

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Algirdas GUDONIS**

**UAB “MOBILIOS SISTEMOS” VALDYMO  
EFEKTYVUMO TOBULINIMAS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2009

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Algirdas GUDONIS**

**UAB “MOBILIOS SISTEMOS” VALDYMO  
EFEKTYVUMO TOBULINIMAS**

**Magistro darbas  
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)**

**Magistro darbo autorius**.....  
(vardas, pavardė, parašas)

**Vadovas**.....  
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

**Recenzentas**.....  
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

## **SANTRAUKA**

Algirdas Gudonis

### **UAB "Mobilios sistemos" valdymo efektyvumo tobulinimas**

Magistro darbas

Magistro darbe analizuojamos UAB „Mobilios sistemos“ valdymo efektyvumo gerinimo galimybės siekiant padidinti įmonės konkurencingumą. Nagrinėjami valdymo efektyvumo tobulinimo teoriniai sprendimai. Analizuojama išorinė ir vidinė šakos aplinka, apžvelgiamos šakos dalyvių galimybės. Atlikta valdymo analizė ir išskirtos jos vystymo kryptys, atliekamas jų įvertinimas. Tyrimo būdu nustatytas valdymo pokyčių būtinumas atskiriems įmonės padaliniams. Rekomenduojami centralizuoto valdymo tobulinimo būdai. Kad valdymas būtų geresnis ir efektyvesnis, siūloma įdiegti informacinę sistemą, susiejančią gedimų šalinimo veiklą, kurti įmonės centralizuotą tiekimą.

## **SUMMARY**

Algirdas Gudonis

### **JSC "Mobile Systems" Improvement of Governing Efficiency"**

Master's work

Master's work analyses JCS "Mobile Systems" improvement of governing efficiency to increase competitiveness, theoretical solutions. The work also analyses the inner and outer environment of the branch and the possibilities of members. The research declares the readiness of the enterprise for governing changes. The paper states the possibilities for development, recommends the reforms to improve the governing. The paper defines the necessity of governing changes to branches. It also shows the ways to centralized governing perfection. For this it is important to install information systems, connecting them with a fixing activity and introduce centralized provision to the enterprise.

## TURINYS

ĮVADAS.....	5
1. VALDYMO EFEKTYVUMO TOBULINIMO PROBLEMOS ANALIZĖ .....	7
1.1.KONKURENCINĖS APLINKOS ANALIZĖ.....	7
1.2.VALSTYBĖS EKONOMINĖ SITUACIJA.....	10
2. VALDYMO EFEKTYVUMO TOBULINIMO TEORINIAI SPRENDIMAI . IŠORINĖS IR VIDINĖS APLINKOS ANALIZĖ.....	14
2.1. ĮMONĖS VALDYMO EFEKTYVUMO MATAI .....	14
2.1.1. PLANAVIMO VEIKLA .....	19
2.1.2. ORGANIZAVIMO VEIKLA.....	22
2.1.3. VADOVAVIMO VEIKLA .....	25
2.1.4. KONTROLĖS VEIKLA .....	28
2.2. ATSKIRŲ ĮMONĖS VEIKLOS FUNKCIJŲ VALDYMAS.....	30
2.3. ĮMONĖS VALDYMO EFEKTYVUMO APIBRĖŽTIS.....	33
2.4. IŠORĖS APLINKOS ANALIZĖ.....	36
2.5. VIDINĖS APLINKOS ANALIZĖ.....	41
2.6. ĮMONĖS VALDYMO EFEKTYVUMO ĮVERTINIMAS PAGAL TRANSFORMUOTĄ BVM MODELĮ.....	42
2.7. VALDYMO EFEKTYVUMO TOBULINIMO GAIRIŲ NUMATYMAS REMIANTIS EFEKTYVUMO ĮVERTINIMU.....	44
3. UAB „MOBILIOS SISTEMOS“ VALDYMO MODELIO PROJEKTAVIMAS.....	49
3.1. ĮMONĖS VEIKLOS IR STRUKTŪROS CHARAKTERISTIKA .....	49
3.2. IŠORINĖS APLINKOS ANALIZĖ.....	55
3.3. VIDINĖS APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ .....	60
3.4. VALDYMO ANALIZĖ IR EFEKTYVESNIO VALDYMO POREIKIO IDENTIFIKAVIMAS.....	64
3.4.1. VALDYMO ANALIZĖ.....	64
3.4.2. VALDYMO PROBLEMOS IDENTIFIKAVIMAS.....	66
3.5. VALDYMO TOBULINIMO KRYPČIŲ TYRIMAS .....	67
3.6. VALDYMO TOBULINIMO PROJEKTAVIMAS.....	70
3.6.1. VALDYMO SISTEMOS MODELIAVIMAS.....	70
3.6.2. PLANAVIMO SPRENDIMAI .....	71
3.6.3. VADOVAVIMO VEIKLOS SPRENDIMAI .....	72
3.6.4. KONTROLĖS UŽTIKRINIMAS .....	74
3.7. VALDYMO FUNKCIJŲ PROJEKTAVIMAS.....	75
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI .....	77
LITERATŪRA.....	78
PRIEDAS NR.1.....	81

## ĮVADAS

**Darbo problema:** Liftų ir keltuvų šakos aplinką Lietuvoje formuoja kelios įmonės, tiekiančios į rinką panašią produkciją ir paslaugas. Dalis konkurencinių įmonių gana gerai pažįsta vienas kitą ir žino kiekvienos jų galimybes, nes praeityje visų didžiųjų miestų liftų tarnybos buvo pavaldžios vienai vadovybei ir turėjo valstybinės įmonės statusą. Lietuvai išsikovojus nepriklausomybę, liftų priežiūros padaliniai buvo privatizuoti atskirų įmonių ir asmenų. Ekonominio pakilimo Lietuvoje laikotarpiu, prasidėjus masinėms statyboms, paklausa kėlimo įrenginiams - liftams ir keltuvams kroviniams ar žmonėms kilnoti - labai išaugo. Statybos reglamentuose atsirado reikalavimai dėl neįgaliųjų asmenų praeinamumo viešose vietose, patekimo į bendro naudojimo patalpas. Šie reikalavimai padidino keltuvų neįgaliesiems paklausą ir tai paskatino naujų įmonių, siūlančių įvairių konstrukcijų ir gamintojų produkciją, atsiradimą. Kūrėsi naujos įmonės, kurios rinkosi skirtingus vystymosi ir plėtimosi kelius, rinkosi skirtingus užsienio partnerius ir pradėjo tiekti į rinką skirtingų gamintojų produkciją. Šakoje atsirado įmonių, sukurtų užsienio firmų, atstovaujančių ir siūlančių Lietuvai ir kitoms Pabaltijo šalims tų firmų produkciją, taip pat įmonių, kurių pagrindinė veikla nesusijusi su šia šaka. Blogėjant ekonominei padėčiai, mažėjant užsakymų kėlimo įrenginiams, įmonė „Mobilios sistemos“, norėdama išsilaikyti rinkoje, turi imtis perspektyvių veiksmų gerinti valdymą, sustiprinti savo konkurencingumą ir spręsti strategines veiklos vystymo problemas.

**Darbo aktualumas:** šiame darbe siekiama išanalizuoti UAB „Mobilios sistemos“ valdymo efektyvumo gerinimo galimybes siekiant padidinti įmonės konkurencingumą, konkuruojant su įmonėmis, kurios siūlo užsienio firmų produkciją. Konkretus darbe tiriamas aspektas – UAB „Mobilios sistemos“ užsakymų vykdymo sistemos valdymo ypatumai, poreikis koreguoti valdymą siekiant didesnio veiklos efektyvumo. Tiriama problema reikalauja analizuoti teorinius įmonės veiklos efektyvumo didinimo aspektus, suformuluoti modelį, kuriuo vadovaujantis galima būtų koreguoti tiek visą įmonės, tiek atskirų įmonės funkcijų valdymo sistemą. Darbe, atliekant praktinius tyrimus, siekiama įrodyti teorinių sprendimų praktinį pagrįstumą.

**Darbo objektas** – įmonės valdymo efektyvumo tobulinimas.

**Darbo tikslas** - išanalizuoti UAB „Mobilios sistemos“ vidinę ir išorinę šakos aplinką, išnagrinėti valdymo efektyvumo didinimo teorinius ir praktinius aspektus, numatyti perspektyvias įmonės vystymosi kryptis.

**Darbo uždaviniai:**

a) išanalizuoti valdymo efektyvumo tobulinimo problemos praktinius ir teorinius aspektus bei įrodyti įmonės valdymo efektyvumo problemos sprendimo poreikį;

b) atlikti mokslinės literatūros analizę;

c) išanalizuoti esamą UAB „Mobilios sistemos“ valdymo ir užsakymų atlikimo modelį bei iširti jo tobulinimo poreikį ir problemas;

d) atlikti UAB „Mobilios sistemos“ išorinės ir vidinės aplinkos analizę ir pateikti perspektyvias įmonės vystymosi kryptis.

**Darbo metodai.** Mokslinės literatūros sisteminė ir lyginamoji analizė, duomenų sisteminimas ir grupavimas, apibendrinimas. Panaudota PEST ir SWOT metodai aplinkos tyrimui, valdymo elementų įvertinimas pagal modifikuotą BVM modelį.

# 1. VALDYMO EFEKTYVUMO TOBULINIMO PROBLEMOS ANALIZĖ

Skyriaus tikslas – išnagrinėti Lietuvos įmonių, gaminančių ir siūlančių liftus ir keltuvus, konkurencines galimybes, apžvelgti bendrą Lietuvos ekonominę situaciją, panagrinėti prognozes ir vyriausybės pastangas gerinti esamą padėtį.

## 1.1. KONKURENCINĖS APLINKOS ANALIZĖ

Liftų ir keltuvų šakos aplinką Lietuvoje formuoja tik kelios įmonės, tiekiančios į rinką panašią produkciją ir paslaugas. Dalis konkurencinių įmonių gana gerai pažįsta viena kitą ir žino kiekvienos jų galimybes. Tai paaiškinama tuo, kad praeityje visų didžiųjų miestų liftų tarnybos buvo pavaldžios vienai vadovybei ir turėjo valstybinės įmonės statusą. Lietuvai išsikovojus nepriklausomybę, liftų priežiūros padaliniai buvo privatizuoti atskirų įmonių ir asmenų. Kūrėsi naujos įmonės, kurios rinkosi skirtingus vystymosi ir plėtimosi kelius, rinkosi skirtingus užsienio partnerius ir pradėjo tiekti į rinką skirtingų gamintojų produkciją. Šakoje atsirado ir naujų įmonių, kurios yra sukurtos užsienio firmų, kad atstovautų ir siūlytų Lietuvai ir kitoms Pabaltijo šalims jų produkciją, taip pat įmonės, kurių pagrindinė veikla nesusijusi su šia šaka.

Viena iš konkurenčių šioje ūkio šakoje, turinti didelį paslaugų ir gaminių paketą, yra UAB „Elektros pavara“ ir Ko. Ši įmonė įkurta 1991 m., privatizavus Vilniaus miesto liftų priežiūros padalinį. Ankstesnis įmonės pavadinimas buvo UAB „Elektros pavara“, o 2007 m. vasaros - asimiliuota tarptautinės suomių kompanijos KONE. Pagrindinė UAB „Elektros pavara“ ir Ko veikla – keleivinių, krovinių liftų, keltuvų neįgaliams, eskalatorių, judančių takų montavimas ir jų techninė priežiūra. Be to, bendrovė turi patirties modernizuojant senus rusiškus liftus. UAB „Elektros pavara“ ir Ko siūlo liftus gyvenamiesiems pastatams ir biurams: jie gali būti keliaaukščiai ir dangoraižių tipo daugiabučiai ar biurų pastatai, siūlo kėlimo platformas. Visi siūlomi gaminiai yra KONE produkcija.

Pastaraisiais metais bendrovė per metus vidutiniškai sumontuodavo apie 100 įvairios paskirties liftų, eskalatorių ir kitų kėlimo įrenginių bei vykdė beveik 1500 liftų techninę priežiūrą. UAB „Elektros pavara“ ir Ko turi savo sandėlius, transportą ir visą reikalingą įrangą liftų montavimo bei priežiūros darbams atlikti. Nuo 1998 m. UAB „Elektros pavara“ ir Ko yra LSA (Lietuvos statybininkų asociacija) narė. Bendrovė turi leidimus montuoti ir remontuoti liftus bei eskalatorius. (Kone.prieiga internete).

Kitas reikšmingas šios produkcijos tiekėjas ir montuotojas yra UAB „Punktukas“. Įmonė įkurta 1938 m. Tai buvo nedidelė metalo apdirbimo įmonė, kuri išaugo į Projektavimo ir konstravimo biurą. Nuo 1992 m. ši įmonė pradėjo konstruoti ir gaminti įvairius vežimėlius ir kitą kompensacinę techniką žmonėms su negalia. Įdiegusi naujas pažangias technologijas ir medžiagas dabar įmonė gamina apie 100 pavadinimų įvairių gaminių, skirtų žmonėms su negalia. Taip pat įmonė siūlo ir užsienio firmų produkciją būčiai palengvinti, skirtą žmonėms, turintiems judėjimo negalią. (Punktukas.prieiga internete).

Viena seniausių ir didesnių specializuotų įmonių Vakarų Lietuvoje, teikiančių potencialiai pavojingų įrenginių (liftų, eskalatorių) savininkams šių įrenginių nuolatinės techninės priežiūros paslaugas, yra UAB „Klaipėdos liftas”, savo veiklą pradėjusi apie 1965 metus. Ilgą laiką buvusi respublikinio pavaldumo padaliniu, nuo 1991 metų bendrovė veikia kaip savarankiška įmonė, išlaikanti tą pačią specializaciją. Turėdama įdiegtą dispečerizacijos sistemą ji atlieka sovietmečiu sumontuotų keleivinių liftų daugiabučiuose ir gydymo įstaigose priežiūrą ir techninį aptarnavimą Klaipėdos mieste. Nuo 1986 metų įmonė pradėjo montuoti tik *Schindler* koncerno produkciją, nes šis koncernas turi UAB „Klaipėdos liftas” akcijų. (Klaipėdos liftas.prieiga internete).

Kauno mieste įdiegtą dispečerizacijos sistemą turi UAB „Kauno liftai“. Ši įmonė, buvusi respublikinio pavaldumo padaliniu, turi daugiau kaip 30 metų darbo patirtį. Šiuo metu UAB „Kauno liftai“ aptarnauja 2190 įrengimų, sumontuotų daugiabučiuose ir gydymo įstaigose. Įmonė turi savo gamybinę bazę, turi galimybę ir įrangą remontuoti ir modernizuoti senus keleivinius lifthus, kurie eksploatuojami daugiau kaip 25-30 metų. Įmonė jau yra modernizavusi per 90 liftų Kauno mieste. (Kauno liftai.prieiga internete).

Trečias didelis konkurentas - UAB „Schindler – Liftas“. Lietuvoje įsikūrė 1993 m. 100% įmonės akcijų priklauso tarptautiniam *Schindler* koncernui. *Schindler*, perėmusi didžiąją dalį liftų rinkos ir patyrusius darbuotojus bei turėdama didžiulę tarptautinę patirtį, sėkmingai dirba liftų ir eskalatorių montavimo ir priežiūros srityje Lietuvoje. Šiuo metu UAB „Schindler – Liftas“ dirba per 150 darbuotojų. Reikia paminėti ir tai, kad UAB „Schindler – Liftas“ savo padalinius įsteigęs visuose didžiuosiuose Lietuvos miestuose ir stengiasi perimti šiuose miestuose liftų ir keltuvų aptarnavimą ir techninę priežiūrą. Ši įmonė siūlo rinkai tik *Schindler* koncerno gaminius. Ji turi įsigijusi UAB „Kauno liftai“, UAB „Klaipėdos liftai“ akcijų. (Schindler - Liftas.prieiga internete).

Vienas iš naujų rinkos dalyvių yra UAB „NordLift“, įkurtas 2005 m. susibūrus Šveicarijos, Italijos ir Lietuvos verslininkams. Šiuo metu įmonė siūlo keleivinius gamintojų „OTIS“, „Sematic“, „Orona“ lifthus ir atlieka šių sumontuotų Klaipėdos mieste liftų techninę priežiūrą.



Iš smulkesnių šios šakos dalyvių, yra UAB „Rol-automatikas“, UAB „Barduva“, UAB „Ailama“. Jų pasiūlą sudaro įvairių firmų kėlimo įrengimų produkcija kuri neregistruojama Valstybinėje darbo inspekcijoje potencialiai pavojingų įrenginių registre. Jos montavimui nereikia licenzijų ir leidimų tokios įrangos montavimui.

Analizuojant šioje srityje teikiamų paslaugų ir gaminių pasiūlą, galima teigti, kad šaka nėra labai konkurencinga. Jeigu šią šaką siaurintume iki tam tikros paslaugos ar siūlomos produkcijos, matytume gana mažą pasirinkimą.

Pagrindinių šios šakos dalyvių teikiamos paslaugos pateiktos 1.1 lentelėje.

1.1 lentelė

Šakos dalyvių teikiamos paslaugos (sudaryta autoriaus)

Paslauga	Įmonė									
	UAB „Elektros pavara“ ir Ko	UAB „Puntukas“	UAB „Klaipėdos liftas“	AB „Kauno liftai“	UAB „Schindler – Liftas“	UAB „NordLift“	UAB „Rol-automatikas“	UAB „Barduva“	UAB „Ailama“	UAB „Mobilios sistemos“
Kėlimo įrenginių techninė priežiūra ir aptarnavimas	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Keleivinių liftų gamyba	+	-	-	-	+	-	-	-	-	-
Keleivinių liftų montavimas	+	+	+	+	+	+	-	-	-	+
Keltuvų neįgaliesiems gamyba	-	+	-	-	-	-	-	-	-	+
Keltuvų neįgaliesiems montavimas	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Mažų krovinių liftų gamyba	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+
Mažų krovinių liftų montavimas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+
Krovinių liftų gamyba	+	-	-	-	+	-	-	-	-	+
Krovinių liftų montavimas	+	-	+	+	+	+	-	-	-	+
Kėlimo įrenginių gamyba pagal kliento pageidavimus	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+
Vertikalių kėlimo platformų gamyba	-	+	-	-	-	-	-	-	-	+
Vertikalių kėlimo platformų montavimas	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+
Kitos kėlimo įrangos gamyba	-	+	-	-	-	-	-	-	-	+
Kėlimo įrangos, keltuvų ir liftų aptarnavimas	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

Remiantis lentelės duomenimis, galima teigti, kad kai kurios teikiamos produkcijos konkurencingumas yra mažas. Įmonės, kurios pačios gamina lifthus ar/ ir keltuvus, gali lanksčiau reguluoti į paklausą, vykdyti aktyvesnę kainų politiką. Siūlydamos keleivinius lifthus, tokia galimybe geriausiai gali pasinaudoti UAB „Elektros pavara“ ir Ko kuri yra KONE lifthus atstovas Lietuvoje ir UAB „Schindler – Liftas“, kuri siūlo *Schindler* koncerno produkciją. Kitos įmonės siūlo vienos ar keleto užsienio firmų gaminius, jos nėra keleivinių lifthus gamintojos ir negali taip lanksčiai reguluoti į paklausą ir pasiūlą.

Kitokia padėtis yra keltuvų, skirtų asmenims, turintiems judėjimo negalią, pasiūloje. Čia lyderiai yra UAB „Puntukas“ ir UAB „Mobilios sistemos“, kurios be užsienio firmų gaminamos produkcijos gali pasiūlyti ir savose gamybinėse bazėse suprojektuotus ir pagamintus įrenginius pagal kliento pageidavimus. Taip pat šios dvi įmonės gamina kėlimo įrenginius ir keltuvus pagal vienetinius užsakymus.

Krovininių lifthus grupėje galima išskirti tris firmas, kurios lifthus ir keltuvus ne tik montuoja, bet ir gamina. Tai UAB „Elektros pavara“, UAB „Schindler – Liftas“ ir UAB „Mobilios sistemos“. Šios įmonės Lietuvoje sumontuoja daugiausiai tokios paskirties lifthus.

Visos įmonės siūlo kėlimo priemonių montavimo ir aptarnavimo paslaugas, nes įmonė, laimėjusi konkurencinėje kovoje dėl lifthus pateikimo, laimi ir jo sumontavimo darbus.

## 1.2. VALSTYBĖS EKONOMINĖ SITUACIJA

Sparčiai lėtėjant ekonomikai, Lietuvos verslininkai vis rečiau svarsto galimybę įsigyti verslą ir kur kas labiau linkę parduoti turimą verslą. Siekiant išsiaiškinti Lietuvos verslo lyderių lūkesčius perkant ir parduodant verslą bei apibrėžti įmonių įsigijimų ir susiliejamų rinkos tendencijas, advokatų kontora „Raidla Lejins&Norcaus“ kartu su tarptautiniu investiciniu banku „SEB Enskilda Lietuva“ atliko įmonių įsigijimų ir susiliejamų rinkos tyrimą. Apklausos respondentų daugumą sudarė Lietuvoje veikiančių įmonių vadovai. Apklausa parodė, kad šiuo metu verslininkai dažniau teikia pirmenybę strateginiams investuotojams (ankstesnėse apklausose geriausių įmonių paketai atitekdavo finansiniams investuotojams). Rezultatai atskleidė, kad Lietuvos verslininkai įmonių įsigijimų ir susiliejamų sandoriuose labiausiai vertina du dalykus – sandorio kainą ir konfidencialumą, o renkantis patarėją dažniausiai prioritetą teikiamas teisininkams ir investicijų bankininkams.

Smunkant ekonomikai daugumos verslo vertė krenta, galima bankroto perspektyva. Vis dažniau verslininkai svarsto galimybę parduoti savo verslą. Apklausos rezultatai: 2008 m. spalį parduoti savo verslą planavo 18,5 proc., o 2009 m. sausį – jau 35,5 proc. respondentų. Tarp pagrindinių motyvų, skatinančių parduoti savo verslą, vyrauja du: pasitraukimas iš verslo ir

investicijų atgavimas. (Valstybė, 2009, Nr.3). Lietuvos verslo visuomenės pasiteiravus, kokią verslo dalį jie būtų linkę parduoti, dauguma atsakė, kad trečdalį (40 proc.), ir tik 25 proc. respondentų nurodė, kad sutiktų atsisakyti 51 proc., t.y. kontrolinio akcijų paketo.

Apibendrinant įmonių įsigijimų ir susiliejamų apklausos rezultatus, galima teigti, kad 2009-tieji palankūs tiems, kurie iki šiol kaupė lėšas, nes dabar įsigyti verslą galima gerokai mažesne kaina. Tiems, kurių verslas iki šiol buvo gana pelningas ir kurie, atėjus ekonominiam sunkmečiui, nerimauja, kad rinkoje susidariusi situacija neigiamai atsilieps jų verslui, būtent dabar gali mėginti jį parduoti, kol finansinių rodiklių dar nespėjo stipriai pabloginti lėtėjanti ekonomika. (Valstybė, 2009, Nr.3).

Smunkant pasaulio akcijų rinkoms, Lietuvoje prognozuojama, kad mūsų ekonomika kris staigiai, kietai ir skausmingai. Galima teigti, kad laukia sunkus metas. Remiantis apklausomis, paskelbtomis „Swedbank“, Lietuvos ekonomikos pakilimas prognozuojamas ne anksčiau kaip 2011-2012 metais. Apklausoje dalyvavo 151 ekonomistas. (Valstybė, 2008, Nr.11). Lentelė 1.2  
Apklausos klausimas: Kada Lietuvos ekonomika pradės atsigauti? (2008m. lapkritis).

1.2 lentelė.

2009 m.	2
2010 m.	26
2011 m.	78
2012 m.	14
2013 m.	4
2014 m.	2
Po 2014 m.	1
Kitos nuomonės:	
2010 m. pabaigoje – 2011 m. pradžioje	6
Antroje 2009 m. pusėje	2

Nors apklausa atlikta kokybiškai, dar nereiškia, jog taip gautos prognozės pasitvirtins. Visa tai tik leidžia teigti, kad daugelis ekonomistų, disponuodami informacija apie pasaulio ir Lietuvos ekonomikos padėtį, būtent 2011 m. laiko Lietuvos ekonomikos atsigavimo pradžia. Jei keisis informacija, keisis ir prognozės.

Norint, kad Lietuvos ekonomika pradėtų atsigauti bent 2011 metais, būtina, jog politinės jėgos bent šį laikotarpį sugebėtų veikti vieningai. (Valstybė, 2008 gruodžio Nr.11).

Analizės ir tyrimų skyrius („Valstybė“), siekdamas atsakyti į klausimus, susijusius su Lietuvos ekonomikos vystymosi prognozėmis, apklausė tris šimtus Lietuvoje dirbančių ekonomistų. 1.3 lentelė ir 1.4 lentelė.

Apklauso klausimas: Kada Lietuvos ekonomika pradės atsigauti? (2009 m. vasaris)

1.3 lentelė

2010 m.	14,66% [44]
2011 m.	64 % [192]
2012 m.	6,66% [20]
2013 m.	2% [6]
2014 m.	1,33% [4]
Po 2014 m.	1% [3]
Kita	10,33 % [31]

Apklauso klausimas: Kaip manote, kuris periodas Lietuvos ekonomikai bus sunkiausias? (2009 m. vasaris)

1.4 lentelė

2009 m. pavasaris	14% [42]
2009 m. vasara	10,66% [32]
2009 m. rudenio	10,66% [32]
2009 m.-2010 m. žiema	61,66% [185]
2010 m. pavasaris	7% [21]
2010 m. vasara	1,33% [4]
2010 m. rudenio	1,33% [4]
Kitas	10% [30]

Apklausa padeda žvilgtelėti į Lietuvos ekonomikos perspektyvas, vadovaujantis pagrindiniais ekonomikos veiksniais. Galima konstatuoti, kad tuo metu, kai daugumos gyventojų lūkesčiai sparčiai blogėjo ir buvo paskelbta nemažai prognozių, ekonomikos atsigavimą Lietuvai ir kitoms Baltijos šalims žadančių tik po penkerių ar daugiau metų, ekonomistų prognozės išliko stabilios. Tiek praėjusių metų lapkritį, tiek šių metų vasarį vykdytose ekonomistų apklausose Lietuvos ekonomikos atsigavimas prognozuojamas tais pačiais - 2011 metais. Toks nuomonių pastovumas leidžia tikėtis, kad ekonomikos lėtėjimas tęsis tik 2009-taisiais, o jau 2010 m. ekonomikos nuosmukis pasieks dugną. Dauguma ekonomistų įsitikinę, kad būtent 2009-2010 metų žiema gali būti pats sunkiausias laikotarpis, kurį išgyvenus situacija nebeturėtų blogėti. (Valstybė, 2009 kovo Nr.3).

Nesant aiškios kreditavimo politikos, ekonomikos nuosmukio laikotarpis gali tapti stambaus kapitalo koncentravimosi laikotarpiu, o tai naikintų vidurinių visuomenės sluoksnių, kuris yra ne tik vienas svarbiausių ekonomikos augimo garantų, bet ir ypač svarbus užtikrinant demokratišką Lietuvos gyvenimą.

Vyriausybė deda pastangas užtikrinti, kad du didžiausi Švedijos bankai, veikiantys Lietuvoje - „Swedbank“ ir SEB bankas, – nemažintų kreditų portfelių ir taip padėtų Lietuvos

verslui šį gan sudėtingą laikotarpį išgyventi patiriant mažiausius nuostolius (Valstybė, 2009, Nr.3).

Ūkio ministerijos ekonomikos skatinimo plane siūloma atgaivinti kreditavimo rinką, spartinti Europos Sąjungos paramos įsisavinimą, išsaugoti darbo vietas statybų sektoriuje, kovoti su biurokratija verslo sektoriuje ir gerinti verslo aplinką. Planuojama per ateinančius dvejus metus verslo reglamentavimo našta sumažinti iki 30 procentų, mažinti licencijuojamų veiklų spektrą ir išėjimų iš jo procedūras, įdiegti įmonių registravimą elektroninėje terpėje. Spartinant ES pinigų įsisavinimo procedūras, verslas lėšas galės gauti avansu arba jos bus pervestos pateikus sąskaitas už atliktus darbus. Lėšų įsisavinimo sparta ir tikslingumas bus kontroliuojamas aukščiausiu lygiu.

Verslo aplinkos gerinimo programos priemonės pirmiausia bus skiriamos smulkiajam ir vidutiniam verslui, kuris pats neturi galimybės apsiginti nuo biurokratų savivalės, ištaisyti vyriausybės skubos padarytų klaidų, tokių kaip smulkiausių verslininkų apmokestinimas, reglamentuoti Darbo kodekse lankstesnių darbo santykių (darbuotojas turėtų dirbti tiek, kiek yra darbo, o darbdaviui nereikėtų mokėti už prastovas, kai nėra užsakymų). (Valstybė, 2009, Nr.2).

Apibendrinami išanalizuotą informaciją, galime teigti, jog liftų ir keltuvų šakos aplinką Lietuvoje formuoja tik kelios įmonės, konkuruojančios tarpusavyje siūlydamos užsienio firmų gaminius. Esant sunkiai Lietuvos ekonominei situacijai, nagrinėjant ekonomines prognozes ir vyriausybės planus, numatomas liftų ir keltuvų rinkos dalyvių aktyvumas siekiant „išsilaikyti“ šakoje prognozuojamu ekonominiu sunkmečio laikotarpiu.

## **2. VALDYMO EFEKTYVUMO TOBULINIMO TEORINIAI SPRENDIMAI . IŠORINĖS IR VIDINĖS APLINKOS ANALIZĖ**

Įmonės valdymo samprata yra labai plati: galima kalbėti apie visos įmonės valdymą arba apie atskiros įmonės veiklos funkcijos valdymą. Tiek vienu, tiek kitu atveju įmanoma išryškinti tam tikrą universalią valdymo proceso struktūrą. Ši struktūra yra rėmas valdymui vykdyti, įvertinti, vertinti jo efektyvumą. Universalų valdymo modelį galima pritaikyti sprendžiant įvairias valdymo, valdymo efektyvumo problemas. Siekiant suformuluoti tokį modelį, šioje darbo dalyje atliekama teorinės mokslinės literatūros analizė, nagrinėjami valdymo sampratos, procesų, valdymo efektyvumo sampratos, jo tobulinimo klausimai.

