

## Personalo vadybos galimybių paieška dabarties iššūkių aplinkoje

Vladimiras Gražulis, Jonas Jagminas

Mykolo Romerio universitetas  
Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius

*Sėkminga organizacijos veikla grindžiama vadovų pasirengimu dalyvauti laikmečio procesuose. Straipsnyje trumpai aptariamas užsienio bei Lietuvos vadybos specialistų požiūris į vadovo dabarties pasaulį bei permainas, darančias įtaką vadybos teorijos ir praktikos ypatumams naujų iššūkių aplinkoje, taip pat vadybinės praktikos aktualijoms Lietuvoje. Iki šiol vadybinėje praktikoje vyrauja chrestomatinio vadovo, nepakankamai vertinančio aplinkinį situacinį pasaulį bei aplinkybes, kurioms susidarius vadovai skirtingai planuoja, organizuoja ir skatina, stereotipas. Vadovai, didžiausią dėmesį skirdami savo verslui plėsti/nustatytoms funkcijoms vykdyti (viešajame sektoriuje), nepakankamai rūpinasi darbuotojų ugdymu, jų kompetencijų tobulinimu. Autoriai pabrėžia, kad požiūris į organizaciją kaip į gyvą sistemą Lietuvoje iki šiol nepasižymi reikiama pažanga. Straipsnyje pateikiami autorių atliekamų empirinių tyrimų rezultatai visiškai patvirtina įvairių specialistų teiginius, jog nemažai vadovų Lietuvoje dėl vadybos teorinių žinių spragų iki šiol menkai orientuoti į smarkiai besikeičiantį vadovo pasaulį. Viena iš tokios padėties priežasčių – prasta vadybos studijų kokybė, nes, specialistų nuomone, vadovėliuose iki šiol brukamas šabloninis mąstymas, gautos žinios ne visada susietos su praktika, daugeliu atvejų studijų programos nevisiškai atitinka laikotarpio reikalavimus, mokoma chaotiškai. Straipsnyje pristatomas autorių požiūris į vadybos studijas permainų sąlygomis. Svarbiausias jų bruožas – studentų asmeninių vadybinių gebėjimų ugdymo skatinimas. Straipsnio pabaigoje pateiktos atlikto tyrimo išvados. Straipsnyje išreikštas autorių konceptualus požiūris į dabarties vadovo pasaulio modelį formuojančius veiksniai.*

**Pagrindinės sąvokos:** vadovo pasaulis, permainos, vadybos/personalo vadybos studijos, „pralenkiančios“ studijos.

**Keywords:** the world of manager, changes, the studies of management/personnel management, the excel studies.

### Įvadas

Žmogiškųjų išteklių sampratos ištakos, nors istoriškai siejamos su ekonomikos mokslo XX a. pradžios tendencijomis, po kelių dešimtmečių trukusių diskusijų susiformavo kaip savarankiška mokslo kryptis, ypač daug dėmesio skirianti darbuotojo asmeniniams gebėjimams ir poreikiams pažinti bei jo veiklai reikalingiems įgūdžiams formuoti.

Lietuvai per paskutinį dešimtmetį pertvarkius ūkininkavimo principus pagal rinkos ekonomikos modelį ir prieš 3,5 metų įstojus į Europos Sąjungą, aktualizavosi ne vien ūkio subjektų konkurenciniai gebėjimai, bet ir už organizacijų vadybą atsakingų darbuotojų pasirengimas dalyvauti dabarties globalizacijos bei permainų procese.

Mokslinėje literatūroje ir internetinėje erd-

vėje skelbiama informacija byloja apie daugumos skirtingo rango vadovų prastus vadybinius įgūdžius efektyviai dirbti su jiems pavaldžiu personalu [5, 6, 23, 24, 40, 42 ir kt.], todėl sunkiau priimti dabarties iššūkius ir dalyvauti permainose. To priežastimi laikytina nepakankama vadovų kompetencija ir menkas vadybos teorinis išmanymas. Viena iš pagrindinių problemų siekiant tinkamai dalyvauti permainose yra žemas vadybos dalyko studijų lygis [3, 15, 16, 24, 26, 40]. Nors Lietuvos aukštojo mokslo institucijų vadybos studijos laipsniškai išsivystė į Europos Sąjungos bendrą studijų kontekstą, tačiau iki šiol mūsų literatūroje vyrauja chrestomatinio vadovo pasaulio samprata.

Taikant mokslinės, metodinės, mokomosios literatūros bei statistikos duomenų lyginamąją analizę straipsnyje istoriniu aspektu (nuo XX a. antrosios pusės iki dabar) apžvelgti vadybos teo-

rijos ir studijų raidai įtakos darantys pagrindiniai veiksniai.

Daugiamečiai autorių atliekami empiriniai tyrimai padėjo:

- išsiaiškinti viešosioms ir kitoms organizacijoms atstovaujančių respondentų nuomonę apie vadovų veiksmus įvairiomis kintančiomis aplinkybėmis bei pateikti išvadas apie vadovų pasirengimą dalyvauti permainose;
- susieti vadovų pasirengimo dalyvauti permainose lygį su siūlomų studijų kokybe.

Tyrime dalyvavo 866 Mykolo Romerio universiteto magistro bei Vilniaus kolegijos bakalauro vakarinių ir neakivaizdinių studijų studentai. Respondentų nuomonei išsiaiškinti naudota uždaro tipo apklausos anketa ir ekspertinis rezultatų vertinimas. Apklausoje dalyvavusių respondentų imtis sudaro per 85 proc. bendrąją vadybą/personalo bei žmogiškųjų išteklių vadybą studijavusių studentų. Straipsnyje pristatomo tyrimo laikas – 2002–2007 metai. Tyrimas nėra baigtinis, todėl bus galima stebėti respondentų nuomonės kaitą.

Kadangi toks tyrimas gali būti laikytinas vienu iš pradinių (pilotinių) bandymų vadybos studijas Lietuvoje susieti su vadovų pasirengimu aktyviai įsitraukti į vis stiprėjantį globalizacijos procesą, tikimasi, kad daugėjant panašaus pobūdžio tyrimų Lietuvos vadybos mokslas ateityje užims tinkamą vietą skirtingo rango vadovų veikloje.

## 1. Kai kurie vadovo pasaulio ypatumai dabarties iššūkių aplinkoje

**Klausimo retrospektyva.** Prieš penkis dešimtmečius Vakarų pasaulis atsidūrė kryžkelėje, nes teko apsispręsti dėl galimų vystymosi perspektyvų. Pasirinktas vartotojo poreikių tenkinimo, kitaip sakant, „gyvenimo gerovės“, pasaulis, į kurį per paskutinius penkiolika metų įsiliejo ir daugelis Centrinės bei Rytų Europos šalių. Naujas pasirinkimas, keisdamas vadovų pasaulį, iškėlė naujus iššūkius vadybos mokslui ir praktikai. Retrospektyviai pažvelgę į vadybinę aplinką prieš 45–55 metus, matome, jog tuo metu daugiausia dėmesio vadyboje buvo skiriama jos organizaciniam aspektams racionalizuoti, t. y. tinkamoms darbo sąlygoms, organizacinei valdymo struktūrai, veiklai pagal nustatytas taisykles, darbo santykiams, ekspertiniam išmanymui, galimybei uždirbti bei profesinei karjerai užtikrinti. Tokių vadybos modelių iki šiol priimta vadinti *efektyvios biurokratijos* modeliu (M. Weber.). A. Maslou, D. McGregoro, F. Herzbergo, E. Berne'o, R. Blake'o ir kitų mokslininkų motyvacijos, komunikacijos ir panašių prob-

lemų tyrimų 1970–1980 m. svarbiausiu vadybos teorijos ir praktikos elementu tapo *individas*, pirmiausia – jo požiūris į darbą ir asmeninius gebėjimus, personalo ugdymas ir tobulėjimas. Vadybos mokslui iš esmės išsprendus ir praktikoje įgyvendinus minėtų etapų nuostatas atėjo laikas, kai į pačią organizaciją pradėta žiūrėti kaip į sudėtingą savarankišką sistemą. 1980–1990 metais vadybos mokslas ir praktika plėtojosi svarstant *strateginio planavimo, situacinio vadovavimo, organizacinės kultūros, valdymo kokybės ir kt.* tobulėjimo klausimus (K. Blanchard, E. Schein, R. Norman ir kt.). XX a. paskutiniame dešimtmetyje vadybos mokslui ir praktikai įtaką pradėjo daryti integraciniai procesai, taip pat ir tarptautiniu mastu, todėl aktualizavosi tokie organizacijų veiklos aspektai kaip *efektyvumo ir kokybės standartų užtikrinimas, nuolatinis personalo kompetencijų tobulinimas ir kt.* (M. Porter, G. Hofstede ir kt.).

**Dabarties iššūkiai.** Vienas iš pagrindinių naujausių laikų ūkinės veiklos ypatumų – kompanijų, kurių darbuotojai, gaminama produkcija ir paslaugos nuolat kerta nacionalines senas, skaičiaus didėjimas. Organizacijų veiklos internacionalizavimas per paskutinius 15 metų neatšiejamas nuo valdymo globalizacijos. Jau pastebėta, kad į globalizacijos procesą vis aktyviau įsitraukia organizacijos, kuriose dirba iki 20 darbuotojų, o jų įtaka ekonominiams ir socialiniams procesams nuolat didėja [10, 11, 13, 18].

