

# Bendrovės Valdymas

Strategija, vadovai ir valdymas

## Kaip verslui tapti nemirtingam

Pokyčių valdymas :: Įmonė gyvuoja tiek, kiek keičiasi



JOLITA MAŽEIKIENĖ  
jolita.mazeikiene@verslozinios.lt



Įmonei kaip gyvam organizmui taip pat būdingas gyvavimo ciklas. Pereinant iš vieno jo etapo į kitą būtina keisti strategiją, darbo metodus, darbuotojų motyvavimą ir net įmonės struktūrą, kad verslo organizmo neištiktų mirtis.

Jeigu jau galvojate apie savo verslą - esate pirmojoje verslo gyvavimo stadijoje, nustatoma bene kiekvieno verslo gyvavimo ciklo modeliui. Modelių, padedančių lengviau atpažinti tam tikrą verslo gyvavimo etapą, yra įvairių, tačiau visi jie kalba apie tuos pačius kertinius organizacijos gyvavimo etapus.

Pagal Adizeso pokyčių valdymo metodologiją, kurią taiko Jungtinėse Valstijose įsikūrus ir daugelyje pasaulio šalių verslo konsultavimo padalinių turintis Adizeso institutas, kiekviena organizacija pereina ikivedybinę, kūdikystės, plėtos (go-go), paauglystės, klestėjimo, stabilumo, aristokratijos, ankstyvosios biurokratijos, biurokratijos ir mirties stadijas.

### Paauglystė, kaip visada, sunkiausia

Nė viena organizacija negyvuoja be pokyčių, sako dr. Virginijus Kundrotas, pagal jo įkūrėjo pavardę pavadinto Adizeso instituto Vakarų Europai ir Baltijos šalims viceprezidentas.

„Lietuvoje po 1992 m., kai buvo įmonių steigimosi bumas, dauguma įmonių 1995-1997 m. pasiekė plėtos stadiją, bet kai reikėjo pereiti į paauglystės etapą, dauguma jų žlugo. Paauglystės etapas yra skaudžiausias ir nedaugelis organizacijų jį sėkmingai pereina“, - tvirtina p. Kundrotas.

Anot jo, išgyvenant kūdikystės ir plėtos etapus, dar užtenka vidinio vadovų verslumo, veržlumo ir specifinių žinių reikia ne per daugiausia, o paauglystės etapu visose veiklos srityse prireikia profesionalumo.

„Paauglystės etapu prasideda vidinė įtampa, nes reikia pradėti kurti valdymo

Dr. Virginijus Kundrotas, Adizeso instituto Vakarų Europai ir Baltijos šalims viceprezidentas: „Paauglystės etapas yra skaudžiausias ir nedaugelis organizacijų jį sėkmingai pereina“. ROBERTO MISIUKONIO NUOTR.

sistemas finansų, rinkodaros, personalo ir kitose srityse. Iki tol reikėjo bėgti ir griebti bet kokią galimybę, o paauglystės etapu atsiranda visai kitokio mentaliteto poreikis, nes reikia susisteminti ir įsitvirtinti“, - pabrėžia p. Kundrotas.

### Sėkmė - lyderio rankose

Mindaugas Kubilius, organizacijų plėtos ir komunikacijos bendrovės „Cezaris“ partneris, ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto dėstytojas, sako, kad verslo įmonės gyvastingumo receptas yra jos šeiminingo dvasinės parengtis kurti ir nepaliauti.

„Įmonės raida yra tiesiogiai susijusi su jos kūrėjų ir akcininkų motyvacija, intensyviu domėjimusi įmonės plėtra. Įmonė pirmiausia yra žmonių organizacija - gyvas organizmas. Šiam organizmui palaikyti reikia skatinančios jėgos, kuri kreipia žmonių energiją numatyto tikslo link. Net gerai šeiminingaujančių vadybininkų gebėjimai niekada nepakeis esminės šeiminingo prievolės - būti verslo vertės savininku ir neuilstamu jos telkėju“, - sako p. Kubilius.

Pono Kubiliaus teigimu, su kuriančiu lyderiu įmonė išlaiko ikivedybinėje stadijoje gimusią vertės viziją, sėkmingai pergyvena kūdikystės etapo organizacinį chaosą, atlaiko aklo entuziazmo pagundą plėtos etapu, jos augimo pagreičio neriboją paauglystėje atsirandanti ir brandos etapu vis labiau išsikerianti biurokratinių įpročių našta. Jei vadovas telkiasi tik į sukauptą galią ir uždarbį, įmonės gyvavimo ciklas būna kur kas trumpesnis.

### Laiku atsitraukti nuo bėgiojimo

Neretai pasiekus klestėjimo etapą, klaidingai manoma, kad atėjo laikas įmonei vadovaujančiam verslo kūrėjui pasitraukti. „Šiuo etapu nereikėtų prarasti vadovo, kuris atvedė įmonę iki klestėjimo etapo. Nes jeigu jo vadovaujama įmonė jau pasiekė paauglystės etapą, joje vadovas sugebėjo sudėlioti tam tikras valdymo sistemas, sugebėjo išėiti iš pavojingo etapo, kuris vadinamas „steigėjo spąstais“, jis ir toliau turi išlikti versle, tik kitu lygmeniu - strateginiu. Toks vadovas turėtų užimti vadovaujama poziciją bendrovės valdyboje, o administracijos valdymas

turėtų būti atiduotas vadovams-administratoriams“, - sako p. Kundrotas. Mat šiuo etapu praradus pagrindinį kūrėją kyla grėsmė, kad įmonė praras gyvybiškumą ir pereis į ankstyvosios biurokratijos, kitaip tariant, senėjimo, etapą.