### **2.1. ĮMONĖS VALDYMO EFEKTYVUMO MATAI**

Valdymo samprata atsiskleidžia požiūriu, kas yra valdymo esmė, komponentai, raidoje.

Klasikinės vadybos teorijos susiformavo tada, kai dar nebuvo sukaupta įmonių veiklos patirties. Manyta, jog sėkminga įmonė ta, kuri sugeba daugiau išpešti iš savo darbuotojų. Tačiau maždaug ketvirtajame XX a. dešimtmetyje vadybos mokslui įtaką padarė psichologijos pasiekimai. Suvokta, jog įmonėje labai reikšmingas yra jos žmonių bendravimas ir jo kokybė. Taigi pakito požiūrio taškas – nuo to laiko manoma, jog norint gauti geresnių rezultatų reikia ne maksimaliai išnaudoti darbo jėgą, bet stengtis užtikrinti darbuotojams priimtinas darbo sąlygas, rūpintis jų socialine gerove ir psichologiškai motyvuoti. Kūrybinė darbuotojų iniciatyva tapo skatintinu veiksmu organizacijose (Sakalas; Vanagas; Martinkus: 2000).

Pastebėjus, jog ekonominė aplinka tampa vis dinamiškesnė, suvokta, jog įmonė turi sugebėti prisitaikyti prie kintančių aplinkos sąlygų. Pagrindinis principas – įmonė turi būti plėtojama, vystoma. Be kita ko, iškelta kokybės valdymo problema kaip viena esminių dėmesio taškų organizacijoje, nes būtent nuo jos priklauso įmonės konkurencingumas. Tai sudarė naujųjų vadybos teorijų pagrindą.

Hammer (1997) supriešina tradicinį ir modernų vadybos modelius. Šio autoriaus nuomone, tradicinis vadybos modelis vadovavosi principu „komanda ir kontrolė” - vienas asmuo ar lygmuo duoda nurodymus ir valdo, o kitas vykdo ir atsiskaito aukštesniajam lygmeniui. Moderni vadyba – ją lemia daugelis veiksnių, tiek visuomeniniai, socialiniai, kultūriniai, tiek sparčiai kintančios technologijos, kinta ir dar vienas veiksnys – tai vartotojai, samprata apie juos ir jų samprata apie verslą. Tradicinė vadyba piršo mintį apie nemažantį darbininką, kuris mechaniškai atlieka gamybines procedūras. Gamyba buvo išskaidyta į atskiras procedūras, tokiu

būdu galvojo tik vadovai. Tačiau šiandieninėje vadyboje atsirado kitokio darbo organizavimo poreikis – vis daugiau reiškia atskiras individas, jo sugebėjimai bei mąstymas. Dabar dažnai būna, jog vienas darbuotojas turi atlikti visą operaciją, taigi jis turi būti geras specialistas, tokiu būdu turi būti teikiama didelė reikšmė personalo ugdymui. Dar svarbiau, jog moderniose organizacijose svarbiausias darbas turi būti atliekamas profesionalų komandos, suburtos tam tikroms specifinėms užduotims atlikti. Taigi kompanijos tampa profesionalių paslaugų teikėjų kompanijomis. Kadangi geri specialistai labai branginami, jie per geri, kad užimtų vadovaujančias pareigas.

Organizacijų veikloje ir jų valdyme negali būti griežtų vienareikšmių taisyklių, tačiau reikia bandyti suvokti, kokie yra ryšiai tarp daugybės nevienarūšių veiksmų, kaip jie gali sietis tarpusavyje įvairiose situacijose. Daugelis autorių valdymą supranta kaip procesą.

Valdymo procesas susideda iš atskirų dalių – stebėjimo (objektyvios informacijos rinkimas ir analizė), hipotezės formulavimo (galimų alternatyvų, veiklos variantų, jų padarinių prognozavimas), hipotezės verifikavimo (hipotezės patvirtinimas stebint rezultatus). Valdant sistemą labai svarbus yra *sisteminis požiūris* (Seilius, 1998). Sistemos elementai yra siejami priežastinių ryšių, susidedančių iš tiesioginių ir grįžtamųjų ryšių. Šiame procese dalyvauja dvejopa informacija – pirminė - žinios apie tai, kas vyksta valdomosiose posistemėse, ir antrinė – valdančiosios posistemės nuomonė, ką ir kaip reikia reguliuoti valdomųjų posistemių veiksmuose. Taigi sistemos valdymą galima apibūdinti taip: tai „priežastinių reakcinių ryšių tikslingas panaudojimas siekiant, kad kai kurių elementų arba jų grupių tam tikri kintamieji įgytų iš anksto nustatytas reikšmes arba būtų iš anksto numatytose ribose” (Seilius, 1998).

Valdymo sistema kaip tokia privalo turėti grįžtamąjį ryšį, kitaip pats valdymas praras prasmę, nes nebus efektyvus (2.1 paveikslas).



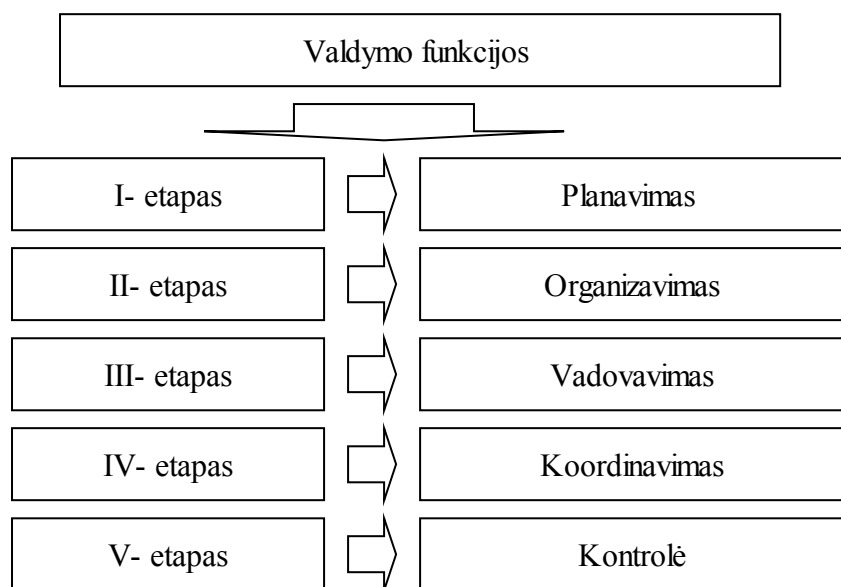
2.1 pav. Valdymo sistemos struktūra

Kaip matome 2.1 paveiksle, valdomoji ir valdančioji sistemos viena kitą veikia priežastiniais ryšiais, taigi vienos veikimas priklauso nuo kitos veikimo. Kartu kiekviena iš šių dalių patiria įtaką iš aplinkos: valdomąją sistemą riboja technologiniai apribojimai, aukštesnė

valdančioji sistema (pvz., korporacijos lygio). Valdančioji sistema taip pat ribojama šių jėgų tiek, kiek ji turi pagal juos derinti savo elgseną. Be to, abi sistemos ribojamos atsitiktinių trukdžių, neprognozuojamų situacijų.

Montana, Charnov (2000) nurodo, jog valdymas yra darbas su ir per žmones siekiant įgyvendinti organizacijos ir jos narių tikslus. Šis apibrėžimas akcentuoja žmonių svarbą valdymo procese; apibrėžime taip pat akcentuojama, jog valdymo esmė yra būtent tam tikrų tikslų pasiekiamumas.

Valdymas daugelio autorių yra apibūdinamas per valdymo funkcijas. A. Fayolis išskyrė tokias valdymo funkcijas: *planavimą, organizavimą, vadovavimą, koordinavimą, kontrolę* (Martinkus, 1999). Anot šio autoriaus, dar klasikinės vadybos mokyklos mokslininkai išskyrė valdymo funkcijas, kurias pateikiame 2.2 paveiksle.



2.2 pav. Valdymo funkcijos

2.2 paveiksle pateikti etapai susiję. Pirma, vykdomas firmos tikslų ir veiksmų planavimas; antra, įmonės veiklos (struktūros ir gamybos) tiems tikslams įgyvendinti organizavimas; trečia, įmonės veikla (personalo ir išorinių ryšių lygmenyje) palaikoma motyvacija; ketvirta, kontroliuojamas tikslų ir planų konkretus vykdymo - gamybos procesas.

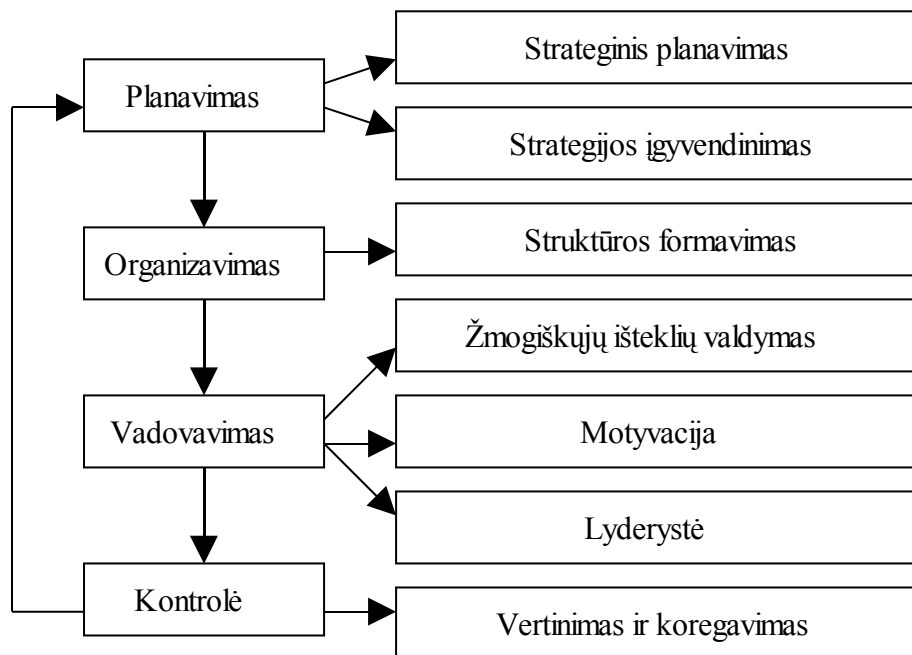
Tokius pačius elementus, išskyrus koordinavimo elementą, kuris priskiriamas organizavimui ir vadovavimui, nurodo ir Appleby (1994). Jis teigia, jog šiuolaikinėje teorijoje minėti keturi valdymo elementai, kaip valdymo proceso sudėtinė dalis, yra vis dar aktualūs.

Vasiliauskas (2002) akcentuoja, jog esminės valdymo esminės funkcijos yra planavimas ir kontrolė, atitinkamai šis autorius tokius veiksmus kaip vadovavimas, organizavimas linkęs vertinti kaip kontrolės veiksmus.



Montana, Charnov (2000) pabrėžia, jog esminiai valdymo procesai yra planavimas, kontrolė, vertinimas ir procesų koregavimas. Šis autorius akcentuoja ir organizavimo esmę, o vadovavimą išskiria į dvi esmines funkcijas: motyvavimą, lyderystę. Akcentuojamas didelis vadovavimo reikšmingumas, vadovavimą suvokiant kaip darbą su žmogiškaisiais ištekliais.

Valdymo modelis pagal Montana, Charnov (2000) logiką galėtų atrodyti taip (2.3 paveikslas).



2.3 pav. Valdymo procesai

Panašiai valdymą traktuoja Kabuškin (1999), aiškindamas, jog organizacijoje turi būti įgyvendintas optimaliausias centralizacijos ir decentralizacijos laipsnis, priklausomai nuo veiklos srities ir atsakomybės laipsnio: išbalansuotas santykis tarp to, kas sprendžiama asmeniškai ir kolegialiai (kiekvienas vadovas ir darbuotojas sprendimus savo srityje priima pats (tai profesinės laisvės ir autonomijos principas), tačiau svarbesni aukštesnio lygio sprendimai priimami grupės viršininkų arba, atitinkamai, darbuotojų); organizacijoje turi būti aiškiai nustatytos pareigos, teisės ir atsakomybės (realizuojama jau minėtu grįžtamojo ryšio principu) sritys; kalbant apie kontrolę, svarbu suvokti organizacijos demokratizavimo (personalo dalyvavimo valdyme) svarbą, pvz., kolegialus valdymo sprendimų priėmimo būdas. Vadovo priimami sprendimai turi būti paremti mokslinio pagrįstumo principu - moksliniais metodais ir žiniomis, taigi valdymo darbą turėtų atlikti samdyti profesionalai, tai užtikrintų sėkmingą verslo plėtrą ir efektyvų planavimą. Valdant svarbu numatyti ir motyvacijos aktyvinimo sistemą. Organizacija turi paklusti dar vienam principui – suderinti pastovumą ir mobilumą; keičiantis išorinei ar vidinei

verslo terpei organizacijos valdymo principai, strategija turi išlikti, tačiau įmonė turi reaguoti į rinkos, paklausos pokyčius ir atsakyti į vartotojų lūkesčius. Be to, įmonės veiklos principai turi būti legalūs.

Organizacijos valdyme svarbus ir strateginio valdymo lygmuo. Skiriami trys strateginiai lygmenys – *korporacinė strategija, biznio vieneto strategija ir funkcinės strategijos* (Vasiliauskas, 2001). Korporacinė strategija – tai visos organizacijos ateities perspektyvų numatymas. Ši strategija formuluojama didelėse įmonėse, kurių veikla diferencijuota (t.y. kelios veiklos), turima dukterinių įmonių. Mažosiose įmonėse šios strategijos funkcijas atlieka biznio vieneto strategija. Biznio vieneto strategija - tai vienos veiklos rūšies strategija, bendra visai mažai įmonei arba tai įmonės daliai, kuri dirba tame biznio vienetu. Funkcinės strategijos – tai atskirų funkcijų (gamybos, finansų, personalo, rinkodaros ) strategijos. Jos turi būti tarpusavyje suderintos, o taip pat suderintos su biznio strategija. Įmonės valdymo strategija sistemiškai apima visus organizacijos veiklos aspektus, ji formuojama analizuojant strategijos pokyčius įvairiomis situacijomis, įmonės vidinę ir išorinę aplinką ir organizaciją suvokiant jos ryšiuose su kitais verslo dalyviais ir ekonomine aplinka bendrai. Kartu strategijoje apimami tikslai kokybei ir efektyvumui didinti. Šiuolaikiniu požiūriu strategija apima visus šiuos aspektus.

Montana, Charnov (2000) be kita ko pabrėžia, jog valdymas yra tarsi rėmas, kuriame organizacija veikia ir vykdo savo funkcijas - t.y. gamina arba teikia paslaugas bei vykdo su tuo susijusias funkcijas. Dėl to manome, jog siekiant priimti sprendimus dėl organizacijos valdymo efektyvumo, reikia žvelgti ne tik į bendrą organizacijos valdymą, bet ir atskiras organizacijos valdymo funkcijas, t.y. tas organizacijos veiklas, kurios apimamos vertės grandinėje.

Apibendrinant valdymo sampratą, galima teigti, jog valdymas turi būti suvokiamas kaip procesas, o ne statiškas reiškinys. Valdymas suvokiamas kaip sisteminis procesas, t.y. sujungiantis įvairias organizacijos veiklas, funkcijas; kartu valdymo elementai, tokie kaip planavimas, organizavimas, vadovavimas, kontrolė, aptinkami ne tik visos organizacijos mastu, bet ir atskiros organizacijos funkcijose, t.y. veiklose, kurios užtikrina organizacijos gyvybingumą. Autoriai esminėmis laiko veiklas, susijusias su žmogiškųjų išteklių valdymu, gamybos procesų (arba paslaugų teikimo procesų, jeigu tai paslaugų įmonė) valdymu bei pardavimų valdymu – tai trys esminės sritys, kuriose vykdoma bet kokios verslo organizacijos veikla.

### 2.1.1. PLANAVIMO VEIKLA

Mokslinėje literatūroje planavimas suvokiamas kaip procesas, turintis tam tikrus etapus. Stoner (1999), Martinkus (1999) nurodo šiuos planavimo etapus pagal planavimo lygmenį, t.y. sprendimų priėmimo lygį organizacijoje:

- pirmasis - strateginis planavimas. Esmė - numatyti, kaip organizacija elgsis savojoje rinkos nišoje. Čia svarbus tikslus reagavimas į rinkos tendencijas ir pokyčius, pvz., į konkurentų veiklą, paklausos kitimą. Tai atlieka specialistai, atsižvelgdami į įmonės steigėjų viziją; būtina ekonominės terpės apžvalga;

- antrasis - taktinis planavimas – detalus pirmojo tikslinimas, konkretinimas. Numatomi žingsniai ir tarpiniai tikslai siekiant strateginių tikslų. Priklausomai nuo įmonės dydžio, šį planavimą vykdo skirtingi valdžios lygmenys. Bet klasikiniu atveju tie, kas vykdo taktinį planavimą, yra atskaitingi tiems, kas suformulavo įmonės strategiją;

- trečiasis - operatyvinis planavimas - aiškiai, smulkiai ir tiksliai numatoma, koks kiekvieno įmonės nario vaidmuo ir pareigos bei kokie turi būti daromi žingsniai siekiant užsibrėžtų tikslų.

Nuo strateginio ir taktinio planavimo priklauso firmos veiksmai. Būtina išmanyti ekonominę padėtį ir suvokti šios įmonės vaidmenį joje. Kaip pabrėžia Arimavičiūtė (2000), strateginiu planavimu formuojama įmonės strategija, nustatomi tikslai ir įprasminama vizija, atliekama įmonės ir jos aplinkos rodiklių (veiksnių) analizė; parenkama strategija ir priimami sprendimai keisti įmonės veiklos kryptį. Rutkauskas (2002) nurodo šiuos strateginio planavimo proceso etapus: atliekamos įmonės veiklos prognozės; atliekamos įmonės aplinkos kitimo prognozės; suformuluojami siekiami tikslai; suformuluojama įmonės politika siekiant tikslų. Būtinai veiklos ir siekių tikslingumas, kad visi darbuotojai aiškiai juos suvoktų. Šią problemą išsprendžia planavimas, vykdomas įvairių lygių vadovų. *Planavimas* – pati veiklos esmė ir kertinis akmuo jai pradėti ir vystyti. Tai sudaro pirmąjį organizavimo etapą – *tikslų* iškėlimą. Planavimas numato ne tik tikslus, bet ir jų vykdytojus, terminus, kontrolės sistemą. Esmė – nustatyti aiškius tikslus, kurių turi siekti visi kolektyvo nariai. Plano sudarymo pakopos universalios, bet metodai ir strategija, jame numatomi, visiškai saviti. Taigi planavimas – tai konkretesnis įmonės tikslų lygmuo, kur jie pradedami įgyvendinti - numatomos konkrečios organizacinės – struktūrinės, gamybinės, technologinės, kontrolės priemonės.

Camillus (1998) siūlo tokią planavimo sampratą – tai analitinis procesas, apimantis ateities įvertinimą, pageidaujamų tikslų nustatymą ateities kontekste ir veiksmų, kuriais galima pasiekti tikslus, numatymą. Rutkausko (2002) nurodo, jog planavimas - tai tikslų nustatymas ir priemonių tiems tikslams pasiekti parinkimas. Planavimas prasideda nuo tikslų ir priemonių numatymo. Pasak Appleby (1994), planavimas – tai prognozavimas bei uždavinių, politikos, programos bei procedūrų, reikalingų uždaviniams pasiekti, parinkimas, planavimas, tai yra pasirinkimas,

sprendimų priėmimas. Damašienė (2002) akcentuoja, jog priėmus vadybos sprendimą, pirmasis vadybos ciklo veiksmas, siekiant, kad tas sprendimas būtų pavaldinių pastangomis įgyvendintas, yra planavimas.

Pasak Martinkaus (1999), universalūs įmonės tikslai yra tokie: likvidumas (mokumas), rentabilumas (pelningumas), augimas (gamybos apimties, pelno, rinkos segmento augimas). Įmonė turi socialinius tikslus, apibūdinančius individo suvokimą ir traktavimą - suinteresuoti darbuotojus, įtraukti į įmonės valdymą (Butkus, 1996). E. Bagdono (2000) teigimu, „planavimas – tai valinga veikla, kai numatomas tikslas ar tikslai, apibrėžiamos priemonės ir būdai jiems pasiekti”.

Pagal Damašienę (2002) pagrindiniai planavimo uždaviniai: nurodyti įmonės narių veiksmų kryptį: kaip veikti; numatyti veiklos planą; suderinti padalinių ir jos narių pastangas; įvertinti galimas kliūtis bei numatyti būdus joms įveikti; sukurti sąlygas nuolat sekti veiklą, pastebėti jos trukumus ir laiku juos šalinti, išvengti atsitiktinių neapgalvotų sprendimų pavojaus. Planuojant galima numatyti būsimos veiklos kryptis (trajektorinis planavimas) ir konkrečius uždavinius (taškinis planavimas). Ekonominiai įmonės tikslai - svarbiausi imantis verslo. Socialiniai tikslai padeda juos įgyvendinti. Gamybos tikslai – tai gamybos, finansavimo, pasisekimo tikslai (Martinkus, 1999). Gamybos tikslai apibūdinami per optimalios gamybos apimties nustatymą, optimalios rinkos dalies užėmimą, gamybos apimties ir pajėgumų atitikimą, realizavimo optimizavimą. Pasisekimo tikslai apima realizavimo apimties, pelno, rentabilumo, dividendų normos didinimą, kaštų mažinimą. Finansiniai tikslai – tai mokumas, likvidumo rezervai, finansinė struktūra, investicijos bei finansavimo programos. Tikslų sistemos suderinamumas, jos adekvatumas laiko atžvilgiu, optimali rezultatų kontrolė yra sujungiama planuojant.

Pasak Stoner (1999), įmonėje planai turi būti detalizuoti ir realizuoti, tam turi būti įdiegtos tam tikros veiklos rūšys; darbas turi būti padalinamas pagal funkcijas, o veiklos šakos koordinuojamos; veikla turi būti tikslinga, turi būti nustatyta atsakomybė už veiksmus.

Bendriausiu skirstymu planavimas gali būti skirstomas į trajektorinį (kryptinį) ir taškinį planavimą (Damašienė, 2002). Jų palyginimas pateikiamas 2.1 lentelėje.

**Kryptinio ir taškinio planavimo palyginimas**

<b>Kryptinis planavimas</b>	<b>Taškinis planavimas</b>
<b>Bruožai</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>•kryptis nustatoma remiantis įmonės vidinės sandaros ir veikios organizavimo pagrindais;</li> <li>•įmonės veiklos erdvė sunkiai apibrėžiama;</li> <li>•užduotis suprantama labai plačiai, planuojama kartu su veikla, vis atnaujinant informaciją;</li> <li>•planai intuityvūs, kiekybiškai sunkiai įvertinami.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•uždaviniai yra technologiniai;</li> <li>•aiškus jų sprendimo būdas;</li> <li>•jie nukreipti į išorinius, įmonės veiklą lemiančius veiksnius;</li> <li>•planai racionalūs, uždaviniai aiškūs, tikslūs ir išmatuojami;</li> <li>•planavimas griežtai atsietas nuo plano vykdymo veiklos.</li> </ul>
<b>Privalumai</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>•pakankamai lankstus planavimas;</li> <li>•gali būti taikomas kintančios aplinkos sąlygoms ;</li> <li>•duoda didesnę laisvę vykdytojams pasirinkti konkrečius veiksmus, siekti numatyto tikslo;</li> <li>•leidžia įmonės nariams daryti didesnę įtaką bendrai veiklai.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•sudaro sąlygas labiau koncentruoti vykdytojų pastangas;</li> <li>•leidžia geriau įvertinti individualias vykdytojų ir materialinių veiklos elementų ypatybes;</li> <li>•suteikia vykdytojams stabilumo ir aiškesnį veiklos prasmės suvokimą.</li> </ul>
<b>Trūkumai</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>•nepakankamai koncentruoja darbuotojų pastangas;</li> <li>•reikalauja daug tyrimų, papildomos informacijos;</li> <li>•nepakankamai aiškūs rezultatai;</li> <li>•menkai skatina įmonės narių veiklą.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•menkas lankstumas;</li> <li>•daug galimybių praleisti neiširtas vaisingas veiklos alternatyvas.</li> </ul>

Planavimo funkcija įmonėse gali būti skiriama įvairiems darbuotojams ar padaliniais priklausomai nuo įmonės dydžio, atliekamų funkcijų. Palubinskas (1997) nurodo, jog priklausomai nuo įmonės dydžio planus gali rengti arba pats vadovas (mažoje įmonėje), arba speciali tarnyba (didelėje įmonėje), arba kiekvieno padalinio atsakingi darbuotojai.

Be sėkmingo įgyvendinimo strateginiai planai nieko verti. Todėl planavimo esmė – operatyvinis lygmuo, nes nuo jo labiausiai priklauso firmos veiklos sėkmingumas. O tam, kad firmos strategija ir taktika būtų operatyviai įgyvendinta, turi būti sumaniai organizuotas įmonės darbas, t.y. sukurta tokia sistema, kuri leistų ir galėtų optimaliai įgyvendinti firmos tikslus. Tad čia vėl išryškėja įmonės struktūros svarba ir reikšmė.

Palubinskas (1997) nurodo keturis planavimo sprendimo priėmimo etapus, aptinkamus kiekviename planavimo lygmenyje (2.2 lentelė).

**Planavimo etapai**

<b>Etapas</b>	<b>Apibūdinimas</b>
Situacijos įvertinimas	Reikia gerai išmanyti padėtį, esamų nesklaidumų priežastis.
Alternatyvų išaiškinimas	Reikia žinoti visus galimus veiksmų būdus.
Visapusiškas alternatyvų įvertinimas	Vertinimui dažniausiai pasitelkiami įvairūs ekonominiai skaičiavimai ir kt., kiekybiniai ir kokybiniai metodai.
Sprendimo priėmimas	Tai racionalaus ar optimalaus varianto parinkimas. Reikia įvertinti daugybę ne tik ekonominių, bet ir politinių bei socialinių veiksnių.

Damašienė (2002) pateikia planavimo klasifikaciją pagal kryptį: *centralizuotas* planavimas iš viršaus žemyn, kai aukščiausiuose įmonės hierarchijos lygiuose nustatomi įmonės tikslai, politika, paskirstomos užduotys žemesniems lygiams, kontroliuojama, kaip jos vykdomos; *decentralizuotas* planavimas iš apačios aukštyn, kai žemutiniuose lygiuose suformuluojami siūlymai, o aukštesniu lygiu jie tik derinami; *kombinuotas* planavimas, kai derinami svarbiausi tikslai aukščiausiu lygiu ir realizuojamos programos žemiausiu lygiu, šis variantas priimtinausias, nes suderinti centralizuoto ir decentralizuoto planavimo privalumai.

Apibendrinant galima teigti, kad planavimas – tai konkretesnis įmonės tikslų lygmuo, kuriame suformuluoti tikslai pradedami įgyvendinti; numatomos konkrečios organizacinės priemonės; sudaroma kryptinga įgyvendinimo veiksmų seka; numatomos kontrolės priemonės ir metodai. Šiuolaikinėje įmonėje planavimo sistema - tai ne tik įmonės vadovų pareiga, bet vieningas viso kolektyvo darbas. Sėkmė tiesiogiai priklauso nuo jos narių indėlio į įmonės veiklos planavimo procesą. Kiekvienas narys tiesiogiai arba netiesiogiai turi dalyvauti įmonės planavime, ir to negalima sieti vien tik su minčių generavimu ir planų kūrimu. Būtina įtraukti į planavimo procesą ir įmonės personalą, nors praktikoje tai įgyvendinti yra gana sudėtinga, kadangi ne visi darbuotojai nori dalyvauti planavimo procese ir prisiimti atsakomybę. Būtina pabrėžti, jog planavimas susijęs su kontrole – kontrolė vykdoma planavimo etape iškeltų tikslų atžvilgiu.

**2.1.2. ORGANIZAVIMO VEIKLA**

Montana, Charnov (2000) nurodo, jog organizavimas yra procesų vystymas siekiant sujungti fizinius ir žmogiškuosius išteklius, būtinus įmonės tikslams pasiekti. Taigi organizavimo esmė – pasiekti tikslų, kurie iškelti planavimo etape. Appleby (1994) teigimu, organizavimas - tai veiksmų, reikalingų numatytiems uždaviniams įgyvendinti, apibrėžimas,

veiksmų grupavimas, paskirstymas vadovams, užtikrinant veiksmingą valdžios delegavimą, leidžiantį atlikti veiksmus, bei ryšių tarp vadovų koordinavimas. Rutkauskas (2002) pateikia lakonišką apibrėžimą: organizavimas - tai nustatytiems tikslams pasiekti reikalingos infrastruktūros sukūrimas. Visi šie autoriai akcentuoja tam tikrus infrastruktūrinius sprendimus, struktūrizavimo priimamus organizavimo etape.

Pasak Rutkausko (2002), įmonėje struktūrizavimas apima du aspektus:

- diferencijavimą, kurio metu visi pagrindiniai uždaviniai skaidomi į dalinius ir kiekvieno vykdymui numatomi reikalingi vykdytojai bei ištekliai;
- koordinavimą, kurio metu atskirų uždavinių vykdymas jungiamas į vientisą, kryptingai veikiančią sistemą.

