



VERSLUMO AKADEMIJA (PROJEKTO NR. VP1-2.2-ŠMM-05-K-02-021)

**Kvalifikacijos tobulinimo programos  
mokytojams „Verslumo akademija”  
METODINĖ MEDŽIAGA**

**II MODULIS.**

**Versl(um)o idėjos pagrindimas. Sprendimo  
priėmimas ir pasiruošimas idėjos realizavimui**

2012

**Projekto vykdytojas:**



**Projekto partneriai:**



**VYTAUTO DIDŽIOJO  
UNIVERSITETAS**  
M C M X X I I



## TURINYS

<b>I. MODULIO ANOTACIJA.....</b>	<b>4</b>
<b>II. TEORIJA.....</b>	<b>5</b>
<b>1. Asmens, aplinkos ir rinkos tyrimai. Jų integravimas į mokomuosius dalykus.....</b>	<b>5</b>
1.1. Tyrimo problemos formavimas.....	12
1.2. Tyrimo projektavimas.....	15
1.2.1. Tyrimo pobūdžio nustatymas.....	15
1.2.2. Tyrimo metodo parinkimas.....	24
1.2.2.1. Kokybiniai tyrimai.....	26
1.2.2.2. Kiekybiniai tyrimai.....	29
1.2.2.2.1. Apklausa.....	30
1.2.2.2.2. Stebėjimas.....	43
1.2.2.2.3. Eksperimentas.....	47
1.2.3. Tyrimo imties atranka.....	47
1.3. Informacijos rinkimas.....	49
1.3.1. Vidiniai ir išoriniai duomenys.....	51
1.3.2. Pirminiai ir antriniai duomenys.....	52
1.4. Tyrimo duomenų analizė.....	55
<b>2. Sprendimo priėmimas.....</b>	<b>64</b>
2.1. Sprendimų priėmimo būdai ir stiliai.....	67
2.2. Sprendimų priėmimo tipai.....	77
2.3. Sprendimų priėmimą įtakojantys veiksniai.....	81
2.4. Sprendimo priėmimas dėl tinkamiausios alternatyvos.....	<u>101400</u>
<b>3. Pasiruošimas idėjos realizavimui.....</b>	<b><u>120418</u></b>
3.1. Idėjos realizavimo planas.....	<u>120418</u>
3.2. Kompetencijos, reikalingos idėjos realizavimui.....	<u>147445</u>
3.3. Idėjos realizavimo komanda.....	<u>153454</u>
<b>III. SAVITIKRA.....</b>	<b><u>165463</u></b>
<b>1. Kontroliniai klausimai žinių tikrinimui ir gilinimui.....</b>	<b><u>165463</u></b>

2.	Praktinės užduotys mokytojų žinių ir gebėjimų vertinimui .....	<u>165163</u>
IV.	GEROJI PATIRTIS .....	<u>169167</u>
1.	Pamokų pavyzdžiai verslumo gebėjimų ugdymui.....	<u>169167</u>

## I. MODULIO ANOTACIJA

Verslumo idėjos sėkmę lemia keletas veiksnių. Pirmiausia labai svarbu įsitikinti, ar iškelta verslumo idėja turi paklausą ir yra patraukli vartotojų tarpe. Tą išsiaiškinti gali padėti rinkos tyrimai. Taip pat labai svarbu, kas ir kaip realizuoja verslumo idėją, svarbu, kaip yra suplanuotas verslumo idėjos realizavimo procesas.

Ugdant mokinių gebėjimus, labai svarbu, kad mokiniai gautų pamatinių žinių ir gebėjimų rinkos tyrimų atlikimo, sprendimų priėmimo, planavimo ir komandinio darbo srityse. Tai yra vieni pamatinių verslaus žmogaus gebėjimų, leidžiančių sėkmingai planuoti ir realizuoti verslo projektus.

Pagrindinis šio modulio *tikslas* – suteikti bendrojo lavinimo ir profesinių mokyklų mokytojams žinių, reikalingų jų pasirinktų verslumo idėjų patikrinimui, sprendimų priėmimui ir idėjos realizavimo plano sudarymui, skatinti jų domėjimąsi verslumo idėjų planavimo procesu.

### *Modulio uždaviniai:*

- Suteikti mokytojams pagrindinių žinių apie rinkos tyrimus, leidžiančių pagrįsti iškelto verslumo idėjos aktualumą ir įgyvendinamumą bei priimti sprendimus dėl versl(um)o idėjos įgyvendinimo;
- Supažindinti mokytojus su sprendimų priėmimo technikomis, modeliais ir metodais;
- Suteikti mokytojams pagrindinių žinių, reikalingų vykdyti versl(um)o projektų planavimą;
- Pateikti praktinių pavyzdžių, kaip tyrimų ir sprendimų priėmimo technikos ir planavimo metodai gali būti pritaikyti įvairių dalykų pamokose.

## II. TEORIJA

### 1. Asmens, aplinkos ir rinkos tyrimai. Jų integravimas į mokomuosius dalykus.

Tyrimo procesas yra sudėtingas. Norint atlikti kokį nors tyrimą, būtina turėti tam tikrų žinių. Visų pirma reikia išsiaiškinti, koks yra tyrimo tikslas, kam jis skirtas ir ko iš jo tikimasi. Kaip žinia, pagrindinis tyrimų tikslas – gauti naujos informacijos apie tuos procesus ar reiškinius, kuriuos norime tirti, ir, remiantis šiais tyrimais, juos praktiškai pritaikyti.

*Tyrimų tikslai ir sritys.* Verslo vadybos ir marketingo problemas galima spręsti labai įvairiai. Sprendimus galima priimti, vadovaujantis vien savo patirtimi ir intuicija. Tačiau netgi tie, kurie iš pirmo žvilgsnio nesinaudoja tyrimais, iš šalies lyg ir nepastebint, tikrovėje patys analizuoja, įvertina situaciją ir pasikeitimus rinkoje, tokiu būdu naudojasi savo sukaupta ir sukurta informacija.

Svarbiausia tyrimų paskirtis – padėti gerinti vadybos sprendimų turinį ir kokybę bei didinti jų patikimumą. Tam reikia laiku pateiktos patikimos ir išsamios informacijos. Tokią informaciją daugeliu atvejų galima gauti tik tyrimų pagalba.

Pagrindiniai marketingo tyrimų tikslai visada siejasi su esamos bei potencialios rinkos pažinimu ir informacijos apie ją pateikimu vadybos sprendimus priimančioms asmenims ir padaliniais. Vadybai labai daug padeda kvalifikuotų tyrėjų rekomendacijos, koku būdu geriausiai galima tenkinti vartotojų norus ir poreikius. Kita vertus, bet kuris verslas rinkoje, ar tai būtų gamyba, prekyba ar paslaugų tiekimas, turėdamas tinkamą ir gerą informaciją gali padidinti savo veiklos patikimumą ir pelningumą.

*Marketingo tyrimai* – marketingo sprendimams reikalingos informacijos paieška, rinkimas, apdorojimas ir interpretavimas.

Pagal tai, kas yra tiriama, marketingo tyrimai gali būti skirstomi į tyrimų sritis (žr. lentelę):

*Lentelė 1. Tyrimų sritys*

<i>Tyrimų sritis</i>	<i>Tyrimų turinys</i>
<i>Prekės tyrimas</i>	Naujos prekės įvertinimas. Prekės priėmimo pasirinktame rinkos segmente tyrimas. Prekės pakuotės, spalvos, pavidalo, dydžio ir kt. įvertinimas. Kainos sprendimai: kokia kaina geriausiai padėtų įeiti į rinką, kokios kainos struktūros reikėtų siekti? Paslaugos po nupirkimo: numatyti prekės remonto ir aptarnavimo paslaugas. Prekės koncepcijos tyrimas: kokią naudą siūlome pirkėjui? Prekės strategijos parinkimo tyrimas: prekė – lyderis ar prekė –

<i>Tyrimų sritis</i>	<i>Tyrimų turinys</i>
	pasekėjas?
<i>Esamos rinkos tyrimas</i>	Turimos rinkos dydžio įvertinimas. Kaip pasidalinta rinka tarp konkuruojančių prekiautojų ir kokios yra rinkos dalys. Rinkos pasikeitimų tyrimas. Pirkėjų norų ir reikių pažinimas ir tenkinimas. Kokias kainas moka pirkėjai? Kaip konkuruoja pardavėjai? Savo įmonės stipriųjų ir silpnųjų veiklos rinkoje pusių įvertinimas. Kaip gaminys pasiekia pirkėją?
<i>Potencialios rinkos įvertinimas</i>	Turimos rinkos perspektyvų tyrimas. Būsimų pardavimų apimties ir jų pasikeitimų raidos numatymas atsižvelgiant į vartotojų įpročių, kultūros, ekonominės gerovės, technologijų bei kitų veiksnių pasikeitimą.
<i>Pardavimo tyrimas</i>	Pardavimų personalo iniciatyvos ir efektyvumo tyrimas. Pardavimų pagal prekes, rinkas ar pirkėjų grupes įvertinimas. Platintojų požiūrių ir nuostatų įvertinimas įmonės bei jos gaminių atžvilgiu. Pardavimų ir pelningumo dinamika. Prekių grupių padengimo lygis. Pardavimų užsienio rinkose analizė: kuriose šalyse gauta daugiausia pelno?
<i>Komunikacijos tyrimas</i>	Reklamos efektyvumo įvertinimas. Įmonės įvaizdžio analizė. Prekės įvaizdžio visoje rinkoje ar skirtinguose segmentuose įvertinimas. Pirkimą skatinančių priemonių populiarumo ir efektyvumo nustatymas.
<i>Ekonomikos ir verslo tyrimas</i>	Ekonomikos pokyčių dinamikos tyrimas ir prognozavimas. Politinių pokyčių įvertinimas ir prognozavimas. Socialiniai pokyčiai. Šakų ir įmonių lyginamieji tyrimai.
<i>Įmonės vidaus ir išorės aplinkos tyrimas</i>	Įmonės darbuotojų požiūrių ir veiklos tyrimas.

Kai kuriuos tyrimus galima atlikti, naudojant vadinamą turimų ir/ar surinktų šaltinių analizės (angl. desk research) metodą, kuris yra grindžiamas antrine informacija ir nereikalauja pirminės informacijos. Kitiems tyrimams reikės pirminės informacijos, todėl teks pasitelkti kurį nors vieną ar derinti kelis informacijos rinkimo metodus: apklausos, stebėjimų, eksperimentų ir pan.

Marketingo tyrimai padeda pažinti ir numatyti verslo aplinką, surasti tinkamą reagavimo į šią aplinką derinį, parengti sprendimų, priemonių ir veiklos variantų kompleksą. Marketingo tyrimų būdu gaunama informacija padeda nustatyti veiklos rinkoje galimybes, strategijas ir problemas, jos pagalba ne

tik kuriama, tobulinama, vertinama, kontroliuojama verslo veikla, bet ir sprendžiami investicijų, personalo ir kt. klausimai.

*Kaip marketingo tyrimai padeda gerinti sprendimus?* Verslo praktikoje tenka priimti strateginės ir taktinės reikšmės sprendimus. Pavyzdžiui, rimtų ir ilgalaikių ketinimų turinčiai įmonei gali rūpėti, kaip išlikti versle, gauti pakankamą pelną, sukurti gerą savo įvaizdį. Tokių strateginių tikslų įgyvendinimui bus reikalinga informacija apie verslo aplinką ir jos pasikeitimus, kurią naudojant būtų galima spręsti, kokias prekes gaminti, kur, už kokią kainą ir per kokią prekybinių tarpininkų tinklą pardavinėti, kokios rėmimo strategijos imtis ir pagaliau kur ir kiek investuoti. Be marketingo tyrimų informacijos sunku priimti sprendimus dėl naujų rinkų įvaldymo ar jau turimų išsaugojimo tikslingumo.

Kita vertus, marketingo informacija tarnauja ir taktiniams sprendimams: parenkant reklaminį kreipinį, prekės pakuotę, jos išdėstymą parduotuvėse ir pan. Taip pat svarbu turėti informacijos apie pirkėjų skonius, pirkimo įpročius, įsitikinimus, prioritetus ir kt.

Marketingo sprendimai priimami marketingo planavimo procese, kuriį sudaro keturi vienas po kito nuosekliai einantys etapai:

- 1) Situacijos analizė.
- 2) Strategijos parengimas.
- 3) Marketingo programos parengimas.
- 4) Marketingo programos įgyvendinimas.

Kiekvienas marketingo planavimo etapas reikalauja marketingo tyrimų, padedančių išsiaiškinti sprendžiamų klausimų ir problemų prigimtį, sprendimų būdus ir galimybes pasirenkant tinkamus būdus ir alternatyvas.

1) *Situacijos analizė.* Kiekviena marketingo strategija ir veiklos programa yra aplinkos bei rinkos pažinimo ir reagavimo į ją išraiška. Be abejo, kiekvienu konkrečiu atveju, priklausomai nuo verslo specifikos, gali prireikti gana skirtingos informacijos. Analizuojant vartojimo prekių rinkas, dažniausiai renkamos informacijos sudėtis pateikta žemiau.

*Lentelė 2. Vartojimo prekių gamintojų situacijos analizės struktūra*

<b><i>Aplinkos pažinimas</i></b>	Technologijos. Kokios kitos prekės gali tenkinti tuos pačius vartotojų poreikius?
	Ekonomikos kitimo tendencijos. Žinomos pajamos.
	Pokyčiai visuomenėje. Gimstamumo, amžiaus, šeimos, migracijos, užimtumo, moterų padėties, gyventojų proporcijų pasikeitimų tendencijos. Kokios vertybės tampa madingos?
	Politikos ir reglamentų reikalavimai. Etikečių, sveikatos saugumo reikalavimai.
<b><i>Rinkos bruožai</i></b>	Rinkos dydis, potencialas, augimas.
	Geografinis pirkėjų išsidėstymas.
	Segmentavimas. Kiek yra skirtingų pirkėjų grupių? Kurios iš jų auga?
	Konkurentai. Kas yra tiesioginiai varžovai? Kiek jie svarbūs ir galingi? Koks jų veiklos pobūdis? Jų stipriosios pusės, ketinimai ir tikėtina reakcija į numatomą pateikti rinkai prekę, jos reklamavimo būdą.
	Konkurencinės prekės. Kiek tokių yra?
	Paskirstymo kanalų grandys. Galimybės parduoti prekybos centruose ir kitose paskirstymo grandyse. Kokios politikos jie laikosi savo prekinio ženklo atžvilgiu?
<b><i>Vartotojų elgsena</i></b>	Ką jie perka? Konkretų daiktą, specifinę prekę ar paslaugą, prabangą, patogumą, pasitenkinimą.
	Kas perka? Daug kas, ar tik moterys, paaugliai ir pan.?
	Kur perka? Arti gyvenamosios vietos ar kitur?
	Kokie jų pirkimo motyvai, prekės ir poreikių suvokimas?
	Kaip jie perka? Impulsyviai, iš įpročio ir pan.?
	Kada perka? Kartą per savaitę, kasdien, tik sezonui atėjus?
	Numatomi pasikeitimai. Kaip nauja prekė gali pakeisi pirkėjų pažiūras, reikmes, prioritetus?



Marketingo tyrimuose naudojami įvairūs metodai. Vienas iš paprastesnių yra informacijos rinkimas iš anksčiau atliktų tyrimų šaltinių. Tai gali būti žurnalų straipsniai ir kiti viešai prieinami leidiniai. Vertingos marketingo tyrimų informacijos galima gauti fokus grupėse, aptariant prekes, problemas ir pan. Jose galima pasisemti vertingų minčių.

Išsiaiškinus problemą, reikia gilintis į jos turinį ir priežastis. Šiam tikslui dažnai yra naudojamas apklausos tyrimas.

2) *Strategijos parengimas.* Šiame etape, remiantis marketingo tyrimais, reikia atsakyti į keletą svarbių klausimų:

- *Kokio verslo imsimės?* Konkrečiai kokias prekes ar paslaugas galima siūlyti? Kokias technologijas naudoti? Kokiems rinkos segmentams reiktų skirti daugiausia dėmesio? Kokiais paskirstymo kanalais reiktų tiekti prekes pirkėjams?
- *Kaip konkuruosime?* Strateginis klausimas – ar reiktų dalyvauti konkurencinėje kovoje ar jos vengti? Kuri strategija labiau naudinga ir priimtina?
- *Kokie verslo tikslai?* Tikslas – pageidaujamas verslo rezultatas, kuris gali būti užfiksuotas ir kiekybiškai įvertintas. Paprasčiausiu atveju tikslai gali būti išreikšti apyvartos augimu, siekiamos rinkos dalies, pelningumo lygiu. Tačiau kartais gali būti numatyti ir sunkiau įvertinami tikslai: vartotojų pasitenkinimo lygis, produkto vertinimo rodiklis ir pan.

3) *Marketingo programos parengimas.* Marketingo programos paprastai skiriamos konkrečioms uždaviniais numatyti ir įgyvendinti. Joje gali būti aptariami veiksmai, susiję su naujos prekės pateikimu į rinką, reklamos kampanijos įgyvendinimu, rinkos dalies išplėtimu, įmonės įvaizdžio gerinimu ir kitų klausimų sprendimai. Šiame etape, remiantis marketingo tyrimais, reikia atsakyti į keletą klausimų.

Toliau pateikiami tipiškos marketingo programos dalys ir klausimai, į kuriuos atsakoma pasitelkiant marketingo tyrimus.

- Sprendimai rinkos segmentavimo srityje:
  - Į kokį segmentą turi būti nukreiptos kompanijos marketingo pastangos?
  - Kas yra svarbiausia, t.y. ką labiausiai vertina kiekvienas segmentas? Kokie jų prioritetai?
  - Kokias geografines sritis reikia apimti?

- Sprendimai dėl prekės:
  - Kokios turi būti prekės savybės?
  - Kaip gaminys turi būti pozicionuotas?
  - Kokio tipo pakuotė yra palankiausiai vertinama vartotojų?
- Sprendimai paskirstymo srityje:
  - Kokio tipo mažmeninių pardavėjų pasitekti prekėms paskirstyti?
  - Koks turi būti parduotuvių skaičius?
- Sprendimai reklamos ir rėmimo srityje:
  - Kokie turi būti reklamos kreipiniai?
  - Kokiomis priemonėmis reklama turi būti perteikiama?
  - Koks turi būti rėmimo biudžetas?
  - Kokias pardavimo skatinimo priemones naudoti ir kokia jų veiksmų programa?
- Sprendimai asmeninio pardavimo srityje:
  - Koks vartotojų tipas yra potencialiausias?
  - Koks turi būti pardavėjų skaičius?
- Sprendimai kainos srityje:
  - Koks turi būti kainų lygis?
  - Kaip reaguoti į konkurentų produkcijos kainų pokyčius ir pan.?

4) *Marketingo programos įgyvendinimas.* Šiame etape marketingo tyrimų uždavinys yra įvertinti ir kontroliuoti, kaip naujų programų strategijų realizavimas padeda įgyvendinti tikslus, laikytis biudžeto ir laiko grafiko.

Pagrindiniai klausimai būtų tokie: Ar marketingo programos elementai pasiekia užsibrėžtus tikslus? Ar pasiektas planuotas pardavimų lygis? Jei pasiektas, tai kokiose geografinėse srityse? Kodėl? Ar

įgyvendinti reklamos tikslai? Ar marketingo programa turi būti tęsiama, nutraukta, koreguojama ar išplėsta? Ar vartotojai patenkinti preke? Ar prekė turi būti pakeista, modifikuota? Ar tenkina kaina?

*Tyrimo procesas.* Argumentuotiems sprendimams priimti reikalinga informacija, įgyjama marketingo tyrimų procese, kai sistemingai, planingai ir susietai įgyvendinami visi tyrimo etapai.

*Tyrimo procesas – tyrimo projekto, jo etapų ir sudėtinių dalių numatymas ir jo įgyvendinimas siekiant užsibrėžto tyrimo tikslo.*

Nors nėra griežtai reglamentuotų standartų bei vienintelės tyrimų atlikimo metodologijos, tam, kad pradedančiajam tyrėjui būtų aiškiau, pravartu šiek tiek detaliau panagrinėti tyrimo proceso struktūrą.

Marketingo tyrimų metodologiniai pagrindai yra artimi bendrajai tyrimų metodologijai. Tačiau marketingo tyrimuose reikia laikytis logikos ir nuoseklumo, leidžiančių atsakyti į svarbiausius klausimus:

- 1) *Kam reikalingas tyrimas, kokia jo prasmė?* Tai padeda išsiaiškinti ir apibrėžti tyrimo problemą, tikslus, kurie visuomet būna susiję su vadybos problemomis. Vadinasi, reikia įvertinti, kokių sprendimų reikės ir kokia informacija tam bus reikalinga.
- 2) *Ką tyrimu reikia pasiekti?* Atsakant į šį klausimą vadybos problemas reikia įvardinti kaip konkrečius tyrimo tikslus. Tai reiškia, jog tyrėjas privalo konkrečiai ir tiksliai žinoti, į kokius klausimus bus ieškoma atsakymų.
- 3) *Ar verta atlikti tyrimą?* Kuo anksčiau reikia išsiaiškinti ir apsispręsti, ar tyrimo rezultatų duodama nauda viršys išlaidas, kurios susidarys juos atliekant.
- 4) *Kokį tyrimą reikia atlikti, siekiant užsibrėžto tikslo?* Iš įvairių informacijos rūšių ir šaltinių, tyrimo metodų svarbu atrasti ir panaudoti tuos, kurie leis pasiekti tyrimo tikslus mažiausia kaina.
- 5) *Kaip bus panaudoti tyrimo rezultatai?* Reikia numatyti, kaip bus analizuojami ir interpretuojami duomenys bei panaudojama informacija.

Problemos bei tyrimo tikslų, susijusių su sprendimų priėmimu, supratimas ir aiškus formulavimas yra pradinis ir pats svarbiausias viso tyrimo proceso momentas. Jeigu tai gerai suprasta, galima tikėtis, kad tyrimas bus prasmingas ir naudingas.

Marketingo tyrimų procesas sudaro vieningą, savus ryšius, nuoseklumą ir tarpusavio priklausomybę turinčią veiksmų ir elementų visumą, kurią galima suskirstyti į 4 pagrindinius etapus:



*Paveikslas 1. Marketingo tyrimų proceso etapai*

Toliau apžvelgsime kiekvieno elemento, kaip atskiro marketingo tyrimų proceso etapo, turinį ir esmę.

### **1.1. *Tyrimo problemos formavimas***

Išskirti pasiruošimo tyrimui etapai nėra griežtai reglamentuojami. Tyrimų praktikoje vieni iš jų gali būti labiau svarbūs, kiti - mažiau. Todėl tyrimo procesas gali būti papildytas naujais elementais arba kai kurių jo etapų atsisakyta. Tai iš principo nėra svarbūs dalykai. Kur kas svarbiau – tyrimo problemos formulavimas.

Planuojant tyrimą, svarbu suformuluoti tyrimo problemą ir pagrįsti jos aktualumą. Tai vienas svarbiausių tyrimo aspektų. Jau pats problemos atsiradimas rodo, jog mums trūksta informacijos, norint išspręsti naujus uždavinius. Prieštaravimai tarp to, kas jau pasiekta, ir to, ko dar nežinome, sudaro probleminę situaciją. Tokia situacija susidaro, atradus naujus faktus, kurie negali būti paaiškinti turimomis žiniomis.

Kita vertus, rasti problemą sunkiau nei ją išspręsti. Jos iškėlimas reikalauja ne tik gerai suvokti probleminę situaciją, bet kartu numatyti ir jos sprendimo būdus. Be to, problemai atsirasti būtina tam tikra sukauptų faktų gausa, o tai reiškia, kad problema negali atsirasti savaime - ji turi subręsti. Todėl,

formuluojant tyrimo problemą, neretai dedama daug pastangų arba paprasčiausiai tenka palaukti kūrybiškumo blyksnio galvoje, nors pats savaime jis gali ir neatsirasti.

Pradedantys tyrėjai neretai vieną ar kitą tyrimo problemą pasirenka dėl to, jog jiems asmeniškai ji atrodo įdomi. Tačiau to aiškiai nepakanka. Ne mažiau svarbus ir kitas kriterijus - planuojamo tyrimo indėlis į kuriamas naujas žinias. Kaip viena iš problemos formulavimo prielaidų yra galimybė kopijuoti, pakartoti arba praplėsti kitų tyrėjų tirtas problemas. Pakartojus svarbų tyrimą, galima padaryti reikšmingą indėlį.

Taigi problemos formulavimas yra svarbus loginis žingsnis atliekant tyrimą. Kita vertus, ne kiekvienas tyrimas yra probleminis. Yra darbų, kuriuose arba nėra problemos, arba ji neteisingai (kartais intuityviai) keliama. Todėl tikslus problemos formulavimas reikalauja tam tikrų išankstinių žinių apie tyrimo objektą. Jeigu tokių žinių stokojama, problema gali išsikristalizuoti tyrimo eigoje, o kartais gali susiformuoti kaip atlikto tyrimo pasekmė.

Tyrimo problema dažniausiai formuluojama klausimu apie tiriamuosius reiškinius bei jų sąveikas. Neretai ji keliama, kada yra prieštaravimai kokio nors proceso ar reiškinio vystymosi procese. Pavyzdžiui, prieštaravimas tarp visuomenės noro matyti sportininką kaip visapusišką ir harmoningai išvystytą asmenybę ir maksimalių sportinių rezultatų siekimo.

Keletas probleminių (tiriamųjų) klausimų formuluočių pavyzdžių:

*Ar yra priežastinis ryšys tarp aktyvių mokymo metodų ir mokinių požiūrio į sveiką gyvenimą?*

*Ar paaugliai tampa agresyvūs todėl, kad žiūri smurtinius filmus, ar jie žiūri smurtinius filmus, nes yra agresyvūs?*

Kalbant apie marketingo tyrimus, marketingo problemos išsiaiškinimas turi lemiamą reikšmę visam tyrimui. Akivaizdu, jei neteisingai bus suvokta problema, visas tyrimas vyks klaidinga linkme, bus mėginama išsiaiškinti ne pačius svarbiausius klausimus. Kitaip tariant, jei bus padaryta klaida aiškinantis problemą, tai visos tyrimo pastangos pasuks neteisinga kryptimi, o jų rezultatai bus mažai naudingi.

Marketingo tyrimų literatūroje pabrėžiama, kad joks kitas marketingo tyrimų etapas nereikalauja tiek įžvalgumo ir kūrybiškumo, kaip tikslus ir teisingas problemos turinio suformulavimas. Jei tyrimo problema bus suprasta ir apibrėžta teisingai, tai ir visas tyrimas vyks teisinga linkme. Teisingai nusistatę tikslą, kurį norime pasiekti, į jį galėsime artėti tiesiausiu keliu ir pasiekti per trumpą laiką. Antraip gali susidaryti situacija, kai į tikslą keliausime aplinkiniais keliais, o galbūt ir iš viso paklysimė. Tada bus prarasta daug lėšų, laiko ir darbo.

Taigi marketingo tyrimus reikia pradėti nuo labai kruopštaus marketingo problemos ir jos sprendimo galimybių išsiaiškinimo. Keičiantis įmonės išorinei aplinkai, įmonei gali iškilti dvejopo pobūdžio klausimų:

*Pirma, ten, kur konkurencinė rinka tik pradeda kurtis, įmonei gali tekti spręsti klausimą apie marketingo metodų ir sistemos taikymo reikalingumą ir marketingo komplekso sukūrimą. Kai išsiaiškinama ir suprantama, kad marketingo kompleksas yra reikalingas ir netgi neišvengiamas, toliau reikia atsakyti į kitą klausimą: koks jis turėtų būti?*

*Antru atveju, kai marketingo kompleksą įmonė jau turi, gali tekti spręsti kitokio pobūdžio klausimą: ar reikia keisti egzistuojantį marketingo kompleksą? Jeigu taip, tai kaip jį keisti?*

Marketingo tyrimai gali atsakyti į visus šiuos klausimus. Tačiau būtina prisiminti, kad abiem atvejais reikės susidurti su marketingo komplekso elementais. Kaip žinia, šie elementai yra: prekė ir jos kokybė, kaina, paskirstymas, rėmimas. Tyrimu bus įvertintas ne vien šių elementų atitikimas pasikeitusiai verslo aplinkai, bet ir ieškoma alternatyvų.

*Pavyzdžiui, galima tiekti vartotojams įprastą, kasdien vartojamą maistą. Tačiau jei patyręs ir apsukrus maitinimo verslo vadovas ar savininkas pastebės, kad medicinos išvados, reklama, pagaliau mada visuomenės nuomonę keičia kita linkme, (pvz., vis labiau populiarėja sveikesnis ir mažiau kaloringas maistas), tai jis išvelgs problemą, kurią reikia laiku spręsti. Skubus reagavimas į aplinkos pokyčius, netgi kitimo tendencijas jam gali suteikti naujų galimybių rinkoje ir privalumų prieš konkurentus.*

Kai tyrėjas įsitikina problemos tikrumu ir tuo, kad jis gerai ją suprato, galima pereiti prie marketingo tyrimų. Pradedant marketingo tyrimus, būtina pabendrauti su geriausiai problemą galinčiais identifikuoti asmenimis. Jų pagalba galima išsiaiškinti problemos turinį, aktualumą ir ypač požymius, rodančius, kad problema tikrai egzistuoja.

Problemos išsiaiškinimo stadijoje taip pat reikia aptarti ir pabandyti atsakyti į tris klausimus:

1. Kodėl yra reikalinga informacija?
2. Ar reikalinga informacija jau egzistuoja?
3. Ar į klausimą bus galima atsakyti?

Atsakymai į šiuos klausimus yra labai svarbūs, priimant sprendimą dėl tyrimo vykdymo poreikio ir jo praktinės reikšmės.

## **1.2. Tyrimo projektavimas**

Kai tyrimo problema yra aiški, sudaromas tyrimo atlikimo planas, parenkami tyrimo metodai (pavyzdžiui, nusprendžiama, ar bus pasitelktas stebėjimas, ar anketavimas, testavimas ar eksperimentas, arba keli iš jų); be to, aptariama, ar pasinaudoti jau žinomais metodais, ar kurti naujus. Taip pat numatomas tiriamųjų kontingentas. Šis elementas yra vienas pagrindinių, neretai galintis turėti lemiamos įtakos duomenų patikimumui. Dažnai vien dėl netinkamo tiriamųjų grupių parinkimo darbas neturi vertės. Todėl, parenkant tiriamųjų grupes, būtina vadovautis jų atrankos kriterijais. Be to, manoma jog tiriamųjų grupės ir jose numatomas žmonių skaičius turi būti žinomi iš anksto, t.y. dar prieš tyrimo pradžią.

Svarbu pabrėžti, jog prieš atliekant įvairaus pobūdžio tyrimus, būtini žvalgomieji arba preliminarūs tyrimai. Be to, visos tyrimo procedūros turi būti tikslios. Jos turi būti atliekamos taip, kad skirtingi tyrėjai, vienodomis sąlygomis tirdami tuos pačius objektus, gautų panašius rezultatus.

### **1.2.1. Tyrimo pobūdžio nustatymas**

Įsitikinus, jog tyrimą atlikti prasminga, kitame etape reikia išsiaiškinti, kokio pobūdžio tyrimą tikslinga atlikti. Šiame etape reikia numatyti, kaip bus atsakoma į tiriamos problemos klausimus, iš esmės tai tyrėjo kuriama problemos sprendimo struktūra. Reikia pastebėti, kad čia neįmanoma surasti kokio nors vienintelio ir paties geriausio sprendimo. Tyrėjas, nagrinėdamas bet kurį sprendimų variantą, visada susiduria su privalumais ir trūkumais, teigiamomis ir neigiamomis pusėmis. Tada išeities reikia ieškoti, lyginant tyrimo kaštus su sprendimams reikalingos informacijos kiekiu, kokybe ir patikimumu. Brangesnė ir labiau vertinama ta informacija, kuri yra tinkamiausia ir neklaidinga.

*Žvalgybinis tyrimas.* Tokio pobūdžio tyrimas išaiškina ir apibrėžia tyrimo tikslus, prasmę, problemas, galimybes. Jis dažniausiai atliekamas pradinėse tyrimo stadijose, kol dar nėra visiškai aišku, kiek ir kokio tyrimo reikia. Šioje stadijoje tyrimas vyksta pagal gana lankstų ir nelabai suformuluotą planą, stengiantis įgyti pradinių žinių apie problemą ir kai kuriuos jos požymius. Tai gali būti mėginimas išsiaiškinti problemos arba galimybių erdvės kontūrus ir svarbius rodiklius, susijusius su projekto įgyvendinimo galimybėmis. Žvalgybinio tyrimo metu gali paaiškėti, kokie tyrimo rezultatų iškraipymo pavojai kyla (ar ne) dėl senėjimo ir kitų reiškinių, nustatyti tyrimui ir projekto įgyvendinimui turinčius reikšmės vietinius dialektus ir žargonus, išsiaiškinti tyrimo atlikimo sunkumus, taip pat antrinių ir pirminių duomenų šaltinius, galimybes pasitelkti vietinius ekspertus.

**TEMOS BENDRAAUTORIUS: UAB „Marketologai“**

**Donatas Jonikas**

**Žvalgybinio tyrimo pavyzdys**



UAB "Marketologai" – tai marketingo agentūra, atliekanti įmonėms marketingo darbus: rinkos tyrimai, strategijos sudarymas, marketingo plano paruošimas ir jo įgyvendinimas.

*Žvalgybinio tyrimo užduotis* – įvertinti veterinarijos paslaugų rinkos dydį Klaipėdoje 2008 metais.

Oficialiai Klaipėdoje iki tyrimo pradžios buvo užregistruoti 3.647 šunys, 279 katės ir 2 šeškai. Akivaizdu, jog tai neatspindi realaus namie laikomų gyvūnų skaičiaus. Bandyta ieškoti atliktų sociologinių tyrimų Lietuvoje, kurių metu būtų klausama, ar šeima namie laiko kokį nors augintinį. Deja, tokių tyrimų rasti nepavyko. Tuomet buvo nuspręsta pasitelkti užsienio šalyse atliktų panašių tyrimų rezultatus.

2002 m. JAV atliktos apklausos duomenys parodė, jog 31,6% šeimų namie laiko bent vieną šunį, ir 27,3% šeimų namie laiko bent vieną katę. Vadinasi, tuo metu JAV šeimų namuose šunų ir kačių (bent vieno iš šių gyvūnų) iš viso buvo laikoma ne mažiau kaip 58,9%. Jei darytume prielaidą, kad ir Lietuvoje statistika galėtų būti panaši, galėtume apskaičiuoti numanomą rinkos dydį bet kuriame mus dominančiame administraciniame regione.

Vidutinis Lietuvos šeimos dydis, kurį 2003 m. savo pranešime įvardino LR Statistikos departamentas, yra 3,18. Vidutinis šeimos narių skaičius (šeimos dydis) miestuose ir kaimuose skiriasi labai nežymiai. Todėl galime apytiksliai įvertinti, kiek šeimų gyvena kiekvienoje mus dominančioje apskrityje bei pačiame Klaipėdos mieste.

Norint sužinoti, kiek administraciniame regione vidutiniškai galėtų būti gyvūnų, reikėtų to regiono gyventojų skaičių padauginti iš 0,185 (gyventojų skaičių daliname iš 3,18 tam, kad sužinotume vidutinį šeimų skaičių, o tada gautą skaičių dauginame iš 58,9%, kad sužinotume, kiek augintinių laikoma šiose šeimose = x 0,185).



Kadangi veterinarijos klinika įsikūrusi Klaipėdoje, visų pirma reikėtų bent apytiksliai išmatuoti šios rinkos dydį. Tačiau į kliniką gali atvykti klientai su savo augintiniais ir iš Klaipėdos rajono bei visos Klaipėdos apskrities, ypač dėl sudėtingesnių ligų ar traumų atvejų. Todėl papildomai turėtume įvertinti ir Telšių bei Tauragės apskritis. Schemoje pateikiama gyventojų skaičiaus statistika pagal kiekvieną minėtą geografinę rinką:

***Gyventojų skaičius geografinėje rinkoje***

<u>Klaipėdos mieste – 185.296</u>	}	<u>Klaipėdos apskrityje iš viso: 379.157</u>	}	<u>Vakarų Lietuvoje iš viso: 681.164</u>
Klaipėdos rajone – 49.956				
Kitose Klaipėdos apskrities rajonuose – 143.905				
		Telšių apskrityje iš viso: 173.978		
		Tauragės apskrityje iš viso: 128.029		

Šaltinis: LR Statistikos departamentas, 2007m duomenys

Jei pritaikytume išvestą koeficientą (0,185), gautume numanomą naminių gyvūnų skaičių kiekvieno lygio tikslinėje rinkoje. Iš pateiktos lentelės matyti, jog Klaipėdoje turėtų būti ne mažiau kaip 34.280 namuose laikomų šunų ir kačių. Panašus skaičius naminių augintinių yra likusioje Klaipėdos apskrities dalyje. Taigi, jei skaičiavimų prielaidos teisingos, vos kas dešimtas naminis augintinis yra oficialiai registruotas.

Turint numanomą augintinių skaičių, galima preliminariai įvertinti rinkos finansinį dydį. Tam reikėtų papildomai žinoti:

- kokia dalis visų naminių augintinių reguliariai lankosi pas veterinarą (verta pažiūrėti, ar yra atlikta panašių statistinių tyrimų Lietuvoje arba remtis užsienio šalių patirtimi ir pan.);
- kiek vidutiniškai per metus yra išleidžiama pinigų pas veterinarą vieno augintinio priežiūrai (tikslas - įvertinti ne tai, kiek pinigų klientas palieka konkrečiam veterinarui, bet koks rinkos vidurkis).

Jei kiekviena Klaipėdos miesto šeima, turinti augintinį, kartą per metus jį paskiepytų (2008 m vidutinė skiepo kaina – 60 Lt), šios paslaugos rinkos dydis galėtų būti apie 2 mln. Lt. Įvertinti ligų ir traumų gydymo rinką kur kas sudėtingiau, nes šios veterinarijos klinikų paslaugos yra ne profilaktinės ir neregulios.

*Aprašomasis tyrimas.* Aprašomuoju tyrimu laikomas toks, kuriame apsiribojama reiškinį, faktų, situacijos, būklės išsiaiškinimu, palyginimu, kitimo tendencijų konstatavimu, daug nesigilinant į jų kilmę ir raidą nulėmusias priežastis.

Kalbant apie aprašomąjį tyrimą, turima omenyje, kad tyrėjas jau žino ir supranta problemos esmę ir jos kilmės priežastis. Todėl jis turi atsakyti į klausimus, kas, ką, kur, kada ir kaip turi atlikti. Šios rūšies tyrimas daugiau susijęs su padėties konstatavimu, faktų išdėstymu, metodų pateikimu, siūlymu ir vertinimu, kai kada loginiu modeliavimu. Tačiau šiuo atveju beveik niekada arba labai nedaug tyrinėjamos vienokių ar kitokių pažiūrų, nuostatų ar faktų priežastys.

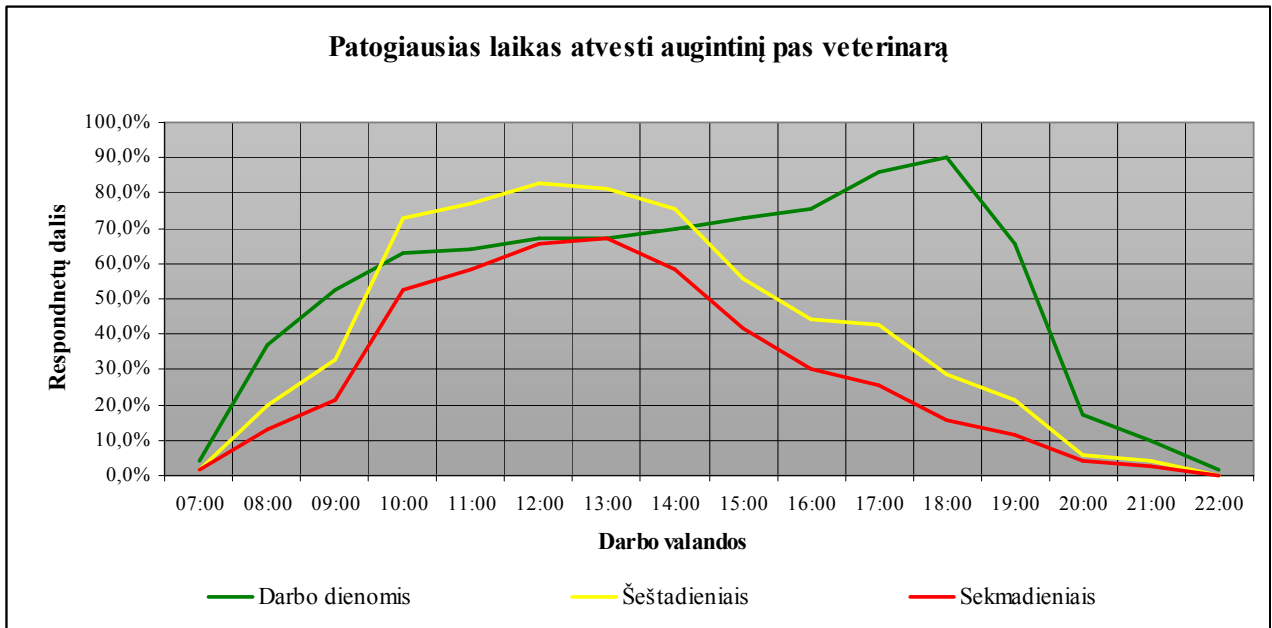
*Pavyzdžiui, jeigu įmonės vadovas jau žino, kad kainų pakeitimai, reklama bei kitos rėmimo priemonės veikia paklausą ir pardavimų apimtį, jis gali pageidauti tyrimo, kuris jam pateiktų rekomendacijų apie tai, kur, kada ir kokiomis kainomis pardavinėti prekę, kaip ją reklamuoti ir populiarinti.*

Lentelė 4. Aprašomasis tyrimas. Gerosios patirties pavyzdys

<b>TEMOS BENDRAAUTORIUS: UAB „Marketologai“</b>	
<b>Donatas Jonikas</b>	
<b>Aprašomojo tyrimo pavyzdys</b>	
	UAB "Marketologai" – tai marketingo agentūra, atliekanti įmonėms marketingo darbus: rinkos tyrimai, strategijos sudarymas, marketingo plano paruošimas ir jo įgyvendinimas.
Siekiant nustatyti optimaliausią veterinarijos klinikos darbo laiką, buvo surinkti ir įvertinti šie duomenys:	
<ul style="list-style-type: none"><li>• kiekvienos Klaipėdoje veikiančios veterinarijos klinikos darbo laikas;</li></ul>	

- apklausti potencialūs klientai, koks veterinaro darbo laikas jiems būtų patogiasias.

Respondentų buvo klausama, kokiomis valandomis jiems būtų patogiasia atvesti savo augintinį pas veterinarą darbo dienomis, šeštadienį ir sekmadienį. Iš 182 apklausoje dalyvavusių respondentų pageidaujamas darbo valandas nurodė 169. Apibendrinti duomenys pateikiami grafike. Jame procentine išraiška pavaizduota respondentų dalis, kuriai nurodytas laikas būtų tinkamas. Grafike pateikiamas darbo laikas yra skaičiuojamas nuo nurodytos valandos iki kitos valandos pradžios (pvz. 18:00 reiškia, kad respondentams yra tinkamas laikas 18:00 – 19:00).

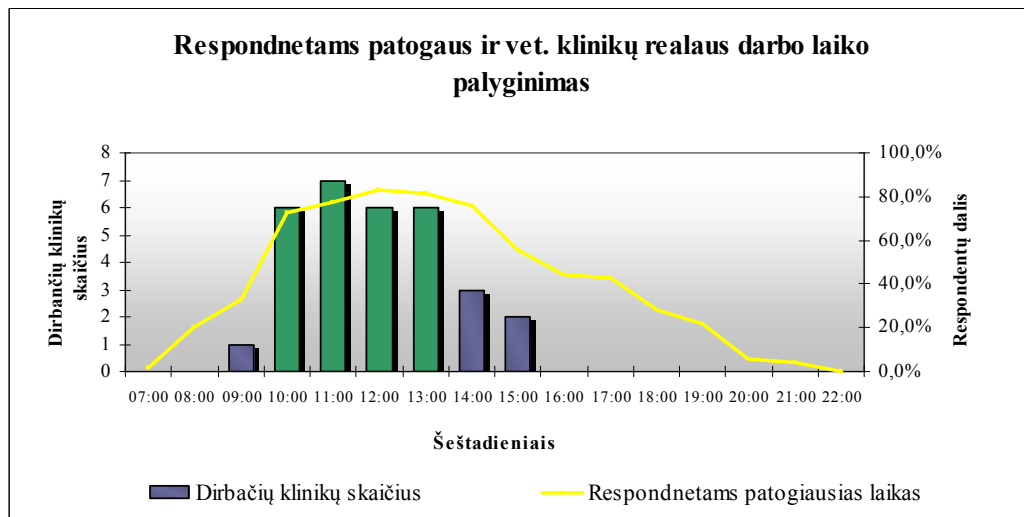
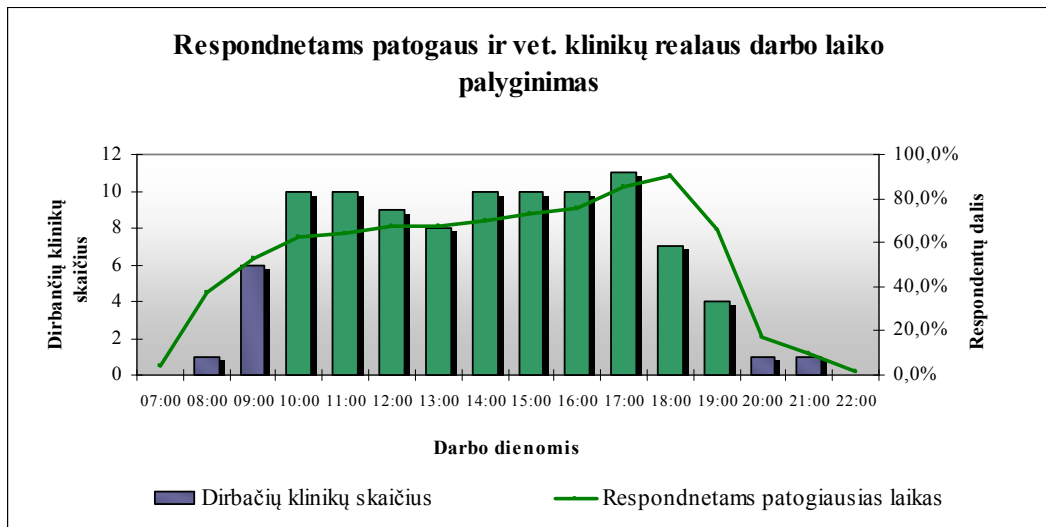


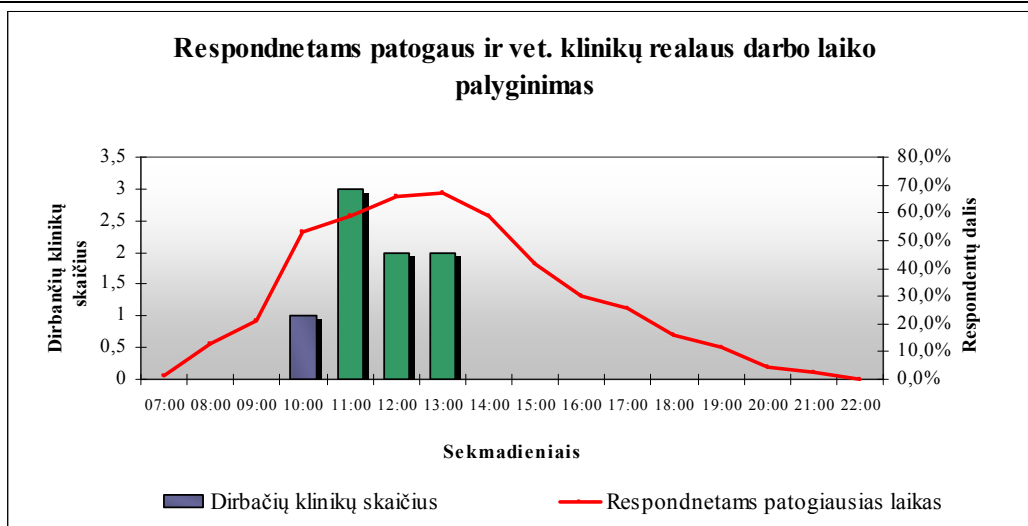
Iš pateikto grafiko matyti šios tendencijos:

1. Darbo dienomis tinkamų veterinaro darbo valandų diapazonas gerokai platesnis nei savaitgalį. Net 50 – 90% respondentų būtų patogiu augintinį pas veterinarą atvesti darbo dienomis 9<sup>00</sup> – 20<sup>00</sup>. Darbo dienomis pats patogiasias laikas yra 17<sup>00</sup>-19<sup>00</sup> - toks laikas tinkamas 85-90% respondentų. Po 20<sup>00</sup> val. pas veterinarą sutiktų atvykti tik 17% arba dar mažiau respondentų.
2. Savaitgalio dienomis tinkamų darbo valandų diapazonas yra siauresnis nei darbo dienomis. Apie 70 – 80% respondentų savo augintinį pas veterinarą būtų patogiu atvesti šeštadienį 10<sup>00</sup> – 15<sup>00</sup>. Toks pat laikas būtų patogus ir sekmadienį, tačiau šią dieną pas veterinarą sutiktų keliauti šiek tiek mažiau respondentų – 50 – 70%. Savaitgalio dienomis piko metas galėtų būti 12<sup>00</sup>-14<sup>00</sup> val.
3. Šeštadieniais 10<sup>00</sup> – 15<sup>00</sup> val. galima tikėtis sulaukti daugiau klientų nei tomis pačiomis valandomis darbo dienomis, kadangi daugumai respondentų toks laikas patogesnis šeštadienį.

Kombinuotuose grafikuose nurodoma respondentams patogaus laiko kreivė, o stulpeline diagrama

pateikiamas tuo metu veikiančių veterinarinių klinikų skaičius. Žalios spalvos stulpelis žymi, jog tuo metu viena iš veikiančių klinikų yra tyrimą užsakiusi klinika.





Palyginus realų veterinarijos klinikų darbo laiką bei respondentams patogų apsilankymo laiką, paaiškėjo, jog visais atvejais (darbo ir savaitgalio dienomis) dauguma veterinarijos klinikų yra orientuotos į klientams patogų valandų piką bei piko kilimą. Tačiau piko nuosmukio fazė t.y. tos valandos, kurių patrauklumas mažėja, tačiau vis dar yra pakankamai reikšmingas, daugumos veterinarų yra pamiršta. Pavyzdžiui, šeštadieniais iki 16<sup>00</sup> val. dirba tik XX ir YY veterinarijos klinikos, nors, kaip rodo apklausa, net 55 – 75% respondentų 14<sup>00</sup> – 16<sup>00</sup> val. būtų patogus laikas apsilankyti pas veterinarą. Sekmadieniais po 14<sup>00</sup> val. mieste nebėra dirbančių veterinarijos klinikų, nors 14<sup>00</sup> – 17<sup>00</sup> val. dar būtų patogus laikas 30 – 58% respondentų. Paradoksali situacija ir darbo dienomis – laikas tarp 17<sup>00</sup> ir 19<sup>00</sup> val. potencialiems klientams yra pats patraukliausias (pikas), tačiau po 18<sup>00</sup> val. iš 10 mieste įsikūrusių klinikų dirba tik 6, o vėliau - dar mažiau.

Tyrimą užsakiusiai veterinarijos klinikai rekomenduotina apsvarstyti galimybę ir tikslingumą prailginti savo darbo laiką. Tačiau reiktų nepamiršti, jog respondentai nurodė jiems patogias valandas tiek darbo, tiek savaitgalio dienomis. Todėl, jei augintinio problemas jie išspręs darbo dienomis, vargu ar klinika galėtų tikėtis sulaukti šių klientų savaitgalį.

*Priežastinis tyrimas.* Priežastiniu tyrimu laikomas toks, kuriame gilinamasi į reiškinius ar rezultatus nulėmusias priežastis, rodiklių kitimo priklausomybę.

Toks tyrimas padeda atsakyti, ar vienas kintamasis sąlygoja kito rodiklio pakitimus, ir, jeigu atsakymas yra teigiamas, kaip vieno rodiklio pakitimas paveiks kito kintamojo reikšmę bei vertę. Čia galima užduoti tokius klausimus: „jeigu taip, tai kaip?“, arba „kas atsitiks, jeigu?“.

Priežastinio tyrimo variacijomis reikia laikyti priklausomų ir nepriklausomų kintamųjų išsiaiškinimą.

Priklausomas kintamasis yra toks, kurio pokyčiai gali būti numatyti, paaiškinti ir tam tikru laipsniu valdomi. Priklausomas kintamasis – tai rodiklis ar reiškinys, kurio pasikeitimo priežastis dažnai yra jį veikiantis nepriklausomas kintamasis.

Nepriklausomas kintamasis yra toks, kurį sunkiau numatyti, ir tyrėjas turi nedaug galimybių jį vienaip ar kitaip veikti, keisti ar šalinti. Nepriklausomi kintamieji neretai veikia priklausomuosius kintamuosius.

Tyrimuose galima pastebėti, kad šie du kintamieji yra susiję ir vienas kitą veikia. Tačiau neretai būna sunku teigti apie tvirtą ir aiškų jų priežastinį ryšį.

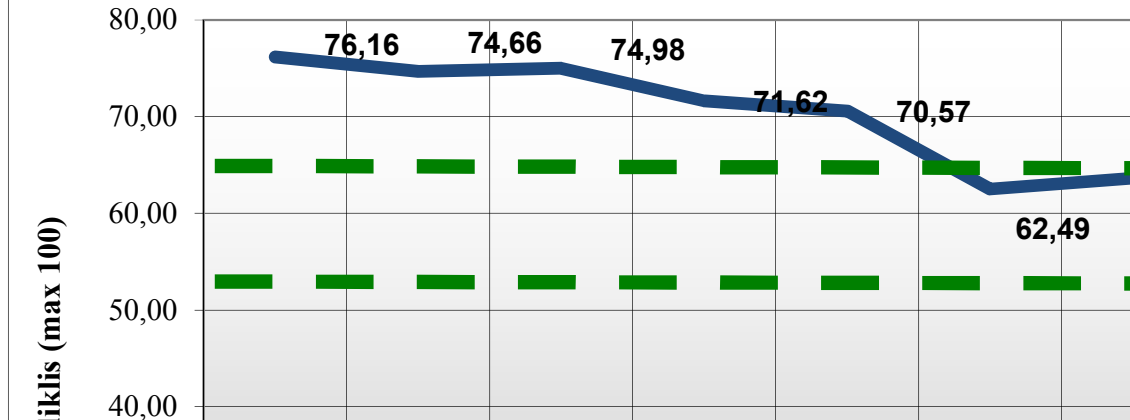
*Pavyzdžiui, kaip didesnės žmonių pajamos sąlygos įvairių prekių paklausą besikeičiančioje Lietuvos rinkoje.*

Tačiau akivaizdu, kad tyrimas padeda atskleisti priklausomybę ir priežastinį ryšį, tuo pačiu jis padeda tyrėjui atrinkti priežastinio tyrimo kintamuosius. Nepriklausomas kintamasis kartais dar vadinamas pakitimus sąlygojančiu kintamuoju.

*Lentelė 5. Priežastinis tyrimas. Gerosios patirties pavyzdys*

<b>TEMOS BENDRAAUTORIUS: UAB „Marketologai“</b>	
<b>Donatas Jonikas</b>	
<b>Priežastinio tyrimo pavyzdys</b>	
	UAB "Marketologai" – tai marketingo agentūra, atliekanti įmonėms marketingo darbus: rinkos tyrimai, strategijos sudarymas, marketingo plano paruošimas ir jo įgyvendinimas.
Nustatyta reprezentatyvi imtis ir atlikta apklausa, vykdyta dviem būdais: platinant popierines anketas gyvūnų parodų metu bei platinant internetinę apklausos anketą.. Vertinti tik tų respondentų atsakymai, kurie pažymėjo turintis naminį gyvūną. Respondentų buvo prašoma nurodyti, kiek kiekvienas iš pateiktų kriterijų jam yra svarbus, pasirenkant veterinarijos kliniką. Respondentai galėjo kriterijui priskirti reikšmę nuo 0 iki 100%. Taigi, šiuo atveju maksimalus galimas svarbos rodiklis – 100. Visi kriterijai pateikiami grafike pagal mažėjančią svarbą (tyrimo duomenys dėl konfidencialumo pakeisti).	

