

# VADOVAVIMO METODŲ, SIEKIANT VALDYTI NEAPIBRĖŽTUMĄ, TAIKYMAS VERSLO ORGANIZACIJOSE

Virginija Ramašauskienė

Klaipėdos universitetas

[virginija.ramasauskiene@ku.lt](mailto:virginija.ramasauskiene@ku.lt)

## ĮVADAS

### Aktualumas

Vadovavimo kompetencijos padeda sėkmingai įveikti neapibrėžtumo iššūkius su kuriais susiduria verslo organizacijos. Nors šie iššūkiai gali būti sąlygojami tiek išorinės, tiek vidinės organizacijos aplinkos pokyčių, juos vienija tie patys neapibrėžtumo aspektai: neaiški veiklos kryptis dėl miglotos vizijos ir abejonės dėl veiklos tęstinumo; nebetinkantys veiklos procesai ir neuztikrintumas dėl naujų kompetencijų poreikio; nepasitikėjimas savimi ir organizacija dėl gebėjimo susitvarkyti su sunkumais. Vadovų užtuotis – išspręsti šias problemas įkvėpiant darbuotojus naujai vizijai, įtraukiant juos į veiklos pertvarkymą ir sukuriant prasmę bendradarbiavimui.

### Tyrimo problema

Tvarkydami su neapibrėžtumo iššūkiais, vadovai taiko įvairius vadovavimo metodus. Nėra aišku, kokie metodai ir kaip turėtų būti taikomi siekiant jų veiksmingumo įveikiant neapibrėžtumo sunkumus.

### Tikslas

Atskleisti vadovavimo metodų, siekiant valdyti neapibrėžtumą, taikymo principus verslo organizacijose.

### Uždaviniai

Nustatyti neapibrėžtumo valdymo reikalavimus vadovavimui; identifikuoti vadovavimo metodus, salygojančius neapibrėžtumo valdymą; išanalizuoti šių metodų taikymą verslo organizacijose.

### Tyrimo metodika

Aprašomasis, lyginamasis metodas, mokslinės literatūros analizė, pusiau struktūruotas interviu. Tyrime dalyvavo 8 vidutinio dydžio Lietuvos įmonės, vykdančios mažmeninės prekybos veiklą.

## Teorinės prielaidos

Neapibrėžtumo valdymas siejamas su vadovų gebėjimu išvelgti ateities perspektyvas ir, remiantis jomis, siekti organizacijos vizijos. Dugumoje atvejų, organizacijos vizija koreguojama pagal tai, kas būtina ateičiai. Tai reiškia, kad reikalinga nuja tvarka ir naujos taisyklės. Šis poreikis įpareigoja vadovus: (1) išgryninti veiklos kryptį, siekiant vizijos vystymo; (2) pertvarkyti rutiną, siekiant rolių perorientavimo; (3) padidinti įsipareigojamą organizacijai, siekiant atsakomybų suderinimo. Tai – vadovavimo metodų, salygojančių neapibrėžtumo valdymą, pasirinkimo, taikymo ir veiksmingumo analizės pagrindas.

Vystant organizacijos viziją, *į kasdienės rutinos procesus įtraukiami ilgalaikiai tikslai*. Jie paprastai susiję su inovacijų augimu, darbuotojų tobulėjimu, bendradarbiavimo plėtra. Taip pat, *kuriamas būsimas organizacijos veikimo modelis* tam, kad apibrėžti efektyvią elgseną, padedančią tinkamai reaguoti į neapibrėžtumą (Yoon et al., 2020; Linden, 2021).

Perorientuojant darbuotojų roles, *nustatomas specializacijos lygmuo konkrečioms funkcijoms*. Taip siekiama didinti darbuotojų specializaciją svarbiose srityse. Taip pat, *skatinami įgūdžiai, kurie nėra susiję su tiesioginiu darbu* tam, kad spręsti įvairius pobūdžio problemas (Bjelic et al., 2021; Karwehl and Kauffeld, 2021).

Stiprinant darbuotojų įsipareigojamą organizacijai, *darbuotojams suteikiami įgaliojimai konkrečių uždavinių atlikimui bei paskirstoma darbuotojų atsakomybė, sudarant galimybes darbui komandoje*. Taip siekiama darbuotojams suteikti daugiau atonominijos, tačiau kartu skatinti komandinį bendradarbiavimą ir atskaitomybę (Campion et al., 2020; Drozdowski et al., 2021; Salas – Valina et al., 2022).

Vadovavimo metodai, salygojantys neapibrėžtumo valdymą, pateteikti 1 paveiksle.

Vizijos vystymas / krypties išgryninimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ilgalaikių tikslų įtraukimas į rutiną (A)</li> <li>Veikimo modelio formavimas (B)</li> </ul>
Rolių perorientavimas / rutinos pertvarkymas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Specializacijos įgūdžių didinimas (C)</li> <li>Profesinių įgūdžių tobulinimas (D)</li> </ul>
Atsakomybių suderinimas / įpareigojimo organizacijai didinimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pasitikėjimo ir įgalinimo akcentavimas (E)</li> <li>Atsakomybės paskirstymas (F)</li> </ul>

1 pav. Vadovavimo metodai, salygojantys neapibrėžtumo valdymą

## Tyrimo rezultatai

Tyrimas atskleidė, kad organizacijos skirtingai taikė vadovavimo metodus, siekiant valdyti neapibrėžtumą.