Įpusėjęs XX a. dešimtajam dešimtmečiui tapo aišku, kad sėkmingai organizacijos veiklai neužtenka išmanyti jos raidą reguliuojančius įstatymus. Daugelio organizacijų kasdieniu reiškiniu tapo *glaudus* bendradarbiavimas su didesniu negu ankščiau vartotojų bei partnerių skaičiumi, tradicinių ir naujų konkurentų veiklos atidus stebėjimas bei dėl to nuolat atsirandančių naujų *netikėtumų* poveikio prognozės. Į mūsų kasdienį gyvenimą vis aktyviau besiskverbiančios telekomunikacinės technologijos leidžia skirtingose pasaulio vietose esančioms organizacijoms akimirksniu žodžiu, vaizdu ir kt. perduoti/surasti reikalingą informaciją. Viso to neišvengiamos pasekmės – daugelio vadovų tarpvalstybinis *požiūris* į vadybinę praktiką ir vis labiau įsigalinti mobilios *veiklos vietos* samprata. Tai skatina domėtis ne tik savo šalies patirtimi, bet ir kitų kraštų pasiekimais, žadina poreikį lavinti asmeninius gebėjimus bei tapti pasaulinės rinkos dalyviu.

Kita vertus, verslo organizacijų veikla turi prasmę, jei rezultatai pakankamai konkurencingi besiplečiančioje rinkoje. Dėl minėtų priežasčių konkurencijos pasekmės tampa įvairių tarptautinių organizacijų bei daugelio šalių vyriausybių rūpesčiu, nes kartkartėmis reikia suvaržyti kai

kurias ūkio veiklos sritis, o kitoms, priešingai, – suteikti daugiau laisvės. Pvz., ES Tarybos požiūriu, vertinant konkurencingumo poveikį Lietuvai, pirmiausia reikalinga mūsų Vyriausybės politika, skatinanti įmonių novacijas, kad jos galėtų daugiau dėmesio skirti *investicijoms į nematerialius aktyvus*, tarp kurių vienas iš svarbiausių yra žmogiškieji išteklių bei veiklos organizavimas.

Akivaizdu, jog vadybos globalizacijos reiškinio neįmanoma iki galo suvokti, jei atliekant rimtus mokslinius tyrimus bus pamirštas organizacijų *multikultūrinis* aspektas. Įvairių specialistų nuomone, tarptautinėje erdvėje veikiančios vadovai, kai jų organizacijos darbuotojai, sistemos ir struktūros yra internacionalinės, turi mažai ką bendra su vadovų veikla, grindžiama vien savo šalies nacionaliniais ypatumais [1]. Nors įvairių tautų bei rasų atstovų vienoda biologinė prigimtis, dauguma jų elgesio bruožų yra unikalūs ir būdingi tik tam tikroms bendruomenėms arba konkrečiam regiono gyventojams. Multikultūrinis aspektas, suprantama, nėra visiškai naujas dalykas vadybinėje praktikoje. Į kultūrinių skirtumų svarbą jau XX a. aštuntojo dešimtmečio pradžioje atkreipė dėmesį G. Hofstede'as. Jis savo tyrimais nustatė, jog kultūrinė dimensija poveikį organizacijos veiklai daro per kolektyvinę darbuotojų sąmonę, pasireiškiančią kaip jų reakcija į darbo aplinkoje vykstančius įvykius [12]. Lietuvoje A. Mockaičio atlikti tyrimai akivaizdžiai patvirtina kultūros faktoriaus svarbą vertinant organizacijų galimybes dalyvauti globalizacijos procese [21].

Iliojaus technologijos instituto dėstytojo bei daugelio JAV firmų konsultanto mūsų tautiečio dr. D. Tijūnėlio nuomone, „greitai besikeičianti darbo aplinka iškelia standarto ir lankstumo paradoksą, todėl būtina paruošti ateities industrijos vadovus būti pragmatiškus kasdienio verslo konkurencijoje bei (...) sutaikyti privačios firmos interesus su tautinės visuomenės interesais globalinėje laisvos rinkos aplinkoje“ [30]. J. Fitz-Enzas aptardamas vadybos mokslo aktualijas atkreipia dėmesį, jog šiandien itin sunku apibrėžti net artimiausioje ateityje išryškėsiančias naujausias vadybos aktualijas [7]. Panašios nuomonės laikosi vienas žinomiausių dabarties vadybos specialistų Č. Handy pažymėdamas, jog senojo stiliaus „drambliai“<sup>1</sup> gali išnykti visiems laikams, tačiau didelės organizacijos vis tiek bus reikalingos ir jos bus dar galingesnės, o jų veiklos sfera platesnė nei ankščiau. Tačiau jų veikla ir įpročiai turės labai skirtis nuo tų, prie kurių buvome pripratę [11]. Č. Handy nuomone, priežastys – neišvengiamas susidūrimas su naujais išbandymais:

- išlikti asmeniškams,
- kūrybiškumą derinti su efektyvumu,
- klestėti ir kartu išlikti socialiai priimtinai,
- mokėti atsilyginti ne tik kompanijos, bet ir idėjų savininkams.

Č. Handy nuomone, šiuo metu dar neaišku, kaip jau netolimoje ateityje galėtų pasikeisti vadovo pasaulis, nors ir reikia pripažinti, kad pasaulis, atsiskaidamas senųjų organizacinių dogmų, mokosi pamažu.

Vadybos globalizacijos reiškinį apibūdinantys veiksniai pagrįstai siejami su nuolatine visuomenės pažanga. Be to, pastarąjį dešimtmetį išryškėjo tokie radikalūs, tačiau sunkiai prognozuojami ir neretai organizacijoms neigiamą poveikį darantys veiksniai kaip ekologinės katastrofos (pvz., „juodoji skylė“ ozono sluoksnyje, žemės drebėjimai neseisminėse zonose ir kt.), didėjanti teroristinių aktų banga (Niujorkas, Madridas, Stambulas, Londonas), vis stiprėjantis antiglobalistinis judėjimas (pvz., 2005 m. įvykiai rengiantis aštuntajam vadovų susitikimui Londone bei Pasaulio prekybos organizacijos konferencijai Honkonge).

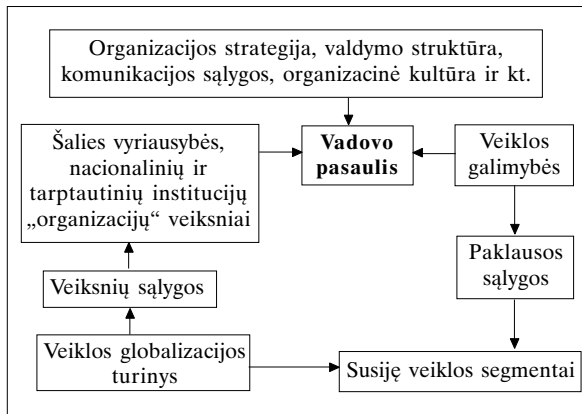
Vadybos globalizacija verčia naujai vertinti organizacijų veiklą, o tai skatina derinti vidinę ir išorinę organizacijos aplinką, reikalauja nuolatinių organizacijų vidaus pokyčių. Šiuolaikiniame verslo pasaulyje vargu ar galima tikėtis norimų ilgalaikių rezultatų, jei nuolat nukrypstama (viršijama arba atsiliekiama) nuo potencialių organizacijų galimybių. Todėl organizacijų vadovai privalo numatyti įvykius, inicijuoti permainas ir siekti vadovauti organizacijos likimui, t. y. reikšti *proaktyvumą*. Be to, vadovai atsakingi už organizacijos kolektyvinių ir asmeninių dimensijų pusiausvyros palaikymą, todėl jų veikla turi būti grindžiama *reaktyviniu* elgesiu. Dabarties organizacijų vadyba vyksta nuolatinės parengties sąlygomis, todėl ji turi pasižymėti dideliu lankstumu.

Taigi kokie bebūtų aplinkos iššūkiai, vadovai jie visada reiškia veiklos pokyčius. J. M. Kouzeso ir B. Z. Posnerio [17] nuomone, niekas negali pasiekti geriausių rezultatų išsaugodamas esamą padėtį, todėl vadybos globalizacijos ir vis didėjančios konkurencijos aplinkoje pagrindine organizacijų išgyvenimo sąlyga tampa ne sprendimas reaguoti arba nereaguoti į pokyčius, o sprendimas, kaip reaguoti į permainas, kada ir kaip įgyvendinti reformas savo organizacijoje. Pateiktos vadybos specialistų nuomonės leidžia daryti išvadą, kad šių dienų permainos – tai ne vien techninio ir technologinio, bet pirmiausia žmogiškojo potencialo tinkamo panaudojimo klausimai.

Apibendrinant paskutinių dešimtmečių organizacijos vadovo pasaulį formuojančius veiksnius

<sup>1</sup> Autorius šiuo atveju kalba apie dideles (multi- ir transnacionalines) organizacijas.

ir taikant Harvardo universiteto prof. M. Porterio [22] pasiūlytą konkurencinių pranašumų teorijos *deimanto* modelį, galima išskirti kelis savarankiškai ir kaip sistema veikiančius vidinės ir išorinės aplinkos veiksnius (1 pav.).