## Kokie kriterijai Jums yra svarbūs?



Nors dauguma kriterijų pasirodė itin svarbūs, juos galima suskirstyti į tris grupes. Prie svarbiausių veiksnių (svarbos rodiklis 70 ir daugiau) priskiriami:

- geri atsiliepimai apie veterinarą;
- malonus aptarnavimas;
- paslaugų kainos;
- galimybė išsikviesti į namus;
- veterinaras kelia kvalifikaciją.

Iš visų šių veiksnių tik du (galimybė išsikviesti į namus ir tai, jog veterinarai kelia kvalifikaciją) gali būti deklaruojami klientui. Visi kiti kliento pasirinkimo kriterijai atspindi jo neišsakytus lūkesčius ir rėmimo komplekse galėtų būti komunikuojami nebent per emocinį lygmenį, tačiau svarbiausia, kad klinika galėtų realiai patenkinti šiuos lūkesčius (sukurti malonią aplinką klientui ir paskatinti teigiamus atsiliepimus).

Antrai pagal svarbą veiksnių grupei (svarbos rodiklis apie 50 - 70) priskiriami:

- veterinaras veda augintinio medicinos knygelę;
- patogus veterinaro darbo laikas;
- pataria dėl augintinio;
- švari ir sterili aplinka;

- visos reikiamos paslaugos vienoje vietoje;
- patogus darbo laikas.

Šioje paslaugų grupėje esantys veiksniai yra gana objektyvūs ir apibrėžiami. Visus juos galima gana nesunkiai įtakoti, tik svarbu įvertinti, kiek tokie pokyčiai būtų naudingi pačiai klinikai.

Likę veterinaro pasirinkimo kriterijai respondentams pasirodė mažiausiai reikšmingi, todėl vargu ar būtų tikslinga juos akcentuoti, planuojant veterinarijos klinikos reklaminę kampaniją.

### **1.2.2. Tyrimo metodo parinkimas**

Visi tyrimai yra skirstomi į kokybinius ir kiekybinius. Tai yra ne vienas kitą eliminuojantys, bet vienas kitą papildantys tyrimo metodai. Kiekvienas jų turi savo trūkumų ir privalumų. Tyrimų praktikoje kiekvienas metodas gali būti naudojamas atskirai arba abu kartu, vieno trūkumus papildant kito privalumais.

Jeigu tiriamam klausimui nereikia kiekybinio įvertinimo, o jo atsakymui pakanka kokybinio pobūdžio informacijos, galima taikyti kokybinio tyrimo metodus.

*Pavyzdžiui, kokybinis tyrimas bus visiškai priimtinas, siekiant išsiaiškinti, kaip susiformavo žmonių požiūriai ir jų nuostatos į vieną ar kitą prekę, paslaugą, prekinį ženklą.*

*Tačiau kokybinio tyrimo gali nepakakti, norint sužinoti, kiek procentų Vilniaus gyventojų į darbą važinėja viešuoju miesto transportu, o kiek procentų šiam tikslui naudoja nuosavą automobilį.*

Kita vertus, kokybinių tyrimų metodai nebūtinai yra tyrimų alternatyva. Juos galima naudoti ir kaip kiekybinių tyrimų papildymą.

Žemiau pateikiame kai kurias kokybinių ir kiekybinių metodų palyginimo charakteristikas.

*Lentelė 6. Kokybinių ir kiekybinių tyrimų charakteristikos*

<b>Kokybiniai</b>	<b>Kiekybiniai</b>
Nėra iki galo išbaigti, dinamiški ir lankstūs.	Matuojama statistiškai ir skaitmenimis.
Gilinamasi į suvokimo problemą.	Grupių, imčių palyginimai.
Išsiaiškinami vartotojų kūrybiškumas, jausmai,	Tyrimas gali būti pakartotas ateityje ir lyginami



<b>Kokybiniai</b>	<b>Kiekybiniai</b>
emocijos, požiūriai.	rezultatai.
Didesnė duomenų bazės įvairovė.	Dominuoja individų atsakymų ir elgesio pavyzdžių srautai.
Pateikiami racionalūs pavyzdžiai ar pavieniai atsakymai.	Mažiau priklauso nuo tyrimo vykdytojų meistriškumo ir orientacijos.
Didesni marketingo veiklos ir kūrybinių idėjų ištekliai.	

Toliau pateikiame detalesnes kokybinių ir kiekybinių metodų palyginimo charakteristikas.

*Lentelė 7. Kokybinių ir kiekybinių tyrimų palyginimas*

<b>Lyginimo aspektai</b>	<b>Kokybinis tyrimas</b>	<b>Kiekybinis tyrimas</b>
Klausimų pobūdis	Bandomasis (diskusijai paskatinti, dalyvių reakcijai išsiaiškinti)	Ne bandomasis (informacijai gauti)
Imties dydis	Mažas	Didelis
Informacijos kiekis, gaunamas iš vieno respondento	Didelis	Ribotas, bet įvairių rūšių: apklausos, stebėjimo
Tyrimo administravimas	Reikalingas vadovas, turintis keletą specifinių sugebėjimų	Reikalingas vadovas, turintis daug specifinių sugebėjimų
Analizės tipas	Subjektyvus, interpretuojantis	Statistinis, apibendrinantis
Reikalinga technika tyrimui atlikti	Garso ir vaizdo įrašymo priemonės, projektoriai, diskusijų vedimo instrukcijos, specialios klasės	Klausimynai, kompiuteris, spausdinta medžiaga
Galimybės standartizuoti tyrimą	Mažos	Didelės
Koks tyrėjo pasiruošimas	Psichologija, sociologija, vartotojų	Statistika, sprendimų modeliavimas,

Lyginimo aspektai	Kokybinis tyrimas	Kiekybinis tyrimas
reikalingas	elgsena, marketingas, marketingo tyrimai	sprendimų rėmimo sistema, marketingas, marketingo tyrimai, programavimas
Tyrimo tipas	Žvalgomasis	Aprašomasis arba priežastinis

### 1.2.2.1. Kokybiniai tyrimai.

Kokybiniai tyrimai yra specifinis tyrimų metodas. Jo ypatumas tas, kad čia tyrėjas turi palyginti daugiau kūrybinės laisvės bei naudojami tyrinėjimo metodais, besiremiančiais psichologijos, sociologijos, etikos, pasąmonės pažinimo mokslais bei specifinėmis techninėmis priemonėmis.

Kokybiniai tyrimai nėra kiekybinių vertinimų ir kiekybinės analizės objektas. Svarbiausias kokybinių tyrimų ypatumas yra tas, kad jie nesiremia griežtai apibrėžta tiriamojo reiškinių interpretacija, o kiekybiniai tyrimai ir vertinimai čia naudojami tik kaip antrinė pagalbinė priemonė.

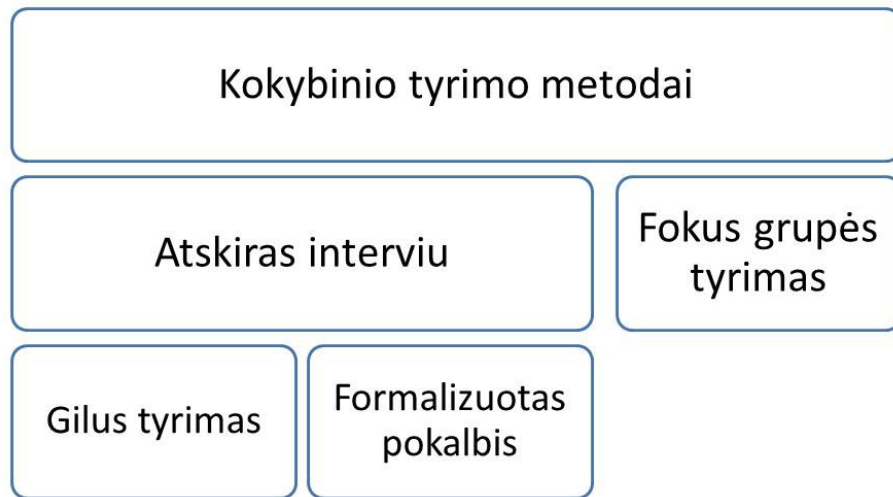
*Pavyzdžiui, kokybinis tyrimas gali nustatyti, kad jaunimas iki 21 metų nemėgsta ilgų apsiaustų ir dėl to prekyba jais universiteto teritorijoje nebus sėkminga.*

Kokybinio tyrimo objektu gali būti pirkėjų nuostatos, jausmai, reakcija, skoniai, motyvacija, kalbos maniera ir t.t.

*Tarkime, reklamos agentūra, planuojanti ilgų apsiaustų reklamos kampaniją, gali imtis kokybinio tyrimo metodų, norėdama sužinoti, kaip save vertina ir nori prisistatyti visuomenėje sunkiai apsisprendžiantys pirkėjai, kokią kalbos manierą jie geriausiai supranta, priima ir kaip geriau su jais bendrauti.*

*Kokybinis tyrimas – kiekybiniais rodikliais neišreikštos informacijos gavimo būdas.*

Kokybinio tyrimo metodas turi keletą variantų, kurių įvairovė parodyta žemiau pateiktame paveiksle:



*Paveikslas 2. Kokybinių tyrimų metodų įvairovė*

Atskiras interviu leidžia gauti informacijos iš pokalbių su didelę patirtį, gerų sumanymų ir daug žinių turinčiais asmenimis. Tai nesistemiški ir neformalūs pokalbiai, kurių metu tyrėjas stengiasi juos pakreipti tokia linkme, kad pokalbio dalyvis suteiktų kuo daugiau informacijos rūpimu klausimu.

Gilus tyrimas – tai viena iš apklausos atmainų. Tačiau apklausa čia vyksta ne pagal iš anksto parengtą scenarijų ir struktūrą, o formuojasi iš pokalbio metu gaunamų atsakymų į pokalbį vedančiojo klausimus. Šio pokalbio metu yra galimybė labiau įsigilinti į kai kurias temas, nesitaikant prie nelanksčios, iš anksto sugalvotos schemos.

Formalizuotas pokalbis vyksta pagal iš anksto parengtą instrukciją ir laikantis apgalvoto plano bei nuoseklumo. Tačiau tai nėra anketinė apklausa. Pasirinkti šį tyrimo būdą reikėtų tuomet, kai tematika jau yra gerai žinoma, ir vedantysis iš anksto gali pokalbį nukreipti į tikslą.

Nors pokalbis vyksta pagal iš anksto parengtą planą ir instrukciją, tyrėjas turi laisvę pats formuluoti klausimus, atsižvelgdamas į pokalbio eigą ir žmogaus, su kuriuo kalbama, reakciją.

Fokus grupės tyrimas remiasi 8-12 asmenų grupės diskusija. Tyrimo vedėjas vadovauja diskusijai, atsargiai skatindamas ir kreipdamas pokalbį norima linkme pagal iš anksto parengtą scenarijų.

Kokybiniai tyrimai sparčiai plinta. Tam yra keletas priežasčių:

1. Kokybinis tyrimas yra daug pigesnis už kiekybinį tyrimą.

2. Išskyrus kokybinį tyrimą, nėra kito geresnio būdo suprasti ir įsigilinti į vartotojo jausmus, polinkius ir motyvus. Naudojant kokybinius tyrimus, gaunama informacija iš “pirmų lūpų”, ji būna nauja ir operatyvi. Nereikia naudotis kartais jau gerokai senstelėjusia kiekybinių tyrimų informacija arba eikvoti nemažai laiko ir pinigų kiekybiniais tyrimams nuolatos atnaujinti ir palaikyti.
3. Kokybiniai tyrimai labai papildo ir sustiprina kiekybinius tyrimus. Pastaruoju metu tyrimuose pastebima tendencija jungti kiekybinius ir kokybinius tyrimus į vieningą tyrimą arba į tyrimų serijas.

Kokybiniai tyrimai leidžia gauti originalią, naujausią ir naudingą informaciją. Tačiau daugelis tyrėjų kokybinių tyrimų informaciją vertina įtariai ar bent jau atsargiai, o kartais net priešišškai, įtikėję, kad tai tik bereikalingas gilinimasis į mažai reikšmingas smulkmenas. Tačiau yra žinoma, kad sėkmę ar nesėkmę dažnai nulemia iš pirmo žvilgsnio labai menki skirtumai, į kuriuos ne visada ir ne visi yra linkę tinkamai reaguoti. Kiekybiniai tyrimai dažnai neišryškina tų smulkių skirtumų, kuriuos leidžia pastebėti ir fiksuoti kokybinių tyrimų metodas.

Kokybiniai tyrimai kartais duoda geresnių rezultatų už kiekybinius vien dėl to, kad yra pastebimos, atrodytų, mažareikšmės problemos, kurios lieka nepastebėtos, naudojant kiekybinius tyrimus.

*Pavyzdžiui, kiekybinių tyrimų metodu galima ir nenustatyti, kodėl Lietuvos įmonės prekė “Šaltinio vanduo”, kurio kokybė išties gera, išpilstytas į vieno litro plastikinius butelius ir pigesnis už konkurentų panašų vandenį, nėra labai perkamas. Kokybinių tyrimų metodu buvo pastebėta, kad tiriamojo butelio kamštis yra taip stipriai užsuktas, jog jam atsukti nepakanka moteriškos jėgos. Tad pirkėjai, susidūrę su šia problema, mieliau renkasi kitų įmonių analogišką vandenį.*

Kitas kokybinių tyrimų ypatumas yra tas, kad šiame tyrime dalyvaujanti tikslinė grupė nebūtinai atstovauja visos tiriamosios visumos, tarkime, gyventojų grupės, interesams ir požiūriams. Galima daryti prielaidą ir net būti įsitikinusiems, kad dešimties studentų grupė gali atstovauti ir išreikšti viso universiteto studentų arba jaunimo segmento nuomonę ir pažiūras. Tačiau žmonės, kurie pakviesti dalyvauti kokybiniame tyrime, yra visiškai laisvi sakyti, kas juos domina, ir reikia būti labai kvalifikuotam ir atsargiam, kad nebūtų padarytos mažai pagrįstos, menkai argumentuotos ar net ir visiškai klaidingos išvados ir rekomendacijos.

Reikia labai kvalifikuoto vedėjo, kuris sugebėtų vertinti grupės ir visumos atitikimą, išlaikyti diskusiją tyrimui reikalinguose parametruose ir vadovauti taip, kad apklausiamieji norėtų pasakyti tai, ko tyrimui reikia.

Dar viena svarbi kokybinių tyrimų aplinkybė yra ta, kad viso tyrimo, taip pat ir tikslinės grupės vadovai turi būti specifiskai pasirengę ir išsilavinę asmenys.

Kokybiniai tyrimai yra labai specifinis tyrimų metodas, ir vis daugiau vadovų ir specialistų supranta, pripažįsta ir naudoja jų rezultatus. Daugeliu atvejų šie tyrimai yra patogi priemonė gauti atsakymus į tokius klausimus, kur kiekybiniai tyrimai to padaryti negali.

#### 1.2.2.2. Kiekybiniai tyrimai.

Kiekybiniai tyrimo būdai yra parenkami, atsižvelgiant į tyrimo tikslus. Yra trys pagrindiniai kiekybiniai tyrimo būdai:

- 1) apklausa,
- 2) stebėjimas,
- 3) eksperimentas.

Apklausa paremtas tyrimas iš esmės yra aprašomasis tyrimas, tik retais atvejais galintis turėti ir priežastinio tyrimo elementų.

*Pavyzdžiui, apklausos metu beveik niekada nesiaiškinama, kodėl žmogus vienaip ar kitaip galvoja, elgiasi ar jaučia, nors būna ir išimčių, kai to klausama.*

Aprašomųjų tyrimų rūšiai priskiriami ir stebėjimo tyrimai. Eksperimentas beveik visada būna priežastinis.

Apklausos tyrimas dažniausiai atliekamas įvairių gyventojų grupių, sluoksnių apklausos pagrindu. Apklausiant žmones, gaunama faktų, sužinomos nuomonės, požiūriai, pozicijos. Anketų naudojimas padeda struktūrinti renkamus duomenis, todėl žymiai lengviau juos apdoroti ir analizuoti naudojant kompiuterius. Apklausa galima vykdyti apklausiamąjo namuose, pirkimo, darbo vietose.

Stebėjimas yra labai sparčiai plintantis tyrimų būdas tose pasaulio šalyse, kur naudojama elektroninė technika.

*Pavyzdžiui, skenerių pagalba registruojami pirkimai, kasos pajamos, prekių judėjimas sandėliuose, vėliau šiuos duomenis pateikiant tyrimų apdorojimui.*

Eksperimentas yra trečiasis metodas, kuriuo remiantis gaunama tyrimų informacija. Eksperimentas yra organizuojamas ar atliekamas tyrėjo iniciatyva keičiant vieną ar daugiau kintamųjų –

kainą, įpakavimą, apipavidalinimą, reklamą, prekių lentynas ir pan. – kartu stebint šių keitimų poveikį kitam kintamajam, dažniausiai pardavimui. Eksperimento tikslas nustatyti priežastingumą ir jo laipsnį.

#### 1.2.2.2.1. Apklausa.

Apklauso tyrimai nuo kokybinių tyrimų metodo skiriasi tuo, kad čia sukuriama situacija, kurioje apklausiamasis atsako į tiesioginiu būdu užduotą klausimą. Jis žino, kad atsakydamas tiesiogiai išreiškia savo požiūrį, veiksmus, vertinimus, poelgius. Todėl ypač svarbus yra jo požiūris ir reakciją į patį tyrimo procesą bei veiksmus. Jei apklausiamasis reaguoja tik į klausimo ar viso apklauso tyrimo turinį ir problemą, galima tikėtis patikimesnių ir tikresnių atsakymų. Tačiau, jei apklausiamasis yra jautrus žmogus, reaguojantis į apklauso aplinką, apklausančiojo galimą reakciją į vienokį ar kitokį atsakymą bei savo įvaizdį visame apklauso kontekste, apklauso tyrimo informacija gali būti iškreipta.

*Apklausa – informacijos rinkimas asmeninės, telefono, pašto, interneto ar mišrios apklauso būdu.*

Apklauso tyrimai yra ypač paplitę ir plačiai naudojami marketingo tyrimuose. Labiau ekonomiškai išsivysčiusiose šalyse apie 40% gyventojų vienokiu ar kitokiu būdu dalyvauja apklauso tyrimuose – juos apklausiantiems tyrėjams teikia informaciją tiesiogiai, telefonu, siunčiant apklauso anketas paštu bei internetu. Toks apklauso tyrimų populiarumas, lyginant jį su kitais metodais, nėra atsitiktinis ir gali būti aiškinamas keliomis priežastimis:

1. Šis tyrimo būdas leidžia gilintis ir neretai surasti atsakymą į priežastinio ryšio klausimą „kodėl“. Apklauso tyrimas neretai geriau už kitus tyrimų būdus leidžia surinkti informaciją ir jos pagalba surasti atsakymą į dažnai išskylantį klausimą, kodėl žmonės vienaip ar kitaip vertina įmonę ir jos prekę, priima vienokius ar kitokius sprendimus, vienaip ar kitaip elgiasi, yra aktyvūs ar pasyvūs ir pagaliau ką nors daro arba nedaro? Apklauso tyrimas leidžia sužinoti, kodėl jie perka vienos įmonės prekę ar paslaugą ir neperka kitos įmonės tapačios ar analogiškos prekės ar paslaugos; kodėl kurią nors prekę mėgsta arba jos nemėgsta, nusipirkę naudoja arba padeda į sandėlį, parduoda, skolina, išnuomoja kitiems, o galbūt ir išmeta; kas jiems daro poveikį. Kita vertus, nereikia tikėtis ir galvoti, kad apklauso tyrimas savaime padarys pirkėjams kokį nors poveikį, pakeisdamas tyrimo dalyvaujančių asmenų požiūrius ar nuostatas, šiuo atveju svarbiausia užduotis sužinoti ar išsiaiškinti priežastis, sąlygojančias pirkėjų sprendimus ir veiksmus. Vadinasi, apžvalgos tyrimai leidžia nemažai sužinoti apie pirkėjų elgesio priežastinius ryšius ir padeda juos suprasti. Tačiau visada reikia turėti omenyje įvairius psichologinius niuansus, mat gali būti neatitikimas tarp to, ką apklausiamasis sako, ir to, kas jį paskatina vienaip ar kitaip sakyti bei elgtis.

2. Apklausos tyrimas leidžia gauti informaciją ir padeda atsakyti į klausimą „kaip“. Tai jau ne priežastinio ryšio, bet faktų rinkimo ir konstatavimo klausimas. Dažnai yra svarbu sužinoti, kaip pirkėjas vertina vienos ar kitos įmonės prekę ir kaip ją naudoja nusipirkęs. Pavyzdžiui, automobilių aptarnavimo ir remonto paslaugų įmonės vadovams gali būti svarbu sužinoti, kaip savininkai aptarnauja ir remontuoja savo automobilius: patys, pigesniuose autoservisuose ar firminiuose autocentruose. Tyrėjai, apie tai surinkę informaciją, gali patarti ir siūlyti įmonės vadovams, kaip geriau būtų galima parengti ar pertvarkyti marketingo kompleksą. Iš apklausos duomenų galima sužinoti, kaip ir per kiek laiko pirkėjai apsisprendžia pirkti ar nepirkti vieną ar kitą prekę bei paslaugą. Be to, tyrėjui dažnai būna svarbu, ką pirkėjai, rinkdamiesi prekę, tyrinėja, kada ir kur nusprendžia: parduotuvėje, namuose, kalbėdami su pardavėjais, pardavimo agentais ir pan.; ką toliau jie ketina daryti su pirkiniu: intensyviai naudoti (vartoti), saugoti ir tik retykiais naudoti, trumpai panaudoti ir po to parduoti bei vėl pirkti naują gaminį ir pan. Visos šios aplinkybės yra svarbios, įvertinant rinkos perspektyvas.
3. Poreikis atsakyti į klausimą „kas“. Tai faktų rinkimo ir ateities numatymo klausimas. Neretai marketingo tyrėjui yra svarbu ir būtina žinoti, kas jo veiklos rinkoje vyks ateityje, kokia bus numatoma demografinė situacija, kokio tipo gyventojų grupės taps svarbiausiais jo pirkėjais. Tyrinėjant galimas pirkėjų grupes bei išskiriant rinkos segmentus, svarbi informacija apie amžių, pajamas, užsiėmimą, materialinę padėtį, šeimos gyvenimo ciklo stadiją, išsilavinimą bei kitus veiksnius.

Žemiau pateikiame pagrindinių apklausų tipų sąrašą bei jų apibūdinimus.

*Lentelė 8. Apklausų tipai*

<b>Apklausos tipas</b>	<b>Apklausos tipo aprašymas</b>
Apklausiamojo namuose	Apklausa vyksta apklausiamojo namuose.
Specialistų ir vadovų apklausa	Vadybininko, architekto, gydytojo, vykdytojo ar sprendimus priimančio vadovo, prekės naudotojo apklausa jų darbo vietoje.
Susibūrimo vietoje	Vartotojai apklausiami parduotuvių praėjimuose arba kitose intensyvaus judėjimo vietose. Apklausa gali būti atlikta viešose vietose, arba apklausiamasis gali būti pakviestas į specialią tyrimų vietą. Apklausa gali būti vykdoma atviros arba uždaros erdvės susibūrimo vietose.

Apklauso tipas	Apklauso tipo aprašymas
Iš namų, telefonu	Prekių vartotojų arba gamybinių naudotojų apklausa. Apklausėjai naudoja savo namų telefonus.
Tyrimų centro telefonu	Apklausa vyksta iš specialiai šiems tikslams įrengto telefoninio ryšio centro. Ši sistema turi įrenginius, kurie leidžia neįkyriai ir mandagiai atlikti apklausą. Tam yra naudojamas ir modeminis kompiuterio ryšys. Apklausiamasis šiuo atveju dirba kompiuteriu.
Tiesioginė kompiuterinė apklausa	Labai sparčiai plinta. Naudojama panašiai kaip elektroninis paštas.
Autoapklausa	Dažnai naudojama susitelkimo vietose, pvz. parduotuvių praėjimuose arba ribotos erdvės vietose; lėktuve, mokyklos klasėje. Apklausiamiesiems yra paaiškinama, kaip reikia užpildyti anketas, o tai atlikti paliekama jiems patiems. Kai kuriais atvejais čia yra naudojami ir kompiuteriai. Juos turintiems apklausiamiesiems yra siunčiamas klausimynas, prašant įrašyti savus atsakymus.
Apklausa paštu	Klausimynai yra paštu siunčiami parinktiems apklausiamiesiems. Taip pat siunčiamos ir užpildymo instrukcijos. Apklausiamųjų prašoma jas užpildyti ir paštu grąžinti.
Sąrašinė apklausa paštu	Tai plačiai naudojama apklauso forma. Sudaromas apklausiamųjų sąrašas ir kuriam laikui jie tampa pastoviais tyrimo apklausiamaisiais. Tai būna suderinama iš anksto. Ši forma dažniausiai taikoma namų savininkams, ūkininkams ir pan.
Reklaminė apklausa paštu	Turi du tikslus: gauti informaciją ir informuoti potencialų pirkėją apie įmonę, jos prekę ir paslaugas.

Klausimyno sudarymas. Klausimynas yra formalizuota grupė klausimų, kuriais siekiama gauti informacijos iš respondentų. Kiekvienas klausimynas turi tris specifinius tikslus:

1. Klausimyne reikalinga informacija turi būti išversta į daugelį specifinių klausimų, į kuriuos respondentas turės ir galės atsakyti.
2. Klausimynas turi motyvuoti ir paskatinti respondento įsitraukimą į interviu, bendradarbiavimą bei dalyvavimą iki pat interviu pabaigos, nes nepabaigti interviu duoda labai mažai naudos, jei iš viso jie



yra naudingi. Planuodamas klausimą, tyrėjas turi stengtis sumažinti respondento nuovargį bei nuobodulį, susijusi su atsakymais į klausimyno klausimus.

3. Trečias klausimyno tikslas yra sumažinti atsakymų klaidas. Šių klaidų atsiranda, kai respondentas pateikia netikslius atsakymus į duotus klausimus. Norint šias klaidas sumažinti, reikia klausimą gerai suplanuoti.

Klausimynuose gali būti naudojami tokie klausimų tipai:

1. *Atviri klausimai.*

2. *Uždari klausimai: plataus pasirinkimo tipo, „arba-arba“ tipo, skalės tipo.*

Atviri klausimai. Į atvirus klausimus respondentas atsako savo žodžiais. Štai keletas jų:

*„Koks Jūsų užsiėmimas?“, „Ką Jūs manote apie žmones, kurie drabužius perka padėvėtų drabužių parduotuvėse?“, „Koks Jūsų mėgstamas politikas?“*

Nors atsakymus į atvirus klausimus turi suformuluoti pats respondentas, tačiau reikalingi atsakymai gali būti tiek ilgi, tiek trumpi. Palyginkime klausimus: „Kiek Jums metų?“ ir „Kuo Jus labiausiai džiugina nuosavo namo turėjimas?“ Abu šie klausimai yra atviri. Bet reikia skirtingų pastangų bei laiko į šiuos klausimus atsakyti.

Atviri klausimai labai tinka pradant kokią nors temą. Jie leidžia respondentui pateikti bendras nuomones ar nuostatas, kurios gali padėti interpretuoti jo atsakymus į uždarus klausimus. Vienas atviro klausimo privalumas yra tai, kad tyrėjui labai lengva jį suformuluoti. Kitas jo privalumas yra tai, kad nėra alternatyvių atsakymų fiksuotos sekos, iš kurios reikėtų rinktis. Dar kitas atviro klausimo privalumas yra tai, kad gauti atsakymai gali vesti į galutinės tyrimo ataskaitos praturtinimą.

Nepaisant privalumų, atviri klausimai taip pat turi ir daug trūkumų, dėl kurių jie kai kuriais atvejais nėra tinkami. Nors šio tipo klausimai yra greitai ir paprastai formuluojami, tačiau gautus atsakymus gali būti sunku užrašyti ir kategorizuoti. Kita problema, susijusi su atvirais klausimais, - net jei atsakymai sėkmingai užrašyti žodžiais, kažkas turi atsakymus redaguoti tam, kad juos būtų galima sumuoti ir gauti bendras išvadas. Žvalgybiniame tyrime, kuriame tyrėją dažniausiai domina individualūs atsakymai, o ne jų sumos, kurios atspindėtų lygius ir tipus, tai nėra labai svarbu, tačiau toks redagavimas ir kodavimas reikalauja daug laiko sąnaudų ir yra sudėtingas kituose tyrimo tipuose. Be to, tokia analizė turėtų būti atliekama labai patyrusio tyrėjo, kad būtų sumažinta interpretavimo klaidos galimybė.

Uždari klausimai. Uždari klausimai pasiūlo alternatyvius atsakymus bei atsakymo formą. Kaip jau minėta, uždari klausimai gali būti plataus pasirinkimo, „arba-arba“ tipo arba skalės tipo.

Plataus pasirinkimo klausimai. Taikant tipinį plataus pasirinkimo formatą, respondentui pateikiamas klausimas ir keletas alternatyvių atsakymų. Po to respondento prašoma pasirinkti vieną ar daugiau iš jų.

Lentelė 9. Plataus pasirinkimo klausimo pavyzdys

*Ką Jūs pirkote prekybos centre pastarąjį mėnesį? Pažymėkite visus tinkamus atsakymus.*

- Moteriškus drabužius*
- Vyriškus drabužius*
- Vaikiškus drabužius*
- Kosmetiką*
- Juvelyrinius dirbinius*
- Kita (įrašykite) \_\_\_\_\_*

Palyginti su atviru klausimu, plataus pasirinkimo klausimas turi daug privalumų. Iš esmės šių abiejų klausimų privalumai ir trūkumai yra priešingi. Pavyzdžiui, plataus pasirinkimo būdas įgalina lengviau užrašyti ir analizuoti duomenis, išvengiant klausinėtojo klaidos ir redagavimo interpretacijos. Taip pat respondentai, kurie mėgsta viską aiškinti plačiai, to padaryti negali. Kitas plataus pasirinkimo būdo privalumas yra paprastumas – respondentui reikia tik pažymėti atsakymą vietoj pastangų, reikalingų minčiai suformuluoti ir pateikti. Todėl šis būdas yra patogus siekiant įgyti respondento palankumą, ypač apklausoje paštu.

Šio būdo trūkumai susiję su tam tikru apribojimu, pasirenkant alternatyvius atsakymus. Pirmiausia, jei respondentas prašomas pasirinkti tik vieną alternatyvų atsakymą, keli alternatyvūs atsakymai jam gali būti vienodi (lygiaverčiai) arba gali būti, kad ne visi jie yra paminėti. Be to, kadangi respondentas turi galimybę iš pradžių išgirsti ar pamatyti alternatyvius atsakymus, jis gali pasirinkti iš jų tą, apie kurį gavęs atvirą klausimą būtų net nesusimąstęs. Jei respondentas nesutinka nė su vienu iš alternatyvių atsakymų, jis gali pasukti lengviausiu keliu ir pasirinkti bet kurį iš jų vietoj „nė vienas iš minėtų“ ar pasirinkti „kita“ ar „neturiu nuomonės“ (jei tie alternatyvūs atsakymai įtraukti į kategorijų

sąrašą). Kadangi reikia numatyti atsakymus ir formuluoti klausimus, kurie būtų pritaikyti užpildant klausimyną savarankiškai, kitas trūkumas yra tai, jog reikalingos didesnės pastangos, norint įsitikinti, kad klausimas yra suprastas ir kad atsakymų sąrašas bus aiškus. Kai respondento prašoma pasirinkti iš alternatyvių atsakymų sąrašo, gali atsirasti padėties klaida. Priklausomai nuo klausimo pobūdžio ir alternatyvių atsakymų, respondentas gali būti linkęs pasirinkti iš jų pirmą, paskutinį ar vidurinį.

*„Arba-arba“ klausimai.* „Arba-arba“ klausimas iš tikro yra plataus pasirinkimo klausimas, kuris turi tik du atsakymus. Dažniausiai tie alternatyvūs atsakymai būna „taip“ ir „ne“, „sutinku“ ir „nesutinku“. Praktikoje paprastai pridedamas trečias atsakymas „nežinau“ arba „neturiu nuomonės“. Atsakant į kai kuriuos klausimus („Ar tu turi dviratį?“), kad respondentui nekiltų abejonų, toks trečias atsakymas nepaliekamas.

„Arba-arba“ klausimai turi tų pačių privalumų ir trūkumų kaip ir plataus pasirinkimo klausimai, t.y. lengvai sudaromi, užrašomi, koduojami ir analizuojami. Esant tik dviem alternatyvioms galimybėms, respondentui paprasta atsakyti.

Pagrindinė problema naudojant šiuos klausimus yra tai, kad kai kurie klausimai negali būti suformuluoti „arba-arba“ pagrindu.

*Skalės tipo.* Priklausomai nuo klausimo struktūros, klasifikuojamų atsakymų bei nuo skaičių savybių galima skirti keturis skalės tipus:

1. *Nominalinės skalės.*
2. *Ranginės skalės.*
3. *Intervalinės skalės.*
4. *Santykinės skalės.*

*Nominalinė skalė.* Nominalinė skalė – skaičių seka, kurioje skaičiai atlieka identifikavimo funkciją.

*Pavyzdys: Jūsų lytis?*

1. *Vyras*
2. *Moteris*

*Ranginė skalė.* Ranginė skalė yra skaičių seka, kurioje skaičių dydis apibrėžia rangų nustatymo tvarką.

*Pavyzdys: Kiek laiko praleidi tipinį savaitgalį skaitydamas laikraštį?*

1. *Mažiau nei 5 min.*
2. *Daugiau nei 5 min., bet mažiau nei 15 min.*
3. *Daugiau nei 15 min., bet mažiau nei 30 min.*
4. *30 min. ir daugiau.*

Skalės vertės 1, 2, 3 ir 4 yra pateiktos prie kiekvienos iš atsakymo alternatyvų. Tačiau, be identifikavimo, šie skaičiai parodo laikraščio skaitymo laiką. Pavyzdžiui, žmogus, pasirinkęs 4, laikraštį skaito ilgiau nei tas, kuris pasirinko 3. Deja, skaičiai neparodo, kiek daugiau laiko praleidžiama skaitant laikraštį.

*Intervalinė skalė.* Intervalinė skalė – skaičių seka, kurioje skirtumai (bet ne santykiai) tarp skaičių gali būti prasmingai interpretuojami.

*Pavyzdys: Ar Jūs pirksite automobilį per artimiausius 6 mėnesius?*

1. *Tikrai nepirksiu*
2. *Nepirksiu*
3. *Nežinau*
4. *Pirksiu*
5. *Tikrai pirksiu*

Atsakymams priskirtos vertės suformuoja ranginę skalę, tačiau šioje skalėje atstumus tarp atsakymų respondentas suvokia kaip lygius, ypač kai atsakymai yra atskiriami fiziškai vienodais atstumais.

*Santykinė skalė.* Santykinė skalė yra skaičių seka, kurioje santykiai tarp skaičių gali būti prasmingai interpretuojami.

*Pavyzdžiai:*

Kokios yra Jūsų pajamos per mėnesį? \_\_\_\_\_ litų.

Kaip toli yra jūsų darbas nuo namų? \_\_\_\_\_ km.

Atsakymai į šiuos klausimus turi natūralų pradinį tašką, vadinama nuliu. Santykinė skalė skiriasi nuo intervalinės skalės tuo, kad ji turi natūralų nulį, kuriam galioja bendras susitarimas dėl jo vietos. Aukštis, svoris, valiutos, prekių kiekis yra aiškūs pavyzdžiai.

*Nuomonių vertinimo skalės tipai.* Tyrimuose yra daug įvairių nuomonių vertinimo skalės tipų, tačiau populiariausios skalės yra:

1. Grafinės skalės.
2. Kategorijų išvardijimo skalės.
3. Rangų eilės skalės.
4. Porinio palyginimo skalės.
5. Pastovios sumos skalės.
6. Trupmeninės skalės.

Nuomonių vertinimo skalės paprastai reikalauja, kad respondentas pateiktų savo nuomonę apie objektą: išreikšdamas savo poziciją, kuri geriausiai parodo jo nuomonę; pasirinkdamas vieną, o ne kitą objektą pagal duotas savybes; priskirdamas skaičius vienam ar daugiau objektų kaip savo privalumų atspindį vertinant savybę.

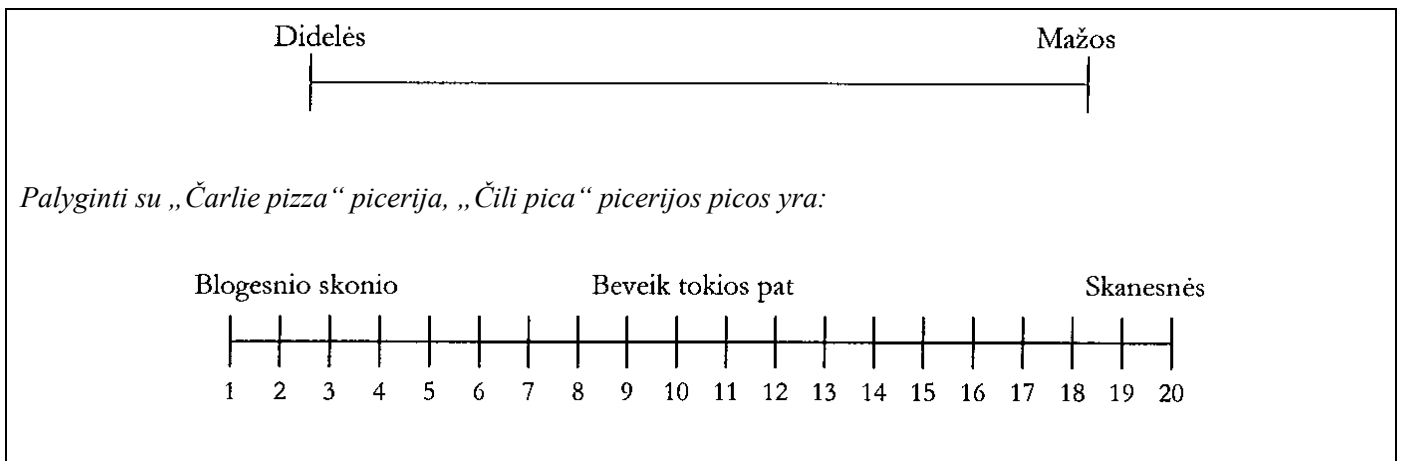
*Grafinė vertinimo skalė.* Šiuo atveju respondentas prašomas pateikti savo nuomonę, pažymint kokį nors tašką tarp galimo vertinimo alternatyvų. Pavyzdžiai:

„Čili pica“ picerija yra:

Blogiausia vieta  
papietauti

Geriausia vieta  
papietauti

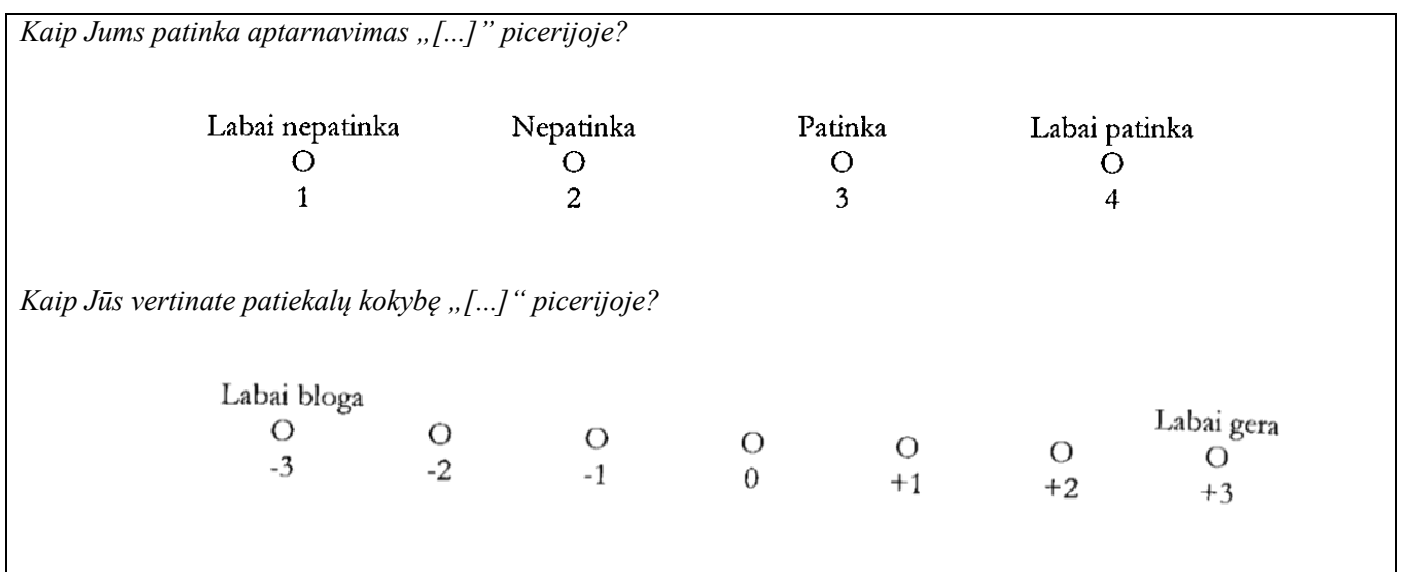
„Čili pica“ picerijoje kainos yra:



Paveikslas 3. Grafinių vertinimo skalių pavyzdžiai

Grafinės skalės gali būti palyginamos arba nepalyginamos. Pirmosios dvi pateiktos pavyzdyje yra nepalyginamos.

*Kategorijų išvardijimo vertinimo skalė.* Ši skalė yra panaši į grafinę, išskyrus tai, kad respondentai prašomi pasirinkti atsakymą iš riboto skaičiaus alternatyvų, užuot pažymėjus vietą ištisinėje skalėje. Pavyzdžiai:



Paveikslas 4. Kategorijų išvardijimo vertinimo skalių pavyzdžiai

*Rangų eilės vertinimo skalė.* Naudojant šią skalę, respondentas prašomas sutvarkyti objektus pagal tam tikrus kriterijus, pvz., pagal kokybę, gerą skonį ar patrauklumą. Čia apibrėžiami objektai nuo mėgstamiausio iki mažiausiai mėgstamo. Pavyzdys:

Lentelė 10. Rangų eilės vertinimo skalės pavyzdys

Nustatykite žemiau pateiktų drabužių parduotuvės pasirinkimo kriterijų rangą, kai 1 – pats svarbiausias kriterijus, o 5 – mažiausiai svarbus.

\_\_\_\_\_ *Parduotuvės pavadinimas*

\_\_\_\_\_ *Parduotuvės buvimo vieta*

\_\_\_\_\_ *Reklama*

\_\_\_\_\_ *Mandagūs pardavėjai*

\_\_\_\_\_ *Prekių asortimentas*

*Porinio palyginimo vertinimo skalė.* Porinio palyginimo skalėje respondentas atlieka daugelį palyginimų, pasirinkdamas vieną iš objektų, kurių pateikiama tik po du. Kaip ir rangų eilės vertinimo skalėje, respondentas naudoja (arba jis yra aprūpinamas) atitinkamus kriterijus, pagal kuriuos atliekami palyginimai. Siekiant palyginti visus objektus, būtina respondentui pateikti visas įmanomas poras.

*Pavyzdys:*

Nustatykite, kuriai iš pateiktų parduotuvių labiau tiktų pasakymas: „Gera vieta apsipirkti“?

\_\_\_\_\_ *Zara*      ar \_\_\_\_\_ *Apranga*

\_\_\_\_\_ *Zara*      ar \_\_\_\_\_ *Mango*

\_\_\_\_\_ *Apranga*      ar \_\_\_\_\_ *Mango*

*Pastovios sumos vertinimo skalė.* Pastovios sumos skalėje respondentams reikia išdėstyti duotus taškus tarp objektų pagal tam tikrus kriterijus. Ši technika naudinga santykinai mažam objektų skaičiui, nes priešingu atveju respondentai susidurs su sunkumais stengdamiesi teisingai išdalyti balus visiems objektams.

*Pavyzdys:*

*Padalykite 100 taškų paminėtiems televizorių pavadinimams taip, kad tai atspindėtų Jūsų nuomonę apie kiekvieno iš šių televizorių kokybę:*

*Sony \_\_\_\_\_ Toshiba \_\_\_\_\_*

*Panasonic \_\_\_\_\_ Samsung \_\_\_\_\_*

*Trupmeninė vertinimo skalė. Trupmeninė skalė reikalauja, kad respondentai vertintų objektą lygindami jį su nurodytu objektu. Tikslas yra nuomonių apie daugelį objektų pateikimas.*

*Pavyzdys:*

*„Volkswagen Passat“ yra vertinamas 100 taškų, kai kalbama apie malonumą vairuoti, o kiek taškų gautų kiekvienas iš paminėtų automobilių lyginant malonumą vairuoti šį automobilį su malonumu vairuoti kitus automobilius?*

*Volkswagen Passat 100 taškų Ford Focus \_\_\_\_\_ taškų*

*Chrysler PT \_\_\_\_\_ taškų Nissan Micra \_\_\_\_\_ taškų*

Nuomonių vertinimo metodai išskiriami tokie:

- 1. Likerto metodas.*
- 2. Semantinio diferencialo skalė.*
- 3. Stapel skalė.*

*Likerto metodas. Naudojant šį metodą, respondentas prašomas nurodyti penkiabalėje skalėje savo sutikimo ar nesutikimo su kiekvienu teiginiu, susijusiu su tiriamu objektu, laipsnį. Atsakymai vertinami taip, kad jie atitiktų kryptingumą, ir sudedami taip, kad būtų sužinota bendra respondento nuomonė apie objektą.*



	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Parduotuvės kasininkai yra draugiški	-----	-----	-----	-----	-----
2. Eilės prie kasų juda lėtai	-----	-----	-----	-----	-----
3. Kainos parduotuvėje yra „protingos“	-----	-----	-----	-----	-----
4. Parduotuvė turi platų prekių pasirinkimą	-----	-----	-----	-----	-----
5. Parduotuvės darbo laikas yra patogus	-----	-----	-----	-----	-----
6. Prekės parduotuvėje yra išdėstytos nepatogiai	-----	-----	-----	-----	-----

*Paveikslas 5. Likerto metodo pavyzdys.*

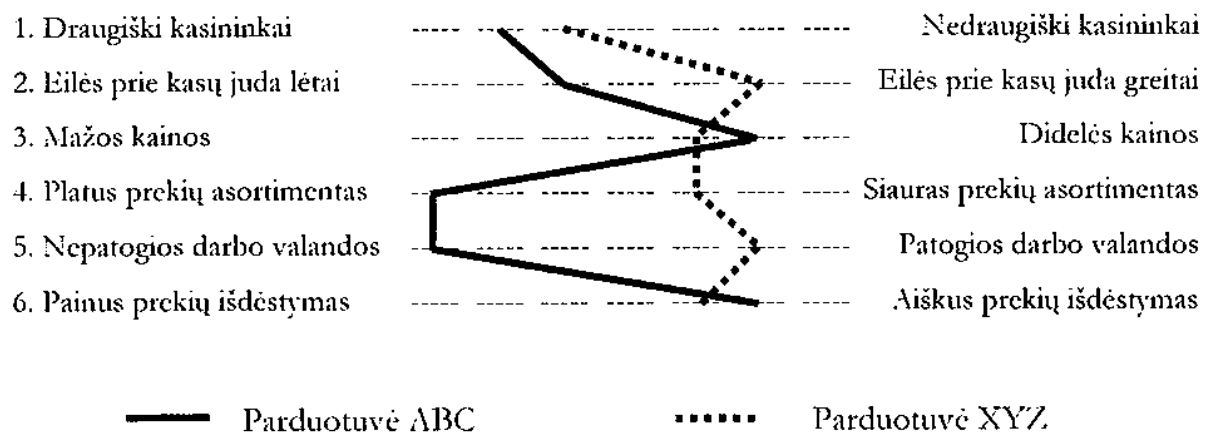
Tokia skalė gali būti fragmentas didesnės skalės, naudojamos vartotojų nuomonėms apie tam tikrą prekybos centrą bei jo konkurentus nustatyti.

*Semantinio diferencialo skalė.* Naudodamas šią techniką, pirmiausiai tyrėjas generuos keletą būdvardžių arba paaiškinamųjų frazių. Viskas, ką jis šiuo atveju atlieka, yra bandymas išreikšti dalykus, kurie gali būti panaudoti apibūdinant objektą pozityviais ir negatyviais terminais. Negatyvūs apibūdinimai kartais atsiranda kairėje skalės pusėje, o kartais — dešinėje. Taip siekiama, kad respondentas tikrai perskaitytų apibūdinimus prieš pažymėdamas vietą skalėje. Tada skalė pateikiama subjektų imčiai. Kiekvienas respondentas bus paprašytas perskaityti kiekvieną apibūdinimą ir pažymėti vietą, kuri geriausiai apibūdina jo nuomonę apie objektą. Pozicijos pabaiga respondentui paprastai paaiškinama instrukcijoje kaip artimiausia pateiktam apibūdinimui, vidurinė pozicija - kaip neutrali. Subjektas gali būti prašomas įvertinti du ar daugiau objektų naudojant tą pačią skalę. Skalę sudaro septynios kategorijos, neturinčios jokių skaičių ar žodžių. Be to, šios kategorijos neturi būti įvardytos ar pateiktos respondentui, užduodant klausimus. Analizuojant duomenis, sumuojami visų respondentų atsakymai į kiekvieną apibūdinimą ir paskaičiuojamas atsakymų vidurkis.

1. Draugiški kasininkai	-----	Nedraugiški kasininkai
2. Eilės prie kasų juda lėtai	-----	Eilės prie kasų juda greitai
3. Mažos kainos	-----	Didelės kainos
4. Platus prekių asortimentas	-----	Siauras prekių asortimentas
5. Nepatogios darbo valandos	-----	Patogios darbo valandos
6. Painus prekių išdėstymas	-----	Aiškus prekių išdėstymas

Paveikslas 6. Semantinio diferencialo skalės pavyzdys

Technika leidžia išreikšti savo nuomonę apie įmonę, produktą, įpakavimą, reklamą ir kitus dalykus. Labai dažnai duomenų analizėje yra naudojami grafikai.



Paveikslas 7. Grafinio semantinio diferencialo skalės vaizdavimo pavyzdys

*Stapel skalė.* Ji skiriasi nuo semantinio diferencialo skalės tuo, kad 1) būdvardžiai arba paaiškinamosios frazės yra testuojami atskirai, o ne kartu, kaip bipoliarinės poros, 2) taškai skalėje nurodomi skaičiais ir 3) vietoj septynių yra dešimt skalės pozicijų. Respondentų prašoma atsakyti, kaip tiksliai kiekvienas iš apibūdinimų paaiškina tyrėją dominantį objektą.

<b>1. Draugiški kasininkai</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>2. Eilės prie kasų juda lėtai</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>3. Mažos kainos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>4. Platus prekių asortimentas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>5. Nepatogios darbo valandos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>

Paveikslas 8. Stapel skalės pavyzdys

Stapel skalės privalumas yra tai, kad ji išlaisvina tyrėją nuo būtinybės išvystyti būdvardžius, kas gali būti iš tikro sudėtinga užduotis. Problema, kuri atsiranda naudojant šią skalę, yra tai, kad dauguma apibūdinimų, naudojamų objektui įvertinti, gali būti įvertinti trimis būdais – pozityviai, negatyviai arba neutraliai – ir pasirinktas įvardijimas veikia rezultatus bei sąlygoja respondento gebėjimą atsakyti. Šis metodas gali būti naudojamas apklausoje telefonu.

#### 1.2.2.2.2. Stebėjimas.

Stebėjimo tyrimas – tai visų pirma sugebėjimas matyti, fiksuoti ir panaudoti tyrimams prasmingą ir reikalingą informaciją. Yra dvi prielaidos, lemiančios tyrėjo galimybę stebėti:

1. Pirma, tyrėjas turi būti pakankamai profesionalus, kad jį supančių žmonių elgesyje, veiksmuose, atliekamuose procesuose bei jų pasekmėse išvelgtų prasmingą ir naudingą informaciją, kurią įmanoma gauti stebint. Neretai gali būti taip, kad žmogus, į ką nors žiūrėdamas atviromis akimis, labai mažai mato.
2. Antra, tyrėjas turi būti susipažinęs su stebėjimo tyrimo metodais ir turi mokėti jais naudotis. Šios dvi sąlygos yra pradinės bei lemiančios stebėjimo tyrimo metodo naudojimo prielaidas.

Stebėjimų informacija praktikoje turi savo prasmę ne tik kaip specifinė tyrimų informacijos rūšis. Verslo vadovai ir marketingo specialistai ją priima ir individualiai naudoja, neinterpretuodami jos kaip tyrimų informacijos. Dėl to kai kada galima manyti, kad stebėjimo informacija tampa sudėtine vadovo ar specialisto patyrimo dalimi ir taip ji pasitarnauja ką nors nusprendžiant.

Kita vertus, stebėjimo tyrimų diapazonas yra labai platus. Tai byloja ir pasakymas, kad stebimi gali būti šie dalykai: žmogus, veikla, procesas, rezultatai. Kiekvienas iš šių elementų turi didelę stebėjimui prieinamą ir tyrimui prasmingų požymių įvairovę.

*Pavyzdžiui, gali būti stebima labai didelė žmogaus požymių įvairovė: apranga, šukuosena, jo perkamos prekės ir paslaugos, naudojami daiktai, pirkimų dažnumas ir pobūdis, lankomos vietos ir parduotuvės, bendravimo būdas, reakcija į reklamą, informaciją, sprendimų greitis ir kokybė bei kiti požymiai.*

Tačiau gali būti stebimi ir visai kitokio pobūdžio reiškiniai.

*Pavyzdžiui, kainų dinamika Lietuvoje – kokių prekių kainos viršija analogiškų prekių kainas Vokietijoje, JAV ir kitose pažangaus ūkio šalyse; kokia rinkos reakcija į pernelyg aukštas kainas.*

Tyrimai stebėjimo metodu Lietuvoje nėra labai paplitę. Tai galima paaiškinti patirties, žinių ir tradicijų trūkumu bei neįvertinamumu to, kaip stebėjimo informacija gali būti naudinga ir padėti spręsti verslo problemas.

***Stebėjimas** – informacijos rinkimo metodas, paremtas žmonių elgesio, objektų kaitos, įvykių ar procesų raidos fiksavimu.*

Stebėjimo tyrimas yra sutelktas į fiksavimą to, ką žmonės daro arba tai, kas vyksta. Stebėjimo tyrimų ypatumas yra tas, kad šis metodas mažai suteikia informacijos apie stebimo žmogaus elgesio motyvus ir priežastis. Dėl to šis informacijos rinkimo būdas ne visada yra patrauklus ir priimtinas tyrėjams. Kartais visai be reikalo neišnaudojamos visiškai geros stebėjimų informacijos galimybės. Tačiau stebėjimų metodas yra svarbi sudedamoji tyrimų dalis. Tai pagrindžia šie argumentai:

- Stebėjimas yra svarbi žvalgybinio tyrimo dalis. Marketingo ir verslo vadovai nuolat stebi konkurentų kainas, reklamos veiksmus, prekės ar paslaugos laukiančių klientų eiles bei naudojami gauta informacija. Stebėjimo būdu surinkta informacija padeda atskleisti problemas bei ruošti jų sprendimo priemones.
- Stebėjimas gali būti naudojamas kaip metodas, papildantis kitus tyrimus. Tarkime, apklausėjas apklausiamojo namuose atlikdamas asmeninę apklausą turi galimybę stebėti ir pasižymėti pastabas apie apklausiamojo gyvenamosios patalpos kokybę, tvarką, dydį, apklausiamojo rasę, kaimynų ypatumus bei fiksuoti lyginamuosius pastebėjimus. Labai retai tokio pobūdžio duomenis mėginama gauti apklausos metodu.
- Stebėjimų metodas palyginti mažesnėmis kainomis leidžia gauti tikslius duomenis apie pirkėjų judėjimą didelėse parduotuvėse arba transporto judėjimą keliuose. Pavyzdžiui, stebint nesunkiai galima nustatyti, kiek buvo veiksminga kampanija, raginanti žmones nestatyti savo automobilių ant žaliųjų miesto vejų arba nepereiti gatvės ten, kur reikia perlipti tvorą. Šiuo atveju stebėjimas, žinoma, turi būti vykdomas prieš specialios kampanijos įvykdymą ir po jos.
- Stebėjimas gali būti vykdomas kaip alternatyvus tyrimo būdas. Ypač tuomet, kai tiriamieji negali paaiškinti, kodėl jie vienaip ar kitaip pasielgė. Pavyzdžiui, kodėl vaikai pirmiausia čiumpa tą ar kitą žaislą, mėgsta vieną ar kitą spalvą.

