

GAMYBOS SEKTORIAUS ORGANIZACIJŲ VALDYMO EFEKTYVUMO DIDINIMAS

Ivona VENSKUTONĖ*, Valentina PELECKIENĖ

*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Verslo vadybos fakultetas, Verslo vadybos katedra,
Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lietuva
El. paštas ivona.venskutone@stud.vilniustech.lt

Santrauka. Straipsnyje analizuojama gamybos sektoriaus organizacijų valdymo efektyvumo didinimo problematika. Remiantis naujausiais Lietuvos ir užsienio autorių atliktais tyrimais, pristatoma valdymo efektyvumo didinimo reikšmė šiuolaikinėje visuomenėje, pateikiamos organizacijų valdymo ir efektyvumo sampratos, efektyvumo didinimo priemonės. Tyrimo tikslas – teoriškai pagrįsti ir nustatyti gamybos sektoriaus organizacijų valdymo efektyvumo didinimo priemones. Remiantis tyrimo rezultatais, nustatytos ne tik priemonės, bet ir priežastys, ribojančios valdymo efektyvumo didinimą ir veiklos tobulinimą. Išanalizavus valdymo efektyvumo didinimo priemones, buvo parengtas teorinis efektyvumo didinimo modelis, kuris tyrime pritaikomas kelioms gamybos sektoriaus organizacijoms. Empirinio tyrimo metu nustatytos šios pagrindinės organizacijų efektyvumo didinimo priemonės: organizacijos kultūros tobulinimas, specializuoti mokymai, programinės įrangos įsigijimas, nereikalingų veiklų (eikvojimų) mažinimas, vadybos standartų, tokių kaip ISO, „Lean“, „Six Sigma“ diegimas.

Reikšminiai žodžiai: efektyvumas, organizacijų valdymas, efektyvumo didinimas, gamyba, vadybos standartai, „Lean“ sistema.

Įvadas

Organizacijų valdymas yra sudėtingas, bet kartu ir labai svarbus procesas, praktiškai apimantis ir reglamentuojantis visą organizacijų veiklą. Valdymo kokybiškumas buvo ne tik ankstesniais laikais veikusių, bet yra ir šiuo metu veikiančių organizacijų pagrindiniu sėkmės garantu.

Susikūrus vadybos mokslui, susidomėjimas valdymu pradėjo sparčiau augti ir greitai paplito po visą pasaulį. Atsirado gausus ratas gabių vadybos mokslininkų, kurių vadybos klasikais laikomi F. W. Tayloras, H. Fajolis, M. P. Follet, P. Druckeris, R. Lickertas, S. P. Robbins, V.A. Graičiūnas ir kt., kurie prisidėjo prie situacinio požiūrio į organizaciją atsiradimo. Plačiai taikyti pradėtas strateginis planavimas, organizaciją imta nagrinėti sistemaiškai, sukurta organizacijų vystymo koncepcija.

Temos aktualumas. Šiandien, siekiant įgyvendinti tikslus ir galimą rinkoje esamą potencialą pritaikant įmonės augimui, susiformuoja būtinybė ir poreikis tobulinti įmonės veiklos valdymą, suvokti bei taikyti modernius valdymo principus bei metodus. Nuolat kintanti verslo aplinka ir auganti konkurencija skatina visus sektorius, įskaitant ir gamybos sektoriaus organizacijas daugiau dėmesio skirti valdymo efektyvumui didinti. Įmonės vadovų vadovavimas tampa bene svarbiausia vadovo funkcija, kuri neretai siejama su tarpasmeniniais valdymo aspektais, siekiant padėti darbuotojams suprasti įmonės tikslus ir efektyviai jų siekti. Gamybos sektoriaus organizacijose yra ypač daug veiklos sričių ir padalinių, todėl svarbu rasti tokius vadovavimo metodus, kuriuos taikydami vadovai nukreiptų kiekvieną įmonės darbuotoją reikiama linkme, siekdami sėkmingai įgyvendinti užsibrėžtus įmonės tikslus. Lietuvos statistikos departamento 2020 m. sausio 1 d. duomenimis, Lietuvoje iš 107 444 veikiančių ūkio subjektų, gamybos sektoriaus subjektų sudaro net 8054, iš ko daroma prielaida, kad šiandien yra ypač aktualu nustatyti priemones, kurios padėtų kiekvienai iš gamybos sektoriaus organizacijų padidinti jų valdymo efektyvumą.

Tyrimo naujumas. Šio darbo teorinis naujumas siejamas su organizacijų valdymo efektyvumo didinimo modelio sukūrimu, remiantis naujausiais Lietuvos ir užsienio autorių atliktais tyrimais, kurie nustato populiariausius būdus organizacijų valdymo efektyvumui didinti: organizacijos kultūros tobulinimas, specializuoti mokymai, programinės įrangos įsigijimas, nereikalingų veiklų (eikvojimų) mažinimas, vadybos standartų, tokių kaip ISO, „Lean“, „Six Sigma“ ir t. t. diegimas ir kitos priemonės (Gegužienė et al., 2019; Baliukonis ir Čiarnienė, 2017; Ulbinaitė ir Gribovskis, 2020; Koch, 2015; LeMahieu et al., 2017). Praktinis šio darbo reikšmingumas grindžiamas UAB „Eco“ valdymo efektyvumo vertinimu, praktiškai pritaikant sukurtą teorinį modelį. Gauti rezultatai leido ne tik įvertinti UAB „Eco“ valdymo efektyvumą, bet ir padėjo nustatyti priemones, kaip jį didinti. Remiantis tyrimo rezultatais, pateiktos rekomendacijos gamybos sektoriaus organizacijoms, kaip didinti valdymo efektyvumą ir kokias priemones bei metodus yra tiksliausia taikyti.

Tyrimo problema. Kiekvienas organizacijos vadovas turi galimybę valdyti organizaciją, tačiau organizacijos valdymas yra sudėtinga veikla, kurią vadovai turėtų vykdyti nuolat, vesdami savo organizaciją, tikslų įgyvendinimo link. Tačiau dažnu atveju vadovai, siekdami gerinti veiklos rodiklius, pamiršta, kad veiklos rezultatai ir efektyvumas priklauso ir nuo to, kaip valdoma įmonė, kaip kontroliuojami įmonės procesai ir kokių priemonių imamasi siekiant pagerinti valdymo efektyvumą. Mokslinėje literatūroje valdymo efektyvumo problematikos tiriamuosius darbus galima vadinti pažengusiais, nes įsisavintos ne tik klasikinės, bet ir modernios vadybos teorijos, sparčiai tobulinama organizacijų vystymosi koncepcija. Tačiau, nepaisant plataus teorinio valdymo problemų ištyrimo laipsnio, tiek užsienio, tiek Lietuvos mokslinėje literatūroje organizacijos valdymas yra labai individualus procesas. Mokslinėje literatūroje pateikiami valdymo problemų ir gerinimo būdai yra itin abstraktūs ir dažniausiai vadovai mano, kad organizacijos valdymas daugiausia priklauso tik nuo vadovavimo įgūdžių, tačiau vien vidinio jausmo nepakanka efektyviam ir tikslingam valdymui, todėl šiame tyrime keliami problema, suformuluota probleminiu klausimu: kokias priemones tikslingiausia taikyti gamybos sektoriaus organizacijoms, siekiančioms didinti valdymo efektyvumą?

Tyrimo objektas – organizacijų valdymo efektyvumas.

Darbo tikslas – teoriškai pagrįsti ir nustatyti gamybos sektoriaus organizacijų valdymo efektyvumo didinimo priemones.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išnagrinėti organizacijų valdymo efektyvumą teoriniu aspektu ir identifikuoti teorines efektyvumo didinimo prielaidas.
2. Parengti tyrimo metodologiją.
3. Įvertinti UAB „Eco“ valdymo efektyvumą ir identifikuoti pagrindines gamybos sektoriaus organizacijų valdymo efektyvumo problemas.
4. Remiantis atliktu tyrimu sukurti gamybos sektoriaus organizacijų valdymo efektyvumo didinimo modelį.

Darbo metodai: mokslinės literatūros analizė, antrinių duomenų analizė, anketinė apklausa, giluminis interviu.

Tyrimo struktūra. Tyrimą sudaro trys dalys: teorinė, metodologinė ir analitinė, taip pat rezultatų ir rekomendacijų dalis.

Teorinėje dalyje nagrinėjamas organizacijų valdymas, jo metodai, vadovavimo stiliai, atskleidžiama valdymo efektyvumo samprata ir efektyvumo didinimo priemonės.

Metodologinę dalį sudaro tyrimų metodologija. Darbe taikytinų tyrimų – interviu su UAB „Eco“ savininku ir darbuotojais bei vadovu – apklausos metodai. Tyrimo metu buvo įvertintas organizacijos valdymo efektyvumas, identifikuota valdymo problematika bei efektyvumą didinančios priemonės. Sukuriamas teorinis valdymo efektyvumo didinimo modelis. Modelyje identifikuotos ne tik valdymo efektyvumą didinančios priemonės, bet ir pateikti praktiški sprendimo būdai, kaip spręsti valdymo problemą.

Rezultatų dalyje pateikiami ir susistemunami tyrimo rezultatai, pateikiamos rekomendacijos didinti gamybos sektoriaus organizacijoms valdymo efektyvumą.

1. Organizacijos valdymo teoriniai aspektai

Pasaulinėje rinkoje vis dažniau identifikuojamos aiškios verslo procesų valdymo tendencijos. Kaip teigia Gegužienė et al. (2019, p. 11) verslo procesų valdymo tobulinimas tampa kritiniu reiškiniu, siekiant sėkmingai konkuruoti

rinkoje, įgyjant aiškius konkurencinius pranašumus. Taigi kiekvienoje verslo organizacijoje, nepriklausomai nuo jos veiklos, dydžio ir lokacijos, esmine ašimi tampa vadybos objektas – organizacijos valdymas.