1 pav. Dabarties vadovo pasaulio modelį formuojantys veiksniai

Vadovo pasaulio modelį formuojantys veiksniai yra:

– *veiksnų sąlygos (Vs)*, t. y. pagrindiniai veiksniai – šalies geografinė, ekologinė ir demografinė padėtis, darbo jėgos kvalifikaciniai įgūdžiai, taikomi tyrimų būdai ir kt.;

– *paklausos sąlygos (Ps)*. Jas galima apibūdinti kaip naujoves skatinančias jėgas, siekiant laiku reaguoti į naujus žmonių poreikius;

– *susiję veiklos segmentai (Svs)* – tai organizacijos konkurencinį pranašumą didinantys veiksniai (pvz., veiklos segmentavimas, kooperavimas);

– *organizacijos strategija, valdymo struktūra, organizacinė kultūra ir kt. (Vav)* – tai organizacijos misijos aspektai, tikslai, veiklos organizavimo ir valdymo efektyvumo užtikrinimas, organizacijos toleruojamos vertybės bei susiklostę papročiai;

– *šalies Vyriausybės bei tarptautinių institucijų vaidmuo (Vnto)* – tai teisinėmis priemonėmis formuojama pažangi ekonominė, socialinė (gyvenimo lygio, užimtumo, darbo saugos ir kt.), inovacinė (taip pat ir darbo jėgos kvalifikaciniai reikalavimai) bei aplinkosaugos politika, kuria kuriami jos įgyvendinimo mechanizmai bei neutralizuojamas antiglobalistinių jėgų poveikis;

– *veiklos galimybės (Vg)*. Jų vaidmuo pasireiškia per konkurencinio pranašumo atsiradimą dėl išorinių, kartais netikėtų, veiksnių, pvz., technologinių „sprogimų“, kainų svyravimų, valstybės politikos pasikeitimo ir kt.;

– *veiklos globalizacijos vaidmuo (Vgv)*, pasireiškiantis per valdymo procesų internacionalizavimą ir unifikavimą, multikultūrinių aspektų įvertinimą.

Visi dabarties vadovo pasaulį (**Vp**) formuojantys veiksniai sudaro savarankiškas kintamąsias tarpusavyje susietame procese, todėl siūlomą modelį galima pavaizduoti kaip jo elementų funkciją:  $Vp = f(Vs, Ps, Svs, Vav, Vnto, Vg, Vgv)$ .

Kaip matome, būtų klaida vadovui vadovautis supaprastintu požiūriu ieškant atsakymų, kaip atlikti šią funkciją, nes būtina turėti žinių apie galimus vektorius ir kiekvieno kintamojo poveikio ribas vadovo pasauliui.

## 2. Lietuvos vadybinės praktikos aktualijos

1960–1980 metais susiformavo chrestomatinis, kitaip tariant, tradicinis organizacijos vadovo stereotipas. Tuo laikotarpiu vadovo samprata neretai buvo grindžiama vienodo pobūdžio prielaidomis, taikomomis ekonomikoje ir padedančiomis numatyti, kaip organizacijai seksis ateityje. Išivyravo požiūris, jog visi vadovai pagal vienodus reikalavimus planuodami, organizuodami, skatindami ir kontroliuodami turi vienodai atlikti visas nustatytas užduotis skirtingomis sąlygomis ir skirtingose organizacijose. Vadybinė praktika parodė, jog vienas žmogus gali puikiai planuoti, kitam geriau sekasi būti organizatoriumi, trečiam – pasirodyti kaip puikiam skatintojui, todėl ypač gerai atlikti visus vadybos darbus negali joks žmogus.

Ilgainiui chrestomatinio vadovo „portretas“ įleido gilią šaknis daugelio šalių mokymo įstaigų studijų programose. Ne išimtis ir vadybos studijos Lietuvoje. Pripažįstant Lietuvos vadybos specialistų (R. Razausko, A. Sakalo, F. Butkaus, K. Lukaševičiaus, B. Martinkaus, B. Neverausko ir kt.), parengusių mokslinių, metodinių bei kitų mokomųjų darbų, indėlių nesunku pastebėti, kad dauguma siūlomų požiūrių iš esmės remiasi tipinio bei mažai besikeičiančio vadovo pasaulio samprata. Vadovaujantis tradiciniu požiūriu į vadybą tinkamai neįvertinamas situacinis vadovo pasaulis, todėl nepakankamai skiriama dėmesio aplinkybėms, kurioms susidariusi vadovai skirtingai planuoja, organizuoja ir skatina. Jei studijų metu klausytojai neišsiaiškina savo stipriųjų ir silpnųjų pusių, ateityje jie neretai tampa našta organizacijoms, kuriose dirba. Dėl minėtų priežasčių Vakarų šalyse jau prieš kurį laiką ir gana plačiai buvo kalbama, kad mokymo įstaigose siūlomos studijos padaro nemažai žalos geram vadybiniam išsilavinimui<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> D. Boddy ir R. Peitonas knygoje „Management An introduction“ pažymi: „kursai, fakultetai, vadybos mokyklos – augančios Europos aukštojo mokslo sritys. Mes norėtume įspėti mūsų skaitytojus: nepasitikėkite siūlomais „akivaizdžiais“ pavyzdžiais ir „aiškiomis“ išvadomis. <...> Paprastos taisyklės ir pateikti sprendimai neatitinka sudėtingos ir neapibrėžtos šiuolaikinės organizacijos tikrovės [34].“

- Vadovaujantis šiuolaikiniu požiūriu į vadybos studijas ypač daug dėmesio skiriama studijuojančiųjų motyvavimui siekiant [4, 31]:

- vadybą suprasti platesniame kontekste;
- išmokti savarankiškai patikrinti teikiamus pasiūlymus bei galimas prielaidas;
- išmanyti alternatyvios vadybos principus;
- įskiepyti protingą skepticizmą visko, taip pat ir savo „aš“ atžvilgiu.

Mokėjimas pažinti savo stipriąsias bei silpnąsias puses, asmeninės vertybių sistemos ir jos kitimo galimybių supratimas, integracinių procesų suvokimas, gebėjimas prisitaikyti prie nuolatinių permainų ir kt. – tai pagrindiniai darbai, į kuriuos, nepamirštant ir chrestomatinius tapusių vadybos aspektų, jau persiorientavo dauguma Vakarų šalių mokymo įstaigų.

Siekiant šio tikslo tikslinga apibrėžti, kokiame vadybos raidos etape šiuo metu yra Lietuvos mokslas ir praktika. Ar galėtume drąsiai teigti, kad 1960–1970 m. Vakarų vadybai būdingos aktualijos nebėra „galvos skausmas“ dabartiniam Lietuvos ūkiui? **Apžvelgus** žiniasklaidą ir specializuotus leidinius tik su nedidele išimtimi galima tvirtinti, jog beveik visos „efektyvios biurokratijos“ [33] etapo vadybos aktualijos iki šiol svarbios Lietuvos ūkio subjektams. Deja, vadybos praktikoje neišsprendus minėto etapo problemų vargu ar galima tikėtis, kad daugumos organizacijų vadovai nors iš dalies galėtų suvokti darbuotojo poreikius, motyvacijos teorijų taikymo bei bendravimo vakarietiško standartų prasmę, būti personalo mokymo organizatoriai ir kita. Tokį teiginį akivaizdžiai patvirtina įvairūs tyrimai [5, 40]. Šio fakto neneigia ir patys vadovai. Kaip matyti iš VŠĮ Žinių visuomenės bei KTU Verslo strategijos institutų 2004 m. atlikto tyrimo, didelėse Lietuvos įmonėse, be verslo valdymo, vienos aktualiausių yra personalo mokymo bei veiklos vertinimo problemos [42].

Daugelis vadovų šių dienų veiklos pokyčius, organizacijos plėtrą pirmiausia susieja su didesniais veiklos mastais ir aktyvumu bei pamiršta siekti permainų ir derinti vidaus ir išorės aplinkas tiems tikslams reikalingomis investicijomis. Požiūris į organizaciją kaip į gyvą sistemą Lietuvoje vargu ar yra pakankamai pažangus, nes ir klestinčiose įmonėse dėl įvairių objektyvaus bei subjektyvaus pobūdžio problemų (nepakankamai stabilios darbo sąlygos, menkos galimybės legaliai gauti gerą uždarbį, motyvacinių veiksnių stoka, personalo tobulėjimo problemos ir kt.) nesudarytos tam reikiamos sąlygos.

Šiuolaikinėje vadybinėje praktikoje asmens pasirengimą dalyvauti permainose galima vertinti

pagal tokius penkis kriterijus (profilius):

1) strateginio mąstymo lygis, parodantis požiūrį į iššūkius, gebėjimą nustatyti tikslus ir prioritetus;

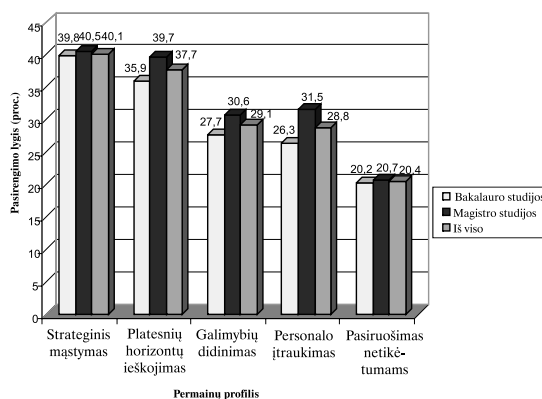
2) poreikis plėsti įmonės (organizacijos) veiklą, parodantis vadovo įgūdžius vertinti aplinką, mažinti grėsmių poveikį organizacijai bei didinti jos pranašumus;

3) pasirinkimo galimybių didinimas, rodantis vadovo mokėjimą pasirinkti kelis sprendimo variantus, nes turint tik vieną ar du variantus didėja tikimybė priimti prastą sprendimą. Didesnis sprendimų skaičius kartu reiškia didesnę taikomų kriterijų patikimumą tinkamam sprendimui priimti;

4) personalo įtraukimas į permainų įgyvendinimą, parodantis vadovo pastangas įtraukti į permainas ir palaikančius, ir bijančius, todėl besipriešinančius naujovėms darbuotojus. Vadovo gebėjimas suburti naujoves priimančią kolektyvą padeda sukurti lankstumo ir strateginio požiūrio į organizacijos ateitį aplinką;

5) pasirengimas netikėtumams, o tai reiškia asmens gebėjimą iš anksto ruoštis naujiems iššūkiams, nes netikėtumų poveikio galima išvengti arba bent jį sumažinti tik veikiant pagal strateginio vystymo planus, taip pat nukreipiant išteklius ten, kur jų labiausiai reikia. Organizacijos, kuriose sugebama sumažinti netikėtumų poveikį, lenkia kitas organizacijas, nepaisant jų veiklos pobūdžio.

