

## Įstatymas – valdymo įrankis specifinėje organizacijoje – valstybėje

Fabijonas Saulius Butkus

Vilniaus Gedimino technikos universitetas  
Saulėtekio al. 11, LT–2054 Vilnius

*Straipsnyje remiantis Lietuvoje veikiančių organizacijų valdymo praktikos analize daroma išvada, kad vadybinės klaidos įstatymuose, susijusiuose su vadyba, tampa trukdžiu taikant efektyvius vadybos įrankius praktikoje. Būtina suformuluoti kiekvieno įstatymo tikslą bei apibrėžti kiekvienos organizacijos paskirtį atsižvelgiant į jos produkto vartotojų poreikius. Įstatuose tai laikoma būdu išvengti dabar pasitaikančių klaidų. Straipsnyje pateikiamos vadybiškai korektiškesnės įstatymų paskirties sampratos.*

Raktažodžiai: įstatymas, valstybė, organizacija, valdymas, tikslas, paskirtis, interesai.

Keywords: law, state, organization, management, goal, mission, interest.

### Įvadas

Žmogus, įsitraukdamas į organizacijos veiklą, užmezga labai savitus – vadybinius santykius. Suprantant vadybą kaip vadovybės tikslo siekimą pavaldinių pastangomis [5,10] aišku, kad tie santykiai gali būti labai sudėtingi ir kartais pažeisti silpnesnės šalies – pavaldinio interesus. Žinant, kad „įstatymas – nustatyta tvarka aukščiausiųjų valstybinės valdžios organų priimtas normatyvinis teisinis aktas, turintis kitų normatyvinių aktų atžvilgiu aukščiausią galią. Įstatymai priimami svarbiausiais politiniais, ūkiniais, socialiniais kultūriniais visuomenės gyvenimo klausimais. Juose suformuluotos teisės normos reguliuoja esmingiausius visuomeninius santykius“ [8, p. 544] ir kad „įstatymas – aukščiausios valstybinės valdžios aktas, teisiškai reguliuojantis kokius nors visuomeninius santykius“ [7, p. 220], iškyla įstatymų įtakos vadybiniams santykiams problema. Šio straipsnio **tikslas** – ištirti įstatymų įtaką vadybiniams santykiams ir rasti būdus kelti vadybos kultūrą remiantis įstatymų įteisintomis santykių normomis. Straipsnyje bus lyginamos vadybos mokslo rekomendacijos su stebėtų įmonių valdymo praktika ir įstatymuose numatytomis atitinkamomis normomis. Nagrinėjant priežasčių ir padarinių grandinę bus identifikuojamos kliūtys valdymo mokslo rekomendacijoms plisti praktikoje ir remiantis vadybos teorija formuluojami būdai, kaip tas kliūtis įveikti.

### 1. Veikiančių įstatymų įtaka vadybinių santykių pradžiai

Vadybiniai santykiai prasideda ir žmogus tampa organizacijos nariu bei vadovo valdymo objektu, kai

sudaro darbo sutartį, bet vadybinių santykių pagrindai padedami gerokai anksčiau negu sudaroma sutartis – prieš pradėdant darbuotojų paiešką – vadybiškai struktūrizuojant organizaciją. Tada apibrėžiamos kiekvienos organizacijai reikalingos pareigybės paskirtis, funkcijos, pareigos ir atsakomybė [4, p. 19–24]. Lietuvos Respublikos darbo sutarties įstatymo 8-me straipsnyje „Darbo sutarties sąlygos“ reikalaujama, kad šalis privalo sulgyti dėl būtinųjų sutarties sąlygų, tarp kurių nurodyta ir „darbo funkcijų – dėl tam tikros profesijos, specialybės, kvalifikacijos darbo arba dėl tam tikrų pareigų“, bet įstatymo priede pateiktos pavyzdinės sutarties formos punktu 1.2, kur reikalaujama „tiksliai nusakyti darbo, pareigų pavadinimą, kvalifikacinę kategoriją; jeigu priimamas mokiniu, taip pat nurodyti“, tepaliktos dvi eilutės [10], į kurias dažnai tegalima surašyti pareigybės pavadinimą ir išskiriančią iš kitų to paties pavadinimo pareigybės darbo sritį. Dėl šios priežasties vienas svarbiausių bendros įmonės darbuotojų veiklos valdymo pagrindų – darbo pasidalijimas darbo sutartyje lieka nekorektiškai apibrėžtas tiek teisės, tiek vadybos požiūriu.

Sovietiniais laikais, griežtai centralizuotai reglamentuojant valdymą buvo tipizuojamos valdymo struktūros ir darbuotojų pareiginiai nuostatai. Todėl sudarant darbo sutartį būdavo galima laikyti, kad darbuotojas eis tipinės valdymo struktūros numatytas tipines pareigas ir vadovausis tipiniais pareiginiais nuostatais. Tokiomis sąlygomis darbo sutartis, sudaryta pretendento pareiškimo priimti jį į darbą tam tikroms pareigoms blanke su vadovo rezoliucija, nurodančia pareigas, darbo užmokestį ir priėmimo į darbą datą tiek teisiniu, tiek vadybiniu požiūriu galėjo būti lai-

