

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Eglė PIEŠKIENĖ

**SMULKIŲ ĮMONIŲ VALDYMO YPATUMAI UŽSIENIO FIRMŲ
ATSTOVYBIŲ LIETUVOJE VEIKLOS KONTEKSTE**

Magistro darbas

Šiauliai, 2007

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

**SMULKIŲ ĮMONIŲ VALDYMO YPATUMAI UŽSIENIO FIRMŲ
ATSTOVYBIŲ LIETUVOJE VEIKLOS KONTEKSTE**

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

Magistro darbo autorius

Vadovas.....
.....

Recenzentas
.....

SANTRAUKA

Eglė Pieškienė

Smulkių įmonių valdymo ypatumai užsienio firmų atstovybių Lietuvoje kontekste

Magistro darbas.

Magistro darbe išanalizuoti smulkių įmonių valdymo ypatumai užsienio firmų atstovybių Lietuvoje kontekste. Anketinės apklausos būdu surinkti duomenys leido nustatyti ir įvertinti valdymo teigiamas ir neigiamas puses smulkaus verslo įmonėse, turinčiose veiklos ryšių su užsienio firmomis. Atlikto tyrimo rezultatai leido iš dalies patvirtinti autorės suformuluotą hipotezę, kad užsienio firmos atstovybės, kaip atskiros įmonės, steigimas – tai viena iš smulkaus verslo įmonių steigimo formų, pastaraisiais metais aktyviai plėtojamas Lietuvoje. Daugelis įmonių, atstovaudamos užsienio firmas veikia daugiau nei penkis ar dešimt metų.

SUMMARY

Egle Pieskiene

Small business enterprises government peculiarities in context of foreign firm embassies in Lithuania

The Master's degree paper provides the analysis of small business enterprises government peculiarities in context of foreign firm embassies in Lithuania. The survey data allowed us to establish and evaluate the features of government in small business enterprises, working with foreign firms. The research results partly confirmed the author's hypothesis that the institutions of embassies like small enterprises – one of the forms of small business enterprises, lately developing in Lithuania. Lots of small enterprises are working like foreign firm embassies in Lithuania for five or ten years.

TURINYS

SANTRAUKA	5
ĮVADAS	10
1. SMULKAUS IR VIDUTINIO VERSLO VALDYMO YPATUMAI	
TEORINIŲ ASPEKTŲ	13
1.1. Pagrindinių sąvokų analizė.....	13
1.2. Valdymo samprata bei reikšmė smulkiajame versle	19
1.3. Personalo atlygis už darbą, motyvavimas bei skatinimas	23
1.4. Personalo mokymas, kvalifikacijos kėlimas bei perkvalifikavimas	28
1.5. Darbuotojų pasitenkinimas darbu smulkiajame versle, bendravimas ir bendradarbiavimas.....	30
1.6. Darbuotojų vertinimas ir kontrolė, kaip valdymo funkcijos	33
1.7. Smulkaus verslo pranašumai ir trūkumai	35
1.8. Verslo strategija smulkios įmonės / atstovybės pavyzdžiu	35
2. SMULKIŲ ĮMONIŲ VERSLO VALDYMO YPATUMŲ TYRIMO	
ORGANIZAVIMAS	40
2.1. Tyrimo metodologinis pagrindas	40
2.2. Tyrimo imties apibūdinimas	41
3. TYRIMO REZULTATAI: SMULKIŲ ĮMONIŲ VERSLO VALDYMAS	49
3.1. Motyvacijos priemonės	49
3.2. Darbo smulkiajame versle privalumai, trūkumai, pasitenkinimas pareigomis, santykiai	51
3.3. Įmonės finansų valdymas	60
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	64
LITERATŪRA	68
PRIEDAI	70

PRIEDAI

- 1 priedas **Anketa**
2 priedas **Rekomendacija dėl mažų ir vidutinių įmonių (MVI) apibrėžimo**

PAVEIKSLAI

- 1 pav. **Įgaliojimų priėmimo koncepcija**
2 pav. **Išorinės ir vidinės darbuotojų motyvacijos šaltiniai**
3 pav. **Respondentų pasiskirstymas pagal lytį**
4 pav. **Respondentų pasiskirstymas pagal amžių**
5 pav. **Respondentų išsilavinimas**
6 pav. **Respondentų procentinis pasiskirstymas pagal darbo stažą įmonėje**
7 pav. **Įmonės juridinis statusas**
8 pav. **Įmonių veiklos statuso procentinis pasiskirstymas**
9 pav. **Įmonių pasiskirstymas pagal prekių / firminių ženklų skaičių.**
10 pav. **Įmonių procentinis pasiskirstymas pagal veiklą**
11 pav. **Pozityvių motyvacijos priemonių naudojimas personalui, procentais**
12 pav. **Negatyvių motyvacijos priemonių naudojimas personalui, procentais**
13 pav. **Vadovo santykiai su įmonės darbuotojais**
14 pav. **Darbuotojų santykiai su kitais darbuotojais**
15 pav. **Darbuotojų nuomonė apie įmonės vadovą**
16 pav. **Darbuotojų supažindinimas su darbo instrukcijomis ir darbo pobūdžiu**
17 pav. **Ar tenka dirbti viršvalandžius**
18 pav. **Kodėl respondentai norėtų pradėti / pradėjo savo verslą**
19 pav. **Finansinės paramos poreikis**
20 pav. **Sunkumai naudojantis parama verslui**
21 pav. **Kas įmonėje atlieka finansinę analizę**
22 pav. **Smulkių įmonių naudojimas reklama**

LENTELĖS

1 lentelė	7 K taisyklė, tobulinant organizacijos bendravimo procesus
2 lentelė	Vadovavimo poveikio darbuotojams, jų motyvacijai sistemos
3 lentelė	Darbo apmokėjimo sistema
4 lentelė	Pagrindinės darbo užmokesčio formos
5 lentelė	Respondentų pasiskirstymas pagal lytį
6 lentelė	Respondentų procentinis pasiskirstymas pagal amžių
7 lentelė	Respondentų išsilavinimas
8 lentelė	Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas
9 lentelė	Respondento darbo stažas įmonėje
10 lentelė	Įmonės juridinis statusas
11 lentelė	Įmonės veikla
12 lentelė	Įmonės veiklos statusas
13 lentelė	Įmonės prekinų / firminių ženklų skaičius
14 lentelė	Įmonė veikia
15 lentelė	Įmonėje dirba
16 lentelė	Įmonės demografinė zona
17 lentelė	Respondentas turi įmonės akcijų
18 lentelė	Respondento turima akcijų dalis
19 lentelė	Respondento turimų akcijų įsigijimo būdas
20 lentelė	Pozityvių motyvacijos priemonių naudojimas personalui
21 lentelė	Negatyvios motyvacijos priemonių naudojimas
22 lentelė	Kiek respondentų dirba pagal išsilavinimą
23 lentelė	Respondentus tenkina dabartinės užimamos pareigos
24 lentelė	Kokia kontrolės sistema naudojama įmonėje
25 lentelė	Darbuotojai veiklos planavime
26 lentelė	Vadovo funkcijų svarba
27 lentelė	Privalumai / trūkumai dirbant nedidelėje įmonėje
28 lentelė	Darbų planavimas
29 lentelė	Didžiausios kliūtys pradedant savo verslą
30 lentelė	Nesinaudojimo parama priežastys
31 lentelė	Pasinaudotos paramos priemonės
32 lentelė	Pagrindinės problemos siekiant pasinaudoti parama

- 33 lentelė **Įmonės konkurencinė aplinka**
- 34 lentelė **Smulkaus verslo situaciją Lietuvoje**
- 35 lentelė **Smulkaus ir vidutinio verslo situacija Lietuvoje**
- 36 lentelė **Naudojama atlyginimų sistema**
- 37 lentelė **Kaip dažnai įmonėje atliekama finansinė analizė**
- 38 lentelė **Dažniausios finansinės analizės kontrolės procese atlikimo priežastys**
- 39 lentelė **Kaip įmonei rastas buhalteris**
- 40 lentelė **Ar samdoma buhalterinės apskaitos įmonė**

ĮVADAS

Problema. Šiandieninis pasaulis – nuolat besikeičiantis, besivystantis, lankstus: sparčiai kinta technika, technologija, ūkinės veiklos ir darbo organizavimas bei valdymas. Tai kelia naujus reikalavimus aktyviausiam ir lemiamam bet kurios ekonominės sistemos elementui. Vienas iš nemaloniausių smulkiojo verslo steigimo ir veiklos aspektų – tai mėginimai suvokti galybę vyriausybės taisyklių, turinčių įtakos kiekvieno verslo veiklai ir vietai, taip pat ir begalę teisinių klausimų, kurie gali apsunkinti verslo veiklą ar net užsibaigti teismo procesu. Įmonių, jų filialų, atstovybių, fondų ir kitų ūkinių ir kitų subjektų steigimą, registravimą, veiklą, reorganizavimą bei likvidavimą reglamentuoja atitinkami Lietuvos Respublikos įstatymai, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimai, Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas, tarptautinės sutartys, kiti teisės aktai.

Vienas iš svarbiausių uždavinių, organizuojant pardavimo veiklą, yra parinkti tinkamą atstovybę, filialo ar pardavimo padalinio valdymo organizacinės struktūros tipą, specializacijos laipsnį, nustatyti padalinio dydį, paskirstyti funkcijas ir t.t. Pagrindinis atstovybės, filialo ar pardavimo padalinio uždavinys – pelningai parduoti įmonės produkciją. Be prekių pardavimų pagal nustatytą rinką ir sandorių su esamais ir potencialiais klientais sudarymo kiekviena atstovybė, filialas ar pardavimo agentas turi atlikti ir šias funkcijas: sudaryti pardavimo planą pagal nustatytą rinką, ištirti klientų poreikius, ištirti klientų praradimo priežastis, ištirti konkurentų veiklą, atlikti pardavimų analizę ir pateikti rezultatus. Galutinė visų šių veiksmų išvada – strategijos parengimas, t.y. sprendimų visuma, apibrėžianti atstovybės svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti.

Aktualumas. Atstovybių, filialų steigimas – kaip atskiras smulkusis verslas gali būti puikus pasirinkimas, kadangi sulaukti sėkmės ir išgyventi versle lengviau gali vikrūs, maži, o ne gremėzdiški ir dideli. Atstovybė / filialas yra beveik turintis įmonės padalinys, kuris negali užsiimti komercine-ūkine veikla, tačiau jį įsteigusios įmonės vardu gali sudaryti sandorius pagal suteiktus įgaliojimus. Už įmonės-atstovybės prievolės įmonė turi atsakyti visu savo turtu. Įmonės-atstovybės veiklą organizuoja ir vykdo atstovybės vadovas, kuris įgyja teisę atstovauti atstovybei, palaikydamas santykius su trečiaisiais asmenimis tik atstovybę įregistravus, tačiau jis privalo vykdyti nurodymus iš „centrinio štabo“, t.y. atstovaujamos firmos.

Pardavimai yra viena iš svarbiausių rinkos ekonomikos funkcijų. Įgyvendinant pardavimus vyksta prekiniai – piniginiai mainai, iš kurių rinkos dalyviai gauna pelną ar naudą.

Taigi ekonomine prasme pardavimas lyg ir baigiamas produkto (paslaugos) gamybos (užsakymo įvykdymo) ciklas. Pardavimus galima nagrinėti ne tik ekonomine, bet ir vadybine prasme. Pardavimų valdymas – tai tam tikras įmonės priemonių rinkinys, padedantis kurti, formuoti, sustiprinti bei palaikyti naudingus mainus su pirkėjais, įgyvendinant tam tikrus įmonės uždavinius. Rinkoje siekiant kuo geriau tenkinti vartotojų poreikius bei kuo efektyviau panaudoti visus įmonės turimus išteklius, produktų gamybą reikia planuoti žinant, kiek, kada ir kokių produktų reikės pateikti vartotojams, o tam reikia tam tikrų tyrimų ir valdymo. Be to, pardavimai yra ir tarpininkavimo paslaugos procesas, kurį būtina tinkamai valdyti.

Atstovybių, filialų organizavimas pagal vartotojų arba rinkų tipus yra rinkos segmentavimo strategijos rezultatas. Šiuo atveju pardavimų vadybininkai, agentai specializuojasi dirbti su tam tikro tipo vartotojais, įsigilindami į tų vartotojų poreikius ir lengvai generuodami naujų prekių kūrimo idėjas. Įsteigus, ar planuojant steigti Europos Sąjungos bendrojoje rinkoje reikėtų atkreipti dėmesį į valstybių narių tarpusavio prekybą, kuri beveik visose valstybėse narėse didėja. Keturios bendrosios Europos Sąjungoje rinkos laisvės: laisvas prekių judėjimas, laisvas paslaugų judėjimas, laisvas asmenų judėjimas, laisvas kapitalo judėjimas. Lietuvos, kaip kitos Rytų ir Vakarų Vidurio Europos šalių Respublikos išgyvena didelius pokyčius. Juos lemia tiek šiose šalyse vykstantys ekonominiai ir socialiniai pokyčiai, tiek vis ženklesni globalizacijos ir integracijos iššūkiai. Svarbiausia yra laiku suspėti numatyti rinkos reakciją.

Objektas – smulkių įmonių, užsienio firmų atstovybių (filialų ar kt.) Lietuvoje valdymo ypatumai.

Tyrimo tikslas – nustatyti, iširti užsienio firmų atstovybių Lietuvoje, kaip padalinių ir kaip atskirų įmonių su atstovavimo teisėmis, valdymo ypatumus.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išsiaiškinti įmonių - atstovybių Lietuvoje juridinius, veiklos statusus.
2. Išsiaiškinti atstovybių, kaip smulkių įmonių plėtros privalumus bei trūkumus.
3. Užsienio firmų atstovybių Lietuvoje valdymo analizė.

Tyrimo hipotezė. Užsienio firmų atstovybių steigimui Lietuvoje didžiausią įtaką turi tų (užsienio) firmų požiūris į plėtrą, bei įmonių–atstovybių vadyba. **Užsienio firmos atstovybės, kaip atskiros įmonės, steigimas – viena iš smulkaus verslo įmonių steigimo formų, pastaraisiais metais aktyviai plėtojamas Lietuvoje.**

Tyrimo bazė.*Metodai:*

1. mokslinės literatūros analizė;
2. smulkių ir vidutinių įmonių vadovų bei darbuotojų nuomonių anketinė apklausa;
3. anketinės apklausos rezultatų analizė (tyrimas).

Tyrimo imtis: Šiaurės, Vakarų Lietuvos smulkaus verslo įmonės, dirbančios su užsienio firmomis.

1. SMULKAUS IR VIDUTINIO VERSLO VALDYMO YPATUMAI TEORINIU ASPEKTU

1.1. Pagrindinių sąvokų analizė

Šios sąvokos magistro darbe pateikiamos remiantis šaltiniais:

„Lietuvių kalbos žodyno" (t. I-XX, 1941-2002) elektroninio varianto I leidimas (2005). [Žiūrėta 2006-10-16]. Prieiga per internetą: <<http://www.lkz.lt>>.

Dabartinės lietuvių kalbos žodynas (2000). Vyr. red. S.Keinys. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas.

Pass, Ch. (1997). *Ekonomikos terminų žodynas*. Vilnius: Baltijos bisnis.

Rinkos ekonomikos terminų žodynelis (1994). Red. V. Lisienė. Šiauliai: Šiaulių ped.inst.

Tarptautinių žodžių žodynas (2005). Sud. A. Bendorienė. Vilnius: Alma littera.

A

Akcija - vertybinis popierius, duodantis dividendo. Akcija – tai vertybinis popierius, liudijantis apie įdėtas lėšas į bendrovę ir duodantis jų savininkui teisę dalyvauti bendrovės valdyme ir pelno paskirstyme.

Akcinė bendrovė - bendrovės rūšis, kai grupė žmonių įneša lėšas jai finansuoti, už tai tapdami bendrovės dalininkais. Akcinės bendrovės gali padidinti lėšas, išleidamos akcijas dideliame akcininkų skaičiui ir tokiu būdu gali padidinti kapitalą savo veiklai finansuoti, ko negalėtų padaryti atskiras savininkas ar net ūkinė bendrija.

Akcininkai - akcinės bendrovės savininkai.

Akcininkai (dalininkai) - asmenys ir įstaigos, kurios įneša lėšas akcinei bendrovei finansuoti mainais į tos bendrovės akcijas. Akcininkas - akcijų (vertybinių popierių) turėtojas.

Akcininkas - akcijų turėtojas.

Akcininkų nuosavybė - akcinis kapitalas, iš pradžių investuotas akcininkų, pridėjus rezervus, atsirandančius, pavyzdžiui, kai nepaskirstytasis pelnas sugražinamas bendrovei.

Akcinis kapitalas - akcinėje bendrovėje naudojami pinigai, kuriuos investavo bendrovės akcininkai paprastųjų akcijų (be nustatyto dividendo) ir privilegijuotųjų akcijų forma ir kurie išliks kaip nuolatinis finansų šaltinis tol, kol egzistuos bendrovė.

Alga - organizacijos tarnautojui mokamas užmokestis. Alga panaši į darbininkų darbo užmokestį tuo, kad ji mokama už darbo kaip gamybos veiksnio panaudojimą. Ekonominiu požiūriu algos mokėjimas skiriasi nuo darbo užmokesčio dviem būdais:

a) alga nėra griežtai susijusi su tikroju tarnautojo išdirbtų valandų skaičiumi, kai tuo tarpu darbo užmokestis dažniausiai mokamas už dirbtas valandas;

b) algos dažniausiai mokamos kas mėnesį, tuo tarpu darbo užmokestis — kas savaitę.

Atstovas - asmuo arba verslo įmonė (pavyzdžiui, tam tikros prekes ar turto pirkėjas arba prekybos agentas/tiekėjas), kuris veikia kliento vardu ir perka arba parduoda prekes/turtą už komisinią atlygį.

Atstovybė - atstovavimo institucija.

Auditas - teisinis reikalavimas akcinei bendrovei leisti, kad kvalifikuotas auditorius patikrintų jos balansinę ataskaitą ir prekybos bei pelno ir nuostolių ataskaitas (finansines ataskaitas), taip pat atitinkamą buhalterinės apskaitos sistemą ir dokumentaciją tam, kad galėtų pareikšti nuomonę, ar finansinės ataskaitos rodo teisingą ir nešališką padėtį bei jos atitinka galiojančiai tvarkai.

Auditorius - profesionalus apskaitininkas, skiriamas patikrinti akcinės bendrovės buhalterijos knygos ir metinės ataskaitos bei sąskaitų tikslumą ir pateikti nepriklausomą ataskaitą akcininkams, ar sąskaitos rodo teisingą ir nešališką kompanijos veiklos padėtį.

B

Bendrija - kokio nors bendro tikslo siekiantis susivienijimas, draugija ar grupė.

Bendrija (partnership) - žr. firma.

Bendroji įmonė - įmonė, kurios savininkai yra dvi nepriklausomos firmos (arba firma ir vyriausybė). Bendroji įmonė gali panaudoti daugiau išteklių, gaminant prekę ar paslaugą, ir ji gali būti ypač veiksminga, panaudojant vienas kitą papildančius išteklius, kai, pavyzdžiui, viena firma prisideda patirtimi, o kita - rinkos tyrimu.

Bendrovė - akcinis susivienijimas.

Bendrovės įstatai - įstatymais paremtos akcinės bendrovės vidaus taisyklės, nusakančios vidinius ryšius tarp bendrovės ir jos nariu akcininkų. Taisyklėse nurodyti įvairūs bendrovės valdymo būdai ir narių teisės bei pareigos. Jose yra ir kitokių nurodymų bei nuostatų.

Bendrovės sukūrimas - akcinės bendrovės sukūrimas, susidedantis iš kelių pakopų: įstatų parengimo; darbo tvarkos nustatymo; pareiškimo dėl įregistravimo; akcinio kapitalo kaupimo; prekybos pradžios.

Biudžetas (firmos biudžetas) - numatytas firmos planas (t.y. jo kiekinė ir finansinė išraiška) tam tikram ateities laiko tarpui.

Biudžeto kontrolė - išlaidų ir pelno kontrolės sistema, kurioje palyginami esami rezultatai ir biudžeto sąmata ir, jei reikia, patikslinama. *Žr. lyginamoji finansinė ataskaita.*

D

Darbas - indėlis į našią veiklą, žmogaus daromas ir rankomis, ir protu. Darbas yra vienas iš trijų pagrindinių gamybos veiksnių, kiti du yra gamtos ištekliai ir kapitalas.

Darbdavys — asmuo ar firma, kuri samdo (įdarbina) darbo jėgą kaip išteklius prekių ar paslaugų gamybai.

Daugiašalė prekyba - tarptautinė prekyba tarp visų šalių, užsiimančių prekių ir paslaugų eksportu bei importu.

Diskontas (nuolaida). Tiekėjo klientui atliekamas išskaitymas iš kainoraštyje nurodytos prekės ar paslaugos kainos.

Dividendas - pinigai, kuriuos akcinė bendrovė išmoka savo akcininkams už įdėtą akcinį kapitalą. Dividendai yra bendrovės pelno paskirstymas.

Dividendinis pelningumas - dividendas, kurį išmoka akcinė bendrovė už tam tikrą ataskaitinį laikotarpį (dažniausiai vienerius metus) kaip dalį akcijos dabartinės rinkos kainos.

Dukterinė bendrovė - bendrovė, esanti kitos bendrovės nuosavybė. Dukterinė bendrovė gali toliau prekiauti savo vardu, tačiau ją visiškai arba iš dalies kontroliuoja pagrindinė bendrovė.

E

Eksportas – prekių, technologijų, kapitalo, valiutos ir t.t. išvežimas į užsienį, siekiant realizuoti juos užsienio rinkoje, paslaugų teikimas užsienyje; išvežtųjų į užsienį prekių kiekis ir vertė.

F

Filialas - didelės įmonės, įstaigos ar organizacijos atskirai veikiantis skyrius; didelės įmonės ar įstaigos skyrius.

Firma (įmonė) — vienetas, paverčiantis išteklius didesnės vertės pusgaminiais arba gatavomis prekėmis ar paslaugomis. Firma arba įmonė yra pagrindinis gamybos (tiekim) vienetas ir yra gyvybiškai svarbi rinkos teorijos kūrimo dalis, paaiškinanti, kaip sąveikauja firmos ir kaip jų kainų nustatymo ir produkcijos apimtys sprendimai veikia rinkos pasiūlą ir kainą.

G

Gamyba - gamybos išteklių (darbo, kapitalo ir t.t.) sujungimas prekių ir paslaugų gamybai.

I

Įėjimas į rinką - naujos firmos ar firmų įėjimas į rinką. Rinkų teorijoje daroma prielaida, kad naujos firmos ateina į rinką įkurdamos naują įmonę ir tuo prisideda prie rinkoje konkuruojančių tiekėjų skaičiaus.

Įgaliojimas - leidimas asmeniui arba firmai veikti viename vietoj kito.

Įmonė - pramonės ar prekybos vienetas; dirbtuvė, gamykla; įstaiga.

Importas – prekių, technologijų, kapitalo, valiutos ir t.t. įvežimas iš užsienio.

Išėjimas iš rinkos - firmos ar firmų pasitraukimas iš rinkos. Pagal rinkos teoriją firma paliks rinką, jeigu ji nesugebės gauti normalaus pelno per ilgą laikotarpį.

Išsivysčiusi šalis - ekonomiškai išsivysčiusi šalis, kurios ekonomika apima plačias pramonės ir paslaugų sritis ir teikia dideles pajamas vienam gyventojui.

Išskirtinio distributoriaus teisės - tokia praktika, kai tiekėjas sudaro su distributoriais sutartį, pagal kurią jie gali parduoti tik jo prekes ir negali parduoti kitų tiekėjų prekių. Apriboti realizavimą tam tikrais atvejais gali būti naudinga, nes tai leidžia sumažinti paskirstymo sąnaudas, tačiau jei tokio apribojimo imasi kelios didelės firmos rinkoje, smulkesniems ir galimiems tiekėjams patekti į esamą rinką (prekybos vietas) yra labai sunku.