1.1. Organizacijos valdymo samprata

Organizacijos valdymas, ypač šiais laikais, yra labai sudėtingas ir itin svarbus procesas, tačiau valdymas kaip mokslo sritis gimė visai neseniai. Mokslinėje literatūroje ne vienas autorius teigia, kad vadybos mokslo gimimo datą galima laikyti 1886 m., kai H. Towne pristatė savo darbą „Inžinierius kaip ekonomistas“ Amerikos inžinierių mechanikų asociacijos susirinkime (A. C. Bluedorn, 1986).

Susikūrus vadybos mokslui, susidomėjimas valdymu pradėjo sparčiau augti ir greitai paplito po visą pasaulį. Atsirado gausus ratas gabių vadybos mokslininkų, tarp jų vadybos klasikai F. W. Teiloras, H. Fajolis, M. P. Follet, P. Druckeris, R. Lickertas, S. P. Robbins, V. A. Graičiūnas ir kiti.

Mokslinėje literatūroje autorių-teoretikų nuomonės dėl valdymo efektyvumo sampratos išsiskiria. Toks neapibrėžtumas atsiranda dėl pačios efektyvumo sąvokos įvairovės, skirtingo apibrėžimo ir dėl nesutarimo, kokie esminiai principai įeina į valdymo efektyvumo procesą.

Vadybos klasikai F. W. Teiloras, H. Fajolis, M. P. Follet ir kiti suformavo klasikinį valdymo apibrėžimą, teigdami, kad valdymas yra organizacijos narių darbo planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė bei visų organizacijos išteklių naudojimas iškeltiems organizacijos tikslams siekti.

Kitas vadybos klasikas – administracinio valdymo teorijos šalininkas H. Fayolis apibrėžia, kad valdyti – reiškia vesti organizaciją prie tikslo, maksimaliai išnaudojant turimus išteklius. Be to, šis mokslininkas pirmasis išskyrė valdymo funkcijas.

Bileišis (2012) pateikia tokį apibrėžimą: „Valdymas – sisteminis procesas, apimantis vadovavimą organizacijai, organizacijos darbo organizavimą, planavimą ir visų šių valdymo funkcijų kontrolę.“

Anot Дедова et al. (2017), organizacijos valdymas – tai teisingas ir lygiavertis veiklos rezultatų paskirstymas tarp organizacijos vadovų ir darbuotojų.

Taigi visi minėti autoriai teigia, kad organizacijos valdymas susijęs su gebėjimu nukreipti organizacijos narius tam tikra norima linkme organizacijos tikslams siekti. Atsižvelgiant į tai, daroma išvada, kad valdymas visų pirma yra darbas su komanda. Vienas pagrindinių valdymo efektyvumą užtikrinančių priemonių – gerai pažinti savo darbuotojus, jų potencialą ir psichologiją.

Analizuojant *efektyvumo* terminą, pastebima, kad nuo XIX a. vidurio efektyvumo reikšmė siejama su mechanikoje vartojamu apibrėžimu: naudingo atlikto darbo santykis su suvartotu jam energijos kiekiu (Baliukonis ir Čiarnienė, 2017). Daugiau efektyvumo apibrėžimų pateikiama 1 lentelėje.

1 lentelė. Efektyvumo apibrėžimai

Autorius	Apibrėžimas
Tarptautinių žodžių žodynas	Rezultatų ir sąnaudų palyginimo laipsnis
Q. Manzoor (2012)	Organizacijos galimybė įgyvendinti misiją per stiprų vadovų valdymą bei vadovavimą.
Zinkevičiūtė ir Vasiliauskas (2013)	Santykis tarp gamybos rezultatų bei sąnaudų.
Okun (2015)	Aukščiausias našumo lygis, kai sunaudojama mažiausiai sąnaudų, kad būtų pasiektas didžiausias jo kiekis.
Sharma (2016)	Sąvoka, apibūdinanti, kaip efektyviai organizacija pasiekia užsibrėžtus tikslus.
Baliukonis ir Čiarnienė (2017)	Naudingo atlikto darbo santykis su suvartotu jam energijos kiekiu.
Ouertani, Naifar ir Ben Haddad (2018)	Efektyvumas laikomas kertiniu akmeniu, vertinant bet kurios institucijos veiklos rezultatus.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Manzoor (2012), Zinkevičiūtė ir Vasiliauskas (2013), Okun (2015), Sharma (2016), Baliukonis ir Čiarnienė (2017), Ourtani et al. (2018)

Nors šiuolaikiniame moksle efektyvumą įvairūs autoriai apibrėžia gana skirtingai, tačiau pati sąvokos esmė panaši – sąnaudų ir rezultatų santykis.

Išanalizavus valdymo ir efektyvumo sampratą, galima daryti išvadą, kad valdymo efektyvumas – tai procesas, kuriuo siekiama geriausio galimo rezultato. Taip pat valdymo efektyvumą galima apibūdinti kaip vadovų sugebėjimą priimti organizacijai teisingus sprendimus, kurie padidins organizacijos veiklos efektyvumą. Valdymo efektyvumą taip pat galima įvardyti kaip ekonominę kategoriją, rodančią vadovo ir jo aplinkos indėlį į bendrą organizacijos veiklos rezultatą.

1.2. Valdymo efektyvumo paradigmu kaita, valdymo funkcijos ir metodai

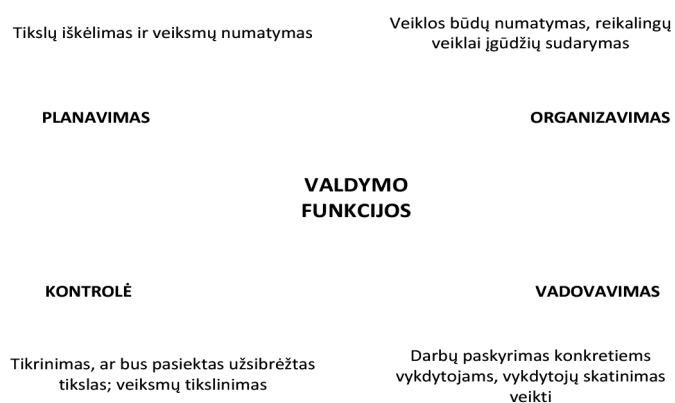
Iki šiol šių dienų organizacijos yra valdomos remiantis tokiais teorijomis, kurių pagrindą sudaro klasikinės vadybos mokyklos teorijos. Nors ir vadybos mokslo raidos kontekste galima pastebėti aibę įvairių teorijų, tačiau yra dvi asmenybės – F. W. Tailoras (Frederick Winslow Taylor, 1856–1915) ir H. Fajolis (Henri Fayol, 1841–1925), kurių indėlis plėtojant vadybos mokslą yra bene svarbiausias (Tamošiūnas, 2013).

Kaip teigia Tamošiūnas (2013), ir begalė kitų autorių. Būtent F. W. Tailoras žengė pirmąjį žingsnį vadybos mokslo plėtros srityje ir su jo vardu yra sietina mokslinio valdymo teorija.

Administracinės vadybos mokyklos pradininkas prancūzų inžinierius H. Fayolis suformulavo vadybos funkcijas, kurios plačiai taikomos iki šiol. Savo veikalė „Bendrasis ir pramonės valdymas“ (1916) jis apibrėžė tokias valdymo funkcijas: planavimas, organizavimas, koordinavimas, vadovavimas ir kontrolė. Toliau vystantis vadybos mokslui ir gausėjant vadybos teoretikų ir praktikų gretoms, buvo sudaryta įvairiausių valdymo funkcijų klasifikacijų ir Fajolio valdymo funkcijų sąrašas buvo išplėstas. Mokslinėje literatūroje galima aptikti ir tokių valdymo funkcijų kaip prognozavimas, darbuotojų parinkimas ir paskirstymas, motyvavimas, biudžeto sudarymas ir begalė kitų funkcijų.

Vadybos klasikai valdymo funkcijas apibrėžė kaip tam tikrus organizacijų vadovų veiksmus, kuriais jie siekia įgyvendinti užsibrėžtų tikslų.

Dabartinėje vadyboje šios funkcijos buvo susiaurintos iki keturių: planavimas, vadovavimas, organizavimas ir kontrolė (Burkiewicz & Kucharski, 2016). Be to, mokslinėje literatūroje būtent šiomis funkcijomis autoriai dažnai apibūdina valdymo apibrėžimą. Šios funkcijos vadinamos bendrosiomis valdymo funkcijomis, kurių apibrėžimai pateikiami 1 pav.



1 pav. Organizacijos valdymo funkcijos (šaltinis: sudaryta autorės pagal L. Skrickienė, 2017)

Taigi, kaip minėta, visos valdymo funkcijos tarpusavyje susijusios. Anot Tunčikienės ir Grigo (2017), kiekvienos valdymo funkcijos sudedamoji dalis yra sprendimo priėmimas ir vadybos funkcijų realizavimas yra uždaras ciklas, todėl jei bent viena iš valdymo funkcijų bus atliekama nekokybiškai, ciklas vyks netolygiai, o tai reiškia, kad nebus pasiekti norimi veiklos rezultatai. Atlikta analizė parodė, kad pagrindinės funkcijos per ilgus dešimtmečius išliko nepakitusios.

