



## VERSLO ORGANIZACIJŲ VALDYMAS GLOBALIZACIJOS SĄLYGOMIS: TEORINIS POŽIŪRIS

Antanas Seilius<sup>1</sup>, Ligita Šimanskienė<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Klaipėdos universitetas, Minijos g. 153, 93185 Klaipėda, Lietuva

El. paštas: [vadyba@smf.ku.lt](mailto:vadyba@smf.ku.lt)

<sup>2</sup>Klaipėdos universitetas, Regioninės politikos ir planavimo institutas, Minijos g. 155,  
93185 Klaipėda, Lietuva

El. paštas: [ligita.simanskiene@ku.lt](mailto:ligita.simanskiene@ku.lt), [ligita@elnet.lt](mailto:ligita@elnet.lt)

Įteikta 2006-01-26, priimta 2006-09-28

**Santrauka.** Šiame straipsnyje nagrinėjami požiūriai bei pagrindinės valdymo teorijos: jų privalumai, trūkumai, realios galimybės įmonių vadovams bei verslininkams jomis naudotis, užtikrinant įmonių konkurencingumą globalinėse rinkose, įgyvendinant tikslus ir gaunant optimalią ekonominę bei socialinę naudą, stiprinant personalo potencialą naujų žinių bei įgūdžių sąskaita dar sparčiau diegti naujoves, kurios padeda įmonėms išsivirti bei plėsti veiklą naudingiausiose verslo srityse bei atskirose nišose. Pateiktas universalus vadovavimo organizacijai modelis, kurį taikydamas bet kuris teoriškai ir praktiškai pasirengęs vadovas gali sėkmingai vadovauti organizacijai.

**Reikšminiai žodžiai:** globalizacija, rinka, valdymas, iššūkiai, įsitikinimai, kultas.

## MANAGEMENT OF BUSINESS ORGANIZATIONS IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION: THEORETICAL APPROACH

Antanas Seilius<sup>1</sup>, Ligita Šimanskienė<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Klaipėda University, Minijos g. 153, 93185 Klaipėda, Lithuania

E-mail: [vadyba@smf.ku.lt](mailto:vadyba@smf.ku.lt)

<sup>2</sup> Klaipėda University, Regional Policy and Planning Institute, Minijos g. 155,  
93185 Klaipėda, Lithuania

E-mail: [ligita.simanskiene@ku.lt](mailto:ligita.simanskiene@ku.lt), [ligita@elnet.lt](mailto:ligita@elnet.lt)

Received 26 January 2006; accepted 28 September 2006

**Abstract:** The article analyses various approaches and the main management theories: their advantages, shortcomings, real possibilities of use by managers of companies and entrepreneurs, seeking to ensure competitiveness in the global markets, realising the objectives and obtaining optimal economical and social benefits, increasing potential of the staff due to acquired new skills and knowledge, which in turn allows for even more rapid implementation of innovations that facilitate gaining a foothold and developing the activities in the most expedient/profitable businesses and individual niches.

The author provides the universal model of leadership/management in organisation, which could be successfully used for organisation management by any manager who has appropriate theoretical and practical background.

**Keywords:** globalisation, market, management, challenge, cult.

## 1. Įvadas

Šiame atvirų rinkų pasaulyje daugelio pramonės šakų rinkos turi globaliai konkuruoti. Technologinės sąnaudos įtrauktos į globalią konkurenciją, kur daugelis didelių įmonių pakeitė istorines veiklos kryptis ir stengėsi atlikti darbų mažiau, bet geriau, įsigyti daugiau reikalingų paslaugų ir priemonių iš kitų. To rezultatas – daugiau įmonių linkusios rizikuoti, diegdamos konkurencingas naujoves (technologijas), siekdamos konkuruoti pasaulio rinkose. Taigi įmonės, sparčiai jungdamos pasaulį, skatina tolesnę globalizaciją. Besivaikydamos globalinių rinkų, įmonės vis dažniau sudaro sąjungas su kitomis įmonėmis ir įdarbina žmones besivystančios ekonomikos šalyse perteikdamos joms technologinę, valdymo bei kultūros patirtį [1].

Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą (ES) atsiradė sienos, atsirado galimybės tarptautiniams mainams prekėmis bei paslaugomis, laisvam kapitalo, bet svarbiausia – žmonių judėjimui. Žinant, kad žmonės šiuo metu yra svarbiausias kapitalas, verslo organizacijų vadovams (savininkams) iškilto rimta aukštos kvalifikacijos specialistų išsaugojimo problema. Tikėtina, kad reikės didesnių investicijų ne tik personalui ugdyti, bet ir atlyginimams didinti, kitaip tariant, teks mažinti ekonominę diferenciaciją. Tai lems geresnius darbo rezultatus, nes didės darbuotojų pasitenkinimas darbu [2].

Kadangi globalizacijos reiškiniai lemia organizacijoms nelauktus ir nenumatytus išorinius pokyčius, suprantama, jie neišvengiamai inspiruoja ir vidinius organizacijų pokyčius, sukeldami organizacijų vadovams papildomų valdymo problemų. Atsižvelgiant į vadovų gebėjimus, tie pokyčiai gali grėsti organizacijų išlikimui arba tapti naujomis galimybėmis. Taigi problema – teorinis ir praktinis vadovų pasiruošimas, gebėjimas reaguoti į globalizacijos reiškinius.

Darbo tikslas – išnagrinėti globalizacijos poveikio įtaką organizacijų valdymui: nustatyti grėsmes ir galimybes, pateikti principinį produktyvaus vadovavimo organizacijoms modelį.

Tai daroma, nagrinėjant valdymo teorijas, interpretuojant stebėjimo ir tyrimų medžiagą, darant logines išvadas.

## 2. Teorinės prielaidos

Žmonija tūkstantmečiais kūrė valdymo mokslą, tobulino ir juo naudojosi, nes be vadovavimo bet kurios – mažos ar didelės – žmonių grupės darbas negalėjo būti vaisingas. Šiandien visuotinai pripažinta (tai aksioma), kad darbo rezultatai gaunami tik dėl valdymo. Taigi valdymo produktyvumas turi atitikti to istorinio laikotarpio iššūkius. N. I. Ansoff pabrėžė [3], kad istorinis laikotarpis visada priversdavo verslo organizacijų vadovus vienaip ar kitaip reaguoti į pasaulyje vykstančius procesus (žr. 1 lentelę). Kaip reakcija į išorinės verslo aplinkos pokyčius atsiradavo vis naujų, pažangesnių (bent jau tuo metu taip buvo manoma) valdymo teorijų, kurios vienoms organizacijoms buvo naudingos, kitoms – ne. Pažvelgę į valdymo teorijų raidą per pastaruosius 100 metų – nuo F. Tayloro [4] mokslinių valdymo principų iki šių dienų P. Senge [5] besimokančios organizacijos (*learning organization*) idėjos – matome, kad labai lanksčiai teoretikai ir praktikai stengėsi reaguoti į išorinius poveikius, kurdami vis modernesnius valdymo principus ir siekdami didinti organizacijų verslumą.

