

EFEKTYVI VALDYBOS VEIKLA – ĮRANKIS ĮMONĖS VEIKLOS EFEKTYVUMUI GERINTI

*Interviu su Lietuvos parodų ir kongresų centro LITEXPO
valdybos pirmininku **Mariumi Horbačiausku***

Darius Dulskis, CMC

Darius Dulskis, EKT: *“Per savo profesinę karjerą turite sukaupęs nemažą vadybinę patirtį, susijusią su valdybos veikla. Karjeros pradžioje buvote pavaldus valdybai, po to buvote valdybos nariu, šiuo metu esate jos pirmininkas. Kokią įtaką valdybos veikla daro įmonės valdymui?”*

Marius Horbačas: *“Manau, jog gera valdyba yra svarbus sėkmės veiksnys įmonėje. Valdyba galima įvertinti gerai, kai ji yra aktyvi, motyvuota, supranta vadybos principus ir verslo specifiką, sugeba parinkti tinkamą vadovą, kelia ambicingus tikslus, kontroliuoja ir, kas labai svarbu, padeda tuos tikslus pasiekti. Ir priešingai, neveikli valdyba gali riboti įmonės veiklą, mat iškelti nepakankamai ambicingi tikslai priverčia įmonę plaukti pasroviui, neišnaudojamas visas potencialas. Kita vertus, valdyba tėra tarpininkas tarp akcininkų ir administracijos, todėl jei patys akcininkai nėra aktyvūs, ambicingi ir motyvuoti siekti rezultatų, tai persiduoda valdybai, o iš valdybos - administracijai.*

“Valdyba galima įvertinti gerai, kai ji yra aktyvi, motyvuota, supranta vadybos principus ir verslo specifiką, sugeba parinkti tinkamą vadovą, kelia ambicingus tikslus, kontroliuoja ir, kas labai svarbu, padeda tuos tikslus pasiekti”. (M. Horbačas)

Tai akivaizdžiai pastebima valstybinėse įmonėse, kur akcininkas (valstybė ar ministerija) dažnai nėra aktyvus, nesupranta verslo specifikos. O valdyboje ar stebėtojų taryboje esantys asmenys dažniausiai nėra vadybos specialistai, nėra pakankamai motyvuoti ir motyvuojami, todėl kelia per menkus tikslus ir neišnaudoja viso pelningumo potencialo“.

Darius Dulskis, EKT: *„Į įmonės Valdybą ir į jos narius dažniausiai žiūrima, kaip į kontroliuojantį organą. Kokia Jūsų patirtis Valdybos ir įmonės vadovybės veiklos kontekste?“*

Marius Horbačasuskas: *„Valdyba neturėtų apsiriboti vien tik kontroliavimo funkcija, nes to nepakanka sėkmingai veiklai. Mano patirtis valdybose labai įvairi: esu dalyvavęs keliose valdybose tik kaip narys arba kaip narys bei tuo pačiu įmonės vadovas, dar esu dalyvavęs kaip įmonių grupės vadovas ir dukterinių įmonių valdybos pirmininkas bei tiesiog valdybos pirmininkas, nedalyvaujantis kasdieninėje įmonės veikloje. Korporatyvinėse įmonėse valdyba dažnai lieka tik formalus organas. Iš patirties galiu pasakyti, kad jos funkciją tuomet atlieka korporatyvinė valdymo struktūra, kuri peržengia atskirų įmonių (verslo vienetų) teisinės ribas. Tai priklauso ne tik nuo įmonės dydžio, bet ir nuo to, kiek yra centralizuota valdžia pagrindinėje būstinėje. Kai dirbau motininės įmonės vadovu ir reikėdavo kontroliuoti dukterines įmones, valdybos taip pat buvo daugiau formalios, o sprendimai priimami hierarchiniu pagrindu. Valdyba tada svarbi tik skiriant ar atleidžiant vadovą, norint apriboti vadovo įgaliojimus, tokiu būdu ji padeda sumažinti riziką ir veikia kaip kontrolės priemonė“.*

„Valdyba neturėtų apsiriboti vien tik kontroliavimo funkcija, nes to nepakanka sėkmingai veiklai“. (M. Horbačasuskas)

