

GENEROLO JONO ŽEMAIČIO LIETUVOS KARO AKADEMIJA



Borisas Melnikas  
Rasa Smaliukienė

# **STRATEGINIS VALDYMAS**

Mokomoji knyga

Vilnius 2007

---

UDK 65. 012. (075.8)  
Me-126

*Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos Vadybos katedros profesorius Boriso Melniko ir docentės Rasos Smaliukienės parengtoje vadybos bakalauro studijoms skirtoje mokomojoje knygoje „Strateginis valdymas“ nagrinėjami bendrieji strateginio valdymo teorijos klausimai, svarbūs tobulinant valstybinių ir kitų organizacijų valdymą.*

**Atsakingoji redaktorė**  
doc. dr. Dalia Prakapienė

**Recenzavo**  
prof. dr. Eugenijus Chlivickas ir doc. dr. Antanas Lubys

© Borisas Melnikas, 2007  
© Rasa Smaliukienė, 2007

© Generolo Jono Žemaičio  
Lietuvos karo akademija, 2007

ISBN 978 – 9955 – 423 – 65 – 2

# TURINYS

I. STRATEGINIO VALDYMO TEORINIAI PAGRINDAI.....	6
Strategijos ir strateginio valdymo samprata .....	6
Kokybinių pokyčių ir ilgalaikiškumo samprata rengiant ir įgyvendinant strateginius sprendimus.....	9
Strateginių sprendimų subjektai ir objektai .....	11
Strateginio valdymo studijos vadybinio ugdymo sistemoje.....	21
II. STRATEGINIO ORGANIZACIJOS VALDYMO METODIKA.....	23
Strateginio valdymo esmė .....	23
Strateginis valdymo procesas .....	29
Strateginė organizacijos orientacija .....	38
Organizacijos misija.....	38
Organizacijos vizija .....	39
Vizijos ir misijos savitarpio įtaka.....	41
Organizacijos strateginiai tikslai.....	42
Strateginė situacijos analizė .....	45
Išorinės aplinkos analizė.....	45
Vidaus situacijos analizė: ištekliai ir strateginiai pranašumai .....	55
Strateginiai organizacijos sprendimai .....	68
Problemų sprendimo procesas .....	69
Strateginės alternatyvos.....	73
Organizacinės valdymo struktūros.....	76
Organizacinė struktūra ir jai įtakos turintys veiksniai .....	76
Organizacinių struktūrų ypatumai.....	77

Organizacinių struktūrų tipai.....	78
Strateginis vadovavimas ir kontrolė .....	89
Strateginis vadovavimas .....	89
Strateginė kontrolė .....	93
Literatūra .....	97

### Įvadas

Šiuolaikinėmis globalizacijos, socialinės ir ekonominės raidos, technologijų pažangos internacionalizavimo sąlygomis sparčiai formuojantis žiniomis grindžiamai visuomenei ir žinių ekonomikai itin padidėjo *strateginio valdymo* ir *strateginių sprendimų* reikšmė.

Strateginio valdymo plėtra, strateginių sprendimų pagrįstumo ir patikimumo didinimas tampa lemiamais pažangos veiksniais visose šiuolaikinės visuomenės gyvenimo srityse. Nuo gebėjimo parengti ir tinkamai įgyvendinti įvairioms visuomenės gyvenimo, veiklos ir raidos sritims aktualias strategijas priklauso, ar sėkmingai bus reaguojama į daugybę naujų iššūkių ir laiku atliekama būsimų pavojų ir grėsmių prevencija, ar efektyviai sprendžiamos tiek esamos, tiek ateityje galinčios kilti problemos. Ypač pažymėtina, jog remiantis strateginiais sprendimais nustatomos *naujos* mokslinių tyrimų kryptys, pasirenkami *nauji* investicijų objektai ir apibrėžiami *nauji* tikslai, nukreipiantys tinkama linkme visuomenės raidą siekiant ekonominės gerovės, socialinės ir ekologinės saugos, kultūros suklestėjimo: tai reikia, kad visuomenės gebėjimas parengti ir įgyvendinti veiksmingus strateginius sprendimus bei plėtoti strateginį valdymą daugeliu požiūrių lemia galimybes nuolat gerinti gyvenimo kokybę ir sėkmingai spręsti vis sudėtingesnes socialines, ekonomines ir technologijų pažangos problemas.

Galima teigti, jog gebėjimų, reikalingų strateginiam valdymui plėtoti, ugdymas yra *esminis prioritetas* įvairiose *universitetinių studijų pakopose*. Dėl šios priežasties *strateginio valdymo* studijoms turi būti skiriamas ypatingas dėmesys.

# I. STRATEGINIO VALDYMO TEORINIAI PAGRINDAI

## STRATEGIJOS IR STRATEGINIO VALDYMO SAMPRATA

Šiuolaikinėmis globalizacijos, socialinės ir ekonominės raidos, technologijų pažangos internacionalizavimo, taip pat žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo bei jos tolesnės plėtros sąlygomis gebėjimas rengti ir įgyvendinti *efektyvias raidos ir plėtros strategijas* tampa esminiu *sėkmės veiksnium*. Šis teiginys gali būti laikomas *universalium*, kadangi galioja visais politinės, socialinės, ekonominės, technologijų raidos ir pažangos atvejais: bet kuris bet kurioje srityje veikiantis veiklos subjektas, gebantis parengti ir įgyvendinti *konkrečioje situacijoje tinkamiausią strategiją*, visada turi daugiau galimybių gauti *didesnį* efektą, nei būtų gavęs, jei tokios strategijos neturėtų ar nepajėtų įgyvendinti.

Gebėjimas parengti ir įgyvendinti konkrečioje situacijoje tinkamiausią strategiją – kaip esminė sėkmės prielaida – reikalauja, kad būtų adekvačiai suprantamos pagrindinės sąvokos, atskleidžiančios strategijų rengimo ir įgyvendinimo esmę. Visų pirma turi būti suvokiama:

- kas yra *strategija*?
- kas yra *strategijų rengimas ir įgyvendinimas*?
- kas yra *subjektas*, rengiantis ir įgyvendinantis strategiją?
- kas tai yra *konkrečioje situacijoje tinkamiausia strategija*?
- kokiais atvejais galima teigti, kad turint tinkamą strategiją ir gebant ją įgyvendinti galima gauti *papildomą efektą* ir pasiekti, kad veikla būtų *sėkminga*?

Šių sąvokų samprata gali būti vertinama kaip pagrindas atskleidžiant ir *strateginio valdymo sąvokos* prasmę.

Beje, tiek šiuolaikinėse teorijose, tiek daugialypėje vadybos praktikoje minėtosios sąvokos apibūdinamos gana skirtingai. Atsižvelgiant į aktualijas, būdingas šiuolaikinėms globalizacijos, socialinės ir ekonominės raidos bei technologijų pažangos internacionalizavimo, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo ir plėtros sąlygoms, galima teigti, kad šios sąvokos turėtų būti apibūdinamos stengiantis užtikrinti jų apibrėžimų *universalumą* ir tinkamumą visais politinės, socialinės ir ekonominės raidos, technologijų pažangos plėtros atvejais visose šiuolaikinei visuomenei būdingų subjektų veiklos srityse.

Atsižvelgiant į apibrėžimų universalumo nuostatą galima rekomenduoti esminius sąvokų, reikšmingų suvokiant strategiją, jų rengimo ir įgyvendinimo prasmę, apibrėžimus. Tarp šių sąvokų svarbiausios yra šios:

- *strategija* – tai valdymo sprendimas (kompleksinis valdymo sprendimas, valdymo sprendimų visuma arba šių sprendimų kompleksas) tam tikros sistemos problemoms spręsti, kokybiniais pačios sistemos pokyčiams skatinti ar padėti jai prisitaikyti prie kokybiškai naujų aplinkos ar kitų sąlygų, numatant dabartinės problemiškos būsenos pokytį – perėjimą į kokybiškai naują būseną, kad nekiltų problemų, būdingų šiai sistemai dabartiniu metu (tokia strategijos samprata reiškia jos, kaip valdymo sprendimo ar sprendimų, orientavimą į dabartinės būsenos *kokybinius pokyčius* bei į *neproblemišką, palyginti su ankstesne, būseną*);

- *strategijos rengimas ir įgyvendinimas* – tai valdymo sprendimo ar sprendimų tam tikros sistemos problemoms spręsti, jos kokybiniais pokyčiams, pasirengimo jiems ir jų įgyvendinimo procesui, apimančiam *visą ciklą* – nuo sprendimo idėjos iki sprendimo rezultatų (tokia strategijos rengimo ir įgyvendinimo samprata išreiškia strategijos nuostatas, numatančias galimybę sprendimų rengimą ir įgyvendinimą sujungti į vieną nedalomą tęstinį procesą, kurio metu ankstesni sprendimų variantai galėtų būti koreguojami, pritaikant juos prie realiu laiku nenutrūkstamai vykstančių pokyčių ir orientuojantis į nenutrūkstamai atsinaujinančias idėjas bei požiūrius į problemas), skatinti;

- *subjektas, rengiantis ir įgyvendinantis strategiją*, – tai fizinis asmuo ar bet kurio tipo organizacija, kurie įgyvendindami valdymo sprendimus rodo *savo* požiūrį į sistemos problemas ir jų sprendimą, į jos *neproblemišką būseną* ir kokybinius pokyčius, taip pat įgyvendina *savo* interesus sistemos kokybinių pokyčių priemonėmis (tokią strategiją rengiančio ir įgyvendinančio subjekto samprata reiškia, kad jos turinį visada formuoja *subjektas, įgyvendinantis savo interesus, tikslus bei vertybines orientacijas ir išreiškiantis savo gebėjimą suvokti sistemos situaciją per subjektyvių vertinimų prizmę*);

- *konkrečioje situacijoje labiausiai tinkama strategija* – tai strategijoje įkūnytų valdymo sprendimų variantas, skirtas sistemos problemoms spręsti ir neproblemiškai būsenai sukurti bei kokybiniais pokyčiams palankiausiomis sprendimų subjektui sąlygomis (tokia tinkamiausios strategijos samprata išreiškia valdymo sprendimų *daugiavariantiškumo* ir *optimizavimo* galimybę, atitinkančią subjekto interesus ir jo nustatytus bei pasirinktus kriterijus) skatinti;

- *tinkama ir sėkmingai įgyvendinama strategija kaip priemonė papildomam efektui gauti bei sėkmingos veiklos prielaida* – tai gebėjimas bet kurioje situacijoje gauti *papildomos naudos* dėl to, kad adekvačiai įvertinamos tuo metu atsirandančios galimybės, leidžiančios subjektui įgyvendinti savo interesus, taip pat dėl to, kad, tinkamai parengus ir įgyvendinus atitinkamus valdymo sprendimus, sugebama jomis pasinaudoti: šis gebėjimas atsiskleidžia visais tais atvejais, kai subjektas, suvokiantis savo aktualią problemą, atitinkamai reaguoja į situaciją priimdamas ir įgyvendindamas tam tikrus valdymo sprendimus (tokia samprata išreiškia strategijos, kaip valdymo sprendimo ar sprendimų, *tinkamumo ir efektyvumo* reikšmingumą ir parodo paties subjekto vaidmenį priimančią ir įgyvendinant valdymo sprendimus, kuriais siekiama kokybinių pokyčių subjekto veikiamose sistemose ir kartu pašalinti subjektui trukdančias kliūtis, t.y. išspręsti aktualias problemas).

Šiuo požiūriu remiantis nurodytų sąvokų apibūdinimu gali būti apibrėžiama *strateginio valdymo* sąvoka. Prisiminus, kad bendruoju atveju *valdymo* sąvoka gali būti apibrėžiama kaip *tam tikro subjekto, siekiančio įgyvendinti savo interesus, kryptingas poveikis tam tikram objektui*, galima teigti, kad *strateginio valdymo* sąvoka gali būti apibrėžta taip: *strateginis valdymas* – tai *tam tikro subjekto veikla kryptingai darant įtaką tam tikriems objektams, kai siekiama pašalinti trūkumus (išspręsti aktualias problemas), sukurti neproblemiškas situacijas bei paskatinti veikiančių objektų kokybinius pokyčius, numatant šioje veikloje nuolat organizuoti į kokybinius pokyčius orientuotų valdymo sprendimų rengimo ir įgyvendinimo ciklus.*



Matant, kad šiame apibrėžime pabrėžiami *kokybiniai pokyčiai* ir kad šių pokyčių rengimas ir įgyvendinimas arba jų padariniai dažniausiai yra *ilgalaikiai*, galima pažymėti tiek strategijų, kaip valdymo sprendimų, tiek strateginio valdymo kaip veiklos orientavimo į *ilgalaikiškumą* svarbą: ir strategijų įgyvendinimo, ir strateginio valdymo kaip veiklos laikotarpiu subjekto suvokiami kaip *ilgi* ( dėl to, kad subjektai strategijų rengimo ir įgyvendinimo laikotarpių trukmę vertina pagal įprastinei savo veiklai atlikti reikalingo laiko *etalonus*: palyginti su tokiais etalonais, strategijų rengimo ir įgyvendinimo laikotarpiai suvokiami kaip *ilgalaikiai*).

Labai svarbus *strateginio valdymo* kaip veiklos ypatumas tai, kad *valdymo pagrindas yra strategija*: valdymo veiksmai grindžiami *strateginiais sprendimais*, kurių rengimas ir įgyvendinimas sudaro strateginio valdymo veiklos *turinį*. Be to, remiantis strategija siekiant *kokybinių pokyčių* kartu skatinami ir *valdomųjų bei veikiamųjų sistemų, objektų ir situacijų raidos, pažangos, tobulėjimo bei kiti kaitos procesai*.

Atsižvelgiant į tai, kad strategijų, kaip valdymo sprendimų, ir strateginio valdymo, kaip veiklos, sąvokų apibrėžimuose pabrėžiama *kokybinių pokyčių ir ilgalaikiškumo* reikšmė, tikslinga šiuo aspektu išsamiau aptarti ir *strateginio sprendimo sampratą*.

## KOKYBINIŲ POKYČIŲ IR ILGALAIKIŠKUMO SAMPRATA RENGIANT IR ĮGYVENDINANT STRATEGINIUS SPRENDIMUS

Strategijos turinį sudarantys valdymo sprendimai gali būti laikomi *strateginiais sprendimais*.

Esminis strateginių sprendimų požymis – jų orientavimas į jų veikiamų sistemų bei objektų *kokybinius pokyčius*, taip pat šių sprendimų rengimo ir įgyvendinimo ar jų padarinių *ilgalaikiškumas*. Suvokiant šio požymio reikšmę reikėtų išsamiau apibūdinti *kokybinių pokyčių ir ilgalaikiškumo* sąvokas.

*Kokybiniais pokyčiais* laikytini tokie tam tikros sistemos, objekto ar situacijos pasikeitimai, dėl kurių sistema, objektas arba situacija įgyja *naujų savybių ir požymių*, arba kai susidaro iš esmės *naujas savybių ir požymių*, būdingų šiai sistemai, objektui ar situacijai, rinkinys. Kokybinių pokyčių faktą daž-

niausiai patvirtina atsiradęs poreikis įvesti naujas sąvokas ir naujus terminus arba apibrėžimus naujų savybių bei požymių esmei apibūdinti.

Kokybinių pokyčių rezultatas – nauja sistemos, objekto ar situacijos kokybė, išreiškianti pačios sistemos, objekto ar situacijos originalumą, palyginti su ankstesne sistema, objektu ar situacija pagal ankstesnę kokybę išreiškiančius kriterijus.

Kokybiniai pokyčiai paprastai pasižymi tuo, kad jiems įgyvendinti reikia ilgo laikotarpio arba jų rezultatai juntami ilgai. Dėl šios priežasties strateginiai sprendimai, nukreipti į kokybinius pokyčius, neišvengiamai yra ilgalaikiai.

Strateginių sprendimų orientaciją į ilgalaikiškumą išreiškia tokiais sprendimais apibrėžiama juos priimančių, rengiančių ir įgyvendinančių subjektų veiklos ilgalaikė perspektyva: tokiais sprendimais dažniausiai apibrėžiami subjektų veiklos transformavimo pereinant į kitą kokybinę pakopą ciklai, kurie, palyginti su subjektų veiklai atlikti reikalingo laikotarpio trukme, trunka ypač ilgai.

Kokybiniai pokyčiai ir orientavimasis į ilgalaikiškumą – esminiai požymiai, išreiškiantys strateginių sprendimų išskirtinumą, rodo ir tai, kad kiekviena strategija neišvengiamai turi būti unikalė, naujoviška (inovatyvi), kiekvieno strateginio sprendimo turinyje turi būti akumuliuotos naujos idėjos, tad pats strateginis sprendimas turi būti unikalus, vienintelis ir nepakartojamas. Beje, pastarojo teiginio pagrįstumą lemia tai, kad naujos kokybės formavimas jau pats savaime reiškia naujovių įgyvendinimo (plėtros) procesą ir gali vykti tik jų pagrindu: strateginiai sprendimai, nukreipti į kokybinius pokyčius, neišvengiamai turi būti naujoviški (nauji), kartu ir unikalūs.

Iš išdėstytų teiginių galima padaryti labai svarbią išvadą: subjektai, priimančys, rengiantys ir įgyvendinantys strateginius sprendimus, turi būti pajėgūs kurti, skatinti, skleisti ir įgyvendinti naujoves (inovacijas), netradicines, nestandartines idėjas ir planus. Tai rodo, kad orientacija į kokybinius pokyčius ir ilgalaikiškumą, kaip į strateginio valdymo požymius, kartu reiškia ir tam tikrus naujoviškumo, kūrybingumo bei unikalumo reikalavimus, keltinus strateginiame valdyme dalyvaujantiems subjektams. Beje, šis teiginys ypač reikšmingas šiuolaikinėmis globalizacijos, socialinės ekonominės raidos ir technologijų pažangos internacionalizavimo, taip pat žiniomis grindžiamos visuomenės plėtros sąlygomis.

## STRATEGINIŲ SPRENDIMŲ SUBJEKTAI IR OBJEKTAI

Strateginis valdymas – tai tam tikrų *socialinių ekonominių sistemų valdymo subjektų*, kryptingai veikiančių savo *valdomas sistemas, objektus ir situacijas*, veikla. Tai reiškia, kad siekiant suvokti strateginio valdymo esmę tikslinga išsamiau aptarti strateginiame valdyme dalyvaujančių subjektų, jų veikiančių sistemų ir objektų sąveiką.

Strateginis valdymas, kaip žinoma, yra *valdymo bendrąja prasme atmaina*. Tai reiškia, kad strateginio valdymo, kaip ir valdymo apskritai, *bendroje sistemoje* gali būti išskirti *valdantysis ir valdomasis posistemiai*. Suvokiant, jog *bendroji sistema*, kurioje vyksta valdymas, paprastai yra tam tikra *socialinė ekonominė struktūra*, galima teigti, kad *valdantysis posistemis* gali būti sutapatinamas su *strateginio valdymo subjektu*, o *valdomasis* – su *strateginio valdymo objektu*: valdymo subjektas yra fizinis asmuo arba tam tikra organizacija, *kuri valdo*, o valdymo objektas – valdomi fiziniai asmenys, tam tikra organizacija, kitokia sistema, tam tikra situacija, taip pat socialinę, ekonominę ar kitokią aplinką išreiškianti sistema.

Taigi, svarstant strategijos bei strateginio valdymo prasmę, visų pirma turi būti aiškiai atsakyta į šiuos klausimus:

- *Kokioje socialinėje ekonominėje ar kitokioje sistemoje vyksta strateginis valdymas, kokia šios sistemos vidinė struktūra ir aplinka, kokią įtaką ta aplinka daro pačiai sistemai?*

- *Kas yra strateginio valdymo subjektas, kokia jo padėtis visoje socialinėje ekonominėje ar kitoje sistemoje, kurioje vyksta strateginis valdymas? Kaip šis subjektas gali būti apibrėžtas ir nustatytas? Jei šis subjektas organizacija, kokia šios organizacijos vidinė struktūra ir kaip joje priimami sprendimai?*

- *Kas yra strateginio valdymo objektas, kokia šio objekto padėtis socialinėje ekonominėje sistemoje, kurioje vyksta strateginis valdymas, kaip šis objektas sąveikauja su kitais visos sistemos elementais ir su jos aplinka? Kaip strateginio valdymo objektas gali būti apibrėžtas ir nustatytas? Kokia šio objekto, kaip sistemos ar organizacijos, vidinė struktūra?*

- *Ar strateginio valdymo subjektas yra valdomosios sistemos ar objekto viduje ( tokiu atveju subjektas gali būti laikomas vidiniu), ar strateginio val-*

dymo *subjektas* valdomosios sistemos ar objekto atžvilgiu yra *išorinis* (tokia atveju subjektas gali būti laikomas *išoriniu*), kitaip tariant, ar strateginio valdymo objektas valdomas, o situacija veikiama *iš vidaus* ar *išorės*? Jei valdant pasireiškia tiek vidiniai, tiek išoriniai poveikiai, kurie iš jų *vyrauja*?

Šie klausimai rodo, kad strateginio valdymo srityje turi būti labai griežtai apibrėžti strateginio valdymo *subjektai* ir *objektai*. Tais atvejais, kai *subjektas priklauso objekto sistemai* (reiškiasi kaip *vidinis*), tarsi vyksta sistemos *savireguliacija*, t.y. strateginis valdymas įgyja *savivaldos pavidalą*. Tais atvejais, kai *subjektas veikia objekto sistemos išorėje* (reiškiasi kaip *išorinis*), strateginis valdymas valdomąją sistemą veikia *iš išorės*. Beje, realiame gyvenime, strategiškai valdant įvairias socialines ekonomines ir kitokias sistemas, labai dažnai dera *išorinis valdymas ir savireguliacija*, išreiškiantys tiek *vidinių*, tiek *išorinių kokybinės kaitos veiksnių* sąsają ir rodantys, kad *realūs strateginio valdymo subjektai* paprastai yra orientuoti į tam tikrą kiekvienai sistemai būdingų *vidinių ir išorinių interesų darną*.

Pažymėtina taip pat ir tai, kad tam tikram konkrečiam objektui parengta ir įgyvendinta strategija gali apimti tik *tam tikras* šio objekto *kokybinės kaitos puses*: šiuo požiūriu strategija gali būti suvokiama kaip *valdymo sprendimas, orientuotas į tam tikro pobūdžio ar tam tikros paskirties kokybinius pokyčius, kurie galėtų būti būdingi valdomajai sistemai ar objektui*. Tai reiškia, kad *tas pats objektas* gali pasižymėti *skirtingais strateginio valdymo ypatumais – dalykais*: šiuo atveju *strateginio valdymo dalyko sąvoka* apibrėžtina kaip *objektui ar jo raidai būdinga veiklos ar pokyčių sritis, į kurią orientuojami strateginiai sprendimai*. Labai svarbu ir tai, kad tokių *dalykų*, kuriais apibrėžiamos strateginių sprendimų (valdomųjų sistemų ar objektų raidai ir veiklai reguliuoti) sritys, gali būti labai *įvairių, o tiems patiems objektams skirtos strategijos* gali *skirtis* būtent savo orientacija į *skirtingus dalykus*: šia prasme gali būti skiriamos tiek *specializuotos* (netgi labai siauros specializacijos) *strategijos*, skirtos tik pavienėms tam tikro objekto raidos ar veiklos sritims, tiek *kompleksinės strategijos*, kurių strateginiai sprendimai apima valdomosios sistemos ar objekto kaitą *kompleksiškai*, traktuojant tokią sistemą ar objektą kaip *visumą*, kuriai būdingi tų veiklos ir raidos sričių ypatumai.

Iš išdėstytų teiginių matyti, kad strategijų rengimas ir įgyvendinimas – labai sudėtingas procesas, kurį, norint atitinkamai suvokti, jau pradinėse jo fazėse turi būti labai aiškiai apibrėžti *subjektai, objektai ir dalykai*. Beje, atsižvelgiant į objektų ir dalykų įvairovę, galima teigti, kad *orientacijos*

prasmė strategijos gali būti dvejopos:

- tam tikros sistemos, objekto ar situacijos kokybinių pokyčių (kaitos) *kaip proceso* strategijos,
- tam tikros sistemos, objekto ar situacijos kokybinių pokyčių *rezultatų pasiekimo* strategijos.

Pirmuoju atveju tai strategija, nukreipta į sprendimus *pokyčiams*, kaip raidos, pažangos, tobulėjimo, nepertraukiamo prisitaikymo prie besikeičiančių sąlygų ir aplinkybių procesui, užtikrinti. Antruoju – tai strategija *konkreiems rezultatams pasiekti*. Kartu pažymėtina, kad abiem atvejais strategijos rengimo ir įgyvendinimo procesui, kaip sudėtingam daugiaetapiam vyksmui, taikomi iš esmės tie patys reikalavimai, tarp kurių ypač pabrėžtina tai, kad strategija pradedama rengti, kai vienareikšmiškai apibrėžiami strateginių sprendimų subjektai, objektai ir dalykai.

### STRATEGINIŲ SPRENDIMŲ RENGIMO IR ĮGYVENDINIMO PROCESAS

Strateginių sprendimų rengimas ir įgyvendinimas – sudėtingas daugiaetapis procesas, pasižymintis tiek tęstinumu bei nenutrūkstamumu, tiek ir įvairių *vidinių ciklų* raiškos ypatumais.

Strateginių sprendimų rengimo ir įgyvendinimo proceso *tęstinumą* ir *nenutrūkstamumą* rodo strateginius sprendimus priimančio, rengiančio ir įgyvendinančio subjekto tęstinė ir nenutrūkstama veikla strateginio valdymo srityje: rengiant ir įgyvendinant kiekvieną strateginį sprendimą susidaro arba yra sudaromos prielaidos *naujai problemiškai situacijai* susiklostyti, o tai lemia būtinybę parengti ir įgyvendinti *naują strateginį sprendimą*. Be to, labai dažnai įgyvendinant priimtą strateginį sprendimą paaiškėja *naujų aplinkybių*, reikalaujančių *pakoreguoti* arba net *iš esmės pakeisti* priimtą, tačiau dar neįgyvendintą strateginį sprendimą: tokiais atvejais galima teigti, jog strateginių sprendimų rengimas ir įgyvendinimas tampa *nenutrūkstamu procesu*, kurio metu priimti sprendimai nėra įgyvendinami būtent taip, kaip iš pradžių buvo numatyta, o įgyvendinant ankstesnius sprendimus priimami juos papildantys, patikslinantys arba pataisantys *nauji* strateginiai sprendimai.

Strateginių sprendimų rengimas ir įgyvendinimas gali būti suvokiamas kaip *vientisas procesas*, kai sprendimams parengti ir įgyvendinti skirti veiks-

mai yra tarpusavyje susipynę, atliekami lygiagrečiai, taip pat kartojamais ciklais. Dėl to logiška teigti, kad išskirti atskirus šio proceso etapus galima tik sąlygiškai: kartu pažymėtina, kad pagrindiniai strateginių sprendimų rengimo ir įgyvendinimo, kaip vientiso proceso, etapai vis dėlto gali būti išskirti ir išryškinti, nes būtini strateginiam valdymui kaip veiklai būdingi elementai.

Svarbiausiais laikytini *strategijos rengimo* ir *strategijos įgyvendinimo* ciklo, kaip vientiso proceso, etapai. *Strategijos rengimo* ciklo etapai yra šie:

1. *Valdomajai sistemai ar objektui būdingų spręstinių problemų išryškini-  
mas, nustatymas ir įvertinimas.* Šiame etape apibrėžiami *pokyčių poreikiai*, kuriuos lemia realios situacijos neatitiktis tiems standartams, normoms ir idealams, į kuriuos orientuotos subjekto nuostatos. Be to, kartu aiškiai ir vienareikšmiškai apibrėžiamas strateginio sprendimo objektas ir griežtai nustatomos veiklos sritys, sistemos ir jų posistemiai, kuriems turėtų būti daromas kryptingas poveikis, padedantis įgyvendinti strateginį sprendimą. Todėl suformuluojamos *konkrečiam objektui priskirtinos problemos ir kartu numatomos būsimos strategijos gairės*: priskyrus konkrečias problemas konkrečiam objektui, galima programuoti veiksmų, skirtų šioms problemoms spręsti atitinkamo objekto mastu, kryptingumą.

2. *Valdomajai sistemai ar objektui būdingos vizijos nustatymas.* Šiame etape suformuojamas valdomajai sistemai ar objektui būdingos *siektinos (ideali) neprobleminės būsenos modelis*. Šio modelio esmė – apibrėžti *nauja kokybe* pasižyminčią valdomosios sistemos ar objekto būseną bei situaciją, kuri turėtų būti būdinga šiai sistemai ar objektui *įgyvendinus strateginį sprendimą*. Esminis nauja kokybe pasižyminčios sistemos, objekto ar situacijos požymis turi būti tai, kad, įgyvendinus strateginį sprendimą, *nebelieka ankstesnių problemų*: galima teigti, kad strateginis sprendimas yra skirtas *neprobleminei būsenai ar situacijai* (suvokiant būseną ar situaciją kaip neprobleminę, palyginti su ankstesnėmis problemomis) sukurti. Išsprendus ankstesnes problemas susidaro prielaidos valdomoje sistemoje, objekte ar situacijoje pasireikšti *naujoms savybėms, išryškėti naujiems požymiams*, o tai liudija, kad sukurta *nauja kokybė*: šia prasme pabrėžtina, jog *vizija* apibūdina *siektiną idealą*, kuris gali būti pasiektas kaip strategijos rezultatas.

