoti nuo standartinių besiskiriančias alternatyvas. Tačiau skirtingų žmonių kūrybiškumo lygis skiriasi, kaip ir skirtingų grupių bei organizacijų. Be to, kiekvienas individas savaip vertina, kas yra kūrybiška, o kas ne. Būtent tai nulemia šio veiksnio subjektyvumą.

Vadovui – valdymo sprendimų priėmėjui – reikia žinoti, kokie kūrybiškumo elementai ir kaip veikia valdymo sprendimų priėmimą, koks yra kūrybiškumo procesas, kaip padidinti teigiamą kūrybiškumo įtaką valdymo sprendimų priėmimui ir sumažinti kūrybiškumą ribojančių veiksmų neigiamą įtaką. Valdymo sprendimų priėmimą veikiantys kūrybiškumo elementai: vidinė motyvacija, kūrybinio mąstymo įgūdžiai, kompetencija, kūrybiškumo procesas, kūrybiškumą ribojantys veiksniai.

Kūrybiškumą ribojantys suvokimo, vertybėmis pagrįsti, kultūriniai ir aplinkos, organizaciniai veiksniai daro neigiamą įtaką, todėl vadovas turi stengtis sumažinti jų įtaką. Kūrybiškumo elementai – vidinė motyvacija, kūrybinio mąstymo įgūdžiai, kompetencija bei kūrybiškumo

procesas – gali daryti tiek teigiamą, tiek neigiamą įtaką valdymo sprendimų priėmimui. Jei vadovo ir kitų valdymo sprendimų priėmimo proceso dalyvių vidinė motyvacija aukšta, kūrybinio mąstymo įgūdžiai išvystyti, aukštas kompetencijos lygis, užtikrinamas nuoseklus kūrybiškumo procesas, – kūrybiškumo elementų bei proceso įtaka valdymo sprendimų priėmimui bus teigiama, ir atvirkščiai.

Siekdamas padidinti teigiamą kūrybiškumo įtaką, vadovas gali skatinti kūrybiškumą individo, grupės ir organizacijos lygmenimis. Individo lygmeniu gali būti didinama vadovo bei kitų valdymo sprendimų priėmimo proceso dalyvių kompetencija, skatinamas individo darbas su savimi, horizontalus mąstymas. Grupės lygmeniu kūrybiškumui skatinti siūloma naudoti smegenų šturmo, velnio advokato, dialektinės užklauso, šešių skrybėlių metodus. Organizaciniu lygmeniu svarbu laisvė nuspręsti, kaip atlikti darbą, pakankami ištekliai, organizacinė parama, vadovų palaikymas.

### **Kartojimo klausimai ir užduotys**

- 1) Paaiškinkite, kodėl kūrybiškumas ir atskiri jo aspektai yra subjektyvus veiksnys.
- 2) Paaiškinkite, kaip kūrybiškumas susijęs su valdymo sprendimų priėmimo procesu.
- 3) Išvardykite kūrybiškumo aspektus, darančius įtaką valdymo sprendimų priėmimui.
- 4) Paaiškinkite, kaip kūrybiškumo elementai veikia valdymo sprendimų priėmimą.
- 5) Paaiškinkite, kaip kūrybiškumo procesas veikia valdymo sprendimų priėmimą.
- 6) Išvardykite ir aptarkite kūrybiškumą ribojančius veiksnius.
- 7) Paaiškinkite, kaip gali būti skatinamas kūrybiškumas individo lygmeniu.
- 8) Paaiškinkite, kaip gali būti skatinamas kūrybiškumas grupės lygmeniu.
- 9) Paaiškinkite, kaip gali būti skatinamas kūrybiškumas organizaciniu lygmeniu.

## Pagrindinių terminų sąvadas

---

**Aiškus poreikis priimti sprendimą** – poreikio priimti valdymo sprendimą tipas, kai vadybinė situacija yra visiškai akivaizdi ir reikalauja neatidėliotino sprendimo.

**Alternatyva** – idėja apie galimas veiksmų, elgesio kryptis ir priemones, leidžiančias išspręsti vadybinę situaciją.

**Alternatyvų „plotis“** – alternatyvų skaičiaus vertinimo kriterijus, įvertinantis ar alternatyvų sąrašas aprėpia visas vadybinei situacijai išspręsti reikiamas organizacijos valdymo sritis.

**Alternatyvų įvardijimas** – (kitai – idėjų, alternatyvų generavimas) – racionalaus valdymo sprendimų priėmimo proceso antrojo etapo (2.1.) darbas, per kurį sudaromas galimų veiksmų, elgesio krypčių ar priemonių, leidžiančių išspręsti vadybinę situaciją, sąrašas.

**Alternatyvų įvertinimas** – racionalaus valdymo sprendimų priėmimo proceso antrojo etapo (2.2.) darbas, kurio metu turi būti aptariamoms visoms 2.1. darbe išvardytoms alternatyvoms, siekiant atmesti netinkamas.

**Aplinkos dinamiškumas** – pokyčių organizacijos vidaus ir išorės aplinkoje atsiradimo dažnumas ir kitimo tempas.

**Aplinkos netikrumo laipsnis** – turimos žinios, informacija apie valdymo sprendimų priėmimo rezultatus ir pasekmes.

**Aplinkos sudėtingumas** – priimamo valdymo sprendimo ryšių su organizacijos vidaus ir išorės aplinka skaičius, jų suprantamumas ir tarpusavio sąveika.

**Aptarnaujantis techninis personalas** – siauros specializacijos darbuotojai, aptarnaujantys vadovų ir specialistų veiklą.

**Aureolės efektas** – poveikis grupės narių nuomonei apie atskirą individą arba visą grupę.

**Bendrų interesų grupė** – neformali darbuotojų grupė organizacijoje, dažniausiai susiformuojanti greta kurios nors veiklos, hobio, kuriuos mėgsta grupės nariai.

**Bešališki profesionalūs santykiai** – santykiai tarp grupės narių, kai grupės nariai bendrauja grynai profesiniais klausimais ir išimtinai darbo aplinkoje.

**Bumerango efektas** – grupės narių tarpusavio elgesys, pasireiškiantis prieš grupės narį, kuris negatyviai pasielgia kito grupės nario atžvilgiu.

**Darbingumo bangavimas** arba **pulso efektas** – staigus grupės aktyvumo pakilimas pradėjus darbą ir nuosmukis baigiant darbą.

**Deindividualizacija** – polinkis išnykti žmogaus individualumui dirbant grupėje.

**Destruktyvūs** (kitaip – **psichologiniai**) **konfliktai** – prieštaravimai, kylantys tarp grupės narių dėl asmeninių nesutarimų, nieko bendra neturint su sprendimų priėmimo procesu.

**Dialektinė užklausa** – kūrybinio mąstymo inicijavimo metodas, kuriuo sukeliamas konfliktas, kad grupė pergalvotų požiūrį į problemą ir išvengtų priešlaikinio sutarimo ar nepagrįstų prielaidų iki problemos sprendimo, o kritikuojantis individas turi pateikti ne tik kritiką, bet ir savo variantą.

**Draugystės grupė** – neformali darbuotojų grupė organizacijoje, puoselėjanti individualius teigiamus tarpasmeninius santykius dėl malonumo, patiriamo bendraujant, būnant kartu.

**Duomenys** – atskiri skaičiai, faktai ir kitos žinios apie tam tikrą organizacijos realybę atspindintį aspektą.

**Efektas „mes ir jie“** – individų priklausomybė grupėms, kurios skirstomos į „mes“ ir „jie“.

**Eigos kontrolė** – valdymo sprendimų priėmimo kontekste reiškia veiksmų plano vykdymo eigos, t. y. jį sudarančių užduočių atlikimo vykdymo, stebėjimą.

**Elgesio požiūris į valdymo sprendimų priėmimą** – teorinės nuostatos, aprašančios, kaip vadovai dažniausiai elgiasi priimdami valdymo sprendimus, kokie veiksniai, susiję su žmonių elgesiu, daro įtaką valdymo sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui organizacijoje.

**Favoritizmas** – siekis įtikti savo grupės nariams, dažniausiai pabrėžiant nepritarimą kitų grupių narių nuomonei ar elgesiui ir iškeliant lojalumą savo grupei.

**Formali grupė** – organizacijos viduje sąmoningai vadovų suformuota darbuotojų grupė.

**Funkcinė grupė** – organizacijos viduje neapibrėžtam laikui sąmoningai vadovų suformuota formali grupė, pastoviai atsiskaitanti už užduočių vykdymą tiesioginiam vadovui.

**Funkcinė valdžia** – valdžia, suteikiama atskirą valdymo sritį liečiantiems sprendimams organizacijoje priimti. Funkcinę valdžią turinčiam vadovui organizacijoje ir/ar jos dalyje paklūstama tik tam tikroje valdymo srityje.

**Galimybė** – teigiama situacija, kai aplinkybės suteikia organizacijai progą pranokti užsibrėžtus tikslus, padaryti pažangą.

**Galutinis situacijos įvardijimas** – racionalaus valdymo sprendimų priėmimo proceso pirmąjį etapą užbaigiantis (1.4.) darbas, jo metu valdymo sprendimo priėmėjas suformuluoja vadybinę situaciją, kurią nutarė išspręsti priimant ir įgyvendinant valdymo sprendimą.

**Gantto tvarkaraštis** (kitaip – **Gantto diagrama**) – grafinis darbų ir jų atlikimo trukmės iliustravimo metodas.

**Grupės dydis** – valdymo sprendimo priėmimo procese dalyvaujančių narių, kurie dirba grupėje, skaičius.

**Grupės normos** – nerašytos taisyklės, grupės narių įsitikinimas, koks elgesys yra tinkamas ir kaip reikia elgtis esant atitinkamos grupės nariu.

**Grupės sutelktumas** – grupės narių artimumo ir noro likti grupėje stiprumo laipsnis.

**Grupės tipas** – organizacijoje savaime susiformavęs arba tikslingai suformuotas grupės, kurias vadovas arba įtraukia į valdymo sprendimų priėmimą, arba patiria jų daromą įtaką, pobūdis.