Darius Dulskis, EKT: *„Kaip galėtumėte apibūdinti savo naują patirtį, kur esate valdybos pirmininkas ir atstovaujate valstybės, kaip akcininko, interesus?“*

Marius Horbačasuskas: *„Šiuo atveju galiu pasakyti, kad valdyba yra tokia, kokia ir turėtų būti: visi nariai aktyvūs, valdyba inicijuoja esmines permainas įmonės strategijoje ir kasdieninėje veikloje, kelia ambicingus tikslus vadovui, padeda savo patirtimi ir žiniomis vadovų komandai, kontroliuoja finansinę situaciją ir pan.“*

Darius Dulskis, EKT:

“Pastaruoju metu Vyriausybė ir ministerijos ėmėsi ryžtingų veiksmų, siekiant padidinti valstybės valdomų įmonių veiklos efektyvumą. Ar valdyba tinkamas instrumentas šiems ryžtingiems žingsniams įgyvendinti?”

Marius Horbačasuskas: *“Manyčiau, valdyba yra ar bent jau gali būti labai efektyvus įrankis įmonių veiklos efektyvumui pagerinti. Bet tik tuo atveju, jeigu valdyba veikia gerai, kelia ambicingus tikslus bei padeda juos pasiekti. Valstybė vargu ar galės pasiekti tikslus sau pavaldžiose įmonėse, jeigu neturės geros valdybos. Ji, kaip akcininkė, nėra labai aktyvi ir motyvuota ryžtingų pokyčių įgyvendinimui. Taip yra dėl kelių priežasčių: dažna kontroliuojančių asmenų kaita dėl politinių priežasčių, nėra aiškios motyvacijos uždirbti pinigus, mat jie uždirbami ne sau, o kažkam kitam. Kita vertus pinigai panaudojami neefektyviai, dažnai yra pervertinama, o gal ir dangstomasi atliekamomis socialinėmis funkcijomis, kuomet pelno siekimas tampa neesminiu įmonės veiklos siekiu”.*

“Valstybė vargu ar galės pasiekti tikslus sau pavaldžiose įmonėse, jeigu neturės geros valdybos. Ji, kaip akcininkė, nėra labai aktyvi ir motyvuota ryžtingų pokyčių įgyvendinimui.” (M. Horbačasuskas)

Darius Dulskis, EKT: *“Ar egzistuoja atotrūkis vadybos prasme tarp privačių ir valstybės valdomų bendrovių Lietuvoje?”*

Marius Horbačasuskas: *“Vadybos atotrūkis valstybinėse ir privačiose įmonėse nėra labai didelis, tačiau labai skiriasi vadovų motyvacijos lygis. Valstybinėse įmonėse vadovas yra per mažai motyvuojamas finansiškai, lyginant su panašaus dydžio verslo įmone. Kai nėra pakankamai motyvacijos, o iš akcininko ir valdybos (stebėtojų tarybos) pusės ambicingų tikslų, tai vadovas nemotyvuoja pavaldinių ir gaunasi užburtas ratas. Kita vertus, į tokias pozicijas sudėtinga pritraukti gerų vadybos specialistų. Taigi, organizacijos apsnūsta ir pradeda vegetuoti po truputį, vietoje to, kad išnaudotų didžiulį potencialą”.*

Darius Dulskis, EKT: "Ar sutiktumėte su teiginiu, kad daugelyje įmonių, ypač valdomų valstybės, valdybos yra neefektyvios? Kodėl?"

Marius Horbačasuskas: "Manau, kad taip yra daugeliu atveju. Tai yra dėl to, kad akcininkas (pvz. ministerija) nepritraukia į valdybą kompetingų ir motyvuotų žmonių, nekelia įmonėms ambicingų tikslų, galbūt ir nesupranta, kokį potencialą įmonės turi. Tuo pačiu valdyba nėra pakankamai kompetetinga ir motyvuota. Mano nuomone, valdybos ir įmonės aktyvumo trūkumas bei neišnaudotas potencialas prasideda nuo paties akcininko. Jeigu pažvelgti dar giliau, tai problema būtų dažnai besikeičianti politinė valdžia, mat neretai tikslus kelia vieni, o rezultatus vertina jau kiti asmenys".

