

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Agnė DOVALGAITĖ

**APLINKOS VEIKSNIŲ ĮTAKA ORGANIZACIJOS VEIKLOS
GERINIMUI**

Magistro darbas

Šiauliai, 2007

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

**APLINKOS VEIKSNIŲ ĮTAKA ORGANIZACIJOS VEIKLOS
GERINIMUI**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S)**

Magistro darbo autorius Agnė Dovalgaitė

Vadovas doc. dr. Valentinas Dubinas

Recenzentas prof. dr. Algirdas Garalis

SANTRAUKA

Agnė Dovalgaitė

Aplinkos veiksnių įtaka organizacijos veiklos gerinimui.

Magistro darbas.

Šio darbo tikslas – nustatyti, kokie aplinkos veiksniai veikia organizacijų veiklą bei kokia jų įtaka organizacijos veiklos gerinimui, panaudojant anketas. Magistro darbe yra išanalizuoti ir susisteminti įvairių Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros šaltiniai apie organizacijas, jų vidinę ir išorinę aplinką bei jos svarbą organizacijų veiklai. Apklausti vadovaujama darbą dirbantys asmenys bei vartotojai. Gauti duomenys apdoroti SPSS programa.

Iš dalies patvirtinta hipotezė, jog vadovaujantį darbą dirbantys darbuotojai nepakankamai domisi organizaciją supančia aplinka bei jos įtaka organizacijos veiklai.

SUMMARY

Agnė Dovalgaitė

Influence of Environmental Factors on the Improvement of Organisation Proceeding

Master Thesis.

The purpose of this work is to identify what environmental factors influence organization's performance and how they influence the organization's performance improvement by using the questionnaire forms. Master work analyses and systemizes different Lithuanian and foreign authors' sources of scholarly literature about the organizations, their internal and external environment and its significance to the organizations' performance. The author of this work questioned consumers and the managing people. The received data were processed by SPSS program.

It partly confirmed the hypothesis that employees performing the managing work don't show enough interest to the organization's performance improvement.

LENTELĖS

| | | |
|------------------|---|----|
| 1 lentelė | Technologijos klasifikavimo sistemos..... | 20 |
| 2 lentelė | Respondentų pasiskirstymas pagal miestus (N=315)..... | 35 |
| 3 lentelė | Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (N=315)..... | 36 |
| 4 lentelė | Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (N=315)..... | 36 |
| 5 lentelė | Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N=315)..... | 37 |
| 6 lentelė | Vartotojų pasiskirstymas pagal socialinę padėtį (N=71)..... | 38 |
| 7 lentelė | Vartotojų pasiskirstymas pagal pareigas (N=71)..... | 38 |
| 8 lentelė | Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas (N=244)..... | 39 |
| 9 lentelė | Organizacijų pasiskirstymas pagal tipus (N=244)..... | 40 |

PAVEIKSLAI

| | | |
|----------------------|--|----|
| 1 paveikslas | Organizacijos modelis..... | 13 |
| 2 paveikslas | Organizacijos aplinka..... | 15 |
| 3 paveikslas | Organizacijos pagrindinių išorės ryšių sistema..... | 16 |
| 4 paveikslas | Organizacijos vidinė aplinka..... | 17 |
| 5 paveikslas | Organizacijos išorės aplinka..... | 24 |
| 6 paveikslas | Organizacijų padėtis rinkoje (N=244)..... | 40 |
| 7 paveikslas | Organizacijų padėtis rinkoje pagal tipus (N=244)..... | 41 |
| 8 paveikslas | Vidinių veiksmų poveikis organizacijos veiklai (N=244)..... | 42 |
| 9 paveikslas | Organizacijų įtaka verslo įmonėms (N=244)..... | 44 |
| 10 paveikslas | Organizacijų paslaugų ar prekių vartotojai (N=244)..... | 46 |
| 11 paveikslas | Būdai, kuriais organizacijos parduoda prekes ar teikia paslaugas (N=244)..... | 46 |
| 12 paveikslas | Priimtinausi vartotojams prekių bei paslaugų pirkimo būdai (N=71)..... | 47 |
| 13 paveikslas | Požymiai, kurie skatina klientus pirkti prekes ar naudotis paslaugomis (N=244)..... | 48 |
| 14 paveikslas | Požymiai, kurie skatina klientus pirkti prekes ar naudotis paslaugomis (N=71)..... | 50 |
| 15 paveikslas | Partnerystės plėtojimas su klientais (N=244)..... | 51 |
| 16 paveikslas | Vartotojų požiūris į organizacijų partnerystės su klientais plėtojimą (N=71)..... | 53 |
| 17 paveikslas | Organizacijų naudojimas tiekėjų paslaugomis (N=244)..... | 54 |
| 18 paveikslas | Organizacijų tiekėjai (N=244)..... | 54 |
| 19 paveikslas | Vadovų, besinaudojančių tiekėjų iš užsienio šalių paslaugomis, požiūris į tarptautinės politinės situacijos įtaką (N=104)..... | 55 |
| 20 paveikslas | Svarbiausia kriterijus renkantis tiekėjus (N=244)..... | 56 |
| 21 paveikslas | Darbuotojų savybės, reikalingos organizacijos efektyviam darbui (N=244)..... | 57 |
| 22 paveikslas | Žmogiškųjų išteklių valdymas, užtikrinantis sėkmingą įmonių veiklą (N=244).. | 58 |
| 23 paveikslas | Organizacijų technologinė pažanga bei įgyvendinamos naujovės (N=244)..... | 60 |
| 24 paveikslas | Organizacijų, nesiekiančių technologinės pažangos, pasiskirstymas rinkoje (N=3)..... | 60 |
| 25 paveikslas | Technologijų naudojimas organizacijose (N=244)..... | 61 |
| 26 paveikslas | Politinių veiksmų įtaka organizacijoms (N=244)..... | 61 |
| 27 paveikslas | Ekonominių veiksmų įtaka organizacijoms (N=244)..... | 63 |

| | | |
|----------------------|--|----|
| 28 paveikslas | Socialinių veiksnių įtaka organizacijoms (N=244)..... | 64 |
| 29 paveikslas | Technologinių veiksnių įtaka organizacijoms (N=244)..... | 65 |
| 30 paveikslas | Aplinkos veiksnių įtaka organizacijos veiklai (N=244)..... | 66 |
| 31 paveikslas | Domėjimasis organizacijos aplinka (N=244)..... | 67 |
| 32 paveikslas | Organizacijos veiklos pokyčiai, skiriant daugiau dėmesio ją supančiai aplinkai..... | 68 |
| 33 paveikslas | Aplinkos analizės, kurioms skiriamas didžiausias dėmesys (N=244)..... | 69 |

TURINYS

| | |
|---|----|
| ĮVADAS..... | 8 |
| 1. APLINKOS VEIKSNIŲ ĮTAKA ORGANIZACIJOS VEIKLAI GLOBALINIŲ POKYČIŲ SĄLYGOMIS..... | 11 |
| 1.1. Sąvokos „organizacija“ traktuotė vadybos moksle..... | 11 |
| 1.2. Organizacijos aplinkos teoriniai aspektai..... | 14 |
| 1.2.1. Organizacijos vidinės aplinkos įtaka organizacijos veiklai..... | 17 |
| 1.2.2. Organizacijos išorinės aplinkos įtaka organizacijos veiklai..... | 23 |
| 1.2.2.1. Tiesioginio poveikio aplinkos veiksniai..... | 25 |
| 1.2.2.2. Netiesioginio poveikio aplinkos veiksniai..... | 27 |
| 2. APLINKOS VEIKSNIŲ ĮTAKOS ORGANIZACIJŲ VEIKLAI TYRIMO DIZAINAS..... | 34 |
| 2.1. Tyrimo instrumentų pagrindimas..... | 34 |
| 2.2. Tyrimo imties apibūdinimas..... | 35 |
| 3. APLINKOS VEIKSNIŲ ĮTAKOS ORGANIZACIJOS VEIKLAI TYRIMO REZULTATAI..... | 42 |
| 3.1. Vidinių aplinkos veiksnių įtakos organizacijos veiklai analizė..... | 42 |
| 3.2. Išorinių aplinkos veiksnių įtakos organizacijos veiklai analizė..... | 44 |
| 3.3. Organizacijos veiklos gerinimo aspektų analizė..... | 66 |
| IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS..... | 71 |
| LITERATŪRA..... | 73 |
| PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ANALIZĖ..... | 77 |
| PRIEDAI..... | 78 |

ĮVADAS

Darbo aktualumas. Svarbus organizacijos veiklos veiksnys yra jos sąveika bei tarpusavio ryšiai su aplinka. Daug veiksnių veikia įstaigų veiklą. Tačiau netgi klasikiniame sociologijos vadovėlyje (Broom, 1992) pažymima, kad bet kurios organizacijos sėkmė priklauso nuo to, kiek ji kontroliuoja savo aplinką. Kiekvienais metais organizacijų vadovai turi įvertinti vis daugiau aplinkos veiksnių, veikiančių organizaciją.

Aplinka yra labai sudėtinga. Tai lemia veiksnių, į kuriuos turi reaguoti organizacija, tarpusavio ryšiai bei kiekvieno veiksnio variantiškumas. Įmonėms, kurios siekia efektyviai vykdyti savo veiklą ir konkuruoti nuolat kintančioje aplinkoje, būtina žinoti kokie aplinkos veiksniai lemia jų veiklą bei būtina jų išsami analizė. Aplinkos analizė yra svarbi siekiant žinoti ir nuolat vertinti esamą padėtį rinkoje, kurioje veikia organizacija, pažinti savo vartotojus, ieškoti galimybių pritraukti naujus klientus, identifikuoti esamus ir potencialius konkurentus, įvertinti bendrą savo veiklos patrauklumą organizacijos stabilumo bei tolimesnio augimo aspektais. Organizacijos vadovai privalo operatyviai reaguoti į visus jos aplinkoje vykstančius pokyčius, parinkti geriausią savo reakcijos programą, leidžiančią įgyvendinti iš anksto numatytus tikslus.

Tik įmonės, kuriose gerai organizuota analitinė veikla ir kurių vadovai stengiasi nuolat valdyti veiksnius, susijusius su verslo rizika, gali anksčiau numatyti artėjančią veiklos krizę, operatyviai į tai reaguoti ir sumažinti jos atsiradimo tikimybę. Skirtingų įmonių veiklai šių veiksnių įtaka taip pat nevienoda. Vieni veiksniai yra esminiai, kitus galima įvardinti kaip papildančius. Tačiau svarbu išnagrinėti organizacijos aplinką kaip visumą ir suvokti jo poveikį įmonės veiklai ir jos veiklos rezultatams, numatytiems tikslams pasiekti, strateginiams planams parengti.

Išvardintos aplinkybės lėmė magistrinio darbo temos pasirinkimą: „Aplinkos veiksnių įtaka organizacijos veiklos gerinimui“.

Tyrimo problema. Šiuo metu labai didelis dėmesys yra skiriamas organizacijos veiklos lankstumui, jos gebėjimui prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos. Dėl kylančių organizacijų aplinkos pokyčių, t.y. didėjančių vartotojų poreikių, naujų konkurentų atsiradimo, susidaro grėsmė organizacijai išlaikyti užimtos rinkos dalį. Ar rinkos sąlygomis organizacija pasieks numatytus tikslus, ar jos veiksmai bus efektyvūs, daug priklauso nuo jos mokėjimo orientuotis išorinėje aplinkoje. Todėl šiame darbe bus atsakyta į šiuos klausimus: kokie aplinkos veiksniai veikia organizacijas, kurie aplinkos veiksniai daro didžiausią įtaką organizacijos veiklai, ar pagerėtų įmonių veikla, vadovams skiriant daugiau dėmesio aplinkos veiksnių analizei.

Tyrimo objektas. Organizacijų aplinkos veiksnių įtaka organizacijos veiklai.

Tyrimo tikslas. Ištirti vadovų nuomonę apie organizacijas supančius aplinkos veiksnius bei jų įtaką organizacijų veiklai.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti literatūros šaltinius, susijusius su aplinkos veiksnių daroma įtaka organizacijoms, aptarti įmonių vidinę bei išorinę aplinką.
2. Išnagrinėti aplinkos ir organizacijų sąveiką.
3. Atlikti organizacijų vadovų anketinę apklausą apie aplinkos veiksnių įtaką organizacijų veiklai ir jos gerinimui bei vartotojų anketinę apklausą apie veiksnius, įtakojančius pirkti prekę ar naudotis tam tikros organizacijos paslaugomis.
4. Remiantis apklausos duomenimis, atlikti tyrimo anketomis duomenų interpretaciją .

Tyrimo hipotezė. Tikėtina, jog vadovai nepakankamai domisi organizacijas supančia aplinka bei jos poveikiu organizacijų veiklai.

Tyrimo organizavimas ir empirinė bazė.

Siekiant išnagrinėti kokie aplinkos veiksniai labiausiai įtakoja organizacijų veiklą, buvo atliekama anketinė vadovų apklausa. Tyrime dalyvavo Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, Panevėžio bei Šiaulių organizacijų vadovai bei kiti darbuotojai (N=244). Norint išsiaiškinti kokie veiksniai įtakoja vartotojus pirkti prekes ar naudotis tam tikros organizacijos paslaugomis, buvo atliekama vartotojų iš Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, Panevėžio ir Šiaulių anketinė apklausa (N=71).

Metodologija.

Tyrimas buvo vykdomas internetiniu būdu (išsiunčiant anketas elektroniniu paštu) bei išdalinant anketas respondentams. Tyrime dalyvavo vadovaujančias pareigas organizacijose užimančias asmenys bei vartotojai, kuriems sausio – kovo mėnesiais buvo pateiktos anketos. Iš viso išplatinta 400 anketų, grįžo 315.

Tyrimo metu naudojami metodai:

- Mokslinės literatūros šaltinių analizė ir apibendrinimas;
- Anketinė apklausa. Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, Šiaulių ir Panevėžio vadovaujančias pareigas organizacijose užimančių asmenų anketinė apklausa buvo panaudota, norint išsiaiškinti respondentų požiūrį į išorinės aplinkos poveikį organizacijos veiklai bei jos gerinimui. Vartotojams iš tų pačių miestų buvo pateiktos anketos, norint išsiaiškinti veiksnius, įtakojančius juos pirkti prekes ar naudotis tam tikros organizacijos paslaugomis.
- Grafiniai duomenų pateikimo metodai.

- Statistinis duomenų apdorojimas. Duomenys statistiškai apdoroti naudojantis Microsoft Excel bei SPSS 15 statistiniu paketu.

Tyrimo teorinį reikšmingumą bei naujumą nusako tai, jog anketų pagalba išsiaiškinta vadovų bei kitų darbuotojų nuomonė apie organizaciją supančią aplinką bei jos įtaką organizacijos veiklai, taip pat apklausiant vartotojus, išsiaiškinti kokie veiksniai įtakoja juos pirkti prekes bei naudotis paslaugomis. Norint ištirti aplinkos poveikį organizacijos veiklai, dažniausiai atliekama organizacijų vidinės arba išorinės aplinkos analizė, tačiau vadovų bei kitų darbuotojų nuomonė bei žinios apie organizacijas supančią aplinką dažniausiai lieka nežinomos. Pasirinktos temos naujumą sudaro tai, kad šiame darbe norint sužinoti aplinkos poveikį organizacijai yra tiriama pačių vadovų nuomonė.

Darbą sudaro: įvadas, kuriame pateikiama bendroji darbo charakteristika, 3 skyriai, t.y., aplinkos veiksnių įtakos organizacijos veiklai literatūros šaltinių analizė; aplinkos veiksnių įtakos organizacijos veiklai bei jos gerinimui tyrimas anketomis; tyrimo rezultatai; išvados; literatūros, paveikslų bei lentelių sąrašai.

1. APLINKOS VEIKSNIŲ ĮTAKA ORGANIZACIJOS VEIKLAI GLOBALINIŲ POKYČIŲ SĄLYGOMIS

1.1. Sąvokos „organizacija“ traktuotė vadybos moksle

Nuo antrojo pasaulinio karo pabaigos, anot K. Bakutytės (2004), klasikinės organizacijų teorijos padarė didelę pažangą. Nuolatinės modelių plėtotės leido tiksliau ir giliau analizuoti ir matyti organizacijose vykstančius procesus. Organizacija – viena iš seniausių žmonijos darinių žemėje (R. Ginevičius, 2005). Ji, kaip vadybos mokslų tyrimo objektas jau keletas dešimtmečių nagrinėjama įvairiausiais aspektais. Keitėsi jos samprata, mokslininkų ir praktikų požiūris į ją ir joje vykstančius procesus, vykdomas funkcijas, organizacijos formas bei struktūras, valdymo būdus ir mechanizmus bei kt. (J. Kvedaravičius, 2006). Daugelis mokslų, anot R. Ginevičiaus (2005), nagrinėja organizacijas: jų aplinką, sistemas ir struktūras. Organizacija gali būti suvokiama kaip procesas ir kaip reiškinys. Organizacija kaip procesas yra veiksniai, vedantys į tam tikrų dalių ir visumos ryšių sudarymą ir tobulinimą. Pasak B.Z. Milnerio (2003) organizacija yra sudėtingas reiškinys. Ji skirta išskirto objekto elementų tvarkymo laike ir pasirinktoje erdvėje.

Organizacija – tai grupė žmonių, kurių veikla sąmoningai koordinuojama stengiantis pasiekti užbrėžtą tikslą, ir kurią sudaro 2 ar daugiau žmonių. Panašiai mąsto ir B. Neverauskas bei J. Rastenis (2000), kurie teigia, jog organizacija, tai grupė žmonių, kurie sąmoningai derina savo veiklą, siekdami bendro tikslo ar tikslų. Taigi organizacija turi bendrą tikslą; visi organizacijos nariai drauge dirba siekiant šio tikslo. Organizacija – tai sistema, todėl jai turi būti taikomos bendrosios sistemos savybės, teigia V. Targamadžė (1996), o D.J. Cherrington (1994) organizaciją apibrėžia kaip atvirą socialinę sistemą, kuri susideda iš grupės žmonių, siekiančių tikslingai veikti. Organizacija, P. Zakarevičiaus (1998) teigimu, yra dualistinės sandaros ir vykstančių procesų požiūriu sistema, dažniausiai vadinama socialine-ekonomine sistema.

A. Seiliaus (1998) teigimu, bet kuri žmonių grupė, kuri turi atitikti tam tikrus reikalavimus, kad galėtų vadintis organizacija. Lietuvoje nėra tikslaus apibrėžimo, o gal susitarimo, ką vadinti organizacija. Jeigu organizacijos sampratą galima tapatinti su kolektyvu, tai A. Makštutis (2001) ją apibrėžė taip: „Kolektyvas socialinė prasme – tai grupė individų (ne mažiau trijų žmonių), kurie savo veikloje sudaro (susitarė) bendrų tikslų mikro- arba makro- sistemos lygiuose“. Organizacija kaip ir žmonės turi savo charakterius. Kiekvienoje organizacijoje egzistuoja bendro gyvenimo, tarpusavio

santykių vertybių skalė, kuri sąlygoja dirbančiųjų elgseną. Ji gali aktyvią veiklą organizacijos naudai stimuliuoti, arba priešingai – stabdyti, teigia A. Seilius(1998).

Taigi apibendrinant išanalizuotus literatūros šaltinius, galima teigti, jog žmonių grupė bus organizacija, kai:

1. Ją sudarys bent du žmonės, kurie laiko save šios grupės nariais.
2. Kai grupė turės bent vieną bendrą ir vienodai visiems savo nariams svarbų tikslą.
3. Kai grupės nariai sąmoningai drauge dirbs bendram tikslui pasiekti.

Anot A. Seiliaus (1998) Lietuvoje egzistuoja keturi valdymo tipai, orientuoti į:

- a) valdžią;
- b) vaidmenį;
- c) darbą;
- d) asmenybę.

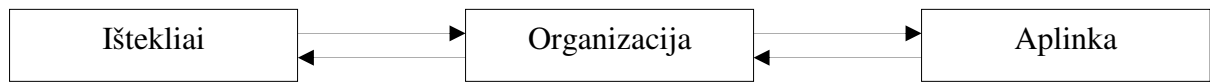
Organizacija yra objektas, kuriame vyksta tiesioginis žemės (plačiaja prasme), fizinio kapitalo ir darbo jėgos jungimasis, kitaip tariant, vyksta pirminis ekonominis (daugelio atveju-gamybinis) procesas, atsiranda vienoks ar kitoks (medžiaginis, intelektualinis ar kt.) produktas.

Organizacijos turi bendrų bruožų, kurie padeda suprasti, kodėl jas reikia valdyti:

1. Organizacijos disponuoja ištekliais ir juos transformuoja.
2. Turi tarpusavio ryšių su išorės aplinka (vartotojai, klientai ir pan.).
3. Atlieka horizontalų darbų pasidalijimą, juos suskaidydama į specializuotus komponentus. Kuo daugiau darbuotojų, tuo smulkiau darbai yra dalijami. Smulkiuose organizacijose darbai irgi yra padalijami, bet tai nėra ryšku.
4. Horizontalų darbų padalijimą galima realizuoti tik sukūrus padalinius – skyrius ar tarnybas. Šios struktūros yra kiekvienoje organizacijoje.
5. Yra vertikalus darbų pasidalijimas. Jo metu darbų koordinavimas yra atskiriamas nuo pačių darbų. Žmonių darbo koordinavimas sudaro vadybos esmę. Organizacija savo tikslus įgyvendins tik tada, kai jie bus suderinti vertikaliu darbo pasidalijimu (Vadybos pagrindai: mokymo priemonė, 1994).

Organizacijos sukuria visiškai naujo pobūdžio darbą – visi nariai turi siekti bendro tikslo. Taigi žmogaus elgseną nukreipiamas tokia kryptimi, kokios savarankiškai, savo valia, organizacijos narys nesirinktų, anot F.S. Butkaus (1996). Organizacijų nariai bendromis pastangomis veikia kokį nors darbo objektą ir paverčia jį darbo produktu.

B. Z. Milneris (2003) pateikė schemą, kurioje atsispindi organizacijos ryšiai su aplinka, taip pat ir su išteklių šaltiniais (1 pav.).



1 pav. Organizacijos modelis

Šaltinis: Мильнер Б. З. Теория организации: учебник. Москва: ИНФРА-М., (2003, psl.30)

Pasaulyje formuojasi, funkcionuoja, išnyksta ir atsiranda daug įvairiausių organizacijų. Todėl gana aktualu jas grupuoti, klasifikuoti, sudaryti jų tipologiją. P. Zakarevičiaus (1998) nuomone organizacijas būtina skirstyti į grupes ar klases, jas įvertinant penkiais aspektais:

- organizacijų funkcijų visuomenės gyvenime požiūriu;
- nuosavybės formos požiūriu;
- teisinės-organizacinės formos požiūriu;
- organizacijos dydžio požiūriu;
- gamybos (veiklos) tipo požiūriu.

Kaip matyti iš pateiktų apibrėžimų, įvairūs autoriai organizaciją apibrėžia skirtingai, savitai, neretai išryškindami skirtingus organizacijos aspektus. Tačiau visų autorių apibrėžimuose galima išvelgti, kad organizacija vienaip ar kitaip siejama su jos tikslinga veikla bei įvairių elementų procesualiniu vientisumu. Ir tai suprantama, nes kiekviena organizacija turi tikslą ir jos veikla turi būti nukreipiama įgyvendinti šį tikslą.

1.2. Organizacijos aplinkos teoriniai aspektai

Kiekviena norinti sėkmingai veikti organizacija turi pažinti savo aplinką ir daryti jai įtaką (Organizacijos valdymo pagrindai: paskaitų konspektas, 1998) Jokios įmonės negalima laikyti uždara sistema. Kiekviena jų yra daugiau ar mažiau atvira sistema, veikianti tam tikroje aplinkoje, iš kurios yra tiekiami ištekliai, į kurią įmonė atiduoda pagamintą produkciją, ir kurią veikia įvairūs veiksniai. Verslo aplinka, Z. Grineitienės (2005) manymu turi tiesioginės įtakos verslininkystės plėtrai. Ji gali skatinti verslą atsirasti arba, priešingai, sunkinti jo kūrimąsi ir tolesnę plėtrą.

Aplinka, anot V. Kučinsko (2002) – tai gamtinių, geografinių, klimatinių, socialinių, kultūrinių ir kt. sąlygų, kuriose gyvena individas ar žmonių grupė, visuma. Kyla klausimas, kas yra organizacijos aplinka. Literatūroje aptinkama nemažai įvairiausių apibrėžimų.

I. Bakanauskienės (2004) manymu organizacijos aplinka – visos sąlygos, aplinkybės (jėgos, poveikiai), supantys ir veikiantys sprendimo priėmimo subjektą (dalyvius).

J. Stoner (1999) teigia, kad verslo aplinka gali būti vertinama arba kaip tiesioginiai bei netiesioginiai elementai, įtakojantys verslą, arba kaip keturios aplinkos, tiesiogiai veikiančios organizacijas.

Taigi organizacijos aplinka – tai visuma veiksnių, įtakojančių organizacijos veiklą. Ji aprėpia visus aspektus, susijusius su organizacijos išore ir vidumi. Nors organizacijos aplinka yra skiriama į išorinę ir vidinę, bet šios aplinkos yra tarsi „ratas“, kurios vidurys yra organizacijos vidinė aplinka, apsupta išorinės.

Organizacijos tikslas – tenkinti vartotojų poreikius ir gauti naudą. Susipažinus su organizacijos tikslais, paaiškėja, kad visus juos lemia organizaciją supančios aplinkos – vartotojų, gamtos sąlygų bei gyventojų bendrijos, iš kurios atstovų susidaro organizacijos narių bendrija, - keliami reikalavimai (F.S. Butkus, 1996).

Aplinka, anot R. Balvočiūtės (2002), yra ir organizacijos, ir jos vadovų problemų šaltinis. Išlikti ir sėkmingai gyvuoti gali tik ta organizacija, kurios vadovai sugeba tinkamai reaguoti į aplinkos veiksnius, darančius tai organizacijai įtakos.

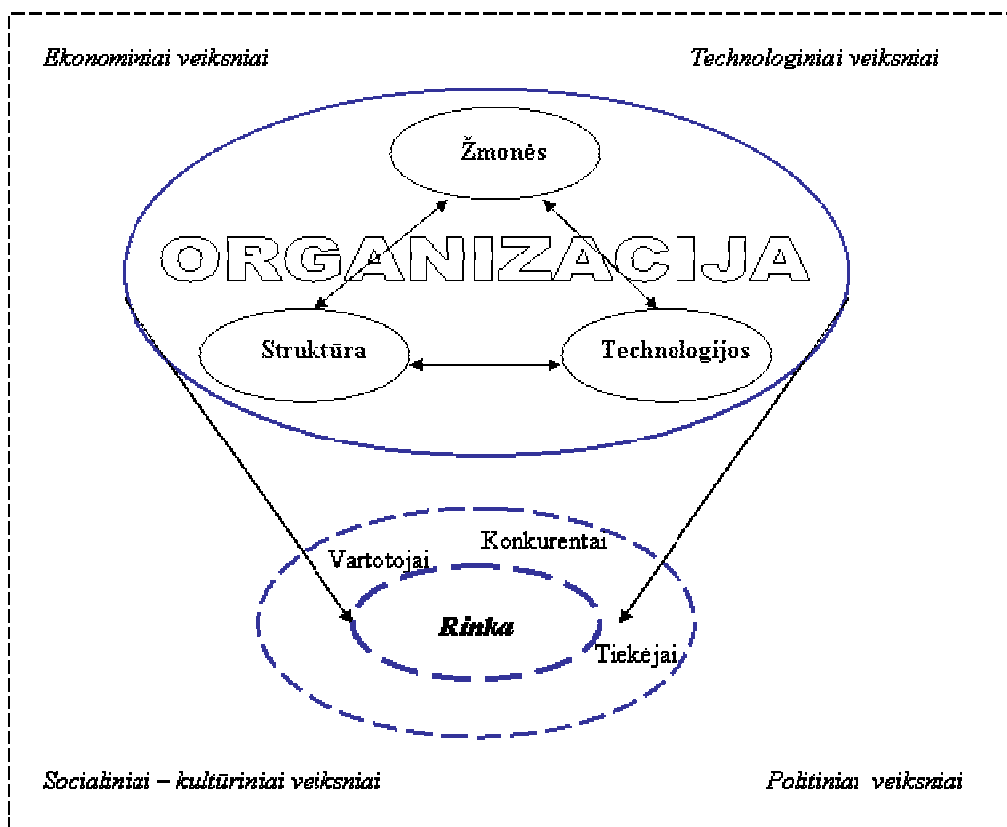
Galimi du įmonės aplinkos pažinimo būdai:

- ✓ atskleidžiant jos būdinguosius bruožus;
- ✓ išanalizuojant ją sudarančius elementus.

Įmonės veiklą pastoviai silpniau ar stipriau veikia daugelis komponentų. Pati įmonė ar organizacija taip pat įtakoja šias aplinkas. Nepakanka vien žinojimo, jog įmonę veikia daugelis

veiksnių. Siekiant konkurencingumo bei veiklos efektyvumo labai svarbu nuolat susipažinti su naujausiomis aplinkos įvertinimo strategijomis, išmokti ne tik diagnozuoti galimą poveikį, tačiau išmokti analitiškai vertinti galimus pasikeitimus kurioje nors iš šių išorinių aplinkų.

Organizacijos aplinkos veiksniai atsispindi 2 paveiksle.



2 pav. Organizacijos aplinka

Šaltinis: http://distance.ktu.lt/marijampole/kursai_demo/verslo_admin_pradmenys/fcontent.html

Organizacijos vidinę aplinką formuoja jos vidiniai kintamieji veiksniai. Pagrindiniai veiksniai yra: tikslai ir užduotys, struktūra, kultūra, technologija, žmonės.

Tiriant išorinę organizacijos aplinką, visų pirma yra išskiriami du išorinės aplinkos lygiai:

Makroaplinka arba netiesioginiai veiksniai – veiksniai ir jėgos, kurie veikia visų ekonomikos šakų ūkinius subjektus. Makroaplinkai priklauso politiniai-teisiniai, ekonominiai, socialiniai ir kultūriniai bei technologiniai veiksniai. Priklausomai nuo organizacijos pobūdžio galima dar priskirti tarptautinius, konkurencinius ir rinkos veiksnius.

Šakinė aplinka arba tiesioginiai veiksniai – veiksniai ir jėgos, kurie būdingi konkrečiai ekonomikos šakai, kurioje veikia organizacija. Šakinė aplinka apima konkurentus, tiekėjus, klientus ir

kitus rinkos komponentus bei veiksnius. Taip pat labai svarbu įvertinti šakos technines, ekonomines savybes bei jų pokyčių savybes.

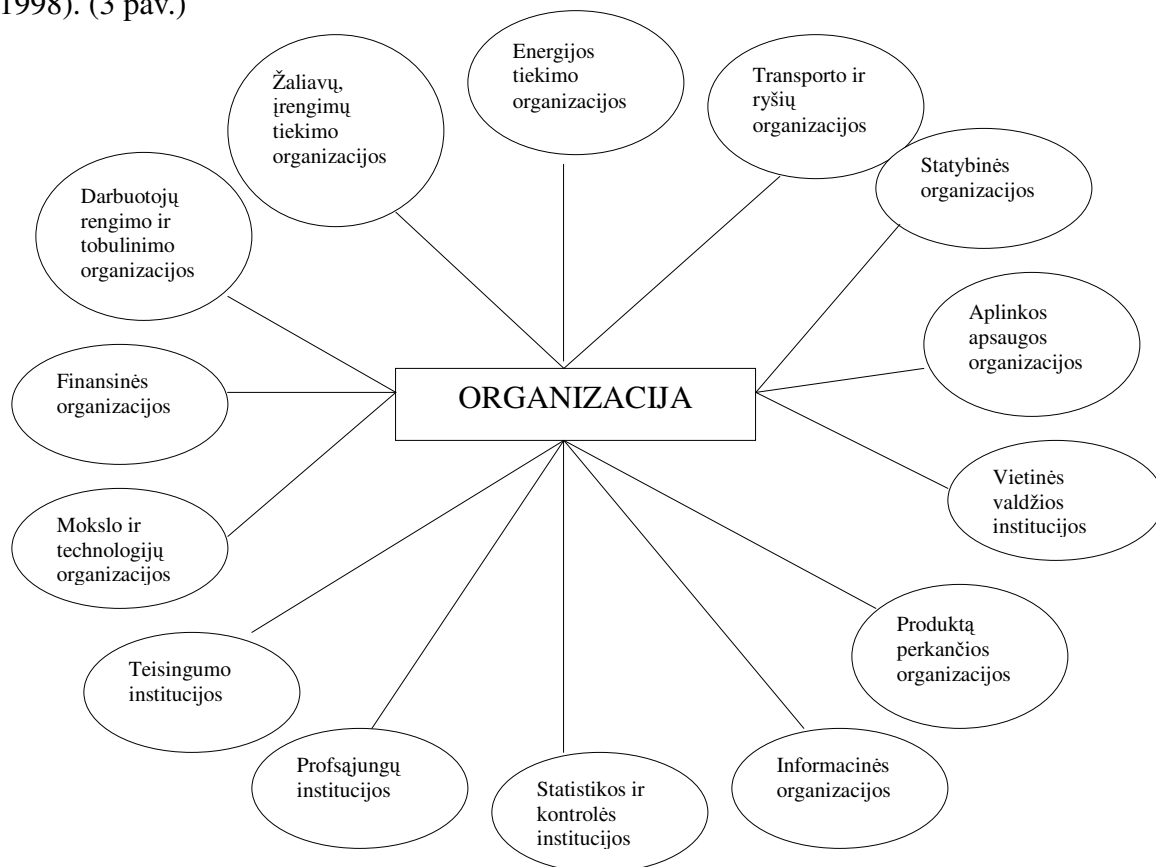
Analizuojant išorinę organizacijos aplinką, skiriamos šios tyrimo sritys:

Makroaplinkos analizei: Aplinkos dinamikos analizė, PEST analizė.

Ūkio šakos analizei: SSGG analizė, svarbiausi sėkmės veiksniai, penkių jėgų modelis, rinkos sąlygų analizė, konkurentų analizė, klientų analizė.

Dažnai nagrinėjami organizacijos ryšiai su natūraliąja aplinka ir su kitomis organizacijomis. Ryšiai su natūraliąja aplinka - tai ryšiai su žeme ir jos ištekliais, vandeniu, oro baseinu, augmenija, gyvūnija. Su kitomis organizacijomis kiekviena konkreti organizacija palaiko konkrečius, tik jai būdingus ryšius.

Kokius ryšius organizacijos palaiko su kitomis organizacijomis pavaizdavo P. Zakarevičius (1998). (3 pav.)



3 pav. Organizacijos pagrindinių išorės ryšių sistema

Šaltinis: Zakarevičius, P. Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos (1998, psl. 94).

Organizacijos ir jų aplinkos yra įtrauktos į visumos kūrimo modelį – nenutrūkstamą gyvybės grandinę. Iš principo organizacijos gali įtakoti savo aplinkos esmę. Taip pat galima teigti, kad jos dalyvauja savo ateities formavime, veikdamos kartu su kitomis organizacijomis (K. Bakutyte, 2004).