Pasak Bagdono (2000), struktūrizavimas apima įmonės personalo suskaidymą į tam tikras grupes ir tų grupių hierarchišką išdėstymą. Pirmoji ir pagrindinė tokio skaidymo priežastis - darbo pasidalijimas. Be kita ko, svarbu užtikrinti deramą darbų koordinavimą, bendradarbiavimą. Darbo pasidalijimą rodo organizavimo struktūra. Organizavimo struktūra - pagrindinės ribos, pagal kurias vykdomoji valdžia priima sprendimus. Nuo šios struktūros priklauso priimamų sprendimų kokybė ir pobūdis (Appleby, 1994). Pasak Neverausko ir bendraautorių (2003), organizacinė valdymo struktūra - tai pareigų, teisių ir atsakomybės paskirstymo forma tarp tarpusavyje susijusių struktūrinių vienetų, atliekančių konkrečius valdymo veiksmus. Tai reiškia, kad valdymo organizacinė struktūra yra gamybinių ir valdymo elementų visuma su egzistuojančiais tarpusavio ryšiais.

Robbins teigimu (2003), yra šeši svarbiausi elementai, į kuriuos vadovai turi atkreipti dėmesį kurdami įmonės valdymo struktūrą (OVS): tai darbų specializavimas, skirstymas į padalinius, komandų grandinę, kontrolės apimtis, centralizavimas ir decentralizavimas bei formalizavimas.

Panašias įmonės funkcijas nurodo ir Jewell, (2002), teigdamas, jog organizavimo procesas apima šiuos veiksmus: veiklos struktūrizavimą; funkcijų paskirstymą; atsakomybę ir valdžios suteikimą; taisyklių ir sistemų sukūrimą; priemonių, kurios koordinuotų įvairių darbuotojų grupių veiklą ir kitus išteklius, numatymą.

Sėkmingai valdymo struktūrai suformuoti, pasak Jičiūnienės (2002), reikalinga: nustatyti aiškius tikslus ir uždavinius; išaiškinti visų valdymo lygių darbuotojams kiekvieno iš jų vaidmenį ir veiksmus įvykus bet kokiam pokyčiui; suformuoti kuo paprastesnę organizacinę valdymo struktūrą; organizuoti aiškia ir suprantamą valdymo kontrolę; nustatyti vartotojų, klientų interesų prioritetus; suformuoti draugiškus santykius tarp įvairių valdymo lygių darbuotojų; įsiklausyti į kitų nuomonę; laikytis atsargios kainų politikos, ypač jei siekiama tapti specializuota prekybos įmone.

Pavaldumo organizavimas ir darbų paskirstymas yra pritaikomas pagal firmos organizacinę struktūrą ir jo veiklos specifiką. Tačiau svarbu paminėti, kad darbai turi būti organizuojami taip, kad vadovas turėtų laiko efektyviai koordinuoti planų įgyvendinimą. Todėl šiuolaikinėje įmonėje vis plačiau naudojamas atsakomybės delegavimas.

Valdymo organizacinę struktūrą apibūdina valdymo organai, valdymo ryšiai, valdymo hierarchija. Valdymo hierarchija parodo valdymo organų išsidėstymą įmonėje vienas kito atžvilgiu. Kiekviename lygmenyje valdymo personalas turi savo pareigas, teises bei tenkina reikiamos kompetencijos reikalavimus. Formuojant bei reorganizuojant valdymo organizacinę struktūrą, rekomenduojama laikytis šių principinių nuostatų (Neverauskas ir kiti, 2003): tikslų vieningumas; tikslingumas; centralizavimas — decentralizavimas; delegavimas ir kompetencijos paskirstymas; darbo pasidalijimas; struktūros paprastumas; vienvaldiškumas; ribotas pakopų skaičius; ribotas pavaldinių skaičius ir kt.

Šiuolaikinėse vadybos teorijose skelbiama, jog matricinis valdymas, kai grupės nariai yra pavaldus ne tik šios grupės vadovui, bet ir funkcinio padalinio, kuriame jis nuolat dirba, vadovui, yra efektyviausia struktūra. Pasižymi tokiomis ypatybėmis (Appleby, 1994): lanksčiai reaguoja į vidines ir išorines situacijas, keičiasi kintant joms; joje nėra labai tiksliai apibrėžtų pareigų su labai ribota atsakomybe, teisių hierarchijos; valdymas vyksta derinant atskirų pareigūnų tarpusavio santykius.

Martinkus (1999) pateikia kitokią įmonės struktūros tipologiją. Paprasčiausia valdymo struktūra yra linijinė, paremta tiesioginiu valdymu. Čia atskiras padalinys sprendžia ir planavimo, ir finansines, ir technines problemas. Didesnėje įmonėje funkcijos išskaidomos. Atskiras padalinys atlieka valdymo funkciją. Tokia struktūra vadinama funkcine - linijine. Programinė - tikslinė įmonė yra ypač orientuota į vieningą kontrolinių ryšių formavimą, koordinavimą, reguliavimą. Tokia struktūra dar vadinama matricine, teigiama, jog ji apima geriausius kitų dviejų struktūrų bruožus, ji geriausiai pritaikyta įvairioms organizacinėms struktūroms.

Jewell (2002) apibūdina „divizines“ struktūras: pirma, divizinė struktūra, orientuota į prekę: taikoma gaminant tam tikrą prekę ar tam tikras prekių grupes; antra, divizinė struktūra, orientuota į geografinį regioną: taikoma norint, kad įmonė būtų arčiau pagrindinių rinkų, žaliavų šaltinių; trečia, divizinė struktūra, orientuota į vartotojus: įmonė struktūrizuojama pagal vartotojų, kurie renkasi skirtingas prekes, tipus. Šios struktūros formuojamos sukuriant atskirus įmonės padalinius, filialus.

Galima teigti, jog esminis organizavimo elementas yra infrastruktūros sukūrimas, žmonių (personalo) padalinimas į darbo grupes, komandas, padalinius taip, kad kuo efektyvesnis būtų įmonės veiklos funkcionavimas.



### 2.1.3. VADOVAVIMO VEIKLA

Montana, Charnov B. (2000) nurodo, jog valdymas bendraja prasme apibrėžiamas kaip vadovavimo, kontrolės veikla. Appleby (1994) vadovavimą apibrėžia kaip pavaldinių nukreipimą ir jų priežiūrą. Pavaldinius reikia nukreipti įmonei reikalinga linkme, patarti, kaip geriau atlikti darbą ir motyvuoti dirbti našiau, kad būtų pasiekti įmonės tikslai.

Kabuškin (1999) pateikia tokį valdymo rūšių, egzistuojančių įmonėje, skirstymą (2.3 lentelė):

2.3 lentelė

#### Valdymo (vadovavimo) lygmenys organizacijoje

Vadovavimo lygmuo	Apibūdinimas
Bendras vadovavimas	tai svarbių ir perspektyvių organizacijos veiklos krypčių suformulavimas ir įdiegimas
Technologinis vadovavimas	tai progresyvių technologijų sukūrimas ir įdiegimas. Taip vykdomas racionalus gamybos procesas, kurį siekiama tobulinti ir taip didinti visos veiklos efektyvumą
Ekonominis vadovavimas	tai strateginis ir taktinis planavimas, ekonominės veiklos analizė, rentabilios veiklos įdiegimas įmonėje, tai priklauso nuo sugebėjimo įvertinti esančią ekonominę situaciją ir keistis bei prisitaikyti prie ekonominės struktūros
Operatyvinis vadovavimas	tai operatyvinių planų sudarymas ir konkretus jų pristatymas atskiriems darbuotojams ir mikrokolektyvams. Tai apima ir darbuotojų paskirstymą į darbo vietas, jų instruktažą, reikiamą tai užduočiai atlikti. Šis lygmuo bene konkrečiausias turint omenyje produkto kūrimą
Personalo valdymas	tai įmonės darbinių resursų parinkimas, vystymas

Apskritai, vadovavimas yra vadovo, lyderio veikla. Taigi vadovavimo veikla organizacijoje apibūdina vadovo santykį su vadovaujamu kolektyvu.

Seilius (1998) išskiria šiuos svarbiausius vadovo darbo elementus (2.4 lentelė)

**Vadovo darbo elementai**

<b>Elementas</b>	<b>Apibūdinimas</b>
Iniciatyvumas	Pavaldiniai laukia konkrečių vadovų veiksmų, vadovas turi inicijuoti įmonės reformas ir pertvarkymus.
Informuotumas	Kuo vadovas daugiau turės operatyvios, objektyvios ir laiku gautos informacijos, tuo jo darbas bus efektyvesnis.
Savo nuomonės gynimas	Vadovas privalo turėti tvirtą poziciją įmonės veiklos klausimais. Privalomas ir lankstumas.
Konfliktinių situacijų sprendimas	Vadovas turi sugebėti konstruktyviai spręsti konfliktus, susijusius su įmonės atmosfera gerinimo, taip pat su savo įvaizdžiu.
Sprendimų priėmimas	Nuo šitos funkcijos priklauso įmonės veiklos efektyvumas. Sprendimai gali būti priimami įvairiai – tiek vadovo, tiek kolegialiai.
Kritinė analizė	Vadovas turi sugebėti taikyti analitinius metodus ir tyrimo veiksmus. Reikia analizuoti įmonės veiklą aplinkos kontekste, suvokti veiklos galimybes ir trūkumus.

Vienas iš šiuolaikinio vadovavimo tikslų yra delegavimas. Kaip nurodo Sakalas (1998), delegavimas – tai kompetencijos perdavimas iš viršaus į apačią. Delegavimas (Jewell, 2002) – tai galimybė atlikti sudėtingas užduotis pateikiant jas pavaldiniams. Decentralizavimas yra horizontalus uždavinių paskirstymas ir su tuo susijusi horizontali (funkcinė) sistemų ir darbo vietų autonomija, delegavimas susijęs su vertikalios autonomijos didinimu. Taigi dėl delegavimo funkcijos *pavaldiniai tanpa bendradarbiais*, jie atsako už viską, ką daro, tai yra jie visiškai atsakingi už normalius, įprastinius atvejus, jiems deleguojama ne tik veiklos, bet ir valdymo teisė. Vadovas paprastai į šias sritis nesikiša, išskyrus atvejus, kai iškyla rimtų problemų (Sakalas, 1998). Darbuotojo atsakomybė išauga – dažnai tai susiję su pakilimu pareigose ar atlyginimo padidiniu. Tačiau ir nesant šių veiksmų, delegavimas veikia kaip stiprus psichologinio motyvavimo veiksnys.

Kitas svarbus vadovavimo aspektas – vadovavimo pobūdis, stilius. Iš įmonės vadovo laukiama, kad jis būtų personalo lyderis – vedlys. Taigi būtina, kad vadovas būtų tikras profesionalas savo srityje ir toje veikloje, kuriai jis vadovauja. Tačiau vien profesionalumo neužtenka – jis dar turi būti ir tinkamai išreikštas.

Pagal tai, kokią įtakos lygmenį vadovas nusistato sau ir kokią veikimo laisvę palieka personalui, skiriami du bendriausi vadovavimo stiliai: autokratinis ir demokratinis

(Seilius,1998). Autokratinis vadovas turi pakankamai valdžios, kad galėtų pavaldiniams primesti savo valią ir tuo pasinaudoja. Zakarevičius (1998) nurodo penkis svarbiausius vadovavimo stilius: ryškiai individualus - priima sprendimą pats apdorodamas informaciją ir su niekuo nesitardamas; individualus informacinis – reikalauja surinkti informaciją, o sprendimą priima pats vienas; pasitarimo (nuosaikus) 1 – prašo darbuotojų pasakyti savo nuomonę apie problemą, sprendimą priima pats vienas visa tai apsvaustęs; pasitarimo (nuosaikus) 2 – prašo darbuotojų pateikti savo mintis, nuomones, kartu jas aptaria ir pats priima sprendimą; grupinis – kartu su darbuotojais apsvausto, generuoja, priima galutinį sprendimą susitarimo būdu. P. Jucevičienė (1996) nurodo, jog vadovavimo stilius pasireiškia per X, Y ir Z teorijas - X teoriją pripažįstantis vadovas pasižymi autokratinio vadovavimo stiliumi, Y – demokratiniu, o Z – liberaliu. Barvydienė ir Kasiulis (2001) išskiria 4 vadovavimo stilius: įsakymas, įtikinimas, dalyvavimas, delegavimas.

Moderniojoje įmonėje propaguojamas kolegialus sprendimų priėmimo būdas, tai kuria demokratinę atmosferą įmonėje. Šiuolaikiniu požiūriu vadovas turi tapti komandos lyderiu, o ne tik vadovu, tai reiškia, jog jis savo kvalifikacija ir žiniomis turi prilygti kitiems darbuotojams (Jucevičius,1998). Vyrauja požiūris, jog kintančioje rinkos situacijoje, kokia yra būtent nūdienos verslo aplinka, senamadiškas, tradicinis, autoritarinis, vienvaldis vadovavimas yra neefektyvus (Stoner, Freedman,1992). Moderniajai įmonei vadovauti labiau tinka demokratinio vadovo stilius. Tokį stilių pasirenkantis vadovas laikosi šių nuostatų: darbas – natūralus procesas, žmonės jo imsis, jei bus patenkinamos sąlygos; jeigu žmonės dalyvauja kuriant įmonės tikslus, jie naudosis savivalda ir savikontrole; prisidėjimas yra atpildo funkcija, siekiant tikslo; sugebėjimas kūrybiškai spręsti problemas yra dažnas, bet vidutinio žmogaus intelektualinis potencialas išnaudojamas tik iš dalies. Tokioje įmonėje žmogumi pasitikima, jam suteikiama galimybė dalyvauti kuriant įmonės tikslus, delegavus aukštus įgaliojimus, jis gali savarankiškai ir labai atsakingai dirbti.

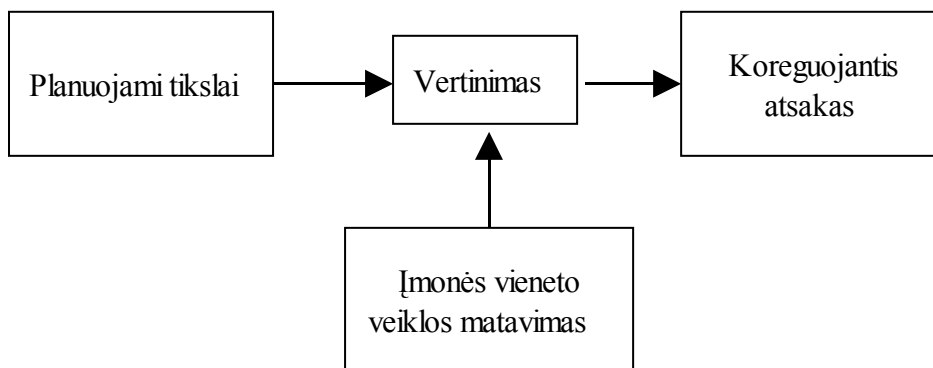
Covey (1997) nurodo, jog modernioje įmonėje aktuali lyderio problema, lyderio asmenybė, jo individualybė. Vadovas ir lyderis turi pasižymėti tam tikrais įgūdžiais. Barvydienė, Kasiulis (2001) akcentuoja šių įgūdžių svarbą: konceptualinį (kūrybiškumas, atminties sugebėjimai ir pan.), techninį – technologinį (specialios žinios ir sugebėjimai), tarpasmeninį (žodinis bendravimas, klausymo įgūdžiai). Jucevičienė (1996) nurodo, jog „konceptualieji sugebėjimai yra susieti su idėjomis, žmogiškieji – su žmonėmis ir techniniai – su daiktais“. Nuo kiekvieno iš šių sugebėjimų priklauso kokio lygio yra vadovas. Kuo aukštesnio lygmens yra vadovas, tuo daugiau jam reikia konceptualiųjų sugebėjimų ir mažiau techninių. Bet tik suderinus vadovo sugebėjimus su efektyviu personalu galima tikėtis norimo rezultato. Bennis (1997) teigia, jog lyderiui svarbiausia turėti aiškiai apibrėžtą tikslą, aiškia viziją.

Galima teigti, jog modernioje įmonėje vadovavimas suvokiamas kaip lyderystė nei kaip vienpusis vadovavimas. Aktualėnis tampa vadovavimas grupei, komandai, kuri pati priima sprendimus, o ne pavaldiniams, kuriems sprendimai „nuleidžiami“ iš viršaus. Tokia pažiūra daugelyje įmonių verčia koreguoti valdymo sistemą, tačiau tikrasis vadovavimo pokyčių motyvas yra didesnio valdymo efektyvumo siekimas.

#### 2.1.4. KONTROLĖS VEIKLA

Kontrolė – reikšminga funkcija, susijusi tiek su organizavimu, tiek su planavimu, tiek su vadovavimu (Stoner,1999; Martinkus, 1999). Strategijos įgyvendinimas turi būti stebimas ir kontroliuojamas. Kontrolės sistemos turi veikti tiek visos organizacijos, tiek funkciniam lygyje. Visos organizacijos lygmenyje kontrolė turi padėti vadovams realizuoti pagrindinę organizacijos veiklos kryptį, numatytą misijoje ir tiksluose. Kontrolė funkciniam lygmenyje turi užtikrinti darbuotojų motyvaciją efektyviai realizuoti numatytas užduotis ir tikslus (Bartosevičienė V., Vaitkevičius S, 2002). Kaip nurodo Sakalas (1998), įmonės veiklos kontrolės bendriausias tikslas – planinės – reikiamos ir faktinės būklės palyginimas. Tačiau kontrolė bus efektyvi tik tada, kai ja bus apibūdinamas ne tik rezultatas *post factum*, bet bus siekiama užkirsti kelią nukrypimams ateityje. Kabuškin (1999) kalba apie tam tikrą kontrolės technologiją. Jo manymu, kontrolė turi būti efektyvi, tikslinga, rezultatyvi ir turėti nustatytas ribas. Visa tai susiję su efektyvia vadovų įtaka veiklos rezultatų kokybei.

Pasak Camillus (1998), plačiausia prasme kontrolė suvokiama kaip procesas, kuriuo siekiama padidinti įmonės tikslų pasiekiamumo tikimybę. Esminis kontrolės tikslas – motyvuoti ir padėti vadovams siekti rezultatų atitinkančių įmonės tikslus. Camillus (1998) nurodo kontrolės proceso modelį, kuriame atsiskleidžia kontrolės ir kitų valdymo elementų ryšiai (2.4 paveikslas).



2.4 pav. Kontrolės procesas

Kaip nurodo Camillus (1998), efektyvus planavimas reikalauja efektyvios kontrolės, tačiau per griežta kontrolė žlugdo efektyvų planavimą.

Kontrolės procese implikuojama keletas principų (2.5 lentelė)

2.5 lentelė

### Kontrolės proceso principai

<b>Kontrolės principas</b>	<b>Apibūdinimas</b>
Ekonomiškumo principas	Kontrolės sąnaudos turi būti mažesnės už jos teikiamą naudą.
Kontroliuojamų rodiklių nustatymas	Kiekviena užduotis turi būti išreiškiama konkrečiais dydžiais, loginėmis sąvokomis. Tik tuo atveju galima išaiškinti nukrypimus.
Kompleksiškumas	Reikia apimti visas kryptis ir etapus, reikalingus galutiniam rezultatui pasiekti.
Dokumentavimas	Dokumentuose turi būti aiškiai nurodyti pasiekti rezultatai, nukrypimų kaltininkai ir priežastys.
Derinama su darbuotojų savarankiškumo ir individualumo siekiais	Kiekvienas darbuotojas siekia save išreikšti gerai dirbdamas, todėl iš principo jam nepriimtina per daug griežta išorinė kontrolė.
Atsakomybės didėjimas	Susijęs su kontrolės stiprinimu, su atsakomybės didėjimu dėl padidėjusio sąmoningumo.
Lankstumas	Keičiantis sąlygoms turi keistis kontrolės sistema ir formos.
Automatizavimas	Nors ir padidėja kontrolės efektyvumas, tačiau mažėja žmogiškojo veiksnio reikšmė, prisidedama prie proceso formalizavimo.

Pasirinkta kontrolės sistema turi numatyti pagrįstus matavimus ir kriterijus, teikti įmonės ir jos padalinių vadovams informaciją, pagal kurią galima efektyviai veikti, o kolektyvo nariai privalo suvokti įmonės tikslus ir veikti sąmoningai. Egzistuoja šios kontrolės rūšys (Kabuškin, 1999):

1. Išankstinė kontrolė, paslėpta kitose valdymo funkcijose. Ji numatoma tam tikrų taisyklių, procedūrų pavidalu, kurių vykdymas yra kontrolės realizacija.
2. Einamoji kontrolė įsikiša ir pradeda veikti vykstant darbinei veiklai. Ji nukreipta į pavaldinius – grįžtamoju ryšiu vadovui „grįžta“ veiklos rezultatas, kurį jis palygina su tikslais ir planais, o kadangi darbas dar neužbaigtas, galima reaguoti į klaidas ir jas ištaisyti.
3. Baigiamoji kontrolė. Jos tikslas – užkirsti kelią klaidoms ateityje, pasimokius iš jau padarytų.

Sakalas (1998) nurodo dvi kontrolės rūšis: tarnybinė kontrolė ir rezultatų kontrolė. Tarnybinė priežiūra yra kiekvieno vadovo pareiga. Jis turi įsitikinti, kad bendradarbis, kuriam

deleguota užduotis, siekia patikėtų tikslų, taiko tinkamus metodus, jei reikia, jam padeda, pataria. Rezultatų kontrolei atlikti reikia nustatyti galutinius ir tarpinius rezultatus ir jų tikrinimo grafiką. Reikalaujama, kad rezultatai būtų pateikiami aiškiai, trumpai, standartizuota forma .

Appleby (1994) išskiria biudžetinę ir nebiudžetinę kontrolę. Biudžetinė kontrolė – tai standartų nustatymas siekiant, kad biudžeto planas būtų sėkmingai vykdomas. Tikslus metinis planas padalinamas į trumpesnius periodus – mėnesius arba savaites. Kiekvieno periodo biudžetas lyginamas su faktiniais rezultatais bei išsiaiškinamos nukrypimų priežastys. Nebiudžetiniai kontrolės būdai susiję su finansiniais įmonės rezultatais. Dėl to skaičiuojami santykiniai rodikliai, įvertinant, kokių rezultatų per tam tikrą laikotarpį įmonė .

Valdymo, finansinė apskaita – taip pat kontrolės būdai. Tikslas yra panašus kaip ir vykdant biudžetinę ar nebiudžetinę kontrolę – veikiant įmonės veiklos rezultatus. Be to, įmonėje gali būti vykdoma ir personalo ataskaita, įvertinant, kokios yra dėl personalo veiklos susidarančios išlaidos, kokių raliai rezultatų personalas pasiekia.

Tam, kad kontrolė būtų efektyvi, įmonėje turi būti numatytas „kontrolės mastas“ (Jewell, 2002), tai yra darbuotojų, tiesiogiai pavaldžių konkrečiam vadovui, skaičius. Siauras kontrolės mastas turi šiuos privalumus: atidesnė pavaldinių priežiūra, griežtesnė kontrolė, spartesnis vadovo ir pavaldinių bendradarbiavimas. Tačiau toks kontrolės mastas turi ir trūkumų (Jewel, 2002): vadovas per daug įsitraukia į pavaldinių darbą ir riboja jų laisvę; valdymo hierarchijoje atsiranda daugiau lygmenų, susidaro didelės valdymo išlaidos, atsiranda didelis atotrūkis tarp organizacijos viršaus ir apačios.

Galima teigti, jog kontrolės svarba valdyme apibrėžiama kaip rezultatų ir uždavinių, planų palyginimo veikla, įvertinant, kiek realūs veiklos rezultatai atitinka planuotuosius, ar buvo pasiekti išskelti tikslai.

## **2.2. ATSKIRŲ ĮMONĖS VEIKLOS FUNKCIJŲ VALDYMAS**

Valdymas, suvokiamas kaip planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė, yra tam tikra „erdvė“, kurioje vyksta įmonės veikla orientuota į tam tikrus rezultatus, kurie sudaro įmonės vertės grandinę. Svarbiausiems aspektams galima priskirti darbą su žmonėmis (žmogiškųjų išteklių valdymą), darbą su gamybos priemonėmis (gamybos, logistikos procesų valdymas) bei darbą įmonės produkto ar paslaugos pateikimo rinkai procese (pardavimų valdymas). Šių aspektų analizė yra svarbi valdymo efektyvumo vertinimo ir tobulinimo sprendimų objektas.

Šiuolaikinės organizacijos priverstos vis daugiau investuoti į darbuotojų profesines žinias, į nuolatinį žinių atnaujinimą, kvalifikacijos kėlimą. (Gubicaitė – Šilingienė 1998). Pasaulinė

praktika rodo, kad tai yra vienos efektyviausių investicijų, turinčių grįžtamąjį efektą. Išskirtinį personalo vaidmenį šiuolaikinių organizacijų veikloje sąlygoja ir tai, kad personalas ne tik tiesiogiai dalyvauja procese, naudodamas objektus ir darbo priemones, bet ir nustato tikslus bei organizuoja racionalią jų įgyvendinimo sistemą, vėliau kontroliuoja, koreguoja vykdymą. Jis be gamybinės atlieka ir vartojimo funkciją, todėl yra ir pagrindinis vystymo motyvas (Robbins, S.P., 1982). Organizacijos savo veikloje pradeda daugiau orientotis į vartotojus, jų poreikius, nuostatas, tai padidina socialinio aspekto reikšmingumą bei apsunkina žmogiškojo veiksnio valdymą. Kaip nurodo Dessler (2001), žmogiškųjų išteklių vadyba nagrinėja svarbiausią vadybos dalį, išskiriančią ją iš kitų valdymo rūšių, – žmonių, svarbiausio įmonės elemento, valdymą. Žmogiškųjų išteklių valdymo tikslas – aprūpinti įmonę reikalingais darbuotojais ir pasiekti, kad jie našiai gamintų reikiamos kokybės produkciją.

Anot Bakanauskienės (2002), žmogiškųjų išteklių (personalo) valdymas - tai veiklų visuma, kurios leidžia darbuotojui ir įmonei, naudojančiai jo įgūdžius, sudaryti sutartį dėl darbo santykių ir įsitikinti, kad ši sutartis bus vykdoma. Lobanova ir Šukelienė (1999) nurodo tokį žmogiškųjų išteklių valdymo apibrėžimą: personalo valdymo paskirtis – suformuoti personų sąveikos įmonėje principus, reikalingus efektyviam personalo veiklos kreipimui organizacijos tikslų link.

Bagdavičius (2002) teigia, jog žmogaus sugebėjimus, gabumus, žinias ir įgūdžius reikėtų pripažinti ypatinga kapitalo forma, nes jie yra neatskiriamas asmeninis kiekvieno individo turtas, užtikrinantis savininkui didesnes pajamas ateityje, reikalaujantis visuomenės išlaidų, jis kaupiasi ir galima laikyti jį tam tikromis atsargomis. Žmogiškieji ištekliai mokslinėje literatūroje traktuojami kaip žmogiškasis kapitalas. Ankstaitis, Bareišis, Lydeka (2006) nurodo, jog žmogiškasis kapitalas apima organizacijoje dirbančių žmonių bendrąsias ir profesines žinias (išsilavinimą), profesinius įgūdžius ir kitas žmogiškąsias charakteristikas, padedančias jiems atlikti savąjį vaidmenį organizacijoje.

Bagdavičius (2002) aptaria svarbiausius teorinius požiūrius į žmogiškąjį kapitalą. Remiantis *ekonominiu* apibrėžimu, žmogiškasis kapitalas susideda iš įgytų žinių, įgūdžių, motyvacijos ir energijos, kuriomis apdovanotos žmogiškosios būtybės, tas kapitalas gali būti naudojamas tam tikrą laikotarpį. Anot *kognityvinio* apibrėžimo, žmogiškasis kapitalas – tai protiniai sugebėjimai, įgyti dėl formalaus mokymo, išsilavinimo ar praktinės patirties. Anot *socialinio* apibrėžimo, žmogiškasis (simbolinis) kapitalas – žinios, kurios yra neišsemiamos ir tuo pačiu metu prieinamos begaliniam vartotojų skaičiui be kokių nors apribojimų. *Antropologinėje* sampratoje žmogiškasis kapitalas pasireiškia kaip konkreti visuotinė gyvybingumo forma, asimiliuojanti ankstesnes formas ir įgyvendinama kaip žmonijos istorinio vystymosi išdava.

Žmogiškųjų išteklių valdymas apima šiuos procesus (Bakanauskienė, 2000): personalo planavimas; personalo verbavimas; personalo atranka; personalo adaptavimas; personalo įvertinimas; personalo mokymas ir vystymas; darbo santykių valdymas. Taigi žmogiškųjų išteklių valdymas reikalauja valdymo elementų egzistavimo, t.y. žmogiškieji ištekliai yra planuojami, organizuojami, jiems vadovaujama, atliekama kontrolė. Vis tik, darbo autoriaus nuomone, šiuolaikinėje organizacijoje nedera pernelyg formaliai žiūrėti į personalo valdymą, personalo planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės procesus. Huseman ir Goodman (1999) nurodo, jog modernioje organizacijoje žmogiškasis kapitalas pirmiausia turi būti suvokiamas kaip investicija, o ne kaštai. Įmonė net ir neturi savo nuosavybėje žmonių žinių ir sugebėjimų – juos turi darbuotojai, o įmonės juos samdo, tarsi išsinuomoja darbuotojų žinias.

Galima teigti, jog žmogiškųjų išteklių valdymas organizacijoje suvokiamas kaip personalo planavimas, organizavimas, vadovavimas jam ir jo kontrolė, tačiau darbuotojai yra specifinis išteklis; modernioje organizacijoje aktualesni yra lyderystės, o ne vadovavimo klausimai, kompanijos siekia efektyviau organizuoti personalą burdami darbuotojus į komandas.