Stebėjimas dažnai naudojamas, kai norima pažvelgti į vidinę tiriamojo reiškinių pusę, mėginant geriau pažinti ir įvertinti su tuo susietus dalykus, kaip, pavyzdžiui, įpakavimo efektyvumą. Tuo atveju, kai yra naudojamas fiktyvus pirkimo variantas, pirkėjus maisto prekių parduotuvėse dažnai mėginama

stebėti kokios nors konkrečios prekės atžvilgiu. Bandoma išmatuoti, kiek laiko jie praleidžia prekių išdėstymo zonose, nustatyti, ar pirkėjams sunku susirasti reikalingą prekę, ar jie skaito informaciją ant įpakavimo. Šios rūšies stebėjimas yra vadinamas *tiesioginiu stebėjimu*. Praktikoje gali būti du jo atlikimo variantai:

1. *struktūrizuotas*,
2. *nestruktūrizuotas*.

Atlikdamas *struktūrizuotą stebėjimą*, informacijos rinkėjas naudojasi iš anksto parengta stebėjimo informacijos lentele, kurioje labai paprastai pažymi stebimo reiškinio ar žmogaus elgesio požymius.

Atlikdamas *nestruktūrizuotą stebėjimą*, tyrėjas stebėjimo procese pats nusprendžia, kuriuos žmogaus ar veiksmo požymius verta fiksuoti. Tokia situacija neišvengiamai lemia subjektyvų, interpretavimą bei subjektyvias išvadas.

Kita stebėjimo tyrimų, atmaina yra vadinama *sukurto situacijos tyrimo stebėjimu*. Šią stebėjimo tyrimų atmainą dar galima vadinti elgesio stebėjimu dirbtinai sukurtoje situacijoje. Praktikoje žmonės stebinti dirbtinėse situacijose, dažnai mėginama į jas įsigilinti ir ką nors sužinoti apie giliau slypinčius žmonių įsitikinimus, požiūrius bei elgesio motyvus. Neretai šios rūšies stebėjimas padeda gamintojams išsiaiškinti pirkėjų reakciją į naujai įpakuotą ar visai naują prekę. Prie šios rūšies tyrimo galima priskirti ir stebėjimus, kaip pirkėjai reaguoja į maisto prekių skonį, kvapą, jų išdėstymą lentynose, paštu nusiunčiamų prekių pavyzdžius. Praktikoje įmonės, tik atlikusios tokį stebėjimo tyrimą ir gavusios pakankamai grįžtamosios informacijos, ryžtasi dideliais kiekiais pradėti gaminti naujus ar atnaujintus gaminius bei pateikti juos į rinką.

Stebėjimo tyrimas gali būti atliekamas registruojant vartotojo elgesio *paliekamus ženklus*. Tai palyginti nesudėtingas, tačiau veiksmingas tyrimo būdas, kurį naudojant galima gauti vertingos marketingo tyrimų informacijos. Šios rūšies tyrimas gali turėti keletą pavyzdžių:

1. Apie gėrimų suvartojimą galima spręsti iš tuščių butelių, patenkančių į sąvartyną, kiekio.
2. Apie tai, kokias radijo programas labiausiai mėgsta ir klauso lengvųjų automobilių savininkai, galima sužinoti iš autoserviso darbuotojų. Automobilio radioimtuvo stočių rinkinys šiuo atveju liudys, kokias stotis vairuotojas dažniausiai klauso.

3. Žurnalo ar knygos naudojimo lygį galima nustatyti, jų lapus suklijavus mažais klijų taškeliais. Vėliau tikrinant, kiek suklijavimų yra atplėšta, galima spręsti, ar skaitytojai tokį žurnalą buvo paėmę į rankas, ar vartė jo lapus.
4. Apie muziejuje esančio paveikslo populiarumą galima spręsti iš grindų dangos, esančios priešaispaveikslą, nudėvėjimo laipsnio ir pan.

Stebėjimo tyrimų vykdymui reikalingos trys sąlygos:

1. Reikiamą informaciją turi būti įmanoma stebėti, ji privalo turėti stebėjimui reikalingus požymius. Pavyzdžiui, jeigu tyrėjas stebėdamas norės sužinoti, kodėl moksleivis pasirinko Vytauto Didžiojo universitetą, o ne Vilniaus universitetą, tai akivaizdu, kad stebėjimo tyrimas čia negalės atsakyti.
2. Stebėtoją dominantis elgesys turi būti pasikartojantis.
3. Dominantis elgesys ar reiškiny santykinai turi būti trumpalaikis. Tyrimui nepriimtinas ilgai, t.y. savaites ar mėnesius, trunkančio, pavyzdžiui, apsisprendimo dėl namo pirkimo proceso stebėjimas.

*Stebėjimo tyrimų privalumai.* Tyrimas, kai žmonės yra stebimi, lyginant jį su tyrimu, kai pastarieji yra klausiami apie tai, ką padarė, turi vieną esminį ir svarbų privalumą: vietoje to, kad prašytume atsakymo, kaip žmonės vertina savo elgesį ir veiksmus, mes patys matome, kaip jie elgiasi ir ką daro. Tai padeda išvengti subjektyvaus jų aiškinimo. Toks būdas gali pašalinti daugelį vienaip ar kitaip tikrovę pakreipiančių veiksnių, susijusių su apklausos tyrimų metodu.

Stebėjimų tyrėjas nėra susietas su apklausiamąjo norais ir sugebėjimais atsakyti. Pagaliau pačios stebėjimo duomenų rinkimo formos leidžia juos gauti greičiau ir tiksliau. Vietoj prašymo pirkėją suskaičiuoti visus jo pirkinį krepšyje esančius nupirktus daiktus, kur kas paprasčiau ir patogiau naudotis skanerio užrašais. Vietoje vaikų apklausos, kurie žaislai jiems labiausiai patinka, geriau pakviesti vaikų būrį į žaidimų kambarį ir stebėti, kuriuos žaislus jie pirmiausiai čiumpa ir su kuriais ilgiausiai žaidžia. Tokiu būdu žaislų gamintojai gali gauti labai daug svarbios informacijos: kokie žaislai labiausiai patraukia vaikų dėmesį, kokias spalvas jie labiau mėgsta ir t.t. Vadinasi, didžiausia tikimybė, kad vaikas tokį žaislą pasirinks ir parduotuvėje.

*Stebėjimo tyrimų trūkumai.* Vienas iš stebėjimo tyrimų trūkumų yra tas, kad tyrinėjamas gali būti tiktai elgesys. Tyrėjas beveik nieko negali sužinoti apie motyvus, nuostatas, ketinimus ar jausmus, kurie paskatino stebimąjį vienaip ar kitaip pasielgti. Be to, stebimas yra tiktai viešas elgesys; privatus elgesys, kaip apranga namuose, bendrų sprendimų priėmimo procesai, šeimos narių veiksmai namuose, stebėjimui yra beveik neprieinami.

Kita problema yra susijusi su tuo, kad stebėjimu užfiksuota situacija nebūtinai atitinkamai pasikartos ateityje. Vieną pieno rūšį vartojantis pirkėjas gali sužinoti apie kitas alternatyvias pieno rūšis, turinčias mažiau cholesterolio bei kalorijų, ir ateityje jas pirkti bei vartoti.

#### 1.2.2.2.3. Eksperimentas.

Eksperimentavimas yra vienas iš tyrimo ir efektyvių sprendimų paieškos metodų. Eksperimentai leidžia geriau pažinti rinką ir išsiaiškinti, koku būdu prekę ar paslaugą siūlanti įmonė gali geriau patenkinti vartotojų norus ir poreikius, parduoti daugiau prekių ir paslaugų bei gauti pelno. Eksperimento pagalba dirbtinai sukuriama situacijos, kurios leidžia patikrinti problemos sprendimo variantus ir padeda numatyti rezultatus.

***Eksperimentas** – informacijos gavimo būdas, kai tyrėjas sukuria situaciją, kurioje keisdamas vienus aiškiai susietus arba nepriklausomus rodiklius stebi šių pakeitimų poveikį kitiems tiriamos sistemos elementams.*

Tyrimai eksperimentavimo metodu skiriasi nuo apklausos ir stebėjimo tyrimų. Apklauso ir stebėjimų tyrimuose tyrėjas iš esmės yra pasyvus duomenų rinkėjas. Jis klausinėja ar stebi, ką ir kaip daro žmonės, išsiaiškina, kodėl jie vienaip ar kitaip elgiasi. Visiškai kitaip yra eksperimentuojant. Tyrėjas čia tampa aktyviu tyrimo proceso situacijos kūrėju ir dalyviu. Sukūręs tam tikras sąlygas, tyrėjas tarsi iš užnugario stebi ir fiksuoja į šį eksperimentą patekusio žmogaus elgesį. Eksperimento rezultatai padeda atsakyti į klausimus, kas gali atsitikti, jeigu mes pasielsime išbandytu būdu, arba kokio poveikio galima tikėtis, jeigu panaudosime aiškiai išbandytą reklamos variantą.

#### **1.2.3. Tyrimo imties atranka**

Imtis yra sudėtinė tyrimo proceso dalis. Tyrimo imtys atrenkamos iš atitinkamos tyrimo visumos. Priimant vienokį ar kitokį imčių atrinkimo planą reikia išsiaiškinti keletą klausimų:

1. Turi būti apibrėžta tyrėją dominanti tiriamoji visuma: pavyzdžiui, visa pasaulio žmonių bendrija ar tik jos dalis, t.y. atskiras segmentas. Kitaip sakant, grupė, kurios imtis bus atrenkama. Grupės paprastai sudaro žmonės, kurių pažiūros, elgesys, nuostatos, prioritetai, materialinė padėtis padeda rinkos specialistui formuoti sprendimus.
2. Kai gyventojų grupė jau nustatyta, reikia atsakyti į antrąjį klausimą: naudoti tikimybinį ar netikimybinį imties atrinkimo metodą.

*Tikimybinės imtys yra tos, kurių atrinkimo iš gyventojų visumos ar grupės tikimybė viena lygi nuliui.*

*Netikimybinės imtys yra tos, kurių parinkimo tikėtinumą negalima apskaičiuoti ir išreikšti kokiu nors tikimybės laipsniu.*

*Tiriama visuma.* Kai tyrėjas aiškiai nustato problemą ir pasirenka tinkamą tyrimo pobūdį bei metodą, kitame žingsnyje reikia atrinkti tuos elementus, iš kurių bus renkama informacija. Vienas iš būdų tai atlikti – apklausti kiekvieną visumos narį. Išsamus visumos apklausimas yra vadinamas surašymu. Kitas būdas – rinkti informaciją iš visumos dalies, parenkant elementų imtį.

*Visuma – ne tik žmonių, bet ir gamintojų, mažmenininkų, didmenininkų ar net negyvybės objektų visuma.*

*Imtis – visumos dalis, kuri pasirenkama tirti ar vertinti.*

*Atrankos privalumai.* Atranka, palyginti su visumos apklausa, turi keletą privalumų. Pirmas ir galbūt svarbiausias jų – tai daug pigiau. Kitas privalumas – laikas. Kartais gali būti, jog visos visumos apklausa užims tiek laiko, kad sprendimas bus padarytas anksčiau, nei gauta jam reikalinga informacija.

*Atrankos procedūros.* Nusprendus atlikti atranką vietoje visos visumos apklausos, reikia:

1. Nustatyti atitinkamą visumą ir jos parametrus. Pradinis kiekvienos atrankos procedūros žingsnis yra nustatyti tinkamą tikslinę visumą ir parametrus. Tikslinės visumos nustatymas visada priklauso nuo tyrimo tikslų. Nustatant visumą, reikia nustatyti visumos parametrus, kuriuos ketinama tirti. Maisto prekių parduotuvės gali visai nedominti Lietuvos gyventojų nuomonė, tačiau tam tikro mikrorajono gyventojų nuomonė bus labai svarbi. Vienais atvejais tiriama visuma gali būti aukštųjų mokyklų studentai, kitais – namų šeimininkės, trečiais – statybos įmonių vadovai.
2. Nustatyti tinkamus atrankos rėmus. Dažnai būna, jog nėra išsamaus pasirinktos visumos narių sąrašo. Tada reikia nuspręsti, koks narių sąrašas gali geriausiai atspindėti visą pasirinktą visumą. Pavyzdžiui, dažnai atrankos rėmai būna telefonų knygos, įmonių katalogai, asociacijos narių sąrašas ar adresai, kuriuos pateikia komercinės įmonės.
3. Pasirinkti atsitiktinę, ar neatsitiktinę atranką. Atsitiktinė atranka siūlo privalumą – sugebėjimą apskaičiuoti tyrimo atrankos paklaidą ir perkelti tyrime gautus duomenis į visumą su žinoma paklaida. Tuo tarpu neatsitiktinė atranka tokios galimybės negali pasiūlyti. Kitaip tariant, atlikus atsitiktinę atranką, galima pasakyti, jog yra 95% tikimybės, kad 60-70% visumos elgiasi vienokiu būdu.



4. Pasirinkti atrankos metodą, kuris bus naudojamas. Čia reikia nuspręsti, koku būdu bus pasirinkti imties nariai, t.y. tiksliai nusakyti, kokios – atsitiktinės ar neatsitiktinės – atrankos procedūros bus naudojamos.

5. Nustatyti būtiną imties dydį. Pagaliau paskutinis žingsnis – nustatyti respondentų skaičių

Daugiau apie atsitiktinę ir neatsitiktinę atranką, bei jos metodus žr. V. Dikčius (2003).

*Imties dydis.* Joks tyrimas negali būti tinkamai suplanuotas, jei nėra žinomas reikalingas imties dydis. Be to, imties dydžio klausimas yra glaudžiai susijęs su tyrimo kaštais ir todėl jis turi būti įvertintas gana tiksliai.

Imties dydis gali būti nustatomas tiek naudojant statistinius, tiek ir nestatistinius metodus. Nestatistiniai metodai naudojami, kai tyrėjas iš patirties žino, koks turi būti imties dydis, arba kai yra kokių nors apribojimų jį nustatant, pvz., finansinės galimybės. Be to, nestatistiniai metodai naudojami ir naudojant neatsitiktinės atrankos metodus respondentams pasirinkti.

### **1.3. Informacijos rinkimas**

Tyrimą galima apibūdinti kaip įvairios formos informacijos gavimą, kontaktuojant tyrėjui ir tiriamajam objektui. Tačiau tai nėra visai paprastas procesas. Kaip tarpininkas tarp tyrėjo ir tiriamojo objekto yra tyrimo metodas, kuris riboja arba iš viso izoliuoja tyrėjo poveikį. Todėl neatsitiktinai tyrimo metodams yra keliami dideli reikalavimai.

Šiame tyrimo proceso etape yra renkami duomenys, kurie turi patikrinti daromas prielaidas. Kalbant apie tyrimo duomenis, reikia pastebėti, jog duomenys visų pirma – tai daiktų, reiškinių, požymių arba ryšių atspindys. Taigi duomenys yra bet kurio tyrimo žaliava, ir tai svarbiausias, lemiamas dalykas. Antra, duomenys, tiesiogiai gaunami tyrimo metu, yra vadinami pirminiais arba empiriniais duomenimis. Tačiau duomenys tampa prasmingi (reikšmingi) tik tada, kai mes juos gretiname arba lyginame su kitais duomenimis.

Dauguma duomenų turi būti statistiškai apdoroti. Apdoroti rezultatai vadinami antriniais duomenimis. Pavyzdžiui, tokie duomenys yra įvairios charakteristikos, vidurkiai, koreliaciniai (tarpusavio) ryšiai ir t.t. Šiuo atveju jie įgauna apibendrinimo formą ir sudaro prielaidas tolimesniems apibendrinimams.

Visus tiriamus duomenis galima suskirstyti į keturias grupes:

1. *kiekybiniai požymiai* (pavyzdžiui, matavimų, fizinės būklės rodikliai, laboratorinių tyrimų duomenys ir kt., t.y. visa tai, ką galima išmatuoti); jie tikslesni, objektyvesni, gerai tinka matematinei analizei;
2. *kokybiniai požymiai* (elgesys, požiūriai, interesai, vertybinės orientacijos ir kiti motyvai); sunkiau nustatomi, įvertinami bei statistiškai apdorojami; tai subjektyvūs duomenys, galintys turėti daug interpretacijų; juos sunkiau palyginti su kiekybiniais požymių rodikliais;
3. *klasifikaciniai arba nominaliniai požymiai* (lytis, amžius, gyvenamoji vieta, profesija, išsilavinimas ir kt.); patogūs darant tiriamųjų atranką bei įvairius palyginimus;
4. *reiškinio eiliškumo požymiai arba požymiai pagal reiškinio pasireiškimo laipsnį* (pavyzdžiui, fizinė būklė, kuri gali būti labai gera, gera, vidutinė, patenkinama arba bloga, lygiai kaip sveikata, žinios bei kitų požymių charakteristikos).

Tyrimai svarbūs tuo, kad jais remiantis gauti duomenys leidžia daryti apibendrinimus ir išvadas. Kita vertus, tyrimai socialiniuose moksluose yra sudėtingesni nei dauguma laboratorinių tyrimų, atliekamų, pavyzdžiui, biologijoje, medicinoje ar kitose tikslųjų mokslų srityse bei kryptyse. Jie sudėtingi tuo, jog žmonių elgesys bei individualios jų savybės labai priklauso nuo aplinkos sąlygų, veikiančių motyvacijos kitimus. Be to, žmonių nuomonės bei elgesys labai kinta arba jų požiūriai ne visada atitinka realų elgesį (pavyzdžiui, nurodo, kad teikia pirmumą tai ar kitai veiklai, tačiau savo elgesiu to nepatvirtina; palankiai vertina, bet elgiasi priešingai, ir pan.).

Neretai yra tapatinamos duomenų ir informacijos sampratos. Tai įneša painiavos į tyrimus.

***Duomenys yra informacijos žaliava, iš kurios ją naudojantis subjektas dar turi paimti, gauti jam prasmingą ir reikalingą informaciją.***

Informacijos kiekis, naudingumas ir kokybė daug priklauso nuo to, kas ir kaip ruošia bei tvarko duomenis. Tyrimuose tik gerai susisteminti, paruošti ir suprasti duomenys tampa naudinga informacija sprendimams. Surinkti ir apdoroti reikiamus duomenis ir iš jų gauti prasmingą informaciją gali tik pakankamai specialių žinių turintys specialistai. Laikantis šios nuostatos žodžiai „duomenys“ ar „informacija“ gali būti naudojami kaip sinonimai.

Laiku surinkti, patikimi ir gerai apdoroti duomenys ir jų pagrindu ruošiama informacija leidžia smarkiai sumažinti klaidingų sprendimų rizikos laipsnį.

### **1.3.1. Vidiniai ir išoriniai duomenys**

Sprendimams priimti reikalingos informacijos duomenys, pagal jų gavimo ir komplektavimo pobūdį yra skirstomi į vidinius ir išorinius.

**Vidiniai duomenys** – tokie, kurie susidaro įmonėje

**Išoriniai duomenys** – gaunami iš šaltinių, esančių už įmonės ribų.

Žemiau pateikiami kai kurie svarbiausi įmonių vidinių ir išorinių duomenų šaltinių pavyzdžiai:

#### **Vidinių duomenų šaltiniai:**

- 1) Įmonės raštvedyba.
- 2) Darbuotojų pranešimai.
- 3) Finansinės apskaitos dokumentai.
- 4) Atliktų tyrimų ataskaitos.
- 5) Įmonės metraštis.

#### **Išorinių duomenų šaltiniai:**

- 1) Viešųjų leidinių informacija.
- 2) Marketingo ir kitų tyrimo agentūrų renkama ir pagal užsakymus parduodama informacija.
- 3) Įmonės užsakyto tyrimo informacija (kai tyrimą atlieka savarankiškos tyrimų agentūros).
- 4) Kitų įmonių metinės ataskaitos, reklaminiai ir kitokios paskirties leidiniai.
- 5) Specialūs informaciniai leidiniai.
- 6) Internete esanti informacija.

#### **Kai kurie išorinės informacijos šaltinių pavyzdžiai:**

- 1) *Valstybės institucijų publikacijos ir prieinami duomenų bankai:* žurnalas „Valstybės žinios“, Vyriausybės pranešimai, publikuotos Vyriausybės programos, Statistikos departamento metraščiai, apžvalgos, surašymų duomenys, įmonių ir organizacijų registras, kiti leidiniai, taip pat Lietuvos banko spausdinami ir viešai platinami leidiniai.
- 2) *Jungtinių tautų leidiniai:* „Europos ekonominis biuletenis“, „Metinės Europos ekonominės apžvalgos“, Europos ekonominės komisijos ekonominių tyrimų apžvalgos ir kt.
- 3) *Europos sąjungos leidiniai.*
- 4) *Viešose bibliotekose saugomi informacijos šaltiniai:* knygos, žurnalai, laikraščiai, kompaktiniai diskai ir t.t.

- 5) *Periodiniai leidiniai verslo tematika*: mokslo darbų leidinys „Ekonomika“, laikraštis „Verslo žinios“ ir daugelis kitų.
- 6) Verslo įmonių metinės ataskaitos, pranešimai, tyrimo darbų ataskaitos ir kt.

### **1.3.2. Pirminiai ir antriniai duomenys**

Tyrimai gali būti atliekami remiantis pirminiais ir (ar) antriniais duomenimis.

***Pirminiai duomenys*** – tokie, kurie renkami konkrečiai problemai spręsti.

Pirminiai duomenys renkami ir komplektuojami tada, kai išryškėja problema ir tampa aišku, kad jai spręsti nepakaks vien antrinių duomenų. Šių duomenų anksčiau nereikėjo, dėl to jie nebuvo renkami ir komplektuojami. Pirminiai duomenys pradkami rinkti ir kaupti paaiškėjus, kad problemai spręsti reikia išsamaus tyrimo. Pirminių duomenų privalumas yra tas, kad jie susieti su tiriamos problemos turiniu ir specifika. Tyrėjas, rinkdamas šiuos duomenis, susitelkia į atliekamo tyrimo projektą ir naudodamasis duomenimis sudaro galimybes atskleisti įvairias problemos puses. Svarbiausias pirminių duomenų netobulumas yra tas, kad jiems surinkti tenka eikvoti palyginti daug laiko, darbo bei lėšų. Šie duomenys būna gan brangūs.

Pirminių duomenų rinkimo metodai yra šie:

- 1) Kokybinis tyrimas: nedidelės žmonių grupės nestruktūrizuotas pokalbis turint tikslą išsiaiškinti naujas idėjas ir hipotezes.
- 2) Apžvalginis (apklausos) tyrimas: informacijos gavimas struktūrizuotos apklausos būdu.
- 3) Stebėjimas: informacijos rinkimas stebint įvykius ar žmones.
- 4) Eksperimentas: atliekamas turint tikslą gauti informacijos apie tai, kaip vieno rodiklio pakeitimas veikia kito rodiklio pasikeitimus.

***Antriniai duomenys*** – tie, kurie jau yra kitais tikslais anksčiau surinkti, užrašyti bei saugomi viena ar kita forma, gali būti prieinami ir panaudoti sprendžiant problemą.

Antriniai duomenys – jau turimi, anksčiau surinkti duomenys apie rinkas, vartotojus, konkurentus, įmonės vidaus padėtį ir veiklą už jos ribų, marketingo aplinkos elementus. Pradiniam tyrimui dažnai pakanka antrinių duomenų. Jei antrinių duomenų kiekis ir kokybė atitinka ir tenkina tyrimo reikmes, rinkti pirminių duomenų nereikia. Antriniai duomenys paprastai būna pigesni. Tyrėjai gali greičiau ir lengviau juos gauti, todėl tyrėjui labai svarbu visapusiškai apsvastyti ir teisingai nuspręsti, ar antriniai duomenys tinka ir ar jų pakanka numatytam tyrimo projektui.

Antriniai duomenys plačiau naudojami žvalgybiniuose tyrimuose, kurie padeda geriau suprasti esamas ir potencialias rinkas ir išsiaiškinti, kaip geriausiai būtų galima tenkinti vartotojų poreikius. Antrinių duomenų pagrindu atliekamą žvalgybinį tyrimą galima suskirstyti į keletą dalių:

1. Turimų rinkų įvertinimas: vartotojų reikmių pažinimas. Kaip šios reikmės tenkinamos šiuo metu, kokios kainos, konkurentai, kokia įmonės padėtis rinkoje, jos privalumai ir silpnosios pusės, ar parduodamas gaminys atitinka rinkos poreikius, kokie naudojami paskirstymo kanalai, rėmimo priemonės.
2. Potencialių rinkų įvertinimas: laukiamų rinkos bei pardavimų pokyčių numatymas įvertinant makroaplinkos veiksnių kitimo tendencijas.
3. Tyrimo rezultatų pateikimas: žvalgybinį tyrimą atlikęs tyrėjas turi pasirūpinti, kad tyrimo rezultatus sužinotų ir aptartų ne tik sprendimus priimančios, bet ir juose dalyvaujantys specialistai.
4. Rekomendacijų parengimas: atlikus žvalgybinį tyrimą turi būti rengiamos tolesnių veiksmų rekomendacijos. Čia turėtų būti pasiūlymai, ar tikslinga atlikti išsamų tyrimą.

Kaip jau buvo minėta, antriniai duomenys gali būti gaunami iš vidinių ir (ar) išorinių šaltinių.

*Vidiniai šaltiniai* - tai įmonių metraščiai, jų bibliotekos, darbuotojų profsąjungos ar kitokios asociacijos vidinė apskaita ir raštvedyba.

Valstybinės (statistikos leidiniai) ir kitos viešos publikacijos yra svarbiausi išoriniai antrinių duomenų šaltiniai. Prie išorinių duomenų šaltinių taip pat priskirtini ir kiti iš šalies gaunami duomenys (konkurentų prekių apyvarta, reklamos agentūrų kaštai ir pan.).

Antriniai duomenys gali būti gaunami iš originalių arba iš neoriginalių šaltinių.

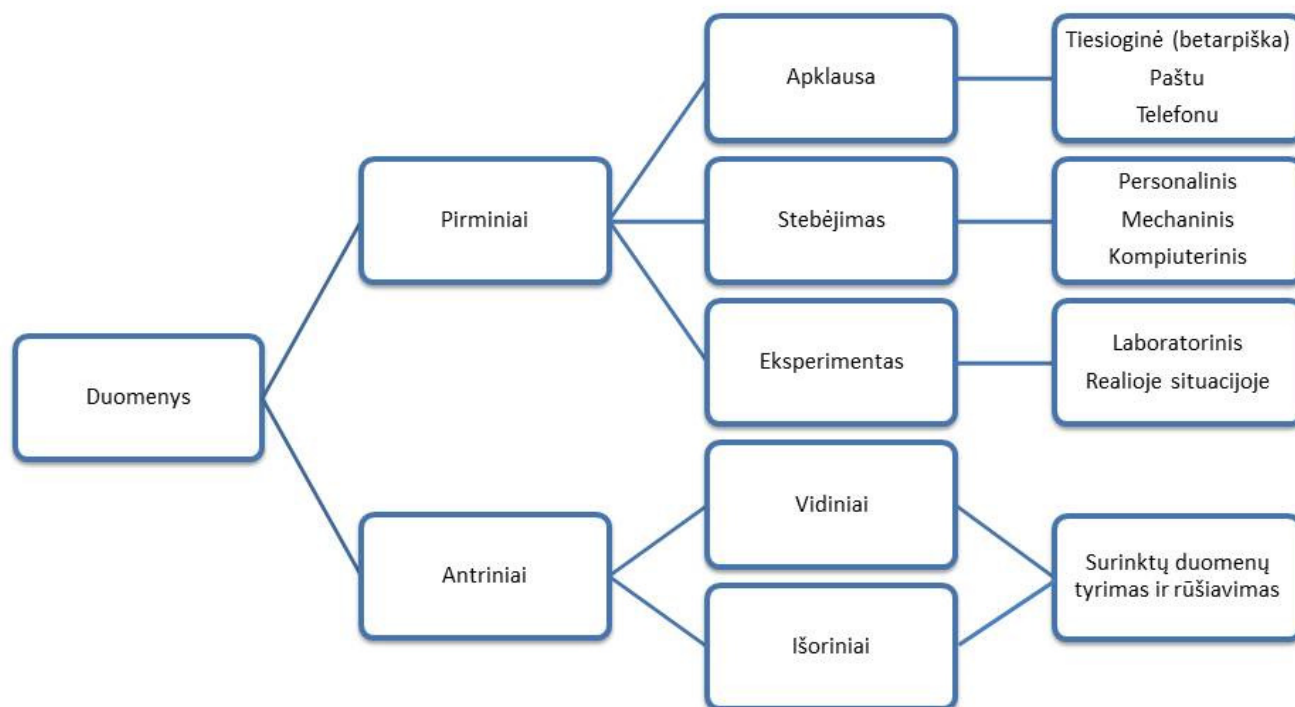
*Pavyzdžiui, duomenys apie Vilniaus gyventojus gali būti pateikiami iš oficialaus statistinio rinkinio, kuris yra oficialus originalių duomenų suvestinis dokumentas. Tokie duomenys laikomi originaliais. Kitu atveju duomenys gali būti imami iš surašymo rezultatus nagrinėjančių, komentuojančių ar šiaip aprašančių publikacijų kuriose, nors ir buvo naudoti originalūs duomenys, tačiau pati publikacija jau yra kito autoriaus ar autorių kūrinys. Taigi panaudoti duomenys jau yra pertvarkyti pagal subjektyvaus kūrėjo požiūrį, tikslus ir įsitikinimus.*

Naudoti originalius šaltinius paprastai geriau, nes duomenys čia būna išsamesni ir patikimesni. Tačiau kai kuriems tyrimams gali pakakti ir neoriginalių duomenų, ypač jeigu tokie duomenys buvo naudoti giminingų problemų apžvalgos ir tyrimo kontekste.

Priklausomai nuo tyrimo pobūdžio tyrėjas turi nuspręsti, kokius duomenis jam tikslinga naudoti ir iš kokių šaltinių – vidinių ar išorinių – juos rinkti. Jei apsvarsčius įsitikinama, kad pakaks vidinių duomenų, toliau reikia nuspręsti, kuriuos pirminių duomenų gavimo šaltinius geriausia rinktis: įmonės personalą, jos žinioje esančius mažmeninius ar didmeninius prekyautojus, pirkėjus arba stebimus konkurentus.

Antriniai duomenys - labai naudingi ir naudojami žvalgybinio tyrimo etape ne tik aiškinantis problemą, bet ir viso tyrimo tikslus. Tačiau, antriniai duomenys gali būti pakankami tik iki tol, kol mėginama išsiaiškinti tyrimo reikmes, apimtis, turinį, gilumą ir pan. Šių duomenų nepakanka, kai norima atlikti visą išsamų tyrimą. Tada būtina rinkti pirminius duomenis.

Duomenų rinkimą bei paiešką gali palengvinti jų sudėties bei šaltinių loginės schemos suvokimas ir įvertinimas (žr. žemiau).



*Paveikslas 9. Duomenų paieškos ir rinkimo sudėties ir šaltinių loginė schema*

Kokio metodinio nuoseklumo ir logikos reikėtų laikytis imantis tyrimui reikalingų duomenų paieškos? Čia rekomenduojama laikytis dviejų nuostatų: pirma, pradėti nuo svarbiausių dalykų bei plačiausių reikiamos informacijos gavimo galimybių ir po to pereiti prie siauresnių specifinių detalių ir, antra, išnaudoti visas galimas duomenų gavimo galimybes.

Pirmoji nuostata yra susijusi su tyrimo reikšmių hierarchijos išsiaiškinimu, pažinimu ir praktiniu įgyvendinimu, kai kiekvienas tolesnis informacijos paieškos ir rinkimo veiksmas yra atliekamas tik po to, kai jau išnaudotos platesnės (dažnai ir pigesnės) galimybės.

*Pavyzdžiui, praktikoje tai reikštų, kad pradėti būtų galima nuo enciklopedijų, žinytų, metraščių, periodinių leidinių, toliau apsiribojant vis specifiskesniais informacijos šaltiniais. Tam tikrame informacijos paieškos ir komplektavimo etape gali prireikti interneto ir pan.*

Antroji informacijos gavimo galimybė kyla iš nepertraukiamo patirties kaupimo, perdavimo ir panaudojimo procesų.

*Vienas iš pavyzdžių galėtų būti informacija, gaunama bendraujant su žmonėmis, kurie jau yra atlikę panašius tyrimus ar turi daug žinių, idėjų ir patirties.*

#### **1.4. Tyrimo duomenų analizė**

Surinkus duomenis, kitas žingsnis yra jų apdorojimas ir analizė. Analizės tikslas – aptarti surinktų ir susistemintų duomenų visumą ir padaryti išvadas. Duomenų apdorojimas tyrimuose dažnai būna ir naujos informacijos generavimas.

**Informacijos generavimas** yra procesas, kai iš surinktų duomenų generuojama nauja informacija. Ji gaunama tik tuo atveju, kai pasitelkiami mokslinės kūrybos pradai.

*Pavyzdžiui, tyrimų duomenys tyrėjui leidžia išvelgti nenumatytų galimybių gauti iki tol nelauktos, kitiems dar nežinomos informacijos.*

Paprastai išskiriama kokybinė ir kiekybinė duomenų analizė.

**Kokybinė duomenų analizė** – tai būdingi, tipiški surinktų duomenų požymiai, pagal kuriuos grupuojami duomenys. Kokybinei analizei priskiriamas sisteminimas, klasifikavimas bei priežastinių, funkcinių ir struktūrinių ryšių analizė.

**Sisteminimas** – tai duomenų grupavimas kiekvienos grupės viduje pagal požymių skirstymą į esminius ir neesminius.

**Klasifikavimas** – tai ryšių atskleidimas pagal esminius požymius tarp kiekvienos grupės reiškinių ir preliminarios išvados apie grupių santykius.

Kokybinės analizės rezultatas –ryšių, kurie gali būti **priežastiniai**, nustatymas, t.y. ryšiai tarp reiškinių ir jų lemiančių veiksnių, **funkciniai**, išreiškiantys ryšius tarp požymių, laikomų nepriklausomais ir keičiamų pagal tyrėjo norą, ir požymių, objektyviai susijusių su nepriklausomais požymiais, kintančių keičiant pastaruosius, ir **struktūriniai**, nurodantys vienos sistemos elementų ryšį.

Kiekybinė duomenų analizė – tai analizė matematinės statistikos metodais, kurių pagalba sprendžiami tie patys aukščiau paminėti duomenų analizės uždaviniai, kaip ir kokybinės analizės metu. Skirtumas tas, kad kiekybinė analizė pagrįsta kiekybinių rodiklių apskaičiavimu, kas nebūtina kokybinei analizei.

Dažniausiai pirminės duomenų analizės metu yra apskaičiuojamas dažnio pasiskirstymas, o po to sudaromos kryžminės lentelės ir testuojamos hipotezės. Daugelis komercinių tyrimų pirmine duomenų analize ir baigiami. Rezultatai pateikiami lentelių bei grafikų pavidalu.

Tyrėjams dažnai reikia atsakyti į klausimus apie vieną kintamąjį vienu laiku. Pavyzdžiui: Kiek tam tikro produkto vartotojų gali būti apibūdinti kaip lojalūs vartotojai? Kokią rinkos dalį sudaro daug, vidutiniškai, mažai vartojantys produkto ir jo nevartojantys? Kaip yra pasiskirsčiusios produkto vartotojų pajamos?

Atsakymai į tokio tipo klausimus gali būti gauti aiškinantis dažnumų pasiskirstymą. Dažnumų pasiskirstyme įvertinamas tik vienas kintamasis. Tikslas yra gauti atsakymų, susijusių su skirtingomis kintamojo vertėmis, skaičių. Kintamojo verčių santykinis dažnumas yra išreiškiamas procentais. Dažnumų pasiskirstymas pateikiamas žemiau.

*Pavyzdys:*

*Ar Jūs gerai žinote parduotuves, esančias Jūsų mikrorajone?*

*Visai*

*Gerai*

*nežinau*

*žinau*

*1*

*2*

*3*

*4*

*5*

*6*

*Dažnumų pasiskirstymas*

<i>Žinojimas</i>	<i>Vertė</i>	<i>Dažnumas</i>	<i>Procentas</i>	<i>Galiojantis</i>	<i>Kaupiamasis</i>
------------------	--------------	-----------------	------------------	--------------------	--------------------



<i>Visai nežino</i>	<i>1</i>	<i>36</i>	<i>13,3</i>	<i>13,3</i>	<i>13,3</i>
	<i>2</i>	<i>41</i>	<i>15,1</i>	<i>15,2</i>	<i>28,5</i>
	<i>3</i>	<i>52</i>	<i>19,2</i>	<i>19,3</i>	<i>47,8</i>
	<i>4</i>	<i>43</i>	<i>15,9</i>	<i>15,9</i>	<i>63,7</i>
	<i>5</i>	<i>36</i>	<i>13,3</i>	<i>13,3</i>	<i>77,0</i>
	<i>6</i>	<i>62</i>	<i>22,9</i>	<i>23,0</i>	<i>100</i>
	<i>9</i>	<i>1</i>	<i>0,4</i>	<i>Praleista</i>	
<i>Iš viso</i>		<i>271</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	

Šie duomenys surinkti, naudojant šešių balų skalę. Pirmas stulpelis turi pavadinimus, priskirtus skirtingoms kintamojo vertėms, o antras rodo tų verčių kodus. Reikia pabrėžti, kad kodas 9 buvo priskirtas prarastajai vertei, t.y. į šį klausimą respondentas neatsakė. Trečias stulpelis pateikia mums vieną ar kitą atsakymą pasirinkusių respondentų skaičių, o ketvirtas rodo tų skaičių procentines išraiškas. Penktame stulpelyje yra procentinės išraiškos, į kurias neįtrauktos praleistos vertės. Jei praleistų verčių nėra, tai ketvirtas ir penktas stulpeliai sutampa. Paskutinis stulpelis rodo kaupiamąjį procentą, kai praleistos vertės yra atmestos. Remiantis šia lentele, galima teigti, kad iš 270 respondentų 19,3% (52 respondentai) pasirinko vertę 3. Ją atitinka 47,8 kaupiamojo procento, t.y. 47,8% respondentų (arba 129 respondentai) pasirinko vertę 3 ar dar mažesnę.

Pateiktas pavyzdys iliustruoja, kad duomenų pasiskirstymui įvertinti naudojami ne tik dažnumai, bet ir procentai. Jie reprezentuoja imties vienetų proporcijas, patenkančias į įvairias kategorijas. Procentai leidžia palyginti grupes ir pasiskirstymus, kai imties dydžiai nėra vienodi.

Duomenims paaiškinti naudojant procentus, reikia prisiminti, kad negalima paprasčiausiai išvesti procento vidurkio iš dviejų turimų procentinių reikšmių, nes kiekviena jų gali būti paremta skirtingu vienetų skaičiumi.

*Pavyzdžiui, tarkime, kad atlikus tyrimą paaiškėjo, jog:*

*40% iš 200 respondentų su aukštuoju išsilavinimu pasakė, kad jie palankiai žiūri į privačią mediciną;*

*55% iš 300 respondentų be aukštojo išsilavinimo pasakė, kad jie palankiai žiūri į privačią mediciną.*

*Operuojant šiais duomenimis, negalima paprasčiausiai sudėti 40% ir 55%, padalyti iš 2 ir gauti rezultatą, rodantį, kad 47,5% mūsų imties teigiamai žiūri į privačią mediciną. Reikia naudoti svertinį*

vidurkį, kad kiekvienas procentas būtų įvertintas pagal jo santykinį imties dydį. Taip gaunamas tikras bendras procentas:  $(200/500 \cdot 40\%) + (300/500 \cdot 55\%) = 49\%$ .

Kita potenciali problema, išskylanti duomenims sumuoti naudojant procentus, yra galimybė, kad kai kurie procentai bus paremti labai mažu atsakymų skaičiumi. Tai gali būti klaidinga, nes mažas dažnumų skirtumas gali vesti į reikšmingą procentų skirtumą.

Dažnumai bei procentai gali būti panaudojami sudarant įvairiausių grafikus.

Dažnumų pasiskirstymas yra patogus būdas pažiūrėti į skirtingas kintamojo vertes. Tačiau kartais pateikiama informacija yra per daug detali ir tyrėjas turi ją apibendrinti naudodamas statistinius kriterijus. Dažniausiai stengiamasi nustatyti centrinę tendenciją, nes ji rodo dažnumų pasiskirstymo centrą. Tam naudojama vidurkis, moda, mediana.

*Vidurkis, arba vidutinė vertė, naudojamas dažniausiai. Jis tinka, kai surinkti duomenys yra intervalinės ar santykių skalės.*

*Moda yra vertė, kuri pasitaiko dažniausiai. Ji reprezentuoja aukščiausią pasiskirstymo tašką. Moda yra geras padėties vertinimas, kai kintamasis turi kategorijas.*

*Mediana yra vidurinė reikšmė, kai duomenys išdėstyti didėjimo ar mažėjimo tvarka. Jei duomenų skaičius lyginis, tai mediana skaičiuojama kaip dviejų vidurinių taškų vidurkis. Ji tinka vertinant ranginės skalės centrinę tendenciją.*

Nors atsakymai į klausimus, susijusius su vienu kintamuoju, įdomūs, tačiau dažnai jie iškelia papildomų klausimų – kaip vienas kintamasis yra susijęs su kitais. Atsakymai į tokius klausimus gali būti gauti, naudojant kryžmines lenteles. Dažnumų pasiskirstymas paaiškina vieną kintamąjį, o kryžminės lentelės – du ir daugiau kintamųjų tuo pat metu. Vieno kintamojo kategorijos yra kryžminamos su kito ar kitų kintamųjų kategorijomis (daugiau žr. Dikčius, 2003).

*Lentelė 11. Tyrimo duomenų analizė. Gerosios praktikos pavyzdys*

**TEMOS BENDRAAUTORIUS: UAB „TNS LT“**

**Eleonora Seimienė**

**Agnė Ambrazevičienė**



TNS yra pasaulinė rinkos tyrimų ir verslo konsultacijų grupė. Kompanija yra savo srities lyderė ir 80 pasaulio šalių bendradarbiaudama su klientais teikia aukščiausios kokybės informaciją, analizę bei įžvalgas, kurios padeda suprasti vartotojų elgesį. Kompanijos darbuotojai turi sukaupę pasaulinio lygio patirtį interesų grupių valdymo, naujų produktų diegimo, mažmeninės prekybos, prekės ženklų ir komunikacijos tyrimuose. TNS yra pagrindinė interneto, TV, spaudos, radijo auditorijos tyrimų bei informacijos ir reklamos monitoringo paslaugų tiekėja Lietuvoje.

**Duomenų analizė.** Praktikoje dažnai sisteminimas ir klasifikavimas yra neskiriami kaip atskiri duomenų analizės metodai. Vieno ar kito metodo taikymas priklauso ir nuo to, kaip kiekybinio tyrimo metu buvo užduodami klausimai respondentams (apklausoje dalyvavusiems žmonėms):

- Jei buvo užduodamas **atviras klausimas** (t.y. nebuvo pateikiami atsakymų variantai, o respondentas galėjo tiesiog atsakyti į klausimą), duomenų grupavimas ir klasifikavimas atliekamas po to: žiūrima, kokių atsakymus respondantai pateikė į užduotą klausimą, ir tuomet duomenys grupuojami - panašūs respondentų pateikti atsakymai priskiriami vienai atsakymų grupei.
- Jei buvo užduodamas **uždaras klausimas** (t.y. respondantas turėjo pasirinkti atsakymą/ atsakymus iš kelių variantų), duomenų grupavimas ir klasifikavimas būna atliktas jau sudarant anketą / klausimyną, o atlikus tyrimą pateiktiems atsakymų variantams iš karto matomas dažnių pasiskirstymas: koks procentas / skaičius respondentų kurį atsakymą pasirinko.

**Pavyzdys.** Šaltinis: Europos Sąjungos užsakymu TNS atliekamas Eurobarometro tyrimas.

**Atviras klausimas:** Jūsų nuomone, kokiems tikslams pasiekti Lietuvoje reikalingas profesinis švietimas ir mokymas?

**Uždaras klausimas:** Prašau, pažymėkite iki trijų atsakymo variantų, kokiems tikslams pasiekti Lietuvoje reikalingas profesinis švietimas ir mokymas:

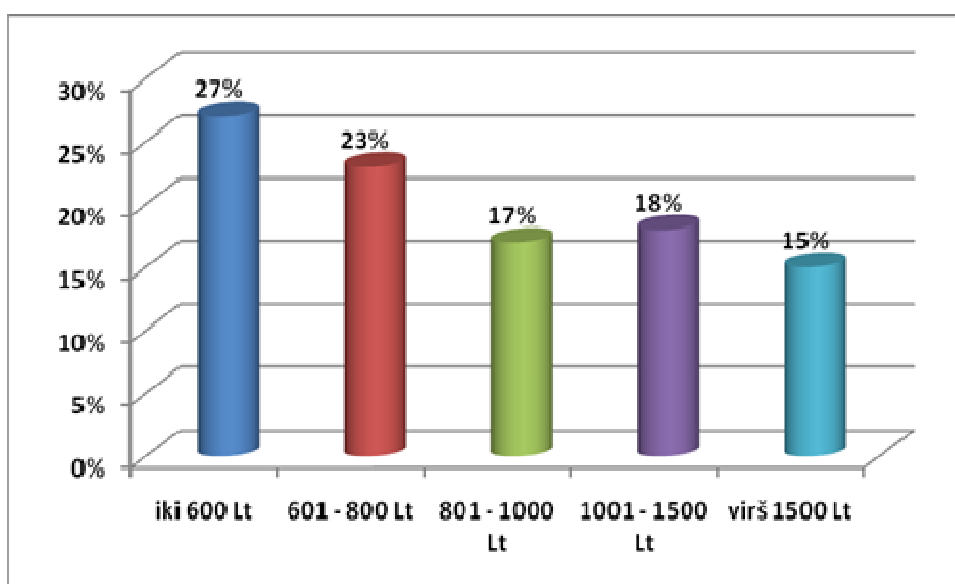
1. Suteikia žmonėms įgūdžių, kurių reikia darbdaviams.
2. Parengia žmones asmeniniam verslui pradėti.

3. Suteikia žmonėms tokių įgūdžių, tokių kaip bendravimas ar darbas grupėje.
4. Suteikia galimybę žmonėms ilgainiui pereiti prie universitetinių studijų.
5. Leidžia vėliau gauti gerai apmokamą darbą.
6. Leidžia įgyti itin paklausias darbo rinkoje profesijas.
7. Siūlo geras karjeros galimybes.
8. Teigiamai prisideda prie mūsų šalies ekonomikos.

**Duomenų analizės pavyzdys.** Kaip pateikti duomenis po kiekybinio ar kokybinio tyrimo? Praktikoje dažnai vyrauja nuomonė, kad kiekybinė ataskaita – tai tik pasiskirstymų / dažnių vaizdavimas, o kokybinė – tai detalus atpasakojimas to, ką fokusuotos grupinės diskusijos ar interviu metu kalbėjo respondentai. Tačiau ši nuomonė klaidinga! Ruošiant ataskaitą, po kiekybinio tyrimo reikėtų ieškoti ir išskirti dėsningumus, pavaizduoti skirtumus, pavyzdžiui, tarp skirtingų amžiaus grupių, o kokybinio tyrimo metų ieškoti bendrų tendencijų ir išskirtinumų būdingų tik tam tikram, pavyzdžiui, socialiniam sluoksniui. Beje, analizuojant kokybinio tyrimo duomenis, svarbu neužmiršti nagrinėti ir „likusią ledkalnio dalį“, t.y. ne tik racionalius respondentų sakomus argumentus, bet ir tai, kaip jie yra sakomi, pvz., ar į klausimą atsakoma tik jį uždavus, ar ilgiau pamąstoma, ar abejojama tuo, kas sakoma, ar tai, kas sakoma, neprieštarauja anksčiau išsakytoms mintims.

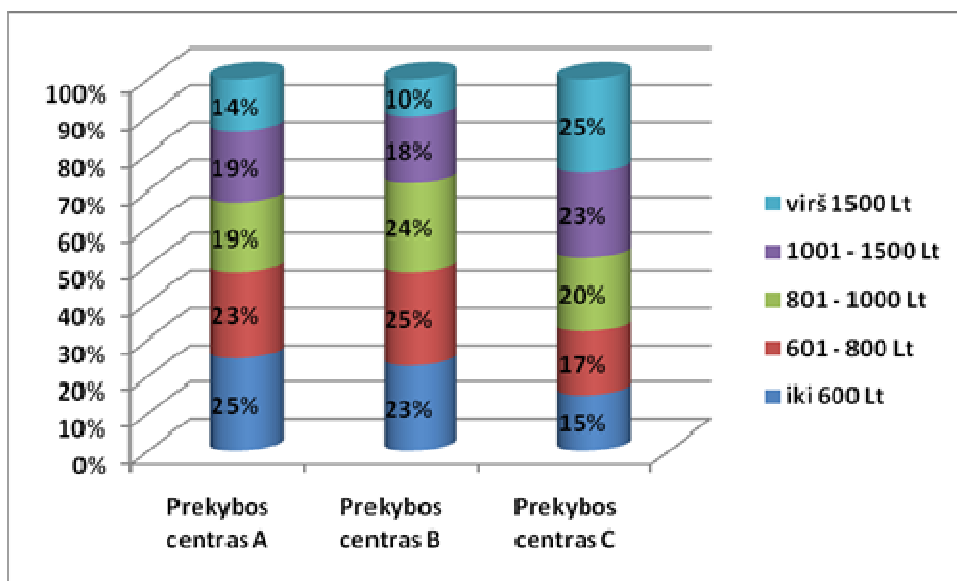
#### **Netinkama kiekybinio tyrimo duomenų analizė:**

Tyrimo buvo apklausti prekybos centrų A, B ir C pirkėjai, kurių pajamos:



### Tinkama kiekybinio tyrimo duomenų analizė:

Tyrimo buvo apklausti prekybos centrų A, B ir C pirkėjai. Iš tyrimo rezultatų matyti, kad palyginus su prekybos centrais A ir B, prekybos centre C apsiperka žmonės, turintys aukštesnes pajamas.



### Netinkama kokybinio tyrimo duomenų analizė:

Sveikas gyvenimo būdas siejamas su:

- Sportu
- Sveiku maistu
- Pasivaikščiojimu prieš miegą
- Miegu
- Geru poilsiu
- Mityba
- Dviračiais, gamta
- Žalingų įpročių atsisakymu
- Nerūkymu
- Nekaloringu, neriebiu maistu

- Negerti alkoholio
- Atsipalaidavimu
- Geros formos palaikymu
- Dažnu valgymu

**Tinkama kokybinio tyrimo duomenų analizė:**



Sveikas gyvenimo būdas siejamas su:

- Sveika mityba:
  - Natūraliais maisto produktais (auginami ūkiuose be trąšų ar „iš savo kaimo“, „be chemikalų“, be konservantų), mažiau riebalų turinčiais produktais (maisto produktai, kuriuose yra mažiau kalorijų).
  - Reguliariu maisto vartojimu, reguliariu maitinimusi (reguliariais laikotarpiais, tuo pačiu metu kiekvieną dieną), nepersivalgymu, saikingu bei dažnesniu valgymu: „geriau mažesnėmis porcijomis, tačiau dažniau“
- Sportu – rytine mankšta, sporto klubais, įvairiomis sporto šakomis, taip pat dviračiais ir judėjimu apskritai
- Poilsiu – buvimu gamtoje, gryname ore; pakankamu miegojimu ir sugebėjimu atsipalaiduoti ir gerai praleisti laisvalaikį
- Žalingų įpročių atsisakymu – nerūkyti ir mažiau vartoti alkoholiniu gėrimu

**Duomenų analizės pavyzdys.**

QA10.7. Pasakykite, prašau, kiek sutinkate arba nesutinkate su kiekvienu iš toliau nurodytų teiginių.

Profesinis švietimas bei mokymas neparengia žmonių asmeniniam verslui pradėti

Viso 'Sutinka'	 ES27	 LT
VISO	43%	51%
<b>Amžius</b>		
15-24	41%	42%
25-39	47%	57%
40-54	44%	57%
55 +	40%	46%
<b>Respondento užimtumo (profesijos) skalė</b>		
Individuali veikla	45%	63%
Vadovai	44%	58%
Kitos baltosios apykaklės	46%	60%
Fizinio darbo darbininkai	46%	55%
Namų šeimininkas (ė)	42%	49%
Bedarbis	42%	58%
Pensininkas	39%	43%
Studentas	40%	38%

Socialinė-demografinė klasifikacija

*Šaltinis: Europos Sąjungos užsakymu TNS atliekamas Eurobarometro tyrimas*

Šioje lentelėje pavaizduoti atsakymai dėl teiginio, kad profesinis švietimas ir mokymas neparengia žmonių asmeniniam verslui pradėti. Respondentai (atsakiusieji į apklausos klausimus) turėjo nurodyti, ar jie visiškai sutinka, linkę sutikti, linkę nesutikti, ar visiškai nesutinka su šiuo teiginiu, taigi lentelėje pateikiami visi „Sutinka“ (visiškai sutinka arba linkę sutikti) atsakymai. Paprastai kiekybiniai duomenys yra žymiai vertingesni, jei turime juos su kuo palyginti (pavyzdžiui, kaip šiuo atveju, visų Europos Sąjungos piliečių atsakymų palyginimas su Lietuvos gyventojų atsakymais) ir jei galime pažvelgti, kaip į klausimą atsakė skirtingus socialinius – demografinius požymius (lytį, amžių, išsimokslinimą ir pan.) turintys respondentai. Šiuos skirtumus aiškiname remdamiesi šalies, Europos Sąjungos ir pan. kontekstu.

Šios lentelės duomenis galėtume suprasti taip: Lietuvos gyventojai labiau nei visi europiečiai linkę vertinti profesinį mokymą ir švietimą kaip nenaudingą asmeniniam verslui pradėti. Nors jaunimo iki 24 metų nuomonė artima ES vidurkiui, kitose amžiaus grupėse ryškesnė nuomonė, jog šie mokymai nepadės asmeninio verslo pradžia. Didžiausias skirtumas, lyginant su ES vidurkiu – 40-54 metų amžiaus grupėje. Žvelgiant pagal respondentų užimtumą, labiausiai priešiška profesinio mokymo naudai atžvilgiu nusiteikę individualia veikla užsiimantys asmenys: net 63 proc. šių respondentų sutinka su pateiktu teiginiu. Šioje profesinėje grupėje didžiausias atotrūkis ir lyginant su ES vidurkiu (45 proc. palyginti su 63 proc. sutinkančių su teiginiu). Galima būtų interpretuoti, kad toks šios profesinės grupės atsakymas yra vertas dėmesio dėl to, kad būtent šie žmonės užsiima asmeniniu verslu ir jo pradžioje susidūrė su

problemomis, kurių, jų nuomone, profesinis mokymas ir švietimas išspręsti nepadėtų.

## 2. Sprendimo priėmimas

Sprendimų priėmimas yra neatsiejama darbo dalis bet kurioje organizacijoje. Sugebėjimas priimti sprendimus atskiria sėkmingus vadovus nuo nesėkmingų. Vadovo veiklos sėkmę nulemia tokie dalykai:

- 1) kokius esminius elementus jis įtraukia į sprendimų priėmimą;
- 2) kaip vadovas sieja sprendimus su problemomis;
- 3) kokias veiklas vadovas įtraukia į valdymo sprendimo priėmimą.

Sprendimų priėmimas apima galimų sprendimo alternatyvų įvardijimą, įvertinimą ir optimalios alternatyvos išsirinkimą. Sprendimų priėmimas susideda iš trijų pagrindinių fazių:

- 1) surasti sprendimo priėmimo galimybes;
- 2) surasti įmanomas veiksmų eigas;
- 3) pasirinkti vieną iš jų.

*Sprendimo priėmimas yra veiksmų krypties konkrečiai problemai spręsti nustatymas ir parinkimas.*

*Sprendimo priėmimas yra procesas, kurio metu suformuluojamos galimos elgesio alternatyvos, viena iš jų pasirenkama ir įgyvendinama.*

Sėkmingas vadovas į sprendimų priėmimą turėtų įtraukti:

- 1) galimų elgesio alternatyvų įvardijimą;
- 2) geriausios elgesio alternatyvos pasirinkimą;
- 3) geriausios elgesio alternatyvos įgyvendinimą.