**Grupės vystymosi etapai** – stadijos, kurias grupė turi pereiti, nuo sukūrimo / susikūrimo iki panaikinimo / išnykimo.

**Grupinė poliarizacija** – grupės narių polinkis pervertinti savo vidinius panašumus ir skirtumus, palyginti su kitomis, pasireiškiantis siekiant savo grupę išskirti iš kitų.

**Grupinis mąstymas** – grupės narių mąstymo būdas, kai sutarimo siekis tampa toks stiprus, kad pasirenkama ne pati geriausia ar racionali organizacijos atžvilgiu, bet visus grupės narius labiausiai tenkinanti nuomonė.

**Grupinis sprendimas** – neformalios grupės lygmeniu priimamas sprendimas apie būsimą narių elgesį, veiksmus tam tikromis situacijomis ir jo įgyvendinimas.

**Grupinis valdymo sprendimas** – toks valdymo sprendimų tipas, kai vadovas savo valia nusprendžia deleguoti teisę priimti sprendimą pasirinktai darbuotojų grupei arba kai reglamentuojama, kad valdymo sprendimą priima kolegialūs organizacijų valdymo organai.

**Horizontalūs** (kitaip – **koordinavimo**) **ryšiai** – valdymo ryšių tipas, kuriais tarpusavyje susiejamos to paties valdymo lygio pareigybės ar padaliniai (valdymo grandys).

**Individualūs sprendimas** – individo lygmeniu priimtas sprendimas apie priimančio žmogaus būsimą elgesį, veiksmus tam tikromis situacijomis ir jo įgyvendinimas.

**Individualūs neigiami santykiai** – santykiai tarp grupės narių, kai grupės nesutaria tarpusavyje tiek asmeniniais, tiek darbo klausimais.

**Individualūs teigiami santykiai** – santykiai tarp grupės narių, kai grupės nariai yra draugai, bendraujantys ne tik darbo klausimais.

**Inertiškumas** – valdymo sprendimų priėmimo kontekste – tai vadovo savybė delsti ir atidėlioti pradėti valdymo sprendimų priėmimą, pastebėjus signalą, informuojantį apie vadybinės situacijos atsiradimą.

**Informacija** – duomenys, pateikti tam tikru būdu ar forma, suteikiantys jiems prasmę, pavyzdžiui, diagramų, lentelės forma.

**Informacijos pasiekiamumas** (kitaip – **naujumo poveikis**; angl. *availability bias, recency effect*) – individo polinkis priimti sprendimus remiantis ta informacija, kuri lengvai prieinama.

**Informacinė sistema** – vidaus ir išorės duomenų ir informacijos visuma, surinkimo, saugojimo bei apdorojimo ir pateikimo vartotojams instrumentai ir būdai, techninės ir organizacinės priemonės, palaikančios sistemos funkcionavimą.

**Informacinė socialinė įtaka** – formalios ar neformalios grupės įtakos forma, pasireiškianti, kai vadovui (sprendimo priėmėjui) reikia gauti informaciją iš grupės narių.

**Intuicija** – individo įgimtas jausmas, kaip teisingai elgtis, nujausti pasekmes, nesąmoningai nuspėti.

**Įšorinė valdymo sprendimų priėmimo aplinka** – visi ne organizacijos elementai, darantys įtaką sprendimo priėmimo subjektui.

**Įšoriniai įtaka darantys asmenys** – visi asmenys kitose organizacijose, taip pat formalios grupės, darantys poveikį konkrečiam valdymo sprendimo priėmimui ir įgyvendinimui.

**Įsipareigojimų laikymasis** – individo noras pasilikti prie savo sprendimo, pasirinkto veiksmų kurso, nors ir pamačius klaidą, ar nukrypęs nuo tikslo, kurio siekiama priimtu sprendimu, supratus, kad nepavyks išspręsti problemas.

**Kiti žmonės sukelia problemas** – toks vadybinės situacijos pastebėjimo signalas, kai žmonės (darbuotojai, klientai ar kt.) praneša vadovui faktus, kalbas, nuogirdas, savo problemas, kurias, jų nuomone, vadovas turėtų išspręsti.

**Komanda** – organizacijos viduje sąmoningai vadovų suformuota formali grupė, pasižyminti narių sutelktumu siekiant bendro tikslo.

**Komitetas** – organizacijos vadovų neapibrėžtam laiko tarpui tikslinškai sudaryta formali grupė, kuri sprendžia specifines, pasikartojančias problemas ir priima sprendimus.

**Komunikavimas** – informacijos perdavimo procesas ir būdai organizacijoje.

**Komunikavimo barjerai** – trukdžiai, iškreipiantys informacijos esmę.

**Komunikavimo formos (rūšys)** – įvairūs informacijos perdavimo būdai.

**Komunikavimo procesas** – nuosekliai išdėstyta informacijos perdavimo etapų visuma.

**Komunikavimo rėmai (aplinka)** – aplinka, kurioje vyksta komunikavimas, apimanti baldus, interjero detales, apšvietimą, kvapus, spalvas, temperatūrą, garsus, erdvę.

**Konfliktas** – tai priešingų tikslų, interesų, pozicijų, nuomonių ar pozicijų susidūrimas, rimti nesutarimai, kurių metu žmogų užvaldo nemalonūs jausmai arba išgyvenimai.

**Konformizmas** – individo elgesio arba įsitikimo pakeitimas esant realiam arba įsivaizduojamam grupės spaudimui.

**Konkurentai** – valdymo sprendimų priėmimo kontekste – tai visi kitose organizacijose priimami valdymo sprendimai, kurie gali daryti įtaką konkrečiam priimamam valdymo sprendimui.

**Konstruktivūs konfliktai** (kitaip – **dalykiniai, funkciniai arba racionalūs konfliktai**) – susiję su darbu prieštaravimai, skatinantys konkurenciją, norą geriau atlikti darbą, priimti geresnius sprendimus.

**Kūno kalba** – dviejų ar daugiau žmonių bendravimo forma, naudojant ne garsus ar kitas priemones, o kūno judesius.

**Kūrybinės / inovacinės alternatyvos** – naujumu ir originalumu išsiskiriančios idėjos, kaip išspręsti susidariusią vadybinę situaciją.

**Kūrybiškumas** – individų ar grupės gebėjimas pateikti originalias ir inovatyvias idėjas.



**Linijinė valdžia** – valdžia, suteikiama sprendimams, svarbiems tiek visai organizacijai, tiek jos daliai, priimti. Linijinę valdžią turintis vadovas gali įsakyti kitiems asmenims (pagal valdžios hierarchiją) visose srityse ir jam turi būti paklustama.

**Masinio informavimo priemonės** – įvairios žiniasklaidos ir komunikacijos priemonės, kurios daro įtaką organizacijose priimamiems valdymo sprendimams per savo pateikiamą informaciją.

**Mėgdžiojimas** – savanoriškas grupės normų, elgesio, išorinių atributų mėgdžiojimas.

**Metaorganizacinis sprendimas** – formalių organizacijų junginių lygmeniu priimami ir įgyvendinami sprendimai, nurodantys visų junginiui priklausančių organizacijų veiksmų kryptis, būsimą jų darbuotojų elgesį, veiksmus.

**Minčių žemėlapis** – diagrama, naudojama mintims, idėjoms ir kitiems dalykams, susijusiems su svarbiausia mintimi arba išsidėsčiusiems aplink ją, pavaizduoti.

**Mišrus valdymo sprendimas** – toks valdymo sprendimo tipas, kai vadovas – valdymo sprendimo priėmėjas – įtraukia kitus valdymo sprendimo priėmimo proceso dalyvius į sprendimo priėmimo procesą, bet sprendimą priima pats.

**Neapibrėžtas poreikis priimti sprendimą** – toks poreikio priimti valdymo sprendimą tipas, kai vadybinė situacija formuojasi iš lėto ir nereikalauja neatidėliotino sprendimo.

**Neformali grupė** – organizacijos viduje ne jos vadovų iniciatyva sąmoningai arba nesąmoningai susiformavusi grupė, kurios nėra formalioje organizacijos struktūroje.

**Neformali organizacijos struktūra** – savaime susiformavę ryšiai ir santykiai tarp atskirų organizacijos narių ir neformalių grupių.

**Nepriklausomi valdymo sprendimai** – tokie valdymo sprendimai, kuriems nedaro įtakos praeities, dabarties ar ateities sprendimai nei organizacijoje, nei už jos ribų, ir kurie patys nedaro įtakos šiems sprendimams.

**Nestabili aplinka** – toks aplinkos tipas, kai pokyčiai organizacijos vidaus ir išorės aplinkoje vyksta nuolat.

**Netiesioginio poveikio aplinka** (kitaip – **bendroji, tolimoji, makroaplinka**) – visos tam tikroje šalyje susidariusios sąlygos, aplinkybės, veikiančios valdymo sprendimo priėmimą iš už organizacijos ribų:

ekonominė aplinka, politinė aplinka, socialinė-kultūrinė aplinka, technologinė ir gamtinė (natūralioji) aplinka.

**Netikrumo būsenos valdymo sprendimai** – sprendimai, priimami esant situacijai, kai vadovai susiduria su nenuspėjamomis aplinkos sąlygomis, veikiančiomis priimamų sprendimų įgyvendinimą, arba jiems trūksta žinių, reikalingų tam tikrų įvykių, susijusių su valdymo sprendimu, tikimybės nustatyti.

**Netipiniai valdymo sprendimai** – tokie sprendimai, kai nei vadovas, nei kiti valdymo sprendimo priėmimo proceso dalyviai, susidūrę su vadybine situacija, iš anksto nežino, koks sprendimas bus priimtas, kokius veiksmus reikės atlikti jį įgyvendinant.

**Netipiniai, analogą turintys valdymo sprendimai** – tokie sprendimai, kurių priėmimo procese orientuojamasi į anksčiau paprastai sėkmingai priimtus ir įgyvendintus valdymo sprendimus.

**Normatyvinė socialinė įtaka** – formalios ar neformalios grupės įtakos forma, pasireiškianti grupės spaudimu patenkinti narių lūkesčius.

**Nukrypimas nuo ankstesnės patirties** – signalas, kai vadybinė situacija pastebima lyginant esamą būseną su ankstesne.

**Nukrypimas nuo plano** – signalas, kai vadybinė situacija pastebima lyginant esamą būseną su numatyta planuose.

**Numanomoji valdžia** – mišrus funkcinės ir patariamąsios valdžios tipas. Asmeniui, turinčiam numanomąją valdžią organizacijoje, linijinis vadovas formaliai yra suteikęs patariamąją valdžią. Realiai tam asmeniui paklūstama organizacijoje, tarsi jis turėtų funkcinę valdžią.