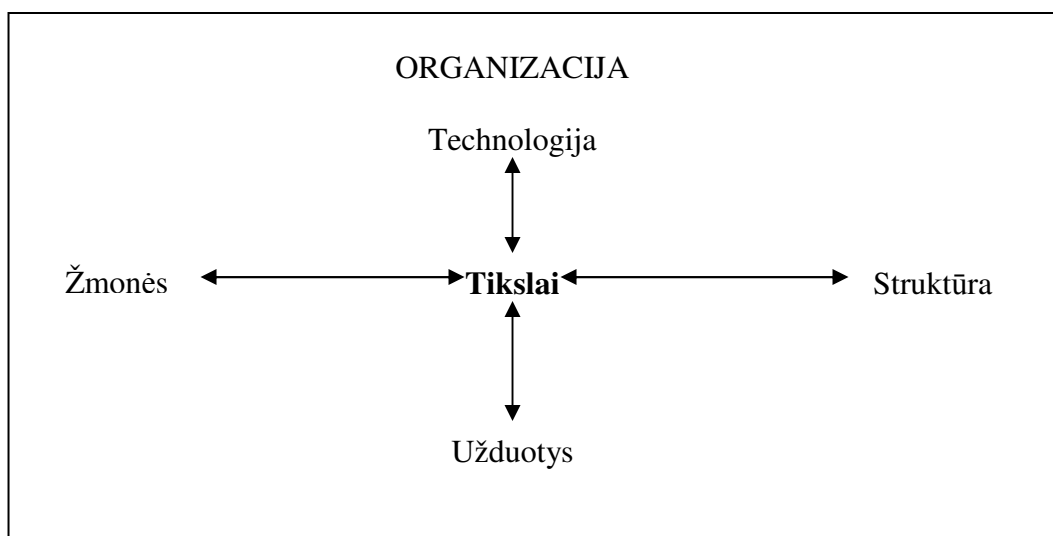
Remiantis mokslinės literatūros šaltiniais galima teigti, jog aptartos organizacijų aplinkos teorijos viena kitai neprieštarauja, net papildo viena kitą. Organizacijos aplinka aprėpia visus aspektus, susijusius su organizacijos išore ir vidumi, o pagrindinis aplinkos analizės uždavinys – išanalizuoti visus organizacijos aplinkos veiksnius, turinčius įtaką organizacijai.

1.2.1 Organizacijos vidinės aplinkos įtaka organizacijos veiklai

Įmonės veiklos rezultatus lemia tikslai, racionalios ir įvykdomos užduotys, veiksmingas personalas, optimali organizacijos struktūra bei produkcijos gamybai taikoma technologija. Visi šie veiksniai apibūdina organizacijos vidinę aplinką.

I. Bakanauskienė (2004) pateikia vidinę aplinką kaip visus organizacijos elementus, darančius įtaką sprendimo priėmimo subjektui.

Anot L. Juozaitienės (2002) vidinę aplinką lemia firmos vidiniai veiksniai, kuriuos pasirenka jos vadovai ir darbuotojai. B. Neverauskas (2000) teigia, jog organizacijos vidaus aplinką formuoja jos vidiniai *kintamieji* veiksniai. Pagrindiniai veiksniai yra: tikslai, organizacijos struktūra, uždaviniai, technologija, žmonės.



4 pav. Organizacijos vidinė aplinka

Šaltinis: Люкшинов, А. Н. Стратегический менеджмент: для студентов вузов по экономическим специальностям (2000, psl.8)

Žmonės – organizacijos pagrindas. Tai reikšmingiausias kiekvienos valdymo struktūros veiksnys, nes žmonės įgyvendina organizacijos tikslus. Valdymo sistema žmogų vertina trim požiūriais: *pagal asmeninį elgesį, pagal elgesį grupėje, pagal įtaką kitiems žmonėms.*

1. Žmogus kaip asmenybė su savo charakteriu, bruožais. Svarbiausios individų savybės:
 - a) sugebėjimai (pvz.: sugebėjimai dirbti protinį, fizinį ar kitą darbą). Jie gali būti išvystomi, yra dinamiški;
 - b) gabumai ir polinkiai. Gabumai yra įgimtos savybės. Jei polinkiai į gabumų vystymą yra, tai yra gerai, tačiau jei gabumai vystomi ne laiku, jie prapuola.
 - c) poreikiai – tai vidinės psichologinis ar fiziologinis ko nors geidimo pojūtis;
 - d) lūkesčiai. Kiekvienas žmogus, įvertindamas situaciją tikisi, kad jo elgesys duos kažkokį rezultatą, kiekvieno lūkesčiai individualūs.
 - e) požiūris. Labai svarbi žmonių ypatybė yra tai, jog jie vertina vienokius ar kitokius reiškinius. Tai socialinė nuostata.
 - f) vertybės. Jei požiūris yra individualus įsitikinimas, tai vertybės – daugiau bendros nuostatos, kas yra gerai, o kas ne; dėl to žmogui diegiama sąžinė, orumas.
 - g) temperamentas – įgimtos žmonių savybės.

Žmonių savybės yra labai svarbios ir turi būti vystomos. Mokslininkai mano, kad situacija žmogaus elgesiui turi didesnę reikšmę, nei savybės.

2. Žmonių elgesys grupėje. Kuo labiau žmogus vertina priklausymą grupei, tuo labiau jis paklus grupės interesams, veiks. Galima išskirti 6 bendradarbių tipus:
 - a) dalykiški, užtikrinti (negali daryti klaidų);
 - b) geranoriški (leidžiasi kritikuojami);
 - c) pedantai (stengiasi laikytis taisyklių);
 - d) reikalaujantys pripažinimo (negali pripažinti padarę klaidą);
 - e) nerūpestingi (netiki, kai būna blogai);
 - f) nepatenkinti (nenori nuolat būti atsakingi už tam tikras klaidas).

3. Vadovo elgesys su pavaldiniais bei pavaldinių elgesys su vadovu. Lyderis – tikrasis vadovas. Norint būti geru vadovu reikia būti ir lyderiu. Lyderiavimas – priemonė, kuria vadovai paveikia žmones.

Žmogaus elgsena visuomenėje ir darbe yra sudėtingo jo asmens savybių ir aplinkos derinio pasekmė. Žmogaus savybių skaičius praktiškai begalinis ir visi žmonės skirtingi. Parenkant darbuotojus, dažniausiai dėmesys kreipiamas į tokias savybes, kaip gabumai, polinkiai ir pan. Žmogaus veiklai įtaką daro poreikiai, sugebėjimai, talentas, lūkesčiai, vertybės ir požiūris į darbą. Darbuotojo ar

darbo grupės (padalinio) elgesys priklauso ir nuo vadovo elgesio bei jo įtakos darbuotojams. Vadovas turi gerai pažinti savo darbuotojus ir nukreipti jų veiklą organizacijos tikslams įgyvendinti.

Tiksłai – tai pirmoji universali organizacijos charakteristika. Tai yra geidžiami rezultatai, kuriuos organizacija bendru darbu stengiasi pasiekti. Organizacijos vadovybė tikslus nustato planavimo proceso metu ir išdėsto jų esmę darbuotojams. Jie gali būti skirtingų lygių. Pirmojo lygio tikslai yra visos organizacijos. Padalinių tikslai yra antrojo lygio (pvz., finansų – sumažinti kreditus ir pan.) – tai daliniai arba tarpiniai tikslai, kuriuos reikia įgyvendinti norint pasiekti bendruosius organizacijos tikslus. Kai tikslai aiškiai apibrėžti ir suprantami, personalas gali sukoncentruoti savo intelektines ir fizines jėgas jiems įgyvendinti. Labai dažnai manoma, kad svarbiausias organizacijos tikslas – gauti pelną. Tačiau organizacija jį gali gauti tuomet, kai pagamina produktą, kurį vartotojas perka poreikiams tenkinti, todėl teisingiau būtų sakyti, kad svarbiausias organizacijos tikslas – pagaminti paklausą turintį produktą efektyviausiai panaudojant ribotus gamybos išteklius. Be to, yra daugybė organizacijų, kurios pelno nesiekia, pavyzdžiui, mokymo įstaigos, viešosios gydymo įstaigos, politinės partijos, policija, bažnyčia ir t.t. taigi organizacijų tikslai skirtingi. Kuo didesnė organizacija, tuo daugiau ir įvairesnių tikslų ji turi. Kiekvienoje organizacijoje kuriasi sava filosofija ir vertybių sistema.

Užduotys. Organizacijos tikslus konkretizuoja užduotys. Užduotimi vadinamas paskirtas darbas, kurį reikia atlikti iš anksto nustatytu būdu ir iš anksto nurodytu laiku. Dažniausiai užduotys skirstomos į tris kategorijas: darbo su žmonėmis (personalo valdymo), darbo su objektais (produkcijos gamybos/paslaugų teikimo), darbo su informacija (valdymo). Užduočių vykdytojai – siauros specializacijos darbuotojai. Darbo pasidalijimas ir specializacija padeda pasiekti didesnę darbo našumą. Būtina pabrėžti, kad užduotys skiriamos pareigybėms, o ne darbuotojams. Kiekvienas pareigas sudaro tam tikras užduočių kompleksas. Paprastai užduotys darbuotojui skirstomos į tris kategorijas: darbas su žmonėmis, darbas su objektais, darbas su informacija.

Technologija. Tai įrengimų, įrankių ir atitinkamų techninių žinių derinys, reikalingas darbui, informacijai ar medžiagoms transformuoti į produktus arba paslaugas. Ji tampriai susijusi su užduotimi, nes kiekvienai užduočiai atlikti reikalinga specifinė technologija. Kai norime įvykdyti užduotį, visada kyla klausimas, kokią konkrečią technologiją pasirinkti. Negalima pamiršti, jog technologijos kopijavimas, neatsižvelgiant į konkrečias taikymo sąlygas, aplinką ir žmones, gali būti nuostolingas. Kiekvienos konkrečios technologijos tinkamumą nustato žmonės. Pati technologija be žmonių nieko nereiškia. Technologijos poveikis valdymui išryškėjo per kelis jos perversmus: a) pramonės revoliuciją, b) standartizavimą ir mechanizavimą; c) konvejerių ir surinkimo srautų atsiradimą; d) veiklos

kompiuterizavimą. Standartizavimas padėjo padaryti sukeičiamus vieno tipo gaminių komponentus ir detales, specializuoti ir mechanizuoti darbus. Naudojant konvejerius, anot B. Neverausko (2000) yra sutaupoma laiko darbo objektams atsinešti ir nunešti, įrankiams ieškoti ir pan. Be to jie padeda palaikyti darbo drausmę ir tempą.

Labiausiai, B. Neverausko (2000) teigimu, paplitusios dvi technologijų klasifikavimo sistemos. B. Neverauskas (2000) pateikė *D. Vudvordo* technologijų klasifikavimo sistemą:

1. Vienetinė, smulkiaserijinė arba individuali gamyba – kai vienu metu gaminamas tik vienas ar keli vienodi gaminiai.
2. Masinė arba stambiaserijinė gamyba – kai vienu metu gaminamas tik vienas ar keli vienodi gaminiai.
3. Nepertraukiama gamyba – kai įrengimai automatizuoti ir gamyba vyksta ištisą parą.

D. Tompsonas, anot B. Neverausko (2000) technologijas klasifikuoja kitaip:

1. Daugiagrاندė technologija. Jai būdinga serija susijusių užduočių, kurias reikia nuosekliai, vieną po kitos atlikti.
2. Tarpininkavimo technologija. Jai būdingi žmonių grupių tarpusavio susitikinėjimai bei bendravimas.
3. Intensyvi technologija. Jai būdingi žmonių specialūs atlikimo būdai, įgūdžiai, paslaugos.

D. Vudvordo klasifikavimas labiau tinka pramonei, *D. Tompsono* – kitų sričių technologijoms.

1 lentelė

Technologijos klasifikavimo sistemos

| <i>pagal D. Vudvordą</i> | <i>pagal D. Tompsoną</i> |
|--------------------------|--------------------------------|
| 1. Vienetinė gamyba | 1. Daugiagrاندė technologija |
| 2. Masinė gamyba | 2. Tarpininkavimo technologija |
| 3. Nepertraukiama gamyba | 3. Intensyvi technologija |

Šaltinis: B. Neverauskas, J. Rastenis. Vadybos pagrindai (2000, psl. 27)

Struktūra. Organizacijos struktūra – tai nustatyti valdymo lygių ir funkcijų sričių ryšiai. Tikslai ir struktūra glaudžiai susiję ir veikia vienas kitą. Taip sutvarkytas vadovavimo lygių ir funkcijų bendradarbiavimas, kad organizacijos tikslų būtų siekiama veiksmingiausiu būdu. Jos esmė – vienu vadovų ar padalinių pavaldumas kitiems. Su struktūra tarpiausiai susietos dvi koncepcijos: darbo paskirstymo ir kontrolės:

1. Darbo paskirstymas negali būti atsitiktinis – darbą reikia skirti specialistui – tokiam žmogui, kuris šį darbą galėtų atlikti. Toks darbo pasiskirstymas vadinamas horizontaliu, nes paprastai vykdytojai yra vieno rango. Jo metu suformuojami padaliniai specializuotiems darbams ar veiklai vykdyti. Tokio padalinio viduje darbai skirstomi pagal kvalifikaciją.

2. Kontrolės koncepcija susijusi su vertikaliu darbo padalijimu, kadangi kiekvienas vadovas privalo stebėti kaip vykdomos užduotys. Vadovo kontrolės sritis yra plati ir sąlygoja plokščią valdymo struktūrą

Yra išskiriami trys klasikiniai valdymo struktūrų tipai: *linijinė, funkcinė ir linijinė – funkcinė struktūros*. *Linijinėje struktūroje* kiekvienam padaliniui vadovauja vienas vadovas, kuris atlieka ir valdymo funkcijas. *Funkcinėje valdymo struktūroje* pagrindinis vadovas vadovauja, duoda nurodymus funkciniam vadovams, kurie vadovauja vykdytojams savo kompetencijos ribose, teigia P.Zakarevičius (1998). Funkcinis vadovas atsakingas tik už tam tikrą, konkrečią organizacijos darbo sritį, pvz., personalo valdymą. *Linijinė-funkcinė struktūra*: priimant sprendimus panaudojami funkcinio valdymo pranašumai, o organizuojant sprendimų realizavimą – linijinio valdymo pranašumai. Priimdamas sprendimus, pagrindinis vadovas pirmiausiai pasikonsultuoja su funkciniu vadovu. Nurodymai dėl sprendimų įgyvendinimo perduodami ir ataskaitos priimamos jau linijiniu principu.

Labai dažnai dėl išorių pokyčių keičiasi organizacijos tikslai, tai reiškia, kad gali atsirasti nauji arba išnykti seni padaliniai, vienu tarnybų funkcijos išplečiamos arba susiaurinamos vykdant reorganizaciją ir t.t. praktiškai turime didelę organizacijų struktūrų įvairovę, nes, kokią struktūrą kurti, lemia ne tik organizacijos siekiai, bet ir veiklos ypatumai, geografinė padėtis, darbuotojų profesionalumas, patyrimas ir kiti veiksniai.

Kultūra. Vis dažniau organizacijų vadovų ir kitų darbuotojų kalboje girdimas terminas "organizacijos kultūra". Sąvoka "organizacijos kultūra" labai plati ir sudėtinga, todėl vienareikšmiškai nusakyti, kas tai, gana sunku. Apibendrinus daugelio mokslininkų, besidominčių organizacijos kultūra mintis, galima teigti, kad organizacijos kultūra – tai esminių vertybių, vienodų įsitikinimų sistema, kuri pripažįstama visų darbuotojų, įtakoja jų elgesį, yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų, herojų bei

pasireiškia per normas, tradicijas, kalbą ir simbolius. Organizacinė kultūra (angl. corporate culture) įvardija organizacijos vertybes, įsitikinimus ir papročius. Organizacijų struktūrą atvaizduoti ir paaiškinti yra santykinai paprasta, tačiau paaiškinti organizacinę kultūrą yra kiek kelbiau. (http://lt.wikipedia.org/wiki/Organizacin%C4%97_kult%C5%ABra).

Pasak W.F.Glueck (1974), *organizacijos kultūra* – tai organizacijos gyvenimo kelias, kuriuo einantys nariai žino bendravimo normas ir taisykles. Kultūra sustiprina atsidavimą organizacijai ir darbuotojų elgseną daro nuoseklesnę. Tai yra akivaizdi nauda organizacijai. Darbuotojo požiūriu kultūra vertinga, nes sumažina dviprasmiškumą. Ji pasako darbuotojams, kaip reikia dirbti ir kas yra svarbu (S.P. Robbins, 2003).

Organizacijos vidaus Darbo grupės turi savo bendravimo bei elgesio normas ir būdą, kuris daro įtaką platesnei organizacijai.

Organizacijos kultūra atlieka daug funkcijų, daugelis jų naudingos ir organizacijai, ir darbuotojui.

Organizacijos kultūros nauda įmonės vadovams:

- suteikia organizacijai unikalumo, išskiria organizaciją iš kitų, nes kiekvienoje organizacijoje vyrauja savitos vertybės, elgesio normos, tradicijos;
- stiprina bendrumo jausmą, atsidavimą, lojalumą organizacijai, taigi mažina darbuotojų kaitą;
- darbuotojų elgseną daro nuoseklesnę, nes pateikia standartus, kas yra priimtinas elgesys kompanijoje, formuoja nuostatas ir elgseną;
- skatina darbuotojų bendradarbiavimą, gerina sprendimų priėmimo procesą, taip didindama organizacijos efektyvumą.

Kultūros nauda organizacijos darbuotojams:

- darbuotojo požiūriu kultūra vertinga, nes sumažina dviprasmiškumą. Ji pasako darbuotojams, kaip reikia dirbti, kaip elgtis organizacijoje;
- darbuotojams lengviau suvokti, kas yra svarbu, kas vertinama organizacijoje;
- suteikia darbuotojams tapatumo jausmą, jie labiau jaučiasi organizacijos dalimi.

Vadovybė gali nustatyti organizacijos kultūrą, ir norėti įpiršti organizacijos vertybes ir elgesio kodeksą (etiketą), kuris atspindėtų organizacijos tikslus.

Stipri kultūra tuomet, kai organizacijos nariai veikia dėl to, kad jų vertybės linkusios atitikti organizacijos vertybes. Ir priešingai, yra silpna kultūra, – kuomet šios vertybės yra linkusios skirtis nuo organizacijos vertybių. Tuomet kontrolė gali būti pasiekama daugybės biurokratinių procedūrų dėka. Kur kultūra stipri – žmonės veikia todėl, kad jie tiki, kad tai, ką jie daro, yra tai, ką reikėtų daryti. Tačiau šiuo atveju egzistuoja kito reiškinio rizika: pernelyg grupinio mąstymo (angl. Groupthink). Tai yra būseną kai žmonės mąsto taip panašiai, kad jie negali atsispirti grupiniam mąstymui, ir taip sumažėja inovacinių minčių. Tai gali atsitikti, pavyzdžiui, kur yra didelis pasitikėjimas centriniu charizmatiniu organizacijos vadovu, ar kur yra perdėtas tikėjimas organizacijos vertybėmis.

1.2.2. Organizacijos išorinės aplinkos įtaka organizacijos veiklai

Organizacijos išorinė aplinka laikytina visuma veiksnių, esančių už jos ribų ir galinčių vienokiu ar kitokiu būdu paveikti jos veiklą siekiant savo tikslų (R. Jucevičius, 1996).

Anot R. Jucevičiaus (1998) organizacijos išorinė aplinka laikytina visuma veiksnių, esančių už jos ribų ir galinčių vienokiu ar kitokiu būdu paveikti jos veiklą siekiant savo tikslų (Certo, 1989).

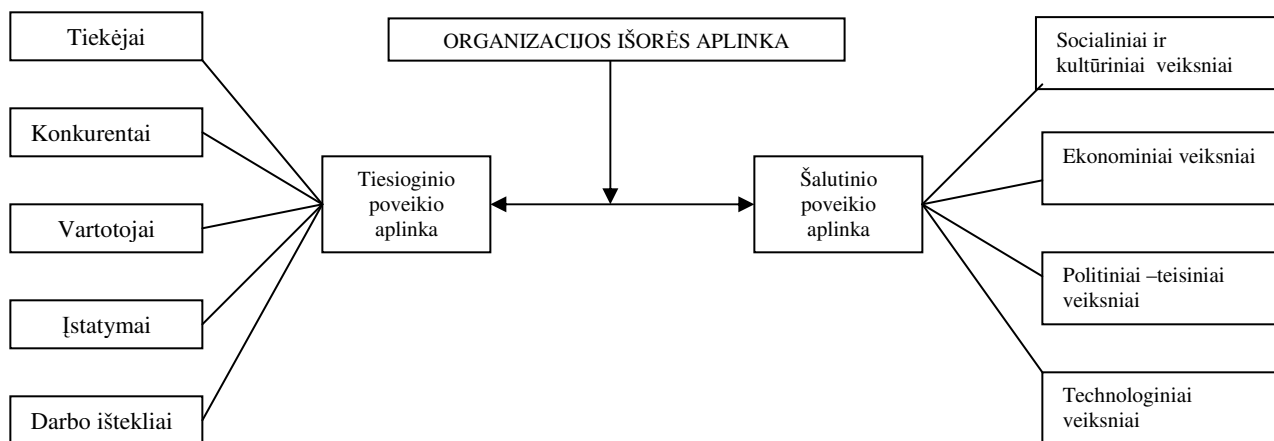
P. Zakarevičiaus (1998) manymu ypatingai svarbią reikšmę turi organizacijos santykiai su išorės aplinka. Išorinės aplinkos analizė padeda vadovui inicijuoti organizacijos veiksmus, ne vien tik reaguoti į jau įvykusį faktą. (Organizacijos valdymo pagrindai: paskaitų konspektas, 1998). Išorinė aplinka, I. Bakanauskienės (2004) teigimu – visi ne organizacijos elementai, darantys įtaką sprendimo priėmimo subjektui.

Išorinės aplinkos veiksniai – tai sąlygos, kurių organizacija pakeisti negali, tačiau privalo jas įvertinti, kadangi jos daro poveikį organizacijos veiklai

Z. Gineitienė (2005) teigia, jog kiekvieną verslo įmonę supa konkurencinė arba vadinamoji *mezo* aplinka, *makro (bendroji)* arba nacionalinė tarptautinė ir globalinė aplinka. Toks skirstymas (grupavimas) priklauso nuo to, kokie tikslai keliami tiriant aplinką.

P. Zakarevičiaus (1998) manymu organizaciją supanti aplinka gali būti analizuojama dviem aspektais – *bendroji aplinka ir specifinė aplinka*. Bendraja aplinka P. Zakarevičius (1998) vadina aplinką, kurios parametrai vienodai aktualūs ir svarbūs ne tik konkrečiai tyrinėjamajai organizacijai, bet ir visoms kitoms, toje teritorijoje ar valstybėje veikiančioms organizacijoms.

Anot R. Česnyienės ir kt. (2002) išorinėje aplinkoje yra tiek *tiesioginio*, tiek ir *netiesioginio* poveikio elementų.



5 pav. Organizacijos išorės aplinka

Išorinės aplinkos veiksniai veiksniai klasifikuojami labai įvairiai. Dažniausiai literatūroje skiriami tiesioginio poveikio elementai: vartotojai, konkurentai, tiekėjai, darbo ištekliai, įstatymai ir kitos valstybės reguliavimo normos. Netiesioginio poveikio elementai: politiniai-teisiniai, ekonominiai, technologiniai, socialiniai-psichologiniai ir kitokie išorinio pasaulio veiksniai. Išorinė aplinka, pasireiškdamą per ją reprezentuojančius veiksnus, įtakoja įmonės veiklą bei jos rezultatus.

Anot A. Seiliaus (1994) *plačiąja prasme* išorės aplinką sudaro visuma pasaulio bendrijos raidos veiksnių, kurie daro nuolatinę įtaką visuomenės, šalies ūkio, rinkos raidos politiniam, ekonominiam, socialiniam efektyvumui, o šis efektyvumas riboja organizacijos veiklos plėtrą tiek laike, tiek ir erdvėje.

Siaurąja reikšme išorinę aplinką sudaro tie išoriniai objektai, kurie stipriai veikia organizacijos veiklą ir jos rezultatus. Šitoks išorinės aplinkos traktavimas leidžia strateginėje analizėje atsiriboti nuo visų išorinių veiksnių, kurie arba apskritai neturi įtakos organizacijos veiklai, arba ta įtaka yra nereikšminga teigia A. Vasiliauskas (2002).

Anot E. Bagdono ir E. Bagdonienės (2000) organizacijos aplinkos bruožai yra šie: sudėtingumas, judrumas, išteklių prieinamumas, dar gali būti aplinkos neapibrėžtumas ir veiksnių sąryšis:

1. Aplinkos *sudėtingumas* reiškiasi veiksnių įvairove ir jų poveikio organizacijai mastu. Yra įmonių, kurios turi ryšių su keliais šimtais tiekėjų, o jų veiklą reglamentuoja daugybė įstatymų ir norminių aktų; tokiu atveju sakome, kad įmonės aplinka yra sudėtinga. O R. Česynienės (2002) teigimu išorinės aplinkos sudėtingumas apibrėžiamas jos elementų, veikiančių organizaciją, skaičiumi ir jų variantiškumu, nepanašumu.

2. Organizacijos aplinkos *judrumą* lemia pokyčių sparta. Aplinkos judrumas esti nevienodas ir skirtinguose tos pačios įmonės padaliniuose. R. Česynienė (2002) aplinkos judrumą įvardija aplinkos dinamiškumu, ir teigia, jog išorinės aplinkos dinamiškumas rodo, kaip dažnai ir greitai vyksta pokyčiai organizacijos išorinėje aplinkoje.

3. Ištekliu *prieinamumas* sąlygoja įmonės aplinkos grėsmingumą arba palankumą. Galimybė gauti visus veiklai reikalingus išteklius lemia palankią organizacijai aplinką. Tačiau labai dažnai įmonės stokoja lėšų, o bankai ir kiti galimi finansavimo šaltiniai dėl įvairių priežasčių negali teikti paskolų. Taigi šioje situacijoje organizacijos aplinka vadintina grėsminga.

4. Išorinės aplinkos *neapibrėžtumas* – tai turimos informacijos apie konkretų veiksnį apimtis ir patikimumas. Ne tik verslas, bet ir pelno nesiekianti veikla darosi sudėtingesnė, todėl jiems valdyti reikia vis daugiau patikimos informacijos. Didėjant išorinės aplinkos neapibrėžtumui, sunkiau priimti efektyvius sprendimus.

Anot R. Česynienės (2002) organizacinė struktūra į išorės aplinkos neapibrėžtumą sureagoja keisdama darbuotojų ir padalinių skaičių, organizacinių diferencijavimą ir integravimą, kontrolę bei planavimą ir prognozavimą.

Išorinės aplinkos veiksnių tarpusavio ryšys pasireiškia tuo, kad vieno veiksnio pasikeitimas turi įtakos kitiems veiksniams. Tarpusavio priklausomybė galioja ir pasaulinėje rinkoje, nes vyksta tarptautinė prekyba. (Organizacijos valdymo pagrindai: paskaitų konspektas. (1998). Kaunas: Naujasis lankas).

Išorinės aplinkos analizė yra svarbi, siekiant:

- žinoti ir nuolat vertinti esamą padėtį rinkoje, kurioje veikia organizacija;
- pažinti savo vartotojus, ieškoti galimybių pritraukti naujus vartotojus;
- identifikuoti esamus ir potencialius (siekiančius į rinką patekti) konkurentus,
- įvertinti bendrą savo veiklos patrauklumą organizacijos stabilumo ir tolimesnio augimo aspektais.

1.2.2.1 Tiesioginio poveikio aplinkos veiksniai

Anot J. Stonerio ir kt. (1999) tiesioginio poveikio aplinką sudaro įtaką darantys asmenys, individai arba grupės, kuriuos tiesiogiai ar netiesiogiai veikia tai, kaip organizacija suvokia savo tikslus. Tiesioginio poveikio sritis betarpiškai daro įtaką organizacijos veiklai ir pati jaučia atoveiksmį iš

organizacijos pusės. Tiesioginio poveikio elementai – vartotojai, tiekėjai, konkurentai, darbo ištekliai, įstatymai ir kitos valstybės reguliavimo normos. (Organizacijos valdymo pagrindai: paskaitų konspektas, 1998).

Vartotojai. Vartotojai keičia savo išteklius, dažniausiai pinigų pavidalu į organizacijos gaminius ir paslaugas. Pardavimo metodai skiriasi priklausomai nuo vartotojo ir padėties rinkoje. Organizacijos gyvavimą pateisina tik sugebėjimas savo veiklos produktui rasti vartotojų. Kiekvienas vartotojas skiriasi savo charakteriu, skoniu, norais ir įpročiais. Tik išanalizavus vartotojo poreikius galima pateikti jam tai, ko jis nori, ką gali įvertinti ir apmokėti. Vartotojai nusprendžia, kokios prekės ar paslaugos jiems reikalingos. Nuo jų sprendimo priklauso ir organizacijos veiklos rezultatai. Labai svarbu žinoti, kas nulemia vartotojo apsisprendimą įsigyti prekę: kaina, kokybė, tiekimo terminai, aptarnavimas, asmeniniai ryšiai ar politiniai įsitikinimai. Būtina sužinoti, kokį organizacijos, jos prekių ar paslaugų įvaizdį susidarė vartotojai. Organizacija privalo visą laiką sekti reikems ir joms pritaikyti gaminamą produkciją (Organizacijos valdymo pagrindai: paskaitų konspektas, 1998).

Konkurentai. Konkurentų poveikio ignoruoti negalima. Organizacija, blogiau už konkurentus tenkinanti vartotojų reikmes, ilgai neišsilaiko – bankrutuoja.

Gan dažnai būtent konkurentai, o ne vartotojai apsisprendžia, kokią produkciją gaminti ir kokia kaina ją galima parduoti.

Vartotojai ne vienintelis objektas, dėl kurio varžosi organizacijos. Kova gali vykti dėl darbo išteklių, medžiagų, kapitalo arba teisės naudoti technikos naujoves. Nuo konkurencijos sėkmės priklauso vidinės organizacijos darbo sąlygos, darbo užmokestis ir t.t. Išsamus konkurentų veiklos pažinimas leidžia pasirinkti veiksmingiausias būdas konkurencinėje veikloje, t.y. nuspręsti, kokie veiksniai – kaina, kokybė ar paslaugos – bus efektyvesni.

Konkurencija naudinga visiems: vartotojas gauna moderniškesnę, kokybiškesnę produkciją (kartais net pigesnę), gamintojas verčiamas nuolat tobulėti, įveikti kliūtis, ieškoti naujovių. (Organizacijos valdymo pagrindai: paskaitų konspektas, 1998).

Tiekėjai. Kiekviena organizacija įsigyja išteklių – žaliavų, paslaugų, energijos, įrengimų ir darbo jėgos – iš aplinkos ir naudoja juos rezultatams gauti. Nuo to, ką organizacija paiima iš aplinkos, bei nuo to, ką ji su paimtais ištekliais daro, priklauso jos galutinio gaminio kokybė ir kaina teigia J. Stoneris ir kt. (1999). Pasirenkant tiekėjus vadovaujamasi kainų, kiekybės ar kokybės kriterijais. Tiekėjus reikia rinktis apgalvotai, nes tai rizikingas žingsnis. Kai kuriais atvejais organizacijos bendrauja tik su vienu

tiekėju, tai nėra gerai, nes organizacija priklauso tik nuo vieno tiekėjo, kuris gali diktuoti savo sąlygas. (Organizacijos valdymo pagrindai: paskaitų konspektas, 1998).

Medžiagų tiekėjai. Yra įmonių, kurių veikla priklauso nuo nenutrūkstamo medžiagų, pusgaminių, žaliavų pristatymo. Jų neturint, negalima pateikti ir gatavos produkcijos arba paslaugų. Norėdamos išvengti gamybos pertrūkių, organizacijos priverstos kaupti medžiagų atsargas sandėliuose ir tokiu būdu išaldyti lėšas. Todėl ypač svarbu pasirinkti patikimus medžiagų tiekėjus. (Organizacijos valdymo pagrindai: paskaitų konspektas, 1998).

Kapitalo tiekėjai. Klestinti organizacija auga ir plėtojasi. Dideliems sumanymams įgyvendinti jai reikia kapitalo. Potencialūs investuotojai yra bankai, įvairios programos paskoloms teikti, akcininkai ir kt. Kuo stipresnė organizacija, tuo daugiau ji turi galimybių pritraukti investuotojų ir gauti reikalingų lėšų veiklai vystyti.

Darbo ištekliai. Organizacijai, anot B.Neverausko (2000) reikalingi darbuotojai, turintys jos uždaviniams spręsti tinkamą specialybę ir pakankamą kvalifikaciją. Kai nebus žmonių, galinčių veikmingai naudoti techniką, kapitalą ir medžiagas, nebus jokios naudos, nebus sėkmės. Pagrindinis organizacijos rūpestis parinkti ir remti talentingus vadovus. Rinkos santykių veikiama keičiasi ekonomikos struktūra, atsiranda poreikis naujoms specialybėms, didėja darbuotojų profesionalumo ir kvalifikacijos reikalavimai.

Organizacijos tikslams įgyvendinti reikalingas efektyvus darbas, todėl personalas turi būti kvalifikuotas, atitinkamų specialybių.

Įstatymai ir kitos valstybės reguliavimo normos. Organizacijų veiklą reguliuoja valstybės įstatymai dėl jų statuso, mokesčių, darbo įstatymai, žmogaus ir gamtos apsaugos įstatymai bei kiti valstybės aktai. Visos organizacijos privalo juos vykdyti. Specialūs valstybės organai prižiūri, kad tai būtų deramai daroma. Šiems aktams pasikeitus ar paskelbus naujus, gali atsirasti problemų. Kiekviena įstaiga turi tam tikrą juridinį statusą, kuris apsprendžia, kaip ji gali vystyti savo veiklą ir kokius privalo mokėti mokesčius. Organizacijoms, nesilaikančioms įstatymų, taikomos įvairios baudos, gresia veiklos nutraukimas.

1.2.2.2 Netiesioginio poveikio aplinkos veiksniai

Netiesioginio poveikio elementai, anot J.Stoneris ir kt. (1999) daro įtaką organizacijoms dviem būdais. Pirmiausia tam tikros jėgos gali priversti sudaryti grupę, kuri vėliau tampa įtaką darančiais asmenimis. Antra, netiesioginio poveikio elementai sukuria klimatą: greitai besikeičianti technologija,

ekonomikos augimas arba nuosmukis, pažiūrų į darbą pokyčiai. Netiesioginio poveikio elementai – išorinės aplinkos elementai, darantys poveikį klimatui, kuriame veikia organizacijos; tiesioginio poveikio organizacijoms jie nedaro.