2 pav. pateikiami mūsų 2002–2007 m. atliktų empirinių tyrimų, kuriuose ištirta skirtingo tipo organizacijose dirbančių 866 studentų (447 iš jų mokosi neuniversitetinio bakalauro ir 417 – magistro<sup>3</sup> studijose) nuomonė apie vadovų pasirengimą dalyvauti permainose, rezultatai.



2 pav. Dabarties vadovo pasaulio modelį formuojantys veiksniai

<sup>3</sup> Absoliuti dauguma magistro studijų studentų dirba viešajame sektoriuje.

Respondentams reikėjo įvertinti savo vadovus įvairiomis situacijomis (apklausos anketoje jų yra 25), apibūdinančiomis minėtus permainų kriterijus, priimamus sprendimus. Respondentams pasiūlyta pasirinkti vieną iš jų vadovams būdingiausių sprendimo variantų:

- pakeitimams tvirtai pritartų ir skatintų juos įgyvendinti;
- pakeitimams neprieštarautų, bet ir neskatintų vykdyti;
- manytų, kad pakeitimai nėra svarbūs ir atkalbinėtų juos vykdyti;
- nesutiktų su pakeitimais dėl jam neaiškių pasekmių;
- griežtai prieštarautų ir nuolat primintų dėl galimos atsakomybės.

Kiekvienas permainų kriterijus gali būti įvertintas iki 100 balų, t. y. surinkus:

- iki 20 balų – atsakymas rodo prastą vadovo pasirengimą;
- nuo 20 iki 35 balų – vadovo pasirengimas vertinamas prasčiau nei vidutiniškai;
- nuo 35 iki 50 balų – vadovo pasirengimas vertinamas vidutiniškai;
- nuo 50 iki 65 balų – vadovo pasirengimas vertinamas labiau vidutiniškai negu gerai;
- nuo 65 iki 80 balų – vadovo pasirengimas geras (tinkamas);
- nuo 80 balų – vadovo pasirengimas labai geras (efektyvus).

Tyrimų duomenimis, daugumai vadovų efektyviai dalyvauti dabarties permainose pirmiausia trukdo ypač prastas pasirengimas netikėtumams (tik 20,4 balo), nepakankamos pastangos įtraukti pavaldinius į permainas (28,8 balo) bei negebėjimas priimti efektyvų sprendimą (29,1 balo). Net ir vertinimai 40,10 balo pagal strateginio mąstymo kategoriją vargu ar galėtų nuteikti mus pakankamai optimistiškai. Pastebėtina, kad nepaisant studijų pakopos bei aukštosios mokyklos tipo, respondentų atsakymai yra labai panašūs. Apklausos rezultatai rodo, kad nors vadovai ir pritartų pavaldinių norui domėtis organizacijos reikalais, kalbėtis su jais veiklos ilgalaikių tikslų klausimais, teikti vadovams darbo gerinimo pasiūlymus, dirbti grupėmis, tačiau respondentų nuomone, vadovai dažnai abejingai žiūri į pavaldinių pastangas įgyti daugiau žinių (ypač, jei tai susiję su organizacijos investicijomis į studijas)<sup>4</sup> ir laiko tai darbuotojo asmeniniu reikalu, nenusi-

<sup>4</sup> Įvairiose literatūros šaltiniuose pateikiama informacija byloja, jog tokia situacija būdinga daugumai posocialistinių šalių (Менеджмент XXI века: управление развитием. Материалы V международной научно-практической конференции. Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена, 2005).

teikę informuoti darbuotojus apie padėtį organizacijoje ir kalbėtis apie esamas problemas, aptarinėti organizacijos tikslus, tartis dėl veiklos ateities prioritetų. Vadovai labai retai pritaria pavaldinių siūlymams diegti naujus darbo metodus, turėti savo organizacinių permainų strategiją, nuosekliai domėtis išorine aplinka<sup>5</sup>.

Lyginant 2006–2007 m. tyrimų duomenis su 2002 m. gautais rezultatais, pastebimas pastarųjų metų bendrų rezultatų prastėjimas vertinant pagal tokius kriterijus kaip strateginis mąstymas, poreikis plėsti savo veiklos horizontus bei galimybių pasirinkimo didinimas (2002 m. atitinkamai buvo 42, 39 ir 35 balai). Pateiktas palyginimas, suprantama, dar nerodo, jog vadovai 2006–2007 m. mažiau suvokia permainų svarbą. Šie skaičiai byloja tik tai, kad dėl nepaliaujamos ūkinės veiklos pažangos ir vis naujų iššūkių nemaža dalis vadovų nespėja laiku reaguoti į permainas. Pasitvirtina kai kurių vadybos specialistų išvados, jog galinčių efektyviai dirbti vadybinį darbą žmonių Lietuvoje nuolat mažėja [15].

Kai kurių specialistų nuomone, didelės įtakos tam turi didžiausias vadovų trūkumas – vadybos teorinių žinių spragos, nes skirdami ypač daug dėmesio verslui plėsti, iki šiol vadovai menkai rūpinasi darbuotojų kompetencija bei jų tobulinimusi [32].

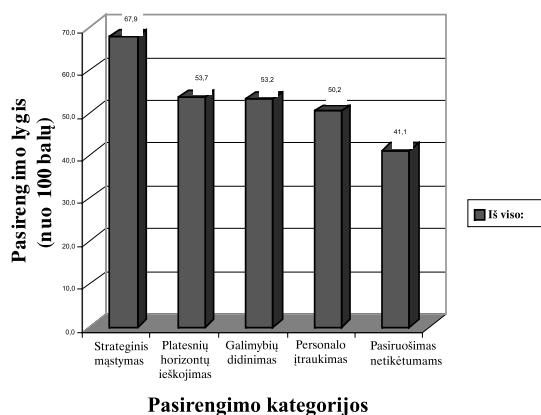
Darbo ir socialinių tyrimų instituto 2006 m. atliktas per 500 viešųjų bei verslo organizacijų ir padalinių vadovų nuomonės apie magistrų įgyjamų bendrųjų kompetencijų svarbą tyrimas<sup>6</sup> rodo, kad darbdaviai mažiausiai dėmesio skiria tarpasmeninio bendravimo kompetencijoms: gebėjimams dirbti su kitų sričių specialistais, komandoje, tarptautiniu mastu, mokėjimui objektyviai vertinti save ir kitus. Be kitų universitetuose įgyjamų kompetencijų (instrumentinių bei sistemi-

<sup>5</sup> Mūsų atliktų tyrimų rezultatai visiškai koreliuoja su Lietuvos ūkio instituto atlikto pramonės konkurencingumo tyrimo išvadamis, kad „darbo kvalifikacijos potencialas Lietuvoje yra išnaudojamas neefektyviai“ [6]. Kaip nurodoma A. Ranonytės 2006 m. išspausdintuose vadovų apklausos rezultatuose, „Nors daugiau nei pusė įmonių vadovų nurodė, kad jų bendrovėje skiriama labai daug dėmesio personalo vadybai, daugiau nei 2/5 įmonių šiai sričiai skiriamas dėmesys yra nepakankamas arba labai mažas“ [23], o L. Bagdonienės teigimu, „lietuviškas sprendimų priėmimas – organizacijos vadovų, vakarietiškas (...) – visų organizacijos narių bendras reikalas (...), Lietuvoje darbuotojui suteikiama informacija dažniausiai yra minimali, (...) išsivysčiusiose šalyse darbuotojai nuolat ir išsamiai informuojami apie visus organizacijos reikalus ir tikslus“ [41].

<sup>6</sup> Tyrimas, kuriame dalyvavo ir šio straipsnio autorius, atliktas pagal Lietuvos 2004–2006 m. Bendrojo programavimo dokumento (BPD) 2.5 priemonės „Žmogiškųjų išteklių kokybės gerinimas mokslinių tyrimų ir inovacijų srityje“ įgyvendinimo projektą. Apklausos anketą užpildė per 200 viešojo sektoriaus ir 300 verslo organizacijų bei padalinių vadovų.

nių), vadovai iki šiol menką reikšmę teikia užsienio kalbų mokėjimui, gebėjimams mokytis, būti iniciatyviems, lyderiavimo bei mokslinių tyrimų įgūdžiams. Reikia pripažinti, kad viešajame sektoriuje daugelio kompetencijų – pirmiausia tarpasmeninio bendravimo svarba vertinama labiau negu privačiame. Kaip matome, išvados, darytinos iš šio tyrimo, visiškai koreliuoja su 1 pav. pateiktais skaičiais.

Mūsų rengiamose apklausoje pasitvirtina įvairiuose literatūros šaltiniuose specialistų išsakomos mintys, jog nemažai vadovų Lietuvoje iki šiol menkai orientuoti į smarkiai besikeičiantį vadovo pasaulį, o tai turi neigiamos įtakos pačiai veiklos plėtrai. Tyrimų duomenimis, tinkamas vadovų pasirengimas dalyvauti permainose šiandien Lietuvoje yra greičiau išimtis, negu taisyklė<sup>7</sup>. Nors kai kuriose organizacijose ir pastebimi šiuolaikinei vadybai būdingi bruožai, pvz., eilinių darbuotojų skatinimas tobulėti, organizacijos lėšomis apmokant jų studijas, kuriant dabarties organizacijai būdingus organizacinės kultūros modelius, tačiau tai dažniausiai labiau būdinga paslaugų rinkoje veikiančioms užsienio kapitalo įmonėms, pvz., komerciniams bankams ir investiciniams fondams. Respondentai, dirbantys panašaus tipo organizacijose, jau visiškai kitaip vertina savo vadovų galimybes dalyvauti dabarties permainose. 3 pav. pateikta apklausoje dalyvavusių respondentų nuomonė apie vadovų, kurie savo veikloje vadovaujasi naujosios vadybos nuostatomis, pasirengimo lygį dalyvauti dabarties permainose.