Globalizacija siūlo ne tik naujų galimybių, bet ir kelia grėsmių. Šiuolaikiniam verslui būdinga tai, kad įvairiose jo grandyse dominuoja grupinis vadovavimas. Tokią valdymo formą skatina įvairių tipų jungtinė nuosavybė. Grupinio vadovavimo, egzistuojančio versle, analizė ir jo tobulinimas tampa pagrindiniu verslo plėtotės veiksniu [6]. Šiuo metu labiau reikia vadovų, gebančių dirbti bendradarbiais, o ne vadinamaisiais gerais administratoriais. Skirtingumų vienovės, iniciatyvios organizacinės kultūros kūrimas, atsisakant tradicinės skatinimo ir nuobaudų sistemos, kontrolės ir besaikių tikrinimų, turi užleisti vietą naujovėms, individualumui ir drąsiems sprendimams, bendradarbiaujant, dalijantis patirtimi, remiant vienas kitą [7].

Pasaulyje vykstantys procesai integruoja valstybes, rinkas, technologijas ir organizacijų tarpusavio ryšius. Be to, jie kartu yra ir vienas kitą remiantys veiksniai. Tačiau čia yra neginčytinas mokslo pirmumas. Pirmiausia atsiranda naujos žinios, vėliau mokslu pagrįsta technika ir technologijos, kurių praktinis naudojimas sudaro sąlygas vadinamiesiems globalizacijos procesams rastis.

1 lentelė. Aplinkos nestabilumo didėjimas (papildytas I. Ansoff (1989) modelis)

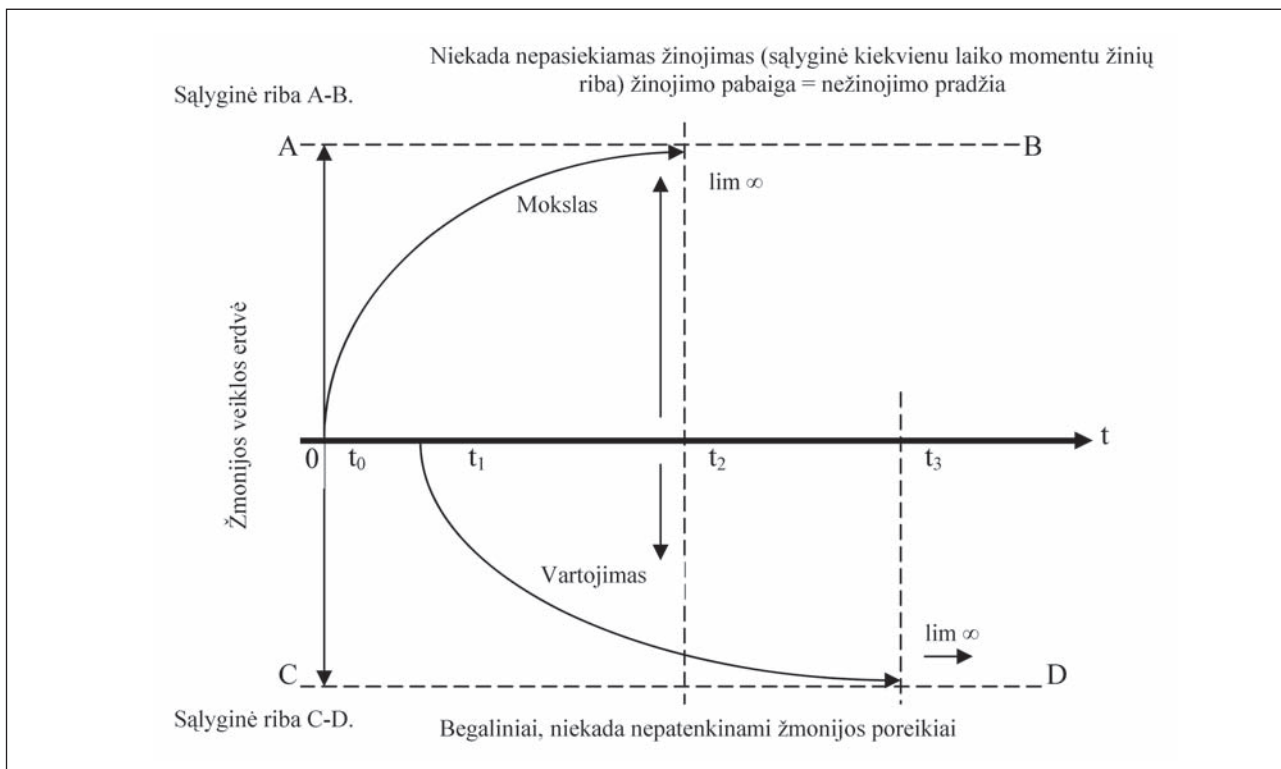
Table 1. Increasing Instability in Environment (renewed model of Ansoff (1989))

| Stadijos<br>Charakteristikos | 1900<br>Stabilumas            | 1930<br>Reakcija į<br>problemas            | 1950<br>Numatymas                              | 1970<br>Tyrimai | 1990<br>Kūryba                                   | 2010<br>gebėjimas<br>mokyti      |
|------------------------------|-------------------------------|--|--|-----------------|--|----------------------------------|
| Įvykiai                      | Įprasti                       | Neviršijant patyrimo ekstrapoliacijos ribų | Nelaukti, bet turintys panašumų praeityje      |                 | Nelaukti ir visiškai nauji                       | Sunkiai prognozuojami            |
| Pasikeitimų tempai           | Lėtesni negu įmonės reakcija  | Sutampa su įmonės reakcija                 | Greitesni už įmonės reakciją                   |                 | Greitėjantys                                     | Greitėjantys                     |
| Ateities numatymas           | Remiantis praeities analogija | Ekstrapolijuojant                          | Numatomos rimtos problemos ir naujos galimybės |                 | Dalinis numatymas, reaguojant į silpnus signalus | Daugybė alternatyvių pasirinkimų |

Kadangi žmonija gyvuoja tarp dviejų niekada nepasiekiamų ribų [8]: iš vienos pusės – niekada nepasiekiamas žinojimas (mokslas) ir iš kitos pusės – niekada nepatenkinamas (nepasotinamas) begalinis vartojimas (žmonių poreikiai beribiai), tai žmonijos veiklos ribas galima apibrėžti, kaip parodyta 1 pav. Iš to išeina, kad verslo organizacijos, siekdamos naudoti sau, turi tenkinti įvairių žmonių niekada nepatenkinamus poreikius ne kovos (žvėrių) metodu, ne rungtyniaujant su vadinamuoju konkurentu, ne manipuliuojant ar apgaunant kitus, bet visiškai paprastai remiantis mokslu, kuriant (nekopijuojant) naujus gaminius ar pa-