"Vadybos atotrūkis valstybinėse ir privačiose įmonėse nėra labai didelis, tačiau labai skiriasi vadovų motyvacijos lygis."

(M. Horbačasuskas)

Darius Dulskis, EKT: "Su kokiomis svarbiausiomis problemomis jums tenka susidurti, dirbant valstybės valdomos įmonės valdyboje?"

Marius Horbačasuskas: "Problemų valdybos darbe nėra tiek daug. Didelę teigiamą įtaką daro akcininko, šiuo atveju ministerijos vadovo ir atsakingų asmenų kompetencija, geras verslo srities suvokimas ir motyvacija situaciją keisti į gerą. Jeigu nebūtų buvę šių sąlygų, nebūčiau į šią valdybą atėjęs. Tarpusavio supratimas ir pasitikėjimas yra sėkmės pagrindas ir suteikia noro dirbti valdyboje. Tik kartais būna sunku keisti per daug konservatyvų požiūrį vadybos srityje".

Faktai ir išsilavinimas:

- BMI (2003 – 2005). EMBA
- VDU (1997 - 1999). Teisė. Magistras
- VDU (1991 - 1996). Verslo vadyba. Bakalauras

Profesinė karjera:

- Litexpo valdybos pirmininkas (nuo 2011)
- Ūkio ministerija. Ministro patarėjas (nuo 2011)
- Novaturo grupė, generalinis direktorius, dukterinių įmonių valdybos pirmininkas (2009 - 2010)
- Svenheim generalinis direktorius, Svenheim grupės vadovybės komandos narys (2007 – 2009)
- Fazer Bakeries Lietuva generalinis direktorius, valdybos narys (2004 – 2007)
- Fazer Bakeries Lietuva prekybos ir marketingo direktorius (2002 – 2004)
- Henkel CEE vadovas Lietuvai (1999 – 2002)
- Omnitel pardavimų vadybininkas (1996 – 1999)

**Marius Horbačas**

EKT Vadybos įžvalgos:
www.ekt.lt/lt/main/izvalgos



Darius Dulskis, EKT:

"Viena iš neefektyvios Valdybos darbo priešasčių yra valdybos narių pasyvumas (angl. mirroring), kai jie sutinka su viskuo, ką pristato kiti. Ar yra tekę susidurti su tokia problema? Kaip ją rekomenduotumėte spręsti?"

Darius Dulskis, EKT:

"Kai kuriose Valdybose sprendimai užstringa dėl vidinių rietenų ar per didelio galios demonstravimo. Kaip patartumėte sustyguoti Valdybos darbą?"

Darius Dulskis, EKT:

"Kokie pagrindiniai procesai vyksta įmonių Valdybose? Kokius esminius dalykus išskirtumėte?"

Marius Horbačasuskas: "Geriausias sprendimas- nekviesti į valdybą neaktyvių narių. Geriau pakviesti tokius narius, kurie vienas kitą papildo ir sudaro gerą komandą, tiek tarpusavyje, tiek ir įtraukiant įmonės vadovą. kažkas yra sakęs, kad gerų žmonių motyvuoti nereikia, nes jie patys atranda motyvacijos šaltinius, tačiau svarbu jų nedemotyvuoti. Demotivacija šiuo atveju būtų per didelis kišimasis į valdybos darbą, politinis spaudimas ir kt."

Marius Horbačasuskas: "Valdybos darbe ypač svarbus komandos tarpusavio pasitikėjimas. Jeigu valdyba elgiasi neracionaliai, akcininkas turėtų įsikišti ir, esant reikalui, pakeisti kažką iš narių. Kad to nereikėtų daryti, labai svarbu jau atrankos į valdybos narius etape parinkti tinkamus žmones".