**Optimali alternatyva** – tokia alternatyva, kuri atrenkama sprendžiant optimizavimo uždavinį.

**Optimalios / geriausios alternatyvos atrinkimas** – racionalaus valdymo sprendimų priėmimo proceso trečiojo etapo (3.1.) darbas, kurio metu iš kelių tinkamų alternatyvų atrenkama optimali arba pati geriausia.

**Organizacijos kultūra** – būdingų tam tikros organizacijos darbuotojams elgesio normų, vertybių, požiūrių ir įsitikinimų, visuma.

**Organizacijos tikslų sistema** – visų organizacijos tikslų bendra visuma: misija, vizija, strateginiai, taktiniai ir operatyviniai tikslai.

**Organizacinės valdymo struktūros** – santykinai savarankiškų funkcinių vietų (darbo vietų, pareigybių), sujungtų į valdymo grandis ir lygius, visuma, susijusi ir pavaldi tarpusavyje.

**Organizacinis sprendimas** (kitaip – **valdymo sprendimas**) – formalios organizacijos lygmeniu priimami vadovų sprendimai apie organizacijos darbuotojų būsimą elgesį, veiksmus, organizacijos veiksmų kryptis ir jų įgyvendinimas.

**Paprasta valdymo sprendimų priėmimo aplinka** – tokia aplinka, kuriai būdinga nedaug ryšių, jie nesunkiai suprantami.

**Pareigybė** – atskiras, elementarus organizacinės valdymo struktūros elementas, pavyzdžiui, direktorius, vadybininkas, referentė, buhalterė.

**Pasitenkinimas** – individo noras kuo greičiau išgyventi tikslo pasiekimo pojūtį.

**Paslėpti faktai** – grupės narių bendras polinkis dalytis tik ta informacija, kuri jau žinoma kitiems grupės nariams.

**Patariamoji valdžia** – valdžia, suteikiama asmenims pagal savo atsakomybę priimti sprendimus. Ją turintis asmuo gali tik patarti (jam paklusti nebūtina) pagal valdžios hierarchiją kitiems darbuotojams (ne savo pavaldiniams) savo atsakomybės srityje.

**Patvirtinimo šališkumas** – individo polinkis ieškoti informacijos, patvirtinančios išankstinę nuomonę.

**Pavaldumo** (kitaip – **vertikalūs**) **ryšiai** – valdymo ryšių tipas, kuriais vadovas visada siejamas su tiesioginiais pavaldiniais; esant funkciniam pavaldumui – ir su kitais asmenimis organizacijoje, kad galėtų įsakyti, nurodyti, deleguoti.

**Per didelis susikoncentravimas į tam tikrą informaciją** – individo polinkis susitelkti į pradinę informaciją ir negebėjimas pritaikyti vėliau gautos informacijos.

**Perdėta saviklioia** – individo polinkis būti labiau įsitikinusiam nei teisingam, pervertinti savo įsitikinimų ir vertinimų tikslumą.

**PERT metodas** – metodas, iš esmės analogiškas tinklinio grafiko metodui, kuriame darbo trukmė apibrėžiama trimis reikšmėmis: minimalia galima, maksimaliai priimtina ir labiausiai tikėtina.

**Poreikio priimti sprendimą suvokimas** – racionalaus valdymo sprendimų priėmimo proceso pirmojo etapo (1.1.) darbas, kurio metu valdymo sprendimo priėmėjas pastebi vadybinę situaciją ir nutaria išsiaiškinti, ar reikia imtis ją išspręsti.

**Postveiksmo** (kitaip – **rezultatų kontrolė**) – valdymo sprendimų priėmimo kontekste reiškia patikrinimą, ar visi valdymo sprendimo įgyvendinimo veiksmų plane numatyti uždaviniai įgyvendinti laiku.

**Pradinis suvokiamos situacijos įvardijimas** – racionalaus valdymo sprendimų priėmimo proceso pirmojo etapo (1.2.) darbas, per kurį valdymo sprendimo priėmėjas suformuluoja vadybinę situaciją norėdamas įsitikinti, ar reikia ją spręsti priimant ir įgyvendinant valdymo sprendimą.

**Preliminari kontrolė** – valdymo sprendimų priėmimo kontekste reikia valdymo sprendimo įgyvendinimu numatytų veiksmų „įėjimų“ patikrą, pavyzdžiui, detalai aptarti atsakingiems asmenims priskirtų uždavinių įgyvendinimo veiksmus, uždavinių vykdytojų kandidatūras.

**Priklausomi valdymo sprendimai** – valdymo sprendimai, kurie yra susiję ir reikalauja įvertinti kitus valdymo sprendimus, jau anksčiau priimtus kituose tos organizacijos padaliniuose ar visos organizacijos mastu, taip pat, kurie paveiks ateityje priimamus valdymo sprendimus kituose tos organizacijos padaliniuose ar už jos ribų.

**Problema** – neigiama situacija, kuri neatitinka pageidaujamos būsenos ar lūkesčių ir kelia grėsmę organizacijos gebėjimui pasiekti tikslą(-us), sugrįžti į normalią būseną.

**Procesinis skatinimo požiūris** – teorinės nuostatos, kad individams skatinti naudojamos poveikio priemonės nukreiptos į individo pasirenkamą elgesį savo poreikiams tenkinti ir pasitenkinimo įvertinimą pasiekus tikslus.

**Racionalumo riba** (kitai – **ribotas racionalumas**) – individo elgesys, nulemtas jo turimo (riboto) kompetencijos lygio, jo vertybių, papročių, įsitikinimų, turimo informacijos kiekio ir t. t.

**Racionalusis požiūris į valdymo sprendimų priėmimą** – teorinės nuostatos, nurodančios, kaip vadovas turi elgtis priimdamas valdymo sprendimus, kokius žingsnius turi atlikti racionaliai ir logiškai mąstantys vadovai, kad išvengtų klaidų ir priimtų sprendimus, labiausiai atitinkančius organizacijos interesus.

**Referentinė grupė** – neformali darbuotojų grupė organizacijoje, su kuria jos narys ir kiti darbuotojai tapatina ir lygina save, pagal ją modeliuoja savo elgesį.

**Rezultatų įvertinimas** – penktasis racionalaus valdymo sprendimų priėmimo proceso etapas, kurio metu valdymo sprendimo priėmėjas įvertina įgyvendinto valdymo sprendimo rezultatus, valdymo sprendimų priėmimo proceso metu padarytas klaidas, sukauptą teigiamą patirtį.

**Rezultatų matrica** – kiekybinis metodas, kai optimali alternatyva pasirenkama pagal maksimalų laukiamą rezultatą esant kelioms galimoms alternatyvoms su keliais galimais įvykiais ir jų pasekmėmis.

**Ribota funkcinė valdžia** – funkcinės valdžios forma suteikiama linijinio vadovo sprendimams tam tikroje srityje įgyvendinti.

**Rizikos būsenos valdymo sprendimai** – sprendimai, priimami esant situacijai, kai vadovai gali nustatyti tikimybes ir prognozuoti valdymo sprendimo įgyvendinimo eigą bei kokios pasekmės jų laukia.

**Savivaldos komanda** arba **savivaldos darbo grupė** – darbuotojų grupė organizacijoje, kurios nariai valdosi patys be jokios formalios priežiūros.

**Sinektika** – alternatyvų formulavimo metodas, pagrįstas kūrybiniu mąstymu, analogijų naudojimu, neformaliais aptarimais nedidelėje grupėje, sudarytoje iš žmonių, turinčių skirtingų žinių ir patirties.

**Sinergijos efektas** – sustiprėjęs grupės intelektualinis aktyvumas: bendras grupės narių poveikis yra didesnis, negu kiekvienam veikiant atskirai.

**Situacijos diagnozavimas** – racionalaus valdymo sprendimų priėmimo proceso pirmojo etapo (1.3.) darbas, kurio metu valdymo sprendimo priėmėjas organizuoja informacijos apie susidariusią vadybinę situaciją nulėmusias priežastis rinkimą ir ją įvertina.

**Skatinimas** – tam tikrų poveikio priemonių visuma, lemianti tam tikrą organizacijos darbuotojo elgesį.

**Smegenų šturmo metodas** (kitai – „minčių lietus“) – kūrybinio mąstymo inicijavimo metodas, kurio metu grupės nariai spontaniškai pateikia idėjas vadybinei situacijai spręsti negalvodami apie įgyvendinimo realumą.

**Sniego gniūžtės efektas** – grandininė grupės narių reakcija į reiškinį, problemą ar situaciją.

**Socialinė atsakomybė** – tai organizacijos ilgalaikis įsipareigojimas etiškai vykdyti veiklą, siekiant užtikrinti ne tik pačios organizacijos, bet ir kitų suinteresuotųjų šalių bei aplinkos gerovę.

**Socialinė organizacija** – formali grupė žmonių, kurie siekia bendro tikslo ar tam tikrų tikslų visumos ir todėl yra sistemiškai sujungti į tam tikrą struktūrą.

**Socialinis apsunkinimas** – grupės produktyvumo, darbo greičio sumažėjimas, veiklos sulėtėjimas stebint grupės narius.

**Socialinis dykinėjimas** (kitai – **Ringelmano efektas**) – individų polinkis mažiau stengtis, kai visi suvienija pastangas dėl bendro tikslo, negu tada, kai pastangos vertinamos individualiai.

**Socialinis palengvinimas** – grupės produktyvumo, darbo greičio padidėjimas, veiklos paspartėjimas, kai grupę stebi kiti grupės nariai.

**Specialistai** – organizacijos darbuotojų kategorija: paprastai parengia konkrečius, funkcinio pobūdžio valdymo sprendimų variantus.

**Specialiųjų interesų grupės** – valdymo sprendimų priėmimo kontekste – tai formalios žmonių grupės, siekiančios tam tikrų interesų. Jų negalima ignoruoti priimant su jų interesais susijusius valdymo sprendimus, nes gali pakenkti tų sprendimų įgyvendinimui.