R. Balvočiūtė (2002) taip pat pažymi tai, jog šalutinio poveikio aplinka tiesioginio spaudimo nedaro, tačiau nuolat veikia organizacijos aplinką. Šalutinio poveikio išorinėje aplinkoje egzistuojantys veiksniai organizaciją veikia ne taip akivaizdžiai kaip tiesioginiai, bet yra kur kas sudėtingesni (Organizacijos valdymo pagrindai: paskaitų konspektas, 1998). Suvokti ir tiksliai apibūdinti netiesioginės išorės aplinkos įtaką sunku. Prognozuojant jos poveikį, tenka remtis neišsamia informacija. Šalutinį poveikį organizacijai turi ekonominiai, socialiniai, technologiniai ir ekologiniai veiksniai.

P. Zakarevičius (1998), A. Sakalas (1998), A. Seilius (1998), R. Jucevičius (1998), J. Stoneris ir kt. (1999), G. Dessler (2001), K. Lukaševičius ir B. Martinkus (2001), V. Kučinskas ir R. Kučinskienė (2002), Jeffrey S. Harrison (2002), F.S. Butkus (2003), Z. Gineitienė ir kt. (2003), R. Ginevičius (2005), L. Bagdonienė, J. Zemblytė (2006) ir kiti teigia, jog netiesioginio (šalutinio) arba makroaplinkos poveikio elementai – tai ekonominiai, socialiniai-kultūriniai, politiniai-teisiniai, technologiniai, ekologiniai veiksniai.

L. Juozaitienė, ir J. Staponkienė (2002) išorinę aplinką pateikia šiek tiek kitaip. Jos išskiria politinę, teisinę, socialinę-kultūrinę, ekonominę, geografinę, demografinę, konkurencinę, technologinę aplinką.

Ekonominiai veiksniai. Tai labiausiai verslą įtakojanti aplinka. Pasireiškia tam tikrais ūkio raidos dėsningumais bei tendencijomis, darančiomis įtaką įmonės sprendimams ir veiksams.

Ekonominę situaciją, anot A. Sakalo (1998) sąlygoja labai intensyvus privatizavimo procesas, stambiųjų įmonių smulkinimas, naujų rinkų paieška, besikeičianti ūkio struktūra. Pertvarka susijusi su gamybos mažėjimu, bankrotais ir didėjančiu nedarbu. Tai lemia ir gyvenimo lygį. Bendra ekonomikos būklė sąlygoja materialinių išteklių kainas, nuo jos priklauso moki vartotojų paklausa prekėms ir paslaugoms. Organizacijos vadovai privalo numatyti, kokios įtakos veiklai turės ekonominės būklės pasikeitimai. Įvertinant ekonomikos būklę galima numatyti, ar lengvai bus prieinamas kreditas, kokia prieinamiausia palūkanų norma, kokios jos kitimo tendencijos, kokie infliacijos tempai, kokios mokesčių normos, koks yra nedarbo lygis ir t.t. (Organizacijos valdymo pagrindai: paskaitų konspektas, 1998). Analizuojant ekonominius veiksnius ir jų įtaką organizacijos veiklai, dažniausiai reikia atkreipti dėmesį į tai, kokie pagrindiniai ekonominiai įvykiai pelno, kainų, išlaidų ir kreditavimo srityje gali turėti įtakos organizacijos veiklai ir kokių veiksmų reikia imtis, siekiant šią įtaką stabilizuoti.

Nedarbo lygis. Nedarbo lygis yra vienas svarbiausių veiksnių, parodančių šalies ekonomikos nuosmukį arba pakilimą. Ekonominėje literatūroje reiškiniui, kai žmonės neturi darbo, bet aktyviai jo ieško, apibūdinti vartojama sąvoka – nedarbas. Ji dažniausiai vartojama kaip kiekybinė ir kokybinė tam tikros gyventojų dalies charakteristika. Anot A. Jakučio ir kt. (1999) nedarbas – nevisiškas užimtumas, ekonomine prasme yra visuomenės išteklių švaistymas ir darbo neturinčių žmonių egzistavimo sąlygų ardyimas. Nedarbas yra nevienalytis reiškinys. Pavyzdžiui, Dž. Keinsas siūlė skirti nedarbą, atsirandantį laisva valia, ir prievartinį nedarbą. Pirmasis atsiranda tada, kai laisvos darbo vietos nepritraukia nedirbančių žmonių dėl juos nepatenkinančio darbo užmokesčio lygio, antrasis 0 kai nedirbantis žmogus sutinka su esamu atlyginimo dydžiu, bet negali rasti paties darbo (Makroekonomika, 2003). *Nedarbo lygis* – tai ekonominis rodiklis, rodantis, kokia darbo jėgos dalis yra užimta; tai asmenų, galinčių ir norinčių dirbti, tačiau neturinčių tinkamo darbo santykio su visais darbingais gyventojais (darbo jėga) procentine išraiška. Nors ir sunku išmatuoti ir interpretuoti nedarbo lygį, šis rodiklis yra tinkamiausias atskirų šalių darbo jėgos nepanaudojimo laipsniui palyginti. Svarbu pastebėti tai, kad nedarbas yra dinamiškas, nuolat besikeičiantis reiškinys. Aiškinantis nedarbo kilmę, svarbią reikšmę turi jo skirstymas į tris tipus:

- Laikinasis (migracinis) nedarbas.
- Struktūrinis nedarbas.
- Ciklinis arba nepakankamos paklausos nedarbas.

Nedarbo įtaka verslo aplinkai didelė. Organizacijoms svarbu stebėti nedarbo lygį, kadangi šis rodiklis parodo, kiek „ankšta“ yra darbo rinka. Kai nedarbo lygis šalyje yra žemas, galima sakyti, kad darbo rinkoje yra likę mažai laisvų darbuotojų ir tokiu atveju įmonėms gresia problema žymiai sunkiau pritraukti į įmonę kvalifikuotus ir atsakingus darbuotojus ar juos pritraukti tik siūlant jiems aukštesnius atlyginimus. Kai nedarbo lygis šalyje aukštesnis, tai reiškia, kad rinkoje yra daugiau laisvų darbuotojų, vadinasi, juos bus galima lengviau pritraukti mokant net žemesnį atlyginimą.

Nagrinėjant *darbo užmokesčio* įtaką verslui, galima išskirti dvejopą jo poveikį: darbo užmokestis yra šalies gyventojų pagrindinės pajamos, kurių pasikeitimas padidina arba sumažina gyventojų perkamą galią, materialines, švietimo bei kultūrinio vystymosi sąlygas. Kita vertus, darbo užmokesčio pokyčiai įtakoja įmones kaip padidėję arba sumažėję veiklos kaštai, veikiantys pelno augimą, konkurencingumo lygį.

Darbo užmokestį įtakančių veiksnių yra labai daug, tačiau bendrąja prasme jie skirstomi į vidinius ir išorinius. Darbo užmokesčio pokyčiai neturi vien tik teigiamos ar neigiamos įtakos įmonėms. Augant darbo užmokesčiui, didėja įmonės išlaidos, kadangi didenę dalį gaunamų pajamų ji

skiria darbo užmokesčiui, tačiau tuo pat metu išaugusios rinkos vartotojų pajamos didina jų perkamąją galią, auga prekių ir paslaugų paklausa.

Infliacija šalies ūkyje apibrėžiama kaip procesas, kurio metu bendras vartojimo reikmenų kainų lygis kyla sparčiau nei didėja šalies gyventojų nominalus darbo užmokestis bei pajamos ir dėl to sumažėja pinigų perkamasis pajėgumas. Ji laikoma viena opiausių ir sudėtingiausių šiuolaikinių makroekonominių problemų. Įmonėms svarbu stebėti šalies infliacijos pokyčius, kadangi joms svarbu įvertinti ir nuspręsti, ką daryti su jų pačių produkcijos ar paslaugų kainomis. Infliacijos augimo atveju, sąnaudos taip pat didėja, tad svarbu nustatyti atitinkamą produkcijos pardavimo kainą, kad būtų galima padengti gamybos kaštus ir gauti pelną.

Bendrasis vidaus produktas (BVP) yra vienas svarbiausių rodiklių, parodančių šalies ekonominį lygį. Bendrasis vidaus produktas – tai visų galutinio vartojimo prekių ir paslaugų, pagamintų šalyje per tam tikrą laikotarpį, vertė. Įmonėms stebėti šalies ekonominį augimą yra ypač svarbu. Nuo šalyje gaunamų pajamų lygio visų pirma priklauso ir įmonės gaminamų produktų ar paslaugų paklausa. Šalies ekonomikos augimas reiškia ir augančią bendrąją paklausą didėjant gyventojų pajamoms ir galimybėms. Taip pat verslo atstovams yra svarbu išsiaiškinti, kiek jautrus yra jų produktas pajamų pokyčiams.

Kiekviena valstybė suinteresuota, kad jos šalies ekonomika būtų kuo labiau išvystyta ir subalansuota. Svarbią šalies ekonomikos struktūros dalį sudaro jo ūkio tarptautiniai ekonominiai ryšiai. Jie didele dalimi lemia ūkio proporcijas ir jų gerinimo galimybes, racionalų šalies išteklių naudojimą, šalies gyventojų gerovę, teigia J.A. Urbonas (2004).

Šalies eksportas didele dalimi prisideda prie šalies ekonominio augimo, gyvenimo sąlygų gerinimo. Vykdydamos tarptautinius mainus, įmonės įsigyja santykinai pigesnės produkcijos ar paslaugų nei jos kainuotų joms pasigaminti naudojant deficitinius veiksnius bei didina apyvartą ir gamybos ekonomijos mastą eksportuodamos savo produkciją į tarptautines rinkas.

Atsižvelgdamos į užsienio investicijų motyvus bei sukurdamos palankesnę investicinę aplinką lyginant su kitomis šalimis, valstybės gali tikėtis didesnių tiesioginių užsienio investicijų srautų, skatinančių šalies ekonominį augimą.

Technologiniai veiksniai. Šiuolaikinėje, nuolat kintančioje informacinių technologijų aplinkoje, naujos technologijos ir jų pokyčiai yra labai svarbūs organizaciniai, nors yra sunkiai prognozuojami. Jie skatina naujų gamybos metodų ir gaminių, naujų rinkų, marketingo priemonių atsiradimą. Ši aplinka daro įtaką kuriant prekes ir jas tobulinant. Kiekvienas didesnis mokslo laimėjimas gali tapti naujų prekių atsiradimo priežastimi ir sukurti naujų poreikių. Naujų technologijų atsiradimas neretai

susijęs su buvusiųjų žlugimu, kartais tai kelia grėsmę ne tik rinkoje esančioms prekėms, jų gamintojams, bet ir ištisomis pramonės šakomis. Technologinis aspektas dažniausiai pasireiškia per naujų technologijų naudojimą bei naujų žinių ir metodų pritaikymą versle. Vadovai privalo sekti technologijų plėtotę bei nustatyti jos poveikį organizacijai tam, kad organizacija laiku pastebėtų pokyčius ir į juos reaguotų. Technikos, technologijos, organizavimo lygio įtaka labai prieštaringa, dažniausiai technikos ir technologijos plėtotei reikia daug aukštesnės kvalifikacijos, tačiau susiduriama ir su prieštariniais reiškiniais, teigia A. Sakalas (1998). Technologija priskirtina prie veiksnių, kurių poveikį organizacija patiria pakitus tiek vidinėms, tiek ir išorinėms sąlygoms. Mechanizacija, automatizacija, kompiuterizacija, robotizacija iš esmės pakeičia techniką, organizacijos veiklą. Technologiniai šuoliai skatina naujų gamybos metodų ir gaminių, naujų rinkų atsiradimą. (Organizacijos valdymo pagrindai: paskaitų konspektas, 1998).

Naujos technologijos, technika dažnai perima sudėtingus veiksmus, skaičiavimus ir palieka žmogui mašinas aptarnaujančio darbuotojo, „stebėtojo – mygtukų spaudinėtojo“, vaidmenį. Taigi procesas dvilypis: didėja išskirtinės kvalifikacijos darbuotojų poreikis, kurie visada ras darbą besiplėtojančioje technologinėje visuomenėje; antra vertus, atsiranda ir nekvalifikuoto, kvalifikuoto žmogaus poreikių neatitinkančio darbo pasiūla.

Taigi organizacijų darbo efektyvumą labiausiai gali nulemti technologiniai pasikeitimai, kurie nuolat vyksta išorinėje aplinkoje. Nauja technika bei technologija - tai vienintelis būdas kokybiniam šuoliui. Neįvertinus technologinio veiksnio, organizacija gali tapti nekonkurentabili, o tai ją sužlugdytų. Akivaizdu, kad organizacijos, kurios jau šiandien naudoja aukštas mokslines technologijas, privalo greitai reaguoti į naujus atradimus ir nedelsdamos diegti savo darbo praktikoje.

Socialiniai ir kultūriniai veiksniai. Socialiniai ir kultūriniai veiksniai gali būti apibrėžti kaip visuomenės vertybių ir gyvenimo būdo pokyčiai. Socialiniai kultūriniai faktoriai, iš kurių vyraujantys būna nuostatos, gyvenimo vertybės, tradicijos, religija, politinės pažiūros, išsilavinimas bei išsimokslinimas ir kt. netiesiogiai, bet labai stipriai įtakoja firmos veiksmus, teigia A. Seilius (1994). Gyventojų galutinio vartojimo pokyčiai gali įtakoti ne tik galutinio vartojimo produktų gamintojų ir pardavėjų elgseną, bet ir gamybinės paskirties produkcijos ir paslaugų realizavimo galimybes jų gamintojams. Gyventojų galutinio vartojimo pokyčius lemia įvairūs veiksniai: demografiniai pokyčiai, gyventojų pajamų augimas ir pasiskirstymas, žmonių požiūris į darbą ir laisvalaikį, gyvensenos pokyčiai, kultūrinių vertybių pokyčiai ir t.t.

Švietimas strateginiu požiūriu yra svarbus jau vien dėl to, kad beveik visų organizacijų veiklos sėkmę lemia bendras gyventojų išsilavinimo lygis. Išplėtotą švietimo sistemą suteikia galimybę

įmonėms apsirūpinti kvalifikuotais specialistais. Ir švietimo, ir sveikatos apsaugos srityje strateginė analizė neturi apsiriboti vien tik siauromis sveikatai kenksmingų darbo sąlygų eliminavimo ir normatyvų užtikrinimo problemomis pačioje organizacijoje. Šalies bendras kultūros lygis veikia organizacijos veiklos rezultatus. Tačiau negalima pamiršti, kad didelę įtaką turi pačios organizacijos vidinė kultūra, kuri, be abejo, yra įtakojama bendros šalies kultūros.

Kiekviena organizacija veikia tam tikroje kultūrinėje aplinkoje, kurią sudaro konkrečios tradicijos, papročiai. Tai visuomenės vertybių ir gyvenimo būdo pokyčiai. Socialiniams ir kultūriniais veiksniais būdingas pastovumas, svarbiausios tradicijos perduodamos iš kartos į kartą, o jas stiprina viduomeniniai institutai: įstatymai, Bažnyčia ir pan. Šiai aplinkai priklauso ir demografiniai pokyčiai, tokie kaip gyventojų skaičius bei jų kitimas, gyventojų sudėtis, demografinis senėjimas bei demografijos procesai – gimstamumas, mirtingumas, reprodukcija, migracija bei urbanizacija. Nors visos vertybės dažniausiai nekinta, tačiau kultūrinė aplinka kinta. Svarbu numatyti, ar tai esminiai pokyčiai, ar tik trumpalaikės tendencijos, teigia Z. Gineitienė ir kiti (2003). Socialinės jėgos yra dinamiškos: kinta gyventojų vertybių sistema, požiūriai, nuomonės, gyvenimo stilius, demografinė charakteristika. Socialiniai veiksniai turi įtakos pirmiausia produkcijos asortimentui ir teikiamų paslaugų nomenklatūrai. Verslo įmonei, anot J. Mackevičiaus ir A. Rakštelienės (2004), naudinga, kai didėja gyventojų skaičius, nes, pirma, daugėja potencialių jos prekių vartotojų, antra, didėja darbo jėgos pasiūla. Jei gyventojų didėja labai lėtai, mažėja potenciali vartotojų rinka ir darbo jėgos pasiūla. Gyventojų skaičiaus augimas (arba mažėjimas) svarbu ne tik demografiniu, bet ir ekonominiu požiūriu, nes nuo to priklauso naujų darbo vietų kūrimas, gamybos apimtys ir intensyvumas, socialinio aprūpinimo sistemos kokybinis kitimas, gyvenimo standartai, nedarbo lygis ir pan.

Visuomenės požiūris į ekologines problemas sparčiai keičiasi ir plėtojasi visuomeninės kovos už švarią aplinką formos. Be to, vis didėjančių gamtos apsaugos normatyvinių reikalavimų ir standartų užtikrinimas reikalauja kruopštaus technologijos parinkimo ir susijęs su didesnėmis gamybos išlaidomis.

Taigi socialinė kultūrinė aplinka nebūna stabili, ji nuolat kinta ir yra sąlygota politikos ir ekonomikos. Šie besikaičiantys visuomenės požiūriai, santykiai, įpročiai bei nuostatos gali lemti organizacijos ateitį. Norint veiksmingai reaguoti į socialinius veiksniai, būtina juos nuolat stebėti, vertinti ir sąmoningai ugdyti, mokyti ir nukreipti organizacijai naudinga linkme.

Politiniai ir teisiniai veiksniai. Politiniai veiksniai nubrėžia organizacijų veiklos reguliavimo ribas ir pagrindžia teisinius pamatus. Politinė-teisinė aplinka tiesiogiai veikia verslą. Ji nustato struktūrą ir reikalavimus, kuriais turi vadovautis bet kokia veikla užsiimanti tos šalies įmonė. Politinė santvarka

tiesiogiai veikia verslą. Laisva verslininkystė gali plėtotis tik demokratinėje rinkos ekonomikos šalyje, teigia Z. Gineitienė ir kiti (2003). Politinis stabilumas itin aktualus šalyse, kuriose pereinama nuo planinio į rinkos ūkį.

Politinę ir teisinę verslo aplinką sudaro:

- politinė sistema;
- teisės aktai;
- nuosavybės teisė;
- valstybinio reguliavimo laipsnis;
- valstybinės ir visuomeninės įstaigos ir organizacijos.

Verslas ypač priklauso nuo biurokratinių (valdžios) veiksmų. Kalbant apie dabartinę verslo aplinką reikia pabrėžti, kad verslininkai prisitaikė prie rinkos ir valstybės reguliavimo politikos, kurią paveikė tokios aplinkybės, kaip aukštas darbo pajamų lygis, turto apsaugos ir draudimo neveiksmingumas, infliacija ir pinigų cirkuliacijos sutrikimai, galiojantys įstatymai bei norminiai aktai, jų kaita, slepiamas nedarbas, apskaitos sudėtingumas ir netobulumas.

Anot J. Mackevičiaus ir A. Rakštelienės (2004) politinę aplinką kuria valstybės valdymo investicijų veikla ir bendros politikos kryptys. Valstybė gali veikti verslą per: mokesčių sistemą, regioninę politiką, pagalbą smulkiam ir vidutiniam verslui. Organizacijai svarbus valstybės požiūris į verslą. Nuo jo priklauso pelno apmokestinimas, prekybos lengvatų suteikimas, vartotojų interesų gynimas, darbo apsauga ir t.t. Didelės įtakos organizacijai turi stabili valstybės politinė padėtis, santykiai su užsienio valstybėmis. Vyriausybės politikos pokyčiai gali priversti organizaciją peržiūrėti strateginius planus.

Mokesčių sistema. Didelę reikšmę įmonėms turi mokesčių sistema. Ji nuolat tobulinama, tačiau verslininkai vertina ją vis skeptiškiau.

Regioninė politika. Regioninė politika, vykdoma valstybės mastu, apibrėžia šalies valdymą erdvinio, regioniniu aspektais. Ekonominė veikla paprastai koncentruojasi šalies centruose, kas neigiamai veikia atskirus regionus teigia J. Mackevičius ir A. Rakštelienė (2004).

Tarptautinė politinė situacija svarbi įmonėms, eksportuojančioms savo prekes ar importuojančioms žaliavas bei komplektuojančius gaminius, turinčioms savo filialus užsienyje arba bendras įmones su užsienio kompanijomis, kitaip dalyvaujančioms pasaulinėje rinkoje. Politiniai ir ekonominiai santykiai su užsienio šalimis, sutartys tarp valstybių dėl ekonominio bendradarbiavimo, prekybos, tranzito ir t.t. gali tiesiogiai ir netiesiogiai daryti įtaką organizacijos veiklai, teigia A. Vasiliauskas (2002). Vidinė politinė šalies situacijos analizė reikalauja atkreipti dėmesį į šalies politinį stabilumą, įvertinti skirtingų politinių partijų programines nuostatas. Santykių su šalies valdžios institucijomis įtaką labiausiai jaučia organizacijos, kurių kapitale dalyvauja valstybė ir savivaldybė.

2. APLINKOS VEIKSNIŲ ĮTAKOS ORGANIZACIJOS VEIKLAI TYRIMO DIZAINAS

2.1. Tyrimo instrumentų pagrindimas

Remiantis teorine medžiaga buvo atliekamas anketinė verslo organizacijų vadovaujantį darbą dirbančių asmenų bei vartotojų apklausa.

Magistro darbo empirinio tyrimo duomenų rinkimui buvo panaudotas anketavimo metodas. Anketa klasikinio tipo: įvadinė dalis, demografinė dalis, pagrindinė dalis (Martišius, Kėdaitis, 2003). Anketą vadovaujantį darbą dirbantiems asmenims (žr. 1 priedą) bei anketą vartotojams sudaro uždari klausimai, kadangi jie suteikia respondentams galimybę pasirinkti norimą atsakymą bei išvengti subjektyvumo. Naudojant tokio tipo anketas lengviau apdoroti duomenis bei juos lyginti. Kadangi organizacijų aplinką veikia vidiniai bei išoriniai veiksniai, tai vadovaujantį darbą dirbantiems asmenims buvo užduodami klausimai apie vidinės bei išorinės aplinkos veiksnių įtaką jų organizacijai.

Vartotojams buvo pareikti klausimai apie tai, kas juos skatina pirkti prekes ar naudotistam tikrų organizacijų paslaugomis (žr. 2 priedą).

Anketos, skirtos vadovams, tikslas – sužinoti verslo organizacijų vadovų nuomonę, apie verslo organizacijas supančią aplinką bei organizacijų veiklos gerinimą.

Anketos, skirtos vartotojams, tikslas – sužinoti kokios priežastys lemia vartotojų apsisprendimą rinktis tam tikrų organizacijų prekes ar paslaugas.

Anketoje, skirtoje vadovams, pateikti 23 klausimai. Jie susikirstyti į du pagrindinius blokus. Anketos pradžioje pateikta informacija, kurioje trumpai nusakytas tyrimo tikslas, prasmingumas.

Socialiniame-demografiniame bloke pateikiami klausimai apie lytį, amžių, išsilavinimą, pareigas bei organizacijos tipą. Diagnostinį bloką sudaro klausimai apie vidinės bei išorinės aplinkos veiksnius.

Anketoje, skirtoje vartotojams, pateikta 10 klausimų. Jie suskirstyti į du pagrindinius blokus. Anketos pradžioje pateikta informacija, kurioje trumpai nusakytas tyrimo tikslas, prasmingumas.

Socialiniame-demografiniame bloke pateikiami klausimai apie lytį, amžių, išsilavinimą, pareigas, šeimos pajamas. Diagnostinį bloką sudaro klausimai apie veiksnius, lemiančius vienos ar kitos organizacijos pasirinkimą.

2.2. Tyrimo imties apibūdinimas

Iš viso buvo išdalinta 400 anketų, atgal grįžo ir buvo apdorotos 315 anketos, t.y. 244 anketos, skirtos vadovams bei 71 anketa, skirta vartotojams. Anketų grįžtamumo kvota siekė 78,8 proc., galima teigti, jog organizacijų vadovai bei vartotojai ne itin noriai atsakinėja į klausimus. Duomenų rinkimas vyko internetu ir išdalinant anketas. Tyrimo metu surinktos demografinės charakteristikos, įtakojančios tyrimo rezultatus, t.y. lytis, amžius, išsilavinimas, pareigos.

Atliekant tyrimą buvo apklausti respondentai iš Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, Šiaulių bei Panevėžio. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal miestus pavaizduotas 2 lentelėje.

2 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal miestus (N=315)

| Miestas | Respondentai | | | |
|-----------|--------------|------|------------|------|
| | Vadovai | | Vartotojai | |
| | N | % | N | % |
| Vilnius | 56 | 22,9 | 16 | 22,5 |
| Kaunas | 36 | 14,8 | 17 | 23,9 |
| Klaipėda | 27 | 11,1 | 13 | 18,3 |
| Šiauliai | 97 | 39,8 | 20 | 28,2 |
| Panevėžys | 28 | 11,4 | 5 | 7,0 |

Iš lentelėje pavaizduotų duomenų, galima matyti, jog dauguma apklaustų vadovų iš Šiaulių (39,8 proc.), Vilniuje – 22,9 proc., Kaune – 14,8 proc. Panašus Klaipėdoje apklaustų respondentų skaičius (11,1 proc.) bei Panevėžyje (11,4 proc.).

Didžiausia vartotojų dalis (28,2 proc.) kaip ir vadovų apklausta Šiauliuose, Kaune apklausta vienu vartotoju daugiau (23,9) nei Vilniuje (22,5 proc.), Klaipėdoje – 18,3, bei mažiausia respondentų dalis Panevėžyje (7,0 proc.).

Respondentų pasiskirstymas pagal lytį pavaizduotas 3 lentelėje.

Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (N=315)

| Lytis | Respondentai | | | |
|---------|--------------|------|------------|------|
| | Vadovai | | Vartotojai | |
| | <i>N</i> | % | <i>N</i> | % |
| Moterys | 158 | 64,8 | 53 | 74,6 |
| Vyrai | 86 | 35,2 | 28 | 25,4 |

Galima pastebėti, jog beveik dvigubai daugiau buvo apklausta moterų tiek vadovų (64,8 proc.), tiek vartotojų (74,6 proc.) tarpe. Vadovaujančias pareigas užimančių vyrų apklausta 35,2 proc., vartotojų – 25,4 proc.

Kaip respondentai pasiskirstė pagal amžių matyti 4 lentelėje.

Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (N=315)

| Pasiskirstymas pagal amžių | Respondentai | | | |
|-------------------------------|--------------|------|------------|------|
| | Vadovai | | Vartotojai | |
| | <i>N</i> | % | <i>N</i> | % |
| Iki 24 m. | 34 | 13,9 | 25 | 35,2 |
| 25-34 m. | 97 | 39,8 | 20 | 28,2 |
| 35-44 m. | 71 | 29,1 | 10 | 14,1 |
| 45-54 m. | 41 | 16,8 | 9 | 12,7 |
| 55-64 m. | 1 | 0,4 | 7 | 9,9 |

Išanalizavus anketų duomenis, paaiškėjo, jog didžiausias skaičius apklaustų vadovų 25-34 m. amžiaus (39,8 proc.), tuo tarpu vartotojų – iki 24 m. (35,2 proc.). Mažiausiai buvo 55-64 m. amžiaus respondentų, dirbančių vadovaujantį darbą - 0,4 proc., tokio amžiaus vartotojų apklausta – 9,9 proc. Taip pat nemaža vadovų dalis 35-44 m. – 29,1 proc. Vartotojų tarpe nemaža dalis (28,2 proc.) buvo 25-34 m.

Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą pateiktas 5 lentelėje.

Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N=315)

| Pasiskirstymas pagal išsilavinimą | Respondentai | | | |
|--|--------------|----------|------------|----------|
| | Vadovai | | Vartotojai | |
| | <i>N</i> | <i>%</i> | <i>N</i> | <i>%</i> |
| Nebaigtas vidurinis | - | - | - | - |
| Vidurinis | - | - | 4 | 5,6 |
| Profesinis | - | - | 7 | 9,9 |
| Spec. vidurinis (technikumas) | 7 | 2,9 | 6 | 8,5 |
| Nebaigtas aukštasis | - | - | 19 | 26,8 |
| Aukštesnysis | 41 | 16,8 | 6 | 8,5 |
| Aukštasis neuniversitetinis | 46 | 18,8 | 12 | 16,9 |
| Aukštasis universitetinis | 150 | 61,5 | 13 | 18,3 |
| Aukštosios studijos (magistrantūra ir kt.) | - | - | 4 | 5,6 |

Iš lentelėje pateiktų duomenų galima matyti, jog didžiausia apklaustų vadovų dalis (61,5 proc.) turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Iš jų 39,4 proc. moterų ir 22,1 proc. vyrų. Aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turi 18,8 proc. respondentų, iš kurių 4,9 proc. moterų ir 13,9 proc. vyrų. Šiek tiek mažiau apklaustųjų sudaro aukštesnįjį išsilavinimą turintys asmenys. Tiek vyrai, tiek moterys pasiskirstė po lygiai. Mažiausia dalis respondentų turi spec. vidurinį išsilavinimą – 2,9 proc. ir visos moterys.

Dauguma apklaustų vartotojų (26,8 proc.) nebaigę auštųjų mokyklų. Taip pat nemažsa dalis respondentų vartotojų tarpe turi aukštąjį išsilavinimą (18,3 proc.), aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turi 16,9 proc. vartotojų. Spec. vidurinį ir aukštesnįjį išsilavinimą turi 8,5 proc. vartotojų, taip pat po lygiai pasiskirstė vartotojai turintys vidurinį išsilavinimą (5,6 proc.) bei vartotojai studijuojantys magistrantūrą bei kt.

Vartotojų socialinė padėtis pavaizduota 6 lentelėje.

Vartotojų pasiskirstymas pagal socialinę padėtį (N=71)

| Pasiskirstymas pagal socialinę padėtį | Respondentai | |
|--|--------------|------|
| | N | % |
| Turi nuolatinį darbą | 45 | 63,4 |
| Dirba laikinai | 3 | 4,2 |
| Studentas | 10 | 14,1 |
| Namų šeimininkė | 5 | 7,0 |
| Bedarbis | 1 | 1,4 |
| Turi nuolatinį darbą ir studijuoja | 3 | 4,2 |
| Turi laikiną darbą ir studijuoja | 2 | 2,8 |

Išanalizavus anketų duomenis, matyti, jog dauguma respondentų (vartotojų) turi nuolatinį darbą (63,4 proc.), 14,1 proc. yra studentai, 7,0 proc. namų šeimininkės, 4,2 proc. dirba laikinai, toks pat skaičius respondentų skaičius studijuoja ir turi nuolatinį darbą, 2,8 proc. studijuoja ir turi laikiną darbą.

Vartotojų pasiskirstymas pagal pareigas pavaizduotas 7 lentelėje

Vartotojų pasiskirstymas pagal pareigas (N=71)

| Pasiskirstymas pagal pareigas | Respondentai | |
|--|--------------|------|
| | N | % |
| Aukštesnio lygio vadovas | 5 | 7,0 |
| Smulkesnio padalinio vadovas | 5 | 7,0 |
| Ne vadovas, bet turi žmonių, kuriems duoda nurodymus | 20 | 28,2 |
| Nurodymus dažniausiai duoda kiti | 23 | 32,4 |

Kaip matyti iš 7 lentelės daugumai vartotojų (32,4 proc.) nurodymus darbe duoda kiti, 28,2 proc. respondentų ne vadovai, tačiau turi žmonių, kuriems duoda nurodymus, aukštesnio lygio vadovų bei smulkesnio padalinio vadovų tarp respondentų pasitaikė po lygiai – 7,0 proc.

Vadovų pasiskirstymą pagal pareigas atspindi 8 lentelė.

8 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas (N=244)

| Pasiskirstymas pagal pareigas | Respondentai | |
|----------------------------------|--------------|------|
| | N | % |
| Direktorius | 52 | 21,3 |
| Filialo direktorius | 25 | 10,2 |
| Skyriaus vadovas | 41 | 16,8 |
| Direktoriaus pavaduotojas | 34 | 13,9 |
| Vyr.vadybininkas | 17 | 7,0 |
| Vadybininkas | 75 | 30,7 |

Iš surinktų duomenų galima pastebėti, jog didelė dalis apklaustųjų dirba vadybininkais – 30,7 proc. Tarp visų apklaustųjų 21,3 proc. sudaro direktoriai, 10,2 filialo direktoriai, 16,8 proc. Skyriaus vadovai. Direktoriaus pavaduotojo pareigas atlieka 13,9 proc. apklaustųjų. Vyr. vadybininkų ir specialistų apklausta po lygiai – 7,0 proc.

Iš apklaustų 30,7 proc. vadybininkų - 24,2 proc. moterys. Direktoriaus pareigas atlieka daugiau vyrai, nei moterys. Filialo direktoriaus ir skyriaus vadovo pareigas iš visų apklaustų respondentų daugiau atlieka moterys nei vyrai. Tarp vyr.vadybininkų nebuvo nei vieno vyro.

Vadovaujamą darbą dirbančių respondentų dauguma turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą (33,3 proc.). Aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turi 4,2 proc. vadovų. Aukštesnįjį išsilavinimą turi 3,5 proc. respondentų, dirbančių vadovaujamą darbą. Spec. vidurinį išsilavinimą turintys respondentai dirba vyr. vadybininkais (0,7 proc.) bei vadybininkais (2,1 proc.). Didžioji dauguma respondentų, turinčių aukštesnįjį išsilavinimą dirba pavaduotojais (6,9 proc.), toks pat skaičius vadybinį darbą dirbančių respondentų turi aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą.

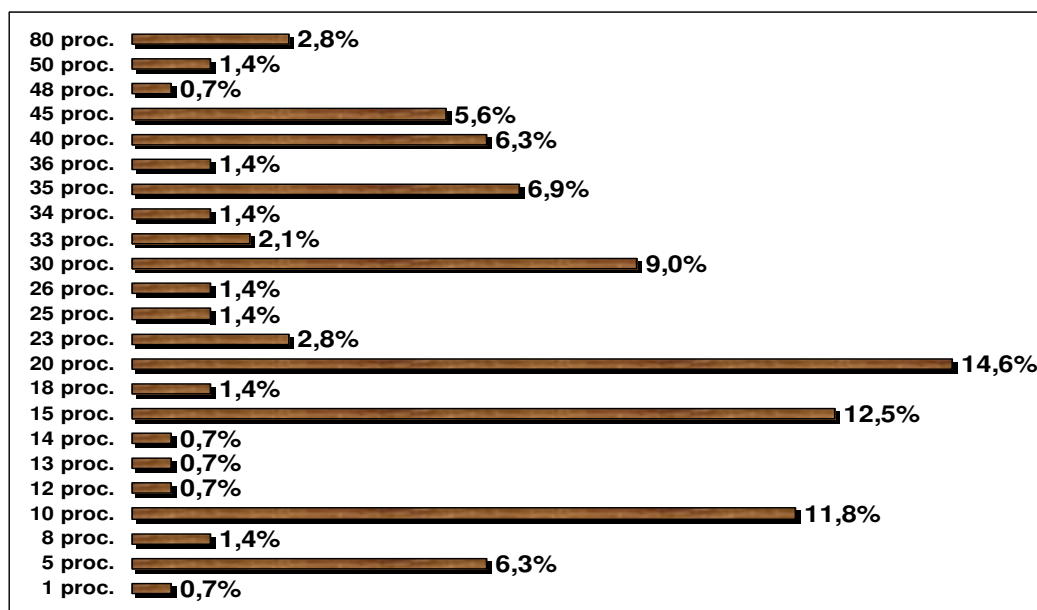
Organizacijų tipai atskleidžiami 9 lentelėje.