Sprendimo priėmimas dažnai yra sulyginimas su problemos sprendimu. Egzistuoja trys pagrindinės nuomonės dėl sprendimo priėmimo ir problemos sprendimo sugretinimo:



- 1) Sprendimo priėmimas ir problemos sprendimas – identiški procesai. Abu jie susiję su alternatyvų parinkimu, įvertinimu ir tam tikro elgesio pasirinkimu. Taigi, šie terminai gali būti naudojami kaip sinonimai.
- 2) Problemos sprendimas – tik dalis sprendimų priėmimo proceso, kurie dažnai yra labai susiję. Šiuo atveju teigiama, kad problemos sprendimas gali būti tik abstraktus, nereikalaujantis įsipareigojimo veikti procesas, kai tuo tarpu sprendimo priėmimas būtinai apima tam tikrų veiksmų atlikimo procesą.
- 3) Sprendimo priėmimas – tik dalis platesnio problemos sprendimo proceso, susidedančio iš eilės etapų. Sprendimo priėmimas šiuo požiūriu,- tai tik problemos sprendimo etapas, reiškiantis pasirinkimą tarp galimų veiklos kurso alternatyvų.

Iš tikrųjų sprendimo priėmimas gali būti tapatinamas su problemos sprendimu, bet tokiu atveju būtina pabrėžti, jog problemos gali būti tiek teigiamos, tiek neigiamos. Priešingu atveju gali susidaryti įspūdis, jog sprendimai priimami tik norint išeiti iš neigiamos būsenos. Šiuo atveju teisinga naudoti vadybinės situacijos (kuri gali būti ir teigiama, ir neigiama) sąvoką:

- neigiama situacija – problema – kažkas keliančio grėsmę organizacijos gebėjimui išlikti;
- teigiama situacija – galimybė – tai, kas suteikia progą pranokti tikslus. Daugeliu atvejų problema gali būti paslėpta galimybė.

Vyrauja tokios pagrindinės nuostatos, apibrėžiant valdymo sprendimo priėmimą:

- valdymo sprendimo priėmimas – intelektualus procesas, apimantis galimų sprendimo alternatyvų įvardijimą, įvertinimą ir optimalios alternatyvos išrinkimą;
- valdymo sprendimo priėmimas – tam tikras elgesio momentas, išreiškiantis vieno iš galimų veiklos kursų (veiksnių) pasirinkimą;
- valdymo sprendimo priėmimas – intelektualus ir darbo su žmonėmis procesas, reiškiantis pasirinkimą vieno iš galimų elgesio variantų ir jo įgyvendinimas kitų žmonių pagalba. Pvz., valdymo sprendimo priėmimas – mąstymo ir darbo su žmonėmis procesas, apimantis individualų ir socialinį fenomeną, besiremiantis į faktus ir vertybinius teiginius ir reiškiantis pasirinkimą vieno iš galimų elgesio variantų (alternatyvų) su intencija, kad tai nuves į norimą tikslą, būseną.

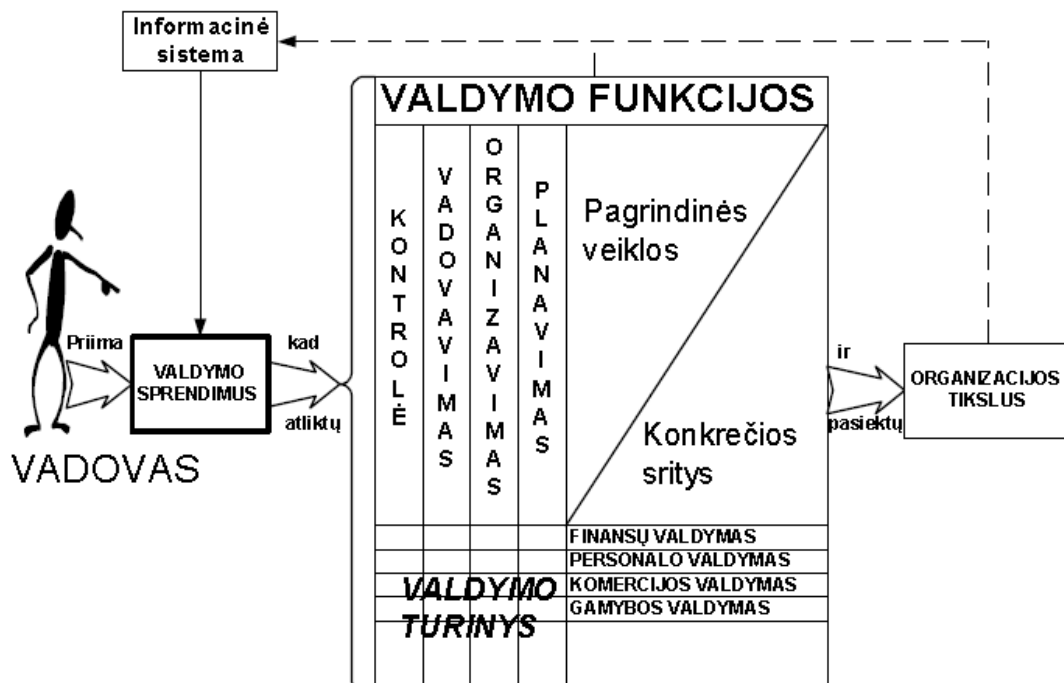
## 2.1. Sprendimų funkcijos

Valdant organizacijas, valdymo sprendimai užima svarbią vietą. Valdymo sprendimų priėmimas – integruojanti, pagrindinė valdymo funkcija. Valdymo sprendimai organizacijose pasireiškia atliekant tokias pagrindines valdymo funkcijas:

- 1) Kontrolė.
- 2) Vadovavimas.
- 3) Organizavimas
- 4) Planavimas, kuris yra ypatinga sprendimų priėmimo rūšis.

Remdamiesi sprendimų priėmimo menu, vadovai nuolat kuria ir pertvarko savo organizacijas. Jie nusprendžia, kuria kryptimi nori plėtoti savo organizacijas ir sudaro planus bei priima sprendimus, kad jas tinkamai nukreiptų.

Pagal valdymo veiklos esmę bet kuris vadovas organizacijoje, atlikdamas jam patikėtą valdymo funkciją (tiek pagrindinę, tiek konkrečią), turi priimti valdymo sprendimus. Taigi, valdymo sprendimai yra priimami, atliekant tiek planavimo, tiek personalo valdymo, tiek bet kurią kitą valdymo funkciją.



Paveikslas 10. Valdymo sprendimų priėmimas – integruojanti valdymo funkcija

Išskiriami du požiūriai į valdymo sprendimų priėmimą (dažnai dar vadinami valdymo sprendimų priėmimo modeliais):

- 1) Klasikinis (racionalus). Svarbus tuo, kad parodo, ko reikia siekti ir kaip elgtis.
- 2) Administracinis (elgesio, subjektyvus). Svarbus tuo, kad parodo, kokios klaidos daromos ir kaip jų išvengti.

Specialioje vadybinių sprendimų literatūroje išskiriama daugiau ir sudėtingesnių modelių, kurių pagalba siekiama paaiškinti priežastis, nulemiančias vienokį ar kitokį vadovų elgesį, priimant valdymo sprendimus.

## ***2.2. Sprendimų priėmimo būdai ir stiliai***

### ***2.2.1. Sprendimų priėmimo būdai***

Bendriausiu atveju priimta išskirti tokius sprendimų priėmimo lygius:

- individualus sprendimas,
- grupinis sprendimas,
- organizacinis sprendimas,
- metaorganizacinis sprendimas.

Valdymo sprendimas paprastai suprantamas kaip organizacinio sprendimo sinonimas, nes tik organizacijoje atsiranda ypatinga darbuotojų kategorija – vadovai, kuriems suteikiama galia priimti valdymo sprendimus. Ji pasireiškia kaip teisė įtakoti kitų (jiems tiesiogiai pavaldžių) darbuotojų veiksmus. Tokiu būdu valdymo sprendimų priėmime išsiskiria vadovas kaip pagrindinis subjektas, kuriam tenka pagrindinė atsakomybė už valdymo sprendimo priėmimą. Tuo tarpu valdymo sprendimo įgyvendinime vadovas turi užtikrinti, kad jam pavaldūs darbuotojai kuo tiksliau įgyvendintų jo priimtą sprendimą. Todėl pagrindinės diskusijos vadyboje apibrėžiant valdymo sprendimo priėmimą vyksta dėl veiklų, išreiškiančių valdymo sprendimo esmę, pobūdžio ir sudėties.

Šiandien grupių panaudojimas valdymo sprendimų priėmime yra plačiai propaguojamas dėl tokių pagrindinių savo privalumų, palyginus su individualiu valdymo sprendimų priėmimu:

- 1) dėl didesnio bendravimo tarp grupės narių gerėja komunikacija, supratimas, tai sąlygoja didesnę valdymo sprendimo priėmimo rezultatyvumo tikimybę, priimtinumą daugeliui organizacijos narių;
- 2) valdymo sprendimui priimti sutelkiama daugiau kompetencijos (žinių, sugebėjimų, patyrimo), informacijos;
- 3) per tą patį laiką generuojama daugiau alternatyvų.

Dėl šių priežasčių grupiniai valdymo sprendimo priėmimo būdai yra pranašesni prieš individualų valdymo sprendimo priėmimo būdą, nes bendru atveju yra priimami geresni valdymo sprendimai ir palengvėja jų įgyvendinimas dėl mažesnio darbuotojų pasipriešinimo.

Atsakomybė už priimtus sprendimus visada tenka vienam žmogui, tačiau sėkmingesnis sprendimas bus priimant jį grupėje. Grupės nauda gali pasireikšti 8 būdais:

- 1) Maksimizuoja kūrybingumą sprendimo priėmimo procese. Grupė žmonių gali daugiau generuoti įvairių idėjų, alternatyvų.
- 2) Informacijos rinkimas. Sprendimui priimti gali prireikti daug ir įvairios informacijos, kurią surinkti vienam būtų sunku. Be to, surinktą informaciją gali prireikti apdoroti – tai taip pat grupinis privalumas.
- 3) Sprendimo priėmimas. Grupė, priimdama sprendimą, jau yra surinkusi ir susipažinusi su visa galima informacija, todėl sprendimas bus priimtas greičiau. Be to, grupinis sprendimo priėmimas sumažina pasipriešinimą šį įgyvendinant.
- 4) Didina sprendimo priimtumą, kai turima informacija yra ribota. Kai sprendimo priėmimo procesas yra visiško netikrumo būsenoje, neišvengiamai sudėtingas sprendimas gali būti labiau priimtinas valdžiai, kai sprendimą priima grupė žmonių.
- 5) Pasirūpinti, kad sprendimų priėmime dalyvauti atstovai iš skirtingų organizacijos elementų.
- 6) Motyvuoja grupės narius. Žmonės dirbdami grupėje dažnai yra motyvuojami atlikti darbus geriau nei dirbdami individualiai.
- 7) Koordinuoja skirtingas organizacijos ar subgrupių dalis.
- 8) Moko ir vysto personalą. Mažiau patirties turintys grupės nariai gali įgyti žinių ir įgūdžių, reikalingų organizacijos darbe.


## 2.2.2. Grupinių sprendimų priėmimo metodai

Išskiriami trys pagrindiniai grupinio valdymo sprendimo priėmimo metodai:

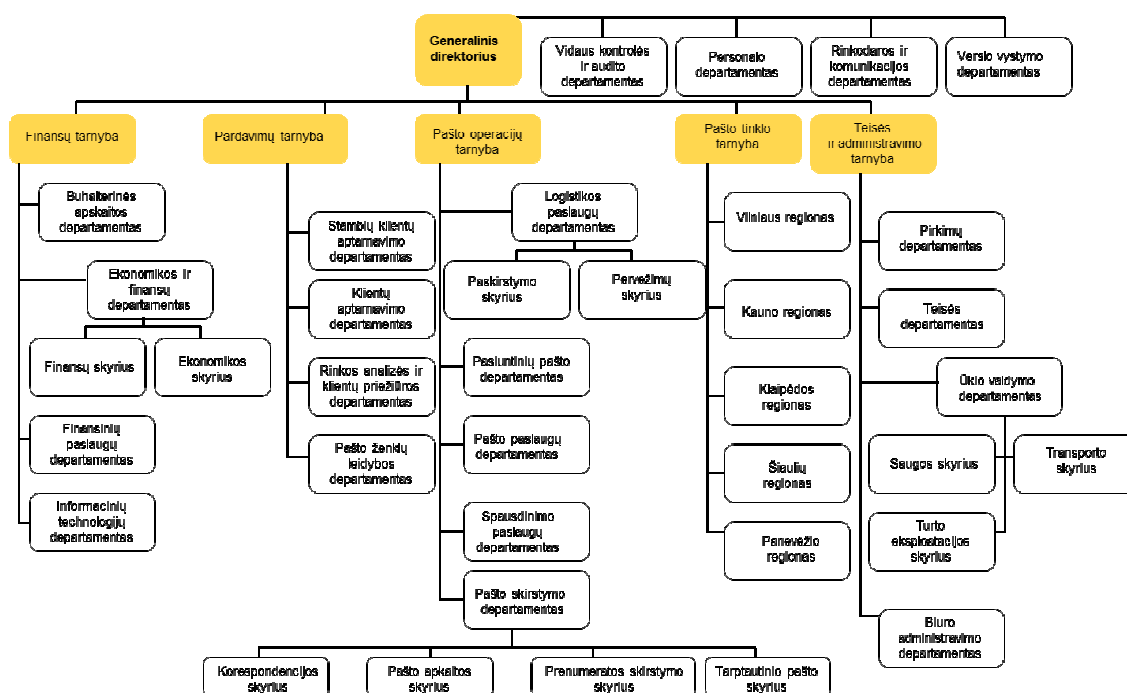
### 2.2.2.1. Tarpusavyje sąveikaujanti grupė.

Tai labiausiai paplitusi ir paprasta sprendimų priėmimo grupė. Šiuo atveju jau egzistuojančiai, kaip taisyklė formaliai grupei ar naujai suformuotai užduoties grupei pavedama per tam tikrą laiką priimti kokį nors valdymo sprendimą. Tarpusavyje sąveikaujančios grupės nariai gali darbo metu tarpusavyje laisvai bendrauti, diskutuoti, ginčytis, formuoti viduje koalicijas ir t.t. Po grupei skirto laiko grupė pateikia savo sprendimą. Tarpusavyje sąveikaujančios grupės gali būti: egzistuojantys funkciniai padaliniai, pastoviai veikiantys specialūs komitetai ar konkrečiam valdymo sprendimui priimti suformuota užduoties (projekto) grupė ar komanda.

Lentelė 12. Sprendimo priėmimas grupėje: tarpusavyje sąveikaujanti grupė. Gerosios patirties pavyzdys

<b>TEMOS BENDRAAUTORIUS: Akcinė bendrovė „Lietuvos paštas“</b>	
<b>Viktorija Gružauskienė</b>	
	Akcinė bendrovė „Lietuvos paštas“ yra įmonė, veikianti visoje Lietuvos teritorijoje, teikianti universaliąsias pašto, pasiuntinių, finansines paslaugas.
2012 m. pradžioje akcinėje bendrovėje „Lietuvos paštas“ dirbo daugiau kaip 6500 darbuotojų. Įmonės organizacinė struktūra pateikiama lentelėje:	

## AB Lietuvos pašto organizacinė struktūra



Įmonėje yra priimami įvairiausio lygio sprendimai – darbuotojų pasirinkimas ir įdarbinimas, atlyginimų nustatymas, teiktinų paslaugų krepšelio formavimas, naujų IT sistemų diegimas ir daugybė kitų sprendimų, kurių vertė gali būti nuo 1 Lt iki keleto milijonų litų vertės sandorių. Tokiems įvairiems sprendimams priimti yra formuojamos ir įvairios darbo / sprendimų priėmimo grupės. Specialūs mokymai suformuoti tarpusavyje sąveikaujantys grupei nėra būtini. Priklausomai nuo sprendimo lygio, grupėje dalyvauja tarnybų direktoriai, departamentų vadovai arba departamentų specialistai, turintys specifines žinias, reikalingas situacijai išsiaiškinti ir sprendimui priimti.

Įmonėje veikia įvairūs komitetai:

- *Sprendimų komitetas*. Priimami sprendimai dėl projektų vykdymo, prekių ar paslaugų pirkimo, siekiant, kad būtų tikslingai ir racionaliai naudojamos lėšos. Komitetą sudaro generalinis direktorius bei tarnybų direktoriai. Komitetas priima sprendimus, viršijančius 30000 Lt sumą.
- *Pardavimų komitetas*. Pardavimų komiteto paskirtis – užtikrinti sklandų bendradarbiavimą tarp pardavimų tarnybos ir pašto operacijos tarnybos. Komiteto veikloje dalyvauja minėtų tarnybų direktoriai bei departamentų vadovai ir specialistai, atsakingi už specifines minėtų tarnybų veiklas.

- Įvairios darbo grupės, skirtos kasdieninėms problemoms spręsti.

Akcinė bendrovė „Lietuvos paštas“:

1. Praktikoje nenaudoja „Nominalių grupių“ sprendimams priimti, nes mano, kad tai yra imlus laikui, brangus procesas.
2. Praktikoje nenaudoja „Delfų grupių“ sprendimams priimti.

#### 2.2.2.2. Nominali grupė.

Šiuo atveju paprastai specialiai tam tikslui suformuota grupė turi per tam tikrą laiką pateikti savo grupinį valdymo sprendimą. Nominalios grupės nariai tik reprezentuoja grupės pavadinimą – jie nekalba laisvai vieni su kitais kaip tarpusavyje sąveikaujančios grupės atveju. Čia nominalios vadovas surenka į vieną vietą grupės narius ir paprašo jų kiekvieno surašyti kiek įmanoma daugiau idėjų (alternatyvų). Po to kiekvienas grupės narys lentoje pateikia jas visai grupei. Diskusija naudojama tik išsiaiškinimui. Kai visos alternatyvos būna pateiktos vyksta labiau atvira diskusija, kurios metu aptariamose pateiktose idėjose. Po to nariai suteikia prioritetus, suranguoja visas idėjas. Maksimalų balą gavusi idėja (alternatyva) yra grupės sprendimas.

#### 2.2.2.3. Delfų grupė.

Šiuo atveju grupę sudaro dirbantys individualiai ekspertai, iš kurių reikalaujama paruošti individualius valdymo sprendimo projektus. Delfų grupės nariai tarpusavyje nesusitinka, nebendruoja, todėl jų nuomonės, aišku, paprastai būna nevienodos. Ekspertų nuomonių suvienodinimą atlieka Delfų grupės koordinatorius. Jis surenka iš ekspertų atsakymus, apibendrina juos ir prašo ekspertų kito pasiūlymo. Ekspertai, pateikę netikėtus pasiūlymus, gali būti prašomi apginti juos. Procesas tęsiamas tol, kol ekspertų nuomonės supanašėja ir apibendrintas sprendimas pristatomas kaip ekspertų grupės darbo rezultatas. Ekspertais gali būti įvairūs specialistai “iš šalies”, taip pat patyrę organizacijos vadovai ar specialistai.

*Lentelė 13. Sprendimų priėmimas grupėje: nominali ir delfų grupės. Gerosios patirties pavyzdys*

**TEMOS BENDRAAUTORIUS: UAB „Pakmarkas“**

**Miglė Tarailaitė**



Jau 17 metų Lietuvos ir užsienio rinkoms siūlome visą pakavimo ir ženklavimo sprendimų kompleksą. Lipnios ir apsitraukiančios etiketės, pakavimo ir ženklavimo įrenginiai, įvairūs pakavimo linijų sprendimai – tai mūsų siūlomi produktai ir paslaugos, be kurių šiandien neapsieitų nė viena maisto ir gėrimų, farmacijos, chemijos bei kitos pramonės šakos. Turėdami vertingų žinių pakavimo srityje, profesionalų komandą ir naujausias technologijas mes patariame, padedame išsirinkti ir surandame tinkamiausią sprendimą.

UAB „Pakmarkas“ įmonės veikla – kompleksiniai sprendimai klientams. Kiekvienas įmonės darbuotojas nepriklausomai nuo to, kokias jis pareigas užima veikia savo atsakomybės ribose, kuo aukštesnės pareigos, tuo didesnė atsakomybė ir tuo sudėtingesni sprendimai. Kasdien kiekvienas darbuotojas priima begales sprendimų –pvz., *planuoja savo darbo laiką taip, kad keliami tikslai ir užduotys būtų įvykdytos laiku, sprendžia kokį kelią rinktis, kaip perduoti informaciją kolegoms ir pan.* Taigi dalis sprendimų būna **individualūs**, dalis tokių, kuriuos darbuotojas turi **derinti su savo vadovu**, pvz., spaudos operatorius, kurio darbo tikslas yra laiku ir kokybiškai atspausdinti užsakymus, gavęs naują užsakymą atspausdina pavyzdinį variantą, ir pavyzdį parodo meistriui, kuris įvertina ar darbas atliktas kokybiškai ir priima sprendimą, ar užsakymą spaudėjas gali spausdinti toliau, ar reikalingos kažkokios korekcijos.

UAB „Pakmarkas“ veikla išsiskiria tuo, kad klientams siūlomi kompleksiniai sprendimai - ieškant klientui tinkamiausio varianto, dažniausiai įtraukta į projektą būna specialistų komanda, tam, kad būtų rastas geriausias variantas. Pvz., inžinerinio projekto atveju, kur gamybinei A kompanijai reikalinga nauja gėrimų pilstymo įranga, dirba įvairių funkcinių skyrių specialistai - pardavimo vadybininkai, kurie derina sutartį ir apmokėjimo sąlygas su klientu, pirkimo vadybininkai, kurie dirba su tiekėjais – įrangos gamintojais, ir iš jų daro pirkimą, techninės priežiūros inžinieriai – kurie atsako už tai, kad įranga būtų paleista laiku, projektuotojai, gamybos padalinys. Grupės susitikimą inicijuoja dažniausiai projektų vadovas, kuris sudaro projekto vykdymo planus, biudžetą. Sudaromas projekto grafikas su terminais, ieškomas geriausias klientui



techninis sprendimas. Projekto komanda suburiama atsižvelgiant į darbuotojų turimą patirtį, užimtumą. Ir kiekvienam projektui gali būti skirtinga komandos sudėtis priklausomai nuo poreikio. Sudarytoje komandoje paprastai būna 5-7 žmonės, didesnis kiekis nerekomenduojamas, nes esant per dideliame kiekiui žmonių, diskusija gali tapti nekonstruktyvi, būti neefektyvi laike.

**Sprendimuose galima išskirti kelias stadijas:**

- a) *Komandos (grupės) suformavimas.* Įmonės praktikoje, visuomet būna darbuotojas, kuris inicijuoja klausimo/ problemos sprendimą. Dažniausiai ši rolė tenka vadybinio ir aukštesnio lygio darbuotojams. Paprastai būna vienas asmuo, kuris atsakingas už grupės surinkimą ir žmonių sukvietimą, priklausomai nuo nagrinėjamo klausimo pobūdžio. Tam pasirenkama įvairūs būdai – telefonu, el.paštu.
- b) *Klausimo pristatymas ir nagrinėjimas.* Susirinkus, klausimo nagrinėjimo iniciatorius pristato, kodėl visus sukvietė, kokia yra situacija, kiti komandos nariai pasisako, ką mano tuo klausimu, vyksta diskusija, kartu ieškoma kelių, koks sprendimas palankiausias ir geriausias.
- c) *Sprendimo priėmimas.* Šioje stadijoje, kartais tampa svarbu įforminti sutarimus raštiškai, kad vėliau kilus ginčytinoms situacijoms būtų galima pasižiūrėti, kas buvo nutarta. Taigi svarbiuose sprendimuose informacija yra protokoluojama. Sprendimas yra užfiksuojamas, numatomas veiksmų planas, įvardinamas atsakingas asmuo/ asmenys, ir terminai, iki kada darbai turi būti padaryti. Trumpiau tariant – KAS, KĄ, iki KADA. Praktikoje dažnai pasitaikanti klaida – sprendimai būna priimami, sutariama, bet pamirštama stebėti kaip vyksta vykdymo stadija – koks progresas. Tam, kad šitos klaidos išvengti – svarbu yra, kad būtų koordinuojantis asmuo, kuris kontroliuotų, stebėtų, kaip sekasi įgyvendinti sutarimus ir tiek pvz., projekto vykdymo stadijoje, tiek ir jam pasibaigus, nuolatos teiktų grįžtamąjį ryšį, kaip sekėsi, kas pavyko, kas koreguotina. Svarbu daryti nuolatinį progreso įsivertinimą ir apžvalgą.

Įmonės kasdienybėje, projektinės grupės nariai dažnai keičiasi. Jos ypatumas yra tas, kad grupė susirenka konkrečiam klausimui spręsti, ir jos veikla yra apibrėžta laike – visuomet turi terminus. Tai yra labiausiai paplitęs ir lankstus būdas, kadangi vienas darbuotojas gali turėti daugiau žinių vienoje srityje, kitas – kitoje. Todėl formuojant grupę svarbu atsižvelgti į komandos narių gebėjimus – skirtingi darbuotojai, kai komanda yra susidirbusi labai gerai papildo vienas kitą.

Svarbu yra žinoti ir grupinio sprendimo minusus – ne visuomet būna išgirsta visų darbuotojų nuomonė, palaikomos idėjos, ir kartais ir pačios geriausios būna „nugesintos“. Dėl šios priežasties, darbuotojams kyla pagunda geriau patiems, tyliai nuspręsti, kad nereiktų nieko su niekuom derinti.

### Sprendimo priėmimas grupėje: nominali grupė

Įmonėje dažniausiai šis metodas taikomas vadovų rate, strateginių sesijų metu, kai reikia generuoti/ surinkti naujas idėjas, išskirti prioritetus, nusimatyti veiklos kryptis.

#### Šio metodo privalumai –

- 1) Tinkamas ir didesnėms grupėms, kai nėra galimybės visiems padiskutuoti;
- 2) Efektyvu, kai sprendimą reikia priimti greitai;
- 3) Tikėtina, kad visos idėjos bus bent jau išgirstos.
- 4) Struktūruotas būdas, aiškiai apibrėžtas laike.

#### Iššūkiai:

- 1) Grupės moderatorius/ vadovas turi turėti pakankamai gerus grupės valdymo įgūdžius – gebėti susisteminti informaciją, apibendrinti.
- 2) Rašant alternatyvas svarbu nekritikuoti, ir neįsivelti į diskusijas.

*Pvz., Įmonės administracijos darbuotojams vyko komandos formavimo mokymai. Į mokymus darbuotojai buvo parinkti iš įvairių departamento padalinių ir lygių – tiek iš vadovų tarpo, tiek ir iš asistentų, gamybos darbuotojų, nes buvo svarbu, kad būtų atstovai iš visų grandžių. Grupės moderatoriumi buvo pasirinktas „išorinis“ ekspertas -konsultantas. Mokymų tikslas – išsiaiškinti, kas trukdo, kas padeda dirbti kartu, kaip komandai. Grupėje dalyvavo 24 žmonės.*

#### Žingsniai:

- 1) **Grupės suskirstymas.** Darbuotojai buvo suskirstyti į 6 grupes po 4 žmones.
- 2) **Idėjų/ problemų identifikavimas ir užfiksavimas.** Darbuotojai grupelėse išsakė savo nuomonę ir turėjo surašyti viską kas jų manymu darbinėje veikloje jiems trukdo dirbti kartu.
- 3) **Problemų pristatymas.** Visos grupelės po vieną pristatė ką surašė. Dalis išsakytų dalykų kartojo, todėl moderatoriai apjungė. Ir taip gimė trukdančių dalykų sąrašas, pvz., per maža

komunikacija, konkurencija, tiesioginės kritikos trūkumas ir pan.

- 4) **Prioretizavimas.** Šis žingsnis buvo reikalingas, kadangi problemų sąrašas didelis, buvo svarbu nueiti į gylį, tad buvo išsirinktos trys pagrindinės problemos, kurių sprendimui bus skiriamas laikas. Temų, su kuriomis bus dirbama sąrašas gimė balsavimo būdu. Kiekvienas darbuotojas pažymėjo po tris prioritetinius variantus. Grupės moderatorius suskaičiavo visus balsus.
- 5) **Sprendimo priėmimas.** Buvo pasirinktos 4 problemos su kuriomis buvo dirbama mokymų metu. Šis metodas padėjo išsiginčyti, kas buvo svarbiausia didžiajai daliai darbuotojų ir dirbti tikslingai.

### Sprendimo priėmimas grupėje: delfų grupė

Pvz., *Darbo tvarkos taisyklių atnaujinimo projektas.* Įmonėje buvo keičiamos darbo tvarkos taisyklės – įmonės dokumentas, kuris reglamentuoja įvairias tvarkas įmonėje, darbo ir poilsio laiką, bendrąsias darbuotojų pareigas ir elgesio reikalavimus ir t.t. Darbo tvarkos taisyklės, jeigu yra normaliai iškomunikuotos darbuotojams ir suprantamai parašytos, padeda užtikrinti darbo kokybę bei prisideda prie darbuotojų atliekamos veiklos efektyvumo. Šio projekto organizatorius ir iniciatorius buvo personalo skyrius, kuris išsiuntė dokumento projektą aukščiausio lygio vadovams, kurie turėjo peržiūrėti ir papildyti, kas atrodo, gerai, kas koreguotina. Tuomet buvo organizuojamas susitikimas, apžvelgtos išsakytos pastabos, išdiskutuotos grupėje ginčytinos vietos ir priimti sprendimai dėl pakeitimų.

Šis metodas gan patogus, dažnai tokiu būdu vyksta derinimas el. paštu., pvz., kai nėra galimybės gyvai susitikti. Metodo trūkumas – derinimas užtrunka, ir atsiradus ginčytinoms vietoms vis tiek reikalingas gyvas susitikimas. Tinka, kai įmonės kultūroje yra įprastas elgesio būdas – bendrauti el. paštu.

Pagrindiniai aukščiau išvardintų grupinių valdymo sprendimo priėmimo būdų trūkumai yra tokie:

- 1) sprendimų priėmimas ilgiau trunka ir yra brangesnis;
- 2) atsakomybės padalijimas;
- 3) mažumos (ar net vieno žmogaus) dominavimas grupėje, todėl vieno žmogaus sprendimas pristatomas kaip grupinis;

- 4) “grupinio mąstymo” efektas – grupės noras rasti konsensumą (kad išvengtų konflikto) nustelbia norą rasti geriausią sprendimą ir verčia ieškoti kompromiso tarp grupės narių nuomonių, todėl priimamas grupę patenkinantis sprendimas (ne pats geriausias sprendimas organizacijai ir grupės nariams);
- 5) koalicijos – kai dėl savo interesų nariai sudaro grupės viduje bendrų interesų grupes ir priima jiems priimtina sprendimą.

Dėl įvardintų grupinio valdymo sprendimo priėmimo metodų trūkumų reikia nuspręsti:

- 1) kokį metodą ir kada tikslinga naudoti?
- 2) ką įtraukti į grupę?

Svarbiausios “efektingos” grupės charakteristikos yra tokios:

- visi nariai gerai supranta ir pritaria tikslui ir užduotims;
- vyksta daug konstruktyvių diskusijų, kuriose visi dalyvauja;
- nariai klauso ir girdi vienas kitą, aptaria visų idėjas;
- yra nesutapimas nuomonių, bet dėl to niekam nėra diskomforto, nėra konfliktų požymių;
- daugiausia sprendimai priimami konsensuso pagrindu, kai nelieka nepatenkintų;
- nėra niekieno dominavimo;
- grupėje visiems svarbu rezultatas, o ne pats procesas;
- priėmus sprendimą, visiems aiškūs ir priimtini įdiegimo veiksmai.

### 2.2.3. Grupinių valdymo sprendimų priėmimo trūkumai

Pagrindiniai ankstesniuose poskyriuose išvardintų grupinių valdymo sprendimo priėmimo būdų trūkumai yra tokie:

- 1) sprendimų priėmimas ilgiau trunka ir yra brangesnis;
- 2) atsakomybės padalijimas;

- 3) mažumos (ar net vieno žmogaus) dominavimas grupėje, todėl vieno žmogaus sprendimas pristatomas kaip grupinis;
- 4) “grupinio mąstymo” efektas – grupės noras rasti konsensuą (kad išvengtų konflikto) nustelbia norą rasti geriausią sprendimą ir verčia ieškoti kompromiso tarp grupės narių nuomonių, todėl priimamas grupę patenkinantis sprendimas (ne pats geriausias sprendimas organizacijai ir grupės nariams);
- 5) koalicijos – kai dėl savo interesų nariai sudaro grupės viduje bendrų interesų grupes ir priima jiems priimtina sprendimą.

Dėl įvardintų grupinio valdymo sprendimo priėmimo metodų trūkumų reikia nuspręsti:

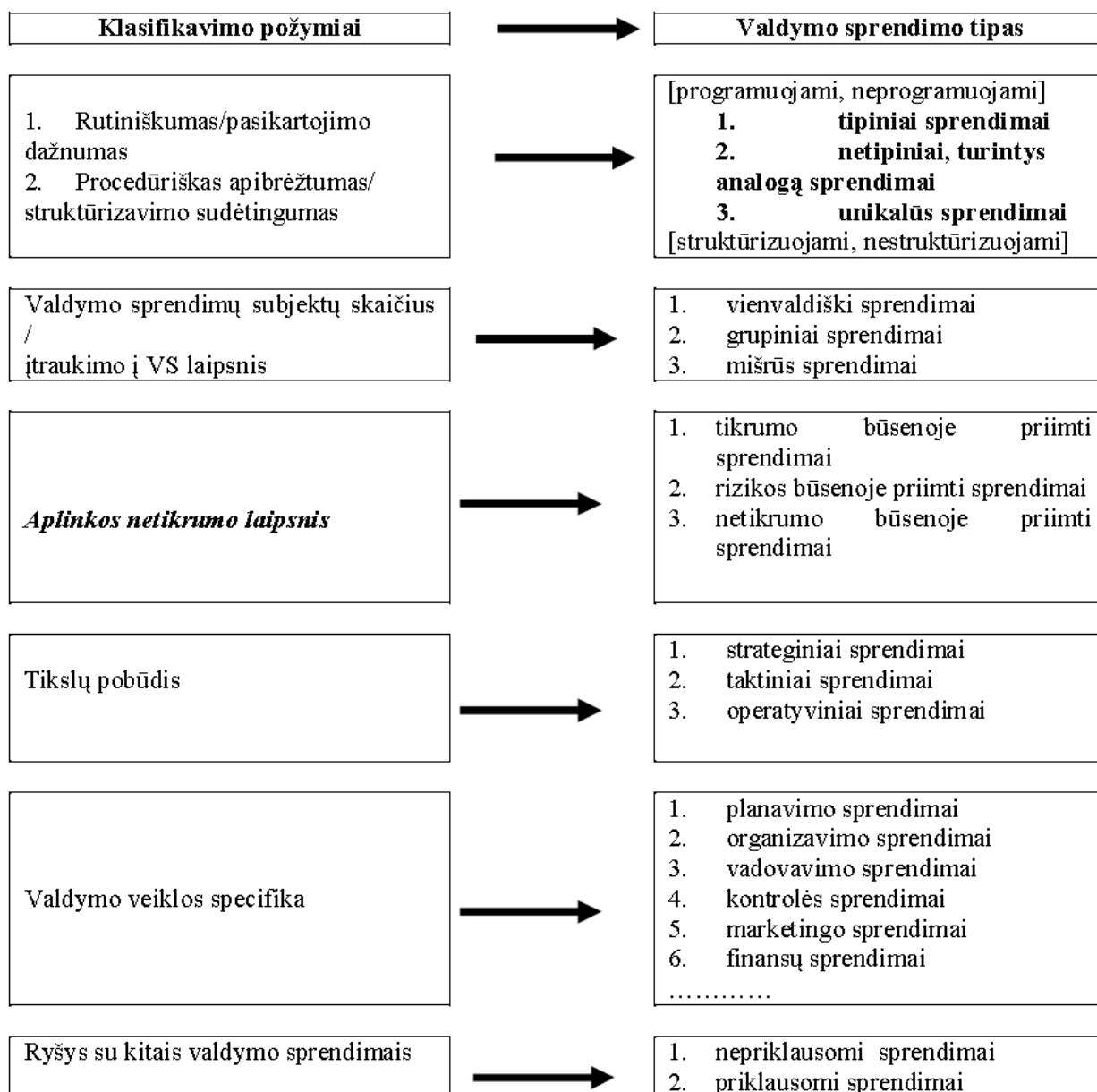
- 1) kokį metodą ir kada tikslinga naudoti?
- 2) ką įtraukti į grupę?

Svarbiausios “efektingos” grupės charakteristikos yra tokios:

- visi nariai gerai supranta ir pritaria tikslui ir užduotims;
- vyksta daug konstruktyvių diskusijų, kuriose visi dalyvauja;
- nariai klauso ir girdi vienas kitą, aptaria visų idėjas;
- yra nesutapimas nuomonių, bet dėl to niekam nėra diskomforto, nėra konfliktų požymių;
- daugiausia sprendimai priimami konsensuso pagrindu, kai nelieka nepatenkintų;
- nėra niekieno dominavimo;
- grupėje visiems svarbu rezultatas, o ne pats procesas;
- priėmus sprendimą, visiems aiškūs ir priimtini įdiegimo veiksmai.

### ***2.3. Sprendimų priėmimo tipai***

Vadyboje išskiriami tokie pagrindiniai valdymo sprendimų tipai ir juos apsprendžiantys klasifikavimo požymiai:



Paveikslas 11. Valdymo sprendimų klasifikacija

### 2.3.1. Sprendimai pagal vadybinės situacijos sudėtingumą ir pasikartojimo dažnumą

Pati populiariausia valdymo sprendimų klasifikacija suskirsto priimamus organizacijose sprendimus pagal vadybinės situacijos sudėtingumą, pasikartojimo dažnumą į tipinius ir netipinius:

- Tipiniai valdymo sprendimai. Tokius sprendimus vadovams priimti tenka dažniausiai, nes situacijos, reikalaujančios šių sprendimų, susidaro gan dažnai. Todėl ilgainiui organizacijose vadovai sukuria taisykles, procedūras, reglamentuojančias tokio pobūdžio vadybinių sprendimų priėmimą ir/ar įgyvendinimą. Todėl šie sprendimai dar vadinami struktūrizuojamais arba programuojamais, kurie

priimami pagal rašytą ar nerašytą politiką, procedūrą ar taisykles, supaprastinančias sprendimų priėmimą pasikartojančiose situacijose.

- Netipiniai valdymo sprendimai. Tokių sprendimų reikalaujančios situacijos pasitaiko rečiau organizacijose, jos paprastai yra sudėtingesnės ir svarbesnės už tipinių sprendimų situacijas. Todėl joms spręsti arba neverta kurti tam tikras taisykles, procedūras, arba jos yra tiek svarbios ir/ar sudėtingos, kad reikalauja ypatingo vadovų dėmesio. Tokie vadybiniai sprendimai dar vadinami nestruktūrizuojamais arba neprogramuojamais, kurie priimami gvildenant nepaprastas ar netikėtas situacijas, jas sprendžiant nestruktūrizuotai.

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

- Netipiniai, turintys analogą valdymo sprendimai. Šiuo atveju vadovai, susidūrę su netipine situacija, ieško ir gali rasti analogų savo ar kitų organizacijų patirtyje. Tokiu atveju nebus priimtas originalus, naujas sprendimas.
- Unikalus valdymo sprendimai. Juos organizacijoje galima priimti dėl dviejų priežasčių. Pirma, vadovai susidūrė su visiškai nauja organizacijai netipine vadybine situacija, kuriai nepavyksta rasti analogų kitų organizacijų patirtyje. Antra, vadovai nusprendė neieškoti netipinei vadybinei situacijai analogų, o pabandyti ją išspręsti originaliai: naujai, kūrybiškai.

### *2.3.2. Sprendimai pagal valdymo sprendimų subjektų skaičių*

Siekiant pabrėžti darbuotojų įtraukimo į valdymo sprendimų priėmimo procesą reikšmę, vadybiniai sprendimai klasifikuojami pagal valdymo sprendimų subjektų skaičių į 3 grupes:

- Vienvaldiški valdymo sprendimai. Šiuo atveju vadovas minimaliai įtraukia kitus valdymo sprendimo priėmimo proceso dalyvius į sprendimo priėmimo procesą. Paprastai vadovas prašo iš kitų tik informacijos, reikalingos sprendimui priimti. Vadovas sprendimą priima pats, pats paskiria sprendimo įgyvendinimo vykdytojus ir atsakingus asmenis, pats užsiima sprendimo įgyvendinimo kontrole.
- Grupiniai valdymo sprendimai. Šiuo atveju vadovas parenka grupę asmenų ir jiems paveda priimti valdymo sprendimą, parengti sprendimo įgyvendinimo planą. Šiuo atveju kiti valdymo sprendimo priėmimo proceso dalyviai į sprendimo priėmimo procesą įtraukiami minimaliai, jiems net suteikiama teisė priimti sprendimą.

- Mišrūs valdymo sprendimai. Šiuo atveju vadovas įtraukia kitus valdymo sprendimo priėmimo proceso dalyvius į sprendimo priėmimo procesą, aptardamas su jais situaciją, prašydamas informacijos, patarimų. Tačiau sprendimo priėmimo teisę jis pasilieka sau.

### 2.3.3. *Sprendimai pagal jų sudėtingumą*

Akcentuojant valdymo sprendimų sudėtingumą dėl aplinkos neapibrėžtumo, nulemiančio klaidas sprendimų priėmime, visi valdymo sprendimai skirstomi į tikrumo, rizikos ir netikrumo būsenose priimamus sprendimus.

- Tikrumo būseną reiškia, kad vadovai turi tikslią, įvertinamą ir patikimą informaciją apie visus svarstomų alternatyvų rezultatus.
- Rizikos būsenoje priimdami sprendimus vadovai gali nustatyti tikimybes pasiekti norimus rezultatus.
- Netikrumo būsenoje vadovai susiduria su nenuspėjamomis aplinkos sąlygomis, veikiančiomis priimamų sprendimų rezultatus arba jiems trūksta žinių, reikalingų tam tikrų įvykių tikimybėms nustatyti.

### 2.3.4. *Sprendimai pagal jų tikslų pobūdį*

Valdymo sprendimus pagal keliamų juose tikslų pobūdį galima suskirstyti į:

- Strateginius.
- Taktinius (vidutinio ilgumo).
- Operatyvinius.

Ši klasifikacija atkreipia dėmesį į skirtingų tipų sprendimų reikšmę organizacijoms, į tai kokio valdymo lygmens vadovai turi juos priimti.

### 2.3.5. *Sprendimai pagal funkcinį darbo pasidalijimą*

Analizuojant valdymo sprendimus pagal funkcinį valdymo darbo pasidalijimą juos galima suskirstyti į tokias grupes:

- Pagal valdymo veiklas: planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės.
- Pagal valdymo veiklos sritis: pardavimų, gamybos, marketingo, personalo ir pan.



### *2.3.6. Sprendimai pagal jų poveikį ir sąveiką*

Valdymo sprendimo priėmimo procese būtina įvertinti priimamo sprendimo poveikį ir sąveiką su jį supančia vidine ir išorine organizacijos aplinka laike. Tokiu būdu galima išskirti du valdymo sprendimo tipus:

- Nepriklausomi valdymo sprendimai. Šiuo atveju priimamas sprendimas neįtakoja ir nėra įtakojamas jokių praeities, dabarties ar ateities sprendimų nei organizacijoje, nei už jos ribų.
- Priklausomi valdymo sprendimai. Šiuo atveju priimamas sprendimas yra susijęs ir reikalauja įvertinti kitus valdymo sprendimus.

### ***2.4. Sprendimų priėmimą įtakojantys veiksniai***

Valdymo sprendimo priėmimo dalyviai – žmonės, kurie savo prigimtimi yra iracionalūs, ir tas iracionalumas trukdo priimti logiškus, objektyvius sprendimus.

Valdymo sprendimo priėmimas vyksta organizacijose, kurias sukūrė žmonės ir kurios apsprendžia valdymo sprendimo priėmimo dalyvių grupinį ir organizacinį elgesį.

Dėl šių priežasčių valdymo sprendimo priėmimą įtakoja tokie veiksniai:

- Individualaus elgesio veiksniai.
- Grupinio elgesio veiksniai.
- Organizacinio elgesio veiksniai.
- Komunikacija.

Vadovui svarbu išmokti valdyti valdymo sprendimo priėmimą įtakojančius veiksnius, t.y.:

- 1) sugebėti atpažinti veiksnius;
- 2) sugebėti įvardinti veiksnius;
- 3) žinoti kaip veiksniai įtakoja į valdymo sprendimo priėmimą;
- 4) sugebėti sumažinti jų neigiamą ir padidinti jų teigiamą įtaką.

#### *2.4.1. Individualaus elgesio veiksnių įtaka valdymo sprendimų priėmimo procesui.*

Kiekvienas žmogus yra asmenybė, unikumas, todėl objektyviai neišvengiama individualaus elgesio įtaka valdymo sprendimo priėmimui. Ypatingai didelę reikšmę valdymo sprendimo priėmimo procese turi vadovo individualus elgesys. Kitų valdymo sprendimo priėmimo dalyvių individualus elgesys taip pat lemia valdymo sprendimo, ypač įgyvendinimo, sėkmę. Taigi, vadovui reikia pažinti tiek savo, tiek kitų valdymo sprendimo priėmimo dalyvių individualų elgesį nulemiančius veiksnius, žinoti kaip ir ką jie veikia valdymo sprendimo priėmime ir ką daryti, kad pasiektų geresnių rezultatų, t.y. mokėtų juos valdyti.

Dažniausiai individualiems elgesio veiksniams suteikiamas neigiamas atspalvis, bet jie suteikia įvairovę, sprendimų unikalumą.

Kokie pagrindiniai veiksniai apsprendžia individualų elgesį?

- genai;
- lytis;
- aplinka, kurioje individas praleido savo gyvenimą (šeima, mokykla, vaikystės, mokslo draugai ir pan.);
- žmogaus gyvenimo kelias;
- žmogaus asmeninės savybės.

Kaip tie veiksniai apsprendžia individualų žmogaus elgesį valdymo sprendimo priėmime? Per:

- žmogaus vertybių sistemą, nuostatas;
- kompetencijos (žinių, įgūdžių, sugebėjimų) lygį;
- motyvacijos pobūdį.

Valdymo sprendimo priėmime dažniausiai minimi keturi pagrindiniai individualaus elgesio veiksniai, veikiantys vadovą, priimančią valdymo sprendimus:

- 1) pasitenkinimas,
- 2) ribotas racionalumas,

3) įsipareigojimų laikymasis,

4) intuicija.

#### 2.4.1.1. Pasitenkinimas.

Individai linkę kuo greičiau išgyventi tikslo pasiekimo pojūtį. Įtakojamas šio veiksnio:

- individas ieško ne pačios geriausios alternatyvos, bet pirmos jį (juos) patenkinančios, t.y. tokios, kuri garantuoja minimalią standartinę sėkmę;
- optimizavimo uždavinio iš viso nesprenžia – praktiškai nėra to etapo ir pan.

Pagal racionalų sprendimų priėmimo požiūrį asmenys, priimančys sprendimą, renkasi iš kelių alternatyvų, stengdamiesi pasirinkti tą, kuri duos geriausią rezultatą. Tačiau elgesio teorijos šalininkai pastebėjo, kad sprendimų priėmėjai labiau linkę pasirinkti pirmą tinkamą alternatyvą situacijai išspręsti nei ieškoti tokios alternatyvos, kuri duos geriausius rezultatus. Individai yra linkę kuo greičiau pajusti tikslo pasiekimo pojūtį – tai vadinama pasitenkinimu.

Maksimizavimas reiškia geriausios alternatyvos parinkimą, tuo tarpu pasitenkinimas reiškia pasirinkimą tos alternatyvos, kuri atitinka ar šiek tiek viršija tam tikrus kriterijus ar lūkesčius. Alternatyvos nėra lyginamos tarpusavyje, tik bandoma nustatyti, ar jos atitinka kriterijus. Jeigu alternatyva atitinka nustatytus kriterijus, ji tiesiog pasirenkama, o likusios alternatyvos net nesvarstomos.

Valdymo sprendimų priėmimo lygyje maksimizavimas ar pasitenkinimas nėra randami grynos formos, jie dažnai būna susiję tarpusavyje. Maksimizavimas reikalauja, kad alternatyvų pranašumas vienos prieš kitą būtų ryškus, kad pranašumai atsispindėtų vienoje vertinimo skalėje. Vadovas, kurio pasitenkinimo jausmas stiprus, nelygina alternatyvų pagal visus kriterijus, tačiau parenka tą, kuri geriausiai atitinka bent vieną iš kriterijų. Sprendimų priėmėjas ieško ne pačios geriausios alternatyvos, bet tos, kuri garantuoja minimalią standartinę sėkmę organizacijai. Pasitenkinimas gali reikšti ir tai, kad jei alternatyvos neatitiks vieno ar kitų kriterijų, sprendimas iš viso nebus priimtas.

Pagal racionalų sprendimo priėmimo požiūrį, vadovas turėtų spręsti optimizavimo uždavinį, kurio pagalba atrinktų geriausias alternatyvas. Įtakojamas pasitenkinimo veiksnio vadovas iš viso nesprenžia optimizavimo uždavinio. Dažnai kalbama, kad pasitenkinimas neigiamai veikia sprendimų priėmimo procesą. Vadovas pasirenka tą alternatyvą, kuri atitinka tam tikrus standartus, tačiau tai nėra pats geriausias sprendimo variantas. Dėl šių priežasčių organizacija patiria nuostolių, o darbuotojai priversti įgyvendinti sprendimą, kuris neatneša lauktos sėkmės. Sugaištamas laikas, kuris gali būti panaudotas

kitiems tikslams, keičiant priimtą netinkamą sprendimą į naują. Bet nėra jokios garantijos, kad naujas sprendimas bus priimtas neįtakojant pasitenkinimo veiksniai.

#### 2.4.1.2. Racionalumo riba.

Kiekvienas individas yra ribojamas savo kompetencijos lygio, vertybių, papročių, įsitikinimų, turimos informacijos apimties ir t.t. Tai nulemia žmogaus daromas klaidas, racionalumą, pasikliovimą emocijomis ir pan. Ribotas racionalumas – individo elgesiui būdinga savybė, reiškianti, kad vadovai priima pačius logiškiausius sprendimus, kokius tik sugeba, ribojami informacijos ir savo sugebėjimų. Sprendimų priėmėjai turi susidoroti su nepakankama informacija apie problemos kilmę ir jos galimus sprendimus. Norėdami surinkti daugiau informacijos jie susiduria su laiko ar pinigų stoka, taip pat su iškreiptomis sampratomis, nesugebėjimu įsiminti daug informacijos bei su savo pačių ribotais sugebėjimais.

Dažniausiai siūloma priemonė vadovo racionalumo ribai mažinti – vadovo kompetencijos lygio gerinimas. Tuo tikslu bandoma atsakyti į tokius klausimus:

- 1) kokių žinių, įgūdžių, sugebėjimų, patirties reikia vadovui, kad jis galėtų sėkmingai priiminėti sprendimus?
- 2) kaip vadovui reikalingi žinios, įgūdžiai, savybės įgyjami, vystomi?

Išskiriamos trys pagrindinės valdymo įgūdžių grupės:

- Techniniai įgūdžiai – sugebėjimas panaudoti savo specializacijos srities žinias, sugebėjimus, metodus.
- Darbo su žmonėmis įgūdžiai – sugebėjimas bendrauti, suprasti ir motyvuoti kitus žmones: tiek pavienius asmenis, tiek jų grupes.
- Konceptiniai įgūdžiai – sugebėjimas suvokti organizaciją kaip visumą, suprasti, kaip jos dalys tarpusavyje susiję, ir numatyti, kaip kurios nors dalies pakitimas paveiks visumą.

Vadovui, norinčiam priimti optimalų sprendimą, reikalinga tokių sugebėjimų kombinacija:

- Praktiniai sugebėjimai, leidžiantys užtikrinti, kad organizacija pasiektų pozityvių rezultatų įgyvendindama geras idėjas.
- Sugebėjimas logiškai, racionaliai mąstyti – tai: informacijos absorbavimas ir analizavimas, sugebėjimas atskirti, kas visame informacijos sraute yra svarbu ir kas ne; žinojimas, kada reikalingas detalumas ir kada ne; sugebėjimas formuluoti, apginti savo mintis ar įsitikinimus, suteikti prioritetus;

galėjimas įvertinti kompleksiškus duomenis; sugebėjimas pateikti tinkamus klausimus tinkamu metu, kurie parodytų problemines sritis, o ne leistų vien tik nujausti.

Žmonės, norėdami supaprastinti sprendimo priėmimą, remiasi euristikos principais. Pavyzdžiui, kreditų skyriaus darbuotojai gali atrinkti užstatų pareiškėjus laikydamiesi prielaidos, kad žmonės apsirūpinimui gyvenamuoju plotu gali išleisti ne daugiau kaip 35 procentus pajamų. Priimant sprendimus nuolat kartojasi trys euristikos principai. Tai bendro pažinimo principai, kuriuos žmonės naudoja intuityviai:

- Tinkamumas. Žmonės apie įvykio panašumą gali spręsti, patikrindami jį pagal savo atsiminimus. Paprastai lengviau atsiminti dažnus įvykius. Todėl žymiai didesnė tikimybė, kad įvykiai, kurie atmintyje įsitvirtino kaip "tinkami", įvyks ir ateityje. Ši prielaida pagrįsta gyvenimo patirtimi ir todėl atrodo pakankamai priimtina. Tačiau žmogaus atmintį taip pat veikia įvykio naujumas ir patirtis.
- Atstovavimas. Žmonės taip pat linkę vertinti įvykio panašumą, mėgindami jį taikyti prie jau esančios kategorijos. Pavyzdžiui, darbdaviai, kad numatytų kandidato atliekamo darbo lygį, gali remtis seksualiniais, rasiniais ir etniniais grupių stereotipais. Tačiau iš tikrųjų kiekvienas individas yra skirtingas ir apie jį reikia atitinkamai spręsti.
- Patvirtinimas ir pritaikymas. Sprendimų žmonės neskaito "iš lubų". Paprastai pradedama nuo kokios nors pirminės vertybės, net ir atsitiktinai parinktos, po to taikomasi prie tos vertybės, kad būtų pasiektas galutinis sprendimas. Pavyzdžiui, sprendimas dėl atlyginimo dydžio paprastai yra priimamas pradine vertybe laikant praėjusių metų atlyginimą ir į jį lygiuojamasi. Deja, jei remiamasi vieninteliu pirminės vertybės veiksniu, tai tinkama vertybė darosi neaiški. Be to, skirtingos pirminės vertybės skatina skirtingus sprendimus.

#### 2.4.1.3. Įsipareigojimų laikymasis.

Kai individas pasilieka prie savo sprendimo, pasirinkto veiksmų kurso, nors ir mato, kad suklydo, kad neinama link tikslo, kad yra nuostoliai ir pan.

Jeigu vadovas įsipareigojo priimdamas tam tikrą sprendimą ir veikia pagal jį, jis greičiausiai nebus linkęs atšaukti jau priimtą sprendimą. Pavyzdžiui, tokie atvejai dažnai pasitaiko vykstant debatams. Asmuo pradeda karštai palaikyti kurią nors pusę, gina savo ir kitų nuomonę, nors tema, dėl kurios ginčijamasi, prieš kelias akimirkas jam buvo visai neįdomi.

Įsipareigojimų laikymasis turi ilgalaikį poveikį asmens polinkiui laikytis taisyklių. Įsipareigojimas padidina asmens paklusnumą net tuo atveju, kai pradinė įsipareigojimo priežastis yra pašalinta. Vadovai,

priiminėdami valdymo sprendimus, elgiasi labai panašiai. Net ir vadovams įsipareigojimų laikymasis neleidžia taip greitai atsisakyti priimto sprendimo.

Vadovas, patenkinęs savo asmeninius norus priimant sprendimą, toliau seka taisyklėmis ir procedūromis, priimtinomis šiai situacijai. Vadovas, susidūręs su panašia situacija, ateityje vėl priims panašų sprendimą, nors tai nebus geriausias sprendimas organizacijai. Neigiama įsipareigojimų veiksnio įtaka pasireiškia tuo, kad vadovas suvokdamas, jog elgiasi blogai, kad jo sprendimas nenuves prie tikslo, vis tiek elgesio nekeičia.