**Sprendimo priėmimas** – procesas, kurio metu suformuluojamos galimos individo, grupės, organizacijos ar jų junginio narių elgesio, veiksmų alternatyvos, viena iš jų pasirenkama ir įgyvendinama.

**Sprendimų medis** – grafinis metodas, kuris nuosekliai per laiką parodo, kaip optimali alternatyva pasirenkama pagal maksimalų laukiamą rezultatą esant kelioms galimoms alternatyvoms su keliais galimais įvykiais ir jų pasekmėmis.

**Stabili aplinka** – aplinkos tipas, kai pokyčiai organizacijos vidaus ir išorės aplinkoje vyksta retai ir lėtai.

**Standartinės alternatyvos** – įprasti jau ne kartą priimti šioje organizacijoje ar panašiose organizacijose sprendimai, kuriais buvo daugiau ar mažiau sėkmingai išspręstos analogiškos vadybinės situacijos.

**Subjektas** – valdymo sprendimų priėmimo kontekste – tai asmuo ar asmenų grupė – valdymo sprendimo priėmimo proceso dalyviai – vadovas ir kiti organizacijos darbuotojai (pirmiausia, tiesioginiai vadovo pavaldiniai), daugiau ar mažiau įtraukti į valdymo sprendimų priėmimą.

**Sudėtinga valdymo sprendimų priėmimo aplinka** – tokia aplinka, kuriai būdinga daug tarpusavyje susijusių ir sunkiai apibrėžiamų ryšių.

**Šališkumas dėl žinojimo** – individo polinkis klaidingai tikėti, kad tiksliai prognozavo rezultatus, kai jau žinomi faktiniai rezultatai.

**Šešių skrybėlių metodas** – kūrybinio mąstymo inicijavimo metodas, kurio metu kiekvienas narys turi prisimti kurios nors skrybėlės vaidmenį ir visi grupės nariai privalo mąstyti iš skirtingų pozicijų.

**Švytuoklės efektas** – cikliškas grupės emocinės būklės kitimas.

**Tarpasmeniniai santykiai** – formalus ir neformalus grupės narių bendravimas organizacijoje, atspindintis tam tikrą bendradarbiaujančių artumą.

**Tiekėjai** – valdymo sprendimų priėmimo kontekste ir plačiąja prasme – tai asmenys iš kitų organizacijų, kurie svarbūs dėl konkretaus valdymo sprendimo aprūpinimo reikiamais ištekliais – fiziniais (materialiais), finansiniais, žmonių, informaciniais.

**Tiesioginio poveikio aplinka** (kitaip – **specifinė, artimoji, mikroaplinka, išoriniai įtaką darantys asmenys**) – visi ne organizacijos elementai (išorinės aplinkos elementai), darantys tiesioginę įtaką valdymo sprendimo priėmėjui organizacijoje.

**Tikrumo būsenos valdymo sprendimai** – sprendimai, priimami esant situacijai, kai vadovai, priimdami valdymo sprendimus, turi tikslią, įvertinamą ir patikimą informaciją apie visas valdymo sprendimo įgyvendinimo pasekmes, todėl gali aiškiai numatyti sprendimo įgyvendinimą ir iš anksto žinoti būsimus rezultatus.

**Tinklinio grafiko metodas** – darbų atlikimo atvaizdavimo būdas, parodantis užduočių ar darbų atlikimo eiliškumą ir tarpusavio ryšius, juo nustatomos tikslios labiausiai tikėtinos darbų atlikimo trukmės reikšmės.

**Tipiniai valdymo sprendimai** – rašytinės procedūros ar nerašytos taisyklės, standartai, kaip elgtis, kokius veiksmus atlikti tam tikromis dažnai pasitaikančiomis vadybinėmis situacijomis.

**Tradicionis skatinimo požiūris** – teorinės nuostatos, kad darbuotojams skatinti organizacijose turi būti naudojamos darbo užmokesčiu pagrįstos poveikio priemonės.

**Trokštamas mąstymas** – individo polinkis interpretuoti faktus, atskaitas, įvykius pagal tai, kaip norėtų pats juos matyti, bet nebūtinai taip, kokie jie yra iš tikrųjų.

**Turininis skatinimo požiūris** – teorinės nuostatos, kad darbuotojams skatinti organizacijose turi būti naudojamos motyvavimo priemonės, pagrįstos poreikių patenkinimo ar pasitenkinimo darbu tyrimų rezultatais.

**Unikalūs valdymo sprendimai** – tokie valdymo sprendimai, kuriuos nulemia vadybinės situacijos unikalumas arba kai siekiama neieškoti vadybinei situacijai analogų, o stengiamasi išspręsti ją originaliai – naujai, kūrybiškai.

**Užduoties** (kitaip – **projekto grupė**) – organizacijos vadovų tikslingai suformuota laikina formali grupė tam tikrai užduočiai išspręsti ar įvykdyti, vienkartiniam tikslui pasiekti.

**Vadyba** – mokslas apie socialinių organizacijų, sistemų valdymą; praktinių valdymo metodų ir tradicijų, būdingų kokiam nors istoriniam laikotarpiui ar šaliai, visuma.

**Vadybinė situacija** – bet koks realios organizacijos situacijos pokytis, kuriam išspręsti reikia priimti ir įgyvendinti valdymo sprendimą.

**Vadybinės situacijos įvardijimas** – pirmasis racionalaus valdymo sprendimų priėmimo proceso etapas, per kurį suformuluojama vadybinė situacija, kuriai išspręsti bus priimamas ir įgyvendinamas valdymo sprendimas.

**Vadovas** – organizacijos darbuotojų kategorija, kuriai suteikiama galia priimti valdymo sprendimus, pasireiškianti kaip teisė paveikti kitų (vadovams pavaldžių) darbuotojų – pavaldinių – veiksmus.

**Vadovavimo stilius** – vadovo elgesio būdai, kuriais nukreipiami darbuotojai ir daroma jiems įtaka.

**Vadovo jėga (galia)** – suteiktas arba įgytas vadovo galėjimas daryti įtaką, t. y. keisti individo ar grupės elgesį.

**Valdymas** – specifinė veiklos rūšis, būdinga visų tipų socialinėms organizacijoms, kurios paskirtis – nukreipti visų organizacijos darbuotojų veiksmus ir pastangas, kad būtų sėkmingai pasiektas bendras tikslas, efektyviai panaudotos visos turimos priemonės ir išteklių.

**Valdymo etika** – žmonių teisių ir pareigų, moralės taisyklių, kurias jie taiko priimdami valdymo sprendimus, bei žmonių tarpusavio santykių visuma.

**Valdymo grandis** (kitaip – **padalinys**) – pareigybių, sujungtų pagal priimtus organizacijoje valdymo darbo pasidalijimo principus, visuma, pavyzdžiui, finansų skyrius, marketingo tarnyba.

**Valdymo linija** (kitaip – „**komandų grandinė**“) – atsiskaitomybės linija organizacinėje valdymo struktūroje, pavaldumo ryšiais jungianti linijines pareigybes.

**Valdymo lygis** – horizontaliais ryšiais sujungtų pareigybių ir/ar padalinių (valdymo grandžių) organizacinėje valdymo struktūroje visuma.

**Valdymo norma** (kitaip – **valdymo kontrolės mastas**) – vadovui tiesiogiai atsiskaitančių darbuotojų skaičius.



**Valdymo sprendimo įdiegimas** – ketvirtasis racionalaus valdymo sprendimų priėmimo proceso etapas, kurio metu valdymo sprendimo priėmėjas supažindina vykdytojus su valdymo sprendimu ir užtikrina jo įgyvendinimo kontrolę ir sekimą.

**Valdymo sprendimo įdiegimo veiksmų planas** – dokumentas, kuriame pateikiama informacija apie sprendimo užduočių (veiksmų) įgyvendinimo eigą per laiką; atsakomybę už konkrečias užduotis (veiksmus); atsiskaitymo tvarką vykdant užduotis ir kt.

**Valdymo sprendimo įgyvendinimo kontrolė ir sekimas** – racionalaus valdymo sprendimų priėmimo proceso ketvirtojo etapo (4.2.) darbas, kurio paskirtis – gauti grįžtamąjį ryšį apie valdymo sprendimo įgyvendinimą, atliekant valdymo sprendimo diegimo darbų ir uždavinių kontrolę ir/ar stebėjimą.

**Valdymo sprendimo įgyvendinimo kontrolės procesas** – kontrolės ir stebėjimo žingsnių visuma: (1) valdymo sprendimo įgyvendinimo standartų kūrimas; (2) valdymo sprendimo įgyvendinimo veiklų matavimas; (3) veiklos ir standartų lyginimas; (4) sprendimų, susijusių su palyginimo rezultatais, priėmimas.

**Valdymo sprendimo parengimas** – antrasis racionalaus valdymo sprendimų priėmimo proceso etapas, kurio metu suformuluojamas pakankamas skaičius alternatyvų vadybinei situacijai išspręsti ir atmetamos netinkamos.

**Valdymo sprendimo suformulavimas ir įforminimas** – racionalaus valdymo sprendimų priėmimo proceso trečiojo etapo (3.2.) darbas, kurio metu pats sprendimo priėmėjas suformuluoja galutinį sprendimą, taip pat parengiamas jo įgyvendinimo planas ir visi su tuo susiję dokumentai.

**Valdymo sprendimų priėmimas** – procesas, reiškiantis galimų organizacijos tikslų, darbuotojų elgesio ar veiksmų alternatyvų suformulavimą, vienos iš jų pasirinkimą ir įgyvendinimą su vadovui pavaldžių darbuotojų pagalba. Šis terminas vartojamas ir apibrėžiant racionalius valdymo sprendimų priėmimo proceso etapus: tada **Valdymo sprendimo priėmimas** būna trečiasis racionalaus valdymo sprendimų priėmimo proceso etapas, per kurį atrenkama optimali / geriausia alternatyva vadybinei situacijai išspręsti, ir valdymo sprendimo priėmėjas jos pagrindu suformuluoja galutinį valdymo sprendimą bei jį įformina.

**Valdymo sprendimų priėmimo aplinka** – visos sąlygos, aplinkybės, įtaką darantys asmenys, supantys ir veikiančys sprendimo priėmimo subjektą (dalyvius) tiek organizacijos viduje, tiek už jos ribų.