koma korektiška. Panaši praktika, tęsiama ir dabar, tampa nebekorektiška teisiniu požiūriu, nes neduoda jokio pagrindo konflikto atveju konkrečiai apibrėžti nei kokių darbų, sudarant sutartį, reikalavo organizacija, nei kokius darbus įsipareigojo vykdyti samdomasis, ir vadybiniu požiūriu, nes negali būti pagrindas vertinti darbuotojo darbą, kvalifikacinį tobulinimąsi, o neretai net mokėjimą už darbą. Tam, kad būtų galima garantuoti organizacijos produkto kokybę, kainą ir pagaminimo terminų laikymąsi, įmonės dokumentaliai įformina savo produkto gamybos technologinį procesą technologinių kortelių arba darbo instrukcijų pavidalu, o savo produktų kokybę standartais, techninėmis sąlygomis, etalonais. Jose yra pakankamai įformintų reikalavimų, kurie apibrėžia darbuotojų, tiesiogiai dalyvaujančių produkto gamybos procese, darbo turinį, ir, matyt, darbo sutartyje užtektų nurodyti, kokių įmonėje veikiančių dokumentų kokius reikalavimus samdomasis įsipareigoja vykdyti. Blogiau yra su organizacijos vadybinės struktūros vadybos ir aptarnavimo posistemėse dirbančiais organizacijos nariais. Apsisprendus dėl vadybinės organizacijos ir jos padalinių dydžio turėtų būti parengti visų padaliniui reikalingų darbuotojų pareiginiai nuostatai. Tie nuostatai ir galėtų būti darbdavio ir samdomojo derybų dėl darbo funkcijų pradžios pagrindas, nes nuostatuose aiškiausiai ir tiksliausiai apibūdinama tai, ko organizacijai reikia iš darbuotojo. Remiantis darbo sutarties šalių lygybės principu konkrečiai susitarus dėl darbo turinio, teisių ir atsakomybės, taip pat dėl darbo užmokesčio, prireikus atitinkamai pakeitus pareiginius nuostatus ir nurodžius darbo užmokestį prie pareigybės pavadinimo galima prirašyti samdomojo pavardę. Toks dokumentas pasirašytas samdomojo ir tiesioginio jo vadovo, jis gali tapti svarbiausiu darbo sutarties elementu. Jis būtų idealus vadybos požiūriu – adresuotų darbuotojo funkcijas, teises ir atsakomybę konkretaus organizacijos nario pavarde, visiškai konkrečiai nukreipdamas jo pastangas organizacijai reikalinga kryptimi. Tokia praktika jau prieš ketvirtį amžiaus buvo naudojama Sankt Peterburgo optikos mechanikos susivienijime [5, p. 98]. Deja, autoriaus atlikti 56 Vilniaus įmonių tyrimai parodė, kad absoliuti jų dauguma apie įformintus pareiginius nuostatus iš viso negirdėta, tik keturiose jų aptikti vadovų patvirtinti kai kurių pareigybių nuostatai, ir tik lazerinės technikos UAB „EKSM“ veikiantieji vadovų ir visų pačių darbuotojų pasirašyti pareiginiai nuostatai atitinka šiuolaikinius vadybos mokslo reikalavimus.

Tokios padėties priežastimi autorius laiko veikiančio Lietuvos Respublikos darbo sutarties įstatymo vadybinį nestabilumą. Jei įstatymas reikalautų pareiginių nuostatų, kaip būtino darbo sutarties elemento, nuo pirmųjų pretendento dirbti įmonėje ir vado-

vo susitikimų būtų užmegzti aiškūs vadybiniai santykiai, apibrėžti tolesnės jų bendros veiklos pagrindai. Dabartinio pavidalo darbo sutartis atveria samdytojui dideles galimybes keisti pradines formalios sutarties sąlygas pavedant įvairius papildomus darbus bei kitaip sauvaliauti ir palieka menkas galimybes samdomajam ginti savo teises. Taip Darbo sutarties įstatymo vadybinis nekorektiškumas atveda ne tik į teisinio besitariančiųjų šalių lygiateisiškumo principo pažeidimą, bet ir į trukdymus pritaikyti šiandieninius vadybos mokslo laimėjimus įmonių veiklos efektyvumui didinti.

Darbo sutartyje gali būti numatyti tik pavieniam darbuotojui svarbūs klausimai, bet žmogui, prisidedančiam prie organizacijos, turi būti žinomos ir priimtinos bendros daugeliui narių organizacijos veiklos sąlygos, pavyzdžiui, darbo ir poilsio režimas, įsipareigojimai dėl saugių ir sveikų darbo sąlygų ir kita. Visi šie dalykai aptariami kolektyvinėje sutartyje – susitarime tarp darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, kolektyvo ir darbdavio. Lietuvos Respublikos darbo sutarties įstatymo 17-ame straipsnyje „Darbo sutarties sudarymas“ rašoma: „Sudarydamas darbo sutartį, darbdavys arba jo įgaliotas asmuo privalo pasirašyti su supažindinti priimamą dirbti asmenį su būsimąjo darbo sąlygomis, kolektyvine sutartimi, darbo tvarkos taisyklėmis, kitais lokaliniais norminiais aktais, reglamentuojančiais jo darbo sąlygas“ [10]. Deja, kaip matyti iš per pastaruosius metus Vilniaus Gedimino technikos universiteto (VGTU) studentų rengtų vadybos namų darbų apie daugiau negu šimto įmonių valdymo praktiką, kolektyvinės sutartys sudarytos tik 13,8 proc. aprašytų įmonių. Apklausti kelių profesinių sąjungų funkcionieriai vieningai teigia kolektyvines sutartis egzistuojant tik dešimtadalyje įmonių ir aiškina tokį menką jų paplitimą darbuotojų abejingumu savo reikalams ir nenoru burtis į profesines sąjungas, kurios yra viena iš kolektyvinės sutarties šalių.