Organizacijose egzistuoja specifinės subsistemos, tokios kaip aprūpinimo logistika, prekių logistika, platinimo logistika, atsarginių dalių logistika. Kiekviena iš šių logistikos sistemų turi savo specifiką, savo problemas (Čepinskis, 1996). Logistikos valdymo esmę sudaro optimalus medžiaginių, finansinių ir informacinių srautų planavimas ir vykdymas (Bishop, 2002). Teorijoje nurodomi bendri principai, susiję su gamybos procesų aprūpinimu, aptarnavimu, įvairiais logistiniais procesais, kurie siejami su gamybos vykdymu. Tačiau gamybos procesai yra individualūs kiekvienoje pramonės šakoje ir kiekvienoje įmonėje. Logistikos procesai yra svarbūs ne tik gamybos, bet ir produkcijos pateikimo klientams aspektu.

Židonio (2002) teigimu, gamyba ir logistika turi du sąlyčio taškus. Pirma, logistika atsakinga už prekių pristatymą klientui. Antra, logistika turi aprūpinti gamybos padalinį žaliavomis, dalimis ir komponentais. Todėl gamybos kontrolės funkcijos turi būti padalintos tarp gamybos ir logistikos padalinių. Gargasas (2000) nurodo, jog logistika kaip ūkinė veikla apima visų produkcijos judėjimo grandžių optimizavimą, jų jungimą į bendrą sistemą, į kurią įeina medžiagų ir įrenginių tiekimas, jų ir gatavos produkcijos bei pusgaminių transportavimas, sandėliavimas, atsargų lygio nustatymas, gatavos produkcijos fizinis paskirstymas, pateikimas vartotojui ir visa tai lydinti informacija. Šios veiklos pagrindinis tikslas yra užtikrinti, kad rinkai būtų pateiktas reikiamos produkcijos reikiamas kiekis, reikiamu laiku, reikiamoje vietoje, ir realizuoti ją kainomis, duodančiomis pelną. Pasak Bučiūnienės ir Daukanto (1999), logistika yra procesas, kuriame į visumą sujungiamas sinchroniškas prekių, paslaugų bei informacijos judėjimas bei tokios funkcijos, kaip transportavimas, prekių paskirstymas, atsargų valdymas, sandėliavimas, vartotojų aptarnavimas ir prekyba. Kai procesai vyksta optimaliai, prekės, paslaugos ir informacija juda pagal tikslų grafiką, kad reikiama prekė būtų reikiamoje vietoje,



reikiamu laiku, reikiamos būsenos ir tinkama kaina. Minalga (1999) šiuolaikinę verslo logistiką apibrėžia kaip iš įmonės tikslų išplaukiančios planavimo ir vykdymo priemonės ir įrankiai optimaliam medžiagų, lėšų ir informacijos srautui užtikrinti, vykdant produkcijos gamybos procesą, kuris prasideda gamybos veiksnių ir informacijos rinkimu, jų apdorojimu, perdavimu ir baigiasi pagamintos produkcijos paskirstymu. Gaučaitės (2002) teigimu, verslo logistika yra procesas, apimantis visą žaliavų, nebaigtos gamybos, gatavo produkto, paslaugų racionalaus judėjimo srautų ir saugojimo planavimą, įdiegimą ir kontrolę, kartu su informacija visas šis procesas pajungiamas vartotojo reikmėms.

Garalis (2003) nurodo, jog organizaciniai logistikos sprendimai apima logistikos sprendimus, susijusius su logistikos veiklos organizavimu. Šiuos sprendimus galima suskirstyti į šias pagrindines grupes: medžiagų ir nemedžiaginių srautų organizavimą; logistikos užduočių sričių modeliavimą ir logistikos uždavinių vykdytojų parinkimą; logistikos priemonių parinkimą logistikos veiklai vykdyti.

Efektyvus aprūpinimo logistikos organizavimas leidžia mažinti bendrąsias apsirūpinimo žaliavomis, medžiagomis ir kitais gamybos veiksniais išlaidas. Bet kokioje firmoje aprūpinimo logistika reikalauja didelių apyvartinių lėšų. Logistikos bendrųjų išlaidų mažinimo principo laikymasis leidžia remtis išlaidų alternatyvumu. Tinkamas išlaidų atskirų elementų mažinimo priemonių taikymas ir derinimas leidžia optimizuoti tarptautinės logistikos bendrąsias išlaidas, garantuojančias reikalingo kiekio atitinkamos kokybės žaliavų, medžiagų ir kitų gamybos veiksnių gavimą (Urbonas, 2004).

Galima teigti, jog logistikos tikslas - tai reikiamos prekes ar paslaugas pateikimas į reikiamą vietą, reikiamu laiku ir tinkamomis sąlygomis už realiai pagrįstą kainą. Atskira įmonė ar kompanija paprastai nėra pajėgi iki galo kontroliuoti viso produkto judėjimo srauto, bet, siauresne prasme, savo lygmenyje ji planuoja, organizuoja ir kontroliuoja apsirūpinimą gamybinės - techninės paskirties priemonėmis bei fizinį savo produkto pateikimą. Abi šios pusės ir yra integruotos į tokios kompanijos logistikos sistemą.

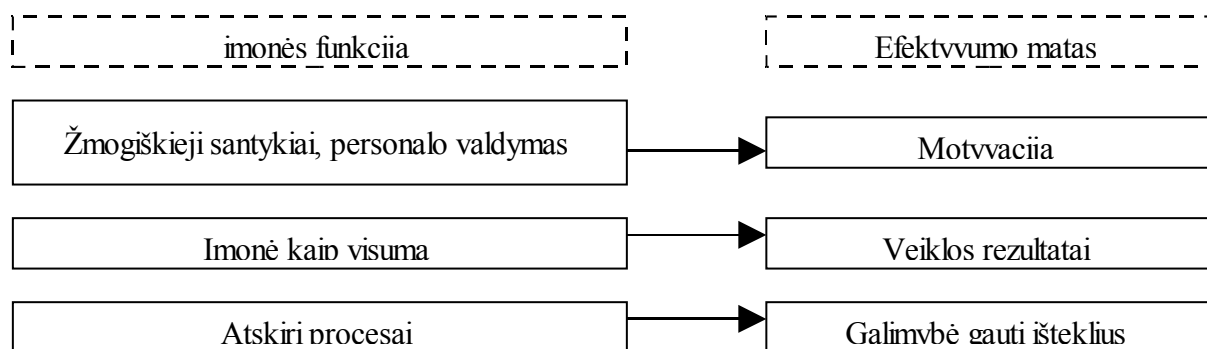
### **2.3. ĮMONĖS VALDYMO EFEKTYVUMO APIBRĖŽTIS**

Siekiant įmonės veiklos efektyvumo tobulinimo, būtina identifikuoti esamą veiklos efektyvumą. Toks įvertinimas leidžia nustatyti, kokioje situacijoje yra įmonė ir kokie pokyčiai turi būti vykdomi siekiant didesnio efektyvumo. Kalbant apie įmonės valdymo efektyvumo įvertinimą kyla klausimas, kokiais kriterijais tai daroma, t.y. kas sudaro efektyvumo esmę.

Mokslinėje literatūroje dažnai pabrėžiama, jog efektyvumas yra tikslų pasiekimo lygio rodiklis. Efektyvi programa pasiekia tuos tikslus, kurie buvo jai numatyti. Tikslai gali būti orientuoti į išteklius, procesus arba veiklas, rezultatus, rezultatų socialinį poveikį. Dažniausiai išteklių efektyvumo įvertinimas vykdomas pagal produkcijos pagaminimo arba paslaugų teikimo

rezultatus. Tokią sampratą pateikia Išoraitė (2005). Panašiai efektyvumą supranta Thibodeaux, Favilla (1996), nurodydami, jog įmonės efektyvumas yra lygis, kuriuo įmonė, naudodama pagrindinius išteklius, įgyvendina savo tikslus neišeikvodama resursų ir nekeldama pavojaus savo egzistavimui arba aplinkai.

Išoraitės (2005) teigimu, skirtingiems objektams taikomi skirtingi efektyvumo matai (2.5 paveikslas).



2.5 pav. Efektyvumo matai įmonėje

Šios autorės nuomone, daugelis efektyvumo matu laiko rezultatus, įgyvendinimas paprastai įvertinamas pagal tai, kaip rezultatai atitinka įmonės tikslus ir apima efektyvumo aspektus. Efektyvumas yra įgyvendinimo aspektus, orientuotas į efektyvų išteklių panaudojimą (t.y. kad ištekliai būtų maksimaliai panaudoti naudai gauti).

Thibodeaux, Favilla (1996) nurodo, jog efektyvumas gali būti vertinamas visuose įmonės lygiuose. Turi būti vertinama įmonės orientacija į tam tikrus jos veiklos aspektus, pavyzdžiui:

- Vartotojas – ar traktuojamas kaip įmonės produktų arba paslaugų savininkas.
- Planavimas ir tikslų siekimas – ar įmonė sistemingai planuoja savo ateities žingsnius ir diskutuoja apie misiją ir tikslus, juos atnaujina.
- Žmogiškieji ištekliai – kokia yra įmonės orientacija pripažįstant ir įvertinant individų sugebėjimus bei jų įtaką įmonės rezultatams.
- Lankstumas/ adaptacija – koks yra įmonės gebėjimas keisti veiklos metodus pagal savo poreikius tiek vidinėje, tiek išorinėje aplinkoje.
- Kokybė - koku lygiu vartotojas priima kompanijos paslaugas arba produktus.

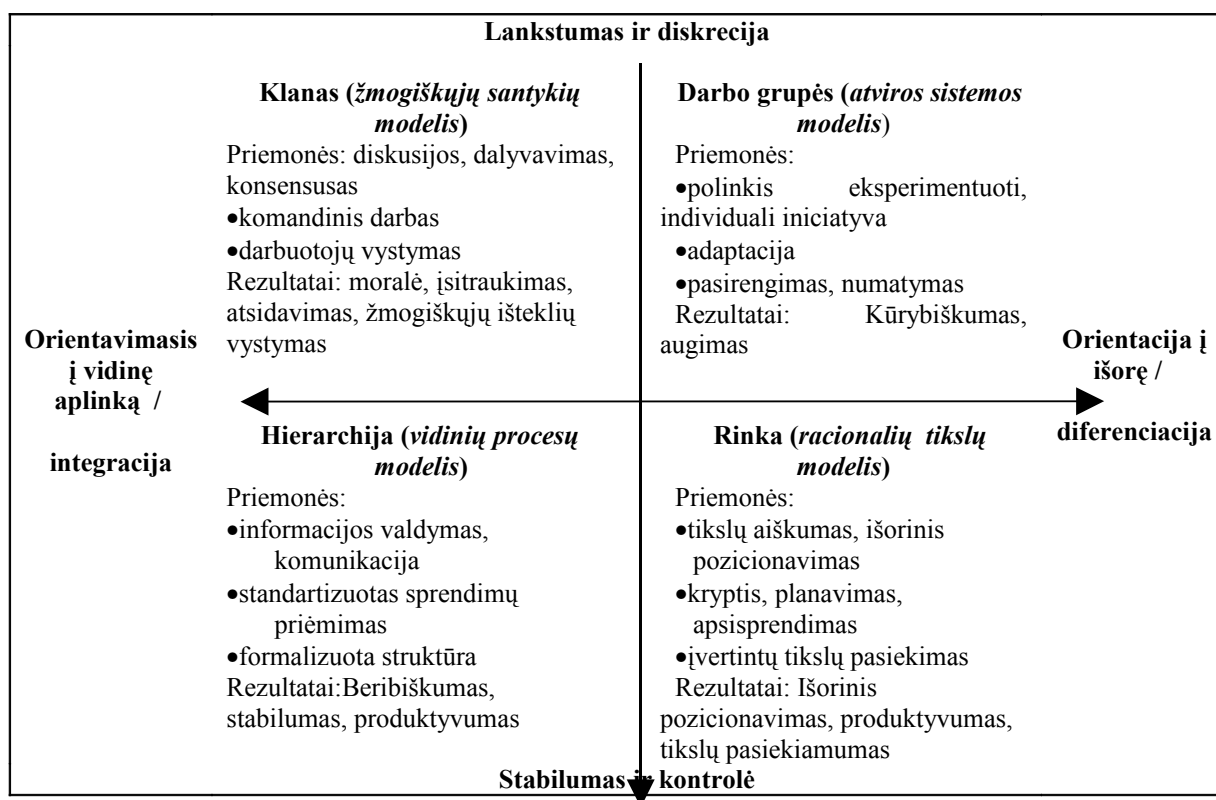
Išoraitės (2005) teigimu, šiuolaikinėje organinės sistemos teorijoje laikomasi požiūrio, jog įmonė gali būti palyginta su biologinėmis sistemomis, kurios adaptuojasi savo aplinkoje. Anot šios teorijos, įmonė atvirai bendrauja su savo aplinka; įmonė turi aktyviai veikti aplinką, o ne vien kelti pasyvius aplinkos atžvilgiu tikslus. Įmonė privalo būti lanksti, saugoti esminius išteklius. Efektyvumas yra išlikimo sąlyga, o esminės to prielaidos – lankstumas ir prisitaikymas.

Darbo autorius mano, jog efektyvus įmonės valdymas turi stengtis reaguoti į kintančią aplinką ir sugebėti koreguoti valdymo sistemą.

Panašiai efektyvumą traktuoja ir Baker, Branch (2002). Jie pabrėžia, jog organizacijos efektyvumas gali būti vidinis, t.y. orientuotas į vidines organizacijos sistemas, ir išorinis, t.y. orientuotas į verslo aplinkos sistemas. Įmonė turi sėkmingai valdyti abu šiuos lygius; darbo autoriaus nuomone, darytina išvada, jog valdymo efektyvumas turi būti tobulinamas tiek vidinių, tiek išorinių procesų atžvilgiu.

Įmonės valdymo efektyvumo poreikius kintančioje aplinkoje gerai charakterizuoja Baker, Branch (2002) pateikta matrica (2.6 paveikslas).

Taigi kaip pavaizduota 2.6 paveiksle, kintančioje aplinkoje organizacija, siekdama veiklos efektyvumo, turi suderinti iš pažiūros skirtingas perspektyvas.



2.6 pav. Organizacinio efektyvumo veiksniai kintančioje aplinkoje

Galima daryti išvadą, jog organizacijos efektyvumas mokslinėje literatūroje suvokiamas plačiąja prasme, tiek kiekybine dimensija, tiek ir kokybine. Valdymo efektyvumui įvertinti tinkamiausia efektyvumo samprata yra efektyvumas kaip rezultatų atitikimas iškeltiems tikslams. Vertinant efektyvumą reikia nagrinėti tikslus, kuriuos turi valdymas (ar atskiros įmonės funkcijos valdymas) ir kokie rezultatai pasiekti.

## 2.4. IŠORĖS APLINKOS ANALIZĖ

Išorinės aplinkos įvertinimas leis organizacijai užimti tokią poziciją, kad ji dėl palankių aplinkybių įgautų pranašumą ir išvengtų grėsmių, susijusių su aplinkos permainomis. Dauguma išorinių veiksnių veikia organizacijos kryptį ir veiklos pasirinkimą. Šie veiksniai sudaro išorinę aplinką. Išorinė aplinka yra makroaplinkos ir organizacijos veiklos aplinkos derinys. Kartu visi šie veiksniai suformuoja galimybes ir grėsmes, su kuriomis susiduria organizacija konkurencinėje aplinkoje (Palubinskas G.T, 1997).

Strateginis valdymas visuomet siejamas su perspektyva, kuris formuojamas taip pat prognozavimo pagrindu. Prognozavimas – kiekybės ir kokybės analizės procesas, kuriuo siekiama numatyti galimas prognozuojamo objekto būsenas ateityje arba tokių būsenų pasiekimo ateityje alternatyvius kelius. Prognozavimo rezultatas yra trumpalaikės, vidutinės trukmės ir ilgalaikės prognozės. Prognozavimas – numatymas būdų, kaip pasiekti pasirinktą objekto būseną ateityje. Jis prasideda nuo tikslo. Prognozavimą galima nagrinėti dviem aspektais:

- Prognozavimo objektai;
- Prognozavimo metodai.

Prognozavimo objektai, susiję su strateginių valdymu įmonėje, yra tokie:

- Makroekonomika;
- Šakinė aplinka;
- Ištekliai;
- Veiklos rezultatai. (Vasiliauskas A., 2002)

Makroekonomika ir šakinė aplinka yra išorinė aplinka.

Makroekonomika – veiksniai ir jėgos, kurie veikia visų ekonomikos šakų ūkio subjektus. Makroaplinkai priklauso politiniai teisiniai, ekonominiai, socialiniai, kultūriniai ir technologiniai veiksniai. Makroaplinkos strateginėje analizėje plačiausiai naudojama PEST analizė.

*Politinės* teisinės aplinkos pagrindinės analizės sritys:

Tarptautinė politinė situacija. Svarbi firmoms, kurios eksportuoja ar importuoja savo produkciją ar paslaugas, įmonėms, kurios turi savo filialus užsienyje arba bendras įmones su užsienio kompanijomis ar kitaip dalyvauja pasaulinėje rinkoje. Politiniai ir ekonominiai santykiai su užsienio šalimis, sutartys dėl valstybių ekonominio bendradarbiavimo, prekybos, investicijų, tranzito gali tiesiogiai ar netiesiogiai daryti įtaką firmos veiklai.

Vidinė politinė šalies situacija. Jei firmos veiklos nuostatos labai skiriasi nuo šalį valdančių politinių partijų programinių nuostatų, gali atsirasti sunkumų jas įgyvendinant.

Santykiai su šalies valdžios institucijomis. Didele įtaką jaučia tos firmos, kuriose yra valstybės ar valstybinių institucijų kapitalo. Tokių firmų strateginiai sprendimai priklauso nuo

vidinių ir valstybinių sprendimų derinimo ir aprobavimo mechanizmo. Valstybės ar valstybinių institucijų įtaka gali būti jaučiama ir tose firmose, kuriose nėra valstybės kapitalo, bet firma suinteresuota yra gauti naudingų valstybinių užsakymų.

Teisinis reglamentavimas. Visų firmų veiklai tiesiogiai ir netiesiogiai įtaką daro kai kurios įstatymų normos ir ištisi įstatymai, reglamentuojantys bendras firmos veiklos sąlygas, mokesčius, darbo santykius.

*Ekonominės aplinkos pagrindinės analizės sritys:*

Ekonominis augimas. Šalies bendrojo vidutinio produkto augimo tempai, galimi jo struktūriniai poslinkiai, augimo cikliškumas gali daryt įtaką firmos veiklai.

Infliacija. Šios situacijos analizė ypač svarbi toms firmoms, kurių veiklos rodikliai jautriai reaguoja į kainų svyravimus.

Užimtumas. Situacijos darbo rinkoje, nedarbo lygio, jos struktūros bei dinamikos analizė yra svarbi firmoms, kurių veikloje svarbios darbo jėgos sąnaudos.

Palūkanų normos. Jų lygis riboja arba išplečia galimybes strateginius projektus finansuoti skolintu kapitalu.

Valiutų kursų svyravimai. Nacionalinės valiutos kurso augimas užsienio valiutų atžvilgiu yra palankus importuotojams ir nepalankus eksportuotojams.

Investicijų klimatas. Firmos didelę dalį finansinių išteklių strateginiams projektams finansuoti kaupia platindamos akcijas, obligacijas ir kitus vertybinius popierius.

Gamybos veiksnių kainos. Vienoms firmoms reikšmingas yra žaliavų ir kitų materialinių veiksnių kainos, kitoms didelių sąnaudų dalis tenka infrastruktūrinių šakų paslaugoms. Kitos firmos jautriai reaguoja į darbo jėgos kainos pokyčius.

*Socialinės aplinkos pagrindinės analizės sritys:*

Gyventojų galutinio vartojimo pokyčiai. Gyventojų produkcijos vartojimo augimas arba mažėjimas turi įtakos ir gamintojams. Gyventojų galutinio vartojimo pokyčius lemia įvairūs veiksniai: demografiniai pokyčiai, gyventojų pajamų augimas ir pasiskirstymas, žmonių požiūris į darbą ir į laisvalaikį, gyvenimo būdo pokyčiai, kultūriniai vertybių pokyčiai ir t.t.

Gamtosaugos problemos. Tai labai svarbu firmoms, kurių esama ar būsima veikla susijusi su gamtą teršiančiomis technologijomis. Didėjantis gamtosaugos normų paisymas ir standartų garantavimas reikalauja kruopštaus technologijų parinkimo ir susijęs su padidėjusiomis gamybos sąnaudomis.

Švietimas. Praktiškai visų firmų veiklos sėkmei turi įtakos bendras gyventojų išsilavinimo lygis. Šis veiksnys turi didelę įtaką ir galutinio gyventojų vartojimo pokyčiams. Išplėta švietimo sistema garantuoja firmų apsirūpinimą aukštos kvalifikacijos specialistais.

Sveikatos apsauga. Didelę įtaką kenksmingų darbo sąlygų gerinimui ir sveikatingumo normų laikymuisi firmose turi bendras sveikatingumo lygis šalyje, jis gali daryti įtaką gyventojų galutiniam vartojimui.

Kultūra. Kiekvienos firmos individuali kultūra yra svarbus jos strategijos kūrimo ir įgyvendinimo veiksnys. Bendras šalies kultūrinis lygis, kaip ir švietimas bei sveikatos apsauga, gali daryti įtaką ir firmų veiklos rezultatams.

*Technologinės aplinkos pagrindinės analizės sritys:*

Valstybės technologijų politika. Tai svarbu firmoms, kurių veikla susijusi su technologijomis: kiek ir kokiose srityse valstybė remia fundamentinius ir taikomuosius mokslinius tyrimus, projektavimo ir konstravimo veiklą, kaip valstybė skatina firmas tokius tyrimus finansuoti. Svarbi taip pat bendra valstybės ateities vizija, kokia turėtų būti krašto konkurencinė galia pasaulio rinkoje technologiniu požiūriu.

Naujos technologinės galimybės. Technologijoms tenka svarbus vaidmuo didinti firmos ilgalaikį konkurencinį pranašumą rinkoje. Strateginė analizė turi nustatyti, kurios naujos mokslinių tyrimų iniciatyvos gali padėti parengti produkto ir jų gamybos technologijų naują šuolį. Reikia analizuoti naujų technologijų plitimo ir atsinaujinimo greitį. Tikslinga analizuoti tendencijas, kurios klostosi gretimose veiklos sferose, galinčiose daryti įtaką organizacijos veiklai ateityje (Vasiliauskas A., 2001).

Šakinė aplinka – veiksniai ir jėgos, būdingi konkrečiai ekonomikos šakai, kurioje veikia firma. Šakinė aplinka – tai konkurentai, tiekėjai, klientai ir kiti rinkos komponentai bei veiksniai (Vasiliauskas A., 2002).

Šakinės aplinkos strateginė analizė paprastai pradedama svarbiausių jėgų, kurios daro įtaką firmai, bendru nagrinėjimu. Tiriant svarbiausias įtakos jėgas, siekiama išplėtoti firmos konkurencinį pranašumą. Šiai analizei taikomas M. Porterio pasiūlytas penkių jėgų modelis (Vasiliauskas A., 2001). Yra penkios bazinės jėgos, darančios įtaką firmos veiklai:

*Klientų derėjimosi galia.* Ši analizė leidžia numatyti pagrindines kryptis, kaip reikia keisti strateginius santykius su klientais. Reikia įvertinti ir tokius faktorius, kad klientai gali turėti didesnę derėjimosi galią, jei jie yra susitelkę arba jų yra nedaug. Savaimė suprantama, kad didžiausia galia priklauso klientui, kada jis, klientas, yra vienintelis, pvz.: vyriausybė.

Derėjimosi persvarą turi klientas ir tada, kai firmos produkcija ar paslauga yra neišskirtinė, nesiskiria nuo kitų panašia veikla užsiimančių firmų ir tų firmų yra daug. Klientas turi didelį pasirinkimą ir jei jam nepriimtinos sąlygos, jis keičia paslaugos ar produkto tiekėją.

Jei kaina didelė, firmai gali iškilti net išlikimo grėsmė: klientas gali perimti iš firmos dalį pridėtinės vertės, jei atranda galimybę pats plėtoti firmos teikiamų paslaugų arba komplektuojamų gaminių gamybą.

*Tiekėjų derėjimosi galios* analizė leidžia numatyti pagrindines kryptis, kaip turi būti keičiami strateginiai santykiai su tiekėjais. Tiekėjai taip pat gali turėti didesnę derėjimosi galią, jei jų yra nedaug ar jei jis vienintelis. Situacija firmai blogėja, jei nėra alternatyvių pakaitalų tiekėjo pristatomoms žaliavoms, įrengimams ar teikiamoms paslaugoms ar tiekėjų teikiama paslauga ar produkcija nulemia sklandžią firmos gamybą. Jei tiekėjų kainos sudaro firmos bendrųjų sąnaudų didelę dalį, kainų kilimas sumažina firmos sukuriama pridėtinę vertę. Ir jei konkurencinėje kovoje firma nepajėgi ir neturi galimybių kompensuoti šio tiekėjų kainų pakilimo savo produkcijos kainų padidiniu, firmai gresia nuosmukis. Neatmetama galimybė tiekėjams perimti iš firmos pridėtinės vertės dalį, jei tiekėjas, įvardindamas savo veiklą, perims kai kurias ar visas firmos vykdomas operacijas.

*Pakaitalų grėsmė.* Kartais pakaitalai gali padaryti firmos produkciją mažai paklausia ar visai nereikalinga. Tačiau pakaitalai dažniausiai ne visiškai pakeičia ankstesnį produktą, o gali sumažinti firmos gaminamos produkcijos paklausą rinkoje, sumažinti jos kainas ir kartu firmos veiklos bendrą pelningumo lygį. Pakaitalai gali daryti įtaką produktams net gretutinėse rinkose, nors iš pradžių nebuvo laukta tokios konkurencijos. Strategine prasme šiuo atveju turi būti analizuojamos tokios problemos:

- produkto moralinio nusidėvėjimo grėsmė;
- kliento galimybės persiorientuoti į pakaitalus;
- produkto aptarnavimo, stabdančio kliento persiorientavimą į pakaitalus, papildomos sąnaudos;
- galimas bendro firmos pelningumo lygio mažėjimas dėl pakaitalų grėsmės.

*Naujų konkurentų grėsmė* iškyla tuomet, kai naujos konkuruojančios firmos kuriasi ir ateina į rinką, kuri yra patraukli dėl pelno normos ir kurioje nėra barjerų, ribojančių naujų firmų kūrimąsi. Didelių pelnų rinkos patrauklumas naujiems konkurentams ekonomine prasme savaime suprantamas. Strategine prasme tokie atėjimo į rinką barjerai turi riboti naujų konkurentų atsiradimą:

- masto ekonomija. Produkcijos vieneto sąnaudų mažinimas didinant firmos gamybinį pajėgumą. Tokiu keliu sumažinamas naujų konkurentų atėjimas į rinką dėl didelių startinių išlaidų;
- produkto diferenciacija. Kliento pažinimas, kokybiškos paslaugos teikimas ar aptarnavimas reikalauja didelių papildomų sąnaudų ir tai gali riboti naujų konkurentų atsiradimą;
- kapitalo reikalavimai, kada reikia didelių investicijų, susijusių su naujomis technologijomis, tyrimų dėl konstravimo, platinimo tinklo;
- klientų perorientavimo sąnaudos yra sudėtingos naujam konkurentui, kada klientas patenkintas esamu produktu;
- ribotos galimybės pasinaudoti esamais platinimo kanalais;
- dominuojančių firmų priešiška reakcija;

-valstybės politika, ginanti kai kurias šakas ir firmas.

*Esančių konkurentų grėsmė* skirtingose firmose yra nevienoda. Didelio konkurencingumo rinkose firmos atlieka nuolatinį konkurentų stebėjimą: stebi svarbiausių konkurentų kainų ir tarifų pokyčius, konkurentų investicijas, konkurentų produkcijos ir portfelio pokyčius. Nekonkurencingose rinkose toks atidus konkurentų stebėjimas nėra būtinas.

Šis analizavimo būdas - tai tik pirmas žingsnis, analizuojant firmos konkurencinę situaciją. Firmos strategiją galima parengti ir analizuojant konkurentus. Tokia analizė rengiama pirmiausia išsiaiškinus konkurentų turimus privalumus rinkoje. Konkurencijos sąlygomis firmos turi didelę išlikimo tikimybę, jei jų veikla yra įvairi ir tokios veiklos portfelis yra tinkamai subalansuotas. Konkurentus galima grupuoti į strategines grupes: vadovaujasi panašiomis strategijomis arba turi labai panašių pajėgumų. Strateginėje grupėje svarbiausias principas jos mobilumo barjeras, kuris trukdo kitoms firmoms atsirasti grupėje ir neleidžia grupėms nariams grasinti vieni kitiems.

Sumažinti analizuojamų konkurentų aibę galima konkurentų profiliavimu. Tai standartinis žingsnis konkurencijos analizėje: identifikuojamas rinkos lyderis, išrenkamas vienas arba du konkurentai, keliantys jau dabar didžiausią grėsmę firmai, ir numatomi vienas arba du galimi konkurentai, galintys sukelti strateginių problemų ateityje. Iš atrinktų konkurentų atskirai analizuojamos šios sritys:

- rinkos dalis, augimas ir pelningumas. Firmos turima rinkos dalis yra svarbus konkurencinę galią turintis veiksnys. Pelningumą reikia analizuoti todėl, kad didelė firma būtinai būna pelninga. Pajėgumas augti parodo, leidžia numatyti grėsmingumą ir konkurencingumo didėjimą ateityje. Dabartinė konkurento elgsena rinkoje leidžia nuspėti jo galimus veiksmus ateityje;
- išteklinis potencialas. Konkurento išteklinio potencialo sudėtis ir dinamikos analizė reikalauja nuolatinio stebėjimo;
- sąnaudų struktūra. Ši informacija dažniausiai būna įslaptinta, bet konkurencijos ir organizacijos sąnaudų palyginimai yra būtini ir jiems reikalingus duomenis renkami iš žiniasklaidos, metinių firmų ir bankų ataskaitų, kapitalo rinkos tarpininkų analitinių komentarų: informacija apie konkurento personalą ir vadybininkų skaičių, gamybinius pajėgumus ir technologijas, suplanuotas ir paskelbtas inovacijas, akcijas ir bankų kreditus, gamybos veiksnių kainas, realizacijos apimtis ir rinkodaros išlaidas, vertikalios integracijos laipsni ir t.t.
- tikslai ir ambicijos. Konkurento tikslai ir ambicijos taip pat padeda numatyti jo galimą elgseną ateityje;
- dabartinė ir ankstesnė strategijos leidžia įvertinti galimus veiksmus ateityje. (Vasiliauskas A., 2002).