Be funkcijų, net ir šiuolaikinėse organizacijose įmonės taiko dar H. Fajolio suformuluotus valdymo ar, kitaip tariant, administravimo principus. H. Fajolis suformulavo 14 valdymo (administravimo) principų, kaip darbo pasidalijimo, valdžios, drausmės, komandų vienovės, krypties vienovės, individualių tikslų pajungimo bendrai gerovei, atlyginimo, hierarchijos, tvarkos, teisingumo, personalo stabilumo, iniciatyvos ir *esprit de Corps* (kolektyvo dvasia)

principai (Tamošiūnas, 2013). Visi H. Fajolio suformuoti principai yra aktualūs ir šiomis dienomis, organizacijos, siekiančios valdyti efektyviai, taiko juos kiekvienoje situacijoje, su kuria tenka susidurti vadovui. Yra atlikta begalė mokslinių tyrimų, kuriuose nagrinėjami H. Fajolio 14 valdymo principai ir jų pritaikomumas šiuolaikinėse organizacijose. Pavyzdžiui, Araújo et al. (2014) savo moksliniame straipsnyje nustatė, kad tiriamosios organizacijos yra labai artimos Fayolio propaguotiems principams, jie suteikia pridėtinę vertę, įtraukdami specialistus į diskusijas ir sprendimus administracijoje, taip atskleidžiant poreikį keisti dabartinę organizacijų praktiką. Taip pat taikant šiuos principus yra paprasčiau ir efektyviau kurti bei išbandyti naujus valdymo modelius.

Siekiant nustatyti organizacijos valdymo efektyvumo didinimo priemones, svarbu išsiaiškinti, kokius valdymo metodus, vadovavimo stilius mokslinėje literatūroje analizuoja autoriai, kokią kultūrą organizacijos turėtų kurti, esant nuolatiniam rinkos poreikių pokyčiui.

Sėkmingą organizacijos valdymą lemia vadovo asmeniniai gebėjimai. Būtent nuo vadovo priklauso, kaip bus organizuojama organizacijos veikla bei kaip visa komanda sieks užsibrėžtų tikslų.

Pagal profesionalios vadybos teorijas, sėkmingas vadovavimas priklauso ne tik nuo turimų vadybos žinių, sugebėjimų, valdymo įgūdžių, bet kartu vadovas turėtų atsiriboti nuo kitokio pobūdžio darbų ir visą dėmesį bei pastangas sutelkti į vadovavimo veiklą. Kaip teigia Tunčikienė ir Grigas (2017), „vadybinis darbas turi tapti profesija, organizacijos turi vadovauti vadovai profesionalai“. Nustatyta, kad, vadovams dirbant kitus, veiklos efektyvumas mažėja.

Atsižvelgiant į tai, svarbu nustatyti vadovo elgesio stilių, jo taikomus vadovavimo metodus. Vadovams renkant valdymo metodus, labai svarbu žinoti darbuotojų poreikius ir žinoti, kas skatina darbuotojus burtis į grupes bendram tikslui siekti.

Mokslinėje literatūroje pateikiami įvairiausi valdymo metodai, bet svarbiausiais metodais laikomi ekonominiai valdymo metodai, socialiniai ir psichologiniai bei administraciniai (organizaciniai) valdymo metodai (Indrašienė, 2014). Šie valdymo metodai yra labai svarbūs ir turėtų būti visi taikomi organizacijose, nes, taikydama tik ekonominį valdymo metodą, organizacija turės motyvuotus, patenkintus darbuotojus. Vis dėlto tai būtų laikinas dalykas, nes, kaip žinoma, kai darbuotojų skatinimas pinigais motyvuoja tik pradžioje, vėliau šis skatinimo poveikis dingsta, atsiranda kitų poreikių, tokių kaip noras išsigrąžinti savo darbus, kad kiekvienas darbuotojas suprastų, už ką jis atsakingas, o tam jau įmonė turėtų taikyti administracinius (organizacinius) valdymo metodus, padedančius apibrėžti valdymo normatyvus, taip pat aprašomi ir nustatomi pareiginiai nuostatai, atliekami įvairūs instruktažai. Atlikta mokslinės literatūros analizė parodė, kad siekiant aiškumo ir procesų išgręžinimo įmonės veikloje, svarbu taikyti administracinius (organizavimo) metodus. Trečias mokslinėje literatūroje išskiriamas metodas taip pat yra svarbus ir turėtų būti taikomas kiekvienoje organizacijoje, nes jis leidžia nustatyti žmogaus asmenines savybes ir efektyviau panaudoti jas įmonės veikloje.

Taigi, parenkant valdymo metodus, reikia žinoti ir patenkinti poreikius, dėl kurių darbuotojai buriasi į grupes bendram tikslui siekti.

Kaip minėta, organizacijos valdymas ir jos sėkmė priklauso nuo vadovo ir jo taikomų vadovavimo metodų arba, kitaip tariant, jo vadovavimo stiliaus.

Literatūroje autoriai pateikia panašų vadovavimo stiliaus apibrėžimą: „Vadovavimo stilius suvokiamas kaip bruožų, savybių, gebėjimų ir elgesio derinys, kurį vadovas taiko bendraudamas su savo darbuotojais“ (Nagendra, Farooqui, 2016).

Iki šiol nėra vieno individualaus valdymo stiliaus klasifikacijos. Skirtingi autoriai įvairiai juos klasifikuoja, tačiau dažniausiai literatūroje išskiriami tie stiliai, kuriems veiksmingumo tyrimus atliko K. Levinas ir jie priskiriami prie vadovavimo stilių pagal vadovų elgesį: autokratinis, demokratinis, liberalusis (Dobrinevskaja ir Valatkaitė, 2016).

Autokratinis vadovavimo stilius pasižymi dėmesio darbo aplinkoje skyrimu įsakymams ir paklusnumo nuostatoms. Vadovas, vadovaudamas savo pavaldiniams autokratinio būdu, stengiasi orientuoti galią į save. Tokio tipo vadovas aiškiai paskirsto užduotis kiekvienam pavaldiniui atskirai. Autoritariniai vadovai yra linkę diktuoti, nurodyti, kaip užduotis turi būti atliktos, vienašališkai priimti sprendimus. Kaip teigia Alfanny (2018), tokio vadovavimo stiliaus vadovas nesistengia išlaikyti aktyvų pavaldinių dalyvavimą sprendimų priėmimo procesuose.

Demokratinis vadovavimo stilius apibūdina vadovavimo formą, kurioje visi komandos nariai, įskaitant ir vadovą, dalyvauja bei yra įtraukti į sprendimų priėmimą. Šis vadovavimo stilius yra nukreiptas į bendrą atsakomybę ir pavaldinių pripažinimą įgyvendinant tikslus. Vadovas, vadovaujantis demokratinio stiliu, gali tikėtis kūrybiškų

pasiūlymų ir alternatyvų iš komandos (Gachingiri, 2015). Tačiau Dobrinevskaja ir Valatkaitė (2016) išskiria ir šio stiliaus trūkumus, teigdamas, kad dėl daugybės kolektyviai sprendžiamų klausimų užsitęsęs darbų įvykdymas ir dažnai vadovai, taikantys šį stilių, nusišalina nuo atsakomybių už padarytas klaidas, perkeldami jas visai komandai.

Adamonienė (2015) analizuoja, jog liberalaus vadovavimo stiliaus vadovas minimaliai kišasi į pavaldinių darbą. Šio stiliaus vadovas vengia demonstruoti savo užimamas pareigas, jam yra sudėdinta kontroliuoti savo pavaldinių veiklą. Vadovas liberalas vengia pats priimti sprendimus.

Taigi tokie yra pagrindiniai dažniausiai literatūroje išskiriami vadovavimo stiliai. Atkreiptinas dėmesys, kad šiuolaikinėse vadovavimo teorijose, kaip teigia Nagendra ir Farooqui (2016), pateikiami ir modernūs vadovavimo stiliai: charizmatinis, transakcinis, transformacinis. Transakcinis vadovavimo stilius yra paremtas sandorių tarp vadovo ir jo pavaldinių principu. Sandorių principas reiškia, kad vadovas atlygina komandai ar jos nariams atskirai už jų atliktą darbą. Literatūroje tokie užsienio autoriai, kaip Al-Mahayreh et al. (2016), analizuoja, kad transformacinis vadovas, priešingai nei transakcinio vadovavimo stiliaus, stengiasi žvelgti į ateitį ir transformuoti komandos narius, kad šie pasiektų kuo aukštesnių kompetencijų lygmenį. Transformacinis vadovavimo stilius didina pavaldinių motyvaciją, darbinę moralę ir produktyvumą.

Siekiant valdymo efektyvumo, neužtenka turėti vadovavimo įgūdžių ir kompetentingą komandą. Kiekviena organizacija, siekdama savo tikslų, turi tinkamai suplanuoti ir paskirstyti darbus, ypač kai joje dirba daug darbuotojų. Tam, kad kontroliuoti organizacijos veiklą, įmonės pasitvirtina organizacines valdymo struktūras, kurios identifikuojamos kaip darbo pasiskirstymas ir kooperacija bendrame įmonės veiklos plane.

Kaip teigia Жариков et al. (2016), vienas iš svarbiausių organizacijos veiklos gerinimo būdų – racionalus organizacinės struktūros valdymas. Autorius teigia, kad šiandien yra begalė organizacinės valdymo struktūrų tipų, tačiau iki šios dienos dar nebuvo sukurta universali struktūra, kuri tiktų visų tipo organizacijoms. Minėtas autorius išskiria dvi pagrindines struktūras: funkcinę struktūrą ir matricinę.

Funkcinė organizacinė struktūra šiandien yra plačiausiai taikoma ir geriausiai teoriškai pagrįsta, kurios šalininkais ir teoretikais buvo F. W. Tayloras ir H. Fajolis. Kaip teigia Жариков et al. (2016), funkcinė organizacinė struktūra jungia vienoje grandyje visus, dirbančius toje pačioje arba keliuose tarpusavyje susijusiose veiklos srityse, vadinamomis funkcijomis.