Kolektyvinių sutarčių sudarymo ir vykdymo organizacinius ir teisinius santykius reglamentuoja 1991 m. balandžio 4 d. Lietuvos Respublikos kolektyvinių susitarimų ir sutarčių įstatymas. Kolektyvinė sutartis turi būti sudaroma įmonėse, įstaigose, organizacijose, kuriose sudaromos darbo sutartys, nepaisant nuosavybės formos ir to, ar įmonė yra juridinis asmuo, taip pat Lietuvos Respublikoje veikiančiose bendrose su kitomis valstybėmis įmonėse bei užsienio valstybių įmonėse. Kolektyvinės sutarties šalys yra darbdavys arba jo įgalioti atstovai ir profesinės sąjungos [11]. Taigi iš tiesų menkas profesinių sąjungų paplitimas tapo priežastimi to, jog dauguma Lietuvos organizacijų neparengia ypač svarbių vadybos dokumentų, nusakančių bendriausius darbuotojo veiklos ir gyvenimo organizacijoje bruožus – kolektyvinės sutar-

tys. Verta priminti, jog pirmojo priimto įstatymo varianto 2-ame straipsnyje „Kolektyvinės sutarties šalių atstovai“ buvo nurodyta, kad „nesant profsąjungų arba joms nesusitarus dėl jungtinės atstovybės sudarymo – kolektyvo išrinkti įgaliotiniai“ ir kad „darbuotojų, kurie nėra profsąjungos nariai, interesams atstovauja jų išrinkti atstovai“. Tai buvo visai korektiška tiek vadybiniu, tiek teisiniu požiūriu: nustatant bendriausius darbuotojo veiklos ir gyvenimo organizacijoje bruožus turi turėti galimybę dalyvauti kiekvienas darbuotojas neatsižvelgiant į tai, ar jis priklauso kokioms nors organizacijoms, nes darbo santykiai asmeniškai paliečia kiekvieną organizacijoje dirbantį žmogų. Deja, profsąjungų lobistai, matyt, tikėdamiesi, kad taip padidins savo neveiksmingų organizacijų patrauklumą, pasiekė, kad įstatymas būtų pakeistas, o konkretus to pakeitimo rezultatas yra tas, kad dabar retoje organizacijoje kolektyvinė sutartis egzistuoja ir nuolat pažeidžiamas Darbo sutarties įstatymo reikalavimas „pasirašytinai supažindinti priimamą dirbti asmenį su kolektyvine sutartimi“. Jei įstatymas nebūtų buvęs pakeistas, kolektyvinę sutartį būtų labai paprasta paversti būtinu teisiniu organizacijos pagrindų elementu ir vadybos teorijoje rekomenduojamos dalyvaujamosios vadybos (*participative management*) platesnio taikymo paskata.

Siekiant surasti minėtų įstatymų vadybinio nekorektiškumo priežastį būtina išsiaiškinti, kaip suprantama paties įstatymo esmė. Įvade pateikti plačiausiai visuomenei prieinamuose šaltiniuose paskelbti apibrėžimai. Nė viename apibrėžime nenurodyta įstatymo paskirtis. Teisinių rengimo vadovėliuose, pavyzdžiui, teisės teorijos vadovėlyje, įstatymai apibūdinami kaip „Konstitucijos ir Seimo statuto nustatyta tvarka išleisti pirminiai teisės aktai, kurie turi aukščiausią galią, formuluoja bendrąsias teisės normas, skirtas reguliuoti svarbiausius žmonių santykius“ [16, p. 274]. Valstybės ir teisės teorijos mokojoje priemonėje įstatymas apibrėžiamas kaip „Valstybės gyvenimo klausimais ypatinga tvarka priimtas teisės aktas, tiesiogiai išreiškiantis valstybės valią ir turintis aukščiausią galią“ [17, p. 120–121]. Visur neaišku, koku tikslu įstatymas reguliuoja. Yra ir šiek tiek artimesnis vadybos reikalavimams apibrėžimas: norminis teisės aktas, priimtas aukščiausios atstovaujamosios valdžios institucijos ypatingos teisėkūros tvarka, turintis aukščiausią teisinę galią ir reguliuojantis svarbiausius visuomenės santykius, atsižvelgiant į visų šalies gyventojų interesus ir poreikius [17, p. 121], kuriame prisimenami gyventojų interesai. Vadyba, būdama sąmoninga žmogaus veikla siekiant tam tikro tikslo, reikalauja, kad prieš imantis bet kokio darbo, taip pat ir kurti įstatymą, būtų aiškiai nustatytas to darbo tikslas. Įstatymas kuriamas kaip įrankis keisti žmonių elgesį, paskatinti juos elg-

tis taip, kaip numatyta įstatyme, o ne taip, kaip jiems atrodytų reikia elgtis, taigi kaip valdymo įrankis. Todėl iš vadybos pozicijų įstatymas galėtų būti apibrėžtas kaip aukščiausios valstybės valdžios išleistas ir turintis aukščiausią galią intelektualinis produktas (teisės aktas), reglamentuojantis valstybės, kaip sistemos, ir jos elementų arba jos elementų tarpusavio santykius siekiant suderinti tų santykiaujančių subjektų interesus. Aišku, kad jeigu Darbo sutarties įstatymo pradžioje būtų suformuluotas tikslas – suderinti organizacijos ir samdomojo darbuotojo interesus, būtų pastebėtas šalių lygybės principų pažeidimas ir išvengta anksčiau nurodytų vadybos klaidų. Taip pat Kolektyvinių susitarimų ir sutarčių įstatymą papildžius tikslu – suderinti organizacijos ir bendrus jos samdomųjų darbuotojų interesus, būtų pastebėtas nekorektiškas nors vienam samdomajam nepriklausant jokiai organizacijai visų jos darbuotojų pakeitimas kokios nors vienos organizacijos nariais.