3. *Misijos nustatymas.* Šiame etape apibrėžiama *strateginių sprendimų subjekto paskirtis* ir nustatomos *valdymo subjekto gebėjimų kryptingai veikti valdomą sistemą ar objektą ribos*, t. y. *subjekto funkcionalumo ribos, nusakančios jo galias veiklos strateginio valdymo srityje*: funkcionalumo ribos leidžia nusakyti, kokie yra *realūs* subjekto gebėjimai įgyvendinti *valdomosios sistemos ar objekto viziją* ir vizijos pavidalu pateiktą *siektiną idealą*. Ypač pažymėtina, kad nustatant misiją turi būti orientuojamasi į tai, kad subjekto gebėjimai būtų apibrėžti atsižvelgiant į subjekto turimus išteklius, sąlygas, leidžiančias efektyviai juos panaudoti, subjekto galimybes sukurti savo veiklai palankią aplinką: nustatant misiją turi būti siekiama, kad subjektas parengtų tokią strategiją, kurią galėtų realiai įgyvendinti savo jėgomis, arba turėtų galimybių pritraukti veikiamus vykdytojus, kurie visiškai įvykdytų jo sprendimus (šia prasme pažymėtina, kad tinkamai nustatyta misija – esminė prielaida užtikrinti strateginių sprendimų realumą ir jų praktinio įgyvendinimo galimybes).

4. *Tikslų sistemos („tikslų medžio“) sudarymas.* Šiame etape sudaroma *grandinė tikslų*, kurie turi būti iškelti ir pasiekti, kad būtų įgyvendintas vizijos pavidalu išreikštas *siektinas idealas*. Ši tikslų grandinė iš esmės apibūdina tikslų ir veiksmų, kuriais jų siekiama, eiliškumą, taip pat tikslų sąsają ir jų siekiant sukuriamų (atsirandančių) technologinių priklausomybių schemą: ji parodo ir visas subjekto veiklos kryptis, kuriomis turi būti užtikrinamas „perėjimas“ iš dabartinės padėties, būdingos valdomajai sistemai ar objektui, į tą padėtį, kuri atitiktų vizijos pavidalu išreikštą siektiną idealą. Tikslų grandinėje numatomi tikslai turi būti tokie, kad valdymo subjektas būtų pajėgus juos įgyvendinti ir kad jie atitiktų nustatytą misiją.

5. *Priemonių, skirtų tikslams įgyvendinti, rengimas.* Šiame etape rengiamos konkrečios priemonės, skirtos kiekvienam tikslų grandinėje numatytam tikslui pasiekti. Svarbu pažymėti, kad šios priemonės yra labai įvairialypės: jos taikomos kiekvienam tikslui reikalingiems ištekliams gauti, sąlygoms juos efektyviai panaudoti sudaryti, tikslams pasiekti palankiai aplinkai sukurti. Rengiant šias priemones daroma prielaida, kad *kompleksinis* jų įgyvendinimas turi *visiškai* užtikrinti, jog bus pasiektas *galutinis* tikslas ir įgyvendintas *siektinas idealas*.

Visi šie etapai ir sudaro *strategijos rengimo ciklą*.

Pasibaigus paskutiniam strategijos rengimo ciklo etapui paprastai prasideda *strategijos įgyvendinimo* ciklas, kurio svarbiausi etapai yra šie:

1. *Strategijai įgyvendinti reikalingos taktikos rengimas*, numatant parengti *strategijos įgyvendinimo planą*, kuriame būtų pateikta visa *strategijos įgyvendinimo technologija*, *strategijai įgyvendinti reikalingų darbų ir veiksmų organizavimo*, taip pat *jos įgyvendinimo eigos stebėsenos (monitoringo) sistema* bei priemonės, kuriomis galima greitai *koreguoti strateginius sprendimus* pagal situacijos pokyčius ir naujas aplinkybes, galinčias išryškėti strategijos įgyvendinimo metu. Šiame etape turi būti sukurta strategijai įgyvendinti reikalinga *organizacinė infrastruktūra*, užtikrinanti tinkamą *strategijos įgyvendinimo darbų ir veiksmų valdymą*. Beje, šis etapas gali būti laikomas *organizaciniu-taktiniu strateginių sprendimų įgyvendinimo ciklo etapu*.

2. *Tiesioginio strategijos priemonių įgyvendinimo etapai*, kurių metu atliekami visi darbai ir taikomi *ankstesniuose strategijai parengti skirtuose etapuose* numatyti veiksniai.

3. *Strategijos priemonių įgyvendinimo analizei ir prognozavimui skirti etapai*, kurių metu nagrinėjama *strategijos įgyvendinimo eiga* ir *prognozuojami naujos kuriamos situacijos ypatumai*.

4. *Strategijos priemonių ir prireikus esminių strateginių sprendimų koregavimo etapai*, kurių metu *iš naujo įvertinami* ankstesni sprendimai, *koreguojami* atskiri arba net visi tolesni tikslai ir atitinkamai pagal šias pataisas *patikslinamos, papildomos arba naujai parengiamos numatytiems tikslams pasiekti skirtos priemonės*.

Šie *strategijos įgyvendinimo ciklo etapai* gali kartotis įvairiu nuoseklumu. Tai priklauso nuo konkrečių sąlygų ir aplinkybių, susiklostančių įgyvendinant tam tikrą strategiją.

Apibendrinant išdėstytus teiginius galima pažymėti, kad *strateginių sprendimų rengimo ir įgyvendinimo procesas* yra ne kas kita, kaip *strategi-*



*nio valdymo subjekto ir šio subjekto valdomos sistemos, objekto ar jo veikiamos situacijos tarpusavio pokyčių procesas: įgyvendinant strategiją ne tik vyksta valdomosios sistemos, objekto ar situacijos kokybiniai pokyčiai, bet ir paties subjekto nuostatų, interesų ir tikslų kaita, lemianti įgyvendinant subjekto parengtą strategiją galinčius pasikeisti jo paties priimtus strateginius sprendimus. Tai reiškia, kad strategijos rengimo procesas gali būti suvokiamas ir kaip subjekto bei jo valdomos sistemos, objekto ar veikiamos situacijos abipusės sąveikos ir šios sąveikos pokyčių procesas, rodantis nenutrūkstamą raidą ir tobulėjimą. Šia prasme galima teigti, jog strateginis valdymas, kaip veikla, yra neatskiriama įvairių socialinių ekonominių sistemų raidos, pažangos ir tobulėjimo dalis: strateginio valdymo veikla rodo įvairių socialinių ekonominių ir kitokių sistemų gebėjimą reaguoti į savo aplinkos pokyčius, laiku spręsti savo problemas, „švelninti“ nepalankius padarinius tų pokyčių, kurie vyksta tiek viduje, tiek ir aplinkoje, taip pat kryptingai įgyvendinti prevencines apsaugos nuo įvairių problemų, konfliktų ir sukūrėtimų priemones.*

### STRATEGINIŲ SPRENDIMŲ TURINYS IR STRUKTŪRA

Apskritai bet kokios strategijos gali būti dvejopos: *kaitos kaip proceso ir kaitos kaip rezultaty*. Skirtumas tarp šių strategijų yra tas, kad pirmuoju atveju strateginiai sprendimai nusako tam tikros sistemos, objekto ar situacijos *kaitos procesų* turinį ir kryptingumą, o antruoju – *kaitos rezultatų* turinį ir jiems pasiekti reikalingus veiksmus.

Kartu pažymėtina, kad abiem strategijoms būdingi tam tikri bendri *strateginių sprendimų turinio ir struktūros požymiai. Svarbiausia, kad jose būtų sujungti strateginiai sprendimai, skirti kokybiniams pokyčiams, išreiškiantiems:*

- valdomosios sistemos ar objekto santykio su *aplinka* kaitą bei orientaciją į *išorinės aplinkos* ir *išorinės aplinkos sąveikos su valdomąja sistema ar objektu pokyčius;*

- valdomosios sistemos *išteklų potencialo, jos organizacinės struktūros ir vidinės aplinkos kaitą;*

- strateginio valdymo *subjekto ir jo valdomos sistemos ar objekto sąveikos kaitą, taip pat paties subjekto raidos ir pažangos procesą.*

Kokybiniai pokyčiai, išreiškiantys valdomosios sistemos ar objekto santykio su aplinka kaitą, taip pat orientaciją į išorinės aplinkos ir jos sąveikas su valdomąja sistema ar objektu pakitimus, reikšmingi, nes įgyvendinant strateginius sprendimus turi būti:

- nustatyta subjekto *pageidaujama* ir *siektina* valdomosios sistemos ar objekto *vieta, vaidmuo, funkcijos ir reikšmingumas* platesnės socialinės ekonominės sistemos ir jos aplinkos atžvilgiu, taip pat valdomosios sistemos ar objekto *būsimi poveikiai aplinkai* bei *galimi aplinkos poveikiai* pačiai sistemai ar objektui;

- užtikrinta, kad valdomosios sistemos ar objekto *aplinka* būtų *palanki* sistemos ar objekto raidai, pažangai ir tobulėjimui ir kad pačios sistemos ar objekto raida būtų *suderinta* su aplinkoje vykstančiais pokyčiais (darni);

- nustatyta valdomosios sistemos ar objekto mastu kuriamų produktų ar atliekamų funkcijų *racionali specializacija* pačios sistemos ar objekto *aplinkos* požiūriu, siekiant, kad valdomoji sistema ar objektas pasižymėtų *specializacijos racionalumu* platesnės socialinės ekonominės sistemos ir jos aplinkos mastu;

- nustatyti *būsimi poreikiai tų produktų ir funkcijų*, kuriuos kuriant valdomoji sistema ar objektas būtų *naudingi ir reikalingi* savo aplinkai, taip pat *poreikiai naujovių (inovacijų)*, kurias valdomoji sistema ar objektas ateityje galėtų kurti ir skleisti tiek *savo aplinkoje*, tiek platesnių socialinių ekonominių sistemų mastu, kartu užsitikrinant sau *palankias tolesnės raidos ir plėtros* galimybes bei *lyderio* tam tikrose srityse padėtį;

- užtikrinti, kad bus plėtojami valdomajai sistemai ar objektui *palankūs ir racionalūs partnerystės ir bendradarbiavimo ryšiai su visomis kitomis savo aplinkos sistemomis ir objektais* siekiant, jog valdomosios sistemos ar objekto *racionali specializacija* būtų grindžiama *racionaliais partnerystės ir bendradarbiavimo ryšiais*.

Kokybiniai pokyčiai, išreiškiantys valdomosios sistemos išteklių potencialo, organizacinės struktūros ir vidinės aplinkos kaitą, reikšmingi, nes įgyvendinant strateginius sprendimus turi būti:

- užtikrinta valdomosios sistemos ar objekto turimų (galimų naudoti) *išteklių kokybė*, kad jų *struktūra ir kokybinės charakteristikos visiškai atitiktų pačios sistemos ar objekto paskirtį, racionalią specializaciją, funkcijas, keliamus ramos ir pažangos tikslus bei pokyčių iššūkius*;

- nustatyti žmonių, finansinių, materialinių, informacinių, taip pat technologinių ir kitų išteklių *poreikiai, jų kokybei ir atnaujinimo procesams* keliami *reikalavimai*, apibrėžti šių išteklių *šaltiniai, jų gavimo būdai ir sąlygos*, taip pat *efektyvaus naudojimo* galimybes;

- nustatyta *racionali organizacinė struktūra*, atitinkanti valdomosios sistemos paskirtį, specializaciją ir funkcijas, taip pat naudojamų išteklių struktūrą, jų atnaujinimo ir efektyvaus panaudojimo reikalavimus;

- nustatyti reikalavimai ir sąlygos, reikalingos *palankiai vidinei aplinkai*, lemiančiai efektyvią valdomosios sistemos ar objekto raidą ir tobulėjimą, užtikrinti,

- nustatytos sąlygos, kurios užtikrintų valdomosios sistemos ar objekto tolesnę raidą ir tobulėjimą;

- aptartos sąlygos, kurios užtikrintų valdomosios sistemos ar objekto tolesnę raidą, atitinkančią „*nepertraukiamai besimokančios organizacijos*“ sampratą, kartu įgyvendinant nuostatą, kad valdomoji sistema ar objektas nuolatos bus pajėgūs *prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkos sąlygų* ir tinkamai *reaguoti į naujus kylančius iššūkius*.

*Kokybiniai pokyčiai, išreiškiantys strateginio valdymo subjekto bei jo valdomos sistemos ar objekto sąveikos kaitą*, taip pat *paties subjekto raidos ir pažangos procesą*, reikšmingi, nes įgyvendinant strateginius sprendimus turi būti:

- apibrėžta *strateginio valdymo subjekto pozicija valdomosios sistemos ar objekto atžvilgiu*, nustatytos *paties subjekto galios* daryti įvairius valdymo sprendimus ir panaudoti įvairius šių sprendimų įgyvendinimo būdus, *subjekto funkcijos* reikštis tiek kaip *valdomosios sistemos ar objekto atstovui*, įgyvendinančiam šios sistemos *savireguliacijos (savivaldos)* nuostatas, tiek kaip *išorinio valdymo subjektui*;

- apibrėžtos *valdymo sprendimų įgyvendinimo schemas*, skirtos visiems strategijos rengimo ir įgyvendinimo etapams, numatant *kompleksiškai* vykdyti visas *valdymo funkcijas*, būdingos sprendimų rengimo, priėmimo ir įgyvendinimo procesams;

- apibrėžtas strateginio valdymo subjektas (ir su juo sąveikaujantys fiziniai asmenys ar organizacijos) kaip *organizacija*, numatant *nustatyti* strateginių sprendimų rengimo ir įgyvendinimo procesų dalyvių *interesus, tikslus, funkcijas, įgaliojimus bei įsipareigojimus*, be to, šių interesų, tikslų, funkcijų, įgaliojimų ir įsipareigojimų kaitą;

- apibrėžta strateginio valdymo subjekto ir jo valdomos sistemos ar objekto *sąveika* bei šios *sąveikos kaita*, taip pat strateginio valdymo subjekto *sąveika su kitais jo aplinkoje veikiančiais subjektais ir sistemomis, besireiškiančiomis valdomosios sistemos ar objekto aplinkoje*, įvertintas tokių sąveikų poveikis valdomosios sistemos ar objekto raidai;

- numatytos strateginio valdymo subjekto *tobulėjimo* ir jo paties *kaitos* galimybės, įvertintas *paties subjekto kokybinių pokyčių poveikis* savo strateginiam valdymui;

- įvertintas strateginio valdymo subjekto priimamų ir įgyvendinamų sprendimų *poveikis* tiek jo tiesiogiai *valdomai sistemai ar objektui*, tiek šios sistemos ar objekto *aplinkai*, tiek *visai socialinei ekonominei sistemai*, kuriai priklauso pats subjektas ir kurioje vyksta strateginis valdymas, numatant *kompleksiškai* atsižvelgti į *tiesioginius ir grįžtamuosius ryšius*, besireiškiančius visose strateginio valdymo subjekto veiklos grandyse, visuose strateginių sprendimų rengimo ir įgyvendinimo etapuose.

Apibendrinant išdėstytus teiginius galima pažymėti, kad nurodytų *kokybinių pokyčių atspindys strateginiuose sprendimuose* kaip tik ir išreiškia pačių *strateginių sprendimų turinį*. Maža to, strateginių sprendimų turinys paprastai pasižymi dar ir tuo, kad šių sprendimų *struktūroje* visada išryškintini:

- kokybiniai valdomosios sistemos ar objekto *aplinkos* pokyčiai;

- kokybiniai valdomosios sistemos ar objekto *vidaus* pokyčiai, prioritetą teikiant sistemos *išteklių potencialui* bei *organizacinei struktūrai*;

- kokybiniai pokyčiai, būdingi strateginio valdymo *subjektui* ir jo *sąveikai* su valdomąja sistema ar objektu bei savo veiklos aplinka.

Tokia strateginių sprendimų turinio ir struktūros logika vertintina kaip *universal*. Ja galima remtis visais atvejais, kai rengiamos ir įgyvendinamos įvairiausių subjektų strategijos, skirtos įvairiems objektams ir dalykams. Ši logika leidžia remtis ir tais atvejais, kai yra rengiamos ir įgyvendinamos įvairios strategijos globalizacijos, socialinės ekonominės raidos ir technologijų pažangos internacionalizavimo, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimo ir plėtros sąlygomis.

## STRATEGINIO VALDYMO STUDIJOS VADYBINIO UGDYMO SISTEMOJE

Šiuolaikinėje visuomenėje keliami nauji, vis didesni ir sudėtingesni įvairių sričių specialistų vadybinio ugdymo reikalavimai: šiuolaikinėmis socialinės ir ekonominės raidos, technologijų pažangos sąlygomis, kuriantis žiniomis grindžiamai visuomenei ir žinių ekonomikai, būtent vadybinė kompetencija tampa ypač svarbiu veiksniu, lemiančiu į visas šiuolaikinio gyvenimo sritis integruotų žmogiškųjų išteklių panaudojimo sėkmę, visų sričių specialistų aktyvios veiklos efektyvumą. Pastaroji aplinkybė lemia būtinybę ieškoti naujų būdų užtikrinti vadybinio ugdymo atitiktį naujiems reikalavimams ir gebėjimą kryptingai ir laiku tobulinti vadybinio ugdymo sistemas.

Kartu pastangos kryptingai ir laiku tobulinti vadybinį ugdymą reikalauja sugebėti išryškinti tokio tobulinimo prioritetus. Akivaizdu, jog tarp vadybinio ugdymo tobulinimo prioritetų ypač išskirtini tie, kurie išreiškia naujus reikalavimus ir iššūkius, kylančius globalizacijos, socialinės ekonominės raidos ir technologijų pažangos procesų internacionalizavimo aplinkoje, veikiant žiniomis grindžiamos visuomenės bei žinių ekonomikos kūrimosi aplinkybėms: šių aplinkybių nulemti nauji reikalavimai ir iššūkiai atspindi gerokai padidėjusį strateginio valdymo vaidmenį, o tai reiškia, kad vadybinio ugdymo sistemose vis daugiau dėmesio turi būti skiriama būtent strateginiam valdymui.

Galima teigti, kad strateginio valdymo studijos iš esmės yra vertingos kaip itin svarbus vadybinio ugdymo prioritetas: jos suteikia galimybę kurti, skleisti ir panaudoti tokias vadybos žinias bei ugdyti tokius vadybinius įgūdžius ir gebėjimus, kurie reikalingi kiekvienam vadybinėje veikloje dalyvaujančiam specialistui, ypač vadovui, jei jo vadybinė veikla yra orientuota į šiuolaikines globalizacijos, internacionalizavimo bei žiniomis grindžiamos visuomenės sąlygas. Strateginio valdymo studijų turinys, kokybė ir efektyvumas taip pat gali būti suvokiami kaip esminiai vadybinio ugdymo sėkmės požymiai.

Strateginio valdymo studijų didėjantį vaidmenį ir reikšmingumą plėtojant vadybinį ugdymą lemia du esminiai veiksniai:

1. Šiuolaikinėje vadybinėje veikloje, kuriai vis didesnę reikšmę turi globalizacijos, internacionalizavimo procesų, žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimosi aplinkybės, kur vis daugiau dėmesio ir sąnaudų skiriama įvairaus pobūdžio strateginių sprendimų rengimui, pagrindimui ir įgyvendinimui, strateginis valdymas tampa svarbiausiąja vadybinės veiklos dalimi, o strateginio valdymo studijos – ypač reikšminga vadybinio ugdymo grandimi.

2. Strateginio valdymo studijų metu gali ir turi būti kuriamos, skleidžiamos ir atnaujinamos žinios, formuojami ir ugdomi įgūdžiai ir gebėjimai plėtoti inovacijas, kūrybiškai ir netradiciškai vertinti situacijas, suvokti ir atsakingai spręsti aktualias problemas, priimti pagrįstus strateginius sprendimus, ypač padidėjusios rizikos bei neapibrėžtoje aplinkoje: tokių žinių kūrimas ir įsisavinimas bei tokių įgūdžių ir gebėjimų ugdymas ypač svarbūs ugdant šiuolaikišką vadybinę kompetenciją, reikalingą sėkmingai vadybinei veiklai globalizacijos, internacionalizavimo procesų ir žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimosi sąlygomis. Strateginio valdymo studijos, kurių metu vyksta būtent tokių žinių kūrimas ir įsisavinimas bei tokių įgūdžių ir gebėjimų ugdymas, laikytinos ypač svarbia pakopa ugdant šiuolaikiško vadybininko savybes (kompetenciją).

Apibendrinant pateiktus teiginius galima pažymėti, kad strateginio valdymo studijos, kaip modernaus vadybinio ugdymo sistemos dalis, yra svarbios dvejopai:

- strateginis valdymas tampa prioritetine vadybinės veiklos dalimi;
- strateginio valdymo studijų metu ugdomos ypač svarbios vadybininko savybės (kompetencija), reikalingos šiuolaikiškai vadybinei veiklai organizuoti.

Tad ypatingas dėmesys strateginiam valdymui ir strateginio valdymo studijoms – tai labai svarbi prielaida ir paskata visapusiškai tobulinti vadybinę veiklą atsižvelgiant į tuos iššūkius ir reikalavimus, kurie kyla šiuolaikinėmis globalizacijos, socialinės ir ekonominės raidos bei technologijų pažangos procesų internacionalizavimo sąlygomis, kuriantis žiniomis grindžiamai visuomenei ir žinių ekonomikai.

## II. STRATEGINIO ORGANIZACIJOS VALDYMO METODIKA

### STRATEGINIO VALDYMO ESMĖ

Strategija yra dviejų mokslo sričių objektas – politologijos ir vadybos. Organizacinę strategiją nagrinėja tik vadybos mokslas. Kartu įdomu sužinoti, kaip strategija suvokiama politikos moksluose ir kaip politikos suformuotos strategijos veikia organizacijas ir jų strategijas.

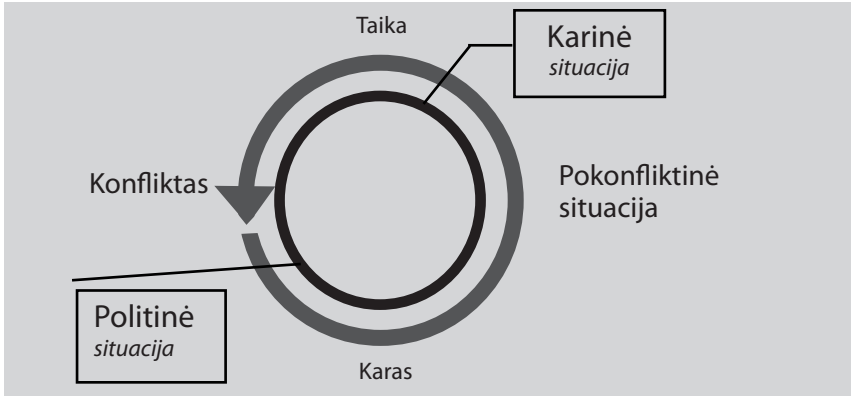
#### Strategija – politologijos objektas

Politologijoje terminas *strategija* vartojamas įvairiais lygiais ir įvairiuose kontekstuose. Aukščiausias lygis – *didžioji strategija* (dar vadinama totaliąja, aukštesniąja ar nacionaline). Ji reiškia valstybės arba kelių valstybių koalicijos turimų išteklių panaudojimo meną taikos ar karo tikslams pasiekti [22]. Iš viso politikos moksluose skiriami du strategijos lygiai [22]:

1. Didžioji, arba totalioji, strategija. Šiuo lygiu planuojama, kaip valstybės turimos priemonės bus naudojamos valstybės tikslams pasiekti.

2. Generalinė strategija, t. y. nacionalinė didžiosios strategijos projekcija, kuri pagal naudojamus išteklius skirstoma į tam tikras rūšis: diplomatinę, ekonominę, finansinę, karinę, industrinę ir kt. Ji skirta tiems patiems politiniams tikslams pasiekti, tačiau skiriasi disponuojamais ištekliais ir jų naudojimo metodais.

Toliau analizuojant didžiąją strategiją reikėtų pažymėti, jog ji kuriama cikliško principu (1 pav.). Po konflikto įgyvendinama karinė, pokonfliktinė ir taikos strategijos. Ciklo taškų, o kartu ir strategijos formų skaičius – begalinis: „<...> konfliktai susipina vieni su kitais, nebeįmanoma vienu metu sekti visų besirutuliojančių įvykių. Strategijų susipynimas dažnai reiškia, kad viena iš jų negali nulemti kitų. Linkstama kompromiso, įvairių interesų derinimo link. Tai ypač akivaizdu demokratinėse konsensuso



1 pav. Didžiosios strategijos formos (remiantis V. Urbeliu)

tipo visuomenėse, kurios daug mažiau linkusios naudoti jėgą, nei autoritariniai režimai. Taigi didžioji strategija gali turėti begalę formų, karas tėra viena iš jų. Praktiškai prekybinė blokada, propaganda, diplomatija, sabotžas, demoralizacija gali turėti strateginių pasekmių ir vesti prie pergalės konflikte“[22].

Didžioji strategija teisės dokumentuose dažniausiai įvardijama kaip valstybės ilgalaikės raidos strategija. Valstybės ilgalaikės raidos strategija – tai ilgalaikis strateginio planavimo dokumentas, kuriame išdėstyta valstybės geopolitinės padėties analizė, ilgalaikiai prioritetai ir suderinta



2 pav. Valstybės strateginio planavimo sistema



visų sektorių ilgalaikės plėtros vizija [15]. O generalinė strategija, apimanti konkrečią valstybės administruojamą sritį, pateikia ilgalaikę ūkio plėtros strategiją. Ilgalaikė ūkio plėtros strategija – tai strateginio planavimo dokumentas, kuriame apibendrintos visų ūkio šakų (sektorių) strategijos ir numatytos prioritėtinės ūkio plėtros kryptys [15]. Šios dviejų lygių valstybės strategijos daro didelį poveikį organizacijos formuojamai strategijai, kadangi apibrėžia jos veiklos prioritetus ir sukuria valstybinę strateginio planavimo sistemą (2 pav.).

### Strategija – vadybos mokslo objektas

Žodis „strategija“ vadyboje vartojamas gana dažnai ir apibrėžia procesus, vykstančius organizacijoje įvairiais lygiais: organizacijos strategiją, verslo strategiją, funkcinę strategiją, konkurencinę strategiją ir pan. Kas yra strategija, vadybos praktikoje suvokiama plačiai, ir labai nesigilinama, kur ji prasideda ir kur baigiasi. Nepaisant to, strategijos kūrimo metodika labai panaši visose organizacijose – valstybinėse, privačiose, orientuotose į pelną ir ne pelno.

Remiantis H. Mintzbergu, strategiją kaip koncepciją nusako penki aspektai (angl. *plan, ploy, pattern, position, perspective*) [4]:

Pirmiausia strategija gali būti suprantama *kaip planas*. Kaip planas strategija sudaroma prieš veiklos pradžią ir atsiranda ją aptariant, iškelus aiškius tikslus.

Antra, strategija gali būti suprantama *kaip gudrybė*. Kitaip tariant, stengiamasi pergudrauti varžovus ar konkurentus.

Trečia, strategija suprantama *kaip* tam tikras veiklos *modelis*. Šiuo požiūriu strategija gali būti norima ir reali. Kitaip tariant, sumanymas gali skirtis nuo realios strategijos. Strategija kaip planas, gudrybė ar modelis įvertina vidinę organizacijos aplinką.

Strategija *kaip pozicija* atspindi organizacijos vietą išorinėje aplinkoje (rinkos konkurentų atžvilgiu). Kitaip tariant, strategija priklauso nuo to, kokią vietą organizacija šiandien užima rinkoje kitų analogiškų organizacijų atžvilgiu.

Penktoji strategijos sąvoka – *perspektyva*. Kaip perspektyva strategija leidžia suvokti, kaip vadovai supranta juos supančią aplinką, ką rengiasi keisti, kaip jų idėjas palaiko žemesniojo rango vadovai ir darbuotojai. Ti-

krovėje strategija retai suvokiama tik kaip viena iš minėtų penkių aspektų. Dažniausiai tai kelių aspektų junginys.

Strategijos kaip proceso aspektas apima organizacijos vizijos ir ateities uždavinių apibrėžimą, dabartinės situacijos vertinimą, strateginių alternatyvų pasirinkimą, veiklos plano rengimą ir jo įgyvendinimą. H. Mintzbergas teigia, kad yra net dešimt mokyklų, kurios skirtingai supranta strategijos koncepciją.

Vienoje iš tokių mokyklų strategija suvokiama kaip sprendimų visuma, kuriai reikalinga išsami aplinkos ir organizacijos analizė. Šiai analizei atlikti naudojama 1971 m. Andrewso pasiūlyta SSGG analizė, kuri šiandien apima šalies pramonės ir organizacijų ekonominės analizės principus. Analize pagrįsta strategijos formavimo metodika buvo sukurta Harvardo universitete, todėl toks požiūris į strategiją vadinamas **Harvardo mokyklos strategija** [19]. Pagrindinis šio požiūrio privalumas – susitelkimas siekiant įgyvendinti pasirinktą strategiją: sukūrus strategiją, kuriama atitinkama organizacinė struktūra, procesai, santykiai ir elgesio būdai, reikalingi šiai strategijai įgyvendinti. Daug dėmesio skiriama vadovavimui.

Remiantis Harvardo modeliu, išskiriami keturi pagrindiniai veiksniai, darantys įtaką strategijos pasirinkimui: aplinkos lemiamos galimybės, ištekliai, vadovų vertybinė orientacija ir socialinė organizacijos atsakomybė. Visi šie veiksniai yra labai svarbūs formuojant savivaldos organizacijų strategijas. Kadangi savivaldos organizacijų veikla labiau savarankiška, palyginti su valstybės organizacijomis, todėl jai gali daryti įtaką vadovų vertybinė orientacija. Be to, savivaldos organizacijos gali laisviau naudoti finansinius išteklius ir pasinaudoti išteklių įvairove, o tai padidina strateginių sprendimų galimybes [2].

