



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Vilma Vorienė

**VALDYMO EFEKTYVUMO DIDINIMAS PASLAUGŲ
SEKTORIUJE**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė: Lektorė Vitalija Venckuvienė

KAUNAS, 2016

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

VALDYMO EFEKTYVUMO DIDINIMAS PASLAUGŲ
SEKTORIUJE

Įmonių valdymas, 621N22001

MAGISTRO DARBAS

Darbą atliko

V MGZVL-4a, Vilma Vorienė
2016 m. gegužės 12 d.

Vadovė

Lektorė Vitalija Venckuvienė
2016 m. gegužės 12 d.

Recenzentas

Doc. P.Oržekauskas
2016 m. gegužės 12 d.

KAUNAS, 2016

Vorienė, Vilma. Valdymo efektyvumo didinimas paslaugų sektoriuje. Įmonių valdymo programa/ darbo vadovė
lektorė Vitalija Venckuvienė. Vadybos katedra, Kauno technologijos universitetas.
Mokslo sritis: Vadyba ir administravimas
Raktažodžiai: *smulkus ir vidutinis verslas, paslaugos, valdymo efektyvumas*.
Kaunas, 2016. 65 p.

SANTRAUKA

Didžioji dalis paslaugų sektoriaus įmonių priklauso smulkaus ir vidutinio verslo kategorijai. O visuotinai pripažįstama, kad smulkaus ir vidutinio verslo įmonių valdymas bei valdymo efektyvumas ženkliai skiriasi nuo didelių įmonių valdymo ir valdymo efektyvumo. Todėl aktualu valdymo efektyvumo bei valdymo efektyvumo didinimo klausimus analizuoti specifiniame kontekste, t.y. analizuoti SVV įmonių, veikiančių paslaugų sektoriuje, valdymo efektyvumo didinimo problemas. **Tyrimo problema**, *kokias valdymo efektyvumo didinimo priemones tikslingiausia taikyti SVV paslaugas teikiančioms įmonėms, dirbančioms buhalterinių paslaugų teikimo srityje?* **Tyrimo objektas** – valdymo efektyvumo didinimas paslaugų sektoriuje. Pasirinktas paslaugų sektorius – SVV įmonės, teikiančios buhalterines paslaugas. **Tyrimo tikslas** – nustatyti postmodernaus valdymo efektyvumo didinimo priemones bei pateikti valdymo efektyvumo didinimo rekomendacijas buhalterines paslaugas teikiančioms įmonėms. **Tyrimo uždaviniai**: 1. Ištirti valdymo efektyvumo didinimo problematiką paslaugų sektoriuje. 2. Nustatyti valdymo efektyvumą didinančius veiksnius paslaugų sektoriuje veikiančioms SVV įmonėms. 3. Sudaryti valdymo efektyvumo didinimo tyrimo modelį buhalterines paslaugas teikiančioms įmonėms. 4. Taikant kokybinio tyrimo metodą ištirti buhalterines paslaugas teikiančių SVV įmonių valdymo efektyvumo problemas bei pateikti rekomendacijas jų valdymo efektyvumui didinti. **Tyrimo rezultatai**: Tyrimo metu paaiškėjo, buhalterines paslaugas teikiančių įmonių valdymas orientuojasi į efektyvaus valdymo principus, t.y. daugumos valdymas yra orientuotas į lankstumą, prisitaikymą prie aplinkos, vadybinių įgūdžių puoselėjimą, verslininkiškumą, komandinio darbo reikšmę, valdymo prioritetą skiriant dėmesį klientams ir darbuotojams, antroje vietoje paliekant pelningumo rodiklius. Šie aspektai (klientas, darbuotojai, pelnas) atspindi įmonės verslo sėkmę. Vadovai suvokia konkurencinę aplinką, todėl nuolatos stebi ir analizuoja, reaguoja į iškilusias problemas. Problemų/iššūkių sprendimai didžia dalimi grįsti valdymo modernizavimu pritaikant įvairias naujoves ir inovacijas bei žinių ir patirties reikšmės suvokimą. Atrastos tokios buhalterines paslaugas teikiančių įmonių valdymo **disfunkcijos**: valdymas grįstas vien vadovo asmenybe, užduočių rutinizavimas ir standartizavimas, per siaurų motyvavimo priemonių naudojimas, neturėjimas strateginių veiklos planų, išorinės aplinkos analizės nedarymas, pernelyg didelė orientacija į kiekybinius matavimo rodiklius.

Vorienė, Vilma. Increase of Management Effectiveness in Service Sector. Master's Final Thesis in Enterprises Management/ supervisor lect. Vitalija Venckuvienė. Management Department, Department of Management, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology

Social Sciences: Management and Administration.

Key words: *Small and medium businesses, services, management efficiency.*

Kaunas, 2016. 65 p.

SUMMARY

The vast majority of service sector companies belong the category of small and medium enterprises. It is widely recognised that there is a significant difference between management of small and medium enterprises as well as management efficiency thereof and management of large enterprises and their management efficiently. Therefore, it is deemed relevant analysing problems of both management efficiency and increase in management efficiency within specific context, i.e. to analyse problems of increase in management efficiency among SMEs operating in the service sector. Problem of the research study is to determine, which measures to be taken to increase management efficiency of SMEs operating in the area of accounting services are the most purposeful. **Subject of the research study** is increase in management efficiency in the service sector. The selected service sector is SMEs providing accounting services. **Objective of the research study** is to determine measures for increasing efficiency of post-modern management as well as to provide companies providing accounting services with recommendation for increasing management efficiency. **Tasks of the research study:** 1. To analyse problems of increasing of management efficiency in the service sector. 2. To determine the factors increasing management efficiency of SME operating in the service sector. 3. To create a research pattern for increase of efficiency among companies providing accounting services. 4. To analyse issues of management efficiency among SMEs providing accounting services by using qualitative research approach as well as to provide recommendations to increase their management efficiency. **Results of the research study:** the research has revealed that management of companies providing accounting services is oriented towards the principles of efficient management, i.e. in most of the cases management is focused on flexibility, adaptation to the environment, nurturing of managerial skills, entrepreneurship, importance of teamwork as well as prioritising management of customers and employees by leaving profitability in the second place. The aspects (customer, employees and profit) reflect in the business success of a company. CEOs recognise a competitive environment and are constantly monitoring as well as analysing and responding to occurring issues. Resolutions of problems/challenges are mostly based on modernisation of management by applying various novelties and innovations as well as perception of importance of knowledge and experience. The following management dysfunctions among the companies providing accounting services have been discovered: management is based solely on the personality of the CEO, routinisation and standardisation of tasks, use of overly narrow means for motivation, absence of strategic operational plans, failure of perform analysis on exterior environment as well as overly extensive focus on qualitative measurement indicators.

TURINYS

ĮVADAS	9
1. VALDYMO EFEKTYVUMO DIDINIMO PROBLEMATIKA PASLAUGŲ SEKTORIUJE	12
1.1. Paslaugų sektoriaus valdymo specifika	12
1.2. Paslaugų sektoriaus efektyvumo problemos	16
II. VALDYMO EFEKTYVUMO DIDINIMO TEORINIAI SPRENDIMAI	20
2.1. Efektyvumo ir valdymo efektyvumo sampratų įvairovė	20
2.2. Valdymo efektyvumo paradigmų kaita	23
2.3. Valdymo efektyvumo principai ir jų kaita	28
2.4. Valdymo efektyvumo didinimo teorinis modelis	32
III. TYRIMO METODOLOGIJA	37
3.1. Tyrimo modelis	37
3.2. Tyrimo metodika	38
IV. TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA	41
4.1. Interviu su įmonių vadovais rezultatai ir jų vertinimas	41
4.2. Interviu su įmonių vadovais gautų rezultatų diskusija	57
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	60
LITERATŪRA	63
PRIEDAI	66

Paveikslų sąrašas

1 pav. Pagrindiniai F. Taylor mokslinio valdymo principai	22 psl.
2 pav. F. Taylor mokslinio darbo organizavimo etapai	24 psl.
3 pav. Valdymo funkcijos	26 psl.
4 pav. Valdymo procesas.....	26 psl.
5 pav. Penki efektyvios organizacijos elementai pagal Stid.....	28 psl.
6 pav. Dešimt efektyvios organizacijos elementų pagal B. Burnes.....	29 psl.
7 pav. Valdymo efektyvumo didinimo teorinis modelis.....	35 psl.
8 pav. Tyrimo modelis.....	37 psl.

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Paslaugos sampratos įvairovė vadybos moksle.....	13 psl.
2 lentelė. Materialiųjų prekių ir paslaugų skirtumai.....	15 psl.
3 lentelė. Paslaugų grupės ir jų identifikavimo rodikliai	18 psl.
4 lentelė. Efektyvumo apibrėžimai.....	20 psl.
5 lentelė. Postmoderni mokslinio valdymo principų vizija.....	26 psl.
6 lentelė. Klausimyno įmonių vadovams informacijos kategorijos	38-39 psl.
7 lentelė Tyrimo dalyvių sociodemografinės charakteristikos	41 psl.
8 lentelė Valdymo struktūros raiška apklaustose įmonėse.....	42 psl.
9 lentelė Sprendimų priėmimo proceso raiška įmonėse.....	43 psl.
10 lentelė Efektyvaus valdymo būdų raiška įmonėse.....	45 psl.
11 lentelė Darbo užduočių darbuotojams paskirstymo raiška įmonėse.....	46 psl.
12 lentelė Darbuotojų motyvavimo priemonių raiška įmonėse.....	48 psl.
13 lentelė Darbuotojų mokymo proceso raiška įmonėse.....	50 psl.
14 lentelė Darbuotojų atostogų planavimo proceso raiška įmonėse.....	52 psl.
15 lentelė Strateginio planavimo proceso raiška įmonėse.....	53 psl.
16 lentelė Išorinės aplinkos analizės proceso raiška įmonėse.....	54 psl.
17 lentelė Veiklos iššūkių raiška įmonėse.....	55 psl.
18 lentelė Verslo sėkmės suvokimas įmonėse.....	56 psl.
19 lentelė Veiklos matavimo rodiklių raiška įmonėse.....	57 psl.

IVADAS

Šių dienų versle nuolat vyksta pokyčiai. Keičiasi rinkos sąlygos, rinkos dalyviai – įmonės, diegiamos naujovės, tobulinami verslo procesai. Šiandieniam verslo pasaulyje konkurencija nuolat didėja, todėl labai svarbu rasti tinkamų būdų, kaip tobulinti įmonės veiklą, kad įmonė išliktų rinkoje bei sėkmingai dirbtų. Konkurencinį pranašumą, gerų rezultatų galima pasiekti optimizuojant veiklas, mažinant išlaidas bei didinant valdymo efektyvumą.

Valdymo efektyvumo didinimo klausimai šiandien tampa labai svarbūs ir aktualūs. Klausimas kaip efektyviai valdyti įmones (kad jos būtų pelningos) tiek praktikus, tiek ir teoretikus domina jau seniai. Vadybos moksle ilgą laiką dominavo XX amžiaus pradžioje vadybos mokslo pradininkų F.Taylor bei H.Fordo pasiūlytos efektyvaus valdymo koncepcijos ir modeliai. Galima teigti, kad šių ir kitų autorių pasiūlymai tapo ryškiomis XX amžiaus efektyvaus valdymo paradigmomis. Tačiau jų pasiūlymai rėmėsi bei buvo orientuoti išskirtinai į pramonės įmones. Nuo XX amžiaus vidurio pasaulio ekonominiuose procesuose stebima ženkliai slinktis paslaugų sektoriaus link. Dar daugiau, XX amžiaus pabaigą – XXI amžiaus pradžią galima laikyti informacinių technologijų (toliau – IT) revoliucijos amžiumi. Spartūs kaitos procesai bei globalūs ekonomikos susisaištymas lemia, kad klasikinės efektyvaus valdymo paradigmos tampa ne(be)tinkamos dinamiškam paslaugų sektoriui plėtoti. Todėl reikalingi nauji, postmodernūs, valdymo efektyvumo pasiūlymai, naujos paradigmos.

Paslaugų sektoriaus valdymas išsiskiria savitais bruožais, pvz., paslaugų rezultatų negalima fiziškai pačiupinėti, paslaugos negali būti sandėliuojamos arba atliktos iš anksto ir pan. Šių dienų verslo įmonėse, nevyriausybinėse organizacijose ar viešose įstaigose, veikla neatsiejama nuo paslaugų. Paslaugos yra labai reikšmingos, jos padeda tirti rinką, ieškoti tiekėjų, pirkėjų, partnerių, ieškoti darbuotojų, valdyti finansus, marketingą ir t.t. Ne tik organizacijoms reikalingos vienokios ar kitokios paslaugos, jos būtinos ir kiekvienam žmogui kasdieniniame gyvenime. Paslaugų sektorius yra labai platus. Tačiau būtina atkreipti dėmesį, kad paslaugų sektorius yra labai skirtingas. Visgi, didžioji dalis paslaugų sektoriaus įmonių priklauso smulkaus ir vidutinio verslo (toliau – SVV) kategorijai. O visuotinai pripažįstama, kad SVV įmonių valdymas bei valdymo efektyvumas ženkliai skiriasi nuo didelių įmonių (tiek pramonės, tiek ir paslaugų sektorių) valdymo ir valdymo efektyvumo. Todėl aktualu valdymo efektyvumo bei valdymo efektyvumo didinimo klausimus analizuoti specifiniame kontekste, t.y. analizuoti SVV įmonių, veikiančių paslaugų sektoriuje, valdymo efektyvumo didinimo problemas.

Pastaruoju metu labai populiari tarp SVV įmonių sudaryti buhalterinių paslaugų teikimo sutartis su jas teikiančiomis įmonėmis, individualią veiklą įregistravusiais buhalteriais, o ne samdyti, sudaryti darbo sutartis su vyriausiu buhalteriu. Rinkoje vis daugiau įregistruojama tokių

įmonių, kurios buhalterines paslaugas teikia net ir nuotoliniu būdu. Konkurencija tarp tokių įmonių tampa labai svarbi. Technologijos žengia į priekį, didėja teikiamų paslaugų asortimentas, todėl tampa vis sudėtingiau tarpusavyje konkuruoti. Labai svarbu konkurencinėje rinkoje turėti pranašumą. Tam būtinas valdymo efektyvumo didinimas. Norint padidinti valdymo efektyvumą, reikia atlikti išsamią analizę.

Teoriniuose šaltiniuose yra daug nagrinėjama apie verslo plėtrą, konkurenciją, inovacijų sklaidą bei konkurencingumo didėjimą, tačiau apie šių reiškinų valdymo efektyvumą mažai analizuojama. Trūksta tikslų nuostatų, metodų ir sprendimų. Todėl galima teigti, kad valdymo efektyvumo, verslo plėtros, konkurencijos bei inovacijų problemos yra aktualios ir teoriniu ir praktiniu požiūriu. Anot Melniko (2001), verslo valdymo efektyvumo didinimas globalizacijos ir Europos integracijos sąlygomis įvardijama kaip esminė verslo vadybos mokslo problema. Šiuolaikinėje visuomenėje verslo plėtotė siejama su inovacine veikla, nuolat didėjančiu žmonių aktyvumu, su vis didėjančia rizika. Iš to galima teigti, kad verslo valdymo efektyvumo didinimas – tai esminė valdymo problema. **Tyrimo problema** galima formuluoti probleminiu klausimu: *kokias valdymo efektyvumo didinimo priemones tikslingiausia taikyti SVV paslaugas teikiančioms įmonėms, dirbančioms buhalterinių paslaugų teikimo srityje?*

Tyrimo objektas – valdymo efektyvumo didinimas paslaugų sektoriuje. Pasirinktas paslaugų sektorius – SVV įmonės, teikiančios buhalterines paslaugas.

Tyrimo tikslas – nustatyti valdymo efektyvumo didinimo veiksnius ir sudaryti valdymo efektyvumo didinimo modelį bei pateikti rekomendacijas buhalterines paslaugas teikiančioms įmonėms.

Tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti valdymo efektyvumo didinimo problematiką paslaugų sektoriuje.
2. Nustatyti valdymo efektyvumą didinančius veiksnius paslaugų sektoriuje veikiančioms SVV įmonėms.
3. Sudaryti valdymo efektyvumo didinimo tyrimo modelį buhalterines paslaugas teikiančioms įmonėms.
4. Parengti tyrimo metodologiją ir tyrimo instrumentą.
5. Taikant kokybinio tyrimo metodologinę priegą ištirti buhalterines paslaugas teikiančių SVV įmonių valdymo efektyvumo problemas bei pateikti rekomendacijas jų valdymo efektyvumui didinti.

Tyrimo metodai. Valdymo efektyvumo didinimo problematikai atskleisti yra taikomi teorinės bei empirinės analizės metodai. Teorinei analizei atlikti taikomas mokslinių šaltinių analizės ir sintezės bei sisteminimo metodai. Šių metodų pagalba nagrinėjama, klasifikuojama bei sisteminama mokslinė teorinė medžiaga, atskleidžiama valdymo efektyvumo paradigmė kaita,

analizuojama efektyvumo sąvoka ir principai, efektyvumo didinimo metodai. Empirinei analizei atlikti taikomas kokybinis tyrimo metodas – interviu. Interviu duomenys analizuojami taikant *content* analizės metodą.

1. VALDYMO EFEKTYVUMO DIDINIMO PROBLEMATIKA PASLAUGŲ SEKTORIJE

1.1. Paslaugų sektoriaus valdymo specifika

Šiuolaikinėms organizacijoms, kaip ir anksčiau, išlieka svarbiausia nuspręsti, kaip organizuoti veiklą, norint mažiausiomis sąnaudomis pasiekti geriausių rezultatų. Vis dėlto ankstesniais dešimtmečiais dažniau buvo susitelkiama į struktūrinius, procesinius ir ekonominius organizacijų vadybos aspektus, o pastaruoju metu akivaizdžiai atsigręžta į žmonių - vadovų, specialistų ir jų grupių – vertybių, žinių, gebėjimų ir jų taikymo įtaką organizacijoms. Organizacijos kelia klausimą: kaip padaryti, kad darbuotojai funkcionuotų ties aukščiausia savo galimybių riba? (Raišienė ir kt., 2014: 18). Sturges su kolegomis (2005: 822) teigia, kad pastaraisiais dešimtmečiais organizacijos tampa vis žemesnės struktūros (t.y. plokštesnės) ir sąlyginai mažesnės. Tai leidžia joms būti lankstesnėmis ir greičiau bei veiksmingiau reaguoti į išorinės aplinkos pokyčius bei reikalavimus. Pokyčiai – šių laikų organizacijų kasdienybė. Deja, jie neleidžia darbuotojams gyventi žmogui psichofiziškai natūraliu įtampos ir atsipalaidavimo režimu. Pokyčiai sukuria nuolatinį spaudimą darbuotojams rodyti tik itin gerus veiklos rezultatus, bet nesuteikia jokių ekonominio ir socialinio jų saugumo ateityje garantijų. Darbuotojai susiduria su priešinga praktika, nei buvo mokyti studijų metu ir vyresnės kartos atstovų.

Naujomis ekonominėmis sąlygomis ir pačios organizacijos nebegali veikti senais būdais (Alvesson, Sveningsson, 2008). Tradiciškai verslo sėkmė (angl. *business success*) matuojama remiantis finansiniais įmonės rodikliais ir pelningumo didėjimu (Vilkinas ir kt., 2011). Nors yra ir kitokių požiūrių. Pavyzdžiui, Reijonen ir Komppaula (2007), Kess ir kt. (2008), Walker ir Brownas (2004), svarstydami sėkmingo verslo klausimą, siūlo vertinti pasiekimų pojūtį, didžiavimąsi verslu, klientų pasitenkinimą, darbą komandoje ir kitus dalykus. Svarbu suprasti, kad ir finansiniai organizacijų rodikliai, ir kiti organizacijos pasiekimai yra sėkmingos arba nesėkmingos vadybos pasekmė (Raišienė ir kt., 2014: 20).

Apibendrinant pateiktus autorių teiginius, galima teigti, kad:

1. šiandieninis pasaulis yra nuolatinės kaitos pasaulis, todėl organizacijos turi nuolat keistis, adaptuotis prie vykstančių pokyčių;
2. tradiciniai vadybos/valdymo metodai pokyčių eroje nebetinka, reikia ieškoti naujų.

Ivanov (2015) teigimu, bandydamos išlikti šiuolaikiniame pokyčių pasaulyje ir siekdamos savo pagrindinio tikslo – pelno gavimo (t.y. norint mažiausiomis sąnaudomis pasiekti geriausių rezultatų), organizacijos turi tik du galimus pasirinkimus: arba *kurti* (naujus produktus ar paslaugas)

(angl. *to innovate*), arba *tobulinti* (esamus produktus ar paslaugas) (angl. *to improve*). Jei organizacijos nesugebės būti inovatyvios ir *kurti*, ilgainiui jos tiesiog nustos egzistuoti. Ši taisyklė galioja kaip ir gamybos organizacijoms, taip ir paslaugas teikiančioms, įskaitant vyriausybines (viešąsias), švietimo ar netgi karines. Korporatyvinės aplinkos stagnacija, akivaizdu, kad veda prie laipsniško organizacijos „tirpimo“ bei darbo vietų praradimo. Tokių *ne-inovatyvių* organizacijų pavyzdžių šiandien pasaulyje gana daug, tarpe kurių Ivanov (2015) išskiria tokias ryškias *ne-inovatyvaus* veikimo pasekmėje „aptirpusias“ pasaulines korporacijas kaip *BlackBerry*, *Kodak* ar *Blockbuster*.

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

Paslaugos yra tapusios dominuojančia rūšimi tiek kiekybine išraiška, tiek savo poveikiais kasdieniniam žmonių gyvenimui. Norint suvokti paslaugų veiklos savitumą, pirmiausia būtina patikslinti, kas yra pati paslauga. 1 lentelėje pateikiama paslaugos sampratos akcentų įvairovė vadybos autorių darbuose.

1 lentelė. Paslaugos sampratos įvairovė vadybos moksle

Akcentai	Autoriai
Paslauga kaip veikla ar procesas vartotojo poreikiams patenkinti	Ch. Gronroos (1990), T. P. Hill (1977), A. Smith (1973), M. Lehtinen (1982), B. Martinkus ir V. Žilinskas (2001), E. Vitkienė (2004)
Akcentuojamas vartotojo dalyvavimas paslaugos teikime	J. Žvinklys ir E. Vabalas (1991), V. Pranulis (1998), G. Tocquer ir M. Langlois (1992)
Paslaugos kokybei užtikrinti akcentuojama paslaugos teikimo proceso ir pasiekto rezultato svarba	P. Kotler, G. Armstrong, Jh. Sannders, V. Wong (2003)
Akcentuojamas vartotojo požiūris į paslaugą	E. W. Deming (1986), S. D. Edvards (1968) ir A. V. Feigenbaum (1983)
Vartotojo pasitenkinimo lygis	A. Ghobadian (1993)
Abstrakti paslaugos samprata	M. J. Juran (1999), K. B. Leifler, (1982), L. Berry (1983), R. Pirsig, (1974) bei R. A. Broh (1982)
Paslaugos kokybę vertina kaip momentinę būseną	Ch. Gronroos (1990), Crosby (1998), E. Gummesson (1991), M. Lehtinen (1982), A. Gilmore (2003)

Šaltinis: Gargasas, Mūgienė, 2012: 53

Kaip teigia Langvinienė ir Vengrienė, „paslaugą apibrėžti trukdo ne tik paslaugų įvairovė. Pateikiama paslaugos sąvoka turi daugelį reikšmių, apimančių veiklą nuo asmeninės paslaugos iki paslaugos kaip produkto sudedamosios dalies. Todėl apibūdinti paslaugą trukdo ir tai, kad visuomet atsiras reiškinių, netelpančių į bet kurią iš apibrėžimų“ (Langvinienė, Vengrienė, 2005: 19). Bagdonienė ir Hopenienė papildo, jog „paslaugos terminu, operuojama neatsakingai, jau vien dėl to, kad nėra vieningo šio termino apibrėžimo“ (Bagdonienė, Hopenienė, 2009: 45). Anot Vitkienės (2008: 19), „paslauga – tai daugiau ar mažiau neapčiuopiama veikla, paprastai (bet nebūtinai) pasireiškianti vartotojui sąveikaujant su paslauga teikiančiais tarnautojais, fiziniais ištekliais, prekėmis arba teikimo sistemomis, kurios užtikrina vartotojo problemos išsprendimą“. Kaip teigia Langvinienė ir Vengrienė, „bet koks paslaugos apibrėžimas gali būti sukritikuotas todėl, kad visuomet atsiras reiškinių, kurie visuotinai pripažįstami paslaugomis, tačiau netelpa į tą apibrėžimą“ (Langvinienė, Vengrienė, 2005: 21).