Atlikus mokslinės literatūros analizę apie organizacijų valdymo metodus bei vadovavimo stilius, galima drąsiai teigti, jog organizacijos sėkmė stipriai priklauso nuo vadovo asmeninių savybių, žinių, sugebėjimų, valdymo įgūdžių. Vieni vadovai yra linkę griežtai nurodinėti, kaip turi būti atliekamas darbas, kiti – ieškoti sutarimo su komandos nariais ar visiškai pasikliauti komandos kompetencijomis ir jai suteikti visą galią priimant įvairius sprendimus. Dar kiti vadovai koncentruojasi į sandorių su komandos nariais sudarymą, atsilygindami komandos nariams už atliktą darbą. Galiausiai yra ir tokių vadovų, kurie savo dėmesį skiria kokybiško ryšio su komanda kūrimui ir jos ugdymui, kad ilgalaikėje perspektyvoje komandos nariai atneštų progresyviai didesnę vertę organizacijai ir padidintų organizacijos efektyvumą. Atlikus mokslinių šaltinių analizę apie organizacijų valdymo struktūras, daroma prielaida, jog valdymo efektyvumą veikia organizacinės valdymo struktūros pasirinkimas, nes kuo bus tikslesnė organizacijos struktūra, tuo bus aiškesni pavaldumo ryšiai, darbuotojai geriau supras savo vietą ir pareigas organizacijoje. Kai kiekvienas darbuotojas tiksliai žino, už ką jis atsakingas, tuo efektyviau ir visa organizacija siekia užsibrėžtų tikslų.

1.3. Organizacijos valdymo efektyvumo vertinimo rodikliai

Nėra bendros nuomonės, kaip ir kokiais vertinimo rodikliais arba kriterijais turi būti matuojamas valdymo efektyvumas. Dėl šios priežasties pirmiausia įmonės turi atlikti organizacijos valdymo analizę ir nustatyti valdymo veiklas, sukeliančias daugiausia problemų. Nustačius kritines organizacijos valdymo veiklas, galima kurti valdymo gerinimo modelius, būdus ar priemones.

Taigi, siekiant įvertinti įmonės efektyvumą, visų pirma naudojami ekonominiai rodikliai. Pagrindinis jų yra pelno santykis su bendromis sąnaudomis, patirtomis ataskaitiniu laikotarpiu.

Verta pažymėti, kad pelno padidėjimas yra vienas pagrindinių parametru, pagal kuriuos nustatomas valdymo efektyvumas. Dėl šios priežasties dauguma autorių viena svarbiausių rodiklių grupe laiko pelningumą.

Kaip teigia Savickas (2019), „mokslinėje literatūroje dažniausiai teoriškai aprašomi ir empiriškai analizuojami šie pelningumo rodikliai: bendrasis pelningumas (angl. *Gross profit margin*), veiklos pelningumas (angl. *Operating profit*)

margin arba *Return on sales*, ROS), veiklos pelningumas prieš palūkanas, mokesčius ir nusidėvėjimą (amortizaciją) (angl. *Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization margin*, EBITDA), grynas pelningumas (angl. *Net profit margin*), turto pelningumas (angl. *Return on assets*, ROA), nuosavo kapitalo pelningumas (angl. *Return on equity*, ROE). 2 lentelėje pateikiami pagrindinių pelningumo rodiklių formulės.

2 lentelė. Pagrindiniai pelningumo rodikliai (sudaryta autorės, remiantis Savickas, 2019)

Rodiklis	Formulė
Bendrasis pelningumas	Bendrasis pelnas / Pajamos iš pardavimo
Veiklos pelningumas	Tipinės veiklos pelnas / Pajamos iš pardavimo
Pelningumas prieš palūkanas, mokesčius, nusidėvėjimą ir amortizaciją (EBITDA pelningumas)	Pelnas prieš palūkanas, mokesčius, nusidėvėjimą ir amortizaciją / Pajamos iš pardavimo
Grynas pelningumas	Grynas pelnas / Pajamos iš pardavimo

Be finansinių rodiklių, šių dienų moksliniuose šaltiniuose galima rasti įvairių būdų, kaip įvertinti valdymo efektyvumą ir jį padidinti. Anot Mandrijauskaitės (2016), tradicinį veiklos įvertinimą sudaro finansinių rodiklių analizė, kurios, kaip teigia autorė, nepakanka atliekant visos įmonės veiklos analizę.

Kaip teigia Sederavičiūtė (2020), šių dienų mokslininkai ragina taikyti įmonėse informatyvius ir individualius, konkrečiai organizacijai parinktus rodiklius nei finansiniai rodikliai, kurie leis atlikti išsamų įmonės vertinimą.

Atlikta mokslinės literatūros analizė leido identifikuoti šiuos informatyvius ir individualius rodiklius, kurie literatūroje vadinami pagrindiniai veiklos rodikliai (angl. *Key performance indicator*, KPI), kurie gali būti taikomi skirtinguose sektoriuose pagal šiuose sektoriuose veikiančių organizacijų tikslus. Gözaçan ir Lafci (2020), Gonzalez et al. (2017), Kerzner (2017) plačiai analizuoja šiuos rodiklius ir jų pritaikymą skirtingose veiklose. Autorių nuomone, KPI rodikliai privalomi kiekvienai įmonei, norint įvertinti esamą situaciją ir stebėti, ar pasiekiami nustatyti tikslai. Gonzalez et al. (2017), Gözaçan ir Lafci (2020) priduria, kad būtent KPI leidžia įvertinti, kuriose vietose matomas didžiausias pažangumas.

Siekiant valdymo efektyvumo, organizacijos, nustačiusios valdymo efektyvumo problemines sritis, dėl KPI rodiklių gali matuoti ir gerinti šių sričių rodiklius. Kerzner (2017) teigia, kad „KPI turi būti tinkamai pasirinkti kiekvienai įmonei, jų neturi būti daug ir pasirenkami KPI turi atitikti SMART taisyklę, apimančią kriterijus, kuriuos turi atitikti pasirenkami KPI rodikliai“. Taigi tinkami KPI rodikliai leis įvertinti organizacijos valdymo efektyvumą ir užtikrinti jo didinimą.

Atsižvelgiant į tai, kad darbe nagrinėjamas organizacijų valdymo efektyvumas, atlikus tyrimą, galima nustatyti pagrindinius KPI rodiklius, kurie leistų įvertinti valdymo efektyvumą ir užtikrinti jo didinimą. Vienas iš jų yra EBITDA, kuris skaičiuojamas pagal (1) formulėje:

$$EBITDA \text{ pelnas} = \text{Ikimok. pelnas} + \text{Fin. sąnaudos} - \text{Fin. pajamos} + \text{Nusidėvėjimas} + \text{Amortizacija}. \quad (1)$$

Dar vienas KPI rodiklis, tinkamas valdymo efektyvumui įvertinti galėtų būti darbuotojų produktyvumas, kuris leidžia nustatyti produkto apimtį, kuri tenka vienam organizacijos darbuotojui (V. Bagdžiūnienė, 2013). Šio KPI rodiklio apskaičiavimas pateikiamas (2) formulėje.

$$\text{Darbuotojų produktyvumas} = \frac{\text{Pardavimų pajamos}}{\text{įmonės darbuotojų skaičius}}. \quad (2)$$

Taigi atlikta analizė leidžia teigti, jog finansinių rodiklių analizė yra būtina, tačiau jos nepakanka įmonės būklei įvertinti. Nors pelningumo rodikliai neatsiejami nuo veiklos analizės, bet nustatyta, jog KPI rodikliai yra kur kas pranašesni. Mokslinėje literatūroje analizuojama, kad KPI yra informatyvūs ir konkretūs rodikliai, kuriuos naudojant atliekama gilesnė analizė, nes šie rodikliai parenkami pagal organizacijos poreikius ir veiklos specifiką. Organizacijų valdymo efektyvumui įvertinti ir jam padidinti įmonės galėtų taikyti tokius rodiklius kaip EBITDA, EBITDA marža, darbuotojų produktyvumas ir begalė kitų įmonės parinktų rodiklių.

1.4. Organizacijų valdymo efektyvumo didinimo teorinės prielaidos

Atlikta mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad valdymo efektyvumas priklauso nuo vadovų, nes būtent vadovai priima sprendimus, kokių tikslų organizacija sieks, kokie valdymo metodai bus taikomi siekiant tikslų. Valdymo

efektyvumas priklauso nuo santykių tarp vadovo ir įmonės darbuotojų, nuo organizacijos kultūros ir nuo to, kaip organizuojami ir matuojami veiklos procesai. Tačiau taip pat organizacijos efektyvumas siejasi ir su vertės kūrimo procesu, jo tobulinimu ir nereikalingų veiklų (eikvojimo) mažinimu.

Daugelis autorių savo darbuose sutinka su šiuo požiūriu. Baliukonis ir Čiarnienė (2017) analizuoja, jog organizacijos veiklos efektyvumą padidina naujovių diegimas, įvairiuose įmonių veiklos srityse: nebūtinių operacijų, judesių ar darbo pašalinimas; įmonės racionalizavimas, kapitalo investicijos, darbo sąlygų gerinimas ir kt.

Mokslininkai pateikia įvairius veiklos efektyvumo didinimo būdus: nuolatinis verslo procesų tobulinimas, kokybės vadybos standartų diegimas, veiklos valdymo ir stebėsenos sistemų diegimas ir kiti.

Kaip teigia Gegužienė et al. (2019), prie verslo procesų valdymo tobulinimo skatinimo ir populiarinimo nemažai prisideda tiek Lietuvos verslo atstovai, siūlantys verslo procesų valdymo tobulinimo paslaugas, diegiantys tokius populiarius visame pasaulyje vadybos standartus, kaip LEAN, ISO, SIX SIGMA ir t. t., tiek Lietuvos valstybės ir Europos sąjungos vykdoma politika – teikiama 2014–2020 m. laikotarpio ES struktūrinių fondų parama įmonėms, kurios nori skirti investicijas į naujų ir esamų verslo procesų valdymo tobulinimo veiklas bei sritis.