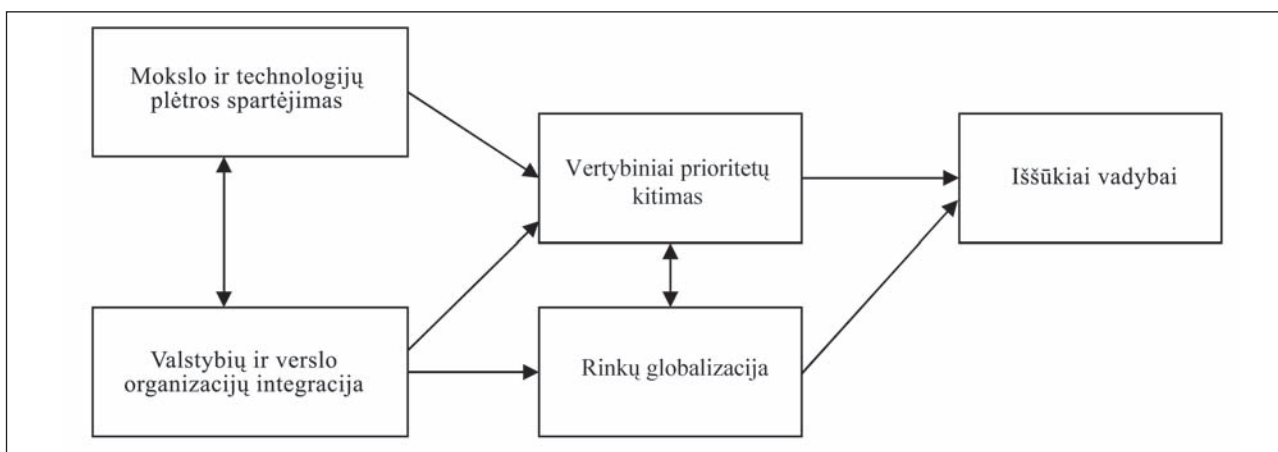
slaugas ir pateikiant vartotojui, kuris visada laukia to, kas nauja. Taigi yra teoriškai pagrįsta verslo vadybos mokslo ideologija, kurią būtina diegti. Tai ir būtų sąmoninga tikslo siekimo strategija, kuri neturi ir gal niekada neturės konkurentų. Galima teigti, kad verslo vadyba turi aiškia plėtos kryptį, todėl globalizacijos procesai gali būti panaudoti kaip naujos galimybės.

Globalizaciją, kurią skatina, viena vertus, ekonominė logika, orientuota į ekonomikos laisvę, atsivėrimą, privatizavimą investicijoms pritraukti bei minimalų valstybinę reguliavimą, kita vertus, skaitmeninės technologijos, kurios



1 pav. Žmonijos veiklos erdvė

Fig 1. Area of the Humankind Activity



2 pav. Makroaplinkos pokyčiai ir poveikiai

Fig 2. Macro environmental changes and impacts

skatina bendrauti (2 pav.) [1]. To pasekmė – naujų organizacinių formų kūrimasis ir konkurencijos didėjimas. Pagaliau iššūkiai organizacijų vadybai, kuriuos skatina:

1. greitėjantys išoriniai pokyčiai;
2. didėjantis netikrumas;
3. trumpėjantys gyvenimo ciklai (gaminių, paslaugų, įmonių);
4. didėjantis greitų sprendimų poreikis;
5. didėjantis mokymosi ir naujovių poreikis;
6. didėjantis suderinamumo poreikis;
7. greičiau senstančios žinios;
8. didėjanti kompetencijos spąstų rizika;
9. didėjanti laiko reikšmė.

Globalizacijos procesai pastaruosius dešimtmečius vertė daugelį verslo organizacijų vadovų keisti elgseną, ypač buvusiose socialistinėse šalyse, kurios privatizavo daug įmonių ir improvizavo laisvosios rinkos sistemos modelius. Kartu ši plėtra lėmė beprecedentį kapitalo mobilumą ruošiant rinką bendrai kontrolei daugelyje šalių ir pramonės šakų, kur vadovybė labiau priklauso nuo akcininkų ir pelnu suinteresuotų asmenų [1].

Skaitmeninės technologijos pagreitino ir pasaulinio lygio konkurentų iš besivystančių šalių atsiradimą, vis labiau tobulinant ir skleidžiant naujas technologijas, produktus ir projektus [1]. Intensyvėjanti globalinė konkurencija prisideda prie to, kad naujosios technologijos verčia milijonus mažų ir vidutinių įmonių visame pasaulyje susijungti, plėstis į užsienio rinkas ir konkuruoti labiau, negu bet kada anksčiau. Vis dėlto globaliai konkuruojant svarbiausia yra ne įmonės mokymosi ar naujovių lygis, bet plėtos tempas, lyginant jį su konkurentų tempu. Kaip to rezultatas, įmonė gali neišlikti net ir tada, jeigu greitai plėtojasi ir diegia naujoves [9]. Bendras evoliucinis procesas, atsirandantis, kada įmonės mokosi ir diegia naujoves kaip atsaką konkurencijai, ją dar labiau suintensyvina. Tai skatina tolesnį mokymąsi ir naujumą, o tai lemia dar didesnę konkurenciją ir t. t. Kuo greičiau įmonės kaupia konkurencinę patirtį, tuo greičiau jos mokosi ir tuo stipresnės tampa. Tačiau patirties nauda gali būti trumpalaikė, jeigu įmonės susiduria su daugybe aplinkos sukrėtimų, dėl kurių tų įmonių privalumai greitai sensta. Iš tiesų net ir nepriekaištingai pasinaudojusi praeityje įgyta patirtimi, įmonė gali prastai funkcionuoti (netgi bankrutuoti) dėl vadinamosios kompetencijos [10]. Šiuo metu įvairiose pramonės šakose (automobilių, farmacijos, pramogų arba programinės įrangos) net globalūs milžinai gali būti pažeidžiami [1]. Jų sėkmė globaliose rinkose siejama su gebėjimu greitai tobulinti ir išdėstyti labai populiarius produktus, kurie duoda didžiulių pajamų. Tačiau jos yra trumpalaikės, nes aktyvūs pasaulinio lygio konkurentai dirba nuolat, siekdami įgyti vienas kito atžvilgiu konkurencinio pranašumo, o naujos įmonės kartais atsiranda „ant naujo produkto ar technologijos bangos“. Tačiau kiekviena įmonė, jei nori išlikti, turi siekti įgyti vis naujų privalumų. Net ir tada, kai gauna pa-

kankamai naudos iš dabartinės veiklos, turi rūpintis ateitimi. Taigi globalizacija perkuria konkurencijos vaizdą. Ji atskleidžia naujas technologijas, rinkas, pramonės šakas ir kriterijus, siekdama išlaikyti konkurencinę sėkmę. Globalizacija greitina pramonės gyvavimo ciklus, spartindama tempą ir ritmą, kuriuo įmonės turi kurti naujas technologijas, gaminti ir išleisti naujus produktus bei paslaugas ir išlikti globaliai konkurencingos. To siekdamos jos individualiai telkiasi, siaurina paslaugų spektrą, o konkuruoja kolektyviai aljansuose arba tinkluose, kurie sudaro vienas kitą papildančius įnašus, būtinus globaliai konkuruojant. Įmonės vis daugiau naudoja autonomines, geografiškai laisvai dislokuotas komandas, dirbančias lanksčiose organizacinėse struktūrose, kurios nuolat stebi konkurentų darbą [1].

Tačiau darbo komandose principai yra labiau teoriniai, o ir bendravimas tarp komandų, geografiškai išdėstytų globalioje erdvėje, laiko zonų skirtumai bei suvokimas ir vertinimas skirtingose kultūrose įneša dar didesnės sumaišties vadybos iššūkių požiūriu. Visa tai nėra vien teorinės grėsmės, kurios atsiranda dėl nuolat spartėjančios technikos pažangos ir su tuo susijusių globalizacijos procesų. Grėsmės yra realios, nes daugelis Lietuvos organizacijų jau susiduria su minėtais pokyčiais kasdienėje veikloje [2].