Langvinienė ir Vengrienė (2008: 16) nurodo, jog šiuolaikiniai paslaugų apibrėžimai siejami su paslaugoms būdingomis savybėmis:

1. paslaugos neapčiuopiamumas – svarbi paslaugų savybė, reiškianti, kad jų negalima pamatyti, paragauti, paliesti, išgirsti ar užuosti tol, kol jų neįsigyji;
2. paslaugos heterogeniškumas - svarbi paslaugos savybė, reiškianti, jog jų kokybė gali labai skirtis, atsižvelgiant į tai, kas, kada, kur ir kaip jas teikia. Vartotojo dalyvavimas - klientas dalyvauja paslaugos gamybos procese kaip būtinas gamybos veiksnys, kaip visateisis paslaugos proceso dalyvis;
3. paslaugos nekaupiamumas nurodo, jog paslaugų negalima kaupti vėlesniam pardavimui ar naudojimui;
4. nuosavybės nekeičiamumas. Iš esmės mes įsigyjame ne pačią paslaugą, o tik jos rezultatą – t.y. materialines gėrybes: paslaugos teikėjas kuriam laikui perduoda tas vertybes piliečių ar verslo naudojimuisi.

Lentelėje 2 pateikiami materialiujų prekių ir paslaugų skirtumai pagal Langvinienę ir Vengrienę (2008: 31).

2 lentelė. Materialiųjų prekių ir paslaugų skirtumai

Materiali prekė	Kriterijai	Paslauga
Apčiuopiama	Apčiuopiamumo	Neapčiuopiama
Homogeniška	Vienodumo	Heterogeniška
Gamyba ir pardavimas atskirti nuo vartojimo	Funkcijų atskyrimo	Gamyba, pardavimas ir vartojimas – vienalaikis procesas
Vartotojas gamyboje nedalyvauja	Vartotojo dalyvavimo	Klientas dalyvauja kuriant paslaugą
Gali būti sandėliuojama	Sandėliavimo galimybės	Negali būti sandėliuojama
Perduodama nuosavybė	Nuosavybės perdavimo	Perduodamos nuosavybės nėra

Šaltinis: Langvinienė ir Vengrienė (2008: 31).

Pasak Bagdonienės ir Hopenienės (2004), svarbus dar vienas svarbus aspektas – paslaugas įvertinti galima tik vartojimo metu, nes paslaugos, skirtingai nei prekės, yra patirties produktas, t. y. jas vertinti galima tik vartojant. Todėl paslaugų kokybės, paslaugų kokybės valdymo klausimai yra labai probleminiai. Remiantis mokslinė literatūra daugelis autorių pabrėžia, jog tiksliai apibūdinti paslaugų kokybę nėra lengva, nes kokybė gali būti vertinama įvairiais aspektais. Vengrienė (2006) išskiria autorių Ph. Crosby bei J. Juran kokybės apibrėžimus. Ph. Crosby kokybę apibūdina kaip reikalavimų, kurie gali būti formalizuoti ar neformalizuoti, sąmoningi ar juntami, subjektyvūs ar išreikšti tam tikrais techniniais parametrais, atitikimą. J. Juran kokybę apibrėžia kaip tinkamumą vartoti. Tokia kokybės apibrėžtis leidžia suprasti, kad vartotojas sprendžia, ar siūloma paslauga tenkina jo poreikius, ir pagal tai pasirenka paslaugos teikėją. Taigi, pagal J. Juran, vartotojas yra pagrindinis kokybės arbitras, todėl paslaugų įmonė turi stengtis pasiūlyti tokį produktą, kuris kuo tiksliau atitiktų vartotojo poreikius.

Bagdonienės ir Hopenienės teigimu, išskiriamos dvi kokybės dimensijos:

1. techninė kokybė – atspindi tai ką vartotojas gauna paslaugos metu, tai susiję su materialinės ir techninės paslaugos teikimu;
2. funkcinė kokybė – atspindi kaip teikiama paslauga. Vartotojo nuomonę apie kokybę formuoja teikėjo elgsena, kitų vartotojų teigiamas ar neigiamas poveikis, bei kiti veiksniai (Bagdonienė, Hopenienė, 2005).

Taigi vartotojai tampa labai svarbia paslaugos kokybės vertinimo dalimi. Todėl kuriant kiekvienos verslo organizacijos strategiją yra svarbu suprasti savo klientus ir parengti tokį klientų, o ir pačios įmonės valdymo mechanizmą, kuris padėtų ilgam pritraukti ir išlaikyti pastovius klientus. Nepatenkintas klientas paslaugas teikiančiai įmonei yra didelė problema, skirtingai nuo prekes gaminančių įmonių, kur netinkamą klientui prekę galima lengvai pakeisti kita. Suteiktos paslaugos, deja, grąžinti neįmanoma. Todėl paslaugų teikimo procese yra labai svarbu užmegzti gerą ryšį su paslaugos vartotoju, gebėti greitai prisitaikyti prie kintančių paslaugos vartojimo aplinkybių. Kaip teigia Langvinienė ir Vengrienė (2008: 23-24), paslaugos atveju veikla yra kliento ar vartotojo

poreikių tenkinimo priemone: „gali atsitikti taip, kad darb vartotojas gal ir nebus labai patenkintas, bet įvertins aptarnaujančio personalo geranoriškumą, dėmesį, paslaugumą, mandagumą“.

Įvertinus paslaugų specifiką, negalima neatkreipti dėmesio į vieną (valdymui labai svarbią) charakteristiką – tai, kad *gamyba, perdavimas ir vartojimas* vyksta vienu metu. Vadinasi, paslaugos teikimo procesą yra sudėtinga kažkaip funkciškai atskirti, padalinti. Todėl vadovams tenka ypatingas uždavinys sugebėti kontroliuoti, valdyti visą šį beveik nedalomą procesą.

Galima teigti, kad organizacijai norint būti konkurencingai, būtinos trys sąlygos: vartotojų poreikių pažinimas ir tenkinimas; *veiklos efektyvumas*; greita reakcija į pokyčius ir poreikius. Tam, kad šios trys grandys veiktų sutartinai ir reikalingas efektyvus valdymas. Visgi, prieš pereinant prie valdymo efektyvumo analizės, būtina išsamiau ištirti, o ką reiškia valdymo efektyvumas paslaugų sektoriuje.

1.2. Paslaugų sektoriaus efektyvumo problemos

Norint įvertinti įmonės finansinę būklę ar veiklos rezultatus, svarbu išanalizuoti, ar įmonė dirba efektyviai, ar turtas yra naudojamas optimaliai, ar išlaidos teisingai valdomos. Norint užtikrinti greitą gamybos proceso ciklą, svarbus racionalus lėšų cirkuliavimas. Sukuriamas pelnas ir pinigų srautas padeda palaikyti gamybos procesus. Pinigai virsta atsargomis, produkcija, paslaugomis ir kitais ištekliais. Jų apytakos metu yra sukuriamas pelnas ir nauji ištekliai, kurie toliau didina vertę. Paslaugų sektoriuje gamybos ciklas yra trumpiausias. Investuojami pinigai greičiau cirkuliuoja, ir įmonė greičiau gauna naudą. Uždirbamas pelnas įmonėje ir veiklos efektyvumas labiausiai priklauso nuo sugebėjimų tinkamai valdyti naudojamus išteklius, nuo rinkos sąlygų, konkurentų ir kt.

Langvinienė ir Vengrienė (2008: 93) siūlo išskirti tris esmines diskusijų pozicijas:

1 pozicija. Jos besilaikantieji teigia, kad „problema galėtų būti išspręsta patobulinus produktyvumo matavimo metodiką bei naudojant tinkamesnius būdus infliacijos poveikiui ir nevienodos kokybės skirtumams išlyginti“.

2 pozicija. Jos laikosi makroekonomikos specialistai, kurie teigia, kad „produktyvumo matavimo metodai neišsprendžia klausimo, kadangi produktyvumo ir darbo našumo sąvokos kyla iš industrinės ekonomikos paradigmos ir yra visiškai svetimos paslaugų prigimčiai“.

3 pozicijos šalininkai laikosi „tarpinės pozicijos teigdami, kad turėtų būti du paslaugų veiklos vertinimo lygmenys: vidinis ir išorinis“.

Problemos daugiausiai kyla dėl to, kad paslaugų sektoriuje sunku išmatuoti taip vadinamąją *išeią*. Sherwood nurodo 4 pagrindines paslaugų *išeių matavimo problemas*:

- Komplikuota paslaugos struktūra,

- Išėigos, arba rezultato, bendros išraiškos klausimas,
- Kliento dalyvavimas,
- Kokybiniai paslaugų skirtumai.

Atitinkamai, skiriasi ir viešųjų bei privačiųjų paslaugas teikiančių organizacijų efektyvumo sąlygų ir veiksmų struktūros. Pavyzdžiui, viešųjų institucijų, teikiančių paslaugas, misija ir funkcijos yra patvirtintos įstatymais, jų veiklas kur kas atviresnė visuomenės kontrolei ir vertinimui, labiau detalizuotos veiklos taisyklės ir procedūros, pati veikla reglamentuojama ir ribojama valstybės finansinių galimybių. Kaip teigia Petrauskienė ir Raipa (2010), gerokai skiriasi ir veiklos vertinimo kriterijai. Privataus sektoriaus prekės ir paslaugos vertinamos pinigine išraiška, gauta jas realizavus rinkoje, o nemaža viešųjų paslaugų ir prekių dalis nėra skirta pardavimui, todėl daug sunkiau įvertinti jų poveikį visuomenei ar interesų grupėms.

Tiek viešajame, tiek ir privačiame paslaugų teikimo sektoriuose randame dominuojant dvi esmines sąvokas – tai *produktyvumas* ir *efektyvumas*. Kaip teigia Langvinienė ir Vengrienė (2008: 96-97), *produktyvumas* yra išreiškiamas išėigos ir sąnaudų tai išėigai gauti santykiu. Tuo tarpu *efektyvumo* sąvoka, nors ir glaudžiai susijusi su produktyvumu, tačiau nėra jam tapati. Bendriausia prasme efektyvumas parodo pasirinkto tikslo realizavimo laipsnį. Produktyvumas gali būti išreiškiamas bet koku sveikuoju skaičiumi, o efektyvumo koeficientas negali būti didesnis už 1 arba 100 procentų.

Paslaugų *veiklos efektyvumas* pasireiškia kliento poreikio patenkinimo laipsniu ar aptarnaujamos sistemos pagerėjusiu funkcionavimu naudojant esamus išteklius: žmoniškuosius, finansinius, materialinius techninius, taip pat ir kliento išteklius jam dalyvaujant paslaugos procese. Ir nors ryšys, šiuo atveju, tarp produktyvumo ir efektyvumo egzistuoja, tačiau jis nėra tiesioginis. Vadinas, specifines produktyvumo problemas sąlygoja jų rezultato prigimties ir matavimo galimybės. Be to svarbus yra ir kitas paslaugų ypatumas – išoriniai poveikiai jų veiklos rezultatui. Paslaugos gamybos rezultatas nėra tik tiekėjo veiklos funkcija. Ji kartu yra ir kliento/paslaugos vartotojo veiklos dalis, kurioje sąveikaujant teikėjui ir klientui sprendžiama tam tikra problema, turinti klientui didesnę ar mažesnę vartojamąją vertę.

Apskritai, siekiant įvertinti produktyvumą bei efektyvumą, labai svarbu yra tai, kokiai grupei yra priskiriama paslauga (nes paslauga paslaugai nelygu). Paslaugas galima klasifikuoti, tačiau klasifikavimo schemas skiriasi pagal: 1) kriterijų sudėtingumą ir 2) savo prigimtimi.

Apibendrinamos įvairių autorių pateiktas schemas, Langvinienė ir Vengrienė (2008: 70-71) išskiria keturias pagrindines paslaugų grupes bei jas identifikuojančius rodiklius (3 lentelė).

3 lentelė. Paslaugų grupės ir jų identifikavimo rodikliai

Paslaugų pobūdis	Rodiklių pobūdis		Rodiklių pavyzdžiai
1 grupės paslaugos, turinčios tikslų ir apibrėžtą veiklos pagrindą	Rodikliai, apibūdinantys esminius pasikeitimus		Aptarnautų asmenų skaičius
1 b grupės paslaugos	Rodikliai pasirenkami priklausomai nuo tikslo, gali būti atsižvelgiama į paslaugos sudėtingumą		Įvykdytų sandorių skaičius
2, 3, 4 grupės paslaugos	1	Paslaugų teikėjo veiklą apibūdinantys rodikliai	Vestų užsiėmimų skaičius Konsultuotų klientų skaičius Gydytojo iškvietimų skaičius
	2	Suvalytų paslaugos veiksmų apimtys rodikliai	Mokinių skaičius x užsiėmimų valandų skaičius
	3	Mišrieji rodikliai	Sėkmingai išlaikytų egzaminų procentas Laimėjusiųjų konkursuose dalis
Paslaugos, turinčios rinkos vertę	Vertiniai veiklos apimtys rodikliai		Pardavimų apimtis. Pridėtoji vertė.
Paslaugos, neturinčios rinkos vertės	Rodikliai, išreiškiantys teikimo kaštus		Kaštai. Darbo užmokestis.

Šaltinis: Langvinienė ir Vengrienė (2008: 70-71)

Paslaugų klasifikavimas ir priskirimas kuriai nors iš grupių tampa labai aktualus kalbant apie paslaugų produktyvumą ir efektyvumą. Klasikiniais produktyvumo matavimo metodais lengviausia vertinti 1 grupės paslaugas, kur taikomi standartai ir rezultatas gali būti išreikštas kiekybiniais veiklos pagrindo pakeitimais ir pan. Kuo daugiau paslaugos procesas priartėja prie materialinių prekių gamybos sąlygų su techniniais ir technologiniais standartais, reprodukuojamais veiksmais ir procesais, tuo lengviau veiklos vertinimui galima taikyti ir naudoti produktyvumo matavimo tradicinius būdus ir jo gerinimo priemones. Sudėtingiausias 2, 3 ir 4 grupių paslaugų produktyvumas matavimas, t.y. paslaugų, paremtų informacijos perteikimu ir dideliu klientų dalyvavimo laipsniu. Kuo paslauga grynesnė, tuo keblesnis ir mažiau prasmingas tiesioginis produktyvumo matavimas. Paslaugų rezultato sąvoka persikelia iš paslaugos tiesioginio teikimo į kliento lygmenį vietos ir laiko atžvilgiu. Ji atsispindi kliento problemos išsprendimo laipsnyje ar sistemos funkcionavimo pokyčiuose. Kartu paslaugų produktyvumas virsta platesniu aptarnaujamos sistemos efektyvumo klausimu. Todėl čia tiksliau būtų kalbėti apie veiklos efektyvumą.

Vadinasi, matuojant paslaugų produktyvumą, egzistuoja du lygmenys. Pirmasis lygmuo – tai bendras paslaugos efektyvumas, išreiškiamas kompleksiniais rodikliais, apibūdinančiais kliento pasitenkinimo laipsnį ar aptarnaujamos sistemos efektyvumą. Antrasis – tiesioginio efektyvumo

arba produktyvumo lygmuo, išreiškiamas įprastiniais industriniais veiklos produktyvumo matavimo metodais ir rodikliais. Paslaugų sferoje esminis yra bendrasis efektyvumo matavimo lygmuo, todėl pastangos didinti tiesioginį efektyvumą arba produktyvumą prasmingos tiek, kiek jos padeda didinti bendrąjį efektyvumą. Dar daugiau, jei norime tobulinti paslaugas teikiančios organizacijos valdymo efektyvumą, turime gerai suvokti, kiek ir kaip valdymo efektyvumas prisidės prie paslaugos teikimo efektyvumo.

Apibendrinant skyriuje pateiktas problemas, svarbu išskirti tai, kad paslaugų sektorius yra specifinis. Pačios paslaugos ir teikimas yra specifiniai. Taip pat ir paslaugų sektoriuje veikiančių įmonių (t.y. paslaugas teikiančių įmonių) efektyvumo klausimai yra specifiniai. Visa tai sąlygoja, kad ir taikomos valdymo efektyvumo didinimo priemonės turi būti pritaikytos, adaptuotos būtent paslaugas teikiančioms įmonėms, jų veiklos efektyvumo ir produktyvumo didinimui. Todėl toliau aktualu tirti kas yra valdymo efektyvumas, kaip keitėsi valdymo efektyvumo teorijos (atskleisti paradigmą kaitą), kokios yra pateikiamos valdymo efektyvumo didinimo rekomendacijos SVV įmonėms, veikiančioms paslaugų sektoriuje.

II. VALDYMO EFEKTYVUMO DIDINIMO TEORINIAI SPRENDIMAI

2.1. Efektyvumo ir valdymo efektyvumo sampratų įvairovė

Kaip teigia autoriai (Bosas, 2003), nėra visuotinio sutarimo dėl valdymo efektyvumo sampratos. Toks neapibrėžtumas atsiranda, pirmiausia, dėl pačios efektyvumo sąvokos įvairovės ir skirtingo traktavimo, bei, antra, dėl nesutarimo, kas (kokie esminiai principai) sudaro valdymo efektyvumo procesą. Jau pirmojoje darbo dalyje buvo pristatytos dvi efektyvumą reprezentuojančios sąvokos – tai *produktyvumas* ir *veiksmingumas*. Mokslinėje literatūroje galima rasti ir daugiau efektyvumo reiškiniui priskirtinų sąvokų. Bet pirmiau pabandykime apžvelgti, kaip autoriai apibrėžia, ką reiškia pats *efektyvumas*. 4 lentelėje pateikiami efektyvumo apibrėžimai.

4 lentelė. Efektyvumo apibrėžimai

Autorius	Apibrėžimas
Manzoor, 2011	Organizacijos efektyvumas - tai sąvoka, kuri apibūdina kaip efektyviai organizacija pasiekia užsibrėžtų tikslų
T. Sudek, 2008	Bendrajai prasme efektyvumas suprantamas kaip rezultato ir išlaidų tam rezultatui pasiekti santykis
Navickas ir kt., 2006	Ekonominis efektyvumas - tai situacija, kada visapusiškai tenkinami visuomenės poreikiai, esant ribotiems ištekliams
Tarptautinių žodžių žodynas	Efektyvumas - tai rezultatų ir sąnaudų palyginimo laipsnis
K.Lukoševičius ir kt., 2005	Efektyvumas - išteklių panaudojimo lygis, kuris garantuoja maksimalų rezultatą
S.Puškorius, 2004	Efektyvumas - tai pageidautinų veiklos rezultatų ir tiems rezultatams pasiekti panaudotų kompleksinių išteklių, indėlių, kaštų bei kitų resursų naudojimas
L. Gulink ir kt., 2001	Efektyvumas yra vertybė, kuri gali konfliktuoti su kitomis vertybėmis, todėl jai turi būti teikiama pirmenybė

Šaltinis: sudaryta autorės pagal T.Sudek, Manzoor, Lukoševičių ir kt., S.Puškorių, Navicką ir kt., L.Gulick ir kt.

Efektyvumo apibrėžimų įvairovėje galima rasti tokius esminius efektyvumo elementus, kaip veiklos kokybė, produktyvių pastangų panaudojimo lygis tikslams pasiekti, tinkamas turimų išteklių panaudojimas, kuriuos panaudojus atsiperka investicijos ir pan.

Labai plačiai efektyvumo terminą yra analizavęs Bosas (2003). Autorius remiasi Sink (1989) sudaryta *našumo* sistema. Juk būtent *našumo* terminas yra suvokiamas kaip *pelningumo* (jei kalbame apie privačias įmones) ar *rezultatyvumo* (jei kalbame apie viešąsias organizacijas)

sinonimas. Jei įmonė dirba pelningai, arba organizacija dirba rezultatyviai, vadinasi, ji dirba našiai. Taigi, našumo sistemą sudaro septynios posistemės:

- Veiksmingumas (angl. *effectiveness*)
- Ekonomiškumas (angl. *efficiency*)
- Kokybė (angl. *quality*)
- Pelningumas (angl. *profitability*)
- Našumas (angl. *productivity*)
- Darbo gyvenimo kokybė (angl. *quality of work life*)
- Naujovių diegimas (angl. *innovation*) (Bosas, 2003).

Esminis dėmesys bandant apibrėžti šiuolaikinę efektyvumo sampratą turi būti kreipiamas ne į sąnaudas (čia būtų tradicinis požiūris), o į gaunamus rezultatus, jų kokybę, klientų ir darbuotojų gerovę (modernus požiūris). Būtina atkreipti dėmesį, kad nuo XX a. pabaigos (ypatingai viešajame sektoriuje) įsigali taip vadinamoji 3E koncepcija, kurioje efektyvumas suvokiamas kaip trijų sudedamųjų visuma. Tos trys sudedamosios yra: angl. *economy* – ekonomiškumas, angl. *efficiency* – efektyvumas ir angl. *effectiveness* – rezultatyvumas, veiksmingumas. Ši 3E koncepcija tampa ypač populiari viešajame administravime išplitusioje *naujosios viešosios vadybos* paradigmoje. Kaip teigia Guogis (<http://gindeksas.blogspot.lt/2012/03/prof-aguogio-informacija.html>) (2012) ši paradigma „buvo linkusi pateisinti beveik bet kokių efektyvių priemonių pasirinkimą siekiant tikslų. Viešojo administravimo reformų tikslai buvo siejami su techniniu arba operatyviu efektyvumo tobulinimu, siekiant gauti daugiau procesų išeigų, panaudojus mažesnius indėlius. Šis modelis iš visų penkių viešojo administravimo funkcijų: perskirstymo, paskirstymo, reguliavimo, institucijų kūrimo ir paslaugų teikimo absoliutino penktąją – paslaugų teikimo funkciją suteiktų paslaugų efektyvumo prasme. Šiuo požiūriu jai buvo svarbus ir paslaugų klientų pasitenkinimo suteiktomis paslaugomis laipsnis kaip įrodantis paslaugų efektyvumą ir veiksmingumą.“

Efektyvumo vertinimo kriterijai, kaip ir efektyvumo sampratos formavimas, turi būti parenkami atsižvelgus į efektyvumo vertinimo tikslus, kurie gali būti įvairūs, gali siekti ekonominio konkurencingumo ar inovacijų kūrimo ir t.t. (Rimkuvienė, Laurinavičienė 2010). Pasak Heerwagen ir kt. (2010) efektyvumo matavimai bet kurioje organizacijoje skiriasi, priklausomai nuo jos misijos, aplinkos, produkto ar paslaugos, kurią kuria ir klientų poreikių. Jis pirmu žingsniu organizacijos efektyvumo vertinimui įvardija pačios organizacijos supratimą, kaip ji funkcionuoja, kokia jos struktūra ir kas jai yra svarbiausia. Heerwagen ir kt. (2010) išskiria pagrindinius faktorius, kurie atsiranda efektyvumo įvertinimui:

- Organizacijos misijos pasiekimas
- Produkto/paslaugos kokybė ir vertė
- Klientų pasitenkinimas

- Inovatyvumo ir kūrybiškumo lygis
- Organizacijos prisitaikymas prie kitimo ir technologinio vystymosi
- Efektyvus informacijos dalinimasis ir komunikacija
- Darbuotojų įsitraukimas ir išlaikymas
- Efektyvus grupinis ir individualus darbas
- Darbo aplinkos kokybė
- Bendradarbiavimo ryšių kūrimas
- Operacijų efektyvumas
- Įvaizdis ir reputacija.