Ulbinaitė ir Gribovskis (2020) taip pat analizuoja, kad, siekiant efektyvumo didinimo, atsiranda poreikis tobulinti organizacijos valdymą. Taigi, norint sėkmingai vykdyti organizacijos veiklą, kyla būtinybė suvokti ir įsisavinti procesų visumą, remiantis procesiniu požiūriu. Todėl per pastaruosius 20 metų JAV, Europoje ir Japonijoje viena iš pagrindinių temų kalbant apie organizacijų valdymą ir vadybą – verslo procesai ir jų turinys. Tokios procesų optimizavimo mokyklos, kaip „Lean“, „Six Sigma“, „Kaizen“ ir TQM tampa daugelio organizacijų procesų kūrimo ir kontrolės pamatu (Koch, 2015).

„Lean“ sąvoka pradėta naudoti apibūdinti gamybos proceso ir veiklos gerinimą. Šis terminas egzistuoja pastaruosius trisdešimt metų (Charron et al., 2014). Anot JStatkus (2018), „Lean“ išskirtinumas tas, kad ši sistema sujungia metodus ir kompleksinius sprendimus iš kitų kokybės tobulinimo sistemų („Kanban“, „Six Sigma“, JIT ir pan.). Tai praplečia „Lean“ sistemos galimybes ir efektyvumą siekiant nuolatinio kokybės tobulinimo (Charron, 2014). Todėl aktualu nagrinėti, kaip gali būti naudojama „Lean“ sistema, siekiant organizacijų valdymo efektyvumo.

Taip pat, kaip minėta, vienas svarbiausių valdymo efektyvumą veikiančių veiksnių yra santykiai tarp vadovo ir įmonės darbuotojų. Šis veiksnys kuria įmonės darbinę atmosferą, darbuotojų tarpusavio klimatą. Geresni tarpusavio santykiai skatina darbą komandose, vadovams lengviau darbuotojus suburti vienam tikslui pasiekti, užduotims įgyvendinti. Tai veda prie efektyvesnio įmonės vadovavimo, todėl, efektyvinant veiklą, būtina tobulinti ir santykius su darbuotojais, ieškoti būdų juos motyvuoti. Šiam tikslui pasiekti organizacijos diegia tokias sistemas, kaip „Lean“, nes būtent ši sistema, kaip teigia LeMahieu et al. (2017) ir daugelis kitų autorių, padeda įtraukti visus darbuotojus ir komandos narius į nuolatinį įmonės tobulinimą.

Taigi, kaip matome, visi minėti tiek Lietuvos, tiek užsienio autoriai sutinka, kad, siekiant didinti organizacijos valdymo efektyvumą, reikėtų tobulinti verslo procesus, gerinti santykius su darbuotojais, ieškoti būdų motyvuoti darbuotojus, šalinti nereikalingas veiklas įmonėje bei diegti tokias kokybės vadybos sistemas, kaip „Lean“, ISO, „Six Sigma“ ir kitos. Tačiau, kaip žinoma, tokių priemonių diegimas reikalauja nemažai investicijų, todėl įmonės, norinčios padidinti valdymo efektyvumą, gali pasinaudoti ES finansuojamomis priemonėmis, skirtomis inovacijų paramos infrastruktūros įstaigoms vystyti. 2014–2020 m. ES fondų investicijų laikotarpiu Ūkio ministerija administruoja 1,025 mlrd. eurų.

Yra begalė sukurtų projektų, susijusių su inovacijų plėtos skatinimu ir finansuojamų. 2014–2020 Europos Sąjungos fondų investicijos Lietuvoje duomenimis, įmonės, prieinamos smulkiąjam ir vidutiniam verslui, galėtų pasinaudoti ES finansavimu, įgyvendindamos priemones, kurias naudodamos organizacijos gali diegti ne tik unikalias valdymo sistemas, bet ir kelti darbuotojų kvalifikaciją, netgi gauti papildomų lėšų, nes, įgyvendindamos tokius projektus, kaip kad „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“, organizacijos gali apmokyti įmonės viduje savo vadovus ir kitus darbuotojus vadovavimo arba tam tikrų procesų valdymo įgūdžių, kitų aktualių dalykų ir už tai gauti ES paramą.

Atkreiptinas dėmesys, kad, prieš nustatydamas valdymo efektyvumą didinančias priemones, organizacija turi išsigryninti aiškią strategiją ir tikslus. Anot Korsakienė et al. (2017,) tikslai yra svarbūs sėkmingai įmonės veiklai, nes jie nurodo veiklos kryptį, suteikia pagrindą efektyviai planavimo, organizavimo, motyvavimo ir kontrolės veiklai. Kaip teigia autoriai, svarbu iškelti tikslus visiems įmonės darbuotojams, tačiau, kaip rodo atlikta mokslinės literatūros analizė, sėkmingas tikslų įgyvendinimas priklauso ne tiek nuo darbuotojų, kiek nuo vadovų gebėjimo motyvuoti darbuotojus ir valdyti procesus, todėl kiekviena organizacija privalo susikcentruoti į valdymo efektyvumą.

Taigi, atlikus mokslinės literatūros analizę apie organizacijos valdymą, taikomus metodus, valdymo efektyvumą ir pateiktas efektyvumo didinimo priemones, daroma išvada, kad organizacija, siekdama didinti valdymo efektyvumą, pirmiausia kiekviename procese identifikuoja ir analizuoja nuostolius ir nustato nereikalingas veiklas, t. y. išgrynina neefektyvias organizacijos veiklas, tobulina organizacijos valdymą, veiklos procesus, motyvuoja ir skatina darbuotojus, didina darbuotojų įsitraukimą, gerina santykius tarp vadovo ir darbuotojų pagal darbe išanalizuotus organizacijos valdymo metodus, pasirenka organizacijai tinkamiausią vadovavimo stilių, nes, kaip darbe buvo nustatyta, organizacijos valdymo efektyvumą stipriai veikia vadovo asmeninės savybės ir valdymo įgūdžiai. Taip pat svarbu pasirinkti tinkamus rodiklius valdymo efektyvumui pamatuoti. Atlikta mokslinių šaltinių analizė taip pat atskleidė, kad tokių sistemų, kaip „Lean“ arba ISO standartų diegimas taip pat didina organizacijų valdymo efektyvumą. Apibendrinant galima teigti, kad šių priemonių taikymas ne tik padidins valdymo efektyvumą, bet įmonė turės taip pat motyvuotą darbuotojų komandą, kuri prisidės prie nuolatinio įmonės veiklos tobulinimo ir efektyvinimo.

1.5. Valdymo efektyvumo didinimo ypatumai gamybos įmonėse

Nuolat kintanti verslo aplinka ir auganti konkurencija skatina visus sektorius, įskaitant ir gamybos sektoriaus organizacijas daugiau dėmesio skirti valdymo efektyvumui didinti. Organizacijų vadovų vadovavimas tampa viena svarbiausių vadovų funkcijų, kurios neretai siejamos su tarpasmeniniais valdymo aspektais, siekiant padėti organizacijos darbuotojams suprasti įmonės tikslus ir efektyviai jų siekti.

Lyginant su kitais sektoriaus, gamybos sektoriaus organizacijos turi labai daug veiklos sričių ir padalinių, kuriuos svarbu tinkamai valdyti ir parinkti tokius vadovavimo metodus, kuriuos taikydami vadovai nukreiptų kiekvieną įmonės darbuotoją reikiama linkme, siekiant sėkmingai įgyvendinti įmonės užsibrėžtų tikslų.

Šiuolaikinės gamybinės įmonės valdymas susideda iš įvairių procesų, kurie apima ne tik gamybą, bet ir naujų produktų kūrimą, užsakymų įvykdymą, vartotojų aptarnavimą, darbų paskirstymą, sprendimų priėmimą, planavimą, kontrolę ir kitus procesus.

Lietuvos statistikos departamento 2020 m. sausio 1 d. duomenimis, Lietuvoje iš 107 444 veikiančių ūkio subjektų gamybos sektoriaus subjektų yra net 8054. Iš ko daroma prielaida, kad šiandien yra ypač aktualu nustatyti priemones, kurios padėtų kiekvienai iš gamybos sektoriaus organizacijų padidinti jų valdymo efektyvumą ir išlikti konkurencingomis rinkoje.

Atkreiptinas dėmesys ir į COVID-19 viruso sukeltą ekonominį nuosmukį Lietuvoje ir visame pasaulyje, dėl kurio, remiantis oficialiais LR Vyriausybės skelbiamais informacijos šaltiniais, 2020 m. didžioji dalis šalies verslų patyrė sunkumų, taip pat ir gamybos sektoriaus įmonės. Sutrikusios tiekimo grandinės lėmė gamybos mažėjimą, o sumažėjusi užsienio paklausa iki šiol neigiamai veikia ir eksportuojančias įmones. Atsižvelgdamos į tai, gamybinės įmonės, norinčios išsilaikyti rinkoje tokiomis sudėtingomis sąlygomis, privalo kaip niekada orientuotis į efektyvų verslo valdymą, organizuojant visą veiklą taip, kad, atsiradus nenumatytoms aplinkybėms, visi procesai būtų laiku suvaldyti.

2. Tyrimo metodologija

Siekiant atskleisti gamybos sektoriaus organizacijų valdymo efektyvumo ypatumus, valdymo principus, identifiкуoti esmines valdymo charakteristikas bei efektyvumo didinimo priemones, atliekama pasirinktos įmonės – UAB „Eco“ – esamos situacijos analizė ir jos įvertinimas.

Tyrimo metodai: pirminių organizacijos duomenų analizė, anketinė apklausa, giluminis interviu.