Organizacijų pasiskirstymas pagal tipus (N=244)

| Pasiskirstymas pagal tipus | Respondentai | |
|---------------------------------|--------------|------|
| | N | % |
| Individuali įmonė | 32 | 13,1 |
| Akcinė bendrovė | 52 | 21,3 |
| Uždara akcinė bendrovė | 156 | 64,0 |
| Valstybinė (savivaldybės) įmonė | 4 | 1,6 |

Daugelis apklausoje dalyvavusių respondentų dirba uždaroje akcinėje bendrovėje (64,0 proc.), 21,3 % pažymėjo dirbantys akcinėje bendrovėje, daugiau nei dvigubai mažiau respondentų anketoje įvardijo individualias įmones (13,1 proc.). 1,6 proc. respondentų paminėjo valstybines (savivaldybės) įmones.

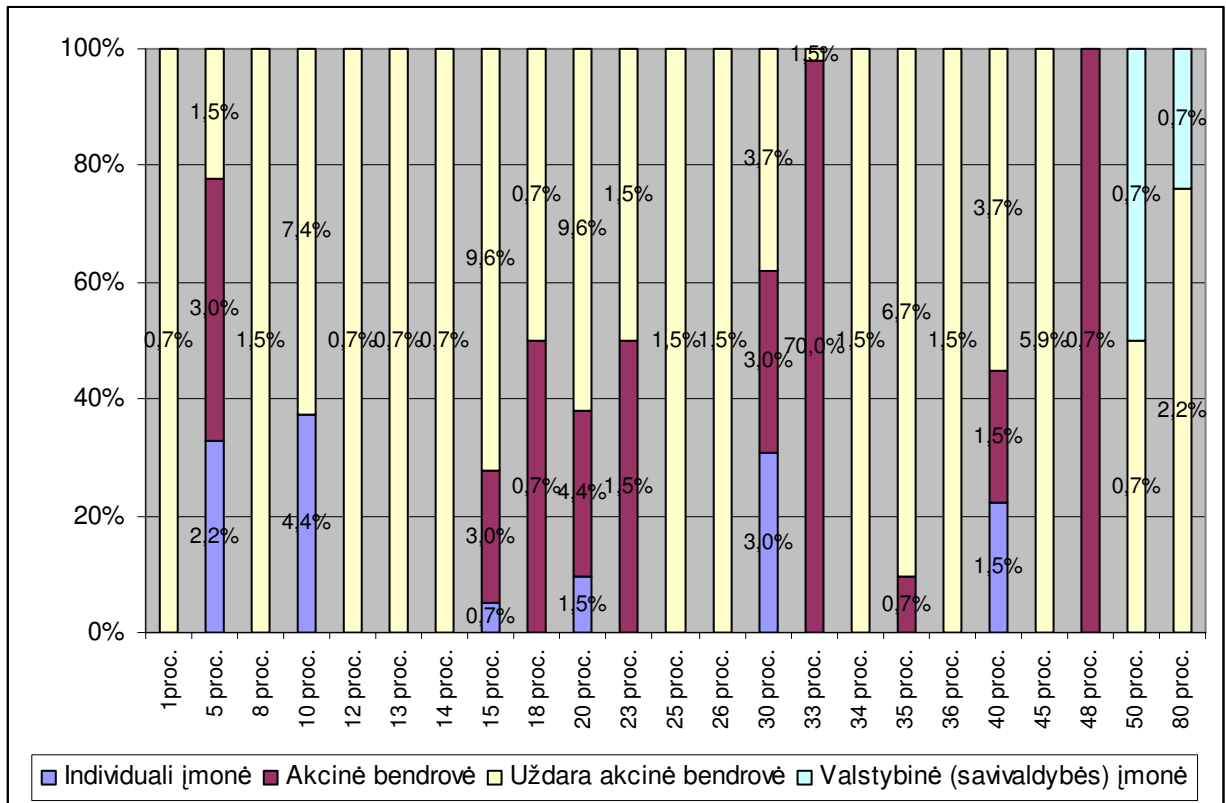
Respondentų nuomonė apie jų įmonių padėtį rinkoje atsispindi 6 paveiksle.



6 pav. Organizacijų padėtis rinkoje (N=244)

Kaip galima pastebėti dauguma respondentų pažymėjo, jog jų įmonė užima 20 proc. rinkos (14,6 proc.), šiek tiek mažiau (12,5 proc.) – 15 proc. rinkos. 11,8 proc. – 10 proc. rinkos. 80 proc. rinkos užima 2,8 proc. organizacijų.

Kokią dalį rinkos užima tam tikros organizacijos galima pamatyti 7 pav.



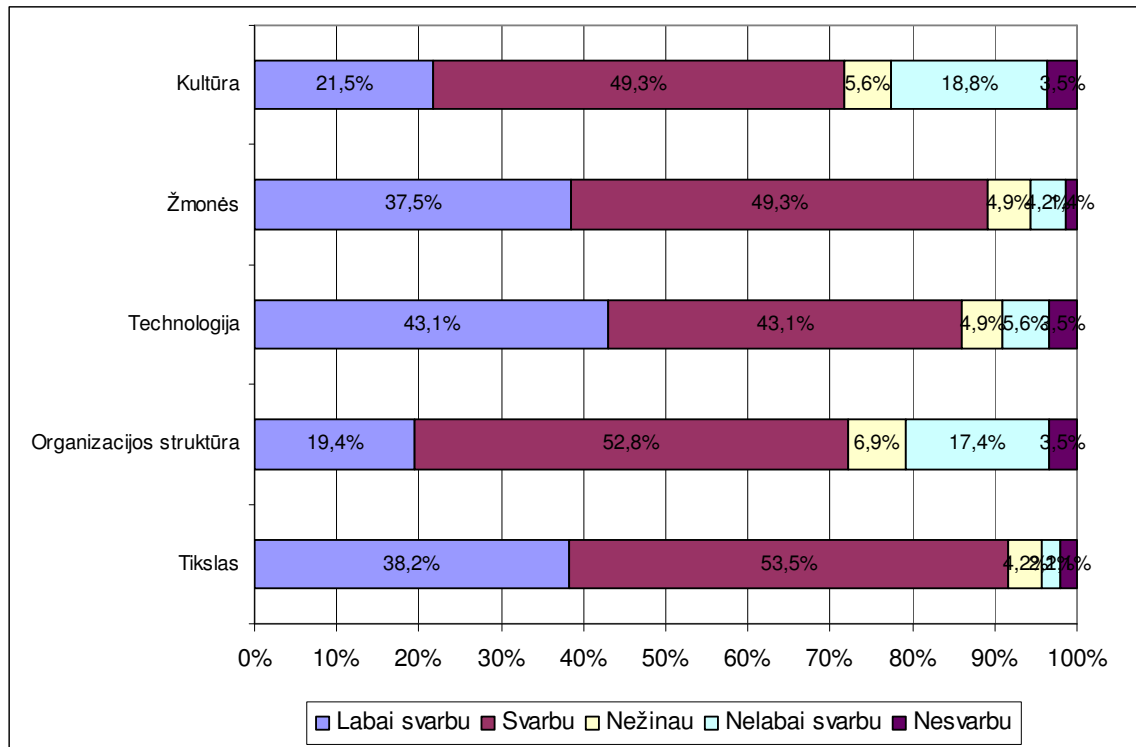
7 pav. Organizacijų padėtis rinkoje pagal tipus (N=244)

Iš paveikslo galima matyti, jog uždarnosios akcinės bendrovės bei valstybinės (savivaldybės) organizacijos užima didžiausią rinkos dalį, 1,5 proc. respondentų pažymėjo, jog individuali įmonė, kurioje dirba užima 40 proc. rinkos, 3,0 proc. užima 30 proc. rinkos. Didžiausia dalis individualių įmonių (4,4 proc.) užima 10 proc. rinkos, o didžiausia dalis uždarųjų akcinių bendrovių užima 35 proc. rinkos. Akcinių bendrovių dauguma (70,0 proc.) užima 33 proc.

Iš atlikto tyrimo matyti, kad dauguma 61,5 proc. respondentų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, iš jų 39,4 proc. moterų ir 22,1 proc. vyrų. Taipogi duomenys rodo, jog didžiausias skaičius respondentų yra 25-34 m. (39,8 proc.). Daugelis apklausoje dalyvavusių respondentų dirba uždaroje akcinėje bendrovėje, kurios užima didžiausią rinkos dalį, kaip ir valstybinės (savivaldybės) įmonės. Iš visų apklaustųjų didžiausia dalis dirbančių vadybininkais bei vadovais.

3. APLINKOS VEIKSNIŲ ĮTAKOS ORGANIZACIJOS VEIKLAI TYRIMO REZULTATAI

3.1. Vidinių aplinkos veiksnių įtakos organizacijos veiklai analizė



8 pav. Vidinių veiksnių poveikis organizacijos veiklai (N=244)

Organizacijos vidinę aplinką apibūdinti sudėtinga. Žvelgiant iš vienos pusės, visame pasaulyje nėra nei vienos vienodos organizacijos – kiekviena iš jų yra skirtinga, t.y. unikali savo struktūra, tradicijomis, valdymo stiliumi ir pan. Visgi svarbiausi organizacijos vidinės aplinkos elementai išlieka tie patys: *kultūra, žmonės, technologija, struktūra, tikslas*. Norint išsiaiškinti respondentų nuomonę apie jų organizacijos vidinės aplinkos veiksnių svarbą jų organizacijų veiklai, buvo užduoti klausimai, į kuriuos apklaustieji turėjo pasirinkti labiausiai tinkantį atsakymą nuo „Labai svarbu“ iki „Nesvarbu“.

Nagrinėjant respondentų atsakymus apie vidinių aplinkos veiksnių įtaką, galima teigti, jog dauguma respondentų mano, kad svarbiausia yra *tikslas* - geidžiami rezultatai, kuriuos organizacija stengiasi pasiekti. Tikslą, kaip labai svarbų veiksnių pažymėjo 38,2 proc. Kaip svarbų veiksnių laiko 53,5 proc. apklaustųjų, 4,2 proc. nežinojo ar tikslas tikrai yra svarbus, ar ne, todėl pasirinko atsakymą

„nežinau“, 2,1 proc. respondentų teigia, jog organizacijos tikslas nėra labai svarbus ir lygiai tiek pat apklaustųjų mano, jog visiškai nesvarbus. Nors *organizacijos struktūra* yra pakankamai svarbus veiksnys, leidžiantis efektyviausiu būdu pasiekti tikslą, tačiau tik 19,4 proc. respondentų pažymėjo, jog tai labai svarbus aspektas, 52,8 proc. mano, jog vienų vadovų ar padalinių pavaldumas kitiems yra pakankamai svarbus dalykas, 6,9 proc. nežinojo ar tai yra svarbu, ar neturi reikšmės. Nemaža dalis atsakiusiųjų (17,4 proc.) teigia, jog organizacijos struktūra, kurios esmė yra darbo pasiskirstymas bei kontrolė nėra labai svarbu efektyviai organizacijos veiklai, 3,5 proc. teigė jog tai visiškai neturi esmės. Kalbant apie *technologiją* 86,2 proc. respondentų mano, jog įrengimų, įrankių ir atitinkamų techninių žinių derinys, reikalingas darbui, informacijai ar medžiagoms transformuoti į produktus arba paslaugas yra svarbus organizacijos vidinės aplinkos veiksnys. 5,6 proc. apklaustųjų mano atvirkščiai, kad tai nėra itin svarbu, 3,5 proc. teigia, jog tai visiškai nėra svarbu.

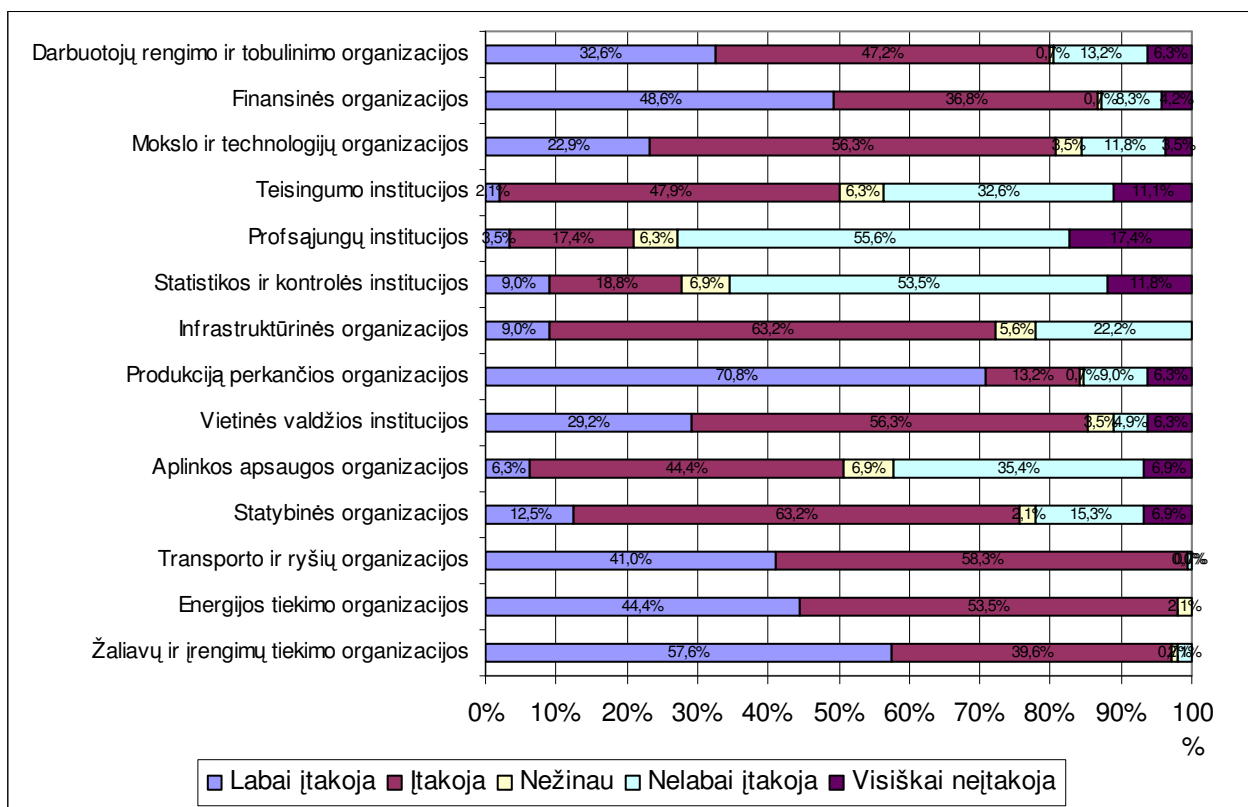
Literatūros šaltiniuose *žmonės* minimi kaip pats reikšmingiausias kiekvienos valdymo struktūros veiksnys, nes žmonės įgyvendina organizacijos tikslus. 37,5 proc. vadovų bei kitų darbuotojų mano, jog žmonės organizacijoje yra labai svarbus veiksnys, 49,3 proc. pažymėjo, jog tai svarbu, 4,9 proc. nežinojo kaip žmonės veikia organizacijos veiklą, 4,2 proc. iš visų apklausoje dalyvavusiųjų mano, jog žmonės nėra labai svarbus veiksnys ir tik 1,4 proc. respondentų mano, jog žmonės nėra svarbus veiksnys organizacijos veikloje.

Organizacijos *kultūra* – tai esminių vertybių, vienodų įsitikinimų sistema, kuri pripažįstama visų darbuotojų, įtakoja jų elgesį. Tik 21,5 proc. apklaustųjų mano, jog kultūra turi labai didelę įtaką organizacijos veiklai, 49,3 proc. pripažįsta, jog tai pakankamai svarbus aspektas, de ja 18,8 proc. mano, jog kultūra nėra labai svarbus vidinis veiksnys, o 3,5 proc. respondentų kultūrą pažymėjo kaip veiksnį visiškai neįtakojantį organizacijos veiklos.

Apibendrinant rezultatus apie organizacijos vidaus aplinkos poveikį organizacijai galima teigti, jog dauguma vadovų bei darbuotojų svarbiausiu vidinės aplinkos veiksmu laiko *tikslą*. Organizacija visuomet turi pagrindinį tikslą, kuris vadinamas *misija*, be kurio neįmanoma organizacijos veikla. Nors *žmonės*, anot literatūros šaltinių, yra pats svarbiausias ir reikšmingiausias valdymo struktūros veiksnys, respondentų manymu, tai yra antras pagal svarbumą veiksnys. Labai panašiai apklaustieji vadovai bei darbuotojai vertina pasirenkamas užduočių vykdymo *technologijas*. Nors struktūra yra vertinama kaip labai svarbus organizacijos veiksnys, nes jos dėka veiksmingiausiu būdu siekiami organizacijos tikslai, tačiau nemažai respondentų struktūrą vertino kaip ne itin svarbią, kaip ir tam tikras bendravimo normas ir taisykles – *organizacijos kultūrą*.

3.2. Išorinių aplinkos veiksnų įtakos organizacijos veiklai analizė

Su kitomis organizacijomis kiekviena konkreti organizacija palaiko konkrečius, tik jai būdingus ryšius. Kokią įtaką daro organizacijoms kitos organizacijos pavaizduota 9 paveiksle.



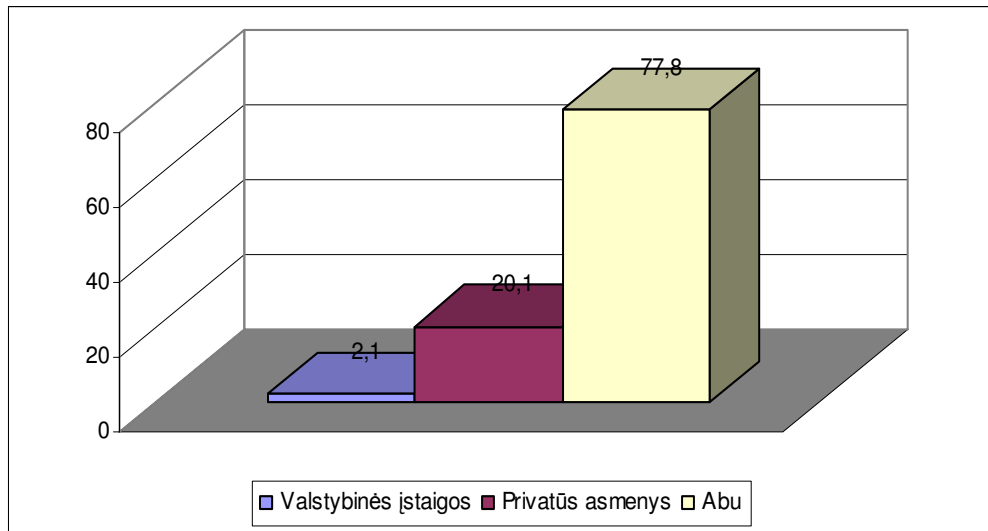
9 pav. Organizacijų įtaka verslo įmonėms (N=244)

Kaip ir buvo galima tikėtis labiausiai įtakoja įmonių veiklą *produkciją perkančios organizacijos* (70,8 proc.). Šiek tiek mažiau 57,6 proc. respondentų teigė, jog jų įmonę labai įtakoja *žaliavų ir įrengimų organizacijos*, 48,6 proc. – *finansinės organizacijos*, 44,4 proc. – *energijos tiekimo organizacijos*, 41,0 proc. – *transporto ir ryšių organizacijos*. Dar mažiau respondentų 29,2 proc. teigė, jog jų įmonės veiklą labai įtakoja *vietinės valdžios institucijos*, 22,9 proc. – *mokslo ir technologijų organizacijos*. 12,9 proc. į anketas atsakiusių mano, jog labai stipriai įmonės veiklą įtakoja *statybinės organizacijos*. Nedaug respondentų (9,0 proc.) mano, jog jų įmonės veiklai turi įtakos *statistikos ir kontrolės institucijos* bei *infrastruktūrinės organizacijos*. 6,3 proc. prie labiausiai įtakojančių organizacijų priskyrė *aplinkos apsaugos organizacijas*, 3,5 proc. – *profsajungų institucijos* ir mažiausiai respondentų (2,1 proc.) pažymėjo *teisingumo institucijas* kaip labai įtakojančias įmonės

veiklą. Pakankamai įtakoja, anot 63,2 proc. respondentų, *infrastruktūrinės* organizacijos bei *statybinės organizacijos*. 58,3 proc. teigia, jog įtakoja *energijos tiekimo organizacijos*, 56,3 proc. – *vietinės valdžios institucijos* bei *finansinės organizacijos*. 53,5 proc. 47,9 proc. – *teisingumo institucijos*, 47,2 proc. – *darbuotojų rengimo ir tobulinimo organizacijos*, 44,4 proc. – *aplinkos apsaugos organizacijos*. Mažiausiai respondentų (13,2 proc.) mano, jog *produkciją perkančios organizacijos* turi įtakos. 55,6 proc. respondentų mano, jog *profsąjungų institucijos* nelabai įtakoja įmonių veiklą, 53,5 proc. teigia, jog nelabai daug įtakos turi *statistikos ir kontrolės organizacijos*, 35,4 proc. – *aplinkos apsaugos organizacijos*, 32,6 proc. – *teisingumo institucijos*, 22,2 proc. – *infrastruktūrinės organizacijos*, mažiausiai 0,7 proc. respondentų mano, jog *transporto ir ryšių organizacijos* nelabai įtakoja įmonių veiklą. 17,4 proc. respondentų teigia, jog jų įmonių veiklai jokios įtakos nedaro *profsąjungų institucijos*, 11,8 proc.- *statistikos ir kontrolės institucijos*, 11,1 proc. – *teisingumo institucijos*, 6,9 proc. – *statybinės organizacijos* ir *aplinkos apsaugos organizacijos*, 6,3 proc. – *vietinės valdžios institucijos*, *produkciją perkančios organizacijos* ir *darbuotojų rengimo ir tobulinimo organizacijos*, 4,2 proc. – *finansinės organizacijos*, mažiausiai respondentų 3,5 proc. teigia, jog *mokslo ir technologijų organizacijos* visiškai neįtakoja įmonės veiklos.

Taigi dauguma respondentų, kaip labiausiai turinčius įtakos organizacijos veiklai paminėjo *produkciją perkančias organizacijas* bei *žaliavų ir tiekimo organizacijas*, kurios be jokios abejonės yra pačios svarbiausios organizacijos gyvavimo procese, juk pagrindinis organizacijos tikslas yra gaunant žaliavas gaminti produkciją ar teikti paslaugas, kurios būtų parduotos. Gan nemažai apklaustųjų svarbiomis taip pat laiko *energijos tiekimo organizacijas*, kurios be abejonės gali būti priskiriamos prie labai svarbių, kadangi be energiją tiekiančių organizacijų nebūtų prekių ar paslaugų pasiūlos. Taip pat ganėtinai svarbios *transporto ir ryšių organizacijos*, *darbuotojų rengimo ir tobulinimo organizacijos*, *finansinės organizacijos*. Tarp mažiausiai įtaką darančių organizacijų atsidūrė *statistikos ir kontrolės institucijos*, *profsąjungų institucijos* bei *teisingumo institucijos*. Nors labai svarbu efektyviai valdyti aplinkos apsaugos sritį, tačiau šiek tiek daugiau nei pusė apklaustųjų nemano, jog *aplinkos apsaugos organizacijos* labai įtakoja organizacijos veiklą.

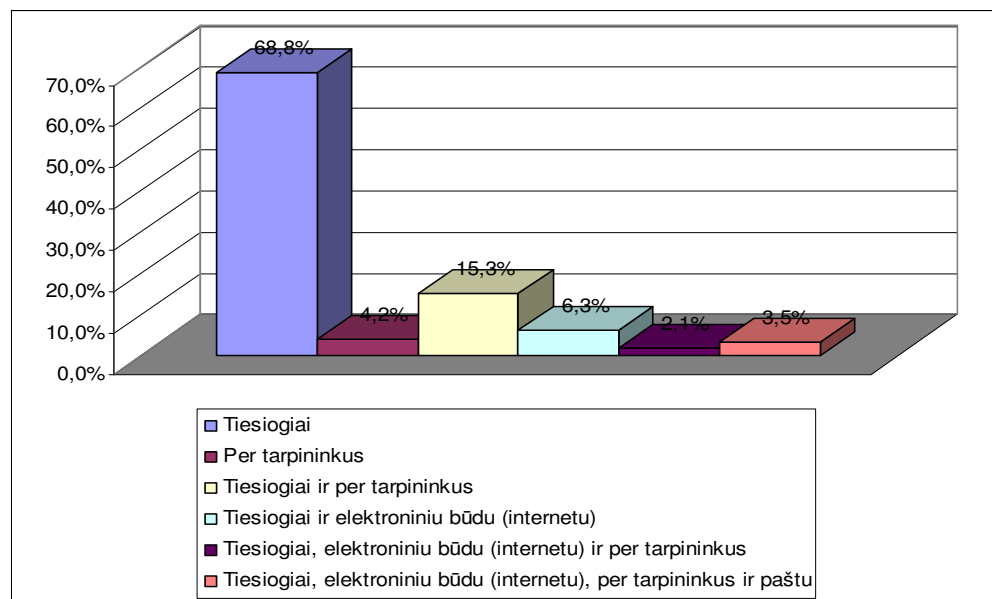
Svarbiausias organizacijos tiesioginio poveikio veiksnys yra vartotojai. Vienintelis ir pats svarbiausias organizacijos tikslas – rasti *vartotojus* ir juos išlaikyti bei pritraukti naujus. Taigi darbe visų pirma buvo išsiaiškinta, kokie vartotojai naudojami organizacijos paslaugomis ar perka prekes.



10 pav. Organizacijų paslaugų ar prekių vartotojai (N=244)

Pagal paveikslą galima matyti, jog 77,8 proc. respondentų teigia, kad jų organizacijos prekių ar paslaugų vartotojai yra tiek *valstybinės įstaigos*, tiek *privatūs asmenys*. 20,1 proc. atsakiusių pažymėjo jog jų prekes perka ar paslaugomis naudojasi *privatūs asmenys*. Tik 2,1 proc. – *valstybinės įstaigos*.

Būdai, kuriais organizacijos teikia savo prekes ar paslaugas taip pat labai svarbus aspektas. Šiuo laikotarpiu ypatingai svarbu šiuolaikiški ir perspektyvūs prekių pardavimo būdai, nereikalaujantys didelių investicijų. Tai suteikia galimybės neribotai didinti prekių apyvartą bei plėsti vartotojų rinką.

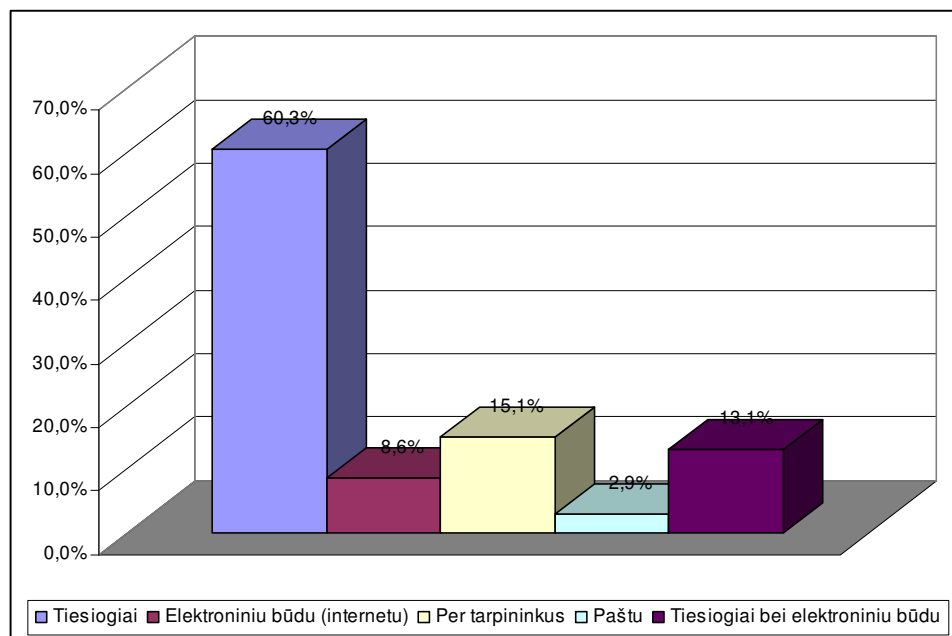


11 pav. Būdai, kuriais organizacijos parduoda prekes ar teikia paslaugas (N=244)

Didžioji dauguma respondentų 60,0 proc. teigia, jog jie savo produkciją ar paslaugas klientams teikia *tiesiogiai*, 15,3 proc. – *tiesiogiai ir per tarpininkus*, tik nedidelė dalis (6,3 proc.) apklaustųjų pažymėjo, jog teikia paslaugas ar parduoda prekes *tiesiogiai ir elektroniniu būdu* (internetu), 4,2 proc. – tik per *tarpininkus*, 3,5 proc. respondentų pažymėjo, jog savo prekes ar paslaugas teikia įvairiais būdais: *tiesiogiai, elektroniniu būdu (internetu), per tarpininkus ir paštu* bei mažiausiai respondentų 2,1 proc. teigė, jog prekes ar paslaugas teikia *tiesiogiai, elektroniniu būdu ir per tarpininkus*.

Taigi populiariausias būdas teikti paslaugas ar parduoti prekes - *tiesioginis*.

Norint išsiaiškinti koks būdas priimtinausias patiems vartotojams jų anketose buvo pateiktas klausimas „Kokios paslaugų/prekių teikimo rūšys Jums priimtinausias“. Kaip pasiskirstė vartotojų atsakymai galima matyti 12 paveiksle.

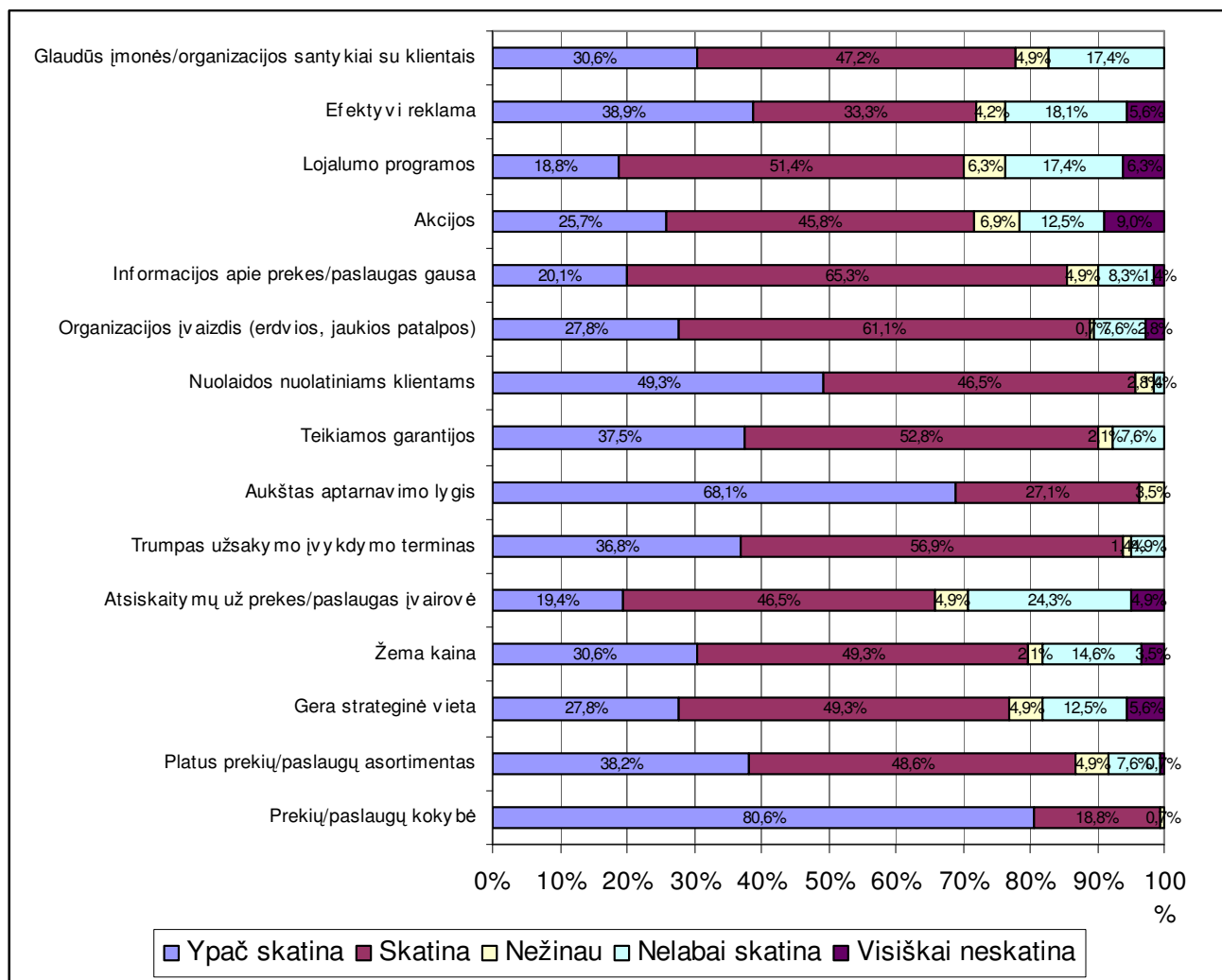


12 pav. Priimtinausi vartotojams prekių bei paslaugų pirkimo būdai (N=71)

Vartotojų nuomonė apie paslaugų bei prekių pirkimą tiesioginiu būdu galima sakyti identiškai sutapo su vadovų nuomone. 60,3 proc. vartotojų teigia, jog paslaugas ir prekes jie linkę pirkti *tiesiogiai*. 15,1 proc. teigia, jog jiems priimtinas prekių pirkimas per *tarpininkus*, 13,4 proc. mini pirkimą *tiesioginiu bei elektroniniu būdu (internetu)*, 8,6 proc.- tik *internetu*, būtent toks procentas respondentų pasirinko pirkimą internetu dėl apklaustųjų amžiaus vidurkio. Prisiminus, jog didžiąją dalį apklaustųjų sudaro respondentai iki 24 m. nenuostabu, kad jie renkasi pirkimą internetu. Mažiausia dalis respondentų pasirinko pirkimą *paštu* (2,9 proc.)

Taigi išanalizavus vadovų bei vartotojų duomenis apie priimtinausią paslaugų bei produktų prekybą, galima daryti išvadas, jog tiek vadovams, tiek vartotojams priimtinausias prekių ir paslaugų pardavimo ir pirkimo būdas yra *tiesioginis*. Kalbant tik apie prekių pirkimą tikėtina, jog nemaža dalis respondentų pasirinktų *pirkimą internetu*. Tik nedidelė dalis apklaustų vadovų teigė, jog prekes parduoda elektroniniu būdu (internetu).