3 pav. Pažangesnių organizacijų vadovų pasirengimas dalyvauti permainose

<sup>7</sup> A. Sakalas ir A. Savanevičienė aptarinėdami įmonių krizių priežastis Lietuvoje pažymi, kad, vadovų manymu, krizės įvyksta pirmiausia dėl išorinės aplinkos (kapitalo trūkumo, didelių mokesčių ir kt.), tačiau „pagrindinė priežastis, kurią labai nenoriai pripažįsta apklausiami vadovai, yra nepakankamai geras valdymas“ [25].

Lyginant abiejose paveikluose pateiktus atsakymus pagal permainų kriterijus matome esminius vertinimo rezultatų skirtumus. Vadovai, savo veikloje besivadovaujantys šiuolaikinės vadybos nuostatomis, nuo 1,5 iki 2 kartų lenkia bendrą organizacijų vadovų pasirengimą dalyvauti permainose. Šių vadovų ypač didelė pažanga pastebima pagal tokius permainų kriterijus kaip „galimybių didinimas“ (t. y. gebėjimai priiminti teisingus sprendimus) (1,8 karto), „personalo įtraukimas į permainas“ (1,7 karto) bei jų „pasiruošimas netikėtumams“ (2,0 karto).

Respondentų pateikta informacija byloja, kad dauguma jų vadovų su dabarties vadybos paslaptimis susipažino užsienyje, studijuodami Vakarų šalių vadybos mokslo ir praktikos pasiekimus. Kita vertus, respondentai, pripažindami savo vadovų tinkamą pasirengimą dalyvauti permainose, pažymi, jog jie kryptingai organizuoja darbuotojų mokymus bei patys aktyviai dalyvauja mokymuose įvairiais vadybos įgūdžių tobulinimo klausimais (vadybinių situacijų suvokimas bei gebėjimų priimti gerus sprendimus tobulinimas, šiuolaikinio bendravimo ypatumai, darbas komandoje ir kt.)<sup>8</sup>.

Reikia pasakyti, kad ir šie respondentų atsakymai dar neleidžia nusiraminti vertinant pažangesnių organizacijų vadovų pasirengimą dalyvauti permainose. Atlikti tyrimai sudaro prielaidą manyti, jog vadovų, gebančių efektyviai dalyvauti permainose, skaičius Lietuvoje vargu ar viršija 20–25 proc. bendro vadovų skaičiaus.

Globalizacijos proceso problemos Lietuvoje iki 2004 m. pirmiausia buvo siejamos su pasirengimu narystei Europos Sąjungoje, jos aktyviai buvo svarstomos politiniu ir teisiniu lygmeniu, tuo tarpu Europos Sąjungai atstovavę derybininkai dar 2003 m. patvirtino, jog Lietuvai integruojantis į Europos Sąjungą didžiausia problema yra administraciniai gebėjimai, kitaip sakant, vadybos paslapčių išmanymas<sup>9</sup>.

Nepakankamas permainų esmės suvokimas turi neigiamas pasekmes pačių organizacijų veiklai, todėl nėra nieko atsitiktinio, kad iki šiol iš Lietuvos ūkinės veiklos žemėlapis kasmet dingsta šimtai ir net tūkstančiai organizacijų [39].

<sup>8</sup> Tokia respondentų pozicija akivaizdžiai rodo, jog panašaus pobūdžio taikomuosiuose tyrimuose nėra jokio pagrindo atmeti darbuotojų nuomonės vertinant vadovų pasirengimą dalyvauti permainose.

<sup>9</sup> Europos Sąjungos derybininkų minėtų problemų akcentavimas nėra atsitiktinis, nes, kaip rodo įvairūs tyrimai, taip pat ir 142 Vokietijos į krizinę padėtį patekusių įmonių, be kapitalo nepakankamumo, yra nepakankama vadybininkų kompetencija [25]. Deja, eurokomisarė D. Grybauskaitė savo paskutinio vizito Lietuvoje metu vėl akcentavo prastus vadovų administracinius gebėjimus.

### 3. Personalo vadybos studijos – galimybių paieška

Viena iš susidariusios situacijos priežasčių – vadybos studijų kokybė. Išsakytoms mintims patvirtinti pateiksime dar 2001 m. žurnale „Vadovo pasaulis“ vadybos studijų tematikai skirtų straipsnių ištraukas:

– „įvairios mokslo institucijos rengia verslo administratorius bei vadybininkus, bet (...) mokymo programos visiškai neatitinka laikotarpio reikalavimų, vadovėlinės žinios nesusietos su praktika, mokoma sunkiai pritaikomų vadybos modelių“ [15];

– „įvairiausi vadovėliai, studijos pateikia daug receptų, pasak jų, tinkamų visuose kraštuose, deja, tokia nuostata yra itin klaidinga“ [25];

– „vis dar mokoma chaotiškai“ [24].

Kaip matyti, nuo 2001 m. siūlomose vadybos studijose mažai kas pasikeitė, nes iki šiol nepakankamai dėmesio kreipiamas į vis garsiau skambančius raginimus, kad „aukštosios mokyklos dėstymo metodiką turėtų pakeisti taip, kad paskaitų metu pagrindinis dėmesys būtų skiriamas ne diktavimui, o aktyviam kurso įsisavinimui, ugdančiam studentų analitinį bei sisteminį mąstymą, kūrybingumą“ [16]. Vadybos globalizacijos procesas, neaplenkdamas ir Lietuvos, vis spartėja, tačiau, kaip rodo įvairūs tyrimai, studijų proceso trūkumai lėmė, kad net ir šiandien daugeliui vadybos studijų absolventų ypač trūksta savarankiško ir komandinio darbo įgūdžių, gebėjimų kritiškai ir analitiškai mąstyti [40]. Studijų kokybės klausimai nuolat nagrinėjami ir mokslinių žurnalų puslapiuose. Pavyzdžiui, B. Stanikūnienės ir P. Jucevičienės nuomone, „tikslinga kalbėti apie studentų mokymąsi, o ne dėstymą jiems, vietoj žinių „kalimo“ ar įsiminimo turi vykti individų conceptualaus supratimo, vertybių bei požiūrių pokyčiai“ [27]. Mūsų manymu, visiškai pagrįstas straipsnių autorių keliamas klausimas: ar paskaita tradicine studijų forma ir mokymo metodais atitinka dabarties poreikius įtraukti studentus į dialogą ir bendravimą, ar įvertina patirtinio modelio mokymosi pranašumus ir, kaip viso to išdava, padeda kurti žinių ir besimokančios visuomenės perspektyvas? Neabejotina, kad toks požiūris į studijas itin aktualus dėstant bendrosios vadybos ir personalo vadybos dalykus.

Atidžiau pažvelgus į esamų problemų ištakas galima pastebėti, kad prastą vadybos studijų kokybę neretai lemia nepakankamas dėstomojo dalyko raidos kryptį suvokimas, ribota dėstytojų praktinė patirtis, permainų baimė, studijose taikomi pasenę metodai. Mokslinėje literatūroje tokia studijų praktika vadinama „skęstančia“ sistema,

nes ji ne tik neužtikrina studentui reikalingų žinių, bet neretai daro visiškai priešingą poveikį [35]. Nesunku nuspėti galimas viso to pasekmes ir todėl, mūsų manymu, kai kurie specialistai [2] teisingai atkreipia dėmesį į studijų trūkumus: *maža studijų formų įvairovė, neatsižvelgiama į studijuojančiųjų lūkesčius ir jų poreikius, pagaliau neadekvatus užsienio universitetų studijų programų turinio adaptavimas Lietuvos sąlygomis.*

Taigi, kaip matome, iki šių dienų studijų procese prioritetas, **neatsižvelgiant į studijuojančiųjų lūkesčius ir jų poreikius**, teikiamas **chaotiškam dėstymui, pirmiausia diktuojant ir „kalant“ žinias**. Viso to neišvengiamos pasekmės – **šabloninis mąstymas ir prasti gebėjimai sukaupias žinias naudingai pritaikyti praktikoje**. Matyt, dėl šių priežasčių visuomenėje plačiai paplito nuomonė, kad vadybos teorija ir vadybos praktika – nesusiję dalykai.

Pateikta esamos padėties analizė rodo, kad dabarties Lietuvos vadybos moksle, studijose ir praktikoje daugiau ar mažiau susipynė paskutinių dešimtmečių visų vadybos raidos etapų aktualijos. Europos Sąjungos šalių senbuvių vadybos teorijoje ir praktikoje šios problemos buvo sprendžiamos laipsniškai, o Lietuvoje, vydamiesi Vakarus, jas privalome įveikti kaip galima sparčiau. Išsakytos mintys ypač aktualios kalbant apie paskutiniu metu Lietuvoje vis plačiau diskutuojamą žinių ekonomikos aspektą. Kai svarbiausia yra ne pati technologija, ne darbo priemonės, ne įsimintos žinios, bet darbuotojas, gebantis nuolat perimti vis naujas žinias ir vystyti savo gebėjimus bei visa tai kūrybingai taikyti savo profesinėje veikloje. Analizuojant Vakarų valstybių vadybinę praktiką galima pastebėti, jog žinių ekonomikoje konkuruoja ne tiek technologijos, kiek naujausios idėjos, o į ateitį besidairantys vadovai vertingų idėjų autorius neretai prilygina organizacijų akcinių statusui [11].