## **2. Veikiančių įstatymų įtaka besikuriančių organizacijų vadybinių santykių pagrindams**

Kaip jau minėta, vadybiniai santykiai parengiami kuriant organizacijos valdymo struktūrą, o pati struktūra kuriama įvairiais būdais skaidant pagrindinių organizacijos tikslą – paskirtį arba misiją ir orientuojantis į tolimiausios ateities uždavinius tam tiklui įgyvendinti – strategiją. Todėl organizacijos paskirties samprata tampa vienu svarbiausių vadybinių santykių organizacijoje pagrindų.

Reguliuodami santykius visuomenėje įstatymai įteisina ir įvairių valstybės, kaip sistemos, elementų, tarp jų ir organizacijų, kūrimą. Organizacija, kaip žmonių veiklos produktas, sukurta tam, kad kažką nuveiktų, taip pat turi turėti tikslą, įprasminantį jos egzistavimą. 1936 m. vadybos klasikas Česteris Barnardas (Ch. Barnard; 1886–1961) paskelbė, kad bendras siekiamas tikslas verčia žmonių bendriją organizacija ir kad tas bendras tikslas negali sutapti su tikslais žmonių, besiburiančių į organizaciją, o turi būti išreikštas tos organizacijos veiklos rezultatų vartotojų poreikiais [1, p. 82–96]. Žmonės jungiasi į organizaciją siekdami įvairių savo tikslų, kuriuos tikisi lengviau pasiekti būtent joje (o šios gyvybingumą garantuoja bendros veiklos produkto vartotojas), todėl tampa būtina ypatinga veikos rūšis – vadyba, bendro darbo produkto kūrimo proceso padalijimas tarp organizacijos narių ir sudarymas tokių sąlygų, kurios leistų organizacijos nariams geriausiai pasiekti savo tikslus dirbant tuos darbus, kurie jiems paskirti organizacijos produkto kūrimo procese. Suprasdamas, kad savo tikslus žmogus geriausiai įgyvendins kiek galiama geriau atlikdamas organizacijos vadovybės jam

pavestus darbus, Ch. Barnardas nurodė ir didelį to bendro tikslo darbuotojų veiklą skatinantį poveikį: žmogus įgyja labai asmenišką, tam tikra prasme net egoistišką paskatą aktyviai siekti bendro organizacijos tikslo, kuris šiaip jau jam galėtų ir visai nerūpėti. Pokario metais buvo suprasta bei paskelbta ir platesnė – taikomoji – organizacijos bendro tikslo, vadina mo jos misija arba paskirtimi, reikšmė: išskaidžius šį tikslą į labiausiai jo įgyvendinimui įtakos turinčių veiksmų kryptis ir numčius konkrečias ribas, kurias norima pasiekti kiek galima toliau numatomoje ateityje, – jos strategiją, organizacija nubrėžia konkrečias gaires, kuriomis remdamasi valdo kasdienę savo veiklą, nustato darbo užduotis organizacijos sudėtinėms dalims. Organizacijos paskirtis ir strategija taip pat imta naudoti kaip organizacijos skaidymo į smulkesnius dalinius – vadybinio organizacijų struktūrizavimo pagrindas. Iš organizacijos paskirties ir strategijos kiekvieno jos dalinio plaukianti paskirtis tampa pagrindine jos veiklos ašimi, darbų paskirstymo ir darbuotojų skatinimo sistemos pagrindu. Vadybos specialistams šiandieną savaimė suprantamas ir jokių abejonių nekelia reikalavimas, kad organizacijos veiklos pagrindus apibrėžiančiame dokumente būtų aiškiai nurodyta ir paskelbta organizacijos paskirtis – kam ta organizacija yra reikalinga [2; p. 7–14]. Deja, šis reikalavimas nėra visuotinai priimtas, nes kelia problemų teisininkams; ir todėl daugelyje net išsivysčiusių šalių registruojant organizacijas nereikalaujama nurodyti jų paskirties, o tik išvardyti veiklos sritis. Tos sritys vadybos požiūriu dažnai nėra tokios svarbios kaip paskirties samprata, bet teisės mokslas yra sukaupęs gausybę informacijos apie įvairių veiklos rūšių teisinio reguliavimo ypatumus, ir pagal tuos ypatumus daugelyje valstybių yra sukurta teisinė bazė, tad teisininkams paprasčiausiai patogiau, kad organizacijos įstatuose būtų išvardytos visos galimos veiklos sritys. Vadybą išmanantiems žmonėms ne visada pavyksta įtikinti teisininkus, tvarkančius valstybės įstatymus, labai svarbu nurodyti ir paskelbti organizacijos paskirtį.