Organizacijai norint sėkmingai gyvuoti bei plėsti klientų ratą labai svarbu išsiaiškinti, kas nulemia vartotojų apsisprendimą įsigyti prekę ar pasinaudoti paslauga. Respondentų nuomonę apie tai atspindi 13 paveikslas.



13 pav. Požymiai, kurie skatina klientus pirkti prekes ar naudotis paslaugomis (N=244)

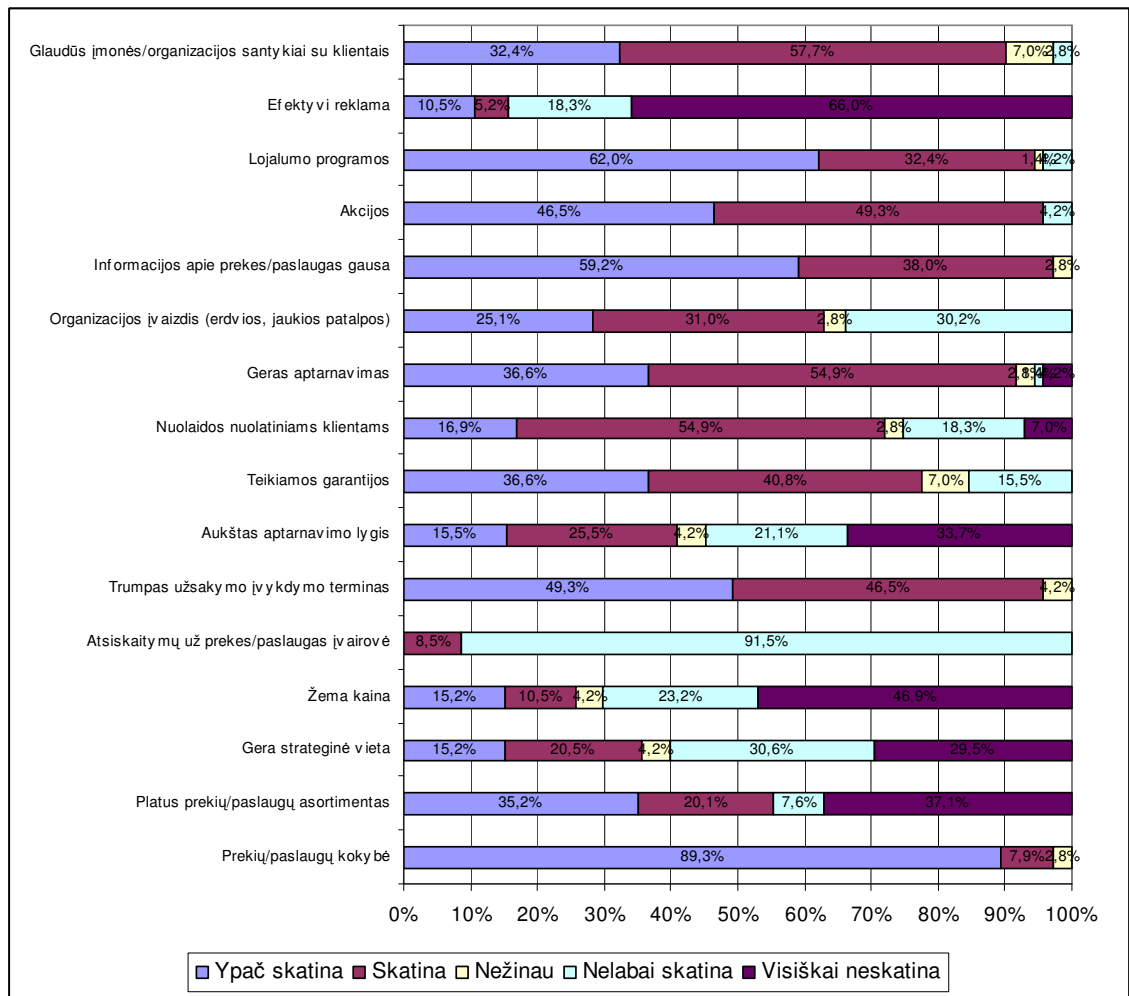
Iš paveiksle pavaizduotų respondentų atsakymų matome, jog visi požymiai yra svarbūs, norit išlaikyti ar pritraukti naujų klientų. Pažvelgus į paveikslą matyti, jog kalbant apie *prekių ir paslaugų kokybę*, didžioji dauguma respondentų (80,6 proc.) mano, kad šis požymis ypač skatina klientus pirkti

produktus ar naudotis organizacijos paslaugomis, taip pat didžioji dauguma respondentų mano, jog labai svarbus klientams yra *aukštas aptarnavimo lygis* (68,1 proc.), 49,3 proc. nuomone ypač skatina *nuolaidos nuolatiniams klientams*, 38,6 proc. kaip labai skatinantį veiksni paminėjo *efektyvią reklamą*. 65,3 proc. respondentų mano, jog pakankamai skatina *informacijos apie prekes/paslaugas gausa*, 61,1 proc. mini *organizacijos įvaizdį* (erdvias, jaukias patalpas), 56,9 proc. teigia, jog pakankamai svarbu yra įvykdyti greitai *klientų užsakymus*, 52,8 proc. paminėjo teikiamas *garantijas*. 24,3 proc. į anketų klausimus atsakiusiųjų teigia, jog klientus pirkti prekes ar naudotis paslaugomis nelabai skatina *atsiskaitymų už prekes/paslaugas įvairovė* 18,1 proc. respondentų teigia, jog *efektyvi reklama* nelabai skatina klientų naudojimąsi paslaugomis ar prekių pirkimą. 17,4 proc. respondentų taip pat galvoja, jog ne itin skatina *lojalumo programos* bei *glaudūs organizacijos santykiai su klientais*, 14,6 proc. netgi galvoja, jog *žema kaina* taip pat ne itin skatina klientus domėtis ir pirkti prekes ar naudotis paslaugomis. 9,0 proc. respondentų teigia, jog *akcijos* visiškai neskatina klientų, 6,3 proc. – *lojalumo programos*, 5,6 proc. – *efektyvi reklama, gera strateginė vieta*, 4,9 – *atsiskaitymų už prekes/paslaugas įvairovė*, 3,5 proc. – *žema kaina*, 2,8 proc. – *organizacijos įvaizdis*, 1,4 proc. – *informacijos apie prekes ir paslaugas gausa*, 0,7 proc. – *platus prekių/paslaugų asortimentas* neskatina klientų rinktis tam tikros organizacijos prekes ar paslaugas.

Visi paminėtieji būdai daugiau ar mažiau pritraukia klientus bei skatina juos naudotis organizacijų paslaugomis bei pirkti prekes.

Galima daryti išvadą, jog vadovai bei kiti organizacijų darbuotojai, siekdami išlaikyti klientus bei skatindami paslaugų bei prekių pirkimo galią siūlo *kokybiškas prekes* bei *paslaugas, aukštą aptarnavimo lygį, nuolaidas nuolatiniams klientams, platų prekių asortimentą*. Šiek tiek daugiau nei pusė apklaustųjų įsitikinę, jog naudodami *efektyvią reklamą* gali pritraukti vartotojus. Beveik visi respondentai svarbiu veiksniu įvardijo ir *teikiamas garantijas* bei *trumpą užsakymo vykdymo terminą*. Mažesnę dalis respondentų kaip svarbų faktorių paminėjo *akcijas, lojalumo programas*. Nemaža dalis vadovų bei darbuotojų mano, jog *atsiskaitymų už prekes ir paslaugas įvairovė* nėra itin svarbus faktorius.

Norint išsiaiškinti ar vadovai pakankamai žino kas labiausiai skatina vartotojus pirkti prekes ar naudotis paslaugomis, buvo apklausti vartotojai, pateikiant jiems tokius pat klausimus apie veiksnius, darančius įtaką vartotojų apsisprendimui pirkti tam tikros organizacijos prekes ar paslaugas. Resultatai atsisipindi 14 paveiksle.



14 pav. Požymiai, kurie skatina klientus pirkti prekes ar naudotis paslaugomis (N=71)

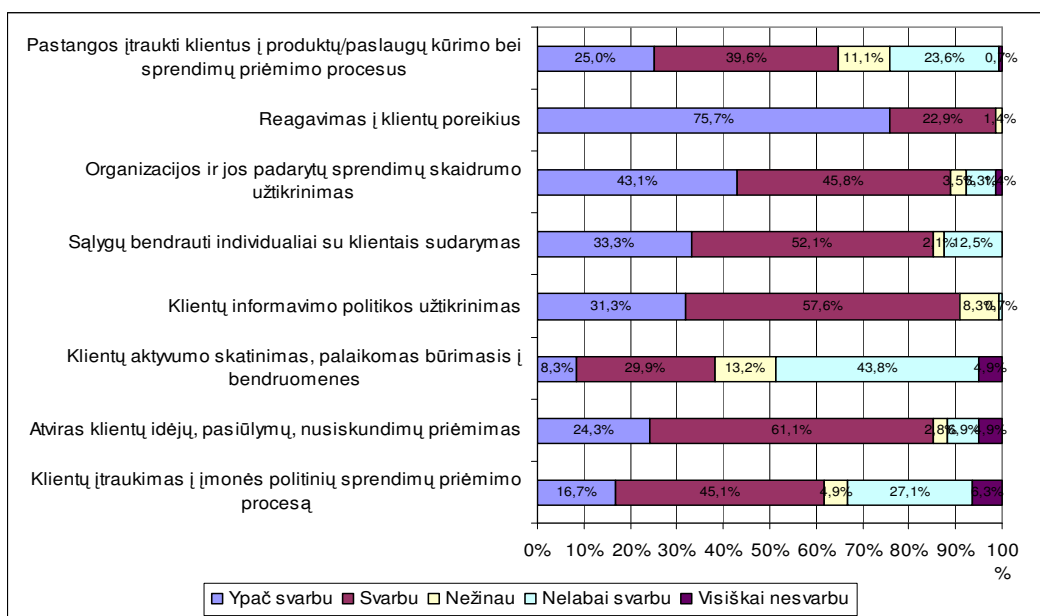
Išanalizavus duomenis, galima teigti, jog vartotojus labiausiai skatina pirkti prekes bei naudotis paslaugomis *kokybė*. 89,3 proc. teigia, jog kokybė ypač juos skatina pirkti prekes bei naudotis paslaugomis, 7,9 proc. 2,8 proc. nežino ar kokybė juos galėtų skatinti. Taip pat nemažai vartotojų paminėjo *lojalumo programas* kaip ypač skatinančias pirkti (62,0 proc.) ir tik 4,2 proc. vartotojų teigia, kad jos nėra labai svarbios. 97,2 proc. vartotojų (vieni labiau, kiti mažiau) svarbiu aspektu laiko informacijos apie prekes/paslaugas gausą. 49,3 proc. apklaustų vartotojų paminėjo *trumpą užsakymo įvykdymo terminą* kaip ypatingai svarbų aspektą, 46,5 proc. laiko jį pakankamai svarbiu ir turinčiu įtakos. 46,5 proc. labai svarbiu ir 49,3 proc. kaip svarbų veiksniį paminėjo *akcijas*. 4,2 proc. respondentų mano, jog akcijos ne itin skatina pirkimą. Mažiau respondentų kaip svarbius veiksnius paminėjo *organizacijos įvaizdį* (25,1 proc. - labai svarbiu, 31,0 proc.- svarbiu), *aukštą aptarnavimo lygį* (15,5 proc. - labai svarbiu, 25,5 - svarbiu), *žemą kainą* (15,0 proc. - labai svarbiu, 10,5 proc. - svarbiu), gera strateginė taip pat nėra svarbi vartotojams (15,2 proc. - labai svarbi, 20,5 proc. –svarbi). Nelabai svarbiu aspektu vartotojai laiko *atsiskaitymų už prekes/paslaugas įvairovę*. 8,5 proc. teigia, jog tai yra

svarbu, 91,5 proc. jog tai nelabai turi įtakos perkant prekes ar naudojantis paslaugomis. 66,0 proc. vartotojų tikina, jog jų pirkti prekes ar naudotis vienos ar kitos organizacijos paslaugomis visiškai neskatina reklama. 46,9 proc. mano, jog visiškai nėra svarbi žema kaina, 33,7 proc. teigia, jog jokios įtakos neturi aukštas aptarnavimo lygis.

Taigi galima daryti išvadą, jog vartotojams svarbiausia yra prekių bei paslaugų kokybė, o ne kaina. Taip pat turi nemažai įtakos lojalumo programos, svarbus trumpas užsakymo įvykdymo terminas, akcijos. Ne itin svarbus organizacijos įvaizdis, aukštas aptarnavimo lygis ar reklama. Mažiausiai įtakos, anot vartotojų, turi atsiskaitymų už prekes/paslaugas įvairovė.

Lyginant vartotojų bei vadovų atsakymus į tuos pačius klausimus, galima daryti prielaidą, jog tos organizacijos, kurių vadovai buvo apklausti, klientams siūlo tai, ko jie ir tikisi – kokybę. Nesutapo apklaustų vadovų bei vartotojų nuomonės apie aukštą aptarnavimo lygį, vartotojams tai nėra svarbu, nuolaidos gan svarbu vartotojams, taip mano ir vadovai. Be to vadovai teigia, jog efektyvi reklama turi daug įtakos vartotojų apsisprendimui pirkti prekes ar naudotis jų paslaugomis, tuo tarpu vartotojai teigia priešingai, daugeliui reklama nėra svarbi. Teikiamos garantijos svarbios abiejoms šalims, taip pat ir trumpas užsakymo vykdymo terminas. Akcijos vartotojams yra svarbus faktorius, tačiau taip mano nedidelė vadovų dalis.

Kadangi organizacijos gyvavimą pateisina tik sugebėjimas savo veiklos produktui rasti vartotojų bei juos išlaikyti, respondentams buvo pateikti klausimai apie organizacijų partnerystės plėtojimą su klientais (žr. 15 pav.)

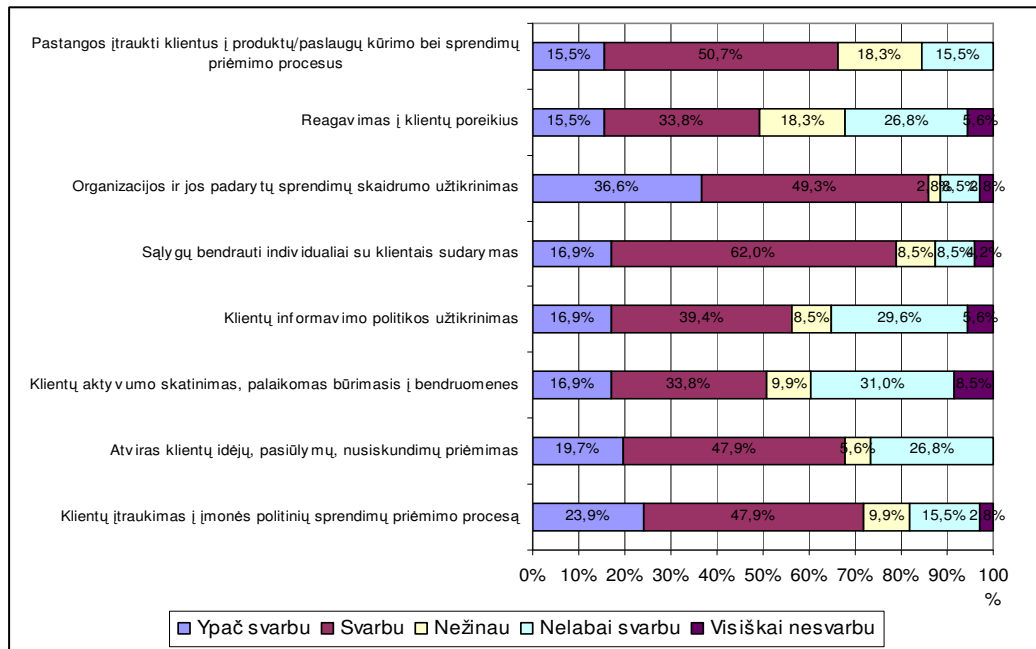


15 pav. Partnerystės plėtojimas su klientais (N=244)

Iš 15 paveikslų matome, jog 75,5 proc. respondentų kaip svarbiausią partnerystės su klientais veiksnį pasirinko reagavimą į klientų poreikius. Tai yra pats svarbiausias aspektas, kadangi kiekvienas vartotojas skiriasi savo charakteriu, skoniu, norais ir įpročiais. Tik išanalizavus kliento poreikius galima pateikti jam tai, ko jis nori, ką gali įvertinti ir apmokėti. 43,1 proc. respondentų mano, jog ypač svarbu užtikrinti organizacijos ir jos padarytų sprendimų skaidrumą klientams, tokios organizacijos užsitarnauja klientų pagarbą bei norą toliau sėkmingai bendradarbiauti. Tik 31,3 proc. mano, jog ypatingai svarbu informuoti klientus apie organizacijos veiklą, 25,0 proc. respondentų ypatingai svarbiu reiškiniu laiko pastangas įtraukti klientus į produktų/paslaugų kūrimo ir sprendimų priėmimo procesus. Mažiausia dalis respondentų 8,3 proc. mano, jog klientų aktyvumo skatinimas, būrimasis į bendruomenes yra ypač svarbus veiksnys. Daugiau nei pusė (61,1 proc.) apklaustųjų pakankamai svarbiu veiksmu laiko *atvirą klientų idėjų, pasiūlymų, nusiskundimų priėmimą*. Tai yra pakankamai svarbus veiksnys, nes tik išsiaiškinus klientų nepasitenkinimo priežastis ar išklausius pasiūlymus galima pateikti tai, ko klientams labiausiai reikia. 57,6 proc. mano, jog pakankamai svarbu yra klientų informavimo politikos užtikrinimas. 43,8 proc. respondentų mano, jog klientų aktyvumo skatinimas, būrimasis į bendruomenes nėra labai svarbus, 27,1 proc. mano, jog nelabai svarbus klientų įtraukimas į įmonės politinių sprendimų priėmimo procesą. Tik 2,5 proc. atsakiusių į anketų klausimus teigia, jog nelabai svarbus sąlygų bendrauti individualiai su klientais sudarymas, kai paskiriamas konkretus tarnautojas bendrauti su klientais. 6,3 proc. galvoja, jog klientų įtraukimas į įmonės politinių sprendimų procesą yra visiškai nereikalingas, kaip bebūtų keista 4,9 proc. respondentų visiškai nereikalingu laiko atvirą klientų pasiūlymų, idėjų, nusiskundimų priėmimą bei klientų aktyvumo skatinimą, būrimąsi į bendruomenes. 1,4 proc. respondentų mano, jog visiškai nebūtinai organizacijos ir jos padarytų sprendimų skaidrumo užtikrinimas klientams bei 0,7 proc. respondentų nesistengia įtraukti klientų į produktų/paslaugų kūrimo bei sprendimų priėmimo procesus.

Galima daryti išvadą, jog dauguma respondentų teisingai elgiasi atsižvelgdami į *klientų poreikius*, nes tik toks būdas skatina geriausiai pažinti savo klientus bei pateikti jiems tai, ko jie tikisi.

Kaip reaguojama į organizacijų partnerystės su klientais plėtojimą patys vartotojai pavaizduota 16 paveiksle.

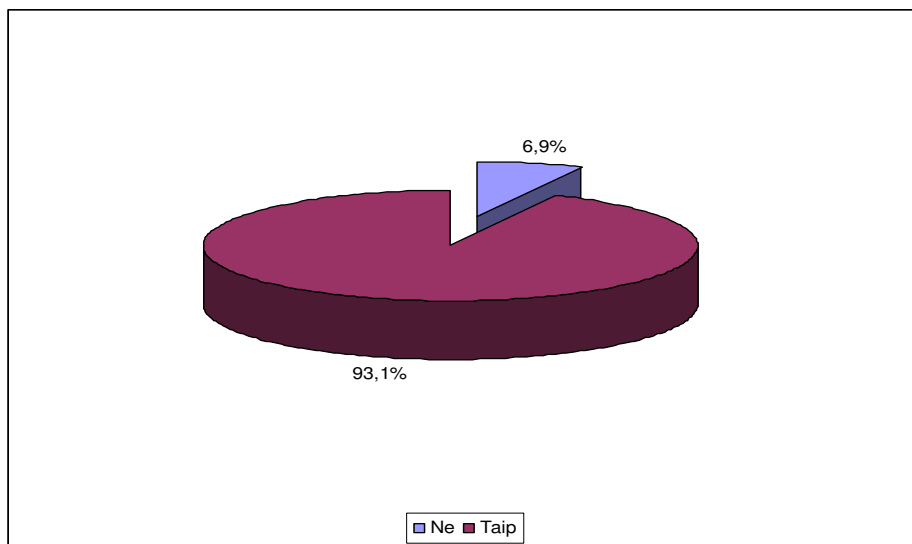


16 pav. Vartotojų požiūris į organizacijų partnerystės su klientais plėtojimą (N=71)

Kaip galima pastebėti 16 paveiksle vartotojų dauguma (36,6 proc.) ypač svarbiu veiksniu laiko *organizacijų ir jų padarytų sprendimų skaidrumo užtikrinimą*. Kaip bebūtų keista 26,8 proc. vartotojų pažymėjo, jog *reagavimas į klientų poreikius* nėra labai svarbus, o 5,6 proc. vartotojų mano, jog visiškai nesvarbus. Gan svarbus klientams jų *įtraukimas į įmonės politinių sprendimų priėmimo procesą* bei klientų *idėjų, pasiūlymų, nusiskundimų priėmimas*. Tik 16,9 proc. vartotojų užtikrinti, jog labai svarbus organizacijų *sąlygų bendrauti individualiai su klientais sudarymas* bei *klientų informavimo politikos užtikrinimas*.

Palyginus vadovų bei vartotojų nuomones, galima daryti išvadą, jog vadovams svarbiausias aspektas yra *reagavimas į klientų poreikius*, o klientams – *organizacijų ir jų padarytų sprendimų skaidrumo užtikrinimas*.

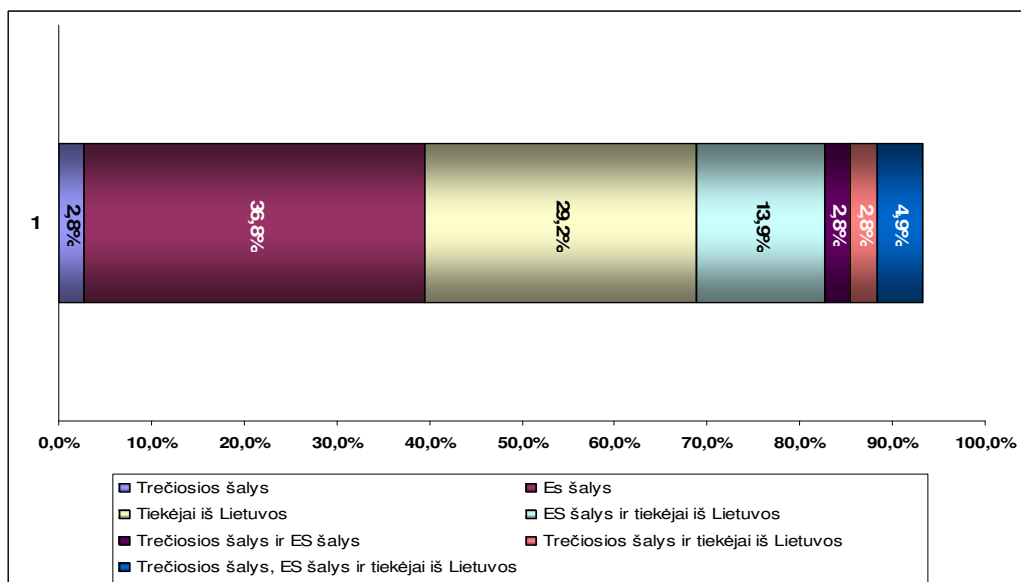
Veikiančios įmonės iš kitų įmonių gauna žaliavas, medžiagas, įrengimus, finansus, energiją. Visa tai suteikiančios organizacijos vadinamos tiekėjais. 17 paveiksle galima pamatyti kaip respondentai atsakė į klausimą “Ar Jūsų organizacija naudojasi tiekėjų paslaugomis”.



17 pav. Organizacijų naudojimasis tiekėjų paslaugomis (N=244)

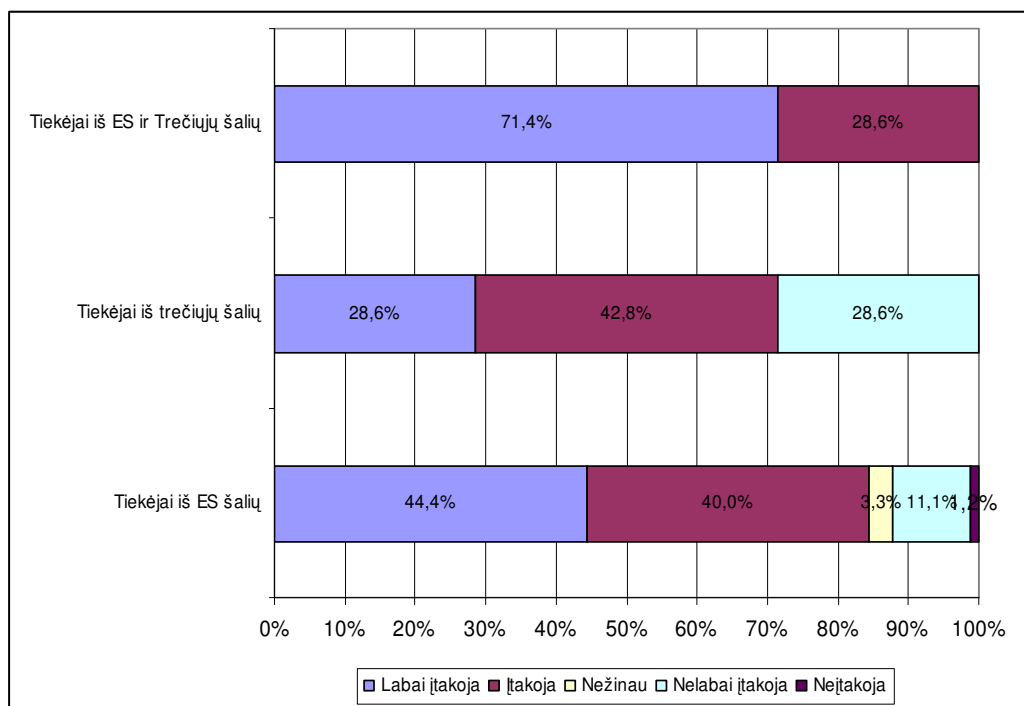
93,1 proc. respondentų atsakė, jog naudojami tiekėjų paslaugomis, net 6,9 proc. teigia, jog tiekėjų paslaugomis nesinaudoja. Taigi galima daryti prielaidą, jog neigiamai į klausimą atsakę respondentai gerai nežino kas tai yra tiekėjai ir kokias paslaugas jie suteikia organizacijoms. Visos egzistuojančios organizacijos naudojami tiekėjų paslaugomis ar tai būtų medžiagų tiekėjai, ar kapitalo tiekėjai, energijos, vandens ir pan.

Tiekėjus reikia rinktis apgalvotai, nes tai rizikingas žingsnis. Renkantis tiekėjus užsienyje, prisiimama rizika dėl valiutos nestabilumo, aplinkos judrumo, o kartais ir dėl politinio nestabilumo. Kaip tiekėjus renkami apklausti respondantai atspindi 18 paveikslas.



18 pav. Organizacijų tiekėjai (N=244)

Iš paveikslo matosi, kad 36,8 proc. respondentų prisiima riziką naudodamiesi tiekėjų iš ES šalių paslaugomis, 29,2 proc. – respondentų nerizikuoja ir renkasi tiekėjus iš Lietuvos, 13,9 proc. šiek tiek sumažindami riziką renkasi mišrų tiekėjų paslaugų būdą – ES šalių ir tiekėjų iš Lietuvos paslaugomis, 4,9 proc. – tečiųjų šalių, ES šalių bei tiekėjų iš Lietuvos paslaugomis. Visi kiti 2,8 proc. respondentai naudojami tiekėjų iš trečiųjų šalių paslaugomis, ES šalių bei trečiųjų šalių ir tiekėjų iš Lietuvos bei trečiųjų šalių tiekėjų paslaugomis.

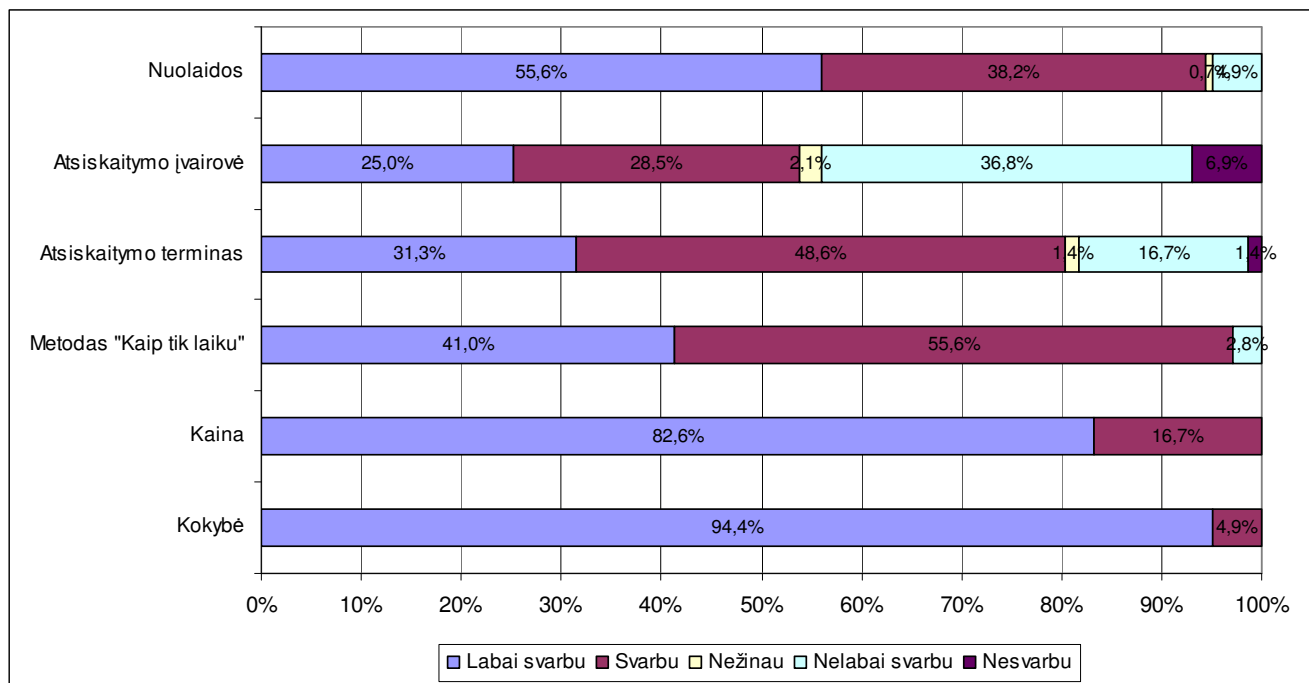


19 pav. Vadovų, besinaudojančių tiekėjų iš užsienio šalių paslaugomis, požiūris į tarptautinės politinės situacijos įtaką (N=104)

Kaip jau buvo minėta, renkantis tiekėjus iš užsienio šalių, turi būti įvertinta rizika, susijusi su kai kuriais veiksniais. Vienas iš veiksnių – *tarptautinė politinė situacija*. Iš paveikslo matyti, jog vadovai, pasirinkę tiekėjus iš trečiųjų šalių bei ES šalių žino, jog jų organizacijos veiklą įtakoja tarptautinė politinė situacija. Tarp vadovų, kurie naudojami tiekėjų iš trečiųjų šalių paslaugomis, buvo įvairesnių nuomonių. 28,6 proc. žino jog jų įmonės veiklai labai svarbi tarptautinė politinė situacija, toks pat procentas apklaustųjų nesuvokia, jog tarptautinė politinė yra labai svarbi, naudojantis tiekėjų iš užsienio šalių paslaugomis, jie mano jog šis veiksnys ne itin įtakoja jų organizacijos veiklą. Dauguma vadovų, besinaudojančių tiekėjų iš ES šalių paslaugomis supranta, jog tarptautinė politinė situacija įtakoja jų organizacijos veiklą, 3,3 proc. pažymėjo atsakymą „nežinau“, 11,1 proc. teigia, jog šis

veiksny s nelabai įtakoja, o 1,2 proc. vadovaujančias pareigas užimančių asmenų teigia, jog šis veiksnys visiškai neturi įtakos.

Taigi matyti, jog ne visi vadovai supranta, kokia svarbi yra tarptautinė politinė situacija naudojantis tiekėjų iš užsienio paslaugomis, taigi jų organizacijos susiduria su dar didesne rizika, nei tos, kurių vadovai įvertina tiekėjų iš užsienio paslaugų rizikingumą.



20 pav. Svarbiausia kriterijus renkantis tiekėjus (N=244)

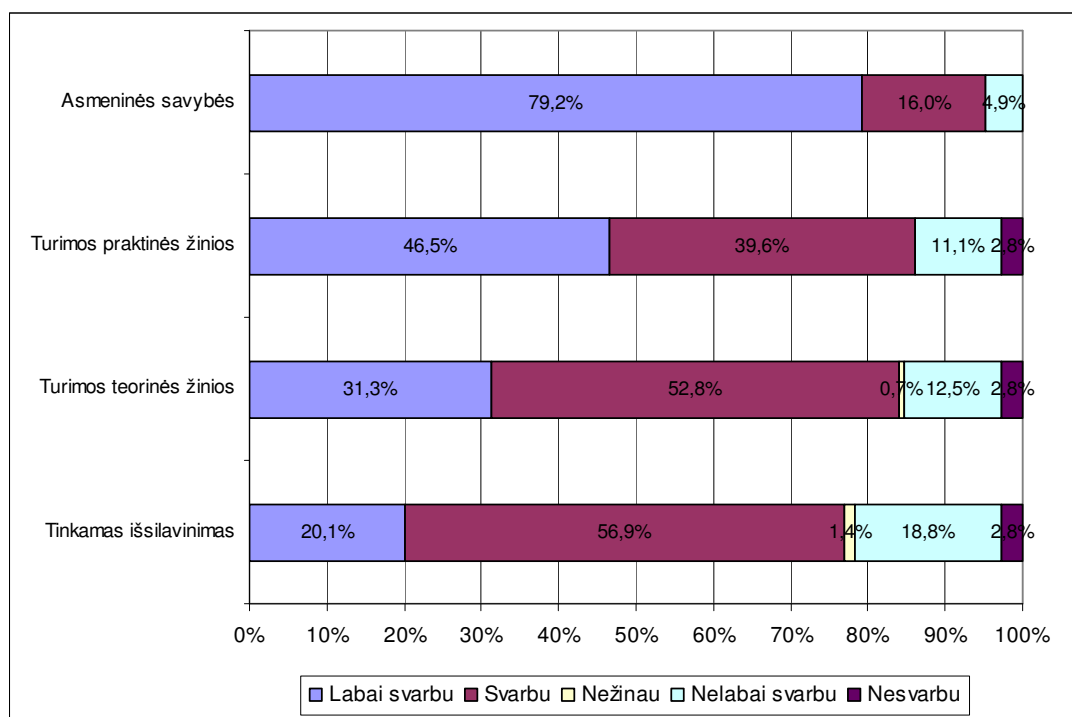
Svarbiausią kriterijų renkantis tiekėjus respondentai laiko kokybę, 94,4 proc. apklaustųjų pažymėjo „labai svarbu“. Kaina taip pat labai svarbus kriterijus, taip mano 82,6 proc. respondentų. Pusei (55,6 proc.) respondentų naudojantis tiekėjų paslaugomis svarbus kriterijus yra nuolaidos, galima daryti

prielaidą, jog šios organizacijos gan pastovios ir naudojami nuolatinių tiekėjų paslaugomis, kurie laikui bėgant suteikia geras nuolaidas. Ne itin didelis skaičius respondentų (31,3 proc.) teigė, jog labai svarbus aspektas – atsiskaitymo terminas, 25,0 proc. – atsiskaitymo įvairovė.