Išlieka klausimas: ar galima ir, jei galima, kaip įveikti susikaupusias vadybos studijų organizavimo problemas?

Vakarų šalių patirtis byloja, kad geras vadovas, skirtingai nei jo chrestomatinis paveikslas, negali būti visų kada nors vadybos teorijoje nurodytų priskirtų dorybių rinkinys. Šiuolaikinis vadovas pirmiausia turėtų pasižymėti tokiomis savybėmis:

1. Mokėti atlikti įvairius vaidmenis, bet kartu suvokti, kad negali jų visų atlikti puikiai.

2. Žinoti savo stipriąsias ir silpnąsias puses ir gebėti adekvačiai vertinti save, nesistengti atrodyti tuo, kuo nėra.

3. Mokėti pasiimti tai, ką gali duoti kiti, nes supranta, kad apie jį aplinkiniai sprendžia pagal jo atliktus darbus.



4. Sugebėti pastebėti kitų dorybes netgi tose srityse, kuriose jam pačiam nelabai sekasi.

5. Mokėti vertinti kitų nuomones, kai jų sprendimai (pasiūlymai) yra geresni negu jo.

6. Pajėgti išspręsti konfliktus, neišvengiamai kylančius tarp kartu dirbančių skirtingų charakterių žmonių.

7. Mokėti darbe sukurti „kartu dirbame ir mokomės“ aplinką.

Pateiktas gero vadovo savybių sąrašas, suprantama, nėra baigtinis, tačiau leidžia ne tik papildyti, bet ir atskirti savąjį „aš“ nuo chrestomatinio „aš“. Ar yra priemonių, kuriomis galima pažinti savąjį „aš“? Mūsų dėstytojų praktika byloja, kad nuolat besikeičiančios aplinkos sąlygomis stengiantis pažinti savąjį „aš“ ypač svarbu sukurti „pralenkiančią“ studijų sistemą. Žvelgiant retrospektyviai į vadybos mokslo ir studijų vystymosi raidą pastebėtina, kad tai nėra naujas fenomenas aukštojo mokslo studijų praktikoje, nes dar prieš šešis dešimtmečius žymus vadybos specialistas prof. M. Weberis propagavo „pralenkiančios“ vadybos studijų metodikos sukūrimo idėjas, susiedamas jas su šiu žmogaus gebėjimų išvystymu [33]:

– *raštingumo*, t. y. mokėjimo teisingai perskaityti ir paaiškinti užduočiai vykdyti reikiamą informaciją;

– *supratimo*, t. y. gebėjimo pripažinti argumentus ir vertinti faktorius, lėmusias padarytas išvadas;

– *matematinio išprusimo*, t. y. mokėjimo atlikti reikalingus skaičiavimus;

– *kommunikavimo*, t. y. mokėjimo ieškoti ir atrinkti reikiamą informaciją, suprasti jos loginę seką ir pateikti informatyvų aprašą nesusipažinusiems su šia informacija auditorijai;

– *kritinio mąstymo*, t. y. mokėjimo pateikti ir įvertinti įvairias vadybines situacijas paaiškinančius argumentus;

– *problemų sprendimo*, t. y. mokėjimo remiantis informacija, asmeniniu supratimu bei kritiniu mąstymu priimti atitinkamą sprendimą.

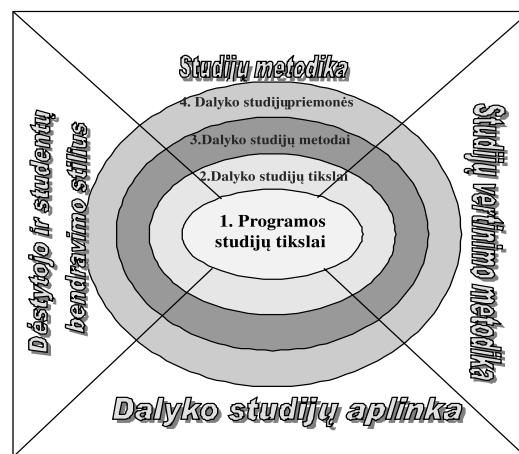
Suprantama, per paskutinius dešimtmečius pasaulis padarė didelę pažangą tobulinant studijų procesą, skirtingose šalyse sukaupia įdomi patirtis. Pažangos keliu eina ir Lietuvos aukštasis mokslas. Tą patvirtina paskutiniaisiais metais išspausdintų monografijų [14, 18 ir kt.], mokslinių straipsnių bei apgintų disertacijų gausa [2, 3, 20 ir kt.]. Vadybos dalyko efektyvus dėstytojų siūlomoms studijų metodikos. Kartu siekiant „pralenkiančią“ studijų reikia atsakyti į nuolat visą pedagoginę bendruomenę kamuojančius klausimus:

– kaip turi būti valdomas studijų procesas?

– ką studijuoti?

Toliau aptarsime mūsų požiūrį į personalo vadybos dalyko „pralenkiančių“ studijų proceso valdymo aspektus<sup>10</sup>, kai studentams, siekiantiems įgyvendinti savo lūkesčius, skiriamas šio proceso aktyvaus dalyvio/partnerio vaidmuo. Dėstytojas tokiu atveju atlieka „paslaugos teikėjo“, kitaip sakant, trenerio, moderatoriaus arba intreprenerio funkcijas.

Šiandien dauguma specialistų pripažįsta, kad studijų kokybė yra daugiamačė sistema, kurios sudedamosiomis dalimis laikytinos studijų procesui keliami tikslai, studijų turinys (programos, studijų organizavimo planai ir metodai), metodinis aprūpinimas, studijų vertinimo metodika ir aplinka) (žr. 4 pav.).



4 pav. Studijų proceso valdymo schema

Kalbant apie „pralenkiančių“ studijų sistemą bendraja prasme darytina prielaida, kad aukštasis mokslas turi teikti paslaugas, užtikrinančias besimokančiųjų esamų ir ateityje galėsiančių pasireikšti lūkesčių aukštą patenkinimo lygį. Jį pasiekti galima, kai studijų procesas yra lankstus, studentas gali pasirinkti jo turinį bei sąlygas studijuoti pagal poreikius ir galimybes. Einant šiuo keliu galima tikėtis, kad studentas prisiims asmeninę atsakomybę už savo studijas<sup>11</sup>.

Pagrindiniai studijų proceso tikslai neabejotinai turi būti sprendžiami institucijos strateginiu hierarchiniu struktūros lygiu, tuo tarpu dalyko studijų tikslai, metodai, formos bei naudojamoms priemonėms, sudarančios studijų metodikos sudėtinės dalis, yra dėstytojo kūrybinės veiklos

<sup>10</sup> Šiame straipsnyje keliamas tikslas nagrinėti studijų proceso valdymo klausimus neliečiant edukologinių aspektų.

<sup>11</sup> Į studijų proceso lankstumo svarbą savo pranešime atkreipė dėmesį Mykolo Romerio universiteto Studijų prorektorius prof. J. S. Pečkaitis (MRU rektorato 2007 12 28 išplėstinio posėdžio medžiaga).

aplinka, todėl tik nuo dėstytojo pasirengimo, mokėjimo bendrauti su studentais labai priklauso iškeltų tikslų pasiekimo lygis. Šiame procese svarbi ir studijų subjektų (dėstytojų ir studentų) motyvacija, jų gebėjimai bendromis (kaip komandos) pastangomis užtikrinti norimą studijų kokybę.

5 pav. pateiktas mūsų požiūris, kaip atsižvelgiant į įvairias studijų dedamąsias būtų galima kompleksiskai siekti „pralenkiančių“ studijų sistemos.

Dėstant studentams teko įsitikinti, kad neįvertinus jų lūkesčių retai kada pavyksta pasiekti dalyko tikslus. O studentų lūkesčiai labai įvairūs: nuo „įgyti naujų žinių bei įgūdžių siekiant tobulėti toliau“ iki „gauti diplomą“. Pirmieji varžosi dėl studijų metu įgytų žinių „puikais“ įvertinimo, antriesiems – žinių įvertinimas „pakankamai“ yra svajonių riba, nes neretas jie mokosi tam, kad darbdaviui reikia pateikti diplomą<sup>12</sup>. Studentų skirtingų lūkesčių pasekmė – nevienoda motyvacija aktyviai reikštis studijų procese. Bendravimas su studentais (apklausa, pokalbis ir kt.) padeda įvardyti jų motyvacinių prioritetų (motyvų) skalę:

- neatsilikti nuo daugumos;
- būti grupės nariu/bendrauti;
- siekti gerų studijų rezultatų;
- būti pripažintam grupėje, fakultete, aukštojoje mokykloje ir kt.;
- siekti rezultatų ir būti pripažintam (plačiaja prasme);
- siekti savirealizacijos (plačiaja prasme).

Studentų motyvaciniai prioritetai kartu atskleidžia jiems būdingus polinkius:

- būti aktyviais studijų grupės/komandos nariais ar likti jai abejingiems;
- kokią vaidmenį pasirenkę atlikti grupėje/komandoje (orientacija į užduotį ar socialinius ryšius arba neutrali pozicija bendrų siekių atžvilgiu).

Pagaliau studentų aktyvumui įtakos turi ir asmeninės jų savybės – orientuotiems į bendravimą (tuo remiantis A. Maslovo poreikių piramidė priskirtina prie socialinių poreikių) ekstravertams aktyvumas yra natūrali būseną, o intravertiškai asmenybei perdėtas reikalavimas viešai reikštis gali sukelti „scenos baimės“ efektą ir sukelti priešingas pasekmes, negu tikėtasi<sup>13</sup>.