### 3. Iššūkiai ir nauji įsitikinimai

Svarbiausias iššūkis įmonių vadovams XXI amžiuje yra valdymo pokyčiai. Įmonės, kurioms vadovaus vadovai (savininkai), suvokiantys vadybos mokslo naujovių, pokyčių svarbą, skatins ir įgyvendins naujausius bei organizacinius pasikeitimus, išliks konkurencingos bei užtikrins ilgalaikį gyvavimą. Be to, pokyčiai gali apsaugoti įmones nuo per greitos plėtos ir patekimo į greičio pinkles [11], nes pokyčiai leis geriau suvokti sprendimų alternatyvas, skatins poreikį apie jas diskutuoti ir priimti sprendimus sutarimu [6].

Kita vertus, valdymo pokyčiai komandose, organizacijose ir sistemose gali skatinti žmones skirstyti juos pačius į pogrupius, kur kyla konfliktų, o tai gali trukdyti bendradarbiauti. Tai gali atsitikti ir išorinių demografinių charakteristikų (lytis, rasė, amžius ir kt.) arba net emocijų lygiu [2].

Iššūkiu vadybai tampa *atstumas, laikas ir erdvė*. Šiuo metu globaliai dirbančios įmonės, susidedančios iš kelių skirtingose šalyse esančių skyrių ar konkuruojančios įmonių aljanso (sajunga), daug labiau negu anksčiau stengiasi derinti savo veiklą rinkose. Sinchroniškumo gali būti labai sudėtinga pasiekti grupėse, kurių nariai yra iš skirtingų nacionalinių ar profesinių kultūrų ir skirtingai suvokia bei interpretuoja laiką. Dabar įmonės, kaip įprasta, veikia ir stengiasi koordinuoti savo veiklą per laiko zonas, kalbas ir kultūrą bei virtualias komandas, kurių nariai niekada neturėjo galimybės susitikti akis į akį [12]. Veiksmingai skirtingų šalių sąveikai reikia skirtingų sąvokų, kuriomis suvokiamas, vertinamas ir priimamas laikas įvairiose kultūrose, supratimo. Kai kurie mokslininkai išskiria kultūras, kurios gyvena pagal „laikrodžio laiką“ [13]. Mums yra įprastas



laikrodžio laikas, o Pietų Europoje ir Lotynų Amerikoje – įvykių laikas. Įvykių eiga susijusi su kitais įvykiais, tvarkaraščiai yra nenusistovėję, o įvykiai paprasčiausiai „užtrunka tiek, kiek jie užtrunka“. Jie, kaip ir kiti laikini suvochimai, kultūriškai kinta [14, 15].

Laiko riba gali vaidinti pagrindinį vaidmenį derinant vertybių grandines erdvėje. Tai svarbu suvokti įmonių vadovams, kurie veikia aljanse, skirtingose kultūrose.

Dar viena vadybinė problema yra teisingas (tiksliau, tinkamiausias tam konkrečiam atvejui) skatinamosios sistemos (schemos) įmonėje kūrimas, kas užtikrintų sėkmingą organizacinę plėtrą ir pokyčių valdymą. Nepaisant to, kad įvairūs autoriai pateikė savo darbuose daugybę skirtingų, kartais viena kitai prieštaraujančių rekomendacijų personalui skatinti, tinkamos visiems atvejams sistemos, rodos, nėra. Šiandien niekas neneigia, kad svarbiausias verslo išteklius yra žmonės, arba socialinis kapitalas, pakeitęs materialinį ir finansinį kapitalą. Žinių gausa yra naujoji prekių ir paslaugų pridėtinė vertė. Jau buvo rašyta, kad žinios ir mokymasis yra labai svarbu, tačiau šiandien intelektinis kapitalas jau nėra svarbiausias. Atsirado *bendravimo* kapitalas, kai daugybė intelektualių žmonių, kurie vienas kitą pažįsta, gali kurti naujoves ir siekti bendro tikslo dirbdami bendrai. Neatsitiktinai labiau vertinamas gebėjimas dirbti grupėse (komandose). Bevielės technologijos „sumažino“ žemės rutulį, tačiau žmonės nori bendradarbiauti, dalintis patirtimi, remti vienas kitą, o ne vien tik pirkti ir parduoti [16]. Tai dar vienas iššūkis vadybai.

Taigi tame globalizacijos fone kuriamos naujos teorijos ir visi autoriai siekia vieno tikslo: padėti organizacijų vadovams (savininkams) siekti kuo geresnių finansinių rezultatų, įtraukiant į organizacijų veiklą visus pavaldinius, kad jie nors iš dalies jaustų priklausomybę tai organizacijai, kurioje dirba, ir galėtų didžiuotis pasiektais darbo rezultatais kartu su vadovais bei savininkais. Šiam tikslui pasiekti įmonių vadovai kuria savitas organizacinės kultūros formas, t. y. vertybių sistemą, kuri padėtų neprievartinais metodais siekti bendrų organizacijos ir žmonių tikslų [17].

Naujausios valdymo teorijos (mokyklos) remiasi šiais penkiais įsitikinimais [1, 2]:

1. Naujovėmis pagrįstas prekių ir paslaugų tobulinimas yra ne planuotas, bet priklauso nuo daugelio žmonių daugybės bandymų.
2. Vadovas privalo „pats veikti jausdamas“, o ne „jausti save veiksmu“.
3. Organizacijos savo veiklą koordinuoja per vertybių sistemą, bet ne taisyklėmis ar nurodymais.
4. Pagrindinis naujovių šaltinis yra klientai.
5. Vadovų nuostatos ir elgsena su personalu nukreipta į vartotojus.

#### 4. Skubėjimo kultas

Globalizacijos procesai ir Lietuvos įstojimas į Europos Sąjungą verčia įmones globaliai konkuruoti, rizikuojant bei

išnaudojant dar neatskleistas galimybes. Šis procesas gali būti naudingas kaip ieškojimų procesas, kai internacionalizuojančios įmonės ieško, randa ir išbando naujas galimybes [2].

Diskutuojama, ar geriausias įmonės rezultatus lemia tolydūs, ar radikalūs pasikeitimai. Dauguma pokyčių, įskaitant kai kuriuos išbrovimus į užsienį mokantis ir įvairios organizacinės struktūros, strategijos bei technologijos pasikeitimus, vyksta tarpiniu lygiu: jie yra per dideli, kad juos galima būtų vadinti tolydžiais, bet per maži, kad būtų vadinami radikaliais. Tarpinio lygio pasikeitimai yra svarbesni. Išmokimai, pavyzdžiui, funkcionuoja kaip mechanizmas, kuris padeda organizacijoms keistis, diegti naują struktūrą ir (ar) keisti savybes, kurios negali būti pakeistos atviroje rinkoje [18]. Jie skatina įmones plėstis dėl naujų idėjų, suvokimo, žmonių, gebėjimų ir tvarkos poveikio. Šio išmokimo (žinių) absorbavimas sukelia trumpalaikes trintis (konfliktus), įtampą ir skatina ieškoti sprendimų. Tai padeda įmonėms atsisakyti neproduktyvios savo mentalinių planų ir tvarkos inercijos [19].