Norint įvertinti veiklos efektyvumą nepakanka išnagrinėti vieną kurį nors faktorių, reikia išnagrinėti keletą faktorių. Kuo plačiau bus tiriama, tuo rezultatai bus aiškesni ir tikslesni.

Versle nuolat didėja konkurencija, technologijos tobulėja, plečiasi laisvoji rinka, atsiranda vis naujesnių valdymo metodų. Ne išimtis ir paslaugų sektorius. Norint dirbti pelningai, būti konkurencingu rinkoje, svarbu nuolat analizuoti įmonės veiklos rezultatus, juos įvertinti kuo teisingiau, kad būtų galima objektyviai prognozuoti veiklos galimybes bei siekius. Įmonių veiklos analizė labai svarbus ekonominis informacijos šaltinis, kuris padeda įmonei įsivertinti panašumus tarp konkurencinių įmonių, padeda atrasti rizikingas veiklos sritis. Taip pat padeda priimti svarbius valdymo sprendimus.

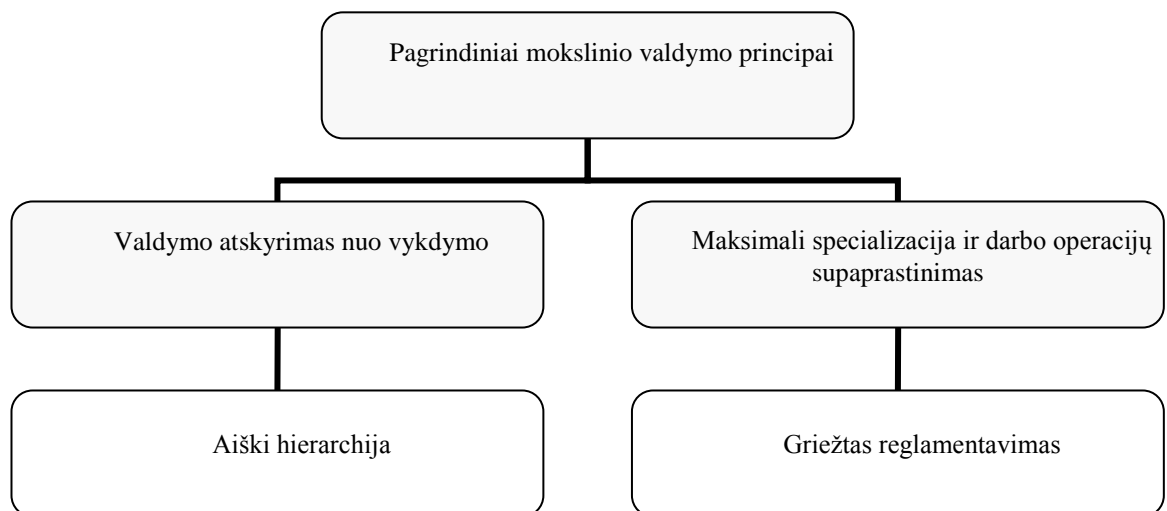
Siekiant, kad organizacija dirbtų sėkmingai, būtina tobulinti valdymą, t.y. didinti jo efektyvumą. Suprantama, kad valdymo efektyvumas priklauso nuo vadovų, nes jie priima sprendimus, kokių tikslų organizacija sieks, kokie valdymo metodai bus naudojami siekiant tikslų, kokios darbuotojų skatinimo formos bus panaudotos tikslų įgyvendinimui ir kt. „Tačiau valdymo sprendimai, kaip jie bebūtų gerai paruošti, yra tik mintis, tik idėja. Valdymo tikslas – realaus darbo realių žmonių pagalba įgyvendinimas“ (Seilius, 2001; Bosas, 2002).

Taigi, sėkmingas (efektyvus) sprendimas yra tas, kuris praktiškai įgyvendinamas – paverčiamas veiksmu, o rezultatyviai ar efektyviai yra daugiau lingvistinė arba vertinimo problema. Šiandien jau niekam nėra paslaptis, kad nėra tokių teorijų, konkrečių receptų arba apskritai lengvų ir paprastų būdų, užtikrinančių vadovavimo sėkmę. Tačiau žinoma, kad teoretikai ir praktikai sukūrė daugybę teorijų, kuriomis naudojantis galima vadovauti efektyviai, jeigu jas teisingai ir vietoje naudoji. Ilgą laiką tiek moksle, tiek ir verslo praktikoje dominavo XX amžiaus pradžios autorių sukonstruoti valdymo efektyvumo modeliai. Šiandien, XXI amžiuje, išgyvename savotišką paradigmą kaitą, kai nuo modernių valdymo efektyvumo idėjų pereinama prie postmodernių. Todėl kitame poskyryje apžvelgiama valdymo efektyvumo paradigmų kaita.

2.2. Valdymo efektyvumo paradigmu kaita

Susidomėjimas *valdymo efektyvumu* turi pakankamai galias mokslines ištakas. Kaip teigia Humphrey ir kt. (2007: 1332), tokių ankstyvųjų autorių kaip A. Smith (1776) ir Ch. Babbage (1835) darbuose, jau buvo analizuojama, kaip darbo padalijimas gali padidinti darbuotojų veiklą (darbo efektyvumą bei produktyvumą). Visgi pirmąsias sisteminės efektyvaus darbo organizavimo pastangas randame XX amžiaus pradžios autorių darbuose. Humphrey ir kt. (2007: 1332) išskiria du XX amžiaus pradžios efektyvaus darbo mokslinio organizavimo pradininkus – tai L. ir F. Gilbreth (1911) ir F. W. Taylor (1911). Vanagas (2009: 42-50) ir Bivainis (2011: 17) išskiria tokius ankstyvuosius autorius, prisidėjusius prie darbo mokslinio organizavimo principų kūrimo, kaip H. Fayol, H. Emerson, H. Gant (1919) ir H. Ford.

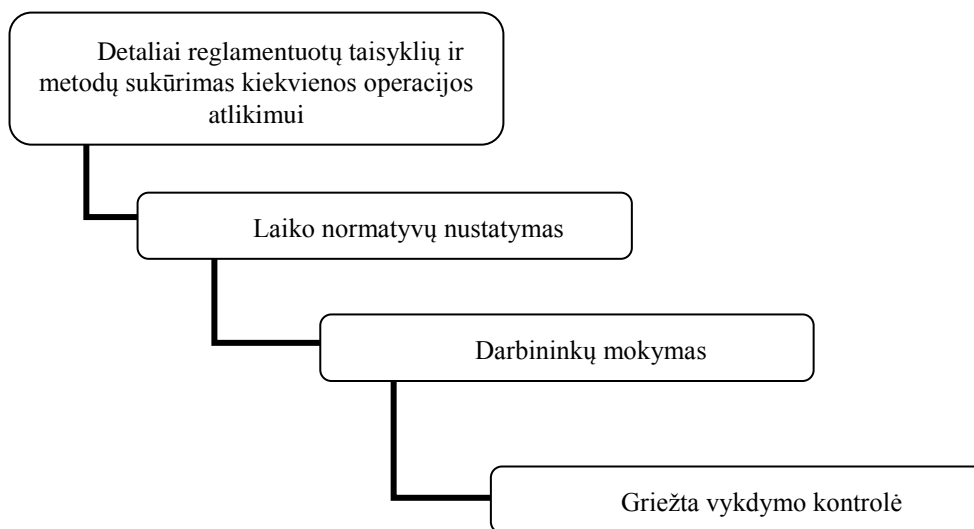
Žinomiausias iš jų vadybos moksle ir praktikoje yra F.W. Taylor, kurio dėka vadybos moksle prasidėjo, kaip teigia Rutkienė ir Arbutavičius (2012), taip vadinamoji *teilorizmo* era. Rutkienė ir Arbutavičius (2012: 12) cituoja Kauno technologijos universiteto Tarptautinių žodžių žodyne pateikiamą *teilorizmo* apibūdinimą: „*teilorizmas* apibūdinamas kaip darbo organizavimo sistema, pagrįsta mokslo ir technikos laimėjimų panaudojimu maksimaliai pridedamajai vertei gauti: jos tikslas – suintensyvinti darbą, atsisakant nebūtinų veiksmų“. Pagrindiniai Taylor išskirti mokslinio valdymo principai pavaizduoti 1 paveiksle.



1 pav. Pagrindiniai F. Taylor mokslinio valdymo principai (pagal Rutkienė ir Arbutavičius, 2012: 12)

Bivainio (2011: 17) teigimu, Taylor mokymui būdingas techninis požiūris į darbuotoją, jo vaidmenį ir veiklą. Svarbiausiu tikslu Taylor laikė darbo našumo didinimą, o svarbiausiu būdu jam pasiekti – racionaliai operacijų lygmeniu organizuotą kiekvieno atliekamą darbą. Jo manymu, racionalus darbo organizavimas, jo normavimas turi būti grindžiami nuodugnaus kiekvieno

atliekamo darbo tyrimo informacija. 2 paveiksle pateikiami moksliniai darbo organizavimo etapai pagal Taylor.



2 pav. F. Taylor mokslinio darbo organizavimo etapai (pagal Rutkienė ir Arbutavičius, 2012:13)

Pagal Taylor, kiekvienam darbui ar operacijai atlikti būtina sukurti efektyvią judesių struktūrą. Po to kiekvienai operacijai nustatomi laiko normatyvai, t.y. kiek laiko tikslingai skirti tam tikrai operacijai atlikti. Vėliau vyksta darbininkų mokymai. O po to – kiekvienos operacijos atlikimo kontrolė.

Visgi, kaip teigia Rutkienė ir Arbutavičius (2012:13, autoriai cituoja Švietimo mainų paramos fondą, 2010), „*teilorizmui* būdingas griežtas hierarchinio darbo organizavimas, o tai sudaro prielaidas darbuotojų savarankiškumui, iniciatyvumui ir kūrybiškumui mažinti bei atskiria kūrybingus ir sprendimus priimančius darbuotojus nuo paprastų vykdytojų. Tai skatina darbuotojų gebėjimų ir įgūdžių poliarizacijos procesą, kai užduočių „vykdytojai“ dėl tokio darbo organizavimo sparčiai praranda aukštesnio lygmens gebėjimus ir žinias, o kūrybiniai bei sprendimus priimantys, vadovaujantys darbuotojai (sudarantys visų darbuotojų mažumą) gali naudotis palankiausiomis sąlygomis tobulinti kvalifikaciją“.

Iš pateiktos citatos matyti, kad *teilorizmo* pasiekimai vertintini tiek teigiamai, tiek ir neigiamai. Kaip teigiamą aspektą, galima išskirti tai, kad pirmą kartą mokslas buvo vystomas ne tik sukuriant naujas gamybos mašinas ar įrenginius, bet ir panaudojant naujas darbo organizavimo formas. Svarbiausias šios teorijos objektas yra darbuotojų vykdomos funkcijos, o teorijos esmė glūdi racionaliame atliekamo darbo organizavime. Kaip neigiamus *teilorizmo* aspektus, autoriai (Morgeson ir Humphrey, 2006; Humphrey ir kt., 2007; Yitizhak ir kt., 2009) išskiria būtent darbo

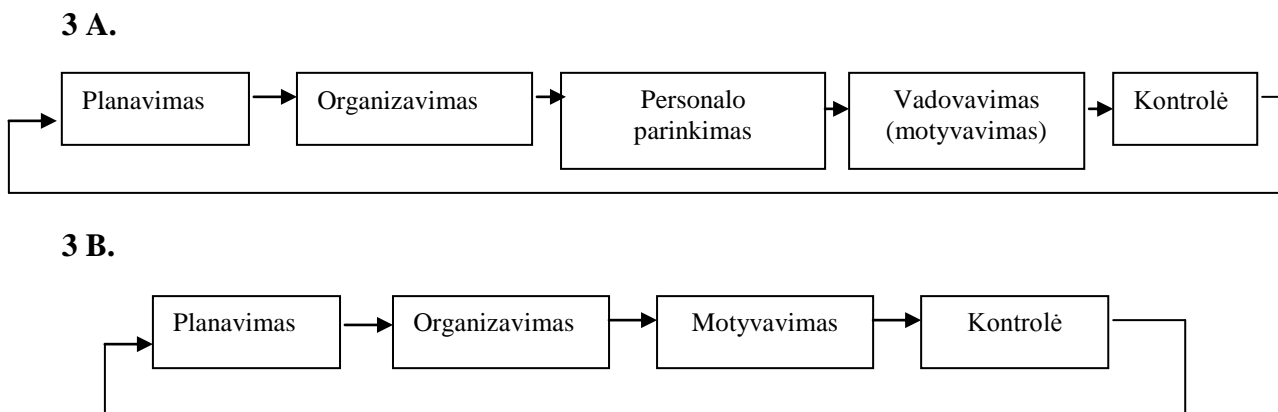
funkcijų (užduočių) rutinizavimą ir standartizavimą, kurie sukėlė ir nelauktų pasekmių, tokių kaip darbuotojų nuovargis, sumažėjusi motyvacija ir produktyvumas, o kartais net ir darbo įrangos gadinimas. Kaip atsakas į šį *mechaninį teilorizmą* (Rutkienė ir Arbutavičius, 2012), dar vadinamą *industrinės inžinerijos požiūriu* (Yitzhak ir kt.: 2009), pradėti kurti alternatyvūs darbo organizavimo bei valdymo/vadybos modeliai.

Visgi mokslinė vadyba/mokslinis valdymas beveik šimtmetį tapo valdymo (vadybos) modernizacijos sinonimu dėka savo universalaus „*vieno geriausio kelio*“ (kaip teigia Kanigel, 1997) požiūrio. Teilorui industrinis efektyvumas rodėsi pasiekiamas dėka tam tikrų taisyklių laikymosi, įsitikinimo, kad taisyklių privalu laikytis nepaisant nieko. Tokios modernios vadybinės efektyvumo (angl. *efficiency* atitikmuo lietuvių kalboje būtų produktyvumas) logikos „daryti viską teisingai (t.y. pagal taisykles) laikymasis yra nesuderinamas su šiuolaikine (netgi postmodernia) vadybos logika, kad efektyvumas (angl. *effectiveness* atitikmuo lietuvių kalboje būtų veiksmingumas) atsiranda tada, kai „daromi teisingi dalykai“ (Gergen, Thatchenkery, 2004; Kemp, 2015). Savo postmodernioje logikoje (arba „antilogikoje“), valdymas apibrėžiamas per organizacijos/organizacinį efektyvumą, t.y. veiksmingumą (Kemp, 2015: 348).

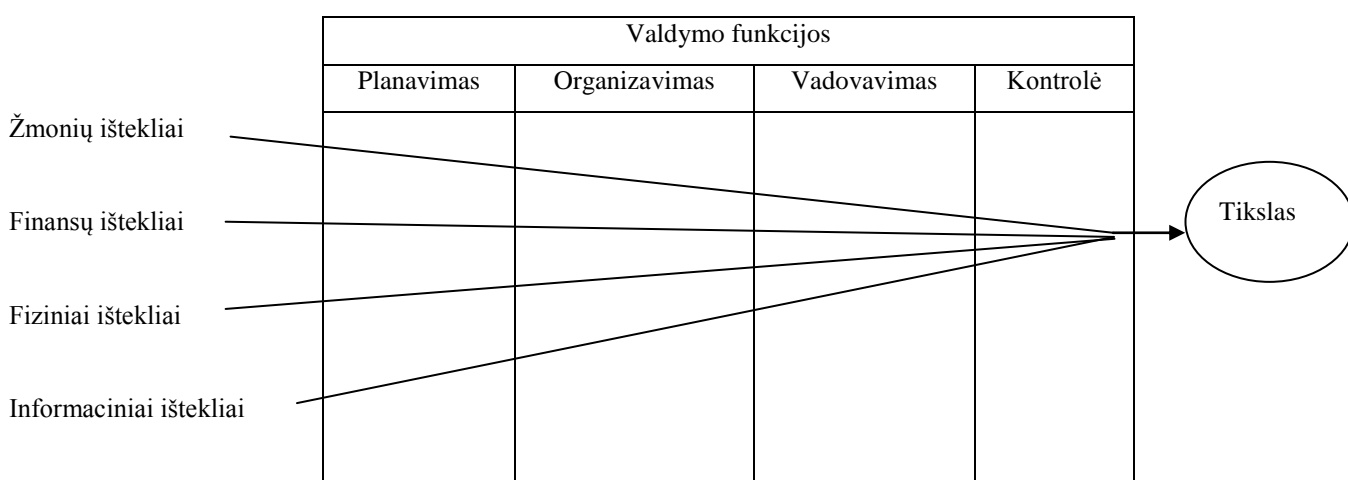
Šiandieninėse postmoderniose organizacijos stebima valdymo mąstymo paradigminė kaita. Šiame naujame mąstyme pripažįstama, kad nuolatinė kaita (netgi sumaištis, autoriai vartoja angl. terminą *confusion*) yra normali būseną kuri verčia būti lanksčiais ir adaptyviais (Kemp, 2015: 349).

Klasikinis (arba modernus) mokslinio valdymo modelis (pradėtas Tayloro ir išgrynintas kitų autorių, kaip Fayolis, Fordas bei vėlesni autoriai) buvo pagrįstas suformuotomis klasikinėmis valdymo funkcijomis. Efektyvus valdymas reiškė ne ką kitą, kaip šių valdymo funkcijų (kiekvienos atskirai bei visų kartu) maksimaliai įmanomą (t.y. efektyvų) įgyvendinimą.

Seilius (1998: 12-13) išskiria, kad „valdymo mokslas ir praktika suformulavo – bent jau šiuo metu visuotinai pripažintas – valdymo funkcijas: planavimą, *organizavimą*, personalo parinkimą, vadovavimą (motyvavimą) ir kontrolę“ (3 pav. A). „Kitas požiūris pateiktas 4 pav. Čia vietoje personalo parinkimo, motyvavimo ir vadovavimo funkcijų pateikiama vadovavimo funkcija, nes numatoma, kad šis pavadinimas reiškia instruktavimą, motyvavimą, komunikavimą, kas siejama ir su paties vadovo savybėmis: apskritai jo autoritetu, kalba, laikysena, etiketu ir kt. <...> Kai kurie autoriai <...> išskiria tik keturias pagrindines valdymo funkcijas (3 pav. B), sujungdami personalo parinkimo, vadovavimo ir motyvavimo funkcijas į vieną motyvavimo funkciją, nes ir parenkant pareigoms, ir suteikiant įgaliojimus, ir vadovaujant (bet kurio lygio vadovas taip pat turi vadovą) visada taikomos motyvavimo teorijos“ (Seilius, 1998: 12-13).



3 pav. Valdymo funkcijos (pagal Seilius, 1998:12)



4 pav. Valdymo procesas (pagal Seilius, 1998: 13)

Visgi šiuolaikiniai autoriai siūlo *de konstruoti* tiek teiloriško mokslinio valdymo principus, tiek ir juos įgyvendinančių vadybos funkcijų rėminę konstrukciją. 5 lentelėje pateikiama Kemp (2015) pasiūlyta mokslinio valdymo *dekonstruota* vizija.

5 lentelė. Postmoderni mokslinio valdymo principų vizija

Mokslinio valdymo principai	Moderni vizija	Postmoderni vizija
Tikro mokslo plėtra	Efektyvumas kaip produktyvumas – industrinės produkcijos matavimas	Efektyvumas kaip veiksmingumas – žinių išėigos matavimas
Mokslinis darbuotojo parinkimas	Griežtumas – stipriausiųjų (angl. <i>fittest</i>) atranka	Lankstumas – kokybinė atranka
Darbuotojo ugdymas	Hierarchija – kontrolė	Išsluoksniavimas (angl. <i>delaying</i>) – įgaliojimas (angl. <i>empowering</i>)
Draugiškas bendradarbiavimas tarp vadovo ir darbuotojo	Padalijimas – valdžia, galia	Pasidalijimas – komandinis darbas

Šaltinis: Kemp, 2015: 350

Remiantis mokslinio valdymo vizijos kaita, atitinkamai keičiasi ir valdymo funkcijų konstruktas. Reikia atkreipti dėmesį, kad pati principinė funkcijų logika nesikeičia, tačiau ji yra adaptuojama kintančiai globalių pokyčių realybei. Taigi, efektyvus valdymas apima:

- *Efektyvų delegavimą* įgyvendinant šias valdymo funkcijas: paskirstant atsakomybę, nustatant veiklos prioritetus, nustatant ilgalaikius bei trumpalaikius tikslus, suteikiant atitinkamus įgaliojimus, atliekant stebėseną.
- *Koučingą (ugdymą)* siekiant, kad kiekvienas darbuotojas palaipsniui pereitų prie vis sudėtingesnių užduočių ir didesnės atsakomybės.
- *Komandinį darbą*, t.y. kartu nustatant organizacijos misiją, viziją ir vertybes; vertinant kartu vidinę ir išorinę aplinką; kartu identifikuojant ir sprendžiant problemas; kartu apibrėžiant organizacinę struktūrą; vykdant nuolatinius susirinkimus.
- *Dalyvavimą* priimant sprendimus.
- Vykdant nuolatinius *mokymus*.
- *Remiant/palaikant* darbuotojus.
- *Vykdam atsakingą* darbuotojų *atranką*.
- Galiausiai, *apdovanojant ar skatinant* (o kartu ir *disciplinuojant*) individus/darbuotojus už jų atliekamas veiklas.

Šie efektyvaus valdymo elementai buvo akcentuojami ir modernaus mokslinio valdymo autorių, tačiau jie savotiškai „slėpėsi“ po statiškomis valdymo funkcijomis. Tuo tarpu šiuolaikinių postmodernių organizacijų valdyme, siekiant tapti adaptyviomis pokyčiams organizacijomis, labai svarbu yra lankstumas. Kas būtent ir matyti pateiktoje struktūroje.