Vienu įtakingiausių strategijos teoretikų laikomas M. Porteris 1996 ir 2001 m. konceptualizavo strategijos sąvoką savo darbuose *What is Strategy?* ir *Strategy and the Internet*.

Svarbiausios jo mintys, kurių aktualumo nepaneigė nei teoretikai, nei praktikai:

1. Pagrindinis strategijos tikslas – užtikrinti ilgalaikių investicijų efektyviausią grįžtamumą.

2. Konkurencinė strategija turi suteikti išskirtinumo galimybę.

3. Strategija – tai unikalios ir vertingos pozicijos kūrimas sujungiant įvairialypes veiklas.

4. Strategija padeda suvokti, kaip turi susijungti visi organizacijos elementai.

5. Operatyvinis efektyvumas ir strategija vienodai svarbūs siekiant rezultatų, kurie yra organizacijos uždaviniai. Tačiau jie organizaciją veikia skirtingais būdais.

6. Operatyvinis efektyvumas reiškia, jog organizacija geba panašius procesus atlikti geriau nei konkurentai.

7. Strategija orientuota ir į krypties tęstinumą.

Iš šių teiginių matyti, kad Porteris strategiją įvardija kaip organizacijos ilgalaikę poziciją, kai priimami sprendimai, kokią naudą organizacija nori ir gali teikti vartotojams jungdama ir derindama savo veiklos sistemas bei ieškodama būdų, kaip efektyviausiai susigrąžinti ilgalaikes investicijas. Operacijų efektyvumas yra tik papildomas šios sistemos veiksnys.

Visas šias mintis sujungti į vieną lietuviškai korektišką sakinį nelengva. Strategijos prasmę atskleidžia prof. A. Vasiliausko pateiktas apibrėžimas:

*„Strategija – sprendimų visuma, apibrėžianti svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti.“*

Apibrėžus, kas yra strategija, kyla klausimas, kam ji reikalinga, kuo skiriasi organizacijos, turinčios strategiją ir jos neturinčios. Visų pirma strategija nustato kryptį – aiškią judėjimo trajektoriją iš taško A į tašką B. Antra, strategija leidžia sutelkti pastangas, išskiriant prioritetus, paskirstant laiką ir išteklius „mažiems“ ir „dideliems“ darbams atlikti. Strategija leidžia išlaikyti pastovumą ir susitelkti, siekti tų pačių tikslų ilgą laiką. Šie trys strategijos aspektai leidžia užtikrinti veiklos kontrolę. Kartu ji turi užtikrinti

lankstumą prisitaikant prie naujų sąlygų. Tam tikrais atvejais strategija gali būti netgi keičiama, jei aplinka kardinaliai keičiasi. Analizuojant strateginio planavimo sistemas pažymėtina, kad visapusiškumas, determinavimas ir per didelė kontrolė gali nukreipti dėmesį nuo organizacijos vizijos ir misijos. Strateginio valdymo praktikai suprato, kad būtina kurti naujas strategijas, kaip atsvarą pernelyg kontroliuojamoms strategijoms. Strateginio planavimo sistema leidžia vykdyti visų lygių ir funkcijų kontrolę, kita vertus – skatinti kūrybiškumą, verslumą, užkirsti kelią biurokratijai ir centralizacijai, kas mažina efektyvumą [2].

Organizacijos strategijos samprata gali būti dvejopa [5]:

- viena vertus, strategija dažnai tapatinama su organizacijos ateities planais, nes tai – visos organizacijos arba jos dalies veiklos modelis, apibrėžiantis organizacijos politiką, nustatantis tikslus, priemones ir galimus būdus jiems pasiekti;
- kita vertus, dažnai ji suprantama kaip nuolatinė organizacijos ir jos aplinkos sąveika, nes kiekviena organizacija turi savo aplinką ir su ja palaiko ryšį.

## Klausimai

Kaip strategiją apibrėžia politikos mokslai?

Kaip strategiją apibrėžia vadybos mokslai?

Kas yra didžioji strategija ir kaip ji transformuojasi į valstybės ilgalaikės raidos strategiją?

Kokios valstybės ilgalaikės raidos strategijos ir organizacijos strategijos sąsajos?

Kokios pagrindinės strategijos funkcijos?

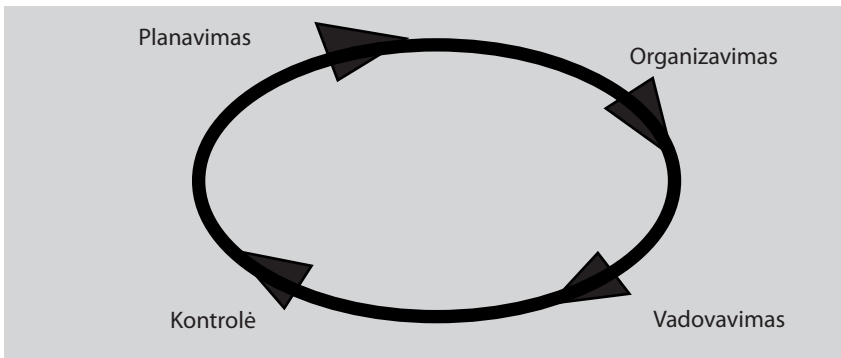
Kokius pagrindinius pranašumus ir skirtumus galite išskirti?



## STRATEGINIS VALDYMO PROCESAS

**Strateginis valdymas** – nuolatinis, dinamiškas ir nuoseklus procesas, kuriuo remiantis laiku prisitaikoma prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudojamas turimas potencialas [23].

Norint suprasti šį apibrėžimą, į strateginį valdymą reikėtų žiūrėti kaip į ciklą, kurį sudaro keturios valdymo funkcijos: planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė (3 pav.). Visoms šioms funkcijoms būdinga aiški orientacija į iškeltą tikslą.



3 pav. Valdymo funkcijų cikliškumas

Jos ne tik atliekamos viena po kitos, bet ir yra glaudžia tarpusavyje susijusios. Nuo to, kaip bus atliekama viena iš funkcijų, priklauso kitų efektyvumas ir galutinis rezultatas.

Išskiriami dar du strateginio valdymo modeliai – strateginio planavimo sistemos modelis ir grupių valdymo modelis. Šiuos modelius aiškiname remdamiesi M. Arimavičiūte.

**Strateginio planavimo sisteminis modelis** pabrėžia glaudžius nenutrūkstamo proceso funkcijų tarpusavio ryšius, leidžia geriau suvokti sistemą kaip visumą, padeda suprasti kiekvieno sistemos elemento esmę. Idealiu atveju sistemos dalyviai, atliekantys vieną sistemos funkciją, turėtų būti kuo labiau susiję su kitais jos dalyviais. Tai lemia efektyvesnį

komandos darbą ir geresnius galutinius rezultatus. Strateginis planavimas visada apibrėžiamas kaip procesas, kurio metu priimti sprendimai įgyvendinami ir kontroliuojami.

**Grupių modelis** integruoja ekonominius, politinius ir socialinius veiksnius. Daugelis savivaldos organizacijų interesų grupių turi savų poreikių. Savivaldos organizacijų misijos ir vertybės turėtų būti nustatytos remiantis grupių interesais. Tai reiškia, kad savivaldos organizacijos turėtų suprasti, kokia privalėtų būti jų misija atsižvelgiant į kiekvieną interesų grupę. Tada jos negalės patenkinti visų išorinių interesų grupių poreikių. Grupių modelio privalumas yra tai, kad jis iškelia organizacijos išorinių ir vidinių grupių pagrindines reikmes ir parengia jas tenkinti bent jau tiek, kad išliktų.

## Planavimas – strateginio valdymo funkcija

Planavimas – pirmoji iš keturių pagrindinių valdymo funkcijų. Tinkamai suplanavus, organizacijoje lengviau atlikti įvairius pakeitimus ir taip siekti užsibrėžtų tikslų. Planavimas parengia organizaciją pokyčiams, kurie įvyks, kai bus įvertintos galimybės ir išspręstos kilusios problemos.

Planuojant atliekama daug svarbių funkcijų:

1. Aiškiai apibrėžiami organizacijos tikslai ir iškeliami realūs uždaviniai, atitinkantys organizacijos misiją. Visa tai suderinama atsižvelgiant į laiką ir pajėgumus.

2. Iškelti tikslai suderinami su suinteresuotais asmenimis, jų grupėmis ir darbuotojais, tiesiogiai atsakingais už šių tikslų įgyvendinimą.

3. Padidėja plano sudarytojų atsakomybė už jo įvykdymą. Jeigu planavimo procese dalyvauja visų lygių vadovai ir priimant sprendimus pasiekiamas konsensusas, tai iškeltus tikslus ir uždavinius įgyvendinti yra kur kas lengviau: žmonės, dalyvaujantys priimant sprendimus, jaučia atsakomybę už šių sprendimų įgyvendinimą. Planavimo procesas, į kurį įtraukiamas daug darbuotojų, suburia grupiniam darbui.

4. Užtikrinama, kad organizacijos išteklių bus efektyviausiai naudojami prioritetiniams tikslams įgyvendinti.

5. Sukuriama bazė organizacijos pažangai įvertinti ir numatoma, kaip, gavus naujos informacijos ir atsiradus galimybių, galima koreguoti tikslus ir uždavinius.

Skiriami trys planavimo lygiai:

- 1) strateginis planavimas;
- 2) taktinis planavimas;
- 3) operatyvinis planavimas.

**Strateginis planavimas.** Strateginio planavimo rezultatas – strateginis planas – nusako pagrindines kryptis, kuriomis bus dirbama ateinančius penkerius metus (ar ilgiau). Strategiškai planuojant taip pat numatoma, kaip bus dirbama ir kodėl pasirinktos būtent šios kryptys. Taip planuojant būtina turėti išsamios informacijos, kuria remiantis galima nustatyti alternatyvas ir įvertinti priimamų sprendimų poveikį.

**Taktinis planavimas.** Strateginiame plane numačius ilgalaikius organizacijos tikslus, kuriems įgyvendinti reikia daugiau nei vienu metų, toliau vyksta taktinis planavimas. Čia vidurinės grandies vadovai iškelia smulkesnius tikslus, kuriems įgyvendinti dažniausiai reikia ne daugiau kaip vienu metų, suformuoja užduotis ir paskirsto jas padaliniams. Rengiant taktinį, kaip ir strateginį, planą, būtina remtis informacija. Reikiamą informaciją sudaro įvairios ataskaitos, atspindinčios organizacijos galimybes ir aplinkos poveikį. Remiantis šia informacija ir strateginiu planu, kuriame numatytos pagrindinės veiklos kryptys ir svarbiausi tikslai, sudaromas taktinis planas. Taktiniame plane nurodoma, kokią dalį strateginių tikslų arba kuriuos tų tikslų etapus rengiamasi įgyvendinti, taip pat numatoma, kuris padalinys bus atsakingas už tikslų įgyvendinimą, kokie ištekliai tam bus skiriami ir kada įvyks rezultatų vertinimas.

**Operatyvinis planavimas.** Žemiausios grandies vadovai sudaro operatyvinius planus trumpalaikiams tikslams įgyvendinti. Iškelti trumpalaikiai tikslai yra kiekvieno darbuotojo ar jų grupės veiklos ilgalaikių tikslų atspindys. Operatyviniam planui sudaryti reikia ypač tikslių duomenų apie operacijas, personalą, žaliavas ir įrenginius. Šis planas skirtas dienos, savaitės ar mėnesio darbui organizuoti ir apima su tuo susijusias darbo procedūras, metodus ir taisykles.

Įvertinus strateginio planavimo svarbą valdymo procesui, būtina jį pagngrinėti išsamiau. Strateginį planavimą sudaro šie etapai:

1. Apibrėžiama organizacijos vizija ir misija.
2. Išanalizuojami organizacijos privalumai ir trūkumai (stipriosios ir silpnosios pusės), pvz., pasitelkiant SSGG analizės metodiką.
3. Iškeliami tikslai.
4. Suformuojamos atitinkamos strategijos.
5. Numatomi būdai, kuriais bus kontroliuojama, kaip įgyvendinami planai.

Strateginio planavimo paradigma susiformavo 7-ajame praėjusio amžiaus dešimtmetyje, ir šis laikotarpis vadybos moksle dažnai vadinamas strateginio planavimo epocha [5]. Kaip teigia A. Bosas, strateginio planavimo fenomenas atsirado dėl daugelio objektyvių ir subjektyvių veiksnių. Pirmuosius iš jų apibūdina socialiniai ekonominiai organizacijų veiklos sąlygų pokyčiai, pareikavę naujo požiūrio priimant svarbiausius verslo plėtros sprendimus, susiformavusios naujos organizacinės procedūros ir analitiniai metodai.

Antruosius lėmė priežastys, atskleidžiančios įtakos grupių, suinteresuotų strateginio planavimo plėtra, veiksmi. Galutinės teorinės metodologijos strateginio planavimo nuostatos susiformavo 6-ojo ir 7-ojo dešimtmečių sandūroje. 7-ojo dešimtmečio pirmajai pusei tenka pagrindinė verslo organizacijų susidomėjimo planavimu banga.

Strateginis planavimas visų pirma yra valdymo priemonė, kuri, kaip ir visos valdymo priemonės, naudojama vieninteliu tikslui – organizacijos veiklos efektyvumui padidinti. Strateginis planavimas padeda organizacijai susitelkti, įvertinti viziją ir prioritetus atsižvelgiant į besikeičiančią aplinką ir užtikrinti, kad organizacijos nariai siektų tų pačių tikslų [1].

Strateginis planavimas – tai planavimo sistema, skirta strategijai parengti atsižvelgiant į viziją, misiją ir tikslus.

Praktinė strateginio planavimo reikšmė – išlaikyti tokią veiklos kryptį, kuri užtikrintų, kad visi organizacijos ištekiai bus optimaliai panaudoti įgyvendinant nustatytą misiją. Štai keletas esminių principų, kurie atskleidžia strateginio planavimo esmę [1]:

❖ Procesas yra *strateginis*, kadangi apima sprendimus, padedančius atitinkamai reaguoti į dinamiškus ir kai kada priešiškus aplinkos pokyčius. Pavyzdžiui, visi augalai priklauso nuo aplinkos, tačiau jie nežino, kaip re-



aguoti. Organizacijos turi daugybę galimybių reaguoti į pakitusius visuomenės poreikius, finansavimo galimybes ir kitus veiksnius. Mąstant strategiškai, reikia pripažinti visas šias galimybes ir pasirinkti vieną iš jų.

❖ Strateginis planavimas yra *sistemiškas*, kadangi skatina sutelktus (kryptingus) ir efektyvius procesus. Keliami daugybė klausimų, kurie padeda planuotojams išnagrinėti ankstesnę patirtį, patikrinti ankstesnes prielaidas, sukaupti ir integruoti informaciją apie esamą situaciją, numatyti aplinką, kurioje organizacija dirbs ateityje. Procesas taip pat leidžia planuotojams įvertinti, ar naujoji strategija ir jos komponentai atitinka organizacijos viziją.

❖ Strateginis planavimas – tai specifinių *prioritetų* pasirinkimas įvertinant, ką jie reiškia artimiausiu metu ir reikš tolimoje ateityje. Sutarimas dėl prioritetų turi būti pasiektas įvairiais lygiais – pradedant filosofiniu ir baigiant operatyviniu. Strateginis planas yra organizacijos planų sistemos viršutinė dalis, kuri išskaidoma į metų operatyvinius planus. Strateginis planas negali būti taip įvardytas, jei jame nėra numatytų tikslų ir prioritetų, kuriais vadovaudamasi organizacija atsirenka svarbias ir ne tokias svarbias veiklas. Ilgalaikiai tikslai daro įtaką trumpalaikiai veiklai, kad planas būtų veiksmingas ir reikalingas.

❖ Strateginio planavimo proceso metu atsiranda *įsipareigojimų*. Sistemiskai įtraukus įtakos grupes (vartotojus, visuomenę, kitas organizacijas) į pirminius planavimo proceso etapus, kai nustatomi institucijos veiklos prioritetai, konstruktyviai sprendžiami nesutarimai, gerėja ryšiai ir koordinavimo veikla. Planavimas leidžia pasiekti sutarimą daugelyje veiklos sričių ir įtvirtinti atsakomybę už plano įgyvendinimą organizacijoje ir už jos ribų. Kadangi darbuotojai ir įtakos grupės turi tam tikrų įsipareigojimų, iš karto tampa lengviau įgyvendinti planą, tačiau daugiau dėmesio reikia skirti konsultavimui, o mažiau – veiklos inspiravimui ir kontrolei.

Strateginis planavimas organizacijai suteikia daug privalumų, kurių svarbiausi yra šie [5]:

Visų pirma strategiškai planuojant organizacijos padaliniams sudaromos sąlygos koordinuoti savo veiksmus siekiant ilgalaičių tikslų (Zakarevičius, 1999).

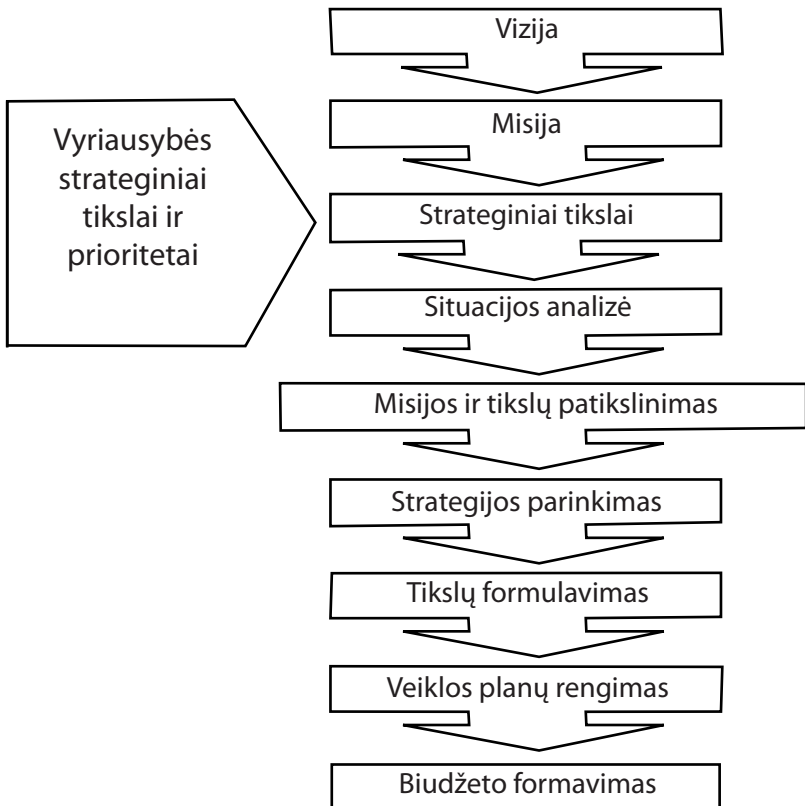
Antra, strateginis planavimas skatina kiekvieną verslo vienetą aiškiai apibrėžti savo uždavinius ir funkcijas siekiant įgyvendinti numatytus planus ir sąveikaujant tarpusavyje.

Trečia, strateginio planavimo metodologija skatina vadovus aprėpti pla-

tesnį problemų lauką ir numatyti perspektyvas. Tiktai turint darnią kolektyvinę veiksmų programą galima atitraukti vadovą nuo einamųjų uždavinių.

Galiausiai planavimo procesui tenka ganėtinai svarbi lavinimo funkcija. Vakarų šalių specialistai pažymi, kad dalyvaujant formaliame planavimo procese gerokai padidėja vadybininkų kompetencija, plečiasi akiratis. Aukščiausieji organizacijos vadovai, dalyvaujantys planavimo procese, šiam darbui surbia savo pavaldinius, pateikdami strategines nuostatas ir jų įgyvendinimo metodus hierarchinės valdymo sistemos žemesnio lygio padaliniams.

Organizacijos strateginio veiklos plano rengimo procesą sudaro keletas nuoseklių etapų (4 pav.). Pirmiausiai numatoma organizacijos vizija.



4 pav. Organizacijos strateginio plano rengimo procesas

Skirtingai nuo kitų strateginio planavimo etapų, jai neturi įtakos aukštesnės organizacijos ar valstybės strateginiai tikslai ir prioritetai. Oficialiai strateginiame plane neprivaloma jos apibrėžti, tačiau ją turint pradedama ieškoti naujų veiklos būdų ir metodų. Visa tai yra organizacijos varomoji jėga, neleidžianti jai sustabarėti ir tapti formalių funkcijų atlikėja.

Kitas etapas – organizacijos misijos apibrėžimas. Jis tiesiogiai susijęs su vyriausybės strateginiais tikslais ir prioritetais. Misija atspindi pagrindines funkcijas, kurias organizacija privalo atlikti dalyvaudama visuomenės gerovės kūrimo procese. Kai apibrėžiama, kokios yra pagrindinės organizacijos funkcijos (misija), ieškoma būdų, kaip jas geriausiai atlikti. Čia neišsiverčiama be situacijos analizės. Situacijos analizė apima išorinės ir vizijos aplinkos analizes, jas integruoja ir atsako į pagrindinį klausimą – kokios yra organizacijos galimybės. Įvertinus organizacijos galimybes ir pamačius, kad situacija, palyginti su ankstesne, iš esmės pasikeitė, gali būti iš naujo apibrėžta misija, nustatytos naujos ar pakoreguotos senosios organizacijos funkcijos. Iš naujo įvertinus organizacijos gebą veikti, atsakoma į kitą klausimą – kokiu būdu tai padaryti. Integruotų sprendimų visuma, vadinamoji strategija, nukreipia organizaciją viena kryptimi, kurios laikantis organizacijos misija yra įgyvendinama efektyviausiu būdu. Strategijos įgyvendinimo procesas suskaidomas į konkrečių tikslų siekimo etapus. Šiems tikslams įgyvendinti kuriami planai ir apskaičiuojamas tam atlikti reikalingas biudžetas.

### **Organizavimas – strateginio valdymo funkcija**

Nustačius organizacijos tikslus ir sudarius šių tikslų įgyvendinimo planus, svarbu racionaliai paskirstyti organizacijoje darbus.

Organizavimas – užduočių ir išteklių paskirstymas siekiant užsibrėžtų tikslų.

Organizavimo funkcija neatsiejama nuo visos veiklos, kuri susijusi su formaliu užduočių paskirstymu, numatant darbuotojų pavaldumą ir viršenybę, t.y. sudarant organizacinę valdymo struktūrą.

Organizavimo proceso sudedamosios dalys:

- 1) planų peržiūrėjimas;

- 2) visų užduočių, kurias reikia įvykdyti, numatymas;
- 3) užduočių suskirstymas grupėmis, kad jos sudarytų vieno žmogaus ar vienos žmonių grupės atliekamą darbą;
- 4) darbų paskirstymas;
- 5) sprendimų priėmimo teisės perdavimas, kad visiškai įvykdant užduotį išliktų vieningumas.

Kad užsibrėžti organizacijos tikslai būtų įgyvendinti, darbus reikia klasifikuoti ir parinkti darbuotojų grupes, kurios galėtų juos atlikti. Kadangi darbus paskyrus darbuotojams, kurie juos gali atlikti geriausiai, didėja produktyvumas, darbuotojų žinios turi būti plečiamos pagal tai, ko reikia nuolat gaunamoms užduotims atlikti. Nuolatinė užduočių, tenkančių darbuotojams, analizė atskleidžia tendencijas, kuriomis remiantis organizacijoje galima daryti esminius pakeitimus, turėsiančius didelę įtaką efektyvumui.

## Vadovavimas – strateginio valdymo funkcija

**Vadovavimas** – tai žmonių veikimas ir jų veiklos nukreipimas užsibrėžtiems tikslams įgyvendinti.

Organizacija dirba efektyviai tik tuomet, kai visi darbuotojai siekia bendrų tikslų. Kadangi vadovavimas yra veikla, kuria vienas žmogus daro įtaką kito veiklai, vadovavimo kokybė organizacijos efektyvumui turi ypač didelę reikšmę. Vadovai turi mokytis vadovauti, kad jų įtaka siekiant organizacijos tikslų turėtų kuo didesnę teigiamą poveikį.

Jeigu anksčiau buvo manoma, kad vadovavimo efektyvumas priklauso nuo vadovo asmenybės bruožų, tai dabar teigiama, jog vien tik asmenybės bruožai to nelemia. Tyrimais nustatyta, jog vadovavimo efektyvumas itin priklauso nuo vadovo gebėjimo būti lyderiu. Manoma, kad lyderis gali būti vadovu, tačiau vadovas nebūtinai bus lyderis. Jeigu vadovas sugeba darbuotojus sutelkti ir suinteresuoti siekti organizacijos tikslų nenaudodamas suteiktos valdžios – jis yra tikras lyderis.

Vadovas turi žinoti, kaip reikia vadovauti ir valdyti [12]. Jeigu valdymas yra tikslų išskėlimo ir jų įgyvendinimo procesas, kurio metu atliekamos tokios valdymo funkcijos kaip planavimas, organizavimas, nukreipimas (va-

dovavimas) ir kontrolė, kai vadovui suteikiama valdžia, tai vadovavimas – dalis valdymo. Vadovaudamas vadovas taip pat turi planuoti, organizuoti ir kontroliuoti, tačiau tai vyksta tarpasmeniniu lygiu, kai vadovas keičia, inspiruoja, motyvuoja darbuotojus ar jiems daro kitokią įtaką. Vadovavimas, skirtingai nuo valdymo, nesiejamas su formalia įtaka ar sankcijomis darbuotojams.

### Kontrolė – strateginio valdymo funkcija

Nuolat kontroliuojant užtikrinama, kad sudarytas strateginis planas būtų tinkamai įgyvendinamas. Kontrolė – tai paskutinė valdymo funkcija, kuri ne užbaigia valdymo procesą, bet uždaro jo ratą, kadangi remiantis kontrolės rezultatais koreguojami tikslai ir uždaviniai, iš naujo planuojama, organizuojama ir vadovaujama. *Kontrolė* – tai procesas, kurio metu darbuotojų laimėjimai ir procesų pokyčiai yra lyginami su siekiamu standartu, aptariami ir įvertinami.

### Klausimai

Kas yra strateginis valdymas?

Kokios funkcijos sudaro strateginį valdymą?

Kas lėmė istorinį strateginio planavimo modelį?

Išvardykite ir paaiškinkite strateginio planavimo principus.

Kokie planavimo lygiai išskiriami organizacijoje?

Kokie darbai priskiriami strateginiam organizavimui?

Kokia strateginio vadovavimo ir kontrolės esmė?



## STRATEGINĖ ORGANIZACIJOS ORIENTACIJA

Strateginę organizacijos orientaciją sudaro trys sudedamosios dalys: organizacijos misija, vizija ir strateginiai tikslai.

### Organizacijos misija

Valstybinės ir ne pelno organizacijos yra kuriamos, kad palaikytų ir plėtotų vertybes, svarbias visuomenei ir kylančias iš visuomenės poreikių. Tik tokiu atveju organizacija gali pateisinti savo egzistavimą, kuris palaikomas valstybės biudžeto (sudaro surinkti mokesčiai) arba savanoriško subsidiavimo lėšomis.

Kiekviena visuomenė susikuria sau svarbių vertybių sistemą, kurią stengiasi išlaikyti, ir siekia užtikrinti, kad visi visuomenės nariai galėtų naudotis šiomis vertybėmis. Europos šalyse vertybės yra sveikatos ir kita įvairiapusė socialinė apsauga (parama žmonėms, netekusiems darbo, vaikams, seneliams ir t.t.), turto ir asmens saugumas ir pan. Jei šias visuomenės vertybes analizuotume remdamiesi Maslow sukurta poreikių hierarchijos teorija, tai organizacijoms patikėtus saugoti ir kurti vertybes galėtume įvardyti kaip paprasčiausių žmonių egzistencijos poreikių tenkinimą. Fiziologinius poreikius tenkinti padeda socialines paslaugas administruojančios ir teikiančios organizacijos. Benamių prieglaudų veikla, nemokami pietūs mokykloje skurstančių šeimų vaikams, parama daugiavaikėms šeimoms ir pan. – akivaizdūs tokių poreikių tenkinimo pavyzdžiai. Savisaugos poreikiai, susiję su noru jaustis saugiems, nepatekti į nenumatytas nepalankias situacijas, dažniausiai tenkinami pasitelkiant jėgos struktūras (policiją, kariuomenę). Kai organizacija apsibrėžia savo veiklos sritį, svarbiausias uždavinys – nustatyti, kokius visuomenės poreikius organizacija turi tenkinti, kokias atitinkamas visuomenės vertybes kurti ir saugoti. Tad apibrėžiant organizacijos misiją svarbu įtraukti priskirtas socialines vertybes.

Misija atspindi organizacijos veiklos prasmę ir požiūrį į išorinę aplinką, visuomenės interesus, socialinę atsakomybę, padeda suvienodinti skirtingas pažiūras ir nukreipti pastangas viena linkme bei racionaliau naudoti išteklius.

Suvokti misiją labai svarbu, kadangi vadovaujantis ja iškeliami tikslai ir formuluojamos užduotys, o darbuotojai, ją žinodami, lengviau suvokia jiems skiriamos užduoties tikslingumą ir reikšmę organizacijos veiklai.