Metodas „kaip tik laiku“ (operatyvumas) vertinamas kaip labai svarbus (41,0 proc.) bei svarbus (55,6 proc.). 36,8 proc. respondentų mano, jog naudojantis tiekėjų paslaugomis nėra labai svarbi atsiskaitymo įvairovė, 1,4 proc. mano, jog tai visiškai nesvarbu, 16,7 proc. atsiskaitymo termino taip pat nelaiko svarbiu veiksniu.

Iš pateiktų rezultatų galima teigti, jog svarbiausias veiksnys, įtakojantis vienu ar kitu tiekėjų paslaugų pasirinkimą yra kokybė, šiek tiek mažiau svabus – kaina. Taip pat nuolaidos, kurios dažniausiai pritaikomos pastoviems klientams.

Rinkos santykių veikiama keičiasi ekonomikos struktūra, atsiranda poreikis naujoms specialybėms, didėja darbuotojų profesionalumo reikalavimai. Ar tai tikrai svarbus aspektas, o gal yra svarbesnių savybių, kurios reikalingos efektyviam darbuotojų darbui? (21 pav.)



21 pav. Darbuotojų savybės, reikalingos organizacijos efektyviam darbui (N=244)

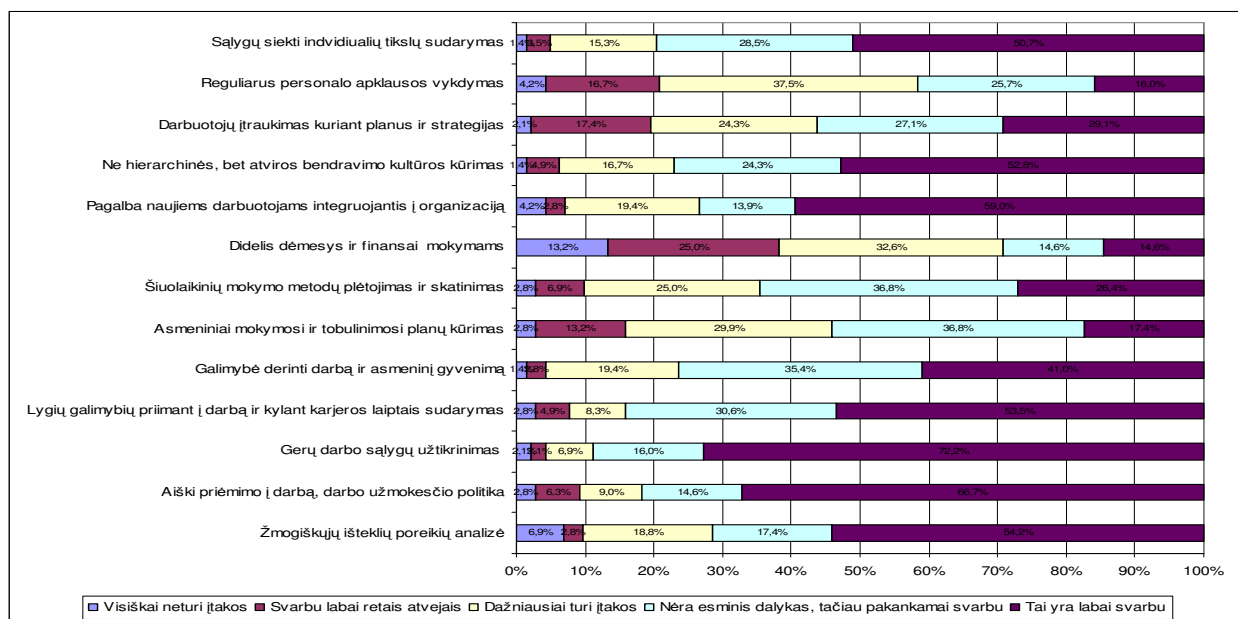
Pažvelgus į 21 paveikslą galima pastebėti, jog dauguma respondentų (79,2 proc.) labiausiai vertina ne darbuotojų išsilavinimą, bet *asmenines savybes*. 16,0 proc. teigia, jog tai pakankamai svarbu, o 4,9 proc. apklaustųjų pažymėjo, jog tai nėra labai svarbus dalykas. 46,5 proc., mano, kad labai svarbios yra ir turimos *praktinės žinios*. Kiekvienas vadovas nori, jog jo organizacijoje dirbantis žmogus būtų efektyvus darbuotojas, todėl praktinės žinios yra gan svarbus faktorius. 39,6 proc. mano, jog tai yra pakankamai svarbu, 11,1 proc. pritaria nuomonei, kad *praktinės žinios* nėra labai svarbus aspektas ir 2,8 proc. respondentų netgi teigia, jos visiškai nebūtinos. 31,3 proc. mano, kad labai svarbios ir 52,8 proc, kad svarbios yra *teorinės žinios*. 12,25 proc. teigia, jog teorinės žinios nėra pagrindinis dalykas ir tai nelabai svarbu, 2,8 proc. galvoja, kad teorinės žinios visiškai nereikalingos efektyviai organizacijos

veiklai. Paskutinius dešimtmečius naujovių rinkoje atsiradimo tempai ir prekių bei paslaugų gausa priverčia kiekvieną verslininką, siekiantį užsitikrinti efektyvią organizacijos veiklą rinkoje, reaguoti į vykstančius pokyčius – įvaldyti naujas technologijas, nuolat tobulintis bei kelti kvalifikaciją, priimti tinkamą išsilavinimą turinčius darbuotojus, sugebančius dirbti tam tikroje srityje bei pasiruošusius nuolat tobulėti. Tinkamą išsilavinimą, kaip labai svarbų aspektą pažymėjo tik 20,1 proc. respondentų, 56,9 proc. teigia, jog tai svarbu, 1,4 proc. nežinojo, net 18,8 proc. atsakiusių į anketų klausimus teigė, jog išsilavinimas nėra labai svarbus, 2,8 proc. respondentų mano, jog išsilavinimas visiškai nėra svarbus, norint, kad įmonė dirbtų efektyviai.

Taigi išnagrinėjus duomenis apie darbuotojų savybes, reikalingas organizacijos efektyviam darbui, galima teigti, jog didžiausią įtaką turi darbuotojų asmeninės savybės, taip pat praktinės žinios. Mažiau įtakos turi teorinės žinios, o mažiausiai – išsilavinimas.

Žmonės (darbuotojai) – tai svarbiausi bet kurios organizacijos ištekliai. Jie yra organizacijos pagrindas, todėl šiems ištekliams plėtoti turi būti skiriamas ypač didelis dėmesys. Žmogiškųjų išteklių valdymo kriterijus leidžia įvertinti, kaip organizacija valdo, plėtoja bei panaudoja darbuotojų žinias ir galimybes individualiam, komandiniam bei visos organizacijos darbui ir planuoja šiuos veiksmus, siekdama įgyvendinti savo politiką bei strategiją ir užtikrinti veiksmingą organizacijos veiklą.

Informacija apie žmogiškųjų išteklių valdymą, užtikrinant sėkmingą įmonės veiklą pavaizduota 22 paveiksle.

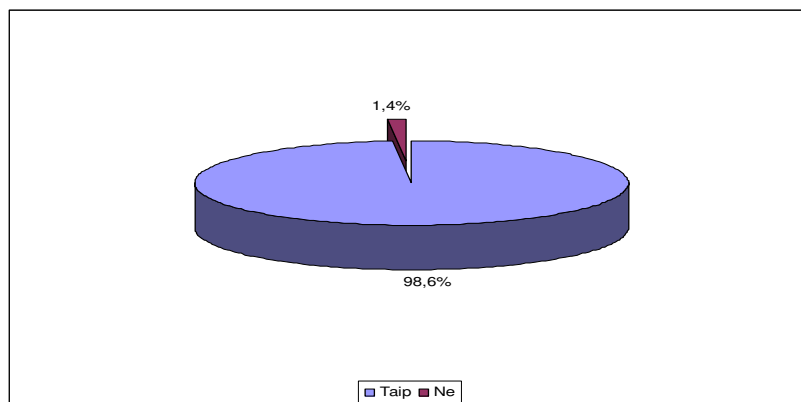


22 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymas, užtikrinantis sėkmingą įmonių veiklą (N=244)

Daugiausiai (72,2 proc.) atsakiusiųjų į anketų klausimus teigia, jog labai svarbus aspektas yra *gerų darbo sąlygų užtikrinimas* visoje organizacijoje, 66,7 proc. respondentų mano, jog labai svarbu kurti *aiškią politiką*, paremtą objektyviais priėmimo į darbą, darbo užmokesčio nustatymo kriterijais, 59,0 proc. mano, jog labai svarbi *pagalba naujiems darbuotojams* integruojantis į organizaciją, 54,2 proc. pažymėjo *žmogiškųjų išteklių poreikių analizę* kaip labai svarbią įmonės sėkmingai veiklai, 53,5 proc. teigė, jog *lygių galimybių* priimant į darbą ir kylant karjeros laiptais sudarymas turi labai didelės įtakos, 52,8 proc. – ne hierarchinės, bet atviros bendravimo kultūros kūrimą priskiria prie labai svarbių aspektų, 50,7 proc. – sąlygų sudarymas darbuotojams siekti individualių tikslų. Mažiau nei pusė apklaustųjų (41,0 proc.) mano, kad galimybė derinti *darbą ir asmeninį gyvenimą* nėra labai aktualus dalykas, dėl šios priežasties gali vykti didelė organizacijos darbuotojų kaita, kuri trukdys organizacijai veiksmingai siekti užsibrėžtų tikslų. Tik 29,1 proc. mano, jog yra svarbus darbuotojų įtraukimas kuriant planus ir strategijas, nors šis aspektas yra labai svarbus organizacijoms, planuojant ateitį, į kurią reikia įtraukti kuo daugiau organizacijos bendruomenės narių. 26,4 proc. mano, jog labai svarbus šiuolaikinių mokymo metodų plėtojimas ir skatinimas. Įdomus faktas, jog tik 17,4 proc. respondentų mano, jog darbuotojų mokymasis bei tobulinimasis yra svarbus aspektas, 16,0 proc. teigia, jog svarbus personalų apklausų reguliarus vykdymas ir mažiausias skaičius respondentų 14,6 proc. teigia, jog dėmesys bei finansai mokymams yra labai svarbūs. 36,8 proc. respondentų kaip neesminį dalyką, tačiau pakankamai svarbų organizacijos veiklai paminėjo asmeninių mokymo ir tobulinimo planų darbuotojams kūrimą, 35,4 proc. respondentų kaip neesminį dalyką, tačiau pakankamai svarbų įvardijo darbuotojams suteikiamą galimybės derinti darbą ir asmeninį gyvenimą. Mažiausia dalis 13,9 proc. respondentų mano, jog reguliariai vykdomos personalo apklausos nėra esminis, tačiau svarbus dalykas, tuo tarpu 37,5 proc. apklaustųjų mano, jog reguliariai vykdomos dažniausiai turi įtakos organizacijos veiklai. 32,6 proc. teigia, jog dažniausiai turi įtakos ir dėmesys bei finansai, skiriami darbuotojų mokymui. 25,0 proc. apklaustųjų vadovų bei kitų darbuotojų mano, jog didelis dėmesys ir finansai, skiriami darbuotojų mokymams yra svarbu labai retais atvejais, 2,1 proc. respondentų paminėjo, jog gerų darbo sąlygų užtikrinimas yra svarbus labai retais atvejais. 13,2 proc. apklaustųjų visiškai neįtakojančiu dalyku laiko dėmesio bei finansų skyrimą darbuotojų mokymams, 6,9 proc. teigia, jog reguliariai analizuojami žmogiškųjų išteklių poreikiai visiškai neturi jokios įtakos organizacijos veiklai, 2,8 proc. mano, jog neturi įtakos ir kuriama aiški politika, paremta objektyviais priėmimo į darbą, darbo užmokesčio nustatymo kriterijais, lygių galimybių užtikrinimas, skiriami finansai darbuotojų mokymams, plėtojami ir skatinami šiuolaikiniai mokymosi metodai. 2,1 proc. mano, jog gerų darbo sąlygų užtikrinimas, darbuotojų įtraukimas į organizacijos planų bei strategijų kūrimą nėra svarbūs, 1,4 proc. teigia, jog atsižvelgimas į darbuotojų galimybes derinti asmeninį gyvenimą bei darbą, ne

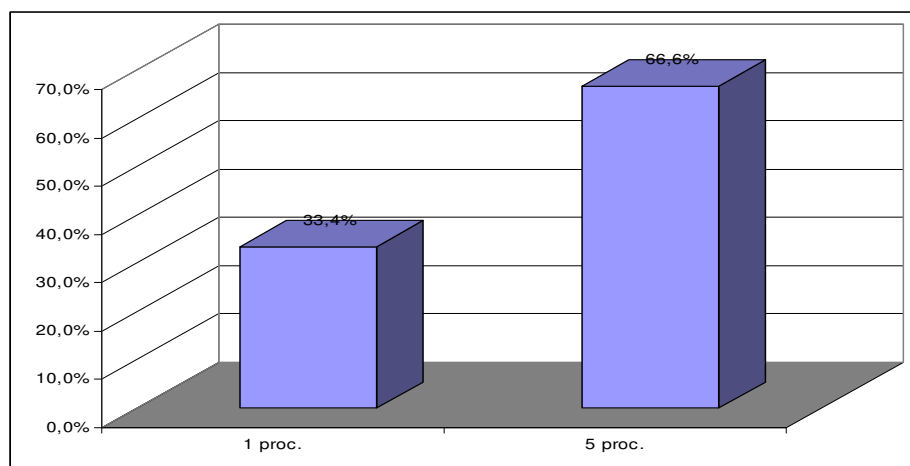
hierarchinės, bet atviros bendravimo sistemos kūrimas bei darbo sąlygų sudarymas, siekti individualių tikslų visiškai neturi įtakos organizacijos veiklos sėkmei.

Technologija priskirtina prie veiksnių, kurių poveikį organizacija patiria pakitus tiek vidinėms, tiek išorinėms sąlygoms. Technologiniai šuoliai skatina naujų gamybos metodų ir gaminių, naujų rinkų atsiradimą (23 pav.).



23 pav. Organizacijų technologinė pažanga bei įgyvendinamos naujovės (N=244)

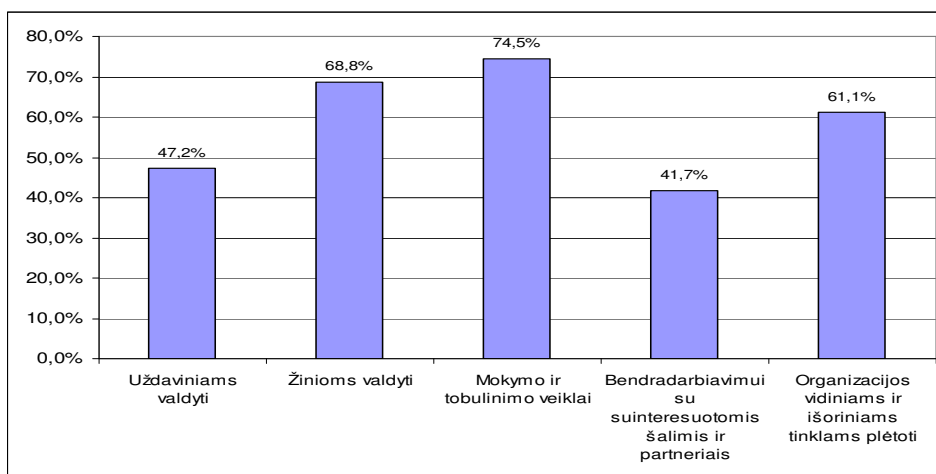
Iš 23 paveikslo galima pastebėti, jog didžioji dauguma respondentų (98,6 proc.) pažymėjo, jog jų organizacijoje vyksta *technologinė pažanga* bei įgyvendinamos naujovės, Nedidelė 1,4 proc. apklaustųjų, teigė, jog technologijos jų organizacijoje nėra pažengusios bei nevyksta nuolatinis technologijų bei naujovių įgyvendinimas. Taigi galima daryti prielaidą, jog organizacijos, nesekančios technologijos plėtotės užima mažesnę rinkos dalį, nei tos organizacijos, kurios nuolat tobulinasi technologijų srityje.



24 pav. Organizacijų, nesiekiančių technologinės pažangos, pasiskirstymas rinkoje (N=3)

Taigi matome, jog organizacijos, kurios nesiekia technologinės pažangos, užima labai mažą rinkos dalį. 33,4 proc. organizacijų užima tik 1 proc. rinkos, 66,6 proc. – 5 proc. rinkos.

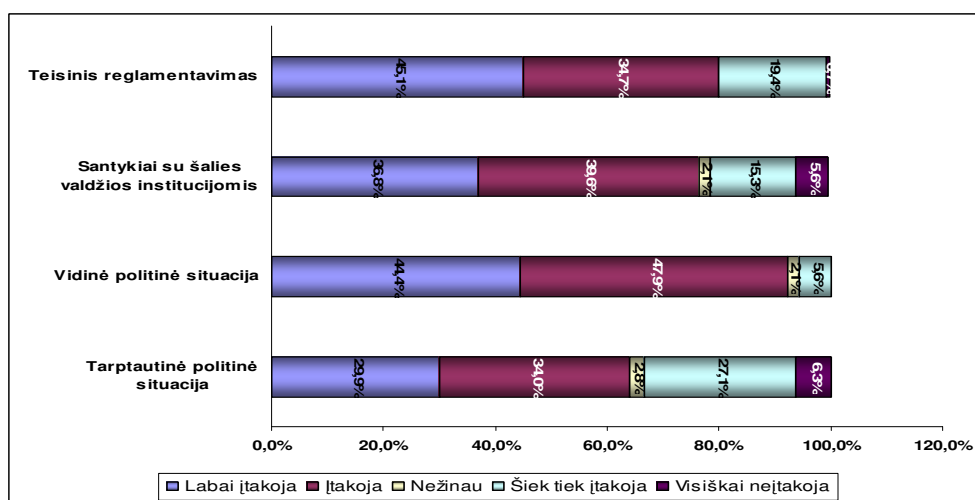
Technologijų panaudojimas tam tikriems organizacijos tikslams atsispindi 25 paveiksle.



25 pav. Technologijų naudojimas organizacijose (N=244)

74,5 proc. tiriamųjų teigia, jog technologijos jų organizacijose yra naudojamos mokymo ir tobulinimo veiklai, nors mažuma pažymėjo, jog finansavimas bei dėmesys mokymams nėra itin svarbus. Taigi šie du faktai prieštarauja vienas kitam. 68,8 proc. technologijas naudoja žinioms valdyti, 61,1 proc. – organizacijos vidiniams ir išoriniams tinklams plėtoti, 47,2 proc. – uždaviniams valdyti, 41,7 proc. – bendradarbiavimui su suinteresuotomis šalimis ir partneriais.

Organizacijų marketingo sprendimai labai priklauso nuo politinės aplinkos. Politinių veiksmų įtaka organizacijoms atsispindi 26 paveiksle.



26 pav. Politinių veiksmų įtaka organizacijoms (N=244)

Didžiausias skaičius respondentų 45,1 proc. teigia, jog jų organizaciją labiausiai veikia *teisinis reglamentavimas*. Nuolat kintanti įstatyminė bazė verčia organizacijas dirbti lanksčiai, nuolat sekti pokyčius bei prie jų prisitaikyti. Taigi galima teigti, jog teisinis reglamentavimas įtakoja kiekvienos organizacijos veiklą. 34,7 proc. apklaustųjų pažymėjo, jog teisinis reglamentavimas įtakoja jų organizacijų veiklą, o 19,4 proc. teigė, jog įtakoja tik šiek tiek, 0,7 proc. respondentų teigė, jog šis veiksnys visiškai neįtakoja organizacijų veiklos, taigi galima daryti prielaidą, jog jie nežino kas apskritai yra teisinis reglamentavimas ir kaip jis veikia organizacijas.

Vidinė politinė situacija gali nulemti stiprius ekonominius pokyčius, verslo sąlygų pasikeitimus, užsienio investicijų srautų pokyčius. Taigi 44,4 proc. apklausoje dalyvavusių vadovų bei darbuotojų mano, jog *vidinė politinė situacija* labai įtakoja, 47,9 proc. jog įtakoja. 2,1 proc. pažymėjo atsakymą “nežinau”, 5,6 proc. teigia, jog vidinė politinė situacija tik šiek tiek įtakoja organizacijos veiklą.

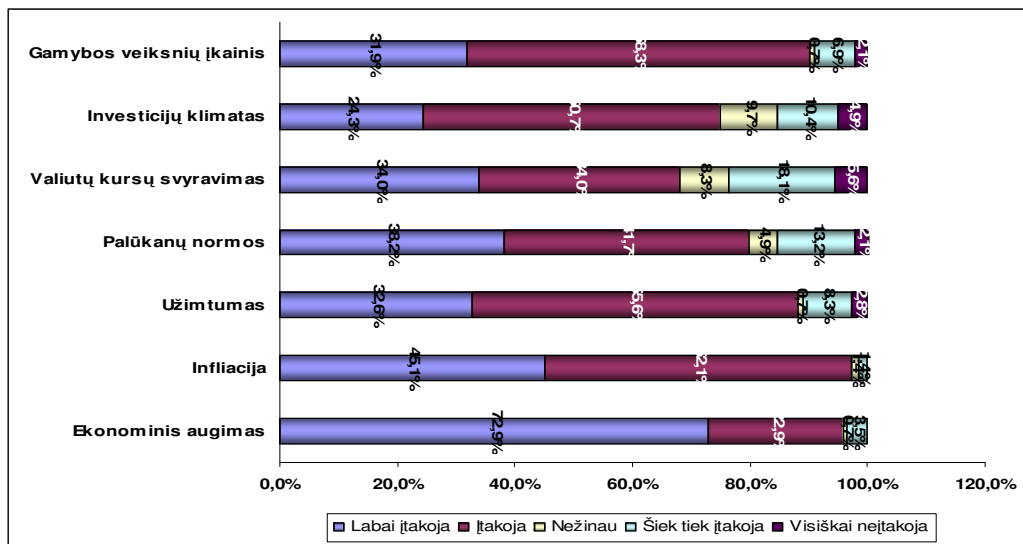
Santykiai su *šalies valdžios institucijomis* aktualu įmonėms, kurių kapitalo valdyme dalyvauja valstybė, taip pat įmonėms, vykdančioms valstybinius užsakymus.

36,8 proc. apklausoje dalyvavusiųjų pažymėjo, jog tai labai svarbu, 39,6 proc.- svarbu, 15,3 proc. galvoja, jog tai įtakoja tik šiek tiek, 5,6 proc. pažymėjo, jog santykiai su šalies valdžios institucijomis visiškai neįtakoja jų organizacijos veiklos. Taigi šalies valdžios institucijos turi įtakos 76,4 proc. respondentų nuomone.

63,9 proc. pripažino, jog jų organizaciją veikia, o kai kurias net labai, *tarptautinė politinė situacija*.

Galima manyti, jog tiek respondentų dirba įmonėse, užsiimančiose eksportu arba eksportu, bendroms su užsienio kompanijomis įmonėms, taip pat besinaudojančioms užsienio tiekėjų paslaugomis. 21,1 proc. respondentų teigia, jog ji veikia tik šiek tiek, 6,3 proc. apklaustųjų sako, jog tarptautinė politinė situacija visiškai neveikia jų organizacijos.

Ekonominiai veiksniai, veikiantys organizaciją, atsispindi 27 paveiksle.



27 pav. Ekonominių veiksnių įtaka organizacijoms (N=244)

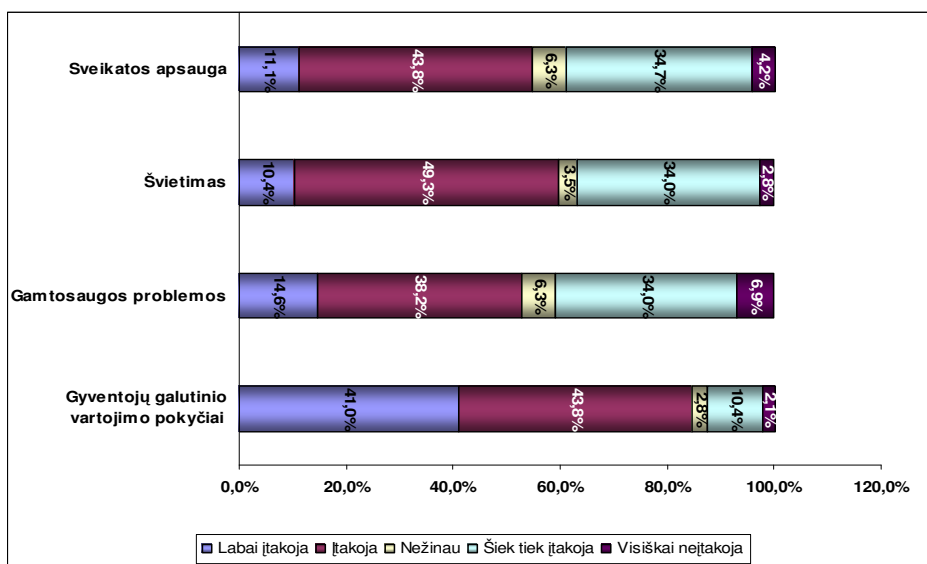
27 paveiksle matyti, jog didžiausia dalis respondentų 72,9 proc. teigia, jog jų organizaciją labai įtakoja, o 2,9 proc., jog įtakoja ekonominis augimas, t.y. BVP (šalies bendrojo produkto) augimo tempai ir cikliškumai. Visa tai daro įvairią įtaką organizacijos veiklai. 3,5 proc. mano, jog jis visiškai neįtakoja, tačiau taip būti negali. Ekonominio augimo ar nuosmūkiu metu kinta visų organizacijų realizacijos, gamybos sąlygos, todėl turi būti priimami skirtingi strateginiai sprendimai. Daugiau ar mažiau *infliacijos* įtaką patiria visos organizacijos. 57,2 proc. respondentų teigimu daugiau ar mažiau infliacija įtakoja organizacijų veiklą. 1,4 proc. teigia, jog infliacija tik šiek tiek įtakoja veiklą, o 1,4 proc. jog visiškai neįtakoja veiklos. *Palūkanų normos* yra ypač svarbus veiksnys įmonėms, pradedančioms savo veiklą, ar besiruošiančioms įgyvendinti strateginius projektus skolintomis lėšomis, taigi tokių įmonių anot respondentų atsakymų turėtų būti 79,9 proc., 2,1 proc. apklaustųjų teigia, jog jos neturi jokios įtakos jų organizacijai. 13,2 proc. teigia, jog šiek tiek įtakoja. 34,0 proc. *valiutų kursų svyravimus* mini kaip labai įtakojančius organizacijų veiklą, tiek pat respondentų teigia, jog šis veiksnys įtakoja jų organizaciją. Valiutų kursų svyravimai aktualiausi importuojančioms ir eksportuojančioms organizacijoms. 18,1 proc. teigia, jog valiutų kursai tik šiek tiek įtakoja organizacijų veiklą, o 5,6 pro. apklaustųjų pažymėjo, jog jų organizacijos šie veiksniai visiškai neįtakoja.

Užimtumas – labai svarbi analizės sritis, lemianti žmoniškųjų išteklių politiką organizacijoje, taip pat iš dalies nulemianti gyventojų perkamosios galios kitimą. Taigi šis veiksnys mažiaus ar daugiau veikia visas organizacijas. 88,2 proc. mano, kad užimtumas įtakoja jų organizacijų veiklą, 8,3 proc. teigia, jog užimtumas tik šiek tiek įtakoja jų organizacijos veiklą, 2,8 proc. galvoja, jog jis visiškai neįtakoja.

31,9 proc. teigia, jog labai didelę įtaką daro gamybos veiksnių įkainis, 58,3 proc. įsitikinę, jog jų organizaciją šis veiksnys veikia, 2,1 proc. respondentų mano visiškai priešingai. Galima sakyti, jog

gamybos veiksnių įkainiai veikia visas organizacijas. Pasikeitimai energetinių išteklių, žaliavų rinkose, darbo jėgos rinkoje daro skirtingą įtaką organizacijoms.

Socialiniai faktoriai netiesiogiai, tačiau labai stipriai įtakoja organizacijos veiksmus. Socialinių faktorių įtaka organizacijoms pavaizduota 28 paveiksle.



28 pav. Socialinių veiksnių įtaka organizacijoms (N=244)

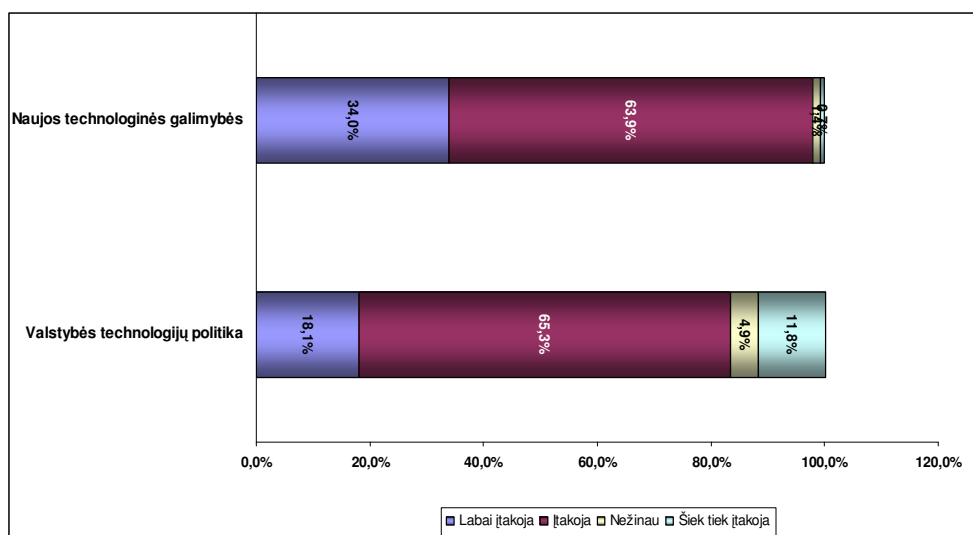
Gyventojų *galutinio vartojimo pokyčiai* gali įtakoti ne tik galutinio vartojimo produktų gamintojų ir pardavėjų elgseną, bet ir gamybinės paskirties produkcijų bei paslaugų realizavimo galimybes jų gamintojams. Gyventojų galutinio vartojimo pokyčius nulemia demografiniai pokyčiai, gyventojų pajamų kitimas ir pasiskirstymas, požiūris į darbą, laisvalaikį, kultūrinės vertybes kitimas. Savo ruožtu jie įtakoja tiek gamybinių, tiek prekybinių ar paslaugas teikiančių organizacijų veiklą. Taigi paanalizavus 24 paveikslą, galima pastebėti, jog dauguma respondentų (84,8 proc.) paminėjo gyventojų galutinio vartojimo pokyčius kaip labai įtakojančius bei įtakojančius jų organizacijas. 2,8 proc. nežinojo, ar tai gali veikti organizacijas, nemaža dalis (10,4 proc.) teigia, jog šis faktorius tik šiek tiek įtakoja organizacijos veiklą, o 2,1 proc. respondentų nemano, jog organizaciją galėtų veikti šis veiksnys, nors yra priešingai.

Ar *gamtosaugos* problemos gali įtakoti organizacijų veiklą? Šis veiksnys labiausiai įtakoja organizacijas, vykdančias su galima aplinkos tarša susijusius projektus. 52,7 proc. organizacijų pažymėjo, jos jų organizacijų veiklai turi įtakos gamtosaugos problemos, 6,3 proc. nežinojo ar tai yra svarbus veiksnys, 34,0 proc. pažymėjo, jog tai šiek tiek turi įtakos, 6,9 proc. respondentų atsakė, jog šis faktorius visiškai neturi jokios įtakos.

Švietimas yra svarbus jau vien dėl to, kad beveik visų organizacijų veiklos sėkmę lemia bendras gyventojų išsilavinimo lygis. Išplėtotą švietimo sistemą suteikia organizacijoms galimybę apsirūpinti kvalifikuotais specialistais. Nėra itin keistas reiškinys, jog tik 10,4 proc. respondentų mano, jog švietimas yra labai svarbus veiksnys organizacijos veiklai, prisiminus ankstesnius atsakymus į pateiktus anketose klausimus apie darbuotojų išsilavinimą, galima teigti, jog vadovams svarbiau praktinės žinios bei darbuotojų asmeninės savybės. 49,3 proc. mano, jog jų organizaciją veikia švietimas, o 34,0 proc. teigia, jog tik šiek tiek turi įtakos jų organizacijai. Buvo manančių (2,8 proc.), kad švietimas visiškai neįtakoja organizacijų veiklos.

Bendras sveikatos lygis šalyje taip pat gali veikti gyventojų galutinio vartojimo pokyčius, o kartu ir nemažos dalies įmonių veiklos rezultatus. Taigi sveikatos apsauga, anot 11,1 proc. respondentų turi labai didelę įtaką organizacijoms, 43,8 proc. mano, jog turi įtakos, 34,7 proc. teigia, jog tik šiek tiek įtakoja, 4,2 proc. įsitikinę, jog visiškai neturi įtakos.

Mokslo ir technikos pasiekimai daro įtaką priimamiems vadybiniais sprendimams ir veiksams. Kiekvienas didesnis mokslo laimėjimas gali tapti naujų prekių atsiradimo priežastimi ir sukurti naujų poreikių (žr. 29 pav.)