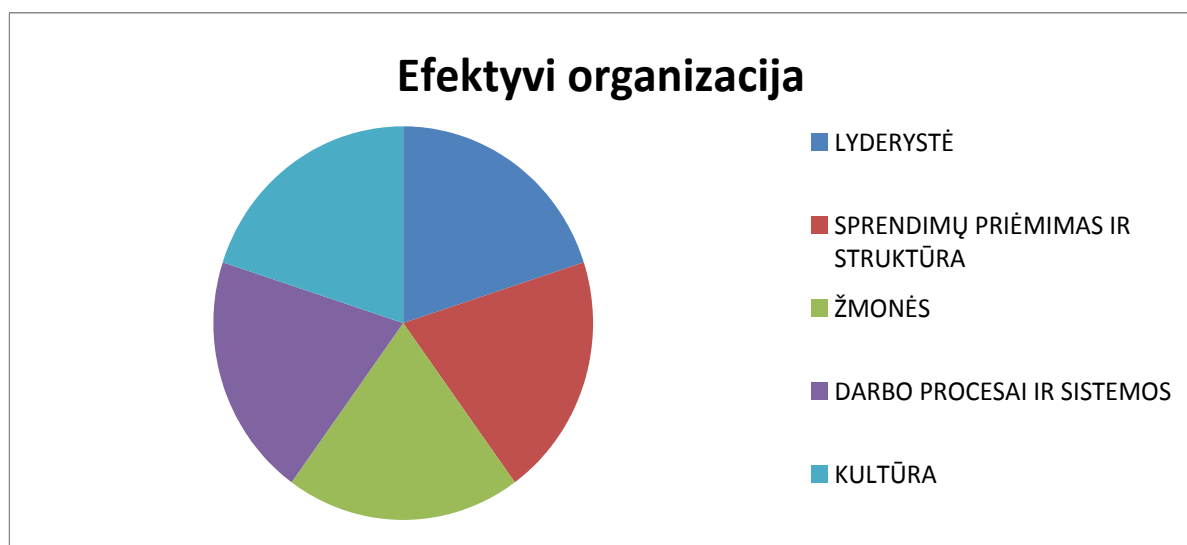
Apibendrinant poskyryje pristatytą valdymo efektyvumo paradigmu kaitą, matyti, kad įmonėms šiandien turi būti labai sunku susigaudyti, kokius modelius geriau taikyti versle. Todėl yra labai svarbu smulkiau išanalizuoti, kas sudaro efektyvaus valdymo principus bei kaip jie keičiasi keičiantis valdymo efektyvumo paradigmoms.

2.3. Valdymo efektyvumo principai ir jų kaita

Efektyvios organizacijos samprata. Pasak Stid (2010), norėdamos būti efektyviomis, organizacijos turi būti stiprios visomis savybėmis (žr. 5 pav.), tokiomis kaip:

- lyderystė
- sprendimų priėmimas ir struktūra
- žmonės
- darbo procesai ir sistemos
- kultūra.

Kiekvieną savybę galima apibūdinti savaip. Tarkim lyderystė – tai gebėjimas suburti puikią komandą, jai vadovauti ir siekti puikių rezultatų. Sprendimų priėmimas ir struktūra – labai svarbu parinkti kas ir už ką atsakingas, ir kiekvienas turi suvokti sprendimų priėmimo atsakomybę. Žmonės - tai atskiri individai, jungiantys organizaciją, nešantys sėkmę įmonei, atsižvelgus į jos tikslus. Darbo procesai ir sistemos - tai įmonės sklandus darbas, tinkamas procesų valdymas ir tobulinimas. Kultūra - tai įmonės vertybių, veiklos pasirinkimas, galimybės keistis. Norint būti efektyvia organizacija, visos šios savybės turi būti stiprios.

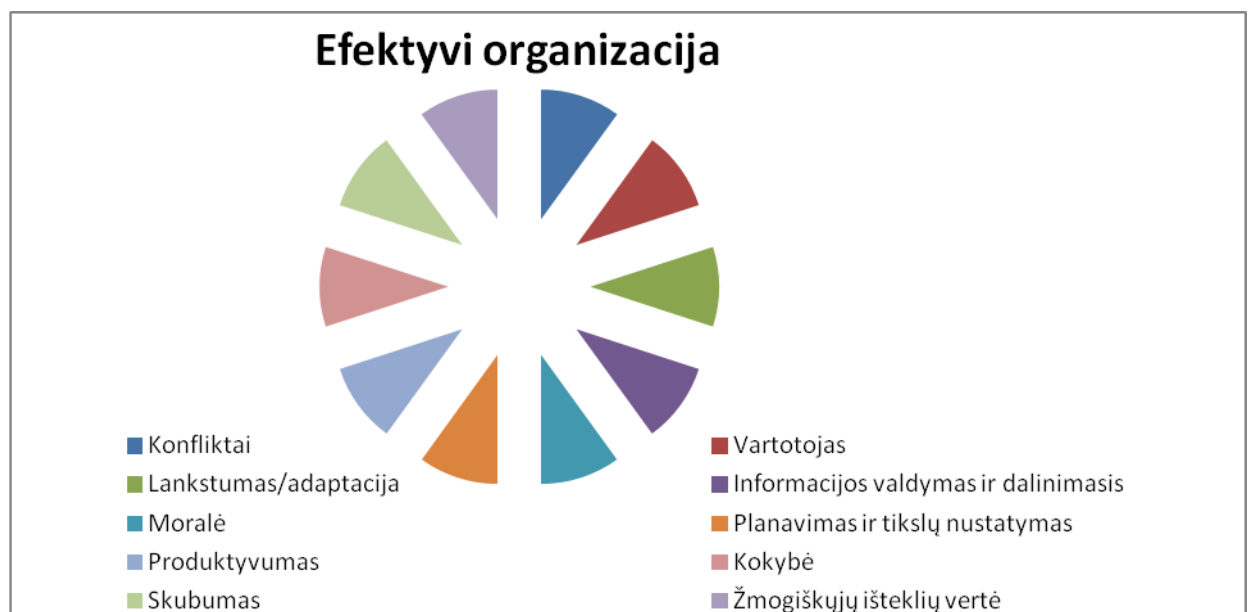


5 pav. Penki efektyvios organizacijos elementai pagal Stid (sudaryta pagal Stid (2010))

5 paveiksle pavaizduoti pagrindiniai elementai, kuriuos išskyrė Burnes (1998) nagrinėdamas efektyvumo gerinimą, atsižvelgiant į besikeičiančią verslo aplinką rinkoje.

- Konfliktai - galimybė organizacijos darbuotojams dirbti kartu, visiškai ir atvirai bendrauti ir valdyti savo darbo pastangas prie skirtingų reikalavimų.
- Vartotojas - asmuo ar organizacija, kurie naudoja paslaugas ar produktus.

- Lankstumas/adaptacija -gebėjimas pakeisti operacijų metodus pagal vidaus ir išorės reikalavimus.
- Informacijos valdymas ir dalinimasis - tai išsamus, tikslus ir efektyvus apdorotos informacijos perdavimas.
- Moralė - dedamos papildomos pastangos, atsidavimas, pritarimas.
- Planavimas ir tikslų nustatymas - tai tvarka, kuri padeda organizacijai sėkmingai planuoti ateitį, numatyti misijos ir uždavinių sukūrimą.
- Produktyvumas - organizacijos pagaminamas produktų ar paslaugų kiekis.
- Kokybė- prekės ar paslaugos tinkamumas klientui ar vartotojui.
- Skubumas - galimybės greitai atlikti veiksmus keičiant procesus, kurie reikalingi rinkoje.
- Žmogiškųjų išteklių vertė - organizacijos supratimas, kad jos veikla kuriama esamų organizacijos narių gabumais, esamais ir potencialiais nuopelnais.



6 pav. Dešimt efektyvios organizacijos elementų pagal B. Burnes (sudaryta pagal B. Burnes (1998))

Šių dviejų autorių išskirti elementai skirti pačios organizacijos struktūrai, vykstantiems procesams, darbo pasidalijimui ir t.t. Išvada, kad pagrindinė organizacijos valdymo efektyvumo didinimo galimybė glūdi pačios organizacijos viduje.

Valdymo efektyvumas smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse. Kaip visuotinai sutaria autoriai valdymo efektyvumas yra, neabejotinai, svarbiausias veiksnys, lemiantis visą įmonės gyvavimą. Visgi, kaip vėlgi sutaria dauguma autorių, smulkaus ir vidutinio verslo (toliau - SVV)

įmonės, kurios yra labai svarbios kiekvienos šalies ekonominiam augimui, savo valdyme tikrai skiriasi nuo stambaus verslo organizacijų. Būtent SVV įmonėms tinkamo, efektyvaus valdymo parinkimo klausimas yra labai svarbus, nes labai dažnai joms netinka visuotinai vadybos mokslo propaguojamos rekomendacijos, kurios sukurtos remiantis stambiajų, dažniausiai pramonės, įmonių pagrindu. Todėl SVV įmonėms tenka sunkus ir atsakingas uždavinys parinkti tokią valdymo strategiją, kuri būtų inovatyvi ir leistų išlaikyti konkurencingumą rinkoje (Cagliano ir kt. 2001, Fuller-Love, 2006).

Nepaisant to, kad jau seniai visuotinai pripažįstama, kad SVV įmonėms negalima automatiškai perkelti stambiajų įmonių valdymo patirties, tačiau tyrimų, pagrindžiančių, ką reikėtų konkrečiai daryti, kaip organizuoti efektyvų SVV įmonių valdymą, labai trūksta (Ates ir kt., 2013). Galima išskirti tokių autorių kaip Sousa ir kt. (2006), Wiesner ir kt. (2007), Vichithandbadee ir kt. (2009) tyrimus, kuriuose ieškoma efektyvaus SVV įmonių valdymo efektyvumo priemonių. Tačiau, kaip pažymi Ates ir kt. (2013), tokiuose tyrimuose efektyvus valdymas dažniausiai analizuojamas išskiriant vieną ar kelis valdymo elementus (pvz., veiklų valdymą, strateginį valdymą ar pan.) – vis dar trūksta holistinio požiūrio ir tyrimų apie SVV valdymo efektyvumą.

Siekiant išsiaiškinti kaip galima padidinti valdymo efektyvumą SVV įmonėse, veikiančiose paslaugų sektoriuje, pirmiausia reikia ištirti, kuo SVV įmonių valdymas skiriasi nuo įprastinio suvokimo apie įmonių valdymo (t.y. nuo tradicinės, klasikinės vadybos požiūrio). Ates ir kt. (2013), remdamiesi tokių autorių, kaip Cook ir Wolverton (1995), Turner ir kt. (2005), Gerngo ir kt. (2005), Hudson-Smith ir Smith (2007), Garingo ir Bititci (2007), Wiesner ir kt. (2007) išskiria visą eilę SVV įmonių valdymo skirtumų nuo didžiųjų įmonių valdymo. Įdomu, kad šių autorių teigimu, valdymo skirtumai nėra fundamentalūs, o greičiau SVV įmonių vadovų nenoras/nesugebėjimas pritaikyti *postmodernaus valdymo* pasiekimų įmonių valdyme. Taigi, išskiriamos aštuonios esminės charakteristikos:

- Trumpalaikiai prioritetai
- Fokusavimasis ties vidinėmis veiklomis (išorinės orientacijos trūkumas)
- Neakivaizdus mokymasis
- Lankstumo siekis
- Silpni vadybos įgūdžiai
- Entrepreneurinė orientacija
- Komandos ir kontrolės kultūra
- Riboti ištekliai

Šias charakteristikas būtina apžvelgti detaliau.

Taigi, pirmiausia išskiriami *trumpalaikiai prioritetai*. Autoriai (Laverty, 2004; Hudson-Smith ir Smith, 2007) pripažįsta, kad esminiai SVV įmonių požymiai yra šie – 1) tokios įmonės retai

vykdo ilgalaikį strateginį planavimą ir 2) sprendimų priėmimo procesas nėra formalizuotas (arba formalizuotas labai silpnai). Pridėjus ribotus išteklius (arba net ir nenorą juos skirti), SVV vadovai būna priversti vienu metu „žongliruoti“ trumpalaikiais ir ilgalaikiais planais, o tai sukelia tikrą valdymo riziką, kuri tikrai neprisideda prie valdymo efektyvumo didinimo.

Kitas SVV įmonių požymis – tai *dominuojanti orientacija į vidines veiklas*. Tai reiškia, kad vadovai (savininkai) dažniausiai yra susitelkę į (greito) pelno siekimą „čia ir dabar“. Jei yra vykdomi valdymo pakeitimai, dažniausiai, kaip teigia Jennings ir Beaver (1997), jie pradeda kaip atsakas į atsiradusias problemas. Taip pat nemenka dalis SVV įmonių vadovų būna įsitikinę, kad valdymo priemonių tobulinimas būtų mažai naudingas/pelningas jų verslui. Day ir Schoemaker (2005) savo tyrimu atskleidė, kad sėkmingos SVV įmonės būna tos, kurios ne tik susitelkia ties verslo „darymu“ ir greito pelno siekimu, bet ir nuolat seka išorinius įvykius, nuolat „skanuoja“ ekonominę ir verslo aplinką, technologines naujoves ir kt.

Neakivaizdus mokymasis autorių apibrėžiamas kaip „žinių įgijimas per patirtį“ (Ward, 2004; Thorpes ir kt., 2005; Ates ir kt., 2013). Įprasta daugumo didžiųjų įmonių praktika – skirti išteklių darbuotojų mokymams, kvalifikacijos kėlimui. Tuo tarpu SVV įmonėse žinios kaupiamos per kiekvieno darbuotojo praktinę darbinę veiklą. Dar daugiau, autoriai Reychav ir Weisber (2009) teigia, kad žiniomis reikia dalintis, siekiant sustiprinti komunikaciją tarp klientų ir įmonės.

Lankstumo siekis. Lankstumas, reagavimas, galimybių išnaudojimas ir rizika – tai įprastinės SVV įmonių charakteristikos. Tokias charakteristikas SVV įmonėms plėtoti leidžia būtent tai, kad jų valdymas yra mažiau struktūruotas, mažiau „inžinerinis“. Jei didelėse kompanijose yra įprasta turėti dideles formalizuotas veiklų bei sprendimų priėmimo struktūras, tai SVV įmonės, to neturėdamos, gali veikti lanksčiau ir laisviau. Visgi, struktūrų nebuvimas ir siekis būti lanksčiomis, gali lemti verslo ribų nebejautimą, savotišką „išplaukimą“.

Dar vienas SVV įmonių požymis – tai *silpni vadybos įgūdžiai*. SVV įmonės žymiai mažiau investuoja į mokymus ir vadybos įgūdžių tobulinimą ne didelės įmonės (Ates ir kt., 2013). Tokiose įmonėse valdymo patirtis ir praktika siejama, dažniausiai, su individualiais verslininko (vadovo/savininko) įgūdžiais. SVV įmonių vadovai dažniausiai turi priimti daug sprendimų vienu metu, jie atlieka daug užduočių (angl. *multi-tasking*). Tokie įpročiai gali suformuoti nenorą (o gal ir baimę) plėsti įmonės veiklas toliau, negu siekia vadovų/savininkų asmeninė įtaka (Gray, 2002), o tai gali lemti verslo problemas ir net atvesti prie žlugimo. Be to, kaip teigia Fuller-Love (2006), SVV valdymo tobulinimas dažniausiai suvokiamas kaip vadovo įgūdžių plėtra, o ne organizacinių gebėjimų tobulinimas.

Entreprenerinė orientacija. Entrepreneuriskumas gali būti tiek pozityvus, tiek ir negatyvus veiksnys. SVV vadovai, ypač jei jie yra ir savininkai, dažniausiai vadovauja remdamiesi savo pačių asmeniniais ryšiais, visai nesuvokdami formalizuotų struktūrų valdymo poreikio organizacijai

(Bititci ir kt., 2006). Daugumai savininkų verslas tampa kaip savotiška jų *ego* tąsa, todėl asmeninis sprendimų priėmimas suvokiamas kaip gyvenimo būdo raiška, o ne verslo gerinimas (Banfield ir kt., 1996).

Komandinė ir kontrolės kultūra. SVV įmonių sėkmė dažniausiai siejama su individualiais vadovo įgūdžiais, o ne specifiniais valdymo procesais ar praktika (Hudson-Smith ir Smith, 2007). Daugumas SVV įmonių yra valdomos savininkų, kurie kartu veikia ir kaip lyderiai, nustatantys verslo valdymo kryptį, valdantys remiantis savo patirtimi ir jausmais, kurie dažniausiai atveda prie komandinio ir kontrolės valdymo stiliaus (Ates ir Bititci, 2011).

Riboti ištekliai. SVV įmonės turi ribotus žmoniškuosius, finansinius ir laiko išteklius, dėl ko jos dažniausiai yra apkrautos trumpalaikėmis grynųjų ir mokumo problemomis (Hudson-Smith ir Smith, 2007). SVV įmonės dažniausiai neturi išteklių vykdyti savo verslo aplinkos stebėsenos, atlikti rinkos tyrimų, testuoti produktus ar paslaugas (Burke ir Gaughran, 2006). Toks išteklių stygius apriboja SVV įmonių gebėjimus. Tokiame kontekste ištekliai, reikalingi valdymo sistemų bei valdymo praktikos plėtrai, tampa ženkliai didesni (visų išteklių kontekste) nei didžiosiose kompanijose (Hudson ir kt., 2001).

Apibendrinant poskyrio turinį, matyti, kad valdymo efektyvumas nėra paprasta koncepcija. Ją sudaro daug skirtingų principų. Tačiau svarbiausia, kad didinant valdymo efektyvumą yra labai svarbu atsižvelgti ne tik į įmonės veiklos sritį, bet ir į jos dydį. Todėl valdymo efektyvumo didinimo siekis paslaugas teikiančiose smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse tampa dar problemiškesnis. Dera ištirti, kokias valdymo efektyvumo didinimo rekomendacijas smulkaus ir vidutinio verslo įmonėms pateikia mokslininkai. Tai pristatoma kitame poskyryje.

2.4. Valdymo efektyvumo didinimo teorinis modelis

Valdymo efektyvumo didinimo rekomendacijos. Įvertinant šiuos SVV valdymo skirtumus nuo didžiųjų kompanijų, autoriai (Cagliano ir kt., 2001, Fuller-Love, 2006, Ates ir kt., 2013) teigia, kad reikalingos atitinkamos rekomendacijos, skirtos konkrečiai SVV įmonėms, siekiančioms didinti valdymo efektyvumą. Tačiau tokių universalistinių, holistinių rekomendacijų vis dar trūksta. Autoriai Bititci ir kt. (2011) pateikia tokį rekomenduojamų priemonių nebaigtinį sąrašą:

- Darbuotojų ugdymas,
- Veiklų koordinavimas,
- Finansinių ir nefinansinių veiklos rodiklių nustatymas ir matavimas,
- Darbuotojų nuopelnų atlygio sistema,
- Strategijos plėtra ir diegimas,

- Grįžtamasis ryšys,
- Kaita,
- Išteklių skyrimas,
- Veiklų planavimas,
- Komunikavimas,
- Motyvavimas.

Taip pat galima išskirti žurnale *Strategic Direction* (2014) pateiktomis sėkmingos SVV plėtros rekomendacijomis, apimančiomis efektyvų valdymą:

SVV nėra tapačios. Valdymo efektyvumo didinimo rekomendacijos turi būti adaptuojamos priklausomai nuo SVV įmonės veiklos profilio. Nors yra ir bendrų visoms SVV valdymo rekomendacijų, visgi, turi būti atsižvelgiama ir į specifines įmonių charakteristikas (pvz., kad tai yra paslaugas teikianti įmonė).

Dydis svarbu. Blackburn ir kt. (2013) atliktas tyrimas atskleidė, kad daugiau SVV sėkmės pavyzdžių yra būtent *mažų* (t.y. smulkaus verslo), o ne *vidutinių* (t.y. vidutinio verslo) įmonių kategorijoje. Šių autorių atlikto tyrimo duomenimis, sėkmingiausios įmonės yra tos, kuriose dirba 9-15 darbuotojų. Būtent mažas darbuotojų skaičius lemia, kad įmonės gali būti lankstesnės, o būdamos lankstesnėmis gali greičiau adaptuotis prie pokyčių nei didžiosios įmonės.

Paslaugos vs. gamyba. Nors vyrauja nuomonė, kad SVV įmonės daugiausiai turėtų būti orientuotos į paslaugų teikimą (o taip ir yra praktikoje), visgi, mokslininkai ir praktikai teigia, kad nederėtų šiame stereotipe „užsidaryti“. SVV įmonės, įvertinusios aplinką, gali imtis ir su gamyba siejamų verslų. Atitinkamai, reikia parinkti tinkamą valdymo strategiją.

Inovacijos ir rizikavimas. Blackburn ir kt. (2013) teigimu, tikro entrepreneurio išskirtinis bruožas – tai inovatyvumas ir nebijojimas rizikuoti. Tačiau abu šie bruožai, pritaikant efektyvaus valdymo priemones, turi būti tinkamai subalansuoti. Inovatyvumas siejamas su gebėjimu keistis, pokyčių nebijojimas. Nebijojimas keistis siejamas su didesniu polinkiu rizikuoti. Nors labai dažnai inovatyvumas bei rizikingumas siejami su verslininko intuicija, gebėjimu intuityviai priimti sprendimus, sėkmingose/ efektyviai valdomose įmonėse, turėtų būti taikomos atitinkamos valdymo strategijos.

Sėkmės planas. Jei visi ik šios išvardinti aspektai, viso rekomendacijos įtraukė ir efektyvaus valdymo sampratą, tai šioje vietoje Blackburn ir kt. (2013) teigimu yra pati svarbiausia rekomendacija – būtina planuoti. Tik planavimas leis ne tik efektyviai valdyti, bet ir didinti valdymo efektyvumą. Planavimas – tai ne tik dokumentų ruošimas (minėti autoriai išskiria, kad dažnai SVV vadovai planavimą sieja su didesniu popierizmu ir laiko tai tuščiu laiko švaistymu). Be abejo, kad beveik visi SVV atstovai (vadovai/savininkai) verslą pradėjo nuo plano, tačiau būtina planus dokumentuoti (t.y. fiksuoti raštu), nes tik tokiu atveju bus galima atlikti plano įgyvendinimo

stebėseną, fiksuoti progresą tikslų siekime. Dar vienas įdomus Blackburn ir kt. (2013) pastebėjimas, kurį jie užfiksavo tyrimo metu, kad tie SVV atstovai, verslininkai, kurie laikė save sėkmingai verslininkais, linkusiais rizikuoti bei priimančiais inovacijas, tuo pačiu laikėsi visų formalių planavimo strategijų.

Vadybininkai svarbu. Jei didžiosiose kompanijose vadybininkai (vadovai) dirba pasidalindami atsakomybę (tiesiog jų yra daugiau ir jie labiau specializuojasi savo kuruojamose verslo srityse), tai SVV įmonių vadybininkams tenka daug sunkesnė našta, nes jie turi išmanyti labai daug savo verslo sričių. Tai, atitinkamai, reikalauja didelio pasitikėjimo. Blackburn ir kt. (2013) tyrimu nustatė, kad sėkmingam SVV vystymui įtakos turi tai, ar vadybininkai turi aukštąjį išsilavinimą. Būtent tinkamas aukštasis vadybinis išsilavinimas suteikia daugiau pasitikėjimo, o kartu vadybininkai įgyja daugiau žinių, kaip elgtis, kokius sprendimus priiminti įvykus nenumatytiems pokyčiams. Taip pat, aukštąjį išsilavinimą turintys SVV vadybininkai yra labiau linkę išnaudoti bendradarbiavimo teikiamus privalumus. O bendradarbiavimui skirta atskira rekomendacija.

Bendradarbiavimas vs. konkurencija. Ištyrus SVV įmones paaiškėjo, kad sėkmingą valdymą didina ne konkurencijos propagavimas, bet bendradarbiavimas. Bendradarbiavimas su klientais, papildomų paslaugų teikimas, kooperavimasis su kitomis SVV įmonėmis – visa tai, o ne arši konkurencija, šiandien lemia SVV įmonių sėkmę. Kertinis bendradarbiavimo aspektas, kaip teigia Blackburn ir kt. (2013), yra įmonės atvirumas. Šiuolaikinės ekonomikos sąlygomis izoliavimasis jokiai įmonei nėra naudingas. Augimas pasiekiamas tik atsivėrus ir bendradarbiaujant. Vadinasi, efektyvus valdymas siejamas su įmonės atvirumu ir bendradarbiavimu.