Taigi pagal dabar priimtą vadybos mokslo logiką reikėtų, kad ir kiekvienos organizacijos paskirtis būtų nurodyta ir paskelbta pačioje jos egzistavimą įteisinančio ir veiklos pagrindus apibrėžiančio vadybos dokumento – įstatų pradžioje. Nors Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymo 5-ojo straipsnio „Bendrovės įstatai“ 2-ame punkte reikalaujama, kad įstatuose būtų nurodyta „bendrovės veiklos tikslai ir ūkinės veiklos pobūdis“ [9], autoriui nepavyko aptikti nė vieno įstatų, kur kartu su veiklos sritimis būtų nurodyta bendrovės paskirtis (misija). Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymo 6-ojo straipsnio „Įmonės įstatai“ 2-ame punkte reikalaujama, kad įstatuose būtų nurodyta „ūkinė

veikla (gaminamos produkcijos, atliekamų darbų, teikiamų paslaugų rūšys)“ [14], apie paskirtį net neužsimenama.

Paskirties svarbos prasme panagrinėtinas ir vienos kolektyvinės sutarties šalies veiklą reglamentuojantis Lietuvos Respublikos profesinių sąjungų įstatymas. Jo preambulėje sakoma: „Lietuvos Respublikos piliečiai, taip pat kiti asmenys, gyvenantys Lietuvoje, įstatymo numatyta tvarka turi teisę steigti profesines sąjungas ar stoti į jas savo interesams ginti“ [13]. Taigi profesinių sąjungų paskirtis formuluojama kaip piliečių ir kitų asmenų, gyvenančių Lietuvoje, teisių gynimas. Taip profesinės sąjungos iš karto statomos į komunistines „darbo žmonių gynėjo nuo išnaudotojų“ pozicijas. Atrodo, kad nors dabar jau šiek tiek raštingam žmogui aišku, jog sėkminga kiekvienos organizacijos veikla tenkinant jos teikiamo produkto vartotojo poreikius yra bendras ir darbuotojų, ir vadovų, ir savininkų tikslas ir kad nė viena organizacija negali egzistuoti, jei netenkins nors vienos iš šių grupių interesų, įstatymas remiasi XXI amžiui jau svetima „klasių kovos“ idėja [6; p. 32–33]. Tokia nuostata, vaizdžiai pasireiškusi Kolektyvinės sutarties įstatymo pakeitimu, griauna pačių profesinių sąjungų veiksmingo ir reikalingo ne tik jų funkcionieriams egzistavimo pagrindus ir trukdo darbuotojams dalyvauti valdant kiekvieną organizaciją, o tai dabar yra būtinas civilizuoto pasaulio organizacijos korporacinės kultūros elementas. Galima tikėtis, kad jei įstatymas turėtų prasidėti profesinių sąjungų paskirties samprata ir ji būtų iš karto suformuluota taip, kaip dabar, paklausus, kam reikalingos profesinės sąjungos, žmogui, net neturinčiam vadybinio išsilavinimo, paaiškėtų, kad čia slypi kažkokia netvarka. Ko gero, ir dabar dauguma žmonių, nebenorėdami su nieku kovoti, nestoja į tokias sąjungas. Taigi, kaip galėtų būti nurodyta profesinių sąjungų paskirtis? Jei kiekvienos organizacijos paskirtis – tenkinti jos produkto vartotojo poreikius, tai ir profesinės sąjungos veiklos produktas turėtų būti gerai parengtas savo darbo profesionalas konkrečiai darbo rinkai, ir pagrindinis profesinės sąjungos uždavinys turėtų būti tirti darbo rinkos poreikius tam tikros profesijos ir rengti savo narius veiklai sparčios mokslo ir technikos pažangos bei globalizacijos sąlygomis. Šitai supratusi savo paskirtį profesinė sąjunga gali tikėtis ir verslo, kuriam prisireikia tos profesijos darbų, ir valstybės visokeriopos, net finansinės, paramos. Spręsti bendrus reikalus ir prireikus ginti darbuotojų interesus turėtų ne profesinės sąjungos, o konkrečios organizacijos darbuotojų išrinkti atstovai, tam, žinoma, turintys Kolektyvinės sutarties įstatymo suteiktas galias.

Autoriaus manymu, derama vadybos kultūra turėtų būti imama skleisti jau pagrindiniame Lietuvos Respublikos įstatyme – Konstitucijoje. Lietuvos Res-

publikos Konstitucijos pirmasis straipsnis skelbia: „Lietuvos Valstybė yra nepriklausoma demokratinė respublika“, o antrasis – „Lietuvos valstybę kuria tauta, suverenitetas priklauso tautai“ [12]. Bet kokia jos paskirtis? Gal ji slypi žodyje „republika“? Gal žodyje „demokratinė“? Deja, ne. Abu žodžiai nusako tik valdymo ypatybes. Istorijoje šių sąvokų atsiradimas ir įteisinimas konstitucijose buvo labai svarbus, bet šiandieninės vadybos supratimu svarbiau ir labiau reikia paskelbti organizacijos paskirtį.