Tyrimo imtis. Kadangi analizuojamas vienos organizacijos valdymas, pasirinkti respondentai yra įmonės darbuotojai, tiksliau, įmonės aukščiausios valdymo grandies vadovai, vidutinės valdymo grandies vadovai, administracijos darbuotojai ir darbininkai. Į apklausą nebuvo įtraukti tik darbuotojai, dirbantys nekvalifikuotą darbą, kuriems nekeliamos jokios specialios kvalifikacinės ar profesinės sąlygos. Šie darbuotojai nedalyvauja valdymo procese, dalis jų nesupranta lietuvių kalbos, todėl pasirinkti visi respondentai, kurie gali įvertinti esamą įmonės situaciją, pasiūlyti tobulinimo galimybes, ir bus galima gauti tikslesnius tyrimo rezultatus. Kad būtų galima iš atitinkamo kiekio duomenų daryti išvadas, svarbu nusistatyti reikiamų atsakymų imties dydį. Tam šiame tyrime pasitelkiama Valackienės (2007) pateikiama Paniotto imties apskaičiavimo formulė (3):

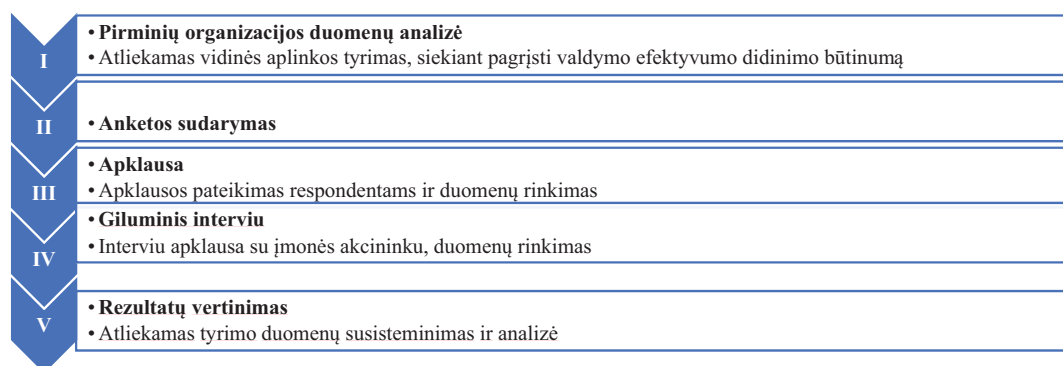
$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}, \quad (3)$$

čia n – reikiamos imties dydis; Δ – paklaidos dydis (paklaida imama nuo 0,03 iki 0,7); N – tyrinėjamos visumos dydis.

Pagal pirmiau išvardytas ir atrinktas pareigybes iš viso įmonėje dirba 50 darbuotojų.

Taigi, remiantis pateikta (3) formule, apskaičiuota atliekamo tyrimo reikalaujama imtis rezultatams gauti, kuri sudaro 45. Tai reiškia, kad reikia surinkti bent 45 respondentų atsakymų, siekiant gauti tikslius rezultatus, atspindinčius visos imties situaciją.

Tyrimo etapai. Siekiant atlikti kuo tikslesnį tyrimą, tyrimo eiga suskirstyta į 5 pagrindinius etapus. Etapų išskirstymas pateiktas 2 pav.



2 pav. Tyrimo etapų schema (sudaryta autorės)

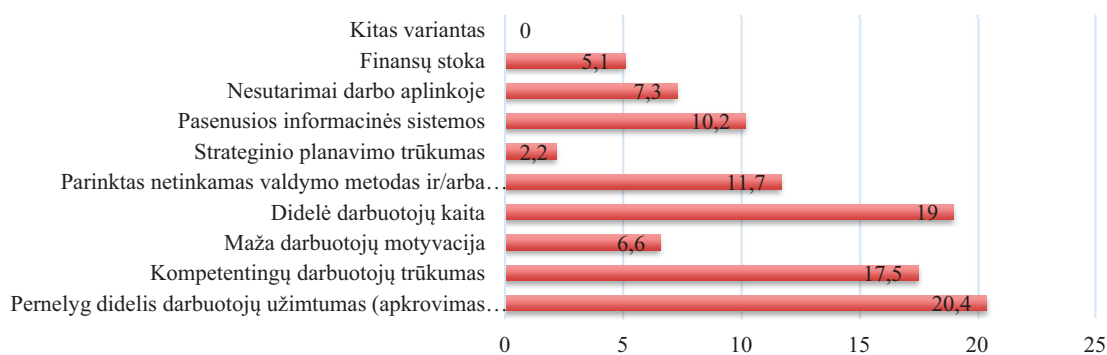
Anketa susideda iš 20 klausimų ir sudaryta iš trijų dalių: įvadinė dalis – anketos įžanga, demografinė ir pagrindinė dalys. Visi anketos klausimai buvo sugrupuoti naudojant įvairias skales. Pagrindinei anketos daliai buvo pasirinkta ranginė ir likerto skalė. Anot Kardelio (2017), ranginė skalė – tai bene dažniausias duomenų grupavimo būdas, jo esmė ta, kad visi atsakymai eina griežtai didėjančia ar mažėjančia tvarka. Tokiu pat principu buvo panaudota Likerto skalė, kai tiriamojo buvo prašoma kiekvienam teiginiui pasirinkti vieną atsakymo variantą.

Tyrimui atlikti taip pat buvo pasirinkta kokybinio tyrimo strategija ir taikomas giluminio interviu metodas. Anot Žydžiūnaitės et al. (2017), kokybinio tyrimo strategija tinkama tais atvejais, kai reikia kuo giliau išanalizuoti tyrimo problemą, surinkti nemažai informacijos tiriamuoju klausimu.

3. Gamybinės organizacijos valdymo efektyvumo tyrimo rezultatų pristatymas

Atliekant kiekybinę UAB „Ecsa“ darbuotojų apklausą, tikslas buvo apklausti 50 respondentų, iš jų gauti 45 respondentų atsakymai, t. y. 90 proc. apklaustųjų. 53,3 proc. respondentų sudarė vyrai, 46,7 proc. – moterys. Respondentų amžius pasiskirstė šiuose intervaluose: 20–35 metų respondentų – 31,1 proc., 36–45 metų respondentų – 44,4 proc., 46–55 metų respondentų – 24,4 proc., o daugiau nei 56 metų respondentų apklausoje nebuvo. Matoma, kad didžioji dalis apklausoje dalyvavusių respondentų yra 36–45 metų amžiaus darbuotojai.

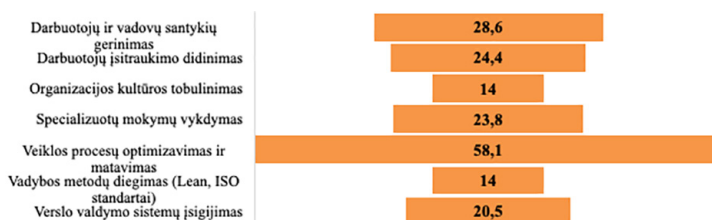
Apklausoje dalyvavo 2 aukščiausios valdymo grandies vadovai, 8 vidutinės valdymo grandies vadovai, 7 administracijos darbuotojai bei 28 darbininkai. Didžioji dalis darbuotojų turi aukštąjį universitetinį bei aukštesnįjį išsilavinimą bei yra išdirbę įmonėje nuo 1 iki 5 metų.



4 pav. Pagrindinės UAB „Ecsa“ valdymo efektyvumo didinimo problemos (sudaryta autorės)

Tyrimo metu buvo identifikuotos pagrindinės valdymo efektyvumo problemos, tokios kaip pernelyg didelis darbuotojų užimtumas, didelė darbuotojų kaita bei kompetentingų darbuotojų trūkumas. Išsamesnė analizė pateikiama 4 pav.

Išsiaiškinus trūkumus, buvo identifikuotos valdymo efektyvumo didinimo priemonės (5 pav.). Siekiant gauti kuo tikslesnius atsakymus į šį klausimą, respondentai turėjo sunumeruoti nuo 1 iki 7, jų nuomone, svarbiausias valdymo efektyvumo didinimo priemones, kai 1 – svarbiausia priemonė, 7 – mažiausiai svarbi. Atliktas tyrimas į šį klausimą rodo, kad UAB „Ecsó“ galėtų padidinti valdymo efektyvumą, jei taikytų tyrime minėtas priemones. Net 58,1 proc. respondentų mano, kad veiklos procesų optimizavimas ir matavimas padidintų valdymo efektyvumą, šią poziciją didžioji dalis apklaustųjų pažymėjo kaip svarbiausią. Antroje vietoje pagal svarbumą – darbuotojų ir vadovų santykių gerinimas, 24,4 proc. respondentų mano, kad valdymo efektyvumą padidins darbuotojų įsitraukimo didinimas.



5 pav. UAB „Ecsó“ valdymo efektyvumo didinimo priemonės (sudaryta autorės)

Išgryninus UAB „Ecsó“ valdymo efektyvumo problemas, buvo nustatyta, kad viena pagrindinių – kompetentingų darbuotojų trūkumas, o iš efektyvumo didinimo priemonių net 23,8 proc. respondentų atsakė, kad dėmesys turi būti skiriamas specializuotų mokymų vykdymui, kas reiškia, kad darbuotojai mato ir gali identifikuoti problemų sprendimo būdus.

Svarbu pažymėti ir tai, kad respondentams kaip priemonę valdymo efektyvumui padidinti buvo pasiūlyta verslo vadybos sistema ir vadybos metodų diegimas („Lean“, ISO standartai) ir, kaip matoma iš gautų rezultatų, šis valdymo efektyvumo didinimo sprendimas yra aktualus analizuojamoje įmonėje.

Apibendrinant daroma išvada, kad UAB „Ecsó“ valdymo efektyvumas bendrame veiklos kontekste yra maksimaliai svarbus, tačiau, kaip rodo atliktas tyrimas, šiuo metu jis nėra efektyvus, todėl reikia ieškoti būdų kaip jį didinti.

Kokybiniam tyrimui buvo atliekamas giluminis pusiau struktūrizuotas interviu su UAB „Ecsó“ savininku / akcininku. Interviu pokalbis su ekspertu aiškiai nubrėžė kryptį, kad ne tik UAB „Ecsó“, bet ir kitos, ypač gamybos sektoriaus organizacijos, pradeda skirti vis didesnio dėmesio valdymo efektyvumui.