Judėk lėtai. Nors augimas/verslo plėtra yra visų verslų tikslas, tačiau SVV įmonės turėtų būti atsargios: staigus augimas, staigus šuolis, gali reikšti ir tokį patį staigų kritį žemyn. Kaip pastebi autoriai, tai yra dažna startuolių (angl. *start-up*) problema. Visgi, SVV įmonėms rekomenduojama pirmiau pasikėti stabilų pelningumą, o jau tada plėsti verslą.

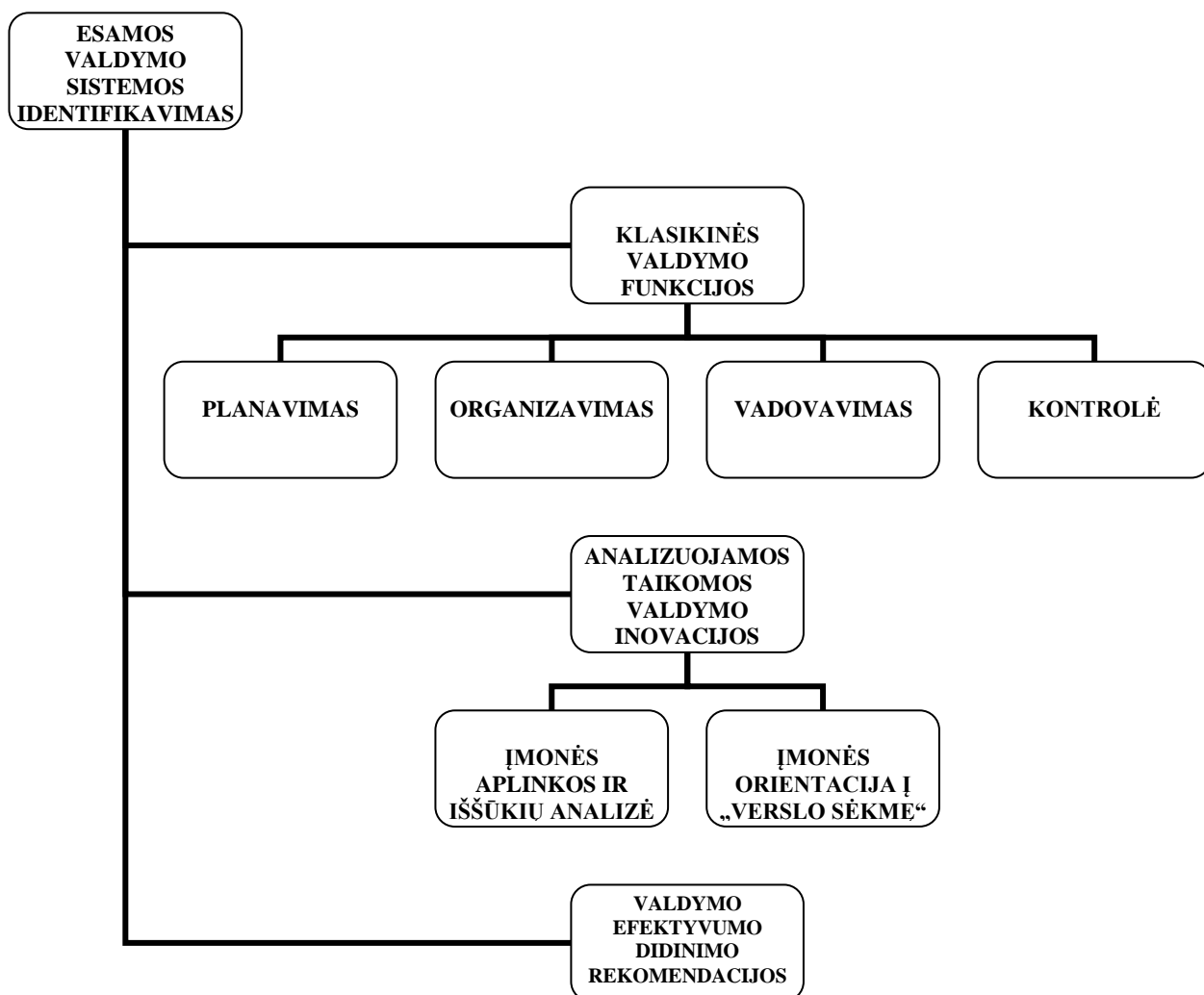
Sėkmė – tai ne tik pelnas. Šioje vietoje visgi SVV įmonių vadovams nedera pamiršti, kad sėkmė yra ne tik pelnas. Be abejo, visos įmonės turi mokėti mokesčius, atlyginimus darbuotojams. Tačiau SVV įmonės gali tai, ko negali dauguma didžiųjų įmonių – įtraukti bendruomenes, tapti darbdaviais vietos gyventojams, plėtoti amatininkystę ir kitu panašius dalykus. Kartu tai tampa ir papildoma galimybe pritraukti klientų, kurie vertina vertybes ir už tai sutinka leisti savo pinigus SVV teikiamoms paslaugoms ar gaminamoms prekėms.

Galiausiai, *sėkmė, sunkus darbas ir bendruomeniškumas.* Ši rekomendacija yra tarsi efektyvaus vadovavimo lozungas, susumuojantis visas aukščiau pateiktas rekomendacijas.

Valdymo efektyvumo didinimo teorinis modelis. Remiantis mokslininkų pateiktomis rekomendacijomis (o jos suformuluotos, kaip jau galima buvo pastebėti, remiantis išsamiais

empiriniais tyrimais) galima sudaryti valdymo efektyvumo didinimo teorinį modelį. Teorinio modelio principinis konstruktas pateikiamas 7 paveiksle.

Šio teorinio modelio esmė, kad nors ir vyksta valdymo efektyvumo paradigų kaita, tačiau postmodernios paradigmos įsitvirtinimas nereiškia, jog senosios, moderniosios paradigmos, elementai yra nebetaikomi. Tai būtų klaidingas požiūris, kurio laikantis tikrai nebūtų įmanoma padidinti įmonių valdymo efektyvumo. Todėl naujajame teoriniame valdymo efektyvumo didinimo modelyje, neabejotina, yra būtina suderinti tiek geriausias klasikinio, t.y. modernaus valdymo, elementus, su inovatyviu, t.y. postmoderniu, požiūriu į valdymą. Tinkamai organizavus klasikinių valdymo funkcijų (t.y. planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės) veikimą, toliau kiekvienos SVV įmonės vadovas turėtų nepamiršti ir kelių svarbiausių inovatyvaus vadovavimo žingsnių, t.y. 1) vykdyti nuolatinę įmonės išorinės aplinkos ir visų potencialių (ilgalaikių) iššūkių analizę bei 2) nepamiršti nuolatinės, taip vadinamosios, „orientacijos į sėkmę“, kuri reikštų nuolatinę visų įmonę sudarančių jungiamųjų elementų stebėseną bei savalaikį reagavimą į „stringančių“ elementų „taisymą“.



7 pav. Valdymo efektyvumo didinimo teorinis modelis

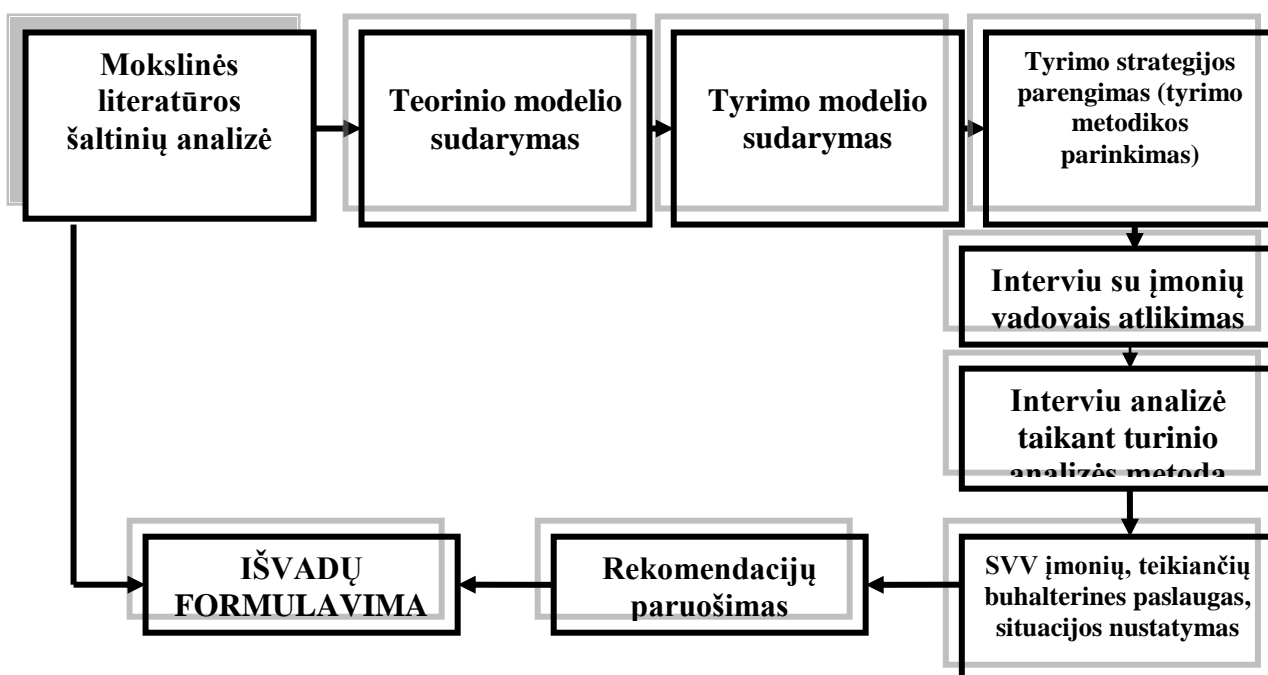
Taigi, apibendrinant, galima teigti, kad remiantis skirtingų autorių pateikiamomis rekomendacijomis, galima siekti padidinti valdymo efektyvumą kiekvienoje SVV įmonėje, nepriklausomai nuo to, ar ji teikia paslaugas, ar ji gamina prekes. Tačiau, atsižvelgiant į tai, kad šiame baigiamajame darbe dėmesys yra telkiamas ties paslaugas teikiančiomis SVV įmonėmis, toliau galima sudaryti adaptuotą tyrimo modelį (metodiką) ir, apklausus Lietuvos buhalterines paslaugas teikiančių SVV įmonių vadovus, iširti, kiek savo darbo praktikoje jie taiko postmodernaus valdymo elementus bei nustatyti, kuriuos iš įmonių valdymo efektyvumo principų jie taiko, bei galima pateikti rekomendacijas, kaip didinti valdymo efektyvumą.

III. TYRIMO METODOLOGIJA

3.1. Tyrimo modelis

Teorinėje darbo dalyje pristatyti valdymo efektyvumo didinimo principai ir rekomendacijos smulkioms bei vidutinėms įmonėms (tame tarpe ir teikiančioms buhalterines paslaugas). Remiantis autorių pasiūlytomis rekomendacijomis sudarytas teorinis modelis (poskyris 2.4). Pagal šį teorinį modelį galima sudaryti ir tyrimo modelį.

Tyrimo modelis yra sudėtinė viso baigiamojo darbo dalimi (8 pav.).



8 pav. Tyrimo modelis

8 paveiksle pavaizduotas tyrimo modelis yra sudarytas iš keturių pagrindinių etapų:

1. Pirmajame etape jau atlikta mokslinių šaltinių analizė, kurios pagrindu sudarytas teorinis valdymo efektyvumo didinimo modelis.
2. Antrajame etape pagal teorinį modelį sudaromas tyrimo modelis, paruošiamas empirinio tyrimo instrumentarijus. Paruošus empirinio tyrimo instrumentarijų atliekama SVV buhalterines paslaugas teikiančių įmonių vadovų apklausa ir gautųjų apklausos duomenų analizė (taikant turinio analizės metodą).
3. Trečiajame etape, remiantis gautaisiais empirinio tyrimo duomenimis, atliekamas SVV buhalterines paslaugas teikiančių įmonių esamos valdymo situacijos nustatymas.

4. Ketvirtajame etape, remiantis empirinio tyrimo metu gautais duomenimis, yra formuluojamos valdymo efektyvumo didinimo rekomendacijos. Pateikiamos bendrosios baigiamojo darbo išvados.

Toliau svarbu paruošti tinkamą tyrimo strategiją, tai yra parinkti tyrimo formą ir jai tinkamus tyrimo metodus, kas yra pristatoma kitame poskyryje.

3.2. Tyrimo metodika

Siekiant atskleisti SVV įmonių veiklos ypatumus, valdymo principus, identifikuoti esmines kiekvienos SVV įmonės valdymo charakteristikas atliekama esamos situacijos analizė ir jos įvertinimas. Kadangi už įmonių valdymą yra atsakingi vadovai, tai siekiama atskleisti situaciją ir analizuoti valdymo efektyvumo procesą vadovų (įstaigų direktorių) akimis. Situacijos analizei ir jos įvertinimui taikomas kokybinio tyrimo metodas – interviu. Interviu atliekamas su tyrimui atrinktu SSV įmonių, teikiančių buhalterines paslaugas vadovais, atsakingais už įmonių valdymą bei efektyvumo siekimą Klausimų informacinės kategorijos pristatomos 6 lentelėje.

6 lentelė. Klausimyno įmonių vadovams informacijos kategorijos

Kategorija	Klausimai
Kategorija: Įmonės valdymas Subkategorijos: -Valdymo struktūra -Sprendimų priėmimo procesas - Komandinis darbas; -Darbo užduočių paskirstymas	1. Ar Jūsų įmonėje įdiegta formalizuota/formali valdymo struktūra? Jei taip, kokia ji (gal galite plačiau/detaliau papasakoti apie įmonės struktūrą)? Jei ne, kodėl? 2. Kas įmonėje atsakingas už sprendimų priėmimą? Kaip vyksta sprendimų priėmimas? Kiek ir kaip darbuotojai gali prisidėti prie sprendimų priėmimo (dėl kasdienių veiklų; dėl įmonės ateities)? 3. Ar įmonėje propaguojamas komandinis darbas, o gal visi veiklas vykdo individualiai? 4. Kaip paskirstomos darbo užduotys darbuotojams? Ar darbuotojai turi savo specifines veiklos ribas, ar atlieka daug skirtingų užduočių?
Kategorija: Įmonės darbuotojai Subkategorijos: - Darbuotojų motyvavimo būdai/priemonės - Darbuotojų mokymas	5. Kaip motyvuojate darbuotojus? 6. Kiek/kaip įmonė orientuojasi į darbuotojų mokymus? Kaip įmonėje (ar iš viso) vykdomas darbuotojų žinių gilinimas (pvz. darbuotojai siunčiami į mokymus, kursus ir pan.)? Ar tam skiriama išteklių?
Kategorija: Įmonės veiklų planavimas Subkategorijos:	7. Kaip įmonėje organizuojama veikla atostogų metu? (pvz., kai kuris nors darbuotojas atostogauja? O gal visa įmonė atostogaujate vienu metu? Ar jūs, kaip

- atostogų organizavimas - ilgalaikis strateginis planavimas	vadovas, atostogaujate?) 8. Ar įmonėje vykdomas ilgalaikis strateginis planavimas? Jei ne, gal galite paaiškinti, kodėl?
Kategorija: Įmonės aplinkos ir iššūkių analizė Subkategorijas: -Rinkos analizė -Klientų analizė -Verslo aplinkos analizė	9. Ar vykdydama savo pagrindines veiklas, teikdama paslaugas, įmonė plėtoja išorinius ryšius, vykdo rinkos bei klientų analizes? 10. Kaip renkate informaciją apie verslo aplinką?
Kategorija: Įmonės orientacija į „verslo sėkmę“ Subkategorijas: -Įmonės iššūkių įvertinimas (ateities perspektyvoje) -Verslo sėkmės charakteristikos - Verslo sėkmės matavimas	11. Kokie, Jūsų nuomone, Jūsų verslo laukia didžiausi iššūkiai per artimiausius kelerius metus? O per artimiausią dešimtmetį? 12. Kaip Jūs apibūdintumėte, ką Jums (jūsų verslui) reiškia verslo sėkmė? 13. Kaip Jūs matuojate savo verslo sėkmę? Gal taikote kokią rodiklių sistemą? Pakomentuokite plačiau

Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimo metodai. Interviu metu vadovų pateiktiems atsakymams įvertinti taikomas kontent analizės (arba kokybinės turinio analizės) metodas. Šio metodo esmė Bitino ir kt. (2008) teigimu, yra paprastesnis konteksto prasmės tyrėjui supratimas per kodavimo sistemą išskylančias temas. Šio metodo pagalba informacija buvo apdorojama atviro kodavimo būdu tam, kad būtų įmanoma kategorizuoti gautą tyrimo medžiagą (t.y. gautuose atsakymuose rasti sąsajas tarp informantų pateiktų atsakymų ir sugrupuoti juos pagal prasmę), vėliau numatytoms kategorijoms buvo paskiriami pavadinimai bei numatomas išskaidymas į subkategorijas priskiriant atitinkamus pavyzdžius iš konkrečių tyrimo dalyvių atsakymų. Tokiu būdu, iš gautųjų įmonių vadovų atsakymų galima ištirti buhalterines paslaugas teikiančių SVV įmonių valdymo efektyvumo problemas.

Kokybinė turinio (content) analizė. „Kokybinės turinio (content) analizės medžiagą sudaro tekstas, „gautas“ naudojant įvairias technikas. Taikomos tokios content analizės procedūros: 1) teksto turinys analizuojamas nuosekliai, žingsnis po žingsnio, remiantis konkrečios metodologinės procedūros taisyklėmis ir dalijant nagrinėjamą turinį į analitinius vienetus; 2) tekstas interpretuojamas remiantis iškeltais tyrimo klausimais, į kuriuos atsakoma pasitelkiant suformuluotas kategorijas ir subkategorijas“ (Juodaitytė, Martišauskienė, 2008 :1 20). Kaip teigia Bitinas B. ir kt. (2008), kokybinė turinio analizė taikoma siekiant išsiaiškinti tiriamojo objekto raiškos diagnostikai, taip pat leidžia tyrėjams išskirti tiriamųjų vertybes, interesus, lūkesčius. Kokybinio tyrimo metu surinktų duomenų apdorojimo ir analizės vienetu buvo laikoma respondentų išreikštos mintys. Tyrimo metu gauti duomenys buvo apdoroti ir surašyti lentelėse išskiriant svarbiausius tyrimui elementus ir suskirsčius juos į kategorijas ir į subkategorijas, pateikiant ir iliustruojančius pavyzdžius iš

tiriamųjų pasisakymų. Cituojant tiriamųjų išsakytas mintis, kalba netaisyta, vengiant iškraipymų bei siekiant minčių autentiškumo.

Tyrimo imtis. Pasirinkta apklausti Klaipėdos ir Mažeikių miestuose veikiančių buhalterines paslaugas teikiančių įmonių vadovus (Klaipėdoje 5 vadovai, Mažeikiuose 3 vadovai). Kadangi informantams buvo užtikrintas konfidencialumas, todėl tyrime pateikiamos nuasmenintos nuomonės ir tyrėjo apibendrinti galutiniai rezultatai. Siekiant informacijos anonimiškumo, informantai tyrime įvardijami vadovais ir jiems suteikiamos etiketės pavadinimu „Vadovas“ (sutrumpintai pagal eiliškumą įvardijami V1, V2, V3 ir t.t.).

Empirinio tyrimo eiga. Empirinis tyrimas atliktas 2016 metų kovo – balandžio mėnesiais. Tyrime dalyvavo 5 Klaipėdos ir 3 Mažeikių miestų buhalterines paslaugas teikiančios įmonės.

Interviu atliktas su įmonių vadovais – direktoriais. Iš anksto buvo derinamas susitikimo laikas.

Vadovai sutiko dalyvauti apklausoje. Dalis vadovų (n=3) sutiko, susitikti ir atlikti interviu. Kiekvienas pokalbis vidutiniškai truko nuo 30 iki 45 minučių. Tie vadovai, kurie neturėjo galimybės susitikti, (n=5), paprašė klausimus pateikti raštu ir į juos atsakė.

IV. TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

4.1. Interviu su įmonių vadovais rezultatai ir jų vertinimas

Toliau yra pristatomi pagrindiniai kokybinio tyrimo rezultatai bei pateikiamos pagrindinės tyrimo metu gautosios išvados. Visų pirma pateikiamos vadovų demografinės charakteristikos bei įmonių veiklos duomenys (7 lentelė).

7 lentelė Tyrimo dalyvių sociodemografinės charakteristikos

Eil. nr.	Vadovo amžius/lytis	Įmonėje dirbančiųjų skaičius/kiek metų dirba	Įmonės veiklos laikotarpis
V1	Moteris, 43 m.	11 žmonių. Nuo 1 iki 9 metų.	9 metus
V2	Vyras, 58 m.	4 žmonės, nuo 3 m. iki 8 m.	10 metų
V3	Vyras, 35 m.	3 žmonės, 5,5 ir 1 metus.	5,5 metus
V4	Moteris, 44 m.	12 darbuotojų, nuo 2 mėn. iki 4 metų.	12 metų
V5	Moteris, 36 m.	7, nuo 1 iki 8 metų	8 metai
V6	Moteris, 45 m.	9 žmonės, nuo 3 m. iki 9 m.	12 metų
V7	Vyras, 47 m.	10 žmonių, nuo 1,5 m. iki 7 m.	8 metai
V8	Vyras, 52 m.	10 žmonių, nuo 1,5 m. iki 3 m.	3 metai

Iš 7 lentelės duomenų matome, jog apklaustos 4 moterys ir 4 vyrai. Apskaičiuotas tyrimo dalyvių amžiaus vidurkis 45 m. Įmonių vadovai vadovauja smulkiajam verslui priklausančioms įmonėms. Mažiausias darbuotojų skaičius užfiksuotas 3 žmonės, o didžiausias 12 žmonių. Teorinėje dalyje buvo akcentuota, kad sėkmingiausios įmonės yra tos, kuriose dirba 9-15 darbuotojų (Strategic Direction, 2014). Būtent, mažas darbuotojų skaičius lemia, kad įmonės gali būti lankstesnės, o būdamos lankstesnėmis gali greičiau adaptuotis prie pokyčių nei didžiosios įmonės. Pagal šį kriterijų atitinka penkios tyrime dalyvavusios įmonės. Tyrimo rezultatai parodė, kad visos įmonės turi ilgametę veiklos patirtį, - lyginat visas įmones, tik viena pasižymėjo trumpu veiklos laikotarpiu.

Toliau vadovų buvo paprašyta apibūdinti savo įmonės valdymą, atsižvelgiant į tokius aspektus, kaip *įmonės valdymo struktūra, sprendimų priėmimo procesas, komandinis darbas*. Organizacijos valdymo struktūrą galima laikyti vienu iš valdymo efektyvumo matavimo rodiklių (Heerwagen ir kt. (2010). Analizuojant vadovų atsakymus dėl įmonės valdymo struktūros, išsiaiškinta, kad daugumoje įmonių nėra formalizuotos valdymo struktūros:

„Įmonėje nėra taikoma formalizuota valdymo struktūra“ (V1); „Nėra taikoma formalizuota valdymo struktūra“ (V4); „Įmonėje nėra įdiegta jokia valdymo struktūra, nes per maža

įmonėlė.“ (V5). „Įmonė tokio dalyko neturi. Mes patys puikiai suprantame, kas pas mus vadovauja, kas yra vyr. buhalteris, kas daugiau dirba pagalbinius darbus. Gaunasi toks neformalus susikirstymas“ (V6).