K

Kaina - prekės, paslaugos, turto arba gamybos veiksnių pinigine vertė.

Kainų konkurencija - tiekėjų konkurencijos forma, kuria mėginama laimėti klientų paklausą įsigyti gaminį mažesne kaina negu varžovų.

Kapitalas - indėlis į gamybą, investuojant į materialųjį kapitalą (pavyzdžiui, įmones, įstaigas, įrangą, įrankius) ir intelektualųjį kapitalą (pavyzdžiui, bendrą išsilavinimą, profesinį pasirengimą). Materialusis ir intelektualusis kapitalas yra labai svarbūs ekonomikos plėtrai.

Kokybės kontrolė - veikla, susijusi su prekių ir paslaugų kokybės gerinimu. Kokybės kontrolės tikslas yra užkirsti kelią gamybai tokių prekių ar jų dalių, kurios turi trūkumų.

Komisiniai pinigai - užmokestis agentams už paslaugas pirkėjo ar pardavėjo naudai. Komisiniai pinigai skaičiuojami nuo parduodamos ar perkamosios prekės vertės.

Komisinis mokestis - užmokestis profesionalams (pavyzdžiui, juristams, buhalteriams) už jų teikiamas paslaugas klientams.

L

Lyginamoji finansinė ataskaita - valdymo apskaitos ataskaita, kurioje pateikiamos biudžete numatytos pajamos ir sąnaudos ir tikrosios pajamos ir sąnaudos tam, kad juos būtų galima palyginti. *Žr. biudžetas, biudžeto kontrolė.*

N

Nuolaida - nuleidžiama nuo prekės kainos suma.

P

Pajamos - (income) tam tikrą laiką gaunamos lėšos už gamybos veiksnių nuosavybę; (revenue) pinigai, kuriuos gauna firma, parduodama savo prekes ar paslaugas (pajamos iš pardavimo), arba pinigai, valstybės gaunami iš mokesčių.

Paklausa - noras, poreikis ar troškimas įsigyti prekę, turint tam reikalui pinigų. Ekonomikos analizėje paklausos pagrindas yra „noras ir galimybė užmokėti“ už prekę, o ne tik noras ją turėti. Vartotojų bendrąją prekę paklausą rodo paklausos kreivė.

Pardavimo kaina - kaina, kuria firma pateikia parduoti prekę. Ši kaina dažniausiai nustatoma tokio lygio, kuris apima gamybos ir pardavimo sąnaudas bei tam tikrą pelno normą.

Pardavimo pajamos - pajamos, gaunamos iš parduotų prekių ir paslaugų.

Pasiūla - produkto kiekis, kurį firmos padaro prieinamą parduoti. Ekonominė analizė visą produkto pasiūlą atspindi pasiūlos kreivėje.

Paskolos gavėjas - asmuo, firma ar įstaiga, gaunanti iš kreditoriaus paskolą vartoti ar investuoti. Dažnai paskolos gavėjai turi duoti kreditoriui kokią nors papildomą garantiją, pavyzdžiui, turimo turto aktą (dokumentą), kuris kreditoriui gali likti, jei paskolos gavėjas negali gražinti paskolos.

Paslaugos - nemateriali ekonomikos veikla, kuri tiesiogiai arba netiesiogiai prisideda prie žmonių poreikių tenkinimo.

Pelnas - skirtumas, kuris atsiranda tuomet, kai firmos bendrosios pajamos yra didesnės už jos bendrąsias sąnaudas.

Piniginis vienetas - standartinis valiutos vienetas, kuris sudaro šalies vidaus pinigų kiekio pagrindą.

R

Reklama - skelbimas, plakatas, pranešimas ir panašios priemonės, kuriomis siekiama plačiai paskleisti kokią žinią, patraukti vartotojus, pirkėjus; pats tokių priemonių organizavimas. Reklama – tai tikslinės informacijos apie prekių vartotojiškas savybes ar teikiamas paslaugas skleidimas, norint sudaryti arba padidinti paklausą. Reklama – tai priemonė, skatinanti produkto paklausą ir nustatanti prielaidumą tam tikrai prekių rūšiai (palankumą tam ar kitam gamintojui). Reklama yra viena iš pagrindinių produkcijos išskyrimo konkurencijos formų ir yra naudojama tam, kad būsimi pirkėjai susipažintų su tos rūšies išskirtiniais požymiais ir kad būtų galima juos įtikinti, jog ši rūšis yra daug pranašesnė už konkurentų pasiūlytąją.

Rinkos tyrimas - faktų ir nuomonių sisteminis rinkimas, lyginimas ir analizavimas, kad būtų galima padėti vadovams daryti sprendimus dėl firmos galimybių esamoms ar galimoms prekėms ir (ar) paslaugoms rinkos.

Rizikuojančioji firma - firma, kuri pradeda veiklą iš nieko, arba, jei yra steigiama tarptautinė firma, patenka į užsienio rinką, pasistatydama naują gamyklą ir šitaip pasipriešindama jos perėmimui ar susiliejimui su įsteigtąja firma.

S

Savininkas - nuosavybės turėtojas.

Skola - tam tikras pinigų kiekis, kurį asmuo ar bendrovė yra skolinga kitam asmeniui ar bendrovei. Skolos atsiranda, kai skolinamasi pirkti prekei, paslaugai ar finansiniam turtui (pavyzdžiui, pirkimas išsimokėtinai). Skolų sutartys garantuoja pasiskolintos sumos grąžinimą su palūkanomis per visą paskolos laiką.

Statistika - matematikos šaka, tirianti skaitmeninių duomenų rinkimo, išdėstymo lentelėse ir analizavimo teoriją bei metodus; duomenų grupavimas. Ekonomikos analizė plačiai remiasi ekonomikos duomenimis, kurie statistiškai analizuojami, norint patikrinti ekonomikos teorijas.

Sutartis - teisiškai patvirtintas susitarimas tarp dviejų ar daugiau šalių. Sutartis apima juos pasirašančiųjų įsipareigojimus, kurie gali būti žodiniai ar raštiški.

Sutartis dėl informacijos - sutartis, pagal kurią firmos įsipareigoja teikti duomenis centrinei agentūrai, dažniausiai savo prekybos asociacijai, apie kainas, diskontus, pardavimo sąlygas ir t.t. Šie duomenys surenkami ir po to išsiunčiami kiekvienai firmai — sutarties dalyvei.

T

Tarpininkas - asmuo ar įstaiga, taikinanti, derinanti besiginčijančias šalis; asmuo, suvedantis pirkėją su pardavėju. Tarpininkas – tai prekiautojas arba firma, kurie teikia paslaugą būdami tarpininkai tarp dviejų šalių, dažnai tarp gamintojo ir vartotojo arba pardavėjo ir pirkėjo.

Tarpininkauti - būti tarpininku.

Tarptautinė firma - firma, gaminanti ir parduodanti daugelyje šalių, skirtingai negu firma, kuri gamina vienoje šalyje ir eksportuoja į užsienio rinkas. Tarptautinės firmos tiesiogiai investuoja į užsienio gamybos padalinius, nes siekia mažesnių sąnaudų ir pelningumo.

Tarptautinė prekyba - apsikeitimas prekėmis ir paslaugomis tarp valstybių. Tarptautinė prekyba įgalina šalis gauti tam tikrų prekių ir paslaugų pigiau, negu jos pačios gali pasigaminti (lyginamasis pranašumas), arba sudaro sąlygas vartoti prekes ir paslaugas, kurių nebūtų galima gauti iš savo šalies tiekėjų (pavyzdžiui, mažai žaliavų arba pažangesnė technologija).

U

Ūkinė bendrija - kelių fizinių ar juridinių asmenų įsteigta firma, jungianti narių bendrąją ar dalinę nuosavybę.

Uždarbis - pajamos, kaupiamos gamybos veiksniams — algos, atlyginimai, mokesčiai, komisiniai, pelnas, renta, dividendai ir palūkanos.

V

Valiutos kursas - valiutos kaina, išreikšta kita valiuta.

Viršvalandžiai - pridėtinės darbo valandos prie tų, kurios formaliai sutartos su darbininkais ir sudaro pagrindinę darbo savaitę. Darbdaviai taiko papildomą valandinį darbą, norėdami kaip galima greičiau pagerinti ūkinės veiklos rezultatus, manydami, kad tai lankstesnis pasirinkimas negu samdyti papildomus darbininkus. Papildomos valandinės atlyginimo normos gali būti du ar tris kartus didesnės už pagrindines valandines normas.

1.2. Valdymo samprata bei reikšmė smulkiajame versle

Verslo įmonės, veikiančios tam tikroje aplinkoje ir siekiančios konkretaus tikslo (gauti pelno, išsitvirtinti rinkoje), veikla turi būti valdoma, o tai reiškia, kad joje vykstantys procesai turi būti iš anksto planuojami, derinami tarpusavyje.

Valdymas – kryptingas valdančiojo lygio poveikis valdomajam, siekiant bendro tikslo. Valdymą apibūdina jo sudedamosios dalys - funkcijos. Valdymo funkcijos – visuma vienas kitą keičiančių valdymo veiksmų, kuriems būdingas cikliškumas ir nenutrūkstumumas (*D. Torrington, 1991*). Pastebima, kad skirtingi autoriai nurodo kiek skirtingas valdymo funkcijas.

Teoriškai, planavimo funkcijos tikslas yra pagerinti sprendimų priėmimo kokybę analizuojant bei įvertinant visus veiksnius, turinčius įtakos tokių sprendimų priėmimui ir užtikrinant, kad tie sprendimai atitiktų įmonės pasirinktą strategiją.

Pagrindinė planavimo paskirtis - iširti galimas ateities įvykių alternatyvas bei galimas situacijas, nustatyti įmanomas valdymo sprendimų, reikalingų norimiems tikslams pasiekti, sekas. Sprendimų priėmimas - tai labiausiai priimtinos veiksmų sekos pasirinkimas iš suplanuotų galimų alternatyvų (*F. J. Yates, 2004*).

Planavimas, anot *K. Legge (2000)*, yra svarbiausia valdymo funkcija. Visų sprendimų priėmimas ir operacijų sėkmė didžiaja dalimi priklauso nuo šios funkcijos vykdymo.

Dar *A. Fajolis* pabrėžė, kad „valdyti - reiškia numatyti“ (*B. Martinkus, A. Sakalas, A. Savanevičienė, 2000*). Planavimas - tai procesas, vykstantis prieš imantis konkrečių veiksmų ir padedantis priimti sprendimus dabartiniu metu galvojant apie ateitį.

Teisingi ir racionalūs sprendimai gali būti priimti tik tada, kai yra aiškiai nustatyti tikslai ir būdai jiems pasiekti. Todėl jeigu nėra planavimo, t.y. galimų būdų tikslams pasiekti modeliavimo, praktiškai nėra galimybės priimti teisingus sprendimus (*T.O. Davenport, 1999*).

S. Stoškus (2002) pabrėžia, kad planavimas pats savaime negarantuoja sėkmės, tačiau veda į ją, leidžia sureaguoti į permainas, atlieka disciplinuojančią funkciją.

Kita valdymo funkcija – kontrolė. Ji gali būti aiškinama kaip grįžtamasis ryšys tarp įmonės ilgalaikių bei trumpalaikių planų ir faktiškai pasiektų rezultatų. *A. Fajolis* pabrėžė, kad kontrolė reikalinga norint patikrinti, ar viskas vyksta pagal patvirtintus planus, sudarytas instrukcijas ir nustatytus principus (*S.H. Woodrow, 2003*). Taigi kontrolės tikslas – išaiškinti silpnas vietas ir klaidas, laiku jas ištaisyti ir neleisti joms pasikartoti.

Kontrolė labai glaudžiai siejasi su planavimu - planavimas ir kontrolė bus efektyvūs tik tada, kai bus nustatyti konkretūs ir pakankamai stabilūs (pernelyg dažnai nesikeičiantys) veiklos vykdymo standartai, išreikšti absoliutiniais ir santykiniais rodikliais. Kita vertus, planavimas gali tapti beprasmiškas ir netikslingas, jeigu įmonėje nebus žinoma, ar buvo pasiekta tai, kas buvo suplanuota. Būtent šiame valdymo proceso etape atsiranda grįžtamojo ryšio tarp planų ir faktinių rezultatų poreikis.

E. Bagdonas ir *L. Bagdonienė (2000)* knygoje „Administravimo principai“ siūlo skirti tokius kontrolės lygius: strategijos, struktūros, operacijų, elgesio, finansų kontrolė.

Strateginiu požiūriu aktuali kompleksinė kontrolė, kurią sudaro (*A. Vasiliauskas, 2001*):

- Profilaktinė kontrolė – įdėjimų tikrinimas, problemų nuspėjimas ir pašalinimas;
- Lyginamoji kontrolė – proceso tikrinimas ir reguliavimas;
- Grįžtamoji kontrolė – rezultatų tikrinimas, mokymasis iš praeities klaidų.

Strateginė kontrolė vertina, kaip efektyviai organizacijos strategija padeda pasiekti tikslus. Planavimo ir strateginės kontrolės sritys apima įmonės tikslus, rinką, finansus, vartotojo pasitenkinimą, lankstumą, produktyvumą, kokybę, pristatymą, apyvartos laiką, išlaidas, operacijas.

Viena iš sudėtingiausių veiklos funkcijų yra vadovavimas. Tai ypatinga veikla, kuri neorganizuotą minią paverčia efektyviai, tikslingai ir našiai dirbančia grupe (*A. Stoner, E. Freeman, R. Gilbert, 2001*). Pagrindinis vadovavimo uždavinys – užtikrinti efektyvų vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimą, siekiant organizacijos tikslų.

Efektyvus vadovavimas pasižymi tuo, kad organizacijų būklę sugebama perkelti į pageidaujamą ateitį; darbuotojai skatinami siekti permainų, sužadinama jų motyvacija (*P.B. Beaumont, 1996*).

Personalo valdyme vadovavimas suprantamas kaip funkcija, susijusi su tarpasmeniniais valdymo aspektais, padedanti pavaldiniams suprasti įmonės tikslus ir efektyviai jų siekti (*V. Baršauskienė, B. Janulevičūtė, 1999*).

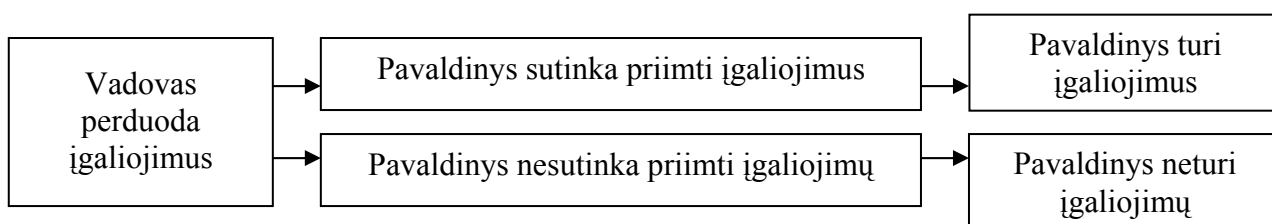
Vadovavimas pasireiškia vienu žmonių įtaka kitiems. Galimos tokio poveikio formos: valdžia, paremta prievarta; valdžia, paremta atlyginimu; teisinė valdžia; ekspertinė valdžia; etalono valdžia; įtikinimas; įtraukimas valdymą. (*B. Leonienė, 2001*)

Visi autoriai sutinka, kad vadovaujant labai svarbi lyderiavimo savybė. Gebėjimas lyderiauti siejamas su vadovo elgesiu, gebėjimu skirstyti užduotis, bendrauti su darbuotojais, motyvuoti jų veiklą, organizuoti vadovų darbą. Nors, kaip pastebi *J.J. Fox (2001)*, lyderiavimo bruožus nustatyti išskirti gana sunku, išskiriami esminiai lyderiams būdingi bruožai: optimizmas, pasitikėjimas, garbingumas, ryžtingumas, gebėjimas paskatinti veikti, gabenimas paremti ir padėti.

Lyderiavimas glaudžiai siejasi su vadovo autoriteto sąvoka. Anot *A. Sakalo (2003)*, vadovo autoritetas priklauso nuo: formalios vadovo padėties; vadovo dalykinės kompetencijos; vadovo socialinės kompetencijos.

A. Sakalo ir V. Šilingienės (2000) teigimu, tipiniu atveju vadovo darbą (vadovavimą) sudaro: darbo vietų ir sąlygų vadovavimas; darbo metodai ir normavimas; darbo pasidalijimas ir kooperavimas; racionalus darbo laiko planavimas; racionalus vadovo ir pavaldinių bendradarbiavimo organizavimas. Sėkmingai dirba toks vadovas, kuris sugeba pasiekti tris tikslus: tiksliai apibrėžti užduotį ir numatyti jos įgyvendinimą; tinkamai parinkti darbuotojus užduočiai atlikti ir dirbti su jais; išsiaiškinti kiekvieno komandos nario darbinis poreikis bei motyvus ir stengtis optimaliai juos patenkinti.

Viena svarbiausių vadovavimo priemonių – delegavimas. Tradicinis požiūris į delegavimą numato įgaliojimų perdavimą nuo aukščiausio iki žemiausio organizacijos lygio. Aiškinant delegavimą prasminga remtis *Č. Barnardo* įgaliojimų priėmimo koncepcija, kurios esmė matoma 1 paveiksle (*R. Adamonienė, A. Sakalas, V. Šilingienė, 2002*):



1 pav. Įgaliojimų priėmimo koncepcija

Deleguojant ilgalaikes užduotis ir duodant nurodymus reikia laikytis 7 K reikalavimų (žr. 1 lentelę) (*A. Seilius, 1998*).

1 lentelė

7 K taisyklė, tobulinant organizacijos bendravimo procesus

Eil.nr.	Apibūdinimas
1.	nurodymai turi būti duodami aiškiai nustatytam adresatui – konkrečiam asmeniui, asmenų grupei;
2.	jie turi būti konkretūs, aiškūs, būtina įsitikinti, ar jie buvo teisingai suprasti;
3.	jų sudėtingumas turi atitikti juos vykančių darbuotojų kvalifikaciją;
4.	turi būti nustatytas tikslus ir realus užduoties įvykdymo terminas;
5.	vienu metu tam pačiam darbuotojui neturi būti duodama daug skirtingų užduočių;
6.	užduotys turi būti paremtos reikalingais darbo, materialiniais ir finansiniais ištekliais;
7.	atskirais atvejais turi būti numatytos specialios atlyginimo už atliktą užduotį sąlygos.

Iš esmės, vadovavimo funkcija apibūdina organizavimo – kitos funkcijos turinį. Organizavimas - tai funkcija, kuria vadovai paskirsto darbus, atsakomybę, išteklius organizacijos nariams, kad jie efektyviai siektų organizacijos tikslų.

Kai kurie autoriai kaip atskirą valdymo funkciją išskiria motyvavimą. Motyvavimas – tai savęs ir kitų veiklos, siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų, skatinimo procesas. Taigi motyvacijos esmę sudaro žmogaus norai ir poreikiai.

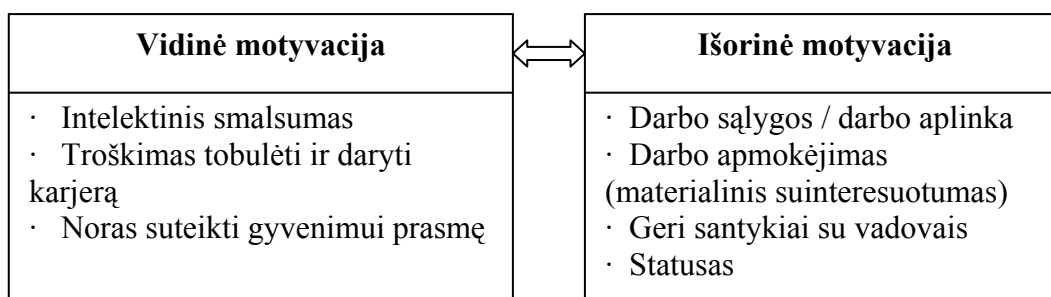
Darbuotojų motyvacija yra sudėtingas reiškinys ir tuo galima paaiškinti motyvacijos teorijų gausą. Motyvacijos teorijų pradininku laikomas *F. Tayloras*. Vėlesnės motyvacijos teorijos skirstomos į (*G. Dessler, 2001*):

- pasitenkinimo darbu (poreikių) teorijas, kuriose akcentuojami žmonių poreikiai, tai, kas motyvuoja žmones veiklai (*A. Maslovo poreikių teorija, F. Herbergo dviejų veiksnių teorija, D. MakKlelando ir K. Alderferio poreikių teorijos*)
- procesines teorijas, kuriose atsižvelgiama į patį motyvacijos procesą, analizuojama tai, kaip žmonės paskirsto savo pastangas, siekdami skirtingų tikslų ir kaip jie elgiasi (*V. Vrumo vilčių teorija, J. Adamso teisingumo teorija, Porterio-Laulerio motyvacijos modelis*). Kiti atstovai: *J.A. Vagneris, B.M. Stavas, O.A. Kolbas, I.M. Rubinas*.

Įmonės personalas tai daug daugiau nei darbo jėga - tai pagrindinis įmonės resursas ir kapitalas. Todėl itin svarbu jį racionaliai panaudoti įmonės veikloje, priimti teisingus valdymo sprendimus, didinančius darbuotojų atsidavimą įmonei, jų norėjimą gerai dirbti.

Analizuojant motyvaciją svarbi vieta tenka atlygio klausimų sprendimui. Skiriamos dvi atlygio kategorijos: vidinis atlygis (pasitenkinimą – žmogui suteikia pats darbo procesas ir jo rezultatas, žadinantis užbaigtumo jausmą, didinantis savigarbą; išorinis atlygis, kurį suteikia organizacija, o ne darbas (darbo užmokestis, pagyrimai, pripažinimas, papildomos atostogos ir kt.).

E. Bagdonas ir *L. Bagdonienė* (2000) skiria išorinės ir vidinės motyvacijos šaltinius, kurie pavaizduoti 2 paveiksle:



2 pav. Išorinės ir vidinės darbuotojų motyvacijos šaltiniai

K. Lukoševičius ir *B. Martinkus* (2001) pastebi, kad valdymo funkcijos viena su kita glaudžiai susijusios ir dažnai vykdomos kartu.

1.3. Personalo atlygis už darbą, motyvavimas bei skatinimas

Vienas svarbiausių personalo valdymo aspektų - darbuotojų darbo užmokestis, jų motyvavimas ir skatinimas.

K. Lukoševičius ir *B. Martinkus* (2001) pažymi, kad personalo atlygio nustatymo klausimai sprendžiami įgyvendinant darbo įvertinimo tikslus, kurie yra tokie: išteklių paskirstymas, darbuotojų atlyginimas, pateikimas darbuotojams grįžtamosios informacijos, teisingumo palaikymas, darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas, lygių galimybių nuostatų realizavimas.

Kaip nurodo *A. Sakalas*, *V. Šilingienė* (2000) knygoje „Personalo valdymas“, pagrindinis daugumos Lietuvos dirbančiųjų darbo motyvas yra darbo užmokestis.

Pagrindiniai darbo apmokėjimo sistemos reikalavimai: nepakanka mokėti didelį darbo užmokestį; reikia orientuotis ne kiekybinį, bet į kokybinį darbo apmokėjimo sistemos aspektą; darbo apmokėjimo sistema turi būti teisinga, aiški, suprantama; darbo apmokėjimo sistema turi būti

patraukli, leidžianti priimti, išlaikyti ir ugdyti kvalifikuotus darbuotojus; darbo apmokėjimo sistema turi skatinti darbuotojus siekti tokių darbo rezultatų, kurie atneštų naudą įmonei; darbo apmokėjimo sistema turi būti dinamiška; darbo apmokėjimo sistema turi būti glaudžiai susijusi su įmonės personalo politika.

Neabejojama, kad darbuotojų suinteresuotumas gerai dirbti didžia dalimi priklauso nuo įmonės taikomų poveikio priemonių. 2 lentelėje apibūdintas materialus ir nematerialus poveikis darbuotojams (*A. Sakalas, V. Šilingienė, 2000*).