Kuriant organizacijos misiją turi būti išanalizuotos šios problemos [11]:

- ❖ kas yra organizacijos sukurto produkto vartotojas (visuomenė, jos dalis, kita organizacija ir pan.);
- ❖ kas yra produktas ar paslauga (ką iš organizacijos gauna vartotojas);
- ❖ kokius pajėgumus organizacija turi turėti, kad tinkamai tenkintų vartotojų poreikius (pastarasis klausimas leidžia pažvelgti plačiau, įvertinti realią situaciją).

Apibrėžta organizacijos misija (suformuluoti uždaviniai) yra skirta jos darbuotojams, kad, organizacijoje atlikdami rutininius darbus arba plėsdami ir tobulindami savo veiklą, jie nenukryptų nuo tikslo, esminės organizacijos paskirties.

Pavyzdžiai:

- Finansų ministerijos mokymo centro paskirtis – organizuoti ir tobulinti valstybės finansinius ir ekonominius santykius reguliuojančių specialistų mokymą ir kvalifikacijos kėlimą.
- Finansų ministerija turi kurti ir įgyvendinti efektyvią valstybės finansų politiką, siekdama užtikrinti šalies makroekonominį stabilumą ir ekonomikos plėtrą.

### Organizacijos vizija

---

Organizacijos misija – tai tarsi išeities taškas, pagrindinė funkcija, kurią šiuo metu organizacija atlieka. O vienos ar kitos funkcijos atlikimo būdų yra begalė. Pavyzdžiui, siekiant užtikrinti efektyvią universiteto veiklą, galima intensyvuoti tarptautinį bendradarbiavimą, iš esmės pakelti dėstytojų kvalifikaciją, visą dėmesį sutelkti į mokslinę veiklą. Kiekvienu atveju gausime skirtingą rezultatą, todėl būtina nustatyti vieną kryptį, kuri labiausiai atitiktų universiteto administracijos, personalo, studentų ir visuomenės lūkesčius. Tai būtų organizacijos vizija.

Vizija gali atspindėti vieną iš šių siekių:

- *padidinti įtaką*, pavyzdžiui:

o Lietuvos viešojo administravimo institutas – valstybės tarnautojų mokymo lyderis, dirbantis savo klientų, Lietuvos visuomenės, integracijos į Europos Sąjungą labui;

o Lietuvai suteikiamas atvirasis kodas – vartotojo pasitikėjimas atvirojo kodo programomis bei aptarnavimo infrastruktūra leidžia jam pereiti nuo komercinių kodų prie atvirojo kodo, laisvos licencijos programų. Atsiraa daug verslo organizacijų, kurios galės siūlyti profesionalias paslaugas ir sprendimus atvirojo kodo programų, kurios apims nemažą rinkos dalį, segmente;

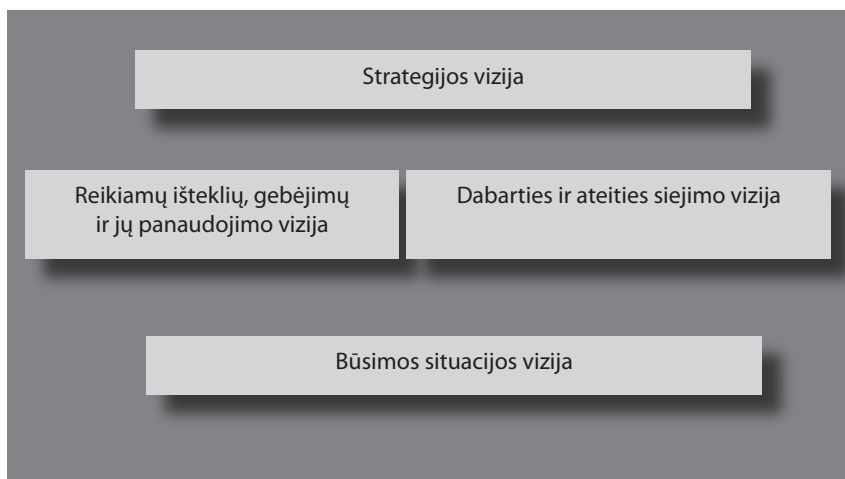
- pagerinti įvaizdį, pavyzdžiui:

o Vilnius – Lietuvos sostinė, moderniausias Vidurio ir Rytų Europos miestas, tarptautinis politikos, verslo, mokslo ir kultūros centras;

o Kaunas – Baltijos jūros regiono mokslo ir žinių ekonomikos, Vidurio ir Rytų Europos transporto ir logistikos centras, Baltijos šalių sporto sostinė, šalies upių uostas.

Organizacijos vizija – visuma, apimanti keletą skirtingų elementų (5 pav.):

- organizacijos plėtros perspektyvos;
- pagrindinės veiklos nuostatos;
- žmogiškieji ištekliai, jų struktūra ir kvalifikacinis lygis;
- visuomeninė veikla.



5 pav. Organizacijos vizijos sudėtis



Organizacijos vizijos formavimas – pirmasis etapas projektuojant organizacijos veiklos pokyčius.

Tarp vizijos ir organizacijos strateginio plano egzistuoja glaudus ryšys. Be vizijos planavimas neturi aiškios krypties, todėl kyla grėsmė, kad bus vis blaškoma ir ieškoma vieno teisingo, efektyviausio organizacijos misijos įgyvendinimo būdo. Besikeičianti aplinka visuomet pasiūlo naujų galimybių, kai kurios iš jų gali atrodyti patrauklios. Siekiant pasinaudoti visomis galimybėmis, išskaidomi organizacijos ištekliai, o pasiekti tikslai būna trumpalaikiai, nesuteikiantys organizacijai esminio kokybinio poslinkio.

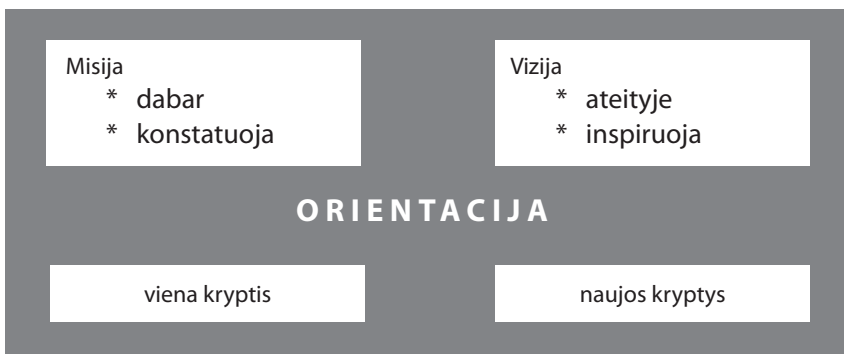
Organizacijos veiklos planavimas neturint vizijos, kaip galutinio siekiamo taško, užuot pasiekus teigiamų rezultatų, gali turėti neigiamų padarinių.

### Vizijos ir misijos savitarpio įtaka

---

Prieš analizuojant misijos ir vizijos savitarpio įtaką reikėtų nubrėžti aišką takoskyrą tarp šių dviejų terminų. Tad juos palyginkime (6 pav.).

Misija yra aiškus organizacijos apibrėžimas *dabar*: kas yra vartotojai, paslaugos ir produktai, kokia organizacijos įtaka kitoms organizacijoms ir visuomenei, kokios taikomos technologijos. O vizija – tai daugialypis organizacijos portretas *ateityje*.



6 pav. Misijos ir vizijos skirtumai

Misija ir vizija skiriasi ne tik kontekstu, bet ir savo tikslais. Misija skirta sudrausminti ir organizacijos veiklos sričiai aiškiai apibrėžti. Vizijos tikslas – inspiruoti (įkvėpti) ir motyvuoti, vesti organizaciją nauja kryptimi. Valsybinių organizacijų misiją dažniausiai apibrėžia aukštesnės instancijos (pvz., vyriausybė), o viziją sukurti gali ir pati organizacija.

Aiški organizacijos misija ir vizija užtikrina nuoseklią veiklą, leidžia įgyvendinti užsibrėžtus ilgalaikius planus intensyviai veikiant išorinei aplinkai. Įvairių formalių ir neformalių įtakos grupių daromas spaudimas organizaciją blaško, skatina atsakyti savo sumanymų ir imtis naujos, „efektyvesnės“ veiklos. Nedviprasmiškai suformuluota ir įgyvendinama organizacijos misija (ką organizacija turi daryti) ir vizija (kaip daryti) leidžia objektyviau vertinti organizacijos veiklą.

## Organizacijos strateginiai tikslai

---

Atsižvelgiant į aplinką, ištirtas organizacijos galimybes iškeliami **strateginiai tikslai**. Tikslas – tai siektinas organizacijos veiklos rezultatas. Kiekvienos organizacijos tikslai išplaukia iš jos misijos. Tačiau iškeliant strateginius tikslus atsižvelgiama ir į septynis papildomus veiksnius [7]: (1) padėtį kitų organizacijų atžvilgiu, (2) veiklos naujumą, (3) veiklos efektyvumą, (4) fizinius ir finansinius išteklius, (5) organizacijos struktūrizavimą, (6) darbuotojų valdymą, (7) socialinę atsakomybę. Įvertinus šiuos veiksnius, kiekvienai organizacijai suformuluojami individualūs tikslai, kurie yra konkretesni, nukreipiantys veiklą norima linkme, pavyzdžiui, toks strateginis tikslas galėtų būti ilgalaikė plėtra gerinant paslaugų kokybę ar didinant jų skaičių.

Organizacijos pasiekti rezultatai turi atitikti jos strateginius tikslus. Todėl prieš patvirtinant strateginius tikslus reikia įvertinti jų visiško įgyvendinimo galimybes. Nevisiškai įgyvendinti organizacijos tikslai leidžia kilti abejonėms dėl organizacijos efektyvumo, reikalingumo ir pan.

Išskiriami ilgalaikiai ir trumpalaikiai strateginiai tikslai. Teoriškai organizacijos vienu metu gali siekti ir vienu, ir kitų tikslų. Žinoma, trumpalaikių rezultatų turi siekti visi. Tačiau kilus konfliktui tarp trumpalaikių rezultatų ir ilgalaikio augimo, viena organizacija renkasi ilgalaikį augimą, o kita – trumpalaikius rezul-

tatus. Ir čia svarbiausias dalykas yra ne nesutarimas ekonominiais klausimais. Iš esmės tai – vertybių konfliktas, kai verslo funkcija susiduria su vadovybės atsakomybe. Druckeris pateikia tipišką amerikietišką pavyzdį, tačiau jis puikiai atspindi trumpalaikių ir ilgalaikių tikslų pasirinkimo padarinius.

Pavyzdžiui, vienoje iš sparčiausiai populiarėjančių JAV bažnyčių sėkmė matuojama naujų parapijiečių skaičiumi. Manoma, kad svarbiausia – kiek niekada iki tol nelankiusių Bažnyčios žmonių prisijungs prie jos ir pradės reguliariai čia lankytis, ir tikima, kad tada Gerasis Dievas pasirūpins gana didelio žmonių skaičiaus dvasiniais poreikiais. O Evangelikų bažnyčios vadovai mano, kad svarbiausias dalykas – dvasinė žmonių patirtis. Iš jos išvaromi tie atsivertėliai, kurie prisijungia prie šios Bažnyčios, tačiau vėliau nebedalyvauja jos dvasiniame gyvenime.

Ir šį kartą svarbiausia ne skaičiai. Iš pirmo žvilgsnio atrodo, kad antrosios bažnyčios tikinčiųjų gretos didėja lėčiau. Tačiau ji išlaiko daug didesnę dalį savo naujųjų narių nei pirmoji. Kitaip sakant, jos augimas yra daug tvirtesnis. Taigi tai ne teologinė problema, arba teologinis aspektas čia tik antraeilis. Tai – *vertybių problema* [8].

Apskritai formuluojant organizacijos strateginius tikslus keliami šie reikalavimai [5]:

- Tikslai turi būti konkretūs ir išmatuojami. Vadovybė, išreikšdama organizacijos tikslus konkrečiais rodikliais, gali tiksliai įvertinti darbo sėkmę. Kitų lygių vadovai, turėdami orientyrą, galės daugiau jėgų skirti darbui minėta kryptimi (ką daryti – padidinti, išplėsti, įdiegti ir t.t.). Bus lengviau nustatyti, ar organizacija deda visas pastangas siekdama užsibrėžtų tikslų.

- Tikslai turi būti pasiekiami. Jie turi didinti organizacijos efektyvumą, nes dauguma žmonių nori greičiau matyti darbo rezultatus. Tikslai, pranešantys organizacijos galimybes dėl išteklių stokos ar išorinių veiksnių įtakos, gali baigtis katastrofa. Jeigu tikslai nepasiekiami, žmonių motyvacija būna silpna, o tai užkerta kelią sėkmei.

- Tikslai turi palaikyti vienas kitą, tai yra siekiant vieno tikslo neturi būti trukdoma siekti kito. Tikslai diferencijuojami pagal turinį, dydį, pasiekimo terminus ir alternatyvas, įgyvendinimo terminus ir priemones, išteklius.

Organizacijos sėkmę garantuoja keletas veiksnių, glaudžiai susijusių su strateginiais tikslais:

- aiškūs laimėjimai;

- visišką įsitikinimą savo veiklos reikalingumu;
- į visuomenę orientuoti tikslai.

Pirmasis veiksnys – aiškūs laimėjimai – reiškia, kad laukiami organizacijos veiklos rezultatai turi būti reikšmingi. To galima pasiekti tik pasitelkus naujausius mokslinius valdymo metodus, remiantis geriausios valdymo praktikos pavyzdžiais. Prieš patvirtinant strateginius organizacijos tikslus reikėtų įvertinti ir jų efektyviausio įgyvendinimo galimybes. Pritaikius naujausius valdymo metodus, kai kurie organizacijos tikslai gali pasirodyti esą nestrateginiai, o kiti – beverčiai.

Antrasis veiksnys – visišką įsitikinimą savo veiklos reikalingumu – reiškia visišką minčių ir veiksmų suderinamumą. Jei iškelti tikslai yra „dvigubi“, jei abejojama, ar jie bus pasiekti, ar iš viso reikalingi, efektyvios organizacijos veiklos tikėtis nevertėtų. Kai susitelkiama siekiant strateginių tikslų ir tikima, kad jie reikalingi ir pagrįsti, netiesiogiai kuriamas teigiamas organizacijos įvaizdis, kadangi iš organizacijos į aplinką nepatenka neigiamas savęs vertinimas bei kita neigiama informacija.

Trečiasis veiksnys – į visuomenę orientuoti tikslai – atspindi privalomąją strateginių tikslų orientaciją. Organizacijų, kurių misija – vienaip ar kitaip prisidėti prie visuomenės gerovės kėlimo, strateginiai tikslai negali būti orientuoti į save. Galutiniai laukiami veiklos rezultatai turi teikti naudą visuomenei.

## Klausimai

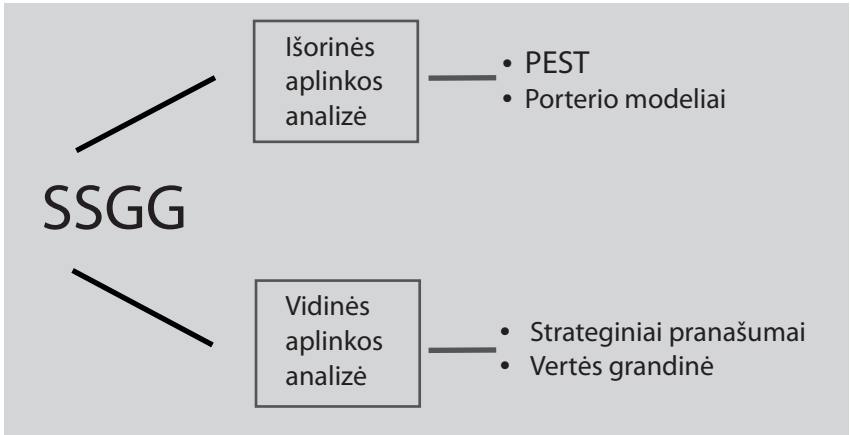
- Kas yra organizacijos misija ir vizija?
- Koks yra vizijos ir misijos savitarpio ryšys?
- Kuo ypatinga pelno nesiekiančios organizacijos misija?
- Kas yra organizacijos strateginiai tikslai ir kaip jie nustatomi?
- Kuo skiriasi trumpalaikiai ir ilgalaikiai strateginiai tikslai?
- Kokie reikalavimai keliami strateginių tikslų formuluotei?

## Užduotis

Pasirinkite keletą valstybinių ar visuomeninių organizacijų. Išanalizuokite jų misijas. Nustatykite, kiek jos atspindi visuomenės interesą.

## STRATEGINĖ SITUACIJOS ANALIZĖ

Strateginei situacijos analizei atlikti naudojama keletas metodų. Išorinė organizacijos aplinka analizuojama taikant PEST ir Porterio modelius. Vidinei aplinkai analizuoti galima taikyti strateginių pranašumų metodą. Visi analizės rezultatai apibendrinami jau aptartu SSGG metodu (7 pav.).



7 pav. Organizacijos situacijos analizės etapai ir tyrimo metodai

### Išorinės aplinkos analizė

Atliekant išorinės aplinkos analizę paranku naudoti PEST metodą. Tai politinių ir teisinių (P), ekonominių (E), socialinių (S) ir technologinių (T) veiksmų analizė (8 pav.).

Politiniai ir teisiniai veiksniai	Veiklos srities politika Mokesčių sistema Veiklos reguliavimas	Bendrieji įstatymai Tam tikros veiklos srities įstatymai
Ekonominiai veiksniai	Ekonominis augimas Infliacija Biudžeto deficitai	Užimtumas Pajamų pasiskirstymas

Socialiniai veiksniai	Darbo pasiūla, įvairovė Požiūris į darbo kokybę Lygybė darbe Požiūris į gamtinę aplinką	Gyventojų skaičius Amžiaus struktūra Etninis pasiskirstymas
Technologiniai veiksniai	Naujovės (inovacijos) Žinios	Valstybės technologijų politika Kommunikacijos technologijos

8 pav. Išorinės aplinkos veiksniai PEST metodu

**Politiniai veiksniai** turi įtakos organizacijos veiklos riboms. Nurodomi veiksniai, kurie padeda arba trukdo organizacijai įgyvendinti Vyriausybės prioritetinius strateginius tikslus (prioritetus), vykdyti vyriausybės programos įgyvendinimo priemones ir gali priversti organizaciją keisti ar pertvarkyti strateginį veiklos planą [15]. Politiniams veiksniams priskirtinos ir šios aplinkybės: valstybės aukščiausio lygio valdymo poveikis organizacijai, politinės sistemos sandaros pokyčiai ir finansinė krizė. **Teisiniai veiksniai** – teisinė sistema, reglamentuojanti valstybėje veikiančių subjektų veiklą, organizacijai gali daryti įtaką, kaip ir visoms kitos organizacijoms. Tai bendrieji įstatymai, ribojantys ir reguliuojantys organizacijos veiklą, mokesčių sistema, skatinanti arba trukdanti plėtoti tam tikrą organizacijos veiklą. Įstatymai, skirti tam tikrai veiklos sričiai, reguliuoja organizacijų, besiverčiančių ta veikla, praktiką. Pavyzdžiui, savivaldybių veiklą reguliuoja Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymas, Teisės gauti informaciją iš valstybės ir savivaldybių įstaigų įstatymas ir kiti.

**Ekonominiai veiksniai** rodo šalies ūkio (atitinkamos srities arba sektoriaus) raidą. Jie lemia globalizaciją ir intensyvią tarptautinę konkurenciją, galios poslinkį – valstybės įtakos silpnėjimą ir ekonominių organizacijų galios didėjimą. Kaip teigia Druckeris, faktiškai turime tris iš dalies sutampančias sritis. Egzistuoja tikrai globali pinigų ir informacijos ekonomika, taip pat regioninės ekonomikos, kur prekės cirkuliuoja laisvai, o paslaugoms ir žmonėms judėti trukdančios kliūtys sumažintos, bet jokių būdu ne pašalintos. Kartu vis labiau reiškiasi nacionalinės ir vietinės realijos – ekonominės ir ypač politinės. Visos trys sritys sparčiai plėtojasi. O organizacijos, pavyzdžiui, universitetai, pasirinkimo neturi. Joms reikia gyventi ir veikti vienu metu vi-

sose srityse. Štai tokia yra ta realybė, kuria turi būti grindžiama strategija. Tačiau niekur ir niekada vadovybė nežinojo, ką ši realybė iš tikrųjų reiškia. Visi kol kas veikia tik apgraibomis [8]. Analizuojant ekonominius veiksmus nagrinėjamos šalies ekonominių rodiklių tendencijos ir jų prognozės. Gali būti analizuojami ekonominio augimo procesai, infliacijos lygis, biudžeto deficitas, BVP, užimtumo duomenys, pajamų pasiskirstymo šalyje ypatumai, investicijų aplinka ir kiti rodikliai bei jų tikėtina įtaką organizacijos veiklai.

**Socialiniai veiksniai** – tai demografiniai, vertybių, gyvensenos ir kiti pokyčiai, būdingi tam tikram visuomeninės raidos etapui, taip pat ekologiniai ir kultūriniai veiksniai.

Rodikliai, kurių analizė atskleidžia socialinių veiksnių įtaką organizacijai, galėtų būti:

- *darbo pasiūlos įvairovė*, atskleidžianti, ar organizacija, plėsdama ar keisdama savo veiklą, galės darbo rinkoje rasti sau tinkamų darbuotojų. Dažnai žmogiškieji ištekiai ir problemos, susijusios su jų papildymu ar pakeitimu, neleidžia organizacijai įgyvendinti užsibrėžtų tikslų, įdiegti naujų technologijų ar kitaip pagerinti veiklos kokybės;

- *požiūris į darbo kokybę* nusako visuomenėje nusistovėjusias nuostatas į darbą. Įvertus tai, jog kiekvienas organizacijos darbuotojas šias vertybes „atsineša“ į darbo vietą ir vadovaudamasis jomis dirba, svarbu nustatyti, kokią darbo kokybę gali užtikrinti darbuotojai ir kokia darbo kokybė organizacijoje gali būti pasiekta nepadarius esminių pakeitimų;

- *lygybė darbe* – tai ne įstatymų numatyta, o visuomenėje susiformavusi nuostata į moterų ir vyrų, sveikų ir neįgalių žmonių lygybę įgyvendinant jų teisę į darbą ir spaudimas organizacijos vadovams sudaryti jiems lygias galimybes;

- *vertybės, susijusios su darbu*, leidžia įvertinti, kaip visuomenėje traktuojamas pats darbo procesas, ar turėti darbą yra vertybė, kokia dažniausiai būna visuomenės reakcija į nedirbantį ar darbą praradusį žmogų. Iš dalies visuomenės normos, susijusios su darbu, palaiapsniui formuoja socialinės apsaugos sistema. Šalyse, kur darbuotojams garantuojamos didelės pašalpos praradus darbą, jie ne taip skausmingai vertina nedarbą ir neskubėdami ieško sau tinkamiausios darbovietės, o ten, kur socialinės garantijos yra nedidelės, nedarbas žmonėms kelia susirūpinimą, todėl darbuotojai atkakliau laikosi darbo vietos, sutinka su įvairiomis papildo-

momis darbdavio sąlygomis ir pan.;

- *amžiaus struktūros pokyčius* labiausiai atspindi gimstamumo mažėjimas išsivysčiusiose šalyse. Kaip teigia Druckeris, ne mažiau kaip du šimtus metų visos šiuolaikinio pasaulio organizacijos rėmėsi nuolatinio gyventojų skaičiaus didėjimo prielaida. Tačiau dabar visų išsivysčiusių šalių tiek visą, tiek sutrumpintą darbo dieną dirbančių, ypač protinį darbą, darbuotojų darbo našumas turės labai sparčiai didėti. Priešingu atveju šalis ir visos jos organizacijos praras savo pozicijas ir palaipsiui nuskurs. Dėl demografinių pokyčių per pastarąjį penkiasdešimtmetį visose išsivysčiusiose šalyse įvyko ir nemažai nuosavybės pokyčių. Jau pradeda ryškėti ir jų sukelti valdžios pokyčiai. Dvi tendencijos – pasiturinčios (tik jokia būdu ne turtingos) vidurinės klasės atsiradimas iš ne fizinio darbo darbuotojų ir gyvenimo trukmės didėjimas – paskatino kurti tokias organizacijas kaip pensiniai ir atvirieji investiciniai fondai. Kaip tik jie dabar šiuolaikinėje išsivysčiusioje visuomenėje yra didžiausi nuosavybės, tai yra atvirųjų akcinių bendrovių, savininkai. Vis didesnio skaičiaus žmonių – tų, kurie gali tikėtis gyventi ilgai, – ekonominis saugumas priklauso nuo jų *ekonominių* investicijų, kitaip sakant, nuo jų, kaip savininkų, pajamų. Todėl ir toliau bus pabrėžiama, kad svarbiausias *veiklos efektyvumo* kriterijus yra naudos, kurią gauna akcininkai, dydis. Tačiau tiems akcininkams reikia ne kuo greitesnio pelno padidėjusių pajamų ar išaugusios akcijų kainos pavidalu, o pajamų po 20–30 metų. Tačiau kartu, kaip aiškinama penktajame skyriuje apie protinio darbo darbuotojų darbo našumą, firmos vis didesniu mastu turės tenkinti savo darbuotojų interesus arba bent jau kelti tuos interesus pakankamai aukštai, kad pritrauktų ir išlaidų reikalingus protinio darbo darbuotojus, skatintų juos našiai dirbti [8];

- *geografinis ir etninis pasiskirstymas* svarbus analizuojant, kaip tam tikroje teritorijoje yra pasiskirstę organizacijos produktų vartotojai. Nuo to priklauso, kokias priemones ir būdus reikės naudoti jiems pasiekti;

- *požiūris į gamtinę aplinką* rodo visuomenės susidomėjimą ir rūpinimąsi aplinka, visuomenės narių sąmoningumą ir iniciatyvą siekiant užkirsti kelią organizacijos veiksams, keliantiems pavojų aplinkai.

Susipažinę su toliau aprašyta situacija, pabandykite numatyti, kokia galėjo būti visuomenės reakcija, jei Danijos karinių oro pajėgos nebūtų kompensavusios nuostolių.



Danijos karinės oro pajėgos pripažino, kad yra kaltos dėl elnio Rudolfo mirties ir išmokėjo kompensaciją Kalėdų Seneliui. Olovi Nikkanoffas, vienas iš profesionalių Danijos Kalėdų Senelių, sakė, kad jo elnias žuvo nuo šoko, kai virš jo galvos neaukštai praskrido kariniai lėktuvai. Karinės oro pajėgos savo kaltę pripažino ir išmokėjo 31 175 kronų (14 423 Lt) kompensaciją. „Mes su džiaugsmu sumokėsime, jei tai reikš, kad viso pasaulio vaikai gaus dovanėlių“, – sakė Karinių oro pajėgų atstovas spaudai. O. Nikkanoffas sakė, kad vasarį buvo sukrėstas, kai rado savo elnių nugaišusį. Kalėdų Senelis pasakojo, kad gyvūnas taikiai rupšnojo žolę, kai tiesiai virš jo galvos griausmingai praskrido du Danijos naikintuvai F-16. Dėl to jis pasiskundė Karinėms oro pajėgoms, kurios pradėjo tyrimą. „Gavome Kalėdų Senelio laišką, kuriame jis skundėsi, kad dėl mūsų kaltės žuvo jo elnias, ir mes į tai rimtai atsižvelgėme“, – sakė KOP atstovas spaudai kapitonas Mortenas Jensenas. Skrydžio duomenys bylojo, kad naikintuvai tuo metu buvo įvykio vietoje, o veterinaras nustatė, kad elniui dėl kurtinamo triukšmo sustojo širdis. O. Nikkanoffas bijojo, kad per artimiausias Kalėdas jo roges trauks tik vienas elnias. Tačiau kai KOP nusprendė kompensuoti žalą, Kalėdų Senelis pasakė esąs laimingas ir Kalėdas žada sutikti įsigijęs naują elnių savo kinkiniui.

2005 m. rugsėjo 30 d. 21:43

BBC,www.DELFI.lt

**Technologiniai veiksniai.** Jie svarbūs įvertinant naujų technologijų, informacijos srautų poveikį organizacijos reguliuojamai sričiai, valdymo organizavimui ir organizacijų tarpusavio ryšiams. Toliau nagrinėjami keturių veiksmų grupių rodikliai: naujovių ir žinių sklaida šalyje ir organizacijos veiklos srityje; valstybės technologijų politika; naujausios komunikacinės technologijos bei galimybės ir būtinybė jas panaudoti organizacijos veikloje.