#### 2.4.1.4. Intuicija.

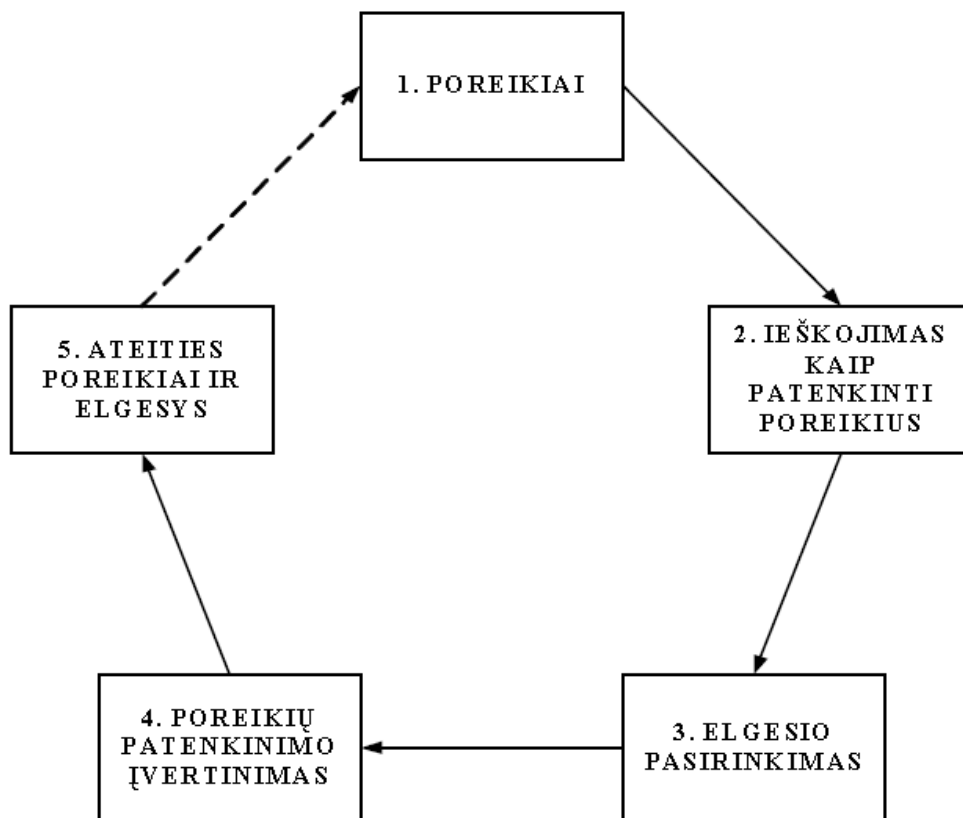
Asmens įgimta savybė, jausmas kaip elgtis, nujausti pasekmes vadinama intuicija. Priimta nuostata, kad intuicija yra teigiamas veiksnys. Vadovai, turintys intuiciją, pasiekia įspūdingų rezultatų, nevykdami visų racionalaus valdymo sprendimo priėmimo etapų. Ši savybė sukėlė ir tebesukelia labai daug debatų. Pagrindinis klausimas – ar intuicija įgimta savybė, ar ją galima įgyti? Pvz., teigiama, kad dažniausiai valdymo intuicija neatsiranda savaime. Greičiau ji remiasi kelių ar keliolikos metų patirtimi, sprendimų priėmimo panašiomis sąlygomis praktika. Negalima pasikliauti vien intuicija net ir prityrusiam vadovui. Verta pasitikrinti savo nuojautą.

Dažnai vadovai nusprendžia kaip jie turi pasielgti, nes tiesiog jaučia, kad bus gerai. Vadovai, turintys intuiciją, pasiekia puikių rezultatų. Vadovas, kuris priima sprendimus pasikliaudamas savo intuicija, nereikalauja daug informacijos geram sprendimui priimti. Intuicija yra pašąmoninio mąstymo proceso dalis. Vadovui kartais net nėra būtina pasverti visus “už” ir “prieš”, jam net nereikia iki galo ištirti situaciją.

Tyrimai rodo, kad net 80 proc. aukščiausio lygio vadovų svarbius sprendimus priima remdamiesi intuicija ir nedarydami jokių situacijos analizių. Intuityvus procesas yra pagrįstas vien tik patirtimi, bet daug jaunų vadovų, priimančių valdymo sprendimus remiantis intuicija, pasiekia puikių rezultatų.

#### 2.4.1.5. Skatinimas - kaip individualaus elgesio valdymo priemonė.

Skatinimas – tai tam tikrų poveikio priemonių visuma, kuri apsprendžia tam tikrą žmogaus elgesį. Valdymo sprendimo priėmimo procese skatinimas leidžia užtikrinti tiek vadovo, tiek kitų dalyvių motyvuotą elgesį. Todėl vadovui paskiriant užduotį bet kuriame valdymo sprendimo priėmimo etape labai svarbu žinoti, kas apsprendžia individualų valdymo sprendimo priėmimo dalyvio elgesį (žr. pav.).



*Paveikslas 12. Individo motyvacijos veiksniai*

Egzistuoja daug motyvavimo teorijų, kurios stengiasi pasiūlyti vadovui efektingiausias skatinimo priemones.

- Tradicinis požiūris teigia, kad svarbiausia skatinamoji priemonė – darbo užmokestis.
- Žmonių santykių požiūris nurodo, kad svarbiausia – patenkinti individo socialinius poreikius ir didinti pasitenkinimą darbu, leidžiant pasijusti svarbiam, suteikiant galimybę save kontroliuoti ir sau vadovauti (rutininiuose sprendimuose), informuoti.
- Turininis požiūris tyrinėja žmogaus poreikius ir jų deficitą. Kitaip sakant, stengiamasi atsakyti į klausimą, kokie poreikiai motyvuoja žmogų. Plačiausiai žinomos A. Maslow poreikių hierarchija ir F. Herberg dviejų veiksmų teorija.
- Procesinis požiūris – koncentruoja dėmesį ne tiek į poreikių ar stimulų sąrašo išvardijimą, kiek į žmonių pasirenkamą tam tikrą elgesį savo poreikių patenkinimui ir savo pasitenkinimo įvertinimą po tikslų pasiekimo. Populiariausios: lūkesčių (vilčių) teorija ir lygybės (teisingumo) teorija.

#### 2.4.1.6. Vadovavimo stilius – kaip subjektyvus veiksnys ir individualaus elgesio valdymo priemonė.

Vadovavimo stilius – vadovo elgesio būdai, kuriais nukreipiami darbuotojai ir daroma jiems įtaka. Didžiausią įtaką kiekvieno vadovo vadovavimo stiliui daro vadovo jėga (galia) ir vadovo asmeninės savybės.

Vadovo jėga (galia) – galėjimas daryti įtaką, t.y. keisti individo ar grupės elgesį. Paprastai išskiriamos tokios pagrindinės jos rūšys:

- Įteisinta galia (formali valdžia) – pagrįsta tuo, kad veikiamas individas/grupė pripažįsta, jog vadovas (įtakojuojantis) turi teisę daryti jam įtaką ir tam paklūsta.
- Atsilyginimo galia – pagrįsta tuo, kad vadovas turi galimybę atsilyginti individui/grupei už atliktas užduotis.
- Prievartos (baudimo) galia – pagrįsta tuo, kad vadovas turi galimybę nubausti įtakojuojamą individą/grupę.
- Patrauklumo galia – pagrįsta tuo, kad individas/grupė nori būti panašūs ar tapatinti save su vadovu.
- Ekspertinė galia – pagrįsta individo/grupės, kuriai daroma įtaka, įsitikinimu, kad vadovas (įtakojuojantis) turi žinių ar įgūdžių, kurių jie neturi.

Vadovo įgimtos asmeninės savybės taip pat nulemia jo vadovavimo stilių, kuris gali tikti arba ne valdymo sprendimo priėmimui ir jo dalyviams. Todėl vadovavimo stilius priskiriamas prie subjektyvių veiksmų dėl tokių priežasčių:

- atskiri vadovai gali turėti (ar įsivaizduoti turį) skirtingas galias,
- atskiri vadovai gali turėti (ar įsivaizduoti turį) skirtingas asmenines savybes, todėl vadovai gali pasirinkti vadovavimo stilių neigiamai veikiantį valdymo sprendimo priėmimą.

Vadovavimo stilius taip pat yra svarbi kitų valdymo sprendimo priėmimo dalyvių individualaus elgesio valdymo priemonė, todėl vadovai turi pasirinkti labiausiai jiems tinkamą vadovavimo stilių.



#### 2.4.2. Grupinio elgesio veiksnių įtaka valdymo sprendimų priėmimo procesui.

Valdymo sprendimo esmė nulemia, kad valdymo sprendimo priėmimo procese visada, be vadovo, vienaip ar kitaip dalyvauja organizacijose egzistuojančios grupės – valdymo sprendimo priėmimo dalyviai.

Grupė yra du ar daugiau asmenų, bendraujančių tarpusavyje, priklausomų vienas nuo kito ir siekiančių bendrų tikslų. Įrodyta, kad žmogus, priklausydamas grupei, gali elgtis visai kitaip negu būdamas vienas tokioje pat situacijoje. Tada valdymo sprendimo priėmėjas – vadovas – susiduria su grupinio elgesio įtaka valdymo sprendimo priėmimui.

Išskiriamos dvi skirtingos grupių įtakos sprendimo priėmėjui formos:

- normatyvinė socialinė įtaka – spaudimas patenkinti kitų grupės narių lūkesčius;
- informatyvinė socialinė įtaka – kai vadovui (sprendimo priėmėjui) reikia gauti informacijos iš kitų grupės narių.

Šios įtakos formos gali veikti sprendimų priėmėją, priklausomai nuo jo vietos organizacijos hierarchijoje, iš pavaldinių, kolegų, jo tiesioginio vadovo pusės. Todėl vadovas – sprendimų priėmėjas – turi pažinti grupes bei mokėti jas efektingai panaudoti valdymo sprendimo priėmimo metu.

Norėdamas valdyti grupinį elgesį valdymo sprendimo priėmimo metu, vadovas turi žinoti pagrindinius dalykus apie grupes, dalyvaujančias valdymo sprendimo priėmimo procese:

- kokie tarpasmeniniai santykiai – individualūs teigiami, individualūs neigiami, bešališki profesionalūs – yra susiklostę tarp grupės narių ir kaip juos valdyti;
- kokios formalios ir neformalios grupės – funkcinės, projekto, referentinės ir pan. – dalyvauja ar bus suformuojamos ir kaip valdyti jų daromą įtaką valdymo sprendimo priėmimo metu;
- kokiame vystymosi etape – formavimasis, audra, normalizavimasis, veikla, užbaigimas – yra grupė ir kaip tai įtakoja valdymo sprendimo priėmimą;
- kokios yra grupės normos ir kokią įtaką jos daro valdymo sprendimo priėmimui;
- kokie konfliktai vyksta ar gali kilti tarp grupės narių ar grupių ir kaip tai įtakoja valdymo sprendimo priėmimą.

Grupės sutelktumas yra labai svarbus valdymo sprendimo priėmimo veiksnys, integruojantis aukščiau įvardintus grupinio elgesio veiksnius. Jis parodo, kokią įtaką grupė gali daryti savo kiekvienam nariui. Kuo grupė labiau sutelkta, tuo jos įtaka valdymo sprendimo priėmimui yra stipresnė, nes sutelktos grupės nariai nelinkę pažeidinėti jos normų. Labai sutelktose grupėse, įtampa ir priešiškas, tuo labiau konfliktai – retas reiškinys. Tyrimai liudija, kad darnios grupės tolygiau dirba ir pateikia tolygesnį rezultatą, jos neturi komunikavimo ir kooperavimosi problemų.

#### 2.4.2.1. Tarpasmeniniai santykiai.

Tai yra santykiai, susiklostę tarp atskirų grupės narių. Galima rasti išskirtas tris tarpasmeninių santykių rūšis:

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

#### 2.4.2.2. Grupės tipas.

Kiekvienoje organizacijoje savaime susiformuoja arba tikslingai būna suformuotos įvairios grupės. Pagal formalizavimo laipsnį grupės skirstomos į formalias ir neformalias.

Formali grupė – tai organizacijos viduje sąmoningai vadovų suformuota grupė darbuotojų, kad padėtų vadovams valdymo sprendimo priėmimo, vykdytų tam tikras užduotis. Dažniausiai išskiriamos funkcinės (komandavimo) ir užduoties (projekto) grupės. Šie du grupių tipai skiriasi tuo, kad funkcinės grupės yra suformuojamos neapibrėžtam laiko tarpui, o užduoties grupės suformuojamos laikinai, tik tam tikrai užduočiai įvykdyti.

Funkcinė grupė – tai grupė darbuotojų, pastoviai atsiskaitančių už užduočių vykdymą savo vadovui. Pvz., komercijos skyrius, rinkodaros skyrius, finansų skyrius ar personalo skyrius.

Užduoties (projekto) grupė yra organizacijoje tikslingai vadovų suformuota laikina grupė išspręsti ar įvykdyti tam tikrą užduotį (tikslą). Dažnai tokios grupės yra vadinamos komandomis, norint pabrėžti grupės narių sutelktumą, siekiant bendro tikslo. Kai užduoties grupė įvykdo jai suformuotą užduotį, ji yra

išformuojama. Kai laikina grupė sudaroma iš organizacijos darbuotojų, jos nariai, dalyvaudami jos veikloje, taip pat turi vykdyti savo pareigas funkcinėje grupėje. Jeigu užduočiai atlikti reikalingos didelės laiko ir pastangų sąnaudos, užduoties grupės narys gali laikinai nevykdyti savo kaip funkcinės grupės nario pareigų.

Kitas formalių grupių tipas – komitetas. Jis organizacijose suformuojamas neapibrėžtam laiko tarpui ir sprendžia specifines, pasikartojančias problemas ir priima sprendimus. Komiteto nariai, kaip ir užduoties komandose, kartu yra kitų funkcinų grupių nariai, jie gali keistis, bet pats komitetas ilgai išlieka.

Neformalios grupės, skirtingai nei formalios, susiformuoja savaime visur, kur tik susiburia žmonės ir tarpusavyje nuolat bendrauja. Taigi, tokių grupių nepavyks išvengti ir formalioje organizacijoje dėl tokių priežasčių:

- jos remia ir stiprina savo narių pripažįstamas bendras vertybes ir normas,
- jos padeda patenkinti žmonių draugystės, paramos ir saugumo poreikius,
- jos padeda savo nariams komunikuoti per neformalius kanalus,
- jos padeda savo nariams spręsti problemas.

Neformalios grupės skirstomos į:

- draugystės,
- bendrų interesų;
- referentines.

Draugystės grupės susikuria iš darbuotojų, puoselejančių individualius teigiamus tarpasmeninius santykius dėl malonumo, patiriamo jiems bendraujant, būnant kartu. Šios grupės yra santykinai pastovios.

Bendrų interesų grupės dažniausiai susiformuoja greta kurios nors veiklos, hobi, kurią mėgsta dalis narių. Į ją jungsis, pvz., tam tikra sporto šaka besidomintys darbuotojai. Interesų grupės nėra tokios pastovios kaip draugystės grupės, tačiau tarp grupės narių taip pat gali įsivyrėti draugiški santykiai. Taip bendrų interesų grupės viduje gali susiformuoti draugystės grupė.

Referentinės grupės – tokios, su kuriomis asmuo tapatina ir lygina save, modeliuoja savo elgesį pagal jas. Šios grupės labai svarbios organizacijoms, nes turi patrauklumo galios. Pvz., vidurinio lygio vadovo referentine grupe gali būti aukštesnio lygio vadovai.

#### 2.4.2.3. Grupės vystymosi etapai.

Galima pateikti du požiūrius į grupės vystymąsi.

I požiūris išskiria penkis grupės vystymosi etapus:

- 1) Formavimasis. Grupė formuojasi ir sužino, koks elgesys priimtinas grupei, nustato esmines ir neesmines taisykles, kurias apima konkrečių užduočių ir bendrą grupės dinamiką. Tai orientacijos ir aklimatizacijos periodas.
- 2) „Audra“. Grupės nariai pradeda įsitvirtinti kaip asmenybės, dažnai būna nusiteikę priešiška ir priešinasi pagrindinėms taisyklėms, susiklosčiusiems formavimosi etape.
- 3) Normalizavimasis. Atsiranda grupės vienybė, kai grupės nariai nustato bendrus tikslus, normas ir pagrindines taisykles. Nariai pradeda reikšti asmenišką nuomonę ir klostosi artimi santykiai.
- 4) Veiklos. Grupė pradeda dirbti kaip vienetas. Nariai padeda vieni kitiems, dirba visa grupė, o ne keletas darbingesnių narių.
- 5) Užbaigimas. Laikinoms grupėms, pvz., užduoties grupė, tai laikas, kada grupė užbaigia savo veiklą. Grupė visą dėmesį perkelia nuo gero užduoties atlikimo į užbaigimą.

II požiūris nurodo, kad grupė turi pereiti keturis vystymosi etapus:

- 1) Abipusis pripažinimas. Šiame etape nariai susipažįsta, dalinasi informacija vienas apie kitą, dažnai kalbasi apie nereikšmingus ir su užduotimi nesusijusius dalykus, tokius kaip oras, sportas ar neseni įvykiai organizacijos viduje. Nariams truputį geriau susipažinus, pokalbiai pakrypsta apie organizacijos politiką, neseniai priimtus sprendimus ir galiausiai apie pačios grupės kaip užduoties vykdytojos reikalus. Tada grupė pereina į kitą vystymosi etapą.
- 2) Komunikavimas ir sprendimų priėmimas. Šio etapo metu grupės nariai pateikia skirtingas idėjas, vedančias prie sprendimo, kartu tolerantiškai priimdami kritiškus vertinimus iš kitų narių. Intensyvios diskusijos metu išsiaiškinami norimi pasiekti tikslai ir jų siekimo būdai.

- 3) Motyvavimas ir produktyvumas. Grupės nariai bendradarbiauja ir aktyviai padeda vieni kitiems. Šiame etape nariai dirba produktyviausiai ir baigia užduoties įgyvendinimą. Taip priartėjama prie galutinio etapo.
- 4) Kontrolė ir organizavimas. Grupė iki galo baigia užduoties sprendimą. Vykdomieji darbai paskirstomi pagal bendrą sutikimą ir atsižvelgiant į sugebėjimus. Šiame etape grupė baigia savo darbą.

Tiek pirmojo, tiek antrojo požiūrio šalininkai vieningai teigia, kad ne visos grupės turi pereiti vienokius ar kitokius vystymosi etapus, tačiau daugeliu atveju vystymosi etapų apibrėžti rėmai gali paaiškinti, kodėl grupės patiria sunkumų.

#### 2.4.2.4. Grupės normos.

Laikui bėgant grupės nariai nustato tam tikras normas, kaip turėtų elgtis jie patys ir kiti nariai. Grupės normos apibrėžiamos kaip pagrindas, kuris suburia ir išlaiko grupės narius kartu. Normos tiksliai nurodo, koks elgesys priimtinas grupės viduje, norint pasiekti tikslus. Grupės normos yra nerašytos taisyklės, grupės narių įsitikinimas dėl to, koks elgesys yra tinkamas ir kaip reikia elgtis esant atitinkamos grupės nariu.

Išskiriamos trys grupės normas apibūdinančios charakteristikos:

- 1) Normos yra nukreiptos tik į elgesį, bet ne į asmenišką žmogaus mintis ar jausmus. Tačiau viešas jausmų ar įsitikinimų reiškimas traktuojamas kaip elgesys.
- 2) Normos skirtos tam, kad grupėje nusistovėtų visiems nariams priimtinas elgesys kitų narių atžvilgiu.
- 3) Normos neriboja individualaus grupės nario elgesio už grupės ribų.

Laikytis normų gali būti tiesiog naudinga. Jos atsako į daugelį klausimų, kaip grupės nariai turėtų elgtis vienas kito atžvilgiu kasdien, leidžia visą dėmesį sutelkti į kitas užduotis. Kai individas pažeidžia grupės normas, kiti grupės nariai greičiausiai vers jį paklusti grupei. Kiekviena grupė turi nusistačiusi savo normas, kurios suteikia grupei atitinkamą charakterį.

#### 2.4.2.5. Konfliktai.

Konfliktai yra būdingi pačiai grupės gyvenimo koncepcijai. Jei grupė negali konfliktuoti savo naudai, ji negali augti. Valdymo sprendimo priėmimo ypač svarbios tokios dvi konfliktų rūšys:

- 1) Konstruktyvūs (funkciniai) konfliktai. Konstruktyvūs konfliktai kyla dėl paties sprendimų priėmimo proceso ar užduoties vykdymo ir padeda grupei susivokti siekiant tikslų ir patobulinti patį tikslo

siekimo procesą. Tokie konfliktai stimuliuoja kūrybingumą ir inovacijas, skatina savęs vertinimą ir tobulinimą. Jie neleidžia grupės nariams priimti įprasto sprendimo, kadangi konfliktuojant kyla naujų idėjų, kurios gali būti pritaikytos atitinkamoje situacijoje.

2) Destruktyvūs (psichologiniai) konfliktai. Destruktyvūs (dažniau vadinami psichologiniais) konfliktai kyla tarp grupės narių dėl asmeninių nesutarimų, nieko bendra neturint su sprendimų priėmimo procesu. Stiprūs psichologiniai konfliktai gali netgi išardyti pačią sprendimų priėmimo grupę. Todėl įtraukiant asmenis į sprendimų priėmimo grupes, vadovas turi sugebėti išsiaiškinti, ar nariai sutaria tarpusavyje ir ar gali dirbti vienoje grupėje.

#### *2.4.3. Organizacinio elgesio įtaka valdymo sprendimų priėmimo procesui.*

Organizacija – taip pat subjektyvus veiksnys priimančiojo valdymo sprendimą atžvilgiu, nes jas sukūrė žmonės ir jos apsprendžia valdymo sprendimo priėmimo dalyvių organizacinį elgesį. Todėl norint valdyti organizacinį elgesį valdymo sprendimo priėmime, vadovui – sprendimų priėmėjui – reikia žinoti:

- kurie organizacijos elementai veikia valdymo sprendimo priėmimą,
- kaip jie veikia valdymo sprendimo priėmimą,
- kaip sumažinti jų neigiamą įtaką valdymo sprendimo priėmimui ir padidinti teigiamą.

Galima išskirti tokius pagrindinius organizacijos elementus – organizacinio elgesio veiksnius, kurie veikia valdymo sprendimo priėmimo procesą:

- organizacijos tikslų sistema,
- organizacinės valdymo struktūros,
- organizacijos kultūra,
- valdymo etika.

##### 2.4.3.1. Organizacijos tikslų sistema.

Tai yra visų organizacijos tikslų vieninga visuma. Pilniausia organizacijos tikslų hierarchijos sudėtis yra tokia:

- Misija – tai pirminis, ilgalaikis, mažiausiai kintantis (konservatyviausias) pagrindinis organizacijos tikslas, visų kitų tikslų pagrindas.

- Ilgalaikiai (strateginiai) tikslai – konkretizuoja kaip įgyvendinti misiją (jie formuluojami ir pagal atskiras veiklas, funkcijas).
- Vidutinio ilgumo (taktiniai) tikslai – dar konkretesni, parodantys, ko norime pasiekti per tam tikrą konkretų laikotarpį.
- Trumpalaikiai (operatyviniai) tikslai – dar konkretesni, tai – kasdieniniai, einamieji uždaviniai.

Vienas pagrindinių reikalavimų organizacijos tikslų sistemai - visų organizacijos tikslų vieningumas, suderinamumas tiek vertikaliai, tiek horizontaliai. Jis pasiekiamas laikantis tokio nuoseklumo: formuluojant ir surašant organizacijos tikslus, pirmiausia apibūdinami pagrindiniai (generaliniai) tikslai, po to jie detalizuojami į siauresnio pobūdžio tikslus, pastarieji dar „smulkinami“ – sudaromas tikslų „medis“. Tokiu būdu organizacijos tikslų sistema tampa subjektyviu organizacinio elgesio veiksmu valdymo sprendimo priėmimo, kadangi organizacijos tikslai uždeda rėmus valdymo sprendimų priėmėjui.

Organizacijos tikslų sistema – laikoma subjektyviu valdymo sprendimo priėmimo veiksmu, kadangi organizacijos tikslus, kuriuos suformuoja žmonės, uždeda tam tikrus rėmus valdymo sprendimuose formuojamiems tikslams. Bet kurio vadovo priimami valdymo sprendimai (tikslai, uždaviniai) neturi (neturėtų) prieštarauti kitiems organizacijos tikslams. Kiekvienas vadovas bet kurioje organizacijoje – nuo paties aukščiausio iki paties žemiausio lygio – turi turėti aiškius tikslus, kurie užtikrintų aukštesnių hierarchinių valdymo lygių vadovų tikslų palaikymą ir įgyvendinimą.

Tikslai formuluojami „iš viršaus žemyn“ pagal valdymo lygius. Kiekvieno vadovo tikslai (suformuoti valdymo sprendimo priėmimo metu) turi užtikrinti jo tiesioginio viršininko tikslų įgyvendinimą, nes priešingu atveju vadovų priimti valdymo sprendimai gali likti neįgyvendinti.

Šiuo metu egzistuoja dvi pagrindinės nuomonės apie tikslų formulavimą:

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

Kai tik aukščiausio lygio vadovai (savininkas, valdyba) suformuoja tikslus (priima valdymo sprendimus) nedalyvaujant pavaldiniams ir po to paveda vykdyti, reikalaujama tiksliai atlikti nurodymus,

tarp pavaldinių gali kilti tylus pasipriešinimas ne tik dėl asmeninių ambicijų, bet ir dėl to, kad ne visada vienareikšmiškai suprantami sumanyti tikslai.

#### 2.4.3.2. Organizacinės valdymo struktūros.

Tai yra santykinai savarankiškų funkcinių vietų, apjungtų į valdymo grandis ir lygius, visuma tarpusavio sąryšyje ir pavaldume. Organizacinės valdymo struktūros – darbo pasidalijimo valdyme rezultatas, todėl ji nulemia, koks vadovas kokį valdymo sprendimą priims, kam ir koku laipsniu bus pavesta jį įgyvendinti, kiek ir kokios valdžios bus suteikta valdymo sprendimui priimti, įgyvendinti, kokį sprendimo priėmimo stilių naudos vadovas. Organizacinės valdymo struktūros, kurios lemia valdymo sprendimo priėmimą organizacijose, sukuria žmonės, taigi, jos taip pat yra subjektyvus valdymo sprendimo priėmimo veiksnys.

Organizacijos centralizavimo ar decentralizavimo laipsnis – didele dalimi įtakoja valdymo sprendimo priėmimo procesą, kadangi tokiu būdu parodoma, kas organizacijoje atsakingas už sprendimų priėmimą bei įvykdymą. Vadovai nuolat priima sprendimus, kam pavesti jų įgyvendinimą. Tai yra nenutrūkstama organizacinio proceso dalis. Taip pat aukščiausio lygio vadovai priima sprendimus kokią valdžią ir atsakomybę jie suteiks pavaldiniams kaip bendrą taisyklę organizacinėje struktūroje. Centralizuotoje organizacinėje valdymo struktūroje aukščiausia vadovybė pasilieka daugumos sprendimų priėmimo teisę sau, o decentralizuotoje – įgaliojimai paskirstomi žemesniems hierarchiniams lygiams.

Kyla klausimas, kurioje, centralizuotoje ar decentralizuotoje, organizacijoje sprendimų priėmimo procesas yra efektyvesnis. Centralizuota organizacija turi pranašumą prieš decentralizuotą, kadangi ji turi potencialą priimti greitus ir aiškius sprendimus, kurie priešingu atveju galėtų būti atidedami ir būtų kompromiso rezultatas tarp paplitusių interesų. Užkirsdama kelią atskiriems padaliniais tapti per daug nepriklausomiems, centralizuota organizacija gali tikėtis konfliktų ir “politikavimo” minimizavimo tarp jos narių. Šios struktūros organizacijai lengviau nustatyti tokią politiką, kai sprendimai atitinka bendrai organizacijos misijai. Tuo tarpu, decentralizuota turi daugiau pranašumų prieš centralizuotą, kadangi čia dažniausiai priimami geresni sprendimai, nes jie priimami arčiau veiksmo vietos. Šioje struktūroje geresnis apmokymas, moralė ir iniciatyva žemesniuose lygiuose, taip pat lanksčiau bei operatyviau sprendimai priimami greitai besikeičiančioje aplinkoje.

#### 2.4.3.3. Organizacijos kultūra.

Tai yra būdingų tam tikros organizacijos darbuotojams elgesio normų, vertybių, požiūrių ir įsitikinimų, visuma. Ji apsprendžia priimtą organizacijoje narių elgesį. Taigi, ji uždeda apribojimus



valdymo sprendimų priėmėjui ir tuo būdu įtakoja priimamus valdymo sprendimus. Vadovas turi (turėtų) priimti sprendimus, atitinkančius organizacijos kultūros normas, vertybes ir pan.

Organizacijos kultūra yra subjektyvus valdymo sprendimų priėmimo veiksnys, kadangi organizacijoje vyraujančias vertybes, įsitikinimus, priimtas elgesio normas sąmoningai arba ne sukuria žmonės. Jos uždeda tam tikrus rėmus valdymo sprendimo priėmimui, nes vadovo priimami valdymo sprendimai negali (neturėtų galėti) prieštarauti organizacinei kultūrai.

Organizacijos kultūra sudaro pagrindą organizacinio elgesio supratimui. Sprendimų priėmimo praktika gali būti laikoma kaip organizacinės kultūros dalis. Yra labai svarbu, kad organizacijoje būtų tinkama kultūra efektyviam sprendimų priėmimui. Kiekvienoje organizacijoje visą laiką vystosi kultūra su daugiau ar mažiau slypinčiais įsitikinimais apie tai, kaip sprendimai yra priimami ir kaip jie turėtų būti priimami. Visa tai leidžia organizacijai būti skirtingai nuo kitų.

#### 2.4.3.4. Valdymo etika.

Vadovų priimami sprendimai daro poveikį tiek pačioje organizacijoje, tiek ir už jos ribų. Todėl vadovai turi atsižvelgti, ar jų priimami sprendimai yra etiški. Pasak Etika yra žmonių teisių ir pareigų, moralės taisyklių, kurias jie taiko priimdami sprendimus, bei žmonių tarpusavio santykių pobūdžio analizė. Galima teigti, kad valdymo etika yra organizacinio elgesio veiksnys, kuris didele dalimi susijęs su organizacijos kultūra ir, be abejonės, įtakojančias valdymo sprendimo priėmimo procesą organizacijoje, kadangi eina kalba apie kažkokių nuostatų priimtinumą ne tik organizacijos vadovui, bet ir darbuotojui, vartotojui, visuomenei. Netgi tais atvejais, kai vadovų priimti sprendimai įstatymiškai yra legalūs, kiti visuomenės nariai gali juos vertinti kaip moralius arba nemoralius, teisingus arba klaidingus, gerus arba blogus. Etikos taisyklės yra ypatingos tuo, kad palieka žmonėms pasirinkimo laisvę.

Valdymo etika yra glaudžiai susijusi su organizacijos kultūra, kadangi vertinimai ar sprendimas etiškas, visada priklauso nuo individualios vertintojo vertybių sistemos, išprusimo, aplinkybių. Tai priklauso ir nuo požiūrio: vienaip etiškumą vertins organizacijos vadovas, antraip – jos darbuotojas, dar kitaip – visuomenė. Jei organizacijos vadovas nesuvokia, kad organizacija veikia ne tik savininkams, bet ir visuomenei, tai sunku tikėtis iš jo sąžiningų sprendimų darbuotojų, tiekėjų bei kitų verslo dalyvių atžvilgiu. Be abejo, tuo atveju sunku tikėtis ir teigiamo visuomenės požiūrio į tokį verslą ar verslininką. Verslas turi būti pelningas, tačiau siekis uždirbti pelną neturi prieštarauti visuomenės norams ir tikslams.

Galima išskirti tokius pagrindinius atvejus, kai pažeidžiama valdymo etika:

- vadovo, organizacijos bei visuomenės interesų ir tikslų nesutapimas;

- nesąžiningumas ir nenuoširdumas priimant sprendimus;
- nesusipratimai bendraujant ir netikslios informacijos perdavimas pavaldiniams bei kitiems verslo subjektams;
- netoleruotinas elgesys su klientais, tiekėjais, kolegomis, vadovais.

Organizacijoms bei jų vadovams dažniausiai svarbūs tie amoralūs reiškiniai, kurie gali pakenkti pačiai organizacijai ir joje priimamiems sprendimams. Vadovų priimami sprendimai etiškumo požiūriu pirmiausia priklauso nuo jų moralės, vidinių nuostatų, išprusimo, auklėjimo. Tai reiškia, kad savo darbe vadovai turi laikytis visuotinai pripažintų moralės principų ir taisyklių. Vadovai turi žinoti, kad jei organizacijos darbuotojai susidurs su vadovų neetiškais poelgiais, tai didelė tikimybė, kad ir patys darbuotojai elgsis neetiškai. Todėl visos organizacijos vadovų ir darbuotojų jėgos turi būti nukreiptos tam, kad būtų sukurta tokia organizacijos kultūra, kuri paprasčiausiai neleistų toleruoti neetiškų poelgių ir sprendimų, blokuotų juos, formuotų požiūrį į tai, kas yra etiška, kas – ne.

#### *2.4.4. Komunikacijos įtaka valdymo sprendimų priėmimo procesui.*

Komunikacija – informacijos perdavimo procesas ir būdai organizacijoje – taip pat subjektyvus valdymo sprendimo priėmimo veiksnys, kadangi yra galimybė skirtingai suvokti komunikacijos veiksmingumą, komunikacijos procesą, rūšis ir skirtingai nuspręsti (teisingai arba ne) kaip ją pasinaudoti valdymo sprendimo priėmime.

Vadovas – sprendimų priėmėjas – norėdamas valdyti komunikacijos įtaką valdymo sprendimo priėmimui turi žinoti :

- 1) kurie komunikacijos aspektai labiausiai veikia valdymo sprendimo priėmimą;
- 2) kaip jie veikia valdymo sprendimo priėmimą;
- 3) kaip sumažinti jų neigiamą ir padidinti teigiamą įtaką valdymo sprendimo priėmimui.

Rezultatyvus komunikavimas - toks informacijos perdavimo procesas, kuris užtikrina, kad priimtas pranešimas kuo labiau atitiktų pasiūstą. Rezultatyviai komunikacijai svarbu, kad žmonės susitartų dėl vartojamų simbolių sampratos. Gestai, garsai, raidės, skaičiai ir žodžiai gali tik pateikti ar apytiksliai įvardinti idėjas, reikalingas perduoti pagal siuntėjo sumanymą. Vadovas turi siekti užtikrinti kuo rezultatyvesnę komunikaciją valdymo sprendimo priėmimo procese, todėl jam būtina žinoti

veiksnius, lemiančius komunikavimo rezultatyvumą. Komunikacijos aspektai, labiausiai įtakoiantys valdymo sprendimo priėmimą:

- Komunikacijos procesas – nuosekliai išdėstyta informacijos perdavimo etapų visuma.
- Komunikacijos rūšys :
  - tarpasmeninė komunikacija (žodinė, raštiška),
  - organizacinė komunikacija (vertikali, horizontali),
  - neformali komunikacija (gandai).
- Kūno kalba – veido išraiška, kūno judesiai, gestai, akių kontaktas, fizinis kontaktas, atstumas ir pan.
- Komunikacijos rėmai (aplinka) – vieta, kur vyksta komunikacija.
- Komunikacijos barjerai.

#### 2.4.4.1. Komunikavimo procesas.

Nagrinėjant komunikavimo turinį naudojami tokie terminai:

- pranešimas – užkoduota informacija, kurią siuntėjas perduoda gavėjui;
- siuntėjas – komunikavimo iniciatorius (pvz., siuntėjas, arba pranešimo šaltinis – pradeda komunikacijos procesą (organizacijoje), asmuo, kuris turi informacijos, poreikių ar norų ir siekia juos perduoti vienam ar daugiau žmonių);
- gavėjas – asmuo, kuris suvokia siuntėjo pranešimą;
- užkodavimas – vyksta tuomet, kai informaciją, kurią reikia perduoti, siuntėjas paverčia simbolių seka siekiant komunikavimo;
- atkodavimas – vyksta tuomet, kai gavėjas interpretuoja gautą pranešimą ir paverčia jį prasminga informacija;
- triukšmas – bet kuris veiksnys, kuris trukdo, iškraipo, kliudo ar silpnina komunikaciją (triukšmas gali kilti vadinamajame komunikavimo kanale ar dėl perdavimo būdo; triukšmas gali būti vidinis arba išorinis; jis gali kilti bet kurioje komunikacijos stadijoje: gali atsirasti perduodant pranešimą kanalu, tačiau dažniausiai kliūčių atsiranda užkodavimo ir atkodavimo stadijose);

- komunikavimo kanalas – formali komunikavimo priemonė tarp siuntėjo ir gavėjo: oras, popierius, telefono linija.

#### 2.4.4.2. Komunikavimo formos (rūšys).

Tai yra įvairūs informacijos perdavimo būdai. Paprastai išskiriami ir analizuojami privalumai ir trūkumai tokių komunikavimo formų:

- Tarpasmeninė komunikacija:
  - žodinė – informacijos perdavimas per pasakytus žodžius;  
privalumai: greitesnė, paprasta ir lengva naudoti;  
trūkumai: netikslumo problemos dėl neteisingo užkodavimo, triukšmo, galimybės pamiršti dalį pranešimo; trūksta laiko apgalvoti, pagrįsti faktais ir t.t.; nėra pastovaus informacijos fiksavimo.
  - raštiška – informacijos perdavimas per parašytus žodžius;  
privalumai: žiūr. žodinės komunikacijos trūkumus;  
trūkumai: žiūr. žodinės komunikacijos privalumus.
- Organizacinė komunikacija – tai informacijos perdavimo tvarka organizacijoje (per formalius ir neformalius komunikavimo kanalus):
  - vertikali (kryptys: ↑ ↓) komunikacija – valdymo hierarchijos rezultatas, informacijos perdavimo iš vieno valdymo lygio į kitą per formalius kanalus tvarka: pranešimai vadovams, nurodymai pavaldiniams, dialogas.
  - horizontali (tarp kolegų) komunikacija, informacijos perdavimo tame pačiame valdymo lygyje per formalius kanalus tvarka. Priežastys: koordinavimo būtinumas, siekiant bendro tikslo; bendrų problemų sprendimas.
- Gandai – slaptas informacijos perdavimo tinklas per neformalius kanalus.

#### 2.4.4.3. Neverbalinė komunikacija (kūno kalba).

Tai yra veido išraiška, kūno judesiai, gestai, akių kontaktas, fizinis kontaktas, atstumas ir pan. Dauguma sėkmingų vadovų labiau linkę komunikuoti žodžiu, o ne raštu, nes verbalinis komunikavimas

jiems suteikia galimybę studijuoti pašnekovo kūno kalbą ir balso toną, t.y. tuo pat metu panaudoti ir neverbalinius kanalus.

#### 2.4.4.4. Komunikacijos rėmai (aplinka).

Tai yra tai baldai ir interjero detalės, apšvietimas, kvapai, spalvos, temperatūra, garsų ir muzikos indėlis bei erdvės sutvarkymas. Įvairūs daiktų išdėstymo, medžiagos, formos ir paviršiaus variantai komunikavimo aplinkoje gali daryti labai didelį poveikį komunikuojantiems. Nors aplinka tiesiogiai nėra sudėtinė žmonių tarpusavio santykių dalis, su ja susiduriama, ir ji gali padėti tam, kuris ją sutvarko, tuo pačiu suteikiant galimybę paveikti emocinę ir fizinę reakciją tų, su kuriais ta aplinka yra dalinamasi.

#### 2.4.4.5. Komunikacijos barjerai.

Tai yra skirtingas suvokimas. Tai vienas iš labiausiai įprastų barjerų, trukdančių efektingai komunikuoti. Žmonės, kurių išsilavinimas ar žinių lygis skirtingas, dažnai tuos reiškinius suvokia nevienodai. Kalbiniai skirtumai dažnai yra glaudžiai susiję su individualaus suvokimo skirtumais. Siekiant išvengti skirtingo tų pačių dalykų supratimo, pranešimas turi būti pateikiamas taip, kaip jį galėtų suprasti skirtingo patyrimo ir pažiūrų žmonės. Kai tik įmanoma, reikėtų išsiaiškinti gavėjų pažiūras ir išsilavinimą.

Sėkmingas vadovas – sprendimo priėmėjas – turi, atsižvelgdamas į valdymo sprendimo tipą, jo svarbą organizacijai: teisingai atlikti reikiamus komunikavimo proceso etapus; pasirinkti labiausiai tinkamas tarpasmeninės ir organizacinės komunikacijos rūšis; naudoti komunikacijos rezultatyvumą stiprinančią kūno kalbą ir pasirinkti labiausiai valdymo sprendimo kontekstą atitinkančius komunikacijos rėmus.

#### 2.4.2.5. *Sprendimo priėmimas dėl tinkamiausios alternatyvos*

Paprastai valdymo sprendimo priėmimo proceso turinys detalizuojamas iki atskirų jo sudėtinių dalių, pateikiant racionalųjį požiūrį. Jis atspindi pagrindinius vadybos principus apie vadovo darbą, nurodančius vadovui, kokius etapus jis turi atlikti, jei nori iš tiesų racionaliai ir logiškai priimti sprendimą.

*Racionalaus valdymo sprendimų priėmimo proceso turinys.* Vadyboje valdymo sprendimo priėmimo proceso sudėtinių dalių skaičius, proceso sudėtis yra be galo skirtinga: išskiriama nuo 3 iki net 25 etapų. Valdymo sprendimo priėmimo turinio sudėtinės dalys vadinamos įvairiai: etapais, veiklomis, elementais, funkcijomis, stadijomis.

Pavyzdžiui, kai kur išskiriamos trys valdymo sprendimo priėmimo proceso sudėtinės dalys:

- 1) priežasčių sprendimo priėmimui nustatymas,
- 2) galimų veiklos krypčių išsiaiškinimas,
- 3) pasirinkimas tarp veiklos krypčių.

Kitur išskiriami šeši valdymo sprendimo priėmimo žingsniai:

- 1) problemos tipo nustatymas;
- 2) problemos apibrėžimas;
- 3) kriterijų, kuriuos galimas problemos sprendimas turėtų patenkinti, nustatymas;
- 4) sprendimo, kuris atitiktų nustatytus kriterijus, pasirinkimas;
- 5) veiksmų, leidžiančių įgyvendinti priimtą sprendimą, plano sudarymas;
- 6) grįžtamasis ryšys.

Dar kitur racionalus valdymo sprendimo priėmimo modelis apibrėžiamas kaip keturių etapų procesas, padedantis vadovams įvertinti alternatyvas ir pasirinkti tą, kuri geriausiai laiduoja sėkmę:

- 1) I etapas. Ištyrinkite situaciją (suformuluokite problemą; nustatykite priežastis; nustatykite sprendimo tikslus).
- 2) II etapas. Suformuluokite alternatyvas.
- 3) III etapas. Įvertinkite alternatyvas ir išrinkite geriausią iš tinkamų (įvertinkite alternatyvas; išrinkite geriausią).
- 4) IV etapas. Įgyvendinkite ir tikrinkite sprendimą (planuokite įgyvendinimą; įgyvendinkite planą; tikrinkite kaip įgyvendinama ir darykite reikiamus pakeitimus).

Kaip matyti iš aukščiau pateiktų pavyzdžių, valdymo sprendimo priėmimo proceso sudėtinės dalys įvardijamos labai skirtingai, pabrėžiant svarbiausius valdymo sprendimo priėmimo momentus.

Visgi, dažniausiai sutinkamas požiūris į valdymo sprendimo priėmimo procesą, jį traktuojant kaip susidedantį iš penkių etapų. Kiekvienas etapas, kurį tikslinga būtų apibrėžti kaip panašių veiklų visumą,

apjungia darbus, kuriuos vadovas turėtų atlikti, norėdamas sėkmingai priimti ir įgyvendinti vadybinį sprendimą.

I etapas.     **SITUACIJOS ĮVARDIJIMAS**

- darbai*
- 1.1. Poreikio priimti sprendimą suvokimas
  - 1.2. Pradinis suvokiamos situacijos įvardijimas
  - 1.3. Situacijos diagnozavimas
  - 1.4. Galutinis situacijos įvardijimas

II etapas.     **VALDYMO SPRENDIMO PARUOŠIMAS**

- darbai*
- 2.1. Alternatyvų įvardijimas
  - 1.2. Alternatyvų įvertinimas

III etapas.   **VALDYMO SPRENDIMO PRIĖMIMAS**

- darbai*
- 3.1. Optimalios alternatyvos atrinkimas
  - 3.2. Valdymo sprendimo suformulavimas ir įforminimas

IV etapas.    **VALDYMO SPRENDIMO ĮDIEGIMAS**

- darbai*
- 4.1. Vykdytojų supažindinimas su valdymo sprendimu
  - 4.2. Kontrolė ir sekimas.

V etapas.     **REZULTATŲ ĮVERTINIMAS**

Toliau detaliau pristatomas kiekvienas iš įvardintų valdymo sprendimo priėmimo proceso etapų ir juos sudarantys darbai (žingsniai), aptariami jų atlikimo subjektai ir pagrindiniai diskutuojami aspektai ir klausimai.

**I etapas. Situacijos įvardijimas.** Dažniausiai siūloma valdymo sprendimo priėmimo procesą pradėti suformuluojant problemą, tikslą, situaciją. Situaciją tikslinga apibrėžti kaip neatitikimą tarp realios ir norimos (pageidaujamos) būsenos (padėties). Toks apibrėžimas leidžia išskirti dviejų rūšių situacijas:

- Problema – situacija, kelianti grėsmę organizacijos sugebėjimui pasiekti tikslą (-us), sugrįžti į normalią būseną.
- Galimybė – situacija, kada aplinkybės suteikia organizacijai progą pranokti tikslus, padaryti pažangą.

Labai svarbu kaip pastebėtą situaciją vadovas suvokia: ar kaip problemą, ar kaip galimybę. Paprastai dominuoja problemų sprendimo tyrimai. Daug mažiau dėmesio skiriama galimybėms nustatyti, nors būtent galimybės, o ne problemos labiausiai lemia organizacijos sėkmę. Kai sprendimo priėmimas susijęs su galimybių radimu, jis aiškiai susijęs su pasirinkimu tokių veiksmų, kurie gali padėti kurti organizacijos ateitį.

Kokius darbus vadovas turėtų atlikti, norėdamas sėkmingai įvardinti situaciją? Be abejo, pats pirmasis darbas, kuriuo prasideda valdymo sprendimo priėmimo procesas ir kurį turi atlikti ne kas kitas o vadovas, yra 1.1 darbas – poreikio priimti sprendimą suvokimas.

***1.1 darbas. Poreikio priimti sprendimą suvokimas.*** Jis reiškia:

- 1) vadybinės situacijos pastebėjimą;
- 2) poreikio priimti sprendimą atsiradimą.

Teigiama, kad situaciją vadovai dažniausiai pastebi neformaliai ir intuityviai. 80 % organizacijų aukštesnio lygio vadovų nurodo, kad apie rimtesnės problemos buvimą pajunta prieš jai pasirodant finansinėse ataskaitose ar prieš jai pasireiškiant kitomis formomis, ir net anksčiau negu apie ją praneša vadovai ar pavaldiniai.

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

- 1) Nukrypimas nuo ankstesnės patirties. Pažeistas organizacijos veiklos modelis (pvz., pardavimų apimtys atsilieka nuo praėjusių metų; padidėjo darbuotojų tekamumas).
- 2) Nukrypimas nuo plano. Nebuvo įgyvendinti vadovo planai ar lūkesčiai (pvz., pelnas mažesnis nei tikėtasi; produkcijos parduota daugiau nei tikėtasi).
- 3) Kiti žmonės sukelia problemas. Pavyzdžiui, vartotojai skundžiasi dėl pavėluotų pristatymų; atsistatydina pavaldiniai.
- 4) Konkurentų veikla. Pavyzdžiui, kitos organizacijos įdiegia naujoves; pagerėja artimiausių konkurentų rinkos dalis.



Galima išskirti du poreikio priimti sprendimą susiformavimo tipus:

- 1) Aiškų poreikį priimti sprendimą, kai situacija atsiranda staiga ir reikalauja neatidėliotino sprendimo.
- 2) *Neapibrėžtas poreikis priimti* sprendimą, kai situacija formuojasi iš lėto ir nereikalauja neatidėliotino sprendimo. Šiuo atveju lemiamas veiksnys yra vadovo inertiškumas ir intuicija. Jie nulemia kaip greitai vadovas apsispręs pradėti valdymo sprendimo priėmimo procesą.

Apsisprendus pradėti sprendimo priėmimą, jo sėkmė, operatyvumas, kaštai, be abejonės, priklauso nuo to, kaip tiksliai bus identifikuota vadybinė situacija. Taigi, labai svarbu, suvokus situaciją ir pajutus poreikį, priimti sprendimą:

- 1) Tiksliai identifikuoti situaciją. Pagrindiniai veiksniai, lemiantys netikslių (klaidingą) situacijos identifikavimą yra:
  - a. Įvykiai ar klausimai, suformavę vadovo poreikį priimti sprendimą, yra kitos, rimtesnės problemos požymiai. Pvz., vadovui gali rūpėti padidėjęs darbuotojų tekamumas, tačiau tai ne problema, nebent kliudo organizacijai įgyvendinti tikslus. Jei išeinantys yra gana žemo profesinio lygio, toks išėjimas sukelia ne problemą, o galimybę ir vadovui tikrai nederėtų imtis spręsti personalo tekamumo problemos.
  - b. Vadovų atsakomybės sritis – skirtingi funkciniai vadovai tą pačią problemą apibrėžia skirtingai (pvz., marketingo vadovai nori turėti didesnes gamybines atsargas, tad mažas atsargas vertina kaip problemą, o finansų vadovai dideles atsargas vertina kaip problemą).
  - c. Vadovų patirtis – patyrę vadovai siekia daryti kaip anksčiau, todėl klysta siedami įvykius, spėdami ateitį ir t.t.
- 2) Nuspręsti, ar reikia spręsti susidariusią situaciją. Labai svarbu teisingai nustatyti susidariusios situacijos – valdymo sprendimo – tipą, kadangi nuo to labai priklausys tolesnė viso valdymo sprendimo priėmimo proceso eiga. Jei situacija pasitaiko dažnai, tai jos sprendimui jau gali būti sukurtos taisyklės, politika ar net procedūra. Galbūt reikia adaptuoti jas prie esamų aplinkybių, tačiau jei situacija unikali, išskirtinė, vadovui reikės būtent jai organizuoti valdymo sprendimo priėmimo procesą, kad priimtų tinkamą sprendimą. Taigi, vadovui reikia išsiaiškinti, koks yra sprendimas, kurį jam reikia priimti, pagal:
  - a. savo turinį (reikšmingas, svarbus ar ne; sudėtingas ar rutininis ir pan.),
  - b. pasikartojimo dažnumą (dažnai pasikartojantis ar ne; atsitiktinis ar periodiškas),

c. laukiamą rezultatą (ar laukiamas rezultatas ganėtinai akivaizdus, ar yra tam tikras netikrumas).

3) Nuspręsti, kas turi spręsti susidariusią situaciją.

Todėl pirmajame valdymo sprendimo priėmimo proceso etape tikslinga atlikti tokius tris darbus: (1.2. darbas) pradinis suvokiamos situacijos įvardijimas; (1.3. darbas) situacijos diagnozavimas; (1.4. darbas) galutinis suvokiamos situacijos įvardijimas.

**1.2. darbas. Pradinis suvokiamos situacijos įvardijimas.** Šiame darbe yra suformuluojama suvokta situacija. Kad situacijos diagnozavimo (1.3.) darbe būtų surinkta daugiau ir įvairios informacijos ir kad būtų paliekama daugiau galimybių patikslinti pradinį suvokimą, situacijos formuluotei keliami tokie reikalavimai:

- situacijos formuluotėje turi būti fakto, o ne tikslo konstatavimas;
- situacijos formuluotė turi būti plati, leidžianti analizuoti ne vieną organizacijos sritį;
- situacijos formuluotė turi būti visiems vienodai suprantamai išreikšta (jei įmanoma – kiekybiniais terminais);
- gerai situacijos formuluotę išreikšti klausimu "kodėl?" – taip renkant ir analizuojant informaciją gaunamas didesnis tikslumas, išvengiama aprašomojo pobūdžio informacijos.

*Pavyzdžiui, kuri situacijos formuluotė atitinka aukščiau išdėstytus reikalavimus?*

- *kuo greičiau atstatyti pardavimų apimtį.*
- *per pirmus tris mėnesius pardavimų apimtys sumažėjo 3%. Kodėl?*
- *mes dirbam blogai*
- *per mėnesį padidinti pelną 3%.*

Šį (1.2) darbą turi atlikti taip pat pats vadovas.

**1.3. darbas. Situacijos diagnozavimas.** Šiame darbe yra atliekamas informacijos apie situaciją rinkimas ir analizė. Vadyboje pakankamai daug dėmesio skiriama klausimams apie valdymo sprendimo priėmimo proceso informacinį aprūpinimą. Paprastai įvardijami tokie reikalavimai informacijai kaip:

- detalumas,
- pilnumas,

- patikimumas,
- savalaikiškumas.

Atkreiptinas dėmesys ir į tokius teisingam situacijos įvardijimui svarbius reikalavimus situacijos diagnozavimo metu renkamai informacijai:

- joje turi būti įvardintos priežastys, kodėl situacija susidarė;
- informacija turi būti kompleksiška (įvairi);
- informacijoje turi būti aprašyti (įvardinti) ryšiai tarp įvairių sričių.

Be abejo, informacijos šaltinio tipas, jų įvairovė apsprendžia, ar surinkta informacija atitiks jai keliamus reikalavimus. Todėl labai svarbu teisingai pasirinkti informacijos šaltinius. Išskiriama nemažai informacijos šaltinių tipų. Pavyzdžiui, vidinė organizacijos informacija, išorinė informacija, individualūs, ekspertų, elektroniniai ir t.t.

Koks yra vadovo vaidmuo situacijos diagnozavime? Vadovas turėtų užsiimti situacijos diagnozavimo žingsnio valdymu, išteklių paskirstymu. Jis turėtų parinkti labiausiai tinkamus specialistus, suformuluoti jiems situaciją, reikalavimus informacijai, aptarti informacijos šaltinių tipus ir įvairovę.

Reiktų surinkti informaciją iš darbuotojų ar kitų žmonių, esančių arčiausiai susidariusios vadybinės situacijos. Šie asmenys daugiausiai žino apie susidariusią vadybinę situaciją ir gali pateikti tiksliausią informaciją. Taip pat reiktų surinkti informaciją iš skirtingų organizacijos padalinių ir surasti ryšius, kaip susidariusi situacija gali sietis, paveikti kiekvieną iš jų.

**1.4. darbas. Galutinis suvokiamos situacijos įvardijimas.** Tai yra baigiamasis pirmojo valdymo sprendimo priėmimo proceso etapo žingsnis. Jame vėlgi pagrindinis krūvis ir vaidmuo tenka vadovui. Pirmiausia gautos informacijos pagrindu vadovas turi galutinai apsispręsti, ar reikia spręsti susidariusią situaciją.

Teigiama, kad stebėtinais daug problemų, reikalaujančių laiko, galima pašalinti paprasčiausiai jų nepaisant. Taigi, vadovas turi atsakyti į klausimą: ar gali susidariusi vadybinė situacija išsispręsti savaime? Jei vadovas nusprendžia, kad reikia spręsti susidariusią situaciją, šiame žingsnyje jam reikia atlikti du darbus:

- 1) pateikti galutinę vadybinės situacijos formuluotę,
- 2) nuspręsti kas spręs susidariusią situaciją.

Galutinei situacijos formuluotei turėtų būti keliami kitokie nei pradiniam suvokimui būtini (1.2 darbas) reikalavimai, padėsiantys suformuluoti daugiau alternatyvų ir kryptingiau jas vertinti, būtent:

- situacijos formuluotėje turi būti norimo pasiekti tikslo konstatavimas;
- situacijos formuluotėje turi būti konkretūs klausimai, į kuriuos turi atsakyti alternatyvos;
- situacijos formuluotė turi būti visiems vienodai suprantamai išreikšta (jei įmanoma – kiekybiniais terminais);
- gerai situacijos formuluotę išreikšti klausimu "kaip?" – tai padėtų tiksliau formuluoti, vertinti alternatyvas, išvengti abstraktumo.