2 lentelė

Vadovavimo poveikio darbuotojams, jų motyvacijai sistemos

Vadovavimo poveikio darbuotojams sistemos	Sistemos apibūdinimas
Materialinio poveikio	<i>Siekiama</i> sukurti teisingą, motyvuojančią atlyginimo už darbą sistemą. <i>Naudojamos priemonės:</i> darbo santykinės vertės įvertinimas ir darbuotojų asmeninio indėlio įvertinimas.
Nematerialinio poveikio	<i>Siekiama</i> sukurti efektyvią personalo ugdymo ir profesinio augimo sistemą, sudaryti sąlygas dirbti įdomų, atsakingą darbą, užtikrinti gerus santykius su vadovais ir kolegomis. <i>Naudojamos priemonės:</i> karjeros planavimo ir personalo ugdymo sistemų organizavimas, palankių darbo sąlygų sudarymas, konstruktyvus konfliktų sprendimas, tinkamai organizuotas delegavimas ir kontrolė, komandinio darbo principų taikymas.

I. Bučiūnienė (1996) pastebi, kad vienas universaliausių veiksnių, motyvuojančių žmones darbui, yra darbo užmokestis. Kaip pastebi *R. Schuller (1998)*, ne tiek svarbu, koks yra faktiškas darbo užmokesčio dydis, svarbu, kad gaunantis atlygį žmogus jaustųsi teisingai atlygintas už darbą.

G. Dessler (2001) taip pat pažymi, kad nustatant darbo atlygį, svarbu, kad jis būtų teisingas lyginant jį išorėje (lyginant su kitų įmonių) ir viduje (lyginant su kitais įmonės darbuotojais). To siekiant, reikėtų (*A. Sakalas, 2003*):

- 1) atlikti atlyginimų apžvalgą ir išsiaiškinti, kiek kiti darbdaviai moka už tokius pat darbus;
- 2) nustatyti kiekvieno darbo vertę organizacijoje (galimi metodai: rangavimo, darbų klasifikavimo, taškų metodas);
- 3) sugrupuoti panašius darbus į apmokėjimo kategorijas;
- 4) naudojantis darbo užmokesčio kreivėmis (kurios parodo, koks šiuo metu yra vidutinis apmokėjimo lygis) nustatyti kiekvienos darbo apmokėjimo kategorijos įkainius;

5) patikslinti darbo apmokėjimo lygius (nustatyti apmokėjimo lygių diapazoną).

K. Lukoševičius, B. Martinkus (2001) nurodo, jog veiksniai, lemiantys darbo apmokėjimo lygį, skirstomi vidinius ir išorinius. Vidiniai veiksniai: konkretaus darbo vertė, reliatyvi darbuotojo vertė (susijusi su darbuotojo kvalifikacija), darbdavių išgalės mokėti tam tikrą atlyginimą. Išoriniai veiksniai: darbo rinkos sąlygos, ekonominė sąlygos, konkurencija, regiono darbo užmokesčio lygis, gyvenimo lygis, kolektyvinė sutartis, vyriausybės poveikis (įstatymai, teisės aktai).

Darbo vertinimo tikslas – nustatyti santykinę darbo vertę. Vertinant darbą vienas darbas lyginamas su kitu pagal turinį, kurį apibūdina tokie veiksniai kaip įgūdžiai, pastangos, atsakomybė, darbo sąlygos (*B. Martinkus, A. Savanevičienė, 1996*).

Skirtinguose šaltiniuose nurodomi įvairūs darbo įvertinimo metodai. Pavyzdžiui, *K. Lukoševičius, B. Martinkus (2001)* rekomenduoja plačiausiai vartojamus metodus: kokybinio vertinimo (darbo palyginimo ir darbų klasifikavimo metodas), kiekybinio vertinimo (darbo veiksmų palyginimo ir įvertinimo balais metodas).

3 lentelė

Darbo apmokėjimo sistema

Darbo apmokėjimo sistema	Apibūdinimas
Pastovus darbo užmokestis	Priklauso nuo darbo pobūdžio ir turinio, darbo vietos keliamų reikalavimų
Kintamasis darbo užmokestis (sudaro 30-40 proc. pastovaus darbo užmokesčio)	Priklauso nuo darbuotojo savybių ir elgsenos darbe. Ši dalis skirta įvertinti individualius darbuotojų pasiekimus.
Premijos	Skiriamos už ypatingus veiklos rezultatus. Tai vienkartiniai mokėjimai, kurie gali būti individualūs arba kolektyviniai. Premijavimo sistema turi garantuoti materialinį darbuotojų suinteresuotumą nuolat didinti darbo našumą ir kokybę. Dažniausiai tai neviršija 1 proc. darbuotojo indėlio dėl gauti pelno ar ekonomijos.

Skaičiuojant pastovų darbo užmokestį realizuojami šie tikslai: sudaroma pagrįsta darbuotojų darbo apmokėjimo bazė; nustatomi darbo vietos reikalavimai ją užimančiam darbuotojui.

Skaičiuojant kintamąjį darbo užmokestį gali būti pasirinkti tokie metodai: aprašomieji (kokybiniai), kurie pagrįsti laisva darbuotoją charakterizuojančia forma; kombinuotieji (tarpiniai), kuriuos taikant naudojamos kokybinės charakteristikos, o kartu ir skaitmeniniai vertinimai; kiekybiniai, kai naudojami skaitmeniniai vertinimai (savybių rangai, balai, koeficientai).

Analizuojant atlygio už darbą turinį reikėtų nurodyti ir darbuotojų naudas, t.y. netiesiogines finansines išmokas darbuotojams. Pagrindinės darbuotojų naudos: apmokėjimas už nedirbtą laiką, draudimas, pensijos ir paslaugos darbuotojams. Reikėtų pastebėti, kad darbuotojų naudos, kaip atskira darbo atlygio kategorija, žymiai plačiau nagrinėjamos užsienio autorių darbuose.

Darbininkų indėliui įvertinti gali būti naudojami kintamąją darbo užmokesčio dalį sudarantys asmeniniai priedai už darbo kokybę, darbo punktualumą, universalumą, iniciatyvumą ir stropumą. Nustatant kintamosios darbo užmokesčio dalies dydį labiausiai tinka darbuotojų asmeninio indėlio vertinimas kiekybiniais metodais (*A. Sakalas, 2003*).

4 lentelėje pateiktos ir apibūdintos trys darbo sistemos sudedamosios dalys, tuo tarpu *K. Lukoševičius, B. Martinkus (2001)* skiria tokias atlyginimo už darbą sudedamąsias dalis: dalyvavimas pelnuose, premijos, kintamoji darbo užmokesčio dalis, pastovioji darbo užmokesčio dalis.

4 lentelė

Pagrindinės darbo užmokesčio formos

Paprastos darbo užmokesčio formos	Laikinė darbo užmokesčio forma	Vienetinė darbo užmokesčio forma
Kombinuotos darbo užmokesčio formos	Su privaloma normuota užduotimi Asmeniniai priedai	Progresyvinė Regresyvinė Diferencijuota (baudų) ir kt.

Vienetinė darbo užmokesčio forma, kai darbo užmokestis skaičiuojamas už atliktą darbo vienetą. Pasirinkus tiesioginę vienetinę darbo užmokesčio formą, darbo užmokestis didėja proporcingai pagamintam produkcijos kiekiui, todėl ši sistema racionali, kai akcentuojamas kiekybinis rezultatas. Tačiau norint taikyti tokį darbo užmokestį reikia tam tikrų sąlygų: turi būti lengvai išmatuojamas darbas natūrine išraiška; didelis darbo greitis neturi neigiamai įtakoti darbo kokybės; didžiausią įtaką darbo rezultatams turi turėti pats žmogus.

Paprasta vienetinė darbo užmokesčio forma taikoma retai. Dažniausiai pasirenkamos kombinuotos vienetinio darbo užmokesčio formos (*R. Adamonienė, A. Sakalas, V. Šilingienė, 2002*).

Pastaruosiu metu vis dažniau pereinama prie laikinės darbo užmokesčio sistemos. Ją taikant įvertinamas darbo laikas, neatsižvelgiant į pagamintą kiekį (*A. Sakalas, 2003*).

Valandinis darbo užmokestis, skirtingai negu vienetinis, išlieka toks pat, o tai reiškia, kad, per tą patį laiką pagaminus didesnę kiekį produkcijos, darbo užmokesčio dalis, tenkanti vienam vienetui, mažėja, kas sąlygoja ir savikainos mažėjimą. Tačiau ši sistema neišsprendžia klausimo,

kaip motyvuoti darbininką, kad šis daugiau gamintų. Todėl dažnai taikomos tokios atmainos (*R. Shuler, 1998*):

- laikinė darbo užmokesčio forma, turinti privalomą normuotą užduotį, kai nurodyta būtina įvykdyti tam tikra užduotis per tam tikrą laiką;
- asmeninių priedų forma, kuri analogiška vienetinei darbo užmokesčio formai su asmeniniais priedais, tik šiuo atveju pastovioji darbo užmokesčio dalis apskaičiuojama atsižvelgiant į tarifinį valandinį atlygį.

Kaip pastebi Lietuvos personalo srities specialistai (*B. Martinkus, A. Sakalas, A. Savanevičienė, 2000*), žemesnių valdymo lygių darbuotojų atlyginimą turėtų sudaryti *fiksuota alga* ir *bonusinė dalis*. Fiksuota dalis užtikrina darbuotojo norą dirbti įmonėje, o kartu ir sumažina rotaciją. Bonusinė dalis turi būti tokio dydžio, kad sukeltų darbuotojo susidomėjimą (kartais kaip bonusą galima teikti pagyrimo raštus, tam tikras privilegijas, pavyzdžiui, siųsti į mokymus, apmokėti transporto išlaidas, pokalbius mobiliuoju telefonu). Manoma, kad jei fiksuota dalis bus pernelyg didelė - sudarys 80–100 proc., o bonuso suma – pernelyg maža (arba ji iš viso nebus nustatyta), darbuotojai nesistengs gerinti savo veiklos rezultatų.

Pasaulyje, o taip pat ir Lietuvoje gana sparčiai populiarėja naujieji atlygio už darbą principai, kurių laikantis susitelkiama į geriausių įmonės darbuotojų ugdymą ir apdovanojimą (*H.S. Woodrow, 2003*).

Tai pat populiarėja *darbuotojų akcijų nuosavybės plano* forma – kai bendrovė perduoda dalį savo akcijų (arba pinigų šioms akcijoms pirkti) investiciniam fondui, kuris įkurtas tam, kad darbuotojai galėtų nusipirkti įmonės akcijų (*G. Dessler, 2001*).

Nemažai įmonių viduriniojo ir aukščiausiojo lygio vadovų skatinimui naudoja akcijų opcionus. Tai teisė tam tikru metu nusipirkti tam tikrą kompanijos akcijų kiekį už nustatytą kainą.

Stiprinant darbuotojų motyvaciją labai didelę įtaką turi teisingas nepiniginis motyvų naudojimas, skatinantis personalą kuo efektyviau naudotis savo žiniomis, gebėjimais, talentais.

Taigi vienas iš darbuotojų pasitenkinimą, motyvaciją lemiančių veiksnių yra teisingas atlygis. Sėkminga atlygio už darbą strategija gali būti pagrindinė priemonė išlaikant geriausius talentus ir siekiant efektyvios įmonės veiklos.

Apibendrinant darbuotojų motyvacijos sistemos rengimui keliamus reikalavimus, galima teigti, kad:

- Skatinimo sistema susideda iš piniginio ir nepiniginio skatinimo elementų;
- Piniginio skatinimo sistema paremta įmonės veiklos rezultatais bei asmeniniu kiekvieno darbuotojo indėliu. Sistemos sudėtinės dalys,

priklausančios tiek nuo kiekybinių, tiek nuo kokybinių veiklos rodiklių, yra šios: fiksuota dalis, priklausanti nuo darbuotojo kvalifikacijos ir gebėjimų, bei darbo užmokesčiui skiriamo mokes fondo organizacijoje ir kintama dalis, priklausanti nuo organizacijos ir padalinio veiklos rezultatų bei darbuotojo asmeninio indėlio į darbą.

- Nepiniginio skatinimo sistema numato priemones, kurios leistų darbuotojui siekti geresnių darbo rezultatų, geriau išreikšti save kaip specialistą, pasiekti didesnę moralinę pasitenkinimą.

Pastebima, kad Lietuvoje šiandien vis dar labai mažai įmonių vadovų tiki moralinių stimulų panaudojimo efektyvumu, pamiršdami tai, kad žmonių poreikiai yra ne tik įvairūs, bet ir sudėtingi. Būtent poreikių įvairovė ir yra pagrindinis argumentas neapsiriboti materialiaisiais stimulais – aktyviai ir sumaniai naudoti nepinigines skatinimo formas.

1.4. Personalo mokymas, kvalifikacijos kėlimas bei perkvalifikavimas

Einant į žinių amžių, į besimokančią visuomenę, vis svarbesnę vaidmenį vaidina organizacijos darbuotojai ir jų sugebėjimai. Įmonės sėkmei ypač reikšmingi: · Darbuotojų sugebėjimas perimti ir inicijuoti pokyčius;

- Darbuotojų sugebėjimas orientuotis ne tik į šios dienos klientus, bet ir į ateities klientus;
- Darbuotojų sugebėjimas dirbti komandoje ir vykdyti daugiaplanius projektus;
- Darbuotojų sugebėjimas nuolat plėsti galimybių ribas, vystyti kompetencijas.

Atsižvelgiant į pastarojo laikmečio personalo vadybos aktualijas, galima pastebėti, kad svarbiausios darbuotojų mokymų kryptys yra orientuotos į bendrųjų ir specialiųjų darbuotojų kompetencijų didinimą, darbuotojų kūrybinio potencialo atskleidimą ir komandų stiprinimą. Pastaruoju metu ypač akcentuojami komandinio darbo įgūdžiai. M. Kusy (2003) pabrėžia, kad nauji vadovavimo metodai reikalauja gebėjimo dirbti komandoje.

Būtinumą mokyti darbuotojus, kelti jų kvalifikaciją sąlygoja pačių įmonių interesai ir poreikiai. Darbuotojų įgytas profesinis pasirengimas sensta, tenka nuolat jį atnaujinti, norint prisitaikyti prie kintančių sąlygų įmonės aplinkoje ir viduje.

Personalo vadyboje naudojama sąvoka personalo ugdymas. Tai platesnė sąvoka už darbuotojų kvalifikacijos kėlimą arba naujų žinių įgijimą. Darbuotojų ugdymas (profesinis, socialinis ir asmenybinis) yra neišvengiamas, norint įmonei išlikti konkurencinėje kovoje.

Svarbiausi personalo ugdymo sistemos principai yra šie: ugdomi visi darbuotojai, nenutrūkstamas mokymas visą gyvenimą, mokymosi vietos labai įvairios (darbo vietoje, auditorijoje ir kt.), mokymais orientuojamasi į ateities poreikius (*B. Clegg, 2003*).

Įmonės tikslai, sąlygoti poreikio apsirūpinti reikiamų kiekiu ir reikiamos kokybės personalu. Darbuotojų tikslai, sąlygoti galimybių patenkinti savęs realizavimo, profesinio augimo, kūrybinio potencialo atskleidimo bei tolesnio ugdymo poreikius.

A. Stoner, E. Freeman, R. Gilbert (2001) pažymi, kad mokymo programa – tai procesas, sudarytas dabartiniam darbo lygiui palaikyti ir gerinti. Tobulinimo programa – procesas, sudarytas tobulinti įgūdžiams, kurie bus reikalingi darbui ateityje.

A. Sakalas (2003) darbuotojų ugdymą siūlo organizuoti tokiu nuoseklumu:

- 1) suformuoti siekiamus tikslus ir su jais supažindinti dirbančiuosius;
- 2) suformuoti mokymo planus;
- 3) besimokantiems suteikti įvairiapusę metodinę pagalbą;
- 4) sukurti tinkamą organizavimą;
- 5) sukurti darbuotojų motyvavimo sistemą;
- 6) sukurti kontrolės sistemą.

Vertinant organizacijos požiūriu, konkrečių ugdymo kryptių, darbuotojų mokymų poreikį geriausiai nusako įmonės tikslai ir darbuotojų veiklos analizės rezultatai. Tačiau vis daugiau organizacijų darbuotojų ugdymo procesą bent jau iš dalies individualizuoja.

Labai svarbi darbuotojų mokymų bei kvalifikacijos kėlimo organizavimo dalis – jų vertinimas, grįžtamosios informacijos apie ugdymo veiklos efektyvumą gavimas. Tai atliekant svarbu nustatyti vertinimo kriterijus. Kaip pažymi *A. Savanavičienė (1999)*, „išmatuojamos“ mokymo pastangos yra šios: reakcija, žinojimas, elgesys, rezultatai.

Siekiant įvertinti personalo ugdymo programą *A. Sakalas* ir *V. Šilingienė (2000)* nurodo, jog įmonėms reikia:

- Nustatyti, kaip darbuotojai patenkinti šia programa? (reakcija);
- Nustatyti, ko buvo išmokta? (mokymas);
- Nustatyti, kaip po programos pasikeitė darbuotojų elgesys? (elgsena);
- Nustatyti, kokią įtaką programa padarė veiklos rezultatams? (rezultatai).

Mokymo ir tobulinimo vertinimui *C. Hampden-Turner (2004)* siūlo atlikti kontrolinį eksperimentą (kai lyginamos dvi grupės: viena, kuri dalyvauja mokyme, kita – mokyme nedalyvaujanti).

Galima teigti, kad personalo strategijos tikslas – pasiekti darbinėje aplinkoje harmoniją, suderinti darbdavio ir darbuotojo interesus. Šiame kontekste svarbūs darbuotojų pasitenkinimo darbu teoriniai aspektai.

1.5. Darbuotojų pasitenkinimas darbu smulkiajame versle, bendravimas ir bendradarbiavimas.

Anot *A. Sakalo (2003)*, pastaruoju metu Lietuvos darbdaviai vis dažniau atkreipia dėmesį į savo darbuotojus, jų lūkesčius bei pasitenkinimą darbu. Atsivėrusi Europos Sąjungos rinka - reali grėsmė, lemianti aukštos kvalifikacijos specialistų migraciją, todėl nemažai darbdavių priversti labiau stengtis išlaikyti kvalifikuotus specialistus savo įmonėje.

Kai kurių autorių teigimu (*R Shuler, 1998; S. H. Woodrow, 2003*), darbuotojų požiūrį į darbą, jų motyvuotumą gerai dirbti, darbuotojų kaitą lemia jų pasitenkinimas darbu.

K. Lukoševičius ir *B. Martinkus (2001)* teigia, kad pasitenkinimas darbu yra teigiamų ir neigiamų žmogaus jausmų rinkinys, rodantis, kaip darbuotojas vertina savo darbą.

Kaip pažymi *R. Renckly (1997)*, darbuotojų pasitenkinimą darbu lemia jo turimos nuostatos į darbą. Tačiau darbas - tai ne vien tiesioginės darbuotojui keliamos užduotys, bet ir santykiai su bendradarbiais, viršininkais, įmonėje nustatytos taisyklės ir tradicijos, darbo atlikimo standartai, kitos darbo sąlygos. Nuo šių klausimų sprendimo taip pat labai priklauso darbuotojų pasitenkinimas darbu.

Remiantis *G. Dessler (2001)*, yra keletas darbuotojų pasitenkinimą darbu lemiančių veiksnių, kuriuos įmonės vadovai arba darbuotojų tiesioginiai viršininkai gali kontroliuoti.

Reikėtų pastebėti, kad mokslininkus labiausiai domina darbuotojų pasitenkinimo darbu bei jų darbo produktyvumo tarpusavio ryšys. Tyrimų duomenys rodo, kad patenkinti darbuotojai nebūtinai yra produktyvūs, iniciatyvūs ir entuziastingi. Tuo tarpu nepatenkintas darbu ir darbo sąlygomis darbuotojas gali būti labai pareigingas ir darbą atlikti produktyviai.

Naujo darbuotojo pasitenkinimo darbu prielaidos glūdi sėkmingame darbuotojo „įvedime“. Šiame kontekste svarbi veiksminga orientavimo (socializacijos) programa, sukurta tam, kad padėtų darbuotojams sklandžiai prisitaikyti organizacijoje (*M. Kusy, 2003*).

W.C. Kim ir *R. Mauborgne* pabrėžia, kad siekiant padidinti darbuotojų pasitenkinimą, organizacijoje reikia sukurti teisingumą. Teisingumo procesas didina pasitikėjimą ir skatina idėjas, galima paveikti darbuotojus ir jie savanoriškai padės įmonei siekti tikslų. Į teisingo elgesio su darbuotojais koncepciją įtraukiamas ir karjeros valdymo klausimų sprendimas (*B. Clegg, 2003*).

Karjeros planai – individualūs asmenybės ugdymo aspektai (*A. Sakalas, 2000*). *D. Haringtonas* pabrėžia, kad karjeros planavimas sudaro galimybę patenkinti darbuotojų potencialo plėtros ir profesinio augimo siekius, padidinti darbuotojų pasitikėjimą savo jėgomis, suformuoti pagarbius vadovybės ir pavaldinių santykius (*A. Hall, 2003*).

Įmonė, veikianti pagal modernųjį požiūrį į karjerą, pirmenybę teikia ne ekonominiams organizacijos tikslams, bet pastangoms juos pasiekti geriau patenkinant darbuotojų poreikius, sudarant galimybes išnaudoti ir ugdyti jų gabumus (*C. Hampden-Turner, 2004*).

Per pastarąjį dešimtmetį Lietuvoje įvykę kardinalūs pokyčiai darbo rinkoje, tarp darbuotojų didėjantis varžymasis bei konkurencija, lemia streso bei jo sukeltų padarinių pasireiškimą darbe. Neabejojama, kad šis psichologinio bei vidinio pobūdžio veiksnys taip pat turi labai didelę įtaką darbuotojų pasitenkinimui.

Darbuotojų pasitenkinimą didina ne tik socialinis, bet ir fizinis darbo aplinkos saugumas. Ypač šiems klausimams daug dėmesio skiriama užsienio mokslininkų darbuose.

Konfliktai – tai situacijos, kuriose susiduria skirtingi, priešingi dviejų ir daugiau šalių interesai, požiūriai, siekiai.

Ankstyvosiose personalo vadybos tyrimo stadijose plačiai vartotas terminas „konfliktų sprendimas“. Šis terminas suprantamas taip, kad konfliktą galima ir reikia išspręsti arba pašalinti. Taigi konfliktų sprendimo tikslas buvo tam tikra nekonfliktiška būklė, kai žmonės bendrauja visiškai harmoningai. Pastaruoju metu specialistai iš esmės peržiūri šį konfliktų tyrimo aspektą. Taip atsitiko mažiausiai dėl dviejų aplinkybių: suvokta, kad pastangos visiškai pašalinti konfliktą yra bergždžios; padaugėjo tyrimų, įrodančių teigiamą konfliktų vaidmenį.

Taigi personalo politikoje derėtų labiau akcentuoti ne konfliktų pašalinimą, bet jų valdymą. Atsižvelgiant į tai, reikia sutelkti dėmesį į šiuos konfliktų tyrimo aspektus: kokios elgesio formos konfliktinėse situacijose žmonėms būdingos; kaip skatinti produktyvų elgesį.

Skiriami tokie konfliktų tipai: asmeninis vidinis, tarpasmeninis, asmens ir grupės, tarpgrupinis konfliktas (*S. Stoškus, 2002*).

Organizacijose kylantys konfliktai gali būti dvejopo pobūdžio: 1) funkciniai, sąlygojantys organizacijos efektyvumo augimą, ir 2) disfunkciniai, sąlygojantys asmeninio pasitenkinimo, grupinio bendradarbiavimo ir organizacijos efektyvumo sumažėjimą (*M. Armstrong, 2002*).