Populiarus įsitikinimas, kad įmonės dinamiškame pasaulyje turi greičiau keistis, pagrįstas tuo, kad iš tiesų lėtai besivystančios įmonės atsilieka ir bankrutuoja, o jų konkurentai žengia pirmyn. Tačiau pasikeitimo greitis gali būti ir per didelis, nes pasiekus ribą tolesnis laiko mažinimas (greitis) mažina įplaukas ir net lemia nuostolius [20]. Todėl įmonėms siūloma pasirinkti optimalų keitimosi tempą, kai tarpinio lygio pasikeitimai vyksta įprastais laiko intervalais, todėl organizacijų nariams paliekama pakankamai laiko perprasti pokyčius, kol bus inicijuoti nauji. Paskutiniai tyrimai siūlo optimalų tempą ir ritmą diegiant ir komercializuojant naują technologinę plėtrą [21], taikant tai, kas išmokta (žinias) [22] ir skleidžiant užsienyje naujovių, žinių forma [23] ar plečiantis, įgyjant kitas įmones bei frančizas [24]. Šie patarimai gali būti naudingi ir Lietuvos verslininkams, ypač siekiantiems dirbti pasaulinėse rinkose [2].

Greitėjančiame, globaliai konkuruojančiame pasaulyje konkurencinio pranašumo siekimas, rodos, skatina įmones mokytis, keistis ir vis greičiau manevruoti [1]. Tačiau kai kurie tyrimai [11] rodo, kad net jeigu greitas sprendimų priėmimas iš pradžių padėjo verslui augti, vėliau reikėjo keisti verslo modelį ir didinti finansines išlaidas verslui išsilaikyti, o tai vertė dar sparčiau priimti sprendimus. Taigi iš pradžių sėkmingai taikytas spartus tempas sudarė užburimą ratą – *greičio spąstus*, kur sprendimus priimančios įmonės jautė didėjančią spaudimą savo veikloje, pablogėjo priimanamų sprendimų kokybė, nes buvo skubinama užbaigti darbus. Šis pavyzdys rodo, kad greitis gali būti ne tik diktuojamas išorinės aplinkos, bet ir pačių sprendimus priimančių žmonių (dažniausiai vadovų), noras skubėti faktiškai gali sukurti tokias sąlygas, kurios, jų įsitikinimu, verčia skubėti.

Lenktyniaujant įmonėms ir greitėjant naujovių tempui, didėja ir naujų žinių atsiradimo greitis, o esamos žinios greičiau sensta. Ši situacija verčia įmones ieškoti komer-

ciškai perspektyvių naujų žinių bei technologijų [25]. Pasirodo, kad ne visi organizaciniai procesai gali būti greitai pritaikyti. Skirtinga veikla turi skirtingą ciklo greitį, pavyzdžiui, viena mokslinio tyrimo dalis jau gali duoti rezultatus, o kita, be kurios pirmoji negali veikti, dar negali. Manoma, kad norint greičiau panaudoti naujas žinias, galima intensyvinti įmonių darbuotojų mokymąsi ir taip paspartinti naujoves, o ne stengtis pagreitinti tyrimo procesus [1].

Šiuo metu mokslininkai nesutaria dėl daugelio dalykų. Vieni įrodinėja, kad žinios greitai sensta, inovacijas skatina tik naujausios žinios, kurių reikšmė dinamiškame pasaulyje didėja. Kiti – priešingai, apžvelgia, pertikrina senesnes žinias, kurios laikui bėgant tampa vis patikimesnės bei vertingesnės, ir tiki, kad naujoves gali lemti ir senosios, ir naujosios žinios. Nustatyta, kad įmonės, kurių patentai remiasi senesniais patentais, pasižymi lėtesniu naujos produkcijos pristatymo tempu. Vis dėlto įmonės, turinčios senesnius ekstrapramoninius patentus, greičiau pristato naujus produktus. Tai iš dalies paneigia populiarią nuomonę, kad naujesnės žinios visada yra geriau [26].

Dabar teoretikai ir praktikai dažnai vartoja *žmogiškojo kapitalo*, kaip nematerialių išteklių sąvoką. Tai tik patvirtina faktą, jog žmonių ištekliai (kad ir kaip juos vadintum) tampa vis svarbesni už materialinius bei finansinius išteklius.

Taigi nematerialūs ištekliai labiau negu materialūs gali tapti konkurenciniu privalumu, ypač specialieji nematerialūs įmonės ištekliai (tokie kaip žinios), kurie leidžia įmonėms labiau įvertinti atsirandančius gamybos ar apskritai verslo veiksmus [27, 28].

Suprantama, žinias įvertinti nėra paprasta. Jos gali būti aiškiai išreiškiamos arba žodžiais neišsakomos. Aiškiai išreiškiamos žinios gali būti sisteminamos ir taip užrašomos bei lengvai perduodamos. Žodžiais neišsakomos žinios dažnai būna įtvirtintos nesusistemintose elgesio normose ir įmonės socialiniame kontekste. Be to, jas iš dalies įtvirtina asmeniniai įgūdžiai ir bendri įmonės darbo santykiai. Žodžiais neišsakomos žinios yra neatskiriama profesinių įgūdžių dalis. Jos dažnai yra unikalios, sunkiai imituojamos ir neapibrėžtos, todėl gali tapti strategine vertybe, o ne aiškiai išreiškiamomis žiniomis [29].

Profesionalai įgyja žinių dėl formalaus išsilavinimo (aiškiai išreiškiamos žinios) ir darbo praktikos (žodžiais neišreiškiamos žinios). Iš profesionalų, dirbančių paslaugų teikimo srityje, dažnai reikalaujama turėti visapusišką išsilavinimą, prieš pradėdami dirbti savo srityje jie turi būti apmokyti. Toks išsilavinimas ir mokymas dažnai suteikia aukšto lygio aiškiai išreiškiamų specialybės žinių. Išsilavinimo ir mokymo kokybė gali skirtis. Manoma, kad geriausiuose universitetuose besimokantys studentai gauna aukščiausio lygio susistemintas (aiškias) žinias. Patirties turinčios užsienio šalys vertina tiek universitetus, tiek jų specialias programas. Manoma, kad individai, įgiję išsi-

lavinimą geriausiuose universitetuose, turi daugiau naudingų žinių bei aukštesnį intelektualinį potencialą mokytis ir kaupti žodžiais neišsakomas žinias. Profesionalų gauto išsilavinimo vertė dažnai išlieka visos jų karjeros metu. Pavyzdžiui, individai, baigę aukščiausio lygio mokslo įstaiigas, dažnai sukuria ir išlaiko elitinius socialinius ryšius, kurie gali būti vertingi (pavyzdžiui, potencialūs klientai). Profesionalo prestižas (jo pagrindą iš dalies sudaro institucijos, kuriose jis gavo išsilavinimą) yra vertingas kaip organizacijos ištekliai, elitiniai socialiniai ryšiai, suteikiantys įmonei galimybę naudotis vertingais išoriniais ištekliais [29].

Toks, manytume, gerokai šiuo metu pasaulyje sureikšmintas žinių vaidmuo ypač eskaluojamas politikų ir jų nuomonę būtinai privalančių patvirtinti filosofų, kurie kuria mitinius pavadinimus (žinių visuomenė, žinių ekonomika, informacinė visuomenė ir kita), švelniai tariant, neatitinkančius realios padėties.