## 2.5. VIDINĖS APLINKOS ANALIZĖ

Vidaus veiksmų analizė naudojama įmonės pranašumams ir trūkumams nustatyti. Objektivi vidaus veiksmų analizė rodo realų įmonės galimybių profilį bei ar įmonės turi priemonių kovoti su grėsmėmis ir pasinaudoti galimybėmis, kurias nustatė išorės veiksmų analizė. Vidaus veiksmų analizė yra svarbiausias strateginio planavimo etapas, nes ji leidžia įmonei apibūdinti savo suformuluotų uždavinių įgyvendinimo galimybes.

Atlikus pradinę analizę, reikia nustatyti, kokią poziciją firma užima rinkoje, ar esama vieta nepriklauso nuo firmos strateginių pastangų, kokią vietą norima užimti ateityje.

Įmonės vietos rinkoje analizė:

1. Įmonės pranašumų ir silpnybių įvertinimas. Kaip geriausiai panaudoti firmos pranašumus ir išvengti silpnybių?
2. Įmonės vertybės. Kokiomis vertybėmis vadovaujama firmos veikloje?
3. Pajamos. Kokie produktai firmai yra pelningi?
4. Sąnaudos. Kiek kainuoja vieno produkto pagaminimas? Kokia savikainos struktūra?
5. Vieta pagal sąnaudų dydį. Kokia firmos vieta pagal sąnaudų dydį?
6. Įmonės įvaizdis. Kaip firmą vertina darbuotojai ir vartotojai?
7. Padėties įvertinimas. Ar firma pakankamai stipri palyginus su konkurentais?
8. Naujovių įdiegimo galimybės. Kokios naujovės firmą domina?
9. Bendra strateginė vieta.

Vienas iš sėkmę ar nesėkmę įmonei atnešančių veiksmų yra išteklių. Išteklių analizė – tai pačios organizacijos žvilgsnis į savo išteklių potencialą. Gamybinių pajėgumų, technologinio naujoviškumo lygio, gamybos sąnaudų, personalo kvalifikacijos lygio ir kita analizė leidžia pažinti organizacijos išteklinio potencialo stiprybes ir silpnybes. Skirstant išteklius išskiriamos kelios kryptys: žmonių, finansų ir materialinių išteklių paskirstymas. Žmonių ir materialinių išteklių paskirstymo strateginiai sprendimai iškyla tik kai kuriais strategijos įgyvendinimo atvejais. Lėšas skirstant gali būti panaudojami tokie trys kriterijai:

- išteklių indėlis į firmos misijos ir tikslų įgyvendinimą. Pagrindinė užduotis yra nukreipti išteklius iš tų sričių, kur indėlis į misijos ir tikslų įgyvendinimą nedidelis;
- svarbiausių strateginių sričių palaikymas ištekliais. Kad išvengtų išteklių sumos viršijimo, sukuriama papildomas išteklių paskirstymo mechanizmo kriterijus;
- strateginių projektų ir sprendimų rizikos laipsnis. Skirstant lėšas reikia atsižvelgti į firmai priimtina rizikos laipsnį.

Vidaus veiksmų analizė naudojama organizacijos pranašumams ir trūkumams nustatyti. Objektivi vidaus veiksmų analizė rodo realų organizacijos galimybių profilį. Įvertina ar organizacija turi priemonių kovoti su grėsmėmis ir pasinaudoti galimybėmis, kurias nustatė išorės veiksmų analizė.

Vienas iš įmonės vidinės būklės įvertinimų yra SWOT analizė.

1. SWOT – liet. SSGG (angl. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Treats) – metodas, leidžiantis nustatyti įmonės stiprias ir silpnas puses bei suderinti tai su aplinkos galimybėmis ir pavojais. Jis padeda geriau išsivaizduoti įmonės strateginę situaciją. Šis metodas leidžia sistemiskai pažiūrėti į įmonę, derinant ir išnaudojant įmonės potencialą su aplinkos galimybėmis, saugantis grėsmių ir stiprinant silpnas puses.

Stiprybės – tai išteklių, sugebėjimai ir kitos stipriosios savybės (požymiai), lyginant su konkurentais. Jos gali būti finansinės, rinkodaros, organizacinės arba darbo išteklių.

Silpnybės – tai išteklių, meistriškumo, sugebėjimų silpnosios pusės, trukdančios organizacijos darbui. Jos taip gali būti finansinės, rinkodaros, organizacinės, techninės arba darbo išteklių.

Galimybės – tai palankios sąlygos organizacijos aplinkoje. Galimybių šaltiniai yra šie: tendencijos, technologiniai pokyčiai, pasikeitimai konkurencijoje, reguliavimo pakitimai ir naujų rinkų atradimas.

Grėsmės – tai nepalankūs veiksniai organizacijos aplinkoje. Grėsmes sukelia: nauji konkurentai, technologiniai pokyčiai, lėta rinkos plėtra, nauji apribojimai ir išaugusi pirkėjų ar tiekėjų derėjimosi galia.

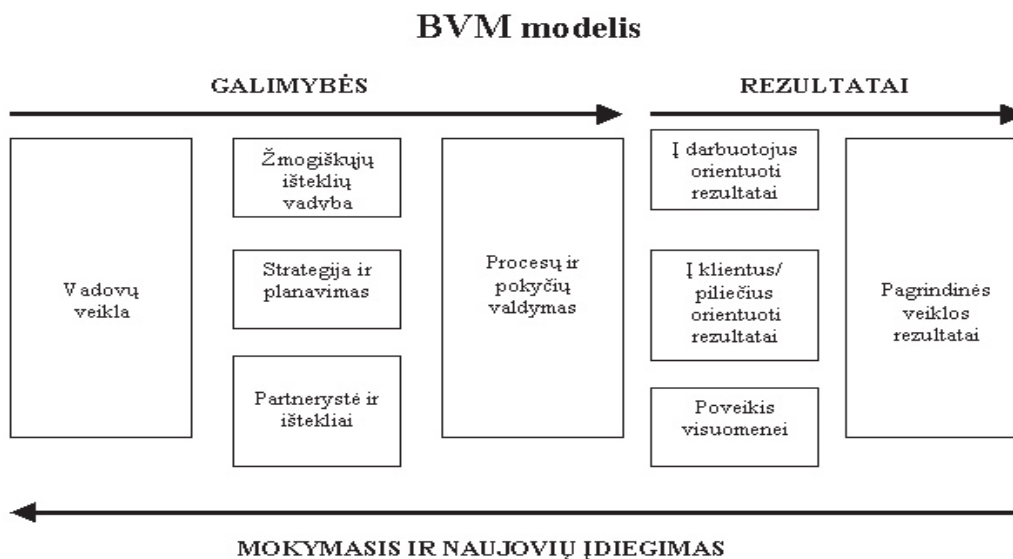
## **2.6. ĮMONĖS VALDYMO EFEKTYVUMO ĮVERTINIMAS PAGAL TRANSFORMUOTĄ BVM MODELĮ**

Veiklos efektyvumo kriterijų analizė leidžia įmonei identifikuoti problemų ir sunkumų priežastis. Analizuojant kompanijos efektyvumą kriterijai, turi būti specifiniai (tyrimo objektas turi būti aiškus ir paprastas); išmatuojami (turi būti lengvai išmatuojami aiškiais metodais); pasiekiamas (informacija turi būti prieinama); tinkamas (informacija turi būti svarbi tiriamam objektui). Kokybiniai vertės kūrimo rodikliai leidžia įvertinti šias organizacijos veiklos sritis (Išoraitė, 2005):

- Strateginiai tikslai – kodėl paslauga egzistuoja ir ko siekiama;
- Kaštai/ efektyvumas – išteklių, skirti paslaugai: kaip efektyviai jie paverčiami rezultatu;
- Paslaugos teikimo rezultatai – kaip gerai valdoma paslauga siekiant strateginių tikslų;
- Kokybė – akivaizdžiai atspindi vartotojo patirtį paslaugų atžvilgiu;

- Priėjimas prie paslaugos – kaip lengvai galima gauti paslaugą.

Kiekvienas veiklos rodiklis teikia tam tikrą informaciją apie organizacijos veiklos vykdymo lygmenį. Taip pat organizacijos efektyvumas vertinamas išskaidžius organizaciją į atskirus procesus pagal BVM (bendrasis vertinimo modelis). BVM sukurtas taikyti visame viešajame sektoriuje, viešojo sektoriaus organizacijose regioniniu, nacionaliniu ir vietiniu lygiais, tačiau kadangi jame viešosios organizacijos samprata grindžiama naujosios viešosios vadybos principais, integruojančiais daug verslo valdymo principų, tai gali būti vertinama kaip alternatyvus vertinimo modelis, tinkantis ir verslo organizacijoms. Pagal šį modelį, organizacijos veikla turėtų būti vertinama pagrindiniais įmonės funkcijų blokais (2.6 paveikslas).



2.6 pav. BVP modelis

Devynių blokų struktūra apima svarbiausius aspektus, kurie turėtų būti analizuojami bet kurioje įmonėje. Kiekviename iš blokų yra nurodyti kriterijai, kuriuos būtina apsvarstyti vertinant įmonę. BVM taikymas suteikia galimybę pagal pateiktą modelį inicijuoti nuolatinio tobulinimo procesą. BVM turi šiuos pranašumus: gaunamas įrodymais pagrįstas vertinimas; juo pasinaudojus, nustatoma veiklos kryptis ir susitariama, kas turi būti daroma, kad būtų patobulinta įmonės veikla; vertinama pagal kriterijus, kurie yra pripažinti visoje Europoje; kaip pažangos vertinimo priemonę jį galima naudoti periodiškai; parodo sąsają tarp tikslų, strategijų ir procesų; padeda užtikrinti tų veiklos sričių, kurios labiausiai keistinos, tobulinimą; sudaro galimybes išvelgti gerą patirtį ir vėliau ja dalytis tiek pačioje įmonėje, tiek su kitomis įmonėmis ar organizacijomis; padeda skatinti darbuotojus įtraukiant juos į įmonės veiklos tobulinimo procesą; leidžia nustatyti pažangos lygį ir pasiekimus; padeda integruoti įvairias veiklos kokybės skatinimo iniciatyvas į įprastus veiklos procesus (Bendrasis vertinimo modelis, 2005).

Apibendrinant valdymo kaip valdymo elementų sistemos sampratą, tiek valdymo kaip valdymo funkcijų sistemos sampratą, galime teigti, jog valdymui, jo efektyvumo vertinimui

turėtų būti taikomas sisteminis valdymo supratimas, t.y. valdymo struktūra horizontaliai apima įmonės funkcijas, kurios sudaro vertės kūrimo grandinę (t.y. gamybos, pardavimo, personalo valdymo procesai), ir vertikaliai per visas šias funkcijas pereina pagrindiniai valdymo elementai, t.y. planavimas, organizavimas, vadovavimas, kontrolė. Tokia matricinė įmonės valdymo sistemos samprata leidžia išskaidyti valdymą į atskirus procesus ir vertinti jų efektyvumą; išskaidžius į atskirus procesus galima pamatyti, kokie yra jų trūkumai ir viso bendro proceso trūkumai.

## **2.7. VALDYMO EFEKTYVUMO TOBULINIMO GAIRIŲ NUMATYMAS REMIANTIS EFEKTYVUMO ĮVERTINIMU**

Valdymo efektyvumo tobulinimas suvokiamas kaip tam tikras kokybinis poslinkis valdymo principų sistemoje, kai įmonė turi peržiūrėti valdymo pagrindus, principus, o pokyčiai turėtų būti fundamentalūs, paliečiantys visą valdymo sistemą, kurios elementai ir funkcijos yra vieni su kitais susiję.

Įmonės valdymo efektyvumo didinimo tikslus apima organizacijos vystymo (OV) koncepcija. Kaip nurodo Robbins (2003), tai terminas, vartojamas aprėpti visam rinkiniui planingų pokyčių intervencinių veiksmų, grindžiamų humanistinėmis - demokratinėmis vertybėmis, kurių tikslas - pagerinti organizacijos efektyvumą ir darbuotojų gerovę. Organizacijos vystymosi koncepcija vertina žmogiškąjį ir organizacinį tobulėjimą, bendradarbiavimo ir dalyvavimo procesą bei smalsumo dvasią. Vadovaujamosi šiomis vertybėmis:

- Pagarba žmonėms. Žmonės laikomi atsakingais, stropiais ir dėmesingais; su jais turi būti elgiamasi oriai ir pagarbiai.

- Pasitikėjimas ir parama. Efektyviai ir sveikai organizacijai būdingas pasitikėjimo, tikrumo, atvirumo ir paramos klimatas.

- Galios sulyginimas. Efektyviose organizacijose niekinama hierarchija ir kontrolė.

- Konfrontavimas. Problemų nepartartina neigti, jas reikėtų spręsti.

- Dalyvavimas. Juo daugiau žmonių bus įtraukti į šias permainas sąlygojančių sprendimų priėmimą, tuo labiau jie bus įsipareigoję įgyvendinti sprendimus.

OV valdymas apima tokius metodus (2.6 lentelė).

## OV metodai

Metodas	Apibūdinimas
<b>Jautrumo mokymas</b>	Įmonės nariai suburiami laisvoje ir atviroje aplinkoje, kur aptaria save ir bendravimą su kitais, o šioms diskusijoms neįkyriai vadovauja profesionalus elgseną tyrinėjantis mokslininkas. Grupė yra orientuota į procesą.
<b>Grižtamojo ryšio apžvalga</b>	Įmonės nariai dažnai paprašomi pateikti klausimus arba su jais pasikalbama, siekiant išsiaiškinti, kokios problemos yra aktualios. Klausimai apie narių nuomonę ir požiūrį dėl tokių dalykų, kaip sprendimų priėmimo praktika, komunikavimo efektyvumas, skirtingų padalinių veiklos koordinavimas, pasitenkinimas įmone, darbu, kolegomis bei savo tiesioginiu vadovu.
<b>Proceso konsultavimas</b>	Tikslas - kad konsultantas iš šalies padėtų klientui, paprastai vadovui, suvokti ir suprasti procesus, su kuriais jam tenka susidurti: darbo srautai, neformalus ryšys tarp padalinio darbuotojų ar formalūs komunikavimo kanalai. Labiau orientuotas į užduotį negu jautrumo mokymas.
<b>Komandų kūrimas</b>	Komandas galima kurti vienos grupės viduje ar iš kelių grupių, kai šių grupių veikla tarpusavyje priklausoma.
<b>Tarpgrupinis vystymas</b>	Tarp grupių egzistuoja disfunkcinis konfliktas, vykdant permainas stengiamasi šį konfliktą išspręsti. Tarpgrupinis vystymas - tai pastangos, siekiant pakeisti požiūrius, stereotipus ir suvokimą, kuriuos grupės turi viena kitos atžvilgiu.

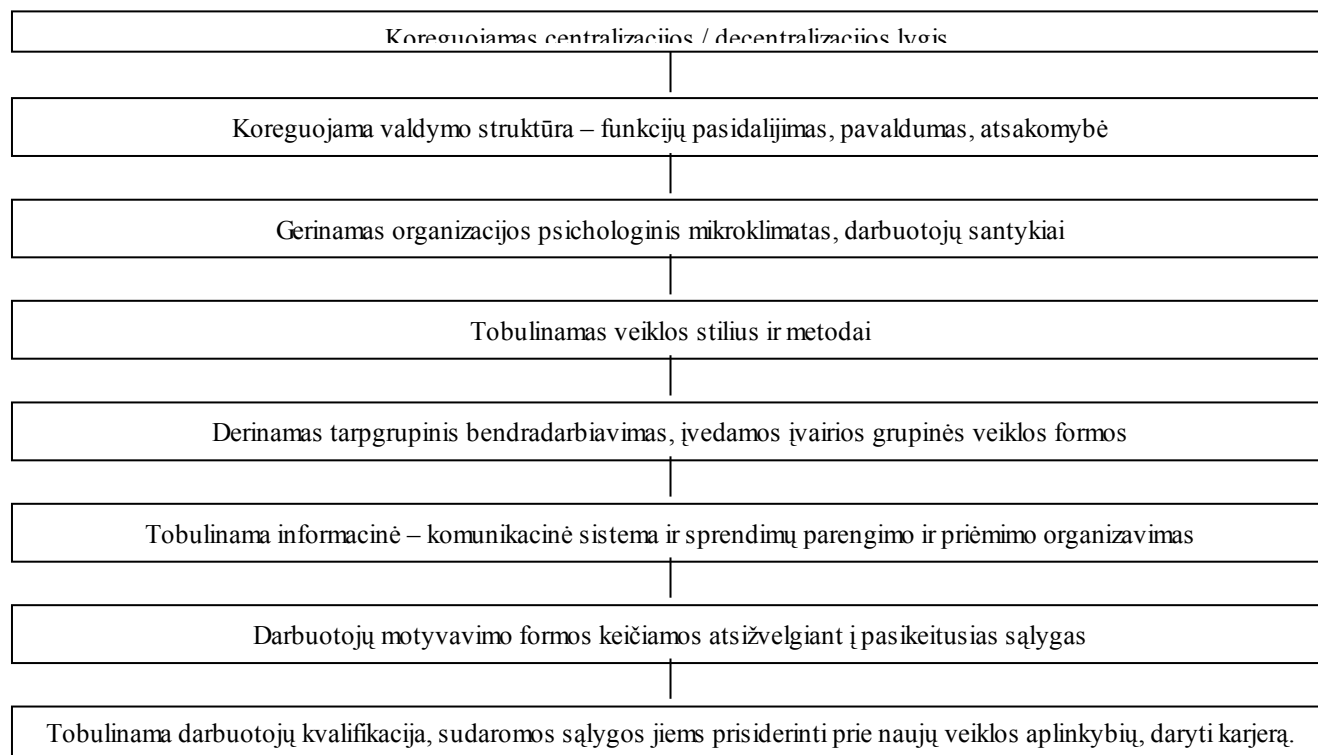
Jucevičius (1998) nurodo, jog norint tobulinti įmonės veiklą, reikia dirbti tokiais strateginiais principais: nuolat tobulinti visa, ką organizacija daro; mokytis naudoti turimas žinias ir sugebėjimus naujoms galimybėms kurti, ugdant stipriąsias savo savybes; mokytis sisteminio novatoriškumo – inovacijų kūrimo ir diegimo ne fragmentiškai, o sistemoje su visais parametrais.

Vertybinių principai, kuriais grindžiamas įmonės valdymas, suklasifikuoti 2.7 paveiksle.

<b>Kriterijai</b>	<b>Charakteristika</b>
Peters ir Watterman (1982) - šiuolaikinės organizacijos sėkmės veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Polinkis į veiklą, iniciatyvumas.</li> <li>•Paprasta forma, lankstus personalas.</li> <li>•Nuolatinis kontaktas su vartotojais.</li> <li>•Veiklos efektyvumo siekiama per žinias.</li> <li>•Veiksmų laisvė, autonomiškumas.</li> <li>•Pagrindinių veiklos sričių išskyrimas.</li> <li>•Rėmimasis tuo, ką organizacija geriausia moka ir žino.</li> <li>•Savalaikė ir sisteminga kontrolė.</li> </ul>
O'Tolle, 1985 - sėkmingai valdomų organizacijų požymiai	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Orientacija į žmones.</li> <li>•Aiškūs organizacijos lyderiai.</li> <li>•Įmonėje siekiama darbuotojų stabilumo.</li> <li>•Orientacija į vartotojus.</li> <li>•Orientacija į ilgalaikę perspektyvą.</li> <li>•Nuosavybės jausmo ugdymas.</li> <li>•Antrepreneriškumas.</li> </ul>

2.7pav. Požiūriai į planavimą ir veiklos vystymą

Įmonės valdymo tobulinimo planai visada turi būti tokie, kurie numato geresnę situaciją nei ji yra šiuo metu. Tai atsispindi įmonės vystymo gairėse, kurias nurodo Appleby (1994) (2.8 paveikslas).



2.8pav. Organizacijos vystymo struktūra

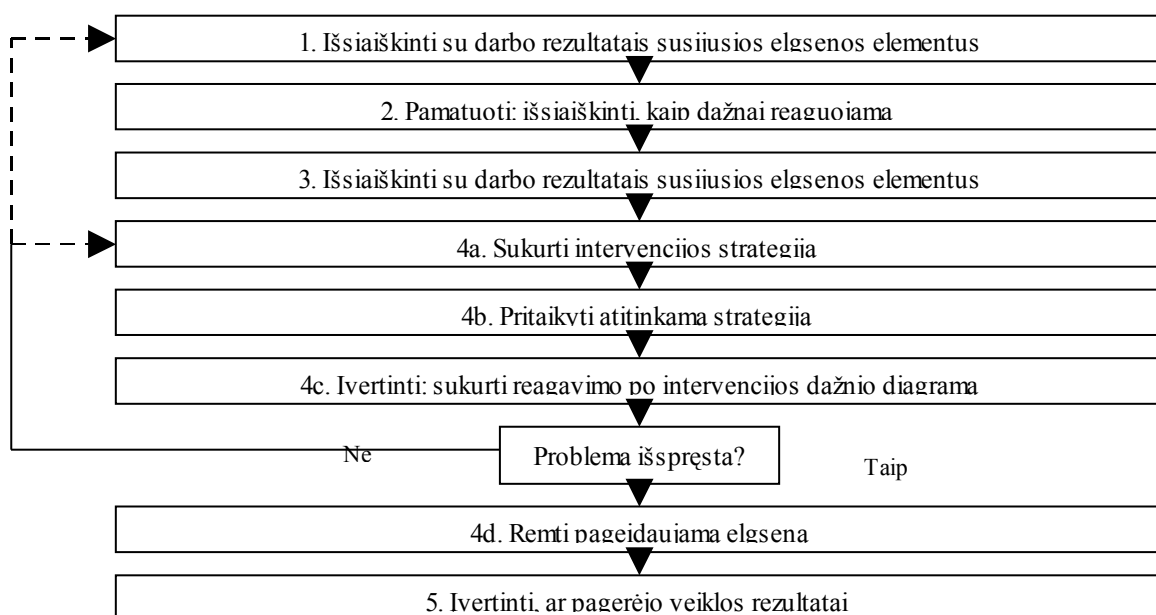
Autoriai įvairiai detalizuoja, kokie veiksmai turi būti pirmiausia vystomi modernioje sėkmingai veikti norinčioje įmonėje. Zakarevičiaus (1998) teigimu, organizacinis vystymas apima šias veiklas: koreguojama valdymo struktūra - funkcijų pasidalijimas, pavaldumas,

atsakomybė; gerinamas organizacijos psichologinis mikroklimatas, darbuotojų santykiai; tobulinamas veiklos stilius ir metodai; derinamas tarpgrupinis bendradarbiavimas, įvedamos įvairios grupinės veiklos formos; tobulinama informacinė – komunikacinė sistema ir sprendimų parengimo ir priėmimo organizavimas; darbuotojų motyvavimo formos keičiamos atsižvelgiant į pasikeitusias sąlygas; tobulinama darbuotojų kvalifikacija, sudaromos sąlygos jiems prisiderinti prie naujų veiklos aplinkybių, daryti karjerą.

Appleby (1994) nurodo, jog tam, kad įmonė nuolat vystytųsi, būtina nuolat organizacijoje atlikti tokias veiklas: sekti valdymo sistemos atitikimo organizacijos tikslams ir veiklai būseną, fiksuoti vadybines problemas jų atsiradimo stadijoje; įvertinti kylančias problemas, diagnozuoti jų atsiradimo priežastis, atlikti išsamią analizę; rengti problemų sprendimus, planuoti visų organizacijos posistemų veiksmus jų įgyvendinimui; organizuoti sprendimų realizavimą; įvertinti įgyvendintų pakeitimų rezultatus.

Siekiant efektyvesnio įmonės veiklos valdymo, galimas įmonės restruktūrizavimas, kurio metu esama valdymo struktūra yra koreguojama. Pasak J. Bivainio ir kitų (2002), įmonės restruktūrizavimas – tai įvairūs veiksmai, kuriais siekiama padidinti įmonės veiklos efektyvumą, naujai pertvarkant jos organizacinius vienetus, organizacinę struktūrą. Taigi pagrindinis įmonės veikos restruktūrizavimo tikslas - efektyvumo padidinimas.

Robbins (2003) akcentuoja, jog įdiegiant organizacinius pokyčius pirmiausia turi būti išskirti aiškūs organizacijos tikslai – kad žinotų, kokia linkme darbuotojus motyvuoti. Be to, tai susiję su organizacijos elgsenos modifikavimu. **OE Mod** koncepcija – tai elgsenos modifikavimo koncepcija. Tipinėje **OE Mod** programoje taikomas penkių etapų problemų sprendimo modelis, kurį pateikiame 2.9 paveiksle.



2.9 pav. OE Mod etapai

Čia svarbu, jog vadovas kauptų informaciją apie veiklos rezultatus (2 etapas), t.y. kiek kartų dabartinėmis sąlygomis kartojasi pageidautini veiksmai. Atliekama analizė, siekiant išsiaiškinti, kaip elgsena veikė veiklos rezultatus. Pagal tai reikia parengti strategiją, kuria siekiama koreguoti elgseną. Įvertinama, ar pasiekti rezultatai. Jei rezultatų nėra, grįžtama į pradžią: dar kartą patikrinama, ar teisingai identifikuotos problemos ir, jei problema identifikuota teisingai, kuriama nauja strategija.

Išanalizavus teorinius sprendimus, vertinant įmonės valdymo efektyvumą galima remtis modifikuotu BVM modeliu; šiam modeliui turi būti priimami ir organizacijos valdymo tobulinimo sprendimai, grindžiami šiuolaikinės efektyvios organizacijos principais.



### **3. UAB „MOBILIOS SISTEMOS“ VALDYMO MODELIO PROJEKTAVIMAS**

#### **3.1. ĮMONĖS VEIKLOS IR STRUKTŪROS CHARAKTERISTIKA**

**Veiklos apibūdinimas.** UAB „Mobilios sistemos“ savo veiklą pradėjo 1968 metais. 1993 metais įmonė buvo privatizuota ir reorganizuota į uždarą akcinę bendrovę. Įmonėje dirbo 40 darbuotojų ir jos veikla apsiribojo tik keleivinių liftų ir krovinių keltuvų technine priežiūra ir remontu. 1999 metais įmonė pradėjo plėsti savo paslaugų paketą. Nuo 2007 m. UAB „Mobilios sistemos“ aktyviai dalyvauja programoje „Būsto pritaikymas neigaliesiems“. Šiuo metu bendrovėje dirba 80 žmonių, plečiamos gamybinės patalpos. Pagrindinės bendrovės veiklos kryptys:

- Kėlimo įrenginių projektavimas, gamyba ir pardavimas;
- Liftų montavimas, modernizavimas ir techninė priežiūra;
- Eskalatorių ir elevatorių montavimas ir techninė priežiūra;
- Konsultavimas pasirenkant lifthus, eskalatorius bei kėlimo platformas;
- Prekyba keleiviniais, krovininiais, keleiviniais-krovininiais liftais ir kėlimo platformomis;
- Prekyba techninėmis dujomis ir suvirinimo medžiagomis;
- Elektros instaliacijos iki 1000V montavimas;
- Elektros instaliacijos ir įrenginių iki 1000 V varžų matavimas, eksploatavimas;
- Liftininkų mokymas ir periodinis žinių tikrinimas.

Įmonė artimai bendradarbiauja su užsienio firmomis, tiekiančiomis rinkai lifthus ir kėlimo priemones, ir siūlo šių firmų produkciją ir jai reikalingą priežiūrą:

- 1.Švedijos kompanijos „GMW Sweden AB“ keleivinių elektrinių ir hidraulinių liftų montavimo, eksploatavimo ir techninę priežiūrą.
- 2.Švedų firmos NTD keltuvus, skirtus žmonėms, turintiems judėjimo negalią.
- 3.Švedų firmos ARITKO keltuvus.
- 4.Firmos „EdmoLift“ kėlimo platformas.

UAB „Mobilios sistemos“ turėdama gerą gamybinę bazę, sandėliavimo patalpas gamina ir tiekia į rinką ir savo pagamintą produkciją:

- 1.Mažus krovinius lifthus. Jie skirti maistui, indams kelti – nuleisti kavinėse, baruose. Taip pat kroviniams iki 150 kg kelti –nuleisti.

2. Būgninius elektrinius keltuvus svoriui iki 400 kg kelti.
3. Hidraulinis krovinius keltuvus nuo 500 kg iki 2000 kg.
4. Sraigtinius keltuvus žmonėms, turintiems judėjimo negalią kelti iki 3 metrų aukščio.
5. Būgninius elektrinius keltuvus mūro šachtoje, skirtus žmonėms, turintiems judėjimo negalią, kelti 3 suvirš metrų aukščio.
6. Kėlimo platformas, judančias palei laiptus kampu, skirtus žmonėms, turintiems judėjimo negalią.
7. Žirklines vertikalias platformas, skirtas žmonėms, turintiems judėjimo negalią, kelti.
8. Technologinius įrenginius gaisrinėms:
  - a) įrenginius gaisrinėms žarnoms džiovinti;
  - b) įrenginius gaisrinėms žarnoms plauti;
  - c) įrenginius gaisrinėms žarnoms pervynioti.

Be šios išvardintos produkcijos, įmonė turėdama konstruktorių grupę atlieka ir nestandartinius užsakymus. Pvz.: svirtinis keltuvas, kurio paskirtis – žmogų, turintį judėjimo negalią, įkelti ir iškelti iš baseino; vežimėlis, skirtas neįgaliajam pervežti, įkelti į vonią, lovą arba iškelti iš jų.