Konstitucinės teisės specialistai, rengdami naująją Lietuvos Respublikos Konstituciją, žinoma, nuodugniai išnagrinėjo kitų, didesnę konstitucijų gyvavimo patirtį turinčių, valstybių pagrindinius įstatymus ir, matyt, niekur nepastebėjo valstybės paskirties sampratos, tad į rengiamą mūsų šalies Konstituciją ir neįtraukė, nors šis klausimas žmoniją domino nuo senų laikų. Platonas sakė, kad „valstybė atsiranda tada, kai kiekvienas iš mūsų jaučiasi negalįs pats vienas viskuo apsirūpinti, nes reikia daugelio dalykų“ [15, p. 75] ir kad „mes kuriame šią valstybę ne siekdami padaryti itin laimingą kurį nors vieną gyventojų sluoksnį, bet norime, kad visa valstybė ištaisai būtų laiminga“ [15, p. 135]. Kiti mąstytojai, kaip ir Platonas, nors pateikdami daug paskatų valstybės paskirties apmąstymams, iki Ch. Barnardo, matyt, net negalėjo pagalvoti apie valstybės orientaciją į kažin kokią išorinį, už jos esantį vartotoją. Teisės studentams skirtoje mokomojoje priemonėje valstybė apibūdinama kaip „visuomenės organizacijos forma, skirta visuomenės vientisumui ir jos valdymui užtikrinti. Ji vykdo naudingas visuomenei funkcijas ir tarnauja visuomenės interesams. Valstybė integruoja susiskaldžiusią visuomenę ir jai oficialiai atstovauja. Be valstybės būtų neįmanoma visuomenės pažanga, civilizuotos visuomenės egzistavimas ir raida“ [17, p.26]. Kiekvienas cituotas sakinytis leidžia suformuluoti logiškai korektišką valstybės tikslą, bet jie visi keturi orientuoti į valstybę sukūrusią visuomenę, į organizacijos vidų, taigi į valstybės virtimą uždara sistema. Prisimintina, kad instrumentinis tikslo panaudojimas ir vadybos praktikoje pasidarė aiškus tik Antrojo pasaulinio karo pabaigoje, specialistams ėmus kurti automatiškai nusitaikančias ir sekančias taikinį zenitines patrankas.

Kartais kyla abejonių, ar valstybė yra organizacija vadyboje įprasta prasme. Organizacijų teorijoje ir vadyboje laikoma, kad žmonių grupę organizacija paverčia bendras tikslas, kurio suderinę savo pastangas siekia visi tos organizacijos nariai, o jo suformulavimas valstybei dar gana problemiškas. Be to, ir žmonių tapimas valstybės piliečiais gerokai skiriasi nuo įsitraukimo į kitas organizacijas proceso, bet pats faktas, kad valstybė yra valdoma, leidžia ją laikyti organizacija. Jei taip, tai turi būti ir bendras tikslas, ku-

rio visi organizacijos nariai turi siekti. Pirmą kartą, dar nežinodamas Ch. Barnardo, o remdamasis amerikiečių pavyzdžiu, autorius pabandė valstybės paskirtį suformuluoti sdaugiau kaip prieš dešimt metų, vykstant diskusijoms dėl Lietuvos Konstitucijos. Tuomet valstybės paskirtis autoriui skambėjo taip: „Kad kiekvienas pilietis jausdamas kuo didesnę pasitenkinimą kuo ilgiau gyventų“ [3]. Susipažinus su Ch. Barnardo nuostata ir supratęs, kad organizacija, norėdama gyvuoti ilgesnį laiką, turi dalyvauti mainuose su aplinka, nes jei laikys savo paskirtimi vidinių poreikių tenkinimą, turės naudoti savo turimus išteklius kaip laisvalaikio organizacijos. Žinoma, organizacija turi būti patraukli ir savo nariams, kitaip niekas į ją neis, bet ir jų poreikius organizacija nuolat gali tenkinti tik ištekliais, gaunamais iš vartotojų už jų poreikius tenkinančius produktus.

Tai koks gi valstybės veiklos produktas ir kokius kokio vartotojo poreikius jis tenkina? Jei išvardytume viską, ką valstybė, kaip organizacija, gauna, kokiais būdais veikia, kad tai, ką gauna – keistūsi, ir kokie kaip to poveikio rezultatas gaunami produktai, turėtume labai ilgus ir įvairius sąrašus. Norint nustatyti valstybės, kaip organizacijos, paskirtį, reikia eiti kitu keliu – rasti jos produktų vartotoją. Dažniausiai sakoma, kad viskas daroma „būsimųjų kartų“ labui. Tai tiesa. Viskas, ką žmonės padaro, lieka jų palikuonims, bet, kaip buvo minėta anksčiau, organizacijos paskirtis turi būti išreikšta organizacijos veiklos produktų vartotojų, esančių už organizacijos ribų, poreikiais, o „būsimosios kartos“ dažniausiai automatiškai tampa organizacijos nariais, tereikia jų sąmoningo apsisprendimo sulaukus pilnametystės bei labai nedidelių formalumų, kai perėjimas į kitą organizaciją (valstybę) reikalauja nemenkų norinčiojo tai padaryti pastangų, įveikiant abiejų organizacijų daromas kliūtis tam pakeitimui. Taigi ir „būsimosios kartos“, kasdieniame gyvenime suteikiančios prasmę daugelio įvairių organizacijų bei pavienių žmonių veiklai, netinka valstybės, kaip organizacijos, paskirtčiai išreikšti. Valstybė kažką tikslingai veikia, kažkokius procesus skatina, kažkokius trukdo, dėl to po tam tikro laikotarpio sukuriama tam tikra dvasinių ir materialinių produktų visuma. Kas gi yra tų produktų visumos vartotojas, per kurio poreikius būtų galima išreikšti valstybės paskirtį ir pagal ją paskui sukurti jos valdymo sistemą, nuosekliai kreipiančią visų jos piliečių veiklą tos paskirties kryptimi? Nei organizacijų teorijos, nei vadybos specialistai valstybės veiklos aplinkoje, matyt, negalės rasti kitokio valstybės veiklos produkto vartotojo kaip kitos valstybės. Taigi ko gali reikėti kitoms valstybėms iš Lietuvos? Pirmiausia to, ko be Lietuvos joms niekas daugiau pasiūlyti negali: lietuvių kalbos, lietuviškos muzikos, lietuviškos dailės, gal ir lietuviško prisirišimo prie savo žė-