## 5. Regioniniai skirtumai

Natūralu, kad net ekonomiškai išsivysčiusiose šalyse atskirų regionų gyventojų poreikių patenkinimo galimybės gali būti skirtingos, atsižvelgiant į daugelį veiksnių: regiono geografinę padėtį, gamtinius išteklius, infrastruktūros plėtrą ir kt.

Vienas svarbiausių poreikių patenkinimo veiksnių yra žmonių *pajamos*. Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, per praėjusius penkerius metus realios pajamos miestuose išaugo, o kaimo namų ūkiuose sumažėjo. Taigi skirtumas tarp miesto bei kaimo žmonių pajamų dar padidėjo ir tikėtina, kad dėl Vyriausybės veiksnių didinti minimalius atlyginimus bei tarnybinės algas, pensijas, pašalpas ir kitas išmokas šis skirtumas dar didės.

Nuolat didėja darbo užmokesčio skirtumas tarp atskirų veiklų. Pavyzdžiui, dirbančiųjų finansinio tarpininkavimo sektoriuje ir žuvininkystėje skirtumas – 4,4 karto žuvininkų nenaudai. Šiuo metu aukštesnis už šalies vidurkį darbo užmokestis yra tik penkių savivaldybių teritorijose (iš 60): Ignalinos, Mažeikių, Jonavos rajonuose bei Vilniaus ir Klaipėdos miestuose. Net 25 % darbo užmokestis yra mažesnis visų agrarinių arba silpnai išvystytų pramonės rajonų teritorijose [30].

Suprantama, kad nevienodos pajamos lemia skirtingas žmonių poreikių tenkinimo galimybes: namų ūkio vartojimo išlaidos kaime 27,7 % mažesnės negu mieste. Labai netolygiai pasiskirstęs gyventojų materialinių poreikių tenkinimas šalies regionuose ir savivaldybių teritorijose. Pvz., mažmeninė prekių ir maisto apyvarta nuo šalies vidurkio sudaro: Vilniuje – 169 %, Alytuje – tik 52 %.

Šiuo metu deklaruojamas regioninės politikos tikslas – suderinti visų šalies regionų plėtrą, t. y. mažinti ekonominius ir socialinius skirtumus, kurie sukelia didelę socialinę ir net politinę įtampą, vien perskirstant išteklius nebūtų toliaregiška. Viena vertus, sukeltų įtampą regionuose, kurių

finansavimas iš valstybės biudžeto būtų mažinamas, antra vertus, to padaryti jau nėra galimybės, nes investuotojai patys sprendžia, kur jiems naudingiau investuoti. Suprantama, jie visada pasirinks regioną ar ekonomiškai stipresnį centrą (tikėtina, vieną iš didžiausių miestų) su gerai išplėta infrastruktūra ir kvalifikuota darbo jėga. Peršasi išvada, kad „deklaruojamos regioninės politikos tikslas – subalansuoti visų šalies regionų plėtrą, t. y. sumažinti ekonominius ir socialinius skirtumus“ [31] ir liks deklaracija, nes, minėtų autorių teigimu, „valstybinė regioninė politika yra neproduktyvi, kadangi daugiausia lėšų skiriama labiausiai išsivysčiusiems regionams toliau plėtoti“ [31, p. 95].

Šiame realiame socialiniame ir politiniame fone, kuris artimiausiu metu, tikėtina, mažai kis, visų regiono organizacijų (valstybės ir verslo) vadovams (savininkams) tenka įveikti daugybę kliūčių, norint sėkmingai integruotis į ES ekonominę erdvę, globaliai konkuruoti, išlikti ir nuolatos gerinti žmonių gyvenimo sąlygas.

## 6. Veiksmingo vadovavimo modelis

Įsitikinome, kad pasaulyje vykstantys globalizacijos ir mokslo bei technikos pažangos procesai nuolat spartina tiek išorinius, tiek vidinius organizacijų pokyčius, nepaisant to, kurioje pasaulio šalyje organizacija veikia, ar ji yra globali ar vietinės reikšmės.

Lietuvai įsiliejus į ES ir pasaulio ekonominę erdvę, tenka patirti daug naujų apribojimų, kartu ir naujų galimybių, viskas priklauso nuo gebėjimų tai pamatyti. Šalia bendro ekonominio (kuris ne nuo mūsų priklauso) atsilikimo nuo Vakarų valstybių mes turime ir savo regioninių problemų, kurios pasireiškia kaip didžiuliai skirtumai tarp sparčiai ekonomiškai besivystančių ir labai (kelis kartus) atsiliekančių regionų. Tai taip pat sukelia tam tikrų politinių bei socialinių konfliktų, tačiau vadybiniu požiūriu vertinama nevienareikšmiškai. Viena vertus, silpnai ekonomiškai išsivystę regionai, kuriuose yra kvalifikuotos darbo jėgos, gali būti vieta sėkmingai plėtoti verslą, antra, jie gali tokie ir likti dėl susikurtos baimės. Taigi nuo verslininkų sugebėjimo priklauso ateities perspektyvų išvalgos, strategiškai naudingų sprendimų priėmimas ar stebėjimas, kas vyksta pasaulyje, kai švelniai tai kopijuojant judama į priekį. Šiandien visi supranta, kad tik valdant galima pasiekti gerų ekonominių ar socialinių rezultatų, todėl svarbiausia – vadovų mąstymas, kurį lemia žinios.

Vadovai, siekiantys veiksmingo vadovavimo, turėtų naudotis šiais nedviprasmiškais trimis valdymo instrumentais:

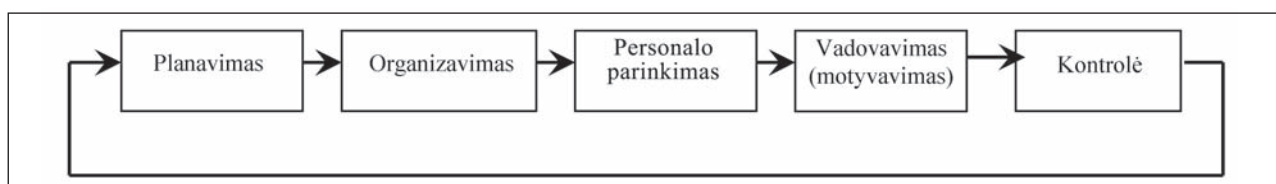
- valdymo funkcijomis;
- vadovavimo žingsniais;
- organizacine kultūra.

Valdymo funkcijos (3 pav.) sudaro darnų kompleksinį, sisteminių, visuminių kiekvienos organizacijos valdymo mechanizmą, tik būtina atlikti visas, o ne tas, kurios patinka [8]. Tai reiškia, kad pirmiausia planuojame, ką, kada ir kaip darysime, kam ir už kiek parduosime, kur visa tai vyks, tada organizuojame plano įgyvendinimą (jei reikia, sukuriame struktūrą), numatome veiklos barus, funkcinius vertikaliuosius ir horizontaliuosius ryšius, bendradarbiavimo ir bendravimo formas, apibrėžiame pareigybes, numatome, kokio išsilavinimo, išsimokslinimo žmonių, su kokia patirtimi ar įgūdžiais reikės, tada parenkame personalą, vadovaujame jam skatindami produktyviai dirbti arba mokydami gerai atlikti jiems pavestą darbą ir kontroliuojame rezultata. Pabrėžiame: kontroliuojame rezultata, o ne žmogų, nes labai gabi nuomonė, kad šukuosena arba apranga yra svarbiau už darbą, todėl kontroliuoja žmogų, o ne jo darbo rezultatus.