Visiems gaminiams įmonė turi reikiamus gamybai leidimus ir licenzijas. Projektavimo ir konstravimo darbai atliekami laikantis mašinų saugos, liftų konstravimo ir įrengimo saugos reikalavimų, vadovaujantis Lietuvos standarto departamento išleistais standartais ir taisyklėmis. Daliai produkcijos yra suteiktas CE ženklas.

### **Vizija**

„Mobilios sistemos“ – kokybiškas produktas ir paslaugos, moderni gamyba ir kvalifikuotas personalas.

### **Misija**

Užtikrinti kokybišką produktą;

Plėtoti ilgalaikius ryšius su klientais, tiekiant kokybiškas paslaugas;

Suburti kompetentingą, atsakingą darbuotojų komandą, lanksčiai reaguojančią į kliento poreikius;

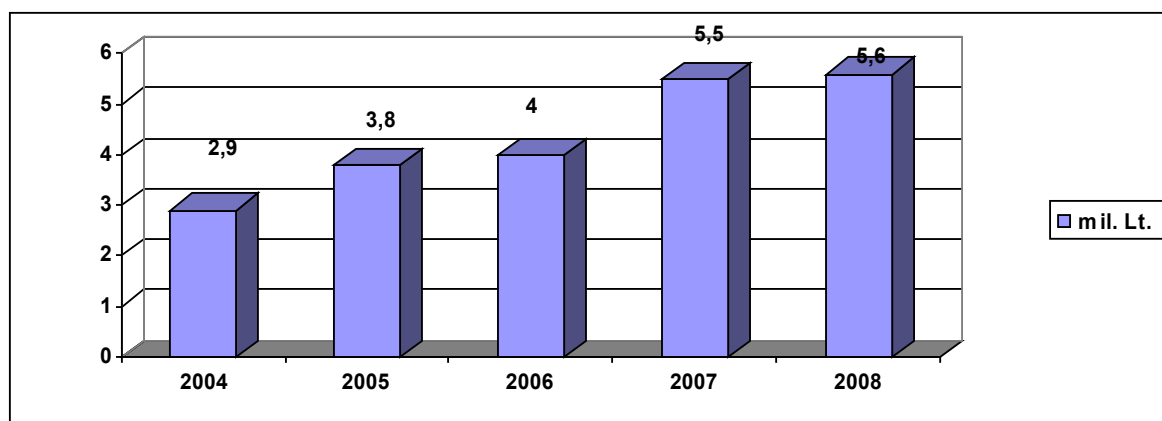
Diegti naujas technologijas, kuriant konkurencingus produktus, ir mažinti sąnaudas;

Užtikrinti veiklos rentabilumą.

### **Vertybės**

Patikimumas, Klientas, Kokybė, Darbuotojas.

**Veiklos rezultatai.** Įmonės pardavimų pajamos 2004-2008 finansiniais metais pateiktos 3.1 paveiksle. Pelno (nuostolių) ataskaita pateikta 3.1 lentelėje.



3.1 pav. Finansinių 2004-2008 m. pardavimų pajamos, mln. Lt

Taigi 2007 metais įmonės pardavimų pajamos buvo beveik 50 proc. didesnė nei 2004 m. Kečiantis valstybės ekonominei situacijai, blogėjant padėčiai statybų sektoriuje, 2008 metų pabaigoje prognozuojamas pardavimų pajamų mažėjimas.

1.1. lentelė

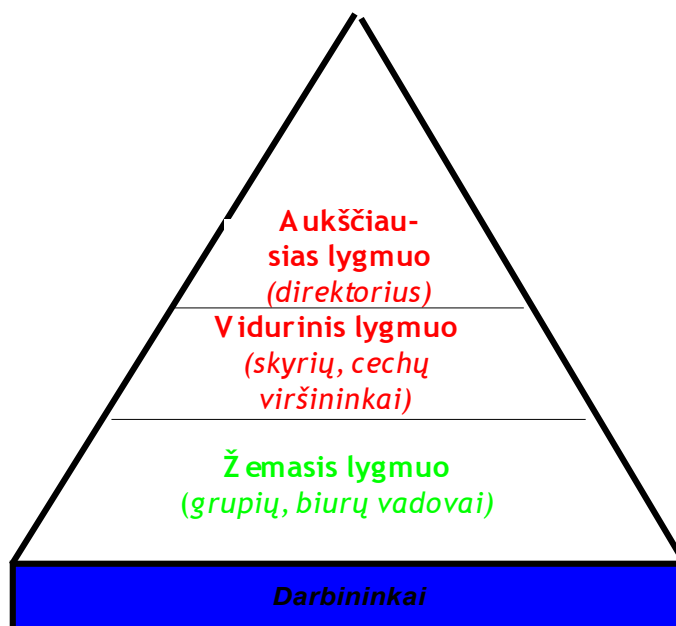
### Pelno (nuostolių) ataskaita

Eil.Nr.	Straipsniai	Finansiniai metai Lt.	Praėję finansiniai metai Lt.
1.	Pardavimo pajamos	5630213	5512987
2.	Pardavimo savikaina	4955574	4756124
3.	Bendrasis pelnas (nuostoliai)	674639	756863
4.	Veiklos sąnaudos	580792	607989
5.	Tipinės veiklos pelnas (nuostoliai)	93847	148874
6.	Kita veikla		
7.	Finansinė ir investicinė veikla	6637	3620
8.	Įprastinės veiklos pelnas (nuostoliai)	100484	152494
9.	Pagautė		
10.	Netekimai		
11.	Pelnas (nuostoliai) prieš apmokestinimą	100484	152494
12.	Pelno mokestis	15073	27449
13.	Grynasis pelnas (nuostoliai)	85411	125045

Pelno (nuostolių) ataskaitoje palyginami duomenys su praėjusiais 2007 m. Matome, kad pardavimų pajamos yra tik truputėlį didesnės nei 2007 metų, bet gautas pelnas jau skiriasi beveik 30 procentų. Tai rodo, kad liftų ir keltuvų pasiūla yra padidėjusi ir yra naujų rinkos dalyvių. Įmonė priversta mažinti siūlomos produkcijos kainą, kad galėtų sėkmingai konkuruoti su gausia šios produkcijos pasiūla.

**Organizacinė struktūra.** Visai organizacijos veiklai vadovauja vienas vadovas . Jis atsakingas už tai, kad organizacijos pastangos būtų nukreiptos jos tikslams siekti.

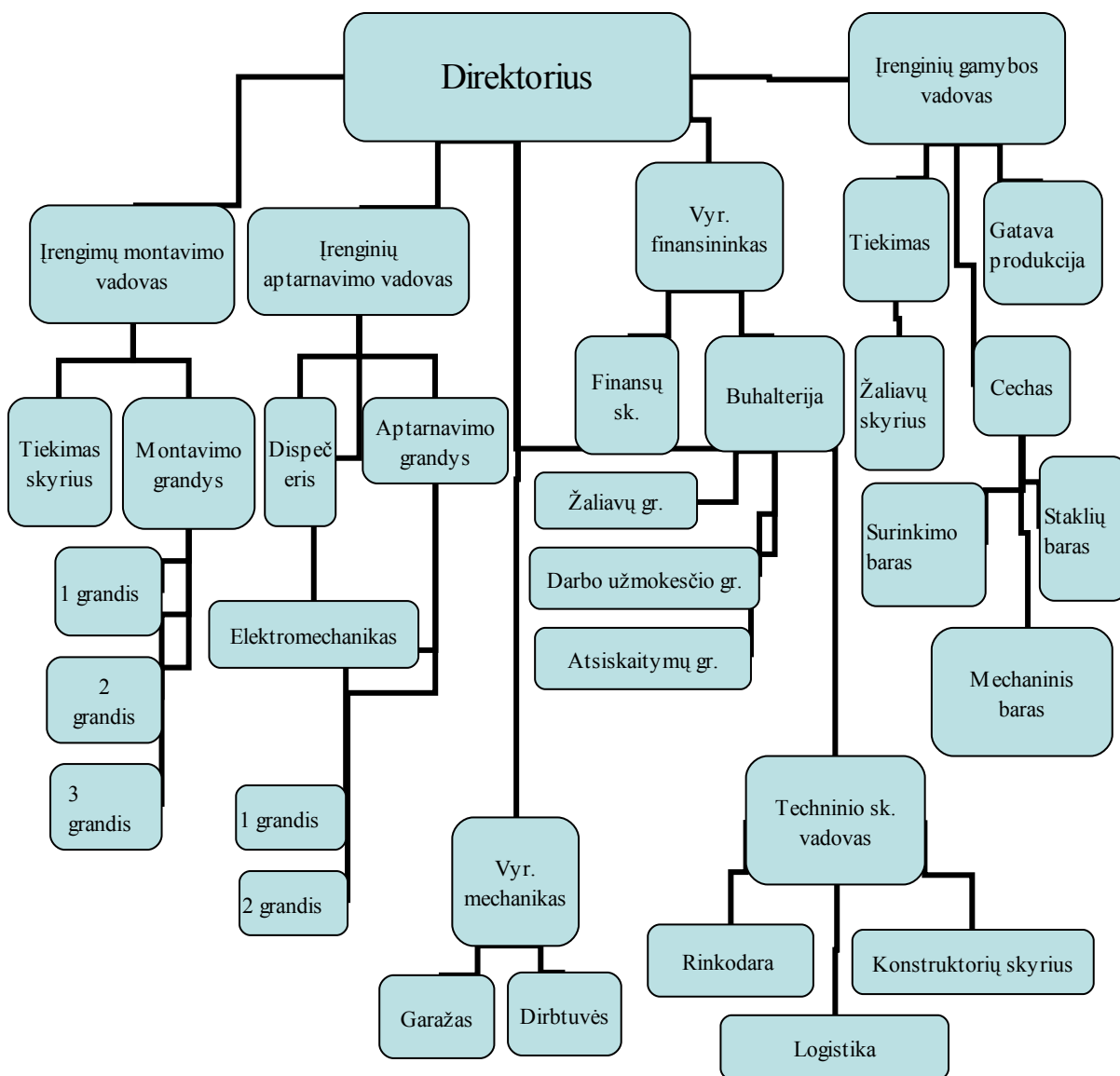
Organizacijoje yra aukščiausio, vidutinio ir žemutinio lygmenų vadovai. Hierarchinė valdymo struktūra parodyta 3.2 paveiksle.



3.2.pav. Hierarchinė valdymo struktūra

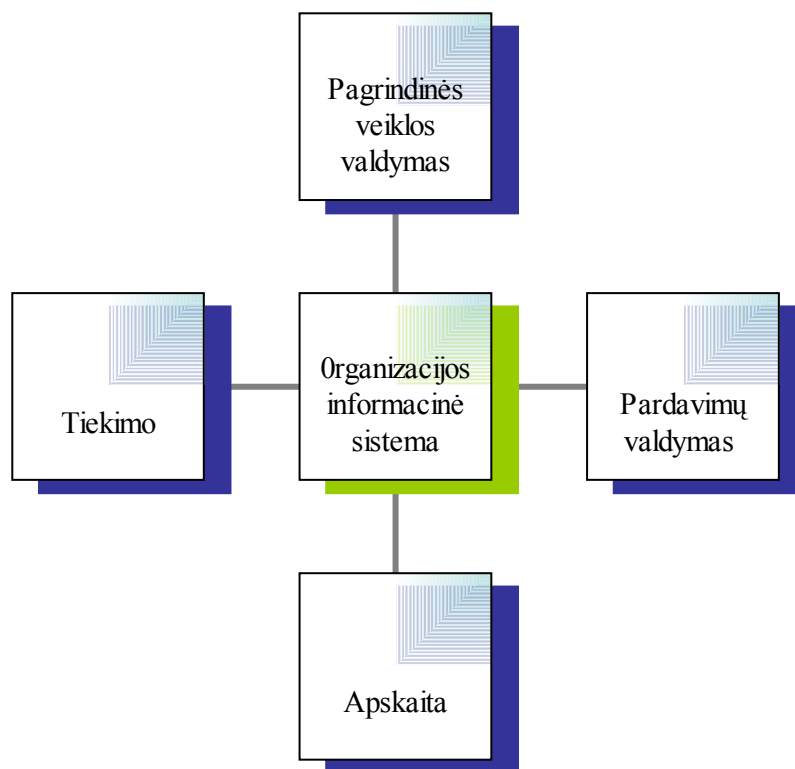
Tiek vadovai, tiek vykdytojai susiskirstę į tam tikrus padalinius – funkcinis vienetus (biurus, barus, skyrius ir pan.), kurie sąveikauja tam tikra tvarka ir sudaro kelių lygmenų atitinkamas organizacines struktūras. Tos struktūros turi būti tokios, kad padėtų kuo geriau įgyvendinti veiklos tikslus, realizuojančius atitinkamas jos veiklos strategijas, spręsti organizacijai, jos padaliniams keliamus uždavinius.

Įmonėje UAB „Mobilios sistemos“ organizacinė valdymo struktūra pateikta 3.3 paveiksle.



3.3.pav. Organizacinė valdymo struktūra

Įmonėje yra sukurta informacinė sistema, skatinanti informacijos gavimo ir gedimų šalinimo efektyvumą, rankų darbo sąnaudų mažinimu, kompiuteriais dirbančių apskaitos darbuotojų, vadybininkų ar kito personalo skaičius didinimą, valdymo funkcijas aprūpinančios informacijos charakteristikų gerinimą ir informacijos poveikiu valdymo darbams. Organizacijos informacinės sistemos struktūra pateikta 3.4 paveiksle.



3.4.pav. Organizacijos informacinės sistemos struktūra

Pagrindinės veiklos valdymas apima gamybos programų ar atskirų užsakymų, tokių kaip užduočių sekų planų, tų planų įvertinimą, jų vykdymo, taip pat medžiagų, pusgaminių ir perkamų gaminių įsigijimo bei pagamintų produktų ir paslaugų pardavimų sekimo bei apskaitos taikomųjų uždavinių kompleksus.

Tiekimas apima įmonės veiklai reikalingų pirkimų ir tiekimų planų formavimą ir koregavimą, sutarčių su tiekėjais vykdymo kontrolę, tai veiklai reikalingos informacijos kaupimo, apdorojimo ir atskaitinės informacijos automatizuotą pateikimą.

Pardavimų valdymas apima realizacijos planų formavimą ir koregavimą, atskaitinės informacijos kaupimą, apdorojimą ir sutarčių pateikimą vykdymo kontrolei. (neaiški mintis) Remiantis gamybos apimtimi ir gaminių montavimo trukme sudaromi realizacijos planai ir grafikai bei atliekama jų vykdymo kontrolė. Kaupiama informacija apie pagamintus ir sumontuotus gaminius, potencialius pirkėjus, konkurentus, kainas ir jų dinamiką, taip pat daromos prognozės ir alternatyvūs skaičiavimai.

Apskaita, skirta apskaitos operacijoms kompiuterizuoti. Ši sistema apima medžiagų, prekių, turto, finansų, darbo ir darbo užmokesčio, veiklos rezultatų (produkcijos, paslaugų, užsakymų) informacijos rinkimo, kaupimo ir apdorojimo darbus ir atitinkamos informacijos pateikimą įmonės vadybos funkcijas vykdančiam personalui.

**Veiklos politika.** Bendrovės veiklos politikoje keliami tokie pagrindiniai tikslai: bendrovės veikla turi užtikrinti ekonominį bei socialinį įmonės savininkų, darbuotojų, vartotojų, verslo partnerių pasitenkinimą; santykiai su verslo partneriais turi būti grindžiami sąžiningumu, tarpusavio pasitikėjimu bei diplomatija; geras įmonės vardas; gaminti patrauklaus dizaino ir aukštos kokybės kėlimo įrenginius, atitinkančius saugumo normas; specializuotis serijinės produkcijos gamyboje, siekti visuotinės kokybės įgyvendinimo; kelti darbuotojų kvalifikaciją.

**Personalas.** Bendrovėje 2008 metų pabaigoje dirbo 80 darbuotojų (2005 metais dirbo 62 darbuotojai). Darbuotojų skaičius buvo didinamas gamybos, montavimo padaliniuose, ryšium su išaugusia kėlimo įrenginių ir liftų paklausa.

### 3.2. IŠORINĖS APLINKOS ANALIZĖ

Įmonės pajamas sudaro: paslaugos už kėlimo įrenginių aptarnavimą ir techninę priežiūrą, elektros instaliaciją ir įrenginių iki 1000 V montavimą ir matavimą, naujų liftų ar keltuvų montavimas.

Pajamos už kėlimo įrenginių priežiūrą ir techninį aptarnavimą kiekvienais metais išlieka daugiau ar mažiau vienodos. Tai lemia ir tai, kad dauguma kėlimo įrenginių priskiriami potencialiai pavojingų įrenginių grupei. Pagal Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1996 m. gegužės 2 d. nutarimą Nr. J-1324 jie registruojami. Šis nutarimas įpareigoja kėlimo įrenginių savininkus ar valdytojus sudaryti sutartis dėl techninės priežiūros ir aptarnavimo su įmonėmis, turinčiomis tokiems darbams leidimus ir atestuotą personalą („Technikos priežiūra“, 2006, Nr. 53). Šiuo metu dalis įmonių ar įstaigų yra ant finansinio bankroto ribos ir tampa nemokios, neturinčios lėšų susimokėti už suteiktas paslaugas. Šių pajamų netektį kompensuoja nauji klientai, kuriuos sugebame pritraukti pasiūlydami priimtinesnes sąlygas ir kainą.

Pagrindinės pajamos, gaunamos už kėlimo įrenginių projektavimą, gamybą ir pardavimą, už liftų ir keltuvų montavimą, modernizavimą, yra labai sumažėjusios. Šiuo metu Lietuvoje statybos pajėgumo rodikliai mažėja, dalis įmonių, susijusių su šiuo verslu bankrutuoja, likviduojamos, pertvarkomos ar reorganizuojamos. Tačiau kuriasi naujos smulkios įmonės, dalis įmonių strategiškai „bankrutavusios“ vietoj senos bendrovės įkuria kitą, nauju pavadinimu, bet su tais pačiais darbuotojais ir specialistais. Šios įmonės laimi konkursus pastatų renovacijoms, naujoms statyboms, kurių projektuose numatomi kėlimo įrenginiai, liftai, pagal statybos reglamentą skirti neįgaliesiems.

Siekdami, kad įmonė „Mobilios sistemos“ užimtų tinkamą poziciją, įvertinsime išorinę aplinką, kuri leistų įmonei įgyti pranašumą, išvengti dalies grėsmių ir priimti tinkamus sprendimus, susijusius su aplinkos permainomis. PEST analizė pateikiama 3.2 lentelėje.

## Išorinė aplinkos analizė

Apibendrintas veiksnys	Detalizuotas veiksnys	Esama situacija	Vystymosi tendencijos	Pagrindimas
Politinis	Santykiai su kaimyninėmis šalimis, esančiomis ne ES	Draugiškas bendradarbiavimas	Jei santykiai su kaimynine Baltarusijos valstybe bus draugiški, bus sėkmingas tolimesnis bendradarbiavimas su Mogiliovo įmone, keleivinių liftų gamintoja, dėl atsarginių dalių tiekimo.	Įmonė aptarnauja Mogiliovo gamybos keleivinius lifthus, kurie vis dar eksploatuojami Lietuvoje, tačiau dauguma yra avarinės būklės ir reikalauja kapitalinio remonto.
	Įstojimas į ES	Esame ES narė	Panaikintos Lietuvos valstybės sienos, kurios riboja įmonės veiklos plėtimąsi į kaimynines ES valstybes, nebereikalaujama papildomų sąnaudų, dokumentų išvežamai produkcijai.	Įmonė sėkmingai veda derybas su Latvijos Respublikos verslininkais dėl mažųjų krovinių liftų, skirtų maitinimo įstaigoms, ir sraigtinių keltuvų žmonėms, turintiems judėjimo negalią, gamybos ir montavimo.
	Bendros su ES valiutos įvedimas	Lietuvoje euro įvedimas planuojamas 2011 m.	Atsiradus bendrai Europos Sąjungos narių valiutai, išnyksta rizika dėl valiutų kursų svyravimo įtakos bendrovės finansiniams rezultatams prekyboje su ES valstybėmis.	Sudarant išankstinį sandorį su banku dėl paskolos gavimo, galima nustatyti stabilias palūkanas, nes nebėra rizikos dėl kurso svyravimo (atsiskaitomas piniginis ekvivalentas yra ES piniginis vienetas)
	Santykiai su šalies valdžios institucijomis	Bendradarbiavimas su Lietuvos miestų ir rajonų savivaldybėmis	Gerai santykiai su savivaldybėmis suteikia galimybę būti „nepamiršties“, t.y. dalyvauti rengiamuose konkursuose, projektuose, skirtuose kėlimo įrenginių pritaikymui žmonėms, turintiems judėjimo negalią, gauti užsakymų.	Nuo 2007 metų pradžios valstybės lėšų, skirtų neįgalųjų asmenų buitės gerinimui, valdymas iš neįgalųjų draugijų buvo perduotas savivaldybėms.



## 3.2. lentelės tęsinys

Apibendrintas veiksnys	Detalizuotas veiksnys	Esama situacija	Vystymosi tendencijos	Pagrindimas
	Santykiai su šalies valdžios institucijomis	Bendradarbiavimas su architektais	Gerai santykiai su architektų firmomis padeda išvengti nenumatytų nesklandumų montuojant lifthus ar keltuvus. Primena statinius projektuojantiems darbuotojams techninių reglamentų reikalavimus, skirtus šachtoms ir mechanizmų patalpoms.	Projektuojant statinius, kur bus įrengti liftai ar keltuvai, remiamasi statybos techniniais reglamentais STR 1.11.01:2002 „Statinių pripažinimo tinkamais naudoti tvarka“, patvirtintais LR aplinkos ministro 2002 m. gegužės 14d. įsakymu Nr.242 Taip pat LST EN-81-1AC; LST EN 81-2 AC standartais.
	Teisinis reglamentavimas	Vadovaujamosi teisiniu reglamentu „Mašinų sauga“, parengtu vadovaujantis Europos Sąjungos teise ir atitinkančiu Europos Parlamento ir Tarybos 1998-06-22 direktyvą 98/37/EC, patvirtintą LR socialinės apsaugos ir darbo ministrės 2000 m. kovo 6d. įsakymu Nr.28	Įmonė turi teisę ant kėlimo įrenginių, skirtų žmonėms su negalia, dėti CE ženklą.	Techninis reglamentas žmonių kėlimo įrenginiams, kurie nesusię su rizika nukristi iš didesnio kaip 3m aukščio - įrenginys neregistruojamas potencialiai pavojingų įrenginių registre ir jam nereikia CE ženklo.
Ekonominis	Bendrojo vidutinio produkto augimo/mažėjimo tempai	2006m. - apie 82 mlrd. Lt LR finansų ministerijos duomenimis 2007 m. BVP metinis pokytis 8,6%	LR finansų ministerijos duomenimis prognozuojamas 2008 m. BVP metinis pokytis 5,3%. Finansų ministerijos prognozuojamas 2008 m. nominalus BVP rodiklis – 107,1 mlrd. Lt.	VKI (vartotojų kainų indeksai); Šaltinis – cituojamų institucijų oficiali informacija.

## 3.2. lentelės tęsinys

Apibendrintas veiksnys	Detalizuotas veiksnys	Esama situacija	Vystymosi tendencijos	Pagrindimas
Ekonominis	Infliacija	2009m. 1 ketvirčio infliacija 12,5%		Statistikos departamentas prie LRV. Pagrindinė įmonės veikla, duodanti didžiąją dalį pelno, nėra tiesiogiai susijusi su Lietuvos gyventojų. Produkcijos paklausa kainų atžvilgiu nėra elastinga.
	Užimtumas	Trečiąjį 2007 m. ketvirtį darbo jėgos (15–64 metų amžiaus gyventojų) aktyvumo lygis buvo 68,8 procento. 2009 m. pradžioje matome smarkiai pasikeitusią situaciją. Gyventojų užimtumo lygis sparčiai mažėja	Didėjant užimtumo lygiui įmonės vadovybė skyrė didesnes lėšas darbuotojų motyvacijai siekiant sumažinti kvalifikuotų darbuotojų kaitą. Šiandien, keičiantis ekonominei situacijai, įmonė turi galimybę pasirinkti darbuotojus, turinčius tinkamą kvalifikaciją ir ilgametę patirtį.	Įmonėje įdiegta darbo užmokesčio sistema: darbuotojams už greičiau ir kokybiškai atliktą darbą sumokami tam darbui skirti pinigai, nepriklausomai nuo darbų atlikimo trukmės. Tai suteikia galimybę didinti užsakymų kiekį nei numatyta metiniuose planuose.
	Gamybos veiksmų kainos	Praeityje didėjusi žaliavų ir kitų materialinių veiksmų kaina šiandien turi tendenciją mažėti	Sparčiai kylant kainai įmonė turėjo kelti savo gaminių ir paslaugų kainas. Keičiantis kainai atsiranda galimybė mažinti produkcijos kainas.	Žaliavos liftų ir keltuvų gamybai perkamos per tarpininkus. Įmonė montuoja ir aptarnauja kėlimo priemones visoje šalyje. Didėjant transporto išlaidoms ši paslauga tampa vis brangesnė.
Socialinės	Švietimas	Šiaulių apskrityje gyventojų išsilavinimo lygis: 1000-iui gyventojų tenka 91, turintis aukštąjį, ir 197, turintis aukštesnįjį ar specialųjį vidurinį išsilavinimą	Didėja įmonės galimybės apsirūpinti aukštos kvalifikacijos specialistais.	Šiuo metu įmonėje, neskaitant administracinio personalo, specialistų, turinčių aukštąjį išsilavinimą -7 %, ir 80%, turinčių specialųjį vidurinį išsilavinimą.

## 3.2. lentelės tęsinys

Apibendrintas veiksnys	Detalizuotas veiksnys	Esama situacija	Vystymosi tendencijos	Pagrindimas
Socialinės	Sveikatos apsauga.	Užtikrinamas kenksmingų darbo sąlygų gerinamas ir garantuotų sveikatingumo ir saugumo normų laikymasis įmonėje ir už jos ribų	Šiuo metu įmonėje vykdoma buitinių darbuotojų patalpų rekonstrukcija, gerinama jų būklė. Kasmet atliekama darbuotojų sveikatos patikra.	Per įmonės gyvavimo laiką yra įvykęs tik vienas incidentas, susijęs su darbuotojo sveikata.
	Kompiuterinis raštingumas	Administracinis personalas aprūpintas kompiuterine technika su naujomis programomis, leidžiančiomis efektyviai ir greitai dirbti	Technikos grupei, konstruktorių skyriui planuojama įdiegti naują kompiuterinę braižymo programą.	Kompiuterinę braižymo programą <i>SolidWork</i> , leidžiančią efektyviau koreguoti brėžinius, tam skiriant minimaliai darbo sąnaudų.
Technologinės	Inovatoriškumas	Įmonės gaminamuose liftuose ir keltuvuose įdiegti saugos įrenginiai, užtikrinantys saugų sustojimą gedimo atveju	Plečiama gaminių modifikacija.	Gaminamuose keltuvuose, kurių kėlimo kampas iki 23 laipsnių, įdiegta greičio ribotuvo sistema.

## Išvada:

Esant geriems politiniams santykiams su kaimyninėmis valstybėmis, kurios nėra ES narės, įmonė „Mobilios sistemos“ tariaisi dėl bendradarbiavimo su Baltarusijos Respublikos Magiliovo Liftų gamykla, dėl atsarginių dalių ir mazgų pirkimo liftams III 0471 YXJ14, III 0411 VXJ14 ir specialios paskirties keleivinių liftų III 007M1, sumontuotų daugiabučiuose senos statybos namuose, kuriuose liftų techninė būklė yra kritinė.

Lietuvai tapus ES nare, įmonė veda derybas su Latvijos Respublikos verslininkais dėl užsakymo pagaminti ir sumontuoti mažuosius krovinius liftus Rygos senamiestyje. Šis projektas dar įmanomas ir dėl to, kad įmonė gamina ir projektuoja prisitaikydama prie jau esamo pastato ir kuria tokį liftą, kuris reikalauja minimalios pastato vidinės rekonstrukcijos.

Šiais metais struktūrinių fondų lėšos, skirtos neįgaliųjų busto gerinimui, lyginant su praėjusiais 2008 metais, yra mažesnės. Labai svarbu laiku susirinkti informaciją apie savivaldybių rengiamus konkursus, juose dalyvauti, turint informaciją apie konkurentų pasiūlymus ir galimybes.

Keičiantis ekonominei situacijai, mažėjant statybų rinkai, prognozuojamas BVP kritimas net 40%, todėl įmonei labai svarbu gaminti ir tiekti į rinką savą produkciją, kuri atitinka keliamus techninio reglamento „Mašinų sauga“ reikalavimus ir yra pigesnė už užsienio firmų siūlomą produkciją. Svarbu ir tai, kad Lietuvoje esantys konkurentai patys negamina keltuvų, o siūlo užsienio partnerių produkciją.

Mažėjant gyventojų užimtumo lygiui, įmonėje tapo efektyvesnė darbo kontrolė, darbuotojai atsakingiau pradėjo vykdyti savo pareigas ir įsipareigojimus. Įmonėje atliekamas darbuotojų, išlaikiusių egzaminus, kvalifikacijos tikrinimas, keliami kvalifikacija. Tokia vadovybės strategija suteikia darbuotojui darbo vietos psichologinę garantiją.

### 3.3. VIDINĖS APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

Siekdami įvertinti įmonės UAB „Mobilios sistemos“ vidinę būklę, vadovausimės SWOT analize (3.3 lentelė), kurioje procesas remiasi strateginių vidaus veiksnių nustatymu. Siekiant sėkmės būtina sujungti ir suderinti išorės ir vidaus veiksnių analizės rezultatus ir suvokti veiksnių tarpusavio ryšius.