*Pavyzdžiui, ar gera formuluotė: kaip galima padidinti pardavimų apimtį? kiek %? per kiek laiko?*

Galiausiai vadovas turi apsispręsti, kas turi spręsti susidariusią situaciją. Nusprendus deleguoti tolimesnį valdymo sprendimo priėmimo procesą, vadovui reikia apsispręsti – kam konkrečiai deleguoti ir koku laipsniu. Vadyboje egzistuoja daug nuorodų, taisyklių, nurodančių kaip tinkamai atlikti delegavimą. Visos jos bando atsakyti į klausimus:

- 1) Kas turi būti deleguota valdymo sprendimo priėmimo? (turinys)
- 2) Kam turi būti deleguotas valdymo sprendimo priėmimas? (darbuotojo pasirinkimas)
- 3) Kaip turi būti atlikta deleguotas valdymo sprendimo priėmimas? (aptarimas)
- 4) Kada turi būti atlikta deleguotas valdymo sprendimo priėmimas? (terminas)

Pagrindinė diskusija vyksta klausimu – ar galima deleguoti atsakomybę už valdymo sprendimą? Dažnai teigiama, kad deleguoti valdymo sprendimo priėmimą reikia tam darbuotojui, kuris yra arčiausiai prie susidariusios situacijos “šaknų” (tas išspręs geriausiai).

**II etapas. Valdymo sprendimo paruošimas.** Valdymo sprendimo priėmimo proceso etape „Valdymo sprendimo paruošimas“ yra fiksuojami darbai, būtini valdymo sprendimui iki galo parengti ir savo ruožtu jame yra užtikrinamas eilės alternatyvų formulavimas ir įvertinimas. Tuo pačiu šiame etape yra atskiriamas pats vadybinio sprendimo priėmimo momentas. Taigi, valdymo sprendimo priėmimo paruošimo etape turėtų būti atliekami du toliau aptariami darbai.

**2.1. darbas. Alternatyvų įvardijimas.** Kitaip šis darbas dar vadinamas – idėjų, alternatyvų generavimu – apima veiksmų (elgesio) kryptį, leidžiančių išspręsti vadybinę situaciją, formulavimą. Pagrindiniai dalykai, dėl kurių reikia šiame darbe apsispręsti, yra:

- 1) Alternatyvų skaičius. Kiek alternatyvų reikia suformuluoti? Racionalus požiūris teigia, kad sprendimų priėmėjas turi beveik neribotą laiką ir pinigus, skirtus alternatyvų ieškojimui ir įvertinimui, todėl reikia suformuluoti visas įmanomas alternatyvas. Tik kūrybinės alternatyvos gali leisti organizacijai pralenkti kitas. Tuo tarpu, elgesio požiūris teigia, kad vadovai linkę skubėti, formuluoti ribotą kiekį standartinių alternatyvų.
- 2) Alternatyvų tipas. Kokio tipo alternatyvas reikia suformuluoti? Išskiriamos: standartinės alternatyvos (įprastos organizacijos ar panašių organizacijų veikloje) ir kūrybinės /inovacinės (išsiskiriančios naujumu, originalumu).
- 3) *Alternatyvų įvardijimo subjektas.* Kas formuluos alternatyvas: vadovas ar jo sudaryta grupė? Kokius darbuotojus vadovui tikslingiausia įtraukti į alternatyvų formulavimo grupę: ruošiamo valdymo sprendimo vykdytojus ar atsakingus už įdiegimą asmenis? Paprastai siūloma šiame darbe vadovui pasitelkti į pagalbą grupę ar net pilnai deleguoti jį grupei. Kaip buvo minėta grupė žmonių gali suformuluoti gerokai daugiau alternatyvų negu vienas žmogus. Be to, jų generuotos alternatyvos bus įvairesnės. Jei vadovas įtrauks į alternatyvų formulavimą darbuotojus, kurie vėliau dalyvaus valdymo sprendimo įgyvendinime, jis laimės, nes sumažins pasipriešinimą valdymo sprendimo įdiegimo etape.

**2.2. darbas. Alternatyvų įvertinimas.** Jo metu turi vykti aptarimas visų 2.1. žingsnyje įvardintų alternatyvų.

Racionalus požiūris teigia, kad sprendimų priėmėjas turi beveik neribotą laiką ir pinigus, skirtus alternatyvų įvertinimui, neribotas proto galimybes teisingai įvertinti alternatyvas; vertinant alternatyvas elgiamasi bešališkai, racionaliai ir logiškai, galvojant tik apie naudą organizacijai.

Elgesio požiūris nurodo trūkumus vertinant alternatyvas: dažnai vadovai patys nesuvokia, kodėl atiduoda pirmenybę vienai, o ne kitai alternatyvai, vertinama tendencingai; vertinama supaprastintai; vertinimas baigiamas ties pirma tinkama alternatyva.

Apibendrinant galima teigti, kad šiame žingsnyje faktiškai atliekamas aplinkos įvertinimas. Galima išskirti tokias alternatyvų įvertinimo metodų grupes:

- 1) Alternatyvų įvertinimas, laisvai aptariant aplinkos (išorinės ir/ar vidinės) veiksnius. Pavyzdžiui:

- a. teisiniai apribojimai;
- b. valdžios trukdymai;
- c. moralinės ir etinės normos;
- d. technologiniai apribojimai;
- e. ekonominės sąlygos;
- f. organizaciniai apribojimai ir t.t.

2) Alternatyvų įvertinimas pagal aiškiai suformuluotus veiksnius. Naudojamas “trigubo filtro” metodas, siūlantis kiekvieną alternatyvą įvertinti atsakant į tris klausimus:

- a. ar alternatyva reali? (realumo “filtras”);
- b. ar alternatyva išspręs susidariusią situaciją? (naudingumo “filtras”);
- c. ar alternatyva neturės neigiamų pasekmių organizacijai? (pasekmių “filtras”).

Taip pat siūloma kiekvieną alternatyvą įvertinti atsakant į tris esminius klausimus:

- 1) *Ar alternatyva reali?* Aiškinamasi, ar organizacija turi finansinių ir kitų išteklių, reikalingų šiai alternatyvai įgyvendinti; ar ši alternatyva atitinka teisinius ir etinius įsipareigojimus; ar ji protinga atsižvelgiant į organizacijos strategiją ir politiką.
- 2) *Ar alternatyva išspręs susidariusią vadybinę situaciją?* Organizacijoje reikia apsvarstyti, ar alternatyva atitinka sprendimo tikslus, ar ji turi priimtina sėkmės galimybę, ar ši alternatyva yra naudinga organizacijai.
- 3) *Ar alternatyva neturės neigiamų pasekmių organizacijai?* Numatoma kaip pokyčiai pagal šią alternatyvą paveiks kitas sritis dabar ir ateityje: įvertinama ne tik įtaka organizacijai, bet ir išorės konkurentų reakcija.

Išskiriami penki dominuojantys sprendimo priėmimo „stiliai“, kurie įtakoja alternatyvų įvertinimo ir pasirinkimo procesą:

- 1) Sprendimą priimantis asmuo pakankamai gerai įsigilina į situaciją, įvertina visas galimas alternatyvas ir jų rezultatus; būtent tokiu būdu turi veikti kiekvienas „sėkmingas“ vadovas.
- 2) Kiti 4 stiliai apibūdinami kaip „spąstai“, kurie lemia neteisingo valdymo sprendimo priėmimą.

- 3) Alternatyva pasirenkama gerai jos neapsvarsčius, dažniausiai todėl, kad panašus sprendimas buvo priimtas ir gerai „suveikė“ praeityje. Nors kai kuriais atvejais toks elgesys yra neišvengiamas ir reikalingas (įgyvendinant rutininius sprendimus, remiantis nustatytomis procedūromis), tačiau kitais atvejais jis sukuria problemas, nes į situaciją nėra pakankamai įsigilinama, o remiamasi tiesiog patirtimi. Tada priimami praeityje buvę naudingi sprendimai. Todėl „sėkmingas“ vadovas turėtų bent jau iširti susidariusią situaciją ir įvertinti, kiek praeityje buvusios situacijos sprendimui taikyti veiksmai būtų naudingi ir padėtų išspręsti dabartinę situaciją.
- 4) Sprendimo priėmėjas „daro pakeitimą“, t.y. dažniausiai priima sprendimą, iš esmės kitokį nei praeityje, tačiau neskirdamas daug dėmesio jo apsvartymui. Kai kada toks elgesys yra tikslingas ir reikalingas, tačiau daugeliu atvejų yra pavojus, kad sprendimo priėmėjas pasirenka pirmą iš galimų alternatyvų, vietoj to, kad apsvartytų visas galimas. „Sėkmingas“ vadovas turėtų giliau išanalizuoti esamą situaciją ir vengti priimti skubius ir neapgalvotus sprendimus.
- 5) Sprendimo priėmėjas nepajėgia apsispręsti ir išsirinkti vienos iš galimų alternatyvų. Norima pasirinkti du ar net daugiau skirtingų kelių tuo pačiu metu, dažniausiai siekiant išlaikyti „status quo“ arba priešingai – ką nors pakeisti. Iškyla problema: ką daryti? Vadovas negalėdamas apsispręsti išgyvena vidinį konfliktą, todėl dažniausiai nedaroma nieko – delsiama ir atidėliojama. Vadinasi, siekiant „patobulinti“ sprendimų priėmimo procesą, reikėtų išmokti išvengti šių „spąstų“, kurie veda neteisingo sprendimo priėmimo link. Išskiriamos dar dvi galimos pastarojo atvejo formos: „delegavimas“ ir „rėmimas“.
  - a. „Delegavimas“ reiškia, kad vadovas stengiasi išvengti pasirinkimo perduodamas šią funkciją kam nors kitam, kadangi jis pats nepajėgia apsispręsti ir išsirinkti vienos alternatyvos. Tai reiškia, kad jis nesistengia veikti racionaliai, bet perduoda šią užduotį kam nors kitam tikėdamasis, kad galbūt tas žmogus galės ją atlikti. Ir nors kitu atveju delegavimas yra labai reikalingas ir neišvengiamas kiekvienoje organizacijoje, tačiau „sėkmingas“ vadovas tai atliks atsargiai ir tada, kai tai tikrai bus reikalinga.
  - b. „Rėmimas“ atsiranda tada, kai sprendimą priimantis asmuo leidžia, kad sprendimą padiktuotų jo nuostatos arba išankstinis nusiteikimas; taip asmuo „paremia“ jam priimtina alternatyvą, o tai reiškia, kad visos kitos nebus teisingai įvertintos.
- 6) „Perdėtas budrumas“ - sprendimo priėmėjas stengiasi veikti racionaliai, tačiau dėl neišvengiamų laiko apribojimų sprendimo priėmėjo veiklos efektyvumo lygis mažėja, t.y. skiriama nepakankamai laiko,

kad priimti racionalų sprendimą. „Sėkmingas“ vadovas stengsis tai numatyti ir tokios situacijos išvengti.

Kaip vadovai galėtų išvengti šių „spąstų“ ir patobulinti valdymo sprendimų priėmimo procesą? Visų pirma vengti „aklai“ vykdyti praeityje pasiteisinusius veiksmus ar juos keisti į priešingus, leisti laiko apribojimams daryti įtaką sprendimų efektyvumui, vengti priimti sprendimus juos atidėliojant, perduodant kam nors kitam ar tiesiog pasirenkant labiausiai patinkančią alternatyvą.

Viena iš rekomendacijų alternatyvų vertinimo ir pasirinkimo efektyvumui padidinti yra keturių komponentų metodas. Jis turėtų būti įgyvendinamas taip: pirmiausia įvardijama problema, tada - kaip ją sprendimo priėmėjas supranta, vėliau - į ją siekiama pažvelgti „iš kitos pusės“ ir galiausiai – kokiomis priemonėmis ją būtų galima išspręsti. Tai turėtų padėti sprendimo priėmėjui labiau susikoncentruoti ties pačia problema bei priimti racialesnius sprendimus, tuo pačiu padidinant sėkmingo sprendimo priėmimo galimybę bei pasiekti ilgalaikio efektyvumo juos įgyvendinant.

Vadovas turėtų pabandyti ne tik „pergalvoti sprendimą, pažvelgti iš kitos pusės“, bet ir pabandyti įsivaizduoti, kaip jį supras kiti, kadangi žinant kokias išankstines nuostatas (kokius „rėmus“) jie gali turėti, bus lengviau pristatyti jiems savo sprendimus taip, kad nekiltų pasipriešinimo. Be to, daugeliu atvejų kiti žmonės gali stengtis paveikti vadovo požiūrį ir paskatinti jį pažvelgti iš kitos perspektyvos. Tai nulemtų, kad vadovo dėmesys bus nukreiptas nuo „probleminių vietų“. Pateikiant galutinę pasirinktos alternatyvos formuluotę, vadovas turėtų atsižvelgti į terminus, kurie panaudojami apibrėžiant pasirinktą alternatyvą, bei į tai kaip alternatyva apibūdinama: ar kaip skirta įgyti naudos (tai gali įtakoti, kad kiti bus per daug konservatyvūs ir bet kuria kaina stengsis išvengti to, kad nauda gali būt prarasta), ar sumažinanti kaštus ar nuostolius (tada kiti gali stengtis kuo daugiau rizikuoti, sutikti su rizikingesniu sprendimu, kad tik nuostolių išvengtų).

**III etapas. Valdymo sprendimo priėmimas.** Trečiasis, dažnai vadyboje vadinamas kulminaciniu, etapas - „Valdymo sprendimo priėmimas“. Kad šis etapas būtų įmanomas, reikia užtikrinti pagrindinį racionalaus požiūrio reikalavimą - po alternatyvų įvertinimo turi likti mažiausiai 2 tinkamos alternatyvos, kurių kiekviena galėtų leisti pasiekti tikslus.

Tokiu atveju šį etapą turėtų sudaryti du žingsniai, kurių metu būtų atrinkta geriausia alternatyva, įformintas valdymo sprendimas ir paruoštas jo įgyvendinimo planas.

**3.1. darbas. Optimalios alternatyvos (geriausios) atrinkimas.** Jo metu iš kelių tinkamų alternatyvų atrenkama pati geriausia (optimali). Galutinį sprendimą šiame darbe, be abejo, priima pats vadovas.



Pagrindinės diskusijos kyla dėl matematinių metodų panaudojimo tikslingumo ir apsisprendimo, kai kelios alternatyvos duoda labai panašius laukiamus rezultatus.

Valdymo sprendimo priėmimo dominuoja (matematinis) požiūris, teigiantis, kad atrinkti optimalią alternatyvą reikia naudojant kiekybinius metodus, tiksliau sprendžiant optimizavimo uždavinį, naudojant rezultatų matricą, sprendimų medį, taikant įvairius modelius ir sprendimų rėmimo siūlomas programas. Visi jie realiai bando imituoti realią sprendimų priėmimo situaciją. Tad pagrindinis matematinių metodų trūkumas – daugelis valdymo sprendimo situacijos kintamųjų neatspindi pilnai realybės, jie yra savo prigimtimi subjektyvūs, todėl geriausiu atveju jie yra tik dalinis kai kurių sprendimo priėmimo situacijos kintamųjų atspindys.

Nurodomos tokios pagrindinės klaidos atrenkant geriausią alternatyvą:

- nesivarginama naudodami matematinius (optimizacinius) metodus;
- pasirenkama ta, kur mažiau rizikos;
- skubama taupymo sumetimais; dėl to pasirenkama blogesnė alternatyva ir daugiau išleidžia ją taisant;
- orientuojamasi į patirtį;
- orientuojamasi į pagrindinį tikslą (šalutiniai atmetami).

Siekiant atrinkti optimalią alternatyvą gali būti naudojami tokie kiekybiniai metodai:

1) Rezultatų matrica. Jei yra kelios galimos alternatyvos su keliais galimais įvykiais ir jų pasekmėmis, šis metodas leidžia pasirinkti optimalią alternatyvą pagal maksimalų laukiamą rezultatą.

Pavyzdžiui, verslininkas nori apsispręsti, į kokį verslą jam investuoti: (A) verslas 1, (B) verslas 2 ar (C) verslas 3. Jis nustato:

- 1) jam svarbių galimų įvykių tikimybes: didelės infliacijos tikimybė 0,3; žemos – 0,7;
- 2) pasekmes prie galimų įvykių: laukiamą pelną nuo investavimo prie kiekvieno įvykio;
  - laukiamą alternatyvą (LR<sub>i</sub>);
  - pagal maksimalų rezultatą (LR<sub>i</sub>) pasirenka optimalią alternatyvą.

	aukšta infliacija 0,3	žema infliacija 0,7
Alternatyva A	- 40000 Lt	+ 200000 Lt
Alternatyva B	+ 360000 Lt	- 60000 Lt
Alternatyva C	+120000 Lt	100000 Lt

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

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

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

- 2) Sprendimų medis skiriasi nuo rezultatų matricos pateikimo forma, todėl tinka parodant nuoseklumą eilės vadybinių sprendimų pasirinkime.
- 3) Atsargų modeliavimo metodas skirtas, kai norima optimizuoti atsargų kiekius sandėliuose, minimizuojant sandėliavimo kaštus.
- 4) Aptarnavimo eilių modeliavimas skirtas aptarnavimo sferoje dirbančioms organizacijoms, kurios siekia minimizuoti eilės ilgį, kad būtų patenkintas vartotojas, bei minimizuoti kaštus, susijusius su aptarnavimu.
- 5) Paskirstymo modelis skirtas išsiaiškinti kaip optimaliai pristatyti prekes į pardavimo taškus.
- 6) Imitavimo metodais siekiama nuspėti galimas valdymo sprendimo pasekmes, jo įgyvendinimo eigą.

**3.2. darbas. Valdymo sprendimo suformulavimas ir įforminimas.** Šiame darbe tikslinga atlikti įsakymo (ir jo priedų) paruošimą, (suderinimą) ir išleidimą.

Įsakyme turėtų atsispindėti pats valdymo sprendimas. Valdymo sprendimo formuluotę turėtų suformuluoti vadovas. Kad užtikrintų tikslesnį valdymo sprendimo įgyvendinimą, sekimą ir kontrolę, ji turi atitikti tokius pagrindinius reikalavimus:

- joje turi būti norimo pasiekti tikslo konstatavimas;
- ji turi būti išreikšta per norimą pasiekti rezultatą, o ne per atliekamą veiklą;
- formuluotė turi būti visiems vienodai suprantamai išreikšta (jei įmanoma kiekybiniais terminais);
- formuluotėje turi būti aiškiai suformuluotas valdymo sprendimo įdiegimo terminas.

Priede turėtų būti valdymo sprendimo įdiegimo planas. Jis turi užtikrinti sprendimo pavertimą veiksmų seka. Plane turėtų būti informacija apie:

- reikiamų išteklių įsigijimą ir paskirstymą;
- sprendimo užduočių (veiksmų) įgyvendinimo eigą laike;
- atsakomybę už konkrečias užduotis (veiksmus);
- atsiskaitymo tvarką vykdant užduotis;
- pakeitimų, jei iškiltų naujų problemų, atlikimo tvarką;
- rizikų aptarimą ir pan.

Žemiau pateiktas konkretus valdymo sprendimo įdiegimo plano pavyzdys.

*Lentelė 14. Vadybinio sprendimo įdiegimo veiksmų planas*

Sudėtinės dalys	Reikalavimai
<b>Tikslas</b>	- <i>(žiūr. valdymo sprendimo formuluotės reikalavimus)</i>
<b>Veikimo uždaviniai:</b> 1), 2), 3), 4), ....	- <i>išdėstyti loginės eilės tvarka</i> - <i>turi liesti vieną specifinį klausimą</i> - <i>.... (kaip tikslui).</i>
<b>Atsakingas</b> (už kiekvieną uždavinį) <b>asmuo:</b> 1), 2), 3), 4), ....	- <i>asmuo, kuris turi pakankamai informacijos, kompetencijos, yra motyvuotas</i>
<b>Planinė data</b> (kiekvienam uždaviniui) 1), 2), 3), 4), ....	- <i>nurodoma iš anksto</i>
<b>Realinė data</b> (kiekvienam uždaviniui) 1), 2), 3), 4), ....	- <i>užpildoma įvykdžius kiekvieną uždavinį.</i>
<b>Grižtamasis ryšys</b> (atsiskaitymo tvarka už kiekvieną uždavinį) 1), 2), 3), 4), ....	- <i>konkretus, aiškus</i> - <i>išmatuojamas</i>
<b>Motyvavimas</b> (paskatos/nuobaudos už kiekvieną uždavinį) 1), 2), 3), 4), ....	- <i>nurodyti efektyvias skatinimo priemones atsakingam asmeniui</i>
<b>Kliūtys</b> (kiekvienam uždaviniui) 1), 2), 3), 4), ....	- <i>neįveikiamos</i> - <i>sunkiai įveikiamos</i> - <i>nedidelės</i>
<b>Koreguojantys veiksmai</b> (kiekvienam uždaviniui) 1), 2), 3), 4), ....	- <i>nurodomi realūs veiksmai, kurių reikėjo imtis</i>

**IV etapas. Valdymo sprendimo įdiegimas.** Tai yra būtinas ir labai svarbus etapas. Dažna klaida priimant valdymo sprendimą – manymas, kad svarbiausia yra priimti gerą sprendimą, o veiksmai jam įgyvendinti atsiras savaime. Praktika rodo, kad jeigu gero sprendimo vykdytojai nenori ar nesugeba įgyvendinti, jis bus nesėkmingas.

Šis etapas iš esmės skiriasi nuo prieš tai buvusių, nes čia iš principo pasikeičia darbo pobūdis – iš mąstymo veiklos jis virsta darbu su žmonėmis. Šiame etape įvyksta būtinas vadybiniame darbe kitų žmonių (vadovui pavaldžių darbuotojų) įtraukimas. Neveltui dažnai valdymas vadinamas darbu „kitų žmonių rankomis“. Literatūroje net teigiama, kad sprendimas nėra priimtas (o yra tik tam tikri geri ketinimai), kol jo įgyvendinimo procesas netampa kurio nors darbuotojo užduotimi ir atsakomybe.

Geras valdymo sprendimas turėtų būti suprantamas tik kaip toks, kurį priėmus seks atitinkami jo įgyvendinimo veiksmai. Atkreipiamas dėmesys į tai, kad neabejotinai šio proceso metu gali atsirasti tam tikrų kliūčių. Jei sprendimo neseka jo įgyvendinimo planas, jei jis netampa realybe, geriau būtų buvę iš viso nieko nespręsti, kadangi toks sprendimas tik sukuria nepastovumą, o šis kai kuriais atvejais gali būti net blogesnis nei vengimas veikti ar susidariusios situacijos ignoravimas. Toks ignoravimas reikštų neigiamą atsakymą atsiradusiai galimybei, o veiksmai, kurie atliekami, ar sprendimai, kurie priimami esant nepastovumui, veda į neefektyvumą, taigi tokiu atveju įvykdymo veiksmai gali nepasiekti galutinio tikslo įgyvendinimo, nes:

- 1) suvokta galimybė, kuria remiantis buvo priimtas sprendimas, iš tikrųjų nebuvo reali (dėl objektyvumo stokos diagnozuojant situaciją);
- 2) neteisingai buvo suprasti aplinkos įtakos faktai;
- 3) neteisingai įvertinti tam tikro asmens sugebėjimai;
- 4) suformuluotas tikslas neatitinka realių galimybių (svarstant ar priimant sprendimą trūko racionalumo);
- 5) dėl nepastovumo (sprendimui trūko stiprumo arba nebuvo pastovumo, tęstinumo pačiame sprendimo priėmimo procese, kuris negali būti tik tam tikrų momentų ar epizodų visuma, tačiau turi vykti kaip tęstinis ir nenutrūkstamas procesas).

Taigi, reiktų stengtis atkreipti dėmesį ir pašalinti šiuos trūkumus ir užtikrinti tiek sprendimo įgyvendinimą, tiek ir jo kontrolės procesą (kitame darbe).

Kad priimtas sprendimas būtų įgyvendintas, reikia atsakyti į tokius klausimus:

- 1) Kas turi būti informuotas apie tai, kad tam tikras sprendimas yra priimtas?
- 2) Kokių veiksmų turėtų būti imtasi?
- 3) Kas juos turėtų atlikti?
- 4) Kokie tie veiksmai turėtų būti, kad žmonės, kurie turi juos atlikti, iš tikrųjų galėtų juos atlikti? (Svarbu yra ne tik aiškiai priskirti atsakomybę už tam tikrų veiksmų įgyvendinimą vienam ar kitam darbuotojui, tačiau ir įsitikinti, kad žmonės sugebės pakeisti savo elgesį, įpročius ar požiūrį, jei to reikalauja sprendimo įgyvendinimo procesas).

Taigi, valdymo sprendimo įdiegimas gali būti paprastas arba sudėtingas. Galima išskirti tokius veiksnius, apsprendžiančius valdymo sprendimo įdiegimo sudėtingumą:

- pavaldinių pasipriešinimas (apsprendžia požiūris į pokyčius; saugumo poreikis, nenoras keisti įpročius ir pan.);
- vadovo valdžios panaudojimo laipsnis (kišimasis, kontrolė);
- nenumatytų situacijų tikimybė.

Kad valdymo sprendimo įdiegimas būtų kiek įmanoma paprastesnis, reikia sėkmingai atlikti tolimesnius du (4.1. ir 4.2.) darbus.

**4.1. darbas. Vykdytojų supažindinimas su įsakymu (veiksmų planu).** Jame atliekamas darbuotojų, įtrauktų į valdymo sprendimo priėmimo įdiegimą, supažindinimas su jiems keliamais uždaviniais, terminais ir pan. Šis darbas bus žymiai paprastesnis, jeigu į valdymo sprendimo priėmimo procesą įtraukiami darbuotojai, kurie turės įgyvendinti sprendimą. Tada vadovui nebereiks pranešti priimto sprendimo pavaldiniams. Be to, žmonės, dalyvavę sprendimo formulavimo procese, jau žinos visą veiksmų planą. Taigi, vadovui ne tik nebereiks aiškinti, kaip teisingai turi būti realizuotas priimtas sprendimas, bet ir bus išvengta komunikacinių klaidų perduodant informaciją.

Jei vadovai priima galutinį sprendimą vieni, tokiu atveju vadovas turi žinoti, kad reikia teisingai priimtą valdymo sprendimą pranešti savo darbuotojams. Vadovas turėtų sušaukti visų darbuotojų susirinkimą ir asmeniškai pranešti apie priimtą naują valdymo sprendimą. Taip pat vadovas turi atlikti dar vieną svarbų darbą – supažindinti vykdytojus su veiksmų planu.

**4.2. darbas. Kontrolė ir sekimas.** Kiekvienas, net ir itin sėkmingas valdymo sprendimas tam tikru momentu gali pasirodyti nebetinkamas, todėl priėmus sprendimą, svarbu užtikrinti, kad bus nuolat stebima ir renkama informacija apie tai, kaip priimant sprendimą padarytos prielaidos pasitvirtina, kaip jos atitinka realius įvykius, ar viskas klostosi reikiama linkme kaip planuota. Šiame darbe atliekama veikla gali nulemti, kad teks sugrįžti ir koreguoti bet kurį jau atliktą valdymo sprendimo priėmimo proceso etapą ar darbą.

Šiame darbe išskiriamos tokios pagrindinės problemos:

- ką kontroliuoti (plano vykdymo procesą, rezultatus, pokyčius aplinkoje, žmonių elgesį, konkurentų elgesį....);
- kaip dažnai kontroliuoti;
- kada ir kokius koreguojančius veiksmus priimti.

Kiekvienas vadovas per kontrolę turėtų užtikrinti grįžtamąjį ryšį gerai organizuotu būdu – per ataskaitas, pranešimus, išvadas, tyrimus. Tačiau to nepakanka – geriau būtų, jei sprendimą priimančio asmens nepasitikėtų vien gaunamais pranešimais ir ataskaitomis, bet ir pats (ar vienas iš jo pavaldinių) stebėtų ir įsitikintų, kad įgyvendinimo procesas organizuojamas gerai. Tai anaiptol nereiškia nepasitikėjimo darbuotojais, o naudinga visų pirma todėl, kad, pvz., padėtų įsitikinti, ar prielaidos, kuriomis remiantis sprendimas buvo priimtas, vis dar galioja ir yra teisingos, ar aplinkybės pasikeitė ir jos turi būti atitinkamai keičiamos.

Išskiriamos tokios pagrindinės kontrolės rūšys:

- pagal išteklius: finansų, žmonių, fizinių išteklių, informacijos
- pagal operacijų pobūdį:
  - preliminarinė – organizacijos išteklių kontrolė;
  - eigos – transformacijos proceso metu vykstanti kontrolė;
  - rezultatų – organizacijos rezultatų kontrolė.

Pagrindinė kontrolės problema - sukurti veiksmingą, efektingą kontrolės sistemą. Ji turi būti priimtina organizacijos nariams, turėtų tikslų, ekonomišką grįžtamąjį ryšį, veikiančią nustatyto laiko ribose. Todėl:

- labai svarbu teisingai nuspręsti ką kontroliuoti;
- labai svarbu teisingai nuspręsti kaip dažnai kontroliuoti.
- Veiksniai, nulemiantys kontrolės dažnumą:
  - (objektyvūs) užduoties sudėtingumas; rezultatų įtaka organizacijos sėkmei ir pan.;
  - (subjektyvūs) vadovavimo stilius; darbuotojų požiūris į kontrolę ir pan.
- labai svarbu, kad kontrolės sistemos sudėtingumas atitiktų valdymo sprendimo sudėtingumą.

**V etapas. Rezultatų įvertinimas.** Vadovai būtinai turi įvertinti valdymo sprendimo priėmimo rezultatus. Tai svarbu dėl tokių pagrindinių priežasčių: kaupiamas patyrimas, mažėja klaidų ateityje tikimybė. Tačiau didžioji dauguma vadovų šio etapo neatlieka (dėl laiko stokos).

Šio etapo metu turi būti analizuojama:

- ar buvo įgyvendintas valdymo sprendimas, išspręsta situacija ir koku laipsniu;
- kokios klaidos buvo padarytos kiekviename darbe.

## 2.5.2.6. **Pasiruošimas idėjos realizavimui**

### 2.5.2.2.6.2. ***Idėjos realizavimo planas.***

Svarbiausia valdymo funkcija galima laikyti planavimą. Organizavimo, motyvavimo (vadovavimo) ir kontrolės funkcijos iš esmės yra planavimo funkcijos išvestinės. Planavimo prasmę geriausiai iliustruoja žinomas teiginys: „jei nežinai, kur eini, kaip sužinosi, koku būdu ten patekti?“ Daugeliu atveju planavimas atsako į šį ir į panašius klausimus. Planavimas apima numatomą išteklių paskirstymą, pritaikymą prie išorinės aplinkos (taip pat poveikio jai darymą), vidaus koordinavimą ir strateginį organizacijos numatymą.

*Planavimas – plano kūrimo ir priežiūros procesas arba mąstymo procesas, reikalingas sukurti ir pasiekti tikslą tam tikru mastu.*

Planavimo terminas taip pat vartojamas apibūdinti oficialioms procedūroms, panaudotoms dokumentų diagramoms sukurti, ar susitikimų eigai ir stabilumui užtikrinti ir pan. Planavimas prasideda priimant valdymo sprendimus visose veiklos srityse. Reikia planuoti medžiagų, žaliavų tiekimą, ekonominius ir finansinius rodiklius, išlaidas, pajamas, kapitalą, pelną, rentabilumą ir kt.

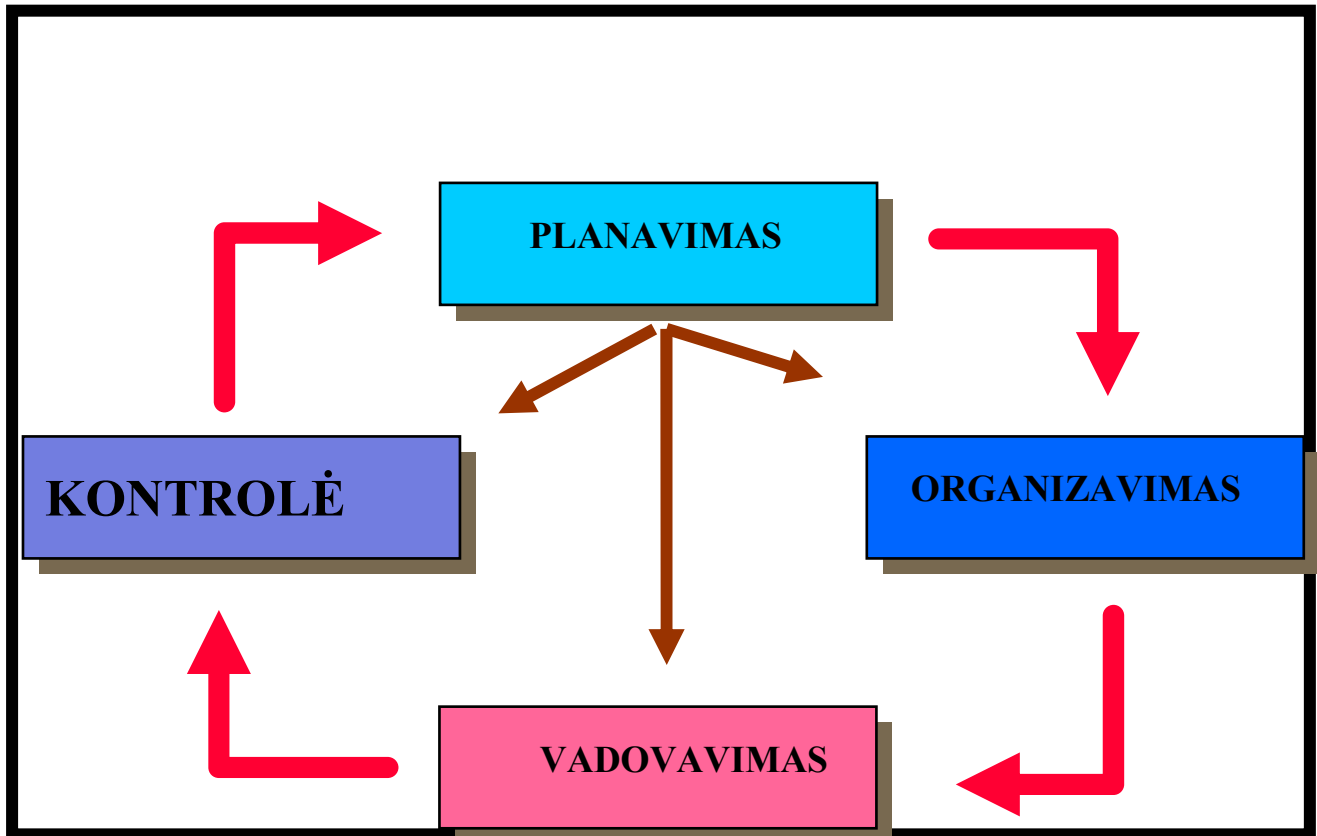
Planavimas, kaip viena svarbiausių valdymo funkcijų, mobilizuoja žmones siekti bendrų tikslų, koordinuoja tarpusavio ryšius. Planavimas parenka gamybos, valdymo, organizacines struktūras, specialistus, atlieka kontrolės funkcijas. Darbo ir įmonės veiklos planavimu užsiima visų lygių darbuotojai – nuo įmonės vadovų specialistų iki eilinių darbuotojų – derindami bendrus veiksmus, įgyvendindami tikslus.

Prisiminus keturias pagrindines valdymo funkcijas – planavimą, organizavimą, motyvavimą ir kontrolę – darytina išvada: planavimas – svarbiausia valdymo funkcija.

Planavimą galima įsivaizduoti kaip garvežį, traukiantį organizavimo, vadovavimo ir kontrolės traukinį. Planavimas – pirmoji valdymo mechanizmo pakopa. Jis sukuria pagrindą kitoms vadybos funkcijoms. Pirmiausia reikia sukurti planą ir tik tada galima organizuoti veiklą, parinkti vykdytojus ir jiems vadovauti, užtikrinti komunikaciją tarp vykdytojų, fiksuoti veiklos rezultatus, kontroliuoti sudaryto plano vykdymo eigą ir prireikus koreguoti jį. Planavimas ir kontrolė glaudžiai tarpusavyje susiję.



Kontrolė užtikrina planų įgyvendinimą. Lyginant rezultatų rodiklius kontrole nustatomi nukrypimai nuo sudarytų planų. Taip nustatoma, kaip įvykdomi planai ir kokia jų eiga. Išanalizavus šiuos rezultatus, galima koreguoti planus, kad būtų įgyvendintas galutinis tikslas. Planavimo procesas, kaip ir bet kuris kitas savarankiškas procesas, turi būti planuojamas, organizuojamas, motyvuojamas ir kontroliuojamas.



*Paveikslas 13. Planavimo ryšys su kitomis valdymo funkcijomis*

Kalbant apie verslo valdymą, būtina pabrėžti, kad verslo valdymas susideda iš šių tarpusavyje susijusių funkcijų:

- Planavimo, nes reikia numatyti būdus iškeltiems tikslams pasiekti;
- Apskaitos, nes nuolat reikia rinkti, sisteminti ir apibendrinti verslo valdymui ir planų įgyvendinimo kontrolei reikalingą informaciją;
- Analizės ir kontrolės, kurios leidžia numatyti tolesnes verslo plėtros tendencijas.

Planavimas – ne vienkartinis veiksmas. Jo pradžia ir pabaiga nėra aiški. Tai nuolat veikianti funkcija. Pirmiausiai, todėl, kad pasiekus numatytą tikslą nustatomas naujas [tikslas](#) arba keičiamas senasis.

*Planavimas – nuolatinis procesas ir organizacijos veiklos atributas, įvertinantis ir atspindintis aplinkos pokyčius ir organizacijos prisitaikymą prie jų.*

*Planavimas – ypatinga sprendimų rūšis, nukreipta į konkrečių ateitį, kokios savo organizacijai trokšta vadovai.*

*Planavimas – kiek įmanoma sisteminis procesas, kurio paskirtis – nustatyti siektinus tikslus bei veiksmus.*

*Planavimas – tikslų formulavimo bei jiems įgyvendinti tinkamos veiksmų eigos nustatymo procesas.*

*Planavimas – organizacijos tikslų ir uždavinių formavimas bei priemonių ir būdų, reikalingų tikslams ir uždaviniams realizuoti, nustatymas.*

Planavimo objektas – organizacija (įmonė) ir jos veikla (savaime aišku, planavimo objektu gali būti žmogaus gyvenimas, valstybės, atskiros ūkio šakos raida ir pan.).

Planavimo subjektu paprasčiausia įvardyti visą organizaciją.

Planavimo tikslas – organizacijos veiklos efektyvumas, įprastai išreiškiamas kaip rezultato(-ų) ir tikslo(-ų) santykis.

Minėtą tikslą galima išskleisti į kelis etapinius tikslus:

- paruošti įvairius valdymo sprendimų variantus;
- pagrįsti jų optimalumą;
- kontroliuoti jų įvykdymą.

Planavimo efektyvumas vertinamas pagal tai, kaip įgyvendinami verslo įmonės tikslai. Pavyzdžiui, esant gaminamų prekių paklausai, būtina didinti gamybos apimtį, perskaičiuoti ir pakeisti įmonės veiklos planinius rodiklius, pakoreguoti tikslus. Todėl galima teigti, kad planavimas – ne tik valdymo funkcija, bet ir veiklos efektyvumo garantas. Kiekvienas planas turi savo ir kontrolės tikslą, kuris atspindi tam tikrą dalį bendro įmonės tikslo (bendro ir dalinio).

„Strategija (planas!!!) yra didysis organizacijos darbas. Gyvenimo ar žūties situacijose tai yra išgyvenimas arba išnykimas. Ši tiesa negali būti paneigta“ (SUN DZU, Karo menas).

Planavimas, kaip valdymo funkcija, privalo būti realizuotas visuose organizacijos lygiuose ir visose atskirose organizacijos funkcinėse veiklos srityse (gamybos, rinkodaros, personalo valdymo, finansų ir pan.). Vienas papildomų planavimo organizacijoje tikslų – koordinuoti atskirų struktūrinių padalinių bei darbuotojų veiklą.

Pagrįsti planavimo poreikį nėra sunku. Jį sąlygojančios priežastys yra šios:

- 1) Planavimas leidžia turėti aiškesnį vaizdą to, ką reikia daryti.
- 2) Planavimas geriau apibrėžia veiksmų kryptį, kurios reikia laikytis.
- 3) Planavimas leidžia numatyti užduoties atlikimo laiką.
- 4) Planavimas suteikia galimybę įvertinti sąnaudas. Biudžetas – viena iš planų rūšių.
- 5) Planavimas leidžia pasiruošti netikėtumams, kurie gali kilti.
- 6) Planavimas leidžia išvengti veiklų dubliavimo ir prastovų.
- 7) Kiekvienas organizacijos narys, įtrauktas į planavimą, aiškiai suvoks savo vaidmenį ir be papildomų pastangų žinos savo atsakomybę.
- 8) Planavimas savaime negarantuoja sėkmės, tačiau veda į ją (geriau geras planas šiandien nei puikus rytoj, ...)
- 9) Tinkamai organizuotas planavimas yra viena iš darbuotojų įtraukimo į valdymą formų ir motyvuojantis veiksnys.
- 10) Planas kartu yra ir kontrolės instrumentas.
- 11) Neplanuodami darbuotojai mato menkesnę savo darbų vertę.
- 12) Planas disciplinuoja darbuotojus.

Planavimo [funkcija](#) siekiama atsakyti į klausimus: Kur esama konkrečiu metu? Kur norima judėti? Kaip ruošiamasi tai daryti?

Planavimas reiškia, kad vadovai iš anksto apgalvoja savo tikslus bei veiksmus ir jų veiksmams remiasi kokia nors taisykle, planu ar logika, o neatliekami spontaniškai.

Apibendrinant galima teigti, kad planavimas yra būsimų procesų ir veiklų sumanymas, apimantis informacijos rinkimą, prognozavimą ir sprendimų priėmimą. Planavimą galime laikyti mąstymo procesu (pagrindinė planavimo veikla – minties veikla), svarbiausia valdymo funkcija (iš jos, kaip iš šaltinio, išeina visos organizacijos veiklos, tarp jų ir valdymo funkcijos), savarankišku procesu (vykstančiu nepriklausomai nuo kitų organizacijos procesų), formalizuotu procesu (egzistuoja aiškūs planavimo instrumentai ir procedūros).

Planavimo procesas. Planavimas – nuolatinis organizacijoje vykstantis procesas. Neretai jo pradžia ir pabaiga nėra aiškios. Tačiau galima išskirti, kad planavimas, kaip procesas, pereina 4 etapus:

- 1) Ilgalaikių bendrų tikslų formavimą;
- 2) Tikslų konkretizavimą ir detalizavimą konkrečiam laikotarpiui;
- 3) Tikslų pasiekimo būdų ir priemonių numatymą;
- 4) Tikslų įgyvendinimo eigos kontrolę.

Išskleidus plačiau, planavimo žingsniai atrodytų taip:

- Proceso iniciavimas;
- Planavimo prielaidų apibrėžimas;
- Tikslų formulavimas;
- Alternatyvų identifikavimas;
- Alternatyvų vertinimas;
- Geriausios alternatyvos parinkimas;
- Atraminių planų formavimas;
- Plano įgyvendinimas.

Kiekvieną planavimo žingsnį galima aptarti išsamiau:

- 1) Proceso inicijavimas. Planavimas turi būti inicijuojamas. Jį gali inicijuoti savininkai, dalininkai, aukštesnio lygio vadovai. Planuoti gali pradėti ir funkciniai darbuotojai tiesiogiai be nurodymo iš viršaus.

- 2) Planavimo prielaidų apibrėžimas. Tai – ateities situacijos įvertinimas. Apibrėžiant planavimo prielaidas, koncentruojamasi į svarbiausius veiksnius, galinčius nulemti plano sėkmę arba nesėkmę.
- 3) Tikslų formulavimas. Tikslais nustatoma, kas turi būti pasiekta.
- 4) Alternatyvų nustatymas. Šiuo žingsniu nustatomi įvairūs būdai, užtikrinantys apibrėžtų tikslų įgyvendinimą. Reikėtų išryškinti tiesiogiai nematomas alternatyvas.
- 5) Alternatyvų įvertinimas. Kiekvienos alternatyvos analizė padeda įvertinti silpnąsias ir stipriąsias jos puses. Ji turi būti atliekama atsižvelgiant į suformuluotus tikslus ir planavimo prielaidas.
- 6) Geriausios alternatyvos parinkimas. Šiuo žingsniu priimamas galutinis sprendimas dėl geriausios alternatyvos, turinčios užtikrinti apibrėžtų tikslų įgyvendinimą.
- 7) Dalinių planų formavimas. Sukūrus planą, būtina suformuoti išvestinius arba dalinius planus, kurie detalizuotų ir sukonkretintų bendrąjį planą. Kiekvieno dalinio plano sudarymas pradeda naują planavimo ciklą, apimančią visus apibūdintus planavimo proceso žingsnius. Bendrąjį ir dalinius planus papildo biudžetiniai planai. Tada paskirstomi finansiniai ištekliai, kurie sudaro pagrindą planams įgyvendinti.
- 8) Plano įgyvendinimas.

Valdant planavimo procesus, planuojant ar tiesiog dalyvaujant procese, būtina laikytis šių planavimo principų:

- Siekti didžiausio ekonominio efektyvumo;
- Pripažinti rinką kaip reguliatorių;
- Planų moksliskumo;
- Planų kompleksiskumo;
- Planų mobilumo;
- Planų sudarymo, vykdymo, apskaitos ir kontrolės vieningumo;
- Informacijos patikimumo;
- Kolektyvo dalyvavimo planuojant.

Planavimo principų laikymasis padeda sukurti veiksmingą planavimo sistemą. Vis dėlto neužtenka vien išmanyti principus. Siūlomos kelios veiksmingos rekomendacijos:

- 1) Planuojant reikia turėti apibrėžtų tikslų ir uždavinių ir reikia remtis visa prieinama informacija;
- 2) Aplinkos poveikis gali turėti įtakos planų įgyvendinimui, todėl planuojant reikėtų į tai atsižvelgti;
- 3) Atsižvelgiama į esamą organizacinę struktūrą ir numatomi kontrolės būdai, kad veikla būtų tikrinama pagal nustatytus standartus;
- 4) Planai turi būti aiškiai suprantami, įgyvendinami ir vykdomi;
- 5) Planai turi būti lankstūs, kad keičiantis aplinkybėms būtų vykdomi nesugriaunant bendro plano;
- 6) Planavimas turi vykti nuolat ir planuojant turėtų dalyvauti daug žmonių.

Suvokus šias rekomendacijas netampama strategu, bet... planas yra niekas, planavimas yra viskas!

Tikslai ir planai. Plano poreikis didėja, kai tenka reaguoti į aplinkos pokyčius. Aplinkos pastovumas – didelė prabanga, todėl planavimas tapo būtina veikla. Vadovai, kurie nesugeba sudaryti organizacijos veiklą koordinuojančių planų, padidina visos organizacijos nesėkmės galimybes. Planuose pateikiami organizacijų tikslai ir geriausios procedūros tikslams pasiekti. Svarbiausias plano požymis – planas yra planas tik tada, kai jis užrašytas. Galima daug planuoti, tačiau neatgulęs ant popieriaus planas teliks svajone. Plano neįmanoma nukopijuoti, nes, pavyzdžiui, atskirus darbus reikia nurodyti fiksuojant laiką, numatant asmeninę ir kolektyvinę atsakomybes, išteklius ir pan. Planas – visados dokumentas, kurio struktūrai ir užpildymui keliami tam tikri reikalavimai. Be to, planai yra gairės, kuriomis vadovaudamasi, nes:

- Organizacija gauna būtinus išteklius tikslams pasiekti ir jais disponuoja;
- Organizacijos nariai veikia pagal parengtus tikslus ir procedūras;
- Artėjimas pasirinktų tikslų link yra valdomas ir vertinamas, kad būtų galima laiku imtis priemonių situacijai pataisyti, jei prie pasirinkto tikslo artėjama nepatenkinamai.

Valdymas prasideda nuo tikslų. Tikslas – yra organizacijos veiklos orientyras ir vertinimo kriterijus, kuriam pasiekti nukreipta visa organizacijos veikla. Tikslų formulavimas – pradinis ir galutinis valdymo proceso taškas. Tikslai svarbūs mažiausiai dėl 4 priežasčių:

- 1) Tikslai suteikia krypties pojūtį;

- 2) Tikslai sutelkia žmonių pastangas;
- 3) Tikslai kreipia planus ir sprendimus;
- 4) Tikslai padeda įvertinti pažangą.

Tikslai – tai kiekybiškai išreikšti norimi rezultatai, kurie turi būti pasiekti per tam tikrą laiką. Bendriausiu požiūriu, organizacija gali siekti:

- 1) To, ko ji šiuo metu neturi;
- 2) Išlaikyti, ką turi pasiekusi.

Tikslai gali būti klasifikuojami pagal:

- 1) Tikslų detalizavimo laipsnį (bendri ir daliniai);
- 2) Įgyvendinimo požiūrį (ilgalaikiai, vidutiniai ir trumpalaikiai);
- 3) Planavimo objektą (ekonominiai ir socialiniai);
- 4) Darbą ir stilių.

Organizacijos tikslai formuluojami bei priimami misijos ir aukščiausio lygio vadovų vertybių, požiūrio ir tikslų pagrindu. Kad tikslą būrų galima laikyti tikslu, o ne svajone ar noru, jis turi atitikti būtinas charakteristikas:

- 1) Realus. Siekiamas tikslas turi būti įmanomas pasiekti apskritai.
- 2) Pasiekiamas. Tikslai turi būti įmanomi pasiekti su turimais konkrečios organizacijos ištekliais (pavyzdžiui, aiškiai nepasiekiamas tikslas – Lietuvoje siekti padidinti mobiliojo ryšio abonementų skaičių 2 kartus per artimiausius 3 mėnesius su tomis pat pajėgomis).
- 3) Konkretus ir išmatuojamas. Tikslai turi būti formuluojami su konkrečiomis (jei įmanoma) skaitinėmis išraiškomis.
- 4) Apibrėžto laiko ir erdvės. Keliant tikslą privalu numatyti laiko ribą. Lygiai tai pat svarbu apibrėžti ir tikslo pasiekimo erdvę arba aplinką, t. y. sąlygas, kuriomis tikslas turi būti pasiektas.

Formuojant organizacijos, atskiros funkcinės veiklos, atskirų darbuotojų tikslus, reikia vadovautis šiais pagrindiniais principais:

- Tikslai turi būti suderinti, neprieštaringi ir išsamūs. Prieštaravimus tarp atskirų dalinių tikslų galima panaikinti:
  - išreiškus juos vienos dimensijos rodikliais (vertiniais, laiko ir pan.);
  - pervedus vienas kitam prieštaraujančius tikslus į aukštesnį lygį, nes kuo aukštesniu (bendresniu) lygiu formuojami tikslai, tuo daugiau klausimų jie apima;
- Tikslai turi būti suderinti laiko požiūriu;
- Tikslai turi atitikti įmonės organizacinę struktūrą, nes tik tokiu atveju galima nustatyti konkrečius vykdytojus ir atsakomybę;
- Privalu užtikrinti tikslų vykdymo kontrolę.

Skiriami šie tikslų formavimo etapai:

- *Tikslų paieška*: atsakingiausias etapas, nes turi būti pasirenkama įmonės veiklos koncepcija – didinti pelną didinant gamybos ir pardavimų apimtį ir mažinant sąnaudas; aktyviai plėsti rinką ar išlaikyti užimtą rinkos segmentą ir pan.;
- *Tikslų diferencijavimas*: skirstyti ir grupuoti pagal turinį, dydį, pasiekimo terminus, įgyvendinimo priemones, išteklius ir pan.;
- *Tikslų analizė ir sisteminimas*: leidžia suranguoti tikslus, nustatyti jų hierarchiją, prioritetus, konfliktiškumą;
- *Tikslų realumo patikrinimas*: ar planuojamas periodas turi pakankamai išteklių numatytiems tikslams pasiekti; ar numatytos priemonės atitinka potencialą, vykdytojų kompetenciją; ar atskiri tikslai neprieštaringi ir t. t.;
- *Tikslų įgyvendinimo alternatyvų atranka*: atrenkamas efektyviausias, tinkamiausias tikslo pasiekimo variantas (priimamas sprendimas);
- *Tikslų įgyvendinimo organizavimas*: numatomi atsakingi vykdytojai, terminai, kontrolės formos;
- *Tikslų siekimo vykdymo kontrolė*: tikslų vykdymas turi būti periodiškai kontroliuojamas ir, atsižvelgus į nukrypimų dydį bei priežastis, tikslai, jų vykdymo metodai ir terminai – koreguojami arba net keičiami.



Literatūroje pasitaiko ir konkrečių rekomendacijų tikslams formuluoti:

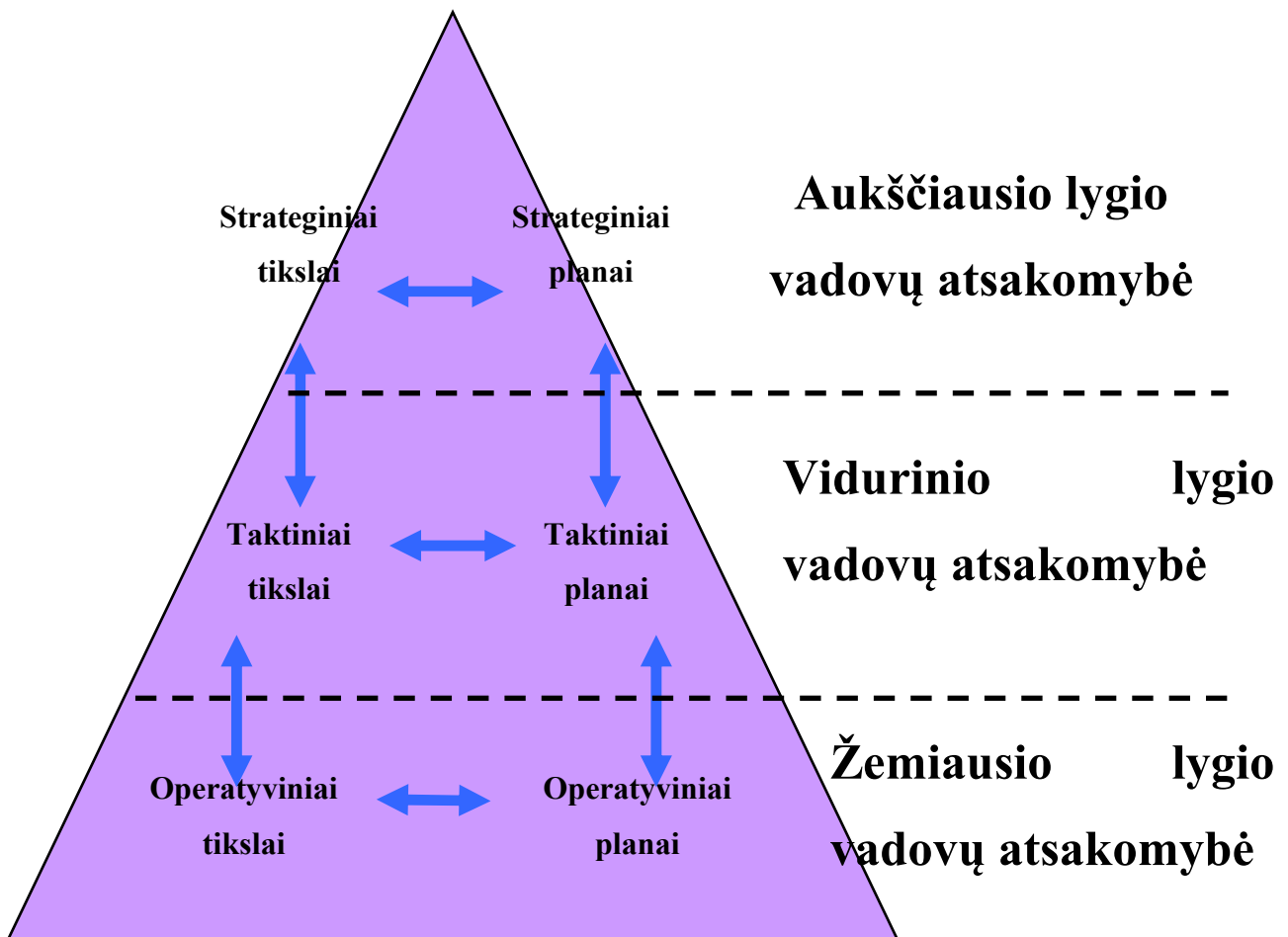
- Formuluojant tikslus, turi dalyvauti visi asmenys, suinteresuoti juos pasiekti;
- Tikslai turi būti išmatuojami;
- Rezultatai turi būti vienareikšmiški;
- Tikslai privalo turėti tikslų įvykdymo laiką;
- Tikslai turi būti mobilizuojantys, bet įvykdomi;
- Tikslai turi sutelkti dėmesį į veiklos efektyvumo didinimą;
- Turi būti numatytos paskatos už tikslų įgyvendinimą;
- Organizacija turi palaikyti tikslus;
- Tikslai turi būti kontroliuojami;
- Turi būti konkretūs asmenys, atsakingi už tikslų pasiekimą;
- Ir kita.