E. Bagdonas, L. Bagdonienė (2000) nurodo, jog konfliktų sprendimas galimas naudojant du metodus:

Struktūrinius (galimos priemonės: darbo keliamų reikalavimų išaiškinimas, integravimasis koordinavimas, bendrų organizacijos tikslų nustatymas, skatinimo sistemos struktūra);

Asmeninius (galimos priemonės: vengimas, švelninimas, spaudimas, kompromisas, problemų sprendimas). Kaip nurodo *A. Sakalas* ir *V. Šilingienė (2000)*, įveikti įmonės darbuotojų pasipriešinimą ir kilusį konfliktą galima pasitelkiant informavimą, sustiprinus darbuotojų motyvaciją ir įtraukiant juos į valdymą, sprendimų priėmimą. *D. Torrington (1991)* pažymi, kad konfliktų darbe tikimybė mažėja ir, kai patys vykdytojai dalyvauja rengiant sprendimus; vykdytojas tampa sprendimo autoriaus šalininku. Pastaruoju metu populiarėja „valdymas bendradarbiaujant“ – valdymas, kuris remiasi valdymo galios dalijimusi ir pavaldinių dalyvavimu.

Organizacijos bendravimas yra dviejų rūšių: bendravimas su aplinka ir bendravimas organizacijoje. Personalo vadybos požiūriu aktualesnis bendravimas organizacijos viduje: tarp atskirų valdymo lygių, tarp vieno lygio padalinių, tarp vadovo, pavaldinių ir darbo grupių, neformalus bendravimas per pertraukas, po darbo, išėiginėmis dienomis.

Komunikacija organizacijoje – tai dviejų ir daugiau žmonių pasikeitimo informacija, žiniomis, nuomonėmis, idėjomis, ketinimais procesas, vienijantis atskirų organizacijos elementų veiksmus siekiant bendro tikslo.

Formali komunikacija organizacijoje gali būti vertikali ir horizontali (*K. Lukoševičius, B. Martinkus, 2001*).

Vertikali komunikacija – tai skirtingų hierarchinių lygių keitimasis informacija. Ji gali būti dvejopa: „žemyn“ ir „aukštyn“.

Horizontali komunikacija – kai pasikeitimas informacija vyksta tarp asmenų, esančių tame pačiame organizacijos hierarchiniame lygyje. Pagrindinės šios komunikacijos funkcijos: užduočių koordinavimas, problemų sprendimas, konfliktų šalinimas.

Įmonės naudoja tam tikras priemones, siekiant patobulinti komunikaciją. Dažniausios jų: informacijos srautų reguliavimas; grįžtamojo ryšio sistemos; pasiūlymų surinkimo sistemos; informaciniai biuleteniai, publikacijos, videoįrašai; šiuolaikinės informacinės technologijos.

Didesnėje ar mažesnėje įmonėje dirbantis žmogus tampa tam tikros grupės dalimi. Yra keletas veiksnių, lemiančių žmogaus siekį priklausyti grupei: saugumas, savęs vertinimas ir statusas, socialiniai poreikiai, galimybės, tikslo siekimas (*B. Vijeikienė, J. Vijeikis, 2000*).

Daugelis vadybos specialistų pažymi, kad komandinis darbas šiuolaikiniame pasaulyje -vienas pagrindinių įmonės sėkmę lemiančių veiksnių.

Komandą visuomet sudaro grupė žmonių, siekiančių bendro tikslo. Komanda - tai efektyviai veikianti susitelkusi grupė, kurios sėkmę lemia darbuotojų vaidmenų pasiskirstymas bei tarpusavio bendradarbiavimas.

1.6. Darbuotojų vertinimas ir kontrolė, kaip valdymo funkcijos

Įprasta, kad kapitalas, materialinės vertybės ir darbuotojai yra priskiriami prie išteklių. Darbuotojus vertėtų prilyginti organizacijos turtui ir juos įkainoti, kad nepakanka juos vertinti tik pagal išmokamo atlyginimo dydį. Tačiau daugelis autorių pabrėžia, kad darbuotojų veiklos vertinimui daugelyje verslo įmonių skiriamas nepakankamas dėmesys.

Darbuotojų įvertinimas - tai formalizuotas procesas, skirtas darbuotojų darbo atlikimo lygiui įvertinti ir leidžiantis nustatyti, kurie darbuotojai nusipelno pareigų paaugštinimo ar pažeminimo, o kuriems reikia mokytis.

G. Dessler (2001) nurodo, jog darbuotojų vertinimas - tai dabartinės ar ankstesnės veiklos lygio vertinimas pagal tam tikrus darbo atlikimo standartus.

Ankstesnėse darbo dalyse jau buvo pastebėta, kad profesinės veiklos vertinimas derinamas darbuotojų atlygiu, o ypač su materialiu skatinimu. Plačiąja prasme reikėtų suvokti, kad darbuotojo darbo įvertinimo rezultatas yra: atlyginimas, galimybių kelti kvalifikaciją suteikimas ar pareigų paaugštinimas.

A. Sakalas (2003) teigia, kad personalo vertinimas yra daugiaplanis ir sudėtingas uždavinys. Darbuotojų vertinimu siekiama: gerinti vadovavimo procesą, organizuoti mokėjimą pagal darbo rezultatus ar savybes, tobulinti personalo ugdymo sistemą, didinti bendradarbiavimo intensyvumą, gerinti bendradarbių motyvavimą.

Remiantis kitų autorių nuomonėmis, pagrindinė personalo vertinimo paslaugų paskirtis ir nauda gali būti apibūdinta šiais aspektais: išorinė personalo atranka, vidinė personalo atranka, darbuotojų potencialo įvertinimas ugdymo srityje, pokyčių įmonėje valdymas.

K. Lukoševičius, B. Martinkus (2001) pateikia tokius pagrindinius darbuotojų vertinimo kriterijus: darbuotojo socialinė ekonominė integracija, profesinė kompetencija, asmeninės savybės, darbo rezultatai ir kokybė.

Galimi du darbuotojų įvertinimo būdai:

- Pagal tai, kiek kainuotų esamo darbuotojo pakeitimas nauju (įtaka veiklos rodikliams);
- Pagal tai, kokią naudą organizacijai duoda darbuotojas (poveikis išorinei aplinkai).

Darbuotojų veiklos vertinimas gali būti dvejopas: neoficialus (neformalus) ir oficialus (formalus sisteminis). Sisteminis darbuotojų vertinimas Lietuvos verslo įmonėse dar vadinamas atestavimu.

A. Stoner, E. Freeman, R. Gilbert (2001) nurodo, jog neformalus veiklos vertinimas – tai nuolatinis grįžtamojo ryšio pavaldiniams suteikimas, informavimas apie jų veiklos lygį. Formalus sisteminis vertinimas – formalizuotas procesas, skirtas pavaldinių darbo atlikimo lygiui vertinti.

Darbuotojų vertinimas gali būti vykdomas:

- 1) kai pavaldinius įvertina tiesioginis vadovas;
- 2) pavaldinius vertina grupė vadovų;
- 3) grupė kolegų vertina kolegą;
- 4) pavaldiniai vertina savo viršininkus.

I. Bakanauskienė (2002) nurodo, kad darbuotojams vertinti gali būti taikoma daug metodų: pažymių (rangų) skalė, kontrolinis lapas, iš anksto aprašytų darbuotojo elgesio variantų įvertinimas, darbuotojų vertinimas pagal standartines charakteristikas, apžvalgos.

Dažniausiai pasitaikančios vertinimo klaidos: neaiškūs standartai, „aureolės“ efektas (pavaldinio vertinimas pagal vieną kriterijų sąlygoja, kaip tas asmuo bus vertinamas pagal kitus kriterijus), centristinė tendencija (vertinama maždaug vidutiniškai), atlaidumas arba griežtumas (vertinimas vien gerai, arba vien blogai), šališkumas. Reikėtų pasistengti, kad galima būtų teisiškai apginti darbuotojo vertinimo rezultatus – vertinimo kriterijai turėtų būti grindžiami dokumentiškai apiforminta darbo analize, darbuotojai raštu turėtų gauti darbo atlikimo standartus (*K. Legge, 2000*).

Nei viena darbinė veikla neįmanoma be bendravimo, o siekiant bendrų organizacijos tikslų – be bendradarbiavimo. Nuo organizacijoje vykstančių komunikacijos procesų veiksmingumo, psichologinės bendravimo pusės priklauso sprendimų priėmimo efektyvumas, nurodymų vykdymo operatyvumas, tai turi didelės įtakos ir organizacijos rezultatams.

1.7. Smulkaus verslo pranašumai ir trūkumai

Vienų specialistų nuomone, besaikis firmų augimas jas padaro nelanksčiomis, išauga biurokratinis valdymo aparatas, kartais pamirštant vartotojų interesus, t. y. kam sukurta firma, vartotojų poreikiai, interesai. Tarp neigiamų firmos stambinimo pasekmių minima ir nepagrįstai didelės jų vadovų pajamos ir dažnai žeminančiai mažas uždarbis eilinių vykdytojų. Tuo požiūriu, patrauklesnės atrodo nedidelės firmos, lanksčiai vykdydamos mokslinę-gamybinę ir rinkos politiką, sugebančios greitai atnaujinti išleidžiamą produkciją. Nedidelio kolektyvo narių tarpusavio supratimas ir draugiški santykiai šiose firmose sudaro puikią atmosferą kūrybiniam darbui. Kitų specialistų teigimu, šiandieninių pasaulio ekonomikos problemų neišsprendžia vien mažos, nors ir pačios įvairiausios ir gan skaitlingos firmos. Kartu su jomis kuriasi ir stambios firmos, į jas apjungiant ar įsigyjant daugiau mažų firmų, įsteigiant bendras įmones, konsorciumus ir pan.

Smulkus verslas lanksčiau prisitaiko prie staigių ūkio plėtros sąlygų pokyčių, juo užsiimantys asmenys mažiau priklauso nuo nepalankios situacijos darbo rinkoje, todėl palankioms sąlygoms sudaryti turėtų būti skiriamas ypatingas dėmesys. Smulkus ir vidutinis verslas yra palanki šeimos verslo forma. Valstybė ypatinga globą turėtų teikti smulkioms įmonėms su plėtros perspektyva. Dažniausiai tokią galimybę turi firmos, veikiančios aukštų technologijų sektoriuje, tačiau tokių Lietuvoje mažai.

Mokesčių kaip ir mirties neišvengsi, tačiau nereikia leisti, kad neapgalvotai dideli mokesčiai numarintų įmones, ypatingai mažąsias ir ką tik savo veiklą bepradedančias. Tiesa, mikroįmonėms pelno mokestis mažesnis, tačiau smulkieji verslininkai nors pelno ir neturi, bet yra priversti pildyti pelno mokesčio ataskaitas ir atlikti kitas biurokratinės procedūras, mažiau laiko skirdami savo tiesioginei veiklai (Vėsaitė, B.).

Mažų įmonių gausa, tai augančios, sveikos ekonomikos požymis. Ar Lietuvoje ims daugėti mažųjų įmonių, nemaža dalimi priklauso ir nuo politikų sprendimų. Daugiau investicijų į verslą -daugiau dirbančių ir mažiau skurstančių žmonių.

1.8. Verslo strategija smulkios įmonės / atstovybės pavyzdžiu

Šioje darbo dalyje apžvelgsiu UAB „Vokatsto“ verslo strategiją. Ši Lietuvos firma yra keleto Vokietijos firmų atstovė Baltijos šalims – Lietuvai, Latvijai, Estijai. Įmonė pati įrengimų ar jų priedų negamina, o tarpininkauja perkant / parduodant atstovaujamųjų firmų produkciją. Pasirinkta gera verslo strategija yra pagrindinė priežastis kodėl įmonė sėkmingai funkcionuoja.

Atstovybių, filialų steigimas – kaip atskiras smulkusis verslas gali būti puikus pasirinkimas, kadangi sulaukti sėkmės ir išgyventi versle lengviau gali vikrūs, maži, o ne gremėzdiški ir dideli. Atstovybė / filialas yra buveinę turintis įmonės padalinys, kuris negali užsiimti komercine-ūkine veikla, tačiau jį įsteigusios įmonės vardu gali sudaryti sandorius pagal suteiktus įgaliojimus. Už įmonės-atstovybės prievoles įmonė turi atsakyti visu savo turtu. Įmonės-atstovybės veiklą organizuoja ir vykdo atstovybės vadovas, kuris įgyja teisę atstovauti atstovybei, palaikydamas santykius su trečiaisiais asmenimis tik atstovybę įregistravus, tačiau jis privalo vykdyti nurodymus iš „centrinio štabo“, t.y. atstovaujamos firmos. Pardavimai yra viena iš svarbiausių rinkos ekonomikos funkcijų. Įgyvendinant pardavimus vyksta prekiniai – piniginiai mainai, iš kurių rinkos dalyviai gauna pelną ar naudą.

Atstovybių, filialų organizavimas pagal vartotojų arba rinkų tipus yra rinkos segmentavimo strategijos rezultatas. Šiuo atveju pardavimų vadybininkai, agentai specializuojasi dirbti su tam tikro tipo vartotojais, įsigilindami į tų vartotojų poreikius ir lengvai generuodami naujų prekių kūrimo idėjas. Įsteigus, ar planuojant steigti Europos Sąjungos bendrojoje rinkoje reikėtų atkreipti dėmesį į valstybių narių tarpusavio prekybą, kuri beveik visose valstybėse narėse didėja. Yra keturios bendrosios Europos Sąjungoje rinkos laisvės: laisvas prekių judėjimas, laisvas paslaugų judėjimas, laisvas asmenų judėjimas, laisvas kapitalo judėjimas. Lietuvos, kaip kitos Rytų ir Vakarų Vidurio Europos šalių Respublikos išgyvena didelius pokyčius. Juos lemia tiek šiose šalyse vykstantys ekonominiai ir socialiniai pokyčiai, tiek vis ženklesni globalizacijos ir integracijos iššūkiai. Svarbiausia yra laiku suspėti numatyti rinkos reakciją.

UAB „Vokatsto“ strategijos formavimui bei įgyvendinimui remiamasi daugiausia emerdžentine (plėtotine) metodologija. Pagal šią metodologiją strateginiai sprendimai gimsta laipsniškai ir nenutrūkstamai, ir jų negalima vienu žingsniu sujungti į bendrą užbaigtą firmos strategiją. Būtent taip ir dirba mano nagrinėjama įmonė – kasdien ji gali atrasti vis naujų siektinų tikslų bei uždavinių. Būtina užtikrinti alternatyvinio plano galimybę, nes tai leidžia sumažinti riziką tuo atveju, jei rinka nestabili.

UAB „Vokatsto“ nesivadovauja parengta visuotine pasirinkta strategija, t.y. neturi patirtimi pagrįstų principų, daugiau taikosi prie išorinės aplinkos; turi bendrą kryptį; gana tiksliai įvertina su žmogaus veiksmu susijusius aspektus, dirba derybų principu. Priklausomai nuo įdėtų pastangų ir susiklostančių aplinkybių greičiau ar lėčiau gaunami strateginių sprendimų įgyvendinimo rezultatai. Tačiau išsamiau panagrinėjus metodologiją, kuria remiasi mąno nagrinėjama įmonė, pastebimi ir trūkumai: nėra daug sukauptos patirties, kompleksiskai neapimamos visos problemos, strategijos kontrolės procesas gana sudėtingas.

Prieš strategijos formavimą atliekama strateginė analizė. Čia išsiskiria dvi tyrinėjimo sritys: aplinkos analizė ir išteklių analizė. Išorinės aplinkos ir resursų analizę apibendrina ir apjungia SWOT analizė, kurią UAB „Vokatsto“ vadina SSGG analize.

STIPRYBĖS

- Suformuota organizacinė struktūra
- Aiškios užsakovų grupės
- Lojalūs klientai
- Patogi vieta, turinti plėtros potencialą
- Atsidavusi, žingeidi ir profesionali komanda
- Stabilūs užsienio ryšiai

SILPNYBĖS

- Didelė priklausomybė nuo atstovaujamųjų įmonių stovio
- Kai kurios atstovaujamos firmos mažai žinomos Baltijos šalyse
- Atsakomybė už klientams pateikiamų duomenų tikslumą

GRĖSMĖS

- Konkurentų gausa
- Išmokę darbuotojai gali išeiti į kitas (pvz. konkurencines) firmas
- Įgavę praktinių žinių darbuotojai gali steigti savo įmones panašiu principu

GALIMYBĖS

- Didelis plėtros Lietuvoje potencialas
- Galimybė plėsti įmonę kuriant filialus kitose šalyse
- Įėjimas į kitų (naujų) šalių rinkas, pvz. Baltarusija

Išnagrinėjus įmonės SWOT analizę matyti, kad yra pakankama analizės detalizacija, ji nėra per didelė, pilnai atskleidžiama faktorių reikšmė firmai. Atliekant analizę tikslinga būtų susieti firmos stipriąsias ir silpnąsias puses su svarbiausiais sėkmės faktoriais.

Vadovavimui būdingi asmeniniai valdymo aspektai, skatinantys bendradarbius deramai suvokti įmonės tikslus, derinti juos su savais tikslais ir padėti efektyviai jų siekti. Realizavus valdymo funkcijas, suplanavus procesą, suorganizavus veiklą, belieka tik motyvuoti vykdyti šį procesą. Vadovai susiduria su žmonėmis, o ir patys būdami žmonės, neretai tampa

problemos dalimi. Vadovai palaiko kontaktus su atskirais individais ir grupėmis, kurių kiekvienas turi tam tikrus savo tikslus, kurie ne visada sutampa su organizacijos tikslais. Norėdamas, kad tikslai sutaptų, vadovas naudoja tokias priemones, kaip motyvavimas ir lyderiavimas. Sėkmingas organizacijos funkcionavimas labai priklauso nuo vadovo sugebėjimų. Stiprus ir galingas lyderis, t.y. turintis charizmą vadovauti, be ypatingai griežtų priemonių gali paveikti jam pavaldžių asmenų elgesį, santykius bei pažiūras. Tik geras vadovas, sugebantis priimti teisingus sprendimus, mokantis vadovauti, leidžiantis pasireikšti jo vadovaujamos organizacijos nariams ir gerai suprantantis žmonių norus, poreikius, žmogaus ir bendravimo psichologiją, visada bus savo darbuotojų idealu, o jų norai ir siekiai greitai sutaps su organizacijos tikslais.

Visą strategijos formavimo procesą valdo vizija, misija ir tikslai. UAB „Vokatsto“ strategiją rengia pats įmonės vadovas kartu su savo pasirinkta darbuotojų komanda.

Nagrinėjant parengtą viziją matyti, kad vizija apibrėžta gana tiksliai. Aiškiai suformuluota tolesnė įmonės vystimosi perspektyva – vadovas ir darbuotojai siekia iki 2010 metų tapti didžiausia grupės gaminių atstove Baltijos šalyse, bei įeiti į Baltarusijos, Ukrainos ir net Rusijos rinkas.

UAB „Vokatsto“ misija – nuolat didinti kompanijos vertę. Pažinus užsakovų poreikius pasiūlyti jiems tinkamiausius sprendimus, tuo būdu taupant užsakovų laiką. Firmos direktorius tiki, kad šios įmonės darbuotojų įsipareigojimas, žinios, kompetencija bei atsidavimas darbui – geriausia produktyvios veiklos garantija. Geriausio darbo garantas - stipri darbuotojų motyvacija.

UAB „Vokatsto“ išskirti tikslai transformuoja misijos formuluotės bendrąsias nuostatas į tiksliau apibrėžtus įsipareigojimus, kurie nurodo, kas turi būti padaryta. Ši organizacija savo tikslus padalino į dvi dalis, kurios abi labai svarbios ir reikalingos strategijoje. Vienas iš tikslų atspindi finansinį tikslą, kitas strateginį. Jie išdėstyti sekančiai:

- Plėsti pardavimų apimtį ir gautų pajamų pagrindą teikti daugiau naudingų paslaugų (pvz. informacinių, serviso) savo klientams, plėsti įmonę
- Tapti pagrindiniu „savo“ prekių pardavėju atstovaujama regionui

Suformuotai strategijai įgyvendinti įmonės vadovas suformavo atitinkamą veiksmų ir priemonių programą. Joje detalai nurodytos darbuotojų veiklos sritys ir konkretūs darbai bei jų atlikimo terminai. Ši programa užtikrina pasirinktų strategijos tikslų ir sprendimų įgyvendinimą. Strategijos realizavimo programos eiga yra sekama ir kontroliuojama vadovo. Strategijos įgyvendinimo metu yra sudaromi specifiniai ir biudžetiniai planai, kontrolės procedūros, motyvacinis darbuotojų skatinimas. Vienas iš svarbiausių uždavinių, organizuojant pardavimo veiklą, yra parinkti tinkamą atstovybę, filialo ar pardavimo padalinio valdymo organizacinės struktūros tipą, specializacijos laipsnį, nustatyti padalinio dydį, paskirstyti funkcijas ir t.t.

Peržvelgusi įmonės SWOT analizę, misiją, viziją, tikslus ir pradėtą įgyvendinimo programą, galiu teigti, kad strateginis planas yra realistinis ir gali būti įgyvendintas. Jau skverbiamasi į Baltarusijos rinką, padryta kelios dešimtys kontraktų.

Mano manymu, skverbimasis į užsienio rinkas yra gana procesas ir vargu ar per minimą laikotarpį (4 m) įmanoma pasiekti visus užsibrėžtus tikslus. Tačiau matant nuolatinį įmonės progresą tikėtina, kad dauguma siekių bus įgyvendinti.

Vadovas labai daug kur pabrėžia siekimą tapti pagrindiniu konkrečios srities prekių atstovu regione, tačiau mano manymu, šioje srityje, kaip ir bet kurioje kitoje, galimi konkurentai. Strateginės kontrolės procesas naudojamas ir šiame darbe analizuojamoje įmonėje. Kontrolės procese vadovaujamosi abejomis pagrindinės kontrolės sistemomis – tiesiogine ir grįžtamąja. Tiesioginė kontrolė leidžia numatyti galimus pasikeitimus išorinėje ar vidinėje aplinkoje. Grįžtamoji – teikia informaciją apie organizacinių veiksmų rezultatyvumą ir efektyvumą. Išanalizavus esamą padėti ir palyginus rezultatus vadovas sprendžia apie verslo strategijos tinkamumą įmonei – arba esama strategija tobulinama, ar daromi pakeitimai. Iki šiol pasirinkta intensyvaus augimo strategija pasitvirtino, todėl įmonė ir toliau sėkmingai skverbiasi į rinką be ją palaiko.

2. SMULKIŲ ĮMONIŲ VERSLO VALDYMO YPATUMŲ TYRIMO ORGANIZAVIMAS

2.1. Tyrimo metodologinis pagrindas

Tyrimo duomenys buvo apdoroti statistiniais metodais naudojant SPSS programinę įrangą. Buvo atlikta apklausa raštu. Siekiant identifikuoti tikrąją situaciją, gauti kuo tikslesnius tyrimo rezultatus, vykdytas anoniminis anketavimas.

Tyrimo uždavinių įgyvendinimui suformuotas tyrimo instrumentarijus bei suplanuotos ir atliktos tyrimo procedūros.

Pagrindiniai tyrimo etapai:

1. Pasirengimas duomenų rinkimui, apklausos vykdymui (2006 m. lapkričio mėn., — 2007 m. sausio mėn.).
2. Anketavimas (2007 m. sausio mėn.).
3. Surinktų duomenų suvedimas ir apdorojimas (2007 m. vasario mėn.).
4. Duomenų analizė ir interpretavimas (2007 m. kovo mėn. - 2007 m. balandžio mėn.).
5. Tyrimo ataskaitos parengimas, tyrimo išvadų ir pasiūlymų formulavimas (2007 m. vasario mėn. - 2007 m. gegužės mėn.).

Tiriamieji. Tyrimui pasirinkti įvairių smulkių ir vidutinių organizacijų vadovai ir darbuotojai. Sudarant tyrimo imtį nėra siekiama patenkinti formalius statistinius atsitiktinės imties reikalavimus. Šiuo atveju svarbesnis ne kiekybinis (kalbant apie tiriamuosius), bet kokybinis (kompetencijos) kriterijus. Yra siekiama, kad anketas pildytų ne atsitiktiniai asmenys. Taigi nėra griežtai apibrėžti ir tokie esminiai imties reprezentatyvumo parametrai, kaip respondentų lytis, amžius, darbo stažas, kvalifikacija. Jų nuomonė, vertinimas ir požiūris - svarbiausias šaltinis.