Šios keturios veiksmų grupės gali būti valdomos tik politiškai nustatyta kryptimi keičiant iki tol egzistavusią politinę sistemą ir jos nulemtą valstybinį administravimą. Dėl šiandienės administravimo reformos išryškėja šios raidos tendencijos [21]:

– **valstybės veiklos procesai tampa kompleksiški, o jų padariniai – didesnio masto**, nes įstojama (arba bent jau orientuojamasi) į tokias svarbias nacionalines organizacijas ir politines teisine sistemas kaip Europos Sąjunga, JT ir kt.;

- **valstybinių organizacijų įtaka** ekonominiams įvykiams darosi nepakankama ir tik reaktyvi, todėl vykdant valstybinę politiką tampa savarankiški ir net ima vyruoti ekonominiai sprendimo būdai;

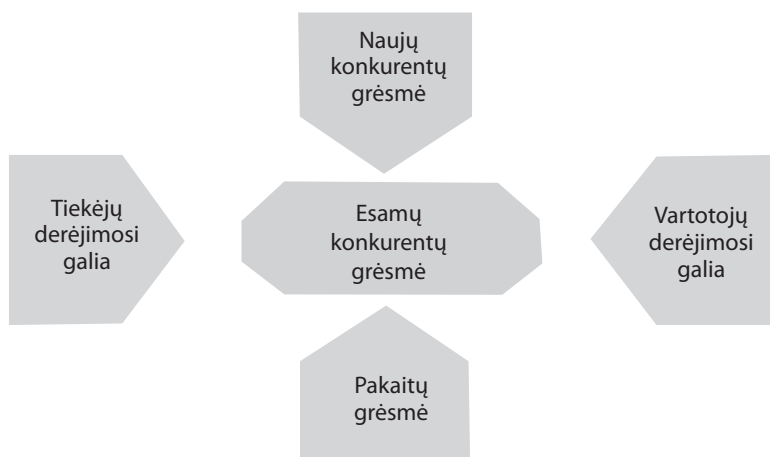
- **visuomenės individualizavimasis** verčia valstybines organizacijas labiau orientuotis ne tik į piliečius ar veiklos sąnaudas, bet ir į klientus, didinti organizacijų lankstumą bei diegti personalo politikos priemones, skirtas viešojo sektoriaus darbuotojams motyvuoti;

- **technologinė revoliucija**, apimanti naujas komunikacijos technologijas, artimiausioje ateityje stipriai paveiks ir atskirų visuomenės subjektų santykius: piliečio ir valstybės (pvz., atsiras nauja balsavimo ir dalyvavimo elgsena), valstybės paslaugų vartotojų ir jų teikėjų (pvz., mokyklos ir administravimo padalinių), darbo santykius pačios organizacijos viduje.

### Porterio penkių jėgų modelis

Nagrinėjant išorinę aplinką pagal Porterio penkių jėgų modelį, organizacijose daugiausia dėmesio turi būti skiriama pakaitų ir įvairių įtakos grupių (visuomenės, vartotojų ir tiekėjų) poveikio grėsmei įvertinti (9 pav.).

**Tiekėjų derėjimosi galia** atspindi jų daromą įtaką organizacijai. Kiekvie-



9 pav. Porterio penkių jėgų modelis

na organizacija turi savo tiekėjus, subrangovus ir kitus veiklos partnerius, nuo kurių veiklos efektyvumo priklauso organizacijos strategijos įgyvendinimo sėkmė. Tiekėjų derėjimosi galia, arba galimybė daryti organizacijai spaudimą, yra didelė tada, kai:

- alternatyvių tiekėjų nėra daug;
- nėra alternatyvių pakaitų;
- tiekėjų kainos sudaro didelę organizacijos bendrųjų sąnaudų dalį.

**Vartotojų derėjimosi galia** atspindi žmonių, kurie naudojami organizacijos paslaugomis ar kitomis kuriamomis vertybėmis, įtaką.

**Pakaitų grėsmę** atskleidžia naujausių tendencijų tam tikros pagrindinės veiklos srityje ir kituose veiklos sektoriuose analizė. Ji leidžia iš anksto numatyti, kokiais kitais būdais galima atlikti pagrindinę organizacijos funkciją. Akivaizdžiausias pakaito pavyzdys yra pašto paslaugų keitimas interneto paslaugomis. Pakaitų grėsmė nebūtinai reiškia, kad organizacijos bus iš viso atsisakyta, tačiau jų analizė perspėja apie galimą grėsmę ir atskleidžia naujas veiklos kryptis.

Remiantis M. Porteriu, **naujų konkurentų grėsmę** mažina į rinką patekti trukdančios kliūtys. Esamų ir naujų konkurentų grėsmę dažnai *riboja įstatymai*, numatantys tik vieną ar kelias organizacijas tam tikroms funkcijoms atlikti. Šias grėsmes reikėtų panagrinėti išsamiau.

Remiantis ekonomikos teorija, naujus konkurentus stabdo masto ekonomija, produkto išskirtinumas, kapitalo poreikis pradedant veiklą, vartotojų perorientavimo išlaidos, dominuojančių organizacijų reakcija ir valstybės politika. Nagrinėjant organizacijos konkurencinę aplinką nereikėtų apsiriboti vien tik valstybės politikos analize, kai įstatymuose ar kituose norminiuose teisės aktuose įtvirtinamas organizacijos „monopolis“ atlikti priskirtas funkcijas. Plečiantis viešojo ir privačiojo sektorių partnerystei, vis daugiau viešųjų funkcijų perima verslo organizacijos. Pastebėta, jog dauguma šių funkcijų gana nesudėtingos, todėl, jas perdavus privačiam sektoriui ir pritaikius jam būdingus lankstaus valdymo metodus, gali padidėti veiklos efektyvumas. Privačiam verslui perdavus dalį viešojo sektoriaus neproblemiškų funkcijų, lieka problemiškosios, todėl strateginius ir metinius planus įgyvendinti darosi sunkiau. Netiesioginė konkurencija su privačiuoju sektoriu dėl nesudėtingų organizacijų funkcijų visada egzistuoja, todėl būtina įvertinti ir tokios konkurencijos galimas grėsmes bei padarinius.

## M. Porterio deimanto modelis

Pelno nesiekiančios organizacijos dažnai yra atsakingos už vieną ar kitą šalies ekonominės, socialinės ar technologinės plėtros sritį. Pagal strateginio planavimo metodų ir technikų taikymą galima išskirti dvi organizacijų grupes. Pirmoji organizacijų grupė naudoja valstybės organizacijoms parengtą Strateginio planavimo metodiką, pagal kurią atlieka PEST ir SSGG (SWOT) analizes, taiko tikslų, uždavinių, priemonių ir vertinimo kriterijų nustatymo technikas, antroji – Regionų plėtros planų rengimo ir atnaujinimo metodiką, pagal kurią atlieka atskirų sektorių grupių situacijos analizę. Analizuojami šie sektoriai:

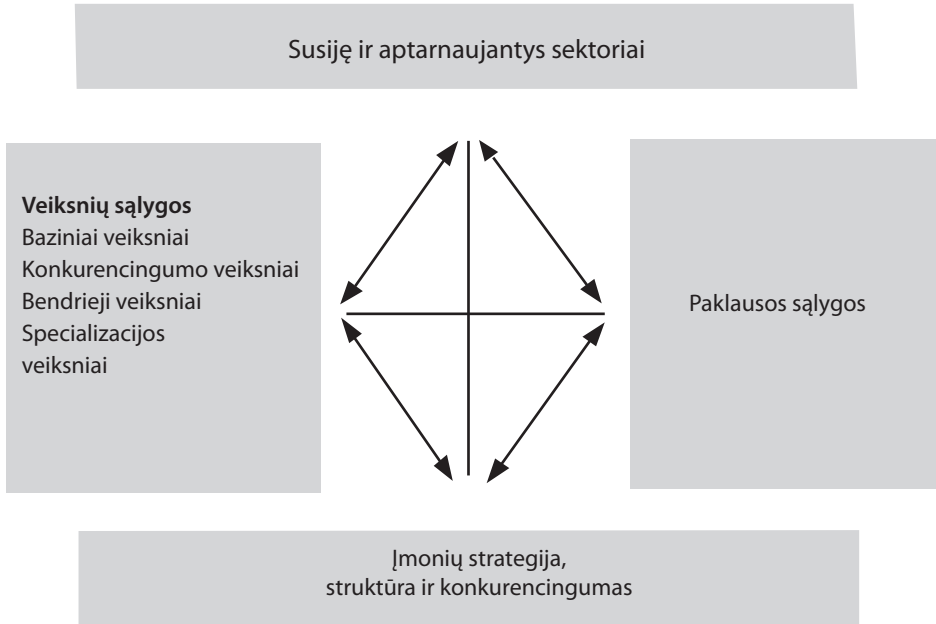
- smulkusis ir vidutinis verslas, pramonė ir kaimo plėtra;
- žmogiškieji ištekliai;
- viešosios paslaugos;
- infrastruktūros plėtra ir aplinkos apsauga [3].

Tokios valstybės institucijos, kaip miestų savivaldybės, socialinės rūpybos centrai ir pan., atsako už tam tikrą geografiškai arba pagal veiklos pobūdį priskirtą sritį. Šių organizacijų strateginiai tikslai priklauso nuo konkrečios veiklos srities problemų ir galimybių.

Tinkamiausias metodas konkrečiai veiklos sričiai analizuoti – M. Porterio deimanto modelis, leidžiantis išskirti veiklos srities privalumus tarptautiniame kontekste. Šis modelis visų pirma skirtas nacionalinės pramonės konkurencingumui ir atskirų jos šakų organizacijų privalumams įvertinti, tačiau pasitelkus jį galima vertinti įvairias veiklos sritis, jų perspektyvas ir plėtros prioritetus. Viešojo sektoriaus organizacijos, veikdamos geografiškai ir politiškai ribotoje erdvėje, taip pat dalyvauja tarptautiniuose procesuose kaip ES ir kitų tarptautinių organizacijų sudedamosios dalys. Organizacijos, analizuodamos savo veiklos sritį, turi atsižvelgti į tarptautinį kontekstą.

*Deimanto modelį* sudaro keturi tarpusavyje sąveikaujantys veiksniai (10 pav.):

- veiksmų sąlygos;
- paklausos sąlygos;



10 pav. M. Porterio deimanto modelis pramonės konkurencingumui vertinti

- susiję ir aptarnaujantys sektoriai;
- organizacijų strategija, struktūra ir konkurencingumas.

*Veiksnių sąlygos* skirstomos į siauresnes grupes:

- Baziniai veiksniai – tai šalies gamtos išteklių, klimatas, geografinė ir demografinė padėtis, lemianti palankią tam tikrų veiklos sričių plėtrą.
  - Konkurencingumo veiksniai – aukštos kvalifikacijos darbuotojai, dėl geresnio švietimo įgyti profesiniai įgūdžiai; pažangūs tyrimų metodai, mokslo ir technikos naujovės, kurias inicijuoja verslo, o skatina valstybinės organizacijos. Sritis, ilgainiui tapusi labai konkurencinga dėl didelio veiklos efektyvumo, yra patraukli tiek privačiojo verslo, tiek viešojo administravimo organizacijoms, todėl abi pusės šią veiklą palaiko ir skatina.
  - Bendrieji veiksniai – veiklos srityje susiformavusi išskirtinė komuni-

kacijos infrastruktūra, sukauptas didelis kapitalas, leidžiantis toliau veiksmingiausiu būdu plėtoti veiklą.

- Specializacijos veiksniai – specifiniai personalo įgūdžiai, įgyti ilgą laiką plėtojant specifinę veiklą.

Ironiška, tačiau šalyje dažnai plėtojami konkurencingumo ir specializacijos veiksniai, kadangi stokojama pagrindinių išteklių. Neturint gamtinių išteklių, rengiami pramonės specialistai ir taip pritraukiamos gamybai plėtoti reikalingos investicijos.

**Paklausos sąlygos.** Jas galima vadinti tikrosiomis mokslo naujoves ir technologinę pažangą skatinančiomis jėgomis, kadangi organizacijos jautriausiai reaguoja į artimiausių joms vartotojų poreikius, jų pasikeitimai padeda nuspėti būsimas globalines tendencijas [13]. Vartotojai, žinantys savo teises, lūkesčius ir neabejingi prekių (produktų ir paslaugų) kokybei, lemia lanksčią paklausą, į kurią reaguodamos organizacijos didina savo veiklos efektyvumą. Specifiniai vartotojų poreikiai ir būtinybė juos tenkinti taip pat skatina organizacijas didinti savo galimybes ir konkurencingumą tarptautiniu mastu. Pavyzdžiui, Šveicarijos įmonės gana ilgą laiką užėmė lyderių pozicijas tunelių kasybai skirtos įrangos rinkoje. Susiformavusi specifinė paklausa dėl bazinių šalies veiksmų, valstybės institucijų parama sprendžiant vietines susisiekimo greitkeliais ir geležinkeliais problemas lėmė didelį tarptautinį šios pramonės šakos įmonių konkurencingumą.

Susiję ir aptarnaujantys sektoriai yra trečioji M. Porterio modelio dimensija. Kaip rodo pasaulinė praktika, sėkmingai veikiančios pramonės sektoriai linkę dalytis segmentus ir bendradarbiauti, pvz., tyrimams atlikti. Kartu įmonės gali įgyti konkurencinių pranašumų – sutelkti pajėgumus pagrindinei veiklai plėtoti, o likusias funkcijas palikti tiekėjams [13]. Lietuvos maisto pramonės konkurencingumą lemia mažos žemės ūkio produkcijos kainos ir valstybės subsidijos žemės ūkiui.

Įmonių strategija, struktūra ir konkurencingumas – paskutinė dimensija, prisidedanti prie veiklos srities plėtos. Įmonių kūrimo, veiklos organizavimo ir valdymo efektyvumas iš dalies priklauso nuo šalies teisinės sistemos ir jos sudarytų sąlygų ypatumų, o konkurencija sektoriaus viduje yra svarbus įmonių konkurencinių pranašumų šaltinis [13]. Įmonių strategija, struktūra ir konkurencingumas yra įvairus ir priklauso nuo šalies kultūrinių ypatumų. Štai Vokietijos technikos mokslų sistema leido patobulinti

daugybę produktų ir metodinių procesų, užtikrinusių šios šalies įmonių tarptautinį konkurencingumą. Italijoje dėmesys ir parama dizaineriams padarė didelę įtaką, kad sustiprėtų sportinių automobilių, aprangos ir baldų pramonė [10].

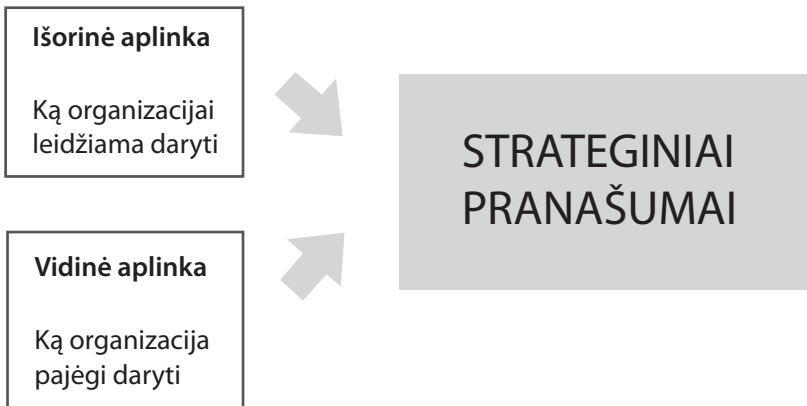
### Vidaus situacijos analizė: ištekliai ir strateginiai pranašumai

---

Ankstesniame skyriuje aptarėme organizacijų išorinės aplinkos analizės metodiką. Taikydamos šią metodiką, organizacijos sukaupia žinių apie susidariusią situaciją, galimybes ir grėsmes, kylančias iš aplinkos, nuo kurios priklauso, ką organizacijai *leidžiama daryti*. Atlikdama vidaus situacijos analizę, organizacija nustato, ką ji *pajėgi daryti*. Tai yra galimi veiksmai, turint specifinių išteklių, pajėgumų ir kompetencijos.

Įvertinus tai, ką organizacijai *leidžiama daryti*, ir tai, ką ji *pajėgi daryti*, galima suformuluoti strateginiu ketinimus. To reikia, kad ji galėtų atlikti savo misiją, parinkti ir įgyvendinti strategiją ir įgyti strateginį pranašumą (12 pav.).

Šiame poskyryje analizuojama keletas temų. Iš pradžių įvertinama vidaus situacijos analizės svarba, toliau nagrinėjama išteklių, pajėgumų ir



12 pav. Išorinės ir vidinės aplinkos įtaka

privalumų įtaka organizacijos strateginių pranašumų kūrimo procesui. Svarbu suprasti, kad ištekliai, pajėgumai ir organizacijos kompetencija savaime dar nėra vertybės. Jų vertė pasireiškia tik tada, kai organizacija jais naudojasi tikslingai, siekdama savo užsibrėžtų tikslų. Sisteminė vidinės aplinkos vertinimo metodika, pateikiama šiame skyriuje, padeda sujungti organizacijų išteklius, pajėgumus ir kompetenciją į bendrą visumą.

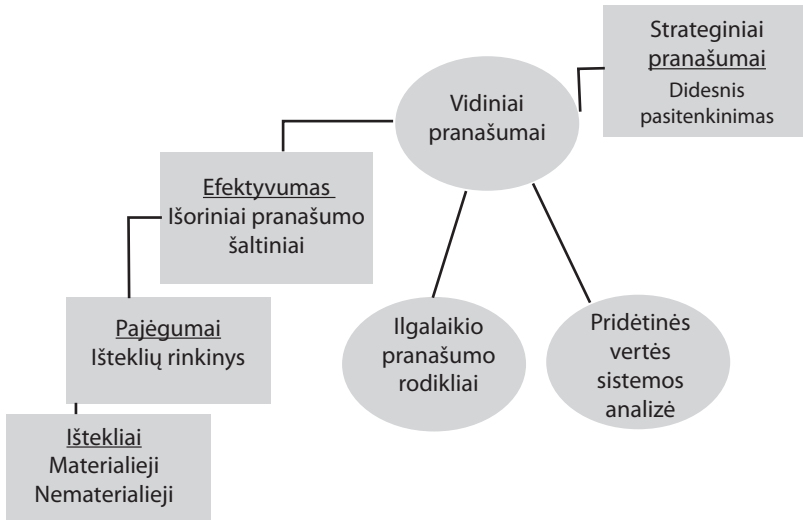
### Vidaus situacijos analizės svarba

Globalioji ekonomika ir rinkų integracija lemia, kad tradiciniai veiksniai – darbo jėgos kaina, prieiga prie finansinių išteklių ir valstybinis veiklos monopolis – vis dar yra strateginiai pranašumai, tačiau nebe tokie svarbūs kaip anksčiau [10]. Viena svarbiausių to priežasčių – pranašumai, sukurti tradicinių veiksmų, gali būti lengvai įveikti plėtojant tarptautines strategijas ir pasinaudojus laisvu kapitalo, prekių ir darbo jėgos judėjimu. Vis didesnę įtaką didinant veiklos efektyvumą ir kuriant organizacijos strateginius pranašumus turi organizacijos, gebančios sparčiai keistis. Tai susiję su besimokančios organizacijos kultūra, kurios plėtrą stabdo vadovų negebėjimas priimti ir pritaikyti naujas vadybos teorijas ir geriausią praktiką. Lemia požiūris į organizacijos vidinę situaciją, kuri dažnai suvokiama kaip skirtingų išteklių ir pajėgumų kratinys.

Vidaus situacijos analizė dažnai apsiriboja išteklių (žmogiškųjų, finansinių ir kt.) analize, kai nagrinėjama išteklių sudėtis, kokybė ir galimybės turint šiuos išteklius įgyvendinti išsikeltus tikslus. Tačiau tai yra tik viena šios analizės sudedamųjų dalių. Strateginė vidaus situacijos analizė yra sisteminė, leidžianti išskirti organizacijos strateginius pranašumus.

Svarbu suvokti, kad kai kurie turimi ištekliai, pajėgumai ar kompetencija yra unikalūs, tad kiekviena organizacija disponuoja specifiniu išteklių, pajėgumų ir kompetencijos paketu. 13 pav. iliustruoja išteklių, pajėgumų ir kompetencijos įtaką strateginiams pranašumams.





13 pav. Vidinės situacijos analizės komponentai, lemiantys strateginį pranašumą (pagal Hitt)

Strategija turi būti formuojama atsižvelgiant į strateginius pranašumus, o ne į organizacijos atliekamų operacijų efektyvumą. Kaip pažymi M. Porteris, tokios vadybinės technikos, kaip visuotinė kokybės vadyba, reinžinerija ir pan., didina operacijų efektyvumą, tačiau neturi esminės įtakos darnios strategijos įgyvendinimo sėkmei.

### Ištekliai, pajėgumai ir kompetencija

Ištekliai, pajėgumai ir kompetencija yra svarbiausi organizacijos pranašumai. Ištekliai – organizacijos pajėgumų šaltinis, pajėgumai savo ruožtu – kompetencijos šaltinis.

### Ištekliai

Ištekliai rodo, kas sudaro organizacijos nuosavybę. Jie patys savaime ne-

sukuria strateginių pranašumų, tačiau unikalus jų derinys gali tapti pagrindu tuos pranašumus sukurti. Kai kurie organizacijos ištekliai yra materialūs, kai kurie – ne. Materialieji ištekliai yra tie, kuriuos galima pamatyti ir išmatuoti, pavyzdžiui, įranga, pastatai ir netgi formali organizacijos struktūra (14 pav.).

Finansiniai ištekliai	Organizacijos pajėgumas skolintis Pajėgumas išnaudoti vidinį kapitalą
Organizaciniai ištekliai	Organizacijos formali struktūra, formalios planavimo, kontrolės ir koordinavimo sistemos
Fiziniai ištekliai	Pastatai ir įrenginiai Prieiga prie išteklių
Technologiniai ištekliai	Patentai, technologijos

14 pav. Materialieji ištekliai

Nematerialieji ištekliai – tai turtas, sudarantis organizacinę kultūrą: žinios, vadovų ir pavaldinių tarpusavio pasitikėjimas, naujoviškumas ir vadybiniai gebėjimai (15 pav.).

Žmogiškieji ištekliai	Žinios Pasitikėjimas Vadybiniai gebėjimai Organizaciniai ritualai
Naujovės (inovacijos)	Idėjos Moksliniai gebėjimai Naujoviškumas
Įvaizdis	Įvaizdis visuomenėje Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės suvokimas Įvaizdis tarp kitų organizacijų Įvaizdis tarp tiekėjų

15 pav. Nematerialieji ištekliai

Kaip materialieji ištekliai gali būti nagrinėjami organizacijos pastatai, jų būklė, išdėstymas. Materialiųjų išteklių vertė gali būti įvertinta finansiškai, ta-

čiau lieka finansiškai neįvertinta vertė, kuri galėjo būti sukurta istoriškai (pvz., Vilniaus universiteto pastatai Senamiestyje). Taigi organizacijos pranašumą kuriantys išteklių ne visuomet gali būti įvertinti finansiškai. Kaip minėta anksčiau, nematerialieji išteklių dažniausiai tampa svarbiausių organizacijos pranašumų (kompetencijos) kūrimo pagrindu. Šiandien organizacijos sėkmę dažniau lemia intelektualiniai ir sistemų pajėgumai nei fiziniai išteklių. Be to, gebėjimas valdyti žmogaus intelektą ir paversti jį naudingais produktais ir paslaugomis kuo toliau, tuo daugiau lemia organizacijos veiklos efektyvumą ir sėkmę.

Sprendimų priėmėjai turi suvokti strateginę materialijų ir nematerialijų išteklių reikšmę, tačiau kartu jos nepervertinti. Strateginę išteklių vertę sudaro galimybė išteklius panaudoti pajėgumams, svarbiausiems verslo pranašumams ir strateginiams pranašumams kurti. Jei tokios galimybės nėra, išteklių strateginiame valdyime netenka savo vertės.

### Pajėgumai

Pajėgumai rodo organizacijos galimybes sutelkti pavienius išteklius siekiant išsikeltų tikslų.

***Pajėgumai** – tai rezultatas, pasiektas ilgalaikėmis pastangomis kuo efektyviau panaudoti materialiuosius ir nematerialiuosius išteklius, kai darbuotojai nuolat keičiasi savo žiniomis ir patirtimi.*

Iš šio apibrėžimo galima daryti išvadą, kad dviejų organizacijų, kurių išteklių yra vienodi, pajėgumai gali būti visiškai skirtingi, jei vienos sukurta organizacinė kultūra skatina darbuotojus dalytis žiniomis ir patirtimi, o kitos – tik individualiai dirbti savo darbą.

Daugelį organizacijos pajėgumų lemia darbuotojų žinios, įgūdžiai ir patirtis. Todėl žmogiškasis kapitalas būtinas plėtojant ir naudojant pajėgumus. Organizacijos dalyvavimas plėtojant žmonių gebėjimus tampa vienu svarbiausių veiksnių siekiant strateginio pranašumo. Daugumas vadovų sutinka, kad darbuotojų turimos žinios yra vienas didžiausių organizacijos išteklių, kurį nesunku transformuoti į pajėgumus. Investicijos į žmogiškąjį kapitalą laidžia gana greitai padidinti tam tikrų organizacijos veiklų efektyvumą. Vis dėlto svarbus ir kitas aspektas – tų žinių perkėlimas, panaudojimas plėtojant visas

kitas organizacijos veiklas, jei organizacijos veikla yra diversifikuota.

Kitas investicijų į žmones aspektas susijęs su žinių sklaida organizacijoje. Jei organizacijos vertę sudaro žinios, išmanymas, intelektas, tai visi organizacijos pajėgumai gali būti tik žmonės [10]. Tuo remiantis, organizacijos uždavinys – sukurti tinkamą aplinką, sudaryti sąlygas, kuriomis žmonės sudėtų savo žinių dalis į bendrą visumą taip, kad vadovai galėtų valdyti tiek organizacinių žinių, kiek tik įmanoma.

Pajėgumai dažnai plėtojami funkcinio lygiu (planavimas, personalo vadyla, tyrimai ir plėtra). Tyrimais įrodyta, kad šiuo lygiu išplėtoti pajėgumai daro esminę teigiamą įtaką strateginiams laimėjimams.

**Svarbiausi pranašumai** – tai organizacijos strateginio pranašumo pagrindas, kurį sudaro ištekliai ir pajėgumai [10].

Svarbiausi pranašumai atskleidžia organizacijos efektyvumo priežastis ir unikalumo požymius. Jie susiformuoja per tam tikrą laiką organizacijai atliekant savo funkcijas, mokantis efektyviau naudoti savo išteklius ir pajėgumus. Svarbiausius organizacijos pranašumus galima palyginti su karūnos brangakmeniais, suteikiančiais jai išskirtinį švytėjimą. Tai veikla, kurią organizacija, palyginti su kitomis panašiomis organizacijomis, atlieka ypač gerai ir taip sukuria unikalią vertę.

Ribotas finansavimas, didelė personalo kaita – dažniausi organizacijos išteklių ir pajėgumų trūkumai, neleidžiantys jai pasiekti ilgalaikio veiklos efektyvumo. Organizacijos pranašumai gali kompensuoti trumpalaikį išteklių ar pajėgumų sumažėjimą. Todėl svarbiausių organizacijos pranašumų paieška ir jų stiprinimas – vienas iš strateginių organizacijos uždavinių.

Organizacijai siūloma išskirti tris keturis pranašumus, kurie toliau plėtojami gali tapti svarbiausi. Dvi metodinės priemonės padeda iš daugelio pranašumų išskirti svarbiausius.

Pirmoji – remiantis ilgalaikio pranašumo rodikliais, nustatomos pagrindinės organizacijos stipriosios pusės išorinės aplinkos atžvilgiu. Antroji – pridėtinės vertės sistemos analizė – leidžia išskirti keletą objektyvių pranašumų.

## **Ilgalaikio pranašumo rodikliai**

Skiriami keturi ilgalaikio pranašumo rodikliai (16 pav.).

## II. STRATEGINIO ORGANIZACIJOS VALDYMO METODIKA

Naudingumas	Išskirtinis gebėjimas pasinaudoti galimybėmis
Nepaprastumas	Atlieka tai, ko negali kiti
Sunkiai atkartojamas modelis	Istorija Socialinis kompleksiskumas: tarpasmeniniai santykiai, pasitikėjimas
Nepakeičiamumas	Nėra strateginio ekvivalento

16 pav. Kriterijai svarbiausiems pranašumams išskirti (pagal Hitt)

*Naudingumas* – tai rodiklis, rodantis, kiek veiksmingai organizacija sprendžia problemas, susijusias su išorinėmis grėsmėmis, kaip efektyviai ji geba pasinaudoti aplinka, įvairiomis aplinkybėmis. Tinkamai išnaudodamos savo pajėgumus, organizacijos savo vartotojams gali sukurti pridėtinę vertę. Kai kada organizacijos pajėgumus būtina modifikuoti atsižvelgiant į išorinę aplinką – tiek tolimąją, tiek artimąją.

*Nepaprastumas* atspindi pranašumus, kuriuos yra įgijusi organizacija. Tai gali būti aukšta procesų kokybė, jų greitis, naudingi partneriai, sukurtas įvaizdis ir pan. Visa tai – ilgalaikio pranašumo rodikliai, kol jie netampa organizacijų veiklos norma. Didinant organizacijų veiklos efektyvumą ir šalyje taikant naujus viešojo administravimo metodus daugelis anksčiau turėtų organizacijos nepaprastumo požymių išnyksta.

Organizacijos plėtros modelis, siejamas su organizacijos istorija, paprastai yra *sunkiai atkartojamas* arba iš viso *neatkartojamas* dėl pakitusių aplinkos sąlygų. Pavyzdžiui, Raudonasis Kryžius – vienintelė organizacija, kuria beatodairiškai pasitikima sprendžiant žmonių sveikatos problemas krizių metu. Taip pat sunkiai atkartojamos būna organizacijos išskirtinės galimybės, susiformavusios kaip kompleksinis socialinis fenomenas (tam tikros organizacijos ir kitų organizacijų tarpasmeniniai santykiai, vartotojų ir tiekėjų pasitikėjimas). Beje, šios galimybės virsta svarbiausiais pranašumais tik tuo atveju, jei šie santykiai tiesiogiai nepriklauso nuo konkrečių žmonių (asmeninių pažinčių). Jei vykstant darbuotojų kaitai socialinis fenomenas nesunyksta, galima teigti, kad tai – organizacijos išskirtiniai pranašumai.