Tikslai (kaip, beje, ir planai) pagal laiko horizontą, detalumą ir atitinkamą organizacijos matymą skiriami trijų lygių:

- 1) operatyviniai,
- 2) taktiniai,
- 3) strateginiai.

Atitinkamai organizacijos planų hierarchija:

- 1) strateginiai planai – ilgalaikiai planai (siekia 10 m.), sudaromi aukščiausiam valdymo lygmenyje,
- 2) taktiniai planai – vidutinės trukmės planai (siekia 1-5 m.), sudaromi viduriniame valdymo lygmenyje,
- 3) operatyviniai planai - trumpalaikiai (metiniai, ketvirtiniai, mėnesiniai, savaitiniai) planai, sudaromi žemiausioje valdymo grandyje.



Paveikslas 14. Planavimo subjektų ir objektų tarpusavio ryšys

Paveiksle pateiktas planavimo subjektų ir objektų tarpusavio ryšys, atskleidžiantis atitinkamo lygio vadovų atsakomybės kompetencijas keliant tikslus ir rengiant planus. Būtina pabrėžti: kalbama tik apie atsakomybę, o ne apie visišką ir išimtinę atlikimo atsakomybę.

Pagal naudojimo dažnumą planai yra:

- vienkartiniai (programos, projektai),
- nuolatiniai (taktika, politika, normos, procedūros, taisyklės).

*Vienkartiniai planai – unikalūs ir skirti vieninteliam konkrečiam objektui, situacijai, laikotarpiui.*

*Nuolatiniai planai veikia ilgą laiką, skirti nuolat pasikartojančiam objektui, situacijai, laikotarpiui.*

Tiek programos, tiek projektai iš esmės yra planai. Programos – platesnės, ilgo laikotarpio, sudarytos iš kelių ar keliolikos projektų. Projektas, savo ruožtu, – kompleksinės, koordinuojamos, vienkartinės pastangos, apribotos laiko, biudžeto, resursų ir kryptingų atlikimo specifikacijų, skirtų unikaliam rezultatui sukurti.

Projektai klasifikuotini ir pagal problemų turinį, nusakantį projekto aktualumą bei jų sprendimo naujumą, todėl projektai skiriami į tipinius ir unikalius. Tipinius projektus galima atkurti skirtingomis situacijomis, pakoregavus pagal vietos sąlygas. Unikalūs projektai negali būti tiražuojami, nes jų situacijos nesikartoja, neįmanoma sukurti kitos panašios projektavimo srities (pvz., unikalaus objekto restauracijos projektas).

Kalbant apie strateginį planavimą, dažnai vartojamos sąvokos:

- organizacijos filosofija,
- organizacijos kultūra,
- taktika,
- organizacijos politika,
- organizacijos profilis,
- taisyklės,
- procedūros,
- biudžetai,
- misija,
- vizija ir kt.

Trumpai apibūdinsime šia pagrindines sąvokas.

*Organizacijos filosofija* nusako svarbiausius siekius, įsitikinimus, vertybes ir filosofinius prioritetus, kurių laikosi vadovybė. Pavyzdžiui, organizacija gali pareikšti, kad orientuojasi į darbuotojus, siekiančius aukštesniojo išsilavinimo, ir remia jų ketinimus. Svarbiausia filosofijos formulavimo taisyklė – akcentuoti stipriausias organizacijos ir vadovybės savybes ir neminėti trūkumų. Paprastai pagrindinė organizacijos filosofija yra glaudžiai susijusi su įvaizdžiu, kurį ji siekia sudaryti. Pavyzdžiui, Cross Pen

tikina gaminanti kokybiškus rašiklius, Corverttes – galingus automobilius, Johnson & Johnson viešai teigia gaminanti saugius produktus.

*Organizacijos kultūra* – tarp darbuotojų paplitusi vertybių ir tikėjimų sistema, kuri vystoma organizacijos viduje ir sąlygoja jos narių elgesį. Todėl ji susijusi su žmonių bendradarbiavimu, tarpusavio pasitikėjimu ir santykių atvirumu, saviraiškos galimybėmis, individo ir grupės santykių derinimu, santykiais su vadovu, baimės atmosferos panaikinimu, kolektyviniu konfliktu sprendimu ir t. t. ( tai – organizacijos klimatas).

*Taktika* – būdų ir metodų, kuriais siekiama užsibrėžto tikslo, visuma. Ji nustatoma trumpalaikiams planams, kurie detalizuoja strateginį planą. Taktika griežtai reglamentuojama.

*Organizacijos politika* – tai bendriausių įmonės nuostatų sistema, kuriomis darbuotojai (tiek aukščiausio lygio, tiek žemesnių lygių valdymo personalas) privalo vadovautis sprenddami įvairius uždavinius. Pavyzdžiui, paruošti ir skirti vadovus tik iš specialistų; gamybos planavimo funkcijas vykdančias personalas privalo turėti atitinkamą technologinį ir ekonominį išsilavinimą ir pan. Formuojant įmonės politiką, pirmenybė teikiama etinėms, moralėms normoms ir socialiniams tikslams, kurie dažnai lemia ir įmonės ekonominius tikslus. Įmonės politika išreiškiama bendriausiais teiginiais, pavyzdžiui: „organizacijos vystymas finansuojamas tik iš savo šaltinių“, „mūsų gaminiai – techniškai tobuli gaminiai“, „bendradarbiai dalyvauja skirstant pelną“, „jie turi pirmumą įsigyti įmonės akcijas“ ir t. t. Minėti teiginiai yra gana abstraktūs, todėl gana ilgai lieka stabilūs, bet, keičiantis aplinkos bei vidaus situacijai, gali keistis ir jie. Įmonės politika sąlygoja visą tolesnę jos elgseną. Organizacijos politika – tai įmonės veikla, kuria ji įgyvendina valdymą, pasireiškiantį valdymo sprendimų, padedančių pasiekti tikslą, priėmimu. Dažniausiai ją nustato aukščiausio lygio vadovai ilgam laikui, nurodydami pagrindines valdymo kryptis.

*Organizacijos profilis* – suprantamas kaip įmonės (organizacijos) būklė.

*Taisyklės* – teiginiai, reiškiantys principą, normą, savybę. Įmonės, įgyvendindamos savo politiką ir norėdamos pasiekti užsibrėžtus tikslus, parengia taisykles, kuriomis ribojami darbuotojų veiksmai. Taisyklės nustato, kas turi būti padaryta konkrečiomis sąlygomis ir kaip reikia veikti konkrečioje situacijoje (pvz., Omnitel turi klientų aptarnavimo taisykles).

*Procedūros* – veiksmai, kuriais siekiama kokio nors tikslo, pavyzdžiui, atlikti darbus tam tikra tvarka, nustatyti įmonės normas ir kt. Įmonėse jos dažniausiai rengiamos nuolat pasikartojančioms operacijoms bei konkrečioms veiksmams, kuriuos būtina atlikti konkrečiose situacijose (radijo ryšio procedūros).

*Biudžetai* – laukiamų pajamų ir išteklių naudojimo planai.

*Misija* – pagrindinis organizacijos tikslas, pagrįstas planavimo prielaidomis, pateisinančiomis organizacijos buvimą.

*Vizija* – organizacijos situacija, būseną („savijauta“), praėjus atitinkamam laiko tarpui (5–10 metų).

Planavimas gali būti skiriamas į strateginius - ilgalaikius, vidutinės trukmės, einamuosius ir operatyvinius planus.

Visų dalinių planų formavimo ir įgyvendinimo procesas realizuojamas pagal apibūdintą planavimo proceso žingsnių seką.

**Planavimo metodologijos.** Planuojant labai svarbu įvertinti problemas, jų sudėtingumą ir įveikimo metodus. Problemos būna kelių rūšių:

- standartinės (gerai struktūrizuotos problemos),
- struktūrinės (stipraus koreliacinio pobūdžio ryšiai),
- silpnai struktūrinės (ryšiai nelabai stiprūs),
- nestruktūrinės problemos (ryšiai negali būti nustatyti analizuojant).

Priimant sprendimus reikia būti racionaliems, todėl labai svarbūs racionalumo kriterijai. Racionalumo teorija padeda teisingai formuluoti problemą, parinkti atitinkamus analizės metodus. Galima keisti vieno tipo racionalumą kitu ir nustatyti prioritetus tarp jų.

Gali skirtis ir paties racionalumo parinkimo kriterijai. Pagal efektyvumą lemiančius veiksnius galima išskirti šiuos kriterijus:

- techninis racionalumas,
- ekonominis racionalumas,
- juridinis racionalumas,
- socialinis racionalumas.

Pagal racionalumo kompleksiskumą skiriami:

- kompleksinis racionalumas,

➤ dalinis racionalumas.

Pagal racionalumo sprendimo priėmimą skiriami:

- kontekstinis racionalumas,
- žaidybinis racionalumas,
- sveiko proto racionalumas,
- ribotas racionalumas,
- mokslinis racionalumas.

Svarbus ir dar vienas racionalumo pasirinkimo kriterijus – orientacija į perspektyvą: orientuojamasi į šios dienos poreikius arba į ilgalaikę perspektyvą.

Planavimo procesas turi būti sisteminis, paremtas ne tik išsamiomis teorinėmis žiniomis, praktiniais įgūdžiais, bet ir atitinkamais metodais. Šiuo metu pasaulinėje praktikoje dažniausiai naudojamos trys planavimo metodologijos (žr. lentelę):

*Lentelė 15. Planavimo metodologijų palyginimas*

Planavimo metodologijų tipai	Planavimo proceso veiklos rūšys		
	Problemų iškėlimas ir sprendimo krypčių nustatymas	Padėties įvertinimas ir alternatyvų parinkimas	Sprendimų priėmimas ir realizavimas
Formalus planavimas	Numatoma, kad problemos ir kryptys joms spręsti gali būti tiksliai charakterizuojamos, naudojant kiekybinius modelius. Šiuos modelius apjungiant, sudarant konsensuą, galima nustatyti tikslus ir strategines kryptis šių tikslų sprendimui.	Svarbiausias alternatyvų atrinkimo kriterijus ir reikalavimas: objektyvi galimybė išmatuoti išlaidas ir pelną. Optimalus planas priimamas pagal tiksliai pamatuotus ir apskaičiuotus kriterijus.	Priimama, kad planas įgyvendinamas pagal jo formulavimo logiką.
Riboto racionalumo planavimas	Priimama, jog nėra konsensuso, nustatant problemas. Nėra metodikos, kuri charakterizuotų įvairovę, kaip vieną visumą.	Alternatyvos parenkamos mažai modifikuojant esamus planus. Vyksta ginčai ir priimami kompromisiniai sprendimai tarp "realaus" ir "optimalaus"; plano kriterijai nėra tiksliai išreikšti.	Pirminis lankstumas įgalina plano naudotojus pritaikyti planus prie savo reikmių.
Sisteminis planavimas	Priimama, kad nėra konsensuso. Problemų formulavimui siūloma naudoti tikslus metodus, kurie apjungtų kiek galima didesnę galimų poveikių diapazoną.	Alternatyvų ir kriterijų atrinkimui naudojami mišrūs kiekybiniai ir kokybiniai metodai. Atrinkami tik svarbiausi kriterijai.	Svarbi planų modifikacija juos realizuojant, kad būtų galima užtikrinti jų atitikimą vartotojų reikmėms.

- 6) *Formalaus planavimo*. Problemos yra objektyvios, jas galima modeliuoti. Alternatyvos renkamos vadovaujantis techniniu, ekonominiu ir juridiniu racionalumais. Atrenkant tinkamiausią alternatyvą, dažniausiai naudojama ekonominis modeliavimas, tikimybių teorija ir sprendimų analizė, tiesinis programavimas. Planas priimamas ir realizuojamas nesikonsultuojant nei su jį rengusiais specialistais, nei su plano vykdytojais. Privalumai: aiškumas, loginis suderinimas, empirinis priemonių pagrindimas. Trūkumai: egzistuoja daug problemų, kurių matematiškai apskaičiuoti negalima. Nėra aišku, kaip pasiekti kompromisą, jei sprendimus priima keli asmenys.
- 7) *Riboto racionalumo*. Manoma, kad yra daug būdų, kaip nustatyti problemas ir jų sprendimo būdus. Galutinė problemos formuluotė priklauso nuo žmonių, dalyvaujančių planavimo procese. Alternatyva surandama priėmus bendrą kompromisą. Planai modifikuojami įgyvendinimo procese, todėl galutinis tikslas gali būti kitoks, nei buvo sutarta. Privalumai: įjungiami žmogiškieji veiksniai, sprendimai patikimesni. Trūkumai: daugumos tikslai ne visuomet sutampa su mažumos, dėl emocijų ir įsitikinimų galima pasirinkti netinkamą alternatyvą.
- 8) *Sisteminio planavimo*. Proceso pradžia – svarbiausias etapas. Vienas faktas gali būti vertinamas įvairiai. Problemos susijusios tarpusavyje ir nuolat keičiasi. Kadangi sutariama, kad problemos yra dinaminės, kintančios per laiką, esamos situacijos įvertinimas bei veiksnių, turinčių jai įtakos, analizė turi visai kitokį pobūdį, nei kitose metodologijose. Privalumai: lengviau priimti kompromisus. Trūkumai: trūksta tikslumo.

Planavimo metodai. Yra įvairių planavimo metodų taikymo būdų:

- Ekspertiniai. Naudojami, kai trūksta informacijos. Naudojamosi ekspertų patirtimi.
- Socialinės-ekonominės analizės. Nagrinėjama socialinė ir ekonominė padėtis, vidiniai ryšiai.
- Tiesioginių inžinerinių-ekonominių skaičiavimų. Naudojami makro- ir mikroekonomikose bei remiasi normatyvine baze.
- Balansinis. Tai yra įvairių skaičiavimo būdų visuma. Naudojamas ekonomikos būklės analizei.
- Ekonominis-matematinis. Naudojamas šalies ūkiui planuoti.
- Sisteminės analizės ir sintezės. Sudaro strateginio plano pagrindą. Skaido ekonominių sistemų ir jų procesus į atskiras dalis.

Sudarant ilgalaikius planus, gali būti panaudojama tiesioginė ir atvirkštinė įvykių bei rezultatų planavimo eiga. Specialistui, kuris atlieka ilgalaikį planavimą, svarbu numatyti ir tai, ką reikia padaryti rytoj, ir tai, ką reikia padaryti šiandien, kad būtų galima pasiruošti rytojui.

Tiesioginis planavimo procesas numato tikėtiną būseną. Atvirkštinis procesas – kontroliuodamas ir valdydamas tiesioginį procesą – padeda šią tikėtiną, suprojektuotą būseną pasiekti. Kiekvieną kartą kartojant abu procesus suartėja norimi ir logiškai galimi tikslai bei jų įgyvendinimo priemonės.

Ilgalaikiais-strateginiais planais sprendžiamos atitinkamo planuojamo objekto (šalies ūkio, regiono, įmonės) ilgalaikio vystymo problemos (veiklos kryptys, išteklių paskirstymas, rezultatai). Šių planų sudarymo procesas yra sudėtingas: reikia teisingai įvertinti esamą padėtį, prognozuoti aplinkos pokyčius ir veiklos rezultatus, priimti sprendimus, pasirinkti strateginę alternatyvą. Todėl ilgalaikis-strateginis planavimas dažniausiai remiasi sisteminio planavimo metodologija, kuri jungia racionalų žmogaus protą ir matematinį modeliavimą. Išskiriamos trys pagrindinės matematinių metodų grupės: analizės, prognozavimo ir sprendimų priėmimo.

Ekspertiniai (neformalūs) prognozavimo metodai naudojami, kai duomenys apie praeitį yra nepatikimi arba jų apskritai nėra. Dažniausiai naudojami:

- delfi technika,
- smegenų šturmas,
- scenarijaus sudarymas.

*Delfi technika* – tai procedūra, kuria pasiekiamas grupės ekspertų nuomonių konsensusas (susitarimas, pažiūrų sutapimas). Gavę išsamų klausimyną apie problemą, ekspertai raštu pateikia savo nuomonę. Po to, perskaitę kitų nuomones, jie gali peržiūrėti savo idėjas. Tiesioginių kontaktų ir debatų sąmoningai vengiama, nes gali atsirasti skubotas prierašumas prie kai kurių nuomonių. Šio metodo trūkumai: klausimai gali būti nevienodai suprasti, sudėtinga atsižvelgti į nenumatytus įvykius.

*Smegenų šturmas* – problemai svarstyti sukviečiama grupė žmonių ir priimama kiekviena idėja, kad ir kokia keista ji būtų. Tikimasi, kad tokiu būdu, leidžiant idėjoms laisvai pasireikšti, gali atsirasti tinkami sprendimai. Šia technika dažniausiai naudojama ieškant kūrybiškų idėjų sudėtingoms problemoms spręsti. Tačiau tyrimai rodo, kad kai kuriais atvejais grupės nariai tik varžo vienas kito kūrybingumą ir dirbant individualiai galima pateikti ne mažiau puikių idėjų.



*Scenarijaus sudarymas.* Šis metodas dažniausiai naudojamas mikroekonomikai (organizacijai, verslui) planuoti. Scenarijus – tai aprašymas, kokia turėtų tapti įmonė po tam tikro laiko, apibendrinus esamas ir būsimas įvykių pasireiškimo tendencijas. Scenarijai neprognozuoja ateities. Tai būsimų veiksmų surašymas atitinkamuose dokumentuose. Paprastai prognozuotojas aptaria keletą alternatyvių būsenų, kurios galėtų susiformuoti. Planuojant galimi dviejų tipų scenarijai:

- 1) tiriamasis veda nuo esamos situacijos į būsimą. Pagal tiriamuosius scenarijus analizuojamas loginis įvykių nuoseklumas. Jie naudojami tiesioginiam planavimui.
- 2) įspėjamasis pradedamas nuo ateities būsenos ir einama atgal į esamą. Taip išsiaiškinama, kokią įtaką reikia daryti įvykiams, kad būtų pasiektas norimas tikslas. Šio tipo scenarijai naudojami atvirkštiniam planavimui.

Kiekviena įmonė gali turėti labai daug vystymosi kelių ir kartu daug scenarijų variantų. Naudodami įvairius metodus, planuotojai turi atrinkti optimalius ir tinkamiausius užsibrėžtiems tikslams ir strategijoms įgyvendinti.

Įmonių vadovams scenarijai dažniausiai padeda priimti sprendimus renkantis ateities veiklos tikslus ir kryptis. Finansiniams, gamybiniais ir kitiems panašioms klausimams skiriama mažai dėmesio. Scenarijuose nenaudojami įprasti vystymosi rodikliai, pavyzdžiui, pelnas, atsipirkimas, pajamos, įsiskolinimas ir pan.

Scenarijai ruošiami remiantis įsitikinimu, kad įmonė visada gali tapti tokia, kokia nori, kad jos ateitis daugiau priklausys nuo jos pačios, nei nuo aplinkybių. Kaip buvo minėta, scenarijų gali būti sudaroma daug. Bet pradiniam, paruošiamajame etape svarbu apibrėžti pagrindines temas, kurios gali būti nagrinėjamos atskiruose scenarijuose.

Kiekviename scenarijuje turi būti parodyta:

- pesimistinis, optimistinis ir labiausiai tikėtinas (realus) įmonės vystymasis planuojamu laikotarpiu;
- turi būti paaiškinti teiginiai ir metodai, kurių pagrindu padarytos pesimistinės, optimistinės ir realistinės išvados;
- būtina turi būti pabrėžtas skirtumas tarp esamos ir planuojamos būsenos, nes šį skirtumą ir privalo panaikinti sudaromas veiklos planas;
- turi būti suformuluoti veiklos stiliaus apribojimai – tai, ko įmonė tikrai nedarys.

Sudarant įvairius scenarijus, naudojamas trumpas aprašymas ir lentelės, rodančios pagrindinių veiksmų kitimą. Scenarijui paruošti griežtų taisyklių nėra, tačiau rekomenduojama, kad jo apimtis būtų 10–20 puslapių ir jis susidarytų iš 3 dalių:

1. Bendros apžvalgos, kurioje pateikiama:
  - a. scenarijaus sudarymo tikslas, reikšmė įmonės veiklos planavimo procese;
  - b. galimos veiklos vystymo kryptys, kurių atsisakoma dėl stiliaus apribojimų ar kitų priežasčių;
2. Vystymosi perspektyvos, įvertinant veiklos srities, kurioje dalyvauja įmonė, perspektyvą;
3. Aprašymo, kokia gali tapti įmonė planuojamu laiku ir kaip ji galėtų tą būseną pasiekti, atsižvelgiant į esamą padėtį. Tai svarbiausia scenarijaus dalis.

Su paruoštais scenarijais supažindinami įmonės vadovai. Gali būti, kad ateities perspektyvą jie formuluos ne vieno, o kelių scenarijų pagrindu. Tokiu atveju ruošiamas naujas „mišrus“ scenarijus. Procesas gali tęstis tol, kol nebus priimtas sprendimas dėl įmonės veiklos pobūdžio ateityje. Toks galutinis scenarijus tampa pagrindu tolesniam įmonės planavimo procesui.

**Rekomenduojama plano struktūra.** Pasitaiko, kad gavus (ar duodant) pavedimą parengti planą atsakingus asmenis ištinka „nežinojimo“ ar „netikrumo“ šokas. Toliau pateikta rekomenduotina plano struktūra, kuri iš esmės yra rekomendacinio, o ne nustatyto pobūdžio. Bendrieji struktūros ir užpildymo reikalavimai yra šie:

1. *Anotacinė dalis.* Pavadinimas, vieta, data, rengėjai (tarnyba, grupė, asmuo).
2. *Situacija:*
  - a) *Priežastys* (plano rengimo tikslas ar priežastis, pavyzdžiui, vadovaujantis valdybos sprendimu pavesta parengti... planą);
  - b) *Paskirtis* (įvardijama, kam planas rengiamas, pavyzdžiui, pristatyti verslo idėją ir pagrindimą banko finansavimui gauti, pagrįsti verslo idėją projektui ir pan.);
  - c) *Sąlygos* (įvardijamos sąlygos, kuriomis planas bus įgyvendinamas. Tai gali būti laikas, vieta, erdvė, biudžetas. Situacijos vertinimas naudojantis atitinkamu instrumentu);

- d) *Prielaidos* (įvardijamos prielaidos, kuriomis vadovaujantis rengiamas planas. Tai gali būti procesai, reiškiniai, įvykiai);
  - e) *Ištekliai* (įvardijami ištekliai, kurie prieinami arba reikalingi planui įgyvendinti).
2. *Uždavinys*. Šioje dalyje suformuluojamas ir trumpai aprašomas plano uždavinys.
3. *Vykdymas*:
- a) *Vykdyimo etapai ir tarpinė kontrolė* (nurodomi darbų atlikimo etapai, kontrolės procedūra, atsakomybė ir pan.);
  - b) *Užduotys padaliniams ir konkretiems darbuotojams* (dažniausiai grafiku nurodoma, koks padalinys ar asmuo atliks tam tikrą užduotį, kokia šios užduoties svarba ar poveikis kitiems darbams ir pan.);
  - c) *Veiksmai jei...* (įvardijami rizikos veiksniai, jų pasireiškimo mastas. Aprašomas veiksmų eigos scenarijus jiems pasireiškus);
  - d) *Būtinai susitarimai / sutartys* (įvardijami darbai, kuriuos atliks išoriniai asmenys / organizacijos);
  - e) *Ataskaitos* (formos, rūšys, rengėjai, datos ir pan.).
4. *Ištekliai* (numatomi veikloms reikalingi ištekliai. Nuo darbuotojų darbo valandų iki... pieštukų ir pan.);

Lentelė 16. Išteklų planavimo pavyzdys

Ištekliai	Kiekis	Laikas	Atsakomybė	Kontrolė

5. *Vadovavimas* (pavaizduojama organizacinė valdymo struktūra, nurodomos pareigos, atsakingi asmenys, pakeitimo ir pavadavimo ryšiai, kontaktai, jų veiklos laiko apribojimai ir pan.).

Pateiktą plano struktūrą galima naudoti įvairių planų sudarymui. Neretai kai kurios iš nurodytų plano dalių gali būti nereikalingos, galima jas praleisti, modifikuoti pagal poreikius ar nurodymus.

Lentelė 17. Idėjos realizavimas projektiniu būdu. Projekto planavimas

TEMOS BENDRAAUTORIUS: UAB „Nacionalinių projektų rengimas“

Rūta Kastanauskienė, PMP



UAB „Nacionalinių projektų rengimas“ - viena didžiausių konsultacinių įmonių Lietuvoje, vienijanti daugiau nei 30 profesionalių ir kompetentingų darbuotojų, rengiančių investicinius projektus, galimybių studijas, verslo planus, paraiškas tarptautinei ir nacionalinei paramai gauti bei teikiančių projektų administravimo, teisinio konsultavimo, viešinimo, mokymų, projektavimo ir statybų techninės priežiūros bei kitas paslaugas.

Įmonėje yra įdiegta integruota vadybos sistema, atitinkanti ISO 9001:2008 ir ISO 14001:2004 standartų reikalavimus.

Pateiksime mūsų įmonės įgyvendinto projekto pavydį:

**Projekto pavyzdys. Projekto aprašymas.**

2011 m. gegužės 20 d. buvo pasirašyta Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšomis iš dalies finansuojamo projekto „Verslo procesų valdymo bei veiklos organizavimo sistemos diegimas įmonėje „Nacionalinių projektų rengimas“ finansavimo ir administravimo sutartis. Projektas įgyvendinamas pagal Ekonomikos augimo veiksmų programos prioriteto „Verslo produktyvumo didinimas ir aplinkos verslui gerinimas“ priemonę „E-verslas LT“.

Projekto įgyvendinimo metu įdiegta verslo procesų valdymo ir veiklos organizavimo sistema, kuri sudarys palankias sąlygas kompleksiniam verslo procesų valdymui, įmonės našumo padidinimui ir apyvartos augimui. Sistemos įdiegimas įmonei leis ne tik valdyti verslo procesus, bet ir suteiks galimybę aktyviai reaguoti į vidinės ir išorinės aplinkos pokyčius bei didinti įmonės kuriamą pridėtinę vertę. Sistema sujungs visus pagrindinius paslaugų tiekimo etapus - nuo informacijos apie potencialius klientus valdymo iki sąskaitos už suteiktas paslaugas išrašymo, padės valdyti žmogiškuosius, finansinius, materialiuosius ir laiko išteklius.

Bendra projekto vertė - 99 000 Lt, iš jų 50 proc. - 49 500 Lt sudaro Europos Sąjungos Europos regioninės plėtros fondo specialiosios Ekonomikos augimo ir konkurencingumo didinimo programos lėšos, o kitus 50 proc. skiria UAB „Nacionalinių projektų rengimas“.

**Projektas užbaigtas įgyvendinti 2012 m. balandžio 2 d.**

Toliau galime panagrinėti šio projekto pavyzdžiu planavimo procesą, dalyvius ir veiklas, rezultatus

Medžiaga pateikiama lentelės forma. Kairėje pusėje pateikiamas metodinės nuorodos, dešinėje pusėje pakomentuojamas jų taikymas mūsų projektui.

Teorija	Pavyzdys
<p><b>Projektas yra laikina veikla, siekiant sukurti unikalų produktą, paslaugą ar rezultatą. Prieš pradedant planavimo procesą, reikia turėti idėją, kurią įgyvendinus idėją turi būti sukurta kažkas unikalios.</b></p>	<p>Mūsų įmonės kasdieninė veikla – projektų vadybos ir kitų paslaugų teikimas. Dokumentų ir projektų valdymo sistemos diegimas mūsų įmonėje sukurs unikalų rezultatą – pradėsime naudoti specialiai mums sukurtą programinę įrangą.</p>
<p><b>Projekte žmogus, iškėlęs projekto idėją, vadinamas projekto savininku (angl.</b></p>	<p>Įgyvendinat mūsų projektą projekto savininku buvo vienas iš mūsų akcininkų. Jo vaidmuo</p>

**Sponsor).Kiti svarbesni vaidmenys projekte: projekto vadovas, projekto komanda, suinteresuoti asmenys.Tai irgi planuojama įgyvendinant projektus.**

projekte – iškelti, sugeneruoti idėją, suformuluoti kokio rezultato siekiama, vėliau vertinti ar projekto planavimo ir įgyvendinimo metu nenukrypstama nuo idėjos, siekiamo rezultato.

Projekto vadovas –tiesiog atliko projekto vadovo darbą, neįmanoma trumpai aprašyti visų jo funkcijų. Bet planavimas ir kontrolė turbūt esminės. Projekto vadovas sudarė projekto komandą, organizavo viso projekto veiklas ir vykdymą, teikė informaciją projekto savininkui ir suinteresuotiems asmenims ir t.t.

Projekto komanda – ją sudarė 7nariai, projekto vadovas irgi yra projekto komandos narys:

1. Projekto vadovas
2. Projektų specialistas – parengė projekto paraišką, aprašymą
3. Finansų analitikas – sudarė projekto biudžetą
4. Teisininkas – įvertino kiek reikės pirkti paslaugų / prekių įgyvendinant projektą, identifikavo tinkamus pirkimo būdus, vedė pirkimo procedūras, rengė sutartis.
5. Projektų administratorius – buvo atsakingas už visus su paramos lėšų naudojimu susijusius klausimus
6. Projekto veiklų vykdytojai – mūsų įmonės skyrių vadovai – dalyvavo kuriant mūsų dokumentų ir projektų valdymo sistemą
7. Paslaugų teikėjai – nusipirkome paslaugas sistemos diegimui, licencijas

	<p>programinei įrangai</p> <p>Suinteresuoti asmenys – tai žmonės, kurie tiesiogiai ar netiesiogiai patiria projekto poveikį. Mūsų projekto atveju, suinteresuoti asmenys buvo šie:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mūsų įmonės darbuotojai – po projekto įgyvendinimo jie bus tiesioginiai sukurto rezultato (dokumentų ir projektų valdymo sistemos) naudotojai</li> <li>2. Mūsų įmonės akcininkai – žinoma, po projekto įgyvendinimo jie tikisi geresnių įmonės veiklos rezultatų, didesnės sukuriamos pridėtinės vertės</li> <li>3. Mūsų įmonės klientai – po projekto jie turėtų gauti geresnės kokybės paslaugas.</li> </ol>
<p><b>Projekto procesų grupės:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Projekto inicijavimas</b></li> <li><b>2. Projekto planavimas</b></li> <li><b>3. Projekto vykdymas</b></li> <li><b>4. Projekto stebėjimas ir kontrolė</b></li> <li><b>5. Projekto užbaigimas</b></li> </ol>	<p>Mūsų projekto atveju kiekvienas procesas apėmė:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Projekto inicijavimas - Projekto savininko iškelta idėja, pirminė analizė, priimtas sprendimas įgyvendinti projektą ir t.t.</li> <li>2. Projekto planavimas – projekto paraiškos, biudžeto, pirkimo dokumentų rengimas ...</li> <li>3. Projekto vykdymas – dokumentų ir projektų valdymo sistemos kūrimas, tai apėmė daug veiklų</li> <li>4. Projekto stebėjimas ir kontrolė – atsiskaitymas už projekto įgyvendinimą paramos/finansavimo davėjams ir t.t.</li> <li>5. Projekto užbaigimas – po bandomosios eksploatacijos pradėta naudoti sistema, pateikta projekto ataskaita</li> </ol>

Projekto planavimui dažniausiai naudojame du įrankius: loginę matricą ir Gantt diagramą.

Loginė matrica padeda suplanuoti projekto turinį, kaip įrankis- pildoma lentelė. Projekto loginės struktūros matricoje veikia tiek vertikali, tiek horizontali logika, todėl tai patogus planavimo įrankis, dažniausiai naudojamas pradiniam projekto planavimo etape, gali būti naudojamas projekto idėjos išgryninimui, patikrinimui.

Pateikiame užpildytą mūsų projektui, tai sutrumpintas, supaprastintas variantas. Realiai planuojant projektą reikėtų pildyti detaliau.

<b>Tikslai</b>	<b>Objektyviai patikrinami pasiekimų rodikliai</b>	<b>Informacijos šaltiniai</b>	
Optimizuoti su paslaugų teikimu susijusių verslo procesų valdymą ir veiklos organizavimą paslaugas teikiančioje įmonėje UAB "Nacionalinių projektų rengimas".	7 procesai sujungti į valdymo sistemą	Projekto galutinė ataskaita	
Uždaviniai	Objektyviai patikrinami pasiekimų rodikliai	Informacijos šaltiniai	Prielaidos
Sukurti ir įdiegti UAB „Nacionalinių projektų rengimas“ verslo procesų valdymo ir veiklos organizavimo sistemą	Veikianti ir naudojama dokumentų ir projektų valdymo sistema	Sistema rodo jos naudojimo statistiką	Visi darbuotojai dalyvavo mokymuose, išmoko naudotis sistema ir ją naudoja kasdieninėje veikloje
Rezultatai	Objektyviai patikrinami pasiekimų rodikliai	Informacijos šaltiniai	Prielaidos
Įdiegtaverslo procesų valdymo ir veiklos	Veikianti ir naudojama dokumentų ir projektų	Paslaugų sutarties įvykdymą patvirtinantys	Rengiant pirkimo dokumentus bus



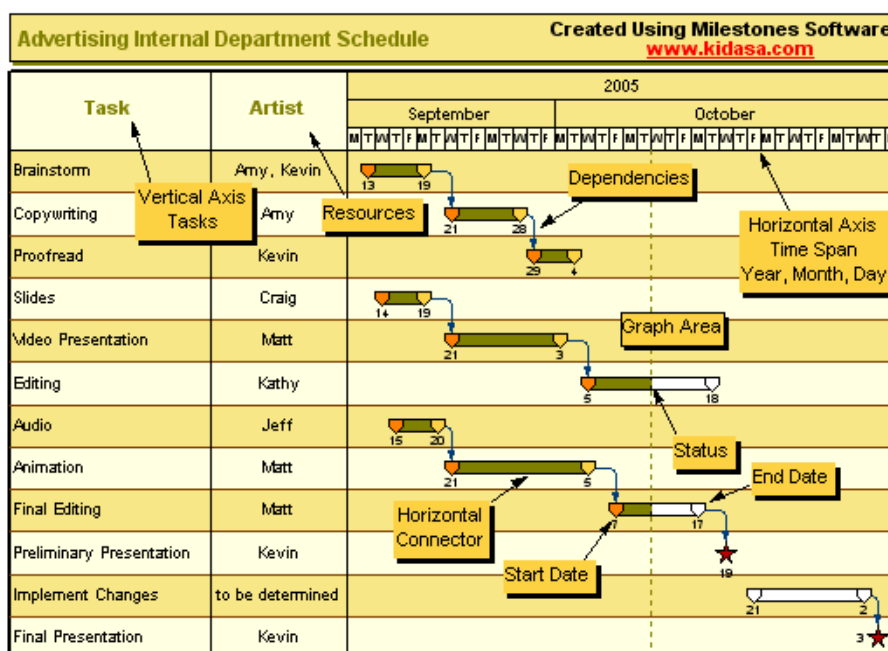
organizavimo sistema (1 obj.).	valdymo sistema. Sistemos diegimui perkamos paslaugos.	dokumentai- paslaugų priėmimo – perdavimo aktai, sąskaitos, jų apmokėjimą patvirtinantys dokumentai	suformuota tinkama techninė specifikacija. Paslaugų tiekėjai tinkamai teiks paslaugas.
Veiklos	Ištekliai	Informacijos šaltiniai	Prielaidos
Verslo procesų valdymo ir veiklos organizavimo sistemos įsigijimas.	Įmonės darbuotojai- projekto komanda Perkamos sistemos diegimo paslaugos	Fiksuojamas darbo laikas, skirtas projekto įgyvendinimo veikloms – darbuotojams. Paslaugų teikėjams – ataskaitos.	Tinkamai suplanuotas darbuotojų darbo laikas – jie turi galėti skirti pakankamai laiko projekto veikloms. Paslaugų teikėjams - tinkama techninė specifikacija. Paslaugų tiekėjai tinkamai teiks paslaugas, todėl turi būti tinkama jų kontrolė
			Išankstinės sąlygos
			Projekto įgyvendinimui skirta parama

Detaliam projekto veiklų ir išteklių planavimui naudojama Gantt diagrama. Ji rengiama naudojant specialias projektų valdymo programas (pvz. MS Project arba tokią sistemą, kaip įsidiegė mūsų įmonė). Neturint specializuotų programų, galima naudoti MS Excel programą. Gantt diagrama atrodo taip:



Kairėje stulpelyje surašomos projekto veiklos. Toliau stulpeliuose sudaromas kalendorinis veiklų vykdymo grafikas. Nurodomi veiklų ryšiai, priklausomybės (dažniausiai – kai veikla gali būti pradėta tik tada, kai užbaigiama prieš tai vykusi veikla, tai vadinama „end-to-start relation“). Identifikuojamas kritinis kelias – trumpiausia galima projekto įgyvendinimo trukmė. Suplanuojami ir nurodomi ištekliai – kas bus atsakingas už veiklų vykdymą, kiek tai kainuos (darbo laikas val. ir pinigais, perkamos paslaugos ar prekės – pinigais ir t.t.)

Kitas pavyzdys, kaip gali atrodyti Gantt diagrama:



Pabaigus projekto planavimą, patvirtinamas projekto planas. Toliau vykdant projektą projekto rodikliai skaičiuojami lyginant projekto planą ir faktinę informaciją.

### 2.5.3.2.6.3. *Kompetencijos, reikalingos idėjos realizavimui*

Realizuojant idėją reikalingos dviejų tipų kompetencijos:

- Bendrosios kompetencijos.
- Vadybinės kompetencijos.

**Bendrosios kompetencijos.** 1974 metais Vokietijoje išskirti keturi bendrųjų kompetencijų tipai:

- bazinės kompetencijos (aukščiausio lygmens asmeniniai gebėjimai: loginis, kritinis, kontekstinis mąstymas, kūrybiškumas),
- horizontalios kompetencijos (susijusios su informacijos paieška, jos apdorojimu ir panaudojimu),
- „platieji elementai“ (specialios profesinės kompetencijos),
- „judrieji faktoriai“ (istorijos raidoje nekintančios žinios, pvz., reliatyvumo teorija).

Lietuvoje tyrėjai išskyrė aštuonias bendrųjų kompetencijų kategorijas:

- bazinius gebėjimus,
- gyvenimiškuosius gebėjimus,
- įsidarbinimo gebėjimus,
- socialinius ir pilietinius gebėjimus,
- plačios apimties gebėjimus,
- vadovavimo gebėjimus,
- verslo organizavimo gebėjimus.

Gana išsamiai ir plačiai bendrąsias kompetencijas išvardijo ir įvairias šios sąvokos interpretacijas apibendrino kito Europos mastu atlikto bendrųjų kompetencijų tyrimo autoriai, projekte „Švietimo struktūros derinimas Europoje“ („Tunning Educational Structures in Europe“). Jie atliko kompetencijų tyrimus šešiolikos Europos šalių aukštosiose mokyklose, apklausdami dėstytojus, studentus ir darbdavius. Projekto išvadose bendrosios kompetencijos apibrėžtos kaip instrumentinių, tarpasmeninių ir sisteminių kompetencijų rinkinys, kuris sudaro sąlygas žmogui efektyviai valdyti savo profesinį gyvenimą. Tyrimo

autoriai sudarė trisdešimties bendrųjų kompetencijų sąrašą, jas surašę pagal svarbą, atsižvelgiant į apibendrintų tyrimų rezultatus. Sąrašo viršuje įvardintos tokios kompetencijos kaip:

- analizė ir sintezė,
- gebėjimas mokytis,
- problemų sprendimas,
- gebėjimas teorines žinias taikyti praktikoje,
- gebėjimas prisitaikyti naujose situacijose,
- kokybės siekimas,
- gebėjimas dirbti savarankiškai,
- gebėjimas dirbti komandoje.

Šiame tyrime įdomu pastebėti stiprią koreliaciją tarp darbdavių ir studentų atsakymų, tuo tarpu aukštųjų mokyklų dėstytojų atsakymai žymiai skyrėsi nuo pirmųjų dviejų grupių. Tyrimo autoriai mano, jog darbdavių ir studentų nuomonė yra lemiamą.

Darbe „Kompetencijų plėtojančių studijų programų lygio nustatymo metodologija (verslo studijų atvejis)“ išskiriami keturi bendrųjų kompetencijų tipai:

- Instrumentinės kompetencijos.
- Kognityvinės veiklos arba mąstymo kompetencijos.
- Asmens elgsenos kompetencijos.
- Socialinės komunikacijos kompetencijos.

Apibendrinus aukščiau išvardintą bendrųjų kompetencijų sąvokų interpretavimą, būtų galima išskirti kelis pagrindinius bendrąsias kompetencijas apibūdinančius rodiklius. Į bendrųjų kompetencijų sąvoką įeina:

- baziniai operatyviniai gebėjimai,
- socialiniai įgūdžiai,
- asmeninės kompetencijos,

➤ tarpasmeninių santykių kompetencijos.

Šios kompetencijos lemia mokymosi, darbo ir gyvenimo kokybę bei gebėjimą pasiekti gyvenimo tikslus. Taigi, bendrosios kompetencijos lemia asmenybės lankstumą, mobilumą, tobulėjimą ir brandą.

**Vadybinės kompetencijos.** Verslo vadybos kompetencijų paradigimą iš esmės lemia verslo vadybos koncepcijų raida. Vadybos koncepcijos kaitą galima iliustruoti Mintzberg dviejų vadybos stilių aprašymu, – autorius išskiria „herojišką“ ir „sutelkiančią“ vadybą, metaforiškai pirmąjį stilių vadindamas „nušviečiančių žaibų laidymu iš viršaus žemyn“, o antrąjį „žmonių telkimu sodinti“ medžius. Mintzberg vadybos stilių palyginimas pateiktas žemiau esančioje lentelėje.

*Lentelė 18. Mintzberg (2004) vadybos stilių palyginimas*

HEROJIŠKA VADYBA	SUTELKIANTI VADYBA
1. Vadovai – svarbūs asmenys, nutolę nuo kitų, kuriančių produktus ar teikiančių paslaugas, žmonių.	1. Vadovai svarbūs tik tiek, kiek jie sugeba padėti kitiems, kuriantiems produktus ar teikiantiems paslaugas, žmonėms būti svarbiems.
2. Kuo aukščiau karjeros laiptais kopia vadovai, tuo svarbesni jie tampa. Visos įmonės vadovas – įmonės personifikacija.	2. Organizacija yra bendradarbiavimo tinklas, o ne vertikali hierarchinė struktūra. Efektyvūs vadovai dirba tinkle, o ne sėdi viršuje.
3. Hierarchinėje struktūroje „iš viršaus“ komunikuojama aiški, apgalvota ir drąsi, strategija, sklindanti iš vadovo, kuris imasi dramatiškų veiksmų. Visi kiti – strategiją vykdo.	3. Strategijos kuriamos bendradarbiaujant tinkle: kartu sprendžiant kasdienes problemas, gimsta ir išauga didelės iniciatyvos.
4. Strategijų įgyvendinimo problemų priežastis - daugumos organizacijos narių priešinimasis vadovo inicijuojamiems pokyčiams. Išorės žmonės vertinami labiau nei organizacijos nariai.	4. Strategijų įgyvendinimo problemos priežastis yra ta, kad strategijų įgyvendinimas neatskiriamas nuo jų formulavimo, taigi atsidavę organizacijos nariai priešinasi netinkamiems pokyčiams, kurie yra bandomi primesti iš išorės.
5. Vadovauti – reiškia priimti sprendimus ir valdyti išteklius, tarp jų žmogiškuosius išteklius. Taigi vadovauti – reiškia analizuoti, skaičiuoti, remiantis ataskaitų faktais.	5. Vadovauti – reiškia atskleisti pozityvią energiją, kurią natūraliai turi kiekvienas žmogus. Taigi, vadovauti – reiškia sutelkti, remiantis konkrečioje situacijoje kylančiais sprendimais.
6. Geri veiklos rezultatai - gero vadovavimo nuopelnas. Svarbu tai, kas pamatuojama.	6. Geras veiklos rezultatas – organizacija, kurioje gera jos nariams. Svarbiausia – žmogiškosios vertybės, kurios vargu ar gali būti išmatuotos.
7. Lyderystė – valdymas tų, kurie valdo kitus.	7. Lyderystė – užsitarnautas pasitikėjimas ir pagarba.

Kokios verslo vadybos kompetencijos svarbios „sutelkiančiam“ vadovui ar vadybininkui?

Visų pirma grįžkime prie Mintzberg, jo vadybos kompetencijų sąrašas pateiktas žemiau esančioje lentelėje.

*Lentelė 19. Mintzberg (2004) vadybos kompetencijos*

<b>A. ASMENINĖS KOMPETENCIJOS:</b>	
1.	vidinė asmeninė vadyba (refleksija, strateginis mąstymas ir t.t.);
2.	išorinė asmeninė vadyba (laiko vadyba, streso valdymas, karjeros planavimas ir t.t.).
<b>B. TARPASMENINĖS KOMPETENCIJOS:</b>	
1.	Vadovavimas individams (atranka, mokymas, konsultavimas, motyvavimas ir t.t.);
2.	Vadovavimas grupei (komandos formavimas, konfliktų sprendimas, mediacija, susirinkimų vedimas);
3.	Vadovavimas organizacijai, padaliniiui (organizavimas, jungimas, kultūros kūrimas, pokyčių vadyba ir t.t.);
4.	Ryšių tarp organizacijų/padalinių kūrimas (ryšių užmezgimas ir palaikymas, reprezentavimas, bendradarbiavimas, derybų vedimas, lobizmas, gynyba ir t.t.).
<b>C. INFORMACINĖS KOMPETENCIJOS:</b>	
1.	verbalinė komunikacija (klausymasis, interviu, prezentacija, apžvalga, informacijos rinkimas, informacijos sklaida ir t.t.);
2.	neverbalinė komunikacija (pastabumas, intuicija ir t.t.);
3.	analizė (duomenų apdorojimas, modeliavimas, vertinimas ir t.t.).
<b>D. VEIKSMŲ KOMPETENCIJOS:</b>	
1.	planavimas (prioritetų išdėliojimas, darbotvarkės sudarymas, laiko planavimas ir t.t.);
2.	administravimas (išteklių planavimas, delegavimas, sisteminimas, tikslų nustatymas, veiklos vertinimas ir t.t.);
3.	projektavimas (planavimas, kūrimas, vizijų numatymas ir t.t.);
4.	mobilizavimas (projektų vadyba, „gaisro gesinimas“ ir t.t.).

Panašiai vadybos kompetencijas klasifikuoja kitas mokslininkas, pateikdamas penkių dimensijų vadybos kompetencijų modelį. Šis modelis susideda iš:

- asmeninės vadybos kompetencijų,
- tarpasmeninių santykių vadybos kompetencijų,
- organizacijos vadybos kompetencijų,
- konteksto vadybos kompetencijų,
- pokyčių vadybos kompetencijų.

Šiame modelyje išskirtinas asmeninės vadybos bruožas – savęs vertinimo, emocinio saugumo ir savikontrolės elementai, kurie sukuria stabilų pagrindą kitų kompetencijų plėtotei.

Plati kompetencijų modelių analizė galima nagrinėjant kompetencijų žodynus. Apibendrinus 285 kompetencijų tyrimus, atliktus per 20 metų 21 šalyje ir nustačius indikatorius bei tipinius elgesio pavyzdžius, galima suformuluoti net 286 kompetencijų modelius, tarp jų vadovo, verslininko, pardavimų vadybininko. Apžvelgus tris pastaruosius modelius, buvo sudarytas toks visuose modeliuose pasikartojančių, taigi svarbiausių ir sėkmingam darbui verslo vadyboje būdingiausių kompetencijų sąrašą:

- 1) Poveikis ir įtaka. Asmeninė įtaka – asmens gebėjimas sudaryti kitiems patikimumo įvaizdį (įspūdį).
- 2) Orientacija į tikslą. Asmens gebėjimas, kuris apima užduoties atlikimo įvertinimą, efektyvumo didinimą, tikslų kėlimą ir išlaidų bei naudos vertinimą, suradimą naujų būdų kaip greičiau, geriau ir efektyviau atlikti užduotis.
- 3) Komandinis darbas ir kooperacija. Gebėjimas įtraukti kitus asmenis atlikti užduotį, deleguoti atsakomybę, demonstruoti supratimą ir padaršinimą. Gebėti įgalinti grupę, pakelti grupės moralę ir komandinę dvasią, spręsti konfliktus ir tarpininkauti.
- 4) Analitinis mąstymas. Metodiškas situacijos analizavimas nustatant priežasties - pasekmės ryšį, galimų kliūčių nuspėjimas ir realistinis planų joms įveikti sudarymas, galvojimas į priekį apie galimus tolesnius žingsnius ir procesus, užduočiai atlikti reikalingų išteklių tyrimas.
- 5) Iniciatyvumas. Gebėjimas apibrėžiamas kaip asmens veiklumas, kuris neapibrėžtas formalių pareigybinių instrukcijų, kada pasinaudojama atsiradusia galimybe ar pasiruošiama ateityje iškiliančioms problemoms įveikti.
- 6) Darbuotojų formavimas/ ugdymas. Kompetencija ypač susijusi su komandiniu darbu, kurią sudaro gebėjimas suteikti konstruktyvų atgalinį ryšį, padaršinimą po nesėkmės, taip pat instruktavimas, patarimai ir kitoks palaikymas.
- 7) Pasitikėjimas savimi. Tai bendras pasitikėjimas savo gebėjimais ir daromais sprendimais, iššūkių nebijojimas, atviras savo tiesioginio vadovo veiksmų kvestionavimas, asmeninės atsakomybės prisiėmimas.
- 8) Tarpasmeninis supratingumas. Kitų žmonių požiūrių, nuostatų, poreikių supratimas, emocijų atpažinimas, tikslus neverbalinio elgesio interpretavimas, privalumų ir trūkumų įvertinimas.
- 9) Direktyvumas ir asertyvumas. Aiškus ribų nubrėžimas ir gebėjimas pasakyti „ne“, kai to reikalauja situacija, standartų iškėlimas ir reikalavimas juos atitikti, pateikiant tai aiškiai ir be užuolankų.
- 10) Informacijos paieška. Kompetencija, kai asmuo geba metodiškai ieškoti informacijos, kurią turėdamas gali diagnozuoti ir spręsti problemas ar atrasti nematytas galimybes.
- 11) Vadovavimas komandai (Lyderystė). Gebėjimas atstovauti savo grupei, iškelti ir komunikuoti aukštus grupės veiklos standartus.

12) Abstraktus mąstymas (Sisteminis mąstymas). Gebėjimas ieškoti ir surasti ryšius ir struktūras, kurios kitiems yra nematomos, pastebėti kitų neaptiktus neatitikimus ir prieštaravimus, greitai identifikuoti esmines problemas ir joms įveikti reikalingus veiksmus.

Projekto „Švietimo struktūros derinimas Europoje“ („Tunning Educational structures in Europe“) (2003) autoriai išskyrė verslo vadybininkui aktualias kompetencijas, pateiktas lentelėje.

Lentelė 20. Verslo vadybininkui reikalingos kompetencijos (Gozales, Wagenaar, 2003)

PIRMA PAKOPA	
DALYKO KOMPETENCIJOS:	BENDROSIO S KOMPETENCIJOS:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• gebėjimas naudoti ir vertinti įmonės ir jos aplinkos analizės instrumentus;</li> <li>• gebėjimas specializuotis ir tapti atitinkamos srities specialistu;</li> <li>• gebėjimas atlikti ne tik savo srities, bet ir kitas funkcijas;</li> <li>• pasitikėjimas savimi;</li> <li>• gebėjimas argumentuotai spręsti problemas, ypač operatyvinio ir taktinio lygmens;</li> <li>• gebėjimas pasiręsti priimti sprendimus, ypač operatyviniame ir taktinio lygmens.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bendrosios profesijos žinios;</li> <li>• bendrosios dalyko žinios;</li> <li>• gebėjimas dirbti tarpdisciplininėje komandoje;</li> <li>• gebėjimas žinias taikyti praktikoje;</li> <li>• gebėjimas prisitaikyti naujose situacijose;</li> <li>• kompiuterinis raštingumas;</li> <li>• gebėjimas mokytis;</li> <li>• gebėjimas atlikti prezentacijas, žodžiu ir raštu.</li> </ul>
ANTRA PAKOPA	
DALYKO KOMPETENCIJOS:	BENDROSIO S KOMPETENCIJOS:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• pirmosios pakopos kompetencijos;</li> <li>• gebėjimas dalyvauti priimant strateginius sprendimus;</li> <li>• gebėjimas atlikti tyrimus, vadovaujant ekspertui;</li> <li>• gebėjimas dirbti savarankiškai;</li> <li>• gebėjimas atlikti holistinius vertinimus ir gebėjimas kritiškai vertinti strateginius sprendimus;</li> <li>• pokyčių vadybos gebėjimai;</li> <li>• tarptautinis mobilumas ir kitų kultūrų supratimas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analizė ir sintezė;</li> <li>• gebėjimas spręsti problemas;</li> <li>• savikritikos gebėjimai;</li> <li>• užsienio kalbos įgūdžiai.</li> </ul>
TREČIA PAKOPA	
DALYKO KOMPETENCIJOS:	BENDROSIO S KOMPETENCIJOS:
<p>gebėjimas savarankiškai atlikti originalų ir išsamų publikuotą tyrimą vienoje iš verslo vadybos sričių.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ekspertinės žinios specifinėje srityje;</li> <li>• gebėjimas atlikti tyrimą;</li> <li>• kūrybiškumas;</li> <li>• tolerancija (skirtingų nuomonių ir multikultūrinės aplinkos priėmimas);</li> <li>• kritikos ir savikritikos gebėjimai.</li> </ul>

Lyginant bendrąsias kompetencijas ir verslo vadybos kompetencijas peršasi išvada, kad didelė dalis vadybos kompetencijų iš dalies arba visiškai yra bendrųjų kompetencijų kilmės. Aukščiau aptartos asmeninės, tarpasmeninių santykių vadybos kompetencijos visai atitinka bendrųjų kompetencijų sampratą. Minzberg paminėtosios veiksmų kompetencijos ir organizacijos vadybos, pokyčių vadybos



kompetencijos, turi bendrųjų kompetencijų bruožų, tačiau jos dažniausiai privalo glaudžiai sietis su specialiosiomis kompetencijomis. Pvz., sprendimų priėmimas – bendroji kompetencija, tačiau gebėjimą priimti sprendimą turi lydėti gebėjimas pagrįsti sprendimą specialiomis žiniomis. Kitą vertus specialių žinių taikymas remiasi gebėjimu surasti reikiamą informaciją, gebėjimu mokytis, analizuoti, sisteminti, – tai jau vėlgi bendrųjų kompetencijų sritis.

#### 2.5.4.2.6.4. ***Idėjos realizavimo komanda***

Vis dažniau idėjos realizavimo sėkmė yra siejama su komandiniu darbu bei nuolatiniu tobulėjimu. Vis didesnė dalis vadovų suvokia, kad organizacija gali efektyviai veikti ir siekti užsibrėžtų tikslų tik subūrusi tobulai dirbančią komandą.

Visų pirma dėl to, kad komandinio darbo rezultatai gerokai geresni negu didelių organizacijų grupių ar individualiai dirbančių žmonių darbo rezultatai. Akivaizdūs pranašumai bendrovei – našesnė ir kokybiškesnė veikla, geresni rezultatai, mažesnės darbo sąnaudos, lankstumas ir gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių, o atskiram individui – didesnės galimybės atsiskleisti.

**Komandinis darbas.** Neretai komandinis darbas tapatinamas su darbu grupėje. Tačiau šiuolaikinei organizacijai, norinčiai įdiegti komandinį darbą, neužtenka tik sudaryti formalias darbo grupes – norint valdyti ir kuo geriau išnaudoti grupės potencialą reikia skatinti atskirų asmenybių bendradarbiavimą.

Grupė suprantama kaip žmonių bendrija, kurios narius jungia koks nors bendras požymis, bendra veikla, interesai, priklausymas vienai organizacijai. Dažniausiai būtent šiuo principu remiasi organizacijos skyrių darbas. O komanda turėtų vadinti tik tą kartu dirbančių žmonių grupę, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti.

*Jei bandytume suformuluoti tikslų komandos apibrėžimą, komandą veikiausiai apibūdintume kaip efektyviai dirbančią grupę, pasiekusią tokią integracijos lygį, kai veiklos efektyvumą lemia vaidmenų pasiskirstymas tarp komandos narių, jų tarpusavio santykiai, bendradarbiavimas ir motyvacija.*

Galima pastebėti, kad kiekvienoje grupėje yra vienas aiškus lyderis, kiekvienas grupės narys dirba nesiderindamas prie kitų. Siekdami savų interesų, grupės nariai gali bet kuriuo momentu išeiti iš komandos. Kad taip neįvyktų, reikia žengti mažą, bet labai reikšmingą žingsnį – vadovavimą ir atsakomybę grupėje padalykite visiems nariams. Kiekvienas grupės narys bus įsipareigojęs tam tikrą

sutartą laiką dirbti grupėje, visi atsakys ne tik už save, bet ir už visą grupę. Būtent šie veiksniai ir yra komandinio darbo požymiai.