Anketų grįžtamumo kvota. Ji tyrime siekė apie 85%. Išdalinta buvo 70 anketų, užpildyta 59, t.y. 84,2%. Tokia grįžtamumo kvotos riba, naudojant uždaro tipo instrumentus, yra gana aukštas pasiekimas.

Instrumentarijus. Tyrimo instrumentas - klausimynas buvo kuriamas įvairiais klausimais išnagrinėtos literatūros pagrindu. Visiems respondentams buvo pateikti vienodi klausimynai – anketos (žr. 1 priedą).

Klausimyną sudaro klausimų blokai. Anketoje pateikiami uždaro tipo klausimai.

Dauguma anketos klausimų suformuluoti pozityviai. Keletas klausimų - teiginių formuluotės yra negatyvios, kad tiriamieji neprarastų budrumo, be to taip siekiama atsakymų „pasislinkimo“ pritarimo.

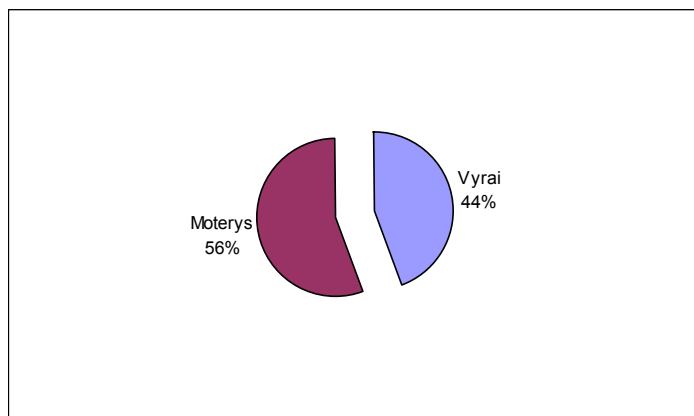
Bendra anketos apimtis - 6 puslapiai, pateiktų klausimų skaičius - 45. Tačiau ne visi klausimai yra atsakinėjami. Kadangi anketa bendra vadovams bei darbuotojams, yra klausimų blokai, į kuriuos atsakinėja vieni arba kiti.

2.2. Tyrimo imties apibūdinimas

Tyrimo dalyvavo smulkios ir kelios vidutinės įmonės. Visų tyrimo dalyvavusių įmonių veikla susijusi su užsienio firmomis: vienos atstovauja užsienio firmas, kitos yra filialai ir t.t.

Apibūdinant imtį, pateikiamos svarbiausios apklausoje dalyvavusių įmonių, jų vadovų ir darbuotojų charakteristikos.

Respondentų amžius ir lytis (žr. 3, 4 pav.) yra svarbios tyrimo imties charakteristikos. 3 paveiksle tyrimo imtis charakterizuojama ir lytiškumo aspektu. Imtyje dominuoja moterys (žr. 5 lentelę): jos sudaro daugiau nei pusę respondentų.



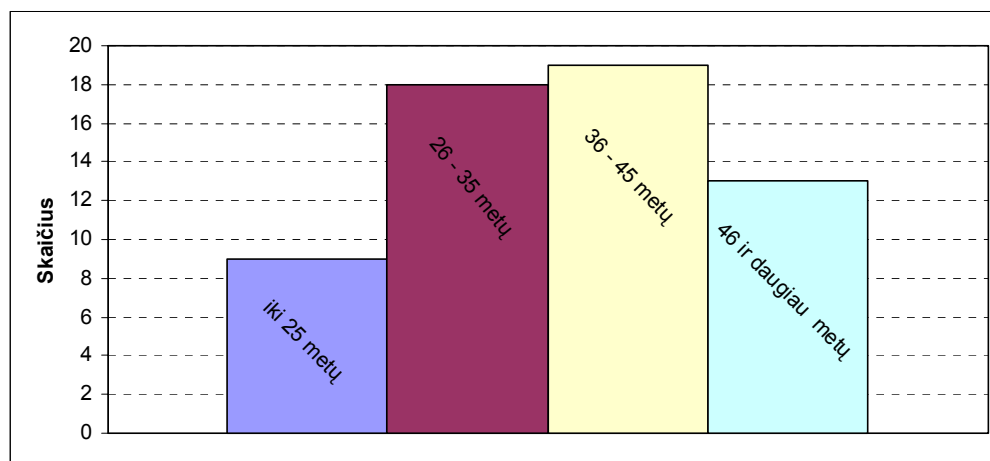
3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

5 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

	vnt.	%
Vyras	26	44,1
Moteris	33	55,9

Respondentų pasiskirstymo pagal amžių diagrama rodo, kad tyrimo imtyje dominuoja jauni ir vidutinio amžiaus respondentai (žr. 4 pav., 6 lentelę). Mažiausiai buvo jaunų, iki 25 metų amžiaus, respondentų.



4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

6 lentelė

Respondentų procentinis pasiskirstymas pagal amžių

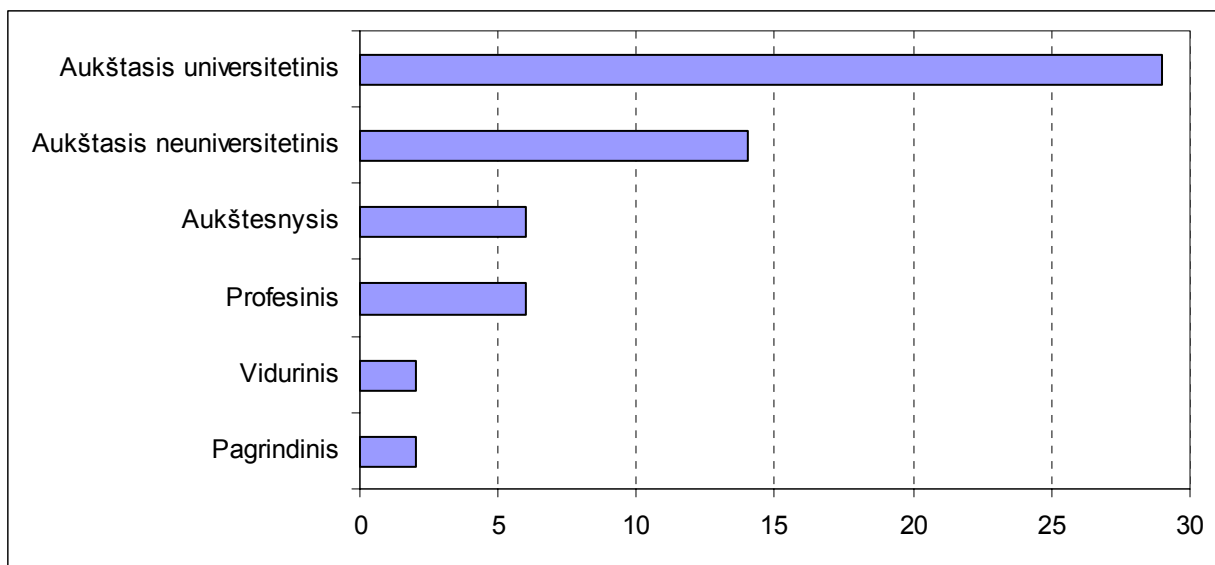
	%
iki 25 metų	15,3
26 - 35 metų	30,5
36 - 45 metų	32,2
46 ir daugiau metų	22,0

Kitas svarbus respondentų imties rodiklis šiame darbe yra jų išsimokslinimas. Beveik pusė apklausoje dalyvavusiųjų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą 49,2 %, o vos keli turi tik pagrindinį bei vidurinį (žr. 5 pav., 7 lentelę).

7 lentelė

Respondentų išsilavinimas

	%
Pagrindinis	3,4
Vidurinis	3,4
Profesinis	10,2
Aukštesnysis	10,2
Aukštasis neuniversitetinis	23,7
Aukštasis universitetinis	49,2



5 pav. Respondentų išsilavinimas

Kaip matyti 8 lentelėje, daugiausia apklausoje dalyvavo įvairaus lygio vadovai. Savininkai sudarė šeštadalį respondentų. Penktadalis respondentų buvo neturintys pavaldinių, t.y. darbininkai.

8 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

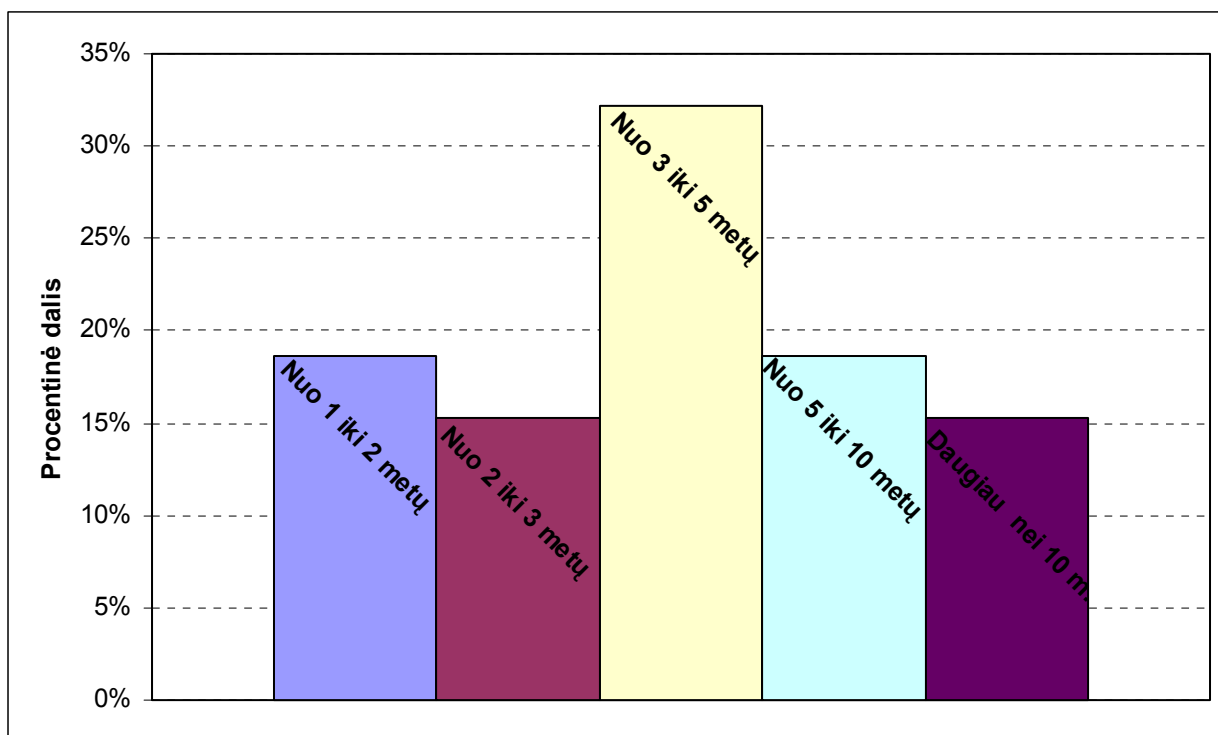
	vnt.	%
Savininkas	10	16,9
Aukščiausio lygio vadovas	9	15,3
Aukštesnio lygio (padalinio) vadovas	12	20,3
Pirminio lygio (technologinio) vadovas	6	10,2
Ruošiuosi tapti vadovu	11	18,6
Buhalteris	5	8,5
Darbininkas	12	20,3
Kita	3	5,1

Respondentų pasiskirstymo pagal darbo stažą įmonėje diagrama rodo, kad tyrimo imtyje dominuoja iki penkių metų toje įmonėje dirbantys respondentai (žr. 6 pav., 9 lentelę).

9 lentelė

Respondento darbo stažas įmonėje

	vnt.	%
Nuo 1 iki 2 metų	11	18,6
Nuo 2 iki 3 metų	9	15,3
Nuo 3 iki 5 metų	19	32,2
Nuo 5 iki 10 metų	11	18,6
Daugiau nei 10 metų	9	15,3



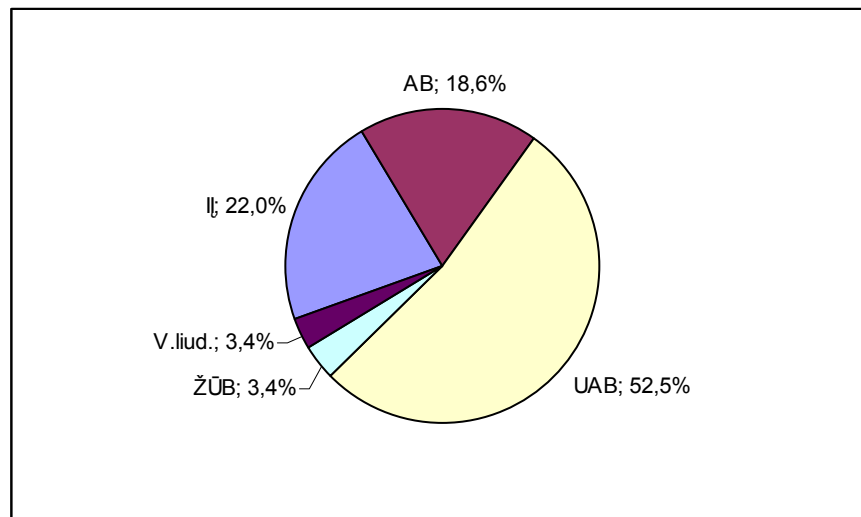
6 pav. Respondentų procentinis pasiskirstymas pagal darbo stažą įmonėje

Pagal juridinį statusą apklausoje daugiausia (daugiau nei 50%) dalyvavo uždarnosios akcinės bendrovės (žr. 7 pav., 10 lentelę). Mažiausiai su užsieniu dirbančių įmonių buvo žemės ūkio bendrovių ir asmenų, dirbančių pagal verslo liudijimą.

10 lentelė

Įmonės juridinis statusas

	vnt.	%
Individuali įmonė (II)	13	22,0
Akcinė bendrovė (AB)	11	18,6
Uždaroji akcinė bendrovė (UAB)	31	52,5
Žemės ūkio bendrovė (ŽŪB)	2	3,4
Darbas pagal verslo liudijimą	2	3,4



7 pav. Įmonės juridinis statusas

Beveik trečdalis apklausoje dalyvavusių įmonių užsiima gamybine veikla, trečdalis įmonių teikia tarpininkavimo ir kitokias paslaugas. Prekybą vykdo 13,6 procentai respondentų, o beveik ketvirtadalis imties įmonių užsiima mišria veikla (žr. 11 lentelę).

11 lentelė

Įmonės veikla

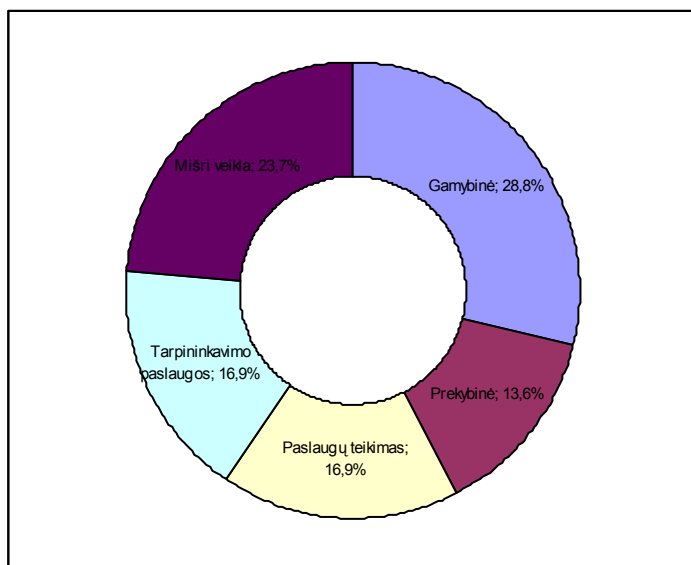
	vnt.	%
Gamybinė	17	28,8
Prekybinė	8	13,6
Paslaugų teikimas	10	16,9
Tarpininkavimo paslaugos	10	16,9
Mišri veikla	14	23,7

Pagal diagramą 8 paveiksle matyti, kad nėra vieno lyderiaujančio veiklos statuso, visi pasiskirstė daugmaž tolygiai (žr. 12 lentelę).

12 lentelė

Įmonės veiklos statusas

	vnt.	%
Atstovybė	15	25,4
Filialas	12	20,3
Dukterinė įmonė	8	13,6
Įmonė turi filialus Lietuvoje	12	20,3
Įmonė turi filialus užsienyje	12	20,3



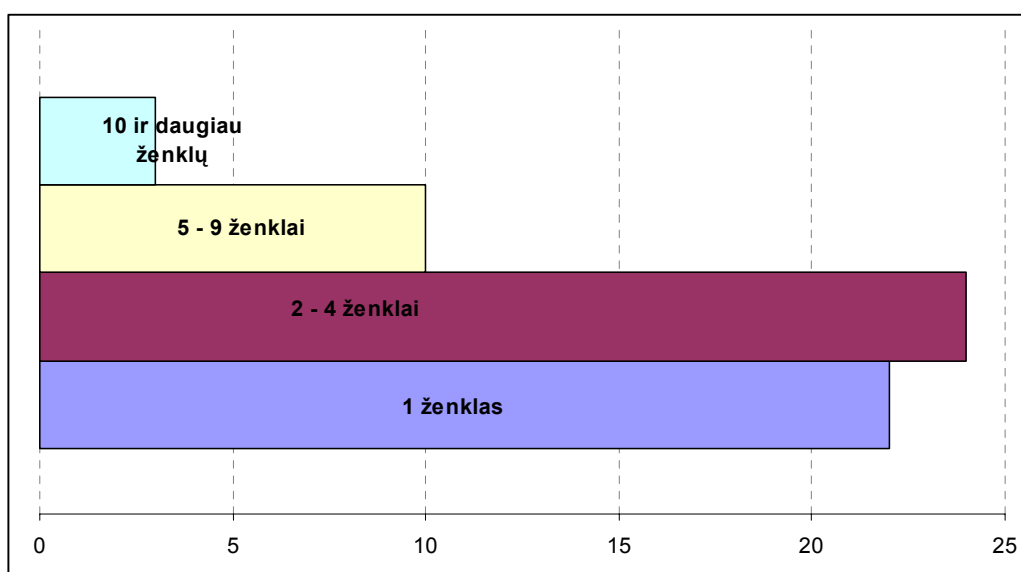
8 pav. Įmonių veiklos statuso procentinis pasiskirstymas

Dirbančių su užsienio firmomis smulkios įmonės turi ar naudoja daugiau nei vieną firminį ženklą. Kaip rodo apklausos rezultatai, daugiausia įmonės naudojami 2 - 4 ženklais (žr. 13 lentelę, 9 pav.), o tai reiškia, kad yra dirbama ne su viena užsienio firma.

13 lentelė

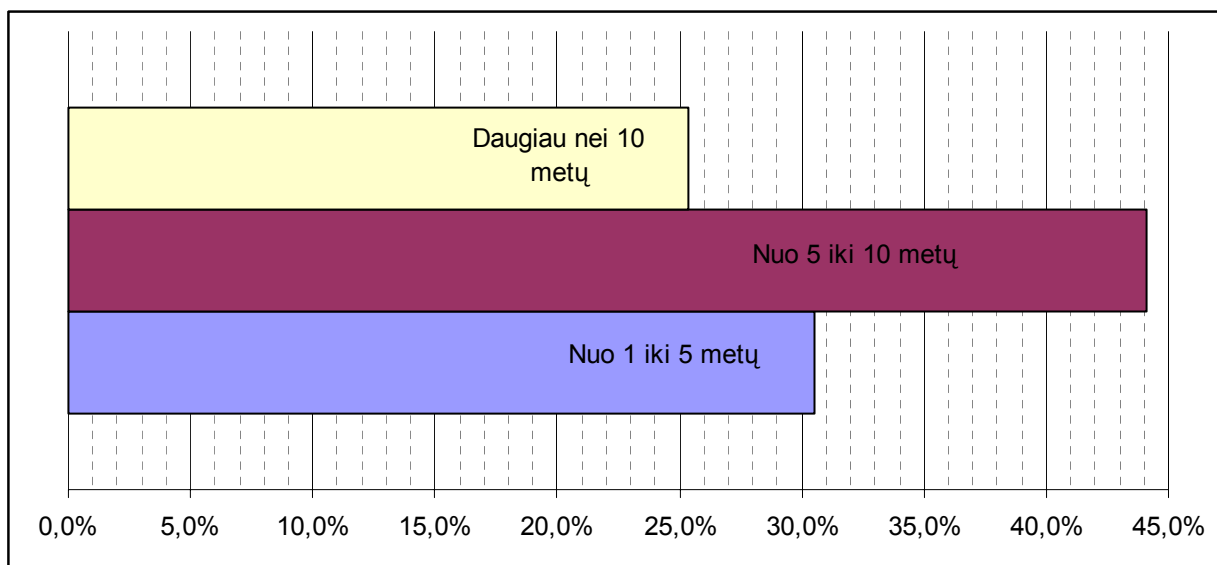
Įmonės prekinį / firminių ženklų skaičius

	vnt.	%
1 ženklas	22	37,3
2 - 4 ženklai	24	40,7
5 - 9 ženklai	10	16,9
10 ir daugiau ženklų	3	5,1



9 pav. Įmonių pasiskirstymas pagal prekinį / firminių ženklų skaičių.

Nustatyta, kad imtyje daugiausiai buvo įmonių, veikiančių nuo 5 iki 10 metų (44,1proc.). Ketvirtadalį sudarė įmonės, kurių veikla vystoma daugiau nei 10 metų. Į imtį nepateko įmonės, veikiančios trumpiau nei metus (žr. 10 pav., 14 lentelę).



10 pav. Įmonių procentinis pasiskirstymas pagal veiklą

14 lentelė

Įmonė veikia

	vnt.	%
Iki 1 metų	0	0,0
Nuo 1 iki 5 metų	18	30,5
Nuo 5 iki 10 metų	26	44,1
Daugiau nei 10 metų	15	25,4

Tyrime dalyvavusių beveik 70 procentų įmonių darbuotojų skaičius buvo iki 25 žmonių, ir tik trys respondentai dirbo įmonėse, kur daugiau nei 100 darbuotojų (žr. 15 lentelę). Apie trečdalį sudarė mikroįmonės, kuriose dirba iki 10 žmonių (įmonių skirstymas pagal dydį 2 priede).

15 lentelė

Įmonėje dirba

	vnt.	%
Iki 10 žmonių	22	37,3
11 - 25 žmonių	19	32,2
26- 50 žmonių	8	13,6
51- 100 žmonių	7	11,9
100 - daugiau žmonių	3	5,1

16 lentelė liudija, kad imtyje yra atstovaujama miestuose, ir didmiesčiuose veikiančioms įmonėms. Mažiausiai į imtį pateko kaime veikiančių įmonių.

16 lentelė

Įmonės demografinė zona

	vnt.	%
Didmiestis	10	16,9
Priemiestis	5	8,5
Rajono centras	17	28,8
Miestas	25	42,4
Kaimas	2	3,4

17, 18 ir 19 lentelės rodo, kad du penktadaliai respondentų yra tiesioginiai įmonių vadovai. Dažniausiai įmonių savininkai dirba vadovo darbą ir kartu valdo pagrindinį įmonės akcijų paketą. Tik keli respondentai akcijas pirko, visi kiti patys įsteigė įmonę, arba įsigijo akcijų privatizavimo metu.