3.3 lentelė  
Vidinės aplinkos analizė

STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
1.Nestandartinių kėlimo įrenginių gamyba. 2.Krovininių keltuvų gamyba. 3.Mažų krovininių liftų gamyba. 4.Pilnas projektų įgyvendinimas. 5.Dirba kvalifikuoti darbuotojai. 6.Lanksti kainų politika. 7.Kompiuterinis projektavimas. 8.Gera darbuotojų motyvacija. 9.Komandinis darbas. 8. Vadovas yra įmonės savininkas.	1. Bazinės kompetencijos trūkumas. 2. Nėra rinkodaros plano ir aiškiai suformuluotos rinkodaros strategijos. 3. Inovacinių idėjų stoka. 4. Gamybinių patalpų nefunktionalumas. 5. Mažai informacijos apie bendrovės teikiamas paslaugas. 6. Nepilnas gamybinių įrengimų apkrovimas.

### 3.3 lentelės tęsinys

GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
1. Naujos rinkos ir segmentai. 2. Rinkos augimas. 3. Strateginis potencialas	1. Naujų konkurentų atsiradimas. 2. Augantys vartotojų poreikiai. 3. Ekonominis nuosmukis. 4. Žaliavų, energijos brangimas. 5. Personalo kaita.

### STIPRYBIŲ PAGRINDIMAS

1. Nestandartinių kėlimo įrenginių gamyba. Tai kėlimo įrengimai, gaminami pagal individualius užsakymus. Įmonė, turėdama gerą gamybinę bazę, metalo apdirbimo cechą, staklių barą, gamina keltuvus ar kitą kėlimo įrangą pagal klientų pageidavimus. Kuriami individualūs projektai prisitaikant prie esamų pastatų ar patalpų, kada nėra galimybės ar leidimo juos keisti pritaikant standartinėms kėlimo priemonėms, kurias gali pasiūlyti liftus ir keltuvus gaminančios ir siūlančios firmos.
2. Krovininių keltuvų gamyba. Įmonė turi leidimus gaminti krovininius nelydimuosius keltuvus, kurių kėlimo galia iki 2000 kilogramų. Gaminami trijų modelių:
  - a) elektriniai keltuvai iki 500 kg;
  - b) hidrauliniai krovininiai keltuvai nuo 500 iki 1000 kg;
  - c) hidrauliniai krovininiai keltuvai daugiau nei 1000 kg.

Šiuos keltuvus gamina pagal techninį reglamentą „Mašinų sauga“ ir gali tiekti į rinką konkuruodami su užsienio firmų gamybos liftais ir keltuvais. Privalumas UAB „Mobilios sistemos“ gaminamų keltuvų yra tas, kad keltuvų gabaritai yra pakoreguojami pagal kliento poreikius ir siūloma kaina už gaminį yra žymiai mažesnė už konkurentų siūlomą kainą.
3. Mažųjų krovininių liftų gamyba. Lifto konstrukcija ir kabina gaminami pagal pageidaujamus gabaritus, pagal lifto paskirtį, prisitaikant prie esamų pastatų ir patalpų išsidėstymo. Tokios įvairovės negali pasiūlyti konkurentai, arba jų siūlomi gaminiai yra brangūs.
4. Pilnas projektų įgyvendinimas. Nestandartinių kėlimo įrenginių projektai įgyvendinami nuo užsakymo iki įrenginio sumontavimo pas klientą. Kadangi gaminys yra nestandartinis ir gamintas, sumontuotas įmonės UAB „Mobilios sistemos“, jo techninė priežiūra ir aptarnavimas duoda nuolatines pajamas. Toks pilnas paslaugos komplektas yra patrauklesnis vartotojui, nes jam nebereikia rūpintis nei atvežimu, nei sumontavimu, nei pridavimu natifikuotai įmonei (jei to reikalauja „Mašinų saugos“ standartas).

5. Dirba kvalifikuoti darbuotojai. Visi bendrovėje dirbantys darbuotojai yra savo specialybės specialistai, sukaupę daug patirties savo profesinėje srityje. Šiuo metu bendrovėje dirba 72 darbuotojai, iš jų 14 įgiję aukštąjį išsilavinimą, 49 - profesinį. Darbuotojai visada buvo, yra ir bus labiausiai vertinami ištekliai, nes jų žinios ir gebėjimai visuomet padeda spręsti iškilusius klausimus, susidariusias problemas.
6. Nedidelė gaminių kaina. Kadangi įmonė specializuojasi tam tikrų kėlimo įrenginių gamyboje, jos gamybos išlaidos yra minimalizuotos, nukreiptos būtent į kėlimo mazgų technologiškumą sukuriant konvejerinę gamybą, kuri leidžia mažinti kainą.
7. Kompiuterinis projektavimas. Kompiuterio galimybės leidžia užsakovui pademonstruoti būsimo keltuvo bendrą vaizdą. Klientui pageidaujant, kompiuterinės programos leidžia koreguoti brėžiniuose įrenginio kabinos gabaritus, tam neskiriant papildomų darbo sąnaudų.
8. Gera darbuotojų motyvacija. Šiais laikais tik motyvuoti darbuotojai atsakingai atlieka savo užduotis. Smulkiroje bendrovėje visi darbuotojai yra vienas su kitu susiję, todėl visi puikiai supranta savo indėlio į bendrą tikslą reikšmę. Vyraujanti gera darbinė atmosfera yra tiesioginis darbuotojų motyvacijos įrodymas.
9. Komandinis darbas. Smulkiroje įmonėje, dirbančioje kėlimo įrengimų gamybos srityje, komandinis darbas yra labai svarbus, nes tik glaudus bendradarbiavimas, supratingumas leidžia greitai ir efektyviai atlikti sudėtingiausias užduotis ir siekti užsibrėžtų tikslų. Smulkiroje gamybos įmonėje nėra darbuotojų specializacijos, kiekvienas darbuotojas atlieka kelias funkcijas, yra būtina darbuotojų subordinacija, todėl komandinis darbas įgyja didelę reikšmę.
10. Vadovas yra įmonės savininkas. Tik tiesiogiai dirbdamas toje pačioje sferoje įmonės savininkas gali matyti, kokių investicijų ir kokių pakeitimų reikia imtis įmonėje. Tai garantuoja greitą reakciją į naujai susidariusią situaciją, o tai yra būtina smulkiose įmonėse.

#### SILPNYBIŲ PAGRINDIMAS

1. Bazinės kompetencijos trūkumas. Stokojant specialistų, manant, jog kompetencija ir žinios ateina per patirtį, dažnai priimami tik nuojauta pagrįsti sprendimai tose srityse, su kuriomis bendrovė susiduria pirmą kartą.
2. Nėra rinkodaros plano ir aiškiai suformuluotos rinkodaros strategijos. Neturint aiškios ir nuoseklios rinkodaros strategijos sunku orientuotis esamoje situacijoje, teisingai įvertinti aplinkos pokyčius ir konkurentų veiksmus, pritraukti naujus vartotojus bei plėsti įmonės veiklą.
3. Inovacinių idėjų stoka. Inovacinės idėjos gali būti įgyvendinamos tik turint stiprų finansinį potencialą, o tai yra sunkiai sukuriama smulkiose bendrovėse.

4. Gamybinių patalpų nefunkcionalumas. Dabartinių gamybinių patalpų konstrukcija nėra tinkama kėlimo įrengimų gamybai dėl savo konstrukcijos. Pastato aukštis yra nepakankamas pastatyti kėlimo įrangą, palengvinančią gaminių pakrovimą.
5. Mažai informacijos apie bendrovės teikiamas paslaugas. Neišnaudojama galimybė pritraukti naujus vartotojus. Bendrovė visiškai neskiria lėšų savireklamai, bendrovės vardo populiarinimui. Laikomasi nuostatos, kad geriausia reklama - tai patenkinti vartotojai. Tačiau taip informacija plinta lėtai ir ne visuomet pasiekia vartotojus, kuriems tokia informacija reikalinga.
6. Nepilnas gamybinių įrengimų apkrovimas. Nepilnai panaudojamas gamybinis potencialas sąlygoja lėtesnį įrengimų atsiperkamumo laikotarpį ir morališką nusenėjimą. Šiuo metu gamybos įrengimų apkrovimas siekia apie 40 proc. naudingo darbo laiko.

#### GALIMYBIŲ PAGRINDIMAS

1. Naujos rinkos ir segmentai. Naujų rinkų ar naujų segmentų poreikių tenkinimas visuomet žada potencialias galimybes.
2. Rinkos augimas. UAB „Mobilios sistemos” produkcijos rinka po truputį didėja, įmonė turi puikią galimybę plėstis nestandartinių kėlimo įrengimų gamyboje, įskaitant ir keltuvus, skirtus žmonėms, turintiems judėjimo negalią.
3. Strateginis potencialas. Suaktyvinus rinkodaros veiklą, įmonė gali siekti užimamos dalies rinkoje augimo.

#### GRĖSMIŲ PAGRINDIMAS

1. Naujų konkurentų atsiradimas. Esamų konkurentų stiprėjimas ar naujų konkurentų atsiradimo grėsmė egzistuoja visuomet. Konkurencinė kova verčia mažinti kainas, taikyti aktyvius rinkodaros sprendimus, o tai mažina bendrovės pelną.
  2. Augantys vartotojų poreikiai. Keičiantis technologinėms galimybėms, klientų poreikiai vis auga. Tai skatina bendrovės įsigyti naujų technologijų, kad liktų konkurentabilūs ir patrauklūs. Tačiau mažai įmonei nauji įrengimai yra labai brangūs, todėl visuomet gresia pavojus prarasti potencialius ir esamus klientus.
  3. Žaliavų, energijos brangimas didina gaminamų įrengimų savikainą.
  4. Personalo kaita. Smulkioje bendrovėje kiekvienas darbuotojas atlieka daug funkcijų. Didžioji dalis darbui reikalingų įgūdžių yra suformuojama tiesiogiai darbo vietoje per ilgą laiką, todėl personalo kaita smulkiose įmonėse yra labai skaudus reiškinys.
- Apibendrinant bendrovės išorinės ir vidinės aplinkos analizę, galima išskirti pagrindinius veiksnius, į kuriuos reikia atkreipti ypatingą dėmesį formuojant kryptingą įmonės veiklos strategiją:

Tarp bendrovės vartotojų susiformavęs teigiamas įvaizdis turėtų būti ir toliau stiprinamas, todėl reikia daugiau dėmesio skirti rinkodaros veiklai, kuri šiuo metu yra nepakankama.

Informacijos apie bendrovės paslaugas stoka sukelia problemų bendrovės veiklos plėtojimui. Nedidelis gamybos įrengimų naudingo darbo laiko panaudojimas neleidžia bendrovei pilnai išnaudoti savo potencialo.

Labai svarbi yra ir personalo kvalifikacija. Daugelis darbuotojų dirba įmonėje ne vienus metus, yra susipažinę su darbo specifika bei darbo metodais, dėl to yra geresnė paslaugų kokybė, išvengiama klaidų. O tai sąlygoja didesnę klientų pasitenkinimą bei pasitikėjimą įmone.

### **3.4. VALDYMO ANALIZĖ IR EFEKTYVESNIO VALDYMO POREIKIO IDENTIFIKAVIMAS**

#### **3.4.1. VALDYMO ANALIZĖ**

Įmonės „Mobilios sistemos“ valdymas organizuojamas remiantis funkcinio valdymo modeliu. Įmonės padaliniai vykdo specializuotą veiklą atlikdamos savo funkcijas grupėse (3.4 lentelė).

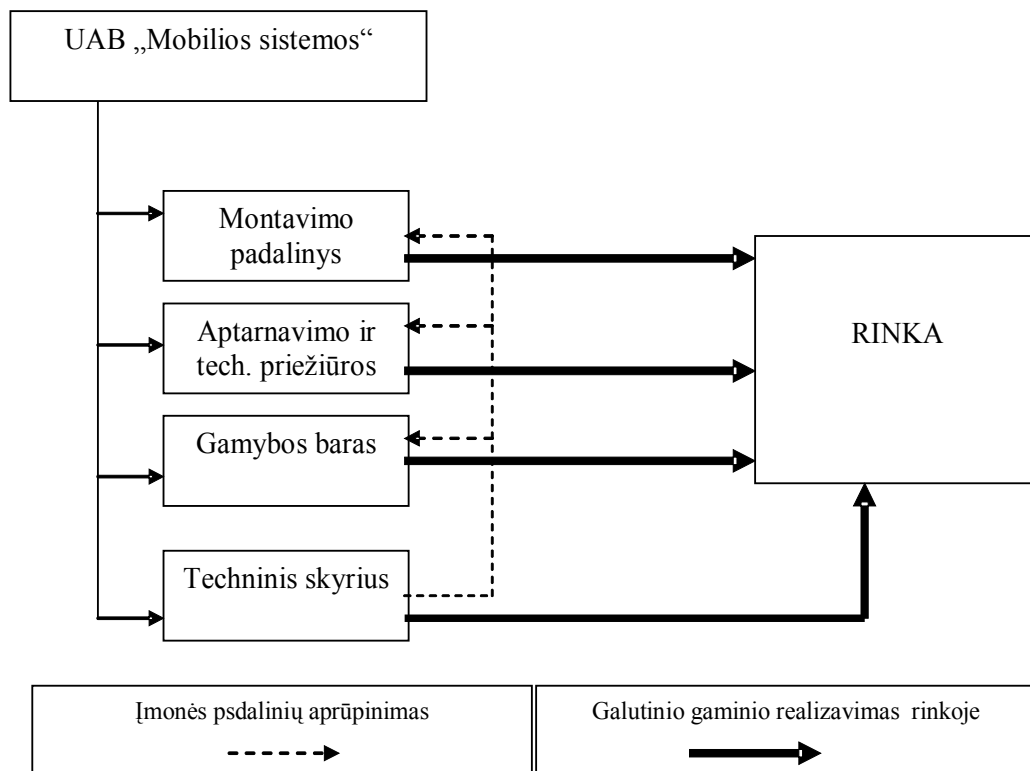
3.4.lentelė

#### **Padalinių atliekamos funkcijos**

<b>Padalinys</b>	<b>Atliekamos funkcijos</b>
Įrenginių montavimo	Liftų ir keltuvų montavimas
Įrenginių aptarnavimo ir techninės priežiūros	Liftų ir keltuvų aptarnavimas
Techninis skyrius	Užsakymų ieškojimas, projektų rengimas
Finansinis skyrius	Finansinės apskaitos veikla
Gamybos baras	Įrenginių gamyba

Įmonės „Mobilios sistemos“ organizacinis funkcinis modelis pateikiamas 3.5 paveiksle.





3.5.pav. Funkcionavimo modelis

Pagal esamą organizacinę bei valdymo struktūrą kiekvienas padalinys pavaldus direktoriui bei vysto veiklą savarankiškai pagal nustatytus bendrus įmonės veiklos planus. Tai formuoja gana siaurus horizontalius ir vertikalius įmonės padalinių tarpusavio ryšius. Pagal esamą valdymo modelį kiekvienas padalinys greta pagrindinės veiklos turi vystyti papildomą infrastruktūrą (tiekimo, logistikos), tai didina bendrus įmonės veiklos kaštus bei mažina darbo našumą, nes neleidžia tiesiogiai susikoncentruoti tik ties pagrindine padalinio veikla. Siekiant pagrįsti iškeltas hipotezes, atliekamas įmonės „Mobilios sistemos“ padalinių valdymo elementų įvertinimas pagal modifikuotą BVM modelį (3.4 lentelė).

3.4 lentelė

**Valdymo elementų įvertinimas pagal modifikuotą BVM modelį**

	Žmogiškųjų išteklių valdymas	Veiklos valdymas	Pardavimų valdymas	Bendras įmonės įvertinimas
Planavimas	Trumpalaikis planavimas, orientuojamasi į esamą poreikį	Vidutinio laikotarpio, planuojami gamybiniai poreikiai	Ilgalaikis planavimas, orientuojamasi į būsimus pardavimus	4

## 3.4 lentelės tęsinys

	Žmogiškųjų išteklių valdymas	Veiklos valdymas	Pardavimų valdymas	Bendras įmonės įvertinimas
Organizavimas	Deleguojama įmonės vadovybei	Deleguojama atskiriems padaliniais	Mišrus	3
Vadovavimas	Deleguojamas įmonės vadovybei	Deleguojamas atskirų padalinių vadovams	Mišrus	4
Kontrolė	Deleguojama įmonės vadovybei	Deleguojama įmonės vadovybei	Pardavimo valdymo klausimus sprendžia įmonės vadovybė	3

Pastaba: vertinimas atliekamas autoriaus 5 balų vertinimo skalėje: 1 yra žemiausias įvertinimas, 5 – aukščiausias įvertinimas.

Remiantis įvertinimu, atliktu pagal modifikuotą BVM modelį, nustatyta, kad didžioji dalis valdymo elementų atlikimo funkcijų yra deleguota įmonės vadovybei. Atliktas vertinimas leidžia teigti, kad įmonės valdyme nėra atliekamų funkcijų dubliavimo. Atlikta UAB „Mobilios sistemos“ valdymo analizė leidžia teigti, kad yra gana ryškus centralizuotas planavimas.

Manau, esama UAB „Mobilios sistemos“ valdymo sistema užtikrina efektyvų turimų resursų panaudojimą, o tai sumažina veiklos kaštus ir leidžia tiekti į rinką pigesnę produkciją.

### 3.4.2. VALDYMO PROBLEMOS IDENTIFIKAVIMAS

Remiantis atlikta UAB „Mobilios sistemos“ valdymo analize bei atskirų įmonės padalinių veiklos charakteristika, nustatyta, kad valdymas yra užtikrinamas pagal funkcinį valdymo modelį, t.y. įmonę sudaro keli padaliniai, kurie vykdo specializuotą veiklą bei atlieka tam tikras paskirtas funkcijas.

Funkcinis padalinių valdymo modelis užtikrina UAB „Mobilios sistemos“ veiklos pagrindą, tačiau esamoje valdymo struktūroje išryškėja decentralizacijos problema, kuri mažina įmonės padalinių veiklos efektyvumą šiose srityse:

- Formuoja poreikį kiekvieno padalinio veiklai reikalingos papildomos infrastruktūros vystymui.
- Didina veiklos koordinavimo ir veiksmų derinimo laiko bei finansines sąnaudas.
- Apsunkina atskirų valdymo operacijų vykdymą bei formuoja papildomas operacijas, reikalingas pagrindinėms operacijoms atlikti.

Visi šie veiksniai neigiamai veikia įmonės veiklą: didina užsakymo atlikimo kaštus ir laiko sąnaudas.

### 3.5. VALDYMO TOBULINIMO KRYPTIŲ TYRIMAS

Remiantis atlikta analize, išskiriami du veiksniai, skatinantys valdymo vystymo poreikį:

1. Poreikis mažinti pagaminamo produkcijos vieneto veiklos kaštus.
2. Poreikis užtikrinti užsakymų atlikimo kokybę padidėjus užsakymų apimtims.

Atsižvelgiant į iškeltas valdymo problemas įmonės valdyme, išskiriamos šios valdymo vystymo kryptys ir atliekamas jų įvertinimas (3.5 lentelė).

3.5 lentelė

#### Valdymo vystymo kryptys ir jų įvertinimas

Kryptis	Privalumai	Trūkumai
Didesnės valdymo laisvės suteikimas įmonės padalinių vadovams.	Padalinių vadovai gali koncentruotis į užsakymų efektyvų ir laiku atliktą įvykdymą.	Atskirų padalinių vadovai suinteresuoti savo padalinio veiklos vystymu. Nebus išspręstos pagrindinės organizacinės ir valdymo problemos.
Įmonės techninio skyriaus valdymo stiprinimas pardavimų ir kontrolės valdymo srityse.	Stiprinama padalinių kontrolė užsakymo įvykdymui ir kokybei. Stiprinama kontrolė pardavimų ir klientų aptarnavimo srityje.	Stiprinama kontrolė tik atskiruose valdymo elementuose, o tai neužtikrina valdymo kaip visumos efektyvumo.
Decentralizacijos mažinimas formuojant centralizuotą įmonių veiklos procesų valdymą.	Derinami svarbiausi tikslai aukščiausiu lygiu ir realizuojamos programos žemiausiu lygiu. Sudaromos prielaidos siekti bendro tikslo ir didinti veiklos efektyvumą per atskirus veiklos elementus.	Būtinai organizacinės struktūros pokyčiai.

Atlikus UAB „Mobilios sistemos“ valdymo vystymo kryptių įvertinimą, daroma prielaida, kad siekiant užtikrinti įmonės valdymo efektyvumo didinimą ir didesnės apimties

užsakymų atlikimo valdymą, tikslinga vystyti centralizuotą valdymą mažinant decentralizacijos procesus. Šios valdymo veiklos vystymo krypties pasirinkimas grindžiamas šiais argumentais:

- Centralizuotas valdymas leis siekti didesnio veiklos efektyvumo, didinti veiklos sričių valdymo ekonomiškumą, įgyvendinti bendrus valdymo modelius.
- Centralizuotas valdymas sudarys sąlygas efektyviau išnaudoti įmonės galimybes.

Išskiriamos šios UAB „Mobilios sistemos“ veiklos sritys, kuriose gali būti vystomas centralizuotas valdymas siekiant užtikrinti efektyvesnę veiklos organizavimą:

- Aprūpinimo žaliavomis/ tiekimo;
- Paslaugų suteikimo efektyvumo;
- Pardavimų;
- Reklamos.

Remiantis atlikta analize, suformuota prielaida, kad UAB „Mobilios sistemos“ valdymas turi būti vystomas centralizuoto valdymo kryptimi. Siekiant patikrinti suformuotos hipotezės teisingumą, atliekamas ekspertinis vertinimas, kurio tikslas pateikti UAB „Mobilios sistemos“ vadovams įvertinti hipotezės teisingumą ir parinkti valdymo tobulinimo būdus bei sprendimus. Remiantis hipoteze, suformuojami vertinimo kriterijai, valdymo tobulinimo būdai ir sprendimai. Tyrimui atlikti pasirinkta ekspertų apklausa. Sudaryta 5 specialistų vertinimo grupė, kurių kiekvienas pateikia atskirų kriterijų įvertinimą 5 balų vertinimo skalėje.

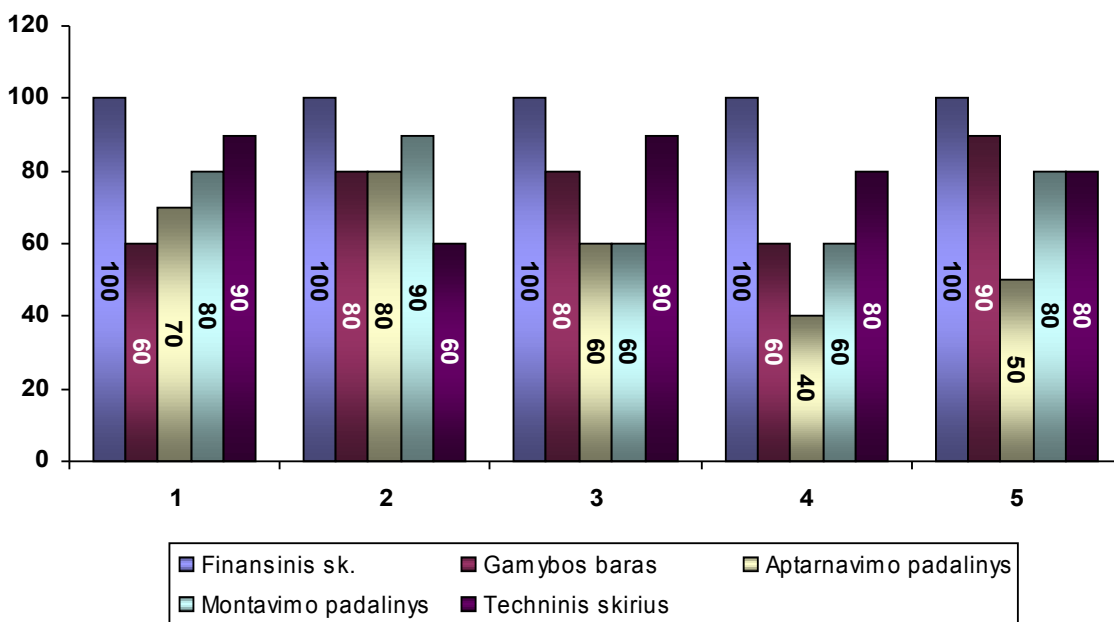
**Tyrimo tikslas:** nustatyti UAB „Mobilios sistemos“ valdymo vystymo kryptis siekiant užtikrinti kokybišką užsakymų vykdymą ir padidinti įmonės konkurencingumą.

**Tyrimo uždaviniai:**

- Įmonės pasirengimas atlikti didesnės apimties užsakymus.
- Įvertinti bendrą įmonės valdymo efektyvumą atskirose veiklos srityse.
- Įvertinti įmonės valdymo problemas dalyvaujant konkursuose užsakymams atlikti.
- Įvertinti įmonės valdymo tobulinimo krypčių tinkamumą.

**Tyrimo organizavimas:** tyrimas buvo atliekamas iš anksto sutarus su UAB „Mobilios sistemos“ vadovu dėl įmonės administracijos personalo dalyvavimo apklausoje. Apklausti 5 administracijos darbuotojai anketine apklausa. Visi respondentai parinkti dalyvauti anketinėje apklausoje yra UAB „Mobilios sistemos“ administracijos darbuotojai, turintys aukštąjį išsilavinimą ir išdirbę įmonėje daugiau nei penkerius metus vadovavimo ir darbų organizavimo srityse.

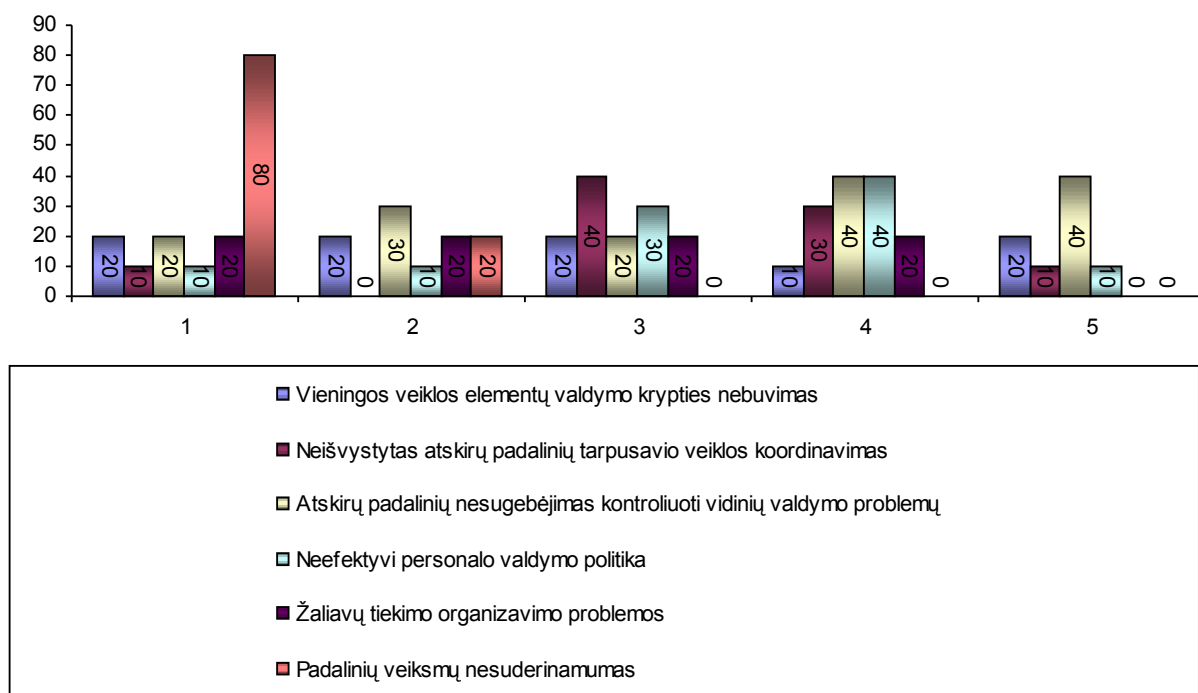
Remiantis atliktu vertinimu, UAB „Mobilios sistemos“, įvertinus šiandieninę ekonominę šalies padėtį, įmonė yra iš dalies pasirengusi atlikti didesnės apimties užsakymus (3.6 paveikslas.)



3.1 pav. Procentinis efektyvumo atskiruose padaliniuose įvertinimas

Remiantis vertinimu, palankiausiai įvertintas finansinio skyriaus pasiruošimas - 100 proc. Apklausoje dalyvavę ekspertai finansinį skyrių įvertino labai gerai. Silpniausiai įvertinti aptarnavimo ir montavimo padaliniai. (3.7 paveikslas).

Remiantis vertinimu, didžiausią įtaką turi vieningos veiklos elementų valdymo krypties nebuvimas. Ekspertų vertinimu, svarbi problema yra atskirų padalinių nesugebėjimas kontroliuoti vidinių valdymo problemų bei neefektyvi personalo valdymo politika.



3.2 pav. Procentinis įmonės centralizuoto valdymo problemų įtakos užsakymams atlikti įvertinimas

### 3.6. VALDYMO TOBULINIMO PROJEKTAVIMAS

Šiame skyriuje pateikiami UAB „Mobilios sistemos“ valdymo sprendimai siekiant pagerinti veiklos organizavimą bei užtikrinti efektyvų valdymą.

#### 3.6.1. VALDYMO SISTEMOS MODELIAVIMAS

Remiantis atliktos analizės ir apklausos rezultatais, išskiriamos šios UAB „Mobilios sistemos“ veiklos kryptys, kuriose siūloma taikyti centralizuoto valdymo sprendimus:

- kėlimo įrenginių projektavimas;
- kėlimo įrenginių ir liftų gamyba;
- liftų ir keltuvų montavimas, modernizavimas;
- liftų ir keltuvų aptarnavimas ir techninė priežiūra.

Gerinant ir efektyvinant įmonės valdymą siūloma įdiegti naują organizacinės informacijos sistemą (3.8 pav.).