Vienas iš tyrimo dalyvių akcentavo hierarchijos principą savo įmonėje:

„Įdiegtos jokios [valdymo struktūros] nėra, bet įmonėje aktualu hierarchinė sistema, įmonės savininkas - vadovas, viskam vadovauja vienas“ (V2).

Dviejuose įstaigose veikia formali struktūra:

„Linijinė valdymo struktūra“ (V3). „Pas mūsų yra įdiegta linijinė struktūra, nėra daug atskirų valdymo lygmenų. Tiesiog gerai yra matoma, kas yra vadovas, kuriam yra pavaldūs vyr. buhalteriai, kurie neša atsakomybę už kitų buhalterių darbą ir darbo rezultatus (V7).

„Nežinau, kaip tiksliai tokį valdymą įvardinti, bet pas mus formaliai yra nustatyta vadovas, vyr. buhalteris, buhalterės ir kiti darbuotojai“ (V8).

8 lentelė Valdymo struktūros raiška apklaustose įmonėse

Kategorija	Subkategorija	Pasikartojimo sk.
Netaikoma formalizuota valdymo struktūra	Nėra taikoma formalizuota valdymo struktūra	3
	Nėra jokios valdymo struktūros	3
Linijinė valdymo struktūra	Linijinė valdymo struktūra	3

Žinia, egzistuojanti įstaigos struktūra yra laikoma viena iš efektyvios organizacijos savybių (Stid, 2010). Be formalizuotos valdymo struktūros sunku įvertinti atsakomybę, funkcijų ir darbų pasidalijimą. Tačiau analizuojant SVV įmonių charakteristikas, atsižvelgiant į valdymo efektyvumo siekimą, jos turi būti būdingas lankstumo siekimas. Šiuo atveju lankstumas yra pasiekiamas, kai valdymas yra mažiau struktūruotas. **Remiantis vadovų atsakymais, pusei įmonių galima priskirti lankstumo savybę.** Šiuolaikinių postmodernių organizacijų valdyme, siekiant tapti adaptyviomis pokyčiams organizacijomis, labai svarbu yra lankstumas. Lankstumas padeda ir greičiau bei veiksmingiau reaguoti į išorinės aplinkos pokyčius bei reikalavimus.

Tikėtina, įmonėse, kuriose vadovai sukūrė formalizuotas valdymo struktūras (hierarchinę, linijinę), per griežtus pavaldumo ir funkcijų pasidalijimo santykius, viskas remiamasi vadovo intuicija, o priimami sprendimai nėra priimti, remiantis vienomis ar kitomis analizėmis, tyrimais ar statistika. Tokia valdymo kryptis tarsi padaro įstaigą uždara ir nepriimančią išorinės aplinkos pokyčių.

Sekantis veiklos aspektas, kuris yra glaudžiai susijęs su valdymo struktūra, tai yra *sprendimų priėmimo procesas*. Gauti vadovo interviu atsakymai parodė didžią dalimi vieningą nuomonę, jog įmonės sprendimų priėmimo procese pagrindinis veikėjas yra vadovas. Tačiau jis šia atsakomybė yra linkęs pasidalinti su kitais įmonės darbuotojais (leidžia išsakyti darbuotojams savo nuomonę, kartu diskutuoja dėl iškilusių problemų, vykdo anketavimus):

„Įmonėje už sprendimų priėmimą yra atsakingas įmonės vadovas. Visų pirma vadovas supažindinamas su iškilusia problema, darbuotojams išsakyti savo nuomonę, kaip tai galima išspręsti, vadovas pateikia savo sprendimą, kuris ir turi būti vykdomas.“ (V1); *„Vadovas aptaria per pasitarimus iškilusius klausimus, sumanymus, klausia darbuotojų nuomonės ir tuomet priima tinkamus sprendimus. Ne visada jie būna tinkami, bet bent jau stengiamasi komandoje aptarti viską“* (V3); *„Visada atsižvelgiama į darbuotojus. Darbuotojams yra pateikiamos anketos, kuriose anonimiškai gali pasireikšti kiekvienas, ir prisidėti prie sprendimų priėmimo“* (V4); *„Aš kaip įmonės steigėja vadovė sprendžiu viską pati, atsižvelgdama į darbuotojų poreikius ir į įmonės galimybes.“* (V5); *„Nuolatos yra stengiamasi įvertinti lūkesčius, pastebėjimus. Ne visą laiką šimtu procentu reaguju ir atsižvelgiu į tai, ką jie man sako, bet aš vertinu tai, kad jie yra aktyvūs darbuotojai, besidomintis įmonės veikla, o ne pasyvus funkcijų, užduočių vykdytojai“* (V6); *„dažniausiai pasitarimai vyksta per susirinkimus, aš su darbuotojais neformaliai padiskutuoju rūpimu klausimu, išklausau jų pasiūlymus ir pastebėjimus. Tačiau, galiausiai, galutinį sprendimą padarau pats. Kartais jis būna priešingas darbuotojų nuomonei.“* (V7).

9 lentelė Sprendimų priėmimo proceso raiška įmonėse

Kategorija	Subkategorija	Pasikartojimo sk.
Autoritarinis sprendimų priėmimas	<i>Atsakingas įmonės vadovas</i>	3
	<i>Vadovas supažindinamas su iškilusia problema</i>	2
	<i>Vadovas pateikia savo sprendimą</i>	2
Kolegialus sprendimų priėmimas	<i>Darbuotojams yra pateikiamos anketos</i>	1
	<i>Vadovas aptaria per pasitarimus iškilusius klausimus</i>	2
	<i>Klausia darbuotojų nuomonės ir tuomet priima tinkamus sprendimus.</i>	3

Autoriai (Laverty, 2004; Hudson-Smith ir Smith, 2007) pripažįsta, kad vienas iš esminių SVV įmonių požymių yra šie sprendimų priėmimo procesas nėra formalizuotas (arba formalizuotas labai

silpnai). Matome, jog apklaustų įmonių vadovai ganėtinai liberaliai žiūrį sprendimų priėmimo procesą, įtraukdami įmonės darbuotojus. Tačiau bet kuriuo atveju yra išlaikomas vadovo, kaip aukščiausio organo statusas, tai rodo, kad įmonių vadovams dar sunku visiškai pasitikėti savo darbuotojais, deleguojant dalį atsakomybės. Todėl galutinius sprendimus jis priima pats. Tokias įmones galima traktuoti, kaip tokias, kurios vadovaujasi vadybiniais principais ir turi silpnai formalizuotą sprendimo priėmimo procesą.

Tačiau kiti vadovai pateikė kitokią poziciją, atspindinčią sprendimų priėmimo autonomiją vienos vadovo rankose:

„Atsakingas už sprendimų priėmimą tik vadovas. Darbuotojai apie jo sprendimus sužino tik paskutinę minutę ir jų nuomonė neturi didelės reikšmės“ (V2). „Dažniausiai aš pats priimtu visus sprendimus, labiau linkęs su niekuo nesikonsultuoti, kad nepakeisčiau savo nuomonės, kuri dažniausiai būna teisinga.“ (V8)

Iš šių vadovo atsakymų galima suprasti, kad šios įmonės darbuotojai nėra įtraukiami į sprendimo priėmimo procesą. Tokios vadovo pozicijos neatitinka verslininkiško idėjų. Banfield ir kt., (1996) teigimu, daugumai savininkų verslas tampa kaip savotiška jų *ego* tąsa, todėl asmeninis sprendimų priėmimas suvokiamas kaip gyvenimo būdo raiška, o ne verslo gerinimas. Tikėtina, kad tokios įmonės nepasieks didelio valdymo efektyvumo, nes tas valdymas šiuo atveju yra labai ribotas. Toks vadovų elgesys gali sukelti pasekmių ne tik pačios įmonės rezultatams, bet ir darbuotojams. Darbuotojų neįtraukimas į sprendimo priėmimo procesą gali juos vesti profesinis stagnacijos, ne tobulėjimo linkme. Kaip teigia Rutkienė ir Arbutavičius (2012:13, autoriai cituoja Švietimo mainų paramos fondą, 2010), „*teilorizmui* būdingas griežtas hierarchinio darbo organizavimas, o tai sudaro prielaidas darbuotojų savarankiškumui, iniciatyvumui ir kūrybiškumui mažinti bei atskiria kūrybingus ir sprendimus priimančius darbuotojus nuo paprastų vykdytojų. Tai skatina darbuotojų gebėjimų ir įgūdžių poliarizacijos procesą, kai užduočių „vykdytojai“ dėl tokio darbo organizavimo sparčiai praranda aukštesnio lygmens gebėjimus ir žinias, o kūrybiniai bei sprendimus priimančios, vadovaujantys darbuotojai (sudarantys visų darbuotojų mažumą) gali naudotis palankiausiomis sąlygomis tobulinti kvalifikaciją“. Remiantis šia teorine idėja būtina įvertinti darbuotojus ir stengtis įtraukti juos sprendimo priėmimo procesą.

Remiantis vadovų atsakymais, didžiąją dalį įmonių galime priskirti vadybinių įgūdžių savybe.

Paskutinis klausimas, kuriuo siekta sužinoti įmonių valdymo ypatumus, buvo susijęs su komandinio darbo praktika. Teorijoje buvo paminėta, kad viena iš efektyvus valdymo būdų – komandinis darbas, kartu nustatant organizacijos misiją, viziją ir vertybes; vertinant kartu vidinę ir išorinę aplinką; kartu identifikuojant ir sprendžiant problemas; kartu apsibrėžiant organizacinę struktūrą, vykdant nuolatinius susirinkimus.

Atsižvelgiant į gautus rezultatus įmonėse vertinamas komandinio darbo principas:

„*Taip. Komandinis darbas propaguojamas. Įmonėje darbuotojai tarpusavyje visada pasitaria įvairiais iškilusiais klausimais, kad būtų gautas tinkamiausias užduoties įvykdymo rezultatas.*“ (V1); „*Komandinis darbas.*“ (V3); „*Žinoma, komandinis darbas, mano nuomone yra labai gerai, pavaldūs darbuotojai jaučiasi reikalingi, įvertinti kai yra įtraukiami į kažkokią veiklą, į sprendimų priėmimą.*“ (V4); „*Taip komandinis darbas propaguojamas, vieni kitiems padeda, pasidalina mintimis, darbais, patarimais, vyrauja labai draugiška atmosfera.*“ (V5). „*Taip, mano kolektyvo moterys, dirba draugiškai kaip viena komanda, nuolatos dalijasi informacijai, įstatymų pakeitimais, padeda viena kitai. Aš propaguoju idėją, kad visi darbuotojai turi dirbti siekiant bendro tikslo t.y. jeigu vienas komandos narys nespėja jam reikia padėti, nes jo nesėkmė vis tiek gadintų visos įmonės draugiškai kaip viena komanda darbą. Todėl darbuotojai turi padėti vienas kitam ir nešti atsakomybę vienas už kitą*“ (V6); „*Komandinis darbas, nėra svetimas mūsų įmonei dalykas*“ (V7), „*Mūsų įmonę yra profesionalų komanda*“ (V8).

10 lentelė Efektyvaus valdymo būdų raiška įmonėse

Kategorija	Subkategorija	Pasikartojimo sk.
Komandinio darbo požymiai	<i>Komandinis darbas skatinamas</i>	5
	<i>Dirba draugiškai kaip viena komanda</i>	4
	<i>Bendro tikslo siekimas</i>	1
	<i>Profesionalų komanda</i>	1
	<i>Savitarpio pagalba - jeigu vienas komandos narys nespėja jam reikia padėti</i>	2

Remiantis visu tuo, galima pagrįstai teigti, kad įmonėms komandinio darbo principo įvertinimas, prisideda prie įmonės valdymo efektyvumo siekimo. Atsižvelgiant į Kemp (2015) suformuluota postmodernią mokslinio valdymo principų viziją, tai komandinis darbas yra būtinas efektyvaus valdymo aspektas, kylantis iš darbo, galios ir funkcijų pasidalijimo principo.

Tik vienas vadovas išsakė priešingą nuomonę komandinio darbo atžvilgiu: „*Darbas yra atliekamas individualiai*“ (V2). Tokia pozicija neatitinka postmodernaus mokslinio valdymo principų ir neprišlydė prie efektyvaus valdymo.

Remiantis vadovų atsakymais, vadovai įmonių valdymo procese suvokia ir akcentuoja komandinio darbo reikšmę.

Galiausiai, buvo norima sužinoti, kaip vyksta darbo užduočių darbuotojams paskirstymas? Analizuojant vadovų atsakymus, galima teigti, kad užduočių paskirstymo darbuotojams procedūroje stebimas formalizmas ir griežtumas:

„Darbuotojams nėra suteikiamos galimybės padirbėti naujose srityse, yra vienas pagrindinis darbuotojas kuris atlieka įvairias užduotis.“ (V2); „Kiekvienas darbuotojas dirba pagal pareigybes ir turi atlikti savo darbą.“ (V3); „Yra vyr. buhalterė, kuri atsakinga už darbų paskirstymą, bet tai nėra kasdienis reikalas, nes kiekvienam atėjusiam dirbti yra paskirtos darbo funkcijos, kurias jis vykdo, retai kada atsiranda papildomų darbų.“ (V5). „Kiekvienas darbuotojas žino savo darbą ir nelabai kas keičiasi, toks jau mūsų buhalterių darbas, tiesiog mūsų darbo užduotis ir krūvius formuoja metų laikas, kai metų pabaigoje turime daug daugiau darbo negu metų viduryje“ (V6); „Kiekvienas žino savo darbą, pagal savo pareigybes, kažko specialiai dar papildomai nėra paskiriama“ (V7); „Visiems viskas aišku, ką reikia dirbti, na jei kažkas yra neaišku, tada ateina pas mane konkrečiai ir paklausia. Aš paaiškinu situaciją“ (V8).

11 lentelė Darbo užduočių darbuotojams paskirstymo raiška įmonėse

Kategorija	Subkategorija	Pasikartojimo sk.
Darbo paskirstymas remiasi formalumu	<i>Darbuotojas dirba pagal pareigybes, funkcijas</i>	4
Darbo paskirstymas remiasi griežtumu	<i>Nėra suteikiamos galimybės padirbėti naujose srityse, papildomose užduotyse</i>	3
Darbo krūvi įtakoja finansinių metų laikotarpis	<i>Darbo užduotis ir krūvius formuoja metų laikas</i>	1

Tokia užduočių darbuotojams praktika galima sieti su buhalterinių paslaugų įmonių darbo specifika (funkcijų, procedūrų rutiniškumas) ir tai atitinka klasikinę *teilorizmo* vadybą. Kaip neigiamus *teilorizmo* aspektus, autoriai (Morgeson ir Humphrey, 2006; Humphrey ir kt., 2007; Yitzhak ir kt., 2009) išskiria būtent darbo funkcijų (užduočių) rutinizavimą ir standartizavimą, kurie sukėlė ir nelauktų pasekmių, tokių kaip darbuotojų nuovargis, sumažėjusi motyvacija ir produktyvumas, o kartais net ir darbo įrangos gadinimas. Kaip atsakas į šį *mechaninį teilorizmą* (Rutkienė ir Arbutavičius, 2012), dar vadinamą *industrinės inžinerijos požiūriu* (Yitzhak ir kt.: 2009), pradėti kurti alternatyvūs darbo organizavimo bei valdymo/vadybos modeliai.

Vienas iš įmonės vadovų vis dėlto įvertino užduočių paskirstymo svarbą įmonės valdymo efektyvumui:

„Kiekviena darbo vieta turi tam tikras funkcijas, atlieka tam tikrą apskaitą. Tarkim yra darbuotojai, kurių darbas tik suvesti į buhalterinę programą PVM sąskaitas faktūras, yra darbuotojai, kurie atlieka tik Ilgalaikio turto apskaitą. Tačiau įmonėje yra perspektyva, galima tobulėti. Nuo įsikūrimo labai kito darbuotojai, buvo paskirstomi neteisingai darbai. Šiuo metu nusistovėjo darbuotojai, ir tikimasi išliks pastovumas. Nes buhalterija toks darbas, kur tikrai nėra gerai darbuotojų kaita.“ (V4)

Šio vadovo pozicija suponuoja minti, kad jis atsižvelgia ne tik įmonės rezultatus, bet įvertina pačius darbuotojus, jų reikšmę įmonei, o nuolatinė darbuotojų kaita įmonėje gali vesti prie nestabilaus ir neefektyvaus darbo. Taigi įmonės vadovai valdydami įmones turi atsižvelgti į teisingą užduočių paskirstymą, kaip lemiamą veiksni efektyvaus valdymo pasiekimui.

Remiantis vadovų atsakymais, didžioji dalis įmonių vadovų neįvertina užduočių paskirstymo svarbos, įmonės valdymo efektyvumo siekimui.

Sekančia interviu atsakymų pagrindu suformuota kategorija siekta parodyti žmogiškųjų išteklių (darbuotojų) vertinimą įmonės veikloje. Visų pirma, klausta, kokias motyvavimo priemones taiko vadovai. Būtina pažymėti, jog norint užtikrinti įmonės ar organizacijos valdymo efektyvumą, būtinas kompleksiškas požiūris į motyvavimo priemones, t.y. įtraukti kelias ir modernias motyvavimo priemonių rūšis. Kitaip tariant, reikalinga, kad organizacijų vadovai orientuotųsi, ne į paskiras motyvacines priemones ir galimybes jas panaudoti, bet į motyvavimo sistemos sukūrimą ir vystymą.

Iš gautų atsakymų aišku, kad yra taikomis įvairios motyvavimo priemonės ir būdai: *„Darbuotojams motyvuoti naudojamos šios priemonės: materialios (darbo užmokesčio), nematerialios (ugdymo ir profesinio augimo) bei darbo pobūdžio ir aplinkos (geri santykiai su vadovu ir kolegomis, sudaromos sąlygos dirbti įdomų, atsakingą darbą, pagyrimas)“ (V1); „Prezentaivūs-smulkios dovanėlės per šventes“ (V2); „Organizuojamos išvykos į gamtą, aplankoma Lietuvos apylinkės, į išvykas gali pasiimti savo šeimos narius, vaikus. Rengiamos Kalėdinės, velykinės šventės, darbuotojai pagiriami, dovanuojamos dovanos“ (V3); „Piniginėmis premijomis, kiekvienam asmeniškai už gerą darbą. Ir žinoma švenčių proga gauna dovanėles darbuotojams ir jų vaikams.“ (V5); „Aš, kaip įmonės vadovė labiau vertinu nematerialines motyvavimo priemones, nes pastebėjau, kad jos turi labiau išliekamąją vertę. Jei įteikti dovaną, piniginę išmoką, tai toks skatinimas veikia pakankamai trumpą laiką, ir darbuotojas su laiku nustoja stengtis geriau dirbti. Todėl nusprendžiau daugiau dėmesio skirti nematerialinėms motyvavimo priemonėms savo įmonėje: stengiuosi sukurti geras darbo sąlygas, gerai ir patogiai įrengta darbo vieta ir aplinka, sukurtos karjeros kilimo galimybės, siunčiu darbuotojus į mokymus ir dar kas, na stebiu, kad darbe būtų geras psichologinis klimatas. Parinkus tokius motyvavimo būdus, pastebėjau, kad darbuotojai nori eiti į darbą ir*

džiaugiasi ten kur dirba. Labai džiaugiuosi, kad man pavyko sukurti tokią motyvacinę sistemą“ (V6); „Rengiame renginius ir išvykas su darbuotojais ir jų šeimomis ne darbo metu, teikiamos vienkartinės išmokos Kalėdų proga“ (V7). „Sveikinama per gimtadienius, kitas darbuotojų svarbias progas. Organizuojamos darbo šventės Kalėdų proga, kur nors gražioje aplinkoje, užsakomas geras maistas, gyva muzika“ (V8).

12 lentelė Darbuotojų motyvavimo priemonių raiška įmonėse

Kategorija	Subkategorija	Pasikartojimo sk.
Materialines motyvavimo priemonės	<i>Darbo užmokestis, priedai, išmokos, premijos</i>	3
	<i>Dovanos</i>	3
Nematerialinės motyvavimo priemonės	<i>Ugdymas, mokymai, karjeros galimybės</i>	3
	<i>Gera darbo aplinka, santykių puoselėjimas</i>	3
	<i>Išvykos, šventės</i>	4
	<i>Padėkos, pagyrimai, nominacijos</i>	4

Iš pateiktų atsakymų matyti, kad visų įmonių darbuotojai yra viena ar kita motyvavimo priemone skatinami. Tie vadovai, kurie taiko netradicines motyvavimo priemones daro tai tikslingai, nes yra stebima dabartinė tendencija, kad darbuotojams dabar nėra svarbu vien tik materialinis paskatinimas, darbuotojai vertina darbo sąlygas, mokymus, suteiktas galimybes tobulėti savo profesinėje srityje. Taigi, matome, kad buvęs statistiškas klasikinės vadybos motyvavimo principas šių dienų realijos gali tapti sudėtingu procesu, kuris reikalauja atsakingo vadovo požiūrio į tai.

Vertas dėmesio, vieno įmonės vadovo taikoma kompleksinė motyvavimo priemonių sistema: „*Vienas būdų steigiamos nominacijos kas ketvirtį, kaip Pvz.: Taupiausias, linksmiausias, pastabiausias ir t.t. Kartu ir šmaikščios tos nominacijos, bet jos darbo šiltesnę jaukesnę atmosferą. Kitas būdas, priedai prie atlyginimo, tai materialinė motyvacija, kuri manau svarbiausia kiekvienam darbuotojui. Žingeidumą vertiname paskatindami seminarais, mokymais, kursais. Yra ir kitų būdų, kaip dovana į SPA centrą, kelionė į kitas šalis, aišku tai būna metuose kartą, skiriama efektyviausiai dirbusio filialo vadovui, kelionė būna su kokia nors darbo tema, seminaras, mokymai ir kartu poilsis.*“ (V4).

Šiuo atveju vadovas ne tik kad parenka įvairias motyvavimo priemones, bet ir atsižvelgia į darbuotojų poreikius taip darydamas. Tokia pozicija reiškia, kad vadovas įvertina savo darbuotojus. ***Tokia motyvavimo priemonių įvairovė rodo, kad įmonės vadovai vertina savo darbuotojus, suvokia jų poreikius.***

Kitas aspektas, kuris taip pat yra reikšmingas įmonės valdymo procese – darbuotojų mokymas. Įprasta daugumo didžiųjų įmonių praktika – skirti išteklių darbuotojų mokymams, kvalifikacijos kėlimui. Tuo tarpu SVV įmonėse žinios kaupiamos per kiekvieno darbuotojo praktinę darbinę veiklą (Reychav ir Weisber (2009). Analizuojant tyrimo dalyvių pasisakymus sužinota, kad darbdaviai įvertina darbuotojų mokymų svarbą:

„Įmonės darbuotojai yra siunčiami į seminarus, kad atnaujinti žinias, neatsilikti nuo naujovių. Tam skiriama išteklių.“ (V1); „Įmonės darbuotojai eina į mokesčiuose rengiamus seminarus. Užsakoma spauda susieta su darbo pobūdžiu“ (V2), „Taip, darbuotojai siunčiami į mokamus seminarus“ (V3); „Aš esu už tai, kad visi turi mokytis, nenustoti domėtis naujovėmis, naujienomis. Darbuotojai priimami į darbą jau su išsilavinimu, tad jiems yra skirti mokymai – seminarai. Kuriuose gali išsiaiškinti rūpimus klausimus, sužinoti apie vykstančius pasikeitimus mokesčiu, apskaitos srityse. Dažniausiai seminarai lankomi nemokami, kuriuos organizuoja VMI, į mokamus seminarus siunčiama vyr. buhalterė arba vykstu aš pati. Grįžusios pasidalijame informacija su kolegomis.“ (V5); „Jeigu nori turėti gerą, profesionalią darbuotojų komandą turi į tai investuoti ir nesitikėti iškart gauti kažkokios tai grąžos. Darbuotojų profesionalumas ilgalaikėje perspektyvoje atneša tikrai nemažai naudos, darbuotojai dirba greitai, susidoroja su įvairiomis problemomis, laisvai operuoja visa informaciją. Todėl bereikia tik dirbti. Todėl aš tik už darbuotojų mokymą.“ (V6).