Marius Horbačasuskas: "Darbo pradžioje esminiai dalykai naujai valdybai "susiderinti tarpusavyje dažnius" jos nariams, diskutuoti dėl bendros vizijos, išsiaiškinti vienas kito motyvacijas, pasiskirstyti atsakomybės ir kuravimo sritimis. Atlikti vidinę ir išorinę įmonės analizę. Kitas etapas - pasirinkti tinkamą vadovą arba "susiderinti dažnius" su esamu. Visa kita yra savaime suprantami dalykai: pakoreguoti strateginę kryptį, iškelti ambicingus tikslus ir jų nuosekliai siekti, būnant arti įmonės".

“Valdybos darbe ypač svarbu komandos tarpusavio pasitikėjimu ir vienas kito papildymu grįstas bendradarbiavimas”.

(M. Horbačasuskas)

Darius Dulskis, EKT:

“Kiek laiko prireiks valstybės valdomose įmonėse pokyčiams įgyvendinti, kad būtų galima pagerinti valdymo kokybę ir priartinti jų veiklos rezultatus prie tų pačių veiklos sričių privačių bendrovių veiklos rezultatų?”

Marius Horbačasuskas: *“Jei būtų nuosekliai laikomasi teisingų gairių, tai idealiu atveju reikėtų kelerių metų. Nors jau nemažai darbo yra padaryta didinant įmonių veiklos skaidrumą, pritraukiant kompetentingus vadybininkus, tačiau besikeičiant valdžioms, procesas gali sulėtėti. Vis tik norisi tikėtis, kad prasidėję procesai nesustos, kadangi valstybės valdomos įmonės turi milžinišką ir dar neišnaudotą pelningumo potencialą. Be to, Lietuvoje yra tikrai daug aukštos kompetencijos vadybos specialistų, kurie pakviesti į valstybinių įmonių valdybas galėtų net ir altruistiniais pagrindais nemažai nuveikti bendram mūsų visų labui. Šį žmonių potencialą taip pat reikėtų labiau išnaudoti”.*

APIE PARODŲ IR KONGRESŲ CENTRĄ LITEXPO

- Didžiausias ir moderniausias parodų ir kongresų centras Baltijos valstybėse su didelėmis konferencijoms, valstybinės svarbos renginiams, seminarams pritaikyta infrastruktūra: 11 įvairaus dydžio konferencijų salių (nuo 8 iki 1800 vietų). Litexpo kasmet surengia daugiau nei 500 įvairių konferencijų ir renginių.
- LITEXPO kiekvienais metais organizuoja 20 parodų – „RESTA“ „Vilniaus knygų mugė“, „Mokymasis, studijos, karjera“, „Baldai“, ALT, „BaltMedica“, „BaltShop. BaltHotel. BaltGastro“, BAF, „Vaikų šalis“, „Mokykla“ ir kitas.

APIE UAB “EKONOMINĖS KONSULTACIJOS IR TYRIMAI”



Strategija

Mūsų klientai:

- Geriau išnaudoja galimybes, nes priima labiau pagrįstus sprendimus
- Turi vieningą kryptį, kuri atneša mažiau chaoso, mato, ar eina teisingu keliu
- Suvokia galimas sprendimų pasekmes, mato alternatyvas
- Įgyja didesnį visuomenės pasitikėjimą
- Įgyja didesnę galią verslo pasaulyje
- Įgyja galimybę valdyti ateitį, žengia vienu žingsniu priekyje nei konkurentai



Efektyvumas

Mūsų klientai:

- Pasiiekia tai, ką reikia
- Tiek, kiek reikia
- Tada, kada reikia
- Tai pasiekia greičiau, mažiausiais kaštais ir būdami geros nuotaikos



Vertė

Mūsų klientai:

- Labiau suvokia savo organizacijos vertę
- Kuria vertę per strategiją ir efektyvumą
- Gauna tiesioginę vertę per: efektyviai suvaldytus projektus, išorinių lėšų pritraukimą, išskirtinių kompetencijų įgijimą
- Jaučiasi ramiau, nes žino, jog esame visada šalia ir pasiryžę bet kada padėti



Strategija. Efektyvumas. Vertė

UAB "Ekonominės konsultacijos ir tyrimai"

J. Jasinskio g. 16, Vilnius, LT - 01112

Tel.: (+370 5) 25 26 225

Faks.: (+370 5) 25 26 226

El. paštas: ekt@ekt.lt

www.ekt.lt