„Siekiant verslo klestėjimo etapą turi įtvirtinti įmoneje ne „stabilias“ komforto zonas, o kryptingą ir nepaliaujamą įmonės savikūros procesą. Šiame procese stabilios administracinės procedūros tik subalansuoja ir palaiko kūrybinę plėtrą“, - sako p. Kubilius.

### Siekiamybė - amžinai klestėti

„Į klestėjimo etapą įmonė patenka, kai pradeda dirbti kaip suderintas mechanizmas, bet vis dar nori ko nors daugiau“, - tvirtina p. Kundrotas.

Klestėjimo etapu neretai kyla pavojus atvesti naujoves, nes pokyčiai ardo sistemas. Ponas Kundrotas juokauja, kad šiuo etapu įmonėms pradeda stigti vitamino E (E nuo angl. žodžio „entrepreneur“ - individas, ieškantis naujų galimybių).

„Svarbu išlikti jautriems tiek vidaus, tiek išorės pokyčiams. Įstatymai, aplinka keičiasi, technologijos keičiasi, su aplinka turi keistis ir organizacija. Pokyčius įmonės viduje reikia valdyti tinkamai nukreipiant darbuotojus. Turi būti planuojama darbuotojų karjera, jie turi būti rengiami organizacijos ateičiai“, - pataria pašnekovas.

Anot p. Kundrotos, požymiai, kad verslas išsėina iš klestėjimo etapo, yra baimė keistis, nes tai, kas sukurta, neva veikia idealiai. Kitas požymis - prarandama idėjas siūlančių darbuotojų. Jie išsėina iš darbo, nes nemato rezultatų arba prisitaiko - „gerai, kaip yra“.

Kai organizacija pereina į aristokratijos - pirmąjį senėjimo etapą, jai pasakyti, jog ji turi bėdų, labai sunku. „Vadovai rodo pirštu į finansinius rezultatus, kurie nėra blogi, ir sako, kad viskas puiku. Iš senėjimo etapų grįžti į verslo klestėjimą galima tik pripažinus, kad verslas eina myriop. Bet pirmiausia vadovai turi suprasti, kurį etapą išgyvena organizacija“, - sako p. Kundrotas.

## Premijoms teko 13% atlyginimo

Patarimai ::

JOLITA MAŽEIKIENĖ  
jolita.mazeikiene@verslozinios.lt

Lietuvos aukščiausiojo lygio vadovų lūkesčiai premijoms didėja ir yra didesni nei akcininkų galimybes ar noras mokėti didesnę atlygį. Todėl svarbu nustatyti aiškias skatinimo schemas, kad nebūtų prarasti geriausi vadovai.

Įmonių akcininkų sprendimai dėl premijų dydžio ne visada sutampa su aukščiausiojo lygio vadovų lūkesčiais, sako Eligijus Kajietas, „Hay Group“ produktų ir paslaugų vadovas Baltijos šalims. Tai patvirtina 2012 m. vadovams išmokėtos premijos už 2011 m. pasiektus rezultatus. Už pasiektus rezultatus įmonių savininkai ir akcininkai žadėjo vidutiniškai 23% metinio bazinio atlyginimo dydžio premiją, tačiau realiai išmokėtų premijų suma siekė 13% bazinio atlyginimo. „Efektyviam aukščiausiojo lygio vadovų atlyginimo valdymui nėra vienos stebuklingos formulės. Tačiau yra keletą svarbių principų“, - sako p. Kajietas.

• **Aiškumas.** Dažna vadovų premijų skaičiavimo schema apima net keliolika rodiklių ir sudėtingų formulių. Kuo sudėtingiau skaičiuojama, tuo mažiau pati schema turi įtakos vadovų elgsenai, nes jos vadovai tiesiog nebesupranta. Kitas kraštutinis numas, kai visas apibrėžtumas apsiriboja susitarimu, kad „už gerus rezultatus, bus gera premija“. Norint pasiekti, kad atlyginimo schema skatintų vadovus nukreipti jų energiją į esminius dalykus, reikia atrasti tuos kelis esminius finansinius ir nefinansinius rodiklius, kurių pasiekimas ne tik garantuotų trumpalaikius rezultatus, bet vestų organizaciją į sėkmę ir ateityje.

• **Skaidrumas.** Lietuvoje vadovų atlygio principai nustatomi arba personalo departamentuose, arba susiderami tiesiogiai su akcininkais. Pirmu atveju sunku užtikrinti strateginę perspektyvą, kitu susitarimai dažnai lieka neformalūs arba ne iki galo vienodai suprasti. Lieka erdvės interpretacijai ir vėlesniems nesutarimams. Norint išvengti šių dalykų galima taikyti praktiką, kai vadovų atlyginimai nustatomi specialiuose komitetuose, į kuriuos įtraukiama ir akcininkų atstovų, ir nepriklausomų atlygio valdymo profesionalų. Schemų formalizavimas, t. y. visų principų sutarimas ir „užrašymas“, yra kitas svarbus žingsnis, pageidautina įtraukti ir nepriklausomų specialistų.

• **Teisingumas.** Teisingumo principas susijęs su vadovo pareigybės vertės suvokimu ir aiškiais procesais, kurie leidžia suvokti, kiek konkretus vadovas uždirba, palyginti su kitais vadovais, atskaitant už panašaus sudėtingumo verslus, rinkas, produktus ir turinčiais panašius įgaliojimus ir laisvę veikti. Organizacijos, kurios aiškiai apibrėžia akcininkų lūkesčius, vadovų kompetenciją, lengviau randa atsakymą.