Vadybos raida

- Ikimokslinis menedžmentas, įtraukiant amatų sistemą (iki 1880 metų).
- Mokslinė (klasikinė) vadyba (1880-1930).
- Žmonių santykių vadyba (1930-1950).
- Vadybos mokslo diferenciacija ir tolesnė plėtotė, remiantis trečiojo etapo teorija.

Klasikinė vadyba 1

- Vadybos mokslo pradininko **F.W.Taylor** (1856-1915) suformuoti "mokslinės vadybos teorijos" pagrindai neprarado savo aktualumo ir šiandien. Jo pagrindinė teorija: darbo našumo paslaptis yra teisingas užduoties parinkimas ir adekvatus atlygis, priklausantis nuo darbo rezultato.
- **H.Fayol** (1841-1925) prancūzų inžinierius pirmasis suformulavo 14 valdymo principų ir pagrindines valdymo funkcijas:
  - Planavimas;
  - Organizavimas;
  - Vadovavimas;
  - Koordinavimas;
  - Kontrolė.

Klasikinė vadyba 2

- **H.L.Gantt** (1861-1919) pasiūlė naują darbo užmokesčio formą, atsisakė diferencijuotos DU, kaip turinčios nedidelį motyvacinį poveikį. Kiekvienas dienos užduotį įvykdęs darbininkas gaudavo 50 centų premiją, o žemiausio lygio vadovas gaudavo premiją už kiekvieną dienos normą įvykdžiusį darbuotoją ir atskirą premiją, jei visi jo darbuotojai įvykdo užduotį. Taip skatinami vadovai, kad mokytų savo darbininkus geriau atlikti darbą.Taip pat davė pradžią gamybos kalendoriniam planavimui, dar šiandien naudojamas Ganto grafikas.
- Vyras Frankas (1868) ir žmona Lilian (1878-1972) **Gilbreth** tyrinėjo nuovargį ir darbo judesius, ieškojo galimybės darbuotojams sumažinti judesių skaičių, kad darbuotojai mažiau pavargtų.

Klasikinė vadyba 3

- C.Fisher, L.Schoenfeld, J.Shaw (1999) pateikia esminius mokslinės vadybos trūkumus:
- šios teorijos tinkamesnės stabilioms ir paprastoms, o ne šių dienų dinamiškoms ir kompleksinėms organizacijoms,
- daugelis principų pateikiami kaip universalūs, tačiau šiandien jų negalima taikyti be išlygų;
- nors atskirais atvejais ir įvertinamas žmogiškasis veiksnys, tačiau apskritai į darbuotoją žiūrima kaip į darbo įrankį.

Žmogaus santykių vadyba 1

- **M.P.Follett** (1868-1933) suformulavo idėją, kad tik grupiniame darbe atsiskleidžia ir yra pilnutinai išnaudojamos žmogaus galimybės. Tyrinėjo grupinio darbo ir lyderio reikšmę.
- Pirmas svarbus atradimas socialiniam ir masinės gamybos kontekste buvo atliktuose **E.May'o** ir F.Roethlisberger'io 1924-1932 metais "Western Electric Company", netoli Čikagos esančioje gamykloje. Šių tyrimų rezultatai leido **žmogaus santykių judėjimui** išsiaiškinti, kad reikia suprasti darbuotojų poreikius, norint, kad jie būtų patenkinti ir produktyvūs. Būtent tada laikoma, kad prasidėjo šiuolaikiniai moksliniai tyrimai vadybos srityje.
- **D. McGregor** Suformulavo X teoriją, kuri teigia, kad dauguma žmonių iš prigimties yra tingūs ir stengiasi išvengti darbo bei Y teoriją, kuri teigia, kad žmonės yra kūrybingi ir jiems patinka dirbti taip pat kaip žaisti.

Žmogaus santykių vadyba 2

Žmogaus santykių teorijos trūkumai:

- terminas neturėjo bendros prasmės;
- jis kartais buvo naudojamas nusakyti studijas apie pramonės santykių struktūrinę analizę ir jų komunikaciją;
- daug pramonės sociologų naudojo terminą, norėdami apibūdinti savo discipliną;
- žmogiškieji santykiai turėjo daug prasmių pramonės santykiams tarpdisciplininiame metode.

Naujausios vadybos teorijos

Naujausios pastarųjų dešimtmečių teorijos:

- Empirinė teorija;
- Socialinių sistemų teorija;
- Naujoji (matematinė), modernioji teorija;
- Situatyvinė teorija;
- Organizacinio vystymo ir strateginio valdymo teorijos;
- Motyvavimo ir vadovavimo teorijos;
- Sėkmingų organizacijų teorijos.

Ankstyviausios vadybos ištakos Lietuvoje

Petras Vileišis

Pamokslas apie trusą ir procę (1887)

Kaip įsigyti pinigus ir turtą (1891, 1906)

Pirmieji vadybos Lietuvoje pradininkai

- **A. V. Graičiūnas**
- **P. Lesauskis**

A. V. Graičiūnas

- **Lietuviško „management“ atitikmens įvedimas - vadyba**
- **Valdymo kontrolės apimties teorija**
- **Vienintelis lietuvis pasaulinio garso vadybos mokslininkas**
- **Mokslinė vadybos draugija**

Valdymo kontrolės apimties teorija

Didėjant pavaldinių skaičiui, valdymo ryšių skaičius, remiantis formule ($N[(2^N/2)+N-1]$, kurioje N - pavaldinių skaičius), didėja taip:

Pavaldinių skaičius	Valdymo ryšių skaičius
1	1
2	6
3	18
4	44
5	100
6	222
7	490
8	1080
9	2376
10	5210
12	24708
18	225902

Pavaldinių skaičius

Pagal V.A.Graičiūną apskaičiuojamas galimas turėti pavaldinių skaičius pagal informacijos kiekį:

- Sprendimų laipsnyje galime turėti 4-6 pavaldinius;
- Nurodymų laipsnyje galime turėti 7-12 pavaldinius;
- Tvarkymo laipsnyje galime turėti 13-20 pavaldinių;
- Priežiūros laipsnyje galime turėti 21-40 pavaldinius.

P.Lesausko pateiktiamas žinių kiekis vadovams

Pareigūno rūšis	Sugebėjimui reikalinga, %						
	Admin.	Techn.	Komerc.	Finans.	Saugum.	Apskait.	Viso, %
Darbininkas	5	85	-	-	5	5	100
Meistras	15	60	5	-	10	10	100
Skyriaus v – kas	25	45	5	-	10	15	100
Grupės v - kas	30	30	5	5	10	20	100
Techn. skyr. v – kas	35	30	10	5	10	10	100
Direktorius	40	15	15	10	10	10	100
Direkt. įmonės grup.	50	10	10	10	10	10	100
Ministras	50	10	10	10	10	10	100
Valstyb. galva	60	8	8	8	8	8	100

paruošė dr. V.Kumpikaitė

Literatūra

- Fisher, C.D., Schoenfeldt, L.F., Shaw J.B. Human Resources Management. – Boston, New York: Houghton Mifflin Company, 1999.
- Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R.,Jr. Vadyba. Poligrafija ir informatika: 1999.
- Švelienė, E. Vadybos pagrindai. Nepublikuotas paskaitų konspektas. Kaunas, 2002.
- Друкер, П. Ф. Практика менеджмента. Москва – Санкт-Петербург – Киев: «Вильямс», 2001.

paruošė dr. V.Kumpikaitė