Vienokių ar kitokių studijų motyvų vyравimas,

būdingi studentų polinkiai verčia dėstytoją diferencijuoti savo veiksmus keliant studentų aktyvumą. Šių veiksmų diapazonas gali svyruoti nuo „aktyvumo sužadimo“ iki „aktyvumo palaikymo“.

Mūsų dėstyto patirtis byloja, kad svarbiausiais studentų aktyvumo didinimo elementais laikytini studijų proceso adaptavimas prie individualių studento poreikių bei studijų formų įvairovės plėtimas. Pvz., kai kalbama apie studentų mokymąsi, o ne dėstytoją jiems, visų pirma turi būti vengiama ne visada daug naudos duodančio žinių „kalimo“ pagal dėstytojo paskaitoje pristatyto temos konspektą. Šiuo atveju pasiteisina, kai naują temą dėstytojas pristato kartu su studentu(-tais) arba netgi kai pristatyti temą paveda patiems studentams. Studijų proceso efektyvumą didina ir kitų studijų grupės narių rengiamos recenzijos pristatyta tema<sup>14</sup>. Diskusija pačių studentų pristatyta ir recenzuota tema padeda dėstytojui išsiaiškinti, kaip ją suprato visi studentai bei galimus temas klausimus.

Derinant autorių, įnešusių esminių indėlių į vadybos mokslo raidos (D. McGregor, A. Maslou, F. Herzberg, D. McClelland, M. Belbin, I. Briggs Myers, K. Blanchard ir kt.) teorinių pagrindų pažinimą su Vakarų vadybos praktikoje plačiai paplitusiais pagal jų teorijas sudarytais testais<sup>15</sup>, studentai ne tik *analizuoja įvairias vadybines situacijas, bet ir susipažįsta su savo poreikiais, komandos vaidmenimis, sau būdingais valdymo stiliais, gebėjimais priimti efektyvius sprendimus, pasirengimu dalyvauti permainingose bei kitais savo pranašumais ir trūkumais.*

Ugdant studentų gebėjimus savarankiškai atrinkti ir susisteminti temai reikalingą informaciją bei ją pristatyti auditorijai, organizuojant diskusijas temos ar tam tikros teorijos klausimais, išsiaiškinant savo pranašumus ir trūkumus, žinių „kalimas“ pakeičiamas studentų pastangų aktyvumu bei tarpusavio kūrybiniu konkuravimu, o tai ypač aktualu studijuojant bendrąją ir personalo vadybą.

Kelių metų studentų aktyvumo stebėjimai (pokalbiai, apklausos) pagal pristatytą dėstyto metodiką padeda apibendrinti jų dalyvavimo studijų procese tendencijas (žr. 5 pav.).

<sup>12</sup> Organizacijų vadovų siekis turėti reikiamo išsilavinimo lygio darbuotojus suprantamas. Kartu pasakytina, kad šie lūkesčiai būdingesni viešajame sektoriuje, nes valstybės nustatyti būtini išsilavinimo lygio reikalavimai kai kuriuos darbuotojus skatina kelti savo mokslo lygį „iš reikalo“.

<sup>13</sup> Studentų testavimo rezultatai byloja, kad 55–60 proc. jų yra labiau ekstravertiškos asmenybės ir 40–45 proc. priskirtini prie labiau intravertiškių žmonių grupės.

<sup>14</sup> Šiuo atveju dėstytojas pateikia studentams temos bei recenzijos rengimo ir pristatymo metodinius reikalavimus.

<sup>15</sup> Su kai kuriais studentų testais galima susipažinti [www.skaityk.lt/testai](http://www.skaityk.lt/testai)

Studentų aktyvumo vertinimo kriterijai	Studentų aktyvumas (proc. nuo visų dėstytojų dirbant su grupe)	
	vieną semestrą	du semestrus
Labai aktyvūs	Iki 10	Iki 20
Aktyvūs	10–20	15–30
Labiau aktyvūs negu pasyvūs	15–25	15–25
Labiau pasyvūs negu aktyvūs	15–20	10–20
Pasyvūs	Iki 25	Iki 15

5 pav. Studentų aktyvumas/dalyvavimas diskusijose

Pastebėta, kad studentams dėstant pagal siūlomą metodiką daugiau negu vieną semestrą, jie studijų procese būna aktyvesni nuo 30 iki 50 proc.

Straipsnyje jau minėjome, kad nemažai pretenzijų reiškiami universitetų vadybos programų absolventams dėl jų prastų komandinio darbo įgūdžių, todėl tokia studijų forma, pačių studentų nuomone, daugeliui iš jų padeda įgyti pirminius įgūdžius dirbti kartu, praktiškai susipažinti su komandinio darbo principais. Pagaliau taip ugdomi studento gebėjimai kritiškai ir analitiškai mąstyti.

Siekiant „pralenkiančios“ studijų metodikos dėstytojui neišvengiamai tenka apsispręsti dėl savo vietos studijų procese, požiūrio į įvairius studentų lūkesčius bei su tuo susietomis prioritetinėmis studijų formomis. Šiuo atveju jo pasirinkimo galimybės reiškiasi nuo „būti studentams guru“ iki tapti „studijų grupės nariu“. Pirmuoju atveju dėstytojas lieka už studijų grupės ribų, o antruoju jis:

- yra studijų dalyko naujovių skeidėjas;
- tampa treneriu, moderatoriumi, antrepneriu;
- pripažįsta, kad studentai yra studijų proceso partneriai;
- pripažįsta, kad studentai yra dėstytojo tobulėjimo faktorius.

Personalo vadybos dalyko studijos vadovaujantis šiame straipsnyje pristatytu požiūriu atveria dėstytojui naujas galimybes objektyvizuoti studijų rezultatų vertinimą, nes studentų įgytos žinios gali būti vertinamos atsižvelgiant į tai, kaip studijų metu įgyti nauji įgūdžiai bei pasiekta pažanga padeda tobulinti asmenines savybes, pvz., mažinti trūkumų bei didinti pranašumų poveikį.

## Išvados

1. Organizacijų veiklos internacionalizavimas per paskutinius 15 metų neatsiejamas nuo kitos gyvenimo tikrovės – valdymo globalizacijos, todėl į globalizacijos procesą vis aktyviau įsitraukia organizacijos, kuriose dirba iki 20 darbuotojų.

2. Pagrindinė šių dienų organizacijų išgyvenimo sąlyga yra ne sprendimas dalyvauti arba nedalyvauti, o sprendimai, kaip dalyvauti permainose, kada ir kaip įgyvendinti reformas savo organizacijoje.

3. Vadovaujantis tradiciniu požiūriu į vadybos mokymą visiškai nevertinamas situacinis vadovo pasaulis, todėl nepakankamai skiriama dėmesio aplinkybėms, kurioms susidarius vadovai skirtingai planuoja, organizuoja ir skatina, todėl tokios studijos padaro nemažai žalos vadybiniam išsilavinimui.

4. Įvairūs tyrimai rodo, kad Lietuvoje iki šiol dauguma vadovų nepakankamai orientuoti į smarkiai besikeičiantį vadovo pasaulį, nes Lietuvos vadybos moksle ir praktikoje daugiau ar mažiau susipynę paskutinių 35–40 metų Vakarų vadybos raidos aktualijos, o tai turi neigiamos įtakos organizacijų plėtrai.

5. Lankstus požiūris į personalo vadybos studijų procesą, kai keičiant dėstytojo vaidmenį bei diegiant „pralenkiančias“ studijų metodikas pavyksta labiau atsižvelgti į studentų lūkesčius, didina jų aktyvumą bei motyvaciją *įgyti naujų žinių bei įgūdžių siekiant tobulėti toliau.*

## Literatūra

1. Adams, K. *Respecting the difference: international competences for managers*. Competency, No. 1, 1996, vol. 4, p. 24–30.
2. Adomaitienė, R. *Visuotinės kokybės vadybos formavimas Lietuvos universitetuose*. Daktaro disertacija. Vilnius: VU, 2002.
3. Augustinienė, A. Paskaita, kaip tradicinė studijų forma: būtinybė keistis pasitinkant žinių visuomenę. *Socialiniai mokslai: Edukologija*. 2004, Nr. 2(44).
4. Brookfield, S. *Developing Critical Thinkers*. Open University Press, Milton Keynes, 1987.
5. Chmeliauskas, A. *Vadyba ir verslo administravimas* <<http://www.mokslas.lt/content/misc/hms1/HMS.htm>> (žiūrėta 2005 07 19).
6. Čiukšys, O. *Lietuvos pramonės konkurencingumas* <[www.ukmin.lt/index.php/pramoneirverslas/pramone/konkurencingumas](http://www.ukmin.lt/index.php/pramoneirverslas/pramone/konkurencingumas)> (žiūrėta 2005 07 29).
7. Fitz –Enz, J. *Rentownosc inwestycji w kapital ludzki*. Oficyna ekonomiczna. Krakow, 2001.
8. Gražulis, V. *Vadyba iššūkių aplinkoje – ko mokyti ir kaip studijoti*. Tarptautinės mokslinės konfe-