Organizacijos vadovai turėtų žinoti, kad komandinis darbas bus efektyvus tik tuomet, kai kiekvieno savo nario sugebėjimus grupė sugebės panaudoti užsibrėžtiems tikslams pasiekti. Taigi formuojant komandą reikalinga atrinkti tik jai tinkamus narius. Komanda sėkmingai gali dirbti tik kai ji yra racionali ne tik įmonės, bet ir kiekvieno jos nario atžvilgiu.

Gerai subalansuotoje komandoje dažnai gaunamas sinerginis efektas, kai komandos sugebėjimų visuma yra didesnė už visų komandos narių sugebėjimų sumą. Formuodami naują komandą tam tikrai problemai spręsti reikalinga stengtis į ją įtraukti bent kelis patyrusius šios srities darbuotojus.

Tik negalima persistengti – tyrimais įrodyta, kad efektyviausiai dirba mažos (3–8 narių) komandos. Formuojant komandą reikalinga atkreipti dėmesį ir į darbuotojų amžių – kuo jaunesnis darbuotojas, tuo jis imlesnis naujovėms. Į komandą reiktų stengtis įtraukti skirtingus vaidmenis gebančius atlikti žmones – pirmininką, organizatorių, formuotoją, idėjų žmogų ir pan. Taip galima išvengti galimos trinties ir konfliktų. Skirtingo mąstymo ir pažiūrų asmenys komandoje dirba kur kas efektyviau – kuo vienesni dalyviai, tuo mažiau kūrybiškumo.

**Komanda ir organizacijos sėkmė.** Organizacijos sėkmė priklauso nuo daugelio veiksnių – glaudus vadovų ir darbuotojų bendradarbiavimas, informacijos perdavimas, psichologinis klimatas, darbinis aktyvumas. Visa tai lengviausiai pasiekama tada, kai tikslai iškeliami visų organizacijos narių pastangomis, o konkrečios užduotys paskiriamos atskiroms žmonių grupėms.

Taip darbuotojams suteikiama galimybė augti, įsitraukti į bendrą įmonės problemų sprendimą, atsakomybė ir galia pasiskirsto tarp organizacijos vadovybės ir komandos narių. Organizacijoje diegiant komandinio darbo modelį, didelis vaidmuo tenka įstaigos vadovams. Reikalinga ugdyti kolektyviškumo jausmą tarp komandų ir jų narių. Siūloma organizuoti bendras šventes, sporto varžybas, naujametinius ar kalėdinius vakarėlius. Marškinėliai, pakabukai su organizacijos simbolika sukelia priklausymo vienai didelei šeimai jausmą.

Svarbu tinkamai įvertinti visos komandos ar atskirų jos narių darbą. Tai nebūtinai turi būti premijos ar kitoks finansinis paskatinimas. Kartais darbuotojams tiesiog užtenka žinoti, kad jais domimasi, jų darbas pastebimas ir vertinamas. Įvairūs kursai, mokymai, seminarai – tai taip pat pakankamai didelis indėlis į komandos ar atskirų jos narių motyvaciją dirbti. Kiekvienam įstaigos darbuotojui reikalinga sudaryti tinkamas sąlygas kvalifikacijai kelti, nes nuolatinis tobulėjimas ir naujovių siekimas – vienas iš efektyvaus komandinio darbo požymių.

Reikia stengtis, kad tiek asmeniniai, tiek darbo sunkumai būtų įveikiami laiku, kol jie dar nepakirto kolektyviškumo dvasios. Negalima tikėtis, kad komandinis darbas iš karto bus efektyvus ir duos gerų rezultatų. Iš pradžių komandos nariai turi susipažinti, įvertinti savo ir kolegų galimybes. Negalima spausti ir reikalauti iš jų daugiau, nei jie tuo metu gali. Rezultatai matomi tik po kurio laiko. Reikia iš anksto nusiteikti, kad kiekvienai komandai reikės skirti daug laiko. Kuo didesnė komanda, tuo daugiau laiko jai reikia.

Komandos priima efektyvesnius sprendimus nei žmonės, dirbantys individualiai. Visų pirma dėl to, kad dirbant komandoje yra galimybė keisti informaciją, ją atnaujinti ir patikimiau pasinaudoti. Netinkamas komandos dydis, laiko trūkumas, nepasitikėjimas, skirtingi kai kurių komandos narių tikslai gali neigiamai paveikti komandos tobulėjimą ir jos teikiamą naudą organizacijai. Norint išvengti šių trikdžių, reikalinga ypatingą dėmesį skirti bendravimui. Būtent komandos narių bendravimas daro įtaką problemų sprendimo efektyvumui ir santykiams komandoje. Komandos nariai turi mokėti klausyti ir teisingai perteikti savo mintis bei informaciją. Siūloma surengti proto šturmą, atrinkti geriausius pasiūlymus, išnagrinėti juos diskutuojant. Negalima kolegoms primesti savo nuomonės, reikia įsigilinti į kiekvieną pasiūlymą.

Dirbant komandoje visuomet reikalinga paskirstyti užduotis, suplanuoti dienos, savaitės ar mėnesio darbus. Jei problemai spręsti komanda susitiks tik kartą ar du per mėnesį, gerų rezultatų negalima tikėtis. Patartina komandos pasitarimus rengti kuo dažniau.

Be abejo, kiekvienos komandos narys prisiima tam tikrą vaidmenį arba tuos vaidmenis kas nors paskirsto. Dažniausiai pakanka turėti du labai protingus komandos narius, kad tarp likusių narių vyktų konstruktyvi diskusija. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad komandos, turinčios visus ar daugumą komandinių vaidmenų (pirmininką, organizatorių, formuotoją, idėjų žmogų, komandos žmogų, specialistą, kontaktų žmogų, tikrintoją), dirba efektyviau nei kitos.

Į komandą nebūtinai reikia įtraukti aštuonis žmones. Vienas komandos narys kuo puikiausiai gali atlikti kelis jam tinkančius vaidmenis. Žinoma, tokiu atveju reikėtų atkreipti dėmesį į tai, ar to paties vaidmens nesiėmė du komandos nariai. Jei taip nutiko, komandos vadovas turėtų įsikišti ir perskirstyti vaidmenis. Būtent vaidmenų pasiskirstymas padeda išvengti konfliktų.

Tai itin svarbus veiksnys, nes organizacijos kaitą labiausiai lemia komandos narių tarpusavio draugiškumas. Sprendžiant problemas nereikia bijoti eksperimentuoti, su visais komandos nariais, net ir tais, kurie trikdo komandos veiklą, reikia elgtis pagarbiai, stengtis, kad visi galėtų pasimokyti iš problemų sprendimų.

### **Komandos raidos etapai.** Išskiriami penki komandos raidos etapai:

- 1) *Formavimasis.* Komandos nariai renka informaciją, užsibrėžia tikslus ir uždavinius, numato jų įgyvendinimo būdus, nustato priimtinas bendradarbiavimo taisykles, mokosi apibūdinti problemas. Jie bando atrasti savo vietą, stebi galimus lyderius ir vienas kitą.
- 2) *Audra arba sumaištis.* Nariai aiškinasi savo lūkesčius, dalykus, kurie juos erzina. Stebima jėgų kova, argumentacija, gynybinė elgsenos taktika. Didėja konkurencija tarp narių. Daugėja nusiskundimų dėl nemalonios atmosferos, nariai vis dažniau netenka kantrybės. Gali būti iškelti nerealūs komandos tikslai, įmanomas darbo efektyvumo sumažėjimas.
- 3) *Normalizavimasis.* Nariai suformuluoja naujas tarpusavio bendravimo taisykles ir pradeda taikyti sisteminius problemos sprendimo metodus. Komandos nariai vis labiau įsiklauso į kitų nuomonę, sprenddami uždavinius ir priiminėdami sprendimus dažniau ieško kompromisų. Jie priima ir vertina vienas kito pranašumus ir trūkumus, sustiprėja jų ryšiai už komandos ribų.
- 4) *Veikla arba darbo atlikimas.* Siekdami bendrų tikslų komandos nariai konstruktyviai bendradarbiauja. Jie veikia vis savarankiškiau, pradeda pasitikėti vienas kitu. Komandos nariai kartu džiaugiasi sėkme, o išskylantys konfliktai sprendžiami remiantis nusistovėjusiomis bendromis bendravimo taisyklėmis.
- 5) *Darbo pabaiga arba brandos etapas.* Atviras bendravimas jau tampa norma. Visa komanda kaupia informaciją, kuri bendrai nagrinėjama siekiant išspręsti vieną ar kitą problemą. Gerai suderinti veiksmai padeda pasiekti teigiamų rezultatų. Nariai vis daugiau dėmesio skiria detalėms. Svarbiausiu tampa nuolatinis tobulėjimas. Ištikus nesėkmei ne ieškoma kaltų, o nagrinėjama, kas buvo padaryta blogai.

**Komandų raidos specifika.** Kiekvienai organizacijai, kurioje propaguojamas komandinis darbas, teko susidurti su tam tikromis komandos raidos problemomis. Norint jų išvengti reikalinga atkreipti dėmesį į kelis veiksnius.

Visų pirma į tikslus. Komanda ir atskiri jos nariai turi žinoti, dėl ko jie dirba, t. y. jiems turi būti aiškiai žinomi ne tik galutiniai, bet ir tarpiniai tikslai.

Kartu su komandos nariais reikalinga ne tik iškelti tikslus, bet ir nustatyti sėkmės kriterijus. Būtina siekti, kad tikslai būtų labai aiškiai apibrėžti ir atitiktų darbuotojų sugebėjimus bei galimybes. Reikalinga sukurti darbo planą, reguliariai keistis informacija ir idėjomis. Negalima užmiršti komandos narių supažindinti su visos organizacijos tikslais, nes kiekvienas darbuotojas turi jaustis organizacijos dalimi.

Komanda turi žinoti, ką veikia kitos organizacijos komandos, kokių tikslų jos siekia, su kokiomis problemomis susiduria.

Veikdami grupėje žmonės jaučia socialinę priklausomybę, jie būna susieti tam tikrais įsipareigojimais, ryšiais, pradeda pasitikėti vienas kitu. Reikalinga skatinti komandos narius bendrauti, įsiklausyti ir matyti, kas vyksta aplink. Kaip jau minėta, komandos narių draugiškumas yra viena iš pagrindinių sėkmingo komandinio darbo sąlygų.

Susitelkusioms, gerai dirbančioms ir suvokiančioms darbo tikslus komandoms tikslinga vadovauti demokratiškai arba liberaliai. Jei pastebima, kad santykiai komandoje pašlijo, reikia nedelsiant imtis priemonių. Negalima vengti neformalaus bendravimo – bendros kavos pertraukėlės, išvykos gali padėti išvengti nereikalingo streso ir kartu sustiprinti komandos narių pasitikėjimą vienas kitu. Rimtas požiūris į komandos narių problemas teigiamai įtakoja ir pačios komandos, ir visos įstaigos klimatą. Tam tikrą laiką tokiai komandai gali būti taikomas autokratinis vadovavimo stilius.

Kad būtų galima konstruktyviai bendrauti, reikalinga sukurti ir tobulinti elgesio ir bendravimo normų sistemą. Paprastai ši sistema kuriama formuojant grupę. Laikui bėgant grupės nariai nustato tam tikras bendras normas, kurių reikia laikytis. Kai kurios iš tų normų būdingos visai organizacijai (pavyzdžiui, laiku ateiti į darbą), kitos svarbios tik tam tikrai grupei arba susijusios su jos specifiniais tikslais.

Reikalinga laikytis nusistovėjusių normų, nes jos padeda suprasti, kaip kasdien reikia elgtis vienas su kitu, ir tai leidžia sutelkti dėmesį į kitas užduotis. Tačiau reikia stengtis, kad normų laikymasis netaptų neigiamu reiškiniu, stabdančiu ir žlugdančiu iniciatyvas bei naujoves, neleidžiančiu grupei žengti į priekį.

Negalima manyti, kad komandoje kilus konfliktui, tučtuoju reikia jį išspręsti. Konfliktai būdingi pačiai grupės koncepcijai, ir jei grupė iš konflikto negali pasimokyti, ji negali tobulėti. Kai iškilusių problemų negalima išspręsti įprastais būdais ir kyla grėsmė komandai, patartina kviesti konsultantus. Mokymai gali padėti komandoms išmokti naudotis informacija, atidžiai klausytis, stebėti neverbalinį elgesį, laiku nustatyti veiksmingą grįžtamąjį ryšį su individualiais ir grupėmis.

Jei norima kuo geriau išnaudoti žmonių sugebėjimus, reikalinga pažinti kiekvieną grupės narį, suvokti, kaip keičiasi jo elgesys, kaip jis reaguoja į įvairius grupės plėtros etapus, kokia jo padėtis grupėje, kokie jo santykiai su kitais nariais. Kiekvienas komandos narys turi komandoje savo statusą, kurį paprastai lemia ne oficialios komandos nario pareigos, bet teigiamas ar neigiamas kolektyvo įvertinimas.

Aukščiausią statusą turi grupės lyderis, žemiausią – atstumtasis ar izoliuotasis. Tai gali sukelti tam tikrų problemų, nes komandos nariai, siekdami palaikyti ar pagerinti savo statusą, gali mėginti manipuliuoti kitais grupės nariais. Norint išvengti panašių situacijų reikalinga dalintis informacija. Keitimasis žiniomis ir emocijomis būtinas, kai norima išsiaiškinti socialinius vaidmenis ir asmeninius santykius. Bendraujant su komandos nariais reikalinga tinkamai parinkti vadovavimo techniką (nurodymą, įtikinėjimą, bendradarbiavimą, delegavimą). Pasirinktos vadovavimo technikos sėkmė priklauso nuo darbuotojo, kuriam vadovaujama, profesinės brandos, kurią lemia darbuotojo profesinės žinios, išsilavinimas ir motyvacija.

Formuojant komandą ir norint daryti įtaką jos raidai negalima užmiršti atkreipti dėmesio į psichologinį klimatą. Reikalinga įvertinti komandos narių vertikalius ir horizontalius tarpusavio santykius, darbo sąlygas, darbuotojų poilsį. Reikia stengtis pasirinkti tinkamą vadovavimo stilių ir skatinimo sistemą, nes būtent vadovo autoritetas, vadovavimo stilius ir metodai lemia santykius komandoje.

Siekiant komandos veiklos efektyvumo reikalinga įdiegti ir tam tikrą vertinimo sistemą. Pripažįstant ar įvertinant komandos narių poreikius, padidinant atlyginimą už sėkmingą darbo ar užduočių atlikimą, komandos narius yra paskatinami tobulėti ir būna labiau patenkinti. Reikalinga sukurti malonią darbo aplinką. Seni baldai ar vos veikiantis kompiuteris tikrai neskatina geriau dirbti.

Taigi norint tobulinti komandą reikia laikytis šių reikalavimų:

- planuoti,
- skirstyti bei vertinti komandų, atskirų darbuotojų ir paties darbą,
- nustatyti ir atnaujinti komandų ir atskirų darbuotojų tikslus,
- planuoti renginius,
- taikyti darbo metodus, padedančius pasiekti tikslus,
- užtikrinti grįžtamąjį ryšį.

**Komandų tipai.** Galima pastebėti, kad organizacijose daugelis darbuotojų susiburia į nedideles grupes ir atskirų grupės narių pastangos papildo vienos kitas. Čia verta pakalbėti apie komandų tipus.

Galima išskirti daug kriterijų, pagal kuriuos gali būti klasifikuojamos organizacijoje suburtos komandos:

- Paprasčiausia yra *komandavimo komanda*, kurią sudaro vadovas ir jam pavaldūs darbuotojai.
- Dar viena formali organizacijos komanda – *komitetas*, kuris paprastai sudaromas ilgalaikėms ir specifinėms organizacijos užduotims atlikti.
- Kitas tipas – *projekto komanda*. Tai laikina grupė, suformuota tik tam tikrai problemai išspręsti.
- *Kokybės būrelis* – komanda, atliekanti tyrimus, ieškanti sprendimų ir teikianti pasiūlymus organizacijos vadovams.

Iš esmės galima išskirti tris pagrindinius komandų tipus:

- *Problemy sprendimo komandas* paprastai sudaro 5–12 asmenų, atstovaujančių įvairiems organizacijos padaliniais. Komandos nariai susitinka 1–2 kartus per savaitę darbo kokybės, efektyvumo ir darbo sąlygų tobulinimo būdams aptarti.
- *Specialiosios komandos* rūpinasi darbo reformomis, naujos technologijos kūrimu ir diegimu, bendrauja su užsakovais ir klientais, atlieka atskirų funkcijų koordinatoriaus vaidmenį. Viena svarbiausių specialiųjų komandų užduočių – pagerinti bendradarbiavimą tarp padalinių ir vadovų priimant įvairius sprendimus.
- *Savivaldos komandas* sudaro nuo 5 iki 15 žmonių, gaminančių tam tikrą produktą arba teikiančių tam tikras paslaugas. Komandos nariai išmoksta spręsti visas užduotis, todėl atlikdami įvairius darbus gali keistis tarpusavyje. Savivaldos komandos prisiima valdymo atsakomybę ir pačios kontroliuoja darbą.

Komandos taip pat gali būti klasifikuojamos į:

- formalias komandas,
- neformalias komandas.

*Neformalios komandos* atlieka keturias pagrindines funkcijas:

- 1) Pirmiausiai, remia ir stiprina savo narių pripažįstamas bendras vertybes ir normas.
- 2) Antra, jos suteikia savo nariams socialinio pasitenkinimo, padėties ir saugumo jausmą.
- 3) Trečia, neformalios komandos padeda savo nariams komunikuoti.

4) Ketvirta, neformalios komandos padeda spręsti problemas. Jos gali padėti sergančiam ar pavargusiam darbuotojui, arba sugalvoti būdų, padedančių įveikti nuobodulį ir rutiną. Gana dažnai toks grupinis problemos sprendimo būdas padeda organizacijoms.

Neformalių komandų ar grupių susikuria visur, kur tik susiburia žmonės ir tarpusavyje nuolat bendrauja. Tokių grupių susidaro ir formalioje organizacijos struktūroje. Jų nariai yra linkę aukoti kai kuriuos savo individualius poreikius komandos, kaip visumos, poreikių labui. Lyg ir atsidėkodama už tai, komanda juos remia ir gina. Neformalios komandos veikla gali pakoreguoti organizacijos interesus. Neformalios grupės kelia didelių problemų organizacijai, trukdo jai būti tokiai racionaliai, kokia ji galėtų būti. Reikia pastebėti, kad pozityvu tai, kad į darbo vietą atneša šilumos, žmogiškumo, galimybių individo saviraiškai. Neformalios grupės - emocijų šaltiniai. Esant silpnai darbo motyvacijai, be psichologinio neformalių grupių palaikymo daug darbų būtų netoleruojami. Taigi neformalios grupės ir jų veikla organizacijoje turi privalumų ir trūkumų.

*Formalias* komandas ar grupes sukuria vadovai sąmoningai, joms skiriamos tam tikros užduotys, kad jos padėtų organizacijai siekti tikslų. Ji tampa socialine aplinka, kurioje žmonės bendrauja ne tik vadovų nurodymu. Bendraujant atsiranda ir emocijų, kurių pagrindu susidaro neformalios komandos.

Tik nuo pačių sprendimo ir susiklosčiusių aplinkybių priklauso, kurį komandos tipą geriausia pasirinkti.

**Komandos dydis.** Mokslininkai neturi bendros nuomonės dėl optimalaus komandos dydžio. Įvairiais tyrimais nustatyta, kad efektyvios grupės yra nuo 5 iki 11 žmonių. Laikoma, jog tokio dydžio grupės priima kokybiškesnius sprendimus, o jų nariai jaučia didesnę pasitenkinimą.

Mažesnių grupių veikla ne tokia efektyvi, nes jų nariai gali baimintis dėl per didelės jiems tenkančios asmeninės atsakomybės už priimtus sprendimus. Didesnių grupių dalyviai gali varžytis reikšti savo nuomonę didelės auditorijos akivaizdoje. Be to, kuo didesnė grupė, tuo daugiau laiko reikia tam, kad kiekvienas galėtų įnešti savo indėlį į bendrą rezultatą.

Patartinos 5-8 darbuotojų komandos. Devyni bet kuriuo atveju yra šiek tiek per didelis narių skaičius idealiai komandai. Idealiame pasaulyje reikėtų 6 žmonių, jeigu norėtume sukurti kooperatyvią komandą, kuri gerai dirbtų kartu.

Daug kas priklauso nuo darbo specifikos ir konkrečios komandos formavimo. Efektyviausios komandos nėra nei labai mažos (mažesnės nei 4 – 5 žmonės), nei labai didelės (didesnės nei 12 žmonių). Labai mažose komandose gali trūkti požiūrių įvairovės, tačiau kai komandose yra daugiau nei 10 – 12



narių, pasidaro sunku ką nors daug nuveikti, siekiant gerų rezultatų. Tad kuriant komandas vadovai turėtų stengtis, kad jose būtų 5 – 12 narių.

**Komandinė ar individuali veikla?** Įvertinus komandinio darbo pranašumus, nejučia kyla klausimas – neįau visuomet komandinis darbas geresnis už individualų. Žinoma, ne. Nederėtų pamiršti, kad tiek grupinis, tiek individualus darbas turi ir pranašumų, ir trūkumų.

Komandinė veikla naudinga, kai reikalinga įvairių sričių informacija, žinios ir sugebėjimai, kai sprendimas nėra akivaizdus, kai problemai išspręsti ir tikslams pasiekti būtinos įvairios idėjos ir bendradarbiavimas.


Tuo tarpu nesudėtingoms užduotims, paprastiems klausimams ir problemoms, kurių sprendimo būdas tikslus ir aiškus, ar problemoms, turinčioms logišką, subtilią priežastį, išspręsti pakanka ir individualių pastangų.

Galima teigti, kad pagrindiniai komandos darbo principai yra:

- bendradarbiavimas,
- įsiklausymas į kito komandos nario nuomonę,
- pasitikėjimas ir pripažinimas,
- tarpusavio pagalba.

Grupė laimėjimų dažnai pasiekia dėl darbuotojo atlikto individualaus darbo, o komandos darbo produktas – ir individualus, ir visos komandos veiklos rezultatas.

*Lentelė 21. Efektyvios komandos formavimas*

<b>TEMOS BENDRAAUTORIUS: UAB „AstraZeneca Lietuva“</b>	
<b>Aistė Semeškevičienė</b>	
	„AstraZeneca“ yra pasaulyje pirmaujanti farmacijos kompanija, sėkmingai kurianti vaistus ir efektyviai gydanti kvėpavimo takų, kardiologijos, onkologijos, infekcinių bei centrinės nervų sistemos ligas. Savo veiklą Lietuvoje „AstraZeneca“ pradėjo 1999 m. birželį. Kompanija

teikia informaciją apie farmacijos kompanijos „AstraZeneca“ produktus ir rūpinasi naujų produktų įdiegimu mūsų šalyje. Šiuo metu Lietuvoje yra įregistruoti 23 „AstraZeneca“ vaistai.

Efektyvios komandos formavimo principai UAB „AstraZeneca Lietuva“ kompanijoje.

Norint turėti efektyvią komandą, kiekvienas vadovas turi atsakyti sau į šiuos klausimus:

- 1) *Kokius žmones pasirinkti į savo komandą?*
- 2) *Kaip valdyti savo komandą?*
- 3) *Kaip motyvuoti savo žmones?*

1. **Kokius žmones pasirinkti?**

- ✓ Geresnius savo profesijos žinovus, nei jie patys...

*Tai leidžia pasiekti geresnių rezultatų ir kompensuoti savo paties silpnąsias puses!!!*

- ✓ Labai skirtingus žmones ir asmenybes...

*Tai yra greičiausias kelias į naujas, išskirtines idėjas ir būdas mesti iššūkį esamam “status quo”!!!*

- ✓ Žmones, kurių vertybės atitinka savąsias ir kompanijos vertybes...

*Tam, kad turėtum žmones, kuriais gali pasitikėti ir dalintis savo vidiniais išgyvenimais!!!*

2. **Kaip valdyti savo komandą?**

- ✓ Pasitikėti savo žmonėmis netgi tada, kai situacija bus grėsminga ir visiškai neaiški...

*Tai yra patikimas būdas spręsti iškylančias problemas su žmonių pagalba!!!*

- ✓ Aktyviai deleguoti netgi tais atvejais, kai patys gali atlikti užduotį geriau nei kiti...

*Tai vienintelis būdas gauti laiko tam, kad galėtum ramiai pamąstyti apie savo kompanijos verslą!!!*

- ✓ Tapti pavyzdžiu savo komandos nariams...

*Tik tada gali reikalauti iš savo žmonių pageidautino elgesio ir tikėtis jų įsipareigojimų!!!*

3. **Kaip motyvuoti savo žmones?**

- ✓ Užtikrinti, kad žmonės dirbtų jų mėgstamą darbą...

*Tai yra būtina sąlyga, kad darbuotojai būtų išties motyvuoti!!!*

✓ *Visados turėti iššaukiantį tikslą...*

*Tai, kas yra sunkiai pasiekama, skatina žmones judėti pirmyn!!!*

✓ *Linksmintis ir pokštauti darbo metu...*

*Darbas turi būti kaip žaidimas, nes tik žaisdami mes galime pajauti tikrą azartą!!!*

Komandos formavimo renginiai mūsų kompanijoje turi kelis pagrindinius tikslus: pirmiausia, pasijusti kaip viena stipri komanda siekianti tų pačių tikslų, antra, atlikti užduotis, kurios leistų mokytis vieniems iš kitų ir ugdyti organizacijos stipriąsias ir tobulintinas puses.

Komandos formavimo aktyvumo pavyzdys:

### **Komandos formavimas per muziką ir šokį**

Pradžioje darbuotojų grupė skeliama į dvi dalis. Viena iš jų kartu su profesionaliais perkusininkais susėda į „bugnų ratą“, kuriame kiekvienas gauna po perkusinį instrumentą: bongą, kongą, marakasus, tamburina, djembe ir kt. Po trumpo įvado ir apšilimo dalyviai išbando įvairius ritmo išgavimo būdus ir išmoksta groti pasirinktą temą. Kita dalis, vadovaujama šokių mokytojų, „įvaldo“ pagrindinius pasirinkto šokio judesius.

Vėliau abi grupės dalys sueina ir atlieka vieningą egzotišką kūrinį, taip sujungdamos savo naujus įgūdžius ir veikdamos kartu kaip komanda.

Abiem grupėm pasiruošus, viskas virsta puikiu pasirodymu prieš savo kolegas ir pačius save.

Tokio užsiėmimo metu, skirtingi žmonės, kiekvienas turintys savitą supratimą ir požiūrį, susivienija ir tampa dideliu multikultūriniu orkestru, kuriame dera būgnų ritmai ir plastiški šokio judesiai. Komandos turi galimybę praplėsti savo akiratį nuo tradicinių darbų, bei įgyja pagreitį kasdieniame darbe.

Mūsų kompanija yra išbandžiusi įvairių komandos formavimo aktyvumų, nuolat klausiamo darbuotojų grįžtamojo ryšio. Pastebėjome, kad fizinio aktyvumo užduočių norisi mažiau, labiau populiariu organizuoti kažką netradiciško, naujo, nepatirto, ir kuo mažiau susijusias veiklas su realiu darbu.



Aukščiau minėtas užsiėmimas apjungia muziką ir šokį, atrodytų, kad tai neturi nieko bendra su mūsų verslo

veikla, tačiau atlikdami šią užduotį supratome kaip svarbu yra klausytis, girdėti ir veikti kartu. Jau tūkstančius metų žmonės apjungia muziką ir šokį. Ritmas ir judesys yra įgimtas kiekvieno iš mūsų – tai širdies plakimas, bėgimas, plojimai rankomis... Muzika gali būti skirta saviraiškai, kūrybiškumo skatinimui, ji įkvepia, suteikia energijos ir pozityvumo. Padeda susipažinti su kitomis kultūromis ir patirti nebandytų dalykų.

### 3. SAVITIKRA

#### 3.2. Kontroliniai klausimai žinių tikrinimui ir gilinimui

1. Įvardinkite pagrindinius rinkos tyrimų tipus ir jų skirtumus.
2. Kuo remiantis yra priimami sprendimai?
3. Kokie yra grupinio sprendimo priėmimo metodai?
4. Kokie yra pagrindiniai veiksniai, darantys įtaką sprendimo priėmimo procesui?
5. Įvardinkite pagrindinius sprendimo priėmimo modelio etapus.
6. Ar reikia planuoti? Kodėl?
7. Kokie yra planavimo tikslai?
8. Įvardinkite pagrindinius planavimo elementus.

#### 3.3. Praktinės užduotys mokytojų žinių ir gebėjimų vertinimui

1. Įvertinkite įvairių rinkos tyrimų metodų pritaikomumą savo dalyko pamokose:

<i>Tyrimo tipas</i>	<i>Pritaikomumas klasėje</i>	<i>Būdai, metodai naudoti tyrimų metodą</i>
Žvalgybinis		
Aprašomasis		
Priežastinis		

2. Įvertinkite savo sprendimų priėmimo stilių, įvertindami procentais, kiek kiekvienas iš žemiau pateiktų stilių Jums yra būdingas:

<b>Sprendimo priėmimo stilius</b>	<b>Sprendimų priėmimo stiliaus aprašymas</b>	<b>Atitikimas jūsų asmeniniam sprendimų priėmimo</b>

		<b>stiliui (procentais)</b>
Priklausomas	Priimdamas sprendimus labiau pasitiki kitais nei savimi. Mano, kad kiti geriau žino, ko jis/ji nori ar kas jam/jai geriau tinka.	
Išsigandęs	Bijo priimti sprendimą, nerimauja dėl sprendimo pasekmių.	
Logiškas	Priima sprendimą tik iki galo apsvarstęs visas alternatyvas ir pasekmes.	
Impulsyvus	Priima sprendimus neapsvarstęs visų galimų alternatyvų.	
Atidėliojantis	Ilgai nagrinėja alternatyvas ir susirenka labai daug informacijos, bet nežino, kas jam/jai tinkamiausia arba jam/jai tiesiog sunku pasirinkti.	
Emocionalus	Nagrinėja galimus pasirinkimus ir priima sprendimus atsižvelgdamas į savo jausmus ir tai kas jam/jai yra svarbu.	

Savo nuomonę apie Jums būdingus sprendimų priėmimo stilius pagrįskite.

3. . Aprašykite, kaip paprastai priimate sprendimus klasėje su savo mokiniais:

- Kokias sprendimų priėmimo technikas naudojate;
- Koks sprendimų priėmimo stilius vyrauja;
- Kas padėtų priimti sėkmingus sprendimus, vykdant verslumo projektą(-us)?

4. Turite 3 verslumo idėjas. Taikydami matematinį sprendimų priėmimo modelį, priimkite sprendimą, kurią verslumo idėją imsitės realizuoti.

- Įvardinkite 5 kriterijus, pagal kuriuos vertinsite kiekvieną verslumo idėją;
- Kiekvienam kriterijui suteikite prioritetą, kur 5 reikš aukščiausią prioritetą, o 1 – žemiausią;

- Kiekvieną verslumo idėjos alternatyvą įvertinkite pagal kiekvieną kriterijų 10 balų skalėje, galutinį kiekvieno kriterijaus balą gausite, skirtų balų skaičių padauginę iš prioriteto;
- Kiekvienos alternatyvos surinktus balus susumuokite;
- Užpildykite žemiau pateiktą lentelę:

<i>Kriterijus</i>	<i>Kriterijaus prioritetas</i>	<i>Verslumo idėja 1</i>	<i>Verslumo idėja 2</i>	<i>Verslumo idėja 3</i>
<i>Iš viso:</i>				

5. Įvertinkite mokinių komandą, dirbsiančią verslumo projekte. Įvertinkite, kokių kompetencijų reikia realizuoti Jūsų verslumo idėją ir kokie mokiniai šias kompetencijas turi. Užpildykite žemiau pateiktą lentelę:

Verslumo idėjo pavadinimas: \_\_\_\_\_

Pagrindinės numatytos veiklos idėjai realizuoti	Reikalingos kompetencijos	Mokiniai, turintys reikalingas kompetencijas

6. Sudarykite savo dalyko pamokų planą, realizuojant verslumo idėją:

<i>Verzlumo idėjos realizavimo etapas/veikla</i>	<i>Pamoka, kurioje bus ugdomi reikalingo mokinių gebėjimai ir atliekamos verzlumo projekto veiklos</i>	<i>Taikomi mokymo metodai</i>	<i>Reikalingi resursai, priemonės</i>	<i>Igyvendinimo terminas</i>



## 4. GEROJI PATIRTIS

### 4.2. Pamokų pavyzdžiai verslumo gebėjimų ugdymui

<i>Pamoka 1. Pamokos, integruojant žvalgybinio tyrimo metodą, pavyzdys .....</i>	<i>170166</i>
<i>Pamoka 2. Pamokos, naudojant aprašomojo tyrimo metodą, pavyzdys .....</i>	<i>172168</i>
<i>Pamoka 3. Pamokos, naudojant priežastinio tyrimo metodą, pavyzdys .....</i>	<i>172168</i>
<i>Pamoka 4. Tyrimo duomenų analizė. Pamokos pavyzdys (1) .....</i>	<i>173169</i>
<i>Pamoka 5. Tyrimo duomenų analizė. Pamokos pavyzdys (2) .....</i>	<i>173169</i>
<i>Pamoka 6. Tyrimo duomenų analizė. Pamokos pavyzdys (3) .....</i>	<i>176172</i>
<i>Pamoka 7. Sprendimų priėmimas grupėje. AB „Lietuvos paštas“ užduotis mokiniams .....</i>	<i>178174</i>
<i>Pamoka 8. UAB „PakMarkas“ praktinė užduotis sprendimų priėmimo grupėje gebėjimams stiprinti .....</i>	<i>179175</i>
<i>Pamoka 9. „NPR“ užduotis, skirta projekto planavimo gebėjimams ugdyti .....</i>	<i>180176</i>

<b>Tema</b>	Žvalgybinis tyrimas
<b>Tikslinės grupės amžius/klasė</b>	11-12 kl.
<b>Tikslas</b>	Plėtoti mokinių tyrimų atlikimo ir projektinių darbų vykdymo gebėjimus
<b>Pagrindinės sąvokos</b>	-
<b>Trukmė</b>	90 min.
<b>Integravimas į mokomąjį dalyką (-us), programas; Tarpdalykinis bendradarbiavimas</b>	Biologija, kūno kultūra, geografija
<b>Naudojami metodai</b>	Tyrimas, diskusija, refleksija
<b>Reikalinga mokomoji medžiaga ir priemonės</b>	-
<b>Eiga</b>	<p>1) Pateikite mokiniams tokią pradinę verslo idėją:</p> <p><i>Sveikos gyvensenos propaguotojai nusprendė kuriame nors Lietuvos kurorte įkurti lieknėjimo mokyklą, kurioje pagrindinis dėmesys būtų skiriamas ne kuo didesniai fiziniam krūviui ar kokiai nors specifinei dietai, bet subalansuotai taisyklingai mitybai. Tai pradinis verslo idėjos etapas, kuriame be didesnių investicijų būtina išsiaiškinti, kiek ši verslo idėja perspektyvi ir ar verta ją vystyti.</i></p> <p>2) Paprašykite mokinių atlikti tokią užduotį:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Įvertinti, kokia galėtų būti apytikslė tokios paslaugos paklausa (kiek žmonių galėtų būti suinteresuoti ilsėdamiesi kurorte išmokti sveikos mitybos ir pradėti lieknėti);</li> <li>b. Įvertinti konkurencijos lygį, t.y. kiek yra paslaugos teikėjų ir</li> </ol>

	<p>ką jie siūlo norintiems sveikai sulieknėti.</p> <p>c. Įvertinti, ar verslo idėja patraukli, kokius išsamesnius tyrimus mokiniai rekomenduotų atlikti papildomai.</p>
<b>Rezultatai (mokinių darbai, ir kt.)</b>	Atliktas žvalgybinis tyrimas

**Tema:** Aprašomasis tyrimas

*Užduotis:*

Smulkusis verslininkas nusprendė užsiimti tarp miestiniais pervežimais, tačiau turi galimybę šiai veiklai skirti tik vieną autobusą. Pasirinkite pagrindinį miestą iš kurio šis verslininkas turėtų vykdyti tarp miestinius reišus. Išsiaiškinkite:

1. Kokius leidimus šiai veiklai turėtų gauti verslininkas?
2. Kokia yra tarp miestinių pervežimų pasiūla ir paklausa. Kokius esamus ar naujus maršrutus turėtų pasirinkti verslininkas? Atkreipkite dėmesį į tai, kaip galėtumėte išsiaiškinti potencialių keleivių poreikius, t.y. kokiomis kryptimis ir koku laiku jie būtų linkę keliauti bei kokią kainą už tai mokėti.
3. Kokia turėtų būti bilietų kaina? Kokio pelno iš šios veiklos galima būtų tikėtis (autobuso techninius duomenis, vairuotojo atlyginimą ir kitus parametrus pasirinkite savo nuožiūra)?

**Tema:** Priežastinis tyrimas

Labai dažnai daugelis įmonių, ypač Lietuvoje, nusprendžia konkuruoti kaina, t.y. kaip pagrindinis argumentas, kodėl klientas turėtų pirkti prekę ar paslaugą, dažnai tampa žemesnė už konkurentų kaina arba pardavimų skatinimo akcijos suteikiančios didžiules nuolaidas. Tačiau, jei vartotojams būtų sviri tik kaina, rinkoje nebūtų brangių produktų ir paslaugų. Todėl beveik visada galima kelti klausimą kiek vartotojui yra svarbūs kiti kriterijai ir kiek jis pasiruošęs mokėti už geresnę prekę.

*Užduotis:*

Išsirikite bet kokią jums patinkančią produktų grupę (pvz. dantų pasta, džinsai, mobilieji telefonai, automobiliai ir t.t.) ir nustatykite:

1. kokiais kriterijais vartotojas vadovaujasi kai renkasi konkretų produktą jūsų produktų grupėje (pvz. galimi kriterijai: kaina, patogi pakuotė, ilgas garantinis laikotarpis, prekinio ženklo žinomumas ir prestižas, papildomos paslaugos ir t.t.)

2. kiekybiškai įvertinkite kiekvieno kriterijaus svarbą renkantis produktą, t.y. kaip atitinkamo kriterijaus reikšmė koreliuoja su sutikimu mokėti aukštesnę kainą.

*Pamoka 4. Tyrimo duomenų analizė. Pamokos pavyzdys (1)*

**Tema:** Tyrimo duomenų analizė

**Užduotis mokiniui:** Atlikite nedidelį tyrimą savo klasėje ir išsiaiškinkite, kaip Jūsų klasės draugai supranta, kas yra „turingas laisvalaikis“, „geras kinas“, „gera muzika“ ir pan. Susisteminkite atsakymus ir pateikite tyrimo išvadas mokytojui.

**Atsakymas mokytojui:** Patikrinkite, kaip mokiniams pavyko susisteminti ir sugrupuoti surinktą informaciją. Ar pateiktose išvadose atsispindi visų apklaustų žmonių nuomonė, ar atskleidžiama nagrinėjama sąvoka. Aptarkite tyrimo rezultatus su klase, paklauskite mokinių, su kokiais sunkumais jie susidūrė sistemindami ir grupuodami duomenis.

*Pamoka 5. Tyrimo duomenų analizė. Pamokos pavyzdys (2)*

**Tema:** Tyrimo duomenų analizė

Užduotis mokiniui 1:

Įdėmiai išanalizuokite informaciją, pateiktą xx pav. Palyginkite tyrimo rezultatus:

1. Ką rodo šie tyrimo rezultatai? Koku tikslu jie suskirstyti pagal amžių, išsilavinimą, užimtumą?
2. Raskite esminius skirtumus amžiaus, išsilavinimo, užimtumo grupėse Lietuvoje.
3. Kiekvienoje demografinėje kategorijoje (amžius, išsilavinimas, užimtumas) išskirkite ryškiausius skirtumus tarp ES ir Lietuvos gyventojų atsakymų.

**Atsakymas mokytojui 1:**

Ką rodo šie tyrimo rezultatai?

Šie rezultatai rodo 27-ių ES šalių ir Lietuvos gyventojų nuomonę, ar jie laiko naudinga gauti informacijos apie įgūdžius, reikalingus ateities darbo rinkai tam, kad apsispręstų, dėl kokių darbų kreiptis ateityje.

Atsakymai suskirstyti pagal socialinę-demografinę klasifikaciją tam, kad juos būtų galima palyginti, pamatyti skirtumus tarp skirtingų amžiaus, išsilavinimo, užimtumo kategorijų žmonių.

2. Raskite esminius skirtumus amžiaus, išsilavinimo, užimtumo grupėse Lietuvoje.

Pagal demografines kategorijas matyti, kad labiausiai informacijos apie ateities darbo rinkai reikalingus įgūdžius reikia jaunesniems žmonėms, ypač tiems, kurie ruošiasi įžengti į darbo rinką (15-24 m.). Tokia informacija mažiausiai reikalinga 55 ir vyresnio amžiaus žmonėms. Tie, kurie anksti baigė mokytis, mato mažiau naudos iš tokios informacijos. Ypač naudinga ji atrodo vis dar studijuojantiems. Tai matyti ir užimtumo kategorijose. Neskaitant studentų, informaciją naudinga laiko didžioji dauguma namų šeimininkų (-ių) ir bedarbių. Natūralu, kad mažiausiai ji aktuali pensininkams.






3. Kiekvienoje demografinėje kategorijoje (amžius, išsilavinimas, užimtumas) išskirkite ryškiausius skirtumus tarp ES ir Lietuvos gyventojų atsakymų.

ES piliečiams 15-24 metų kategorijoje kiek mažiau svarbi informacija apie reikalingus įgūdžius darbo rinkoje nei toje pačioje kategorijoje Lietuvoje. Ryškiausias skirtumas pagal amžių tarp ES ir Lietuvos – vyresnio amžiaus grupėje: ES gyventojams ženkliai svarbesnė tokia informacija (tai rodo, kad tokio amžiaus piliečiai ES yra aktyvesni darbo rinkoje negu mūsų šalies gyventojai). Žiūrint pagal išsilavinimą, ES ši informacija žymiai aktualesnė baigusiems mokytis anksti (iki 15 metų) nei tai pačiai kategorijai Lietuvoje. Užimtumo kategorijose ryškiausias skirtumas tarp namų šeimininkų (-ių), taip pat skirtumas nemažas tarp individualia veikla užsiimančių asmenų ir pensininkų.

**Pamokos „Tyrimo duomenų analizė“ užduoties lapas**

QA31.1. Ar Jums asmeniškai būtų naudinga ar nenaudinga gauti informacijos apie tai, kokie įgūdžiai būtų reikalingi ateities darbo rinkoje tam, kad...?

Apsispręstumėte, dėl kokių darbų kreiptis ateityje

Viso 'Naudinga'	 ES27	 LT
VISO	57%	58%
 Amžius		
15-24	81%	90%
25-39	74%	80%
40-54	63%	63%
55 +	32%	19%
 Išsilavinimas (amžius, kai baigta mokytis)		
15-	41%	27%
16-19	58%	58%
20+	61%	56%
Vis dar studijuoja	85%	90%
 Respondento užimtumo (profesijos) skalė		
Individuali veikla	60%	72%
Vadovai	63%	70%
Kitos baltosios apykaklės	72%	70%
Fizinio darbo darbininkai	68%	73%
Namų šeimininkas (ė)	53%	80%
Bedarbis	75%	78%
Pensininkas	26%	16%
Studentas	85%	90%

Socialinė-demografinė klasifikacija

Šaltinis: Europos Sąjungos užsakymu TNS atliekamas Eurobarometro tyrimas

**Tema:** Tyrimo duomenų analizė

**Užduotis mokiniui 2:**

Palyginkite tyrimo rezultatus, pateiktus užduoties lape:

1. Ką rodo šie tyrimo rezultatai?
2. Palyginkite, aptarkite Lietuvos gyventojų atsakymus;
3. Palyginkite ES ir Lietuvos gyventojų atsakymus, aptarkite ryškiausius skirtumus. Aptarkite priežastis, dėl kurių, Jūsų nuomone, galėjo šie skirtumai atsirasti.

**Atsakymas mokytojui 2:**

1. Ką rodo šie tyrimo rezultatai?

Šis grafikas vaizduoja 27-ių ES šalių ir Lietuvos gyventojų, kurie 2011 m. buvo išvykę atostogauti ne mažiau nei keturioms nakvynėms, asmeninių atostogų organizavimo būdus 2011 metais.

2. Trumpai aptarkite Lietuvos gyventojų atsakymus.

Lietuvos gyventojai 2011 m. dažniausiai organizavo savo atostogas padedant pažįstamiems asmenims, taip pat internetu ir nuvykę į atostogų vietą.

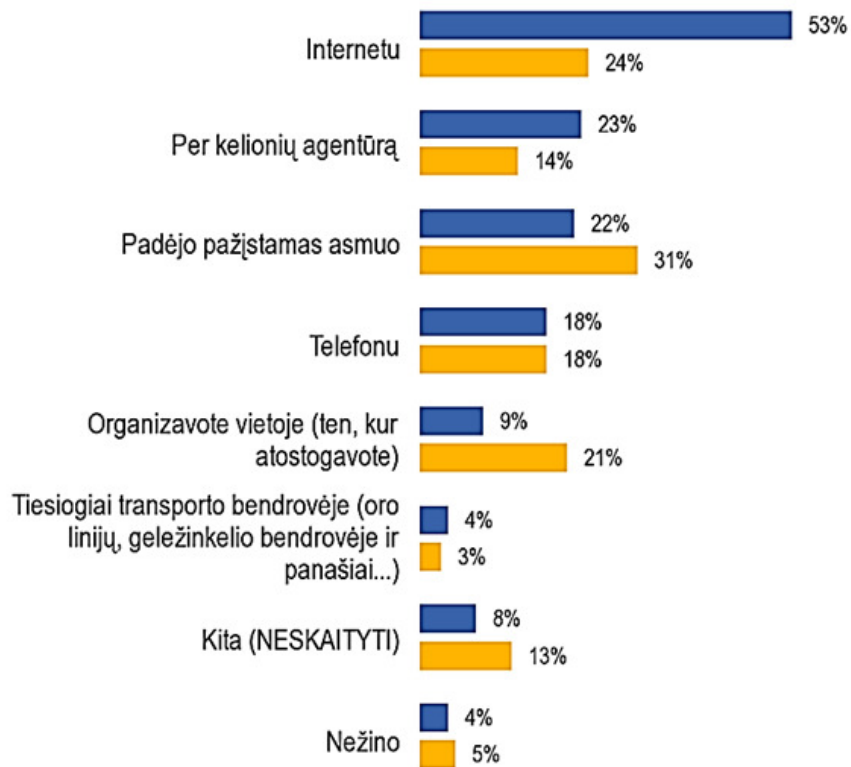
3. Palyginkite ES ir Lietuvos gyventojų atsakymus, aptarkite ryškiausius skirtumus. Aptarkite priežastis, dėl kurių, Jūsų nuomone, galėjo šie skirtumai atsirasti.

Matyti, kad visų ES piliečių ir Lietuvos gyventojų atsakymai gerokai skiriasi. ES piliečiai organizuodami savo atostogas žymiai dažniau naudojami internetu, taip pat beveik ketvirtadalis naudojami kelionių agentūrų paslaugomis. Priešingai nei Lietuvos gyventojai, jie perpus mažiau organizavo atostogas nuvykę į vietą, beveik trečdaliu mažiau naudojami pažįstamų asmenų pagalba (galima būtų teigti, kad Lietuvos gyventojams žymiai svarbiau pažįstamų žmonių rekomendacijos, o didesnė dalis organizuojančių atostogas nuvykus į vietą bei mažesnis naudojimas kelionių agentūrų paslaugomis rodo, kad Lietuvos gyventojas labiau nei vidutinis ES pilietis linkęs ieškoti būdų sutaupyti pinigų, o ne laiko).



*Pamokos „Tyrimo duomenų analizė“ užduoties lapas*

Q9. Ar 2011 metais Jūs organizavote savo atostogas kuriais nors iš šių būdų?



Pagrindas: 60 % viso respondentų skaičiaus  
(Tie, kurie 2011 m. buvo išvykę atostogauti  
ne mažiau nei keturioms nakvynėms)

*Šaltinis: Europos Sąjungos užsakymu TNS atliekamas Eurobarometro tyrimas*

**Tema.** Sprendimų priėmimas grupėje

**Eiga:**

1. Nuspręskite, kokia sąveikaujanti grupė turėtų priimti sprendimą padidinti laiškininkų, vairuojančių automobilį, transporto nuomos ir kuro tarifą 3 cent/km. Įmonėje dirba 750 laiškininkų, vairuojančių automobilį, vidutiniškai per dieną laiškininkas pravažiuoja 30 km, per savaitę dirba 6 darbo dienas. Pagrįskite savo atsakymą.

(Atsakymas – sprendimų komitetas, nes investicija viršija 30000 Lt, sprendimų komitetui medžiagą svarstymui turi pateikti darbo grupė, sudaryta iš Pašto tinklo tarnybos, ekonomikos ir logistikos departamentų darbuotojų).

2. Klientas pateikė skundą dėl nepristatyto registruoto laiško ir patirto 35000 Lt nuostolio. Kokią tarpusavyje sąveikaujančią grupę sudarysite skundui išnagrinėti bei pateikti sprendimui.

(Atsakymas – darbo grupė, kurią sudarys Vidaus kontrolės ir audito departamento darbuotojai, Pašto tinklo tarnybos darbuotojai, Teisės departamento darbuotojai)

„Kas man padeda mokytis“	
Tikslas	- Mokytis priiminėti sprendimus grupėje - Išsiginčinti kas mokiniams padeda mokytis
Grupės dydis	10-30 žmonių.
Reikiamos priemonės	Flipchart lapai, markeriai, spalvotas popierius, rašikliai.
Laikas	40-60 min.
Veiksmų eiga	<p>1) <b><u>Mokiniai suskirstomi</u></b> į darbo grupes (po 3-5 žmones).</p> <p>2) Kiekviena grupė <b><u>išsirenka grupės nari, kuris protokoluos</u></b>. Išsirinkus, grupės dalyviai turi surašyti, kas jiems <u>padeda mokytis</u>, su kokiomis problemomis susiduria (10-15 min.)</p> <p><b><u>Pastaba:</u></b> svarbu surašyti visas mintis, kurios yra išsakomos grupelės dalyvių</p> <p>3) <b><u>Grupių pristatymai</u></b>. Kiekviena grupė išsirenka po atstovą, kuris pristato rezultatus likusioms grupėms. (10-20min.)</p> <p>4) <b><u>Sugrupavimas</u></b>. Dalyviai bendroje grupėje sugrupuoja visų grupelių išsakytas mintis pagal jų panašumą. Šį procesą valdo moderatorius. (15min.)</p> <p>5) <b><u>Balsavimas</u></b>. Turint aiškias, mokytis padedančių veiksmų grupes, kiekvienas dalyvis balsuoja už 3 jam aktualiausias/labiausiai padedančius mokytis (greičiausias būdas tai padaryti, kai visi dalyviai prieina prie lentos, kurioje aiškiai surašyti, jau apibendrinti “mokymosi pagalbininkai” ir pažymi 3 padėdamas kokį nors simbolį) (5min.)</p> <p>6) <b><u>Sprendimo priėmimas</u></b> –Moderatorius suskaičiuoja balsus ir paskelbia 3 dalykus, kurie buvo pasirinkti daugumos. (5min.)</p>
Aptarimas	Ar visi patenkinti sprendimu? Ko norėtusi kitaip, kad sprendimas ir mane tenkintų?

<b>Tema</b>	Projekto planavimas
<b>Tikslinės grupės amžius/klasė</b>	9, 10,11,12 klasės
<b>Tikslas</b>	Parodyti planavimo svarbą – kaip planavimas padeda laiku pasiekti norimų rezultatų
<b>Pagrindinės sąvokos</b>	Planavimas, projektas.
<b>Trukmė</b>	90 min.
<b>Integravimas į mokomąjį dalyką (-us), programas; Tarpdalykinis bendradarbiavimas</b>	Matematika, informatika, technologijos.
<b>Naudojami metodai</b>	Darbas grupėse, informacijos paieška internete, rezultatų pristatymas - diskusija.
<b>Reikalinga mokomoji medžiaga ir priemonės</b>	Kompiuteris, interneto prieiga, užduočių lapai, rašymo priemonės. Projekto Gantt diagramą galima atlikti naudojant MS Excel programą. Projekto loginę matricą galima pildyti popieriuje, MS Word ar MS Excel programose.
<b>Eiga</b>	<p>Mokiniai suskirstomi į darbo grupes. Kiekviena grupė pasirenkavieną iš projekto idėjų, kurios įgyvendinimą norėtų suplanuoti. Galima rinktis pagal rekomenduotinių idėjų sąrašą:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Klasės ekskursija į Vilnių, (Kauną ar kitą vietovę);</li> <li>2) Klasės dalyvavimas aplinkosauginėje akcijoje „Darom“;</li> <li>3) Klasės knygos – nuotraukų albumo leidyba;</li> </ol> <p>Galimas kitas variantas:prieš pradėdami dirbti grupėse, visi mokiniai pasirenka vieną projekto idėją ir ją aptaria, tada atskirose grupėse planuojamas tas pats projektas, po to diskutuojama dėl skirtumų tarp</p>

grupių planų.

Mokinių darbo grupė popieriaus lape arba kompiuteryje turi:

- a) Sudaryti projekto komandą – išsirinkti projekto vadovą, kitiems komandos nariams paskirti funkcijas.
- b) Popieriaus lape arba MS Word, MS Excel lentelių pagalba užpildyti projekto loginės struktūros matricą: diskusijų metu suformuluoti projekto tikslą (pvz. „padėti klasės mokiniams padėti apsispręsti, kur studijuoti baigus mokyklą“), uždavinius (pvz. „nuvykti į Kaune vykstančią Aukštųjų mokyklų mugę“), rezultatus („mugėje apsilankys x proc. klasės mokinių“), veiklas („apklausa kiek norėtų vykti, transportas, galimybė apsilankyti mugėje, maitinimas, ir t.t.“). Diskusijų metu užpildyti kitas lentelių dalis – suplanuoti rodiklius, jų patikrinimo informacijos šaltinius, prielaidas ir pan.
- c) Detaliai suplanuoti projektą - parengti projekto Gantt diagramą: detaliai suplanuoti veiklas, nurodyti už jas atsakingus projekto komandos narius, sudaryti projekto veiklų kalendorinį grafiką, suplanuoti veikloms vykdyti reikalingus išteklius, suplanuoti finansavimo šaltinius.
- d) Informaciją, reikalingą projekto išteklių planavimui, galima rinkti namuose – kiekvienas už veiklą atsakingas projekto komandos narys turėtų surinkti informaciją, reikalingą tos veiklos suplanavimui (laikas ištekliai ir pan.)
- e) Parengti suplanuoto projekto santrauką, kuri galėtų apimti tokią pagrindinę informaciją – tikslas, uždaviniai, įgyvendinimo trukmė, projekto vertė, rezultatai. Pristatyti parengtą Gantt diagramą.
- f) Aptarti planavimo rezultatus diskusijoje – kitų grupių nariai gali turėti pastabų dėl neįtrauktų veiklų, nenumatytų reikalingų išteklių ir pan.

Pamokos aptarimas grupėse, klausimai diskusijai:

- *Kai projektas suplanuojamas, ir patvirtinamas projekto planas*

	<p><i>bei ištekliai, projektas vykdomas pagal patvirtintą planą. Daugiau nei finansinių, nei žmogiškųjų išteklių niekas neskiria. Įvertinkite parengtus projektų planus – ar jie realiai įgyvendinami? Kokią įtaką projekto rezultatų pasiekimui turi planavimo tikslumas?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>• Kodėl įgyvendinant projektus labai svarbi kontrolės funkcija – projekto faktinių duomenų palyginimas su patvirtintu planu?</i></li> </ul>
<p><b>Rezultatai (mokinių darbai, ir kt.)</b></p>	<p>Parengtos projektų loginės matricos lentelės ir Gantt diagramos – mokiniai įgauna pradinį projektų planavimo įrankių naudojimo įgūdžius.</p>