**Valdymo sprendimų priėmimo proceso turinys** – valdymo sprendimams priimti ir įgyvendinti būtinas etapų ir darbų – etapo elementų – visuma (sąrašas): *I etapas*. Vadybinės situacijos įvardijimas (*1.1. darbas*. Poreikio priimti sprendimą suvokimas; *1.2. darbas*. Pradinis suvokiamos situacijos įvardijimas; *1.3. darbas*. Situacijos diagnozavimas; *1.4. darbas*. Galutinis situacijos įvardijimas); *II etapas*. Valdymo sprendimo parengimas (*2.1. darbas*. Alternatyvų įvardijimas; *2.2. darbas*. Alternatyvų įvertinimas); *III etapas*. Valdymo sprendimo priėmimas (*3.1. darbas*. Optimalios / Geriausios alternatyvos atrinkimas; *3.2. darbas*. Valdymo sprendimo suformulavimas ir įforminimas); *IV etapas*. Valdymo sprendimo įdiegimas (*4.1. darbas*. Vykdytojų supažindinimas su valdymo sprendimu; *4.2. darbas*. Valdymo sprendimo įgyvendinimo kontrolė ir sekimas); *V etapas*. Rezultatų įvertinimas.

**Valdžia** – organizacinėje valdymo struktūroje valdymo veikloms atlikti formaliai suteikiama teisių, pareigų, atsakomybės visuma.

**Valstybės valdymo institucijos** – šalies valdymo organai, – pavyzdžiui, LR Seimas, vyriausybė, ministerijos, – kuriuose priimami įstatymai, nutarimai ar potvarkiai, turintys įtakos valdymo sprendimų priėmimui organizacijose.

**Vartotojai** – asmenys, asmenų grupės ar institucijos išorėje, kuriems organizacija parduoda savo gaminamą produktą ar teikiamą paslaugą.

**Velnio advokato metodas** – kūrybinio mąstymo inicijavimo metodas, kai sukeltas konfliktas, kad grupė pergalvotų požiūrį į problemą ir išvengtų priešlaikinio sutarimo ar nepagrįstų prielaidų prieš pereidama prie problemos sprendimo.

**Vidinė valdymo sprendimų priėmimo aplinka** – visi organizacijos elementai – organizacijoje susiformuojantis 3 rūšių elgesys (individualus, grupinis ir organizacinis) – darantys įtaką valdymo sprendimo priėmėjui.

**Vienvaldiški valdymo sprendimai** – tokie sprendimai, kai vadovas minimaliai įtraukia kitus darbuotojus (savo pavaldinius) į valdymo sprendimo priėmimo procesą, paprastai prašydamas iš jų tik informacijos, reikalingos sprendimui priimti, kurios pats neturi.

**Visiško netikrumo valdymo sprendimų priėmimo aplinka** – aplinkos tipas, kai nėra jokių žinių ir informacijos apie valdymo sprendimų priėmimo rezultatus ir pasekmes.

**Visiško tikrumo valdymo sprendimų priėmimo aplinka** – aplinkos tipas, turimos tobulos žinios, ideali informacija apie valdymo sprendimų priėmimo rezultatus ir pasekmes.

**Vykdytojų supažindinimas su valdymo sprendimu** – racionalaus valdymo sprendimų priėmimo proceso ketvirtojo etapo (4.1.) darbas, kurio metu vadovas, priėmęs valdymo sprendimą, pristato ir išaiškina darbuotojams, įtrauktiems į valdymo sprendimo įdiegimą, valdymo sprendimą, supažindina su jiems keliamais uždaviniais, jų atlikimo terminais ir kitais įgyvendinimo veiksmų plano punktais.

**Žmonių santykių skatinimo požiūris** – teorinės nuostatos, kad darbuotojams skatinti organizacijose turi būti naudojamos poveikio priemonės, tenkinančios individo socialinius ir psichologinius poreikius.

# Nuorodos

---

## 1 skyrius

- <sup>1</sup> Harrison F. E. (1999). *The Managerial Decision-Making Process*, 5th edition. Houghton Mifflin Co.
- <sup>2</sup> Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. (2006). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- <sup>3</sup> Satterwhite M. (2001). Decision making // *Encyclopedia of Business and Finance* (ch. ed. Kaliski B. S.), Vol. 1. Macmillan Reference USA.
- <sup>4</sup> Daft R. L., Lane P. (2010). *Management*. 9th edition. Cengage Learning.
- <sup>5</sup> Pagal: Cooke S., Slack N. (1991). *Making Management Decisions*, 2nd edition. Prentice Hall. Šie autoriai teigia, kad problemos sprendimas – platesnis procesas, kuris apima problemos egzistavimo pripažinimą, interpretavimą ir diagnozavimą bei galiausiai – kaip manoma, tinkamiausio sprendimo įgyvendinimą.
- <sup>6</sup> Griffin R. (2008). *Management*, 9th edition. Cengage Learning.
- <sup>7</sup> Plačiau žr.: Grünig R., Kühn R. (2009). *Successful Decision-making: A Systematic Approach to Complex Problems*, 2nd ed. Springer.
- <sup>8</sup> Tokius lygius išskiria: Harrison F. E. (1999). *The Managerial Decision-Making Process*, 5th edition. Houghton Mifflin Co.
- <sup>9</sup> E. F. Harrisonas kitaip apibrėžia šį terminą ir tapatina jį su šalies ekonomine sistema (kapitalizmu, komunizmu), visos visuomenės, tautos sprendimais, siejamais su kultūra ir civilizacija, žr.: Harrison F. E. (1999). *The Managerial Decision-Making Process*, 5th edition. Houghton Mifflin Co.
- <sup>10</sup> Drucker P. F. (1967). The Effective Decision // *Harvard Business Review*, Jan/ Feb 67, Vol. 45, Issue 1.
- <sup>11</sup> Kaip patį įmančiausią, bet labai išsamiai atspindintį valdymo sprendimo esmę, galima pacituoti E. F. Harrisono monografijoje pateiktą F. A. Shullo ir kt. (1970) apibrėžimą: valdymo sprendimo priėmimas – mąstymo ir darbo su žmonėmis procesas, apimantis individualų ir socialinį fenomeną, besiremiantis į faktus ir vertybinius teiginius ir reiškiantis pasirinkimą vieno iš galimų elgesio variantų (alternatyvų) su intencija, kad tai nuves į norimą tikslą, būseną, žr.: Harrison F. E. (1999). *The Managerial Decision-Making Process*, 5th edition. Houghton Mifflin Co.
- <sup>12</sup> Turima omenyje vadovėliai anglų kalba apie vadybos pagrindus.
- <sup>13</sup> Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. (2006). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

- <sup>14</sup> Valdymo sprendimų priėmimas kaip integruojantis (angl. *linking*) procesas pristatomas, pavyzdžiui: Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. (1988). *Management*, 3th edition. N.Y.: Harper & Row, Publishers. Kaip viena iš valdymo proceso funkcijų – vadovėlyje „Organizacijų vadyba“ (*Organizacijų vadyba*: bendrasis AM vadovėlis. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2011).
- <sup>15</sup> Plačiau šie sprendimai aptariami 2 skyriuje.

## 2 skyrius

- <sup>16</sup> Plačiau visų šių valdymo sričių sampratos pristatomos vadovėlio „Organizacijų vadyba“ ketvirtoje dalyje (*Organizacijų vadyba*: bendrasis AM vadovėlis. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2011.)
- <sup>17</sup> Šie valdymo sprendimų tipai išskirti: Cooke S., Slack N. (1991). *Making Management Decisions*, 2nd edition. Prentice Hall.
- <sup>18</sup> Pagal Cooke S., Slack N., (1991). *Making Management Decisions*, 2nd edition. Prentice Hall.

## 3 skyrius

- <sup>19</sup> Pagrindinė šios teorijos tezė – „darbas tik tuomet bus našus, kai organizuotas pagal taisykles, principus, standartus, parengtus naudojantis naujaisiais mokslu pasiekimais“, taip pat siūlomos organizacinės priemonės darbuotojams parinkti, darbo operacijoms optimizuoti, „idealiems“ darbo metodams rasti ir panaudoti ir kt. H. Emersono našumo principų teiginiai: „racionaliai organizuoti veiklą galima tik teisingai pasirinkus idealius ir preciziškai suformuluotus tikslus“; „organizacijose priimami sprendimai turi būti pagrįsti ir optimalūs“. Plačiau – vadovėlio „Organizacijų vadyba“ 3 skyriuje (*Organizacijų vadyba*: bendrasis AM vadovėlis. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2011).
- <sup>20</sup> Pagal: Griffin R. (2008). *Management*, 9th edition. Cengage Learning; Jones A. R. (1998). *Organizational Theory*, 2nd edition. Addison-Wesley Publishing Co.
- <sup>21</sup> Lentelė sudaryta pagal: Harrison F. E. (1999). *The Managerial Decision-Making Process*, 5th edition. Houghton Mifflin Co.; Harrison F. E., Pelletier M. A. (2000). The Essence Of Management Decision // *Management decision*, Vol. 38, Issue 7; Cooke S., Slack N. (1991). *Making Management Decisions*, 2nd edition. Prentice Hall.; Drucker P. F. (1967). The Effective Decision // *Harvard Business Review*, Jan/Feb 67, Vol. 45, Issue 1; Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. Jr. (2006). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika; Daft R. L., Lane P. (2010). *Management*, 9th edition. Cengage Learning; Griffin R. (2008). *Management*, 9th edition. Cengage Learning.
- <sup>22</sup> Pagal teiginį „Organizacinis sprendimo priėmimas – informacijos apdorojimas, kuris yra žmogaus ir aplinkos sąveikos rezultatas“, žr.: Luo M. (2008). Structural Equation Modeling for High School Principals’ Data-Driven Decision Making: An Analysis of Information Use Environments // *Educational Administration Quarterly*, Vol. 44, No. 5.

- <sup>23</sup> Šiame poskyryje pateikiami modeliai, remiantis Jones A. R. (1998). *Organizational Theory*, 2nd edition. Addison-Wesley Publishing Co.
- <sup>24</sup> Pagal: Ingram D., Media D. What Are the Steps in the Decision-Making Process of a Manager? // <http://smallbusiness.chron.com/steps-decisionmaking-process-manager-10601.html>.