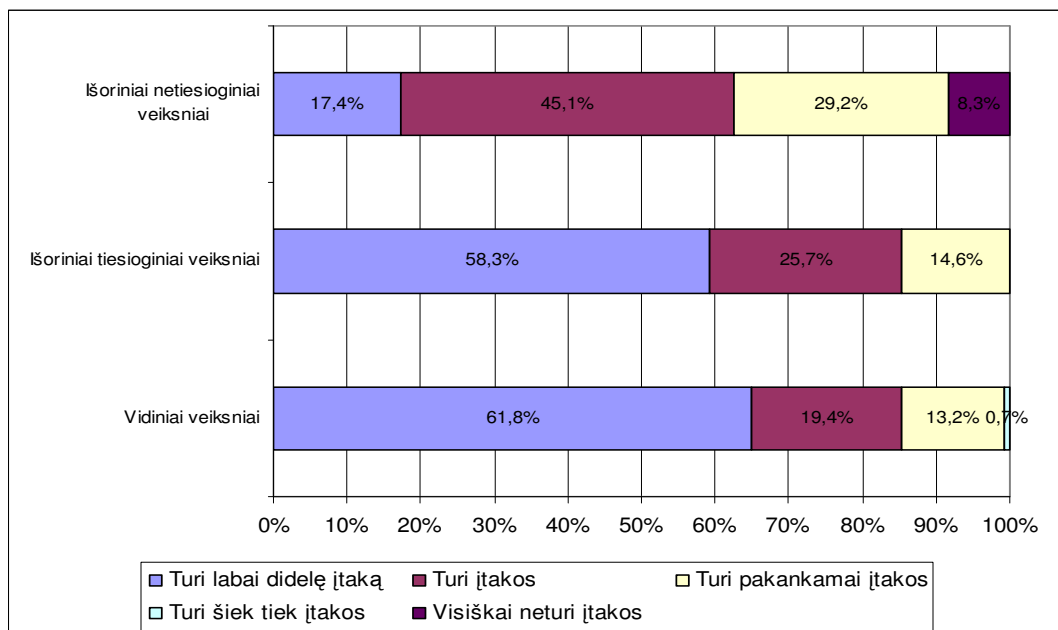
29 pav. Technologinių veiksnių įtaka organizacijoms (N=244)

Naujos technologijos suteikia galimybę įmonei susikurti ilgalaikius konkurencinius pranašumus rinkoje. Tai labai svarbus veiksnys ilgalaikėje konkurencinėje kovoje. 97,9 proc. mano, jog naujos technologinės galimybės labai įtakoja organizaciją, 63,9 proc. – įtakoja. Tik 0,7 proc. apklaustųjų

paminėjo, jog naujos technologinės galimybės tik šiek tiek įtakoja organizacijų veiklą, o 0,7 proc. neturi nuomonės šiuo klausimu.

Organizacijos, kurių veikla susijusi su aukštosiomis technologijomis turi analizuoti koku mastu ir kokiose srityse su valstybė remia fundamentinius ir taikamuosius mokslo tyrimus, kaip valstybė skatina įmonių dalyvavimą tokių tyrimų finansavime. Taip pat svarbus bendras valstybės požiūris į krašto bendrą konkurencinę galią pasaulinėje rinkoje technologiniu požiūriu. Na o organizacijų vadovų nuomonė apie yra tokia: 18,1 proc. respondentų valstybės technologijų politiką pažymėjo kaip labai įtakojančią veiksnį, 65,3 proc. mano, jog įtakoja pakankamai, 4,9 proc. – tik šiek tiek ir net 11,8 proc. vadovų ir darbuotojų mano, kad valstybės technologijų politika visiškai neturi įtakos organizacijos veiklai.

3.3. Organizacijos veiklos gerinimo aspektų analizė



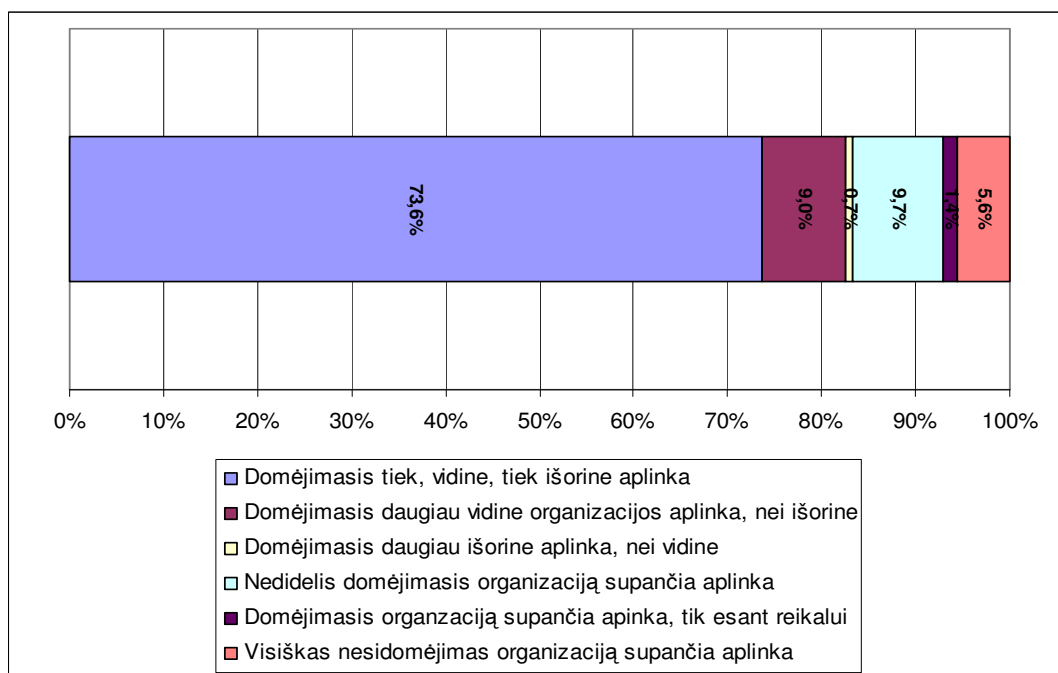
30 pav. Aplinkos veiksnių įtaka organizacijos veiklai (N=244)

Iš pateiktų duomenų galima matyti, jog dauguma respondentų (61,8 proc.) yra įsitikinę, jog *vidiniai veiksniai* turi didelę įtaką organizacijos veiklai. 19,4 proc. pažymėjo, jog vidiniai veiksniai turi įtakos, 13,2 proc. mano, jog vidiniai veiksniai turi pakankamai įtakos ir tik 0,7 proc. respondentų teigė, jog turi tik šiek tiek įtakos.

Išoriniai tiesioginiai veiksniai, anot 58,3 proc. apklaustųjų labai stipriai įtakoja organizacijos veiklą, dvigubai mažiau (25,7 proc.) respondentų teigia, jog išoriniai veiksniai įtakoja organizaciją, 14,6 proc. – mano, jog turi pakankamai įtakos.

Į klausimą apie *netiesioginius veiksnius* 17,4 proc. teigė, jog jie turi labai didelę įtaką organizacijai, 45,1 proc. pažymėjo, jog išorės netiesioginiai veiksniai turi įtakos, 29,2 proc. mano, jog turi pakankamai įtakos, o 8,3 proc. galvoja, jog netiesioginiai išorės veiksniai visiškai neturi įtakos organizacijos veiklai.

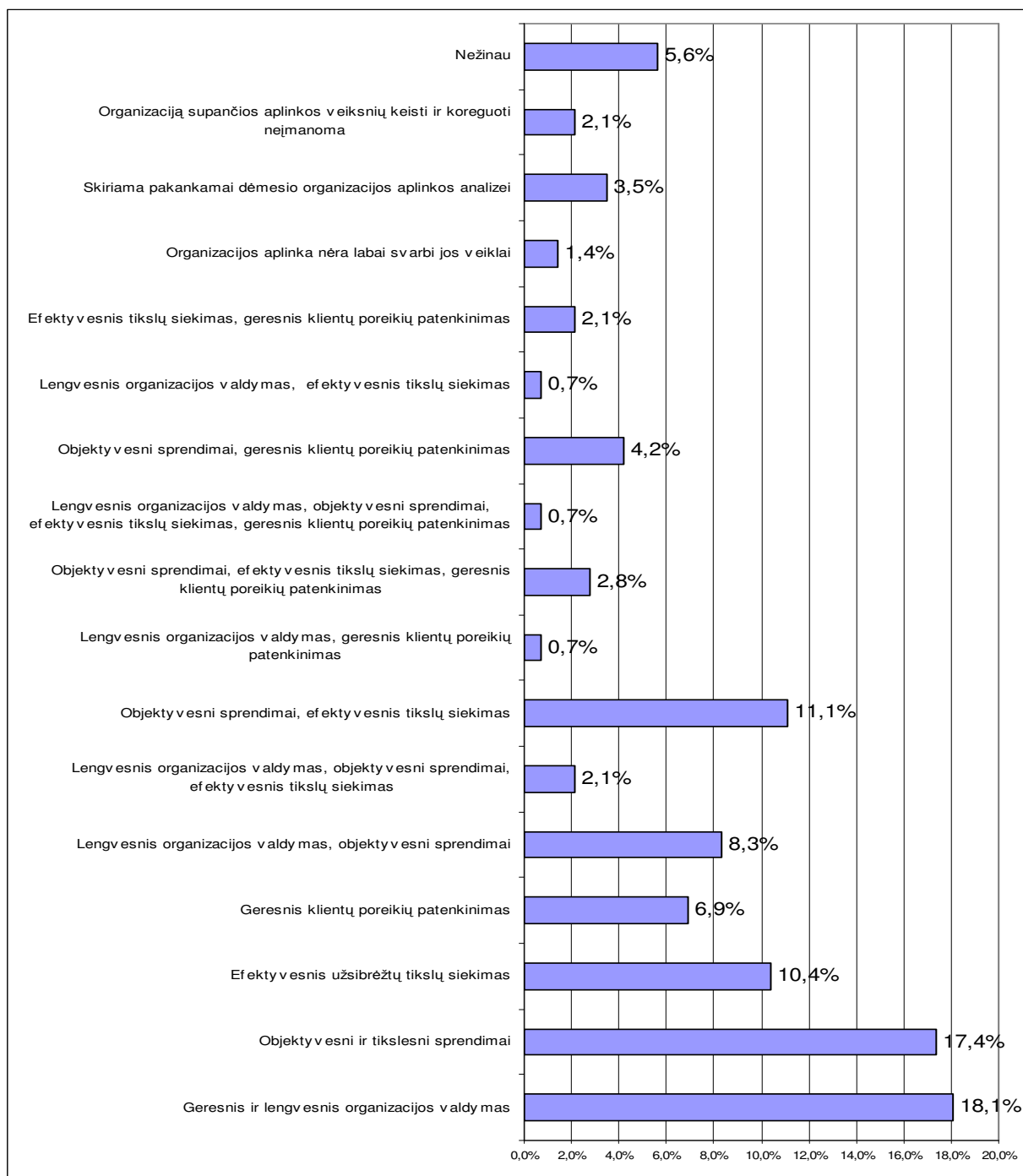
Taigi remdamiesi daugumos respondentų nuomone, galime daryti išvadas, jog *vidinė organizacijos aplinka* yra svarbiausia organizacijos veiklai bei turi didžiausią įtaką. Taip pat didelę įtaką turi išoriniai tiesioginiai veiksniai, o išoriniai netiesioginiai veiksniai mažiau įtakoja organizacijos veiklą.



31 pav. Domėjimasis organizacijos aplinka (N=244)

Į anketoje pateiktą klausimą „Ar Jūs pakankamai domitės Jūsų organizaciją supančia aplinka“ 73,6 proc. respondentų atsakė, jog domisi tiek vidine, tiek išorine aplinka. 9,0 proc. teigia, jog domisi labiau vidine organizacijos aplinka, nei išorine, 0,7 proc. teigia, jog domisi labiau išorine aplinka, nei vidine. 9,7 proc. respondentų ne itin domisi jų organizaciją supančia aplinka, 1,4 proc. organizaciją supančia aplinka domisi, tik esant reikalui, 5,6 proc. visiškai nesidomi organizaciją supančia aplinka.

Taigi pagal respondentų atsakymus, galima daryti išvadą, jog organizacijas supančia aplinka domisi didžioji dalis apklaustųjų ir nedidelis dalis iš dalies domisi organizaciją veikiančiais veiksniais arba visiškai nesidomi.

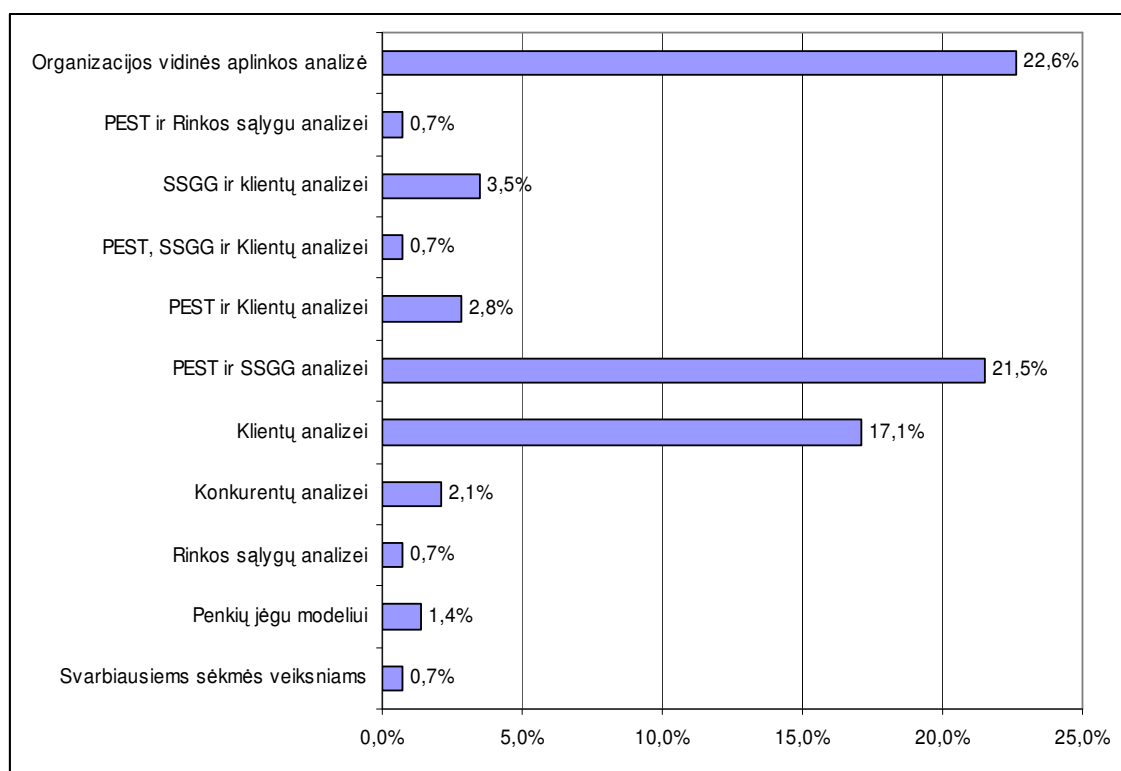


32 pav. Organizacijos veiklos pokyčiai, skiriant daugiau dėmesio ją supančiai aplinkai

Į klausimą „Ar pagerėtų Jūsų organizacijos veikla, skiriant daugiau dėmesio ją supančiai aplinkai?“ didžiausias respondentų kiekis (18,1 proc.) atsakė, jog taip, nes būtų geriau ir lengviau

valdyti organizaciją. Tik šiek tiek mažiau (17,4 proc.) apklaustųjų mano, jog skiriant daugiau dėmesio organizaciją supančias aplinkai bei jos analizei, sugebėtų priimti objektyvesnius ir tikslesnius sprendimus. 11,1 proc. respondentų teigė, jog būtų lengviau priimti objektyvesnius sprendimus bei efektyviau siekti užsibrėžtų tikslų. 10,4 proc. paminėjo efektyvesnių tikslų siekimą. 8,3 proc. apklaustųjų teigia, jog jiems būtų lengviau valdyti organizaciją ir priimti objektyvesnius sprendimus, tik 6,9 proc. minėjo, jog galėtų geriau patenkinti klientų poreikius. 4,2 proc. nusprendė, jog galėtų priimti objektyvesnius sprendimus bei geriau patenkinti klientų poreikius. Net 5,6 proc. respondentų nežino, kaip pagerėtų organizacijos veikla skiriant daugiau dėmesio organizacijos aplinkos analizei. 3,5 proc. vadovaujamas pareigas užimančių respondentų patikino, jog jų organizacijoje skiriamas pakankamas dėmesys organizacijos veiklos analizei ir didesnio dėmesio nereikėtų. 2,1 proc. teigė, jog organizaciją supančių veiksmų keisti ir koreguoti neįmanoma. 1,4 proc. teigė, jog organizacijos aplinka nėra labai svarbi jos veiklai.

Taigi galima daryti išvadas, jog vis dėlto daugumai vadovų reikėtų daugiau dėmesio skirti organizacijos aplinkai bei jos analizei, nes būtų geriau ir lengviau valdyti organizaciją, priimti objektyvesnius bei tikslesnius sprendimus, siekti užsibrėžtų tikslų bei patenkinti klientų poreikius.



33 pav. Aplinkos analizės, kurioms skiriamas didžiausias dėmesys (N=244)

Kaip galima matyti iš 33 paveikslo dauguma vadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų didžiausią dėmesį skiria organizacijos vidinės aplinkos analizei (22,6 proc.), bei PEST ir SSGG analizei. Klientų analizę paminėjo 17,1 proc. apklaustųjų. Visus kitus analizės būdus paminėjo mažą dalis respondentų. 3,5 proc. naudoja SSGG analizę bei klientų analizę. 2,8 proc. – PEST analizę, 2,1 proc. – konkurentų analizę. 1,4 proc. – penkių jėgų modelį.

Iš pateiktų duomenų galima daryti išvadas, jog dauguma vadovų skiria didelį dėmesį organizacijos vidinės aplinkos analizei bei PEST, SSGG ir klientų analizei. Kitus aplinkos analizės būdus rinkosi mažai vadovų, galbūt todėl, kad nemanė, jog tai yra svarbiausias analizės būdas. Norint gerinti organizacijų veiklą bei išsilaikyti rinkoje vadovams reikėtų didesnę dėmesį skirti aplinkos veiksmų analizei bei panaudoti kuo daugiau analizės būdų.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Remiantis pateiktais mokslinės literatūros apibrėžimais, galima daryti išvadas, kad įvairūs autoriai organizaciją apibrėžia skirtingai, savitai, neretai išryškina skirtingus organizacijos aspektus. Tačiau visų autorių apibrėžimuose galima išvelgti, kad organizacija, vienaip ar kitaip siejama su jos tikslinga veikla, ir tai suprantama, nes kiekviena organizacija turi tikslą ir jos veikla turi būti nukreipiama įgyvendinti šį tikslą.

2. Organizacijos aplinka – tai visi egzistuojantys elementai, kurie daro įtaką visai organizacijai arba jos daliai. Visa organizacijos aplinka susideda iš daugelio vidinės bei išorinės aplinkos elementų.

3. Kiekviena norinti sėkmingai ir pelningai veikti organizacija turi pažinti savo aplinką. Vadovas, norėdamas, kad organizacija veiksmingai funkcionuotų didelį dėmesį turi skirti organizacijos aplinkos analizei. Taigi svarbiausias kiekvienos organizacijos vadovo uždavinys – teisingai nustatyti išorinę ir vidinę organizacijos aplinką.

4. Organizacijos veiklos rezultatus lemia tikslai, racionalios ir įvykdomos užduotys, veiksmingas personalas, optimali organizacijos struktūra, produkcijos gamybai taikoma technologija ir kultūra. Šie veiksniai apibūdina organizacijos vidinę aplinką.

5. Viena iš reikšmingiausių organizacijos charakteristikų yra jos tarpusavio ryšys su išorine aplinka, nes ji priklauso nuo supančio pasaulio: išteklių gavimo, vartotojų, produkcijos realizavimo. Išorės aplinka skirstoma į mikroaplinką ir makroaplinką.

6. Svarbu tai, jog organizacija neturi tiesioginio poveikio išorės aplinkai. Organizacijos vadovai negali turėti įtakos išorinės aplinkos pokyčiams, o gali tik naudotis jais. O vidiniai organizacijos veiksniai gali būti koreguojami.

7. Iš dalies patvirtinta hipotezė, jog vadovaujantį darbą dirbantys darbuotojai nepakankamai domisi organizaciją supančia aplinka bei jos įtaka organizacijos veiklai.

8. Išanalizavus anketų duomenis, paaiškėjo, kad dauguma vadovaujantį darbą dirbančių darbuotojų galvoja, jog didžiausią įtaką organizacijų veiklai turi vidiniai aplinkos veiksniai, dauguma svarbiais laiko ir išorinės aplinkos tiesioginius veiksnius. Nemaža dalis vadovų mano, jog išorinės aplinkos netiesioginiai veiksniai neturi tokios didelės įtakos organizacijos veiklai, kaip prieš tai paminėtieji.

9. Dauguma vadovų svarbiausiu vidinės aplinkos veiksmiu įvardija tikslą. Žmonės, anot mokslinės literatūros šaltinių, yra pats svarbiausias ir reikšmingiausias valdymo struktūros veiksnys, daugumai vadovų šis elementas yra antras pagal svarbumą.

10. Apibendrinus vadovų bei vartotojų anketų duomenis galima daryti prielaidą, jog tos organizacijos, kurių vadovai buvo apklausti, klientams siūlo tai, ko jie ir tikisi – kokybę. Kitais aspektais vadovų bei klientų nuomonės nesutapo.

11. Nustatyta, jog ne visi vadovai supranta, koks rizikingas žingsnis yra sprendimas naudotis tiekėjų iš užsienio paslaugomis. Kai kurie iš jų teigia, jog tarptautinė politinė situacija bei valiutos kurso svyravimai nėra labai reikšmingi organizacijos veiklai.

12. Tarp apklaustųjų buvo organizacijų, kurių vadovams nesvarbi technologinės srities pažanga, tačiau tokios organizacijos užima labai mažą rinkos dalį.

13. Išsiaiškinta, jog dauguma vadovų nemano, jog išsilavinimas yra svarbus aspektas organizacijos veikloje, tačiau plėtojantis naujoms technologijoms, dažniausiai technikos ir technologijos plėtotei reikia aukštos kvalifikacijos darbuotojų.

14. Daugumos respondentų nuomone, jų organizacijos veikla pagerėtų, jei būtų didesnis dėmesys sutelkiamas organizacijos aplinkos analizei. Tačiau tarp respondentų pasitaikė tokių, kurie buvo įsitikinę, jog jų organizacijoje skiriamas pakankamas dėmesys organizacijos aplinkai. Tarp apklaustų vadovų buvo nuomonių, jog aplinkos poveikis nėra labai svarbus jų organizacijos veiklai.

15. Norint gerinti organizacijų veiklą, vadovams reikėtų daugiau dėmesio skirti aplinkos analizei bei sugebėti pasirinkti tinkamus analizės būdus.

16. Dauguma vadovų teigia, jog itin svarbu reaguoti į besikeičiančius klientų poreikius, taigi jie turėtų daugiau dėmesio skirti klientų analizei ir labiau išsiaiškinti vartotojų poreikius.

LITERATŪRA

1. Bagdonas, E. (2000). *Biznio įvadas*. Kaunas : Technologija.
2. Bagdonienė, L., Bagdonas, E., Kazlauskienė, E., Zeniblytė, J. (2004). *Organizacijų vadyba*. Kaunas: Technologija.
3. Bagdonienė, L., Zemblytė, J. (2006). *Organizacijų vadybos praktikumas*. Kaunas: Technologija.
4. Bakanauskaitė, I. (2004). *Vadybiniai sprendimai: mokomoji knyga*. Kaunas: VDU leidykla.
5. Bakutytė, K. *Organizacijų adaptacijos prie aplinkos aspektai*. Verslas, ekonomika ir vadyba-2004. Ketvirtoji studentų mokslinė konferencija. Šiauliai Šiaulių universiteto leidykla.
6. Balvočiūtė, R. (2002). *Vadybos pagrindai: praktinės užduotys*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
7. Broom, L. (1992). *Sociologija : esminiai tekstai ir pavyzdžiai*. Kaunas : Littera Universitatis Vytauti Magni.
8. Butkus, F. S. (2003). *Organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. Vilnius: Eugrimas.
9. Butkus, F. S. (1996). *Organizacijos ir vadyba*. Vilnius: Alma Littera.
10. Butkus, F. S. (2003). *Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. Vilnius: Eugrimas.
11. Broom L. ir kt. (1990). *Sociologija: esminiai tekstai ir pavyzdžiai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
12. Cherrington, D. J. (1994). *Organizational Behavior: The Management of Individual and Organizational Performance 2nd ed*. Boston: Allyn & Bacon.
13. Cole, G. (1996). *Management Theory and Practice*. London: DP Publications, 1996.
14. Česnyienė, R. ir kt. (2002). *Įmonių vadybos orientacijos: mokomoji knyga*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
15. Čičinskas, J. (2001). *Ekonomika ir verslas : vadovėlis*. Vilnius : Lietuvos Junior Achievement.
16. Damašienė, V. (2002). *Valdymo pagrindai: mokomoji knyga*. Šiauliai: Šiaurės Lietuva.
17. Dessler, G. (2001). *Management: leading people and organizations in the 21st century*. New Jersey : Prentice Hall
18. Дятлов, А.Н., Плотников М.В. *Внешняя среда бизнеса*. [žiūrėta 2007-05-10]. Prieiga per internetą: <http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/203214.html>
19. Fullan, M. (1998). *Pokyčių jėgos. Skverbimasis į ugdymo reformos gelmes*. Vilnius: Tyto Alba.
20. Gineitienė, Z. (2005). *Verslo kūrimas ir valdymas:vadovėlis*. Vilnius: Rosma.

21. Gineitienė, Z., Korsakaitė, D., Kučinskienė, M., Tamulevičius, J. (2003). *Verslas*. Vilnius: Rosma.
22. Ginevičius, R., Sūdžius, V. (2005). *Organizacijų teorija: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
23. Гольдштейн Г.Я. (1997) *Основы менеджмента: Учебное пособие* [žiūrėta 2007-05-10]. Prieiga per internetą: <http://www.aup.ru/books/m26/1.htm>
24. Guščinskienė, J. (2002). *Organizacijų sociologija*. Kaunas: Technologija.
25. Harrison, Jeffrey S. (2003). *Strategic management of resources and relationships: concepts and cases*. New York,... : John Wiley & Sonc, Inc.
26. Jakutis, A. ir kt. (1999). *Ekonomikos teorijos pagrindai*. Kaunas: Smaltija
27. Jėčiuvienė, M. (2002). *Efektyvūs vadybos metodai: mokomoji knyga*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akad.
28. Jovaiša, L. (1993). *Pedagogikos terminai*. Kaunas : Šviesa.
29. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
30. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Pasaulio lietuvių kultūra, mokslo ir švietimo centras. Kaunas: Aušra.
31. Jucevičius, R. (1996). *Vadybos pagrindai. Švietimo vadybos įvadas*. Kaunas: Technologija.
32. Jucevičius, R., Jucevičienė, P., Janiūnaitė, B., Cibulskas, G. (2003). *Mokyklos strategija. Strateginis vystymo vadovas*. Kaunas: Žinių visuomenės institutas “Spindulys”.
33. Juozaitienė, L., Staponkienė, J. (2002). *Verslo ir vadybos įvadas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
34. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Technologija.
35. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2004). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
36. Kathryn, M., Bartol & David C.Martin.(1991). *Management*. New York : McGraw-Hill.
37. Kotler, P. Armstrong, G., Saunders, J. (2003). *Rinkodaros principai*. Kaunas : Poligrafija ir informatika.
38. Kučinskas, V., Kučinskienė, R. (2002). *Vadybos įvadas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
39. Kvedaravičius, J. (2006). *Organizavimų vystymosi vadyba*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
40. Leonienė B. (1997). *Verslo pradmenys*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
41. Lydeka, Z. (1995). *Verslo aplinkos samprata ir kitimo tendencijos*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: Vytauto didžiojo universitetas. 1995,1.

42. Lukaševičius, K., Martinkus, B. (2001). *Verslo vadyba: vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
43. Lukaševičius, K., Martinkus, B., Piktys, R. (2005). *Verslo ekonomika*. Kaunas: Technologija.
44. Люкшинов, А. Н. (2000). *Стратегический менеджмент: для студентов вузов по экономическим специальностям*. Москва : ЮНИТИ-ДАНА.
45. Mackevičius, J. Rakštelienė, A. (2004), 2 (27). *Makroekonominių veiksnių įtakos įmonių verslo rinkai analizė*. Tiltai. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla
46. *Makroekonomika*. (2003). Kaunas: Technologija.
47. Makštutis A. (2001). *Strateginio valdymo principai*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
48. Martišius, S. A., Kėdaitis, V. (2003). *Statistika*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
49. Mikoliūnienė, V. (1996). *Vadybos pradmenų ugdymosi būdai*. Vilnius: Lietuvos pedagogų kvalifikacijos in-tas.
50. Мильнер Б. З. (2003). *Теория организации: учебник*. Москва: ИНФРА-М.
51. McGinn, N.F., Welsh, T. (1999). *Decentralization of Education: Why, When, What and How?*. Paris: UNESCO.
52. Neverauskas, B., Rastenis, J. (2001). *Vadybos pagrindai*. Mokomoji knyga. Kaunas, Technologija.
53. Непомнящий Е.Г. *Экономика и управление предприятием: Конспект лекций*. [žiūrėta 2007-03-24]. Prieiga per internetą: <http://www.aup.ru/books/m83/2.htm>
54. Norbert, T., Adrian, R. (2004). *Viešoji vadyba*. Vilnius:
55. Obrazcovas, V. *Valdymo ir administravimo metodai*. [žiūrėta 2007-05-02]. Prieiga per internetą: http://www.eugrimas.lt/index_baltas.php?page=knygos&view=istrauka&id=222
56. *Organizacijų valdymo pagrindai: paskaitų konspektas*. (1998). Kaunas: Naujasis lankas.
57. Palubinskas, G., T. (1997). *Strateginio planavimo procesas*. Kaunas: Technologija.
58. Pikčiūnas, A. (2002). *Organizacijos ryšių sistema: mokymo priemonė*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
59. Preikšienė, L. *Kuo organizacijos kultūra yra svarbi jūsų įmonei*. [žiūrėta 2007-04-05]. Prieiga per internetą: <http://verslas.banga.lt/lt/forum.zinutes/lt/patark.full/3f963d39f22ee>
60. Robbins, S.P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
61. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: margi raštai.
62. Sakalas, A. ir kt. (2000). *Pramonės įmonių vadyba*. Kaunas: Technologija.
63. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
64. Seilius, A. (1994). *Firmos kūrimas ir valdymas*. Klaipėda: Rytas

65. Smilga, E., Bosas, A. (1999). *Vadovas ir jo komanda: vadovavimo (funkcionavimo) – bendradarbiavimo procesas ir jo ypatybės*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai.
66. Stoner, J. Freeman, E., Gilbert D. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
67. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija.
68. Stripeikis, O., Žukauskas, P. (2004). *Smulkaus ir vidutinio verslo aplinka Lietuvos ir ES rinkose*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 31. Kaunas: Vytauto didžiojo universitetas.
69. *Šiuolaikinis verslas: tobulinimo prioritetai*. (2005). Vilnius: Technika.
70. Targamadzė, V. (1996). *Švietimo organizacijų elgsena*. Kaunas: Technologija.
71. Targamadzė, V. (2001). *Švietimo vadyba: efektyvumas, struktūra, valdymas, strategija, konfliktai*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
72. Tijūnaitienė, R. (2000). *Organizacijos elgsena: vadovavimas, vidinė organizacijos aplinka*. Vilnius: Profesinio mokymo reformos programos koordinavimo centras.
73. Urbonas, J.A.(2004). *Eksperto organizavimas ir planavimas*. Kaunas: technologija.
74. *Vadybos pagrindai: mokymo priemonė*. (1994). Kaunas: Technologija.
75. Vanagas, P. (2004). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
76. Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija.
77. Večkienė N., Jucevičienė P., Jucevičius R., Targamadzė V., Šermukšnytė L., Mačerinskienė I. (1996). *Švietimo vadybos įvadas: vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
78. Zakarevičius, P. (1998). *Vadyba: genezė, darbai, tendencijos*. Vilnius.
79. Prieiga per internetą: <http://finansai.tripod.com/ps2.htm>
80. Prieiga per internetą: <http://www.straipsniai.lt/mokslai/puslapis/3106>
81. Prieiga per internetą: <http://www.college.ru/economics/part2/22.htm>
82. Prieiga per internetą: http://distance.ktu.lt/marijampole/kursai_demo/verslo_admin_pradmenys

PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ANALIZĖ

A

Anketa (questionnaire) – klausimų lapas, kurioms nors žinioms rinkti.

Aplinka (environment) – gamtinių, geografinių, klimatinių, socialinių, kultūrinių ir kt. Sąlygų, kuriose gyvena individas ar žmonių grupė, visuma.

Asmeninės savybės (Traits) – individo temperamentas, poreikiai, jo pripažįstamos vertybės ir kiti asmenybę charakterizuojantys atributai.

D

Darbas (job) – visos užduotys, kurias atlieka asmuo, vykdydamas savo profesines pareigas.

Darbuotojas (employee) – žmogus, sugebantis profesionaliai atlikti jam pavestą darbą ir gauti siekiamą rezultatą ar kokybinį produktą.

E

Efektyvus (effective) – veiksmingas, duodantis reikiamus arba geriausius rezultatus.

H

Hipotezė (hypothesis) – neįrodytas ir patikrinimo reikalaujantis atskirų procesų ar įvykių bei jų galimos sekos aiškinimas;

I

Infliacija (inflation) – bendras kainų lygio padidėjimas, išlaikantis ilgesnį laikotarpį.

Informacija (information) – mokslinės, visuomeninės, politinės, techninės žinios, perduodamos vienu asmenų kitiems žodžiu, raštu arba masinės komunikacijos priemonėmis (per spaudą, radiją, televiziją, kiną).

Išoriniai veiksniai – visi elementai už organizacijos ribų svarbūs jos veiklai; įeina tiesioginio ir netiesioginio poveikio elementai.

Ištekliai (resource) – aplinkos ištekliai, tokie kaip žaliavos ir darbo jėga, galintys patekti į bet kurią organizacinę sistemą.

I

Igūdžiai (skills) – individo gebėjimai atlikti tam tikrą užduotį, organizuoti ir vadovauti pavaldinių darbui, rodyti atitinkamą dėmesį.

Įtaka (influence) – bet kurie veiksmai ar elgesio pavyzdžiai, sukeltys kito asmens arba grupės pažiūrų ar elgesio pokyčius.

K

Klientas (customer) – organizacijos darbuotojo globojamas laisvas asmuo, siekiantis patenkinti konkretų savo poreikį.

Konkurencija (competition) – varžymasis, rungtyniavimas kurioje nors srityje, norint pasiekti tą patį tikslą.

M

Makroaplinka – veiksniai ir jėgos, kurie veikia visų ekonomikos šakų ūkinius subjektus.

Metodas (method) – tikslo siekimo, veikimo būdas, veiklos tvarka, sąmoningai naudojama kuriam nors tikslui pasiekti.

Mikroaplinka - pirminės, tiesioginės grupės (tokios kaip šeima), kuriose vyksta pradinė socializacija.

Motyvacija (Motivation) – individo paskatų veikti arba siekti poreikių tenkinimo stiprumas.

N

Netiesioginio poveikio elementai – išorinės aplinkos elementai, darantys poveikį klimatui, kuriame veikia organizacijos; tiesioginio poveikio organizacijai nedaro.

O

Objektas (object) – visa tai, ką subjektas pažįsta savo praktinėje veikloje, arba tai, ką patiria savo pojūčiais.

Organizacija (Organisation) – tai grupė žmonių, kurių veikla sąmoningai koordinuojama stengiantis pasiekti užbrėžtą tikslą, ir kurią sudaro 2 ar daugiau žmonių.