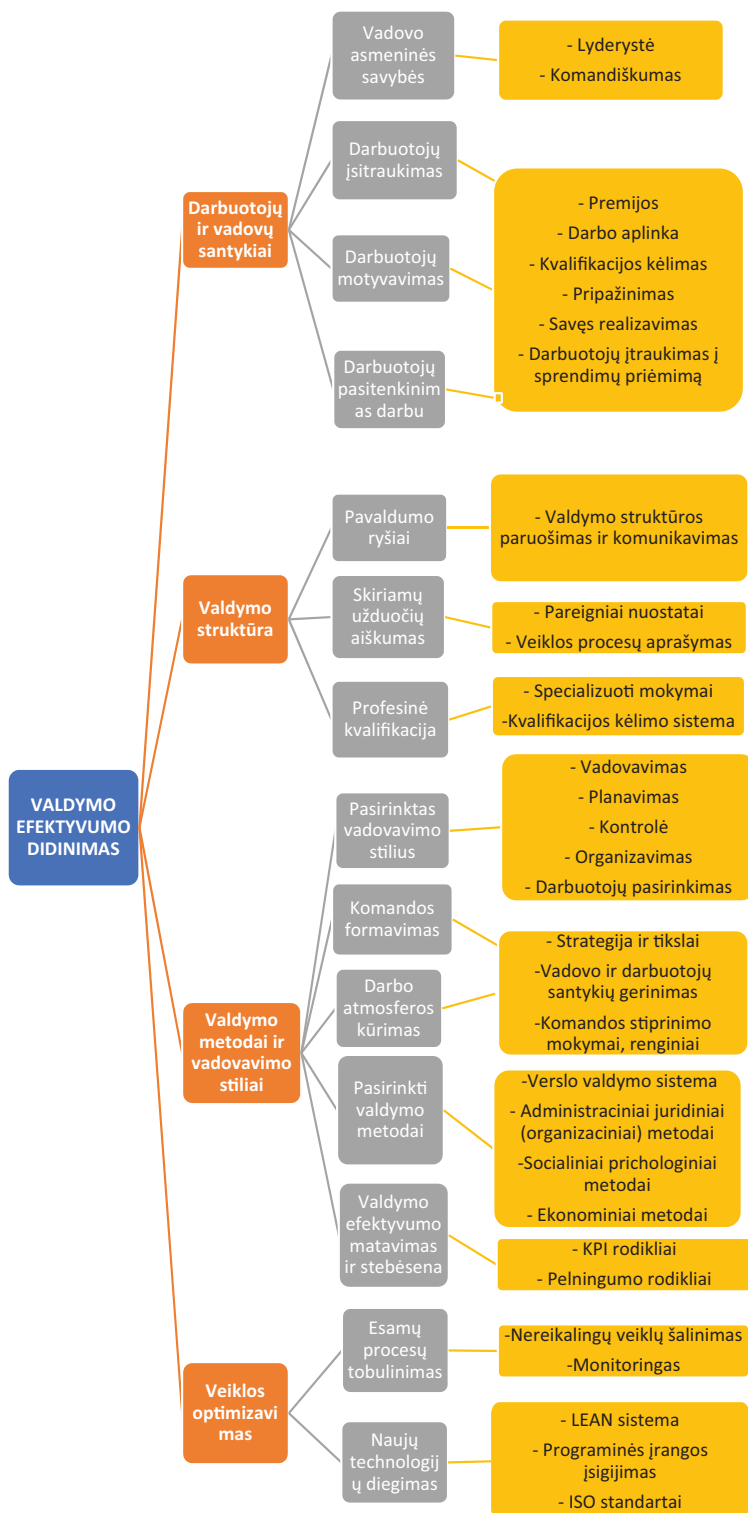
Apibendrinant giluminio tyrimo rezultatus, formuojama prielaida, jog bendrovėje taikomi ekonominiai, organizaciniai ir kiek mažiau socialiniai psichologiniai valdymo metodai. Eksperto nuomone, dėl žmogiškųjų išteklių trūkumo bei nepakankamo vadovų dėmesio skyrimo darbuotojų ugdymui bei kvalifikacijos kėlimui įmonės valdymas nėra pakankamai efektyvus. Siekiant gerinti situaciją įmonėje, be 5 pav. nurodytų priemonių, eksperto teigimu, pagrindinis faktorius visiems įmonės vadovams turi būti komanda, jos motyvavimas bei komunikacijos visais valdymo lygmenimis užtikrinimas. Ekspertas pabrėžė, kad „<...> standartai, procesai, „Lean“ sistema ir kitos priemonės, veiks tik tada, kai bus labai aiškūs įrankiai, kurie padės siekti užsibrėžtų tikslų“. Taigi, prieš parenkant valdymo efektyvumą didinančias priemones, būtina išgryninti veiklos procesus ir numatyti įrankius, kurie padės kontroliuoti rodiklius, kurių siekiama.

Taigi, atlikus nagrinėjamoje įmonėje tyrimą, nustatyta, kad taikomi valdymo metodai ir priemonės nėra pakankamai efektyvūs. Gauti rezultatai parodė, kad įmonių valdymas daugiausia remiasi efektyvaus valdymo charakteristikomis: darbuotojų ugdymas, veiklų koordinavimas, finansinių ir nefinansinių veiklos rodiklių nustatymas ir matavimas, darbuotojų nuopelnų atlygio sistema, naujų technologijų, tokių kaip „Lean“, ISO standartų diegimas, grįžtamasis ryšys, kaita, veiklų planavimas, komunikavimas, motyvavimas. Nustatyta, kad siekiama suderinti klasikinį (modernų valdymą) ir jo elementus, su inovatyviu (postmoderniu) požiūriu į valdymo efektyvumą. Tinkamai sudėliojus klasikinės valdymo funkcijas (planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė) ir jų vykdymą, toliau kiekvienos gamybos sektoriaus organizacijos vadovas turėtų nepamiršti ir kelių svarbiausių inovatyvaus vadovavimo žingsnių: vykdyti nuolatinę įmonės veiklos ir visų potencialių (ilgalaikių) iššūkių analizę bei nepamiršti nuolatinės orientacijos į veiklos ir valdymo tobulinimą.

4. Gamybos sektoriaus organizacijų valdymo efektyvumo didinimo modelis

Remiantis teorine studija ir moksliniais tyrimais buvo sukurtas gamybos sektoriaus organizacijų valdymo efektyvumo modelis (6 pav.). Juo remdamosi UAB „Ecso“ ir kitos įmonės gali įvertinti savo veiklą ir rasti tobulintinus aspektus siekdamas valdymo efektyvumo.

Sukurtą modelį sudaro keturios pagrindinės dalys, nustatytos ir išanalizuotos mokslinės literatūros analizėje: darbuotojų ir vadovų santykiai, valdymo struktūra, valdymo metodai ir vadovavimo stiliai bei veiklos optimizavimas. Būtent nuo šių sričių turi pradėti organizacija, siekianti padidinti valdymo efektyvumą.



5 pav. Gamybos sektoriaus organizacijų valdymo efektyvumo didinimo modelis

Siekiant išgryninti kiekvieną minėtą sritį, anketinės apklausos bei giluminio interviu metu buvo nustatytos priemonės ir veiksmai, kuriuos įgyvendinus (optimizavusi veiklą, pritaikius modelyje numatytus valdymo metodus, vadovavimo stilių, peržiūrėjus valdymo struktūrą bei darbuotojų ir vadovų santykius) organizacija padidintų valdymo efektyvumą.

Taigi sukurtame modelyje identifikuotos ne tik valdymo efektyvumą didinančios priemonės, bet ir pateikti praktiški sprendimo būdai valdymo problemai spręsti. Atsižvelgiant į tai, kad kiekviena įmonė turi savo specifiką, sukurtą modelį gali pritaikyti ne visos gamybos sektoriaus organizacijos, tačiau galima teigti, jog, įvertinus naujausią mokslinę literatūrą ir atliktą tyrimą, šiame modelyje išskiriamos pagrindinės valdymo efektyvumo problemos ir jų sprendimo būdai.

Išvados

1. Atlikta valdymo efektyvumo mokslinės literatūros analizė parodė, kad nors šių dienų moksle valdymo efektyvumo sąvoką autorių apibrėžiama skirtingai, bet reikšmės esmė nesikeičia ir ją galima įvardyti kaip ekonominę kategoriją, rodančią vadovo ir jo aplinkos indėlį į bendrą organizacijos veiklos rezultatą.
2. Anketinės apklausos ir giluminio interviu gauti rezultatai leido identifikuoti pagrindines valdymo efektyvumo didinimo priemones: veiklos procesų optimizavimas ir matavimas, darbuotojų ir vadovų santykių gerinimas, darbuotojų ištraukimo didinimas, specializuotų mokymų vykdymas, verslo valdymo ir kokybės vadybos sistemų diegimas, organizacijos kultūros tobulinimas bei darbuotojų motyvavimas. Tyrimo metu nustatyta, kad prieš parenkant valdymo efektyvumą didinančias priemones, svarbu išgryninti veiklos procesus bei numatyti įrankius, kurie padės kontroliuoti rodiklius, kurių yra siekiama.
3. Atlikus nagrinėjamoje įmonėje tyrimą, valdymo efektyvumas bendrame veiklos kontekste yra maksimaliai svarbus, tačiau, kaip rodo atliktas tyrimas, šiuo metu jis nėra pakankamai efektyvus, todėl reikia ieškoti būdų kaip jį didinti. Tyrimo metu buvo identifikuotos pagrindinės valdymo efektyvumo problemos: pernelyg didelis darbuotojų užimtumas, žmogiškųjų išteklių trūkumas, vadovų nepakankamas dėmesio skyrimas darbuotojų ugdymui bei kvalifikacijos kėlimui, netinkamo valdymo metodo ar vadovavimo stiliaus parinkimas.
4. Remiantis teorine studija ir moksliniais tyrimais, buvo sukurtas gamybos sektoriaus organizacijų valdymo efektyvumo modelis. Modelyje identifikuotos ne tik valdymo efektyvumą didinančios priemonės, bet ir pateikti praktiški sprendimo būdai, kaip spręsti valdymo problemą. Sukurtą modelį sudaro keturios pagrindinės dalys, kurias peržiūrėjusi (optimizavusi veiklą, pritaikiusi modelyje numatytus valdymo metodus, vadovavimo stilių, peržiūrėjusi valdymo struktūrą bei darbuotojų ir vadovų santykius) organizacija padidintų valdymo efektyvumą.