#### 4 skyrius

- <sup>25</sup> Pagal: Ingram D., Media D. What Are the Steps in the Decision-Making Process of a Manager? // <http://smallbusiness.chron.com/steps-decisionmaking-process-manager-10601.html>.
- <sup>26</sup> Duomenys – tai atskiri skaičiai, faktai ir kitos žinios apie tam tikrą organizacijos realybę atspindintį aspektą. Informacija – duomenys, pateikti tam tikru būdu ar forma, suteikiančia jiems prasmę, pavyzdžiui, grafikų, lentelės forma.
- <sup>27</sup> Plačiau apie šias informacines sistemas žr.: Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. Jr. (2006). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- <sup>28</sup> Pagal: Kazakevičius A. Išorinės informacijos svarba verslo valdyme // <http://www.auditum.lt/index.php/straipsniai/125-isorines-informacijos-svarba-verslo-valdyme.html>.
- <sup>29</sup> Paveikslas sudarytas pagal minėtą A. Kazakevičiaus straipsnį. Jame pateikta daugiau informacijos apie verslo įmonių informacinės sistemos elementus.
- <sup>30</sup> Plačiau apie personalo valdymo informacinį aprūpinimą žr.: Bakauskienė I. (2008). *Personalo valdymas: bendrasis AM vadovėlis*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
- <sup>31</sup> Šio požiūrio nuostatos suformuluotos pagal: Harrison F. E. (1999). *The Managerial Decision-Making Process*, 5th edition. Houghton Mifflin Co.
- <sup>32</sup> Čia apibrėžiami valdymo sprendimų priėmimo aplinkos požymiai plačiau aptariami specialioje vadybinių sprendimų literatūroje, pavyzdžiui: Harrison F. E. (1999). *The Managerial Decision-Making Process*, 5th edition. Houghton Mifflin Co.; Cooke S., Slack N. (1991). *Making Management Decisions*, 2nd edition. Prentice Hall.

#### 5 skyrius

- <sup>33</sup> Cituota iš: Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. Jr. (2006). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- <sup>34</sup> Drucker P. F. (1967). The Effective Decision // *Harvard Business Review*, Jan/ Feb 67, Vol. 45, Issue 1.
- <sup>35</sup> Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. Jr. (2006). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- <sup>36</sup> Šiuos vadovų tipus įvardija Montana P. J., Charnov B. H. (2008). *Management*. 4th edition. Barron's Educational Series. Plačiau jie aptarti 10 skyriuje.
- <sup>37</sup> Heller R. (1998). *Making decisions*. Dorling Kindersley Lt.

## 6 skyrius

- <sup>38</sup> Kaip buvo minėta 3 skyriuje.
- <sup>39</sup> Apie kūrybiškumą plačiau kalbama 14 skyriuje.
- <sup>40</sup> Plačiau šis metodas aptartas 14 skyriuje
- <sup>41</sup> „Smegenų šturmo“ metodo panaudojimo tinkamumas alternatyvoms formuluoti remiasi šaltiniais: [http://www.proz.com/kudoz/english\\_to\\_lithuanian/management/3122033-brainstorming.html](http://www.proz.com/kudoz/english_to_lithuanian/management/3122033-brainstorming.html); [http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/verslo\\_projektavimas\\_l/116697.html](http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/verslo_projektavimas_l/116697.html).
- <sup>42</sup> Sinektika aptarta pagal: [http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/verslo\\_projektavimas\\_l/116700.html](http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/verslo_projektavimas_l/116700.html).
- <sup>43</sup> Plačiau: <http://www.train4creativity.eu/dat/77B95F8F/file.pdf?634932470952750000>; <http://www.slideshare.net/vpetraitiene/minciu-zemelapiai>
- <sup>44</sup> Pavyzdžiui: Daft R. L., Lane P. (2010). *Management*, 9th edition. Cengage Learning; Griffin R. (2008). *Management*, 9th edition. Cengage Learning; *Organizacijų vadyba*: bendrasis AM vadovėlis. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2011; Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. Jr. (2006). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- <sup>45</sup> Montana P. J., Charnov B. H. (2008). *Management*, 4th edition. Barron's Educational Series.

## 7 skyrius

- <sup>46</sup> Harrison F. E., Pelletier M. A. (2000). The Essence Of Management Decision // *Management decision*, Vol. 38, Issue 7.
- <sup>47</sup> Šie metodai pateikti: Grünig R., Kühn R. (2009). *Successful Decision-making: A Systematic Approach to Complex Problems*, 2nd edition. Springer; *Handbook of Decision-Making*. Ed. G. Morööl. (2007). Taylor & Francis Group; Harrison F. E. (1999). *The Managerial Decision-Making Process*, 5th edition. Houghton Mifflin Co.; Lee D., Newman P., Price R. (1999). *Decision Making in Organizations*. Financial times / Pitman Publishing; Jennings D., Wattam S. (1998). *Decision Making: An Integrated Approach*. 2-nd ed. Pearson education; Cooke S., Slack N. (1991). *Making Management Decisions*, 2nd edition. Prentice Hall.
- <sup>48</sup> Prieiga per internetą: <http://smallbusiness.chron.com/decisionmaking-styles-organizations-24385.html>.
- <sup>49</sup> Vadovų klaidos aptartos pagal: Main D., Lambert J. C. (1998). Improving your decision making // *Business & Economic Review*, April- June; Keen T. R. (1996). What's your intuitive decision-maker quotient? // *Marketing News*, 10/21; Tversky A., Kahneman D. (1981). The Framing of Decisions and the Psychology of Choice // *Science*, New Series, Vol. 211, No. 4481 (Jan. 30).
- <sup>50</sup> Keen T. R. (1996). What's your intuitive decision- maker quotient? // *Marketing News*, 10/21.

- <sup>51</sup> Plačiau šie metodai aptarti vadovėlio „Organizacijų vadyba“ 19 skyriuje (*Organizacijų vadyba*: bendrasis AM vadovėlis. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2011).
- <sup>52</sup> Plačiau šie metodai aprašyti: Neverauskas B., Stankevičius V., Viliūnas V., Černiūtė I. (2001). *Projektų valdymas*. Mokomoji knyga. Kaunas: Technologija; [http://en.wikipedia.org/wiki/Gantt\\_chart](http://en.wikipedia.org/wiki/Gantt_chart); [http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/verslo\\_projektavimas\\_I/116786.html](http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/verslo_projektavimas_I/116786.html); [http://vma.ku.lt/moodle2/pluginfile.php/7918/mod\\_imscc/content/1/05\\_06.html](http://vma.ku.lt/moodle2/pluginfile.php/7918/mod_imscc/content/1/05_06.html).
- <sup>53</sup> Plačiau žr. vadovėlio „Organizacijų vadyba“ 19 skyriuje (*Organizacijų vadyba*: bendrasis AM vadovėlis. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2011).

## 8 skyrius

- <sup>54</sup> Cifuentes C. L. (1971). Fundamentals of the managerial decision – making process // *ISTMO, Revista del Centro de America*, 76.
- <sup>55</sup> Pagal Drucker P. F. (1967). The Effective Decision // *Harvard Business Review*, Jan/Feb 67, Vol. 45, Issue 1.

## 10 skyrius

- <sup>56</sup> Hurtz G. M., Donovan J. J. (2000). Personality and job performance: the big five revisited // *Journal of applied psychology*. December.
- <sup>57</sup> *What is the EQ Workshop?* Prieiga per internetą: <http://theeqworkshop.com/>, aplankyta 2013-03-25.
- <sup>58</sup> Jordan P. J., Ashkanasy N. M., Hartel C. E. J. (2002). Emotional Intelligence as a moderator of emotional and behavioral reactions to job insecurity // *Academy of management review*. July.
- <sup>59</sup> Freedman J. (2010). *The business case for emotional intelligence*. Prieiga per internetą: [http://www.academia.edu/1293046/The\\_Business\\_Case\\_for\\_Emotional\\_Intelligence](http://www.academia.edu/1293046/The_Business_Case_for_Emotional_Intelligence), aplankyta 2013-03-25.
- <sup>60</sup> Bukšnytė-Marmienė L., Kolvalčikienė K., Ciūnytė A. (2012). Didžiojo penketo asmenybės bruožų ir kognityvinio stiliaus sąsajos // *Tarptautinis psichologijos žurnalas: biopsichosocialinis požiūris*, Nr. 10.
- <sup>61</sup> Bukšnytė L., Švobaitė K. (2009). Kognityvinio stiliaus reikšmė valstybės tarnautojų atitikimui darbo reikalavimams // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 50.
- <sup>62</sup> Bukšnytė-Marmienė L., Kolvalčikienė K., Ciūnytė A. (2012). Didžiojo penketo asmenybės bruožų ir kognityvinio stiliaus sąsajos // *Tarptautinis psichologijos žurnalas: biopsichosocialinis požiūris*, Nr. 10.
- <sup>63</sup> Montana P. J., Charnov B. H. (2008). *Management*, 4th edition. Barron's Educational Series.
- <sup>64</sup> Sanz de Acedo Lizárraga M. L., Sanz de Acedo Baquedano, M. T., Cardelle-Elawar M. (2007). Factors that affect decision making: gender and age



- differences // *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, Vol. 7, No. 3.
- 65 Pagal: 1) Gardner W., Scherer D., Tester M. (1989). Asserting scientific authority: Cognitive development and adolescent legal rights // *American Psychologist*, Vol. 44; 2) Dror I. E., Katona M., Mungur K. (1998). Age difference in decision making: To take a risk or not? // *Gerontology*, Vol. 44.
- 66 Sanz de Acedo Lizárraga M. L., Sanz de Acedo Baquedano M. T., Cardelle-Elawar M. (2007). Factors that affect decision making: gender and age differences // *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, Vol. 7, No. 3.
- 67 Pagal: 1) Chen Y., Sun Y. (2003). Age differences in financial decision-making: Using simple heuristics // *Educational Gerontology*, Vol. 29; 2) Moshman D. (1993). Adolescent reasoning and adolescent right // *Human Development*, Vol. 36.
- 68 Pagal: 1) Crow S. M., Fok L. Y., Hartman S. J., Payne D. M. (1991). Gender and values: What is the impact on decision making? // *Sex Roles*, Vol. 25; 2) Hatala R., Case S. M. (2000). Examining the influence of gender on medical students' decision making // *Journal of Women's Health and Gender Based Medicine*, Vol. 9; 3) Hawkins K., Power Ch. B. (1999). Gender differences in questions asked during small decision-making group discussions // *Small Group Research*, Vol. 30; 4) Venkatesh V., Morris M. G., Ackerman P. L. (2000). A longitudinal field investigation of gender differences in individual technology adoption decision-making processes // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 83.
- 69 Gill S., Stockard J., Johnson M., Williams S. (1987). Measuring gender differences: The expressive dimension and critique of androgyny scales // *Sex Roles*, Vol. 17.
- 70 Wood J. T. (1990). *Gendered lives: Communication, gender, and culture*. Belmont, CA: Wadsworth.
- 71 Sanz de Acedo Lizárraga M. L., Sanz de Acedo Baquedano M. T., Cardelle-Elawar M. (2007). Factors that affect decision making: gender and age differences // *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, Vol. 7, No. 3.
- 72 Šiuos principus įvardija: Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. Jr. (2006). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- 73 Janis I., Mann L. (1977). *Decision Making: A psychological analysis of conflict, choice and commitment*. NY.: The Free Press.
- 74 Informacijos suvaržymai minimi: Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. Jr. (2006). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- 75 Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. Jr. (2006). *Vadyba*. Kaunas.
- 76 McGregor L., (2002). Improving the quality and speed of decision making // *Journal of Change Management*, June.