17 lentelė

Respondentas turi įmonės akcijų

	vnt.	%
Taip	24	40,7
Ne	35	59,3

18 lentelė

Respondento turima akcijų dalis

	vnt.	%
21 - 45 %	13	22,0
51 - 60 %	2	3,4
100 %	9	15,3
0 %	35	59,3

19 lentelė

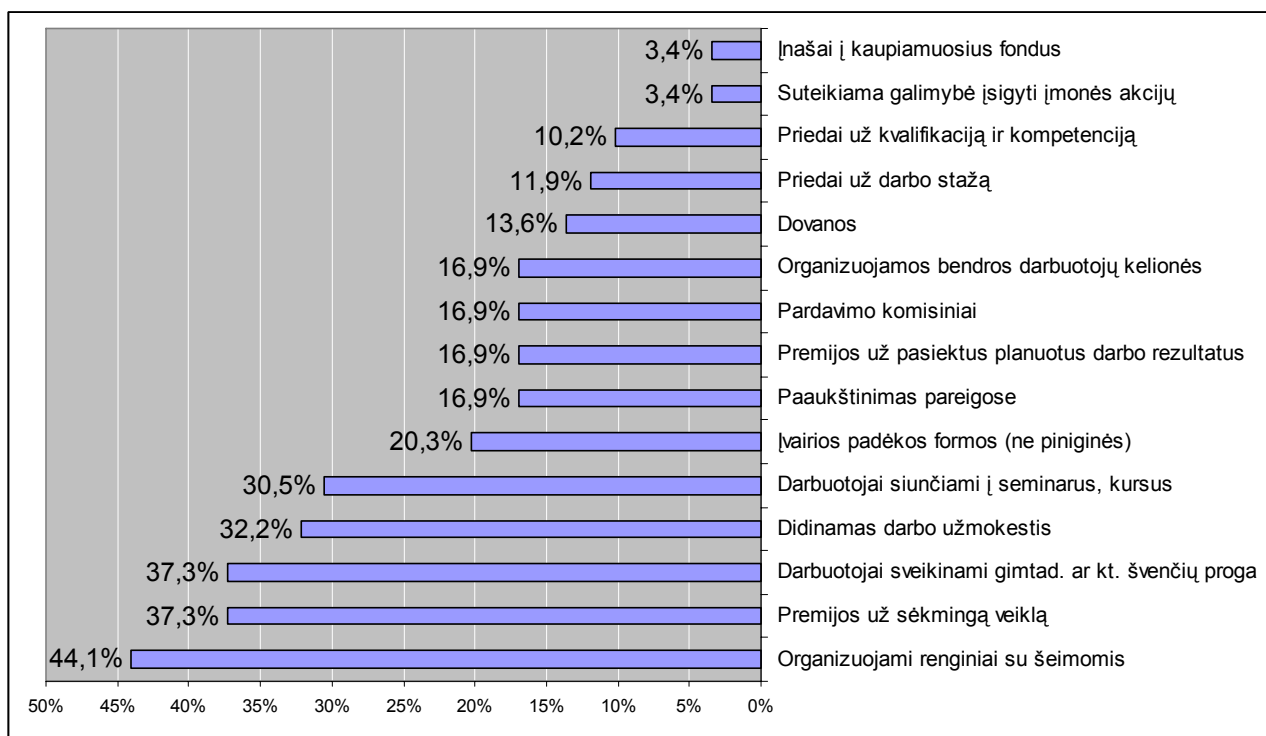
Respondento turimų akcijų įsigijimo būdas

	vnt.	%
Įsteigė / įkūrė šią įmonę	11	18,6
Privatizavimo metu	11	18,6
Nusipirko	2	3,4
Akcijų neturi	35	59,3

3. TYRIMO REZULTATAI: SMULKIŲ ĮMONIŲ VERSLO VALDYMAS

3.1. Motyvacijos priemonės

Atlikus respondentų apklausą paaiškėjo, kad dažniausiai naudojama teigiamos motyvacijos priemonė (žr. 11 pav., 20 lentelę) – tai renginių su šeimomis organizavimas. Antrąją vietą pagal motyvacijos svarbą užima premijos už sėkmingą veiklą bei sveikinimai gimtadienių ir kt. švenčių progomis. Darbo užmokesčio didinimas, kaip teigiamos motyvacijos priemonė, naudojama beveik trečdalyje įmonių. Darbuotojai siunčiami į seminarus, kursus taip pat neveik trečdaliu atvejų. Labai retai respondentai motyvuojami priedais už darbo stažą, kvalifikaciją.



11 pav. Pozityvių motyvacijos priemonių naudojimas personalui, procentais

20 lentelė

Pozityvių motyvacijos priemonių naudojimas personalui

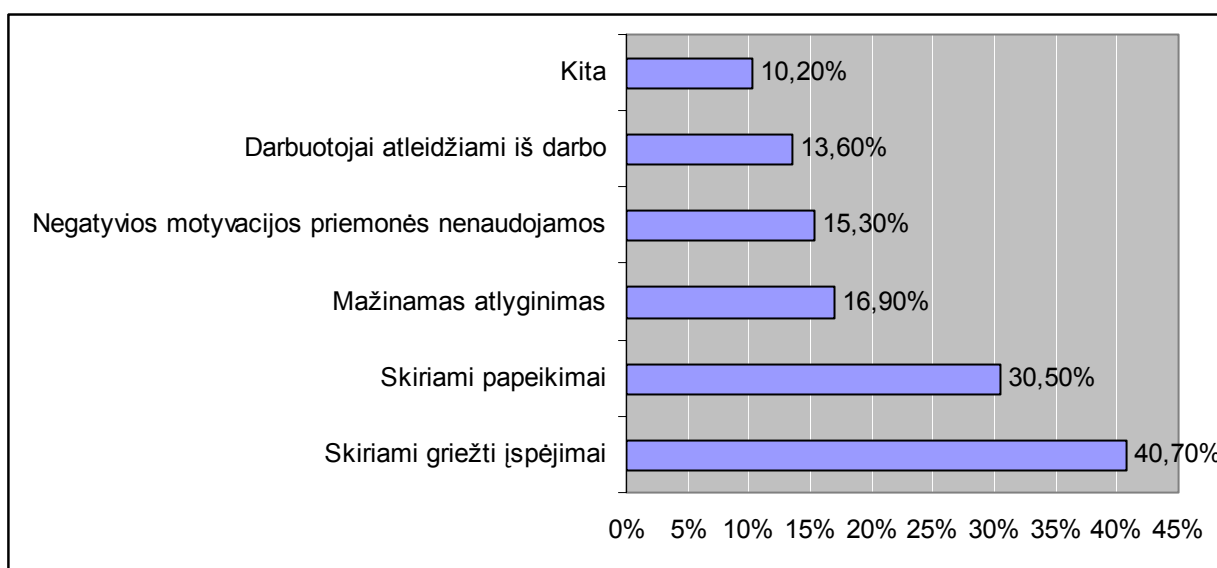
	Priemonė	vnt.	%
Taip	Didinamas darbo užmokestis	19	32,2
Taip	Įvairios padėkos formos (ne pinigines)	12	20,3
Taip	Paaukštinimas pareigose	10	16,9
Taip	Premijos už sėkmingą veiklą	22	37,3
Taip	Premijos už pasiektus planuotus darbo rezultatus	10	16,9
Taip	Pardavimo komisiniai	10	16,9
Taip	Priedai už kvalifikaciją ir kompetenciją	6	10,2
Taip	Priedai už darbo stažą	7	11,9
Taip	Suteikiama galimybė įsigyti įmonės akcijų	2	3,4
Taip	Įnašai į kaupiamuosius fondus	2	3,4
Taip	Renkamas geriausias mėnesio/metų darbuotojas	0	0,0
Taip	Darbuotojai siunčiami į seminarus, kursus	18	30,5
Taip	Darbuotojai sveikinami gimtadienio ar kitų švenčių proga	22	37,3
Taip	Dovanos	8	13,6
Taip	Organizuojami renginiai su šeimomis	26	44,1
Taip	Organizuojamos bendros darbuotojų kelionės	10	16,9
Taip	Kita	0	0,0
Ne	Jokios pozityvios motyvacijos priemonės nenaudojamos	2	3,4
Ne	Motyvuoti nėra būtina	0	0,0
Ne	Darbuotojai šito nereikalauja	2	3,4
Ne	Kita	0	0,0

Dažniausiai pasitaikančios negatyvios motyvacijos priemonės personalui – tai griežti įspėjimai (žr. 21 lentelę, 12 pav.).

21 lentelė

Negatyvios motyvacijos priemonių naudojimas

	Priežastis	vnt.	%
Taip	Skiriami papeikimai	18	30,5
Taip	Darbuotojai atleidžiami iš darbo	8	13,6
Taip	Skiriami griežti įspėjimai	24	40,7
Taip	Mažinamas atlyginimas	10	16,9
Taip	Kita	6	10,2
Ne	Negatyvios motyvacijos priemonės nenaudojamos	9	15,3



12 pav. Negatyvių motyvacijos priemonių naudojimas personalui, procentais

3.2. Darbo smulkiajame versle privalumai, trūkumai, pasitenkinimas pareigomis, santykiai

Pagal turimą išsilavinimą dirba mažiau nei pusė apklauso dalyvių (žr. 22 lentelę), tačiau nepatenkinti užimamomis pareigomis yra mažiau nei ketvirtadalis (žr. 23 lentelę). Dabartinės pareigos tenkina respondentus, nes jie dirba įdomų darbą - 23,7%, yra tinkamai vertinami - 22,0% ir darbe gali pritaikyti savo įgūdžius bei sugebėjimus - 18,6%. Sąlyginai didelė respondentų dalis ateityje norėtų užimti aukštesnio lygio pareigybę - 35,6%.

22 lentelė

Kiek respondentų dirba pagal išsilavinimą

	vnt.	%
Taip	24	40,7
Ne	35	59,3

23 lentelė

Respondentus tenkina dabartinės užimamos pareigos

	Priežastis	vnt.	%
Taip	įdomus darbas	14	23,7
Taip	esu tinkamai vertinamas	13	22,0
Taip	darbe aš pritaikau savo įgūdžius ir sugebėjimus	11	18,6
Taip	darbas nesunkus ir neįtemptas	6	10,2
Taip	tikiuosi ateityje užimti aukštesnio lygio pareigybę	21	35,6
Ne	darbas ne pagal specialybę	2	3,4
Ne	darbas neatitinka turimos kvalifikacijos	2	3,4
Ne	rutina, jokio kūrybingumo nereikalaujantis darbas	10	16,9
Ne	nėra profesinio tobulėjimo galimybių	4	6,8
Ne	neapibrėžtos funkcijos ir atsakomybė	0	0,0

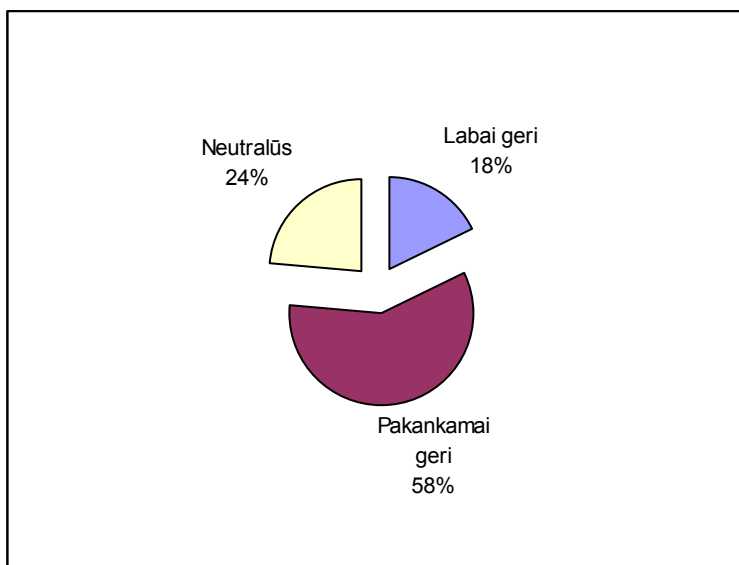
Smulkiuose įmonėse naudojama keletas kontrolės priemonių vienu metu (žr. 24 lentelę). Dažniausiai pasitaikančios – tai kuomet vadovas gali prisijungti prie visų kompiuterių, daromos tam tikro laikotarpio darbo ataskaitos bei nustatomos elgesio taisyklės. Apklausoje nebuvo įmonių, nenaudojančių jokios kontrolės sistemos.

24 lentelė

Kokia kontrolės sistema naudojama įmonėje

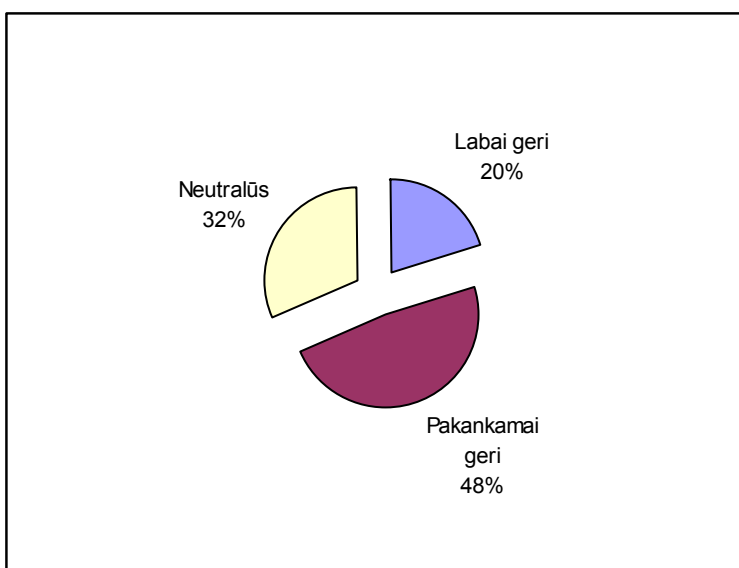
	vnt.	%
Vadovas gali prisijungti prie visų kompiuterių	21	35,6
Pateikiamos tam tikro laikotarpio darbo ataskaitos	21	35,6
Yra nustatytos tam tikros elgesio taisyklės ir darbuotojai pasikliauja savidrausme	21	35,6
Fiksuojami Jūsų veiklos rezultatai	4	6,8
Analizuojami Jūsų konkretūs poelgiai, ypač kritinėse situacijose	9	15,3
Analizuojama Jūsų darbo kokybė, žinios, bendradarbiavimas ir elgesys darbe	13	22,0
Esate lyginamas su kitais darbuotojais	11	18,6
Kontrolės nėra	0	0,0

Apklausoje dalyvavusių vadovų santykiai su įmonės darbuotojais pakankamai geri (žr. 13 pav.).



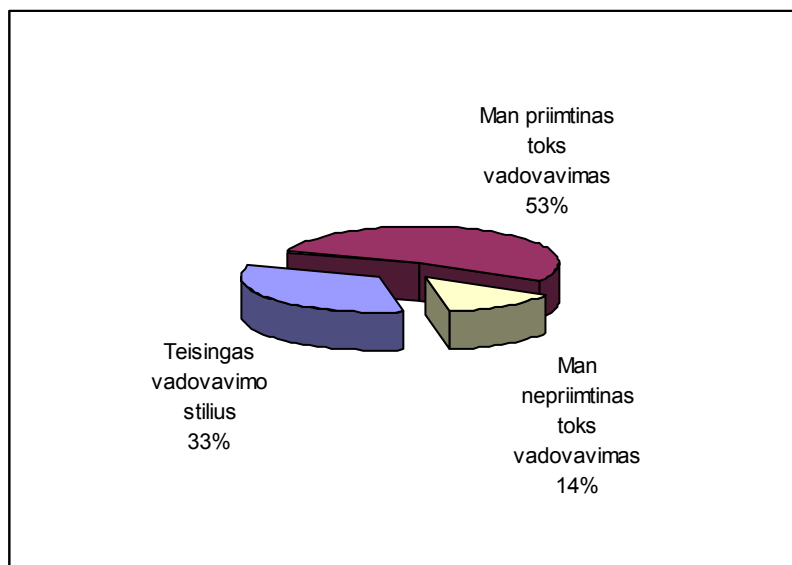
13 pav. Vadovo santykiai su įmonės darbuotojais

Apklausoje dalyvavusių darbuotojų santykiai su kitais įmonės darbuotojais pakankamai geri (žr. 14 pav.).



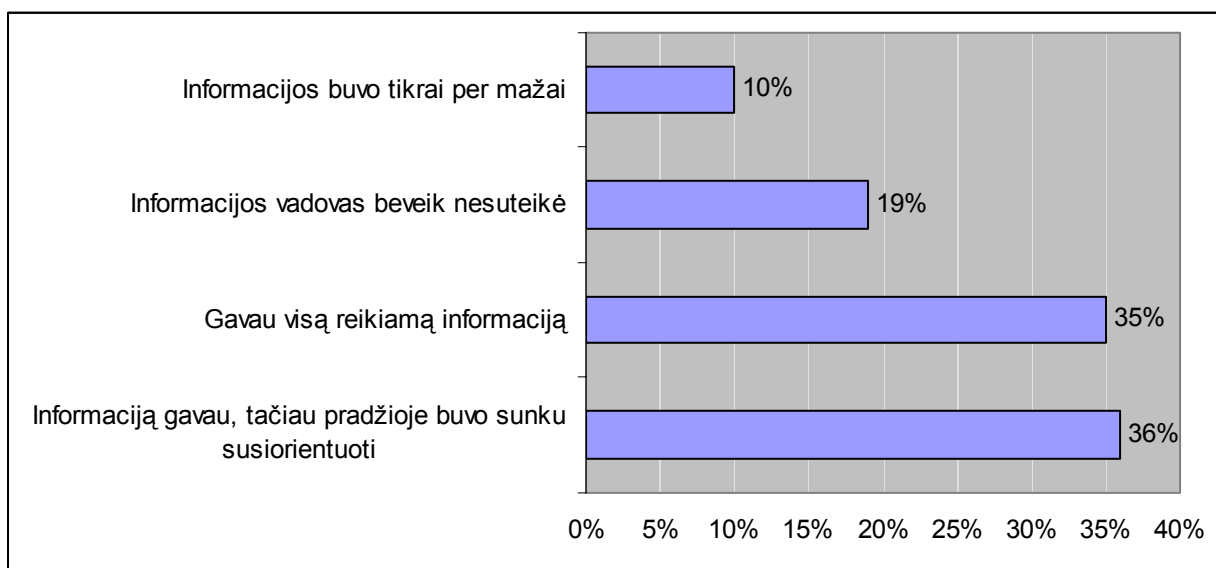
14 pav. Darbuotojų santykiai su kitais darbuotojais

Apklausoje dalyvavusių smulkių įmonių darbuotojų nuomonė apie vadovus teigiama (žr. 15 pav.). Daugelis respondentų teigia, kad jų vadovai vadovauja pasirinkę teisingą vadovavimo stilių ir jiems yra priimtinas toks stilius. Tik keturiolikai procentų darbuotojų nėra priimtinas jų vadovų valdymas.



15 pav. Darbuotojų nuomonė apie įmonės vadovą

Mažose įmonėse dažniausiai pats vadovas supažindina darbuotojus su darbo pobūdžiu (žr. 16 pav.). Penktadalis respondentų teigia, kad vadovas jiems informacijos beveik nesuteikė.



16 pav. Darbuotojų supažindinimas su darbo instrukcijomis ir darbo pobūdžiu

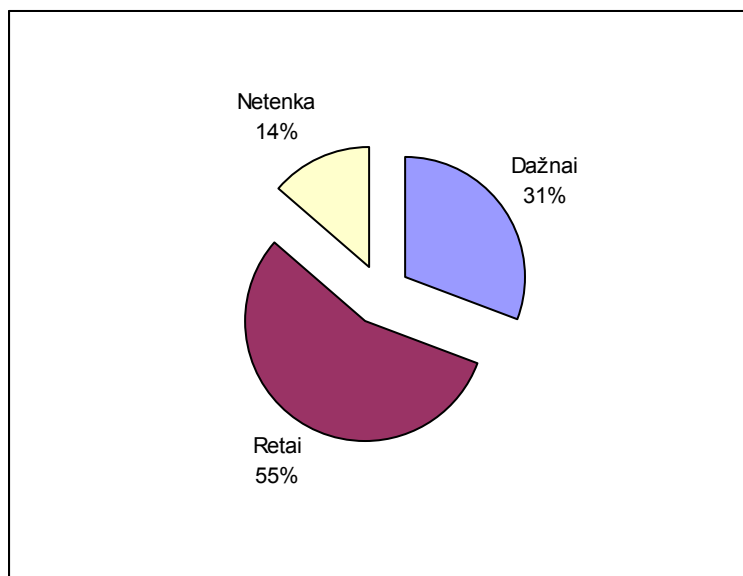
Keturiais atvejais iš penkių darbuotojai įtraukiami į įmonės veiklos planavimą (žr. 25 lentelę).

25 lentelė

Darbuotojai veiklos planavime

	vnt.	%
Taip	47	79,7
Ne	12	20,3

Viršvalandžių netenka dirbti tik keturiolikai procentų respondentų (žr. 17 pav.)



17 pav. Ar tenka dirbti viršvalandžius

Analizuojant smulkios įmonės vadovo funkcijų svarbą galima išskirti pirmaujančias: įvertinimas, pavyzdžio rodymas, organizavimas (žr. 26 lentelę).

26 lentelė

Vadovo funkcijų svarba

	%
Užduočių nustatymas	11,9
Planavimas	27,1
Instruktavimas	3,4
Kontrolė	23,7
Įvertinimas	44,1
Motyvavimas	27,1
Organizavimas	33,9
Pavyzdžio rodymas	35,6

Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad didžiausias smulkios įmonės privalumas – tai draugiškas kolektyvas (žr. 27 lentelę). Vos žemiau yra galimybė siekti karjeros bei patogi darbovietės vieta, mokymosi, įgūdžių lavinimo galimybės, socialinis saugumas bei pastovus žinojimas apie pokyčius ir sprendimus įmonėje.

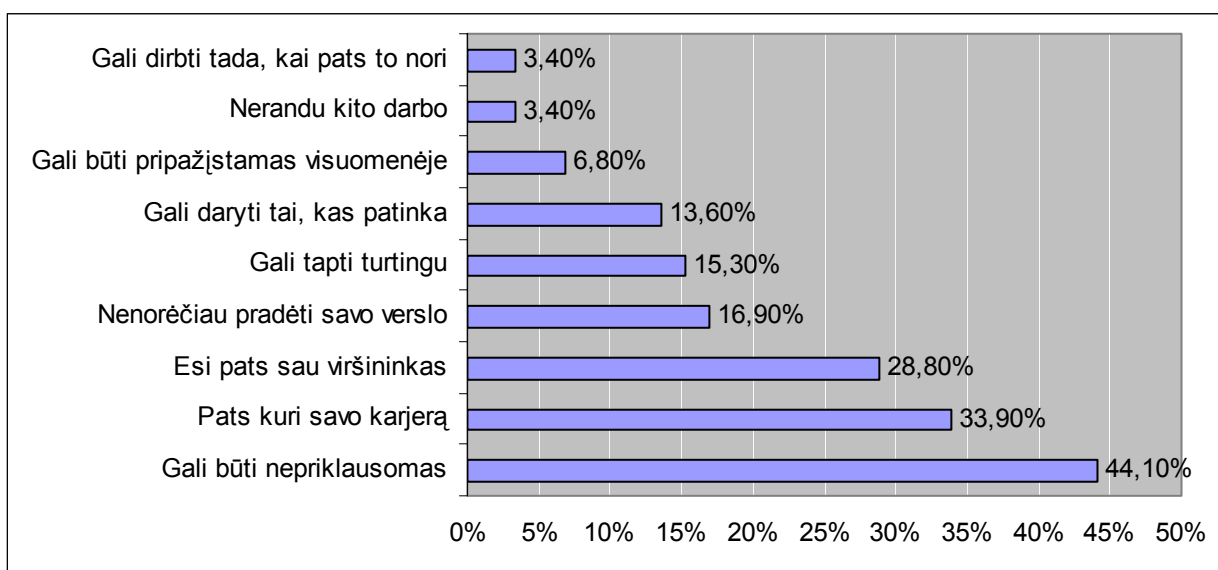
27 lentelė

Privalumai / trūkumai dirbant nedidelėje įmonėje

	%
Yra galimybių siekti karjeros	32,2
Nėra galimybių siekti karjeros	3,4
Galimybė susikurti firmos įvaizdį	13,6
Mokymosi, įgūdžių lavinimo galimybės	25,4
Įgyvendinamos mano idėjos ir siūlymai	5,1
Visada žinau apie pokyčius ir sprendimus įmonėje	23,7
Dirbdamas jaučiu pasitenkinimą savo laimėjimais	22,0
Vadovybės dėmesys	10,2
Socialinis saugumas	23,7
Draugiškas kolektyvas	33,9
Patogus tvarkaraštis	18,6
Pripažinimas	6,8
Darbo pobūdis	22,0
Geras atlyginimas	13,6
Patogi darbovietės vieta	32,2
Galimybė keliauti	22,0
Didžiuojusi savo darbu	20,3

Daugelis respondentų įsivaizduoja, kad pradėję savo verslą taps turtingi, būdami patys sau viršininkais ir galėdami kurti savo karjerą (žr.18 pav.). Kaip didžiausias privalumas yra nurodoma galimybė būti nepriklausomu. Į šį anketos klausimo buvo galimi keli variantai.