mės (juk daugeliui taip svarbu nors po mirties atgulti gimtajame krašte), gal ir lietuviškos pagarbos kito-kiems, pavyzdžiui, kaip kad karaimams ir totoriams, kurių nei perkrikštijo, nei į rezervatus neuždarė, gal ir lietuviško krepšinio (nors gal reikia ir serbiškojo, kai priešininkas erzinas, provokuojamas, simuliuojamos nuoskaudos), o ir dar daug ko. Žinoma, pagrindiniame valstybės dokumente skelbiant jos paskirtį, apsiriboti vien tautiškumo išsaugojimu ir plėtojimu pakaktų gal tik tautoms, kurioms gresia išnykimas. Kitoms tą paskirtį reikia papildyti ir kitais valstybės veiklos produktais, galinčiais būti naudingais kitoms valstybėms. Liberaliesiems kosmopolitams ir komunistiniams internacionalistams bus labai nepriimtinas lietuviškumo akcentavimas. Šia proga galima pacituoti rusų šviesuolį Dmitrijų Lichačiova, maždaug prieš dešimt metų sakiusį: „Jei žmonija laiko reikalinga pasirūpinti, kad neišnyktų ne tik Bengalijos tigras, bet ir kažkoks mažytis drugelis, tai negi mažiau jos rūpinimosi nusipelno kokia nors žmonių kalba?“ O kodėl tik kalba? Kur muzika, dailė, pasaulėjauta ir kitos tautos skiriančios gyvenimo apraiškos? Klausimas, kam reikalinga tauta, kokia jos paskirtis, vadyboje nekyla, nes tauta nėra žmonių bendrija, sąmoningai sukurta siekti bendro tikslo. Tautas mes radome kaip valstybių veiklos sąlygas, ir jos yra vertybė pačios savaime, tą jau būtų galima suprasti ir remiantis gamtosauginėmis analogijomis – ar reikia, kad būtų pradėta Tautų Raudonoji knyga? Kažkodėl plačioji visuomenė per menkai mąsto išvargimo iš rojaus tema, nors bibliniais siužetais ir išmintimi dažnai naudojamosi net nesaikingai. Juk ne obuolio Dievui buvo gaila – paleisdamas žmones į Žemę jis atkreipė dėmesį į žmogaus proto ribotumą ir pasiūlė jam būti atsargesniam žengiant už pažinimo ribų. Bet pradėjęs nuo obuolio žmogus nebegalėjo sustoti, užmiršo, kad visada žinomo bus nelyginti mažiau už nežinoma, pasiskelbė aukščiausiu gamtos išsivystymo vaisiumi ir ėmė „nelaukti malonių iš gamtos (Dievo)“. Ši arogancija atvedė iki to, kad nešališkas stebėtojas iš kosmoso, pamatęs Žemės planetą su užterštais vandenynais, iškirstais miškais, apraizgytą keliais ir geležinkeliais, apsodintą miestų votimis, vos pridengtą skylėtu ozono vualiū, diagnozuotų mūsų planetai vėžį. Žmogus per dažnai užmiršta, kad ir savo paties sukurtais dalykais ne visada gali disponuoti – jei jais jau naudojasi kiti, jie neleis jų ne tik naikinti, bet ir gadinti. Tai iš kur ta drąsa trinti nuo žemės paviršiaus tai, kas ne jo sukurta, ką jis jau rado?

Pats gi valstybės paskirties paskelbimas Konstitucijoje reikalautų, kad joje būtų paskelbtas ir Seimo, ir Prezidento, ir Vyriausybės, ir teismų paskirtis. Savaime aišku, kad tuomet nuo paskirties paskelbimo turėtų prasidėti ir ministerijų, ir departamentų,

ir pareigūnų, ir tarnautojų nuostatai. Paskirties samprata taptų visų šių valstybės valdymo sistemos elementų veiklos vertinimo rodiklių ir reikalingų įgaliojimų nustatymo pagrindu. Visa tai pakeltų Lietuvos valstybės valdymo lygį į aukštesnę kokybę, sudarytų sąlygas pagerinti darbuotojų atranką, jų rengimą ir kvalifikacinį ugdymą bei valdininkų apsaugą nuo biurokratinio išsigimimo.