- 77 Knox R. E., Inkster J. A. (1968). Postdecision dissonance at post time // *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 8.
- 78 Freedman J. L., Fraser S. C. (1966). Compliance without pressure: the foot in the door technique // *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 4, No. 2.
- 79 March J. G. (1994). *A primer on decision making. How decision happen*. The Free Press, NY.
- 80 Wong P. T. P. *Intuition: the best kept secret for survival and success*. Prieiga per internetą: [http://www.drpaulwong.com/index.php?view=article&catid=42%3Acl&id=77%3Aintuition-the-best-kept-secret-for-survival-and-success&tmpl=component&print=1&page=&option=com\\_content&Itemid=59](http://www.drpaulwong.com/index.php?view=article&catid=42%3Acl&id=77%3Aintuition-the-best-kept-secret-for-survival-and-success&tmpl=component&print=1&page=&option=com_content&Itemid=59), aplankyta 2013-03-25.
- 81 Lee D., Newman P., Price R. (1999). *Decision Making in Organisations*. Financial times/Pitman Publishing.
- 82 Robbins S. P., Judge T. A., Odendall A., Roodt G. (2009). *Organizational behaviour. Global and Southern African Perspectives*, 2nd edition. South Africa.
- 83 Isenberg D. (1984). How senior managers think? // *Harvard business review*. Dec/Jan.
- 84 Khatri N., Alvin Ng H. (2000). Role of intuition in strategic decision making // *Human relations*, Vol. 53, No. 1.
- 85 Khatri N., Alvin Ng. H. (2000). Role of intuition in strategic decision making // *Human relations*, Vol. 53, No. 1.
- 86 Jankauskas V. Mes galvojame ir kai negalvojame. Prieiga per internetą: <http://saviugdodsklubai.lt/2010/12/23/mes-galvojame-ir-kai-negalvojame/>, aplankyta 2013-03-25.
- 87 Jankauskas V. Mes galvojame ir kai negalvojame. Prieiga per internetą: <http://saviugdodsklubai.lt/2010/12/23/mes-galvojame-ir-kai-negalvojame/>, aplankyta 2013-03-25.
- 88 Damasio A. (1994). *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*. Putnam Publishing.
- 89 Tran V. (2004). *The influence of emotions on decision making processes in management teams*. These. University de Geneve.
- 90 Pagal: 1) Ashforth B. E., Humphrey R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal // *Human Relations*, Vol. 48; 2) Putnam L. L., Mumby D. K. (1993). Organizations, emotion and the myth of rationality. In: S. Fineman (Ed.) *Emotion in organization*. London: Sage.
- 91 *Emotional decision making can improve decisions when managed as part of the process*. Prieiga per internetą: [http://www.decision-making-solutions.com/emotional\\_decision\\_making.html](http://www.decision-making-solutions.com/emotional_decision_making.html), aplankyta 2013-03-25.
- 92 Tran V. (2004). *The influence of emotions on decision making processes in management teams*. These. University de Geneve.

- <sup>93</sup> *Emotional decision making can improve decisions when managed as part of the process.* Prieiga per internetą: [http://www.decision-making-solutions.com/emotional\\_decision\\_making.html](http://www.decision-making-solutions.com/emotional_decision_making.html), aplankyta 2013-03-25.
- <sup>94</sup> Tran V. (2004). *The influence of emotions on decision making processes in management teams.* These. University de Geneve.
- <sup>95</sup> *List of cognitive bias.* Prieiga per internetą: [http://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_biases\\_in\\_judgment\\_and\\_decision\\_making](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_biases_in_judgment_and_decision_making), aplankyta 2013-03-25.
- <sup>96</sup> Myers D. (2008). *Socialinė psichologija.* Poligrafija ir informatika.
- <sup>97</sup> Robbins S. P., Judge T. A., Odendall A., Roodt G. (2009). *Organizational behaviour. Global and Southern African Perspectives.* 2nd edition. South Africa.
- <sup>98</sup> Myers D. (2008). *Socialinė psichologija.* Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- <sup>99</sup> Flyvbjerg B. (2008). Curbing Optimism Bias and Strategic Misrepresentation in Planning: Reference Class Forecasting in Practice // *European Planning Studies*, Vol. 16, No. 1, January.
- <sup>100</sup> Pagal: Griffin R. (2008). *Management*, 9th edition. Cengage Learning.
- <sup>101</sup> Bakanauskienė I., Ubartas M. (2009). Motyvacijų teorijų empirinio panaudojimo analizė telekomunikacijos bendrovėje // *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*, Nr. 49. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
- <sup>102</sup> *Motyvacinio pinigais trūkumai.* Prieiga per internetą: [http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/personalo\\_motyvacija\\_/fcontent.html](http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/personalo_motyvacija_/fcontent.html), aplankyta 2013-03-25.
- <sup>103</sup> Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. Jr. (2006). *Vadyba.* Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- <sup>104</sup> Šios teorijos aptariamose visuose vadybos vadovėliuose tiek lietuvių, tiek anglų kalbomis. Žr.: *Organizacijų vadyba: bendrasis AM vadovėlis.* Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2011; Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. Jr. (2006). *Vadyba.* Kaunas: Poligrafija ir informatika; Daft R. L., Lane P. (2010). *Management*, 9th edition. Cengage Learning.
- <sup>105</sup> Pagal: Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. Jr. (2006). *Vadyba.* Kaunas: Poligrafija ir informatika.

## 11 skyrius

- <sup>106</sup> Kasiulis J., Barvydienė V. (2003). *Vadovavimo psichologija.* Kaunas: Technologija.
- <sup>107</sup> Almonaitienė J., Antinienė D., Ausmanienė N., Lekavičienė R., Matulienė G., Ruibytė L., Vasiliauskaitė Z. (2005). *Bendravimo psichologija.* Kaunas: Technologija.
- <sup>108</sup> Tokie tarpasmeninių santykių tipai vardijami, pavyzdžiui: Griffin R. (2008). *Management*, 9th edition. Cengage Learning.
- <sup>109</sup> Pagal: 1) Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. Jr. (2006). *Vadyba.* Kaunas; 2) Dromantaitė A., Raišienė A. G., Račelytė D., Jurčiukonytė A., Vyšniauskienė L. (2012). *Organizacinės elgsenos pagrindai.* Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

- <sup>110</sup> Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. J. (2006). *Vadyba*. Kaunas.
- <sup>111</sup> Robbins S. P., Judge T. A., Odendall A., Roodt G. (2009). *Organizational behaviour. Global and Southern African Perspectives*. 2nd edition. South Africa.
- <sup>112</sup> Myers D. (2008). *Socialinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- <sup>113</sup> Myers D. (2008). *Socialinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- <sup>114</sup> Robbins S. P. (2005). *Organizational behaviour*. 11th edition. Prentice Hall.
- <sup>115</sup> Požiūriai pristatyti pagal: Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. Jr. (2006). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- <sup>116</sup> Adaptuota pagal: 1) Robins S. P., Coulter M. (2002). *Management*, 7 edition. Prentice Hall; 2) *Working in groups*. Prieiga per internetą: <http://labspace.open.ac.uk/mod/resource/view.php?id=339030>, aplankyta 2013-03-25; 3) *Stages of team development*. Prieiga per internetą: <http://www.zaarour.me/project-management-stages-of-team-development-2/>, aplankyta 2013-03-25.
- <sup>117</sup> Griffin R. W., Moorhead G. (2012). *Organizational Behavior*, 10th edition. South-Western, Cengage Learning
- <sup>118</sup> Pagal Robbins S. P. (2005). *Organizational behaviour*. 11th edition. Prentice Hall.
- <sup>119</sup> Ten pat.
- <sup>120</sup> Porter L., Lawler E., Hackman J. (1975). *Behaviour in organizations*. New York: McGraw-Hill.
- <sup>121</sup> Taip teigia: Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. Jr. (2006). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- <sup>122</sup> Robins S. P., Coulter M. (2002). *Management*. 7th edition. Prentice Hall.
- <sup>123</sup> Almonaitienė J., Antinienė D., Ausmanienė N., Lekavičienė R., Matulienė G., Ruibytė L., Vasiliauskaitė Z. (2005). *Bendravimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
- <sup>124</sup> Taip teigia: Smith K., Berg D. (1997). *Paradoxes of Group Life: Understanding conflict, paralysis and movement in groupdynamics*. John Wiley and Sons Ltd.
- <sup>125</sup> Robins S. P., Coulter M. (2002). *Management*, 7th edition. Prentice Hall.
- <sup>126</sup> Almonaitienė J., Antinienė D., Ausmanienė N., Lekavičienė R., Matulienė G., Ruibytė L., Vasiliauskaitė Z. (2005). *Bendravimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
- <sup>127</sup> Robbins S. P., Judge T. A., Odendall A., Roodt G. (2009). *Organizational behaviour. Global and Southern African Perspectives*. 2nd edition. South Africa.
- <sup>128</sup> Kepalaitė A. (2008). *Grupės ir grupiniai procesai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
- <sup>129</sup> Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. J. (2006). *Vadyba*. Kaunas.
- <sup>130</sup> Robbins S. P., Judge T. A., Odendall A., Roodt G. (2009). *Organizational behaviour. Global and Southern African Perspectives*. 2nd edition. South Africa.