Šitai veikiant jau galima veiksmingai valdyti organizaciją. Vis dėlto ne kartą akcentuota, kad viskas priklauso nuo vadovo, jo mąstymo, todėl vadovas, siekdamas organizacijos ir joje dirbančių žmonių gerovės, privalo sąmoningai savo mąstymą keisti arba koreguoti.

Nepaisant to, kad valdymas yra labai sudėtingas procesas, jį galima aprašyti, išskiriant pagrindinius elementus, iš kurių kiekvienas yra sudedamoji, komponentas arba konkreti jo charakteristika. Šie elementai valdymo procese gali būti kaip vadovavimo žingsniai (4 pav.). Jie turi būti visi ir tik eilės tvarka [32].

Suprantama, jeigu vadovas neiniciatyvus, tai atsiras iniciatyvesnis ir pradės neformaliai arba formaliai vadovauti. Vis dėlto iniciatyvos nepakanka, nes ginant savo nuomonę, priimant sprendimą arba kilus konfliktui būtina turėti informacijos, kuri padėtų teisingai ir tiksliai elgtis. Pagaliau žmonijos gyvenime kritika yra svarbiausia, nes tik ji skatina nuolatinį teigiamų pokyčių. Kritikos nauda organizacijų veikloje yra akivaizdi. Taigi turime ne tik organizacijų valdymo mechanizmą (3 pav.), bet ir vadovavimo organizacijai (žmonėms) mechanizmą (4 pav.), kuriais remiantis galima produktyviai dirbti. Tačiau net ir geriausias



3 pav. Valdymo funkcijos (valdymo mechanizmas)

Fig 3. Functions of Management (Management Process)

specialistas neįgyvendins organizacijos (darbdavio) tikslų, jeigu nepritars jos veiklai [8, 17]. Taigi organizacinė kultūra šalia valdymo mechanizmo (valdymo funkcijų), vadovavimo žingsnių (būtinų privalomų gebėjimų bei savybių) yra ne tik priemonė, jungianti tuos mechanizmus į darnią valdymo sistemą, bet ir visų dirbančiųjų ideologinė varomoji jėga, kuri padeda organizacijai įgyvendinti savo tikslus. Pateikiame paprastą, aiškų, visa apimančią vadovavimo organizacijai modelį (5 pav.).

Veikimo principas yra paprastas: organizacija turi tikslą, numatomos priemonės tam tikslui pasiekti, organizacijos vadovas teoriškai ir praktiškai yra pasirengęs vadovauti, turi jam patikėtą valdžią ir būtinų išteklių, naudojami jau sukurta arba pats kuria organizacinę kultūrą ir taip veiksmingai siekia (visų žmonių padedamas) organizacijos tikslo. Kadangi rezultatų lengvai pasiekti neįmanoma, šis modelis išsiskiria savo sistemiškumu ir praktiškumu.

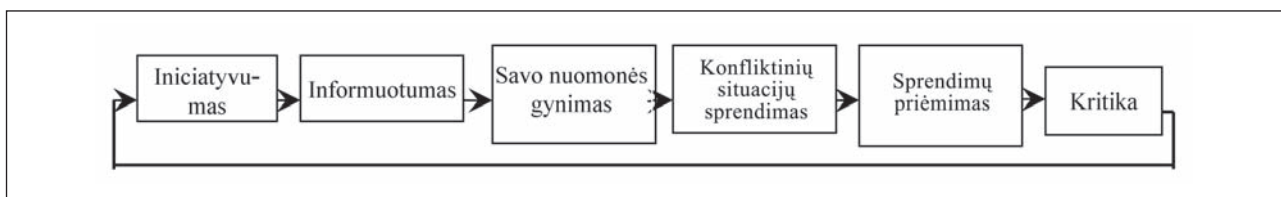
## 7. Išvados

Pasaulyje vykstantys globalizacijos, mokslo bei technologijų pažangos procesai (nuolat spartėjantys ir vienas kitą lemiantys bei skatinantys) keičia vertybinius prioritetus. Kuriasi naujos globalios organizacinės formos, atsiranda globalių smulkių ir vidutinių įmonių, kurios vėl jungiasi į įvairius globalius junginius (aljansus), atsiranda

globalių stambių monopolijų, intensyvėja konkurencija, kuri kelia naujų iššūkių valdymui. Iššūkiai reiškiasi nuolat įvairiose gyvenimo srityse greitėjančiais pokyčiais. Dėl didėjančio aplinkos netikrumo, gaminių, paslaugų bei įmonių gyvavimo ciklo trumpėjimo vis reikšmingesnis tampa laikas, didėja poreikis priimti greitus sprendimus. Tai skatina mokytis, priimti naujoves, dar sudėtingiau derinti veiklą, greičiau atsiranda ir sensta žinios, didėja kompetencijos spastų rizika.

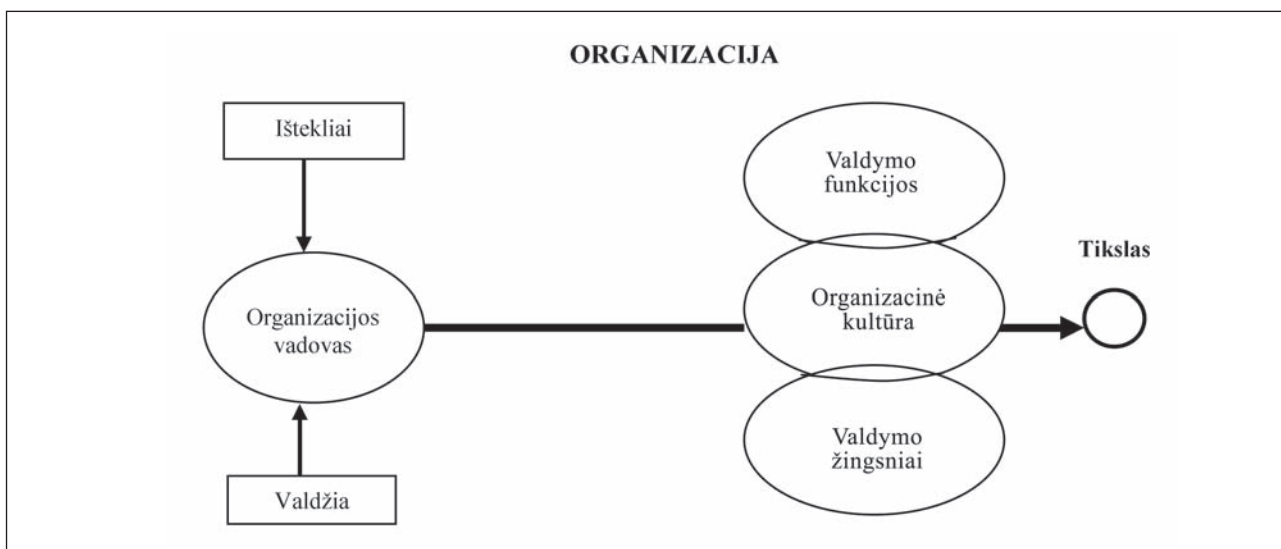
Minėtos globalizacijos procesų jėgos, iš esmės keičiančios organizacijų bei jų vadovų veiklos sąlygas, verčia ieškoti naujų, tas išorines sąlygas atitinkančių darbo metodų. Dėl to atsiranda naujų valdymo teorijų, metodų ir modelių.