Literatūra

- Adamonienė, R. (2015). *Statutinių tarnybų vadyba*. Mykolo Romerio universitetas.
- Alfanny, J. (2018). Analysis of Leadership Style on Performance (Case Study Employee of Directorate of Infrastructure Investment Development, Ministry of Public Works and Housing). *Jurnal sosial humaniora (JSH)*, 11(1), 19–26.
<https://doi.org/10.12962/j24433527.v11i1.3695>
- Al-Mahayreh, M., Kilani, Y. M., & Harahsheh, F. A. (2016). The Influence of the Leadership Style on Managerial Creativeness from the Perspective of Employees within Jordanian Industrial Corporations. *International Business and Management*, 13(3), 27–39.
- Bagdžiūnienė, V. (2013). *Finansinių ataskaitų analizė: esmė ir situacijos*. 3-iasis leidimas. Conto Litera. ISBN 978-609-95253-5-8.
- Baliukonis, T. ir Čiarnienė, R. (2017). Efektyvumo didinimas mažinant nuostolius. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka*, 12, 32–44.
- Bileišis, M. (2012). Viešasis valdymas ar valdysena? Lietuviškasis kontekstas. *Viešoji politika ir administravimas*, 11(2), 314–330.
- Burkiewicz, Ł., & Kucharski, J. (Eds.). (2016). *Etyka w organizacji: zarządzanie, kultura, polityka*. Wydawnictwo Ignatianum, Wydawnictwo.
- Charron, R., Harrington, H. J., Voehl, F., & Wiggin, H. (2014). *The lean management systems handbook* (Vol. 4). CRC Press.
<https://doi.org/10.1201/b17201>
- Dobrinevskaja, A. ir Valatkaitė, A. (2016). Vadovavimo stilių vertinimas šiuolaikinėje verslo įmonėje. Iš *Akademinio jaunimo siekiai: ekonomikos, vadybos ir technologijų išvalgos. XIII tarptautinės studentų mokslinės – praktinės konferencijos straipsnių rinkinys* (p. 11–20). Lietuvos verslo kolegija.
- Gachingiri, A. (2015). Effect of leadership style on organisational performance: A case study of the United Nations Environment Programme (UNEP), Kenya. *International Academic Journal of Innovation, Leadership and Entrepreneurship*, 1(5), 19–26.
- Gegužienė, V., Kamienas, E. ir Maciukevičienė, L. (2019). *Vilniaus regiono smulkaus ir vidutinio verslo įmonių verslo procesų valdymo tobulinimas. Išvalgos*, 2, 12–25.

- Gözaçan, N., & Lafci, Ç. (2020). Evaluation of Key Performance Indicators of Logistics Firms. *Logistics & Sustainable Transport*, 11(1), 24–32. <https://doi.org/10.2478/jlst-2020-0002>
- Gonzalez, E., Nanos, E. M., Seyr, H., Valldecabres, L., Yürüşen, N. Y., Smolka, U., ..., & Melero, J. J. (2017). Key performance indicators for wind farm operation and maintenance. *Energy Procedia*, 137, 559–70. <https://doi.org/10.1016/j.egypro.2017.10.385>
- Indrašienė, V. (2014). *Socialinių darbuotojų požiūris į vadovo funkcijas socialines paslaugas teikiančioje organizacijoje*. Mykolo Romerio universitetas.
- Kasperiušienė, J., Žydžiūnaitė, V., & Eriksson, M. (2017). Stroking the net whale: a constructivist grounded theory of self-regulated learning in virtual social spaces. *Qualitative research in education*, 6(3). <https://doi.org/10.17583/qre.2017.2756>
- Kardelis, K. (2017). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: edukologija ir kiti socialiniai mokslai*. Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
- Kerzner, H. (2017). *Project management metrics, KPIs, and dashboards: a guide to measuring and monitoring project performance*. John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781119427599>
- Koch, S. (2015). *Einführung in das Management von Geschäftsprozessen: Six Sigma, Kaizen und TQM*. Springer-Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-44450-4>
- Korsakienė, R., Grybaitė, V. ir Šimelytė, A. (2017). *Strateginis organizacijų valdymas: teorija ir praktika*. Technika. <https://doi.org/10.20334/2017-036-S>
- LeMahieu, P. G., Nordstrum, L. E., & Greco, P. (2017). *Lean for education. Quality Assurance in Education*. <https://doi.org/10.1108/QAE-12-2016-0081>
- Mandrijauskaitė, G. (2016). Modernių veiklos vertinimo sistemų tyrimas: teorinis aspektas. *Tiltas į ateitį*, 10(1), 29–33.
- Manzoor, Q. A. (2012). Impact of employees motivation on organizational effectiveness. *Business management and strategy*, 3(1), 1–12. <https://doi.org/10.5296/bms.v3i1.904>
- Nagendra, A., & Farooqui, S. (2016). Role of leadership style on organizational performance. *Clear International Journal of Research in Commerce & Management*, 7(4).
- Oficialiosios statistikos portalas. (2021). <https://osp.stat.gov.lt/es-statistikos-tarnyba-eurostatas>
- Okun, A. M. (2015). *Equality and efficiency: The big tradeoff*. Brookings Institution Press.
- Ouertani, M. N., Naifar, N., & Haddad, H. B. (2018). Assessing government spending efficiency and explaining inefficiency scores: DEA-bootstrap analysis in the case of Saudi Arabia. *Cogent Economics & Finance*, 6(1), 1493666. <https://doi.org/10.1080/23322039.2018.1493666>
- Rocha Araújo, D., Correia Sampaio, F. M., Costa e Castro, M., Vieira Pinheiro, S., & Macedo, A. P. (2014). Testing in time: from the classical management theory to the current organisation of Nursing work. *Revista de Enfermagem Referência*, 4(2), 111–119. <https://doi.org/10.12707/RIII13109>
- Savickas, V. (2019). Pelningumo rodiklių įmonių veiklos finansiniams rezultatams vertinti pasirinkimo problematika. *Buhalterinės apskaitos teorija ir praktika*, 20(6), 1–13. <https://doi.org/10.15388/batp.2019.14>
- Sederavičiūtė, Ž. (2020). KPI rodikliai–alternatyva įmonių finansinės veiklos vertinimui. *Science and studies of accounting and finance: problems and perspectives*, 14(1), 58–66. <https://doi.org/10.15544/ssaf.2020.06>
- Sharma, D. (2016). Organizational commitment and organizational effectiveness. *Clear International Journal of Research in Commerce & Management*, 7(1).
- Skrickienė, L. (2017). The structure of the head 's management competencies in the subdivision of healthcare institution. *Social Work*, 15(1), 72–86.
- Statkus, J. (2018). „Lean“ gamybos vadybos koncepcija ir vertės kūrimo sistema. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 48(1), 15–22. <https://doi.org/10.21277/jmd.v48i1.206>
- Tamošiūnas, A. (2013). *Vadybos funkcijos ir priemonės*. Technika. <https://doi.org/10.3846/1451-S>
- Tunčikienė, Ž., & Grigas, V. (2017). The importance of management functions on aircraft maintenance quality. *Mokslas – Lietuvos ateitis / Science – Future of Lithuania*, 9(2), 162–170. <https://doi.org/10.3846/mla.2017.1022>
- Ulbinaitė, A., & Gribovskis, J. (2020). Žinių valdymo procesų ir verslo procesų integracijos sąveikos vertinimo modelis. *Informacijos mokslai*, 88, 142–166. <https://doi.org/10.15388/Im.2020.88.36>
- Zinkevičiūtė, V., & Vasiliauskas, A. V. (2013). *Gamybos logistika. Gamybos vadyba*. S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
- Дедова, О. В., Мельгуй, А. Э., и Ермакова, Л. В. (2017). Обеспечение учетной информацией системы управления организацией. *Бюллетень науки и практики*, 5(18), 202–210.
- Жариков, В. В., Синельникова, Е. А. и Маркина, Н. И. (2016). Совершенствование организационной структуры управления предприятием. *Экономинфо*, 26.

INCREASING ORGANIZATIONAL MANAGEMENT EFFICIENCY IN THE MANUFACTURING SECTOR

Ivona VENSKUTONĖ, Valentina PELECKIENĖ

Abstract. The article analyzes the issue of increasing the management efficiency of production sector organizations. Based on the latest research conducted by Lithuanian and foreign authors, the significance of increasing management efficiency in modern society is presented, the concepts of organizational management and efficiency, and measures to increase efficiency are presented. In order to achieve the goal of the research - to theoretically substantiate and identify measures to increase the management efficiency of production sector organizations, not only increase measures but also reasons limiting the increase of management efficiency and performance improvement have been identified. On the basis of the analysis of the research, a theoretical model of efficiency improvement has been developed, which is applied in the research to several organizations in the manufacturing sector. The study identifies the following key measures to increase the efficiency of organizations: improving the organizational culture, specialized training, acquisition of software, reduction of unnecessary activities, management standards such as ISO, Lean, Six Sigma installation.

Keywords: efficiency, organizational management, efficiency improvement, production, management standards, Lean system.