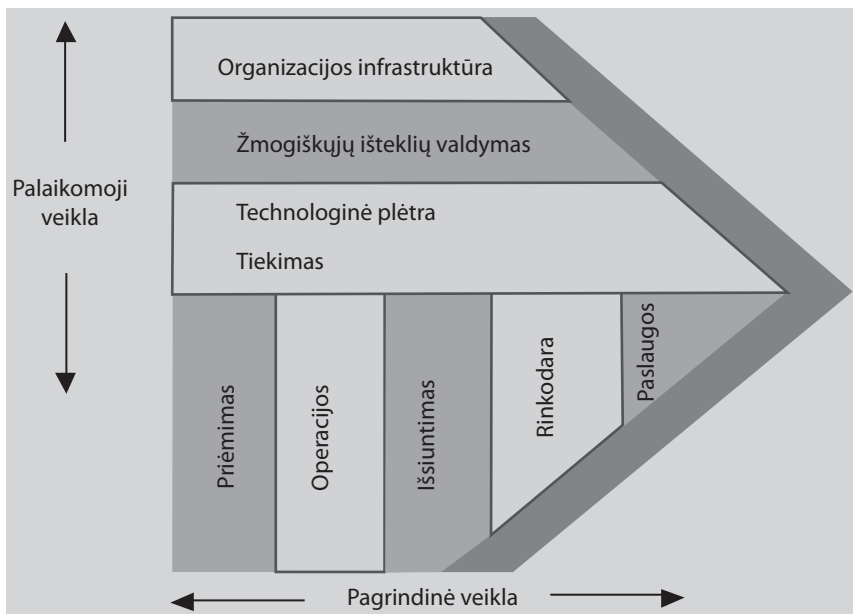
*Nepakeičiamumas* – tai strateginio ekvivalento nebuvimas. O dauguma ne pelno organizacijų, skirtingai nuo pelno siekiančių įmonių, – vienintelės, nepakeičiamos, ir tai yra jų ilgalaikis pranašumas. Organizacijų veikla griežtai

reglamentuota įstatymų, tačiau kartu įstatymai įteisina organizacijų monopolijų veiklos srityje. Visuomenė ir jos atstovai retai kada kelia klausimą, ar reikalinga savivaldybė, SODRA ar kuri kita tokio tipo organizacija. Dažniausiai keliami klausimai būna susiję tik su tokios organizacijos veiklos efektyvumu, kadangi visuomenės sąmonėje susidariusi nuostata, kad niekas kitas šiandien negali užtikrinti jos funkcijų. Dėl technologinės plėtros ir privačiojo sektoriaus aktyvumo gali atsirasti alternatyvų, kartu sumažėti ir nepakeičiamų organizacijų.

Apibendrinant galima pasakyti, kad organizacijos vertinimas pagal ilgalaikio pranašumo rodiklius padeda išskirti svarbiausius pranašumus, tačiau tai dar negarantuoja strateginio pranašumo.

### Pridėtinės vertės grandinės analizė

Pagrindinis vidaus situacijos analizės tikslas – nustatyti organizacinės diferenciacijos ir integracijos lygį [24]. Diferenciacija vyksta skaidant or-



17 pav. Pridėtinės vertės grandinė

organizaciją į posistemius ir analizuojant kiekvieno jų ypatumus, tuo tarpu organizacinę integraciją atspindi galimybė suvienyti visus organizacijos posistemius vienam tikslui pasiekti. Pridėtinės vertės grandinės analizė leidžia visa tai įgyvendinti atliekant strateginę analizę. Išskiriamos svarbiausios organizacijos funkcijos, jos suskirstomos į pagrindines, kuriančias organizacijos produktą, ir palaikomąsias – padedančias padidinti pagrindinių veiklos rūšių efektyvumą (17 pav.).

Pagrindinis šios analizės tikslas – nustatyti veiklos rūšis, kurios organizacijai suteiktų išskirtinumo, kurioms plėtoti sukaupta daugiausiai organizacijos pajėgumų.

Vėliau, integruojant šias veiklas ir vertinant jas sistemiškai, įvertinamos ir kitos veiklos rūšys – kiek jos naudingos svarbiausios veiklos plėtrai.

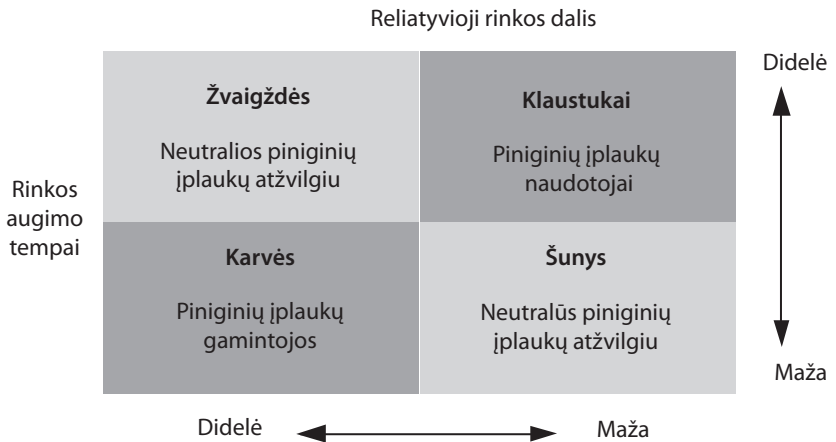
### Strateginė portfelių analizė

Organizacijos pajėgumus galima nagrinėti pritaikius kitą metodiką – vadinamąją strateginę portfelių analizę. Dabar ji vis plačiau taikoma organizacijų (anksčiau – tik pelno siekiančių korporacijų) veiklos analizei atlikti. Kaip šį analizės metodą taikyti organizacijoje, literatūroje aprašyta, galima rasti ir keletą pavyzdžių, tačiau visų pirma reikėtų aptarti pačią strateginės portfelių analizės esmę.

Strateginio planavimo, kaip verslo portfelio valdymo, idėja pagrįsta investicijų praktikos analogija. Kaip investuotojas, kuris renka vertybinių popierių portfelį, stengdamasis gauti pačią didžiausią naudą, taip ir korporacijos vadybininkai, kurie galvoja apie organizaciją kaip apie verslo portfelį, turintį įvairių galimybių, kurios turi būti derinamos taip, kad būtų gautas laukiamas pelnas ir valdomi finansų srantai. Vienas iš tokių portfelio modelių – Boston Consulting Group sukurta BCG matrica.

Pagrindinę šios matricos idėją galima nusakyti taip: dvigubai padidėjus apyvartai, produkcijos vieneto sąnaudos sumažėja viena trečiąja, todėl svarbiausias organizacijos tikslas – padidinti užimamą rinkos dalį. BCG matrica padeda analizuoti organizacijos turimus produktus ir sudaryti subalansuotą produktų portfelį. Subalansuotą produktų portfelį sudaro lėtai augančios mažos rizikos

produktų ir su didesne rizika susijusių produktų, galėsiančių ateityje kompensuoti tuo metu patiriamus nuostolius, grupės [23]. Santykinė rinkos dalis ir rinkos augimo tempai liudija organizacijos produkto strateginę padėtį rinkoje ir lemia jo poziciją organizacijos piniginių lėšų atžvilgiu. Produktai „žvaigždės“ ir „šunys“ yra neutralūs piniginių lėšų atžvilgiu. Tai reiškia, kad jų kūrimas, gamyba ir realizavimas neduoda didelio pelno ir nepadaro didelio nuostolio. Produktai „karvės“ pelningi, tačiau jų gyvavimo ciklas jau baigiasi, o „klaustukai“ kol kas yra nuostolingi, tačiau ateityje gali duoti pelno (18 pav.).



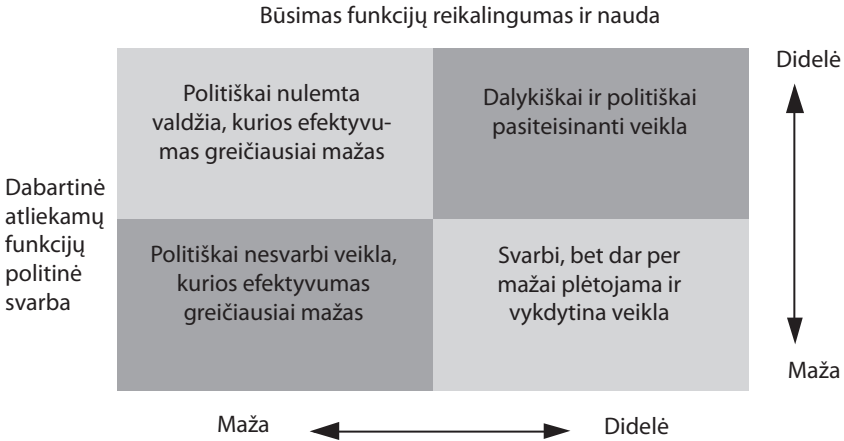
18 pav. BCG matrica konkurencingumui rinkoje įvertinti

Nors tikimybė viešajame sektoriuje pritaikyti portfelio teoriją, o ne procesinius metodus yra mažesnė, tačiau vis dėlto reikėtų pripažinti ir jos veiksmingumą. Organizacijų tarnautojai taip pat turi atlikti vadinamuosius „portfelio sprendimus“, tačiau dažniausiai jie tai daro nesinaudodami portfelio modeliais. BCG metodas, kaip ir daugelis privačiojo sektoriaus portfelio modelių, taikomas atsižvelgiant tik į ekonominį kriterijų, o savivaldos organizacijos būtini socialiniai ir politiniai kriterijai. Kritikai teigia, kad privačiojo sektoriaus portfelio modeliai ignoruoja misiją, vertybes, kultūrą, taigi juos taikant gali būti patiriama kur kas daugiau žalos nei gaunama naudos.

Portfelio metodų privalumas yra tai, kad, skirtingai nuo procesinių



modelių metodų, portfelio metodu gaunamos lyginamosios dimensijos. N. Thomas ir A. Ritzas, performavę *BCG matricą*, pateikia organizacijos esamos svarbos ir būsimo reikalingumo portfelį (19 pav.).



19 pav. Funkcijos svarbos ir būsimo jos reikalingumo portfelis (pagal N. Thomą ir A. Ritzą)

Analizuojant dvi dimensijas – dabartinę atliekamų funkcijų politinę svarbą ir būsiamą funkcijų reikalingumą bei naudą, gaunami keturi galimi variantai:

- politiškai nulemta valdžia, kurios efektyvumas greičiausiai mažas, yra atgyvenusios politikos konvencijos, kurių nepakeitus, organizacijai gresia žymus veiklos efektyvumo sumažėjimas;
- dalykiškai ir politiškai pasiteisinanti veikla, kuri išplėtota gali tapti pagrindine teisėta veikla;
- politiškai nesvarbi veikla, kurios efektyvumas greičiausiai mažas, – tai veikla, kurios galima atsisakyti, nes ji eikvoja išteklius, tačiau neduoda didesnės naudos;
- svarbi, bet per mažai plėtojama veikla – „karšti ledai“ – tai veikla, kuriai reikia skirti ypatingą dėmesį, kadangi ateityje ji taps pagrindine teisėta veikla.

Atskirų „kvadratų“ portfeliai turi normatyviasias strategijas. Jos įkūnija ne besąlygiškus patarimus, o galimas raidos strategijas.

## SSGG analizė

Strateginio planavimo teorijos kūrėjai H. I. Ansoffas, K. R. Andrewsas, R. L. Ackoffas, M. Porteris organizacijos strateginį planavimą pradeda nuo tikslų ir politikos nuostatų formulavimo. Šie autoriai pasiūlė formalias strateginių planų sudarymo procedūras, grindžiamas SSGG analize [5].

SSGG analizė pagrįsta stipriųjų ir silpnųjų pusių bei galimybių ir pavojų įvertinimu. Analizės pavadinimas sudarytas iš žodžių: „stiprybė“ (privalumai) (*Strengths*), „silpnybės“ (*Weaknesses*), „galimybės“ (*Opportunities*), „grėsmės“ (*Threats*).

Stiprybės ir silpnybės apima pagrindinius organizacijos strategijos kūrimo veiksmus, kurie išryškėja kaip išteklių analizės rezultatas, galimybės ir grėsmės – pagrindinius strategijos kūrimo veiksmus, kurie atsiskleidžia kaip organizacijos išorinės aplinkos analizės rezultatas. SSGG analizės rezultatas pateikiamas kaip veiksmių sąrašas pagal minėtas keturias dalis. Čia pateiktos rekomendacijos gali padėti siekiant pagerinti konkrečios organizacijos SSGG analizės kokybę [13].

Šis vertinimo metodas remiasi subjektyviu vadovo ar vadovaujančios grupės požiūriu, todėl neįmanoma objektyviai išanalizuoti veikiančios aplinkos, tačiau tokia analizė naudinga nagrinėjant organizacijos veiklos perspektyvas. Štai keletas rekomendacijų, leidžiančių padidinti SSGG analizės kokybę [23]:

- Patartina vengti pernelyg detalizuoti SSGG analizę. Didžiausia klaida laikoma prielaida, kad analizė gera tik tada, kai joje atspindėtos visos įmanomos problemos. Pernelyg didelis detalizavimas tik rodo žmonių, kurie tą analizę atliko, strateginio mąstymo netobulumą.
- Kiekvienam veiksmiui apibūdinti būtinas komentaras, atskleidžiantis jo esmę ir reikšmę organizacijai. Komentaras turi atspindėti su organizacija susijusią specifiką. Menkaverčiai ir neįtikinami yra bendri teiginiai, pakartojantys kiekvienam žinomas mintis. Dažniausiai pasitaikanti SSGG analizės klaida – mėginimas pateikti kuo ilgesnius veiksmių sąrašus, nepakankamai juos logiškai argumentuojant ir pagrindžiant. Kur kas geresnis

yra trumpas tinkamai argumentuotų veiksmų sąrašas.

- Tikslinga, kur tik galima, susieti organizacijos stiprybę (privalumus) ir silpnybes su svarbiausiais sėkmės veiksniais, kurie būtent ir suteikia galimybę atsiriboti nuo kai kurių organizacijos strategijai nereikšmingų SSGG analizės veiksmų.

- Jeigu galima, organizacijos privalumus ir silpnybes reikia apibūdinti konkurencijos aspektu. Nepakanka vien tvirtinti, kad kažkuris vidinis organizacijos veiksnys yra „geras“. Kur kas naudingesnis SSGG analizės rezultatas, kai argumentuojama, kodėl šis veiksnys yra „geresnis, palyginti su konkurentų“.

- SSGG analizė turi parodyti ribą tarp to, kur organizacija yra dabar, ir to, kur ji ketina būti ateityje. Įveiktinas kelias turi būti realus.

- Reikia realiai vertinti savo paties ir konkurentų privalumus ir silpnybes.

## Klausimai

Kuo pasižymi PEST analizė?

Kas sudaro Porterio penkių jėgų modelį?

Kuo ypatingas Porterio deimanto modelis?

Kam reikalinga organizacijos pajėgumų analizė?

Kaip susiję organizacijos išteklių, pajėgumai ir pranašumai?

Kaip sudaroma organizacijos pridėtinės vertės grandinė?

Kuo skiriasi versle ir viešajame sektoriuje taikoma strateginė portfelių analizė?

Kaip atlikti kokybišką SSGG analizę?

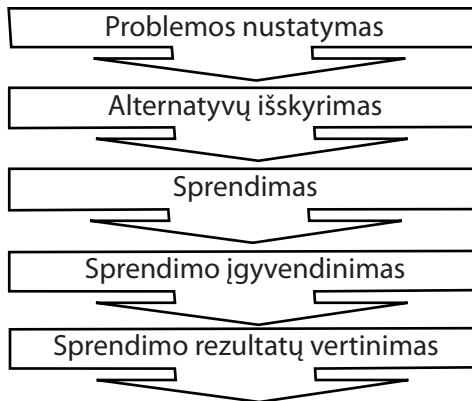


## STRATEGINIAI ORGANIZACIJOS SPRENDIMAI

Planavimo procesas neatsiejamas nuo sprendimų priėmimo.

Sprendimas – tai vienos alternatyvos išrinkimas iš visų galimų.

Vadovai priima sprendimus, kurie turi įtakos jų pavaldinių darbui ir organizacijos tikslų įgyvendinimui. Sprendimai priimami atsiradus problemai, todėl vadovas visų pirma turi nustatyti problemą, įvertinti visas galimas alternatyvas ir, remdamasis iškeltais tikslais, priimti tinkamą sprendimą. Taigi sprendimo priėmimas – tai procesas, kurio metu nustatoma veiksmų seka, kuria juos atlikus bus išspręsta problema. Būtina įvertinti, kaip ši veiksmų seka gali paveikti siekiamą rezultatą. Kad galima būtų sumažinti galimą neigiamą priimamų sprendimų poveikį organizacijos veiklos rezultatams, priimami programuojamieji sprendimai. Šie sprendimai priimami pagal rašytines instrukcijas, kuriomis vadovaujantis suformuluojamas (o ne priimamas) sprendimas. Tokios instrukcijos sudaromos sprendimams suformuluoti dažnai pasikartojančiose arba panašiose situacijose. Kadangi ne visas situacijas ir jose kylančias problemas galima numatyti, vadovams dažnai tenka priimti sprendimus, kurių negalima programuoti, tada problemos sprendimas tampa kūrybiniu procesu. Toks kūrybinis procesas turi vykti logiška seka, kuri garantuotų optimalų sprendimą (20 pav.).



20 pav. Problemų sprendimo ir sprendimų priėmimo procesas

### Problemų sprendimo procesas

---

#### Problemos nustatymas

Strateginė problema (klausias) apibrėžiama kaip esminis pasirinkimas, darantis įtaką organizacijos įgaliojimams, misijai, vertybėms, produktų ar paslaugų kokybės lygiui, klientams arba vartotojams, finansavimui, veiklos valdymui [3].

Problemų sprendimo procesas prasideda, kai organizacijos vadovaujantis personalas pripažįsta egzistuojant problemą, nori ir gali ją išspręsti. Taigi visų pirma reikia teisingai nustatyti problemą. Įvairūs įsitikinimai bei išankstinis nusistatymas neleidžia teisingai nustatyti problemos, todėl problema gali būti įvardytos problemos padarinys. Kad taip neatsitiktų, būtina nustatyti problemos priežastis, įvardyti rodiklius, kuriais remiantis bus priimamas sprendimas.

Suformulavus viziją ir misiją nusakančius teiginius, nustatomos strateginės problemos, kurios skiria misiją nuo vizijos. Strateginėms problemoms spręsti reikėtų pasirinkti vieną iš šių sprendimų:

- pagerinti organizacijos įvaizdį visuomenėje;
- padidinti organizacijos daromą įtaką.

Šie sprendimai apima skirtingus būdus, kuriuos organizacijos gali pasirinkti formuluodamos konkrečius strateginius tikslus (aptariama kitame skyriuje).

- Išskirti problemas galima remiantis trimis požūriais, kai pirmiausia [3]:
- jos nustatomos tiesiogiai,
- suformuluojami tikslai ir
- sukuriami sėkmės vizija.

Tiesiogiai problemos nustatomos apibrėžus organizacijos misiją ir atlikus SSGG analizę. Šis būdas tinka, kai organizacijos aplinka keičiasi per nelyg greitai ir formuluoti strateginius tikslus, o juo labiau viziją, netikslinga; geriausia iš karto imtis veiksmų, kuriais būtų sprendžiamos svarbios ir neatidėliotinos problemos. Kitas atvejis, kuriuo šis būdas tinkamas – kai bendru sutarimu sukurti organizacijos viziją yra sunku ir tai dažniausiai

susiję su organizacinės kultūros problemomis arba labai dideliu įvairių įtakos grupių poveikiu organizacijai.

Vadovaudamiesi šiuo požiūriu, planavimo komandos nariai, įvertinę įgaliojimus, misiją ir atlikę SSGG analizę, turėtų pabandyti individualiai atpažinti strategines problemas, t. y. nustatyti, kokia kyla problema, kokie veiksniai (įgaliojimai, misija, išorinės ar vidinės aplinkos savybės) ją padaro strateginę, kokie gali būti nesprendžiamos problemos padariniai [3].

Artimiausias tradiciniam planavimo eigos suvokimui yra požiūris, kad pirmiausiai *suformuluojami tikslai*, uždaviniai, nustatomos problemos ir parengiamos strategijos, kuriomis remiantis jos bus sprendžiamos. Šiuo požiūriu, išėties pozicija laikomas organizacijos pasiektas sutarimas su įtakos grupėmis dėl savo strateginių tikslų. Šie tikslai turi būti labai konkretūs, detalūs, kad pagal juos galima būtų kurti strategijas.

Pagrindinė problema, kylanti pasirinkus šį požiūrį, yra tikslų prioritetiškumas. Organizacija dažnai susiduria su problemomis, kurias sprendžiant reikia tų pačių organizacijos išteklių. Be to, dažnai prieštaravimų kyla tarp organizacijos darbuotojų nuomonės ir jos įgaliojimų, misijos ir SSGG analizės. Tai gali tapti pačia svarbiausia strategine organizacijos problema.

*Kurdama sėkmės viziją*, organizacija turi susikurti geriausią savo ateities vaizdą. Strateginių problemų kyla tada, kai ieškoma optimaliausių būdų, kaip per trumpiausią laiką tapti norima organizacija. Šis požiūris tinkamas tada, kai organizacijai reikalingi kardinalūs pokyčiai, kai ji nebesugeba veiksmingai įgyvendinti savo misijos ir sunku iš karto nustatyti, kokie strateginiai tikslai turi būti iškelti.

Sėkmės viziją kaip prioritetą iškelti ypač tinka, kai kuriami ilgalaikiai miestų plėtros planai. Vizija gali būti miesto plėtros *didžioji strategija* – bendra schema, rodanti, kaip miestas turi plėstis, kad geriausiai prisitaikytų prie aplinkos pokyčių. Rengiant strategiją, reikėtų įvertinti pasirengimą ją įgyvendinti.

Strateginio planavimo komanda gali nuspręsti pirmiausia nustatyti strategines problemas ir tik po to rengti detalesnę įgyvendinimo strategiją. Tada strateginiai klausimai gali būti formuluojami taip: kaip padaryti savivaldos organizacijos viziją priimtina visiems ir kaip panaikinti skirtumą tarp vizijos ir tokios organizacijos, kokia ji yra dabar.

Vizijos kūrimo procesą apsunkina interesų grupės, kurių norai gali būti priešingi. Miesto viziją paprastai galima sukurti tik po kelių strateginio

planavimo ciklą, kurių metu pasiekiamas bendras sutarimas dėl to, kaip atrodys ateities miestas.

Reikia pabrėžti, kad trys minėti požiūriai į strategines problemas yra tarpusavyje susiję. Pavyzdžiui, savivaldos organizacija gali iš karto nustatyti strategines problemas ir kitame veiklos etape numatyti jų sprendimo strategijų tikslus bei uždavinius. Tada, remdamasi misija, strategijomis, tikslais ir uždaviniais, ji paskutiniame proceso etape gali sukurti *sėkmės viziją*. Savivaldos organizacija, vadovaudamasi požiūriu, kad pirmiausia problema turi būti nustatyta tiesiogiai arba remiantis iškeltais tikslais, gali įveikti kelis strateginio planavimo ciklus ir tik tada nuspręsti kurti *sėkmės viziją*. Be to, ji gali pradėti nuo idealaus scenarijaus ir, baigusi rengti strategiją, ją išplėsti iki *sėkmės vizijos*.

Strateginio planavimo grupė, į kurią būtinai turi būti įtrauktas ir organizacijos vadovas, nusprendžia, kurie rodikliai yra svarbiausi priimant sprendimą dėl konkrečios problemos sprendimo. Pasirinkti rodikliai gali būti apčiuopiami (darbo užmokestis, darbo tvarka) ir neapčiuopiami (motyvacija, lojalumas). Be to, jie gali būti nevienodo reikšmingumo, nes tai priklauso nuo iškilusios problemos.

### Alternatyvų išskyrimas

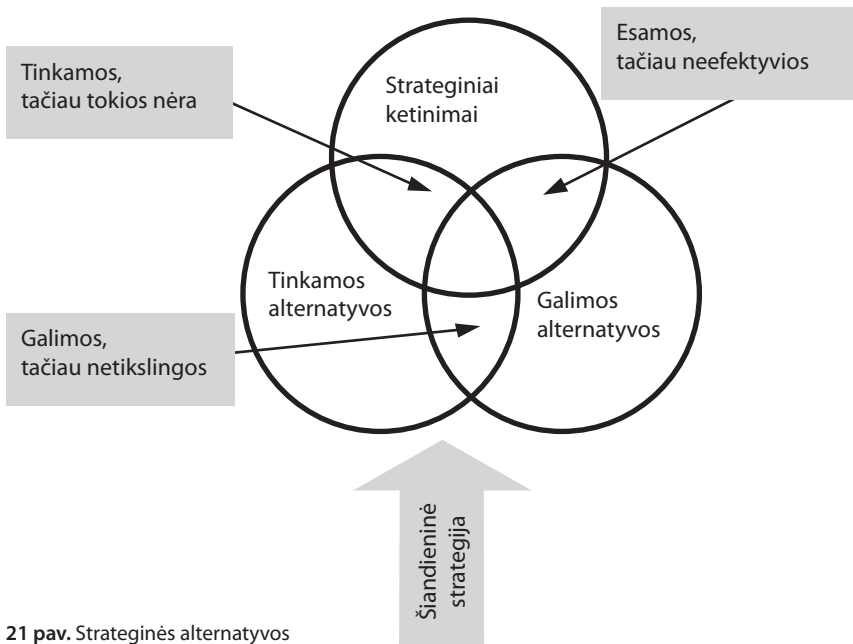
Išskiriamos visos galimos sprendimo alternatyvos, kurias galima įgyvendinti. Taip atmetamos alternatyvos, kurias įgyvendinti nerealu (per brangu, per ilgai užtrukę ir pan.). Kad tinkamos alternatyvos būtų išskirtos, reikalingas netradicinis mąstymas arba vadinamasis „smegenų šturmas“.

„Smegenų šturmas“ – tai procesas, kurio metu siūloma kiek galima daugiau netradicinių sprendimų alternatyvų. Be alternatyvų apskritai, nagrinėjamos kiekvienos iš jų privalumai ir trūkumai, atmetamos neįgyvendinamos alternatyvos.

Organizacijos strategija – tai viena iš daugelio strateginių alternatyvų.

Visuomet galima alternatyvas suskirstyti į dvi grupes pagal jų priimtinumą – tinkamas ir galimas. Tinkamos alternatyvos yra tos, kurias organizacija norėtų įgyvendinti, galimos – kurias pajėgi įgyvendinti. Atsižvelgiant į organizacijos strateginę orientaciją, šioms grupėms priklausančias alternatyvas

galima suskirstyti į dar mažesnes grupes. Išskiriama alternatyvų grupė, kuri dera su organizacijos vizija ir misija, tačiau organizacija nepajėgi jų įgyvendinti. Šios grupės strateginės alternatyvos yra labai patrauklios, nes atspindi tikruosius organizacijos sumanymus, tačiau kol kas, kol organizacija sukaups pakankamai pajėgumų jas įgyvendinti, jos gali būti tik vizijos dalis. Kitą strateginių alternatyvų grupę sudaro strategijos, kurioms įgyvendinti nereikia daug pastangų, tačiau jas įgyvendinus papildomai nepadidės organizacijos veiklos efektyvumas. Tikslinga strateginė alternatyva yra ta, kuri susijusi su strateginiais ketinimais, užtikrina naują kokybę, kuriai įgyvendinti organizacija turi pakankamai pajėgumų (21 pav.).



21 pav. Strateginės alternatyvos parinkimo schema

## Sprendimas

Iš visų alternatyvų išrenkama viena. Ta, kuri turėjo daugiausiai priva-lumų, gali būti problemos sprendimas, tačiau alternatyva gali būti pasi-



renkama ir atsižvelgiant į turimą patirtį, kitų patarimus ir kt. Alternatyvos pasirinkimui įtakos taip pat turi esama padėtis (sprendžiama, kokia alternatyva tinkamiausia tuo metu) bei tai, kiek alternatyva yra priimtina visai darbo grupei. Alternatyvos priimtumas nereiškia kompromiso ar formalaus pritarimo. Priimtą sprendimą turės įgyvendinti visa grupė žmonių, todėl kiekvienam šios grupės nariui sprendimas turi būti priimtinas. Tokie sprendimai priimami naudojant grupinį sprendimų priėmimo būdą. Šiam sprendimų priėmimo būdai taikyti darbo grupėje turi būti sukurta pasitikėjimo aplinka, kai visi grupės nariai dėl priimtų sprendimų „laimi“ arba „pralaimi“. Kiekvienas tokios grupės narys turi dalyvauti, turėti pakankamai informacijos, būti racionalus ir suinteresuotas. Tokioms grupėms priimti sprendimą reikia daug laiko, tačiau jis atspindi visų narių nuomonę ir pasiryžimą šį sprendimą įgyvendinti prisiimant atsakomybę.

### **Sprendimo įgyvendinimas**

Pasirinkus alternatyvą, sprendimas priimamas ir pristatomas tiems, kurie turės jį įgyvendinti ar bus veikiami to sprendimo padarinių. Kad sprendimas būtų tinkamai įgyvendintas, darbuotojai turi žinoti, kokią įtaką jiems turės. Taip pat turi būti paskirti darbuotojai ir išteklių šiam sprendimui įgyvendinti.