Išnagrinėjus įvairius mokslinius požiūrius, galima teigti, kad didelis jų pasirinkimas leidžia daugeliui verslo įmonių vadovų bei savininkų, ypač teoriškai pasirengusių, sėkmingai siekti įmonių veiklos rezultatų, taikant tam tikrus metodus. Vis dėlto daug yra tokių, kurie pernelyg paprastai žiūri į labai sudėtingas išorines sąlygas arba idealizuoja personalą, lyg jis būtų geranoriškas, neturintis jokių asmeninių tikslų daugiau gauti, mažiau dirbti, nesavanaudis, bet atsidavęs bendram reikalui, taip pat ir lojalus darbdaviui. Tai daro paviršutiniško, nerealaus, idealistinio mokslo įvaizdį, todėl, nors pasiūlymai labai patrauklūs, negali būti veiksmingai panaudoti.



4 pav. Vadovavimo žingsniai

Fig 4. Steps of Management



5 pav. Vadovavimo organizacijai modelis

Fig. 5. Model of Leadership in Organization



Darbe siūlomas universalus, realus, praktiškai išbandytas vadovavimo organizacijai modelis. Jį taikant galima siekti organizacijos tikslo, įtraukiant į tą veiklą visus darbuotojus per sąmoningai sukurtą vertybių sistemą – organizacinę kultūrą.

### Literatūra

1. BARKEMA, H.; BAUM, J.; MANNIX, E. Management challenges in a new time. *Academy of Management Journal*, Vol 45, No 5, USA: New Brunswick, 2002, p. 916–980.
2. SEILIUS, A. Aplinkos poveikio ir sėkmingo vadovavimo organizacijoms prielaidos. Iš *Valdymo problemos: teorija ir tendencija*. Kolektyvinė monografija. Klaipėda: KU leidykla, 2004. 244 p.
3. АНСОФФ, Н. И. *Стратегическое управление* (перевод с английского). Москва: Дело, 1989.
4. TAYLOR, F. *Scientific Management*. Westport: Greenwood Press: Connect, 1972.
5. SENGE, P. *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday, 1990.
6. SEILIUS, A. *Vadovavimas sprendimų priėmimo procesui*. Klaipėda: KU leidykla, 2001, 226 p.
7. SEILIUS, A. Komandų formavimas esamų struktūrų pagrindu. *Tiltai*. Priedas Nr. 13. Klaipėda: KU leidykla, 2003, p. 379–387.
8. SEILIUS, A. *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: KU leidykla, 1998, 274 p.
9. BARNETT, W. P.; HANSEN, M. T. The Red Queen in organizational evolution. *Strategic Management Journal*, Vol 17, 1996, p. 139–157.
10. LEVITT, B.; MARCH, J. G. Organizational learning. In W. R. Scott (ed.). *Annual Review of Sociology*. Greenwich, CT: JAI Press, Vol 14, 1988, p. 319–340.
11. PERLOW, I. A.; OKHUYSEN, G. A.; REPENNING, N. P. The speed trap: Exploring the relationship between decision making and temporal context. *Academy of Management Journal*, Vol 45, USA: New Brunswick, 2002, p. 931–955.
12. MANNIX, E. A.; GRIFFITH, T.; NEALE, M. A. The phenomenology of conflict in distributed works teams. In P. Hinds, E. S. Kiesler (eds.). *Distributed work*. Cambridge: MIT Press, 2002, p. 213–232.
13. LEVINE, R. B. *A geography of time*. New York: Basic Books, 1997.
14. ADLER, N. *International dimension of organizational behavior*. Cincinnati: Southwestern, 2000.
15. YAKURA, E. K. Charting time: Timelines as temporal boundary objects. *Academy of Management Journal*, Vol 45, USA: New Brunswick, 2002, p. 956–970.
16. KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. *Iššūkis vadybai*. Kaunas: Smaltija, 2003. 426 p.
17. ŠIMANSKIENĖ, L. *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda: KU leidykla, 2002. 206 p.
18. CAPRON, L.; DUSSAUGE, P. E.; MITCHELL, W. Resource redeployment following horizontal acquisitions in Europe and North America, 1988–1992. *Strategic Management Journal*, Vol 19, 1998, p. 631–661.
19. BARKEMA, H. G.; VERMEULEN, F. International expansion through start-up or acquisition: A learning perspective. *Academy of Management Journal*, Vol 41, USA: New Brunswick, 1998, p. 7–26.
20. DIERICKX, I. E.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, Vol 35, 1989, p. 1504–1514.
21. BROWN, S. L.; EISENHARDT, K. M. The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol 42, 1997, p. 1–34.
22. HAYWARD, M. L. A. When do firms learn from their acquisition experience? Evidence from 1990–1995. *Strategic Management Journal*, Vol 23, 2002, p. 21–40.
23. VERMEULEN, F.; BARKEMA, H. G. Pace, rhythm, and scope: process dependence in building a profitable multinational corporation. *Strategic Management Journal*, Vol 23, 2002, p. 637–653.
24. WINTER, S. G.; SZULANSKI, G. Replication as strategy. *Organization Science*, Vol 12, 2001, p. 730–743.
25. COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, Vol 35, 1990, p. 128–153.
26. KATILA, R. New product search over time; Past ideas in their prime? *Academy of Management Journal*, Vol 45, USA: New Brunswick, 2002, p. 995–1010.
27. SPENDER, J. C. Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol 17 (special issue), 1996, p. 45–62.
28. GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol 17 (special issue), 1996, p. 109–122.
29. HITT, M.; BIERMAN, L.; SHIMIZU, K.; KOCHHAR, R. Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms; A resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, Vol 44, No 1, USA: New Brunswick, 2001, p. 13–28.
30. VERKULEVIČIŪTĖ, D. Pagrindinių materialinių ir kultūrinių poreikių patenkinimo ir juos lemiančių veiksnių teritoriniai ypatumai Lietuvoje. *Tiltai*, Nr. 2, 2003, p. 498–505.
31. GINEVIČIUS, R.; MIKELIS, D. Lietuvos regionų ekonominės ir socialinės plėtros investicijų efektyvumas. *Verslas: teorija ir praktika*, t. 2, Nr. 22, 2002, p. 89–95.
32. БЛЕЙК, П.; МОУТОН, Д. *Научные методы управления*. Киев: Наукова думка, 1990.

**Antanas SEILIUS**. Doctor Habil, Professor of the Department of Management, the Faculty of Social Sciences, Klaipėda University, Lithuania. Author of 4 monographs, about 90 research articles published in Lithuania and abroad. Research interests: research on organizational culture, management theories, problem solving methods, teamwork.

**Ligita ŠIMANSKIENĖ**. Doctor of Social sciences, Associate Professor of the Department of Management, the Faculty of Social Sciences, Directress of Regional Policy and Planning Institute, Klaipėda University, Lithuania. Author of 2 monographs, about 30 research articles published in Lithuania and abroad. Research interests: research on organizational culture, tendencies of organizations culture development, regional problems, teamwork, cultural differences.