Organizacinė aplinka (Organisation environment) - tai visi už organizacijos ribų egzistuojantys elementai, kurie daro įtaką visai organizacijai arba jos daliai.

P

Paslaugų organizacijos (service organizations) – organizacijos, kurių prekės neapčiuopiamos ir negali būti sandėliuojamos; joms reikia vartotojų dalyvavimo.

R

Respondentas (Responder) – tai tyrimo dalyvis (tiriamasis), užpildęs anketą ir atsakęs į klausimus.

Rezultatas (Result) – padarinys, išdava.

S

Socialinė aplinka (social environment)– priemonių, realizuojamų visuomenės ar jos struktūrų ir garantuojančių žmogaus teises, minimalias gyvenimo sąlygas, gyvybingumą ir veiklą, sistema.

Strategija (strategics) – plati programa, apimanti organizacijos tikslų formulavimą ir įgyvendinimą.

T

Teorijos (theories) – paaiškinimas, kodėl ir kaip žmonės realiose situacijose mąsto, jaučia bei veikia.

Tiesioginio poveikio elementai – aplinkos elementai, darantys tiesioginę įtaką organizacijos veiklai.

Tyrimas (Research) – informacijos (duomenų) surinkimo, analizės ir interpretacijos procesas, pagal kurį patvirtinamos arba paneigiamos teorinės nuostatos.

V

Vadovas (leader) – asmuo, atsakingas už tai, kad pastangos būtų nukreiptos organizacijos tikslams siekti.

Veikla (action) – sąmoningai organizuoti veiksmai, siekiant nustatytų uždavinių ar tikslų įgyvendinimo

Vidiniai veiksniai - visi organizacijos elementai, darantys įtaką sprendimo priėmimo subjektui.

PRIEDAI

| | | |
|------------------|---------------------------------------|----|
| 1 Priedas | Anketa vadovams..... | 82 |
| 2 Priedas | Anketa vartotojams..... | 91 |
| 3 Priedas | Organizacijos valdymo struktūros..... | 94 |

ANKETA



Organizacijos aplinka – tai visuma veiksnių, galinčių vienokiu ar kitokiu būdu paveikti jos veiklą. Aplinkos veiksniai – tai visi veiksniai, potencialiai ar faktiškai darantys įtaką organizacijos veiklai. Aplinkos analizė yra svarbi siekiant žinoti ir nuolat vertinti esamą padėtį rinkoje, todėl norėtume sužinoti ir Jūsų nuomonę.

KVIEČIAME Jus dalyvauti apklausoje, kurios tikslas – išsiaiškinti kaip aplinkos veiksniai veikia organizacijų veiklą.

ANKETA ANONIMINĖ

Vardo ir pavardės nurodyti nereikia

Mums Jūsų nuomonė labai svarbi !

Svarbu anketą užpildyti iki galo. Atsakykite į visus anketoje pateiktus klausimus.

DĖKOJAME IR LINKIME SĖKMĖS!

Pagal pateiktą pavyzdį prašomė įvesti kodą:

| | | | |
|--|---|---|----|
| Mamos vardo antra raidė | A | | |
| Pirma vietovės, kurioje gimėte, pavadinimo raidė | | Š | |
| Gimimo data (diena) | | | 24 |

| | | | |
|--|--|--|--|
| Jūsų vardo antra raidė | | | |
| Pirma vietovės, kurioje gyvenate, pavadinimo raidė | | | |
| Gimimo data (diena) | | | |

Atsakykite į keletą klausimų apie save (Jums tinkantį atsakymą pažymėkite)

| 1. Jūs esate: | 2. Kiek Jums metų? |
|----------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> moteris | <input type="checkbox"/> iki 24 m. |
| <input type="checkbox"/> vyras | <input type="checkbox"/> 25 – 34 m. |
| | <input type="checkbox"/> 35 – 44 m. |
| | <input type="checkbox"/> 45 – 54 m. |
| | <input type="checkbox"/> 55 – 64 m. |
| | <input type="checkbox"/> 65 m. ir daugiau |

2. Jūsų išsilavinimas

- Spec. vidurinis (technikumas)
- Aukštesnysis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis
- Kitas

3. Jūsų pareigos (pabraukti)

| | |
|-------------------------|---------------------------|
| Generalinis direktorius | Direktoriaus pavaduotojas |
| Direktorius | Vyr. vadybininkas |
| Filialo direktorius | Vadybininkas |
| Skyriaus vadovas | Kitos pareigos..... |

4. Įmonės/organizacijos tipas

- Individuali įmonė
- Tikroji ūkinė bendrija
- Komandinė ūkinė bendrija
- Akcinė bendrovė
- Uždara akcinė bendrovė
- Valstybinė (savivaldybės) municipalinė įmonė
- Žemės ūkio bendrovė
- Kooperatyvas
- Kita

5. Išorinė aplinka – tai visi elementai esantys už organizacijos ribų, kurie yra svarbūs organizacijos veiklai. Čia įeina tiesioginio ir netiesioginio poveikio elementai.

Kaip, Jūsų nuomone, išorinės aplinkos tiesioginiai bei netiesioginiai veiksniai įtakoja įmonės/organizacijos veiklą? (Jums tinkantį atsakymą pažymėkite ✓)

| Tiesioginio poveikio aplinka | Labai įtakoja | Įtakoja | Nežinau | Nelabai įtakoja | Visiškai neįtakoja |
|--|---------------|---------|---------|-----------------|--------------------|
| Žaliavų ir įrengimų tiekimo organizacijos | | | | | |
| Energijos tiekimo organizacijos | | | | | |
| Transporto ir ryšių organizacijos | | | | | |
| Statybinės organizacijos | | | | | |
| Aplinkos apsaugos organizacijos | | | | | |
| Vietinės valdžios institucijos | | | | | |
| Produkciją perkančios organizacijos | | | | | |
| Infrastruktūrinės organizacijos | | | | | |
| Statistikos ir kontrolės institucijos | | | | | |
| Profesijų institucijos | | | | | |
| Teisingumo institucijos | | | | | |
| Mokslo ir technologijų organizacijos | | | | | |
| Finansinės organizacijos | | | | | |
| Darbuotojų rengimo ir tobulinimo organizacijos | | | | | |
| Netiesioginio poveikio aplinka | | | | | |
| Politiniai –teisiniai veiksniai | | | | | |
| Ekonominiai veiksniai | | | | | |
| Socialiniai-kultūriniai veiksniai | | | | | |
| Technologiniai veiksniai | | | | | |

6. Jūsų prekių ar paslaugų vartotojai yra:

Valstybinės įstaigos Privatūs asmenys Abu

7. Savo paslaugas/prekes vartotojams teikiate:

Tiesiogiai Elektroniniu būdu (internetu) Per tarpininkus Paštu

8. Kas Jūsų klientus labiausiai skatina pirkti Jūsų produktus ar naudotis paslaugomis? (Jums tinkantį atsakymą pažymėkite ✓)

| Veiksniai | Ypač skatina | Skatina | Nežinau | Nelabai skatina | Visiškai neskatina |
|-------------------------------------|--------------|---------|---------|-----------------|--------------------|
| Prekių/paslaugų kokybė | | | | | |
| Platus prekių/paslaugų asortimentas | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| Gera strateginė vieta | | | | | |
| Žema kaina | | | | | |
| Atsiskaitymų už prekes/paslaugas įvairovė | | | | | |
| Trumpas užsakymo įvykdymo terminas | | | | | |
| Aukštas aptarnavimo lygis | | | | | |
| Teikiamos garantijos | | | | | |
| Nuolaidos nuolatiniam klientams | | | | | |
| Geras aptarnavimas | | | | | |
| Įmonės/organizacijos įvaizdis (erdvės, jaukios patalpos) | | | | | |
| Informacijos apie prekes/paslaugas gausa | | | | | |
| Akcijos | | | | | |
| Lojalumo programos | | | | | |
| Efektyvi reklama | | | | | |
| Glaudūs įmonės/organizacijos santykiai su klientais | | | | | |

9. Kas svarbiausia plėtojant partnerystę su klientais? (Jums tinkantį atsakymą pažymėkite √)

| Veiksniai | Ypač svarbu | Svarbu | Nežinau | Nelabai svarbu | Visiškai nesvarbu |
|---|--------------------|---------------|----------------|-----------------------|--------------------------|
| Klientų įtraukimas į politinių sprendimų priėmimo procesą (tyrimai, nuomonių apklausa ir pan.) | | | | | |
| Atviras klientų idėjų, pasiūlymų, nusiskundimų priėmimas bei tam tikrų mechanizmų naudojimas (apklausa, konsultacinė grupė, nusiskundimų dėžutės, nuomonių apklausa ir kt.) | | | | | |
| Klientų aktyvumo skatinimas, palaikomas būrimasis į bendruomenes | | | | | |
| Klientų informavimo politikos užtikrinimas | | | | | |
| Sąlygų bendrauti individualiai su klientais sudarymas (pvz. paskiriant konkretų tarnautoją bendrauti su klientais) | | | | | |
| Organizacijos ir jos padarytų sprendimų skaidrumo užtikrinimas (kasmetinės ataskaitos, spaudos konferencijos, informacija internete) | | | | | |
| Reagavimas į klientų poreikius. | | | | | |
| Pastangos įtraukti klientus į produktų/paslaugų kūrimo bei sprendimų priėmimo procesus | | | | | |

10. Ar Jūsų įmonė/organizacija naudojasi tiekėjų paslaugomis?

Taip Ne

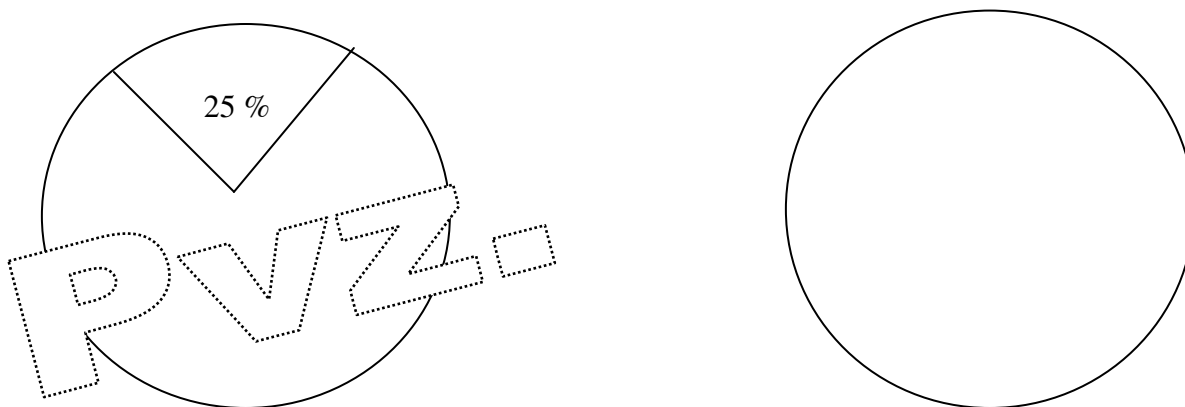
11. Jei taip, tai Jūsų įmonės/organizacijos tiekėjai:

Trečiosios šalys ES šalys Tiekėjai iš Lietuvos

12. Kas svarbiausia įmonei/organizacijai renkantis tiekėjus (Jums tinkantį atsakymą pažymėkite ✓)

| <i>Kriterijai</i> | <i>Labai svarbu</i> | <i>Svarbu</i> | <i>Nežinau</i> | <i>Nelabai svarbu</i> | <i>Nesvarbu</i> |
|---|---------------------|---------------|----------------|-----------------------|-----------------|
| Kokybė | | | | | |
| Kaina | | | | | |
| Metodas "kaip tik laiku" (operatyvumas) | | | | | |
| Atsiskaitymo terminas | | | | | |
| Atsiskaitymų įvairovė | | | | | |
| Nuolaidos | | | | | |

13. Pažymėkite apskritime savo įmonės/organizacijos padėtį rinkoje (proc.)



14. Kad įmonėje dirbtų efektyviai darbuotojams reikalingos savybės/gebėjimai (Jums tinkantį atsakymą pažymėkite ✓):

| <i>Savybės/gebėjimai</i> | <i>Labai svarbu</i> | <i>Svarbu</i> | <i>Nežinau</i> | <i>Nelabai svarbu</i> | <i>Nesvarbu</i> |
|---|---------------------|---------------|----------------|-----------------------|-----------------|
| Aukštasis universitetinis išsilavinimas | | | | | |
| Aukštasis neuniversitetinis išsilavinimas | | | | | |
| Turimos teorinės žinios | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| Turimos praktinės žinios (patirtis) | | | | | |
| Asmeninės savybės (komunikabilumas, sumanumas, atkaklumas, lankstumas ir kt.) | | | | | |

15. Žmogiškųjų išteklių valdymas užtikrinant sėkmingą įmonės veiklą (1-tai visiškai neturi įtakos 2-tai svarbu labai retais atvejais, 3-dažniausiai turi įtakos, 4- tai nėra esminis dalykas, tačiau pakankamai svarbu 5 – Taip, tai yra labai svarbu).

| Veikla | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| Reguliariai analizuojami žmogiškųjų išteklių poreikiai, atsižvelgiant į poreikius ir lūkesčius | | | | | |
| Kuriama aiški politika, paremta objektyviais priėmimo į darbą, darbo užmokesčio nustatymo kriterijais | | | | | |
| Užtikrinamos geros darbo sąlygos visoje įmonėje/organizacijoje | | | | | |
| Užtikrinamos lygios galimybės (lyties, neįgalumo, rasės, religijos ir pan. atžvilgiu) priimant į darbą ir kylant karjeros laiptais | | | | | |
| Atsižvelgiama į darbuotojų galimybes derinti darbą ir asmeninį gyvenimą | | | | | |
| Darbuotojams kuriami asmeniniai mokymosi ir tobulinimosi planai | | | | | |
| Plėtojami ir skatinami šiuolaikiniai mokymo metodai (pvz.: mokymas naudoti informacijos priemonės, mokymas darbo vietoje, nuotolinis mokymas) | | | | | |
| Darbo užmokesčio dalis skiriama mokymams | | | | | |
| Naujiems darbuotojams padedama integruotis į organizaciją | | | | | |
| Skatinama ne hierarchinė, bet atvira bendravimo ir dialogo kultūra | | | | | |
| Darbuotojai įtraukiami kuriant planus ir strategijas, formuojant procesus ir nustatant bei įgyvendinant tobulinimo priemones | | | | | |
| Reguliariai vykdomos personalo apklausos | | | | | |
| Sudaromos sąlygos darbuotojams siekti individualių tikslų | | | | | |

Technologijų valdymas

| |
|--|
| 16. Ar Jūsų įmonėje/organizacijoje stebima technologinė pažanga ir įgyvendinamos tinkamos naujovės? |
| <input type="checkbox"/> Taip <input type="checkbox"/> Ne |
| 17. Jei taip, tai atitinkamos technologijos naudojamos efektyviai: |
| <input type="checkbox"/> uždaviniams valdyti |
| <input type="checkbox"/> žinioms valdyti |
| <input type="checkbox"/> mokymo ir tobulinimo veiklai |

- bendradarbiavimui su suinteresuotomis šalimis ir partneriais
- organizacijos vidiniams ir išoriniams tinklams plėtoti

18. Kuris iš šių išorės netiesioginių veiksnių daro didelę įtaką Jūsų organizacijai? (Jums tinkantį atsakymą pažymėkite ✓)

| Veiksniai | Labai įtakoja | Įtakoja | Nežinau | Šiek tiek įtakoja | Visiškai neįtakoja |
|---|----------------------|----------------|----------------|--------------------------|---------------------------|
| Politiniai veiksniai: | | | | | |
| a) tarptautinė politinė situacija | | | | | |
| b) vidinė politinė situacija (<i>nestabili ar stipriai kintanti politinė situacija, verslo sąlygų pasikeitimas</i>) | | | | | |
| c) Santykiai su šalies valdžios institucijomis | | | | | |
| d) teisinis reglamentavimas (<i>nuoalt kintanti įstatyminė bazė</i>) | | | | | |
| Ekonominiai veiksniai: | | | | | |
| a) ekonominis augimas (<i>BVP augimo tempai ir cikliškumai ir pan.</i>) | | | | | |
| b) infliacija | | | | | |
| c) užimtumas | | | | | |
| d) palūkanų normos | | | | | |
| e) valiutų kursų svyravimas | | | | | |
| f) investicijų klimatas | | | | | |
| g) gamybos veiksnių įkainis | | | | | |
| Socialiniai veiksniai: | | | | | |
| a) gyventojų galutinio vartojimo pokyčiai (<i>demografiniai pokyčiai, gyventojų pajamų kitimas ir pasiskirstymas, požiūrio į darbą, laisvalaikį, kultūros vertybes kitimas</i>) | | | | | |
| b) gamtosaugos problemos | | | | | |
| c) švietimas (<i>specialistų paruošimo kokybė, bendras gyventojų išsilavinimo lygis ir pan.</i>) | | | | | |
| d) sveikatos apsauga (<i>higieniniai reikalavimai darbo vietai, darbo režimui, bendras sveikatos lygis ir pan.</i>) | | | | | |
| Technologiniai veiksniai: | | | | | |
| a) valstybės technologijų politika | | | | | |
| b) naujos technologinės galimybės | | | | | |

Organizacijos vidaus aplinką formuoja jos vidiniai *kintamieji* veiksniai.

19. Kaip vidiniai aplinkos veiksniai įtakoja Jūsų organizacijos veiklą? (Jums tinkantį atsakymą pažymėkite ✓)

| Veiksniai | Labai svarbu | Svarbu | Nežinau | Nelabai svarbu | Nesvarbu |
|--|---------------------|---------------|----------------|-----------------------|-----------------|
| Tikslai (organizacijos geidžiami rezultatai) | | | | | |
| Organizacijos struktūra (tai vadovavimo lygių ir funkcijų bendradarbiavimas, darbo pasiskirstymo ir kontrolės koncepcijos) | | | | | |
| Technologija (įrenginių, įrankių ir atitinkamų techninių žinių derinys, gamybos technologijos pasirinkimas) | | | | | |
| Žmonės (organizacijos darbuotojai, jų polinkiai, pomėgiai, viltys, sugebėjimai, lūkesčiai ir kt.) | | | | | |
| Užduotys (darbų paskyrimas, kuriuos reikia atlikti iš anksto nustatytu būdu ir iš anksto nurodytu laiku) | | | | | |

20. Kurie aplinkos veiksniai turi didžiausią įtaką organizacijos veiklai?

(1 – visiškai neturi įtakos, 2 – turi šiek tiek įtakos, 3 – turi pakankamai įtakos, 4 – turi įtakos, 5 – turi labai didelę įtaką)

| Aplinkos veiksniai | Įtaka organizacijai | | | | |
|---|----------------------------|----------|----------|----------|----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vidiniai veiksniai (tikslai, organizacijos struktūra, technologija, žmonės, užduotys) | | | | | |
| Išoriniai veiksniai: | | | | | |
| Tiesioginiai veiksniai (konkurentai, tiekėjai, vartotojai ir kt.) | | | | | |
| Netiesioginiai veiksniai (politinė, ekonominė, socialinė, technologinė aplinka) | | | | | |

21. Ar Jūs pakankamai domitės Jūsų organizaciją supančia aplinka? (pažymėkite tinkamą variantą)

| | |
|---|--|
| Taip, pakankamai duomiuosi, tiek vidinė aplinka tiek išorinė. | |
| Domiuosi daugiau vidinė organizacijos aplinka, nei išorinė. | |
| Domiuosi daugiau išorinė aplinka, nei vidinė. | |
| Ne itin domiuosi organizaciją supančia aplinka. | |
| Organizaciją supančia aplinka domiuosi, tik esant reikalui. | |
| Visiškai nesidomiu organizaciją supančia aplinka. | |

22. Ar pagerėtų Jūsų organizacijos veikla, skiriant daugiau dėmesio ją supančiai aplinkai?

| | |
|---|--|
| <i>Taip, nes būtų galima geriau ir lengviau valdyti organizaciją</i> | |
| <i>Taip, nes būtų galima priimti objektyvesnius ir tikslesnius sprendimus vykdant užduotis.</i> | |
| <i>Taip, nes būtų įmanoma efektyviau siekti užsibrėžtų tikslų.</i> | |
| <i>Taip, nes būtų galima labiau patenkinti klientų poreikius.</i> | |
| <i>Ne, nes organizacijos aplinka nėra labai svarbi organizacijos veiklai.</i> | |
| <i>Ne, nes skiriama pakankamai dėmesio organizacijos aplinkos analizei.</i> | |
| <i>Ne, nes organizaciją supančių aplinkos veiksnių keisti bei koreguoti neįmanoma.</i> | |
| Nežinau | |

23. Kokiai aplinkos analizei Jūsų organizacijoje skiriamas didžiausias dėmesys?

| | | | |
|--|--|-------------------------------|--|
| <i>Aplinkos dinamikos analizei</i> | | <i>Penkių jėgų modeliui</i> | |
| <i>PEST analizei</i> | | <i>Rinkos sąlygų analizei</i> | |
| <i>SSGG analizei</i> | | <i>Konkurentų analizei</i> | |
| <i>Svarbiausiems sėkmės veiksniams</i> | | <i>Klientų analizei</i> | |
| <i>Organizacijos vidinės aplinkos analizei</i> | | | |

Kodėl?

.....

PASITIKRINKITE AR ATSAKĖTE Į VISUS KLAUSIMUS.

DĖKOJAME

Už Jūsų brangų laiką ir geranoriškumą.

Anketa vartotojui



Vartotojai – tai organizaciją supančios išorinės aplinkos dalis. Kiekvienas vartotojas skiriasi savo charakteriu, skoniu, norais ir įpročiais. Tik išanalizavus vartotojų poreikiu, galima pateikti jiems tai, ko jie nori, ką gali įvertinti ir apmokėti. Nuo jų sprendimo priklauso ir organizacijos veiklos rezultatai. Mums labai svarbu žinoti, kas nulemia Jūsų apsisprendimą įsigyti prekę ar naudotis paslaugomis: kaina, kokybė, tiekimo terminai, aptarnavimas, asmeniniai ryšiai ar politiniai įsitikinimai.

KVIEČIAME Jus dalyvauti apklausoje, bei pateikti savo nuomonę apie veiksnius, kurie lemia tam tikrų organizacijų prekių ar paslaugų pasirinkimą.

**ANKETA ANONIMINĖ
Vardo ir pavardės nurodyti nereikia
Mums Jūsų nuomonė labai svarbi !**

Svarbu anketą užpildyti iki galo. Atsakykite į visus anketoje pateiktus klausimus.

DĖKOJAME IR LINKIME SĖKMĖS!

Atsakykite į keletą klausimų apie save (Jums tinkantį atsakymą pažymėkite ✓)

| | | | |
|--|--|---|--|
| 1. Jūs esate: | | 2. Kiek Jums metų? | |
| <input type="checkbox"/> moteris <input type="checkbox"/> vyras | | <input type="checkbox"/> iki 24 m. <input type="checkbox"/> 25 – 34 m. <input type="checkbox"/> 35 – 44 m. <input type="checkbox"/> 45 – 54 m. <input type="checkbox"/> 55 – 64 m. <input type="checkbox"/> 65 m. ir daugiau | |
| 2. Jūsų išsilavinimas | | | |
| <input type="checkbox"/> nebaigtas vidurinis <input type="checkbox"/> vidurinis (bendrojo lavinimo mokykla) <input type="checkbox"/> profesinė technikos mokykla <input type="checkbox"/> spec. vidurinis (technikumas) <input type="checkbox"/> nebaigtas aukštasis | | <input type="checkbox"/> aukštasis neuniversitetinis <input type="checkbox"/> aukštasis universitetinis <input type="checkbox"/> aukštosios studijos (magistrantūra ir pan.) | |
| 3. Ar turite darbą? | | | |
| <input type="checkbox"/> turiu nuolatinį darbą <input type="checkbox"/> dirbu laikinai <input type="checkbox"/> esu pensininkas | | <input type="checkbox"/> esu studentas <input type="checkbox"/> esu namų šeimininkė <input type="checkbox"/> esu bedarbis | |
| 5. Kokios Jūsų pareigos? | | | |
| <input type="checkbox"/> Aukštesnio lygio vadovas (direktorius, pavaduotojas, vyr. finansininkas ir pan.) <input type="checkbox"/> Smulkesnio padalinio vadovas (specialistas ir pan.) <input type="checkbox"/> Nesate vadovas, bet turite žmonių, kuriems galite duoti nurodymus (mokytojas, medikas, socialinis darbuotojas ir pan.) <input type="checkbox"/> Nurodymus dažniausiai Jums duoda kiti | | | |
| 6. Kokios paslaugų/prekių teikimo rūšys Jums priimtinos? | | | |
| <input type="checkbox"/> Tiesiogiai <input type="checkbox"/> Elektroniniu būdu (internetu) <input type="checkbox"/> Per tarpininkus <input type="checkbox"/> Paštu | | | |

7. Kiek svarbūs šie veiksniai Jums renkantis įmonę/organizaciją, kurios paslaugomis naudojate? (Jums tinkantį atsakymą pažymėkite ✓)

| Veiksniai | Ypač svarbu | Svarbu | Nežinau | Nelabai svarbu | Visiškai nesvarbu |
|---|-------------|--------|---------|----------------|-------------------|
| Prekių/paslaugų kokybė | | | | | |
| Platus prekių/paslaugų asortimentas | | | | | |
| Gera strateginė vieta | | | | | |
| Žema kaina | | | | | |
| Atsiskaitymų už prekes/paslaugas įvairovė | | | | | |
| Trumpas užsakymo įvykdymo terminas | | | | | |
| Aukštas aptarnavimo lygis | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| Teikiamos garantijos | | | | | |
| Nuolaidos nuolatiniam klientams | | | | | |
| Geras aptarnavimas | | | | | |
| Įmonės/organizacijos įvaizdis (erdvės, jaukios patalpos) | | | | | |
| Informacijos apie prekes/paslaugas gausa | | | | | |
| Akcijos | | | | | |
| Lojalumo programos | | | | | |
| Efektyvi reklama | | | | | |
| Glaudūs įmonės/organizacijos santykiai su klientais | | | | | |

8. Kaip Jūs vertinate įmonės/organizacijos pastangas plėtojant partnerystę su klientais? (Jūsų manymu teisingą atsakymą pažymėkite ✓)

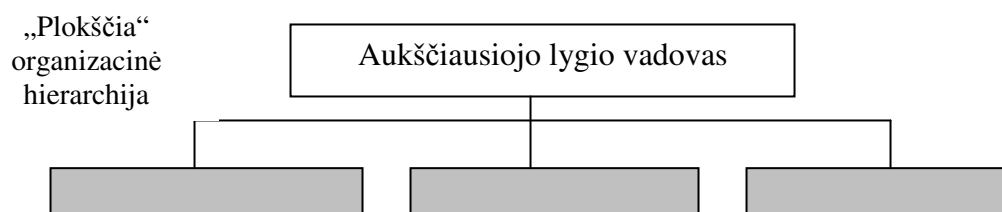
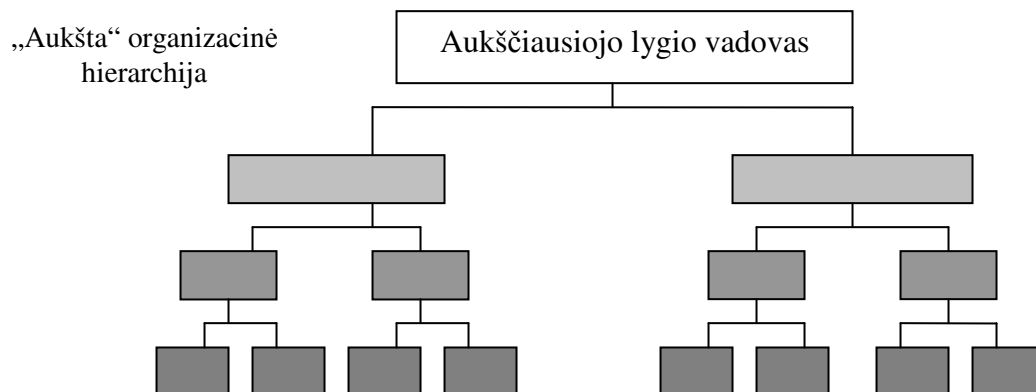
| Veiksniai | Ypač svarbu | Svarbu | Nežinau | Nelabai svarbu | Visiškai nesvarbu |
|---|--------------------|---------------|----------------|-----------------------|--------------------------|
| Klientų įtraukimas į politinių sprendimų priėmimo procesą (tyrimai, nuomonių apklausa ir pan.) | | | | | |
| Atviras klientų idėjų, pasiūlymų, nusiskundimų priėmimas bei tam tikrų mechanizmų naudojimas (apklausa, konsultacinė grupė, nusiskundimų dėžutės, nuomonių apklausa ir kt.) | | | | | |
| Klientų aktyvumo skatinimas, palaikomas būrimasis į bendruomenes | | | | | |
| Klientų informavimo politikos užtikrinimas | | | | | |
| Sąlygų bendrauti individualiai su klientais sudarymas (pvz. paskiriant konkretų tarnautoją bendrauti su klientais) | | | | | |
| Organizacijos ir jos padarytų sprendimų skaidrumo užtikrinimas (kasmetinės ataskaitos, spaudos konferencijos, informacija internete) | | | | | |
| Reagavimas į klientų poreikius. | | | | | |
| Pastangos įtraukti klientus į produktų/paslaugų kūrimo bei sprendimų priėmimo procesus | | | | | |
| 9. Ar Jums svarbu, kokių tiekėjų paslaugomis naudojasi įmonė/organizacija? | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Taip <input type="checkbox"/> Ne | | | | | |
| 10. Jei taip, tai kokių tiekėjų paslaugos, Jūsų manymu, geriausios? | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Trečiosios šalys <input type="checkbox"/> ES šalys <input type="checkbox"/> Tiekėjai iš Lietuvos | | | | | |

PASITIKRINKITE AR ATSAKĖTE Į VISUS KLAUSIMUS.

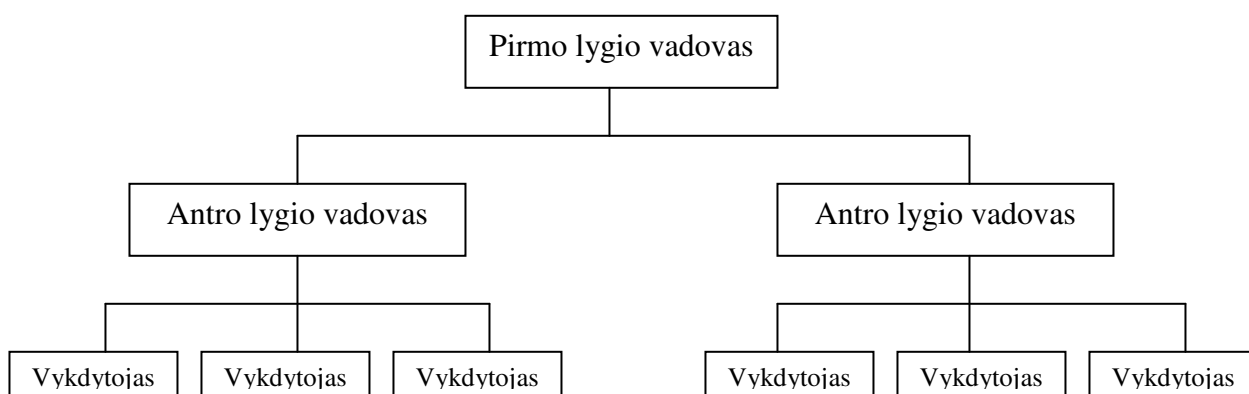
DĖKOJAME

Už Jūsų brangų laiką ir geranoriškumą.

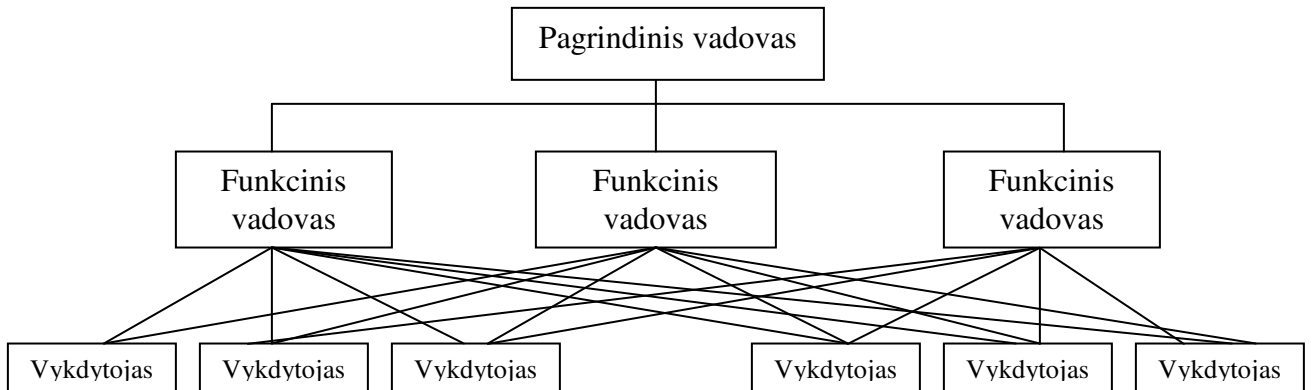
„Aukšta“ ir „plokščia“ organizacinė hierarchija



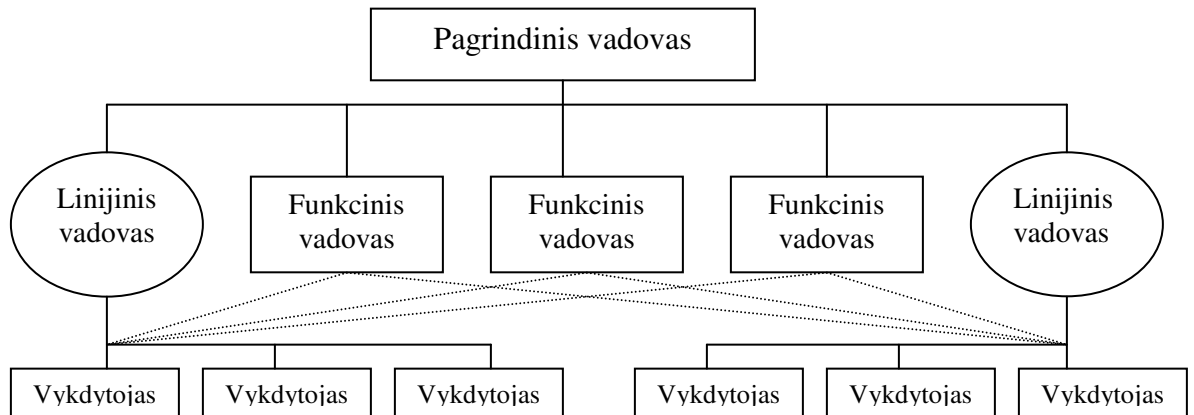
Linijinė valdymo struktūra



Funkcinė valdymo struktūra



Linijinė-funkcinė valdymo struktūra



Paprastoji struktūra