### **Sprendimo rezultatų vertinimas**

Kiekvieno sprendimo įgyvendinimo rezultatai turi būti įvertinti ir palyginti su tais, kuriuos buvo tikėtasi gauti. Jeigu numatytų rezultatų nebuvo gauta, būtina visą procesą pradėti iš naujo ir nustatyti, kur buvo padaryta klaidų. Daugiausia dėmesio vertinant gautus sprendimo rezultatus turi būti skiriama pirminei problemai, t. y. būtina nustatyti, ar problema buvo išspręsta.

### **Strateginės alternatyvos**

---

Numatytiems tikslams pasiekti parenkamos atitinkamos strategijos.

*Organizacijos strategija nėra vienos problemos sprendimas. Tai – buvusių ar būsimų sprendimų modelis, pagal kurį vyksta verslo derinimas prie aplinkos ir taikomi vidiniai veikimo principai bei būdai.*

Strategija apima keturias kategorijas: planą, modelį, poziciją ir perspektyvą. Tuo remiantis, strategija yra [9]:

1. planas, kaip esamą padėtį pakeisti į norimą;
2. veiksmų, atliekamų per tam tikrą laiką, modelis;
3. pozicija, atspindinti sprendimus tiekti konkrečius produktus konkrečiai rinkai;
4. perspektyva, nusakanti organizacijos viziją ir pageidaujamą veiklos kryptį.

Kiekvienu atveju organizacijos strategija yra *unikali*, tačiau pagal panašumus strategijos yra skirstomos į grupes. Visų pirma vyksta skirstymas pagal strategijų hierarchiją [20] (22 pav.):



22 pav. Strategijų hierarchija

- *Organizacinės strategijos* verslo įmonių strateginiame valdyje vadinamos korporacinėmis strategijomis. Jos atspindi strateginius organizacijos tikslus ir nusako planuotą būdą tikslui pasiekti (pvz., tai gali būti nauja programa, bendradarbiavimas, susijungimas, plėtra ir pan.).
- *Programinės strategijos* (strateginio veiklos vieneto strategijos). Jos skirtos vadybos tikslams organizacijoje įgyvendinti ir nusako, kaip valdyti naujas ir jau įgyvendinamas programas.
- *Funkcinės strategijos* nukreiptos į organizacijos administravimo poreikius, be to, sujungia įvairias organizacijos funkcijas ir skyrius vienam tikslui įgyvendinti (pvz., finansų valdymo sistemai, leidžiančiai padidinti kontrolės efektyvumą, įdiegti).

### Klausimai

Kas yra strateginis sprendimas?

Kokie etapai sudaro problemos sprendimo procesą organizacijoje?

Kas yra strateginės alternatyvos?

Kokia strategijų hierarchija?



## ORGANIZACINĖS VALDYMO STRUKTŪROS

### Organizacinė struktūra ir jai įtakos turintys veiksniai

***Organizacinė valdymo struktūra** – tai būdas, kuriuo organizacijoje išsidalijamos užduotys ir koordinuojamas jų vykdymo procesas užtikrinant, kad kiekviena skirta užduotis atitiktų darbuotojo specializaciją, o jos atlikimas būtų suderintas su visa organizacijos veikla.*

Kokia valdymo organizacinė struktūra bus įdiegta organizacijoje, priklauso nuo trijų veiksnių: organizacijos aplinkos, technologijų ir dydžio.

*Organizacijos dydis.* Organizacijos dydį nusako jos darbuotojų skaičius [20]. Būtent darbuotojų skaičius geriausiai atspindi organizacijos kaip socialinio vieneto dydį, kai nagrinėjami žmonių santykiai joje. Kiti rodikliai, tokie kaip turtas ar talpumas (pvz., lovų skaičius ligoninėje), taip pat rodo organizacijos dydį, tačiau jie nėra tinkami nagrinėjant sistemas, susijusias su žmonių valdymu.

*Technologijos.* Kokia technologija bus pasirinkta, priklauso nuo gaminamos produkcijos ar teikiamų paslaugų tipo. Technologija apima daugybę procesų ir veiksmų, kuriuos atlieka organizacijos darbuotojai gamindami produktus ar teikdami paslaugas. Remiantis Woodwardu, nagrinėjusiu vadybos ir technologijų priklausomybę, egzistuoja trys technologijų kategorijos: mažų partijų ir vienetinės produkcijos gamyba; didelių partijų ir masinės produkcijos gamyba bei nenutrūkstamas gamybos procesas. Pagal procesų mastą visas organizacijas galima suskirstyti į šias tris kategorijas. Nuo technologijų kategorijos priklauso, kokia bus valdymo organizacinė struktūra. Pavyzdžiui, masines paslaugas teikiančios organizacijos dažniausiai yra aukštas centralizacijos ir formalizacijos lygis, regionuose veikiančių mažų organizacijų struktūra laisvesnė.

Vis plačiau pripažįstama, kad nėra vienos pačios geriausios organizacinės struktūros – jos efektyvumą dažnai lemia ir aplinka. Efektyviausia organizacinė struktūra, kaip teigia Burnsas ir Stalkeris, yra ta, kuri kinta pagal aplinkos situaciją: mechaniška struktūra tinkama stabilioje aplinkoje,

o organiška – sunkiau prognozuojamoje, nuolat kintančioje [6]. Taigi vienokia organizacinė struktūra tinkama, kai aplinka yra stabili, kitokia – kai aplinkoje nuolat vyksta pokyčiai (23 pav.).

Aplinkos kintamumas		Visiškai pastovi aplinka	Vidutiniškai pastovi aplinka
	Stabili	Nedaug išorinių organizacijų veikiančių elementų Elementai išlieka tokie pat arba keičiasi labai lėtai Organizacinė struktūra mechaniška (formali, centralizuota), skyrių nedaug	Daug išorinių organizacijų veikiančių elementų Elementai išlieka tokie pat arba keičiasi labai lėtai Organizacinė struktūra mechaniška (formali, centralizuota), daug skyrių
		Vidutiniškai nepastovi aplinka	Labai nepastovi aplinka
	Nestabili	Nedaug išorinių organizacijų veikiančių elementų Elementai keičiasi iš esmės Organizacinė struktūra organiška (neformali, centralizuota), skyrių nedaug	Daug išorinių organizacijų veikiančių elementų Elementai keičiasi iš esmės Organizacinė struktūra organiška (neformali, decentralizuota), daug skyrių
		Paprasta	Kompleksiška
			Aplinkos kompleksiskumas

23 pav. Aplinkos stabilumo ir organizacinės struktūros priklausomybė

## Organizacinių struktūrų ypatumai

Valdymo struktūros tipas nusakomas įvertinus tris dydžius: *centralizaciją, formalizaciją ir kompleksiskumą*. Žinoma, praktiškai organizacijos nėra visiškai centralizuotos ar decentralizuotos, formalios ar neformalios ir pan. Nagrinėjant šias charakteristikas, būtina įvertinti jų lygį.

**Centralizacija.** Ji nusako, kuriuo valdymo lygiu yra priimami sprendimai. Centralizuota organizacija yra ta, kurioje sprendimai priimami tik aukščiausio lygio vadovų; decentralizuota struktūra išsklaido valdžią ir

sprendimų priėmimas yra keletas įvairių organizacinės struktūros lygių pareigybių funkcija.

**Formalizacija.** Tai rodiklis, kiek organizacijos veikla yra standartizuota ir apibrėžta. Kuo aiškesnės ir detalesnės yra šios specifikacijos konkrečiai užduočiai atlikti, tuo aukštesnis organizacijos formalizacijos lygis. Šis dydis nusako asmens veikimo laisvės, suteiktos konkrečiai veiklai ar pareigoms atlikti, lygį. Išskiriamos formaliosios ir neformaliosios organizacinės valdymo struktūros. Formaliąją valdymo struktūrą atspindi organizacinė valdymo schema, kuri rodo pareigybių vietą struktūroje, jų pavaldumą ir viršenybę, atskirų organizacijos padalinių ryšius. Neformalioji organizacinė valdymo struktūra susijusi su asmeniniais organizacijos darbuotojų santykiais, kurie klostosi spontaniškai. Ši valdymo struktūra gali daryti tiek teigiamą, tiek neigiamą poveikį formaliajai valdymo struktūrai, todėl jos vertinimas negali būti vienareikšmis.

Formalizacijos lygis gali priklausyti ir nuo organizacinių funkcijų: pavzdžiui, darbuotojų, dirbančių gamybos skyriuje, veikla yra labiau standartizuota nei rinkodaros skyriaus, kur darbas nėra cikliškas.

**Kompleksiškumas.** Kompleksiškumas rodo struktūros vientisumą įvairiais lygiais. Kuo organizacinė struktūra kompleksiškesnė, tuo labiau ji logiškai išskaidyta vertikaliai ir horizontaliai, taip pat pareigybių ir aplinkos požūriais. Kartu jai valdyti reikalingas intensyvesnis tiesioginės ir netiesioginės kontrolės mechanizmas. Itin kompleksišų organizacinių struktūrų vadovai daug dėmesio turi skirti ryšiams, veiklos koordinavimui ir kontrolei.

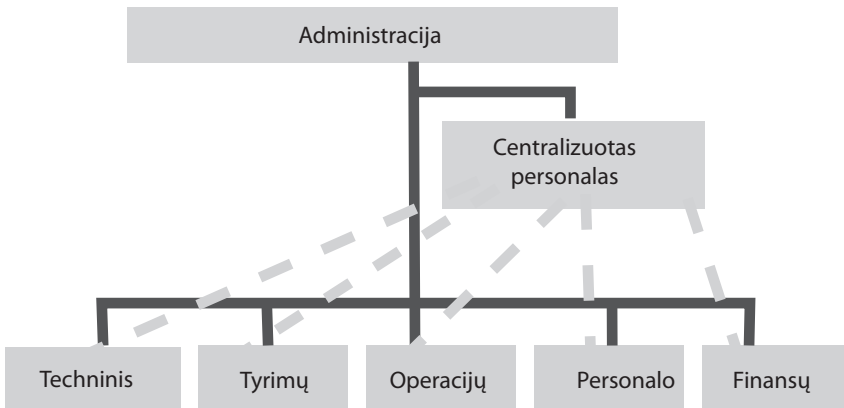
## Organizacinių struktūrų tipai

Centralizacija, formalizacija ir kompleksiškas – rodikliai, leidžiantys apibūdinti ir palyginti skirtingas organizacines struktūras. Išskiriama keletas svarbiausių organizacinių tipų struktūrų:

- 1) linijinė organizacinė;
- 2) funkcinė organizacinė;
- 3) daugiaskyrė organizacinė;
- 4) matricos tipo organizacinė.

Linijinė organizacinė valdymo struktūra yra tokia struktūra, kai vadovas tiesiogiai vadovauja visiems organizacijos darbuotojams, priima visus svarbius sprendimus ir vadovauja visai veiklai. Funkcinės organizacinės valdymo struktūros organizacija sudaroma atsižvelgiant į darbuotojų atliekamą darbą.

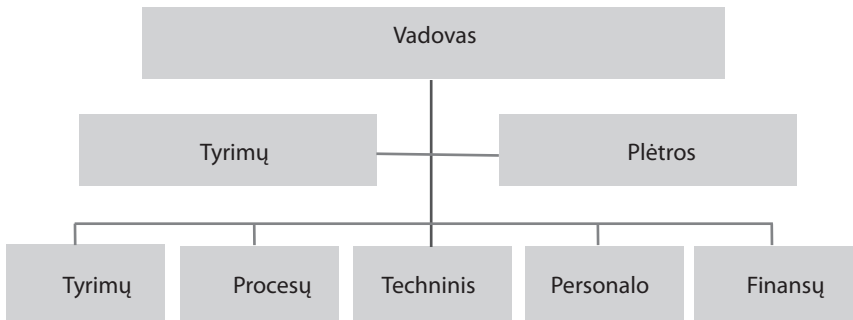
Dažniausiai išskiriami planavimo ir plėtros, ryšių su visuomene, personalo, finansų ir pan. skyriai. Jei organizacija didelė, skyriai skaidomi į poskyrius pagal darbo specializaciją, pavyzdžiui, ryšių su visuomene skyriuje išskiriamos strateginio planavimo, rinkos tyrimų, reklamos ir kitos grupės. Yra du funkcinės organizacijos tipai: mechaninė biurokratinė ir profesionalų biurokratinė. Mechaninė biurokratinė – tai Weberio biurokratinė organizacija. Tokia forma tinka organizacijai, naudojančiai rutininę technologiją ir veikiančiai stabilioje aplinkoje. Rutininės užduotys, taisyklių ir nurodymų gausa, centralizuotas valdymas ir aiški valdymo grandžių hierarchija – mechaninės biurokratinės organizacijos atributai. Mechaninė biurokratija turi vieną didelį trūkumą – tarp skyrių sudėtinga ryšių (komunikacijos) sistema: informacijos srautai tokioje organizacijoje yra tik vertikalūs, todėl informacija, skirta kitam skyriui, pirmiausia turi patekti vadovui, kuris sprendžia, ar ją perduoti toliau. Tokia organizacinė struktūra tinka sąnaudų mažinimo strategijai įgyvendinti (24 pav.).



24 pav. Funkcinės organizacinės valdymo struktūros schema sąnaudų mažinimo strategijai įgyvendinti

Operacijos čia yra pagrindinės organizacijos funkcijos, kuriamos formuluotos procedūros, užtikrinančios nebrangų struktūros valdymą. Tai griežtai struktūrizuota mechaninė struktūra. Techniniai procesai čia svarbesni nei tyrimai ir plėtra. Šiai organizacinei struktūrai paprastai reikia gana daug centralizuoto personalo, koordinuojančio atitinkamas jos funkcijas.

Profesinė biurokratinė organizacinė valdymo struktūra, kaip ir mechaninė, labai aiškiai suskaidyta pagal specializaciją – t. y. kiekvienas darbuotojas atlieka tik tam tikras užduotis. Tačiau profesinėje biurokratinėje struktūroje, skirtingai nuo mechaninės, nestandardizuojami užduoties atlikimo būdai, kadangi darbą atlieka aukštos kvalifikacijos specialistai, o rezultatai turi tenkinti individualius vartotojų poreikius. Pavyzdžiui, poliklinikoje, kur personalo daugumą sudaro gydytojai, aiškus suskirstymas į skyrius pagal specializaciją, tačiau kiekvienas gydytojas, atsižvelgdamas į individualią paciento būklę, individualiai sprendžia, kaip jį gydyti. Tokia organizacinė valdymo struktūra tinka organizacijoms, veikiančioms kompleksinėje, stabilioje ir prognozuojamoje aplinkoje, kai įgyvendinama diferenciacijos strategija (25 pav.). Svarbiausi organizacijos skyriai yra susiję su tyrimais ir plėtra. Kurti naujas paslaugas svarbu siekiant organizacijos išskirtinumo. Kūrybingumui organizacijoje palaikyti funkcijos decentralizuojamos, ribotai formalizuojama struktūra, skatinami greitai pokyčiai ir idėjos.



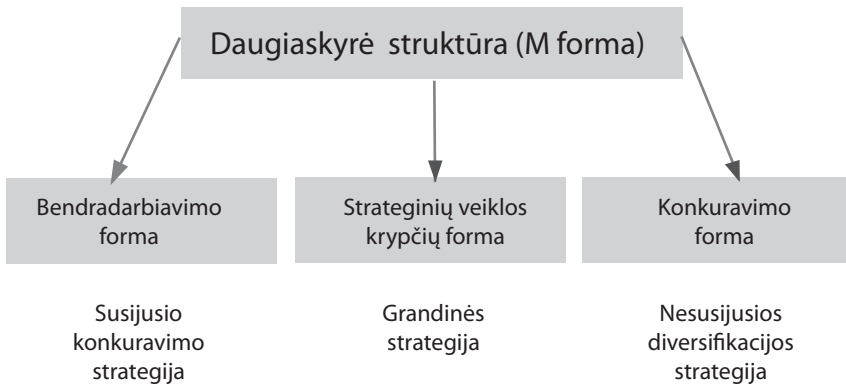
25 pav. Funkcinės organizacinės valdymo struktūros schema diferenciacijos strategijai įgyvendinti



## Daugiaskyrė organizacija

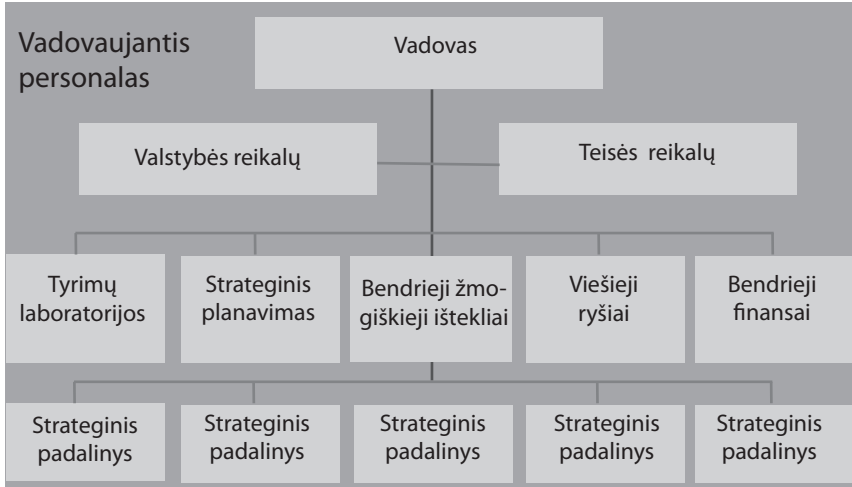
*Daugiaskyrė organizacinė valdymo struktūra dažnai yra stambių organizacijų, savo veiklą plėtojančių skirtingose veiklos srityse, todėl jose kuriami savarankiški padaliniai.*

Šios struktūros organizacijose sprendimai priimami nebe aukščiausiu lygiu, kaip funkcinėje organizacijoje, bet padalinių vadovų, todėl valdymas ne toks centralizuotas. Tokioje organizacijoje valdymas vienu metu gali būti ir mechaniškas, ir organiškasis: t. y. kai jos padaliniuose valdymo centralizacija nedidelė, teisė priimti sprendimus perduodama skyriams ir darbuotojams. Tokia organizacinė struktūra gali būti įvardyta kaip nekompleksinė, nes nagrinėjant ją vertikaliai ir horizontaliai matyti, kad ji nevienitisa. Daugiaskyrė organizacinė valdymo struktūra tinka organizacijoms, veikiančioms įprastoje, stabilioje aplinkoje ir įgyvendinančioms diversifikacijos strategijas. Skirtingoms diversifikacijos strategijoms įgyvendinti reikalingos skirtingos daugiaskyrės organizacijos formos (26 pav.).



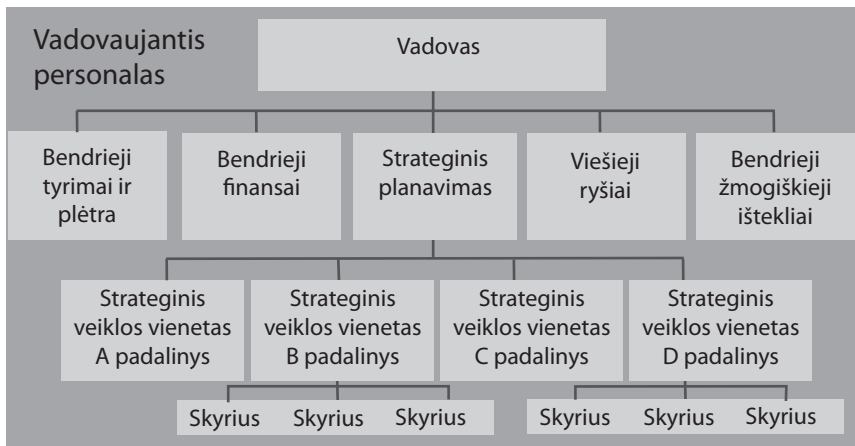
26 pav. Daugiaskyrės organizacinės valdymo struktūros schema

Susijusio konkuravimo strategijai būdinga struktūrinė integracija, kad ryšiai tarp padalinių būtų glaudūs. Išskiriamas vadovaujantis ir už organizacijos plėtrą atsakingas personalas.



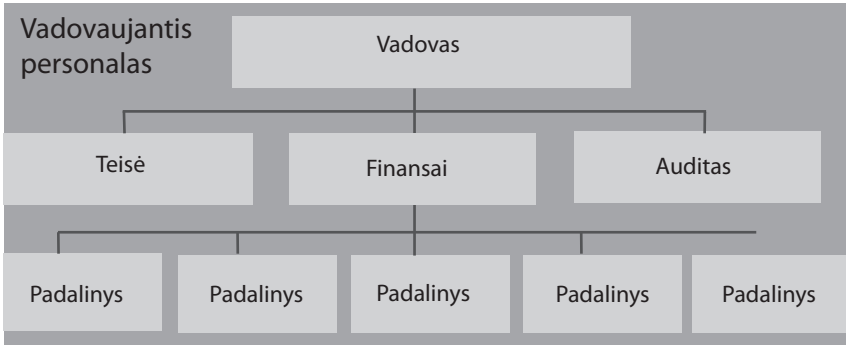
27 pav. Susijusio konkuravimo strategijai būdinga daugiaskyrė struktūra

Strateginių veiklos krypčių organizacinė forma taikoma grandinės strategijai įgyvendinti. Jai būdinga struktūrinė skyrių, tačiau ne skirtingų verslo vienetų, integracija. Kiekvienas padalinys, kad tinkamai galėtų valdyti integracinius procesus, gali turėti savo biudžetą. Palyginti daug darbuotojų sudaro vadovaujantį personalą. Jie konsultuoja padalinius (28 pav.).



28 pav. Daugiaskyrė struktūra grandinės strategijai įgyvendinti

Konkuravimo forma taikoma nesusijusios diversifikacijos strategijai įgyvendinti. Jos išskirtiniai bruožai: nedaug vadovaujančio personalo, atskirti finansų ir audito skyriai, leidžiantys kontroliuoti visų strateginių veiksmų efektyvumą. Taip pat gali būti išskirti kiti bendrieji skyriai, pavyzdžiui, teisės reikalų (29 pav.). Padaliniai vienas nuo kito nepriklausomi ir atskirti nuo finansų valdymo, tačiau konkuruoja dėl išteklių.

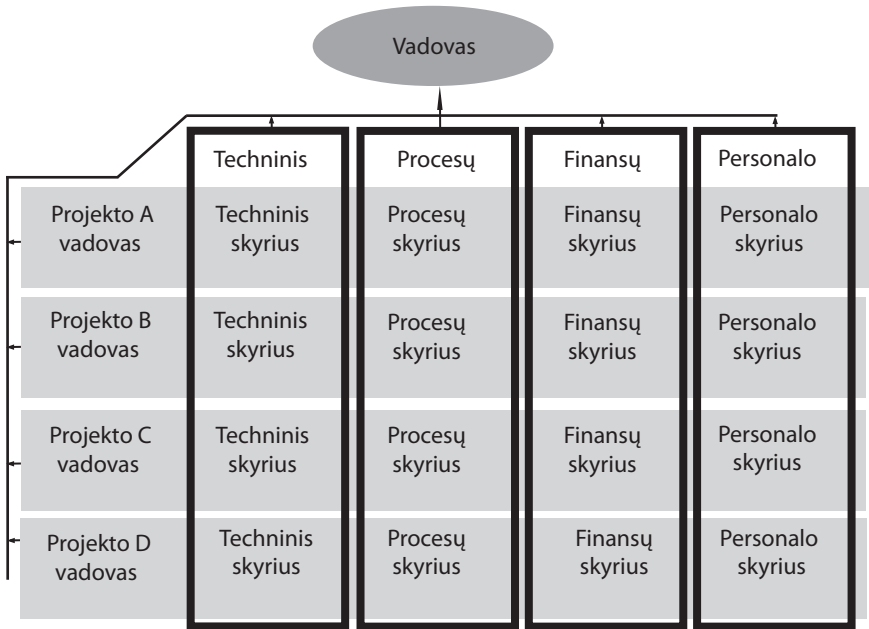


29 pav. Daugiaskyrė struktūra nesusijusios diversifikacijos strategijai įgyvendinti

### Matricos tipo organizacija

*Matricos tipo organizacijos pavadinimas rodo šios valdymo struktūros formą, kai vertikalią funkcinę arba daugiaskyrę organizacinę valdymo struktūrą „perdengia“ horizontali projekto valdymo struktūra. Kiekvienas tokios organizacinės matricos taškas (skyrius ar darbuotojas) valdomas dviejų vadovų – funkcijų vadovo ir projekto vadovo (30 pav.).*

Kiekvieną projekto grupę sudaro įvairių funkcinės struktūros vienetų atstovai, kurie turi ne tik įgyvendinti projektą, bet ir dalyvauti atliekant kitas skyriaus užduotis. Taigi matricos tipo organizacija ypatinga tuo, kad kiekvienas skyrius atsiskaito funkcijų ir projekto vadovams, o kiekvienas projektas turi funkcinis skyrius.



30 pav. Matricos tipo organizacinės valdymo struktūros schema

## Tinklinė organizacija

Informacinės technologijos, panaikinusios tradicinės organizacijos veiklos ribas, taip pat rinkų globalizacija ir tarptautinės konkurencijos plėtra lemia ir organizacinių valdymo struktūrų pokyčius. Tai, kad žmonės vienu metu dirba viename pastate, tampa ne taip svarbu, kaip individų ir jų organizacinių funkcijų tarpusavio ryšiai ir priklausomybė.

Siekiant efektyviai koordinuoti šių savarankiškų vienetų veiklą, kuriami horizontalūs tinklai, kurie padeda skleisti informaciją organizacijoje ir už jos ribų plėtoti bendradarbiavimą. Tokios ir yra tinklinės organizacijos.

Tinklinės organizacijos – tai palyginti mažos iš centro valdomos organizacijos, jungiančios kitas organizacijas ir atliekančios pastarųjų verslo funkcijas.

Iki 1990 metų didelės bendrovės veikė apimdamos ne vieną pramonės šaką (nuo žaliavų gavybos iki galutinio produkto gamybos) ir jungėsi į stambius konglomeratus, kad galėtų valdyti visą šį procesą. Vėliau pradėjo daugėti organizacijų, kurios, sudarydamos įvairias sąjungas su kitomis organizacijomis, perėmė dalį pastarųjų strategijų užduočių ir taip sumažino valdymo išlaidas bei suteikė šiam verslo vienetui daugiau lankstumo.

Idealios formos tinklinė organizacija apima esmines verslo funkcijas, kurias patiki atlikti pasirinktoms organizacijoms, t.y. produkto kūrimas, tiekimas, gamyba ir rinkodara vyksta sudarant sutartis ir plėtojant tarpusavio ryšius.

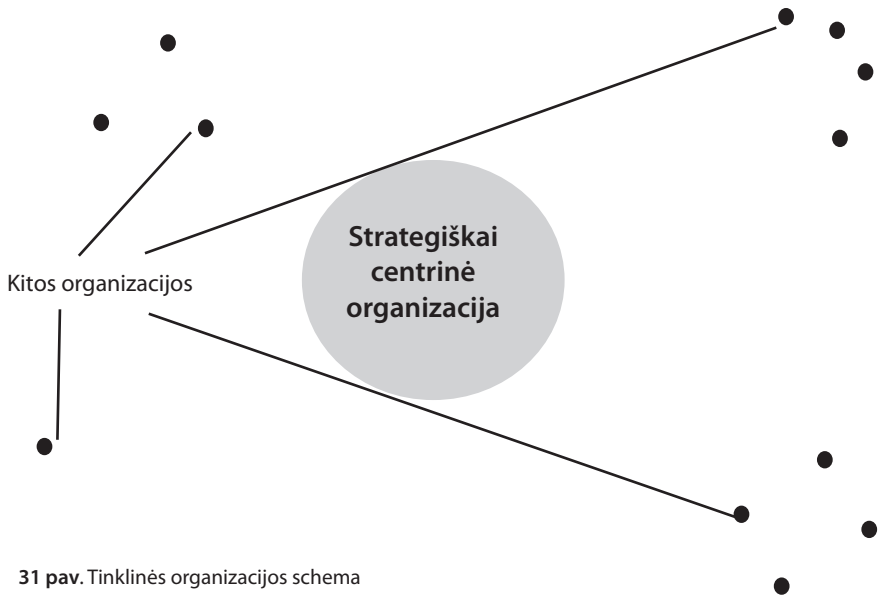
Tinklinės organizacijos sukurtos taip, kad galėtų keistis keičiantis aplinkai, todėl yra idealios nuolat kintančioje ir neprognozuojamoje aplinkoje. Šios organizacijos pranašesnės už tradicinės hierarchinės formos struktūras: kadangi yra lankstesnės, jų mažesnės veiklos operacijų valdymo išlaidos, joms lengviau diegti naujas technologijas, leidžiančias plėtoti veiklą, nors ir turint ribotus išteklius. Kartu tokią organizacinę valdymo sistemą sukūrusios organizacijos turi ir trūkumų: jos labiau pažeidžiamos tiekėjų, mažiau kontroliuoja procesus, gali staiga prarasti vieną iš funkcinų grandžių (pvz., iš tinklo pasitraukia viena organizacija), neturi pastovių pajamų, nes naudojasi vis naujomis technologijomis.

Tinklinė valdymo forma dažniausiai naudojama jungiantis keletui organizacijų, kurių kiekviena atlieka kurį nors vieną ar kelias verslo funkcijas. Tinklinio valdymo pagrindu sukurtos organizacijos lankstesnės, kas ypač svarbu nuolat kintančioje aplinkoje: jos išlieka nedidelės, todėl yra lengvai reorganizuojamos, joms valdyti reikia mažiau išteklių, lengviau integruojamos naujos technologijos. Tinklinė organizacijos valdymo forma pasižymi ir tuo, kad:

- 1) tarp tinklo dalyvių nusistovi natūralūs ryšiai;
- 2) ryšių bei tarpusavio priklausomybės intensyvumas priklauso nuo kiekvieno tinklo dalyvio;
- 3) kiekvienas dalyvis išlaiko autonomiškumą;
- 4) veiksmų koordinavimas tampa susitarimų objektu;
- 5) turtas ir autoriaus teisės yra kiekvieno dalyvio nuosavybė.