- <sup>131</sup> Treadwell T., Lavertue N., Kumar V. K., Veeraraghavan V. (2001). The group cohesion scale – reversed: reliability and validity // *Action Methods*. Spring.
- <sup>132</sup> Berkowitz L. (1954). Group standarts, cohesiveness and productivity // *Human relations*. November.
- <sup>133</sup> Eksperimento analogija <http://www.youtube.com/watch?v=TYIh4MkcjJA>.
- <sup>134</sup> Teale M., Dispenza V., Flynn J., Currie D. (2003). *Management decision making. Towards an integrative approach*. Prentice Hall.
- <sup>135</sup> Teale M., Dispenza V., Flynn J., Currie D. (2003). *Management decision making. Towards an integrative approach*. Prentice Hall.
- <sup>136</sup> Cooke S., Slack N., (1991). *Making Management Decisions*. 2nd edition. Prentice Hall.
- <sup>137</sup> Grupinis mąstymas. Prieiga per internetą: [http://distance.ktu.lt/kursai/verslumus/gamybos\\_valdymas\\_l/115004.html](http://distance.ktu.lt/kursai/verslumus/gamybos_valdymas_l/115004.html), aplankyta 2013-03-25.
- <sup>138</sup> Myers D. (2008). *Socialinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- <sup>139</sup> Myers D. (2008). *Socialinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- <sup>140</sup> Lentelė sudaryta pagal: 1) Dromantaitė A., Raišienė A. G., Račelytė D., Jurčiukonytė A., Vyšniauskienė L. (2012). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Mykolo Romerio universitetas; 2) Tvarijonavičius M. Sprendimų priėmimas: kaip apginti savo nuomonę. Prieiga per internetą: <http://www.asirpsichologija.lt/index.php?sprendimu-priemimas-kaip-apginti-savo-nuomone&category=5&id=567>, aplankyta 2013-03-25; 3) Myers D. (2008). *Socialinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- <sup>141</sup> Savanevičienė A., Šilingienė V. (2005). *Darbas grupėse*. Kaunas: Technologija.
- <sup>142</sup> Palujanskienė A., Tamulykaitė D. (2009). *Psichologijos pagrindai*. Lietuvos žemės ūkio universitetas.
- <sup>143</sup> French J. R. P., Raven B. (1959). *The bases of social power*. Studies in Social Power (ed. D. Cartwright, A. Arbor). Michigan: University of Michigan.
- <sup>144</sup> Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. Jr. (2006). *Vadyba*. Kaunas.
- <sup>145</sup> Connor P. E., Becker B. W., (2003). Personal Value Systems and Decision-Making Styles of Public Managers // *Public Personnel Management*, Spring.
- <sup>146</sup> Vroom V. H., Jago A. G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall.
- <sup>147</sup> Žr., pavyzdžiui: Lee D., Newman P., Price R. (1999). *Decision Making in Organisations*. Financial times / Pitman Publishing.
- <sup>148</sup> Hersey P., Blanchard K. H. (1982). *Management of organizational behaviour*, 4th edition. N. J.: Prentice Hall.

## 12 skyrius

- <sup>149</sup> Taip teigia: Zakarevičius P. (2002). *Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.

- <sup>150</sup> Plačiau apie šiuos organizacinės valdymo struktūros tipus žr. vadovėlio „Organizacijų vadyba“ 7 skyriuje (*Organizacijų vadyba*: bendrasis AM vadovėlis. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2011).
- <sup>151</sup> Nuomonės pagal: Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. Jr. (2006). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- <sup>152</sup> Skyrelis parašytas remiantis šiais šaltiniais: Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. Jr. (2006). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika; Lee D., Newman P., Price R. (1999). *Decision Making in Organisations*. Financial times / Pitman Publishing; Jennings D., Wattam S. (1998). *Decision Making: An Integrated Approach*. 2nd edition. Pearson education.
- <sup>153</sup> Apibrėžimą pateikia: Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. Jr. (2006). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- <sup>154</sup> Robbins S. P., Langton N. (2007). *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies, Applications*, 4th Canadian Edition.
- <sup>155</sup> Robbins S. P., Langton N. (2007). *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies, Applications*, 4th Canadian Edition.
- <sup>156</sup> Robbins S. P., Langton N. (2007). *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies, Applications*, 4th Canadian Edition.
- <sup>157</sup> Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. Jr. (2006). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- <sup>158</sup> Mead R., Andrews T. G. (2009). *International management*. 4th edition.
- <sup>159</sup> Smit P. J., Cronje G. J. de J., Vrba M. J. (2007). *Management principles*. A contemporary edition for Africa. 4th edition. Juta&Co.
- <sup>160</sup> Corporate Social Responsibility. Prieiga per internetą: <http://www.enotes.com/corporate-social-responsibility-reference/corporate-social-responsibility>, aplankyta 2013-04-07.

### 13 skyrius

- <sup>161</sup> Šulčius A. (2004). *Mokomės mokytis*. Kaunas: Šviesa.
- <sup>162</sup> Pagal: Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. Jr. (2006). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- <sup>163</sup> Neverbalinio komunikavimo tipai išvardyti ir apibūdinti pagal: Poon Teng Fatt J. (1998). Nonverbal Communication and Business Success // *Management Research News*, Vol. 21.
- <sup>164</sup> Hall E. T. (1966). *The hidden dimension*. Anchor books.
- <sup>165</sup> Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. Jr. (2006). *Vadyba*. Kaunas.

### 14 skyrius

- <sup>166</sup> Tokią nuomonę pateikia: Jucevičius G., Uss I. (2008). *Kūrybiškumas organizacijose*. Kaunas: Technologija.

- <sup>167</sup> Jucevičius G., Uss I. (2008). *Kūrybiškumas organizacijose*. Kaunas: Technologija.
- <sup>168</sup> Robbins S. P., Judge T. A., Odendall A., Roodt G. (2009). *Organizational behaviour. Global and Southern African Perspectives*. 2nd edition. South Africa.
- <sup>169</sup> Robbins S. P., Judge T. A., Odendall A., Roodt G. (2009). *Organizational behaviour. Global and Southern African Perspectives*. 2nd edition. South Africa.
- <sup>170</sup> Arnabile T. (1997). Motivating creativity in organizations // *The California Management review*, Vol. 40, No. 1, Fall.
- <sup>171</sup> Žr.: *Imagination*. Prieiga per internetą: <http://en.wikipedia.org/wiki/Imagination>, aplankyta 2013-03-25.
- <sup>172</sup> Glinow M. A. (2010). *Organizational Behaviour. Emerging knowledge and practise for the real world*, 5th edition. Mcgraw-hill.
- <sup>173</sup> Wallas G. (1926). *The art of thought*. London: Cape.
- <sup>174</sup> Robbins S. P., Langton N. (2007). *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies, Applications*, 4th Canadian Edition.
- <sup>175</sup> Clemen R. T., Reilly T. (2001). *Making hard decisions with decision tools*. South Western College Pub.
- <sup>176</sup> Dubrin A. (2008). *Essentials of management*. 8th edition. South Western.
- <sup>177</sup> Proto (smegenų) šturmas. Prieiga per internetą: [http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/verslo\\_projektavimas\\_l/116697.html](http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/verslo_projektavimas_l/116697.html), aplankyta 2013-03-25.
- <sup>178</sup> Proto (smegenų) šturmas. Prieiga per internetą: [http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/verslo\\_projektavimas\\_l/116697.html](http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/verslo_projektavimas_l/116697.html), aplankyta 2013-03-25.
- <sup>179</sup> Proto (smegenų) šturmas. Prieiga per internetą: [http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/verslo\\_projektavimas\\_l/116697.html](http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/verslo_projektavimas_l/116697.html), aplankyta 2013-03-25.
- <sup>180</sup> Kūrybiško mąstymo metodai. Prieiga per internetą: <http://kurybiska.lyderiai.net/?p=157>, aplankyta 2013-03-25.
- <sup>181</sup> Robbins S. P., Langton N. (2007). *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies, Applications*, 4th Canadian Edition.

**Bakanauskienė, Irena; Kyguolienė, Asta**

**Ba-164** Vadybiniai sprendimai: priėmimas ir įgyvendinimas. Vadovėlis / Irena Bakanauskienė, Asta Kyguolienė. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2013. – 240 p.: iliustr.

ISBN 978-9955-12-978-3 (spausdintas)

ISBN 978-9955-12-977-6 (internetinis)

Vadovėlyje išdėstyti valdymo sprendimų priėmimo organizacijose žinių pagrindai, apimantys: 1) žinias, būtinas formuojant racionalaus valdymo sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo organizacijose įgūdžius; 2) žinias apie vadovo ir valdymo sprendimų priėmimo dalyvių elgesio veiksnius, jų daromą įtaką valdymo sprendimų priėmimui; 3) supažindinimą su pagrindiniais organizacijos elementais, nulemiančiais valdymo sprendimų priėmimo ypatumus organizacijose. Todėl šis vadovėlis turėtų būti naudingas visiems, kurie šiuo metu studijuoja, domisi ar nori įgyti bei atnaujinti pagrindines žinias apie valdymo sprendimų priėmimą ir sėkmingą jų įgyvendinimą organizacijose.

UDK 005.1(075.8)

Irena Bakanauskienė

Asta Kyguolienė

VADYBINIAI SPRENDIMAI: PRIĖMIMAS IR ĮGYVENDINIMAS

Vadovėlis

Redaktorė Renata Endzelytė

Maketuotoja Janina Baranavičienė

2013-12-04. 15 spaudos l. Tiražas 100 egz. Užsakymas K13-098

Išleido ir spausdino Vytauto Didžiojo universiteto leidykla

S. Daukanto g. 27, LT-44249 Kaunas

Puslapis internete: <http://www.leidykla.vdu.lt>

Elektroninis paštas: [info@leidykla.vdu.lt](mailto:info@leidykla.vdu.lt)