3.1pav. Organizacijos informacinės sistemos struktūra

Ši sistema būtų siejama su gedimų šalinimo veiklos rodiklių gerinimu. Taip pat šios sistemos įdiegimas duotų teigiamą poveikį visai įmonei, pasireiškiantį jos pagrindinės veiklos pagerėjimu vertinant finansinių rodiklių pokyčiais atsižvelgiant į laiko sąnaudas.

Kadangi stabilesnės veiklos pajamos yra gaunamos už liftų priežiūrą ir techninį aptarnavimą, įmonėje siūloma įdiegti dispečerizacijos sistemą. Šios sistemos pagrindinis uždavinys būtų pagerinti aptarnavimo padalinio, užsiimančio gedimų šalinimu, veiklos operatyvumą ir jo valdymą. Ši sistema būtų integruota į bendrą įmonės informacinę sistemą kaip paslaugų teikimo sistema. Ji pagreitintų informacijos gavimą, suteiktų galimybę detalių, reikalingų gedimui pašalinti, gavimo operatyvumą. Tai leistų įmonei sėkmingai konkuruoti Šiaulių mieste su įmonėmis, pretenduojančiomis į liftų aptarnavimą ir techninę priežiūrą.

Centralizuoto valdymo tobulinimas efektyviau koordinuos aptarnavimo ir montavimo padalinių veiklą siekiant išvengti dubliavimosi. Šie padaliniai perimtų valdymą tiesiogiai susijusį su jų veikla ir atsiskaitytų už rezultatus pagal numatomus perspektyvinius ar mėnesinius planus už jiems priskirtas funkcijas. (3.7 lentelė).

3.7.lentelė

### **Aptarnavimo ir montavimo padalinių funkcijos**

Aptarnavimo padalinys	Montavimo padalinys
Įrenginių aptarnavimas	Atliekamų užsakymų atlikimo kokybės kontrolė
Gedimų šalinimas	Montavimo darbų organizavimas
Periodinės patikros planų koregavimas	Terminų derinimas su rangovu
Užsakymų pristatymas užsakovams	Naujų klientų paieška
	Montavimo įrangos ir medžiagų pirkimas

Atskirų funkcijų perleidimas liftų ir keltuvų aptarnavimo ir montavimo padaliniams grindžiamas poreikiu užtikrinti užsakymų greitumą ir kokybiškumą. Šie padaliniai specializuotąsi siauroje veikloje ir ieškotų šios veiklos efektyvumo didinimo priemonių.

### **3.6.2. PLANAVIMO SPRENDIMAI**

Centralizuoto valdymo stiprinimas UAB „Mobilios sistemos“ valdyme lems poreikį organizuoti efektyvesnį planavimą, todėl siūloma naudoti taktinio ir taškinio planavimo metodikas priklausomai nuo padalinio atliekamų funkcijų.

Taktinis planavimas gali būti taikomas techniniame, finansiniame skyriuose, tačiau gamybiniuose padaliniuose ir ypač gamyboje turi būti taikomas taškinis planavimas.

Remiantis Stoner (1999) ir Martinkumi (1999) siūloma planavimą organizuoti etapais, kuriuos priskirti konkrečioms įmonės padaliniais (3.8 lentelė).

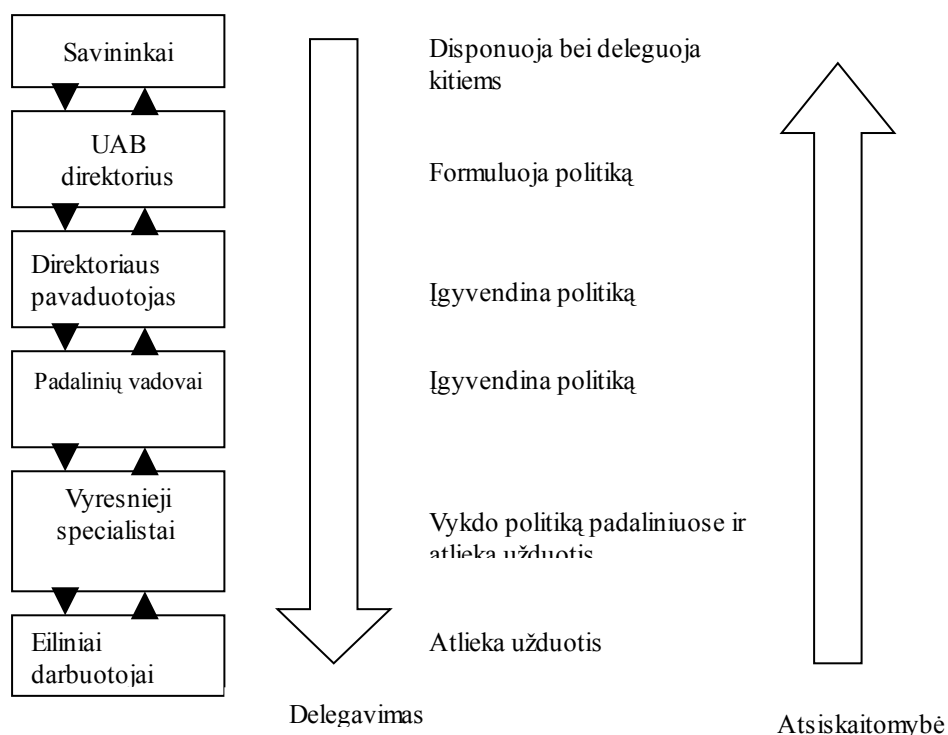
3.8.lentelė

### Planavimo etapų organizavimas padaliniuose

Nr.	Etapas	Vykdytojas
1	Strateginis planavimas	Įmonės vadovybė
2	Taktinis planavimas	Įmonės vadovybė, techninis, finansų skyrius
3	Taškinis planavimas	Gamybos, aptarnavimo ir montavimo padalinių vadovai

### 3.6.3. VADOVAVIMO VEIKLOS SPRENDIMAI

Vadovavimo veiklai organizuoti siūloma pritaikyti (Jewell, 2002) delegavimo grandinę (3.9 paveikslas).



3.9.pav. Valdžios delegavimo grandinė

Formuojant centralizuoto valdymo sistemos valdymo lygmenis UAB „Mobilios sistemos“ siūloma pritaikyti Kabuškin (1999) modelį (3.9 lentelė).



**Valdymo (vadovavimo) lygmenų suformavimas**

<b>Vadovavimo lygmuo</b>	<b>Apibūdinimas</b>
Bendras vadovavimas	UAB „Mobilios sistemos“ direktoriai
Ekonominis vadovavimas	
Technologinis vadovavimas	Techninio skyriaus, gamybos baro vadovai
Operatyvinis vadovavimas	Padalinių vadovai
Personalo valdymas	Skyrių, padalinių vadovai, vyresnieji specialistai

UAB „Mobilios sistemos“ direktorius atliks svarbių ir perspektyvių įmonės veiklos kryptių suformulavimą ir įdiegimą, taip pat vykdys taktinį planavimą, ekonominės veiklos analizę, rentabilios veiklos įdiegimą įmonėje. Pastaroji funkcija būtų derinama su direktoriaus pavaduotoju, techninio skyriaus ir gamybos baro vadovais. Direktoriaus pavaduotojas, techninio skyriaus, gamybos baro vadovai taip pat vykdys progresyvių technologijų kūrimą ir įdiegimą. Taip pat padalinių ir skyrių vadovai atliks operatyvinių planų sudarymą, konkretų jų pristatymą atskiriems darbuotojams. Skyrių ir padalinių vadovai, vyresnieji specialistai vykdys personalo valdymą, jų atliekamo darbo kontrolę, darbo jėgos paskirstymą. Kiekvieną valdančiojo personalo pareigybę siūloma susieti su atitinkamo valdymo lygmenų įsipareigojimais ir atsakomybe. Konkrečių funkcijų ir atsakomybės priskyrimas užtikrins efektyvesnį vadovavimą atskiruose valdymo lygmenyse.

**3.6.4. KONTROLĖS UŽTIKRINIMAS**

Kontrolės vykdymą siūloma nustatyta pagal jau sudarytą valdžios delegavimo grandinę, pagal kurią kiekvienas valdymo organas kartu su jam patikėtomis valdžios funkcijomis prisiima ne tik atsakomybę, bet ir kontrolės funkcijas, t.y. jis atsako už savo pavaldinių veiklos kontrolę. Papildomai veiklos procesų kontrolei siūloma įsteigti kontrolieriaus pareigybę, jis vykdys veiklos kontrolę ir bus tiesiogiai atsakingas UAB „Mobilios sistemos“ direktoriui.

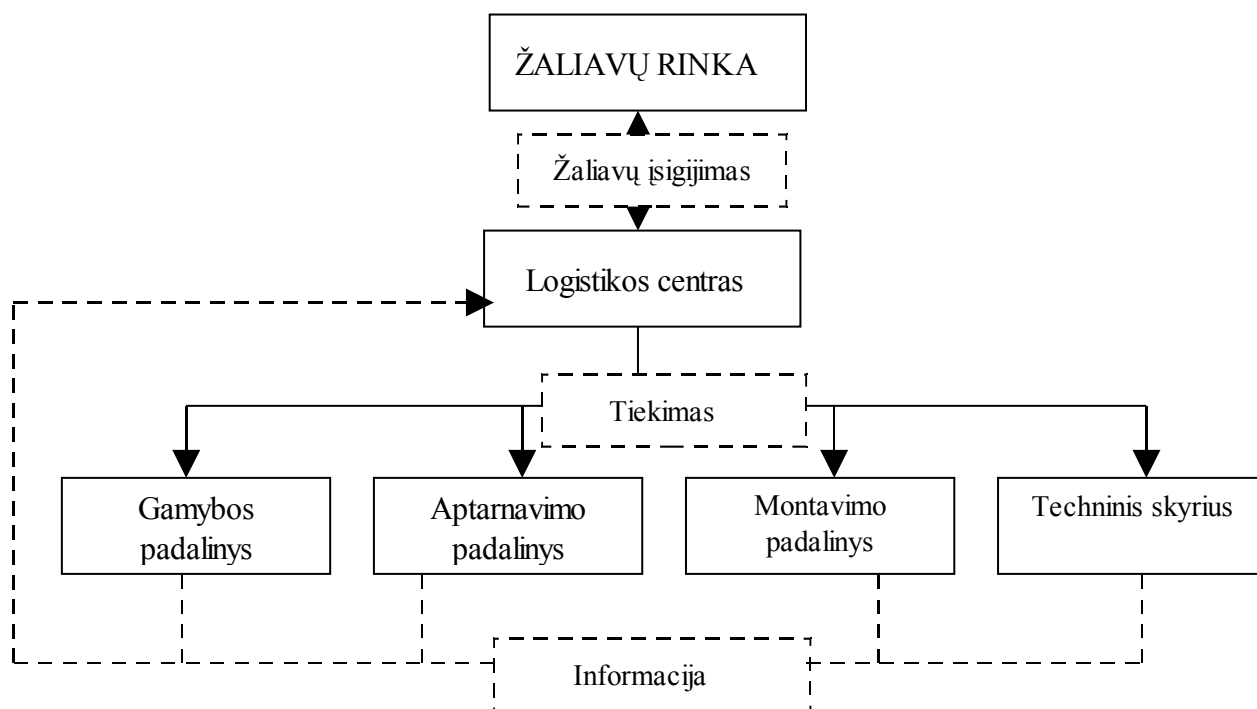
Apibendrinant pasiūlymus, susijusius su valdymo elementais, siūloma stiprinti valdžios ir vadovavimo funkcijų paskirstymą, bei atsakomybės delegavimą, didinti darbuotojų kontrolę formuojant darbo grupes bei joms priskiriant vyresnįjį specialistą, atsakingą už darbo grupės veiklos rezultatų užtikrinimą.

### 3.7. VALDYMO FUNKCIJŲ PROJEKTAVIMAS

Remiantis atlikta UAB „Mobilios sistemos“ valdymo problemų analize, išskiriamos šios tobulintinos valdymo funkcijos:

- Tiekimo valdymo funkcijos tobulinimas.
- Klientų aptarnavimo valdymo funkcijos tobulinimas.
- Komerčinės veiklos modelio tobulinimas.

**Tiekimo valdymo funkcijos tobulinimas: siūloma** UAB „Mobilios sistemos“ veikloje įdiegti centralizuotą tiekimo valdymo sistemą, kurios funkciją vykdys Techniniam skyriui pavaldus Logistikos centras (3.10 paveikslas.).



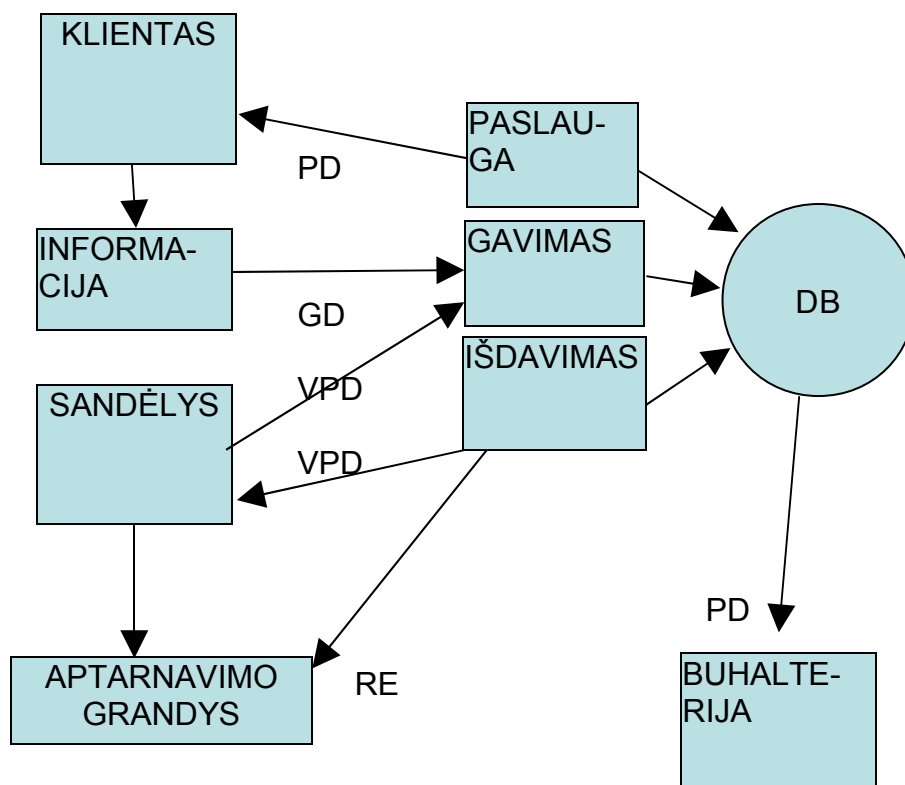
3.10 pav. Centralizuota tiekimo valdymo sistema

Pagal šį modelį centralizuoto tiekimo sistema bus grindžiama išankstinių pirkimų organizavimu išnaudojant sezoniškumo lemiamus žaliavų kainų svyravimus.

Išskiriami šie centralizuoto tiekimo valdymo funkcijos privalumai:

- Specializacija ir veiklos optimizavimas.
- Stiprios derybinės galios įgijimas per atliekamų pirkimų mastą.
- Turimų žaliavos atsargų efektyvesnis paskirstymas.

**Klientų aptarnavimo valdymo funkcijos tobulinimas: siūloma** įmonėje sukurti paslaugų teikimo informacinę sistemą, kuri apimtų įrengimų aptarnavimą, pagreitintų informacijos apie gedimus gavimą ir perdavimą gedimų šalinimo grandims. Šios informacijos srautai pavaizduoti 3.11. paveiksle.



3.11. pav. Informacinės sistemos informacijos srautai

GD - gavimo dokumentai;

VPD - vidinio perdavimo dokumentai;

PD - perdavimo dokumentai;

RE - reikalavimai;

DB - duomenų bazė.

Trumpai aptariant kuriamos informacinės sistemos srautus, informacija gali būti gaunama iš išorinio vartotojo kompiuteriniais tinklais, telekomunikaciniais kanalais ar paprasčiausiai pateikus paraišką raštu. Raštu dažniausiai būna pranešimai apie smulkius gedimus, kurie šalinami mėnesinės techninės apžiūros metu. Telefoniniais ir kompiuteriniais tinklais gaunami pranešimai kuriuos šalinti būtina nedelsiant.

Visa ši informacija ir su ja susiję visi sprendimai ir veiksmai yra saugomi įmonės duomenų bazėje.

Įmonėje šie srautai susieti su vidiniais perdavimo dokumentais. Šis srautas eina į sandėlius kompiuteriniais tinklais, popieriniais išrašų dokumentais apie reikalingais gauti medžiagas ar detales gedimams šalinti. Visa ši informacija apie gedimą, apie panaudotas medžiagas jam šalinti, apie aptarnavimo grandies darbuotojus, trūkusį šalinimo laiką iš duomenų bazės perdavimo dokumentais perduodama į buhalteriją kompiuteriniais tinklais.

Gavus informaciją apie gedimą, klientas yra informuojamas apie darbus, susijusius su gedimo šalinimu.

Komercinės veiklos modelio tobulinimas: siūloma aktyvinti įmonės veiklos rėmimą ir naujų klientų paiešką, kuri būtų kryptingai vykdoma Techninio skyriaus. Toks sprendimas leistų įgyvendinti šiuos veiksmus:

- Sukurti prekinį ženklą ir jį populiarinti.
- Suformuoti produkcijos asortimentą, žymimą su prekiniu ženklu.
- Vystyti bendradarbiavimą su esamais klientais.
- Didinti reklamos apimtį siekiant pritraukti naujų klientų.

Pagrindinis siūlomo modelio privalumas - kryptingas komercinės veiklos organizavimas, kuri šiuo metu įmonėje nėra aktyvi.

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Išanalizavus UAB „Mobilios sistemos“ veiklos charakteristiką, išorines ir vidines aplinkas, šakos dalyvių galimybes, galima teigti, kad liftus ir keltuvus siūlančių įmonių Lietuvoje nėra daug. Paklausa naujiems kėlimo įrenginiams ir liftams 2009 metais prognozuojama maža dėl statybų sektoriaus darbų apimties sumažėjimo. Taip pat vyriausybės numatytas finansavimas miestų ir rajonų savivaldybių rengiamiems projektams dėl „busto pritaikymo neigaliesiems“ yra sumažintas iki 30 procentų. Tuo remiantis galima daryti išvadą, kad UAB „Mobilios sistemos“, norėdama išsilaikyti rinkoje, turi imtis perspektyvių veiksmų valdymui gerinti siekiant sustiprinti savo pozicijas konkurencinėje kovoje.

Siūloma koreguoti valdymo struktūrą apibrėžiant funkcijų pasidalijimą, pavaldumą ir atsakomybę. Griežtinti kontrolę. Valdymą organizuoti vadovaujantis funkciniu valdymo modeliu. Remiantis įvertinimu, atliktu pagal modifikuotą BVM modelį, nustatyta, kad didžioji dalis valdymo elementų atlikimo funkcijų yra deleguota įmonės vadovybei. Atliktas vertinimas leidžia teigti, kad įmonės valdyme nėra atliekamų funkcijų dubliavimo. Galima teigti, kad yra gana ryškus centralizuotas planavimas, nors yra ir decentralizacijos problema, kuri mažina įmonės padalinių veiklos efektyvumą aptarnavimo ir montavimo srityse. Kadangi šie padaliniai vykdo specializuotą veiklą, siūloma reformuoti informacinę valdymo sistemą, kuri leis išvengti decentralizacijos, pagerins informacijos gavimo efektyvumą iš įmonės vadovybės, leis sumažinti veiklos koordinavimo ir veiksmų derinimo laiko bei finansines sąnaudas. Siūloma naudoti taktinio ir taškinio planavimo metodikas priklausomai nuo padalinio atliekamų funkcijų.

Įmonėje siūloma įdiegti centralizuotą tiekimo valdymo sistemą, kurios funkciją vykdys Techniniam skyriui pavaldus Logistikos centras. Pagal vadovybės sudarytus planus, kontroliuojant techninio skyriaus viršininkui, bus vykdomas išankstinių pirkimų organizavimas išnaudojant sezoniškumo veikiamus žaliavų kainų svyravimus.

Liftai ir keltuvai priskiriami pavojingų įrenginių kategorijai. Pagal šiai kategorijai keliamus reikalavimus, vykdoma priežiūra ir kas mėnesinis techninis aptarnavimas. Tai atlieka specializuotos įmonės. Dalį pajamų UAB „Mobilios sistemos“ gauna būtent iš šios paslaugos, todėl jos suteikimo greitumui užtikrinti gedimo atveju siūloma sukurti paslaugų teikimo informacinę sistemą.

Kad būtų sukurtas geresnis įmonės įvaizdis, siūloma kelti darbuotojų kvalifikaciją. Tai sutrumpintų darbų atlikimo laiką ir padidintų profesionalumą, kuris didintų klientų pasitenkinimą ir pasitikėjimą įmone.

## LITERATŪRA

1. ANKŠTAITIS A., BAREIŠIS V., LYDEKA Z. Constructyivist and Analytical approach to Intellectual Capital. *Enginerring economics*, 2006, No. 4 (49): 63-69
2. APPLEBY Rt C. Šiuolaikinio verslo administravimas. Vilnius, 2003.
3. APPLEBY C. *Modern Business Administration*. London, 1994.
4. ARIMAVIČIŪTĖ M. Strategijos formavimo modeliai. Vilnius, 2000.
5. BAGDANA VIČIUS J. Žmogiškasis kapitalas. Mokymo metodinė priemonė. Vilnius, 2002.
6. BAGDONAS E. *Biznio įvadas*. Kaunas, 2000.
7. BARTOSEVIČIENĖ V., VAITKEVIČIUS S. Įmonės strategijų formavimo tobulinimas// *Ekonomika ir vadyba*. -2002.
8. BAKANAUSKIENĖ I. *Personalo valdymas*. Kaunas, 2002.
9. BAKER K. A., BRANCH K. M. Concepts Underlying Organizational effectivness: Trends in the Organization and Management Science Literature. *Management Benchmarking Study*. Washington Research Evaluation Nerwork, 2002.
10. BENNIS W. *Becoming a leader of leaders. Rethinking the future: rethinking business, principles, competition, control & complexity, leadership, markets and the world / edited by Rowan Gibson*. London, 1997.
11. Bendrasis vertinimo modelis (BVM). Organizacijos tobulinimas taikant įsivertinimą. Vilnius, 2005.
12. BISCHOF K.D., MEISTER H., PYELL G. *Ekspedicinių ir transporto įmonių vadyba*. Vilnius, 2002.
13. BIVAINIS J., RASTENIENĖ A., TAMOŠIŪNAS A. Įmonių restruktūrizavimo aspektai. *Inžinerinė ekonomika*, Nr. 4 (30), 2002.
14. BUČIŪNIENĖ I., DAUKANTAS A. Prekių atsargų logistikos modelis. *Ekonomika ir vadyba-99: Konferencijų medžiaga*. Kaunas, 1999.
15. BUTKUS S. F. *Organizacijos ir vadyba*. Vilnius, 1996.
16. CAMILLUS J. C. *Strategic Planning and Management Control. Systems for survival and success*. Lexington Books, 1998.
17. COVEY ST. *Putting principles first. Rethinking the future: rethinking business, principles, competition, control & complexity, leadership, markets and the world / edited by Rowan Gibson*. London, 1997.
18. ČEPINSKI J. *Logistika, jos struktūros ir sistemos. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. T 3. Kaunas, 1996.

- 19.DAMAŠIENĖ V. Pramonės įmonių veiklos strategijos tyrimas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 2002.
- 20.DESSLER G. Personalo valdymo pagrindai. Kaunas, 2001.
- 21.GARALIS A. Logistika: bendrieji pagrindai. Šiauliai, 2003.
- 22.GARGASAS A. Logistikos reikšmė įmonės konkurencingumui. Ekonomika ir vadyba-2000. Kaunas, 2000.
- 23.GAUČAITĖ V. Tarptautinė logistika. Vilnius, 1992.
- 24.GUBICAITĖ – ŠILINGIENĖ V. Kolektyvinis valdymas. Kaunas, 1998.
- 25.HAMMER M. Beyond the end of management Rethinking the future: rethinking business, principles, competition, control & complexity, leadership, markets and the world / edited by Rowan Gibson. London, 1997.
- 26.HUSEMAN R. C., GOODMAN J. P. Leading with Knowledge. Sage Publications, 1999.
- 27.IŠORAITĖ M. Evaluating efficiency and effectiveness in transport organizations. Transportas, 2005, Vol. XX, NO. 6
- 28.IŠORAITĖ M. Analysis of transport performance indicators. Transport, 2005, Vo. XX, No.3
- 29.JEWELL B. Integruotos verslo studijos. Vilnius, 2002.
- 30.JIČIŪNIENĖ M. Efektyvūs vadybos metodai. Vilnius, 2002.
- 31.JUCEVIČIENĖ E. Organizacijos elgsena. Kaunas, 1996.
- 32.JUCEVIČIUS R. Strateginis organizacijų vystymas. Vilnius, 1998.
- 33.JUOZAITIENĖ, L.; TIJŪNAITIENĖ, R. Studentų savarankiškų ir mokslo tiriamųjų darbų rašymo ir įforminimo tvarka. Šiauliai. 2004
- 34.KABUŠKIN N. Menedžment turizma. Minsk, 1999.
- 35.LOBANOVA L., ŠUKELIENĖ N. Valdymo sprendimai ir veiklos efektyvumo savireguliacija organizacijoje. Ekonomika ir vadyba'99. Kaunas, 1999.
- 36.MARTINKUS BR. Verslininkystė. Kaunas: Technologija, 1999.
- 37.MONTANA P.J., CHARNOV B. H. Management. Barron's Educational Series, 2000.
- 38.NEVERAUSKAS B. Ekonomikos ir vadybos studijų įvadas. Kaunas, 2003.
- 39.PALUBINSKAS G. T. Strateginio planavimo procesas. Kaunas, 1997.
- 40.ROBBINS S. P. Organizacinės elgsenos pagrindai. Vilnius, 2003.
- 41.SAKALAS A. Personalo vadyba. Vilnius, 1998.
- 42.SAKALAS A, VANAGAS P., MARTINKUS B. Pramonės įmonių vadyba. Kaunas, 2000.
- 43.SEILIUS A. Organizacijų tobulinimo vadyba. Klaipėda, 1998.
- 44.SIMANAUSKAS L. Vadybos informacinės sistemos. Vilnius, 2007.
- 45.SIMANAUSKAS L. Kompiuterizuotas verslo sprendimų modeliavimas. Vilnius, 1997.
- 46.STONER J. Vadyba. Kaunas, 1999.

47. THIBODEAUX M., FAVILLA E. Organizational effectiveness and commitment through strategic management. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 96, 1996 .
48. URBONAS J.U. Tarptautinė logistika. Kaunas, 2004.
49. ZAKAREVIČIUS P. Vadyba. Kaunas, 1998.
50. VASILIAUSKAS A. Strateginis valdymas. V.: Enciklopedija, 2002.
51. VASILIAUSKAS A. Firmų strateginis valdymas. Studentams ir verslininkams. V.: VU leidykla, 2001.
52. Valstybė, „Ar 2011m atsigaus Lietuvos ekonomika“, 2008 gruodis Nr.11.
53. Valstybė, „Iki ekonomikos atsigavimo - viena žiema“, 2009 kovo Nr. 3.
54. Valstybė, „Įmonių įsigijimų ir susiliejamų rinka Lietuvoje: tyrimo išvados“, 2009 kovo Nr.3.
55. Valstybė, „Verslo skatinimo planas“, 2009 vasaris Nr.2.
56. TPT, informacinis leidinys „Technikos priežiūra“, Nr. 53 (3), Vilnius 2006.
57. UAB „Elektros pavara ir Ko“. 2009. Prieiga internete:  
<http://www.kone.com/countries/lt>
58. UAB „Punktukas“. 2009. Prieiga internete: <http://www.punktukas.lt>
59. UAB „Kauno liftai“. 2009. Prieiga internete: <http://www.kaunoliftai.lt>
60. UAB „Klaipėdos liftas“. 2009. Prieiga internete: <http://www.klaipedosliftas.lt>
61. UAB „Nordlift“. 2009. Prieiga internete: <http://www.nordlift.lt/>



## ANKETA

*Šiaulių Universiteto magistrantas Algirdas Gudonis atlieka apklausą kurios tikslas išaiškinti įmonės “Mobilios sistemos” valdymo efektyvumą.*

*Ši anketa yra anoniminė ir jos rezultatai panaudoti tik magistriniame darbe.*

**Išsilavinimas.....**

**Darbo stažas įmonėje.....**

**Darbo stažas užimamose pareigose .....**

•Kaip vertinate įmonės pajėgumą atlikti didesnės apimties užsakymus?

0  100%

(žymėti brūkšneliu procentinėje skalėje)

•Kaip vertinate atskirų įmonės padalinių pasirengimą didesnių užsakymų įvykdymą laiku?

0  100%

(žymėti brūkšneliu procentinėje skalėje)

•Ar įmonės padalinių vadovų veikla suderinta tarpusavyje?

0  100%

(žymėti brūkšneliu procentinėje skalėje)

• Ar įmonės padalinių veikla koordinuojama vadovybės?

0  100%

(žymėti brūkšneliu procentinėje skalėje)

• Ar efektyviai vykdoma padalinių kontrolė?

0  100%

(žymėti brūkšneliu procentinėje skalėje)

• Ar efektyvi personalo valdymo politika?

0  100%

(žymėti brūkšneliu procentinėje skalėje)

• Ar efektyvus žaliavų tiekimas?

0  100%

(žymėti brūkšneliu procentinėje skalėje)

• Jūsų požiūriu, kokio lygio yra padalinių veiksmų nesuderinamumas?

0  100%

(žymėti brūkšneliu procentinėje skalėje)

• Koks Jūsų manymu valdymo procesas etapas įmonėje vykdomas blogiausiai?

*Planavimas*

*Organizavimas*

*Valdymas*

*Kontrolė*

(žymėjimas  )

***Dėkoju už pareikštą nuomonę.***