Ir tik maža dalis, t.y. 16,9 procentų respondentų, nenorėtų pradėti savo verslo.



18 pav. Kodėl respondantai norėtų pradėti / pradėjo savo verslą

Įmonėje, kurioje dirba respondentai, daugelis darbuotojai tiksliai žino, kas turi būti atlikta, vadovai taip pat visada planuoja darbus (žr. 28 lentelę). Ir tik keliose įmonėse (o gal vienoje) vadovas retai planuoja savo darbus, o ir darbuotojų darbai nėra suplanuoti, viskas vyksta paskutinę minutę.

28 lentelė

Darbų planavimas

	%
Visi darbuotojai tiksliai žino, kas turi būti atlikta	47,5
Vadovas visada planuoja darbus	37,3
Darbo planai nėra tikslūs, jie gali bet kuriuo momentu pasikeisti	23,7
Darbuotojai patys sprendžia, ką ir kada jie turi daryti	15,3
Darbuotojų darbai nėra suplanuoti, viskas vyksta paskutinę minutę	6,8
Vadovas retai planuoja darbus	6,8

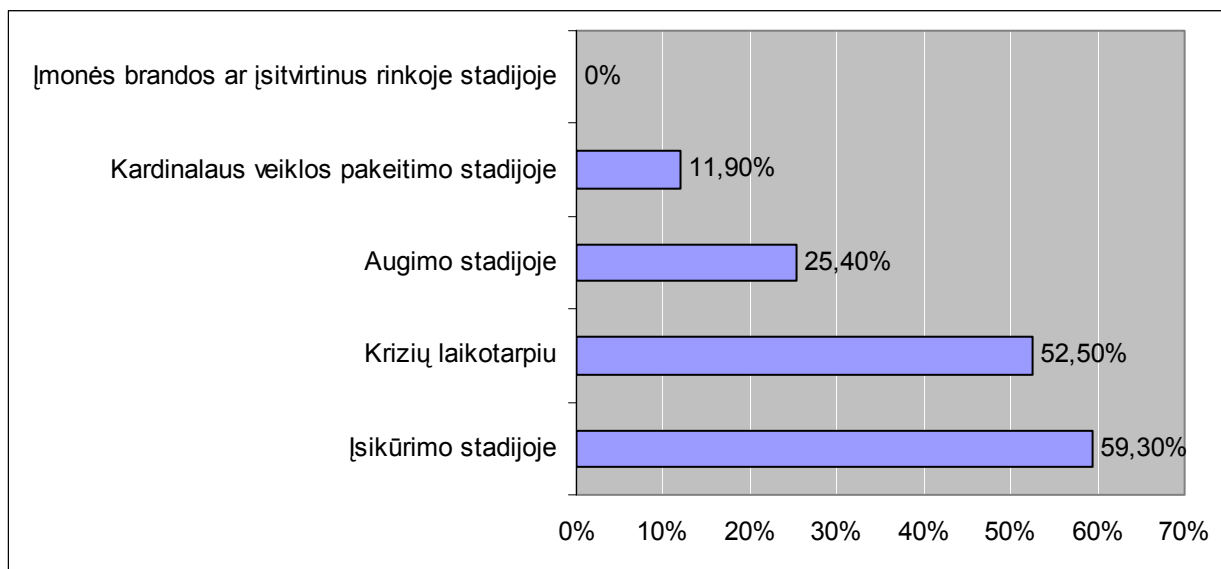
Dažniausiai bijoma pradėti savo verslą dėl finansinių lėšų trūkumo bei įstatymų kaitos (žr. 29 lentelę). Keista, tačiau patirties stoka, kaip didžiausia kliūtis pradėti savam verslui, nurodoma tik trečioje vietoje.

29 lentelė

Didžiausios kliūtys pradedant savo verslą

	%
Finansinių lėšų trūkumas	62,7
Įstatymų kaita	45,8
Patirties stoka	39,0
Stipri konkurencija	30,5
Nestabili šalies ekonominė padėtis	28,8
Nepakankamos žinios	16,9
Nepasitikėjimas savo sugebėjimais	11,9

Finansinė parama labiausiai reikalinga įsikūrimo stadijoje bei krizių laikotarpiu (žr. 19 pav.), kaip nurodo daugiau nei pusė apklaustųjų. Kaip ir buvo tikėtasi, įmonės brandos ar įsitvirtinimo rinkoje stadijoje, parama visiškai nereikalinga.

19 pav. **Finansinės paramos poreikis**

Finansinės paramos verslui kreipėsi tik nedaugelis (žr. 30, 31 lenteles). Dažniausiai nebuvo poreikio, arba išgašdino sudėtingos paramos gavimo sąlygos. Populiariausia paramos priemonė – tai paskola verslui, ja naudojami trečdalis apklausos dalyvių.

30 lentelė

Nesinaudojimo parama priežastys

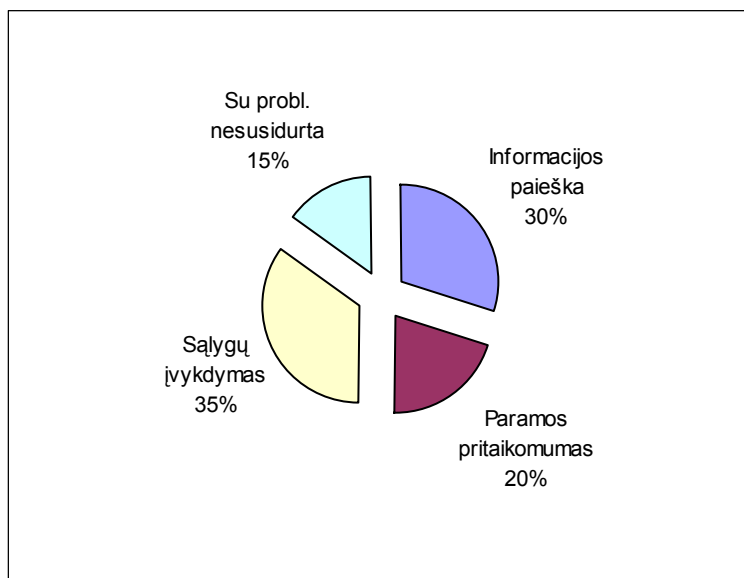
	%
Nėra poreikio	33,9
Sudėtingos paramos gavimo sąlygos	25,4
Siūloma parama neatitinka įmonės poreikių	13,6
Nežinote apie galimas paramos rūšis	3,4

31 lentelė

Pasinaudotos paramos priemonės

	%
Paskolos	33,9
Mokymai, kursai, seminarai	13,6
Konsultacijos	10,2
ES struktūrinių fondų parama	3,4

Dažniausias trukdis, siekusiems pasinaudoti parama verslui buvo sąlygų dėl paramos gavimo įvykdymas bei informacijos paieška (žr. 20 pav., 32 lentelę). Su problemomis teigia nesusidūrę 15 procentų besikreipusiųjų paramos.



20 pav. Sunkumai naudojantis parama verslui

32 lentelė

Pagrindinės problemos siekiant pasinaudoti parama

	%
Informacijos paieška apie teikiamą paramą	30
Paramos pritaikomumas įmonės poreikiams	20
Sąlygų dėl paramos gavimo įvykdymas	35
Su problemomis nesusidurta	15

Daugelio respondentų nuomone, šiuolaikinėje konkurencinėje aplinkoje yra sunku įsitvirtinti, arba netgi įeiti į rinką (žr. 33 lentelę).

33 lentelė

Įmonės konkurencinė aplinka

	%
Palanki naujiems pardavėjams	6,8
Sunku įeiti į rinką	42,4
Sunku įsitvirtinti	44,1
Kita	6,8

Į klausimą „Kaip vertinate smulkaus ir vidutinio verslo situaciją Lietuvoje šiuo metu?“ daugelis respondentų atsakė, kad situacija nekinta (žr.34, 35 lenteles). Palyginus rezultatus su klausimu apie smulkųjį verslą, tendencija išlieka ta pati. Mažiausia respondentų dalis mano, kad situacija blogėja.

34 lentelė

Smulkaus verslo situaciją Lietuvoje

	%
Neturi nuomonės	30,5
Situacija blogėja	11,9
Situacija gerėja	16,9
Situacija nekinta	40,7

35 lentelė

Smulkaus ir vidutinio verslo situacija Lietuvoje

	%
Situacija pablogėjo	15,3
Situacija pagerėjo	25,4
Niekas nepakito	35,6
Neturiu nuomonės	23,7

3.3. Įmonės finansų valdymas

Lanksti atlyginimų sistema naudojama du kartus dažniau nei fiksuota (žr. 36 lentelę). Nors ne visi respondentai atsakė į klausimą apie lankščios atlyginimų sistemos detalizaciją, matoma tendencija, jog dažniau naudojama lanksti atlyginimų sistema derinant fiksuotą atlyginimą su piniginais priedais, priklausančiais nuo pelno.

36 lentelė

Naudojama atlyginimų sistema

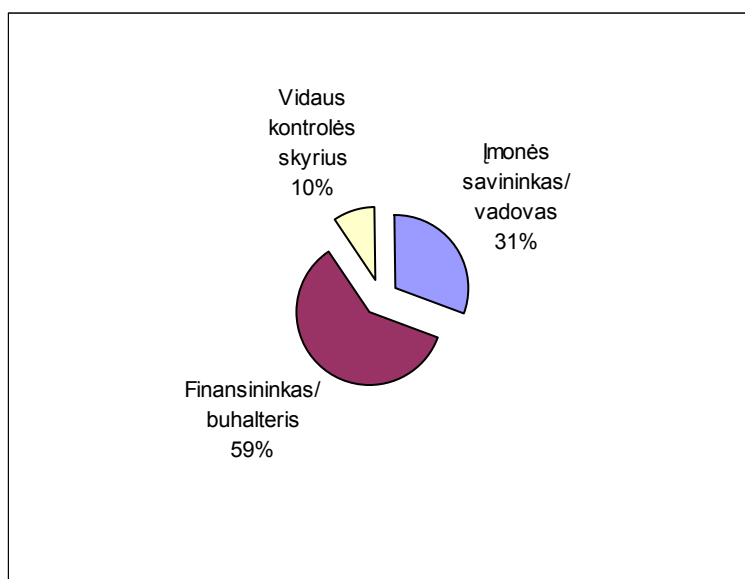
	%
Fiksuota – tik nustatyto dydžio atlyginimas	35,6
Lanksti – derinant fiksuotą atlyginimą su piniginais priedais	64,4
Lanksti – derinant fiksuotą atlyginimą su piniginais priedais, kurie priklauso nuo pelno	37,3
Lanksti – derinant fiksuotą atlyginimą su piniginais priedais, kurie priklauso nuo apyvartos	13,6

Trečdalis respondentų teigia nesusiduriantys su finansine analize (žr. 37 lentelę). Dažniausiai finansinė analizė atliekama nuolat, nes tai viena iš finansininko / buhalterio funkcijų (žr. 21 pav., 38 lentelę). Penktadalis įmonių finansinę analizę atlieka tik pablogėjus įmonės finansams. Trečdaliu atvejų finansinę kontrolę atlieka pats įmonės savininkas, kuris dažniausiai yra ir įmonės vadovas.

37 lentelė

Kaip dažnai įmonėje atliekama finansinė analizė

	%
Esant būtinybei	16,9
Rečiau nei 1 kartą metuose	6,8
1 kartą metuose	11,9
1 kartą per mėnesį	8,5
Nuolat	18,6
Respondentas nesusiduria su finansine analize	33,9



21 pav. Kas įmonėje atlieka finansinę analizę

38 lentelė

Dažniausios finansinės analizės kontrolės procese atlikimo priežastys

	%
Vidinio audito atveju	1,7
Prieš įmonės išorinį auditą	25,4
Pablogėjus įmonės finansinei būklei	22,0
Atliekama nuolat, tai viena iš finansininko funkcijų	50,8

Kadangi nagrinėjamos smulkaus verslo įmonės, kurias daugiausia sudaro iki dešimt darbuotojų (vadinamos mikroįmonėmis), tai galima daryti prielaidą, jog įmonės darbuotojai dažnai susiję ne tik darbo santykiais. Tai rodo ir buhalterio įmonei paieškos būdai (žr. 39 lentelę): buhalteris buvo vadovo pažįstamas arba jį rekomendavo kiti asmenys (nebūtinai iš verslo aplinkos).

39 lentelė

Kaip įmonei rastas buhalteris

	vnt.
Turėjau pažįstamą	9
Per įdarbinimo agentūras	2
Ieškojau internetu	2
Ieškojau per skelbimus laikraščiuose, žurnaluose	2
Rekomendavo draugai	7
Buhalterio nėra	0

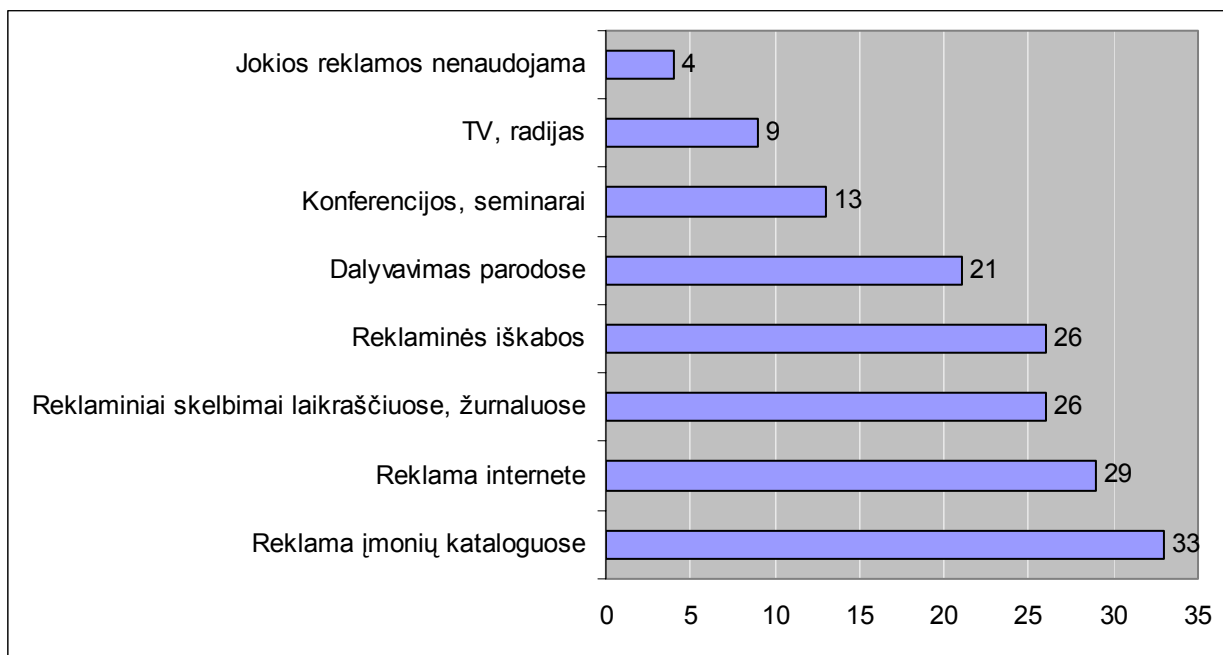
Beveik visi apklausoje dalyvavę vadovai nesamdo buhalterinės įmonės, arba net nėra svarstę tokios galimybės (žr. 40 lentelę).

40 lentelė

Ar samdoma buhalterinės apskaitos įmonė

	vnt.
Ruošiuosi samdyti	2
Nesvarsčiau tokios galimybės	6
Ne	7

Nuo įmonės valdančiojo personalo priklauso kokio tipo reklama pasirenkama įmonei (žr. 22 pav.). Kadangi smulkios įmonės reklamai neskiria daug lėšų (lyginant su stambiomis), reklama televizijoje naudojama mažiausiai. Populiariausios yra pigiausios reklamos priemonės, tokios kaip reklama įmonių kataloguose bei internete.



22 pav. **Smulkių įmonių naudojimas reklama**

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Atlikus **teorinių šaltinių analizę**, pateikiamos tokios išvados:

Verslo įmonės, veikiančios tam tikroje aplinkoje ir siekiančios konkretaus tikslo (gauti pelno, įsitvirtinti rinkoje), veikla turi būti valdoma, o tai reiškia, kad joje vykstantys procesai turi būti iš anksto planuojami, derinami tarpusavyje.

Kita valdymo funkcija – kontrolė. Ji gali būti aiškinama kaip grįžtamasis ryšys tarp įmonės ilgalaikių bei trumpalaikių planų ir faktiškai pasiektų rezultatų. Taigi kontrolės tikslas – išaiškinti silpnas vietas ir klaidas, laiku jas ištaisyti ir neleisti joms pasikartoti.

Planavimas ir kontrolė bus efektyvūs tik tada, kai bus nustatyti konkretūs ir pakankamai stabilūs veiklos vykdymo standartai. Kita vertus, planavimas gali tapti beprasmiškas ir netikslingas, jeigu įmonėje nebus žinoma, ar buvo pasiekta tai, kas buvo suplanuota. Būtent šiame valdymo proceso etape atsiranda grįžtamojo ryšio tarp planų ir faktinių rezultatų poreikis.

Vadovavimas - viena iš sudėtingiausių veiklos funkcijų. Pagrindinis vadovavimo uždavinys – užtikrinti efektyvų vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimą, siekiant organizacijos tikslų.

Visi autoriai sutinka, kad vadovaujant labai svarbi lyderiavimo savybė. Gebėjimas lyderiauti siejamas su vadovo elgesiu, gebėjimu skirstyti užduotis, bendrauti su darbuotojais, motyvuoti jų veiklą, organizuoti vadovų darbą.

Kai kurie autoriai kaip atskirą valdymo funkciją išskiria motyvavimą. Motyvavimas – tai savęs ir kitų veiklos, siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų, skatinimo procesas. Taigi motyvacijos esmę sudaro žmogaus norai ir poreikiai. Analizuojant motyvaciją svarbi vieta tenka atlygio klausimų sprendimui.

Pagrindiniai darbo apmokėjimo sistemos reikalavimai: nepakanka mokėti didelį darbo užmokestį; reikia orientuotis ne kiekybinį, bet į kokybinį darbo apmokėjimo sistemos aspektą; darbo apmokėjimo sistema turi būti teisinga, aiški, suprantama; darbo apmokėjimo sistema turi būti patraukli, leidžianti priimti, išlaikyti ir ugdyti kvalifikuotus darbuotojus; darbo apmokėjimo sistema turi skatinti darbuotojus siekti tokių darbo rezultatų, kurie atneštų naudą įmonei; darbo apmokėjimo sistema turi būti dinamiška; darbo apmokėjimo sistema turi būti glaudžiai susijusi su įmonės personalo politika.

Mokslininkus labai domina darbuotojų pasitenkinimo darbu bei jų darbo produktyvumo tarpusavio ryšys. Tyrimų duomenys rodo, kad patenkinti darbuotojai nebūtinai yra produktyvūs, iniciatyvūs ir entuziastingi. Tuo tarpu nepatenkintas darbu ir darbo sąlygomis darbuotojas gali būti labai pareigingas ir darbą atlikti produktyviai.

Daugelis vadybos specialistų pažymi, kad komandinis darbas šiuolaikiniame pasaulyje - vienas pagrindinių įmonės sėkmę lemiančių veiksnių.

Nedidelio kolektyvo narių tarpusavio supratimas ir draugiški santykiai mažose firmose sudaro puikią atmosferą kūrybiniam darbui. Mažų įmonių gausa, tai augančios, sveikos ekonomikos požymis.

Tik geras vadovas, sugebantis priimti teisingus sprendimus, mokantis vadovauti, leidžiantis pasireikšti jo vadovaujamos organizacijos nariams ir gerai suprantantis žmonių norus, poreikius, žmogaus ir bendravimo psichologiją, visada bus savo darbuotojų idealu, o jų norai ir siekiai greitai sutaps su organizacijos tikslais.

Remiantis atlikto **tyrimo rezultatais**, galima pateikti tokias išvadas:

Pagal juridinį statusą apklausoje daugiausia dalyvavo uždarnosios akcinės bendrovės.

Dirbančių su užsienio firmomis smulkios įmonės turi ar naudoja daugiau nei vieną firminį ženklą. Kaip rodo apklausos rezultatai, daugiausia įmonės naudojami 2 - 4 ženklais, o tai reiškia, kad yra dirbama ne su viena užsienio firma.

Du penktadaliai respondentų yra tiesioginiai įmonių vadovai. Dažniausiai įmonių savininkai dirba vadovo darbą ir kartu valdo pagrindinį įmonės akcijų paketą. Tik keli respondentai akcijas perko, visi kiti patys įsteigė įmonę, arba įsigijo akcijų privatizavimo metu.

Atlikus respondentų apklausą paaiškėjo, kad dažniausiai naudojama teigiamos motyvacijos priemonė – tai renginių su šeimomis organizavimas. Antrąją vietą pagal motyvacijos svarbą užima premijos už sėkmingą veiklą bei sveikinimai gimtadienių ir kitų švenčių progomis. Darbo užmokesčio didinimas, kaip teigiamos motyvacijos priemonė, naudojama beveik trečdalyje įmonių. Darbuotojai siunčiami į seminarus, kursus taip pat neveik trečdaliu atvejų. Labai retai respondentai motyvuojami priedais už darbo stažą, kvalifikaciją. Dažniausiai pasitaikančios neigiamos motyvacijos priemonės personalui – tai griežti įspėjimai.

Dažniausiai pasitaikančios kontrolės priemonės – tai kuomet vadovas gali prisijungti prie visų kompiuterių, daromos tam tikro laikotarpio darbo ataskaitos bei nustatomos elgesio taisyklės. Apklausoje nebuvo įmonių, nenaudojančių jokios kontrolės sistemos.

Apklausoje dalyvavusių vadovų santykiai su įmonės darbuotojais pakankamai geri, darbuotojų santykiai su kitais įmonės darbuotojais pakankamai geri. Smulkių įmonių darbuotojų nuomonė apie vadovus teigiama.

Mažose įmonėse dažniausiai pats vadovas supažindina darbuotojus su darbo pobūdžiu. Keturiais atvejais iš penkių darbuotojai įtraukiami į įmonės veiklos planavimą. Viršvalandžių netenka dirbti tik keturiolikai procentų respondentų.

Analizuojant smulkios įmonės vadovo funkcijų svarbą galima išskirti pirmaujančias: įvertinimas, pavyzdžio rodymas, organizavimas.

Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad didžiausias smulkios įmonės privalumas – tai draugiškas kolektyvas, galimybė siekti karjeros bei patogią darbovietės vietą, mokymosi, įgūdžių lavinimo galimybės, socialinis saugumas bei pastovus žinojimas apie pokyčius ir sprendimus įmonėje.

Daugelis respondentų įsivaizduoja, kad pradėję savo verslą taps turtingi, būdami patys sau viršininkais ir galėdami kurti savo karjerą. Kaip didžiausias privalumas yra nurodoma galimybė būti nepriklausomu. Ir tik maža dalis respondentų nenorėtų pradėti savo verslo.

Dažniausiai bijoma pradėti savo verslą dėl finansinių lėšų trūkumo bei įstatymų kaitos. Keista, tačiau patirties stoka, kaip didžiausia kliūtis pradėti savam verslui, nurodoma tik trečioje vietoje. Finansinė parama labiausiai reikalinga įsikūrimo stadijoje bei krizių laikotarpiu, kaip nurodo daugiau nei pusė apklaustųjų. Kaip ir buvo tikėtasi, įmonės brandos ar įsitvirtinimo rinkoje stadijoje, parama visiškai nereikalinga.

Dažniausias trukdis, siekusiems pasinaudoti parama verslui buvo sąlygų dėl paramos gavimo įvykdymas bei informacijos paieška.