*Ilgalaikių tikslų įtraukimas į rutiną buvo derinamas su profesinių įgūdžių tobulinimu* įmonėse P1, P4, P6. Anot vadovų, ilgalaikiai tikslai suteikė aiškią kryptį, padėjo orientuotis neapibrėžtose aplinkybėse, mažino stresą ir įtampą. Profesinių įgūdžių tobulinimas įgalino darbuotojus prisitaikyti prie neišvengiamų pokyčių: jie tapo lankstesni, greičiau ir efektyviau reagavo į nepalankius veiksmus. Aiškiai apibrėžti tikslai ir tobulinami profesiniai įgūdžiai leido įmonėms geriau numatyti galimas rizikas bei parengti veiksmų planus joms suvaldyti.

*Veikimo modelio formavimas buvo derinamas su atsakomybių paskirstymu* įmonėse P2 ir P3. Anot vadovų, veikimo modelis padėjo sukurti aiškią organizacijos struktūrą, kurioje buvo lengviau apibrėžti kiekvieno darbuotojo atsakomybes ir vaidmenis. Tai leido išvengti neaiškumo dėl darbų pasidalijimo, mažino nesupratimą, skatino efektyvesnę darbą. Taip pat, tai padėjo darbuotojams geriau suprasti savo vaidmenis, todėl jie ramiau ir konstruktyviau reagavo į netikėtumus.

*Veikimo modelio formavimas buvo derinamas su specializacijos įgūdžių didinimu* įmonėse P5 ir P8. Anot vadovų, aiškus veikimo modelis salygojo darbuotojams suprantamus procesus ir struktūrą. Tuo pačiu, specializacijos įgūdžių didinimas leido darbuotojams giliau išmanyti savo darbo sritį, įgyti daugiau patirties ir ekspertiškumo. Tai suteikė didesnę pasitikėjimą savimi ir organizacija.

*Pasitikėjimą ir įgalinimą akcentavo* įmonės P7 vadovas. Šiuo atveju darbuotojams buvo suteikiama autonomija spręsti problemas bei priimti sprendimus. Tačiau, tai nepadidino darbuotojų atsakomybės imantis veiksmų neapibrėžtose situacijose. Darbuotojai jautė vadovų palaikymą, tačiau nebuvo užtikrinti dėl savo turimų įgūdžių. Vadovavimo metodų taikymas atskleistas 1 lentelėje

1 lentelė. Vadovavimo metodų taikymas

Metodas	Organizacija							
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8
A	+			+		+		
B		+	+		+			+
C					+			+
D	+			+		+		
E							+	
F		+	+					

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Vadovai atskleidė taikomus vadovavimo metodus, kurie remiasi neapibrėžtumo valdymo keliamais reikalavimais: 1) būtinybe išgryninti ateities kryptį vystant viziją; 2) poreikiu perorientuoti darbuotojų roles pertvarkant rutiną; 3) sąlyga suderinti atsakomybes didinant įsipareigojamą organizacijai. Atliktas tyrimas patvirtino mokslinėje literatūroje apibrėžtus vadovavimo metodus bei atkleidė šių metodų taikymo ypatumus verslo organizacijose.

Išanalizuoti vadovavimo metodų, salygojančių neapibrėžtumo valdymą, veiksmingai taikyti deriniai.

- Ilgalaikių tikslų įtraukimo į rutiną* derinamas su darbuotojų *profesinių įgūdžių tobulinimu*. Siekdami veiklos krypties išgryninimo, vadovai kasdienėje veikloje vysto viziją nuosekliai įgyvendindami ilgalaikius tikslus ir kartu, per profesionalumo saktinimą, įtraukia darbuotojus į įvairių organizacijos problemų sprendimą. Tai padeda numatyti rizikas ir parengti veiklos planus.
- Veikimo modelio formavimas*, derinamas su *atsakomybės paskirstymu*. Vystydami viziją, vadovai kartu su darbuotojais kuria naują veikimo modelį. Šis modelis reikalauja ne tik naujų funkcijų, bet ir atsakomybių. Taip aiškėja bendra kryptis, kuri padeda darbuotojams geriau suprasti savo vaidmenį ir įsipareigojamą organizacijai.
- Veikimo modelio formavimas*, derinamas su *specializacijos įgūdžių didinimu*. Būsimą veiklos modelio vizija atskleidžia įgūdžius, būtinus ateičiai. Reikiamų įgūdžių trūkumas salygoja specializacijos didinimą siekiant perorientuoti darbuotojų roles. Šie procesai suteikia darbuotojams pasitikėjimą dėl organizacijos veiklos tęstinumo ir jos ateities, bei pasitikėjimą savimi dėl tobulinamų įgūdžių ir perspektyvų.

Atsikeistas nerezultatyvus savarankiškai taikomas *pasitikėjimo ir įgalinimo akcentavimas*.

Siekiant kompleksinio neapibrėžtumo valdymo, vadovams rekomenduojama taikyti vienas kitą papildančius vadovavimo metodų derinius. Tai pasiteisina sprendžiant įvairialypes problemas bei lanksčiai adaptuojantis prie kintančių aplinkybių.