Vienas iš informantų vykdo tikslingą darbuotojų mokymą, siunčia į mokymus tuos, kas tikrai įvertina mokymų reikšmę ir paskui pasidalina su kitais:

„Buhalterija tai darbas, kurį dirbant atrodo lyg "kuo giliau į girią, tuo daugiau medžių", todėl mokymasis čia yra nuolatinis procesas. Aišku būtų per brangu nuolat visus darbuotojus išleisti į mokymus, seminarus. Todėl atrenkami darbuotojai, kurie vyksta, mokosi, tobulinasi, ir grįžę į darbą pasidalina žiniomis su kolegomis.“ (V4)

Buvo ir tokių vadovų kurie nevertina mokymų naudos, nesuteikdami jokių mokymosi galimybių savo darbuotojams.

„Nesiunčiu savo darbuotojus į kursus, nes turiu savo nuomonę apie tokius kursus, kurie yra tik pinigų išviliojimas iš firmų. Manau jei darbuotojas tikrai nori tobulėti, jis tai gali daryti savarankiškai, niekas jam to nedraudžia. Kol kas nematau prasmės siųsti darbuotojus į tokius kursus. Aš pats į tokius nevaikštau, jei man reikia pasiskaitau informacijos internete arba mokslinėje literatūroje (V5); „Nemanau, kad tai yra veiksminga, esu siuntęs ne vieną kartą, bet pastebėjau, kad darbuotojai to nevertina, nelabai matau šių mokymų praktinės vertės darbe. Žinoma, gal čia priklauso nuo pačio darbuotojo, tačiau mano įmonės atveju netinka. Na, gal vėliau pakeisiu savo poziciją.“ (V8).

13 lentelė Darbuotojų mokymo proceso raiška įmonėse

Kategorija	Subkategorija	Pasikartojimo sk.
Vertinami mokymai	<i>Siunčiami darbuotojai į seminarus</i>	5
	<i>Važiuoja įmonės vadovas į seminarus</i>	1
	<i>Aprūpinama mokslinė spauda</i>	2
	<i>Tikslinė darbuotojų atranka į mokymus</i>	1
Nevertinami mokymai	<i>Tk pinigų išviliojimas iš firmų/nėra jokios naudos</i>	3
	<i>gali daryti [mokintis] savarankiškai,</i>	1
	<i>Darbuotojai to nevertina</i>	1
Mokymų reikšmė įmonei	<i>veiklos rezultatyvumas ilgalaikėje perspektyvoje</i>	1
	<i>darbuotojai dirba greitai, susidoroja su įvairiomis problemomis, laisvai operuoja visa informaciją</i>	1

Iš gautų empirinių duomenų matome, kad vadovai siekdami efektyviai vadovauti savo įmonėms suteikia darbuotojams galimybę tobulėti, mokytis, teikdami tam reikšmę ir tikėdamiesi, kad darbuotojų žinios prisidės prie efektyvios įmonės veiklos. Kiti vadovų atsakymai, kurie neigiamai vertina mokymus, tikėtina rodo neigiamą patirtį dėl neefektyvių pačių mokymo turinio ar netinkamo organizavimo. Dėl to vadovai ir laikosi tokios pozicijos. Šiaip pati mokymo proceso reikšmė yra neginčijama ir būtina sąlyga efektyviam įmonės valdymui.

Remiantis vadovų atsakymais, didžioji dalis įmonių vadovų suvokia darbuotojų mokymų reikšmę įmonės valdymo efektyvumo siekimui.

Sekančia kategorija buvo norima atskleisti įmonės veiklų planavimo aspektą, paanalizuojant atostogų planavimą bei ilgalaikio strateginio planavimo (ne)egzistavimą įmonėse. Teorinėje darbo dalyje buvo akcentuota, kad veiklų planavimas, tame tarpe ir atostogų, prisideda prie efektyvesnio įmonės valdymo. Analizuojant vadovų interviu, sužinota, kad įmonės vadovai planuodami atostogų laikotarpius metų pradžioje atsižvelgia į darbuotojų pageidavimus:

„Darbuotojai vienu metu neatostogauja. Metu pradžioje yra atsižvelgiama į darbuotojų norus, pageidavimus, sudaromas atostogų grafikas. Aš kaip vadovas taip pat atostogauju, padalijant atostogas į kelias dalis.“ (V3). „darbas nenutrūksta, svarbiausios funkcijos būna pavestos kitam darbuotojui už atitinkamą priedą už papildomą darbą“ (V4); „Planuojant

atostogas, stengiamasi atsižvelgti į darbuotojų pageidavimus, kad visiems būtų gerai. Vadovaujuosi principu, arba visiems, arba nieko. Jeigu nepavyksta pasiekti konsensuso atostogų klausimu, tada visi atostogauja iš eilės. Bet žvelgiant į praktiką, kol kas susitariam“ (V6)

Vadovo planavimas atsižvelgiant į darbuotojų pageidavimus bei papildomus paskatinimus dėl padidėjusio darbo krūvio susisieja ne tik su planavimo tobulinimu, bet ir su darbuotojų motyvacijos kėlimu, kai yra įvertinami darbuotojų lūkesčiai ir poreikiai. Kaip jau buvo akcentuota anksčiau darbuotojų motyvavimas yra vienas iš įmonės valdymo efektyvinimo sėkmės veiksnių.

Kita bendra atostogų organizavimo tendencija – jog vienam atostogaujant, jo darbo krūvis ir padalinamas likusiems darbuotojams:

„Kažkuriam iš darbuotojų atostogaujant, visada yra pasiruošę kiti darbuotojai priimti klientus ir atlikti visus darbus.“ (V1); *„Vienam darbuotojui atostogaujant yra atliekami pagrindiniai jo darbai, kurie yra išskirstomi likusiems darbuotojams. (V2); „Darbuotojai vienas kitą išleidžia, pasidalindami darbais, dėl to problemų nekyla“* (V7);

Išsiaiškinta, jog dviejų įmonių vadovai neleidžia sau atostogauti, ryšium su tuo, kad jie yra vadovai:

„Aš kaip įmonės vadovas neatostogauju“ (V2); *„Tarkim, jei oficialiai išeinu atostogų, aš nuolatos skambinu, tikrinu, kaip vyksta darbas. Būna dienų, kad ir nuvažiuoju, nesu turbūt turėjęs tikrų atostogų“* (V8).

Iš visų pateiktų tyrimo dalyvių atsakymų, galima teigti, kad dauguma įmonės vadovų šiuo įmonės valdymo aspektu išlieka tradiciški, pritaikoma klasikinė planavimo funkcija. Tačiau pastebima tendencija, kad vėlgi atsižvelgiama į darbuotojus, tiek į jų norus, tiek į padidėjusį darbo krūvį, kai kitas atostogauja (sumokant priedus). Tai reiškia jog planavimo funkcija nebelieka tokia statistiška, jinais tarsi „atpalaiduojama“ įtraukiant kintamųjų šiuo atveju darbuotojų nuomonę. Kiti atvejai, kai patys vadovai apskritai neatostogauja (vėlgi tai visiškai neprisideda prie įmonės valdymo efektyvinimo), rodo jų nepasitikėjimą savo pavaldiniais, neperleidžiant dalį funkcijų/darbų kitiems. Nuolatinis vadovo skambinimas arba atvažinėjimas į darbą per atostogas taip yra susiję ir su galima perdėta darbuotojų kontrole, ko pasekoje gali atsirasti stresas darbe. Remiantis bendrosiomis rekomendacijomis SVV įmonėms, siekiančioms gerinti valdymą, didinti jo efektyvumą būtina riboti kontrolės kultūros kūrimą.

Kita įmonės vadovė pateikia liberalesnę nuomonę:

„Atostogų metu nėra priimama papildomų darbuotojų, darbo krūvis padalijamas kitiems. Aš kaip įmonės vadovė atostogauju metuose du kartus, po 2 savaites, tuomet mane pavaduoja vyriausia buhalterė, tvarko einamus mano reikalus.“ (V5)

14 lentelė Darbuotojų atostogų planavimo proceso raiška įmonėse

Kategorija	Subkategorija	Pasikartojimo sk.
Atsižvelgiama į darbuotojų interesus	<i>Yra atsižvelgiama į darbuotojų norus, pageidavimus</i>	2
	<i>Mokama papildomai už padidėjusi krūvį</i>	2
Darbų pasidalijimas atostogų laikotarpiais	<i>Darbas nenutrūksta, svarbiausios funkcijos būna pavestos kitam</i>	5
Vadovo atostogos	<i>Vadovas atostogauja</i>	1
	<i>Vadovas neatostogauja</i>	3

Matome, kad šalia klasikinės planavimo funkcijas vadovas deleguoja dalį funkcijų kitiems. Toks įmonės valdymas pasižymi efektyvumu (Bititci ir kt., 2006), kai vadovas veiklos planavimą grindžia ne vien per savo asmenį.

Remiantis vadovų atsakymais, didžioji dalis įmonių vadovų vadovaudami vyko veiklų planavimą atsižvelgdami į savo bei darbuotojų poreikius.

SVV įmonėms tenka sunkus ir atsakingas uždavinys parinkti tokią valdymo strategiją, kuri būtų inovatyvi ir leistų išlaikyti konkurencingumą rinkoje (Cagliano ir kt. 2001, Fuller-Love, 2006). Todėl dažnai mažų paslaugų įmonių vadovai atsisako strateginio veiklos planavimo. Laverty, 2004; Hudson-Smith ir Smith, 2007). Tai liudija ir gauti vadovų atsakymai:

„Ilgalaikės strategijos įmonė neturi. Tiesiog dirbama vadovaujantis savo susikurta misija ir vizija“ (V1); „Nekuriami ilgalaikiai planai, nes per smulki įmonė“ (V2); „Susikurta strategija, kurios siekiama.“ (V3) „Nėra, sunku planus kurti ilgalaikius, nes dažniausiai nesigauna taip kaip nori, keičiasi įstatymai. Įmonė siekia savo sukurtos vizijos.“ (V5); „Užsibrėžiame tik trumpalaikius veiklos tikslus, labai stipriai į ateitį neplanuojame“ (V6); „Ne, neturime jokių planų, manau, kad tokia nedidelei įmonei kaip mūsų toks dalykas nėra tikslingas“ (V7); „Tokių planų neturime, bent jau formaliai niekur nesame pasitvirtinę, gal ir reikėtų, bet kol kas poreikio tam didelio nematau. Esami maži, o ir taip užtenka tų popierių.“ (V8).

15 lentelė Strateginio planavimo proceso raiška įmonėse

Kategorija	Subkategorija	Pasikartojimo sk.
Nėra strateginio veiklos plano	<i>Ilgalaikės strategijos įmonė neturi</i>	5
Yra strateginis veiklos planas	<i>Susikurta strategija</i>	1
Orientacija trumpąjį laikotarpį	<i>Užsibrėžiame tik trumpalaikius veiklos tikslus</i>	1

Taigi matome, kad SVV vadovai nėra linkę rengti strateginius planus, atitinkamai savo veiklą modeliuojant atsižvelgiant į esamą situaciją. Tokia valdymo praktika gali sukelti įvairias valdymo rizikas, kurios tikrai neprisideda prie valdymo efektyvumo didinimo. Atsižvelgiant į teorinėje dalyje pateiktas rekomendacijas dėl SVV valdymo efektyvinimo būtina trumpalaikius tikslus, keisti į ilgalaikius.

Toliau tyrimu siekta išsiaiškinti, kiek įmonės vadovas deda pastangų išorinės aplinkos ir iššūkių analizėms atlikti. Ar apskritai teikia tam prioritetą. Gauti tyrimo atsakymai parodė, kad skirtingas vadovų pozicijas šiuo klausimu. Vieni vadovai valdydami įmonę, skiria dėmesį išorinės aplinkos analizei, iššūkių identifikavimui:

„Taip, nuolat domimasi konkurentų teikiamomis paslaugomis, jų kainomis, stengiamės pasiūlyti platesnę paslaugų pasiūlą, kad pritrauktume daugiau klientų, o esantiems klientams – visą susijusių paslaugų paketą vienoje vietoje.“ (V1); Taip yra atliekama rinkos analizė, klientų nuomonė visada svarbi, atsižvelgiama ko jiems trūksta, papildome esamas paslaugas papildomomis. Pvz.: įdarbinome teisininką, kuris ne tik mums bet ir klientams padeda iškilus teisiniams klausimams.“ (V4); „Karts nuo karto pasianalizuoju savo įmonės silpnąsias, stipriąsias puses, kokios galimybės didinti klientų skaičių, gerinti savo teikiamas paslaugas, ir žinoma vertinu neigiamas puses, kokios gali įvykti. Jei įmonė uždirba pelną per finansinius metus, vadinasi yra gerai.“ (V5). „Taip vykdu, kitų buhalterines paslaugas teikiančių įmonių monitoringą. Žiūriu kokias paslaugas teikia, kokie klientų atsiliepimai, veiklos rezultatai. Atitinkamai kartais keičiu ir savo įmonės veiklos kryptį, pobūdį“ (V6); „Stebiu konkurencinę aplinką, čia Mažeikiuose, visi vienas kitą žino, nesunku viską sužinoti, kaip kam sekasi. Tai padeda pamatyti, kokia tavo įmonės pozicija rinkoje, koks tavo santykis su klientais. Manau, kad svarbu ne konkurencija, o kaip pavyksta užmegzti tvirtus ryšius su klientais“ (V7). Taip, žinoma, man svarbu, kas dedasi aplinkui, kitaip ir būti negali, jeigu nori išlikti. Tuo pačiu, galiu įvertinti klientų poreikius.“ (V8)

16 lentelė Išorinės aplinkos analizės proceso raiška įmonėse

Kategorija	Subkategorija	Pasikartojimo sk.
Analizuojama įmonės išorinė aplinka	<i>Stebimi konkurentai (konkurencinės aplinkos analizė)</i>	3
	<i>Pasianalizuojama įmonės silpnąsias, stipriąsias puses (galimybių analizė)</i>	1
	<i>Stebimos kainos</i>	1
	<i>Klientų (rinkos) poreikių analizė</i>	5

Atsižvelgiant į gautus atsakymus, galima teigti, kad šių SVV įmonių valdymas nėra orientuotas vien ties verslo „darymu“ ir greito pelno siekimu, bet ir nuolat seka išorinius įvykius, nuolat „skanuoja“ ekonominę ir verslo aplinką, technologines naujoves ir kt. (Jennings ir Beaver. 1997). Matyti, kad įmonės vadovai analizuoja aplinką ne tik dėl konkurencinės aplinkos ištyrimo, bet ir dėl bendradarbiavimo tarp įmonės ir kliento skatinimo. Teorinėje buvo minėta, kad sėkmingą SVV valdymą didina ne konkurencijos propagavimas, bet bendradarbiavimas. Bendradarbiavimas su klientais, papildomų paslaugų teikimas, kooperavimasis su kitomis SVV įmonėmis – visa tai, o ne arši konkurencija, šiandien lemia SVV įmonių sėkmę ir toks valdymas atitiktų efektyvaus valdymo principus.

Kiti vadovai tam neskiria dėmesio: „*Išorinių ryšių įmonė neplėtoja, klientų analizės nevykdo.*“ (V2); „*Ne*“ (V3). Pastarosios įmonės, tiksliau šių įmonių vadovavimas nėra pagrįstas – valdymo efektyvinimu, nes vadovas fokusuojasi ties vidinėmis veiklomis, nukenčiant išorinėms orientacijoms, nepažįstant klientų poreikių, ko pasekoje negalima pasiūlyti naujų paslaugų

Remiantis vadovų atsakymais, didžioji dalis įmonių vadovų vadovaudami analizuoja išorinę aplinką ir reaguoja į jos keliamus iššūkius bei atsižvelgia į klientų poreikius.

Galiausiai paskutiniaisiais klausimais siekta išsiaiškinti, kaip įmonių vadovai siekia „verslo sėkmės“. Teorinėje dalyje buvo akcentuota, kad įmonės vadovai turi nepamiršti nuolatinės, taip vadinamosios, „orientacijos į sėkmę“, kuri reiškia nuolatinę visų įmonę sudarančių jungiamųjų elementų stebėseną bei savalaikį reagavimą į „stringančių“ elementų „taisymą“. Paklausus vadovų, kokius jie įžvelgia artimiausio dešimtmečio iššūkius, gauti tokie atsakymai didžia dalimi orientuoti į įmonėje inovacijų diegimą ir plėtrą.:

„Laukiantys iššūkių – tobulėti, neatsilikti nuo naujovių, pasiūlyti klientams vis besiplečiantį paslaugų sąrašą.“ (V1); *„Buhalterija tokia sritis, kur kasdien susiduriama su naujovėmis, todėl manau ir toliau bus naujovių, kurias reikės pasisavinti. O kaip įmonė siekia tapti tarp*

buhalterines paslaugas teikiančių įmonių pirmaujančia, įdarbinti daug daugiau darbuotojų ir aptarnauti dar daugiau klientų.“ (V3), „Artimiausi įvykiai bus perėjimas į VMI (Valstybinė mokesčių inspekcija) naujoves, viskas bus pildoma internetinėje erdvėje, VMI iš karto matys viską, ką įmonė išrašys. Aišku visa tai palaipsniui vyks. Žinoma visa tai palies ir įmonės finansinę būklę, reikės vykdyti pokyčius ir buhalterinėje programoje, o tai kainuoja.“ (V4); „Artimiausiu metu tikiuosi atsidaryti filialą kitame mieste, tikimasi, kad bus sėkmingas.“ (V5). „Norėčiau įdarbinti daugiau darbuotojų, plėsti paslaugų spektrą, apsiimti tvarkyti daugiau įmonių buhalterijas“ (V6); „Tikiuosi greitai laiku įdiegti naujesnes apskaitos programas, apskritai atnaujinti kompiuterius, kad darbas vyktų greičiau ir efektyviau, tikrai yra dar kur investuoti“ (V7). „Man svarbiausia visą laiką sugebėti susidoroti su įvairiais įstatymų pakeitimais ir greitai juos adaptuoti darbo veikloje. Čia mano kiekvienos dienos ir ateities iššūkiai“ (V8).

17 lentelė Veiklos iššūkių raiška įmonėse

Kategorija	Subkategorija	Pasikartojimo sk.
Modernizacija	<i>Neatsilikti nuo naujovių</i>	4
Paslaugų tobulinimas	<i>Pasiūlyti klientams vis besiplečiantį paslaugų sąrašą</i>	1
Plėtra	<i>Įdarbinti daug daugiau darbuotojų ir aptarnauti dar daugiau klientų</i>	2
Finansiniai iššūkiai	<i>Tai palies ir įmonės finansinę būklę,</i>	1
Įstatymų kaita	<i>Visą laiką sugebėti susidoroti su įvairiais įstatymų pakeitimais</i>	1

Akivaizdu, kad įmonės vadovai suvokia, kad keičiasi rinkos sąlygos, rinkos dalyviai – įmonės, diegiamos naujovės, tobulinami verslo procesai. Vėlgi toks valdymo požiūris atitinka efektyvaus valdymo principus.

Vienas iš įmonės vadovų kaip iššūkį įvardijo konkurenciją: „*Esant mieste didelei konkurencijai sunku darosi išlikti* (V2)“. Galima sutikti, kad konkurencija tarp SVV įmonių, teikiančių paslaugas tampa labai svarbi. Technologijos žengia į priekį, didėja teikiamų paslaugų asortimentas, todėl tampa vis sudėtingiau tarpusavyje konkuruoti. Labai svarbu konkurencinėje rinkoje turėti pranašumą. Tam būtinas valdymo efektyvumo didinimas.

Remiantis gautais vadovų atsakymais, galima teigti, kad įmonių valdymas yra pagrįstas tobulėjimo siekimu.

Vadovų paprašius identifikuoti, kas jų manymų yra verslo sėkmė akcentuotos visų vadovų vienodos tokios sėkmės savybės: daugiau patenkintų klientų, laimingi darbuotojai ir pelnas/geri atsiliepimai:

„Verslo sėkmė – turėti augantį klientų, kuriems esame reikalingi.“ (V1), „Verslo sėkmė tai kai klientas ir darbuotojas yra patenkinti atliktais darbais“ (V2); „Laimingi darbuotojai, didelis pelnas, klientu skaičiaus padidėjimas.“ (V3); „Man verslo sėkmė - klientų poreikiai patenkinti, teigiami atsiliepimai“ (V4); „Laimingas klientas, patenkinti darbuotojai, šilta draugiška atmosfera darbe.“ (V5). „Manau, čia visoms įmonėms svarbiausia, kad klientai būtų patenkinti, nenutrauktų sutarčių, rekomenduotų kitiems. Mūsų veikla tenkintų kliento poreikius. Tai manau, svarbiausia.“ (V6). „Įmonės valdymas bus sėkmingas jei dirbsime, kaip profesionalų komanda, manau, kompetencija, žinias, greitai ir kokybiškai teikiamas paslaugas klientai įvertina ir renkasi tik tokias“ (V8).

18 lentelė Verslo sėkmės suvokimas įmonėse

Kategorija	Subkategorija	Pasikartojimo sk.
Klientai	<i>Turėti daugiau klientų</i>	1
	<i>Laimingi klientai (jų poreikiai)</i>	5
Profesionalumo siekimas	<i>Sėkmingas jei dirbsime, kaip profesionalų komanda</i>	1
	<i>Greitai ir kokybiškai teikiamas paslaugas</i>	1
Darbuotojai	<i>Darbuotojas yra patenkintas</i>	3

Tokių savybių išskyrimas vėlgi rodo įmonės valdymo modernizavimą ir efektyvinimą. Teorinėje dalyje buvo paminėta, kad esminis dėmesys bandant apibrėžti šiuolaikinę efektyvumo sampratą turi būti kreipiamas ne į sąnaudas (čia būtų tradicinis požiūris), o į gaunamus rezultatus, jų kokybę, klientų ir darbuotojų gerovę (modernus požiūris).

Paskutiniu interviu klausimu norėta, išsiaiškinti, ar įmonės vadovai vadovaudami savo įmonėms atlieka, kokius nors veiklos matavimus, jei taip, kokiais rodikliais remiantis tai daro:

„Verslo sėkmė matuojame ne vien uždirbamu pelnu, labai svarbu užimti vis didesnę savo srities rinkos dalį.“ (V1); „Sėkmę matuoju kas pusmetį, peržiūrint pajamas ir sąnaudas, paskaičiuojant kiek pelningai įmonė dirba. Paprastai tenka pasiskaičiuoti mokumo koeficientus“ (V3); „Kiekvieną kartą įsigytas bet koks ilgalaikis turtas, teigiamas atsiliepimas iš klientų verčia manyti kad dirbame sėkmingai. Pagrindė skaičiuojami pelningumai, sprendžiama kurioje vietoje reikia pataupyti, kaip sumažinti tam tikras sąnaudas.“ (V4); „Žiūrima, koks yra įmonės pelnas, kokios sąnaudos, kokia vykdytų veiklų statistika“ (V6).