Daugelis darbuotojai tiksliai žino, kas turi būti atlikta, vadovai taip pat visada planuoja darbus. Respondentų nuomone, šiuolaikinėje konkurencinėje aplinkoje yra sunku įsitvirtinti, arba netgi įeiti į rinką.

Į klausimą „Kaip vertinate smulkaus ir vidutinio verslo situaciją Lietuvoje šiuo metu?“ daugelis respondentų atsakė, kad situacija nekinta. Palyginus rezultatus su klausimu apie smulkujų verslą, tendencija išlieka ta pati. Mažiausia respondentų dalis mano, kad situacija blogėja.

Lanksti atlyginimų sistema naudojama du kartus dažniau nei fiksuota. Nors ne visi respondentai atsakė į klausimą apie lankščios atlyginimų sistemos detalizaciją, matoma tendencija, jog dažniau naudojama lanksti atlyginimų sistema derinant fiksuotą atlyginimą su piniginiiais priedais, priklausančiais nuo pelno. Trečdaliu atvejų finansinę kontrolę atlieka pats įmonės savininkas, kuris dažniausiai yra ir įmonės vadovas.

Tyrimo hipotezė, kad užsienio firmos atstovybės, kaip atskiros įmonės, steigimas – viena iš smulkaus verslo įmonių steigimo formų, pastaraisiais metais aktyviai plėtojamas Lietuvoje, pasitvirtino iš dalies: daugelis įmonių atstovaudamos užsienio firmas veikia daugiau nei penkis ar dešimt metų.

Atlikus analizę, pateikiamos tokios **rekomendacijos**:

Kadangi vadovai ne visada objektyviai vertina situaciją įmonėje, nesugeba laiku diagnozuoti problemų, susijusių su darbuotojų pasitenkinimu, motyvacija, konfliktais, pasipriešinimu naujovėms, stresu darbe ir kt., įmonėms tikslinga aktyviau naudotis konsultacinių,

vertinimo firmų paslaugomis ir taikyti darbuotojų vertinimo metodus. Nors daugelyje įmonių dirba vos po keletą darbuotojų, tokios priemonės gali būti labai naudingos.

Kadangi darbuotojai savo darbo užmokesčio teisingumą dažniausiai suvokia lygindami save su kitais darbuotojais, smulkių įmonių vadovams į tai reikėtų atsižvelgti formuojant darbo užmokesčio ir materialinių paskatų sistemą. Darbuotojų darbui įvertinti turi būti naudojami aiškūs ir vieningi kriterijai, apibrėžti kokybiniai ir kiekybiniai standartai, kurie neturėtų būti pernelyg aukšti ir motyvuotų siekti aukštesnių rezultatų.

Siūlymai **diskusijai**:

Lietuvoje dažna įstatymų kaita, todėl įmonėms sunku susiorientuoti ir greitai reaguoti į pokyčius, nors mažų įmonių privalumas – jos gali greičiau prisitaikyti prie pokyčių nei didelės.

Gaila, kad Lietuvoje dar nėra mokesčių lengvatų sistemos pradedantiems verslininkams.

Literatūros trūkumas apie atstovaujančių įmonių veiklą, valdymą.

LITERATŪRA

1. Adamonienė, R., Sakalas, A., Šilingienė, V. (2002). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
2. Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.
3. Baranauskienė, I. (202) *Personalo valdymas*. – Kaunas: VDU.
4. Baršauskenė V., Janulevičienė B. (1999). *Žmogiškieji santykiai*. – Kaunas: Technologija.
5. Beaumont P.B. (1996). *Human resource management: key concepts and skills*. – London: Sage Publ.
6. Davenport T.O. (1999). *Human capital: what it is and why people invest it*. – San Francisco: Jossey-Bass Publ.
7. Dessler G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. – Kaunas: Poligrafija ir informatika.
8. Yates, Frank J. (2004). *Sprendimų valdymas*. Kaunas: Smaltijos leidykla.
9. Fox, Jeffrey J. (2001). *Kaip tapti vadovu*. Kaunas: Šviesa.
10. Hall A. (2003). *Managing people*. – Maidenhead: Open University Press.
11. Hampden-Turner C. (2004). *Managing people: across cultures*. – Chichester: Capstone
12. Legge K.(2000). *Human resource management: rhetorics and realities*. – Basingstoke: Palgrave.
13. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. – Kaunas: Šviesa.
14. Lukaševičius, K., Martinkus, B. (2001). *Verslo vadyba*. Kaunas: Technologija.
15. Martinkus, B., Savanevičienė, A. (1996). *Darbo ekonomika*. Kaunas: Technologija.
16. Martinkus, B., Sakalas, A., Savanevičienė, A. (2000). *Darbo išteklių ekonomika ir valdymas*. Kaunas: Technologija.
17. Renckly R. (1997). *Human resources*. –Hauppauge: Barron's.
18. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. - Kaunas: Technologija.
19. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. - Vilnius: Margi raštai.
20. Savanavičienė, A. *Smulkus ir vidutinio verslo konkuravimo strateginiai aspektai /Inžinerinė ekonomika*. 1999. Nr.3 (14), 31-34 p.

21. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
22. Shuler R. (1998). *Human Resource Management Choices and Organization Strategy*. - St. Paul, MN: West.
23. Stoner, A., Freeman, E., Gilbert, R. (2001). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
24. Stoškus, S. (2002). *Bendrieji vadybos aspektai*. - Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
25. Torrington D. (1991) *Personnel management: a new approach*. - New York: Prentice Hall.
26. Vasiliauskas, A. (2001). *Firmų strateginis valdymas*. Vilnius: VVK.
27. Vileikienė, B., Vijeikis, J. (2000). *Komandinio darbo pagrindai*. Vilnius: Rosma.
28. Woodrow, S.H. (2003). *Kitokia vadyba*. Vilnius: Euroidėja.
29. Clegg B. (2003). *Как мотивировать людей*. Санкт - Петербург: Нева.
30. Kusy M. (2003). *Теперь или никогда: новый стиль управления*. Санкт - Петербург: Питер.

PRIEDAI

SMULKUS IR VIDUTINIS VERSLAS LIETUVOJE

ANKETA

Atsakydami į anketos klausimus padėsite atskleisti
smulkių įmonių verslo valdymo ypatumus.
Prašau pažymėti teiginį, tiksliausiai atspindintį Jūsų nuomonę.
Anketa anoniminė.

Jūs esate:

- Vyras
 Moteris

Jūsų amžius:

- Iki 25 metų
 26-35 metų
 36-45 metų
 46 ir daugiau metų

Ar dirbate pagal išsilavinimą?

- Taip
 Ne

Įmonėje Jūs esate:

- Savininkas
 Aukščiausio lygio vadovas
 Aukštesnio lygio (padalinio) vadovas
 Pirminio lygio (technologinio) vadovas
 Ruošiuosi tapti vadovu
 Buhalteris
 Darbininkas
 Kita

Jūsų stažas šioje įmonėje:

- Iki 1 metų
 Nuo 1 iki 2 metų
 Nuo 2 iki 3 metų
 Nuo 3 iki 5 metų
 Nuo 5 iki 10 metų
 Daugiau nei 10 metų

Jūsų išsilavinimas:

- Pagrindinis
 Vidurinis
 Profesinis
 Aukštesnysis
 Nebaigtas aukštasis
 Aukštasis neuniversitetinis
 Aukštasis universitetinis

Ar Jus tenkina dabartinės užimamos pareigos?

- Taip, nes įdomus darbas
 esu tinkamai vertinamas
 darbe aš pritaikau savo įgūdžius ir sugebėjimus
 darbas nesunkus ir neįtemptas
 tikiuosi ateityje užimti aukštesnio lygio pareigybę
- Ne, nes darbas ne pagal specialybę
 darbas neatitinka turimos kvalifikacijos
 rutina, jokio kūrybingumo nereikalaujantis darbas
 nėra profesinio tobulėjimo galimybių
 neapibrėžtos funkcijos ir atsakomybė

Įmonės juridinis statusas:

- Individuali įmonė (II)
 Akcinė bendrovė (AB)
 Uždaroji akcinė bendrovė (UAB)
 Žemės ūkio bendrovė (ŽŪB)
 Dirbu pagal verslo liudijimą
 Kita

Įmonės veikla:

- Gamybinė
- Prekybinė
- Paslaugų teikimas
- Tarpininkavimo paslaugos
- Mišri veikla

Įmonės veiklos statusas:

- Atstovybė
- Filialas
- Dukterinė įmonė
- Įmonė turi filialus Lietuvoje
- Įmonė turi filialus užsienyje

Įmonės prekių / firminių ženklų skaičius:

- 1 ženklas
- 2 - 4 ženklai
- 5 - 9 ženklai
- 10 ir daugiau ženklų

Ką manote apie smulkaus verslo situaciją Lietuvoje?

- Neturiu nuomonės
- Situacija blogėja
- Situacija gerėja
- Situacija nekinta

Konkurencinė aplinka:

- Palanki naujiems pardavėjams
- Sunku įeiti į rinką
- Sunku įsitvirtinti
- Kita

Kiek metų įmonė veikia?

- Iki 1 metų
- Nuo 1 iki 5 metų
- Nuo 5 iki 10 metų
- Daugiau nei 10 metų

Kiek žmonių dirba įmonėje?

- Iki 10
- 11 - 25
- 26- 50
- 51- 100
- 100 – daugiau

Įmonės demografinė zona?

- Didmiesčio centras
- Didmiestis
- Priemiestis
- Rajono centras
- Miestas
- Kaimas

Ar jūs turite įsigiję įmonės akcijų?

- Taip
- Ne

Kokią dalį įmonės akcijų turte?

- 0 - 1 %
- 2 - 5 %
- 6 - 20 %
- 21 - 45 %
- 46 – 50 %
- 51 – 60 %
- 61 – 85 %
- 86 – 99 %
- 100 %

Kokiu būdu įsigijote įmonės akcijų?

- Įsteigiau / įkūriau šią įmonę
- Privatizavimo metu
- Nusipirkau, įmonei pasiūlius įsigyti akcijų
- Akcijos buvo dalinamos kaip piniginis priedas
- Kita

Ar naudojamos pozityvios motyvacijos priemonės personalui?

- Taip → Didinamas darbo užmokestis
- Įvairios padėkos formos (ne piniginės)
- Paaukštinimas pareigose
- Premijos už sėkmingą veiklą
- Premijos už pasiektus planuotus darbo rezultatus
- Pardavimo komisiniai
- Priedai už kvalifikaciją ir kompetenciją
- Priedai už darbo stažą
- Suteikiama galimybė įsigyti įmonės akcijų
- Įnašai į kaupiamuosius fondus
- Renkamas geriausias mėnesio/metų darbuotojas
- Darbuotojai siunčiami į seminarus, kursus
- Darbuotojai sveikinami gimtadienio ar kitų švenčių proga
- Dovanos
- Organizuojami renginiai su šeimomis
- Organizuojamos bendros darbuotojų kelionės
- Kita
- Ne → Jokios pozityvios motyvacijos priemonės nenaudojamos
- Motyvuoti nėra būtina
- Darbuotojai nepageidauja
- Kita

Kokia kontrolės sistema naudojama įmonėje?

- Vadovas gali prisijungti prie visų kompiuterių
- Pateikiamos tam tikro laikotarpio darbo ataskaitos
- Yra nustatytos tam tikros elgesio taisyklės ir darbuotojai pasikliauja savidrausme
- Fiksuojami Jūsų veiklos rezultatai
- Analizuojami Jūsų konkretūs poelgiai, ypač kritinėse situacijose
- Analizuojama Jūsų darbo kokybė, žinios, bendradarbiavimas ir elgesys darbe
- Esate lyginamas su kitais darbuotojais
- Kontrolės nėra

Kas įmonėje atlieka finansinę analizę?

- Įmonės savininkas/vadovas
- Finansininkas/buhalteris
- Vidaus kontrolės skyrius

Ar naudojamos negatyvios motyvacijos priemonės personalui?

- Taip → Skiriami papeikimai
- Darbuotojai atleidžiami iš darbo
- Skiriami griežti įspėjimai
- Mažinamas atlyginimas
- Kita
- Ne → Negatyvios motyvacijos priemonės nenaudojamos

Kokia atlyginimų sistema yra naudojama jūsų įmonėje?

- Fiksuota – tik nustatyto dydžio atlyginimas
- Lanksti – derinant fiksuotą atlyginimą su piniginiiais priedais, kurie priklauso nuo
- pelno
- apyvartos

Kaip dažnai įmonėje atliekama finansinė analizė?

- Esant būtinybei
- Rečiau nei 1 kartą metuose
- 1 kartą metuose
- 1 kartą per mėnesį
- Nuolat
- Nesusiduriu su finansine analize *(pasirinkę šį atsakymo variantą, pereikite prie klausimo kitame puslapyje)*

Kokios dažniausios finansinės analizės kontrolės procese atlikimo priežastys?

- Vidinio audito atveju
- Prieš įmonės išorinį auditą
- Pablogėjus įmonės finansinei būklei
- Atliekama nuolat, tai viena iš finansininko funkcijų

Pildo tik įmonės vadovas

Kaip savo įmonei suradote buhalterį?

- Turėjau pažįstamą
- Per įdarbinimo agentūras
- Ieškojau internetu
- Ieškojau per skelbimus laikraščiuose, žurnaluose
- Rekomendavo draugai
- Buhalterio nėra

Pildo tik įmonės vadovas

Ar samdote buhalterinės apskaitos įmonę?

- Taip
- Ruošiuosi samdyti
- Samdžiau, bet atsisakiau
- Nesvarsčiau tokios galimybės
- Ne

Pildo tik įmonės vadovas

Jūsų santykiai su įmonės darbuotojais?

- Labai geri
- Pakankamai geri
- Neutralūs
- Blogi
- Labai blogi

Ar darbuotojai įtraukiami į įmonės veiklos planavimą?

- Taip
- Ne

Ar tenka dirbti viršvalandžius?

- Dažnai
- Retai
- Netenka

Kurios iš vadovo funkcijų Jums atrodo svarbiausios?

- Užduočių nustatymas
- Planavimas
- Instruktavimas
- Kontrolė
- Įvertinimas
- Motyvavimas
- Organizavimas
- Pavyzdžio rodymas

Pildo tik įmonės darbuotojai

Jūsų nuomonė apie įmonės vadovą:

- Teisingas vadovavimo stilius
- Man priimtinas toks vadovavimas
- Man nepriimtinas toks vadovavimas

Pildo tik įmonės darbuotojai

Ar įsidarbinus įmonėje vadovas Jus supažindino su darbo instrukcijomis ir darbo pobūdžiu?

- Taip, gavau visą reikiamą informaciją
- Taip, tačiau pradžioje buvo sunku susiorientuoti
- Informacijos buvo tikrai per mažai, pradžioje dirbti buvo sunku
- Informacijos vadovas beveik nesuteikė

Pildo tik įmonės darbuotojai

Jūsų santykiai su kitais darbuotojais?

- Labai geri
- Pakankamai geri
- Neutralūs
- Blogi
- Labai blogi

Kokie privalumai / trūkumai dirbant nedidelėje įmonėje?

- Yra galimybių siekti karjeros
- Nėra galimybių siekti karjeros
- Galimybė susikurti firmos įvaizdį
- Mokymosi, įgūdžių lavinimo galimybės
- Įgyvendinamos mano idėjos ir siūlymai
- Visada žinau apie pokyčius ir sprendimus įmonėje
- Dirbdamas jaučiu pasitenkinimą savo laimėjimais
- Vadovybės dėmesys
- Socialinis saugumas
- Draugiškas kolektyvas
- Patogus tvarkaraštis
- Pripažinimas
- Darbo pobūdis
- Geras atlyginimas
- Patogi darbovietės vieta
- Galimybė keliauti
- Didžiuojuosi savo darbu

Kodėl norėtumėte pradėti / pradėjote savo verslą?

- Esi pats sau viršininkas
- Gali tapti turtingu
- Gali būti pripažįstamas visuomenėje
- Gali būti nepriklausomas
- Pats kuri savo karjerą
- Nerandu kito darbo,
- Gali daryti tai, kas patinka
- Gali dirbti tada, kai pats to nori
- Nenorėčiau pradėti savo verslo

Kokios didžiausios kliūtys, Jūsų manymu, atsiranda pradėdant savo verslą?

- Patirties stoka
- Nepakankamos žinios
- Finansinių lėšų trūkumas
- Nepasitikėjimas savo sugebėjimais
- Nestabili šalies ekonominė padėtis
- Įstatymų kaita
- Stipri konkurencija
- Kita

Įmonėje, kurioje dirbate:

- Visi darbuotojai tiksliai žino, kas turi būti atlikta
- Darbo planai nėra tikslūs, jie gali bet kuriuo momentu keistis
- Darbuotojai patys sprendžia, ką ir kada jie turi daryti
- Darbuotojų darbai nėra suplanuoti, viskas vyksta paskutinę minutę
- Vadovas retai planuoja darbus
- Vadovas visada planuoja darbus

Kokioje įmonės stadijoje labiausiai reikalinga finansinė parama?

- Įsikūrimo stadijoje
- Augimo stadijoje
- Įmonės brandos ar įsitvirtinus rinkoje stadijoje
- Krizių laikotarpiu
- Kardinalaus veiklos pakeitimo stadijoje

Ar esate kreipęsi finansinės paramos verslui?**Taip → Kuriais iš paramos priemonių pasinaudojote?**

- Paskolos
- Garantijos
- Subsidijos (ilgalaikio turto įsigijimui)
- ES struktūrinių fondų parama
- Mokymai, kursai, seminarai
- Konsultacijos
- Lengvatinė patalpų nuoma
- Kita

Ne → Kokios pagrindinės nesinaudojimo parama priežastys?

- Nėra poreikio
- Nežinote apie galimas paramos rūšis
- Siūloma parama neatitinka įmonės poreikių
- Sudėtingos paramos gavimo sąlygos
- Kita

(pasirinkę atsakymo variantą NE, pereikite prie klausimo kitame puslapyje)

Pagrindinės problemos su kuriomis susidurta siekiant pasinaudoti parama:

- Informacijos paieška apie teikiamą paramą
- Paramos pritaikomumas įmonės poreikiams
- Sąlygų dėl paramos gavimo įvykdymas
- Su problemomis nesusidurta
- Kita

Kaip vertinate smulkaus ir vidutinio verslo situaciją Lietuvoje šiuo metu?

- Situacija pablogėjo
- Situacija pagerėjo
- Niekas nepakito
- Neturiu nuomonės

Kokio tipo reklamą naudoja įmonė, kurioje dirbate?

- TV, radijas
- Reklaminiai skelbimai laikraščiuose, žurnaluose
- Reklama įmonių kataloguose
- Reklama internete
- Reklaminės iškabos
- Dalyvavimas parodose
- Konferencijos, seminarai
- Jokios reklamos nenaudojama

AČIŪ UŽ ATSAKYMUS IR JŪSŲ SUGAIŠTĄ LAIKĄ

SĖKMĖS DARBE !

Rekomendacija dėl mažų ir vidutinių įmonių (MVI) apibrėžimo

Mažos ir vidutinės įmonės - tai Europos šalių ekonomikos pagrindas. Būtent šios įmonės sukuria šimtus darbo vietų europiečiams ir sąlygoja daugelį ekonominių permainų regione.

Europos Komisija 1996 m. balandžio 6 d. Rekomendacijoje dėl mažų ir vidutinių įmonių (MVI) apibrėžimo 96/280/EC (OJ L 107 of 30/04/1996) pakvietė ES šalis-nares bei Europos investicijų banką ir Europos investicijų fondą pradėti taikyti vienodą MVI apibrėžimą. Šis Europos Komisijos (EK) pateiktas apibrėžimas tėra rekomendacinio pobūdžio, tačiau jis tampa privalomas, kai kalbama apie valstybės paramą MVI, siekiant išvengti konkurencijos pažeidimų kitų įmonių atžvilgiu. EK reguliariai, dažniausiai kartą per ketverius metus, peržiūri šią Rekomendaciją, ypatingai nustatytas MVI metinės apyvartos bei balansinės turto vertės ribas, ir, esant reikalui, siūlo pakeitimus. Todėl 2003 m. gegužės 6 d. EK patikslino 1996 m. balandžio 6 d. rekomendaciją dėl mažų ir vidutinių įmonių sampratos (96/280/EC). Nauja rekomendacija dėl mažų ir vidutinių įmonių sampratos (2003/361/EC) įsigaliojo nuo 2005 m. sausio 1 d.

Europos Komisija 2005 balandžio 11 d. išleido patogų vartotojui vadovą, kuriame aiškinamas 2005 m. sausio 1 d. pradėtas taikyti Europos Sąjungos mažų ir vidutinių įmonių (MVI) apibrėžimas. Susipažinti su minėtu vadovu galite [čia](#).

Šiuo metu Europos Sąjungoje mažas ir vidutinės įmones apibūdina šie kriterijai - įmonės darbuotojų skaičiaus, metinės apyvartos arba balansinės turto vertės ir nepriklausomumo.

Pirmoje lentelėje pateikti naujieji, o antroje - buvę kriterijai, apibūdinantys MVI įmones:

1 lentelė. Mažų ir vidutinių įmonių samprata pagal 2003 m. gegužės 6 d. rekomendaciją.

	Darbuotojų skaičius	Metinės pajamos	arba	Turto balansinė vertė
Vidutinė įmonė	< 250	= 50 mln. EUR		= 43 mln. EUR
Maža įmonė	< 50	= 10 mln. EUR		= 10 mln. EUR
Mikroįmonė	< 10	= 2 mln. EUR		= 2 mln. EUR

2 lentelė. Mažų ir vidutinių įmonių samprata pagal 1996 m. balandžio 6 d. rekomendaciją.

	Darbuotojų skaičius	Metinės pajamos	arba	Turto balansinė vertė
Vidutinė įmonė	< 250	= 40 mln. EUR		= 27 mln. EUR
Maža įmonė	< 50	= 7 mln. EUR		= 5 mln. EUR
Mikroįmonė	< 10	= 2 mln. EUR		= 1,5 mln. EUR

Taip pat Įmonė turi būti nepriklausoma, t.y., ne daugiau kaip ketvirtadalis įmonės kapitalo arba balsavimo teisę turinčių akcijų gali priklausyti kitoms įmonėms, neatitinkančioms MVI kriterijų.

Konkurencingumo ir naujovių pagrindų programa

Nuo 2007 m. sausio 1 d. pradeda veikti ES Konkurencingumo ir naujovių pagrindų programa (toliau – programa), sudaryta 2007–2013 m. laikotarpiui. Programa apjungia ankstesnes specifines Bendrijos programas (Daugiametę programą įmonėms, ypatingai mažoms ir vidutinėms, bei verslininkystei, Europos pažangios energetikos programą, Life, e-TEN ir kt.) ir apima priemones Lisabonos strategijos tikslams pasiekti.

Programos pagrindiniai tikslai:

- skatinti įmonių, ypač mažų ir vidutinių (toliau – MVI), konkurencingumą;
- skatinti naujoves, ypač ekologines naujoves;
- paspartinti konkurencingos, inovacinės informacinės visuomenės kūrimą;
- skatinti energijos efektyvumą ir naujų bei atsinaujinančių energijos šaltinių naudojimą visuose ekonomikos sektoriuose.

Programą sudaro trys specifinės programos:

- **Verslininkystės ir naujovių programa**, apimanti MVI finansavimo ir inovacijų bei konkurencingumo skatinimo, MVI bendradarbiavimui palankios aplinkos ir verslo kultūros kūrimo priemones.
- **Informacijos ir ryšių technologijų (toliau - IRT) politikos rėmimo programa**, kuria siekiama sukurti bendrą Europos informacinę erdvę, skatinti IRT taikymą ir investicijas į IRT, kurti atvirą informacinę visuomenę.
- **„Pažangios energetikos Europai“ programa**, skatinanti efektyviai ir racionaliai naudoti energiją, ieškoti naujų ir atsinaujinančių energijos šaltinių.

2005 m. balandžio 6 d. EK pasiūlytai programai jau pritarė Europos Parlamentas (2006 m. birželio 1 d.) ir Europos Taryba (2006 m. spalio 12 d.).