Strateginį tinklą sudaro grupė organizacijų, sujungtų bendrai veiklai plėtoti. Veikla plėtojama susitarimų pagrindu, ir tai gali vykti tarp privačių, valstybinių arba mišrios priklausomybės organizacijų. Pavyzdžiui, atitinka-

ma valstybės institucija gali inicijuoti priešvėžinių vaistų tyrimus, pritraukti privačius finansavimo fondus, o tyrimus atlikti patikėti privačioms tyrimų laboratorijoms. Naudos iš tokio projekto, jei jis pasisektų, turėtų visos organizacijos, tačiau ir nuostolius, jei projektas neduotų lauktų rezultatų, tektų joms proporcingai pasidalyti. Labai svarbų vaidmenį strateginiuose tinkluose vaidina centrinė visą tinklą valdanti organizacija (31 pav.). Strategiskai centrinė organizacija numato veiksmus, kurie kiekvienai dalyvei (organizacijai) užtikrins šio bendradarbiavimo naudą, kartu ji turi užkirsti kelią vienos kurios nors dalyvės išskirtinei naudai.



31 pav. Tinklinės organizacijos schema

### **Įgaliojimų ir užduočių perdavimas organizacinėje struktūroje**

Siekiant užsibrėžtų tikslų, organizacijose pasiskirstoma darbai, kuriuos būtina atlikti. Šie darbai būna įvairaus reikšmingumo ir sudėtingumo, todėl ne visus juos turi organizuoti pats vadovas. Leisdamas sprendimus, susijusius su konkrečiais darbais, priimti kitiems darbuotojams, vadovas perduoda sprendimo teisę. Šiuo atveju tai – kompetencijos perdavimas iš viršaus į

apačią [18]. Sprendimų teisės perdavimas susijęs su tarpasmeniniais santykiais, pagrįstais savitarpio pasitikėjimu. Šis pasitikėjimas reiškia, jog darbuotojui leidžiama priimant sprendimus daryti klaidų ir pačiam iš jų mokytis. Tokia situacija skatina darbuotojų kūrybingumą ir savarankiškumą, didina valdymo efektyvumą, leidžia jiems tobulėti ir pasiekti geresnių rezultatų.

Įgaliojimų ir užduočių perdavimo procesą sudaro šie etapai:

1) *pasirengimas* – tai perdavimo tikslo nustatymas, užduočių, kurias reikia atlikti, detalizavimas bei pavaldinio, kuriam bus perduodamos šios užduotys, skyrimas;

2) *planavimas* – susitikimas su pasirinktu pavaldiniu ir užduočių jam išaiškinimas, bendro veiksmų plano sudarymas;

3) *aptarimas* – tai galinčių kilti problemų ir jų sprendimo būdų numatymas, rezultatui keliamų standartų nustatymas ir visa kita, kas aiškiai pavaldiniui leistų suprasti, ko iš jo tikimasi ir kaip atlikti skirtas užduotis;

4) *tikrinimas* – tai pasiektų rezultatų stebėjimas (monitoringas) ir koregavimas;

5) *įvertinimas* atsižvelgiant į pasiektus tikslus ir įgytas žinias.

Taigi pirmiausia nusprendžiama, kas ir kam gali būti perduota. Vadovas turi perduoti visas užduotis, kurias pavaldiniai gali gerai atlikti jam nevadovaujant, taip pat ir tas, kurias atlikdami savarankiškai darbuotojai įgyja vertingos patirties. Tai darant svarbu įvertinti riziką, kuri gali atsirasti dėl darbuotojų nepatyrimo: jei ši rizika didelė ir gali daryti svarbią įtaką veiklos rezultatams, užduotis neturi būti perduodama.



## Klausimai

Kas yra organizacinė valdymo struktūra?

Kokius organizacinės valdymo struktūros tipus galite išskirti?

Kokie veiksniai lemia organizacinės valdymo struktūros ypatumus?

Kaip apibrėžtumėte organizacinės valdymo struktūros centralizaciją, formalizaciją ir kompleksškumą?

Kuo ypatinga matricos tipo organizacija?

Kokią įtaką organizacinėje valdymo struktūroje turi užduočių perdavimas?



# STRATEGINIS VADOVAVIMAS IR KONTROLĖ

## Strateginis vadovavimas

---

Strateginis vadovavimas ir kontrolė – tai dvi tarpusavyje glaudžiai susijusios strateginio valdymo funkcijos. Įvairūs vadovavimo aspektai dažniausiai analizuojami personalo vadybos studijose. Čia bus tik epizodiškai apžvelgti tie vadovavimo aspektai, kurie labiausiai siejasi su strateginio plano įgyvendinimo ypatumais.

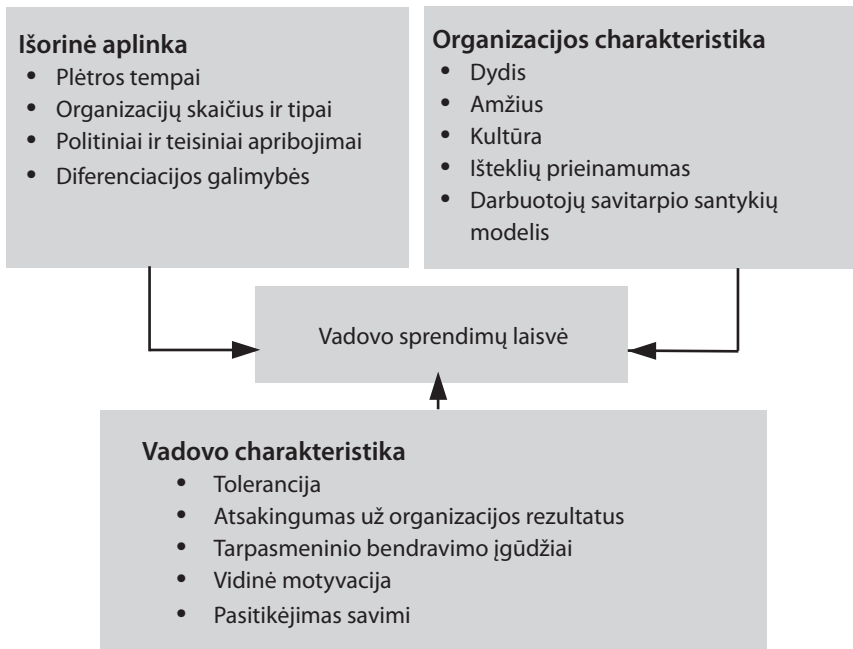
## Strateginis vadovavimas

Strateginis vadovavimas – tai gebėjimas užtikrinti organizacijos lankstumą, sudaryti sąlygas organizacijos darbuotojams įgyvendinti strateginius pokyčius.

Strateginis vadovavimas yra procesų valdymas per kitus asmenis, vadovavimas visai organizacijai, o ne tik atskiriems jos funkciniam padaliniam, organizacijos laviravimas besikeičiančioje aplinkoje. Aplinkos kompleksiskumas ir globalūs pokyčiai reikalauja iš strateginių vadovų tam tikrų sugebėjimų. Strateginis lyderis turi mokėti efektyviai paveikti žmogaus elgesį. Žodžiu arba rodydamas savo asmeninį pavyzdį bei gebėdamas numatyti ateitį, jis prasmingai veikia darbuotojų elgesį, mintis ir jausmus [16]. Gebėjimas valdyti žmogiškąjį kapitalą – vienas svarbiausių strateginio vadovavimo gebėjimų. XXI amžiuje intelektinis kapitalas, apimantis gebėjimą kurti žinias ir paversti jas visuomenei naudingomis naujovėmis, lemia strateginio vadovavimo sėkmę. Organizacijoje, kuriai vadovaujama nelabai gerai, tarsi atsiranda tuštuma, jaučiama ir jos santykiuose su aplinka. Ji kenčia dėl moralės, pasitikėjimo ir veiklos efektyvumo trūkumo. Organizacijos ilgalaikis efektyvumas mažėja, kai strateginiam vadovavimui trūksta lankstumo ir greitai nereaguojama į aplinkos pokyčius. Tyrimai parodė, kad organizacijos veiklos efektyvumas tiesiogiai proporcingas vadovo norui nuolat tobulinti savo vadovavimo metodus.

## Vadovai – svarbūs organizacijos ištekliai

Aukščiausio lygio vadovai yra svarbūs organizacijos ištekliai, ypač kai organizacija siekia įgyvendinti naują strategiją. Strateginiai sprendimai, kuriuos priima šio lygio vadovai, lemia, kokia bus organizacinė struktūra ir kurie tikslai bus pasiekti. Vadovai dažnai sprendimus priima savo nuožiūra. Vadovų sprendimų laisvė skirtinga, ir tai priklauso nuo organizacijos veiklos srities. Pagrindiniai veiksniai, lemiantys vadovų sprendimų laisvę, yra išorinė aplinka, organizacijos ir vadovo charakteristika (32 pav.). Numatydamas strategines iniciatyvas, vadovas peržiūri organizacinę struktūrą ir atlyginimų sistemą. Kiekvienai strategijų grupei skiriama atitinkama organizacinė struktūra ir atlyginimų sistema. Be to, vadovas turi lemiamą įtaką organizacinei kultūrai. Vadovo vertybių sistema lemia ir organizacijos kultūros vertybes. Tuo remdamasis, organizacijos vadovas daro lemiamą įtaką organizacijos veiklai ir jos rezultatams.



32 pav. Veiksniai, lemiantys organizacijos vadovo sprendimų laisvę

### Grupinio darbo organizavimas

Nuolat kintančioje aplinkoje būtina ne tik greitai priimti sprendimus, bet ir šiuos sprendimus nedelsiant paversti rezultatais, todėl vis dažniau kuriamos specialistų darbo grupės, pajėgios savarankiškai spręsti kylančias problemas. Ankstesniame poskyryje aptarėme organizacijos vadovų laisvę priimant strateginius sprendimus, tačiau vis labiau populiarėja grupinis strateginių sprendimų priėmimo būdas, kai konsensuso būdu pasiektas susitarimas įpareigoja kiekvieną grupės narį prisiimti atsakomybę už sprendimo įgyvendinimą. Tai ypač aktualu strateginiame valdyme, kai sprendimų įgyvendinimas yra susijęs su pokyčių įgyvendinimu, o rezultatai matomi tik po kelerių metų.

*Grupė* – tai du arba daugiau darbuotojų, kurie organizuotai siekia bendro tikslo, priima sprendimus ir atlieka darbus šiam tikslui įgyvendinti, kiekvienas individualiai ir visi kartu atsako už darbo rezultatus. Tokia grupė turi visus įgaliojimus priimti sprendimus. Ji yra nepriklausoma ir ja pasitikima.

Grupinio darbo organizavimas – tai metodas, leidžiantis darbo grupėms dirbti efektyviau, kai intensyvi vidinė komunikacija ir darbuotojams suteikiami įgaliojimai priimti sprendimus.

Grupinio darbo efektyvumas daug priklauso ir nuo darbuotojų įtraukimo į jos veiklą. Dirbdamas kolektyviai kiekvienas darbuotojas turi pateikti savo idėjas, pasidalyti patirtimi ir turima informacija. Šiuo atveju vadovo funkcijos – užtikrinti sklandų grupės darbą sprendžiant konfliktus, skatinti grupės narių bendradarbiavimą ir atstovauti grupei organizacijai palaikant santykius su strateginiais aplinkos subjektais. Tačiau svarbiausia vadovo funkcija – suburti ir išlaikyti veiksmingą darbo grupę. Suprantama, visos darbo grupės pereina formavimosi etapą, tačiau efektyviose grupėse šis etapas būna trumpas. Grupės efektyvumas priklauso nuo vadovo gebėjimų būti grupės lyderiu, dalytis informacija, pasitikėti kitais, perduoti jiems užduotis ir kt.

Efektyvaus grupinio darbo metu pasiekiamas sinergijos efektas (rezultatas geresnis, kai veikia sistema, o ne pavienės jos dalys). Kadangi grupė yra ne kas kita, kaip pavieniai darbuotojai, sutelkti kartu dirbti tam tikroje situacijoje, jai būtina pereiti tam tikrus etapus: formavimosi, vadinamosios audros, normalizavimosi ir veiklos.

Pirmasis etapas yra susijęs su grupės formavimosi procesu, kurio metu jos nariai turi aiškiai suvokti bendrąsias elgesio ir darbo grupėje taisykles, antrasis – su tarpasmeniniais konfliktais. Kiekvienas žmogus naujoje vietoje visų pirma siekia pripažinimo, kuris grupėje jam suteiktų tam tikrą vietą. Pagrindiniai konfliktai kyla dėl skirtingų grupės narių interesų ir požiūrių į tuos pačius tikslus. Šiame etape svarbu apibrėžti pavaldumą ir atsakomybę.

Trečiame etape grupės santykiai tampa normalūs ir susiformuoja komanda. Nariai pasidaro jautresni vieni kitų poreikiams, yra labiau linkę dalytis idėjomis, informacija ir patirtimi, pasakyti savo nuomonę.

Ketvirtajame etape jie tampa priklausomi vieni nuo kitų – grupė ima dirbti kaip komanda. Nariai puikiai dirba kartu, greitai sprendžia problemas, kadangi struktūriniai ir asmeniniai ryšiai jau nusistovėję. Pasireiškia bendras grupės išradingumas ir efektyvumas.

## Motyvavimas

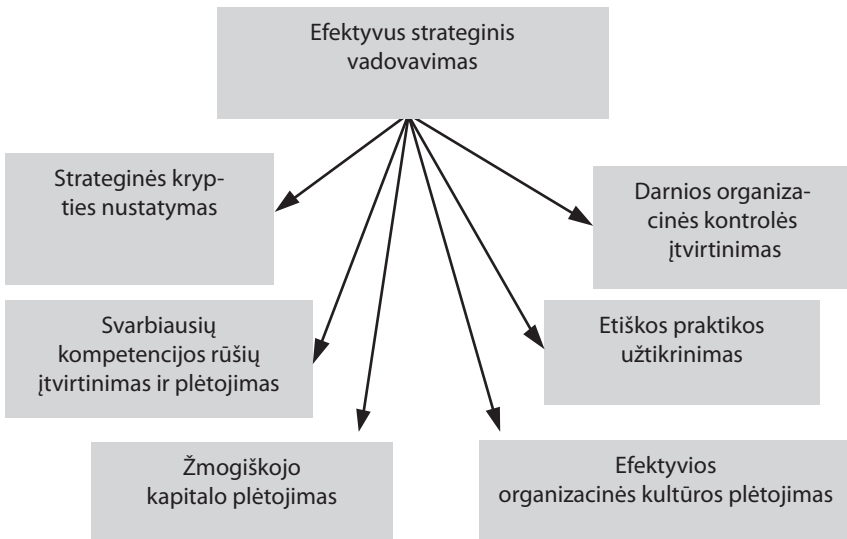
Kaip jau minėta, strateginis vadovavimas neatsiejamas nuo žmonių elgesio modifikavimo. Vienas efektyviausių būdų – motyvavimas. Motyvavimas – tai priemonių visuma, skatinanti žmogų aktyviau siekti tikslo. Kadangi motyvacija dirbti turi įtakos produktyvumui, labai svarbu suvokti, kas motyvuoja darbuotojus siekti geriausių rezultatų. Nelengva padidinti darbuotojų motyvaciją, nes jie nevienodai reaguoja į tas pačias situacijas, tačiau tai labai svarbu, nes motyvuotiems darbuotojams reikia mažiau išorinės kontrolės – jie patys save kontroliuoja.

Darbuotojų motyvaciją kelia įvairūs veiksniai, todėl vadovo uždavinys – taip reguliuoti veiksnius, kad jie skatintų darbuotojus siekti didesnio produktyvumo. Nuo individualių skirtumų, darbo ypatumų ir organizacinės praktikos priklauso, kurie veiksniai darbuotojui daro įtaką.

Individualius skirtumus lemia asmeniniai poreikiai, vertybės, interesai ir gebėjimai; darbo ypatumus – konkrečiai pareigybei numatyti apribojimai ir reikalavimai, organizacinei praktikai – taisyklės, žmoniškųjų išteklių politika, atlyginimų sistema. Vadovas turi nustatyti, kaip šios veiksnių grupės veikia tarpusavyje ir darbuotojo motyvaciją.

Yra daug darbuotojų motyvavimo teorinių modelių. Daugelis jų susiję su poreikių analize. Svarbu tai, kad patenkinti poreikiai nebegali būti motyvas. Motyvacija kyla dėl darbuotojo jausmų, susijusių tiek su aplinkos veiksniais, tiek su darbu. Vadovas aplinkos veiksniams mažai turi įtakos, tačiau gali keisti darbo kontekstą, pajvairindamas darbuotojo atliekamą darbą įvairiomis sunkesnėmis užduotimis, skirdamas specialias užduotis, kurias atlikdamas darbuotojas galės tenkinti saviraiškos poreikius ir bus pripažintas kitų organizacijos narių.

Apibendrinant galima pasakyti, kad strateginis vadovavimas apima daug įvairių veiklos sričių, kurias plėtojant galima sėkmingai įgyvendinti strategiją. Svarbiausios jų nurodytos 33 pav. Darnios organizacinės kontrolės įtvirtinimo ypatumai aptariami kitame poskyryje.



33 pav. Efektyvus strateginio vadovavimo uždaviniai

### Strateginė kontrolė

Organizacinė kontrolė visada buvo suvokiama kaip neatskiriama strateginio plano įgyvendinimo dalis. Ji reikalinga, kad organizacija pasiektų lau-

kiamų rezultatų. Kontrolė – tai formalios, informacija pagrįstos procedūros, padedančios vadovams išlaikyti organizacijos veiklos modelius. Ji taip pat padeda strateginiams lyderiams sukurti pasitikėjimo atmosferą, parodyti strategijos vertingumą organizacijai ir įgyvendinti strateginius pokyčius. Tačiau svarbiausia – kontrolė parodo, kokių mastu ir kaip efektyviai strategija įgyvendinama, kokių dėl to atsiranda pokyčių ir kaip kinta aplinkos sąlygos.

Jei strateginė kontrolė atliekama netinkamai, organizacija patiria daugiau žalos, nei tuo atveju, jei jos iš viso nebūtų. Netinkamos kontrolės rezultatai – iškreipti, todėl ir vadovo, priimančio sprendimus pagal kontrolės rezultatus, sprendimai būna neteisingi.

Efektyvi strateginė kontrolės sistema nėra nukreipta į galutinius rezultatus – jie nuolat tikrinami, todėl analizuojamas ne galutis rezultatas, o rezultato siekimo procesas. Jeigu proceso metu gauti tarpiniai rezultatai neatitinka nustatyto standarto, iš karto keičiami veiklos būdai ir priemonės. Taigi kontrolė – tai nuolat atliekami matavimai ir lyginimai.

Kontrolės procesą sudaro keturi etapai:

1. *Nustatomi standartai, kuriuos reikia pasiekti.* Standartai nustatomi atsižvelgiant į iškeltus tikslus. Jie gali būti skirti produktų, paslaugų, individų ar jų grupių darbui įvertinti. Dažniausiai standartus nusako trys dydžiai – kiekybė, kokybė ir laikas. Kiek pasiekti rezultatai gali nukrypti nuo nustatyto standarto, priklauso nuo veiklos srities ir atliekamo darbo specifikos.

2. *Nustatomi pasiekimai.* Tam naudojama įvairi informacija: laiko grafikai, buhalterinės, statistinės, stebėjimų ataskaitos ir kt. Ataskaitos gali būti tiek rašytinės, tiek žodinės – tai priklauso nuo pasiekimų, kuriuos reikia nustatyti, pobūdžio.

3. *Pasiekimai lyginami su standartu.* Šis lyginimas gali būti griežtas, kai analizuojami kiekybiniai pasiekimai, arba liberalus, kai analizuojami kokybiniai laimėjimai, pavyzdžiui, darbuotojų socialinė atsakomybė.

4. *Numatomi pokyčiai.* Jeigu pasiekimai neatitinka standarto, nustoma neatitikimo priežastis, numatoma, kaip ją galima pašalinti arba sumažinti jos poveikį.

Kuo anksčiau nustatoma neatitiktis ir jos priežastis bei imamasi šių priežastį pašalinti, tuo geresnis būna galutinis rezultatas ir patiriama mažiau nuostolių. Todėl kontrolė gali būti atliekama dar prieš pradedant procesą, proceso metu ir jam pasibaigus.

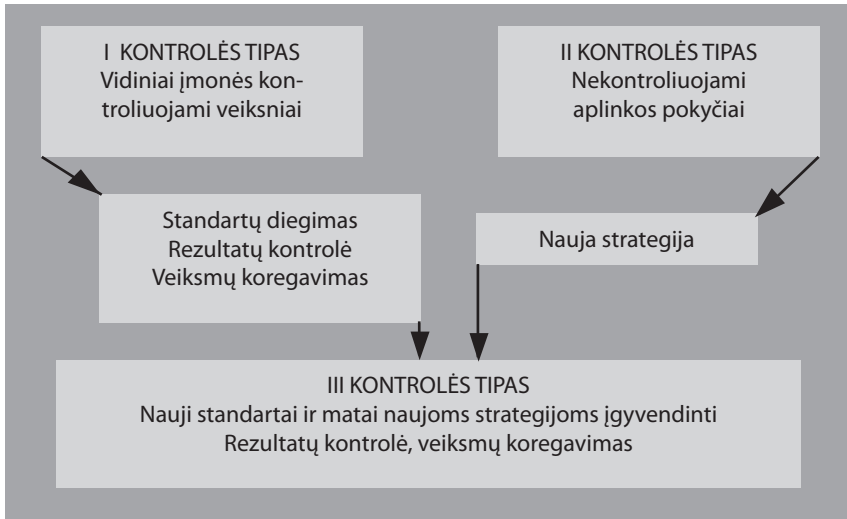
**Kontrolė prieš pradedant procesą.** Šios kontrolės tikslas – išvengti jau žinomų ir laukiamų problemų. Šios problemos sprendžiamos įvairiai, pavyzdžiui, papildomai mokant darbuotojus, jei problemų kyla dėl nepakankamo žinių lygio.

**Kontrolė proceso metu.** Jos tikslas – kuo skubiau spręsti proceso metu kylančias problemas, galinčias turėti įtakos galutiniams rezultatams. Tokios kontrolės pavyzdys gali būti visuotinė kokybės vadyba.

**Kontrolė procesui pasibaigus.** Ja siekiama išvengti pakartotinių klaidų. Remiantis šios kontrolės rezultatais, sudaromi nauji planai ir projektuojamos naujos organizacinės struktūros.

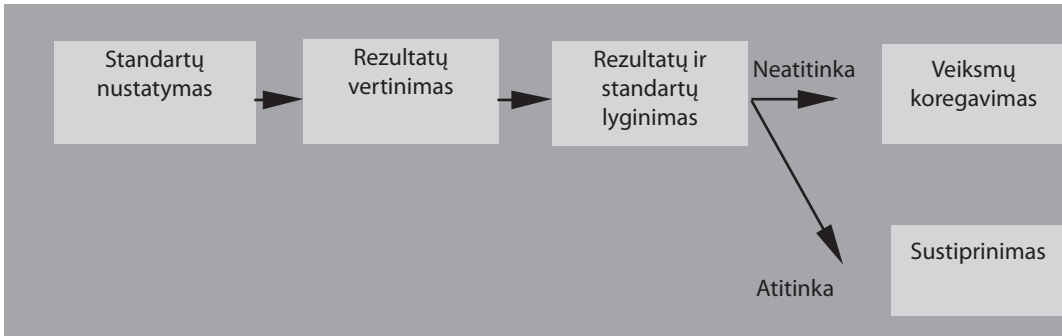
Efektyvi strateginė kontrolė sudaro vientisą sistemą, apimančią visus tris kontrolės etapus. Kartu kontrolės sistema neturi būti paini, kad, radus nukrypimų nuo standarto, būtų imtasi skubių priemonių jų priežastims pašalinti.

Skiriami trys kontrolės tipai (34 pav.) [14]. Pirmasis apima vidinius



34 pav. Kontrolės mechanizmas

organizacijos kontroliuojamus veiksnus, antrasis – nekontroliuojamus aplinkos pokyčius, o trečiasis sujungia pirmuosius du. Organizacijos gali kontroliuoti savo veiklą (I kontrolės tipas), tačiau lieka išorinei kontrolei nepavaldūs veiksniai (II kontrolės tipas). Prie šių veiksmų organizacija prisitaiko kurdamą naujas strategijas. Vidinės kontrolės sistema turi padėti pakeisti vidinius veiksnus taip, kad juose atsispindėtų išoriniai pokyčiai (III kontrolės tipas). III tipo vidinės kontrolės sistema apima veiksnus, pritaikytus atsižvelgiant į nekontroliuojamą aplinką. Išskiriami keturi pagrindiniai kontrolės proceso etapai (35 pav.) [7]: standartų nustatymo, rezultatų įvertinimo, rezultatų ir standartų lyginimo, veiksmų koregavimo arba sustiprinimo.



35 pav. Kontrolės proceso etapai



## Klausimai

Kas yra strateginis vadovavimas?

Nuo ko priklauso vadovo sprendimų laisvė?

Kaip organizuojamas grupinis darbas ir kokia jo reikšmė tobulinant strateginį valdymą?

Kas yra motyvavimas ir kokia jo reikšmė strateginio valdymo srityje?

Kas yra strateginė kontrolė?



### Literatūra

1. Allison M., Kaye J. Strategic Planning for Nonprofit Organizations, 1997, 277 p.
2. Arimavičiūtė M. Savivaldos organizacijų strateginio planavimo metodai ir valdymo rekomendacijos. – Viešojo politika ir administravimas, 2003, Nr. 4, p. 9–17.
3. Arimavičiūtė M. Savivaldos organizacijų strateginių planų rengimo ir jų įgyvendinimo tyrimai. – Viešojo politika ir administravimas, 2004, Nr. 8, 25–36.
4. Bagdonas E., Bagdonienė L. Administravimo principai, Kaunas: Technologija, 2000, 228 p.
5. Bivainis J., Jasinskaitė S., Maciulevičiūtė M. Lietuvos pramonės konkurencingumas. LR ūkio ministerija, Pramonės ir verslo departamentas. – www.ekm.lt
6. Bosas A. Korporacijų strategijos ir konkurencinis potencialas, Klaipėda, 2002, 294 p.
7. Burns T., Stalker G. M. Theory of Mechanistic and Organic Systems, 1961 – [http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_burns\\_mechanistic\\_organic\\_systems.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_burns_mechanistic_organic_systems.html)
8. Daft R. L. Management, New York: The Dryden Press, 1988, 787 p.
9. Drucker P. F. Valdymo iššūkiai XXI amžiuje, Vilnius: D. Radkevičiaus PĮ R grupė, 2004, 230 p.
10. Nickols F. Three Forms of Strategy Corporate, Competitive and Strategy in General, 2000 – [www.worldnet.att.net](http://www.worldnet.att.net)
11. Hitt M. A., Ireland R. D., Hoskisson R. E. Strategic management: Competitiveness and Globalization. Thomson South-West, 2003.
12. Jucevičius R. Strateginis organizacijų vystymas, Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998, 454 p.
13. Kotter J. P. A Force for Change: How Leadership Differs From Management. The Free Press, 1990.
14. Lorange P. Scott Morton M. F. Strategic Control, St. Paul: Minn, 1986, 163 p.
15. Lietuvos Respublikos nutarimas „Dėl strateginio planavimo meto-

dikos patvirtinimo“, 2002.

16. Peters P. A. Leadership: sad facts and silver linings, *Harvasr Business Review*, 2001, 79 (11), 121–128.

17. PHARE projektas. Parama Europos integracijai Lietuvoje. Tekstilės ir drabužių siuvimo pramonė. 1999.

18. Sakalas A. Personalo vadyba, 1998, 277 p.

19. Seddon P. B., Lewis G. P. Strategy and Business Models: What’s the Difference? 7th Pacific Asia Conference on Information Systems, Adelaide, 10–13 July, 2003.

20. Steiss A. W. Strategic management for public and nonprofit organizations, Marcel Dekker Inc., 2003.

21. Thom N., Ritz A. Viešoji vadyba. Vilnius, 2004, 335 p.

22. Urbelis V. Strategija – jos elementai ir sąvokos evoliucija. – *Politologija*, 2001, Nr. 4 (24), p. 1–26.

23. Vasiliauskas A. Strateginis valdymas, Vilnius: Enciklopedija, 2002, 382 p.

24. Zakarevičius P., Kvedaravičius J., Augustauskas T. Organizacijų vystymosi paradigma, Kaunas, 2004.



*Borisas Melnikas  
Rasa Smaliukienė*

## **Strateginis valdymas**

**Atsakingoji redaktorė**  
*doc. dr. Dalia Prakapienė*

**Kalbos redaktorė**  
*Nijolė Andriušienė*

**Maketavo**  
*Laima Adlytė*

2007-11-08. Tiražas 84 egz. Užsakymas Nr. GL-612.  
Išleido Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija,  
Šilo g. 5A, LT-10322 Vilnius  
Spausdino Krašto apsaugos ministerijos  
Leidybos ir informacinio aprūpinimo tarnyba,  
Totorių g. 25/3, LT-01121 Vilnius