- rencijos „Ekonomika ir vadyba – 2005“ pranešimų medžiaga. Kaunas: Technologija, 2005, p. 411–415.
9. Gražulis, V. *Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai*. Vilnius: Ciklonas, 2005, 74 p.
  10. Grenčikova, A. *Vzdelanie-vyznamny faktor pri uplatneni sa na trhu prace*. Zbornik referatov z medzinarodnej konferencie „Personalny manažment v podmienkach formovania noveho europskeho trhu prace“, Trencanska univerzita A. Dubceka, Trencin, 2004, p. 67–71.
  11. Handy, C. *The Elephant and the Flea Looking Backward to the future*. Published by Random House Hutchinson, London, 2001, 222 p.
  12. Hofstede, G. *The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories*. Journal of International Business Studies 14, No 1 (1983 m. ruduo), p. 78–95.
  13. Hronova, S.; Hindlis, R. *Vstup do EU pohledem manažeru malých a středních podniku*. Sbornik z mezinarodniho vedeckeho seminare „Pripravenost českých podnikatelských subjektůna členství v Evropské unii“, Vysoká škola ekonomická v Praze, Praha, 2004, p.1–9.
  14. Jucevičienė, P. *Aukštojo mokslo tradicija, šiuolaikiškumas ir perspektyva*. Kaunas: Technologija, 2003.
  15. Kairaitis, R. *Vadyba Jūsų įmonėje. Vadovo pasaulis*. 2001/12, p. 24.
  16. *Konferencijos „Kokio specialisto reikia Lietuvos verslui ir ūkiui?“ vykusios Vilniuje 2002 09 20, medžiaga*.
  17. Kouzes, J. M.; Posner, B. Z. *Iššūkis vadybai*. Kaunas: Smaltija, 2003, 426 p.
  18. Kraujutaitytė, L.; Pečkaitis, J. S. *Nuotolinių studijų organizavimas: strategijos ir technologijos*. Vilnius: LTU, 2003.
  19. Linderholm, C. *Vientisa verslumo ugdymo grandinė*. Tarptautinės konferencijos medžiaga. Kaunas: Kauno kolegija, 2004.
  20. Lipinskienė, D. *Edukacinė studentų įgalinanti studijuoti aplinka*. Daktaro disertacija. Kaunas: KTU, 2000.
  21. Mockaitis, A. I. *Apie eksporto krypties nuspėjamumą remiantis kiekybiniais kultūros rodikliais (An Exploratory Study on the Predictability of Export Behavior using Culture as a Guide)*. *Ekonomika*. 2004, Nr. 66, p. 75–82.
  22. Porter, M. E. *The Competitive Advantage of Nations*. Harvard Business Review, March-April, 1990.
  23. Raponytė, A. *Personalo specialistai*. Daugiausia dėmesio personalo duomenų, sutarčių ir darbo laiko valdymui. *Verslo žinios*. 2006 07 20.
  24. Rekašiūtė-Balsienė, R. *Į tikslą – atmerktomis akimis*. Darbuotojų mokymo poreikio analizė. *Vadovo pasaulis*. 2001/2, p. 40.
  25. Sakalas, A., Sanavičienė, A. *Įmonės krizių valdymas*. Kaunas: Technologija, 2003, 202 p.
  26. Savukynas, V. *Kaip tapti populiariam Lietuvoje. Vadovo pasaulis*, 2001/3, p. 30.
  27. Stanikūnienė, B. Jucevičienė, P. *Mokymosi iš patirties ypatumai: individo asmeninio potencialo aspektas*. *Socialiniai mokslai: edukologija*. 2004, Nr. 4 (46).
  28. Stoner, A. J; Freeman, R. E; Gilbert, D. R. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001, 647 p.
  29. *The Competitiveness of European Industry*. Report. European Commission, Luxembourg, 1999.
  30. Tijūnėlis, D. *JAV vadybos mokymo pažiuros raida [interaktyvus]*. XII Pasaulio lietuvių mokslo ir kūrybos simpoziumas, 2003 05 21-25, Lemontas. <[http://www.lms.lt/mks/reik\\_tezems.html](http://www.lms.lt/mks/reik_tezems.html)> (žiūrėta 2005 09 03).
  31. Tomas, A.B. *Controversies in Management*. Routledge, London, 1993.
  32. Turauskas, L. *Silpnoji vadybininkų vieta – teorinės žinios*. *Vadovo pasaulis*. 2001/9, p. 18.
  33. Weber, M. *The Theory of Social Economic Organizations*. New Jork, Free Press, 1947.
  34. Бодди, Д., Пейтон, Р. *ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА*. Санкт-Петербург: Питер, 1999. 809 с.
  35. *Менеджмент 21 века: Управление развитием*. 35. Материалы V международной научно-практической конференции, Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена, 2005.
  36. Мескон, М.; Альберт, М.; Хедоури, Ф. *ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА*. Москва: Дело, 1997, 701 с.
  37. Олдкорн, Р. *ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА*. Москва: Финпресс, 1999, 320 с.
  38. *Baigtos procedūros*. <<http://www.bankrotodep.lt/Paieska.php>> (žiūrėta 2007 10 22).
  39. *Įregistruotų ir veikiančių ūkio subjektų skaičius pagal ūkio subjektų rūšis (metų pradžioje)*. <<http://www.sta.gov.lt/web/main.php?parent=997>> (žiūrėta 2007 08 15).
  40. *Aukštųjų universitetinių mokyklų absolventų konkurencingumas darbo rinkoje darbo jėgos pasiūlos ir paklausos kontekste (darbdavių ir absolventų apklausos duomenimis) rezultatų pristatymas*. Lietuvos darbo ir socialinių tyrimų instituto tyrimas. Vilnius, 2004 <[www.mokslas.lt](http://www.mokslas.lt)> (žiūrėta 2005 02 06).
  41. Bagdonienė, L. *Slaugos specialistai mokosi vadybos*. <[http://www.kmu.lt/avevita/text.php?str\\_id=238](http://www.kmu.lt/avevita/text.php?str_id=238)> (žiūrėta 2007 12 10).
  42. *VšĮ Žinių visuomenės bei KTU Verslo strategijos institutų tyrimo stambiuose Lietuvos įmonėse medžiaga*. 2004 m. <<http://www.ukmin.lt/index.php/lt/Strategijosirprogramos/Moksliniutytyr-studijos>> (žiūrėta 2007 08 21).

## Discovering Possibilities in Personnel Management in an Environment of Challenges

### Summary

One of the main characteristics of modern day economic activity is the increasing number of companies with employees, producible goods and services provided that are constantly crossing national borders. The internationalization of activity of organizations over the past 15 years is concurrent with the globalization of management processes. Companies with fewer than 20 employees are becoming increasingly active in this process and their influence on the economic and social results of nations are at a constant growth. In this respect, it can justifiably be said that an organization's successful practice is mostly predicated by their managers' preparation to get involved in the processes of the times, when one of the main aspects of their activity becomes the ability to involve human resources in the changes that time has wrought and to effectively organize the activity of their employees. This is of prime significance to Lithuanian organizations, because studies conducted in the field of human resources illustrate that most organization leaders have insufficient competence to involve their personnel in change while also actively integrating in the processes of current times themselves. Remarks made by European Union (EU) experts that Lithuania should pay more attention to investment to immaterial assets, remain relevant to this day.

The first section of the article outlines the viewpoint of Lithuanian and foreign management professionals on management theories and characteristics of practice in an environment of new challenges, and the portrait of a manager in the world of the present. K Adams (1996) notes that managers operating in an international environment have little to do with manager activity solely based on the national characteristics of their country. It is acknowledged in the article that globalization of management necessitates pursuit of reconciliation of internal and external environments and demands for constant changes within its organizations. Accordingly, managers have to initiate change and pursue managing the destiny of the organization itself, i.e. be „proactive“. In addition, managers are responsible for maintaining the balance of „collective“ and „personal“ domains; therefore their activity should be based on „reactivity“. The author of the article consents with a remark made by J.M. Kouzes and B. Z. Posner (2003), that optimal results cannot be reached by maintaining the standing situation, therefore, the main condition for the survival of organizations in the environment of management globalization and increasing competition becomes not so much the decision whether to accept or reject change, but the decision how to participate in change as well as when and how to implement reforms in one's organization. The author presents his vision on the variables that influence the world of a modern manager by summarizing the manager's universe of the recent decades and by utilizing Harvard Professor M. Porter's (1990) theoretical „Diamond“ model on competitive advantages.

The second section of the article covers the typicalities of current day management practice. The stereotype of the chrestomathic organization manager that formed in the West (which poorly evaluates the situational world of a manager, therefore insufficiently considers circumstances, under which, managers differently plan, organize and motivate) has taken deep roots in Lithuanian management study programs. However, by focusing most attention on developing their business, managers pay little attention to the competence of their employees and improving their skills. It is noted in the article, that the viewpoint of an organization as a living system is not progressing enough in Lithuania. This section presents results of empirical research conducted by the author, which confirm the statements made by various professionals that many managers in Lithuania are still not sufficiently oriented towards the rapidly changing world of the manager due to gaps in knowledge of management theory.

In the third section of the article identifies the causes for the situation at hand - the poor quality of management studies, because most viewpoints presented in textbooks still invoke the concept of a simple and unchanging manager's world; textbook information is not tied with practice and the main focus during classes falls on dictation, which results in chaotic teaching. This section presents the author's viewpoint on studies of management in the circumstances of change, with their main quality being the ability to motivate students to cultivate personal skills - to get initial experience in independent interest on the theoretical provisions of management; to get to know one's personal qualities; to prepare for participation in change and to become aware of other of one's merits and demerits. It is acknowledged in the article that effective teaching of management is impossible if students do not accept the study methodology proposed by the lecturer and the latter fails to compose a common team with students. Conclusions of the conducted research are presented at the end of the article.

---

*Vladimiras Gražulis* – Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo fakulteto Personalo vadybos ir organizacijų plėtros katedros docentas, socialinių mokslų daktaras

Telefonas (+ 370 5) 274 0610

Elektroninis paštas vlad.gra@mruni.lt

*Jonas Jagminas* – Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo fakulteto Personalo vadybos ir organizacijų plėtros katedros vedėjas, docentas, daktaras

Telefonas (+ 370 5) 274 0610.

Elektroninis paštas jjagminas@gmail.com

Straipsnis pateiktas 2008 m. kovo mėn.; recenzuotas; parengtas spausdinti 2008 m. birželio mėn.