Štai prieš keletą metų garsiai skambėjo archyvų vadovo bylinėjimasis dėl, jo manymu, neteisėto atleidimo iš darbo. Jis tikriausiai nemanė, kad jo pareigybė įvesta tam, kad svarbūs dokumentai būtų išvežti perdirbti į tualetinį popierių, bet, matyt, jo veiklą apibūdinančiuose dokumentuose pernelyg painiai buvo viskas išaiškinta ir būtų parašyta kad ir taip: „archyvų vadovo paskirtis – laiduoti, kad Lietuvos Respublikoje būtų išsaugoti visi valstybei ir jos piliečiams svarbūs dokumentai...“, ar kaip nors panašiai, ir žmogus, jau eidamas į tas pareigas, rimčiau pagalvotų, ir kokiai nors nelaimėi atsitikus geriau suprastų savo atsakomybę [2].

## Išvados:

1. Deramai nesuformulavus įstatymo, kaip vadybos įrankio, paskirties organizacijų vadybinę veiklą apibrėžiantys teisės aktai tampa trukdžiu diegti efektyvius valdymo įrankius organizacijų veikloje.

2. Prieš pateikiant įstatymo projektą svarstyti Seimui, turi būti atlikta jo vadybinė ekspertizė ir nustatyta, ar deramai suformuluota paties įstatymo paskirtis, o jei įstatymas reglamentuoja kokio nors valstybės elemento veiklą, ar tinkamai suformuluota to elemento paskirtis remiantis jo teikiamo produkto vartotojo poreikiais.

3. Būtina sustiprinti vadybos pagrindų studijas teisininkus rengiančiuose mokymo įstaigose.

4. Dėstant vadybą vadybos specialistams būtina atkreipti dėmesį į vadybinius įstatymų trūkumus ir parodyti būdus, kaip išvengti šių trūkumų organizacijų valdymo praktikoje.

## Literatūra

1. Barnard Ch. *The functions of executive*. Harvard University press, 1968, 298.
2. Butkus F. S. Dedant valstybingumo pagrindus būtina remtis organizacijų teorija ir vadyba // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 9. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 1999, 7–14.
3. Butkus F. S. Kuriame valstybę, ar žinome, kam? // *Gyvenimo šaltiniai*. 1992, Nr. 6.
4. Butkus F. S. *Operatyvus įmonės veiklos valdymas*. Vilnius: Technika, 2002, 220.
5. Butkus F. S. *Organizacijos ir vadyba*. Vilnius: Alma littera, 1996, 159.

6. Butkus S. Savininkai ir samdomieji – ar ne laikas juos aiškiau atskirti? // *Lietuvos ūkis*. 1993, Nr. 3–4, 32–33.
7. *Dabartinės lietuvių kalbos žodynas*. Vilnius: Mintis, 1972, 974.
8. *Lietuviškoji tarybinė enciklopedija* 4 t. Vilnius: Moks- las, 1978, 640.
9. Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymas // *Valstybės žinios*. 2000, Nr. 64–1914.
10. Lietuvos Respublikos darbo sutarties įstatymas // *Valstybės žinios*. 1991, Nr. 36–973.
11. Lietuvos Respublikos kolektyvinių susitarimų ir sutarčių įstatymas // *Valstybės žinios*. 1991, Nr. 12–312.
12. *Lietuvos Respublikos Konstitucija*. Vilnius: Lietuvos Respublikos Seimo leidykla, 1993.
13. Lietuvos Respublikos profesinių sąjungų įstatymas // *Valstybės žinios*, 1991, Nr. 34–933.
14. Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymas // *Valstybės žinios*. 1994, Nr. 102–2049
15. Platonas. *Valstybė*. Vilnius: Mintis, 1981, 386.
16. Vaišvila A. *Teisės teorija*. Vilnius: Justitia, 2000, 376.
17. Vansevičius S. *Valstybės ir teisės teorija*. Vilnius: Jus- titia, 2000, 256.

Fabijonas Saulius Butkus

### **Law – an Important Instrument of State – Special Kind of Organizations Management**

#### Summary

Some serious shortcomings of existing Lithuanian legal acts are described in the article. One of them is the absence of work description as necessary element of work contract in the Lithuanian work contract law. Determination of work functions, tasks and responsibilities only by occupational title opens a great possibilities for employer to change the real contract requirements. Other shortcoming is considering the trade unions as the only representative of employees in collective bargaining process. Almost total absence of collective contracts is the result of such position of the state in the conditions of very weak and unpopular postsoviet trade unions in Lithuania.

Such situation is caused by not understanding the legal act as an organization's management instrument needing clear formulation of its goal. The goal of each legal act is considered by author as concillation of interests of state as a system and its elements, or among the elements of a state.

An another problem caused by insufficient knowledges of management science is the absence of mission formulation in legal acts regulating establishment of different organizations. Formulation of each organization's mission must be based on state's mission, declared in the Constitution of a state.

In such a situation some legal acts become a serious obstacle in developing effective management practice in business.

Indispensable formulation of each legal act and organization's mission in legal acts considering establishment of particular organization in the terms of organization product consumer's needs at the very beginning of each organization statute, is suggested by author as an effective mean of improving management effectiveness in all the organizations: business and nonprofit, including the state itself.

---

*Fabijonas Saulius Butkus* – VGTU, Verslo vadybos fakultetas, Socialinės ekonomikos ir vadybos katedros profesorius.  
 Telefonas +370 5 698754.  
 Elektroninis paštas vvfsevk@vv.vtu.lt  
 Straipsnis įteiktas 2002 m. rugsėjo mėn.; recenzuotas; parengtas spaudai 2002 m. gruodžio mėn.

DOI: 10.5755/j01.ppa.0.3.27304