19 lentelė Veiklos matavimo rodiklių raiška įmonėse

Kategorija	Subkategorija	Pasikartojimo sk.
Rinka	<i>rinkos dalis</i>	1
Finansiniai rodikliai	<i>pajamas ir sąnaudas</i>	3
	<i>mokumo koeficientai</i>	1
	<i>ilgalaikis turtas</i>	1
Nefinansiniai rodikliai	<i>teigiamas atsiliepimas iš klientų</i>	1

Kaip žinia, postmodernioje valdymo vizijoje efektyvumas yra suvokiamas kaip veiksmingumas – žinių/informacijos išėigos matavimas. Tradiciniame požiūryje, aktualų kiekybių rodiklių matavimas (pelnas, nuostolis, sąnaudos). Kaip matome, vadovai šiuo atveju atitinka postmodernaus valdymo esmę ir koncentruojasi į kokybinių rezultatų matavimą (klientų pasitenkinimą, atsiliepimus), tačiau neužmirštant ir pelningumo rodiklių. Akivaizdu, kad įmonių vadovai vadovaudami savo įmonėms sugeba suderinti klasikinį ir modernų valdymo stilių, kas atitinka efektyvaus valdymo principus.

4.2. Interviu su įmonių vadovais gautų rezultatų diskusija

Tyrimu - interviu buvo siekta, išsiaiškinti Lietuvos buhalterines paslaugas teikiančių SVV įmonių vadovų požiūrį į valdymo efektyvinimo aspektus. Norėta iširti, kiek savo darbo praktikoje jie taiko postmodernaus valdymo elementus bei nustatyti, kuriuos iš įmonių valdymo efektyvumo principų jie taiko, bei, galiausiai, pateikti rekomendacijas, kaip didinti valdymo efektyvumą SVV paslaugas teikiančiose įmonėse. Gauti rezultatai parodė, kad įmonių valdymas didžia dalimi remiasi efektyvaus valdymo charakteristikomis: *darbuotojų ugdyimas, veiklų koordinavimas, finansinių ir nefinansinių veiklos rodiklių nustatymas ir matavimas, darbuotojų nuopelnų atlygio sistema, strategijos plėtra ir diegimas, grįžtamasis ryšys, kaita, išteklių skyrimas, veiklų planavimas, komunikavimas, motyvavimas*. Visa tai daroma suderinant klasikinio, t.y. modernaus valdymo, elementus, su inovatyviu, t.y. postmoderniu, požiūriu į valdymą. Tinkamai organizavus klasikinių valdymo funkcijų (t.y. planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės) veikimą, toliau kiekvienos SVV įmonės vadovas turėtų nepamiršti ir kelių svarbiausių inovatyvaus vadovavimo žingsnių, t.y. 1) vykdyti nuolatinę įmonės išorinės aplinkos ir visų potencialių (ilgalaikių) iššūkių analizę bei 2) nepamiršti nuolatinės, taip vadinamosios, „orientacijos į sėkmę“.

Interviu rezultatai atskleidė, kad tyrime dalyvavusių įmonių valdymas yra orientuotas į lankstumą. Šiuo atveju lankstumas yra pasiekiamas, kai valdymas yra mažiau struktūruotas. SVV

negali dėl savo dydžio sukurti organizacinių struktūrų, todėl čia visas valdymas koncentruojasi į patį vadovą, t.y. jo sugebėjimą būti kitokiu, pritaikyti ir išnaudoti visas prieinamas inovacijas, pritraukti klientus bei rūpintis savo darbuotojais. Daugeliu atžvilgiu įmonės ir atitiko šiuos aspektus.

Tyrimo rezultatai parodė, kad didžiąją dalį įmonių valdymo specifikai galime priskirti vadybinių įgūdžių savybę. Ši vadybinė prieiga susijusi vadovo noru įtraukti darbuotojus į sprendimo priėmimo procesą. Apklaustų įmonių vadovai ganėtinai liberaliai žiūrį sprendimų priėmimo procesą, įtraukdami įmonės darbuotojus. Tačiau bet kuriuo atveju yra išlaikomas vadovo, kaip aukščiausio organo statusas, tai rodo, kad įmonių vadovams dar sunku visiškai pasitikėti savo darbuotojais, deleguojant dalį atsakomybės. Vėlgi matome, kad vadovai savo valdymą grindžia naujos aplinkos iššūkiais ir suvokia, kad jo valdymas turi būti koncentruotas ne vien ties jo viena asmenybe. Įmonės esmę sudaro jo ir darbuotojų santykių darna. Tokia pozicija dar labiau yra pagrindžiama faktu, kad įmonėse yra vertinamas komandinis darbas. Visa tai atitinka postmodernaus mokslinio valdymo principus ir prisideda prie efektyvaus valdymo.

Tačiau tyrimas atskleidė, kad didžioji dalis įmonių vadovų vadovaudami savo įmonėse, neįvertina užduočių paskirstymo svarbos, įmonės valdymo efektyvumo siekimui, nes šių buhalterines paslaugas teikiančių įmonių valdymas didžia dalimi grįstas darbo funkcijų (užduočių) rutinizavimu ir standartizavimu, kas atitinka klasikinės vadybos idėjas ir neprisideda prie įmonės valdymo efektyvumo. Toks užduočių paskirstymo konservatyvumas gali iššaukti neigiamas pasekmes įmonėje: darbuotojų nepasitenkinimas, motyvacijos sumažėjimas, nuovargis.

Interviu atskleidė, kad įmonės vadovai labai palankiai vertina motyvavimo sistemą darbuotojams. Tai parodo motyvavimo priemonių ir būdų įvairovė ir pastovumas (darbuotojai yra motyvuojami nuolatos). Kuriant organizacijos valdymo efektyvumą, būtinas kompleksiškas požiūris į motyvavimo priemones, įtraukiant kelias ir modernias motyvavimo priemonių rūšis. Kitaip tariant, reikalinga, kad organizacijų vadovai orientuotųsi, ne į paskirtas motyvacinės priemones ir galimybes jas panaudoti, bet į motyvavimo sistemos sukūrimą ir vystymą. Būtent tokią sistemą kuria vienas iš vadovų: „*Vienas būdų steigiamos nominacijos kas ketvirtį, kaip Pvz.: Taupiausias, linksmiausias, pastabiausias ir t.t. Kartu ir šmaikščios tos nominacijos, bet jos daro šiltesnę jaukesnę atmosferą. Kitas būdas, priedai prie atlyginimo, tai materialinė motyvacija, kuri manau svarbiausia kiekvienam darbuotojui. Žingeidumą vertiname paskatindami seminarais, mokymais, kursais. Yra ir kitų būdų, kaip dovana į SPA centrą, kelionė į kitas šalis, aišku tai būna metuose kartą, skiriama efektyviausiai dirbusiam darbuotojui, kelionė būna su kokia nors darbo tema, seminaras, mokymai ir kartu poilsis.*“ (V4).

Sekantis aspektas, kuris parodė, kad įmonės vadovai vadovaudami savo įmonėse teikia reikšmę tinkamam žmogiškųjų išteklių valdymui yra tai, kad darbuotojai ir skatinami tobulėti,

mokintis. Remiantis vadovų atsakymais, didžioji dalis įmonių vadovų suvokia darbuotojų mokymų svarbą įmonės valdymo efektyvumo siekimui. Tačiau buvo ir priešingai manančių.

Remiantis vadovų atsakymais, didžioji dalis įmonių vadovų, vadovaudami vykdo veiklų planavimą atsižvelgdami į savo bei darbuotojų poreikius. Tai reiškia, kad vadovai išlaiko vieną iš pagrindinių vadybos principų – planavimą, tačiau siekdami, kad valdymas būtų efektyvus stengiasi reaguoti į vidinius bei išorinius veiksnius, t.y suvokia, kad būtina paisyti ir darbuotojų lūkesčių, nes jie yra įmonės veiklos ir egzistavimo pagrindas.

Atsižvelgiant į gautus atsakymus, galima teigti, kad šių SVV įmonių valdymas nėra orientuotas vien ties verslo „darymu“ ir greito pelno siekimu, bet ir nuolat seka išorinius įvykius, nuolat „skanuoja“ ekonominę ir verslo aplinką, technologines naujoves ir kt.

Sužinota, kad įmonės vadovai suvokia, rinkos sąlygų kaitą, poreikį analizuoti išorinę aplinką, diegti naujoves, tobulinant verslo procesus. Ypatingai daug dėmesio yra skiriama santykių su klientais stiprinimui. Toks valdymo požiūris atitinka efektyvaus valdymo principus. Įmonių vadovai daug dėmesio skiria inovacijoms, plėtrai, siekiant patenkinti klientų poreikius ir lūkesčius, galiausiai, prisidedant prie geresnių darbo sąlygų darbuotojams suteikimo. Didžiajai daliai įmonių svarbiausia: klientai, darbuotojai, inovacijos. Pelno rodiklis, kaip matavimo įrankis palieka antrame plane.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Atlikus mokslinių šaltinių analizę, paaiškėjo, kad didelė dalis paslaugų sektoriuje veikiančių įmonių yra smulkaus ir vidutinio verslo (SVV) įmonės. Kaip teigia mokslininkai ir praktikai, SVV įmonių valdymas skiriasi nuo stambiųjų įmonių valdymo. Todėl paslaugas teikiančių SVV įmonių valdymo efektyvumo didinimo priemonės yra skirtingos negu didžiosiose įmonėse. Kuo tai pasireiškia?

- pats paslaugų sektorius ženkliai skiriasi nuo pramoninio. Pats paslaugų teikimas yra specifinis lyginant su prekių gamyba. Todėl siekiant, kad paslaugas teikiančios įmonės būtų konkurencingos, reikia siekti tokių esminių dalykų kaip: vartotojų poreikių pažinimas ir tenkinimas; veiklos efektyvumas; greita reakcija į pokyčius ir poreikius. Visa tai pasiekama tik per efektyvų įmonės valdymą.

- SVV įmonėse ne visada galima pritaikyti klasikinius valdymo bei organizacinės struktūros modelius. Vadovavimas/valdymas tokiose įmonėse dažniausiai yra sutelktas vieno asmens rankose, todėl ir valdymo efektyvumo didinimo priemonės/rekomendacijos turi būti adaptuojamos ir skirtos būtent SVV įmonių valdymui.

- šiandieniniame globalinių pokyčių pasaulyje stebimas perėjimas nuo klasikinių valdymo paradigmu (grįstų F.Tylor efektyvaus valdymo koncepcijomis) prie postmodernių valdymo paradigmu, grįstų būtinybe nuolat stebėti kintančią aplinką, gebėti prie jos adaptuotis bei būti inovatyviais.

2. Išanalizavus autorių atliktus SVV įmonių valdymo efektyvumo gerinimo tyrimus, paaiškėjo, kad nėra vieno unikalios „recepto“, padedančio efektyvinti vadovavimą. Autoriai pateikia daug skirtingų rekomendacijų. Būtina pastebėti, kad autoriai neišskiria kažkokių specifinių atskirų rekomendacijų būtent paslaugas teikiančioms įmonėms, tačiau jie akcentuoja, jog didelė dalis SVV įmonių užsiima būtent paslaugų teikimu. Todėl SVV įmonių valdymo efektyvumo gerinimo rekomendacijas galima vertinti kaip tinkančias paslaugų sektoriuje veikiančioms SVV įmonėms.

3. Autoriai išskiria 8 bendrąsias rekomendacijas SVV įmonėms, siekiančioms gerinti valdymą, didinti jo efektyvumą: trumpalaikius prioritetus keisti ilgalaikiais; fokusuoti ne tik ties vidinėmis veiklomis, bet ir į išorę; nuolat mokytis; siekti lankstumo; gerinti vadybos įgūdžius; vystyti entreprenerišką orientaciją; plėtoti komandinę bei riboti kontrolės kultūrą; ieškoti alternatyvų ribotiems ištekliams. Sekdamasis šiomis rekomendacijomis, SVV paslaugas teikiančios įmonės turi nepamiršti ir klasikinių vadybos teorijų (t.y. stengtis adaptyviai įgyvendinti klasikinės valdymo funkcijas – planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę) bei derinti jas su naujomis strategijomis (t.y. nuolatinė išorinė orientacija ir inovatyvumas). Visa tai galima įvardinti teoriniu

modeliu, kuriuo remiantis, galima suformuoti tyrimo modelį paslaugas teikiančių SVV įmonių valdymo efektyvumo didinimo tyrimui.

4. Taikant kokybinės analizės interviu metodą, tyrimui atlikti apklausti buhalterines paslaugas teikiančių SVV įmonių vadovai. Struktūruoto interviu klausimai formuluojami siekiant nustatyti, *kaip adaptyviai* įmonių vadovai taiko klasikinės vadybos strategijas, bei kiek savo vadovavime taiko postmodernaus valdymo paradigmos elementus. Nustačius esamą situaciją, galima pateikti rekomendacijas valdymo efektyvumui didinti. Tyrimo metu paaiškėjo, jog buhalterines paslaugas teikiančių įmonių valdymas orientuojasi į efektyvaus valdymo principus, t.y. daugumos valdymas yra orientuotas į lankstumą, prisitaikymą prie aplinkos, vadybinių įgūdžių puoselėjimą, verslininkiškumą, komandinio darbo reikšmę, valdymo prioritetą skiriant klientams ir darbuotojams, antroje vietoje paliekant pelningumo rodiklius. Šie aspektai (klientas, darbuotojai, pelnas) atspindi įmonės verslo sėkmę. Vadovai suvokia konkurencinę aplinką todėl nuolatos stebi ir analizuoja, reaguoja į iškilusias problemas. Problemų/iššūkių sprendimai didžia dalimi grįsti valdymo modernizavimu pritaikant įvairias naujoves ir inovacijas bei žinių ir patirties reikšmės suvokimą.

Atrastos tokios buhalterines paslaugas teikiančių įmonių valdymo **disfunkcijos**:

- valdymas grįstas vien vadovo asmenybe (nesidalijama darbais, pasekmė darbuotojai jaučiasi neįvertinti, kas slopina jų motyvaciją dirbti);
- užduočių rutinizavimas ir standarizavimas (pasekmė – darbuotojų nuovargis, bei tobulėjimo galimybių apribojimas);
- per siaurų motyvavimo priemonių naudojimas (pavyzdžiui mažos simbolinės dovanėlės gali neatspindėti tikrų darbuotojų poreikių, ko pasekoje turima neefektyviai panaudota motyvavimo priemonė, kuri nepasiekė norimo rezultato)
- neturėjimas strateginių veiklos planų (pasekmė – įmonė gali nesugebėti reaguoti į įvairias nenumatytas situacijas. Planų nebuvimas padaro įmonių valdymą rizikingą o ne efektyvų);
- išorinės aplinkos analizės nedarymas (pasekmė nebus tinkamai sureaguota į atitinkamas situacijas, kai pvz., konkurentai pateiks daugiau naujų paslaugų. Įmonė neanalizuodama, tai kas vyksta aplinkui yra trumparegiška).
- pernelyg didelę orientacija į kiekybinius matavimo rodiklius (pasekmė, nebus pasiektas ilgalaikis valdymo efektyvumas).

REKOMENDACIJOS

1. Vadovai privalo pradėti pasitikėti savo darbuotojais, vykdyti darbų padalijimą. Svarbiausia nebijoti dalį savo funkcijų perduoti savo pavaldiniams. Integruoti į įmonės valdymą darbo pasidalijimo principą.
2. Vykdyti užduočių paskirstymą, įvertinant tai, kad diferencijuotas užduočių skirstymas gali padidinti efektyvumą. Darbuotojas gaudamas ne tas pačias užduotis profesiniu atžvilgiu tobulės, plėsis profesinės patirties ribos.
3. Kurti ilgalaikius įmonės veiklos planus, derinant juos su trumpalaikiais.
4. Veiklos matavimą grįsti kokybiniais matais – klientų pasitenkinimo matavimu;
5. Vystyti bendradarbiavimą su kitomis buhalterines paslaugas teikiančiomis įmonėmis, dalinantis gerąja praktika.

LITERATŪRA

1. Ates, A., Garingo, P., Cocca, P., Bititci, U. (2013). The development of SME managerial practice for effective performance management. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol.20, No.1: 28-54.
2. Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2004). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija, 2004.
2. Banfield, P., Jennings, P.L., Beaver, G. (1996). Competence based training for small firms-an expensive failure? *Long Range Planning*, Vol. 29 No. 1: 94-102.
4. Bitinas B., Rupšienė L., Žydžiūnaitė V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Metodinė knyga. Klaipėda.
5. Bititci, U., Mendibil, K., Nudurupati, S., Garengo, P., Turner, T. (2006). Dynamics of performance measurement and organizational culture. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 26 No. 12: 1325-50.
6. Bititci, U., Ackermann, F., Ates, A., Davies, J., Garengo, P., Gibb, S., MacBryde, J., Mackay, D., Maguire, C., van der Meer, R., Shafti, F., Bourne, M., Firat, S.U. (2011). Managerial processes: business process that sustain performance. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 31 No. 8: 851-87.
7. Bivainis, J. (2011). *Vadyba studentams. Mokomoji knyga*. Vilnius: Technika.
8. Blackburn, R., Hart, M., Wainwright, T. (2013). Small business performance: business, strategy and owner-manager characteristics. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol.20, No.1: 8-27.
9. Burke, S., Gaughran, W.F. (2006). Intelligent environmental management for SMEs in manufacturing. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, Vol. 22 No. 5/6: 566-75.
10. Burnes, B. (2004). *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*, 4th ed., Prentice Hall, Harlow.
11. Cagliano, R., Blackmon, K., Voss, C. (2001). Small firms under microscope: international differences in production/operations management practices and performance. *Integrated Manufacturing Systems*, Vol. 12 No. 7: 469-82.
12. Day, G.S., Schoemaker, P.J.H. (2005). Scanning the periphery. *Harvard Business Review*, Vol. 83 No. 11: 135-48.
13. Fuller-Love, N. (2006). Management development in small firms. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 8 No. 3: 175-90.

14. Gargasas, A., Mogenienė, I. (2012). Paslaugų kokybės tobulinimo kryptys žemės ūkio produkciją superkančiose įmonėse. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 2012, Nr.1 (30): 52-59.
15. Gray, C. (2002). Entrepreneurship, resistance to change and growth in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 9 No. 1: 61-72.
16. Hudson-Smith, M., Smith, D. (2007). Implementing strategically aligned performance measurement in small firms. *International Journal of Production Economics*, Vol. 106 No. 2: 393-408.
17. Ivanov, S. (2015). Exposing myths of modern management: Innovation – identifying the problem. *Journal of Leadership and Management*, Vol. 1: 57-66
18. Jennings, P., Beaver, G. (1997). The performance and competitive advantage of small firms: a management perspective. *International Small Business Journal*, Vol. 15 No. 2: 34-58.
19. Juodaitytė, A., Martišauskienė, D. (2008) Ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymo prasiūmų kontekstualizavimas Lietuvos respublikos švietimo dokumentuose. *Mokytojų ugdymas*, prieiga internetu:
http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2008~ISSN_1822-119X.N_11_2.PG_116-134/DS.002.0.01.ARTIC
20. Kemp, L.J. (2013). Modern to postmodern management: developments in scientific management. *Journal of Management History*, Vol. 19 Iss 3: 345 – 361.
21. Laverty, K.J. (2004). Managerial myopia or systemic short-termism? The importance of managerial systems in valuing the long term. *Management Decision*, Vol. 42 No. 7/8: 949-62.
22. Rutkienė, A., Arbutavičius, G. (2012). Skaitmeninis *teilorizmas* ir jo sąveika su e. mokymusi. *Profesinis rengimas: tyrimai ir aktualijos*, T.22: 10-19.
23. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
24. Sousa, S.D., Aspinwall, E.M., Rodrigues, A.G. (2006). Performance measures in English small and medium enterprises: survey results. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 13 No. ½: 120-34.
25. Strategic direction. (2014). Ten top tips for small to medium enterprise (SME) success. *Strategic direction*, Vol.30, No.2: 14-17.
26. Šimkus, A., Pilelienė, L. (2010). Sporto paslaugų kokybės vertinimas: teorinis aspektas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr.53.
27. Thorpe, R., Holt, R., Macpherson, A. and Pittaway, L. (2005). Using knowledge within small and medium sized firms: a systematic review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 7 No. 4: 257-81.

28. Vanagas, P. (2009). *Darbo organizavimas, normavimas ir atlyginimas už darbą*. Kaunas: Technologija.
29. Vichitdhanabadee, J., Wilmshurst, T. and Clift, R. (2009). Performance management practice in the Thai SMEs. Adler, R., Greabanks, R., Theivananthampillai, P. Neely, A. (Eds), Proceedings of PMA Conference 2009 – Theory and Practice in Performance Measurement, Dunedin.
30. Ward, T. (2004). Cognition, creativity, and entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, Vol. 19: 173-88.
31. Wiesner, R., McDonald, J., Banham, H.C. (2007). Australian small and medium sized enterprises (SMEs): a study of high performance management practices. *Journal of Management and Organisation*, Vol. 13 No. 3: 227-48.
32. Vitkienė, E. (2008). *Paslaugų marketingas*. Klaipėda: KU leidykla
33. Yitizhak, F., Levi, A.S., Laurence, G. (2009). Motivation and Job Design in the New World of Work. Cartwright, S., Cooper, C.L. (eds). *The Oxford Handbook of Personnel Psychology*. Oxford University Press: 587-606.

PRIEDAI

Klausimai interviu

1. Vadovo amžius ir lytis.
2. Kiek žmonių dirba Jūsų įmonėje? Kiek metų jie dirba?
3. Kiek metų Jūsų įmonė vykdo verslą?
4. Ar Jūsų įmonėje įdiegta formalizuota/formali valdymo struktūra? Jei taip, kokia ji (gal galite plačiau/detalesiau papasakoti apie įmonės struktūrą)? Jei ne, kodėl?
5. Kas įmonėje atsakingas už sprendimų priėmimą? Kaip vyksta sprendimų priėmimas? Kiek ir kaip darbuotojai gali prisidėti prie sprendimų priėmimo (dėl kasdienių veiklų; dėl įmonės ateities)?
6. Ar įmonėje propaguojamas komandinis darbas, o gal visi veiklas vykdo individualiai?
7. Kaip paskirstomos darbo užduotys darbuotojams? Ar darbuotojai turi savo specifines veiklos ribas, ar atlieka daug skirtingų užduočių?
8. Kaip motyvuojate darbuotojus?
9. Kaip įmonėje organizuojama veikla atostogų metu? (pvz., kai kuris nors darbuotojas atostogauja? O gal visa įmonė atostogaujate vienu metu? Ar jūs, kaip vadovas, atostogaujate?)
10. Ar įmonėje vykdomas ilgalaikis strateginis planavimas? Jei ne, gal galite paaiškinti, kodėl?
11. Ar vykdydama savo pagrindines veiklas, teikdama paslaugas, įmonė plėtoja išorinius ryšius, vykdo rinkos bei klientų analizes?
12. Kiek/kaip įmonė orientuojasi į darbuotojų mokymus? Kaip įmonėje (ar iš viso) vykdomas darbuotojų žinių gilinimas (pvz. darbuotojai siunčiami į mokymus, kursus ir pan.)? Ar tam skiriama išteklių?
13. Kokie, Jūsų nuomone, Jūsų verslo laukia didžiausi iššūkiai per artimiausius kelerius metus? O per artimiausią dešimtmetį?
14. Kaip Jūs apibūdintumėte, ką Jums (jūsų verslui) reiškia verslo sėkmė?
15. Kaip Jūs matuojate savo verslo sėkmę? Gal taikote kokią rodiklių sistemą? Pakomentuokite plačiau.
16. Kaip renkate informaciją apie verslo aplinką?